

# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٠٠ - ذي القعدة ١٤٣٣هـ / أكتوبر ٢٠١٢م

تُعد من بين أبرز دول العالم النامية  
في مجال إصلاح وتطوير الإدارة :

الإدارة في المملكة.. بين الحداثة والتقليدية

بعد مسيرة إعلامية  
تجاوزت ٣٥ عاماً :

# 100

مجلة "التنمية الإدارية" تحتفل بعدد ١٠٠ المُنوي





بمناسبة اليوم الوطني  
يتقدم  
مدير عام معهد الإدارة العامة  
معالي الدكتور / عبد الرحمن بن عبدالله الشقاوي  
وكافة منسوبي المعهد  
بأجمل التهاني وأصدق المشاعر والولاء إلى  
مقام خادم الحرمين الشريفين  
الملك عبد الله بن عبد العزيز - حفظه الله -  
وإلى صاحب السمو الملكي الأمير  
سلمان بن عبد العزيز - حفظه الله -  
ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الدفاع  
وإلى الأسرة الحاكمة والشعب السعودي الوفي  
سائلين الله أن يعيده على مملكتنا الحبيبة بمزيد من الخير والعزة والمجد





معالي الدكتور عبد الرحمن الشقاوي في ذكرى اليوم الوطني:

## مسيرة الإنجازات الحضارية والإصلاح تتواصل في عهد خادم الحرمين الشريفين

الطائشة، وتؤكد قراراته السامية وأوامره الملكية دائماً أن المواطن السعودي في بؤرة اهتمام قائد الأمة، من حيث عناية تلك القرارات بمؤسسات الدولة وتنظيمها والرقابة على أدائها وتنفيذ مشاريعها، بما يضمن تقديم خدمة راقية لهذا المواطن.

وأشاد معالي مدير عام معهد الإدارة العامة بالاهتمام المتواصل الذي يولييه خادم الحرمين الشريفين؛ والتنمية الإدارية بالمملكة بوصفه حفظه الله، رئيساً للجنة الوزارية العليا للتنظيم الإداري، بموجب أمره الملكي السامي رقم (٢٢٧/أ) الصادر بتاريخ ١٤٣٢/١٢/٩هـ.

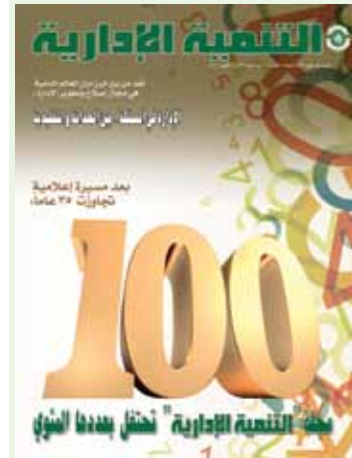
وفوه الدكتور الشقاوي بالدعم المتواصل الذي يلقاه معهد الإدارة العامة من القيادة الرشيدة بقيادة خادم الحرمين الشريفين، ما يمكن المعهد من أداء رسالته وتقديم نشاطاته الرئيسة في مجالات التدريب والبحوث والاستشارات والتوثيق الإداري وفق أحدث الأساليب والنظم الإدارية المتقدمة في العالم، وقد شهد المعهد في هذا العهد الزاهر إنجازات كثيرة من أهمها: موافقة مقام خادم الحرمين الشريفين، يحفظه الله، على طلب المعهد بإنشاء ثلاثة فروع له، منها فرعان نسويان في الدمام وجدة وفرع في أبها، والموافقة على إحداث ٦٠٠ وظيفة عضو هيئة تدريب.

واختتم معالي مدير عام المعهد الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي تصريحه داعياً الله العلي القدير في هذه المناسبة الوطنية والتاريخية أن يحفظ قائد مسيرة التقدم والازدهار خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، وسمو ولي عهده الأمين، وأن يمن الله على الوطن والمواطنين بمزيد من الرخاء والرفاهية والأمن والاستقرار.

**أكد** معالي الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي مدير عام معهد الإدارة العامة أن مناسبة الاحتفال باليوم الوطني مناسبة تاريخية غالية، سطرها التاريخ بحروف من نور ليسجل مولد المملكة العربية السعودية كدولة فتية تبوأ مكانتها الحضارية اللائقة بين الأمم، بعد ملحمة بطولية قادها المؤسس الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود، رحمه الله وطيب ثراه، توجهها صدور المرسوم الملكي الكريم بتوحيد المملكة وإعلان قيامها دولة عصرية يوم ٢١ جمادي الأولى عام ١٣٥١هـ. وأضاف معاليه أن خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، يحفظه الله، يسير على خطى الموحّد في ملحمة البناء، ويؤي عناية الفائقة لنهضة المملكة ورفعة أبنائها في كافة المجالات والميادين، فعطاؤه وتقانيه من أجل تقدم هذا الوطن في حاضره ومستقبله يجسد السمات الشخصية المتفردة لقائد يتحلّى بالإيمان الراسخ بالله عز وجل، الذي وهبه حب شعبه وولاء مواطنيه الذين يرونه قريباً منهم يشعر بنبضهم، ويتلمس همومهم، ويدعم تطلعاتهم نحو غد مشرق ومستقبل زاهر، تحت راية شعارها ”لا إله إلا الله محمد رسول الله“، يستلهم منها الإنجازات الحضارية برؤية عصرية ونهج إصلاحي، متمسكاً طوال مسيرته المباركة، سدد الله خطاه، بثواب الدين والشرعية السمحة والقيم الأخلاقية الحميدة.

ولفت الدكتور الشقاوي إلى أن هذا النهج الإصلاحي الذي تسير عليه المملكة يرعاه خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، أيده الله، ويدعمه قولاً وفعلًا، فمن بين كلماته المضيئة المهمة ”إن الدولة ماضية بعون الله في نهجها الإصلاحي المدروس المتدرج، ولن تسمح لأحد بأن يقف في وجه الإصلاح سواء بالدعوة إلى الجمود والركود أو الدعوة إلى القفز في الظلام والمغامرة





18

لقاء

الأمير فيصل بن عبدالله وزير التربية والتعليم لـ (التنمية الإدارية):



نعمل على مواءمة مخرجات التعليم الثانوي مع متطلبات الدراسة الجامعية واحتياجات سوق العمل

24

تقرير

بعد مسيرة إعلامية تجاوزت 35 عاماً:

مجلة "التنمية الإدارية" تحتفل بعددها الـ "100"

28

أوراق علمية

قراءة لواقع نشاطه الاستشاري وآفاق تطويره:

معهد الإدارة العامة مستشار متميز في خدمة المملكة وأخواتها

32

قضية العدد

تعد من بين أبرز دول العالم النامية في مجال إصلاح الإدارة وتطويرها:

الإدارة في المملكة.. بين الحداثة والتقليدية

متابعات

6

معالي رئيس مجلس إدارة المعهد يعتمد مكافآت الدارسين المتفوقين في البرامج الإعدادية

7

معالي المدير العام يشهد إقامة حفل بداية الأنشطة

8

يتضمن إنشاء أربع عمائر سكنية بارتفاع سبعة طوابق



9

د. عبدالرحمن الشقاوي يوقع عقد تنفيذ مشروع سكن أعضاء هيئة التدريب بفرع معهد الإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة

10

تكليفات بمهام إدارات المعهد بمركزه الرئيس وفروعه المدير العام يزور مقر لجنة التنظيم الإداري وإسكان أعضاء هيئة التدريب والدارسين

11

الخطوط السعودية تكرم مدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة

12

د. الشقاوي يشارك في ندوة آليات تطوير الأداء الحكومي بسلطنة عمان

التصميم والإخراج والإنتاج

الجريدة للخدمات الإعلامية



المدير التنفيذي

ابراهيم حمد العسكر

المدير الفني

رضا سالم باصالح

المملكة العربية السعودية. الرياض.

ص.ب. ٤٣٦٢ الرياض ١١٥٤١

هاتف: ٢٢٥٠١١١ (٥ خطوط)

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

الرقم الموحد: ٩٢٠٠٠٨٠٠٩

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

www.aljareeda.com.sa

## المشرف العام

د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة  
لشؤون التدريب

هاتف : ٤٧٦٣٤٤٦ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٦  
maayooofs@ipa.edu.sa

## رئيس التحرير

عبد الله بن متعب السميح

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢  
osaimia@ipa.edu.sa

## مدير التحرير

شقران بن سعد الرشيد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

## هيئة التحرير

عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٢  
hadlaqa@ipa.edu.sa

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٤  
mohameda@ipa.edu.sa

سوسن بنت حسون المفلح

هاتف : ٤٧٤٥٠٨٠٦  
meflehs@ipa.edu.sa

## سكرتير التحرير

نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : ٤٧٤٥٠٣١  
hossainn@ipa.edu.sa



الطباعة

مطبعة معهد الإدارة العامة

## المراسلات

معهد الإدارة العامة

إدارة العلاقات العامة والإعلام

مجلة التنمية الإدارية

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١٤١

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥

فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢

tanmiah@ipa.edu.sa

الآراء المنشورة تعبر عن أصحابها

وليس بالضرورة عن رأي المعهد

## الافتتاحية

في هذا العدد المميز تحتفل مجلة "التنمية الإدارية" بصدور عددها رقم "١٠٠"، وهو عدد تاريخي يتوج مسيرة إعلامية حافلة امتدت لـ ٣٥ عاماً، حرصت خلالها المجلة بمراحلها المختلفة على دعم رسالة معهد الإدارة العامة ورؤيته وأهدافه من أجل تنمية إدارية أفضل.

إن ما عزز خطوات المجلة على طريق التميز والعتاء والنجاح الإعلامي طوال هذه الفترة هو ثقة ودعم قيادات المعهد، والحرص على تطويرها، والأخذ بيد القائمين عليها من أجل تقديم عمل مهني يستلهم معطيات العمل الإعلامي الحديثة، ويمزجها في قالب تحريري وفني متوثب يضم كافة عناصر العمل الصحفي الناجح وفق رؤية متخصصة تطرح مستجدات القضايا التنموية والممارسات الإدارية المختلفة، الأمر الذي عزز حضورها في الساحة الإعلامية، وساعد على أداء رسالتها، وتوصيل المفاهيم والمضامين التي تسعى من أجل نشرها في الوسط الإداري؛ حتى غدت في الوقت الراهن ضمن أهم المجالات الحكومية المتخصصة محلياً وعربياً إن لم تكن الأبرز بينها جميعاً.

لقد تميزت مجلة "التنمية الإدارية" في نقلتها التطويرية التي أحدثتها في الفترة الأخيرة؛ بملاستها عن قرب كافة القضايا التنموية وطرح سبل علاجها، ورصدها مختلف الظواهر في مجال الميدان الإداري، مع حرصها على نشر الوعي والثقافة الجادة بسلاسة التناول الصحفي بمعاييره وضوابطه المهنية المتعارف عليها، والانفتاح على أحدث المستجدات التدريبية عبر ما تنشره من مقابلات، ومقالات، وتحقيقات، وتقارير، وقضايا إدارية مرتبطة بواقع ممارسات وتطورات ميدان الإدارة الدولي.

أننا في هيئة تحرير المجلة مع وصولنا للعدد المئوي، ما نزال نطمح إلى تحقيق المزيد من التطور، والتقدم، والنجاح، الذي يظل مرهوناً بتواصل دعم خطط المجلة الطموحة وتطلعاتها المستمرة من أجل مواكبة المتغيرات والمستجدات في مجال الإعلام المتخصص.. فالاستعداد للمرحلة القادمة يتطلب جهداً مضاعفاً؛ لتواكب المجلة أهداف وطموحات القائمين عليها، وتقدم عملاً إعلامياً منتظماً يرقى لمستوى التطلعات نحو آفاق إعلامية أرحب، وهي مهياة لذلك بشكل كبير.

إننا لا ننسى في غمرة احتفالنا بصدور العدد الـ ١٠٠ أن نذكر بكل الحب والتقدير زملاء أشرفوا على المجلة، وأعضاء عملوا في هيئة تحريرها كانت لهم أدوار مهمة، وبصمات مميزة قدموا خلال أعدادها السابقة الكثير من الجهد والفكر، مما أسهم في وصول مجلة "التنمية الإدارية" إلى هذا النجاح الإعلامي. ●

## 38

### استطلاع

أغلبها تعاني ضعفاً مهنيّاً في ظل منافسة الإعلام الإلكتروني:

المجلات الحكومية بين مطرقة تلميع المسئول وسندان النجاح

## 42

### تقرير

أكثر من 3 بليون شخصاً استفادوا منها حول العالم: المشروعات التعاونية .. سمة عصرية

## 46

### قراءاتك

في العدد الجديد من دورية "الإدارة العامة" : تحديات الواقع، والتوجهات العصرية في عالمي الإدارة والمال

## 49

### أنظمة ولوائحه

الأنظمة ذات العلاقة بنظام رهن العقار المسجل الجديد

## 51

### أصداء

الحياة تنشر مضامين حوار التنمية الإدارية مع مدير عام مركز المعلومات الوطني

## 52

### إصدارات



## معالي رئيس مجلس إدارة المعهد يعتمد مكافآت الدارسين المتفوقين في البرامج الإعدادية



د. عبدالرحمن البراك

**اعتمد** معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله البراك لائحة مكافآت الدارسين المتفوقين في برامج المعهد الإعدادية، وجاء اعتماد هذه اللائحة رغبة من إدارة المعهد في تشجيع دارسي البرامج الإعدادية وبرنامج اللغة الانجليزية على التنافس وبذل المزيد من التحصيل العلمي.

وحددت اللائحة شروط الحصول على المكافآت على النحو التالي: الحصول على معدل ٤,٧٥ فما فوق للدارسين المنتظمين في البرامج الإعدادية في مرحلة التخصص، والدارسون الذين أكملوا برنامج اللغة الانجليزية بتقدير ممتاز، وألا يكون الدارس قد سبق أن انسحب من الدراسة، أو أعاد أحد الفصول الدراسية في مرحلة اللغة أو التخصص، ولا يؤثر الانسحاب أو الإعادة في مرحلة اللغة على استحقاق المكافأة في مرحلة التخصص، وألا يكون قد صدر بحق الدارس قرار تأديبي من المعهد، وألا يكون قد بلغت ساعات الغياب للدارس أكثر من ٥٪ من مجموع ساعات الفصل في مرحلة التخصص، أو أكثر من ١٠ ساعات غياب في أي فصل من فصول الدراسة في اللغة، وألا يقل عدد ساعات الفصل عن تسع ساعات، كما يصرف لمرشحي الأجهزة الحكومية المكافأة المقررة للدارسين حسب نوعية ومستوى البرنامج الإعدادي.



وقد تنوعت الحوافز الممنوحة للدارسين، والتي تتضمن: منح مكافأة مالية قدرها ١٠٠٠ ريال لدارسي البرامج الإعدادية فوق الثانوية، و ١٥٠٠ ريال لدارسي البرامج الإعدادية فوق الجامعية، وشهادة تفوق من مدير المعهد، ووضع أسماء وصور المتفوقين في قائمة المعهد للتفوق، ونشر أسماء المتفوقين في موقع المعهد الإلكتروني ومجلة التنمية الإدارية. ●

## وزير الخدمة المدنية يلتقي بوفد مركز قياس الأداء

**التقى** معالي الدكتور عبدالرحمن البراك، وزير الخدمة المدنية، رئيس مجلس إدارة المعهد، وفد مركز قياس الأداء برئاسة سعادة مدير عام مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية، د. مشيب القحطاني، الذي قام بتقديم عرض عن نظام قياس الأداء للأجهزة الحكومية، لمعالي وزير الخدمة المدنية، وعدد من القيادات الإدارية في الوزارة، كما جرى خلال اللقاء بحث مشاركة الوزارة في المشروع التجريبي لقياس الأداء. وقد حضر اللقاء من مركز قياس الأداء، كل من: د. وسيم النصير و أ. محمد قباني. ●

## ندوات ومؤتمرات

المؤتمر التاسع للبنوك وأسواق الأسهم بدول مجلس التعاون الخليجي يقام بمدينة دبي في برج العطار للأعمال، بالإمارات العربية المتحدة، خلال الفترة من ٦ - ٧ نوفمبر ٢٠١٢، ويهدف المؤتمر إلى إثراء الفكر الاستثماري لدى مجتمع المستثمرين ومواكبة آخر المستجدات المؤثرة على السوق لتوضيح الرؤية للمتعاملين.

11/7-6  
2012

معرض المملكة العربية السعودية الفندقي، يقام بمركز جدة للفعاليات والمنتديات، خلال الفترة من ١٧ - ١٩ نوفمبر ٢٠١٢، ويجمع المعرض أفضل المصنعين في مجال الضيافة، كما يتضمن المعرض خطة عمل متكاملة من ورش العمل، والدورات التدريبية، ويناقش تطورات البنية التحتية على نطاق وإجراءات عمل مبسطة، ويتناول أيضا السياحة الدينية والمسافرين من رجال الأعمال بغرض ازدهار قطاع المعارض والمؤتمرات.

19-17  
2012 /11

معرض الخليج للتعليم والتدريب "جيتكس ٢٠١٢" يقام بمركز دبي الدولي للمؤتمرات والمعارض، خلال الفترة من ٢١ - ٢٣ نوفمبر ٢٠١٢، حيث تستطيع الجامعات التفاعل والتواصل مع المتعلمين، وستقوم المؤسسات التعليمية بالاستفادة من هذه الفرصة لمنح فرص للطلاب للتسجيل وتبسيط الضوء على برامج المنح الدراسية، كما سيناقش المؤتمر التخطيط الوظيفي، ونظام التأشيرات والتخطيط المالي من أجل التعليم. ويهدف المعرض إلى تحديد توفير الخيارات الأكاديمية الصحيحة التي تشكل الحياة المهنية المتميزة، والاستفادة من الحدث لكل من الطلاب والمهنيين العاملين من خلال تلقي معلومات عن البرامج الجامعية والمهنية، والدورات التحضيرية والتأسيسية، والدراسات العليا وبرامج البحوث، ودورات التقوية وبرامج التدريب القصيرة.

23-21  
2012 /11

معرض الكويت للكتاب، يقام خلال الفترة من ٢١ نوفمبر حتى ١ ديسمبر ٢٠١٢، بمعرض الكويت الدولي، المعرض فتح الباب لكافة المشاركين بالدول العربية من بيع للكتب وعرض خدمات الإنتاج حيث يوفر المعرض فرصة حقيقية لعقد الصفقات ولقاء المهتمين بالصناعة لتجاذب الآراء وتبادل الخبرات والاطلاع على آخر مستجدات صناعة الكتاب وتطوراتها.

11/21-  
/12/1  
2012

## أخبار سريعة

• برئاسة سعادة د. صلاح بن معاذ المعيوف نائب المدير العام لشئون التدريب، عقد اجتماع لمناقشة تقرير الفريق المكلف بتحديد أوجه الاستفادة من نظام إدارة التعليم الإلكتروني (البلوك بورد) للتدريب بالمعهد، وحضر الاجتماع كل من: مدير عام البرامج الإدارية والقانونية، د. عبدالله الوقادي، ومدير عام البرامج المالية والاقتصادية، د. عبدالله السبيعي، ومدير عام مركز الحاسب الآلي، أ. محمد العتيبي، ومدير إدارة تصميم وتطوير البرامج، أ. علي العلي، ومدير مركز تقنيات التدريب، د. عجلان الشهري، ومدير إدارة البرامج الإدارية، د. محمد البكر، ومدير إدارة البرامج المكتبية، د. علي القرني، ومدير إدارة البرامج المالية، د. عبدالكريم العطوي، ومدير إدارة برامج القطاع الأهلي، د. أحمد الزهراني، ومدير إدارة برامج الحاسب الآلي والمعلومات، د. عبدالعزيز القصير، ومنسق قطاع البرامج القانونية، د. عايض البقمي، ود. محمد الغروي، من إدارة برامج الحاسب الآلي والمعلومات.

• برئاسة سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب د. صلاح المعيوف عُقد اجتماع لمناقشة تقرير "أفضل الحلول الممكنة لجدولة معامل وقاعات التدريب للبرامج الإعدادية"، وحضر الاجتماع كل من مدير عام شئون المتدربين أ. سعد الشمري، ومدير عام البرامج المالية والاقتصادية د. عبدالله السبيعي، ومدير عام مركز الحاسب الآلي أ. محمد العتيبي، ومدير برامج الحاسب الآلي والمعلومات د. عبدالعزيز القصير، وأعضاء الفريق أ. ماجد خوجه، وأ. عبدالله مكحل، وأ. عبدالناصر جماعيني.

• برئاسة سعادة د. سعيد بن عبدالله القرني نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف عقد اجتماع لاستعراض مشروع تطوير نظام إدارة ومتابعة نشاط البحوث والمعلومات في المعهد، بحضور وفد مؤسسة "الرؤية النافذة"، برئاسة مدير عام الشركة، أ. ماهر بابصيل، والمهندس عبدالله قرايلو، مدير المشروع عن المؤسسة، وقد حضر الاجتماع من المعهد كل من: مدير عام مركز البحوث، د. عبدالمحسن اللحيد، ومدير إدارة البحوث، مدير المشروع، د. بندر أباخييل، ومدير إدارة الندوات، أ. محمد السهلي، ومدير إدارة الترجمة، د. أنور حبرم، والمدير الفني للمشروع، أ. عبدالله الصايغ، وسكرتير دورية الإدارة العامة، أ. سعود الهاجوج، وسكرتير لجنة البحوث، أ. عبدالله الطريقي، وسكرتير أمانة المجلس العلمي، أ. عبدالرحمن الزغبية.



معالي المدير العام د. الشقاوي يفتتح حفل بداية النشاط

## معالي المدير العام يشهد إقامة حفل بداية الأنشطة



تنظيم حفل غداء بمناسبة بداية النشاط

**بحضور** معالي مدير عام المعهد، الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، نظمت إدارة العلاقات العامة والإعلام بالتعاون مع لجنة النشاط الاجتماعي بالمركز الرئيس للمعهد، حفل بداية الأنشطة للعام التدريبي الجديد ١٤٢٣/١٤٢٤ هـ، وذلك في تمام الساعة الواحدة من بعد ظهر يوم الأربعاء ١٠/١١/١٤٢٣ هـ، بقاعة ابن خلدون بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات. واشتمل الحفل على كلمة لرئيس لجنة النشاط الاجتماعي استعرض خلالها خطة اللجنة، عقب ذلك ألقى معالي المدير العام كلمته بهذه المناسبة، ومن ثم تم عرض فيلم "أضواء على خطط ونشاطات المعهد للعام التدريبي ١٤٢٣/١٤٢٤ هـ"، ثم جرى التعريف بالزملاء العائدين من البعثة بعد حصولهم درجتي الماجستير والدكتوراه، وكذلك الزملاء الجدد المنظمين حديثاً للمعهد. •



## ندوات ومؤتمرات

27-25 /  
2012 /11

معرض ومؤتمر "ازدهار - المنشآت الصغيرة والمتوسطة"، يقام خلال الفترة من ٢٥ - ٢٧ نوفمبر ٢٠١٢، ويهدف المعرض إلى دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة، إذ يوفر فرصة للمواطنين ورواد الأعمال والهيئات الحكومية وشركات التمويل والخدمات للالتقاء والتعارف. ويسعى معرض ومؤتمر "ازدهار" إلى دعم توجه الحكومة نحو تنمية قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، من خلال إتاحة فرصة اللقاء بالشركات ومؤسسات الأعمال بهدف بناء العلاقات وعقد الصفقات وبالتالي تطوير العمل والاقتصاد. وفي الوقت نفسه توفير ساحة متميزة للتعلم والتواصل بالنسبة للأفراد والمنظمات.

28-27 /  
2012 /11

ملتقى التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، يعقد بجامعة قالمه، بالعاصمة الجزائرية خلال الفترة من ٢٧ حتى ٢٨ نوفمبر ٢٠١٢، ويدور الملتقى حول التنمية المستدامة بين الفكر الإسلامي والفكر الوضعي، ودور القيم الأخلاقية في دعم جهود التنمية المستدامة، والدور التنموي للدولة من وجهة نظر إسلامية، ونظام الأولويات في الإسلام كمقوم من مقومات تحقيق التنمية المستدامة. ويهدف الملتقى إلى استعراض مختلف عوامل نجاح التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، والبحث عن العراقيل التي حالت دون استفادة الدول الإسلامية من الثروة الفكرية الهائلة التي يتركز بها المنهج التنموي الإسلامي ووضع الحلول والمقترحات لتجاوز هذه العراقيل، ومن ثم تفعيل مقومات تحقيق التنمية المستدامة للاستفادة منها عمليا.

29-27 /  
2012 /11

ملتقى "الجوانب القانونية والاقتصادية للتجارة الإلكترونية، وحماية المستهلك الإلكتروني" تعقده المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بإمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة خلال الفترة من ٢٧ - ٢٩ نوفمبر ٢٠١٢. ويهدف الملتقى إلى دراسة وتحليل مفهوم التجارة الإلكترونية، والبحث وسائل تأمين التجارة الإلكترونية ومقتضيات نجاحها، والتعريف بالاتفاقيات الدولية والتشريعات الوطنية الخاصة بالتجارة الإلكترونية، وبيان كيفية صياغة عقود التجارة الإلكترونية وشروطها وأركانها، بالإضافة إلى حماية أمن المعلومات خلال التجارة عبر شبكات الإنترنت، وشرح مفهوم المستهلك الإلكتروني، وأساليب حمايته.



## يتضمن إنشاء أربع عمائر سكنية بارتفاع سبعة طوابق د. عبد الرحمن الشقاوي يوقع عقد تنفيذ مشروع سكن أعضاء هيئة التدريب بفرع معهد الإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة

التدريب بفرع المعهد بجدة، ذات تصميم عمراني جميل يرتبط بمقر فرع المعهد بجدة، ويضم إلى جانبه مسجدا وصالة رياضية.

وأكد معالي الدكتور عبدالرحمن الشقاوي بعد توقيع العقد أن هذا المشروع سيكون له - بمشيئة الله - انعكاس إيجابي كبير على أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة، الذين سوف يحصلون على سكن حديث منفذ بأعلى وأفضل المواصفات الفنية والهندسية يلبي حاجاتهم ويتوافق مع تطلعاتهم.

وحضر مراسم توقيع العقد من جانب المعهد كل من سعادة نائب المدير العام

وقع معالي مدير عام المعهد، الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، عقدا لتنفيذ مشروع سكن أعضاء هيئة التدريب بفرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة مع شركة جودت للمقاولات المحدودة، ويقع المشروع على أرض المعهد في شمال مدينة جدة، وتبلغ مساحته حوالي ١٢ ألف متر مربع، وقيمة العقد ١٠٥,٥٤٥,٠٠٠,٠٠٠ ريال، وتحدد مدة التنفيذ بثلاثين شهرا. والمشروع عبارة عن مجمع سكني نموذجي متكامل الخدمات مكون من أربع عمائر سكنية بارتفاع سبعة طوابق، يعكس معايير معهد الإدارة العامة في توفير بيئة سكنية مثالية لأعضاء هيئة

## أخبار سريعة

- التقى سعادة مدير عام التخطيط والتطوير، د. بندر السجّان وفد الإدارة العامة للتطوير الإداري بوزارة الداخلية، الذي زار المعهد للاطلاع على تجربة المعهد في مجال التدريب والاستفادة منها، وقد ضم وفد الوزارة كلا من: مدير إدارة تطوير القوى العامة، ورئيس قسم التدريب. كما حضر اللقاء من المعهد، رئيس قسم التدريب والتعاون الخارجي، أ.موسى المطيري.
- قام فريق العمل بمركز قياس الأداء بزيارة لوزارة العمل لغرض التنسيق ومقابلة مسئولي الوزارة بشأن تطبيق مشروع قياس الأداء والاتفاق على الخطة التنفيذية لتنفيذ المشروع مع الوزارة. وقد قام بالزيارة كل من السيد كريس براغ من شركة GC2، ود.بركات العتيبي، وأ. حسين أبو ساق من مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية.
- انضم المعهد مؤخراً إلى الأنظمة الإلكترونية لوزارة التعليم العالي الخاصة بالطلبة المبتعثين، من خلال برنامجي (سفير العمل، وسفير الدراسي)، حيث قامت الإدارة العامة للتخطيط والتطوير بالتنسيق بهذا الشأن، وذلك بغرض الإشراف على مبعثي المعهد وانتهاء جميع متطلباتهم إلكترونياً.
- التقى مدير إدارة البرامج بفرع المعهد بالمنطقة الشرقية، أ.منصور القطري، ومدير إدارة شؤون المتدربين أ.محمد المزيعل بالدارسين الجدد في البرامج الإعدادية بالفرع في قاعة الفاروق، حيث رحبا بالدارسين وهنأهم بالعام الدراسي الجديد، كما تم خلال اللقاء إيضاح الخدمات المختلفة التي يقدمها الفرع للدارسين وعرض الأنظمة واللوائح والمميزات التي يقدمها المعهد للدارس، وفي ختام اللقاء تم الإجابة على استفسارات الدارسين وتساؤلاتهم. وقد حضر اللقاء كل من: رئيس قسم القبول والتسجيل أ. سعد الهاجري، ومنسق قطاع اللغة الإنجليزية أ. محمد آل ذاهب.
- صدر قرار سعادة أ. علي بن يحيى الغامدي، مدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، بتكليف الزميل سامي بن أحمد الغامدي، للقيام بمهام منسق الحلقات التطبيقية بالفرع.



معالي المدير العام د. الشقاوي يوقع عقد المشروع

من جهة أخرى صدر قرار معالي مدير عام المعهد، الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، بتشكيل لجنة لتسليم موقع مشروع سكن أعضاء هيئة التدريب بفرع المعهد بجدة، والمكونة من د.رائد عثمان، مدير إدارة المشاريع (رئيساً)، وأ. محمد المسعودي، مدير الشؤون الإدارية والمالية بفرع المعهد بجدة (عضواً)، والمهندس ماجد بن سعيد العسيري، رئيس قسم التشغيل والصيانة بفرع المعهد بجدة عضواً.

لشؤون التدريب الدكتور صلاح المعيوف، وسعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف الدكتور سعيد القرني، وسعادة مدير عام الشؤون الإدارية والمالية الأستاذ عبدالله الحميدان، وسعادة مدير إدارة المشاريع بالمعهد الدكتور المهندس رائد عثمان. كما حضره من جانب الشركة المنفذة رئيس مجلس إدارة شركة جودة للمقاولات المحدودة الأستاذ فهد الشبان، والمهندس محمد اقبال دعبول مدير عام الشركة.



## تكليفات بمهام إدارات المعهد بمركزه الرئيس وفروعه

وأ. عبدالله العمران (مديراً لإدارة التطبيقات وتطوير الأنظمة)، وأ. سالم الغامدي (مديراً لإدارة المساندة الفنية)، وأ. علي العيسى (مديراً لإدارة خدمات المستفيدين)، وأ. عبدالمحسن آل مشيط (مديراً عاماً للطباعة والنشر)، وأ. محمد الشبيب (مديراً لإدارة الطباعة)، وأ. سعد الشطييري (مديراً لإدارة النشر).

وفي فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة تم تكليف كل من: أ. عبد الوهاب السلمي (مديراً لإدارة البرامج)، وأ. سعد القرني (مديراً لإدارة البحوث والاستشارات)، وأ. إبراهيم رمل (مديراً للمكتبة ومركز الوثائق)، وأ. نزار المتدارس (مديراً لمركز الحاسب الآلي)، وأ. أحمد المرواني (مديراً لإدارة شؤون المتدربين)، وأ. محمد المسعودي (مديراً لإدارة الشؤون الإدارية والمالية).

وفي فرع المعهد بالمنطقة الشرقية تم تكليف كل من: أ. منصور القطري (مديراً لإدارة البرامج)، ود. ناصر القحطاني (مديراً لإدارة البحوث والاستشارات)، وأ. صلاح القحطاني (مديراً للمكتبة ومركز الوثائق)، وأ. إبراهيم المنصور (مديراً لمركز الحاسب الآلي)، وأ. محمد المزعل (مديراً لإدارة شؤون المتدربين)، وأ. طارق البقشي (مديراً للشؤون الإدارية والمالية).

وأما فرع المعهد النسوي فقد شمل القرار تكليف كل من: د. منى الزيد (مديرة لإدارة البرامج)، د. سناء الطوق (مديرة لإدارة البحوث والاستشارات)، أ. ماضي الرميح (مديرة لمركز الحاسب الآلي)، أ. ماجدة الحربي (مديرة لإدارة شؤون المتدربات)، أ. سوسن المفلح (مديرة لإدارة الشؤون الإدارية)، أ. خور الكربي (مديرة لإدارة العلاقات العامة). كما تضمن القرار تفويض الزملاء التالية أسماؤهم للتدريب، وهم: د. طلال الأحمد، أ. عبدالسلام الخلف، أ. سليمان العنزي، أ. حسن باخميس، أ. عبدالله النهدي، د. رغد قح، د. غادة النفعي. ويعتبر ذلك من تاريخ صدور القرار حتى تاريخ ١٠/٢٧/١٤٣٥ هـ. ●

### منسقات بالفرع النسائي

**صدر** قرار سعادة مديرة عام الفرع النسائي للمعهد، د. حنان الاحمدي، بتكليف عدد من عضوات هيئة التدريب بالفرع للقيام بمهام منسقات البرامج والقطاعات اعتباراً من ١٤/١٠/١٤٣٣ هـ، بالإضافة إلى مهامهن الأساسية كعضوات هيئة التدريب، وهن: أ. وداد بنت سعيد السنان، منسقة قطاع الحاسب الآلي، و د. سلوى بنت عبدالله الحمودي، منسقة للبرامج العليا، و أ. بهية بنت إبراهيم التويجري، منسقة للبرامج الخاصة.

**صدر** قرار معالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي بتكليف عدد من الزملاء بتولي مهام إدارات المعهد بالمركز الرئيس وفروعه الثلاثة، ففي المركز الرئيس بالرياض تم تكليف كل من: أ. محمد المشعوف (مديراً لمكتب المدير العام)، د. خالد البتال (مديراً عاماً للاستشارات)، أ. عبدالله الحميدان (مديراً عاماً للشؤون الإدارية والمالية)، د. بندر السجان (مديراً عاماً للتخطيط والتطوير)، د. رائد عثمان (مديراً لإدارة المشاريع)، وأ. عبدالله السميع (مديراً لإدارة العلاقات العامة والإعلام)، وأ. عبدالله القاضي (مديراً لإدارة استشارات نظم المعلومات)، وأ. محمد عبيدالله (مديراً لإدارة الاستشارات الإدارية)، وأ. أحمد الدعيج (مديراً لإدارة شؤون الموظفين)، وأ. مطلق الذيايبي (مديراً لإدارة الشؤون المالية)، وأ. أحمد المجمع (مديراً لإدارة المشتريات)، وأ. عبدالله البسامي (مديراً لإدارة التشغيل والصيانة)، وأ. منصور العبيد (مديراً لمركز الاتصالات الإدارية)، وأ. عبدالله مريع (مراقباً مالياً للمعهد)، وأ. وليد البواردي (مديراً عاماً لمركز الأعمال)، ود. عبدالله الوقدي (مديراً عاماً للبرامج الإدارية والقانونية)، ود. محمد البكر (مديراً لإدارة البرامج الإدارية)، ود. علي القرني (مديراً لإدارة البرامج المكتبية)، ود. محمد الحدادي (مديراً لإدارة البرامج القانونية)، ود. عبدالله السبيعي (مديراً عاماً للبرامج المالية والاقتصادية)، ود. عبدالكريم العطوي (مديراً لإدارة البرامج المالية)، ود. أحمد الزهراني (مديراً لإدارة برامج القطاع الأهلي)، ود. عبدالعزيز القصير (مديراً لإدارة برامج الحاسب الآلي والمعلومات)، ود. عبدالرحمن الزوان (مديراً عاماً للبرامج العليا)، وأ. محمد السهلي (مديراً لإدارة الندوات واللقاءات)، وأ. عبدالله المقرن (مديراً لإدارة الحلقات التطبيقية)، ود. عبدالرحمن الغامدي، (مديراً لمركز اللغة الإنجليزية)، وأ. زياد المشيخ (مديراً لإدارة تيسيق البرامج الخاصة)، وأ. علي العلي (مديراً لإدارة تصميم وتطوير البرامج).

وتضمن القرار تكليف كل من: د. عجلان الشهري (مديراً لمركز تقنيات التدريب)، ود. عبدالمحسن اللعيد (مديراً عاماً لمركز البحوث)، ود. بندر أبا الخيل (مديراً لإدارة البحوث)، ود. أنور حبرم (مديراً لإدارة الترجمة)، وأ. سعد الشمراني (مديراً عاماً لشؤون المتدربين)، وأ. هلال العسكر (مديراً لإدارة القبول والتسجيل)، أ. سعد البواردي (مديراً لإدارة خدمات المتدربين)، ود. فهد الفريح (مديراً عاماً للمكتبات والوثائق)، وأ. زكريا بنجر (مديراً للمكتبة المركزية)، وأ. سعود الحزيمي (مديراً لمركز الوثائق والمحفوظات)، وأ. محمد العتيبي (مديراً عاماً لمركز الحاسب الآلي).

نفذت الإدارة العامة للتخطيط والتطوير عدداً من الحلقات التطبيقية لأعضاء أعضاء هيئة التدريب، في المركز الرئيس للمعهد وفروعه، ولمدة ثلاثة أيام، وتعد حلقة (تنمية مهارات المدربين) من بين الحلقات المهمة التي قدمها كل من: د. عبدالله الوقدي، ود. بندر السجان، (ونفذت عن بعد لفرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، وفرع المعهد بالمنطقة الشرقية)، واختتمت حلقة (تنمية المهارات الاستشارية) والتي قدمها كل من: د. عبدالمحسن اللحيد، وأ. محمد بن جمعه (ونفذت عن بعد لفرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، والفرع النسائي بالرياض)، في حين اختتمت بالفرع النسائي حلقة (تنمية مهارات المدربين) وقامت بتقديمها، أ. الهام الناصر.

الجدير بالذكر أن الإدارة العامة للتخطيط والتطوير قد نفذت خلال فترة الصيف وعلى مرحلتين ٢٧ حلقة تطبيقية بالمركز الرئيس والفروع، وشارك في هذه الحلقات ٣٠٩ متدربين ومتدربات من بين أعضاء وعضوات هيئة التدريب بالمركز الرئيس والفروع.

دعت إدارة المكتبة المركزية جميع الزملاء والزميلات بالمعهد للمساهمة في اختيار أوعية المعلومات المناسبة لتخصصات المعهد من خلال اقتراح الجديد من أوعية المعلومات، وذلك بالرجوع إلى قوائم الناشرين بالانترنت باللغتين العربية والانجليزية، ومن ثم تزويد الإدارة بعناوين الأوعية المعلوماتية المقترحة، من خلال نظام الإنتاجية، تحت أيقونة المكتبات والوثائق، ومن ثم اختيار طلب كتب ومطبوعات، مشيرة إلى أن الإدارة سوف تقوم بطلب الكتاب، وإبلاغ الزميل عند وصوله.

استقبل مدير عام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، أ. عبدالرحمن أحمد العرفج، منسق التدريب بالخطوط الجوية العربية السعودية أ. حسن أبو طالب، حيث قدم له خطاب شكر، ودرع تذكاري، تقديراً لجهود إدارة الفرع، وما قدمته من تعاون مميز لتسهيل إجراء امتحانات القبول للمتقدمين لبرنامج الخطوط السعودية لخدمات الركاب والمبيعات لخريجي الثانوية، والتي استضافها الفرع مؤخراً. كما أشاد أ. حسن أبوطالب بجهود كل من: مدير إدارة شؤون المتدربين بالفرع، أ. محمد المزعل، ورئيس تقنيات التدريب، أ. سعيد الدوسري.

## أخبار سريعة

## المدير العام يزور مقر لجنة التنظيم الإداري وإسكان أعضاء هيئة التدريب والدارسين

• زار مكتبة فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، متدبرو برنامج "الأرشفة الإلكترونية" المنفذ في الفرع، وذلك بهدف الإطلاع على نظام الوثائق والأرشفة بمكتبة الفرع، ورافقهم خلال الزيارة منفذ البرنامج، أ.علي الجمعة، كما قام أ. حسن العقاقة من المكتبة، بتقديم شرح لهم عن النظام في المكتبة.

• قام مدير عام إدارة التخطيط بالرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، أ. أحمد بن صالح بلحمر، ومساعد مدير إدارة التخطيط، أ. خالد بن عبدالعزيز المعثم، بزيارة لمركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية للتعرف على دور ومهام المركز وسبل التعاون معه في مشروع قياس الأداء للأجهزة الحكومية. حيث قدم د. بركات العتيبي تقريراً عاماً بالمركز ونشاطاته ومراحل المشروع، بحضور الزميل / ماجد الرويثي من مركز قياس الأداء.

• أضافت مكتبة فرع المعهد بالمنطقة الشرقية وبالتنسيق مع مركز الحاسب الآلي بالفرع، اثني عشر جهاز حاسب آلي في قاعة مخصصة لتقديم خدمات المكتبة المختلفة، لروادها من الباحثين والمتدربين والدارسين. جدير بالذكر أن هذه الإضافة جعلت المكتبة بالفرع تشهد إقبالا كبيراً من الدارسين والمتدربين والمشاركين في الحلقات للاستفادة من الخدمات المقدمة لهم.

• بحضور المديرية العامة للفرع النسائي، د.حنان الأحمد، نظمت لجنة النشاط الاجتماعي والثقافي، بالتعاون مع لجنة الدراسات بالفرع النسائي احتفالاً بمناسبة اليوم الوطني الـ ٨٢ للمملكة، وذلك خلال فترة استراحة دراسات البرامج الإعدادية في حديقة الفرع، الذي جهز بالأعلام وصور مختلفة من وحي المناسبة، وقد عبرت الدراسات عن مشاعرهن في هذا اليوم التاريخي، من خلال ورش عمل، ومسابقات ثقافية، وضيافة سعودية من الأطعمة الشعبية. كما أقامت اللجنة مسابقة ثقافية للدارسات، وتم توزيع جوائز للفائزات في المسابقة. هذا وقد شاركت منسوبات الفرع ضمن فعاليات الاحتفال.

• زار وفد من الحرس الوطني بالقطاع الشرقي، فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، وعقد الوفد اجتماعاً مع سعادة مدير البحوث والاستشارات، د. ناصر الهتالان القحطاني، وذلك لمناقشة الاحتياجات التدريبية والاستشارية للحرس الوطني بالشرقية.



للتنظيم الإداري أ. أحمد الزهراني، وسعادة نائب المدير العام لشؤون التدريب د. صلاح المعيوف، وسعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف د. سعيد القرني، وسعادة مدير عام الاستشارات د. خالد البتال، وسعادة مدير عام الشؤون الإدارية والمالية أ. عبدالله الحميدان، وسعادة مدير عام شؤون المتدربين أ. سعد الشمراني، وسعادة مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام أ. عبدالله السميح، وسعادة مدير إدارة التشغيل والصيانة، أ. عبدالله البسامي، وسعادة مدير إدارة خدمات المتدربين أ. سعد البواردي. •

**قام** معالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن الشقاوي بزيارة للمقر الجديد للجنة الوزارية العليا للتنظيم الإداري، والذي تم استجاره مؤخراً بالقرب من ستاد الأمير فيصل بن فهد الرياضي، والذي تم تجهيزه وتأهيله، كما قام معاليه أيضاً بزيارة لسكن المتدربين بحي الفاخرية، وكذلك سكن أعضاء هيئة التدريب العزاب بالملز، وكذلك السكن الجديد للدارسين قرب المعهد. واطلع معاليه على التجهيزات والتحديثات التي تم عملها في هذه المقرات. ورافق معالي المدير العام في هذه الجولة كل من سعادة أمين عام اللجنة الوزارية العليا



## تعيينات

- صدرت قرارات معالي مدير عام المعهد، الدكتور عبدالرحمن الشقاوي، بتعيين بعض من عضوات هيئة التدريب في الفرع النسائي للمعهد في عدد من الوظائف وهي:
- تعيين أ. ندى بنت قاسم عثمان القصبي، بالفرع النسائي للمعهد، على وظيفة مدرب بالمستوى السادس. وذلك بعد حصولها على درجة الماجستير، تخصص (إدارة أعمال) من جامعة الأمير سلطان بالرياض.
- تعيين أ. نجلاء بنت صالح الصالح، بالفرع النسائي للمعهد، على وظيفة مساعد مدرب بالمستوى الخامس. وذلك بعد حصولها على درجة البكالوريوس، تخصص (إدارة أعمال) من جامعة الملك عبدالعزيز.
- تعيين أ. فائق بنت عبدالرحمن العليان، بالفرع النسائي للمعهد، على وظيفة مساعد مدرب بالمستوى الخامس. وذلك بعد حصولها على درجة البكالوريوس، تخصص (الحقوق) من جامعة الملك سعود.
- تعيين أ. نورة بنت عبدالله الشيحان، بالفرع النسائي للمعهد، على وظيفة مساعد مدرب بالمستوى الخامس. وذلك بعد حصولها على درجة البكالوريوس، تخصص (إدارة أعمال) من جامعة الملك سعود.

## د. الشقاوي يشارك في ندوة آليات تطوير الأداء الحكومي بسلطنة عمان

**شارك** معالي مدير عام المعهد، الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي في الندوة العلمية "آليات تطوير الأداء الحكومي" المنعقدة في وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عمان، خلال الفترة من ١٠/٢٨ وحتى ١١/٢٨هـ، حيث قدم معاليه ورقة عمل بعنوان "تحديات تطوير الأداء الحكومي في المملكة العربية السعودية". ورافق معالي المدير العام كل من: سعادة مدير عام إدارة التخطيط والتطوير د. بندر السجّان، وأ. محمد المشعوف، مدير مكتب المدير العام.

وفي إطار مشاركة معاليه، استضافه التلفزيون العماني في لقاء مباشر تحدث فيه عن التحديات والمتغيرات التي تواجه التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، وأوضح معاليه دور معهد الإدارة العامة في تنمية الموارد البشرية، وما يقدمه في مجالات التدريب والبحوث والاستشارات، ودور اللجنة العليا للتنظيم الإداري في إعادة هيكلة الجهاز الحكومي. ●

## مركز التقنيات يضيف 25 فيلماً تدريبياً

**أضاف** مركز تقنيات التدريب لنظام الإنتاجية ٢٥ فيلماً تدريبياً، بحيث تخدم هذه الأفلام ستة قطاعات تدريبية هي: الإدارة الهندسية، الإدارة العامة، الموارد البشرية، الإدارة المكتبية، السلوك التنظيمي، القانون.

وتحدت موضوعات هذه الأفلام في: وسائل الحماية من الآلات (حماية لمستقبل)، إدارة التغيير في الأوقات الصعبة، التحول إلى التعلم الإلكتروني، لغة الجسد والألفة في المقابلات الشخصية، النزاع في مكان العمل (المصادر والحلول)، التعلم في العالم الافتراضي، فن التواصل (كيف تؤثر على الآخرين)، قانون الإجازة الطبية والعائلية، التدريب على الأداء (أربع خطوات للتدريب الفعال)، منع التمييز (أدوار ومسؤوليات المشرفين والمديرين)، التمييز في مكان العمل (وعي الموظفين)، القيادة على جميع المستويات، القيادة وقت التغيير، قيمة الوقت، الرؤى والقيم، تكيف مع التغيير، تحفيز الاتجاه، بناء تحالفات إستراتيجية، قوة الكلمات، السلوك الأخلاقي، الحصول على الموافقة في البيئة الراضية، الدور المتغير للمديرين، لا أحد ينصت، المنظمات المتعلمة للمستقبل، أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة. ●

## رفع مستوى إدارة التخطيط والتطوير إلى إدارة عامة



د. بندر السجّان

**صدر** قرار معالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي بتعديل مسمى إدارة التخطيط

والتطوير إلى الإدارة العامة للتخطيط والتطوير، وضم نشاطات وحدة دعم الجودة للإدارة العامة للتخطيط والتطوير ويكون مسماهما إدارة

الجودة. وقد صدر قرار معالي المدير العام باعتماد الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للتخطيط والتطوير بحيث يتضمن الهيكل التنظيمي، الإدارات التالية: إدارة تطوير الموارد البشرية، إدارة الدراسات التطويرية، إدارة التخطيط، إدارة الإتصال والتعاون الخارجي، إدارة الجودة.

كما صدر قرار معالي المدير العام أيضاً بتكليف عدد من الزملاء بالإشراف على الإدارات المعتمدة في الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للتخطيط والتطوير، وهم: أ. علي بن محمد المحمدي، مديراً لإدارة التخطيط، أ. موسى بن شعيان المطيري، مديراً لإدارة تطوير الموارد البشرية، أ. هيثم بن عبدالعزيز البواردي، مديراً لإدارة الدراسات التطويرية، أ. سعود بن غازي العتيبي، مديراً لإدارة الإتصال والتعاون الخارجي، أ. رمضان بن عيسى الحرتاني، مديراً لإدارة الجودة. ●

## أخبار سريعة

- تلقى سعادة مدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة أ.علي بن يحيى الغامدي خطاب شكر وتقدير من مدير عام التربية والتعليم بمنطقة عسير، أ. جلوي بن محمد كركمان، وذلك بمناسبة إنجاز الفرع للدراسة الاستشارية (تأسيس وتطبيق نظام الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير) والتي أعدها أ. محمد بن سعيد العمري، وقد أثنى سعادته على ما احتوته الدراسة الاستشارية من معلومات هامة سوف تحقق الهدف المنشود منها، والجهد الذي بذله الزميل معد الاستشارة.
- صدر قرار مدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، أ. علي بن يحيى الغامدي، بضم أ. رعد بن عصام رشيد إلى عضوية لجنة النشاط بالفرع.
- التقت لجنة الأمن والسلامة بالفرع النسائي أ. نائلة الشلفي المدربة في مديرية الدفاع المدني بهدف بحث أوجه الاستفادة من الخدمات التوعوية والدورات التدريبية المقدمة من قبل المديرية، ويشمل ذلك تقييم سلامة المبنى، والإشراف على وضع خطة إخلاء، والتدريب عليها. وقد حضر اللقاء كل من مديرة الشؤون الإدارية أ. سوسن الفلح رئيسة اللجنة، وعدد من عضوات اللجنة وهن: أ. رندة شما، وأ. سحر إسلام، والزميلة عبير الدوسري.
- استقبل الفرع النسوي للمعهد ممثلات عن مصرف الإنماء، حيث قمن بتقديم عروض المصرف وخدماته المصرفية لمسابقات ومتدربات الفرع النسائي. وذلك في إطار التعاون بين المعهد، ومؤسسات القطاع الخاص.



الفرع النسوي للمعهد

## الخطوط السعودية تكرم مدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة



**استقبل** سعادة مدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة الأستاذ/ علي بن يحيى الغامدي بمكتبه المهندس/ أيمن بن بكر نصيف مدير برامج التدريب الخاصة والابتعاث بالخطوط السعودية، يرافقه كل من أ. حسن أبو طالب منسق التدريب، و أ. زامل شعراوي المنسق الإعلامي. حيث قدم المهندس/ نصيف خطاب شكر ودرع تذكاري لسعادته تقديراً لجهود إدارة الفرع على ما قدمته من تعاون مميز لتسهيل إجراء امتحانات القبول للمتقدمين لبرنامج الخطوط السعودية لخدمات الركاب والمبيعات لخريجي الثانوية العامة، والتي استضافها الفرع خلال الفترة من ٢٢ إلى ٢٥ شوال ١٤٣٣هـ بقاعة المؤتمرات، والحلقات التطبيقية التي شارك فيها حوالي ١٥٠٠ طالبا ، وذلك في الفترة المسائية من الساعة الرابعة عصراً إلى الساعة العاشرة مساءً. ●

## وظائف شاغرة بمعهد الإدارة العامة

**أعلن** معهد الإدارة العامة عن حاجته لشغل ٤٥ وظيفة من بين الوظائف الشاغرة (للرجال والنساء) بالكفاءات الوطنية المؤهلة وتتراوح مراتب هذه الوظائف بين الخامسة والعاشرة، وذلك عن طريق المسابقة الوظيفية. وقد جرى التقديم على هذه الوظائف خلال الفترة من يوم ١٠/٢٨ حتى يوم ١١/٥/١٤٣٣هـ، عن طريق موقع المعهد الإلكتروني وتعبئة استمارة طلب التوظيف ورفاق جميع المستندات والوثائق المطلوبة إلكترونياً على موقع المعهد.

علماً بأن الوثائق والمستندات المطلوبة هي : صورة مصدقة من المؤهل العلمي، وصورة من الهوية الوطنية، وكشف من التأمينات الاجتماعية بالنسبة لخبرات القطاع الخاص. وسيتم لاحقاً تحديد موعد إجراء المسابقة بعد دراسة الطلبات والتأكد من مطابقتها للشروط. ●

التاريخ: ١٤٣٠/٢/٦ هـ



مكتب المدير العام

(مذكرة داخلية)

من: مدير عام المعهد  
إلى: سعادة مدير إدارة إشراف تعليم الرياض  
أمين عام اللجنة الوزارية ☐ النائب لشئون التدريب ☐ النائب للبحوث والمعلومات ☐

☐ لإبداء الرأي ☐ للتفاهم ☐ للاطلاع ☐ لاتخاذ اللازم  
☐ للمتابعة ☐ لإعداد الرد ☐ للحفاظ ☐ للاعتماد  
☐ للتوقيع ☐ للأهمية

نشكركم على جهودكم في  
تغطية العديد من المناسبات  
والنشاطات والقضايا في  
العدد الجديد من «التنمية  
الإدارية» والإسهام في  
إخراجها بهذا المستوى  
المتميز.

تحياتي لجميع الزملاء  
المشرف العام ورئيس  
وأعضاء هيئة التحرير

محمد



شكر المشرف العام  
وهيئة التحرير:  
معالي مدير عام  
المعهد يثني على  
مجلة «التنمية  
الإدارية»

إلى سعادة مدير إدارة  
العلاقات العامة والاعلام

نشكركم على جهودكم في  
تغطية العديد من المناسبات  
والنشاطات والقضايا في  
العدد الجديد من «التنمية  
الإدارية» والإسهام في  
إخراجها بهذا المستوى  
المتميز.

تحياتي لجميع الزملاء  
المشرف العام ورئيس  
وأعضاء هيئة التحرير



## وجهة نظر



د. صلاح بن معاذ  
المعيوف \*

## سيرة في مسيرة

**يطالعنا** العدد المئوي من مجلة "التنمية الإدارية" ليحكي لنا سيرة نجاح واحدة من مسيرة نجاحات معهد الإدارة العامة في تاريخه المديد؛ يحكي قصة نجاح عمل مؤسسي تواترت على إدارته جهودٌ مخلصَةٌ امتلكت زمام المبادرة والإصرار على صناعة هذا النجاح وإدارته، في مؤسسة عريقة وجادة تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً وانضباطاً، احتضنتهم وقدمت لهم الدعم والمساندة فقدموا لها الولاء والانتماء متوجاً بأداء مهني احترافي تجسد في هذه المطبوعة "مجلة التنمية الإدارية".

وولدت فكرة المجلة عام ١٣٩٨هـ، عندما صدرت وكانت عبارة عن نشرة مكونة من صفحتين مطبوعتين بالأبيض والأسود تحت مسمى "حديث المعهد" وكان هدفها تغطية أخبار المعهد الداخلية. وفي عام ١٤٠٨هـ تم تغيير مسمائها إلى "أخبار المعهد" وبقي توجهها كما هو دون تغيير. وقد اتسمت خلال هذه المرحلة بالبساطة ومحدودية الانتشار؛ حيث كان يقتصر توزيعها على أروقة المعهد وتصدر عن إدارة العلاقات العامة والإعلام دون أن يكون لها هيئة تحرير.

بلوغ القمة هو ما  
يتطلع إليه القارئون  
عليها، وهم يدركون  
أن الوصول إلى القمة  
ليس سهلاً لكن البقاء  
فيها أصعب، وهو  
التحدي الذي أثق  
أن المجلة ستواجهه  
وسيمثل بالنسبة  
لها وللقائمين عليها  
مرحلة جديدة من  
فصول قصتها سيرونها  
للآخرين جيل قادم.

وفي عام ١٤١٦هـ شهدت المجلة تحولاً مهماً، حينما صدرت في شكل مجلة إعلامية ملونة باسم "رسالة معهد الإدارة العامة". وفي هذه المرحلة أصبح هدف المجلة أكثر اتساعاً؛ فقد أصبحت تهتم بالشأن الإداري المحلي من حيث النوعية والتثقيف وطرح المشكلات والحلول. وحتى تحقق هدفها تم تقسيمها لأبواب صحفية اشتملت على قضايا وتحقيقات وتقارير ومقالات من داخل المعهد وخارجه، وأصبح لها قائمة اشتراكات وتوزع على مختلف الأجهزة الحكومية. ومن أبرز خصائص المجلة في هذه المرحلة عدم اكتمال هويتها وقواعد عملها، حيث كانت تصدر كملحق لدورية المعهد الأكاديمية المعروفة "الإدارة العامة"، ولم يكن لها هيئة تد.

وجاءت المرحلة الأخيرة في تطور المسيرة الإعلامية لهذه المجلة في عام ١٤٣١هـ، حيث حصلت على ترخيص رسمي من وزارة الثقافة والإعلام وتغير مسمائها إلى "التنمية الإدارية"، وأصبح لها هيئة تحرير يتم تشكيلها بقرار إداري كل سنة وموقعاً خاصاً بها على شبكة الإنترنت. وفي هذه المرحلة تشكلت هوية المجلة وانطلقت لقضاءات أرحب باتساع نطاق توزيعها وانتظامها في الصدور؛ ليطالعها أصحاب القرار الإداري، من الوزراء، ووكلائهم، وأعضاء مجلس الشورى، وأساتذة الجامعات، والباحثين، والمهتمين بالشأن الإداري بشكل عام.

وها هي مجلة "التنمية الإدارية" بين أيديكم في عددها رقم ١٠٠، تحكي قصة نجاح تراكمي ساهم فيه الكثير من المخلصين على امتداد ٣٥ عاماً، مجلة متخصصة احترمت قرائها وأصبحت منتدى ثقافياً وإعلامياً فاستحققت أن تسكن عقولهم وقلوبهم ويحرصون على متابعتها. إنه سجل عامر بالتحديات والطموحات والإنجازات، يحكي لنا قصة تطور هذه المجلة ووصولها إلى وضعها الراهن. بلوغ القمة هو ما يتطلع إليه القارئون عليها، وهم يدركون أن الوصول إلى القمة ليس سهلاً لكن البقاء فيها أصعب، وهو التحدي الذي أثق أن المجلة ستواجهه وسيمثل بالنسبة لها وللقائمين عليها مرحلة جديدة من فصول قصتها سيرونها للآخرين جيل قادم. ●

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

٤٩٥٠/٢٦/٣/٥

في ١٨ من شهر ربيع الثاني سنة ١٣٧٣

نحن سعود بن عبد العزيز بن عبد الرحمن الفيصل آل سعود

ملك المملكة العربية السعودية

بعد الاتكال على الله تعالى ، وبناء على ما اقتضته المصلحة

أمرنا بما هو آت : -

أولاً : تؤسس وزارة خاصة باسم (( وزارة المعارف )) .

ثانياً : يعين بموجب هذا الأمر الابن فهد بن عبد العزيز وزيراً للمعارف ،

ثالثاً : يتولى وزير المعارف كل الشؤون المتعلقة بالمعارف في المملكة والتهوض

بالمعارف إلى المستوى اللائق بالبلاد .

رابعاً : على الدوائر المختصة تنفيذ أمرنا هذا ، والله ولي التوفيق .

بسم الله الرحمن الرحيم

٤٩٥٠/٢٦/٣/٥

في ١٨ من شهر ربيع الثاني

سنة ١٣٧٣

نحن سعود بن عبدالعزيز

بن عبد الرحمن الفيصل آل

سعود

ملك المملكة العربية السعودية

بعد الاتكال على الله تعالى، وبناء على ما اقتضته المصلحة

أمرنا بما هو آت:

أولاً : تؤسس وزارة خاصة باسم (وزارة المعارف).

ثانياً: يعين بموجب هذا الأمر الابن فهد بن عبدالعزيز وزيراً للمعارف.

ثالثاً: يتولى وزير المعارف كل الشؤون المتعلقة بالمعارف في المملكة والتهوض بالمعارف إلى المستوى اللائق بالبلاد.

رابعاً: على الدوائر المختصة تنفيذ أمرنا هذا، والله ولي التوفيق.



مدي



عبدالله بن متعب  
السميح \*

## 100 خطوة في طريق (التنمية الإدارية)

**هذا** صباحٌ مفعمٌ بالطموح ومجدولٌ بألقِ الشمس التي تقبل هامة الوطن الشامخة كل صباح، صباحٌ يستمطر الذكريات ويستدعي مواسم الركض الجميل. لن أستطيع كما حرصت دائماً، أن أحيّد الشعر في هذه المساحة التي أردت لها أن تكون مورقةً بالفكر فيما يكون الشعر مستراحاً من عنت الجدّ الكتابي ومكابدات الهموم الحياتية.

وما الحيلة والشعر يباغتني، يتلصص على أوراقِي ويستفز قلبي بما يليق بهذا الإنجاز، وزملائي وأنا، نحتمي بالعدد المؤثي من مجلة (التنمية الإدارية) ومادام أن الشعر لا يحضر إلا في المناسبات وفق الموروث العربي فلا بأس أن يحضر في هذه المناسبة.

أتذكرها وقد خطرت ترف بأوراقها الياض، رفيف الأحلام في صفحات قليلة وآمال كبيرة، وأستاذنا الذي تعلمنا منه الحلم والأناة، وقيم العمل يحثنا ويشجعنا ويقرأ ما نكتب بهدوء ويصححنا برفق وفي ملامحه وعداً بأن سيكون لهذه النشرة (رسالة معهد الإدارة) شأن ومكانة.

**معهد الإدارة العامة  
الذي يربي في نفوس  
منسوبيه الأحلام**

**الكبار، ويهيئ لهم  
كل الإمكانيات التي  
تمكنهم من تحقيق  
المنجزات التي تليق  
بمكانته، لا ينفك**

**داعماً لتلك النشرة  
التي تحولت بفضل  
ذلك الدعم إلى  
هذه المجلة التي  
أصبحت محط أنظار  
المختصين والقياديين  
والإعلاميين.**

كنت وزميلي الإعلامي القدير عبدالعزيز الهدلق عضو هيئة التحرير نحر تلك النشرة كاملة وتنباهي باسمينا في سكرتارية التحرير، فيما أستاذنا الكاتب يوسف القبلان مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام آنذاك، يقف مشرفاً عاماً على التحرير.

ومعهد الإدارة العامة الذي يربي في نفوس منسوبيه الأحلام الكبار، ويهيئ لهم كل الإمكانيات التي تمكنهم من تحقيق المنجزات التي تليق بمكانته، لا ينفك داعماً لتلك النشرة التي تحولت بفضل ذلك الدعم إلى هذه المجلة التي أصبحت محط أنظار المختصين والقياديين والإعلاميين، لقد تعاقب على مجلة التنمية الإدارية في الإشراف والتحرير والطباعة والإخراج زملاء نكن لهم كل تقدير، ونحييهم في هذه المناسبة على ما بذلوه من جهود.

ولأن سياسة المعهد ورؤيته الطموحة تحتم عليه المراجعة الدائمة والتقييم المستمر لأنشطته وبرامجه، كان لابد من وقفة تأمل لمسيرة المجلة وقراءة موضوعية للمراحل التي مرت بها سعيًا للخروج برؤية تنظيمية واضحة لمجمل العوائق المهنية التي تواجهها، لذا فقد شكل فريق لهذا الغرض، وإداراً من الفريق للدور الفاعل والحيوي لمعهد الإدارة العامة، والذي يجسد خطاباً تنويرياً لتعزيز الفكر الإداري في مضمار التنمية الإدارية انطلاقاً من أهدافه التي نص عليها نظامه الأساسي في مجالات التدريب، والبحوث، والاستشارات، والتوثيق، والتنظيم الإداري، ولضرورة اتساق مجلة التنمية الإدارية مع ذلك الدور ونقلها نقلة نوعية تمكنها من النهوض بمسؤوليتها بما يتفق مع طموح ورؤية إدارة المعهد، وقد خلص الفريق لأن تكون مجلة التنمية الإدارية مجلة تثقيفية لنشر ثقافة المعهد وتعزيز الفكر

الإداري وفق مفهوم التنمية الإدارية، وبما يتماشى مع مفهوم المهنية الإعلامية وقد توجت هذه الرؤية بموافقة معالي مدير عام المعهد، وهكذا انتظمت مجلة التنمية الإدارية في الصدور مشعة بأفكار ذوي الرأي في الشأن الإداري ومتخذة من قضايا التنمية الإدارية منطلقاً للحضور الإعلامي الرصين الذي يجسد رؤية المعهد، لن نقول إننا بلغنا منتهى الطموح، ولن نقول إننا حققنا المعجزة فليست هذه من ثقافة المعهد، لكننا نستطيع أن نقول إننا أوجدنا لنا مكانة في الذاكرة الإدارية، ومكانة في المشهد الإعلامي. ●

الأمير فيصل بن عبدالله وزير التربية والتعليم لـ (التنمية الإدارية):

# نعمل على مواءمة مخرجات التعليم الثانوي مع متطلبات الدراسة الجامعية واحتياجات سوق العمل

أجرى الحوار: عبدالعزيز الهدلق

**أكد** صاحب السمو الأمير فيصل بن عبدالله بن محمد آل سعود، وزير التربية والتعليم، أن أكبر تحدٍ يواجه التعليم في المملكة، هو القدرة على إشعار الطالب بحاجته إلى ما يتعلمه. وشدد سموه على أن وزارة التربية والتعليم، تتجه في الوقت الحالي نحو العمل لتحقيق مبدأ "التعلم النشط"، ليكون الطالب محور العملية التعليمية، خلافاً للتعليم التقليدي الذي يميل إلى التلقي. جاء ذلك، في الحوار الذي أجرته (التنمية الإدارية) مع سموه، وكشف خلاله أن وزارة التربية والتعليم قد رفعت للمقام السامي الكريم مشروعاً لتحديث لائحة التعليم الأهلي وتضمينها، ما يمكن الوزارة من ضبط الجودة والعمل على تصنيف المدارس الأهلية وفقاً لمعايير مقننة. وذكر سموه أن الوزارة تعمل حالياً على رفع مستوى التعليم الثانوي وتنويع مساراته لتحقيق مواءمة أكبر بين مخرجات العملية التعليمية في المرحلة الثانوية وما تتطلبه الدراسة الجامعية واحتياجات سوق العمل. ولمعرفة تفاصيل ما أدلى به سمو وزير التربية والتعليم، ندعوك عزيزي القارئ لمرافقتنا للاطلاع على أجوبته:

الإنجليزية، مما أسهم في إجراء نقلة نوعية في المناهج الدراسية في الجانب العلمي تحديداً، ولكن أثر ذلك يظهر تدريجياً كما هي طبيعة العمل التربوي.

■ "اللغة الإنجليزية" هي لغة العصر في العلوم والمعرفة والتكنولوجيا والاقتصاد، وهي لغة التواصل مع العالم بمختلف مشاريعه واتجاهاته. فما جهود الوزارة في تطوير تعليم اللغة الإنجليزية بما يتجاوز تجارب الماضي وعثراته؟

أكبر تحدٍ يواجه التعليم، هو القدرة على إشعار الطالب بحاجته إلى ما يتعلمه، واللغة الإنجليزية أصبحت من المواد التي يدرك غالبية الطلاب مدى الحاجة إليها، ومع ذلك، ما يزال جزء كبير يدرك ذلك ذهنياً دون أن يصل إلى توجه وجداني، الأمر الذي تسعى السلاسل الإنجليزية المتنوعة إلى توفيره؛ حيث استقطبت عدة شركات أجنبية لتقديم سلاسلها العالمية كعينات تجريبية لاختيار الأكثر كفاءة في رفع مستوى المتعلمين.

● **القدرة على إشعار الطالب بحاجته إلى ما يتعلمه، أكبر تحدٍ يواجه التعليم**

● **أحدثنا نقلة نوعية في مناهج الرياضيات والعلوم واللغة الإنجليزية، بالاستفادة من السلاسل العالمية**

الحقيقية وليست بمعزل عنها.

■ **ما مدى الاستفادة من التجارب العالمية الرائدة في المناهج التعليمية، وما جهود الوزارة في هذا الجانب؟**  
تتظم الوزارة منذ وقت بعيد زيارات ولقاءات ثنائية مع البلدان المتقدمة في مجال التعليم، خاصة في مجال التنظيمات أو السياسات أو المناهج، ومن ذلك الاستفادة من السلاسل العالمية في الرياضيات والعلوم واللغة

■ **ما أبرز الجهود التي بذلت لتطوير أساليب التعليم من حيث التركيز على التفكير والتحليل وإتقان المهارات، بدلاً عن الأساليب التقليدية القائمة على التلقين والحفظ؟**

الهدف الذي نتجه إليه ونعمل في ضوئه حالياً، هو العمل على تحقيق مبدأ "التعلم النشط"، ليكون الطالب محور العملية التعليمية، فهو متعلم مشارك فاعل إيجابي، خلافاً للتعليم التقليدي الذي يميل إلى التلقي أكثر؛ ومن منطلق أن الطالب مشارك فاعل، اتبعت الوزارة إستراتيجية التعليم التعاوني، وهي إستراتيجية تعزز الحوار والنقاش (القائمين على التفكير الناقد ومهارات الاتصال) والانفتاح وتقبل الأفكار الأخرى، إضافة لدمج التقنية في التعليم، بحيث يعتمد التعليم على البحث والاستكشاف من خلال التقنية فضلاً عن التفاعل معها، واستهداف مهارات التفكير نفسها لأنها متطلبات تعليمية وحياتية؛ لهذا عملت الوزارة على تضمين التدريبات الواقعية المفتوحة للمقررات الدراسية التي هي امتداد للحياة



لا توجد فجوة بين  
مسارات التعليم العام في  
المملكة، لكنها تنوع أسهم  
في تطوير التعليم



التي من شأنها تهيئة الطلاب لسوق العمل. ونشير إلى أنه تم الأخذ بأسلوب تضمنين المهارات الحياتية والمهنية من خلال جميع المواد الدراسية حسب طبيعتها في تطوير المناهج لدينا.

■ ما مدى الاستفادة من التجارب

العالمية الرائدة والناجحة في التعليم،

وماهي جهود الوزارة في هذا الجانب ؟

تولي الوزارة اهتماما كبيرا بهذا الجانب، باعتبار أن "المعرفة" تنمو من خلال تبادل الخبرات والتجارب، لذا فإننا نؤنفد في كل عام العديد من التربويين والمعلمين للاطلاع على المعارض والمنتديات العالمية، وأشير إلى أحد الشواهد المهمة المتمثلة في المعرض والمنتدى الدولي البريطاني

الخبرات المهنية والتقنية المختلفة؛ لذا فإن التطوير المقبل يهدف إلى عدة أمور، أبرزها: تنمية الاتجاهات والمهارات والقيم اللازمة لدى الطلاب للعمل المنتج، وتشجيعهم على ممارسة العمل اليدوي، ورفع مستوى التعليم الثانوي، وتنويع مساراته لتحقيق مواءمة أكبر بين مخرجات العملية التعليمية في المرحلة الثانوية وما تتطلبه الدراسة الجامعية من جهة، وما تتطلبه احتياجات سوق العمل من جهة أخرى. كما أن الخطط الدراسية التي تم تطويرها، وفي ضوئها تم تطوير وثائق المنهج والمواد التعليمية ضمن تطوير المناهج القائم، روعي فيها تزويد المعلمين بقدر مناسب من المهارات الحياتية (الاجتماعية، والمهنية، ومهارات السلامة والاتصال)،

■ التطوير المستمر للمناهج التعليمية ضرورة تفرضها تحولات العصر العلمية، ما جهود الوزارة المبذولة في هذا الجانب؟

تطوير المناهج حاجة ملحة تفرضها التغيرات المتسارعة والتطورات في كل ما يجري حولنا في عصر المعرفة الواسع، والتطوير هنا يجب أن يماشى مع حاجات المتعلمين عبر مراحلهم المختلفة في ضوء التغيرات الاجتماعية والاقتصادية، والمواءمة بين المواد الدراسية وحاجات المجتمع الحالية والمستقبلية، والجوانب التقنية وآثارها المترتبة على الفرد والمجتمع، والربط بين العلم والحياة العملية، من خلال التركيز على إكساب المتعلم قدرا مناسباً من



لتقنيات التعليم والتدريب، الذي يعد من أهم الملتقيات العالمية في مجال التعليم، الذي تشارك فيه الوزارة بفاعلية، وعادة ما يتخلل هذه المشاركات زيارات ميدانية للمدارس للاطلاع ونقل الخبرات من العمق التربوي مباشرة، وقد أقامت الوزارة على مدى عامين متتاليين (المعرض والمنتدى الدولي للتعليم العام) الذي تشارك فيه كبريات الدول والشركات والمؤسسات المهنية والمتخصصة. وحقق صدقاً طيباً، وله نتائج إيجابية يتم الاستفادة منها حالياً.

■ ما أبرز التوجهات لدى الوزارة نحو

استخدام التقنيات الحديثة في العملية

التعليمية ؟

دمج التقنية في التعليم مطلب حضاري وتربوي لا يمكن التباطؤ فيه على الإطلاق، لهذا فإننا ماضون في هذا التوجه بكل السبل، مع مراعاة رفع مستوى جودة المحتوى التعليمي الإلكتروني بكل أشكاله، وتهيئة الظروف المناسبة لإيصاله لكل الطلاب والمعلمين وتطوير البنية التحتية للمدارس. ولدى الوزارة العديد من المشروعات الجديدة، منها: "مشروع إدارة الموارد الإدارية والمالية" المعروف بـ (فارس) الذي يتم من خلاله استخدام أحدث أساليب تقنية المعلومات والاتصالات لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد الإدارية والمالية للوزارة، ومشروع (الإدارة التربوية) الذي يستهدف توريد نظام شامل للإدارة التربوية وتوريده وتركيبه، يفي بحاجة الوزارة لإدارة العملية التعليمية والتربوية، وتخدم جميع المدارس في داخل المملكة وخارجها، كما يشمل المشروع تقديم خدمات إلكترونية لجميع الأطراف ذات العلاقة في المدرسة (الطالب - المعلم - مدير المدرسة - ولي الأمر... والأطراف الأخرى التي تخدم المدرسة). و(مشروع أساس) الذي يوفر المعلومات الأساسية الدقيقة للمعلمين والموظفين والطلاب والطالبات وتجديدها بالدقة والسرعة اللازمين، وستنتهي الوزارة قريباً من مشروع (الربط الشبكي الواسع) الذي يعمل على ربط جميع مدارس



المرحلة الجامعية دون عقبات ؟

تم توقيع مذكرة تفاهم مع وزارة التعليم العالي، ويجري تنفيذها حالياً، وأهم أهدافها، تكامل الجهود لتحقيق أهداف مشتركة ترتقي بمخرجات التعليم العام والعالي. وفي هذا الإطار، تقوم الإدارة العامة للاختبارات والقبول بالوزارة، بعقد

المملكة والإدارات التعليمية بالإنترنت الارتقاء بالتعليمية .

■ هناك فجوة بين مرحلتي التعليم العام والتعليم العالي، جرى تجسيدها باختبارات القياس والتقويم... ما خططت الوزارة للارتقاء بمستوى خريجي المرحلة الثانوية ليستطيعوا ولوج





## هدفنا القادم، استهداف مهارات التفكير لدى الطالب ودمج التقنية مع التعليم

الثانوية العامة، فإن الوزارة تدرس هذا الموضوع حالياً. كما يجري وضع برامج تثقيفية للطلاب والطالبات عن اختبار القدرات والتحصيلي.

■ هل هناك توجه لدى الوزارة لتصنيف المدارس الأهلية بحيث يعرف أولياء الأمور مستوى المدارس التي يلحقون بها أبناءهم، إضافة إلى دفع المدارس للارتقاء بالعملية التعليمية من أجل الحصول على تصنيف أفضل ؟

الوزارة تعمل على تطوير التعليم الأهلي وتجويده من خلال منظومة عمل فعالة، تركز على تطوير مكوناته وفقاً لخطة تدريجية تركز على تنمية الاستثمار في التعليم الأهلي وضبطه، وتبني ثقافة التطوير والجودة بما يحقق الرؤية المستقبلية للتعليم، التي تحفز التطوير وتعزز الابتكار وتحقق الشراكة الحقيقية. وفي ضوء ذلك، رفعت الوزارة للمقام السامي الكريم، مشروع تحديث لائحة التعليم الأهلي في المملكة وتضمينها، ما يمكن الوزارة من وضع المعايير اللازمة لتصنيف المدارس الأهلية. كما أن المأمول عند الاعتماد النهائي لهيئة تقويم التعليم العام وتنظيم التعليم الأهلي، أن تتمكن الهيئة من ضبط الجودة والعمل على تصنيف المدارس الأهلية وفقاً لمعايير مقننة.. وهذه المشروعات الإستراتيجية الكبرى لم تمنع الوزارة من مبادرات آنية؛ حيث تضمنت الخطة التشغيلية للوزارة لهذا العام مشروعاً خاصاً بتصنيف المدارس الأهلية بالتعاون مع أحد بيوت الخبرة المتخصصة، ويتم من خلاله تحديد معايير علمية دقيقة لتصنيف المدارس الأهلية، ومن ثم البدء في تطبيقها وتصنيفها لفئات وفقاً لمستويات الأداء الفعلية.

■ هل يمكن أن تلقوا الضوء على تجربة المدارس العالمية في المملكة، وهل هناك فجوة نوعية بين النظام التعليمي لهذه المدارس والتعليم العام في المملكة؟

كان الهدف الأساس من إنشاء هذه المدارس قبل أكثر من أربعين عاماً، توفير التعليم المناسب لأبناء الجالية الأجنبية في المملكة، واستجابة لرغبة الجاليات الأخرى سمحت الوزارة لإنشاء مزيد من المدارس في المملكة، وأصبحت لكل جالية أجنبية مدارسها الخاصة، تدرس المناهج المقررة وفق النظام المدرسي القائم في بلدها؛ ليتيسر للطلاب الأجنبي الانتقال من مدرسة جاليته إلى مدرسته في بلده دون أن تتأثر مسيرته الدراسية. وفي ضوء النمو في هذا القطاع، قررت الوزارة إتاحة الفرصة للمستثمرين السعوديين فتح مدارس أجنبية وفق مواصفات محددة.. ويُنظم عمل المدارس الأجنبية في المملكة، لائحة المدارس الأجنبية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (٢٦) وتاريخ ١٤١٨/٢/٤هـ، وهذه المدارس تخضع للضوابط المنظمة لمختلف جوانب العمل التي أقرتها الوزارة. وفيما يتعلق بالجزء الثاني من السؤال، فواقع الأمر يشير إلى عدم وجود فجوة بين مسارات التعليم العام



دورات لتنمية قدرات معلمي المرحلة الثانوية في مجال بناء الاختبارات التحصيلية، كما جرى تقنين عملية بناء الاختبارات للمرحلة الثانوية عن طريق توحيد بنائها في جميع المدارس الثانوية وفق أسس علمية في بناء الاختبارات. وفيما يتعلق بالفجوة بين نتائج اختبار القدرات العامة والتحصيلي ونتائج





## مشروع تحديث لائحة التعليم الأهلي القادم يُمكن الوزارة من وضع معايير لتصنيف المدارس الأهلية

في المملكة بشقيه الحكومي والأهلي، بل إن هذا التنوع في المسارات أسهم في تطوير التعليم في المملكة من خلال الاستفادة من مميزات كل مسار لتطوير الآخر، لمواكبة التطورات المستمرة والمتلاحقة في مجال التربية والتعليم، والوصول بمستوى التعليم في المملكة إلى مستويات ذات جودة عالية. واستفادة الوزارة من مميزات التعليم الأجنبي المتمثلة في الاعتماد التربوي والتشويق في أساليب التدريس وأساليب الإدارة، إضافة للتنوع والخبرات المتوافرة في الأنظمة التعليمية لهذه البلدان، برفع الوزارة للمقام السامي الكريم بطلب تطبيق تجربة البرامج التعليمية الدولية في المدارس الأهلية المتميزة، و صدرت موافقة المقام السامي الكريم برقم ١٩٦٢/م ب وتاريخ ١٣/٢/١٤٢٧هـ، فأصبحت الفرصة متاحة للطلاب والطالبات السعوديين لدراسة هذه البرامج التعليمية الدولية، في بيئة تعليمية ملائمة تتناسب مع طبيعة المجتمع السعودي وفقا لضوابط محددة.

■ ما رسالة مؤسسة الملك عبدالعزيز ورجاله، للموهبة والإبداع " موهبة " وأهدافها، وما مدى توسع عمل المؤسسة على مستوى المملكة ونشاطها ؟ وما أبرز الإنجازات التي حققتها حتى الآن ؟

رسالة المؤسسة: بناء مجتمع الإبداع والابتكار ودعمه وتطويره بمفهومه الشامل في المملكة ليتمكن الموهوبون بفتاتهم المختلفة من استثمار مواهبهم بما ينفعهم وينفع وطنهم. ومن أبرز نشاطات المؤسسة وإنجازاتها (المشروع الوطني للتعرف على الموهوبين)، ومشروع (الشراكة مع المدارس)، الذي يستهدف عددا من المدارس الحكومية والأهلية ذات المواصفات المتميزة من حيث البيئة الصفية والمدرسية بشكل عام.

الريادي دولياً منذ وقت بعيد، فهي بالإضافة لتعليم أبناء الجاليات السعودية، فإنها تقدم خدماتها أيضاً لأبناء الجاليات العربية والإسلامية والصديقة الراغبين بدراسة المنهج السعودي، ويبلغ عدد الأكاديميات السعودية والمدارس في الخارج ٢٠ أكاديمية ومدرسة، يدرس بها أكثر من ٦٠٠٠ طالبا وطالبة، يقوم على تعليمهم ما يربو عن ٧٠٠ معلما ومعلمة. وهذه الأكاديميات والمدارس التي تم افتتاحها في كافة دول العالم، من الصين شرقاً حتى الولايات المتحدة الأمريكية غرباً، توفر فرص التعليم وفق مناهج التعليم بالمملكة العربية السعودية وأنظمتها ولوائحه. وننظر لهذه المدارس بصفتها «بيوت خبرة» تسهم في نقل التجارب التعليمية الدولية المتطورة إلى المملكة، وفي الوقت ذاته، تعد منابر ثقافية إعلامية للوطن، ومراكز إشعاع للدين الإسلامي واللغة العربية وحفظ الهوية الوطنية. ●

و(برامج موهبة الدولية) التي تُقام بالتعاون مع أعرق الجامعات العالمية، إضافة إلى (البرامج الإثرائية المحلية) وهي برامج تعقد للطلبة المتميزين مع بداية الإجازة الصيفية وتمتد إلى أربعة أسابيع، يمارس الطلبة خلالها نشاطات علمية متخصصة، ومهارات نوعية لتنمية الجوانب الشخصية. ومن البرامج الجديدة المميزة، برنامج (الأولبياد الوطني للإبداع العلمي)، الذي يُعد من أبرز المسابقات العلمية التي تنظمها المؤسسة بالشراكة مع وزارة التربية والتعليم، وتهدف إلى توفير بيئة تنافسية تؤدي لتنمية روح الإبداع والابتكار لدى الناشئة والطلبة في المجالات العلمية والتقنية.

■ هل يمكن أن تحدثونا سموكم عن تجربة المدارس السعودية في الخارج ؟ وما تقييمكم لهذه التجربة ؟

تقوم المدارس السعودية في الخارج برسالة حضارية تتفق مع مكانة المملكة ودورها

## مقال



د. فهاد بن معتاد  
الحمد \*

## دور مجلس الشورى في الرقابة على أداء الأجهزة الحكومية

**تعد** الرقابة على أداء الأجهزة الحكومية، الوظيفة الرئيسة الثانية لمجلس الشورى بعد التشريع، وتمثل التقارير السنوية للوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى، النافذة الرئيسة لممارسة هذه الرقابة. وتحال هذه التقارير إلى مجلس الشورى لدراستها واقتراح ما يراه بشأنها بموجب الفقرة (د) من المادة (١٥) من نظام مجلس الشورى، وتعد هذه التقارير بناءً على المادة (٢٩) من نظام مجلس الوزراء، التي تقتضي، أن ترفع جميع الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى لرئيس مجلس الوزراء خلال تسعين يوماً من بداية كل سنة مالية، تقريراً عما حققته من إنجازات، مقارنة بما ورد في الخطة العامة للتنمية خلال السنة المالية السابقة، وما واجهتها من صعوبات، وما تراه من مقترحات لحسن سير العمل فيها.

ومع الأهمية الكبيرة لهذه التقارير، باعتبارها الأساس للرقابة التي يمارسها مجلس الشورى على أداء الأجهزة الحكومية، إلا أن كثيراً مما يحال منها إلى المجلس تعثرها بعض أوجه القصور، فهي لا تعد وفق القواعد المقررة في إعداد التقارير وفقاً للتعميم السامي رقم (٧/ ب / ٢٦٣٤٥) وتاريخ ١٩/١٢/١٤٢٢هـ، كما أن بعض هذه التقارير لا تتضمن عقود المشروعات وموضوعاتها وتكليفها وسير العمل فيها، وما تم إنجازه خلال السنة من المشروعات والبرامج المعتمدة في خطة التنمية في المجالات المختلفة، ومقارنته بما ورد في الخطة.

ولمواجهة جوانب القصور، فإن المجلس لا يكتفي بالتقارير وحدها، بل يتعامل معها أساساً ومنطلقاً لآليات أخرى في الرقابة، تتكامل فيما بينها لأداء هذه الوظيفة بشكل يحقق الهدف. وتقوم اللجنة المختصة بالمجلس أولاً، بإجراء دراسة أولية للتقرير المحال إليها لتحديد أوجه الضعف والقصور في أداء الجهة الحكومية صاحبة التقرير من واقع المعلومات والإحصائيات التي يتضمنها التقرير، ومما يتوافر لدى اللجنة وأعضائها من معلومات من المصادر المختلفة، بما في ذلك وسائل الإعلام المختلفة، وما يتلقاه المجلس من عرائض وشكاوى من المواطنين، وما تتضمنه تقارير الجهات الرقابية المركزية كديوان المراقبة العامة وهيئة الرقابة والتحقيق. وبناءً على ما يتكون لدى اللجنة من ملحوظات وأسئلة واستفسارات تتعلق بالأداء، ومدى النجاح أو الإخفاق في تحقيق الأهداف المحددة بالخطة السنوية للجهة الحكومية، يتم طلب حضور مسؤولين من الجهة المعنية للاجتماع باللجنة ومناقشتهم فيما يكشف عنه من أوجه القصور في الأداء كما ونوعاً، كما أن اللجنة قد تطلب من هؤلاء المسؤولين تزويدها ببعض المعلومات والإحصائيات والوثائق ذات الصلة لاستكمال بعض الجوانب التي لا يغطيها التقرير.

وفي بعض الحالات يسبق الاجتماع بمندوبي الجهة الحكومية، أو يتبعه اجتماع اللجنة المتخصصة ببعض المواطنين والمواطنات المعنيين أو المتخصصين وممثلين عن منظمات المجتمع المدني، للتعرف على آرائهم وملحوظاتهم على أداء الجهة الحكومية المعنية.

كما أن أعضاء اللجان المعنية بالمجلس، لا يكتفون باللجوء لآليات رقابية خلف الأبواب المغلقة؛ فقد أثبتت الزيارات الميدانية التي يقوم بها المسؤولون لمواقع العمل، نجاحاً كبيراً في استكمال جوانب الصورة الأخرى التي لا تشملها عادة التقارير الحكومية.

ولاستكمال دوره الرقابي، يقوم المجلس باستدعاء الوزراء والمسؤولين بما يعكس هموم المواطنين وتطلعاتهم، والأداء والقصور في تقديم الخدمات العامة.

وحرصاً من المجلس على تفعيل لقاءاته مع الوزراء والمسؤولين بما يعكس هموم المواطنين وتطلعاتهم، يتيح لهم الفرصة من خلال وسائل الاتصال المختلفة، لطرح ما لديهم من ملحوظات وشكاوى واقتراحات، تتعلق بالوزارة أو الهيئة أو المؤسسة محل الاستدعاء، وتأخذ هذه الملاحظات والأسئلة، الأولوية فيما يطرح من ملاحظات.

\* مساعد رئيس مجلس الشورى

لمواجهة جوانب  
القصور، فإن المجلس  
لا يكتفي بالتقارير  
وحدها، بل يتعامل  
معه أساساً ومنطلقاً  
لآليات أخرى في  
الرقابة



## بعد مسيرة إعلامية تجاوزت ٣٥ عاماً: مجلة "التنمية الإدارية" تحتفل بعددها الـ "100"

إعداد / شقران الرشيدى

**تحتفل** مجلة "التنمية الإدارية" بصدر العدد ١٠٠ متوجة مسيرتها الإعلامية التي تجاوزت أكثر من ٣٥ عاماً؛ أثبتت خلالها وعبر مراحل تطورها المختلفة تميزها كمجلة إعلامية متخصصة تصدر عن معهد الإدارة العامة، وتسهم في دعم رسالته التدريبية وتعزيز دوره التنموي.

### البداية .. والتغيير

قبل أكثر من ٣٥ عاماً بدأت مجلة "التنمية الإدارية" الصدور من إدارة العلاقات العامة والإعلام بالمعهد كنشرة ورقية يسمى "حديث المعهد" تتناول أخبار المعهد الرئيسية، ولا يتجاوز عدد صفحاتها ورقتين تطبع باللونين الأبيض والأسود، وتوزع على نطاق ضيق داخل المعهد. وبعد عقد من الزمن تحولت إلى نشرة إعلامية شهرية ورقية بحجم الـ "تايلويد" طبعت باللونين



جرى استطلاع آراء عدد من القيادات الإدارية والمسؤولين والزملاء في المعهد، وبناء عليه شهد عام ١٤٢٩هـ تغيير مسمى المجلة من "رسالة معهد الإدارة العامة" إلى مسمى مجلة "التنمية الإدارية"، وتبوت هذه المجلة مكانتها في المشهد الإعلامي بحصولها عام ١٤٢٩هـ على ترخيص رسمي من وزارة الثقافة والإعلام باسم "مجلة التنمية الإدارية".

الأزرق والأسود، وزاد عدد صفحاتها إلى ١٢ صفحة تحت مسمى "أخبار المعهد".

وفي العام ١٤١٦هـ رأى المسؤولون في المعهد أن الوقت قد حان لتحويلها من نشرة علاقات عامة محدودة الصفحات والشكل والموضوعات إلى مجلة إعلامية ملونة تحت اسم "رسالة معهد الإدارة العامة".

وأعتبر هذا الأمر بمثابة تحول مهم في تاريخ المجلة؛ فقد تنوعت في مضمونها التحريري، واهتماماتها الإعلامية، وزاد عدد صفحاتها إلى ٣٢ صفحة، فانطلقت مسيرة التغيير والتطوير في شكلها الفني وتبويبها. وطبعت منها في بادئ الأمر ثلاثة آلاف نسخة في مطابع المعهد، كما اتسعت دائرة توزيعها لتشمل عدة شرائح مختلفة من المجتمع، لاسيما أصحاب القرار الإداري، والوزراء ووكلائهم، وأعضاء مجلس الشورى، وأساتذة الجامعات، وعدد من الباحثين، وبعض الشخصيات المهمة بالشأن الإداري.

وتواصل سلسلة التغييرات التي شهدتها المجلة في رؤية القائمين عليها آنذاك، حينما تقرر تغيير اسمها ليصبح معبراً عن رسالة المعهد وشعاره "نحو تنمية إدارية أفضل" وجرى استطلاع آراء عدد من القيادات الإدارية والمسؤولين والزملاء في المعهد، وبناء عليه شهد عام ١٤٢٩هـ تغيير مسمى المجلة من "رسالة معهد الإدارة العامة" إلى مسمى مجلة "التنمية الإدارية"، وتبوت هذه المجلة مكانتها في المشهد الإعلامي بحصولها عام ١٤٢٩هـ على ترخيص رسمي من وزارة الثقافة والإعلام باسم "مجلة التنمية الإدارية".

### النضج الإعلامي

واكتملت مسيرة التطوير التي مرت بها المجلة عبر تاريخها الإعلامي الطويل بالنقلة النوعية التي شهدتها العدد ٨٠ الصادر في ربيع الأول عام ١٤٣٢هـ، فبلغت مرحلة النضج الإعلامي سواء في المضمون التحريري، أو في الشكل الفني، وتمت إضافة صفحات وزوايا جديدة،

وانتظمت في الصدور الشهري كمجلة إعلامية تثقيفية تسعى لنشر ثقافة المعهد، وتعزيز الفكر المتخصص وفق مفهوم التنمية الإدارية، وأصبحت تغطي في كل عدد محاور وثيقة الصلة بقضايا الشأن الإداري والتدريب. كما توجهت للتغطية الصحفية الميدانية لمختلف الفعاليات، والندوات ذات العلاقة بنشاطات المعهد كجزء أساسي من اهتماماتها التحريرية.

لقد استطاعت المجلة خلال الفترة القليلة الماضية، ومن خلال ما ورد لهيئة تحريرها من أصدقاء من داخل المعهد وخارجه، ومن الوسط الإعلامي المحلي أن تحقق نجاحاً مهنيًا، وأن ترسخ أقدامها في الساحة الإعلامية كواحدة من أبرز المجالات الحكومية المتخصصة في شئون التنمية الإدارية، وأن تقدم عملاً صحفياً متميزاً بمعايير وضوابطه المهنية المعروفة، وفق الإيقاع الإعلامي السريع الذي يميز الصحافة المتخصصة الحريصة على كسب ثقة واحترام القارئ.

ولأن الشيء بالشيء يذكر، فقد نجحت المجلة - بشهادة الجميع - في أعدادها الأخيرة من استقطاب عدد من الأعلام السعودية البارزة على الساحة الثقافية والإدارية والعلمية واستكتاب أصحابها، ونجحت كذلك في استضافة ومحاورة



وتغيير المسؤولين، والقيادات النسائية في الأجهزة الحكومية صانعة قرار أم منفذة له؟، وواقع إدارة المشاريع التنموية، وعمل المرأة السعودية: مواجهة بين الأعراف الاجتماعية ومتطلبات التنمية، ومغريات وحواجز القطاع الخاص تجذب الكفاءات الحكومية، وإدارات العلاقات العامة: دور حيوي ونظرة نمطية، والنزاع التنظيمي: تشابك المصالح وتصارع الأدوار. وهل الصحفيون السعوديون فاشلون إدارياً؟ إضافة إلى عدد من الاستطلاعات والتقارير الميدانية المتنوعة.

### التنمية الإدارية "دو" نت

وإدراكاً من القائمين على المجلة لدورها واهتمام مختلف الأوساط والنخب بها، رأوا ضرورة توسيع دائرة إهداءات المجلة لتشمل شخصيات اجتماعية، وشرائح قيادية إدارية، وإعلامية بارزة، وعدداً من المسؤولين في مختلف المواقع الوظيفية على مستوى المملكة. كما استطاعت تفعيل التواصل الإعلامي مع وسائل الإعلام المحلية، والصحفيين البارزين، بما يخدم المجلة ويعزز دورها ويسهم في سرعة وصولها إلى قرائها.

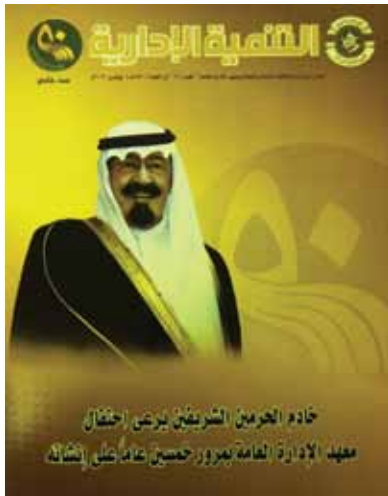
ولم يغفل القائمون على مجلة "التنمية الإدارية" تواجدتها الإلكتروني في فضاء الإنترنت، وتطوير هذا التواجد والتواصل

عدد من أبرز الشخصيات الإدارية والقيادية السعودية والخليجية والعربية النسائية والرجالية في القطاعين الحكومي والخاص. ومن بين تلك الشخصيات صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن سلمان بن عبد العزيز الأمين العام للهيئة العليا للسياحة، وصاحب السمو الأمير فيصل بن عبد الله وزير التربية والتعليم، ومعالي وزير الخدمة المدنية الدكتور عبد الرحمن البراك، ومعالي وزير الثقافة والإعلام، ومعالي وزير النقل، والخبيرة العالمية في الإدارة د. جوليا سلون، والأستاذ تركي بن عبد الله السديري رئيس تحرير جريدة الرياض رئيس هيئة الصحفيين السعوديين، والأستاذ عبد الرحمن بن علي الجريسي رئيس الغرفة التجارية والصناعية بالرياض.. وغيرهم كثير.

كما نالت احترام كبريات الصحف السعودية والدولية كـ "الحياة"، ولم يكن هذا الاحترام نابعا من فراغ لكنه جاء كتتويج لما طرحته عبر صفحاتها من قضايا، وتحقيقات، وتقارير، واستطلاعات ومقالات متخصصة كان لها أصداء إعلامية مميزة، فقد حرصت بعض هذه الصحف على إعادة نشر مقتطفات من الحوارات والقضايا والمقالات التي نشرتها المجلة. ومن بين القضايا التي تناولتها المجلة: الأهداف الاستراتيجية للمنظمات بين ثبات المبادئ







العدد الورقي، وجاري وضع مقترحات لتطوير الموقع ليظهر بشكل أكثر احترافية. وطوال مسيرتها الإعلامية ووصولاً لصدور العدد المئوي منها أثبتت مجلة "التنمية الإدارية" نجاحها وقدرتها على مواكبة التطورات والمستجدات الحديثة، لتصبح المجلة في شكلها النهائي وسيلة إعلامية وتدريبية وإدارية متخصصة، فقد حققت عبر مسيرتها عدداً من النجاحات التحريرية، ونهضت بدورها الإعلامي بكفاءة عالية من أجل تقديم عمل صحفي إبداعي متخصص على درجة عالية من المهنية والكفاءة والموضوعية بشهادة الجميع، وما نحن على طريق التطوير نضع أيدينا في أيدي قرائنا الكرام؛ حتى نصبح عند حسن ظنهم بنا ونواصل معاً مسيرة النجاح.

اكتملت مسيرة التطوير التي مرت بها المجلة عبر تاريخها الإعلامي الطويل بالنقلة النوعية التي شهدها العدد ٨٠ الصادر في ربيع الأول عام ١٤٣٢هـ، فبلغت مرحلة النضج الإعلامي سواء في المضمون التحريري، أو في الشكل الفني

مع جمهورها والمتابعين فتم إعداد خطة تطويرية لموقع المجلة الإلكتروني، وتزويده بالمواد التحريرية بشكل مباشر بعد صدور



قراءة لواقع نشاطه الاستشاري وآفاق تطويره:

## معهد الإدارة العامة مستشار متميز في خدمة المملكة وأخواتها

معهد الإدارة العامة



أعدّها للنشر : د. أحمد زكريا أحمد

**تتنوع** نشاطات معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية بين التدريب، والاستشارات والبحوث... وغيرها، لكن تظل الخدمات الاستشارية نشاطاً رئيساً يعبر عن مستوى تطور المعهد ورفي أدائه ودوره في خدمة مجتمعه بتفان وانضباط، ولعل ذلك هو ما لفت انتباه د. مساعد بن عبد الله الفريان، فأعد ورقة عمل عنوانها "نشاط الاستشارات في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية الواقع وآفاق التطوير"، وقدمها ضمن أعمال ندوة "تطوير العمل الاستشاري في معاهد الإدارة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي" التي انعقدت فعاليتها بالكويت يوم ١٧ ربيع الآخر ١٤٣٢هـ الموافق ٢٢ مارس ٢٠١١م.

ترتبط في مجملها بالاستفادة من ذوي الرأي والخبرة، وهو موضوع متجذر في تاريخ المجتمعات البشرية عرفته الحضارات وممارسته على مدى قرون، لكنه يوضح أن المفهوم المعاصر لهذا النشاط ارتبط في نشأته بالولايات المتحدة الأمريكية خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر، حيث الانطلاق نحو تقنيته كعلم له قواعد محددة

عام عن الاستشارات الإدارية، ثم يقدم رؤيته المتعمقة عن الاستشارات في معهد الإدارة.

### ضرورة عصرية

يؤكد د. مساعد بن عبد الله الفريان في بداية حديثه عن الاستشارات الإدارية بصفة عامة على أن للنشاط الاستشاري أهمية معاصرة

يقرر الباحث في البداية أن إبرازه الدور الاستشاري للمعهد لن تكتمل ملامحه دون ربطه بخلفية معرفية توضح مفهوم الاستشارات الإدارية، ومراحل نشأتها في العالم وتطورها، ودوافع المنظمات المختلفة بالقطاعين العام والخاص كي تلجأ لمثل هذه الاستشارات، وهو ما نتيبينه من تقسيم الباحث هذه الورقة إلى: مقدمة، ومدخل

## • استشاراته مجانية خارج المنافسة وتحكمها قيم أخلاقية

## • تذليل الصعوبات وتطوير الواقع بتطلعات مستقبلية واعية

الاستشارية ومتابعتها ومساعدتها على إنجاز مهامها وتذليل الصعوبات والمعوقات التي تواجهها.

### استشارات مجانية

يعتمد معهد الإدارة العامة بالمملكة في إعداد الاستشارات على كل من: الاستشاريين من بين أعضاء هيئة التدريب، وقواعد المعلومات التي تعتمد على ثلاثة مصادر هي المراجع والأدلة والوثائق الحكومية ومصادر المعلومات الإلكترونية. ويحدد الباحث حجم النشاط الاستشاري من خلال ١١ مجالاً مختلفاً هي: الاتصالات والمعلومات، والإجراءات وطرق العمل، والأنظمة واللوائح، والتدريب، والتنظيم والأساليب، والحاسب الآلي وتطبيقاته، والموارد البشرية، والمالية العامة والميزانية، وإدارة الموارد، والمكتبات والوثائق، ونظم المعلومات.

ويؤكد الباحث في المحور الخامس من تلك الورقة على أن المعهد يقدم خدماته الاستشارية مجاناً دون أن يتقاضى أي مقابل مالي، سواء من الأجهزة الحكومية أو المؤسسات العامة السعودية، أو الدول والمنظمات العربية والإسلامية. بالرغم من أن نظام المعهد الصادر عام ١٤٢٦هـ يتيح له تقديم هذه الخدمات بمقابل مالي.

ويبرز الفريان حرص المعهد على تقديم خدماته الاستشارية بمراعاة أخلاقيات العمل الاستشاري؛ لتحقيق الثقة والمصداقية كصفتين يتحلى بهما المعهد منذ نشأته وطوال مسيرته المتطورة، وفي هذا الشأن يتمسك المعهد بقيم أخلاقية لا يتهاون فيها مطلقاً. ومن بين أهم هذه القيم: المحافظة على سرية المعلومات، وتجرد الفرق الاستشارية من أي معطيات

### البداية .. والتنظيم

يستعرض الفريان واقع النشاط الاستشاري بمعهد الإدارة العامة وآفاق تطويره بالتركيز على تسعة محاور أساسية، يبرز في أولها تطور تقديم الخدمة الاستشارية بالمعهد من خلال ثلاثة مراحل أساسية. تشير المرحلة الأولى منها إلى بداية هذا النشاط ومحدوديته بسبب اهتمام المعهد بالنشاط التدريبي في المقام الأول، وقد شهدت المرحلة الثانية تطور شكل هذه الاستشارات بتكليف مندوبين من المعهد بدراسة بعض الموضوعات بشكل مستقل يحكمه تأهيلهم العلمي وخبراتهم العملية، وأما المرحلة الثالثة فهي مرحلة الاحتراف؛ فالمعهد أصبح يقدم تلك الخدمات الاستشارية وفق منظومة أداء رسخت ثقة الأجهزة الحكومية والمنظمات المختلفة في قدراته وتخصصه.

وكانت البداية التنظيمية لهذا النشاط بالمعهد منذ عام ١٣٩١هـ، حينما تم دمج مع نشاط البحوث بإدارة واحدة هي "إدارة البحوث والاستشارات"، ومع تنامي الطلب على النشاط الاستشاري ورفي أداء المعهد في تقديم هذه الخدمة انفصل النشاط، وأصبحت الاستشارات نشاطاً مستقلاً وله إدارة مستقلة ارتقت لمستوى إدارة عامة ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمدير العام، خاصة بعد إعادة هيكلة المعهد، وتجدر الإشارة إلى أن النشاط الاستشاري يتكون على المستوى التنظيمي من إدارتين هما: إدارة استشارات نظم المعلومات، وإدارة الاستشارات الإدارية، ويقدم المعهد هذه الخدمة بتشكيل الفرق

يجب تطويرها لتطوير المنظمات والمجتمعات المختلفة. وقد كان للحرب العالمية الثانية، والشركات متعددة الجنسيات باعاً طويلاً في تطوير الاستشارات الإدارية، خاصة مع انحسار موجة الاستعمار القديم وتخلص الدول النامية منه وحاجتها مع باقي دول العالم لبناء مؤسساتها والنهوض بها. ويحدد الباحث دوافع لجوء المنظمات للاستشارات الإدارية في ١٢ دافعاً يمكن تلخيصها في: التخصص، والحيادية، وتحسين الأداء والتطوير واستحداث تقنيات جديدة، والترجيح، وتحقيق أهداف هذه المنظمات، والتوظيف الأمثل للموارد البشرية، وتفاذي حدوث المشكلات وجوانب الضعف قدر الإمكان.







جامعة الدول العربية استفادات من الخدمات الاستشارية للمعهد

### أصبح المعهد يقدم خدماته الاستشارية وفق منظومة أداء رسخت ثقة الأجهزة الحكومية والمنظمات المختلفة في قدراته وتخصصه

المعهد والمهام المكلف بها مقارنة بإمكانياته، وبعضها بالمستشارين، وبعضها بالجهات المستفيدة من هذه الخدمات الاستشارية.

#### آفاق وتطلعات

يخصص الباحث المحور الأخير من هذه الورقة لآفاق التطوير والطموحات المستقبلية، والتي يستعرضها من خلال الخطوات العملية لتطوير الاستشارات والتطلعات المستقبلية. فبالنسبة لهذه الخطوات يوضح الباحث أن الهدف منها هو تطوير الاستشارات، وذلك في ضوء الدراسات التي نفذها المعهد والتقييم المستمر لنشاطاته. وتحدد تلك الخطوات في: تطوير الإجراءات والنماذج والأدوات المستخدمة في إنجاز العمل الاستشاري، ودراسة أسباب عدم استفادة بعض الجهات الحكومية من الخدمات الاستشارية للمعهد. وبالنسبة للتطلعات المستقبلية يسرد الفران بعض آفاق التطوير الممكنة مثل أهمية

شخصية، والتحقق من صحة البيانات والمعلومات المتعلقة بالاستشارات ودقتها، وإطلاع الجهة المستفيدة بالحقائق مهما كانت العواقب.

#### تكامل .. وصعوبات

يرى الباحث أن المعهد يدرك جيداً أنه من خلال تقديمه تلك الخدمات الاستشارية يجب أن يكون هناك تكامل بين نشاط الاستشارات وغيرها من الأنشطة التي ينفذها المعهد، ويتحقق هذا التكامل عبر آليات عديدة كالإسهام في تصميم البرامج وتطويرها وفقاً للاحتياجات الفعلية للأجهزة الحكومية، وتوظيف المعلومات الميدانية التي اطلع إليها الاستشاريون والاستفادة منها في إعداد مواد التدريب والمحاضرات والحالات الدراسية ... وغيرها.

ويحصر الباحث المشاكل والصعوبات التي يواجهها نشاط الاستشارات بالمعهد في ١١ صعوبة، يرتبط بعضها بطبيعة أداء

تحديث اللوائح والقواعد الضرورية للعمل الاستشاري حسب التطورات المصاحبة لهذا النشاط، وزيادة التكامل بين أنشطة المعهد، وإعادة النظر في المكافآت التي تعطى للمستشارين، والعمل على خلق شراكات وبرامج تعاون مع الجهات المحلية التي تقدم خدمات استشارية كالجامعات وكذلك مع المراكز والمعاهد المرموقة في الدول المتقدمة، وعقد الندوات الموسعة لتأكيد أهمية الاستشارات في التنمية الإدارية. ●



## مقال



د. سعيد بن عبد الله  
القرني\*

## خطط التنمية وأزمة الإنجاز

**اقتحمت** المملكة العربية السعودية كغيرها من الدول معترك إعداد الخطط الخمسية الطموحة للتنمية؛ بهدف بناء دولة عصرية حباها الله بقيادة رشيدة تدعم هذه الخطط سياسياً، ومالياً من خلال موارد مالية ضخمة ومتطورة، وبالرغم من تميز أساليب إعداد تلك الخطط ومحتواها وتحقيقها بعض أهدافها، فإن هذه الأهداف تظل أقل من المتوقع، وذلك مقارنة ببعض الدول الآسيوية مثل كوريا الجنوبية وماليزيا .. وغيرهما، والتي انطلقت مسيرتها التنموية ورؤاها الإستراتيجية مع المملكة، وهو ما يطرح العديد من التساؤلات المشروعة منها على سبيل المثال: لماذا لم تنجح هذه الخطط في تنويع مصادر الدخل بحيث يقل الاعتماد على البترول، الذي ظل المصدر شبه الأوحيد لإيرادات المملكة وتعتمد عليه ميزانيتها بما يعادل ٩٠٪؟، ولماذا لم تتحقق الرفاهية المطلوبة للمواطنين في مجالات خدمية مهمة كالتعليم والصحة؟، ... أين مكمن الخل؟.

هل يكمن الخل في مرحلة إعداد الخطط التنموية، التي قد تعتمد على رؤية الأجهزة الحكومية فقط دون المواطنين؟، وهل تتبع هذه الأجهزة الأساليب العلمية في إعداد هذه الخطط؟، وهل هناك رؤية إستراتيجية شاملة تسترشد بها كل جهة حكومية في تحديد خططها، بما يسهم في تحقيق أهداف هذه الجهة والدولة معاً؟. أم أن مكمن الخل في مرحلة التنفيذ، بحيث لا توجد أجندة تنموية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى، وهو ما يطرح أيضاً تساؤلين مهمين وهما: هل تفتقد تلك الأجهزة الحكومية الأساليب العلمية التي تضمن توفير آليات التنسيق والتكامل فيما بينها؟، وهل يتوفر لدى الأجهزة الحكومية ذاتها المقومات اللازمة لتنفيذ المطلوب منها وبصفة خاصة القوى العاملة المؤهلة أكاديمياً ومهنيًا؟.

أم ربما يكمن الخل في مرحلة المتابعة، إذ لا يوجد تنظيم حكومي فاعل يتابع تنفيذها بشكل دوري وعلمي؛ للتعرف على المعوقات والعمل على تذليلها، وهنا يبرز تساؤلان: أولهما ما دور آليات المساءلة والشفافية والمحاسبة في متابعة التنفيذ؟، وثانيهما هل يتم تحفيز الجهات المؤهلة بهدف تنفيذ هذه الخطط من خلال أساليب معينة كتعزيز ميزانيتها والمزيد من المرونة، مقابل محاسبة الجهات الحكومية المقصرة ثم تأهيلها كي تتجاوز جوانب القصور بما يكفل تحقيق أهدافها الإستراتيجية؟.

لقد حان الوقت لنضع أيدينا على مكمن الخل، ونسأل أنفسنا عن نجاح دول أخرى في تنفيذ رؤاها وخططها الإستراتيجية، وقد كانت بالأمس القريب أقل من المملكة في المستوى والموارد المالية والبشرية، .. ثم ألم يحن الوقت للتساءل أيضاً ما هي رؤيتنا الإستراتيجية خلال الـ ٢٠ عاماً القادمة في كافة المجالات؟، وكيف نضمن تحقيقها دون أن تقع فريسة الإشكاليات التي نعانيها مع خططنا الإستراتيجية الحالية؟، فها هو المستقبل بأفاهة .. وهاهي إستراتيجيات التنمية وخططها، التي يجب أن تتجاوز أزمة الإنجاز. •

هل يكمن الخل في  
مرحلة إعداد الخطط  
التنموية، التي قد  
تعتمد على رؤية  
الأجهزة الحكومية  
فقط دون المواطنين؟  
وهل تتبع هذه الأجهزة  
الأساليب العلمية في  
إعداد هذه الخطط؟

تُعد من بين أبرز دول العالم النامية في مجال إصلاح الإدارة وتطويرها

## الإدارة في المملكة.. بين الحداثة والتقليدية

المشاركون في القضية:

■ أ.د. عبد الرحمن بن أحمد هيجان،

عضو مجلس الشورى والخبير الإداري.

■ د. ثامر بن ملوح المطيري،

مدير مشروع اللجنة العليا للتنظيم الوزاري.

■ أ.د. سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني،

عميد التطوير بجامعة الملك سعود، أستاذ الإدارة العامة.

■ د. عدنان بن عبد الله الشبيحة،

عميد معهد الأمير سلمان لريادة الأعمال بجامعة الملك سعود.

إعداد / شقران الرشيد

وتتقدم الأنظمة والتنظيمات التي تحكم عمل الجهات الحكومية، وزيادة الإنفاق الحكومي، وتأخر الكثير من مشاريع الدولة وتعرها، وضعف الاستفادة من معطيات التقنية الحديثة في أعمال الإدارة بالإضافة إلى تحديات الرقابة على أعمال الإدارة.

ويضيف أ.د. هيجان بأن هذه التحديات كانت موضع اهتمام متخذي القرار في المملكة حيث تم بذل العديد من الجهود لتخفيف حدة تأثيرها على العملية الإدارية، وإسهام معهد الإدارة العامة في هذا الشأن جليا من خلال احتضانه للجنة العليا للإصلاح الإداري ثم اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري - وبحسب أ.د. هيجان - فأنا في غمرة جهودنا الموجهة نحو هذه التحديات وجدنا أنفسنا أمام تحد كبير يتجاوز إشكاليات التخطيط، والأنظمة، والتنظيمات، والإجراءات تمثل في "أخلاقيات" الإدارة. فنحن ندرك أن أزمة الإدارة اليوم، ليست في المملكة العربية السعودية فحسب بل على مستوى العالم، هي أزمة "أخلاق". والخلل الذي نشهده اليوم في أداء الإدارة في المملكة يعود جانب منه إلى ضعف المنظومة الأخلاقية في ثقافتنا الإدارية، فكل ما نسمعه من شكاوى من قصور الإدارة، وتأخر المشاريع، وفساد إداري ليس سببها الرئيس قصور

**يدرك** المتتبع لتاريخ تطور الإدارة في المملكة النتائج الإيجابية العديدة التي حققتها في مجال الممارسة والتطبيق؛ حيث أنها تعد حاليا وفق رأي خبراء الإدارة ومنظريها من بين أبرز دول العالم النامية في مجال الإصلاح والتطوير. ورغم ذلك ما تزال تواجه التحديات الإدارية المتعلقة بتقديم الأنظمة، وتعدد التنظيمات، وقلة الكفاءات المؤهلة، لاسيما مع اتساع أنشطة الدولة، وتعدد أجهزتها، وارتفاع توقعات المواطنين من خدماتها مما زاد وتيرة هذه التحديات من حيث التنوع والتأثير. وبمناسبة الاحتفال بالعدد المئوي تفتح مجلة «التنمية الإدارية» هذا الملف حول «الإدارة في المملكة بين الحداثة والتقليدية»، كي نقيم معا مسيرتنا نحو تنمية إدارية عصرية، نرصد التحديات، والخيارات المتاحة، حتى ننطلق نحو مستقبل أفضل... فتعرفوا معنا على آراء عدد من الممارسين والمتخصصين في شؤون الإدارة وعلومها لمناقشة عدد من المحاور المهمة....

### الأخلاقيات ودور المعهد

حول أبرز التحديات التي تواجه الإدارة في المملكة، يقول أ.د. عبد الرحمن هيجان: "من بين التحديات.. عدم واقعية الخطط الشاملة،



**أ.د. عبد الرحمن**

**هيجان؛ في غمرة**

**جهودنا الموجهة نحو  
تحديات التخطيط  
والأنظمة والتنظيمات  
والإجراءات برز  
لنا التحدي في  
"أخلاقيات" الإدارة**

والمواطن؛ فالأخلاق ليست علاجاً يمكن وصفه للموظف أو المواطن ليأخذ منه جرعات مجدولة صباحاً وظهراً ومساءً؛ لنضمن بعد ذلك توافر الأخلاق لديه ومن ثم العمل بهذه الأخلاق في عمله وبيئته ومجتمعه. ومع الاعتراف بحقيقة معضلة أخلاقيات الإدارة وتأثيرها

السلبى على جهودنا التطويرية إلا أن مواجهة هذه المعضلة - كما يقول أ.د. هيجان- والتخفيف من تأثيرها السلبى ممكن جداً إذا ما أردنا الارتقاء بجهود الإدارة لدينا لنكون في مصاف العالم الأول، فبإمكاننا التأكيد على أهمية أخلاقيات الإدارة، وذلك من خلال إعادة النظر في رسم سياستنا وأنظمتنا ولوائحنا الإدارية وبرامجنا التطويرية، بما يضمن لنا إيجاد جيل جديد من الإداريين يقدر مكانة الأخلاق في الإدارة ويحرص على تطبيقها ليمثل بذلك نقلة نوعية نحو مستقبل واعد للإدارة الأخلاقية.

المعرفة بالإدارة أو غياب المهارات المطلوبة لأداء الأعمال الإدارية، وإنما تعود في جانب منها إلى ضعف الجانب الأخلاقي في الإدارة. ويتابع أ.د. هيجان: "لقد أمضى كتاب الإدارة وروادها ردها من الزمن وهم يكتبون عن مبادئ الإدارة، وعمليات الإدارة، ونظريات ونماذج الإدارة حيث تم تدريب الكثير من الموظفين على هذه المبادئ والنظريات والنماذج، وبذلت الجهود الكبيرة لتعديل مهارات واتجاهات الموظفين لتتواءم ومتطلبات الإدارة من الناحية الإجرائية، لكن كل ذلك كان ينقصه عامل مهم وهو توجيه مزيد من الاهتمام نحو أخلاقيات الإدارة، لقد أنفقت دول العالم ولا تزال تنفق الكثير من ميزانياتها على أجهزة الرقابة على الإدارة ومع ذلك ظل أداء الإدارة الحكومية كانت أم خاصة ليس على المستوى المطلوب؛ وذلك لأن عنصر الأخلاق بحاجة إلى أن يكون متواجداً لدى الموظف والمواطن على حد سواء".

ويعتقد أ.د. هيجان أنه من السهل التعامل مع تحديات الأنظمة واللوائح والإجراءات والتقنية كأسلوب من أساليب التخفيف من أزمة الإدارة، لكن التعامل مع معضلة أخلاقيات الإدارة يمثل تحدياً صعباً جداً لراسمي السياسات ومتخذي القرار والقيادات الإدارية





### قمة الهرم.. والتحديات

ومن جانبه يرى د. ثامر بن ملوح المطيري أن الإدارة في المملكة العربية السعودية تتميز ببنائها التنظيمي، الذي يعد بهيئته الحالية نتاج للجهود الإصلاحية والتطويرية الجديدة التي استهدفت تطوير الإدارة وتحديثها بدءاً من إنشاء مجلس الوزراء عام ١٣٧٣هـ، كنقطة تحول رئيسية في التنظيم الإداري للمملكة مروراً باستكمال عقد منظومة أجهزة الدولة التنفيذية التي فاقت حالياً ١٦٠ جهازاً إدارياً، وانتهاء بإيجاد الأجهزة الرقابية والتشريعية والتنظيمية الضابطة لمسيرة الأعمال والنشاطات الإدارية المختلفة، ولعل أبرزها مجلس الشورى واللجنة العليا للتنظيم الإداري والمجلس الاقتصادي الأعلى وهيئة الخبراء .. وغيرها.

ويضيف د. المطيري بأن البناء التشريعي يأتي في قمة الهرم من حيث الأهمية للفاعلية التنظيمية للإدارة حيث يشمل هذا البناء مجلس الوزراء كأعلى جهة تشريعية في الدولة، فهو المسؤول عن إقرار السياسات والأنظمة والتنظيمات ودراساتها وتغييرها، ويمكن كذلك أن ينظر إلى مجلس الشورى بصفته بناء تشريعي مكمل ومساند لمجلس الوزراء، حيث له حق إبداء الرأي في السياسات والأنظمة والتنظيمات العامة للدولة.

أما البناء الفني المنظم للعمل الإداري- كما يقول د. ثامر المطيري- فتأتي اللجنة العليا للتنظيم الإداري، وهيئة الخبراء والمجالس العليا المتخصصة بما فيها الأجهزة الرقابية على رأس القائمة المسؤولة عن تنظيم الإدارة الحكومية، ولها جميعاً كل حسب اختصاصه حق اتخاذ جميع الإجراءات التي تحقق بصفة

مباشرة أو غير مباشرة مراقبة وإصلاح وتطوير منظومة الجهاز الحكومي، بما يكفل حسن سير الأداء ورفع كفاءة موظف الدولة وحماية النزاهة، والتأكد من الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة.

وعن أهم التحديات والتطلعات أمام الإدارة في المملكة، يقول د. ثامر المطيري: العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية قائمة على مبادئ وقيم كفيhle برفع كفاءة الأداء وفاعليته، واحترام الوظيفة العامة، والمحافظة على المكتسبات، واحترام المستفيدين من الخدمة، والعمل على تقديم خدمات متميزة، والالتزام بنظم العمل وقواعده ولوائحه، والتأكيد على أن القيم سالفة الذكر يحملها باقتدار الموظف العام، ويعمل من خلالها، وتحكم طريقة عمله لا خوفاً من عقاب ولا رجاءً في ثواب، والتركيز المستمر والمتقن على التدريب على رأس العمل،



**د. ثامر بن ملوح  
المطيري: الإدارة في  
المملكة تتميز ببنائها  
التنظيمي الذي يعد  
بهيئته الحالية نتاج  
للجهود الإصلاحية  
والتطويرية**

والتدريب لإعادة التأهيل، وفق احتياجات العمل، وعلى أساس من المهارات والقدرات التي تتطلبها الأساليب الإدارية الحديثة، وتفعيل مهمة القطاع الخاص في تقديم بعض الخدمات والنشاطات الحكومية وفق رسوم يدفعها المستفيد من الخدمة مقابل جودتها، وتمكين هذا القطاع وفق آليات عمل واضحة من الإسهام في جهود التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية المختلفة، وتحديد تكلفة الأداء والتشغيل في الجهاز الحكومي، ووضع الأسس والمعايير اللازمة للأداء التي تضمن أن تكون تكلفة الأداء أقل من القيمة الاقتصادية للخدمة، والعمل الجاد والمستمر نحو تسويق جهود التنمية والتطوير الإداري تحت مظلة واحدة، بما يضمن توحيد الجهود وتكاملها وتناغمها وتحقيق الاستثمار الأمثل للمصادر المتاحة لعمليات التطوير والتنمية الإدارية في المملكة ورفع درجات استجابتها لمراحل العمل الحالية والتطلعات المستقبلية .

### الأجهزة المتخصصة

وعن تطور مراحل الإدارة في المملكة، يقول أ. د. سالم القحطاني: "لقد قطعت الإدارة في المملكة كتحصص علمي وكتمارسه شوطاً كبيراً من التطور، إلا أن طريق التطور لم يكن في جميع الأحوال مفروشا بالورود؛ فقد واجهت الإدارة في المملكة وما زال يعترضها الكثير من المشكلات والتحديات التي تقف حجر عثرة في طريق تطورها".



### أ.د. سالم القحطاني: الإدارة في المملكة كتخصص وممارسة قطعت شوطاً كبيراً وما زال يعترضها الكثير من المشكلات والتحديات

كبير سير وممارسة اختصاصاتها، والتي كان لها أثر كبير على أنشطة الكثير من القطاعات في الدولة، ولكن بالمقابل لم تكن نتائج أعمال تلك الأجهزة بالإيجابية المتوقعة دائماً كما سنبين لاحقاً - على حد وصفه -.

ويشير أ.د. القحطاني إلى أنه من المناسب أن نشير إلى أن الإدارة المحلية في المملكة قد خطت خطوة كبيرة أخرى بتنظيم الانتخابات

البلدية، حيث فتح ذلك الأمر المجال أما المواطنين للمشاركة في إدارة مدنها وبلدياتهم، ويتوقع أن ينعكس ذلك على مستوى الشفافية والانفتاح الذي يتطلع إليه المواطن. وهذه التطورات الإدارية إضافة إلى الانفتاح الإعلامي، وتطور مواقع التواصل الاجتماعي ساعدت على بروز الكثير من المشكلات والتحديات التي تواجهها الإدارة في المملكة مثل البطالة، وتدني مستوى الأداء، وانتشار الفساد الإداري، وسيطرت المناطق والمحسوبيات، وعدم فعالية القيادات الإدارية وانكفاءها على نفسها. وأبرزت هذه المشكلات عدداً من التحديات التي تواجه الإدارة في المملكة اليوم، والتي من أهمها: إصلاح الجهاز الإداري، وإعادة هيكلة الكثير من الوزارات التي لم يعد هناك حاجة ماسة لوجودها بعد إنشاء الهيئات المتخصصة، وكذلك محاربة الفساد الإداري المستشري بين بعض الإداريين وفي بعض المناطق، والذي يعتبر أحد أكبر التحديات، ومما يمكن أن يساعد على محاربته المثابرة في إدانة من يثبت تورطهم ومحاسبتهم وعدم التفرقة بين من تثبت إدانتهم، وإنزال أشد العقوبة بهم.

ويطالب أ.د. القحطاني بضرورة تفعيل الحكومة الإلكترونية التي تساعد وبشكل كبير على خفض التكاليف في الوقت والمال، وعلى المزيد من الشفافية والمساءلة، فهذه المشكلات ليست حكراً على الإدارة في المملكة ولكنها معضلة الإدارة العربية بشكل عام، والتي يتمنى أن تبني لها القيادات الوطنية الفاعلة في ظل توجيهات قيادة هذا البلد الوفية.

### البيروقراطية والإلكترونية

ومن جانبه يؤكد د. عدنان الشيحة أن الإدارة العامة السعودية قطعت شوطاً في الانتقال من الإدارة التقليدية البسيطة إلى تطوير الأنظمة والإجراءات وتوظيف تقنية المعلومات وتطبيقات الحكومة الإلكترونية، إلا أن ذلك لا يعني أن جميع القطاعات والأجهزة الحكومية بذات المستوى من التطور وحسن الثقافة التنظيمية. فمع أن هناك مؤسسات حكومية تمكنت من تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وخلق بيئة تنظيمية متعلمة عصرية تتصف بالشفافية وبناء الخبرات وتحقيق مستويات عالية من الجودة في أداء الأعمال،



ويؤكد أ.د. القحطاني أنه بالنظر إلى ملامح الإدارة في المملكة وسماتها نجدها تبرز من خلال محورين هامين هما: التنظيم الإداري، والأداء الإداري. فلقد شهد التنظيم الإداري في المملكة تطوراً كبيراً وخاصة في جانب استحداث المجالس والهيئات والمصالح المختلفة التي تم توجيهها للقيام بالعديد من المهام المختلفة التي كانت ضمن الاختصاصات الثانوية لبعض الأجهزة الإدارية. حيث أنشئ في السنوات الأخيرة عدد من اللجان العليا والمجالس والعديد من الهيئات: كاللجنة الوزارية لإعادة هيكلة جهاز الدولة، والمجلس الاقتصادي الأعلى، والهيئة العامة للاستثمار، والهيئة العامة للسياسة، وهيئة الاتصالات والمعلومات، وهيئة الكهرباء، وهيئة مكافحة الفساد، وهيئة حقوق الإنسان، وهيئة الإذاعة والتلفزيون، وهيئة التقويم والاعتماد الأكاديمي، وهيئة تقويم التعليم العام وغير ذلك.

ويرى أ.د. القحطاني أن إنشاء هذه الأجهزة المتخصصة أدى إلى وضع الكثير من الأنشطة الهامة موضع الاهتمام وأعطاهما ما تستحقه من التركيز في الجهاز الإداري للدولة حيث اكتمل عقد التنظيم الإداري في المملكة، وكان لإنشاء هذه المجالس والهيئات دوراً كبيراً في إخراج الكثير من الأعمال الإدارية في المملكة من دهاليز وتعقيدات بيروقراطية الوزارات إلى فضاءات الهيئات ومرونتها، حيث ساهمت هذه الأجهزة على مختلف مستوياتها وتخصصاتها في وضع الكثير من الأنظمة واللوائح الإدارية، التي سهلت إلى حد

القطاع العام اليد الظاهرة المنوط بها تحقيق المصلحة العامة التي لا يمكن إدراكها إلا من خلال نظرة شمولية ومشاركة.

ويؤكد د. الشيحة أن التحدي الذي يواجهنا أن هناك تشرذماً إدارياً واعتماداً كبيراً على التنظيمات البيروقراطية، وهي بطبيعتها أنظمة منفصلة على ذاتها تتصف بالجمود لا تتفاعل مع المتغيرات، بعيدة عن المتطلبات المستجدة في المجتمع. والسبب أنها اللاب الوحيد في النظام الإداري، فقد منحت سلطتي التشريع والتنفيذ دون رقابة مجتمعية عبر مجالس نيابية منتخبة ذات أدوار ومسؤوليات وصلاحيات تمكنها من توجيهها ومتابعها ومحاسبتها. ومن الخطأ الاعتقاد أن تطبيق تقنية المعلومات والأساليب الالكترونية كاف للارتقاء بأداء الجهاز الحكومي فنجاح تطبيق الحكومة الالكترونية يقتضي بالضرورة التحول من النمط الإداري البيروقراطي المنغلق إلى

نظام إداري يتميز بالشفافية والانفتاح والمحاسبة المسؤولة، وإلا كان ذلك مجرد تحول من تعقيد ورقي إلى تعقيد إلكتروني. ويقول د. الشيحة: "لم يعد كاف الحديث عن الإصلاح الإداري بمفهومه الضيق والخلط بينه وبين التطوير الإداري، بحيث يقتصر على تطوير الأنظمة الداخلية للأجهزة الحكومية وتدريب الموظفين، بل المطلوب إصلاح شامل وجوهري للهيكل الإداري الحكومي مبني على الفصل بين السلطتين التشريعية والتنفيذية، كما يلزم من جهة أخرى تطبيق اللامركزية والتميز بين أدوار ومسؤوليات وصلاحيات الهيئات على المستوى الوطني والإقليمي والمحلي، وصياغة إستراتيجية وطنية تكون بمثابة إطار يتم من خلاله تنسيق الجهود بين جميع المستويات الحكومية، ونكون بذلك استطعنا ترويض البيروقراطيات العامة وتجسير الهوة بين الواقع والمأمول".



### د. عدنان الشيحة: التحول من الإدارة التقليدية إلى تطبيقات الحكومة الالكترونية مرتبط بتحقيق الشفافية والانفتاح والمحاسبة المسؤولة

وأبدعت في تطوير حلول لمشكلات وقضايا اجتماعية واقتصادية، نالت على أثره جوائز تقديرية واعتراف الآخرين بتميزها، إلا أنه مازال - بحسب د. الشيحة - الكثير من الأجهزة الحكومية تشكو من الترهل البيروقراطي والإغراق في الإجراءات الورقية وتعمل دون رؤية وخطة مستقبلية، ولم تتمكن بعد من تطوير أدائها. ويمكن تفسير هذا التفاوت في مستوى التطوير الإداري بين الأجهزة الحكومية إلى غياب الرقابة والمحاسبة المجتمعية عبر مجالس نيابية نافذة السلطة عليها، والاكتفاء بالرقابة الإدارية من خلال أجهزة بيروقراطية تنفيذية وظيفتها الأساسية التأكد من تطبيق الإجراءات الرسمية دون الأخذ بعين الاعتبار التأثير النهائي للخدمات والمشاريع العامة، وهل هي مطلوبة اجتماعياً في المقام الأول؟.

### خيار إستراتيجي

ويقول د. الشيحة: "هذا الوضع الإداري خفف الضغوط على المسؤولين الحكوميين وجعل هناك مساحة كبيرة لاجتهاداتهم الشخصية في التطوير الإداري يتفاوت حسب أسلوبهم القيادي وقدرتهم ورغبتهم وحماستهم في تحقيق الأفضل". ويرى د. الشيحة أن الحديث عن تطوير القطاع العام ليس من باب الترف الإداري، وإنما ضرورة تحتمها المتغيرات والمستجدات على الساحتين الداخلية والخارجية وخيار استراتيجي رغبة في اللحاق بالعالم الأول. كثير من الدول التي قطعت شوطاً كبيراً في التنمية وأصبحت متقدمة صناعياً واقتصادياً مثل كوريا الجنوبية وسنغافورة وماليزيا وغيرها كان بسبب تطور قطاعها العام وأخذ زمام المبادرة في عملية التحول، وكأنما معادلة التنمية تقول "أن التنمية تبدأ في القطاع الحكومي فإن صح صحت التنمية وإلا فلا". فإذا كان القطاع الخاص يحركه ويحفزه المصلحة الخاصة والسعي بتحقيق الربحية أو ما أسماه "آدم سميث" اليد الخفية التي تنظم السوق، فإن



## مقال

دعاء سامي  
عبد الحميد \*الحكومة الإلكترونية  
قاطرة التنمية والإصلاح الإداري

**تتسابق** الحكومات حول العالم في إقامة ما يطلق عليه الحكومة الإلكترونية أو الحكومة الرقمية، التي تتيح تقديم الخدمات علي مدار الساعة للمواطنين بأماكن تواجدهم دون معاناة. ففي كل منطقة من مناطق العالم، سواء بالدول النامية أو بالدول الصناعية المتقدمة، تضع الحكومات الوطنية والمحليات بها المعلومات الحرجة علي الخط المباشر، وتستخدم النظم الآلية لتبسيط العمليات التي كانت معقدة من قبل وتتفاعل إلكترونياً مع مواطنيها.

والحماس الذي يصاحب هذا التوجه يأتي جزئياً من الاعتقاد أن التكنولوجيا الحديثة تحول الشكل السلبي الغالب في الحكومة الفعلية إلي الشكل النشط الإيجابي والتفاعلي مع المواطنين ومؤسسات الأعمال. ففي كثير من الأماكن، يري غالبية المواطنين أن حكوماتهم لا تستجيب لحاجاتهم الملحة بالقدر الكافي، وأن انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة ساهمت في تغيير النمط التقليدي للحكومة في توفير الخدمات واتاحتها أمام المواطنين.

والتعريف المنتشر للحكومة الإلكترونية أو الرقمية يتمثل في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم الخدمات الحكومية بطريقة أحسن وأسهل، والسماح بالوصول إلي قدر كبير من المعلومات، وجعل الحكومة ذاتها أكثر استجابة لرغبات المواطنين. وقد تتضمن الحكومة الإلكترونية إتاحة الخدمات عبر شبكة الإنترنت والويب، والتليفون، ومراكز المجتمع، والأدوات اللاسلكية أو نظم الاتصال الأخرى المتوفرة.

ومن الملاحظ، أن الحكومات العادية تلعب دوراً قيادياً هاماً في تحسين المدى الذي يستفيد منه المواطنون ومنظمات الأعمال في المجتمع، من خلال إتاحة الفرص التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة للمساعدة في تحويل أنشطة الحكومة من الطرق والأساليب التقليدية ذات الطابع البيروقراطي إلي خدمات الحكومة الإلكترونية الديناميكية والتفاعلية، ولهذا التحول مظهر هام وتأثير قوي علي اجتياز كل المراحل الحرجة المرتبطة باقتصاد المعرفة الأوسع.

وعلى الجانب الآخر فإنه يجب تطبيق معطيات الحكومة الإلكترونية وألياتها بشكل واع؛ فقد تكون مبادرات الحكومة الإلكترونية إهداراً للموارد وتفشل في دعوتها من أجل إتاحة الخدمات الحكومية المفيدة للمواطنين، مما قد يؤدي إلي زيادة إحباط المواطنين مع الحكومة الفعلية. ولذلك يجب أن نأخذ في الاعتبار المشاكل التي قد تواجه إقامة الحكومة الإلكترونية وتقدم الخيارات لإدارتها، وذلك من خلال تحديد مفهوم وماهية الحكومة الإلكترونية، وإبراز أهدافها ومزاياها المرتبطة بالتنمية والإصلاح الإداري، ووضع نموذج لها يبين أطرافها المختلفة، واستعراض كل من: أبعاد الرؤية نحو الحكومة الإلكترونية، وعناصر التحول الناجح لتطبيقها والمهارات الضرورية لتفعيلها، مع عرض مراحل تطويرها وتنفيذها، كما تحتاج الحكومة الإلكترونية إلي إدخال وتغذية مرتدة مستمرة من وإلي المواطنين والمسؤولين الذين يتعاملون مع خدماتها.

أن نجاح الحكومة الإلكترونية يتطلب تغييراً في كيفية عمل وأداء الحكومة، وكيف تتفاعل مع المعلومات، وكيف يري المسؤولون ووظائفهم ويتفاعلون مع جمهور المواطنين؟، فمقياس هذا النجاح هو الشراكة الإيجابية بين كل من الحكومة، والمواطنين، والقطاع الخاص. \*

## التعريف المنتشر

للحكومة الإلكترونية

أو الرقمية يتمثل في

استخدام تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات

في تقديم الخدمات

الحكومية بطريقة

أحسن وأسهل



أغلبها تعاني ضعفاً مهنيًا في ظل منافسة الإعلام الإلكتروني:

## المجلات الحكومية بين مطرقة تلميع المسئول وسندان النجاح



استطلاع: سوسن المفلق

**تلعب** المجلات التي تصدرها الأجهزة الحكومية دوراً فعالاً في إيصال رسالتها، وتفعيل التواصل بينها وبين جمهورها، فهي قناة اتصال يتم توظيفها لخدمة الجهاز الحكومي من جهة وجمهور المستفيدين من جهة أخرى. ولكن على أرض الواقع هل تحقق المجلات الحكومية أهدافها؟ وما مدى تقيدها بمهنية الطرح؟ كيف يمكن تفعيلها لأداء دورها على الوجه المطلوب؟ ويمكن أن نطرح السؤال بشكل أكثر صراحة وهو هل سيأتي يوم لن تعيش هذه المجلات في جلياب المسئولين حتى تنجح وتحقق أهدافها؟ ... مجلة "التنمية الإدارية" استطلعت آراء المختصين والخبراء في مجال الإعلام لمناقشة هذه التساؤلات.

التي يتم نشرها كي لا تخرج عن مسارها وتفقد جمهورها والجدوى من وجودها. وهي بالفعل إن نجحت في القيام بالأدوار المأمولة فإن بإمكانها التعريف والتوعية بالنشاط الذي تقوم به المؤسسة، وتعزيز درجة رضا الجمهور عنها، شريطة أن تكون هناك جهود حقيقية تستحق هذا الرضا، إذ أنه من المهم الإشارة إلى أن المجلات أو الاتصال بالجمهور الخارجي لا يمكن أن يصنع الرضا ما لم يصدق القول عمل حقيقي فاعل يقدره المجتمع وأفراده.

ومن وجهة نظر د. الحيزان فإن العمل الصحفي باعتباره فن وصناعة يقوم على المهارة والمعرفة التامة بأصول المهنة، فلا بد للقائمين على

### مطلوب تحقيق الأهداف

بداية يوضح لنا د. محمد بن عبد العزيز الحيزان أستاذ الإعلام بقسم الإعلام بجامعة الإمام، والمستشار الإعلامي بوزارة التعليم العالي أن الأجهزة الحكومية أثناء سعيها لتحقيق أهدافها التي أوجدت من أجلها وأهمها خدمة المجتمع تعتبر المجلات الصادرة عنها شريك لها في تحقيق هذه الأهداف متى استطاعت أن تحدد أهدافها وتعمل بشكل دقيق على تحقيقها، بحيث يستحضر القائمون عليها وبشكل مستمر تحقيق هذه الأهداف في كافة المواد



**أ. محمد عابس :**

**هذه المجالات ينقصها  
أن تخرج من عباءة  
القطاع الذي يصدرها  
بتوازن ومصادقية  
دون تهميش له**

من ذلك القطاع من خارجه من المواطنين عامة والمراجعين بشكل خاص. ويرى أ. محمد أن مشكلة العمل الصحفي في المجالات الحكومية أنه إما سلم العمل بالكامل لإحدى المؤسسات الإعلامية الخاصة أو أنه تولاها بالكامل وفي الحالتين لا تخلو من الأخطاء أو السلبيات وعلى رأسها المهنية الصحفية والجودة والتنوع والمصادقية، ففي الغالب تحولت تلك المطبوعات إلى لوحات إعلانية لمسؤولي القطاع وأخبارهم المختلفة. ويقول: لست ضد أن تشر الأخبار ولكن ضمن معيارية ومصادقية وتوازن على أن تتجه المطبوعة بشكل أكبر وبمهنية صحفية واحتراف إعلامي إلى التنوع والمناقشة والطرح المتوازن وعرض المشكلات والحلول وإجراء الدراسات والبحوث الميدانية المختصرة والتحقيقات والاستطلاعات.

ومن وجهة نظر أ. عابس أن هذه المجالات في الغالب ينقصها أن تخرج من عباءة القطاع الذي يصدرها دون تهميش له بالطبع ولكن بتوازن ومصادقية تجعل منسوبي ذلك القطاع يثقون بها أولاً لكي يقرؤنها ويتابعونها ويحرصون على ذلك من خلال طرح آرائهم ومشكلاتهم وكتاباتهم الإبداعية وإشراكهم في التحقيقات والحوارات والمسابقات ونحو ذلك، ولابد من إشراك المهنيين والدارسين للإعلام لقيادتها والعمل فيها والاستفادة من الخبرات الوطنية مع أهمية التواصل مع وسائل الإعلام الأخرى وإشراك منسوبيها في الفعاليات ذات الصلة والمهرجانات والدورات الإعلامية في الداخل والخارج.

### الإلكترونية أفضل

أما أ. محمد بن سعد الدخيني، مدير عام الإعلام التربوي بوزارة التربية والتعليم فيبين أن المجالات الحكومية الورقية في الوقت الحالي ليس لها دور كبير مقارنة بالمجلات الإلكترونية لأنها لم تعد تلائم فكر القارئ الذي بات يهتم كثيراً بالمعلومة الأحدث، في هذا الوقت الذي تطورت فيه تقنيات الاتصال ووسائطه الاجتماعية وتطبيقاته المتعددة، والتي توفر على المنشأة الحكومية تكاليف التحرير والطباعة والنشر، إضافة إلى سرعة التواصل بين المستفيد والمنشأة أو المؤسسة، فعامل الزمن بات يلعب دوراً كبيراً في تكوين صفة جاذبة للمعلومة بالنسبة للقارئ، وهذا ما لا توفره المجالات الورقية لتأتي معلوماتها دائماً متأخرة، هذا علاوة إلى أن البعض يرى أنها تفتقد إلى المصادقية وأن موضوعاتها لا تحتوي على تعليقات للقراء على النحو الذي توفره المواقع الإلكترونية. ومن هذا المنطلق فإن أ. الدخيني يفضل إصدار المجالات إلكترونياً عن الورقية ويقول: للقارئ أن يتخيل خبراً نشر اليوم إلكترونياً



**د. محمد الحيزان:**

**معظم المجالات الحالية  
لا تجد القبول من  
قبل المتلقين لضعفها  
المهني في ظل منافسة  
الإعلام الإلكتروني**

تحرير وإخراج هذه المجالات أن تتوفر فيهم هذه السمات وما تتطلبه من متابعة دقيقة وتقييم دائم لمدى تقيدها بالضوابط، ويمكن الحكم على ذلك من خلال عدة مؤشرات أبسطها مدى إقبال القراء عليها، وسعة انتشارها. وغني عن القول بأن تحقيق ذلك يتطلب أن تعتني المؤسسة باختيار الفريق القائم على هذه المجالات. ويقيم د. الحيزان واقع الحال في معظم المجالات الحالية بكونها لا تجد القبول من قبل المتلقين لضعفها المهني وبخاصة في ظل منافسة الإعلام الإلكتروني، حيث لا تعدو أن تكون مجلات ذات مواد وتحرير ضعيف، ويتولى إعدادها فريق لا يمتلك الحس الصحفي المطلوب، والكثير منها يشكل عبءاً مالياً على المؤسسات؛ حيث أن معظم هذه المؤسسات لا يوجد لديها كوادر مؤهلة تحسن التعامل مع المجلة، وتقدمها في قوالب متنوعة، وشيقة، ومفيدة. إذ أن الملاحظ في البعض منها أن القائمين عليها يضعون نصب أعينهم رضا المسئول، أما الجمهور الحقيقي فقد يكون في آخر سلم الأولويات. والمسئول الذي يرضى بهذا الأسلوب يرتكب خطأ فادحاً في حق المؤسسة؛ بل وفي حق نفسه. فهي تقدم صورة سيئة عن تلك المؤسسات، على عكس ما يراد منها تماماً، وينبغي أن يدق ناقوس الخطر في هذا الجانب ويفطن له. ويلخص د. الحيزان عوامل نجاح المجالات بإجرائها استطلاعات دورية تتعرف من خلالها عن مدى قبولها، وهو إجراء يكاد يكون معدوماً في الكثير من المجالات الحكومية، لأن إصدار المجلة أصبح هو الهدف بحد ذاته، وليس كوسيلة لتحقيق أهداف أسمى.

### شركاء النجاح

ومن جهته يبين أ. محمد عابس، مدير عام الإعلام والنشر والمتحدث الرسمي للشئون الثقافية أن للعمل الصحفي أهميته البالغة في تحقيق جملة من الأهداف في مقدمتها الرسالة التي يتولاها ذلك القطاع الحكومي بناء على أضلاع التوعية والتثقيف والترفيه، ولكي تتحقق هذه الرسالة بمفهومها الشامل لابد أن تتواصل مع منسوبي ذلك القطاع إعلامياً من خلال الأشكال الصحفية والتثقيفية والتوعوية والتدريبية والترفيهية والتواصل الاجتماعي ومشاركة الموظفين والموظفات في مختلف جوانب الحياة وكسر الرتابة والروتين وعمل المسابقات الثقافية والعلمية وغيرها من الوسائل التي تزيد من عمق العلاقة بين القطاع ومنسوبيه من جهة وبين المجلة وقرائها من جهة أخرى، كذلك لابد من إشراك المستفيدين





## أ. محمد الدخيني: أفضل إصدار المجلات إلكترونياً عن الورقية.. بشرط أن تلتزم بالمعايير المهنية

حول قضية ما، فسينتظر المهتمون والمتابعون فترة طويلة تتشكل معها صورة الموضوع لدى الرأي العام قبل أن توضح الجهة موقفها وعندها سيكون الإقناع صعباً في اعتقادي أن لا مقارنة بين العمل الإلكتروني والعمل الورقي خاصة إن لم يكن يومياً. ويرى أ. الدخيني ضرورة التفريق بين المجلة الإلكترونية التي تصدرها جهة حكومية ما والموقع الإلكتروني لهذه الجهة وأن يكون هناك تكامل في الأدوار بينهما، حيث أن المجلة الإلكترونية سواء كانت متخصصة أو عامة

تقوم على جهد تحريري وإخراج غالباً ما تؤتي أكلها وتواكب تطلعات القراء الذين

تفرض الضرورة المهنية تقديم موضوعات لهم لمعالجة واقعهم وبث الوعي بينهم ودفعهم إلى التفاعلية كتناول الطرح الصحفي الراقي على شكل تحقيقات وحوارات واستطلاعات، والعمل على تثقيف منسوبي الجهاز تثقيفاً مهنياً متخصصاً، وعدم إغفال جانب المتعة والتشويق، باختصار فإن المجلة الإلكترونية يمكن أن تتغلب على الموقع الإلكتروني للجهة الحكومية في حال كانت ملتزمة بالمعايير المهنية وتحقق مستوى عال من التواصل مع جمهور المستفيدين من خلال خدمة الجوال ومواقع التواصل والبريد الإلكتروني، ويمكن أن يكون أثرهما أكبر بارتباطهما، أما إذا لم تلتزم المجلات الإلكترونية بتلك المعايير فإن محتواها قد يكون مغايراً للطرح العلمي السائد وتتجه إلى تلميع صورة الجهاز بطريقة قد تحدث ردود فعل سلبية لدى القراء، وهذا مالا نريده أن يحدث، حيث الأمانة العلمية تقتضي إيضاح المعلومة ونقلها للمستفيدين كما هي.

ويتابع أ. الدخيني أن الاحتراف في العمل الصحفي يعني تطبيق معايير الجودة، وما ينطبق على مؤسسة صحفية ينطبق أيضاً على صحيفة أو مجلة حكومية أو إلكترونية، فلها متابعون ومهتمون، وهناك من يرغب أن تكون مؤسسته تتمتع بحضور إعلامي متميز من خلال وسائط العمل الإعلامي. ويضيف أن هناك عدة عوامل تساعد على نجاح هذه المجلات منها: العامل البيئي المتمثل في إيجاد مقر خاص للمجلة وفريق يعني بتحريرها بأسلوب احترافي، يسهم في وضع هيئة وصورة واضحة تختلف عن الأخبار، وعامل لوجستي من خلال توفير الدعم اللازم لفريق عمل المجلة بأشكاله كافة، وعامل آخر مهم وهو فكري يتمثل بتحديد سياسات واضحة للنشر، وعدم وجود أي تدخل في التكاليف والواجبات المسندة للمحررين والتركيز على الشريحة المستفيدة من المجلة، إضافة إلى العامل التقني والمتمثل بتوفير الإمكانيات التقنية اللازمة لإنتاج المجلة.

ويطرح أ. الدخيني تساؤلين غاية في الأهمية وهما: إلى أي مدى تحتاج المؤسسات الرسمية إلى تواصل إعلامي منفتح؟ وماهي

الوسائط الإلكترونية أو الورقية التي يمكن الاستفادة منها لخدمة المؤسسة؟، ويجيب عنهما بقوله: في ظني أننا بحاجة إلى تلك الجهات المتخصصة التي تستطيع مساعدة القطاعات الحكومية في توفير برمجة مهنية ووضع تصورات ذات محددات مهنية ومعيارية، تعطي أفضل الحلول، وتضع أموال هذه الخدمات في المكان والوقت المناسبين.

### اختلافات

أما أ. سلطان بن عبد العزيز المهنا وباعتباره رئيس تحرير مجلة "المعرفة" التي تصدرها وزارة التربية والتعليم فيقول: تختلف فعالية المجلات التي تصدرها الجهات الحكومية في المملكة من جهة إلى أخرى، وذلك بالنظر إلى مدى قدرة الجهة الحكومية المصدرة للمجلة أو المطبوعة على تحديد الرؤية والهدف من إصدارها والذي ينبغي ألا يكون تلميعاً للجهة الحكومية وإبراز إيجابياتها فقط، وترتبط هذه الفعالية بتوفير الشروط لبيئة العمل الصحفي، ومن أهم تلك الشروط توفير الطاقم المهني المتخصص والإدارة الفعالة المدركة لطبيعة العمل الصحفي. ويرى أ. المهنا أنه ومن خلال متابعته للعديد من الإصدارات الحكومية (المجلات) أن هناك تفاوتاً بينها في الالتزام بمهنية العمل الصحفي، وخاصة في جوانب التحرير واستخدام القوالب الصحفية بشروطها المعروفة لدارسي الإعلام الصحفي.



**أ. علي بن مرزوق الشبلي: تنجح المجلة إذا حظيت بتخطيط دقيق ودراسة متأنية قبل الإصدار مع تأهيل العاملين عليها**

### قلة المحترفين

أما أ. علي بن مرزوق الشبلي، عضو هيئة التدريب بقطاع العلاقات العامة والإعلام بمعهد الإدارة العامة فيرى أن المجلات أو الإصدارات الصحفية بمختلف أنواعها من أهم أدوات الاتصال بالجمهور، سواء للجمهور الداخلي أو الجمهور الخارجي. وتطلق أهمية المجلات الحكومية من كونها تعكس دور الجهاز الذي تصدر عنه وثقافته وبالتالي تساهم في رسم صورة ذهنية عن الجهاز في أذهان الجماهير الخارجية التي لم تتعامل مع هذا الجهاز الحكومي، ولهذا تأتي أهمية المجلات بالنسبة للأجهزة الحكومية باعتبارها أحد مكونات الصورة الذهنية للمنظمة أو الجهاز. كما أن

للمجلات دوراً كبيراً في التعريف بالجهاز وأنشطته ومسئوبيه إضافة إلى الدور الإخباري والتثقيفي والمعلوماتي بحسب طبيعة الجهاز الحكومي الذي يصدر تلك المجلة ودوره.

ويضيف أ. الشبلي أن هناك مشكلة في غالبية المجلات الحكومية، سببها قلة الاختصاصيين في مجال الصحافة وحاجة الكثيرين ممن يعملون في تلك المجلات إلى دورات متخصصة في مجال الصحافة، إضافة إلى أن عدداً كبيراً من المجلات الحكومية يقوم بإصدارها جهات من خارج الجهاز، وتلك الجهات تهتم بالربح المادي أولاً ولا تكثر كثيراً بالهنية، وخصوصاً إذا لم يكن هناك متابعة وإشراف من إدارة العلاقات العامة والإعلام بهذا الجهاز. ويشير أ. الشبلي إلى أن التخطيط الدقيق والدراسة المتأنية قبل إقرار إصدار المطبوعة. هي أولى خطوات نجاح المجلة ويشمل هذا التخطيط تحديد الهدف من إصدارها وتحديد الجمهور المستهدف، وبالتالي تحديد الشكل والمحتوى للمجلة إضافة إلى دراسة مدى قدرة الجهاز على إصدار المجلة بجهود ذاتية داخلية غالباً تقع مهمة إصدارها على إدارة العلاقات العامة والإعلام، أو بالتعاون مع جهات أخرى خارجية قد تتولى فقط الإخراج والطباعة أو قد تقوم بكامل العمل. بالإضافة إلى دراسة إمكانية تزويدها بالاختصاصيين في مجال الصحافة وتأمين التأهيل والتدريب للعاملين فيها في مجالات أهمها كتابة الخبر والتعامل مع مصادر الأخبار والتصوير الصحفي والإخراج الفني وغير ذلك من الفنون الصحفية.

ويختتم أ. الشبلي رأيه بضرورة أن تقوم تلك المجلات بإجراء تقييمات مستمرة لمعرفة رأي الجمهور والاهتمام به، على عكس الواقع الحالي حيث أن المجلة تعتبر بالنسبة إلى عدد كبير من الأجهزة الحكومية ضرورة ملحة وجزء من عمل العلاقات العامة وإرضاء للمسئول الأول في الجهاز بغض النظر عن الجودة وعن مدى رضى الجمهور. ●



ومن جهة أخرى يشير أ. سلطان أنه نظراً لطبيعة الجهاز الحكومي البيروقراطي فإن المتوقع هو أن تكون مطبوعاته متأثرة بهذه البيروقراطية، ولكن هذه ليست قاعدة فعلى سبيل المثال كانت مجلة "المعرفة" في إصدارها الجديد، الذي بدأ عام ١٤١٧ هـ أنموذجاً يراه الكثيرون قد حقق قدراً من النجاح يعزى سببه الأكبر إلى خروج هذه المجلة بصيغة جديدة، استطاعت خلالها التحرر من بيروقراطية الجهاز الحكومي دون أن تنفك عنه بالكلية، فقد عهد للقطاع الخاص إصدار المجلة بإشراف كامل من إعلاميين ينتمون للوزارة. ويضيف أ. المهنا أن توفر بيئة عمل تتميز بالمرونة المالية والإدارية، ويقوم على العمل الصحفي بها متخصصون دارسون أو موهوبون عاشقون للعمل الصحفي، وابتعاد المسؤولين الكبار في الجهاز الحكومي عن التدخل في تفاصيل العمل، كقيل بتأسيس منصات الانطلاق لعوالم النجاح في العمل الإعلامي وللمطبوعات الحكومية بوجه خاص .



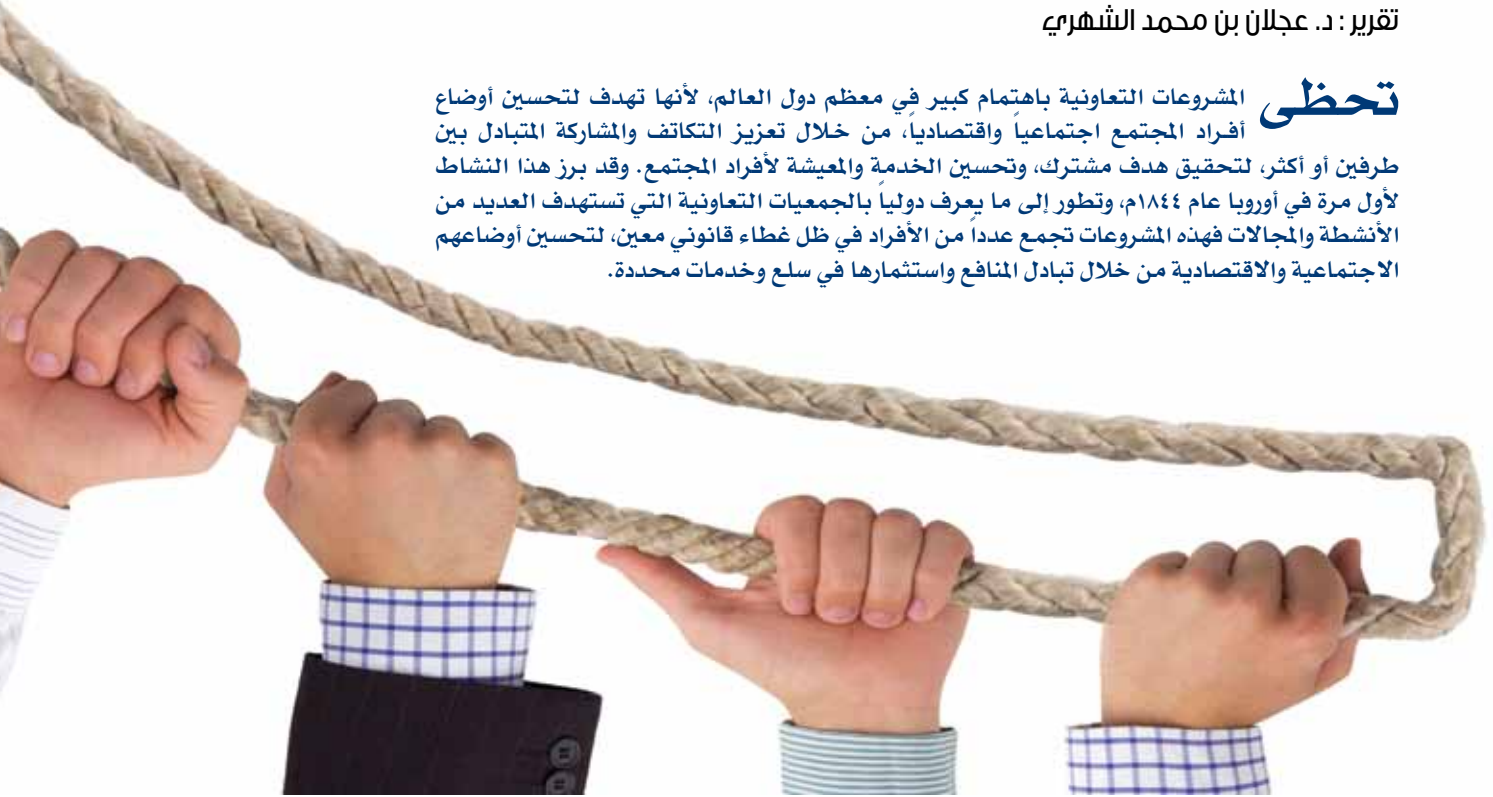
**أ. سلطان المهنا :  
تحرر المجلات من  
بيروقراطية الجهاز  
الحكومي دون أن  
تنفك عنه كلية ..  
من أسباب نجاحها**

أكثر من ٣ بليون شخصاً استفادوا منها حول العالم:

## المشروعات التعاونية .. سمة عصرية

تقرير : د. عجلان بن محمد الشهري

**تحظى** المشروعات التعاونية باهتمام كبير في معظم دول العالم، لأنها تهدف لتحسين أوضاع أفراد المجتمع اجتماعياً واقتصادياً، من خلال تعزيز التكاتف والمشاركة المتبادل بين طرفين أو أكثر، لتحقيق هدف مشترك، وتحسين الخدمة والمعيشة لأفراد المجتمع. وقد برز هذا النشاط لأول مرة في أوروبا عام ١٨٤٤م، وتطور إلى ما يعرف دولياً بالجمعيات التعاونية التي تستهدف العديد من الأنشطة والمجالات فهذه المشروعات تجمع عدداً من الأفراد في ظل غطاء قانوني معين، لتحسين أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية من خلال تبادل المنافع واستثمارها في سلع وخدمات محددة.



والتعاون، والالتزام بتنمية المجتمع. ويسعى العمل التعاوني أن يكون نظاماً اجتماعياً واقتصادياً لتحسين مستوى المعيشة والخدمة المستهدفة للأفراد، من خلال تقديم الخدمات المتنوعة بيسر، والقضاء على الاستغلال لبعض الخدمات والسلع واحتكارها، ومحاربة الغش والتلاعب، والإسهام في التنمية الاقتصادية بالتخفيف عن الدول في النفقات والمصروفات، وزيادة إنتاج أفراد المجتمع، وإبعاد الوسطاء، وتحسين شروط العمل، وتأمين مختلف الخدمات، وتنمية القيم والأخلاق الفاضلة بين أفراد المجتمع.

ويختلف العمل التعاوني عن العمل الخيري أو التجاري، في أنه يتوجه لجميع الأفراد وفق صيغة تعاونية للإسهام في تحسين احتياجات بعضهم بعضاً، وتحقيق أهدافهم وتطلعاتهم، دون الرضوخ لواقع يفرض عليهم من اتحادات أو تجمعات بشرية أخرى، كما أنه لا يستهدف الربح. وللعمل التعاوني منذ نشأته، مبادئ وأسس مقننة لا يجيد عنها، منذ أن قرر اتحاد التعاون الدولي في العام ١٩٣٧م، تحديد مبادئ أساسية للتعاون، يمكن أن تسيّر عليها جميع الجمعيات التعاونية، وهي: العضوية الطوعية في تلك الجمعيات، وديمقراطية الإدارة والمراقبة على نشاط الجمعيات، والمشاركة الاقتصادية، والاستقلال الذاتي، والتعليم والتدريب والإعلام،



## ١٦٥ جمعية تعاونية

بالمملكة، ويشارك

فيها ٥١ ألف عضو

الأمم المتحدة دراسة عام ١٩٩٤م، حول مستوى المعيشة في العالم أكدت نتائجها، أن ما يتجاوز ٣ بليون شخص استفادوا من العمل التعاوني حول العالم.

ومن الحقائق التي أبرزها الاتحاد العالمي للجمعيات التعاونية عن العمل التعاوني، أنه استطاع توفير فرص توظيف بمختلف الدول، سواء المتقدمة أو النامية، ففي فرنسا مثلاً، تم توفير أكثر من مليون فرصة عمل، وهو ما يعادل ٢,٥٪ من إجمالي فرص العمل المتاحة فيها، وفي كينيا، أثر العمل التعاوني على ٦٣٪ من حركة التوظيف بالمجتمع الكيني. أما في كولومبيا، فقد بلغت النسبة ٦٥,٣٪ من إجمالي الوظائف المتاحة. وحتى في الولايات المتحدة الأمريكية فإن العمل التعاوني تمكن من توفير أكثر من مليوني وظيفة لأفراد المجتمع الأمريكي.

## ٩٨ دولة

من أهم مؤشرات أثر العمل التعاوني اقتصادياً، على سبيل المثال: في الدنمارك استحوذت الجمعيات الاستهلاكية في العام ٢٠٠٧م على ٣٦,٤٪ من إجمالي تجارة التجزئة. وفي اليابان تجاوز إسهام الجمعيات التعاونية الزراعية ٩٠ بليون دولار، وفي ساحل العاج، استثمرت الجمعيات التعاونية بمختلف أنواعها في العام ٢٠٠٢م ٢٦ مليون دولار أمريكي في بناء المدارس وتجهيزها، وإنشاء الطرق الريفية، وبناء عيادات الأمومة والطفولة. وفي نيوزيلندا، ما نسبته ٢٢٪ من الناتج المحلي الكلي يتم توليده من مشاريع العمل التعاوني ومبادراته. وفي الأوروغواي، نجد أن الجمعيات التعاونية مسئولة عن ٣٪ من إجمالي الناتج المحلي، كما أن ٦٠٪ من منتجات تلك الجمعيات التعاونية، يتم تصديرها لأكثر من ٤٠ دولة حول العالم. أما عن التفاعل مع العمل التعاوني ومدى إسهام الأفراد ومشاركتهم من مختلف شرائح المجتمع، فيحسب إحصائيات الاتحاد الدولي للجمعيات التعاونية، بلغ عدد الأفراد المشتركين في تلك الجمعيات بليون فرداً تقريباً، من خلال مشاركة ٢٧٣ جمعية ضمن الاتحاد، تتواجد في ٩٨ بلداً حول العالم، وقد أكدت الإحصائيات، أن الولايات المتحدة الأمريكية تعد أكبر الدول التي يشارك مواطنوها في العمل التعاوني، حيث بلغ عددهم ٣٠٥,٦ مليوناً، ينتمون لـ ٣٠ ألف جمعية تعاونية. وتحتل الصين المرتبة الثانية بمشاركة ١٦٠,٨ مليون شخصاً، وتأتي الهند في المرتبة الثالثة بمجموع ٩٧,٦ مليوناً. المرتبة الرابعة، تحتلها اليابان بمجموع ٧٥,٨ مليوناً، وتبين الإحصائيات، أن واحداً من كل ثلاثة أفراد في اليابان يشترك في إحدى الجمعيات التعاونية، ثم تأتي أندونيسيا في المرتبة الخامسة بمجموع ٤٠,٦ مليوناً. أما فرنسا، فتحتل المرتبة السادسة، وتعد



## عام التعاونيات

ويتطلب نجاح هذه التعاونيات: الإدارة والقيادة الفاعلة، والوعي والتعليم والتدريب، وثقافة العمل التعاوني وإيجابياته على أفراد المجتمع، والتنظيم الإداري والقانوني السليم لهذه الأنشطة لضمان استمرارها وتطويرها، والتنوع في النشاطات المستهدفة من العمل التعاوني.

على المستوى الدولي، حددت الأمم المتحدة عام ٢٠١٢م، عاماً للتعاونيات. وتشير الإحصائيات الصادرة، إلى أن عدد المشتركين في النشاط التعاوني يربو عن بليون شخص حول العالم. كما أجرت



يختلف العمل التعاوني عن  
العمل الخيري أو التجاري، في أنه  
يتوجه لجميع الأفراد وفق صيغة  
تعاونية للإسهام في تحسين  
احتياجات بعضهم بعضاً، وتحقيق  
أهدافهم وتطلعاتهم

وبما أن المشروعات التعاونية تسعى لتشمل كافة الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية، فمن الأهمية، أن يكون لنشاط التعليم والتدريب الاهتمام من هذه المشروعات التعاونية، التي بدورها تمس حياة أفراد المجتمع. ولعل تقديم تلك الخدمات التعليمية والتدريبية من خلال العمل التعاوني يحسن من أداء تلك الخدمة، إضافة للخدمات والأنشطة المساندة لهما. وبالتالي ترسيخ مبدأ المشاركة والتعاون وتقديم تلك الخدمات بيسر وسهولة للأفراد ما ينعكس على الأفراد اقتصادياً واجتماعياً، خاصة وأن المشروعات في مجال التعليم والتدريب، وما يرتبط بها من خدمات مساندة تظل مستمرة ومتطورة وتحتاجها مختلف المجتمعات.

لقد أصبح العمل التعاوني سمة عصرية ومجالاً واعداً في مختلف المجتمعات، التي أدركت أهمية تطوير مؤسساتها غير الربحية وإعادة تأهيلها لدمج مواطنيها في عملية التنمية الشاملة. ●

أولى الدول الأوروبية بمجموع ٣٢,٤ مليوناً، تليها إيران في المرتبة السابعة بمجموع ٢٥,٥ مليوناً، ثم كندا في المرتبة الثامنة بمجموع ١٨,١ مليوناً، أما المملكة المتحدة، فتحتل المرتبة التاسعة بمجموع ١١,٥ مليوناً، وفي المرتبة العاشرة تأتي بنجلاديش بمجموع ١١ مليوناً .

في المملكة العربية السعودية، بلغ عدد الجمعيات التعاونية العاملة ١٦٥، تضم ٥١ ألف عضواً، ورؤوس أموالها تبلغ ١٧١ مليون ريالاً، واحتياطات مالية حوالي ٢٦٠ مليون ريالاً، ويبلغ حجم تعاملها المالي في السوق ما يقارب ٣٦٤ مليون ريالاً، وإجمالي موجوداتها ٤٩٠ مليون ريالاً، كما بلغ إجمالي الإعانات المنصرفة لهذه الجمعيات من وزارة الشؤون الاجتماعية منذ تأسيسها ١٩٦,٧٢٨,٠٠٠ ريالاً، ويبين الجدول التالي عدد الجمعيات في المملكة حتى العام ١٤٢٩هـ/١٤٣٠هـ

المنطقة	زراعية	متعددة الأغراض	استهلاكية	مهنية	تسويقية	صناعات	إسكان	المجموع
الرياض	7	27	1	1	-	-	-	36
مكة المكرمة	3	14	-	-	-	2	-	19
المدينة المنورة	3	8	-	-	-	-	-	11
القصيم	4	8	-	-	-	-	1	13
المنطقة الشرقية	3	13	1	-	1	1	-	19
عسير	3	21	-	-	-	-	-	24
حائل	3	13	-	-	-	-	-	16
تبوك	1	2	-	-	-	1	-	4
الباحة	1	5	-	-	-	-	-	6
الحدود الشمالية	-	1	-	-	-	-	-	1
الجوف	1	3	-	-	-	-	-	4
جازان	3	2	1	-	-	-	-	6
نجران	1	5	-	-	-	-	-	6
المجموع	33	122	3	1	1	4	1	165

المصدر: وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، دليل الجمعيات التعاونية، ١٤٢٩/١٤٣٠هـ، ص٤

## مقال

د.حنان بنت عبد الرحيم  
الأحمدي \*

## الإدارة في عالم افتراضي !

في عالمنا اليوم تغيرت أدوار القيادات الإدارية لأسباب مختلفة؛ قد يكون في مقدمتها التحديات الاقتصادية والمتغيرات السياسية والاجتماعية التي تفرض على المنظمات وضع الاستراتيجيات المناسبة لمواجهةها والتكيف معها. إلا أن وسائل الإعلام الجديد و الطفرة التي تشهدها شبكات التواصل الاجتماعي أوجدت تغييرا جذريا في أدوار كل من المسئول والمستفيد، وغيرت توازن القوى لصالح الأخير بشكل واضح. وإن كنت أكاد أجزم أن هذا التغيير بما يجلبه من شفافية ومساءلة ومسئولية وتواصل وتشارك في المعلومات، إنما يخدم مصالح جميع الأطراف المعنية.

بدأنا نلمس ذلك التغيير مع انطلاقة الصفحات الإلكترونية للصحف الرسمية؛ عندما أتاحت للمتلقى إبداء الرأي والتعليق على الأخبار والمقالات المنشورة بها، فأصبحت ساحات خصبة للرأي والرأي المضاد. وأتاح ازدهار شبكات التواصل الاجتماعي لكل فرد طرح رأيه حول مختلف القضايا، سواء كان كبيرا أو صغيرا، متعلما أم غير متعلم، غنياً كان أو فقيرا، بما في ذلك تقييم أداء الأجهزة والمؤسسات و قياداتها. ومع توفر الأجهزة الذكية ؛ أصبح من الممكن اليوم أن يحمل كائن من كان، كاميرا أو جهاز تسجيل ليسجل مايريد في أي قطاع، وينشره على الإنترنت خلال ثوان، صانعا بذلك موجة "تسونامي" افتراضية تمتد تبعاتها لتشغل الرأي العام لأيام.

وعلى تويتتر، يضع البعض وسما (هاشاق) يطرحون فيه مطالبهم ويعرضون آراءهم، التي لا تخلو أحيانا من النقد والتجريح والفكاهة، وفي بعض من الأحيان المديح والثناء والشكر الذي يصل لحد المبالغة لبعض المسؤولين والأفراد والشخصيات العامة. فعلى سبيل المثال، نرى وسما بعنوان "أقبلوا وزير ال.." وأخرا بعنوان "شكرًا وزير ال.."، وهاشاقات تقول "لا" وأخرى تقول "نعم". وانتقلت أحاديث المجالس والدواوين لساحات افتراضية أصبحت تموج وتترلز بما يطرح بها من آراء، وما تدور فيها من معارك فكرية بين تيارات متنوعة غنية بغنى الوطن وتنوع أطيافه.

وفي غياب البنية التشريعية المنظمة، لا يمكن افتراض أن ما يجري في الساحات الافتراضية خال تماما من التوجيه والحشد والتسييس، مدفوعا بتوجهات فكرية أو مصالح أطراف معينة. بل من الملاحظ في هذا العالم الافتراضي أن الغاية كثيرا ماتبرر الوسيلة. فهو كما يزخر بحقائق وآراء صادقة، فإنه ينوء بالكذب والإفتراء وتحريف الحقائق بكل وسيلة وتقنية ممكنة. فبالأسف القريب قامت الدنيا ولم تقعد بسبب خطاب استقالة تبين لاحقا أنه مفبرك للضغط على جهاز حكومي لتغيير سياسة أو ممارسة معينة لاترضي بعض الأطراف. ناهيك عن الصور والفيديوهات وحتى الحسابات والتغريدات المزورة على تويتتر.

لست هنا بصدد الترحم على ماض كان للقيادات الإدارية فيه حصانة نسبية، وكانوا أقل عرضة للنقد الجماعي والتشهير. ولست أقول "راحو الطيبين". بل إنني أؤمن أن المسئول محاسب أينما كان موقعه، ولكن لابد لنا أن ندرك اختلاف الواقع الذي تواجهه القيادات الإدارية اليوم بفعل القوى الافتراضية. ومع أن الكثير من المنظمات في عالمنا اليوم تملك تقنيات متطورة تؤهلها لتوظيف شبكات التواصل الاجتماعي لخدمة أهدافها، إلا أن عليها أن تفكر مليا في مدى استعداد مسئوليتها للتعامل مع هذه الشبكات وما يترتب عليها من تبعات. ولابد لها أن تتبنى نظرة إيجابية لقنوات التواصل الاجتماعي، والتي يمكن من خلالها رفع قدرة وكفاءة المنظمة على تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق تطلعاتهم. كما تتيح هذه القنوات للقيادات الاستفادة من النقد الموجه لها ولتنظيماتها والتعرف على فرص التحسين المتاحة. إلا أن هذا الواقع الجديد لا ينسجم والمنظور والممارسات الإدارية التقليدية والقائمة على أساس مفهوم المدير "السوبرمان" أو "السوبر ستار". والذي يملك جميع الإجابات والحلول ويتربع عاليا بعيدا عن النقد. إن نجاح القيادات الإدارية في توظيف قنوات التواصل الاجتماعي لخدمة أهداف المنظمات هو رهن قدرتهم على التحرر من ذلك المنظور التقليدي وتبني ذهنية منفتحة تدرك متطلبات الواقع الجديد وتعني التغيير الحاصل في أدوار المستفيدين وتقتنص الفرص الافتراضية لتحقيق تطلعاتهم وخدمتهم. ●

إنني أؤمن أن المسئول  
محاسب أينما كان  
موقعه، ولكن لابد  
لنا أن ندرك اختلاف  
الواقع الذي تواجهه  
القيادات الإدارية  
اليوم بفعل القوى  
الافتراضية



في العدد الجديد من دورية " الإدارة العامة " :

## تحديات الواقع، والتوجهات العصرية في عالمي الإدارة والمال

عرض : د.أحمد زكريا أحمد

**صدر** العدد الجديد من دورية " الإدارة العامة " لشهر رجب ١٤٣٣هـ الموافق من شهر يونيه ٢٠١٢م، ويحمل بين صفحاته خلاصة فكرية، لما جادت به عقول الخبراء من الأكاديميين والممارسين في مجالي الإدارة والمال، وضعوا نصب أعينهم ممارسات الواقع بما يفرضه من تحديات وإشكاليات. وكان هدفهم النبيل، تطوير هذه الممارسات بما يضمن جودة الأداء ... فهذا دورهم وتلك أقدارهم، أن يجدوا حلولاً لهذه الإشكاليات ويواجهوا تلك التحديات، حتى لا نتخلف عن غيرنا من المجتمعات المتقدمة ... فتعالوا معاً نطالع ما أنتجت هذه العقول ونقترب من بنات أفكارهم من خلال السطور القادمة...

### نظم المعلومات الإدارية

جاءت الدراسة الأولى بهذا العدد التي أجراها ثلاثة باحثين هم: د.عثمان بن إبراهيم السلوم، أ.عبدالله بن عايض الرويلي، أ.خالد بن محمد الحقباني بعنوان "أثر نظم المعلومات الإدارية على العملية الإدارية: دراسة ميدانية على جامعة الملك سعود" لتتناول مع الاهتمام الفائق الذي توليه المملكة العربية السعودية بالتقنيات المعاصرة للمعلومات والاتصال؛ إيماناً منها بدورها الكبير في تطوير مؤسساتها وتقديم خدمات متميزة لمواطنيها، وتطويرها لتطوير العمل الإداري وتطبيق ما يطلق عليه اليوم نظم المعلومات الإدارية، فقد لاحظ الباحثون من خلال عملهم عدم توافر متطلبات التطبيق الأساسية لهذه النظم بسبب وجود عدد من المعوقات، لذلك حددوا هدفهم في قياس أثر تطبيق تلك النظم في العمل الإداري على فوائد هذا العمل ومتطلباته ومعوقاته بجامعة الملك سعود.

قرر الباحثون، تحقيق هدفهم باستخدام المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي والمسح الاجتماعي عبر "استبانة" طبقوها على ٣٢٢ موظفاً بالجامعة المذكورة من مختلف الأعمار، والدرجات العلمية، والخبرات العملية، وناقش الباحثون في الإطار النظري للدراسة المتمثل في "نظم المعلومات الإدارية": مفهوم هذه النظم، وما يعرف بالحكومة الإلكترونية التي تعد أهم تطبيقات تلك النظم، وآثارها الإيجابية، ومعوقات تطبيقها في المنظمات الحكومية. وتوصل الباحثون إلى نتائج مهمة قاموا بتحليلها وتفسيرها من خلال ثلاثة مستويات تمثل في جوهرها أسئلة هذه الدراسة: يرتبط أولها بتصنيف واقع تطبيق نظم المعلومات الإدارية، فقد اتضح أن المبحوثين يوافقون على تطبيق مقومات هذا الواقع لاسيما تأمين أجهزة الحاسبات الآلية لجميع العاملين، واستخدام الإنترنت، وريط إدارات العمل بشبكة داخلية، وحفظ بيانات العمل إلكترونياً، وتبين أن المبحوثين أنفسهم محايدون بشأن ثلاثة مقومات هي: وجود بريد إلكتروني لكل موظف لتبادل المعلومات الخاصة بالعمل، وأن تؤدي جميع مهام العمل إلكترونياً، واستخدام برامج تحليل إلكترونية.

وفي المستوى الثاني الخاص بتصنيف المتطلبات اللازمة لتطبيق نظم المعلومات الإدارية، أكدت النتائج، أن المبحوثين يوافقون على ١٠ متطلبات أهمها: توفير دورات تدريبية تخصصية في مجالات نظم المعلومات الإدارية لجميع العاملين، وإصدار نشرات دورية للعاملين لتوضيح أهمية هذه النظم، ودعم القيادات العليا تطبيق تلك النظم، وأثبتت نتائج المستوى الثالث حول توصيف فوائد تطبيق النظم المذكورة موافقة المبحوثين على وجود ١٠ فوائد أهمها: ترشيد القرارات الإدارية ودقتها، والارتفاع بمستوى جودة العمل الإداري، وتقليل تكاليف حفظ المعلومات واسترجاعها، وتقليل احتمال تلف البيانات أو فقدها، وأظهرت النتائج أيضاً أن المبحوثين يوافقون على وجود العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق نظم المعلومات الإدارية بشكل فعال، وأهمها: عدم الوعي بأهميتها، وقلة الدورات التدريبية المتاحة، ومقاومة التغيير من جانب البعض بسبب اعتيادهم على الأساليب القديمة، وضعف رغبة بعض القيادات في تطبيقها خوفاً من تأثير ذلك على الصلاحيات الممنوحة لهم، بينما تبين أن المبحوثين أنفسهم محايدون في الموافقة على وجود اثنين من هذه المعوقات وهما: ضعف استخدام العاملين للحاسب الآلي، وارتفاع تكلفة تطبيق تلك النظم.

وبناء على هذه النتائج يقدم الباحثون ١٨ توصية يختتمون بها دراستهم تنوعت بين: توصيات خاصة بالقيادات مثل ضرورة دعمهم تطبيق نظم المعلومات، وتوصيات مرتبطة بالعاملين

## نظم المعلومات، وتطوير العمل الإداري بجامعة الملك سعود

الثالث، بالتطبيق على البنوك  
السعودية المسجلة في سوق  
الأوراق المالية السعودي خلال

الفترة الربع سنوية عن السنوات ٢٠٠٩م، ٢٠١٠م، ٢٠١١م،  
باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وتطبيق المنهجين  
الاستباطي والاستقرائي، وذلك في ضوء تبني الدراسة الجمع  
بين الأسلوبين النظري والتطبيقي.

وأوضح الباحث، أن الحوكمة تعني وضع القوانين واللوائح والقواعد  
والأسس التي تحكم الإدارة في أداؤها للأعمال الموكلة إليها بما  
يضمن تحقيق أهداف الشركة في البقاء والاستمرار والنمو،  
وتحقيق أهداف حملة الأسهم في الحفاظ على ثروتهم وتمييزها،  
وأهداف باقي الأطراف من أصحاب المصالح بما لا يتعارض مع  
أهداف الإدارة في تعظيم مكافآتهم وتحسين صورتهن. ويسرد  
الباحث في القسم الثاني بهذه الدراسة عرضاً تقديماً للدراسات  
السابقة عبر ثلاثة محاور، كما تهتم الدراسة في القسم الثالث  
برصد جهود المنظمات المهنية الخاصة بحاسبة القيمة العادلة،  
لاسيما جهود مجلس معايير المحاسبة المالية FASB، وجهود مجلس  
معايير المحاسبة الدولي IASB، ويتناول القسم الرابع من الدراسة  
مدخل القيمة العادلة كأساس للقياس المحاسبي، وذلك من خلال:  
تعريف القيمة العادلة، وأساليب قياسها، والمدخلات المستخدمة  
في قياسها، وتقييم هذا المدخل سواء مزاياه أو انتقاداته.

ويركز القسم الخامس من الدراسة على: توضيح مفهوم حوكمة  
الشركات، وآلياتها، ودورها في تحسين ملائمة معلومات القيمة  
العادلة، ثم يبرز الباحث اهتمامه بالحوكمة في المملكة العربية  
السعودية، لا سيما لائحة حوكمة الشركات التي أصدرها مجلس  
هيئة السوق المالية السعودية.

ويعرض الباحث في القسم السادس دراسته التطبيقية، حيث  
يستله بتوضيح أن التطبيق شمل ١١ بنكاً بالاعتماد على التقارير  
المالية المنشورة لهذه البنوك وأسعار تداولها اليومية بموقع تداول  
على شبكة الإنترنت، كما يقدم الباحث تحليلاً مفسراً لنتائج  
اختبار فرضي الدراسة، وهو ما يلخصه لنا بشكل مكثف ومركز  
في القسم السابع من الدراسة، الذي يبين أن نتائجها تركزت حول  
هذين الفرضين، فقد ثبت صحة أولهما القائل أن ملائمة معلومات  
القيمة العادلة في مستوى هيكل القياس الهرمي الأول والثاني  
تزيد عن ملائمة معلومات القيمة نفسها في مستوى القياس  
الثالث، أي أن المستثمرين يعتمدون على معلومات القيمة العادلة  
المستدة إلى أسعار سوقية أكثر من اعتمادهم على معلومات هذه  
القيمة المستدة إلى التقديرات الإدارية، كما ثبت صحة الفرض  
الثاني القائل أن لجودة آليات الحوكمة المطبقة دوراً هاماً في



أنفسهم الذين يمثلون العنصر البشري مثل تنمية وعيهم بهذه  
النظم وتشجيعهم استخدام الحاسب الآلي، وتوصيات متعلقة  
بالبنى المادية لتلك النظم كتطبيق الأرشفة الإلكترونية لتخزين  
المعلومات واسترجاعها.

### الحوكمة والقيمة العادلة

أما الدراسة الثانية المقدمة من د. أحمد جمعة رضوان بعنوان "دور  
آليات الحوكمة في تحسين ملائمة معلومات هيكل القياس الهرمي  
للقيمة العادلة بالتطبيق على البنوك السعودية"، فهي تنطلق من  
وجود نوع من التناقض حول وضعية القيمة العادلة وتطبيقها  
كأساس للقياس المحاسبي؛ فهناك تزايد في الانتقادات الموجهة  
لاستخدامها، بالرغم من أن هناك اتفاقاً عاماً بين الباحثين  
والممارسين على أهمية قياسات القيمة العادلة، بالإضافة إلى أن  
مجلس إدارة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين يلزم منشآت  
الأعمال السعودية بتطبيق هذه القياسات، وكذلك ما شهده العالم  
من أزمات تعرضت لها العديد من الشركات العالمية بسبب الأزمة  
المالية في مطلع القرن الحالي، وإدراك ضرورة الاهتمام بآليات  
الحوكمة لحماية أصحاب المصالح في معظم دول العالم ومنها  
المملكة العربية السعودية.

وقد تحدد الهدف العام لهذه الدراسة في اختبار أثر تطبيق آليات  
الحوكمة في تحسين ملائمة معلومات القيمة العادلة المعدة طبقاً  
لهيكل القياس الهرمي المحدد في المعايير المحاسبية، خاصة تلك  
المستدة إلى التقديرات الإدارية المحددة في مستوى القياس

عملية توفير الممارسة المهنية بين الدول العربية كخطوة أولى لتحقيق التكامل الاقتصادي العربي، وبوجود أن يكون هناك ضوابط لإلزام مكاتب التدقيق بتخصيص جزء من إيراداتها لتوفير فرص التدريب والتعليم المستمرين لموظفيها، وتفعيل القوانين المهنية باستمرار بما يواكب التطورات المعاصرة في بيئة المهنة وبما يضمن استقلالية مدقق الحسابات.

### القطاع العام والبيئة التنافسية

يظل أداء القطاع العام يمثل هاجساً لكل من الأكاديميين والممارسين لدى جميع الدول في ظل المنافسة المحتدمة بينه وبين القطاع الخاص، فهذه الباحثة الأمريكية يونجن كيم، تتناول هذا الموضوع المهم في دراسة لها بعنوان "الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية بدائل تحسين الأداء التنظيمي في القطاع العام"، التي قام بترجمتها للعربية د. محمد شحاته وهبي وراجع الترجمة د. عبد المحسن بن فالح اللحيد، ويرتبط وجود هذا الهاجس بثلاثة أشياء: أولها الانتقادات الموجهة لمؤسسات هذا القطاع واتهامها بعدم تمتعها بالكفاءة من حيث القدرة والطاقة الإنتاجية، وثانيها أهمية القطاع العام، وثالثها سعي ذلك القطاع لتطوير أداء مؤسساته وقدراتها التنافسية أمام مؤسسات القطاع الخاص من خلال اعتماد نهج السوق المستند إلى الحوكمة. لكن تظل هناك اختلافات بين مؤسسات هذين القطاعين في أربعة مجالات: أولها الأجر كحافز مادي، وثانيها الفرص الوظيفية، وثالثها الأسس التنظيمية، وأما المجال الرابع فهو القدرة على التعامل مع المخاطر.

واعتبرت الباحثة، أن توقعات موظفي القطاع العام والمنظمات غير الربحية بشأن هذه المجالات بمثابة المتغير المستقل، والتي سعت لقياس أثرها في مستوى الأداء الذي يمثل المتغير التابع، وذلك باستخدام مقياس رباعي وثلاثي تعبر عن آرائهم حول هذه التوقعات. وتمكنت الباحثة من تحديد مشكلة هذه الدراسة من خلال مناقشة الأدبيات المختلفة في خمسة مجالات بحثية هي: الأداء وبيئة العمل الإستراتيجية والتنافسية، وتوقعات الموظفين لمكافآت الجدارة والأداء الذاتي في المؤسسات العامة، وتوقعاتهم لفرص الترقى، وتوقعاتهم للأسس التنظيمية، وتوقعاتهم لقدرة مسئول المنظمة على التعامل مع المخاطر. وتمثلت أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثة في أن توقعات هؤلاء الموظفين الخاصة بكل من: مكافآت الجدارة، والقدرة على التعامل مع المخاطر، والأسس التنظيمية، تعد عوامل مهمة لإيجاد بيئة عمل تنافسية ومؤثرة في تحسين الأداء التنظيمي بالقطاع العام، بينما لا تعد توقعاتهم حول الفرص الوظيفية عاملاً مؤثراً في إيجاد مثل هذه البيئات أو في تحسين هذا الأداء بذلك القطاع.

تعزيز ملائمة معلومات القيمة العادلة، وخاصة المرتبطة بمستوى هيكل القياس الثالث.

وفي ختام دراسته يوصي الباحث بأن تقوم الهيئة السعودية للمحاسبين بإصدار معيار محاسبي متعلق بقياسات القيمة العادلة بما يتفق مع معيار التقرير المالي الدولي رقم ١٣، ويوصي بأن تقوم هيئة سوق المال السعودي بإلزام الشركات المقيدة بكافة قواعد الحوكمة وأن توقف تداول الشركات غير الملتزمة، وأن تقوم الشركات المسجلة والمتداولة في الهيئة بعمل الإفصاحات الإضافية المتعلقة بتقديرات القيمة العادلة لدعم ثقة المستثمرين وغيرهم من أصحاب المصالح، وتشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي في البنوك وغيرها من الشركات.

### استقلالية مدقق الحسابات

يدرك الأكاديميون والممارسون الدور المهم الذي يمارسه مدقق أو مراقب الحسابات في أي منشأة، وهو ما يجب دعمه من خلال ضمان استقلاله حتى لا يترتب على عدم استقلاله انهيار هذه المنشأة، وهو ما اتضح في انهيار شركات عالمية مثل شركة أرنون للطاقة وشركة آرثر أندرسون، وقد أثار هذا الأمر العديد من التساؤلات التي اعتمد عليها الباحثان:

د. عمر إقبال المشهداني، د. كريمة علي الجوهري، في إجراء دراستهما بعنوان "استقلالية مدقق الحسابات في التشريعات العربية: دراسة تحليلية مقارنة".

يقوم الباحثان بدراسة العوامل المؤثرة على استقلالية مدقق أو مراقب الحسابات، سواء كانت هذه العوامل ظاهرة أو حقيقية من خلال المقارنة بين تشريعات أربع دول

عربية هي: مصر والعراق اللتان كانتا من أوائل هذه الدول في الاهتمام بمهنة التدقيق المحاسبي وتطورها، والمملكة العربية السعودية باعتبارها أكثر تلك الدول تأثراً بالشرعية الإسلامية، واليمن نظراً لحدث هذه المهنة بها.

وقد حدد الباحثان الإطار النظري للدراسة في الاستقلال، حيث ناقشا مفهومه، والنظريتين الشخصية والموضوعية المفسرتين له، وقام الباحثان بعد ذلك باستقراء الإطار التشريعي المنظم لاستقلال مدقق الحسابات في الدول الأربع من خلال ثلاثة محاور خلاصاً من خلالها إلى نتائج هذه الدراسة: يناقشان في أولها ضمانات الاستقلال الظاهري، وفي ثانيها ضمانات الاستقلال الحقيقي، ويتعلق المحور الثالث بالعوامل المؤثرة في ذلك الاستقلال، وقد ثبت أن تشريعات تلك الدول نصت على استقلال مدقق الحسابات من جانبيه المذكورين، وتبين اختلاف الدول نفسها في تسمية القائم بعملية التدقيق ومستوى تأهيله وتخصصه وسنوات خبرته ومكان قضاء هذه الخبرة، كما اتضح أن للجمعيات والمنظمات المرتبطة بمهنة التدقيق دوراً متفاوتاً في التأثير عليه.

ويوصي الباحثان بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة البدء في





د. ناصر جميل  
الشماليه \*

إذا كان العقار المرهون

غير مسجل وفقاً

لنظام التسجيل

العيني للعقار، فيلتزم

الراهن بالإفصاح - في

عقد الرهن - عن

أي حق عيني أصلي

أو تباعي على العقار

المرهون، فإن ظهرت

حقوق مؤثرة على

حق المرتهن نتيجة

عدم الإفصاح فعليه

تعويض المرتهن عما

لحقه من ضرر، فإن

كان الراهن سيئ النية

فتحرك ضده الدعوى

الجزائية وفقاً لنظام

مكافحة التزوير

## الأنظمة ذات العلاقة بنظام رهن العقار المسجل الجديد

### صدر

نظام الرهن العقاري المسجل في المملكة العربية السعودية بالمرسوم الملكي رقم (م/٤٩) وتاريخ (١٣/٨/١٤٣٣هـ) وقد نشر في الجريدة الرسمية "أم القرى" في عددها رقم (٤٤٢٤) وتاريخ (١٠/٦/١٤٣٣هـ)، وقد جاء نظام الرهن العقاري المسجل في (٤٦) مادة.

وقد ارتبط بهذا النظام مجموعة من الأنظمة نذكرها تباعاً مع شيء من التوضيح :

- منها ما يأتي دوره في مرحلة الإنشاء للرهن (التسجيل) وهو نظام التسجيل العيني للعقار حيث نصت الفقرة الثانية من المادة الأولى لنظام رهن العقار المسجل على :

"٢- أ- إذا كان العقار مسجلاً وفقاً لأحكام نظام التسجيل العيني للعقار، فيكون تسجيل الرهن بحسب أحكام ذلك النظام.

ب- يكون تسجيل الرهن على العقار الذي لم يطبق عليه نظام التسجيل العيني للعقار بالتأشير على سجله لدى المحكمة أو كتابة العدل المختصتين .

وبهذا أعطى نظام رهن العقار المسجل مرونة لعدم ربط الرهون في نظام التسجيل العيني للعقار الذي يعمم بعد في تطبيقه على أنحاء المملكة والحاجة إلى مزيد من الوقت حتى يتسنى تطبيقه وتجاوز إشكاليات التوثيق .

ومنها ما يأتي دوره عند نقصان قيمة العقار المرهون بتعدي أو تفريط ممن بيده المرهون ولم يقدّم بزيادة الرهن بقدر ما نقص منه، أو بتقديم مرهون مماثل مكان المرهون الفائت ما لم يحل محله مثله، فيلزم من بيده العقار المرهون بسداد الدين وفقاً لمعايير السداد المبكر المنصوص عليها في نظام مراقبة شركات التمويل . المادة (١٤) من نظام رهن العقار المسجل .

- ومنها ما تمنح الدائن المرتهن وسائل تمنع من وقوع الضرر أشارت إلى ذلك المادة (١٦) من نظام رهن العقار المسجل بقولها : "إذا وقعت أعمال من شأنها أن تعرض العقار المرهون للهلاك أو العيب، أو تجعله غير كاف للضمان، فللمرتهن أن يطلب من المحكمة وقف هذه الأعمال، واتخاذ الوسائل التي تمنع وقوع الضرر وفقاً لأحكام القضاء المستعجل" وهذه الأحكام ضمن نظام المرافعات الشرعية .

- ومنها ما يتم من خلاله تحريك الدعوى الجزائية ضد الراهن سيئ النية طبقاً لما بينته المادة (٢٠/٢) من نظام رهن العقار المسجل بقولها :

"٢- إذا كان العقار المرهون غير مسجل وفقاً لنظام التسجيل العيني للعقار، فيلتزم الراهن بالإفصاح - في عقد الرهن - عن أي حق عيني أصلي أو تباعي على العقار المرهون، فإن ظهرت حقوق مؤثرة على حق المرتهن نتيجة عدم الإفصاح فعليه تعويض المرتهن عما لحقه من ضرر، فإن كان الراهن سيئ النية فتتحرك ضده الدعوى الجزائية وفقاً لنظام مكافحة التزوير"

- ومنها ما يتولى إجراءات النزاع الجبري للملكية العقار المرهون وبيعه إذا لم يقدّم المدين بالوفاء في الأجل المعين، أشارت إلى ذلك المواد (٢٨) (٣١) من نظام رهن العقار المسجل.

نصت المادة (٢٨) على :

"للمرتهن أن يتخذ إجراءات النزاع الجبري للملكية العقار المرهون وبيعه إذا لم يقدّم المدين بالوفاء في الأجل المعين، وذلك بعد إنذار المدين وحائز العقار المرهون وفقاً لنظام التنفيذ ."

نصت المادة (٣١) على :

"تتم إجراءات النزاع الجبري للملكية العقار المرهون وبيعه عند عدم الوفاء بالدين وفقاً لنظام التنفيذ ."

الجزيرة



# الحياة تنشر مضامين حوار التنمية الإدارية مع مدير عام مركز المعلومات الوطني



**نشرت** جريدة الحياة اللندنية في عددها الصادر يوم السبت ٢١ شوال ١٤٣٣هـ، الموافق ٨ سبتمبر ٢٠١٢ إجابات مدير عام مركز المعلومات الوطني، الأمير الدكتور بندر بن عبدالله المشاري آل سعود، التي جاءت ضمن الحوار الذي أجرته معه مجلة التنمية الإدارية في عددها رقم (٩٢). وعزت الحياة تفاصيل الحوار لمجلة التنمية الإدارية.

أكد أن هذه الطريقة أفضل وسيلة للتحقق من الهوية

## «مركز المعلومات» يخطط لتسجيل «بصمات» النساء السعوديات كافة

إدارة الوثائق والتوسع في البوابات الآلية، في المطارات، وتوسعة نظام البصمة، وتطوير نظام البصمة الاحتياطي، وأكشاك في الأسواق لتحديث معلومات البطاقة الذكية، وتطبيق نظام إدارة الموارد ERP في قطاعات وزارة الداخلية وطباعة الوثائق الشخصية مركزياً، والجواز الإلكتروني، ونظام إدارة علاقات العملاء.

وعن أبرز التحديات التي يواجهها المركز حالياً أو مستقبلاً، أوضح المشاري، أن التحديات كبيرة وأهم ما يخلق إدارته هي خصوصية الأفراد «إذ إن هناك قطاعات كثيرة تطلب التواصل مع المركز للحصول على معلومات لتخدم عملاءها في قطاعات حكومية أخرى ونحن نبذل جهدنا في أن يكون الوصول لهذه المعلومة بطريقة مقننة أولاً، وأن تستخدم لغرضها ثانياً مما يضطرنا إلى التدقيق كثيراً في طرق الربط وأساليبه».

الجهات تلتقط بصمة المرأة ويتم التأكد من هوية المراد التوثق منها، ولهذا كان للمركز دور بارز في دعم وزارة العدل في مجال التحقق من هوية المرأة في المحاكم وكتابات العدل، ومتى ما كان للمرأة بصمات مسجلة لدينا تستطيع وزارة العدل من خلال قارئ بصمة متوافر لدى مكاتبها كافة التحقق من هوية هذه المرأة أو تلك من خلال بطاقة الهوية الوطنية التي يتم تخزين البصمات عليها».

وأشار إلى أن خدمة التحقق من هوية المرأة متوافرة وتم اختبارها، مؤكداً استعداد إدارته لخدمة أي قطاع حكومي يريد الاستفادة من هذه الخدمة.

وكشف عن حزمة مشاريع ينوي مركز المعلومات الوطني تنفيذها، أبرزها نظام التحقق من صورة الوجه، ونظام الأرشفة المركزية، ونظام القضايا الشامل وتكامل البيانات مع الجهات الحكومية، ونظام

الرياض - عبدالعزيز العطر  
أعلن المدير العام لمركز المعلومات الوطني الأمير الدكتور بندر بن عبدالله المشاري آل سعود، عزم إدارته تسجيل بصمات النساء كافة في السعودية.

وذكر المشاري في حوار أجرته مجلة التنمية الإدارية التابعة لمعهد الإدارة العامة معه أخيراً، أن أمام إدارته تحدياً كبيراً في الحصول على بصمات جميع النساء في السعودية، لأن البطاقة ليست إجبارية للمرأة، مؤكداً سعي إدارته للعمل بشكل أو بآخر للحصول على جميع بصمات النساء حتى لو لم يتقدمن للحصول على بطاقات الهوية الوطنية الجديدة.

وقال المشاري: «البصمة أفضل وسيلة للتحقق من الهوية للمرأة والرجل، ولهذا متى ما توافرت لدينا بصمات النساء في المملكة، سهلت لدى الجهات التحقق من هوياتهن عبر أجهزة صغيرة في تلك



صفحة تعني برصد أبرز  
ما صدر من الكتب الإدارية  
الحديثة لتقديم وعياً  
متجدداً لتعزيز الثقافة  
الإدارية من خلال العطاءات  
المتميزة. ويتم إعداد  
الصفحة بالتعاون مع الإدارة  
العامة للمكتبات بمعهد  
الإدارة العامة.

متابعة: شقران الرشدي

## المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة.

- تأليف : نجم عبود نجم.  
- الناشر: الوراق للنشر والتوزيع- عمان - الأردن  
- سنة النشر : ٢٠١٢م

يعتبر هذا الكتاب محاولة علمية من المؤلف للتعريف بأهمية  
البيئة من أجل أن تحظى بالتفهم من قبل أصحاب القرار  
الاقتصادي والإداري للعمل على استدامتها من أجل  
الأجيال القادمة.



## تخطيط القوى العاملة.

- تأليف د. أحمد ماهر.  
- الناشر / الدار الجامعية - الإسكندرية- مصر.  
- سنة النشر / ٢٠١٢م

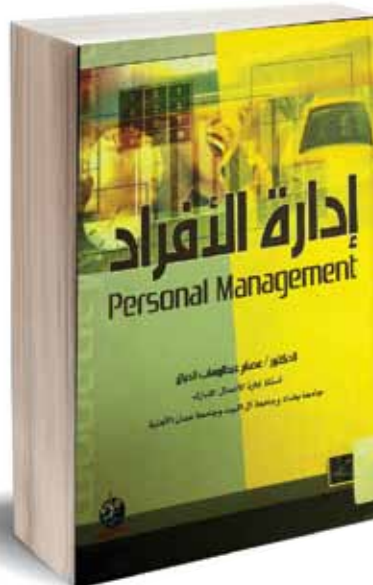
يناقش الكتاب فكرة الترشيح في استخدام الموارد البشرية  
للمنظمات والدول على حد سواء. ويؤكد المؤلف عبر  
صفحات الكتاب أن الإسراف والتقتير في هذا الجانب  
يعني زيادة تكلفة العمالة وتدهور قدرتها التنافسية على  
المستوى الدولي.



## إدارة الأفراد.

- المؤلف / د. عصام عبد الوهاب الدباغ  
- الناشر / دار زهران للنشر والتوزيع- عمان - الأردن.  
- سنة النشر : ٢٠١٢م

يتناول المؤلف مفهوم إدارة الأفراد، ومراحل تطورها التاريخي  
كمهنة، وأهمية علاقتها بالإدارة العليا للمنظمة. موضحاً  
ضرورة دقة اختيار وتعيين الأفراد في الوظائف المختلفة وفق  
أساليب علمية حديثة.



## الإدارة الإستراتيجية المستدامة.

- المؤلف/ أ.م.د. محمد حسين العيساوي-  
أ.م.د. جليل كاظم العارضي- د. هاشم فوزي العبادي.  
- الناشر / الوراق للنشر والتوزيع - عمان- الأردن  
- سنة النشر / ٢٠١٢م

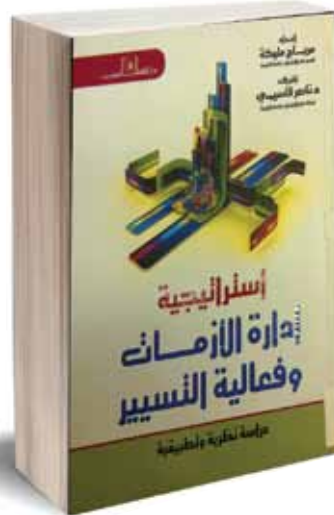
يتحدث الكتاب عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومنافعها  
وخصائصها، وأبرز علمائها ونظرياتهم ومداخلها المختلفة،  
ويستعرض كذلك نماذج عملية الإدارة الإستراتيجية.



## إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير.

- المؤلف/ أ. مرياح مليكة - د. ناصر قاسيمي.  
- الناشر / دار الكتاب الحديث- مدينة الجزائر - الجزائر.  
- سنة النشر / ٢٠١٢م

يبين الكتاب مفهوم إدارة الأزمات، وانتمائه لعلوم الإدارة،  
وباعتباره مطلباً أساسياً للمنظمات حالياً في ظل تكاثر الأزمات  
وتنوعها، وأهمية الاستجابة للتحديات المختلفة.



## تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات.

- المؤلف/ د. هنري انطوان سميت  
- ترجمة / علاء أحمد سمور  
- الناشر/ دار زهران للنشر والتوزيع - عمان - الأردن  
- سنة النشر/ ٢٠١٢م

يتحدث الكتاب عن الهندسة الإدارية أو الإدارة الهندسية  
التي تعنى بالمشاريع الهندسية والتنمية، باعتبارها أحد  
الفروع الهندسية التكنولوجية المهمة مثل الهندسة المدنية،  
والكهربائية، والميكانيكية، والنووية.. الخ، ودورها  
المهم في مصانع الإنتاج، والمطارات وطرق نقل  
المواطنين والبضائع وغيرها.





يوسف القبلان

## السباحة في بحر التنمية الإدارية

**بدأت** علاقتي غير الرسمية بمعهد الإدارة من خلال مكتبته المتميزة الفريدة من نوعها، وعندما فتحت صفحة العمل الرسمي في المعهد كانت المشاعر خليطاً من الفرح، والرهبة، والطموح.

كانت صفحة جديدة انتقلت فيها من مقاعد الدراسة الجامعية حيث التنظير، والنقاش، والإختبارات إلى ميدان العمل حيث التطبيق، والتنظيم، والتخطيط، والتنفيذ، والإجتماعات واتخاذ القرارات، وحيث التدريب، والبحوث والاستشارات.

تلك المنظومة من الأنشطة اجتمعت تحت عنوان (التنمية الإدارية) وهو مصطلح كبير وهدف يستحق ما يبذل من أمله.

تلك التنمية التي امتدت إلى كافة أجهزة الدولة بجسور التدريب والبحوث والاستشارات عقدت موعداً لتلتقي على صفحات مجلة (التنمية الإدارية) وهي مجلة تساهم في تعزيز المفاهيم والتطبيقات بأسلوب علمي مبسط كما أنها تمثل حلقة الإتصال بين المعهد والمجتمع.

هي قناة التواصل والتفاعل مع المستهدفين من القراء.

هؤلاء القراء هم المنتمون إلى حقل التنمية الإدارية من العاملين في المعهد ومن المهتمين خارج المعهد.

هي مجلة الموظفين، والمتدربين، والخريجين، والعاملين في الميادين المختلفة.

هي وجبة إدارية خفيفة ولكن غنية بالمواد التي تعزز الصحة الإدارية.

هي مجلة تسبح في بحر التنمية الإدارية وتجيد السباحة.

كان الشاعر حافظ إبراهيم يتحدث بلسان اللغة العربية ويقول:

أنا البحر في أحشائه الدر كامن  
فهل سألوا الغواص عن صدقاتي

وعلى طريقة ذلك الشاعر المبدع أقول أن التنمية الإدارية بحر زاخر بكل شيء وأن المعهد قبل المجلة علمنا السباحة فيه ورمانا في هذا البحر نكتشف المهارة العملية.

صاحبكم وصاحب هذه السطور وكثير من الزملاء تعلمنا السباحة في هذا البحر بالطريقة الصعبة، ليس بالمحاضرات والخطابات وإنما بالممارسة.

أما مجلة (التنمية الإدارية) فهي تجيد السباحة في بحر المعهد وتغوص في الأعماق يحيط بها ويحرسها ويساندها البحث، والتدريب، والندوة، والاستشارة، والوثيقة. والمجلة العلمية المحكمة، وكلهم سباحون مهرة حيث يتحول البحر إلى ميدان للتنافس البناء نحو الوصول إلى شاطئ التنمية الإدارية وفي النهاية يفوز الجميع بالميدالية الذهبية في تكامل وتناغم يترجم معنى (العمل الجماعي) وتنسيق الجهود ووضوح الأهداف وفعالية الإدارة.

في هذا البحر تعلمنا أجدديات الإدارة ومن هذا البحر اصطدنا الأسماك بأحجام وألوان مختلفة، لم ننتظر الصياد، بل تحولنا إلى صيادين وكلما رجعنا للسباحة تعلمنا مهارات جديدة، ومن ينقطع عن السباحة يفقد المهارة.

وهكذا هو شعار المعهد (التدريب عملية مستمرة) والسباحة كذلك، والتعليم لا يتوقف ولا يرتبط بعمر معين وبهذه الثقافة يستمر تألق المعهد بكافة أنشطته، ويستمر البحر بعنفوانه، ومن يكفي بالفرجة فقط لا يتعلم. ●

مجلة (التنمية  
الإدارية) تجيد  
السباحة في بحر  
المعهد وتغوص في  
الأعماق يحيط بها  
ويحرسها ويساندها  
البحث، والتدريب،  
والندوة، والاستشارة،  
والوثيقة. والمجلة  
العلمية المحكمة





# التنمية الإدارية

المجلد ٥١ - العدد ٥١ - ربيع الأول ١٤٣٦ هـ - مارس ٢٠١٥ م



د. السغوف  
الوطن يعيش فرحة كبرى

خادم الحرمين الشريفين :  
الرؤية الشاملة لإدارة التنمية

## التنمية الإدارية



الأمير سلمان  
يرعى للسنة العاشرة احتفال  
المعهد بيوم الخريج والوظيفة

والتنمية الإدارية  
والتنمية الإدارية

## التنمية الإدارية



د. السغوف  
المسألة والشعافية  
عالمات مهمات في  
أخبار قلماس الدماء

إدارات العلاقات العامة  
بين الدور الحيوي والنظرة النمطية

## التنمية الإدارية

سمير المقرن..  
و فاجعة الرحيل

الجزيرة د. بلال بن عبدالله آل سعود  
مدير عام مركز المعلومات الوطني  
نسعى لتحقيق مبدأ خذته  
المواطن لنفسه إلكترونياً

الموروث الاجتماعي  
والثقافي السلبي..  
قيد يكبل الإدارة

## التنمية الإدارية

د. السغوف  
مذلة أبرز معوقات  
التنمية الإدارية  
داخل ومنهج الهيكلية

مغريات وحوافز  
القطاع الخاص  
تجذب الكفاءات  
الحكومية

مجلة

التنمية الإدارية..

نحو إعلام

متخصص

مختص

مختص



# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٠١ - ذو الحجة ١٤٣٣ هـ / نوفمبر ٢٠١٢ م

## استقالة

### استقالة "المسؤولين المقصرين" ..

### ثقافة غائبة عن المجتمع

### مكافآت التفوق

### بمعهد الإدارة العامة ..

### خطوة جديدة على طريق التميز

مدير جامعة الملك فهد للبترول والمعادن د. "التنمية الإدارية":

الجامعة نجحت خلال مسيرتها الخمسينية

في توفير بيئة مثالية ومحفزة للبحث العلمي



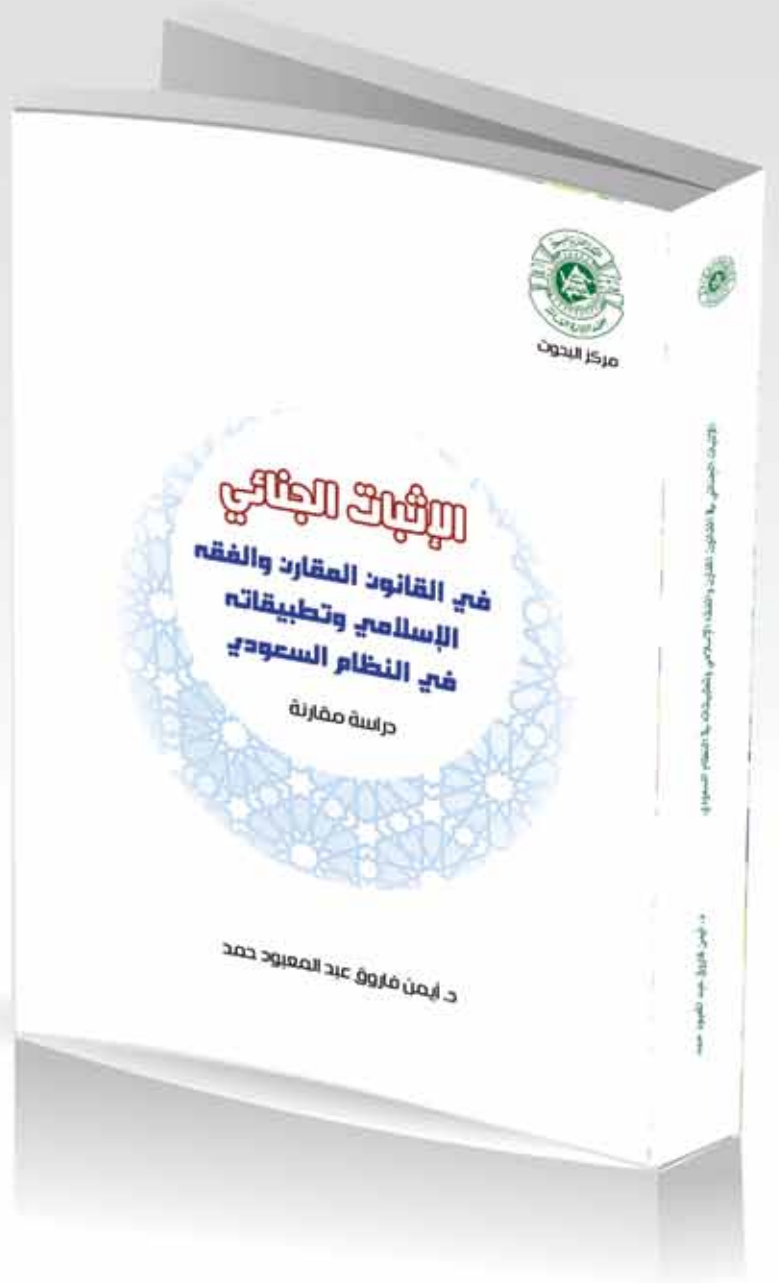
### هذا الكتاب:

يركز على الإثبات الجنائي في القانون المقارن والفقه الإسلامي وتطبيقاته في النظام السعودي. ويهتم ببيان المبادئ الأساسية التي تحكم الإثبات في المسائل الجنائية، ونظم الإثبات السائدة في القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاته في النظام السعودي، كما يعرض بالتفصيل لأدلة الإثبات الأكثر شيوعاً في العمل في كل من القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاتها في النظام السعودي.

ويهدف الكتاب إلى تسليط الضوء على الإثبات الجنائي من خلال منهج علمي مقارن يعين الدارس والباحث والمشتغل في ميدان العدالة على فهم مبادئ الإثبات الجنائي الأساسية ونظمه وأدلته، مع شرح وافٍ وأمثلة وتطبيقات قضائية. وقد جاءت موضوعات هذا الكتاب في أربعة أبواب: تناول الباب الأول الأحكام العامة في الإثبات الجنائي، في حين تناول الباب الثاني نظم الإثبات الجنائي، أما الباب الثالث فعرض لأدلة الإثبات الجنائي في القانون المقارن، وأخيراً تناول الباب الرابع أدلة الإثبات في الفقه الإسلامي وتطبيقاتها في النظام السعودي.

رقم الكتاب: ٢٠٢٠-١١-١-١-١-١

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة - ١٤٣٢هـ



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ بمناسبة عيد الأضحى المبارك

أسرة تحرير مجلة التنمية الإدارية





## لقاء 14

مدير جامعة الملك فهد للبترول والمعادن  
د. خالد السلطان لـ (التنمية الإدارية):



رعاية خادم الحرمين الشريفين لاحتفال  
الجامعة بمرور خمسين عاماً على  
تأسيسها تتويجاً لجهود الجامعة في  
خدمة مسيرة التنمية

## تقرير 18

بعد اعتماد لائحته وبدء تطبيقها :  
مكافآت التفوق بمعهد الإدارة العامة ..  
خطوة جديدة على طريق التميز

## قضية العدد

## 26

الاعتراف بالأخطاء وتحمل المسؤولية  
يعتبر شجاعة وضمير حي:  
استقالة المسؤولين المقصرين ..  
ثقافة غائبة في المجتمع!

## متابعات 6

د. البراك ترأس الاجتماع



د. الشقاوي يشارك في اجتماع المجلس  
التنفيذي للمنظمة العربية للتنمية  
الإدارية بالرباط

## 7

معهد الإدارة العامة يستضيف  
المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة  
العامة والتنمية الإدارية في دول  
مجلس التعاون لدول الخليج  
العربية



## 8

إعادة تشكيل هيئتي تحرير مجلة  
"التنمية الإدارية"، ودورية "الإدارة  
العامة"

الفرع النسائي يستقبل  
وفد مكافحة التدخين



## 9

يشارك فيها عدد من كبار المسؤولين،  
والوزارات والهيئات:  
معهد الإدارة العامة ينظم  
ندوة إدارة المشاريع الحكومية

التصميم والإخراج والإنتاج

الجريدة للخدمات الإعلامية



المدير التنفيذي

ابراهيم حمد العسكر

المدير الفني

رضا سالم باصالح

المملكة العربية السعودية. الرياض.

ص.ب. ٤٢٣٦٢ الرياض ١١٥٤١

هاتف: ٢٢٥٠١١١ (٥ خطوط)

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

الرقم الموحد: ٩٢٠٠٠٨٠٠٩

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧



#### المشرف العام

د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة  
لشؤون التدريب

هاتف : ٤٧٦٣٤٤٦ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٦  
maayoofoos@ipa.edu.sa

#### رئيس التحرير

عبد الله بن متعب السميح

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢  
osaimia@ipa.edu.sa

#### مدير التحرير

شقران بن سعد الرشيد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

#### هيئة التحرير

عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٢  
hadlaqa@ipa.edu.sa

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٤  
mohameda@ipa.edu.sa

سوسن بنت حسون المفلح

هاتف : ٤٧٤٥٠٨٠٦  
meflehs@ipa.edu.sa

#### سكرتير التحرير

نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : ٤٧٤٥٠٣١  
hossainn@ipa.edu.sa



الطباعة

مطبعة معهد الإدارة العامة

#### المراسلات

معهد الإدارة العامة

إدارة العلاقات العامة والإعلام

مجلة التنمية الإدارية

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥

فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢

tanmiah@ipa.edu.sa

الآراء المنشورة تعبر عن أصحابها

وليس بالضرورة عن رأي المعهد

## الافتتاحية

### يعتبر

تقديم المسئول استقالته من منصبه في كثير من الدول المتقدمة عرفاً إدارياً من الواجب القيام به حينما لا تكون الظروف والمعطيات تساعد على الإنجاز والعمل، وخدمة المجتمع والوطن.. أما في عديد من المجتمعات النامية فإن تقديم الاستقالة يحمل مفهوماً مغايراً بل يكون "عيباً" على الصعيد الإداري والاجتماعي؛ لأنها تعني الفشل أو ارتكاب الأخطاء، والانسحاب المخجل للمسئول كان الأجدى به "الثبات" في موقعه وإن تكرر إخفاقه وتلاشي قدرته على تحمل المسؤولية.. وإن كانت معظم الاستقالات في الدول المتقدمة تنتج كذلك عن الاختلاف بين المسئول ورئيسه في التوجهات وأساليب العمل.. فإننا نتساءل في قضية هذا العدد: عن الأسباب الحقيقية لغياب مبدأ استقالة مسئولنا الحكومي حين يخفق في أداء عمله أو حين يصل إلى قناعة بعدم قدرته على العمل مع رئيسه؟ ولماذا لا يعتذر المسئول المقصر ويتعذر عن منصبه حين لا يحقق متطلبات الوظيفة التي أسندت إليه ويمنح الفرصة لغيره؟

وفي تقرير العدد نسلط الضوء على لائحة مكافآت الدارسين المتفوقين بالمعهد ضمن برامجه الإعدادية وبرنامجه اللغة الإنجليزية، التي تطبق لأول مرة على مدار عام تدريبي كامل وهو العام التدريبي ١٤٣٣ - ١٤٣٤ هـ، مما يعكس اهتمام معهد الإدارة العامة بمتدربيها، وفي توفير كافة سبل النجاح والتميز لهم من خلال إمكانيات مادية وبشرية متطورة وبيئة تدريبية مواتية، ليحلق بهم في سماء التفوق الذي يجيد صناعته، وفي هذا التقرير نتعرف كذلك على المكافآت، وأنواعها، والمستحقين لها، وآراء المتخصصين في إقرارها، وأهميتها، وأهدافها.

وفي باب أوراق علمية نستعرض ورقة عمل مهمة قدمها د. بندر السجان، مدير عام الإدارة العامة للتخطيط والتطوير بالمعهد، الذي تحدث عن تجربة تأهيل وتطوير منسوبي معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، مؤكداً على الدور المهم الذي يؤديه المعهد، وتجربته الثرية كنموذج مشرف لمؤسسة عريقة يتواصل عطائها منذ أكثر من ٥٠ عاماً.

ونتعرف في الاستطلاع على أهمية زيارة المسئول المفاجئة لمواقع العمل على اعتبار أنها أسلوب من أساليب الإشراف الإداري الفاعلة، وطريقة لمتابعة الأعمال على أرض الواقع مباشرة دون تأخير أو تحريف؛ بهدف الاتصال المباشر مع الرؤوسين أو المراجعين وتلمس احتياجاتهم والحصول على المعلومات لتقييم الواقع الفعلي للأداء بين الحين والآخر.

هذا ويحفل العدد بالمتابعات الإخبارية، والمقالات المتخصصة، والأبواب الثابتة التي تعودها القارئ الكريم في كل عدد. ●

## استطلاع

32

مثيرة للجدل، ويصفها الخبراء بـ "الإدارة في الميدان"؛ زيارة المسئول المفاجئة لمواقع العمل.. وسيلة لمعالجة الأخطاء أولاً بأول!

## تحقيق

38

يتجاوز عددهم 200 ألفاً ويعيشون ظروفاً صعبة؛

"السيكيورتي"

رواتب متدنية

وضغوط كثيرة!

## أوراق علمية

42

تأكيداً على دوره الريادي والتموي : تجربة تأهيل وتطوير منسوبي معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية

## قرأت لك

48

أساسيات التفاوض

## أصداء

51

الحياة تعيد نشر إجابات وزير النقل على أسئلة "التنمية الإدارية"



ترأس د. عبدالرحمن البراك اجتماع المجلس التنفيذي للمنظمة.

## د. البراك ترأس الاجتماع د. الشقاوي يشارك في اجتماع المجلس التنفيذي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية بالرباط

**شارك** معالي مدير عام المعهد الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي ضمن وفد المملكة العربية السعودية، في فعاليات اجتماع المجلس التنفيذي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية في دورته السادسة والتسعين الذي عقدته المنظمة في مدينة الرباط في المملكة المغربية خلال الفترة من ٢٢-٢٤ ذوالقعدة ١٤٣٣هـ.

وقد ترأس معالي وزير الخدمة المدنية رئيس المجلس التنفيذي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله البراك اجتماع المجلس التنفيذي للمنظمة، وناقش الاجتماع عدداً من الموضوعات المدرجة على جدول أعماله واتخذ حيالها عدداً من القرارات، منها فتح باب الترشيح لوظيفة المدير العام المساعد اعتباراً من ١٥ أكتوبر ٢٠١٢م وحتى ١٥ يناير ٢٠١٣م، مع الالتزام بعدم قبول أي ترشيح يصل للمنظمة بعد تاريخ ١٥ يناير ٢٠١٣.

كما تم اعتماد الموازنة حسب قرار المجلس الاقتصادي والاجتماعي، إلى جانب الموافقة على جدولته متأخرات الدول التي سبق أن عقدت اتفاقيات جدولته لتأخراتها مع الأمانة العامة للجامعة، كما تم توجيه الشكر للدول الأعضاء في المنظمة التي وقعت اتفاقية جدولته لتأخراتها مع الأمانة العامة، وتمت الموافقة على التمديد لهيئة الرقابة الخارجية الحالية عن أعمال المنظمة لمراجعة أعمال المنظمة حتى نهاية عام ٢٠١٢م على أن يعاد تشكيل هيئة الرقابة والتدقيق الخارجي عن أعمال المنظمة لعامي ٢٠١٣-٢٠١٤م في اجتماع الجمعية العمومية القادم.

الجدير بالذكر أن المنظمة العربية للتنمية الإدارية أنشئت سنة ١٩٦١م كإحدى المنظمات المتخصصة المنبثقة عن جامعة الدول العربية؛ لتتولى مسئولية التنمية الإدارية في المنطقة العربية، ورسالة المنظمة هي الإسهام في تحقيق التنمية الإدارية في الأقطار العربية بما يخدم قضايا التنمية الشاملة، وتوجه المنظمة جهود خدماتها وبرامجها لحكومات الدول العربية الأعضاء في المنظمة وعددها ٢٠ دولة، كما يتسع نطاق خدمات المنظمة كذلك ليشمل المنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال والقطاع الخاص والقيادات الإدارية بمستوياتها الثلاثة الإشرافية والمتوسطة والتنفيذية.

ويتألف المجلس التنفيذي لها من سبعة أعضاء تنتخبهم الجمعية العمومية من بين أعضائها لمدة سنتين، ويتولى المجلس التنفيذي وضع السياسات العامة للمنظمة وخطط عملها ويشرف على تنفيذها ويجتمع المجلس مرتين كل عام في إبريل وأكتوبر، ما لم يتم استدعاؤه للاجتماع في دورة استثنائية. ●

## ندوات ومؤتمرات

12 /4-2  
2012

المؤتمر الدولي الأول للقياس والتقويم تحت عنوان (معايير القبول في التعليم العالي)، يعقد تحت رعاية الملك عبد الله بن عبدالعزيز آل سعود، بقاعة الملك فيصل للمؤتمرات بفندق الأنتركونتننتال بالرياض، خلال الفترة من ٢ - ٤ ديسمبر ٢٠١٢، وهو من تنظيم المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي، ويهدف المؤتمر إلى إثراء الجانب العلمي في اختبارات القبول ومعاييرها، وإبراز الجوانب العلمية والعملية للعاملين في مجال اختبارات القبول، وتعريف المجتمع باختبارات القبول ومعاييرها، واستعراض أهم التجارب العالمية في معايير القبول، للاستفادة من الباحثين المتميزين.

12 /5-2  
2012

مؤتمر الشرق الأوسط الثاني للصيانة، يقام بالعاصمة البحرينية المنامة، خلال الفترة من ٢ - ٥ ديسمبر ٢٠١٢، ويعتبر المؤتمر الرئيس في منطقة الخليج، حيث تنظمه الجمعية الخليجية لمحترفي الصيانة، بالتعاون مع جمعية المهندسين البحرينية، لجميع محترفي أعمال الصيانة والموثوقية العاملين في دول مجلس التعاون الخليجي، ويهدف المؤتمر إلى التواصل ومعرفة التوجهات والتقنيات التي تتطور بشكل متواصل ومتسارع، والمنتجات والحلول للتحديات اليومية التي تواجه إدارة الصيانة، كما ستوفر الجلسات الفنية والمعارض أثناء المؤتمر فرصة لمناقشة أحدث التقنيات والحلول المتعلقة بالصيانة لتحقيق التميز فيما يخص أداء الصيانة.

12 /5-3  
2012

المؤتمر العربي الحادي عشر للأساليب الحديثة في إدارة المستشفيات "الحلول الملائمة لإمكانيات الدول النامية للارتفاع بالصحة العامة"، تنظمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية تحت رعاية وزير الصحة الأردني، وبالتعاون الفني مع منظمة الصحة العالمية - المكتب الإقليمي لدول شرق المتوسط، بفندق الرويال، عمان - المملكة الأردنية الهاشمية، خلال الفترة من ٣ - ٥ ديسمبر ٢٠١٢، ويهدف المؤتمر إلى دراسة الآثار الإيجابية والسلبية لكل من النظم الصحية العلاجية والنظم الصحية الوقائية، ودراسة آثار شح الموارد على القطاع الصحي وضرورة البحث عن بدائل، وتسليط الضوء على أنجع السبل وأقلها ضرراً حال التحول للطب الوقائي، واستكشاف بعض السياسات والحلول الملائمة للاقتصاديات وديمقراطية الدول النامية، إضافة إلى إبراز أهمية دور التنقيف والتدريب في جعل الحلول المقترحة ممكنة التطبيق، وعرض بعض التجارب الناجحة عربياً وعالمياً.

12 /5-4  
2012

ملتقى المنشآت الصغيرة و المتوسطة ورواد الأعمال، يعقد بفندق الفيصلية بالرياض، خلال الفترة من ٤ - ٥ ديسمبر ٢٠١٢، ويهدف الملتقى إلى تمكين مسئولولي حكومة المملكة العربية السعودية وصانعي القرار الرئيسيين من القطاع الخاص لتلبية احتياجات المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالسعودية، ومناقشة رجال الأعمال والمبتكرين، كما يهدف إلى تشجيع المشاريع التجارية وتوفير فرص عمل في القطاع الخاص.

## تقام فعالياته خلال الفترة من ٢٦ - ٢٨ محرم ١٤٣٤هـ معهد الإدارة العامة يستضيف المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية



### يستضيف

معهد الإدارة العامة- بمشيئة الله - المؤتمر الثاني  
لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول  
مجلس التعاون لدول الخليج العربية، وذلك بمقره الرئيس بمدينة  
الرياض خلال الفترة من ٢٦ - ٢٨ محرم ١٤٣٤هـ، الموافق ١٠ -  
١٢ ديسمبر ٢٠١٢م.

صرّح بذلك معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور  
عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، موضحاً أن المؤتمر سيكون  
تحت عنوان ” التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون  
لدول الخليج العربية: تحديات التغيير والتطوير واستشراف  
المستقبل“. وذكر أن المؤتمر يسعى إلى تسليط الضوء على أبرز

التحديات التي تواجه التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون  
الخليجي في ظل المتغيرات المحلية والعالمية وسبل مواجهتها، من خلال

تشخيص واقع التنمية الإدارية في دول المجلس واستشراف مستقبلها، واستعراض ومناقشة  
المفاهيم والأساليب الحديثة للتغيير في القطاع الحكومي. وكذلك تفعيل دور الشفافية والرقابة  
والمساءلة في الأجهزة الحكومية، وتعزيز دور مشاركة المواطن ومؤسسات المجتمع المدني في تطوير  
أداء الأجهزة الحكومية، وإبراز أهمية إدارة رأس المال البشري من منظور استراتيجي لتحقيق أهداف  
التنمية الإدارية، واستعراض أبرز التجارب الناجحة في مجالات التنمية الإدارية.

وقال معالي مدير عام المعهد إن المؤتمر سيتضمن خمسة محاور رئيسية هي: واقع ومستقبل التنمية  
الإدارية، وآليات التغيير في القطاع الحكومي، والرقابة والمساءلة والشفافية في الأجهزة الحكومية،  
ورأس المال البشري وتطوير القطاع الحكومي، والتجارب والمبادرات الناجحة في مجالات التنمية  
الإدارية.

وذكر الدكتور عبدالرحمن الشقاوي أن المؤتمر سيحضره نخبة من صنّاع القرار وقادة منظمات  
ومدارس ومعاهد وجمعيات التنمية الإدارية، وخبراء ومفكرين وممارسين ودارسي الإدارة في القطاعين  
الحكومي والخاص في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. ●



د. عبدالرحمن الشقاوي

د. عبد الرحمن  
الشقاوي: المؤتمر يسعى  
إلى تسليط الضوء على  
أبرز التحديات التي  
تواجه التنمية الإدارية  
في دول مجلس التعاون  
الخليجي





## ندوات ومؤتمرات

### إعادة تشكيل هيئتي تحرير مجلة "التنمية الإدارية"، ودورية "الإدارة العامة"

**صدر** قرار معالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي بإعادة تشكيل هيئة تحرير مجلة "التنمية الإدارية"، كما صدر قرار سعادة مدير عام المعهد بالإنبابة الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف بإعادة تشكيل هيئة تحرير دورية "الإدارة العامة".

وجاء تشكيل هيئة تحرير دورية "الإدارة العامة" على النحو التالي: نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف (مشرفاً عاماً)، ومدير عام مركز البحوث (رئيساً للتحرير)، وعضوية كل من: د. هند آل الشيخ، د. أحمد الزهراني، د. رائد عثمان، د. عائض البقمي، د. وسيم النصير، د. بدر الحربي، د. سليمان السبوع، وأ. سعود الهاجوج (سكرتيراً للتحرير).

ويتكون التشكيل الجديد لهيئة تحرير مجلة "التنمية الإدارية" من: سعادة نائب المدير العام لشؤون التدريب، مشرفاً عاماً، ومدير إدارة العلاقات العامة والإعلام، رئيساً للتحرير، و. أشقران بن سعد الرشيد، مديراً للتحرير، أ. عبدالعزيز بن إبراهيم الهدلق، د. أحمد زكريا أحمد محمد، أ. سوسن بنت حسون المفلح أعضاء هيئة التحرير، وأ. نايف بن عبد العزيز الحسين (سكرتيراً للتحرير).  
وجدير بالذكر أن سعادة الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف نائب مدير عام المعهد لشؤون التدريب عقد اجتماعاً مع هيئة التحرير عقب صدور القرار؛ وذلك للنظر في سياسات تطوير المجلة وهو ما يواكب مناسبة صدور العدد المئوي منها.



12 / 5-3  
2012

مؤتمر إدارة موارد الدولة في ضوء المتغيرات العربية والدولية، تنظمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بالتعاون مع معهد التنمية الإدارية في دولة قطر بالدوحة، خلال الفترة من ٣ - ٥ ديسمبر، ٢٠١٢. ويهدف المؤتمر إلى التعرف على مفهوم إدارة موارد وثروات الدولة وكيفية إدارتها بنجاح، وتبسيط الضوء على الأصناف المختلفة للثروات التي تمتلكها الدول، ومناقشة كيفية تطوير الموارد والثروات والاستفادة منها في التنمية الاقتصادية، تعزيز دور المؤسسات المعنية بإدارة الموارد في الدول المختلفة، إضافة إلى التعرف على مخاطر إدارة موارد الدول لمواجهتها بما يخدم التنمية المستدامة.

12 / 10-8  
2012

مؤتمر الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، تنظمه جامعة الدول العربية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، بالقاهرة بجمهورية مصر العربية، خلال الفترة من ٨ - ١٠ ديسمبر، ٢٠١٢. ويناقش المؤتمر الخدمة المدنية والنزاهة والحكومة الالكترونية، تبسيط الإجراءات الإدارية، والإصلاح التنظيمي، وإدارة الأموال العامة، تقديم الخدمات العامة، والشفافية بين القطاعين العام والخاص، والإصلاح التنظيمي، ودور القضاء وتنفيذ الأحكام.

17-16 /  
2012 / 12

مؤتمر "القيادة في أوقات الكوارث والأزمات"، بالتعاون مع كلية مانشستر لإدارة الأعمال - جامعة مانشستر، تنظمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالقاهرة بجمهورية مصر العربية خلال الفترة من ١٦ - ١٧ ديسمبر، ٢٠١٢. ويهدف المؤتمر إلى التعرف بالمفهوم الجديد للقيادة العامة، وزيادة الوعي بأهمية القيادة الجماعية عبر المؤسسات والهيئات الحكومية والتعرف بآلياتها من أجل الإدارة الناجحة للكوارث والأزمات وتقليل حجم الخسائر المتوقعة منها، وتعزيز قدرات ومهارات القيادات الوطنية والإقليمية للتعامل مع الكوارث والحد من مخاطرها، والسعي للوصول إلى أساليب ابتكارية تطبيقية لمنع الكوارث والتعامل معها في مواقع العمل وحماية الأرواح والممتلكات، بالإضافة إلى تبسيط الضوء على ضرورة مشاركة المنظمات غير الحكومية ومؤسسات المجتمع الأهلي والمدني في التعامل مع الكوارث والأزمات.

28-26 /  
2012 / 12

الدورة الثامنة للمؤتمر الدولي لعلوم وهندسة الحاسوب باللغة العربية، تقام في مركز جامعة القاهرة للمؤتمرات في المدينة الجامعية، خلال الفترة من ٢٦ - ٢٨ ديسمبر، ٢٠١٢. ويهدف المؤتمر إلى جمع شتات الباحثين الناطقين باللغة العربية في مختلف أنحاء العالم وتشجيعهم على تعريب واستخدام اللغة العربية في مجال علوم وهندسة الحاسوب من خلال تنسيق شراكات بحثية وإطلاق مبادرات ذات بعد استراتيجي تركز على العمل الجماعي المنظم بين مختلف الباحثين والمهتمين.

### الفرع النسائي يستقبل وفد مكافحة التدخين

**استضاف** الفرع النسائي للمعهد وفداً من الجمعية الخيرية لمكافحة التدخين (نقاء) مكون من: مديرة القسم النسائي، أ. فدوى المخرج، وأ. هيا النحيط، وأ. مروة جلال لإقامة المعرض الخاص بالجمعية، وتأتي الزيارة وإقامة المعرض بهدف التوعية بمشكلة التدخين، وأبرز أضراره الصحية والاجتماعية، وأثره على الفئة العمرية الصغرى من فئات المجتمع.





يشارك فيها عدد من كبار المسؤولين،  
والوزارات والهيئات:

## معهد الإدارة العامة ينظم ندوة إدارة المشاريع الحكومية

**ينظم** معهد الإدارة العامة - بمشيئة الله - ندوة بعنوان "إدارة المشاريع الحكومية"، وذلك يوم الثلاثاء ٢٨ ذو الحجة ١٤٣٣هـ، الموافق ١٣ نوفمبر ٢٠١٢م، بقاعة ابن خلدون بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات بمقر المعهد بالرياض، وتهدف الندوة إلى تسليط الضوء على واقع إدارة المشاريع الحكومية، وتحديد أهم التحديات والمشكلات التي تواجهها وسبل التغلب عليها.



العربية السعودية (ارامكو السعودية)، الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

وقد وجه المعهد الدعوة إلى عدد من كبار المسؤولين والمسؤولين في القطاعين الحكومي والأهلي لحضور الندوة، وإلى أعضاء من مجلس الشورى، والمؤسسات العامة، وأعضاء الجمعيات العلمية والمهنية، والمهتمين من الأكاديميين في الجامعات، والمختصين في مجال إدارة المشاريع الحكومية في القطاعين الحكومي والأهلي. حيث ستتاح الفرصة أمامهم للحوار والمداخلات حول جوانب موضوع الندوة للخروج بإذن الله بتوصيات ملائمة. ●

وتتناول الندوة عدداً من الموضوعات، من أهمها: التعرف على إجراءات وأساليب إدارة تنفيذ المشاريع الحكومية، وتعتبر المشاريع الحكومية وسبل التغلب عليها، كما ستتناول الندوة استعراضاً لتجارب وخبرات ناجحة في إدارة المشاريع.

وتشهد الندوة مناقشة بحث ميداني من إعداد معهد الإدارة العامة، بالإضافة إلى أوراق عمل مقدمة من عدد من الجهات وهي: وزارة الصحة، وزارة النقل، وزارة الشؤون البلدية والقروية، وزارة الاقتصاد والتخطيط، ديوان المراقبة العامة، جامعة الملك سعود، جامعة الأمير سلمان، الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، الهيئة السعودية للمهندسين، اللجنة الوطنية للمقاولين بمجلس الغرف السعودية، الإدارة العامة للأشغال العسكرية، شركة الزيت



### وفد من طلبة جامعة الإمام يزور المعهد

- قام وفد من طلبة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بزيارة للمعهد بهدف التعرف على نشاطاته وبرامجه المختلفة، وقد التقى الطلبة بمدير إدارة البرامج الإدارية د. محمد البكر بحضور مدير إدارة الاتصال والتعاون الخارجي أ. سعود العتيبي، وقد تجول الوفد في أرجاء المكتبة المركزية، ورافقهم خلال الزيارة أ. عبدالله العنزي من إدارة العلاقات العامة والإعلام.

### مدير فرع المعهد بالمنطقة الشرقية يزور الحرس الوطني

- قام سعادة مدير عام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية المكلف، أ. عبدالرحمن أحمد العرفج، بزيارة إلى الحرس الوطني بالقطاع الشرقي، حيث عقد اجتماعاً مع وكيل الحرس الوطني بالقطاع صاحب السمو الملكي الأمير مشعل بن بدر بن سعود، وسعادة مدير عام الشؤون الإدارية والمالية بالحرس الوطني، أ. عمر بن عبدالله المنيع. جدير بالذكر أن هذه الزيارة قد جاءت بناءً على طلب من الحرس الوطني، لقيام المعهد بتقديم دراسات استشارية للحرس.

### حملة للتبرع بالدم

#### في فرع المعهد بالمنطقة الشرقية

- دشّن سعادة مدير عام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية الأستاذ عبدالرحمن العرفج حملة التبرع بالدم السنوية الثانية عشرة لمنسوبي الفرع من دارسين ومتدربين ومنسوبيين، والتي نظمتها إدارة الشؤون الإدارية والمالية بالفرع بالتعاون مع بنك الدم بالشؤون الصحية بالدمام.

### د. الهتلان يلتقي بمدير جامعة الدمام

- قام الدكتور ناصر الهتلان القحطاني مدير إدارة البحوث والاستشارات بفرع المعهد بالمنطقة الشرقية يرافقه الأستاذ/ عبدالكريم عبدالله العوامي عضو هيئة التدريب قطاع المحاسبة بزيارة لجامعة الدمام، حيث تم عقد اجتماع مع معالي مدير الجامعة الدكتور/ عبدالله بن محمد الربيش، ومدير إدارة المراجعة الداخلية بالجامعة الأستاذ/ جعفر الحمادة؛ وذلك بناءً على الطلب المقدم من الجامعة إلى المعهد بهدف إعداد دراسة استشارية في مجال المراجعة الداخلية.

### د. السجان يلتقي بمساعدي المديرين بالمعهد

- التقى مدير عام الإدارة العامة للتخطيط والتطوير، الدكتور/ بندر السجان بمساعدي المديرين في المركز الرئيس والفروع وذلك في قاعة القلقشندي بالمركز الرئيس، وعبر الشبكة التلفزيونية المغلقة للفروع. وقد تطرق اللقاء لكل ما يهم مساعدي المديرين من قضايا تتعلق بالتدريب والابتعاث وكذلك الإجابة على استفساراتهم ومقترحاتهم. وحضر اللقاء من الإدارة العامة للتخطيط والتطوير، مدير إدارة تطوير الموارد البشرية، الأستاذ / موسى المطيري، والأستاذ/ عبدالله الشايعي، من إدارة تطوير الموارد البشرية. جدير بالذكر أن مساعدي المديرين الذين حضروا اللقاء بلغ عددهم ٦٢ مساعد ومساعدة مدرب.

### وفد من صندوق التنمية الصناعية يزور المعهد

- قام وفد من مسئولتي المشاريع بصندوق التنمية الصناعية السعودي بزيارة للمعهد حيث التقى بمدير إدارة المشاريع بالمعهد الدكتور مهندس/ رائد عثمان، وقد تم إطلاعهم على مراحل تنفيذ المشاريع الإنشائية والإجراءات الفنية والإدارية والمالية لإدارة مشاريع المعهد. كما قام الوفد بزيارة للمعرض الدائم لمشاريع المعهد بالدور الأول بالمكتبة المركزية للمعهد.

### وفد من الكلية الحربية يزور مركز قياس الأداء

- قام وفد من كلية الملك عبدالعزيز الحربية بزيارة لمركز قياس الأداء؛ وذلك للاطلاع على الحل البرمجي المستخدم لقياس الأداء، وقد كان في استقبال الوفد وأعضائه كل من: د. سعد القحطاني، أ. أحمد الجبالي.





د. صلاح بن معاذ  
المعيوف \*

## الخطط التنموية والحاجة الى التقييم

**تعتبر** التنمية كقضية وطنية مؤشراً لمدى تقدم الشعوب ونهضتها ومساهمتها في البناء الحضاري، ولذا يمكن القول أن القضية الجوهرية التي شغلت القيادة وأطياف الشعب في المملكة من بعد مرحلة التأسيس وترسيخ الأمن والاستقرار إلى اليوم، هي قضية التنمية بكل أبعادها وتشعباتها وتحدياتها. وقد بدأت معركة التنمية في المملكة مطلع السبعينات الميلادية بعد أن ارتفعت أسعار البترول وأصبحت الدولة قادرة على الإنفاق، وذلك باعتماد أول خطة تنموية خمسية، تحتم على الأجهزة الحكومية أن تضع خططها السنوية على ضوء أهداف تلك الخطة، والدولة مسؤوليتها تمويل الخطط من خلال اعتمادات الميزانية السنوية. والخطط الخمسية المتلاحقة منذ الخطة الأولى وحتى الخطة الخمسية التاسعة الحالية تعبر عن رؤية الحكومة ممثلة بواضعي السياسات والاستراتيجيات المستقبلية لما ينبغي أن يحققه مجتمعنا بعد كل خطة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والزراعية وغيرها.

إن مقدار الفجوة بين ما تم التخطيط لتحقيقه وما تم تحقيقه فعلاً يصعب تبريره، لاسيما أن نسبة الزيادة السكانية أهم المؤشرات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية في المملكة سواء كان ذلك في مجال التوظيف أو التعليم أو الصحة أو غيرها من الاحتياجات الأساسية

ولا شك أن المملكة حققت إنجازات ضخمة في شتى المجالات خلال العقود الماضية منذ أن بدأت معركة التنمية في التحديث والتطوير، لاسيما أن المملكة كانت تفقد لأبسط مقومات البنية التحتية للدولة الحديثة؛ بل يمكن القول أن من أهم التحديات التي واجهت الدولة في حينه افتقارها لوجود جهاز إداري كفؤ قادر على تحمل المسؤولية لتنفيذ خططها التنموية. ولذلك فقد كان التحدي الذي يواجه الدولة مضاعفاً، حيث كان المطلوب بناء جهاز إداري كفؤ وفعال وفي نفس الوقت الشروع في التحديث والتطوير وتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين.

وبعد أكثر من ٤٠ عاماً من بداية أول خطة خمسية يمكن القول بكل ثقة أن لدينا دولة تمتلك بنية تحتية تضاهي أكثر دول العالم تطوراً، وتقدم خدمات شاملة وميسرة لجميع المواطنين والمقيمين. ومع كل الجهود التي بذلت في وضع الخطط التنموية ومتابعتها وتنفيذها خلال العقود الماضية إلا أن العديد من التحديات والقضايا الملحة قد برزت منذ عدة سنوات. ومن أبرز تلك القضايا والمشكلات ارتفاع نسبة البطالة بين المواطنين لعدم قدرة القطاعين العام والخاص على توفير فرص عمل (مقبولة) من قبل الباحثين عن العمل، وارتفاع تكلفة السكن، والإخفاق في تنويع مصادر دخل الدولة لتقليل الاعتماد على البترول كمصدر دخل رئيس، وتوظيف المرأة، وتدني مستوى الخدمات من حيث الكم والكيف. ومن الملاحظ أنه ينظر إلى هذه المشكلات وكأنها نزلت بشكل مفاجئ نتيجة لظروف غير عادية ولم تؤخذ ضمن المدخلات الأساسية في وضع الخطط التنموية!

إن مقدار الفجوة بين ما تم التخطيط لتحقيقه وما تم تحقيقه فعلاً يصعب تبريره، لاسيما أن نسبة الزيادة السكانية أهم المؤشرات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية في المملكة سواء كان ذلك في مجال التوظيف أو التعليم أو الصحة أو غيرها من الاحتياجات الأساسية. ومن المعلوم أن نسبة الزيادة السكانية في المملكة تعد من أعلى النسب في العالم مما جعل عدد سكان المملكة يتضاعف أربع مرات تقريباً من أول خطة خمسية. ولذلك فإن مسؤولية المخططين أن يتنبؤوا بحجم ونوعية احتياجات ومتطلبات المجتمع ويضعون خططهم وفق تلك الاحتياجات؛ الأمر الذي يؤكد على الحاجة الماسة إلى إعادة النظر في مفهوم وأسلوب التخطيط والتنفيذ للخطط التنموية وتقييم التجربة بشكل كامل وموضوعي..●



بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

مكتب الوزير

الرقم ٤/٦٩٣ ب

التاريخ ١٤٠٧/٤/٢٩ هـ

برقية خطية

معالي مدير عام معهد الإدارة العامة

لقد صدر أمر خادم الحرمين الشريفين، الملك المفدى، رئيس مجلس الوزراء (أيده الله) برقم ٥٧٨٠ وتاريخ ١٤٠٧/٤/٢٣ هـ، متضمناً الموافقة الكريمة على إطلاق اسمه حفظه الله على جامعة البترول والمعادن فاصلة أمل الإحاطة والتلطف بإبلاغ ذلك لمن يلزم مع أسمى تحياتي.

وزير التعليم العالي

ورئيس مجلس جامعة الملك فهد

حسن بن عبد الله آل الشيخ

٤/٢٦/أ



عبدالله بن متعب  
السميح \*

## الوعي بمفهوم المهنية

**تمثل** الشائعة بوجهها الغائم المزاوغ وتداعياتها الضبابية، إحدى أدوات الحرب النفسية، في العصر الحديث، في حين أنها كانت ملمحاً من ملامح الحياة البدائية في الزمن القديم.

والشائعة لا تسود إلا في الأوساط الموبوءة بالتوجس والريبة والمسيجة بالانتهازية، ومالم يكن لدى المرء حصانة معرفية، ورؤية فكرية، فسيقع تحت تأثير الشائعة وينقاد لسلطانها.

والبناء المعرفي لا يتأتى لمجرد قراءة كتاب، أو تصفح دراسة، أو الحصول على مؤهل علمي مهما كانت درجته، لكنه زخمٌ من القراءات المعقدة الواعية، ليس في مجال التخصص وحده ولكن في كافة أبواب المعرفة مع امتلاك تجربة عملية وحياتية ثرية، هكذا تتجسد رؤية المثقف التي يستطيع من خلالها فرز الأشياء حسب معطياتها وبواعثها وسياقاتها ويتعاطى معها برأي مستقل.

ولأن الرؤية التي أشرت إليها لا يمتلكها إلا النادرة من القياديين، فإن الغلبة تكون دائماً لقيادة العقل الجمعي الذي لا يتأثر بالشائعة فقط بل يحتفي بها ويضيف إليها وفق رغبة وحاجة من يتماهى معها، وبعيداً عن الاستخدام الدعائي للشائعة، فإنها وبحكم امتلاكها لجاذبية الخبر، إلا أن موثوقية الخبر تسعى إلى إشباع فضول الجمهور وتلبية حاجاته، فيما تستمر الشائعة لحفز ذلك الفضول واستثارة المخيلة الشعبية لتخلق قصصاً من الأوهام المضللة.

أعتقد أن صحافتنا

تمتلك الكثير من

الوسائل المهنية

الحديثة التي تمكنها

من تأدية رسالتها وفق

ما تتطلبه معطيات

التغيير، لكن تلك

الوسائل الحديثة لن

تجدي في وجود رؤية

صحفية تنزع إلى

الأسلوب البدائي

ومن البديهي في التقاليد المهنية الصحفية أن تعزى الأخبار لمصادرها مع التثبت في النقل عن المصدر ومدى مصداقية المصدر من عدمها، ودون الجزم يقينا أن وسائلنا الإعلامية تمتلك عراقة في التقاليد المهنية، إلا أن الملاحظ أن الشائعة بدأت تأخذ مساحة في التداول الإعلامي والصحفي، خصوصاً مع وجود مواقع التواصل الاجتماعي، واحتفاء الجمهور بالشائعة، والتساؤل المطروح هو: هل ما يحدث هو نتيجة لعدم اهتمام وسائل الإعلام بمهنية الخبر وطغيان الأسلوب الشخصي نظراً لعدم تفعيل المادة الخاصة بتدريب الصحفيين والتي نصت عليها السياسة الإعلامية ملزمة كل صحيفة بخطة تدريب سنوية للرفع من مهارات صحفييها وتعزيز قدراتهم على ممارسة العمل الصحفي، أو أن هذا الأسلوب الذي يخلط الخبر بالشائعة هو تنازل مقصود عن التقاليد المهنية للتماهي مع الحالة الاجتماعية ورغبة الجمهور، ثم إذا كان الأمر كذلك فأين دور الصحافة ومسئوليتها في قيادة الرأي العام ومراكمة الوعي المجتمعي بدلاً من الركون إلى الحالة الراهنة؟ التي لا نقضي إلا إلى مزيد من التسطيع.

أعتقد أن صحافتنا تمتلك الكثير من الوسائل المهنية الحديثة التي تمكنها من تأدية رسالتها وفق ما تتطلبه معطيات التغيير، لكن تلك الوسائل الحديثة لن تجدي في وجود رؤية صحفية تنزع إلى الأسلوب البدائي.



مدير جامعة الملك فهد للبترول والمعادن د. خالد السلطان لـ (التنمية الإدارية):

# رعاية خادم الحرمين الشريفين لاحتفال الجامعة بمرور خمسين عاماً على تأسيسها تتويج لجهود الجامعة في خدمة مسيرة التنمية

أجرى الحوار : عبدالعزيز الهدلق

**أكد** معالي مدير جامعة الملك فهد للبترول والمعادن د. خالد بن صالح السلطان أن رعاية خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز - يحفظه الله، احتفال الجامعة بمرور ٥٠ عاماً على تأسيسها هو إغلاء لقيمة العلم وتتويج لجهود مؤسسة تعليمية نهضت بدور مهم في مسيرة التنمية الوطنية. وأضاف معاليه أن الجامعة استطاعت - خلال خمسة عقود - أن تتحول من كلية للبترول والمعادن إلى جامعة كبيرة تضم العديد من التخصصات العلمية والهندسية والإدارية المعتمدة من أفضل هيئات الاعتماد الدولية، وأن تستقطب أفضل الكفاءات عالمياً من أعضاء هيئة التدريس، وأن تستوعب ملامح التطور الذي يشهده التعليم العالي في العالم، وترتبط بعلاقات وثيقة بجامعات عالمية مرموقة، وتنجز مشاريع طموحة للبحث والابتكار والتطوير. وقال معاليه أن الجامعة نجحت في تطوير أدائها الأكاديمي والبحثي من خلال مبادرات فريدة ورؤى متطورة تم تبنيها من مؤسسات تعليمية أخرى

رفيعة بين الجامعات في المنطقة والعالم، فكيف وصلت الجامعة إلى هذه المكانة؟ وكيف استطاعت أن تحافظ عليها طوال نصف قرن؟

حققت الجامعة، على امتداد مسيرتها الطويلة، سمعة علمية متميزة وبلغت مكانة رفيعة بين الجامعات العالمية، ووصلت إلى هذه المكانة عبر حرصها المستمر على الالتزام بالتميز، وسعيها المتواصل إلى تحقيقه من خلال مبادرات فريدة ورؤى متطورة لتعزيز أدائها الأكاديمي والبحثي، وحرصت الجامعة على مواكبة التطور الكبير الذي يشهده التعليم العالي في العالم. وتمكنت، بحمد الله، من إحداث أثر فاعل في المجتمع، وقامت بأدوار رصينة في خدمة مسيرة التطور والبناء التنموي في الاقتصاد الوطني.

فمنذ البدايات الأولى، كانت الجامعة شديدة الوعي بأهمية الربط بين تخصصاتها واحتياجات سوق العمل وصممت تخصصاتها طبقاً لاحتياجات القطاعات الإنتاجية والخدمية، واستحدثت البرامج والمقررات بناءً على نتائج مسوحات ميدانية، وحرصت

استطاعت بحمد الله أن تتحول خلال خمسة عقود من كلية واحدة للبترول والمعادن إلى جامعة كبيرة تضم العديد من الكليات والأقسام في التخصصات العلمية والهندسية والإدارية المعتمدة من أفضل هيئات الاعتماد الدولية، وتمنح مختلف الدرجات العلمية، وتستوعب كل ما يناسبها من ملامح التطور الذي يشهده التعليم العالي في العالم، وترتبط بعلاقات وثيقة بجامعات عالمية مرموقة وتستقطب أفضل الكفاءات عالمياً من أعضاء هيئة التدريس، وتدعم ثقافة البحث العلمي وتتعامل معه كوظيفة أساسية من وظائفها، وتنشأ مشاريع طموحة للبحث والتطوير والابتكار، كما بلورت الجامعة رؤية متكاملة لزيادة التفاعل مع قطاعات المجتمع، وفوق كل هذا استمرت الجامعة في إطلاق مبادرات نوعية ونفذتها بصورة فاعلة لأدائها وجوده العمل فيها مما جعلها تحتذى من جهات أخرى كثيرة.

## مكانة رفيعة

تحتل جامعة الملك فهد للبترول والمعادن بسمعة علمية متميزة ومكانة

تحتل جامعة الملك فهد للبترول والمعادن هذا العام بمرور خمسين عاماً على تأسيسها، فهاذا تقولون بهذه المناسبة؟ لقد شرفت الجامعة بالرعاية الكريمة من خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز - يحفظه الله، لمناسبة احتفال الجامعة هذا العام بمرور خمسين عاماً على تأسيسها. وتمثل هذه الرعاية الكريمة إغلاء لقيمة العلم وتتويجاً لجهود مؤسسة تعليمية نهضت بدور مهم في مسيرة التنمية الوطنية، وأهدت مواقع العطاء، بامتداد الوطن كله، نخبة من الكوادر المدربة والقادرة - بمشيئة الله - على مساهمة التطور وبناء مجتمع المعرفة. وتسعى الجامعة، من خلال هذه المناسبة، إلى تحقيق أهداف فاعلة من أهمها تعزيز دور الجامعة في خدمة الوطن والمواطن، والاحتفاء بمنجزات الجامعة الأكاديمية والبحثية والمجتمعية، والبناء على ما تم إنجازه وتعزيز هوية الجامعة محلياً وعالمياً، إضافة إلى توثيق مسيرة الجامعة وتوطيد العلاقة بين الجامعة وخريجها وبين الجامعة والمجتمع. ويجدر القول بهذه المناسبة، أن الجامعة



عمادة التطوير الأكاديمي التي تعنى بتطوير العملية التعليمية وتقديم الدعم المهني لأعضاء هيئة التدريس وتزويدهم بالاستشارات اللازمة لتطوير مهاراتهم التعليمية وتحقيق أعلى معايير الجودة في البرامج التعليمية. كما عنت الجامعة بتوفير البيئة المحفزة على العطاء والإبداع بما يذلل التحديات التي تواجه عملية الاستقطاب على مستوى عالمي.

### تطوير البرامج

■ ما المعايير التي تتبعها الجامعة في تصميم وتطوير مناهجها وبرامجها العلمية؟

الجامعة شديدة الوعي بأهمية الربط بين برامجها العلمية والاحتياجات التنموية وهي احتياجات متجددة ومتطورة. كما تعمل الجامعة باستمرار على مواكبة مناهجها لأحدث التطورات والتوجهات المستحدثة في التعليم العالي حيث يتم تحديث البرامج وتطويرها بشكل دوري بما لا يتجاوز أربع سنوات. وقد نجحت الجامعة في بلورة منهج جديد في التأهيل الأكاديمي ينمي الابتكار والإبداع لدى الطالب ويعوده سبل البحث الذاتي عن المعلومة وكيفية استخدام الأساليب التقنية الحديثة في الحصول على المعرفة، ويوظف التقنيات الإلكترونية المتطورة لتيسير عمليتي التعليم والتعلم، ويوفر الوسائط التعليمية غير التقليدية، ويجعل التدريب في مؤسسات إنتاجية وخدمية مكوناً أساسياً من مكونات التأهيل الشامل للطلاب ويهتم برعاية الموهوبين والمتفوقين ويهيئ الطالب للوفاء بالمتطلبات المهنية التي سيواجهها في المستقبل.

### جامعة إلكترونية

■ ماهي جهود الجامعة في تبني الأنظمة الحديثة والتوجهات العالمية للوصول إلى جامعة إلكترونية وتعاملات إلكترونية متكاملة؟

واصلت الجامعة تبني أحدث الأنظمة والتوجهات العالمية للوصول إلى جامعة ذكية وتعاملات إلكترونية متكاملة في مجالات تقنية المعلومات والاتصالات، والمكتبة المركزية،

برنامجاً للمهارات الشخصية يهتم بدراسة آراء القائمين على سوق العمل حول مهارات التميز والأداء الفعّال المطلوبة في الخريجين. ومن أسباب التميز الذي يحظى به الخريجون جودة برامج التعليم بالجامعة المعتمدة عالمياً، مع التحديث والمراجعة الدورية لها. وإضافة إلى ذلك، فإن الجامعة تهتم باستقطاب الأساتذة المتميزين من ذوي الكفاءة التدريسية والبحثية. كما طورت الجامعة منهجاً أكاديمياً يتعامل مع الطالب على أنه محور العملية التعليمية ويربط بين المناهج التعليمية والاحتياجات المتجددة والمتطورة لسوق العمل وأدخلت أساليب تعليم مبتكرة ومتطورة وعززت استخدام التقنيات الحديثة لتيسير عمليتي التعليم والتعلم.

واستحدثت الجامعة برنامجاً للزيارات الطلابية الدولية لإطلاع الطلاب على مظاهر التقدم العلمي والتقني بزيارة الجامعات المرموقة والصناعات الرائدة في تلك الدول. كما استحدثت برنامجاً للتبادل الطلابي يتيح لطلاب الجامعة الدراسة لفصل واحد في إحدى الجامعات العالمية الشهيرة التي تربطها بالجامعة علاقات تعاون متميزة ويهدف إلى إكساب الطلاب خبرات أكاديمية جديدة والتعرف على أنماط الدراسة في عدد من الجامعات العالمية المرموقة، وكل هذه المقومات أدت إلى تميز خريجي الجامعة وسعي الشركات لاستقطابهم باعتبارهم الخيار الأمثل لجهات التوظيف.

### الكفاءات التدريسية

■ ما المعايير التي يجب الاعتماد عليها عند اختيار الكفاءات التدريسية للعمل في الجامعة؟ وهل تواجهكم صعوبات في هذا الشأن؟

تختار الجامعة أساتذتها من الكفاءات التدريسية ومن المتميزين على صعيد البحث وأصحاب النتاج البحثي المرموق والمنشور في مجلات علمية محكمة، وتستفيد الجامعة من الممارسات العالمية في استقطاب أعضاء هيئة التدريس واستبقائهم وتحفيزهم وطرق تقويمهم وتطوير أدائهم. وقد أنشأت الجامعة

الجامعة على تطوير علاقات متميزة مع قطاعات الإنتاج، واستثمرت هذه العلاقات في توفير فرص تدريبية لطلاب الجامعة ضمن البرنامج التعاوني والصيفي بحيث يتمتع خريجوها بالمهارات المطلوبة في سوق العمل، وحرصت الجامعة على تقويم برامجها حتى غدت في مقدمة الجامعات خارج الولايات المتحدة التي حصلت على الاعتماد العالمي لبرامجها الهندسية من هيئة تقويم التعليم الهندسي والتقني المعروفة بـ ABET، كما حصلت على الاعتماد من هيئة اعتماد برامج إدارة الأعمال المعروفة بـ AACSB لبرامجها الإدارية.

### جودة المخرجات

■ تتميز الجامعة بجودة المخرجات، حيث يحظى خريجوها بثقة سوق العمل في مختلف القطاعات وتسعى جهات التوظيف إلى استقطابهم، فكيف تنظرون لهذا الأمر؟

منذ أول يوم لالتحاقه بالجامعة، يكتسب الطالب مهارات اجتماعية تؤهله للتميز أثناء دراسته في الجامعة وللنجاح المهني بعد التخرج فيها. ومن العوامل المهمة في ذلك أن الجامعة تستقطب للدراسة بها نخبة متميزة من الطلاب تنطبق عليهم أعلى معايير القبول، ويمثلون أفضل ٢٪ من جميع خريجي الثانوية في المملكة، وتعمل على تنميتهم بالقيم والمعارف والسلوك والمهارات وصقل شخصياتهم المتكاملة من خلال برامج أكاديمية واجتماعية وثقافية وغيرها. وقد أنشأت لهذا الغرض

والتعلم الإلكتروني، والفصول الذكية، ومبادرة التعلم المفتوح (Open Access initiative)، وتبني نظام تخطيط الموارد، وأنظمة شؤون الطلاب والقبول والتسجيل. ويعتمد مركز تقنية المعلومات من أوائل مراكز الحاسبات الآلية التي أنشئت بالمملكة والوطن العربي، ويعمل على تلبية احتياجات الجامعة الأكاديمية والإدارية والبحثية في مجال تقنية المعلومات. وقد نجح المركز في تطوير المدينة الجامعية تقنياً وذلك بتوفير أفضل الوسائل للاستفادة من المعلومات وتقنيات الاتصالات، وإجراء العديد من برامج الشركة والتعاون الأكاديمي والبحثي مع كبريات شركات المعلومات والاتصالات بهدف توفير أحدث التقنيات والتعاون المشترك لتوطين التقنيات المناسبة بالمنطقة، وتدريب منسوبي الجامعة على استخدام هذه التقنيات.

## البحث العلمي

■ كيف يمكن توفير بيئة محفزة للبحث العلمي في الجامعة؟ وما أبرز إنجازاتها في هذا المجال؟

تتعامل الجامعة مع البحث العلمي على أنه وظيفة أساسية من وظائفها وأنه أحد المحددات المهمة للنمو الاقتصادي والعامل الأساسي في إنتاج المعرفة وتطويرها. وخلال مسيرتها الخمسينية، نجحت الجامعة في توفير بيئة مثالية ومحفزة للبحث العلمي، وأنشأت ابتداءً معهداً للبحوث يبلغ عمره ٤٠ عاماً ويعد بيت الخبرة المتميز للبحوث التعاقدية والاستشارات العلمية المنفذة لصالح الجهات المستفيدة. ويضم المعهد عدداً من مراكز التميز والوحدات والمعامل البحثية المتخصصة. وقد أسهم الباحثون وأعضاء هيئة التدريس في تقديم حلول فاعلة لكثير من المشكلات الصناعية والتقنية والاجتماعية، كما تقوم عمادة البحث العلمي في الجامعة بالتخطيط للأنشطة البحثية وإدارتها وتشجيعها وتوفير الدعم الداخلي والخارجي لأعضاء هيئة التدريس والباحثين. ومن هذه الأنشطة مشاريع الأبحاث وتأليف الكتب والزيارات العلمية وحضور المؤتمرات والفرغ العلمي وجوائز التميز في البحث العلمي.

أنشأت الجامعة مكتباً للتعاون الدولي يعنى ببناء شبكة تواصل قوية مع الجامعات والمؤسسات البحثية والتعليمية العالمية وتفعيل الشراكات معها لتأكيد البعد العالمي للجامعة. ووضعت قنوات هذا التعاون لتشمل الاتفاقيات التعاونية التفاعلية، والتبادل العلمي لهيئة التدريس والباحثين، وتطوير البرامج، والتبادل والزيارات الدولية الطلابية، وغيرها. كما حرصت هذا التعاون مع عدد محدود ومنتهى بما يحدث النقلة والأثر النوعي المطلوب.

وفي هذا الإطار تمكنت الجامعة من تفعيل التعاون مع كل من: معهد ماساشوستس للتقنية (MIT)، وستانفورد، وكامبريدج، ومعهد كاليفورنيا للتقنية (كال تك)، وجامعة مينيونج التقنية، ومعهد جورجيا للتقنية (جورجيا تك)، وجامعة سنغافورة الوطنية، ومعهد البترول الفرنسي، ومعهد البترول الياباني التعاوني، والمعهد الكوري المتقدم للعلوم والتقنية.

كما أنشأت الجامعة المجلس الاستشاري الدولي الذي يعد متفرداً في نوعه بما يضمه من قادات عالمية أكاديمية وصناعية بارزة كرؤساء شركات وقيادات جامعات شاركت في دورات المجلس، مثل جامعة بيردو، وجامعة ستانفورد، وجامعة هارفارد، وجامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، وجامعة شيكاغو، والمعهد الكوري المتقدم للعلوم والتقنية، ومعهد جورجيا للتقنية، وجامعة كويوتو اليابانية، وشركة ارامكو السعودية، وسابك، ومعهد البترول الفرنسي، ومختبر الدفع النفاث (JPL)، وشلمبرجير، وجامعة مينيونج للتقنية، وجينرال إلكتريك، بريتش بتروليم، وشيفرون.

## اقتصاد المعرفة

■ ما أبرز ملامح خطة الجامعة نحو تحقيق اقتصاد المعرفة؟

إضافة إلى دور الجامعة المشهود في تخريج قيادات متميزة لقطاع الصناعة والأعمال، والقيام ببحوث علمية وتطبيقية تدعم دفة الاقتصاد، فقد خطت الجامعة خطوات أخرى تعزز دورها في المشاركة في بناء اقتصاد قائم على المعرفة وكان من أبرزها تأسيس وادي الظهران للتقنية عام ١٤٢٦هـ، ليكون أكبر تجمع علمي في العالم للأبحاث

ومن ناحية أخرى، سعت الجامعة إلى تعزيز قدراتها البحثية لتحقيق ريادة محلية وعالمية في مجالات محددة لتحقيق التميز فيها وتلبية الاحتياجات الوطنية والصناعية، فأُسست مؤخراً مراكز تميز بحثي منها: مركز تقنية النانو، مركز تكرير البترول والبتروكيماويات، مركز الطاقة المتجددة، مركز بحوث التآكل، مركز المصرفية والتمويل الإسلامي، مركز دراسات سوق العمل. كما عقدت الجامعة اتفاقيات تعاون بحثي محددة مع مراكز وجامعات ذات التميز العالمي في مجالات الاهتمام البحثي للجامعة، وحصرت هذه الاتفاقيات مع عدد محدود ومميز لإحداث الأثر الفعلي والتفاعل المتكامل.

كما تمكنت الجامعة بحمد الله بإطلاق عدد من المبادرات البحثية، ومنها: استحداث وحدة العلوم والتقنية لإدارة المشاريع المدعومة من خلال الخطة الوطنية للعلوم والتقنية ووضع الإجراءات التي تضمن جودة المشاريع والارتقاء بمخرجاتها. وتكوين المجموعات البحثية ودعمها لتكون نواة لأبحاث عالية المستوى ومركزة في مجالات إستراتيجية، وتبني برنامج زمالة ما بعد الدكتوراه (Postdoctoral Research) لحدِيثي التخرج من حملة الدكتوراه لممارسة البحث العلمي وتعزيز القدرات البحثية، وزيادة الناتج البحثي في الجامعة. كما أسست الجامعة مركز الابتكارات لتشجع العلماء والباحثين من أساتذتها لتسجيل براءات اختراعاتهم، وتمكنت من تسجيل أكثر من ١١٠ براءة في مكتب تسجيل البراءات الأمريكي، وحقت بذلك المركز ٥٥ بين جامعات العالم في عدد براءات الاختراع حسب موقع IFI CLAIMS الذي ضم ١٨٥ جامعة عالمية من ١٨ دولة حققت المعايير المطلوبة وتمكنت من الدخول ضمن هذه القائمة السنوية.

## التعاون مع الجامعات العالمية

■ التعاون مع الجامعات العالمية ذات العراقة والسمعة الكبيرة والاستفادة من خبراتها له أثره الإيجابي على تطور العملية التعليمية، فهاهي الجهود التي تبذلها الجامعة في هذا الإطار؟





### رؤية مستقبلية

■ ما أبرز ملامح الخطة الاستراتيجية المستقبلية للجامعة؟

إيماناً من الجامعة بدور التخطيط الاستراتيجي في تحديد الرؤى والأهداف واستشراف المستقبل، فقد تمكنت من تطوير خطتها الاستراتيجية الثانية والتي تستمد عناصرها من رصيد خبراتها والتجارب العالمية المثلّي والاستشارات المهنية، وقام بصياغة الخطة منسوبي الجامعة الذين تقع عليهم مسؤولية تطبيقها والالتزام بها لتأتي نتائجها إثراء لأداء الجامعة ورقياً. وترسم الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة التي تمتد إلى عام ٢٠٢٠م الرؤية المستقبلية لتوجهات الجامعة ورسالتها من خلال الاستمرار في التركيز على الجودة والتميز التعليمي والبحثي وبخاصة في قطاع الطاقة.

ومع كل ماحقته الجامعة من إنجازات، فإنها تنظر إلى المستقبل نظرة يملؤها التفاؤل بغد أكثر إشراقاً مستعينة بالله أولاً، ثم بالدعم المادي والمعنوي من حكومتنا الرشيدة بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز وسمو ولي عهده الأمين الأمير سلمان بن عبدالعزيز - يحفظهما الله. كما أن الرعاية الكريمة التي يحيط بها نشاط الجامعة وفعاليتها صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن فهد بن عبدالعزيز أمير المنطقة الشرقية وسمو نائبه صاحب السمو الأمير جلوي بن عبدالعزيز بن مساعد، كان له الأثر الكبير في نجاحات الجامعة وتطورها، كما أن للمتابعة الدائمة والتوجيهات السديدة من صاحب المعالي وزير التعليم العالي د. خالد بن محمد العنقري أكبر الأثر في مسيرة الجامعة ورفقيها، فلهم منا جميعاً خالص الشكر والعرفان. ●

بفضل الله، فقد حقق التعليم الجامعي في المملكة إنجازات متميزة وقفزت نوعية عززت مكانته على مختلف الأصعدة وتأثيره في نماء المجتمع. وكغيره من منظومات التعليم الجامعي العالمي، يواجه بعض التحديات التي تزيد من استمراره في البحث عن التطوير وزيادة الكفاءة والأداء. ومن ذلك القدرة على زيادة الجودة التعليمية والبحثية مع زيادة التوسع، والتمكّن من استقطاب هيئة تدريس متميزين عالمياً في ظل التنافس العالمي على استقطابهم، والاستدامة المطمئنة للموارد في ظل المؤثرات الاقتصادية. ومن التحديات أيضاً أهمية الدور المجتمعي لمؤسسات التعليم الجامعي وأثرها الملموس في أفراد المجتمع.

### توجهات حديثة

■ ما أبرز التوجهات الحديثة في التعليم الجامعي؟ وهل تواكب الجامعات السعودية هذه التوجهات؟

بداية لا بد أن أؤكد أن التعليم العالي يحظى بدعم كبير من حكومتنا الرشيدة، وينطلق هذا الدعم من اقتناع عميق بدور هذا القطاع الحيوي في إعداد الكوادر البشرية الملتزمة بالمبادئ الفاضلة، والمواكبة لأحدث مستجدات العصر والواعية لدورها في نهضة الوطن، وكذلك دور مؤسسات التعليم العالي في إنتاج المعرفة وتطويرها من خلال البحوث العلمية الأساسية والتطبيقية فضلاً عن دورها في خدمة المجتمع ومد جسور الشراكة مع قطاعاته وتوفير حلول علمية لاحتياجاتها. وقد استثمرت وزارة التعليم العالي هذا الدعم الكبير في تحقيق إنجازات متميزة وعملت على مواكبة أهم التوجهات الحديثة في التعليم العالي، وتعزيز الدور الرائد الذي تنهض به الجامعات السعودية وتعزيز ربط برامجها التعليمية بمتطلبات التنمية، والتوسع الكمي في التعليم العالي ومواجهة الطلب المتزايد على مؤسساته بإنشاء جامعات جديدة، وتطوير الأداء النوعي بإنشاء مؤسسات تنمي بالجودة والتميز، وإذكاء روح التنافس على المستويين المحلي والعالمي.

المتخصصة في البترول والغاز ومشتقاتهما والطاقة والتطوير التقني، وذلك بتوسيع دائرة الشراكة بين الجامعة والقطاع الصناعي. ويسعى وادي الظهران للتقنية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها: إيجاد موقع مهم للمملكة العربية السعودية على المستوى العالمي في مجالي الأبحاث الصناعية ذات الجدوى الاقتصادية وبرامج الابتكار والإبداع، وتوفير قاعدة قوية لوجود الشركات العالمية والمشروعات العملاقة من أجل توجيه التكنولوجيا العالمية مرتفعة المستوى إلى الاقتصاد المحلي، والتسويق التجاري للأبحاث وتوجيه البحوث الجامعية بحيث تكون ذات مردود اقتصادي بالإضافة إلى المساعدة على تسريع عمليات تحويل الابتكارات التقنية إلى منتجات تجارية. كما يهدف الوادي إلى توفير برامج حاضنات الأعمال وذلك لمساعدة الشركات الصغرى والمتوسطة تقنياً ومادياً وإدارياً، والاستفادة من وجود الشركات الصناعية بالقرب من الجامعة بتوفير فرصة للطلاب في التعرف بشكل واقعي وعملي على المشاكل الصناعية، وإيجاد فرص وظيفية وتدريبية لهم وذلك خلال فترة دراستهم في الجامعة أو بعد تخرجهم فيها، وكذلك التفاعل مع المجتمع والتواصل المعرفي معه، ونشر التوعية العلمية والثقافة الصناعية لجميع أفرادها. وقد تمكنت الجامعة - بحمد الله - من استقطاب شركات كبرى لإنشاء مراكز بحوث في الوادي بلغ عددها أكثر من ٢٥ شركة مثل شلمبرجيه، جنرال إلكتريك، هاليبرتون، هوني ويل، سيمينز، ويدرفورد، بيكرهيويس، يوكوكاوا، سبكيم، أميانيت، روزن إنسبكشن، أي بي بي، وغيرها. وقد بدأ بعضها بالعمل وإجراء البحوث بعد اكتمال مبانيها بينما بعضها الآخر سوف ينتهي من استكمال مبانيه خلال العامين القادمين، بإذن الله.

### تحديات وإنجازات

■ ما أهم التحديات التي تواجه جامعة الملك فهد للبترول والمعادن بشكل خاص والتعليم الجامعي بشكل عام في هذه المرحلة؟

بعد اعتماد لائحتها وبدء تطبيقها :

## مكافآت التفوق بمعهد الإدارة العامة.. خطوة جديدة على طريق التميز

تقرير / د.أحمد زكريا أحمد

**يحرص** معهد الإدارة العامة على الاهتمام بمنسوبيه من المتدربين، ويوفر لهم

كافة سبل النجاح والتميز، من خلال إمكانيات مادية وبشرية هائلة

وبيئة مواتية، ليجعل بهم في سماء التفوق الذي يجيد صناعته.

فها هو العام التدريبي ١٤٣٣ - ١٤٣٤هـ الذي يشهد لأول مرة تطبيق لائحة مكافآت الدارسين

المتفوقين بالمعهد ضمن برامجه الإعدادية وبرنامج اللغة الإنجليزية طوال عام تدريبي

كامل، وذلك بعد اعتمادها من معالي وزير الخدمة المدنية ، رئيس مجلس إدارة المعهد،

بالفصل الثاني من العام التدريبي الماضي ١٤٣٢ - ١٤٣٣هـ، وتتنوع هذه المكافآت مابين:

مالية، وشهادات تفوق معتمدة من معالي مدير عام المعهد، ونشر الأسماء والصور بقائمة

التفوق، وبالموقع الإلكتروني وبمجلة "التنمية الإدارية" للمعهد.

فلم يمر على العمل بتلك اللائحة أكثر من ستة أشهر، لذلك فنحن بحاجة إلى أن نتعرف

على هذه المكافآت، وأنواعها، والمستحقين لها، وآراء المتخصصين في إقرارها، وأهميتها،

وأهدافها، وكيفية التوعية بها بين المتدربين بالمعهد، وفوائدها، ... وغيرها من المحاور المهمة

التي نطالعها معكم في هذا التقرير .....

فقد صدر القرار رقم ١٤٩٧ وتاريخ ١٨ جمادى الثانية العام ١٤٣٣هـ بشأن تطبيق لائحة

مكافآت الدارسين المتفوقين في برامج المعهد الإعدادية، وتتكون اللائحة من خمس مواد:

توضح أولاها الهدف من المكافآت، وتشير ثانياتها إلى المستحقين لهذه المكافآت، وتحدد

الثالثة أنواع المكافآت وقيمها المالية، وتكمل الرابعة شروط الحصول عليها، وتبين مادتها

الخامسة الجهة المختصة بتطبيق اللائحة.

### شروطها والمستحقين لها

ووفقاً لهذه اللائحة فإن الدارسين أو

المتدربين المستحقين لمكافآت التفوق هم:

المنتظمين في البرامج الإعدادية في مرحلة

التخصص الحاصلين على ٤,٧٥ فما فوق،

والدارسين في البرامج الإعدادية الذين

أكملوا برنامج اللغة الإنجليزية بتقدير ممتاز،

وتمنح مكافآت التفوق في مرحلة اللغة بعد

الانتهاء من البرنامج، كما تمنح في مرحلة

التخصص في نهاية كل فصل إعدادي

بناء على المعدل الفصلي، وهي عبارة عن:

مكافأة مالية مقدارها ١٠٠٠ ريال لدارسي

البرامج الإعدادية فوق الثانوية، ١٥٠٠ ريال

لدارسي البرامج الإعدادية فوق الجامعية،

وشهادات تفوق بتوقيع مدير عام المعهد،

ووضع أسماء المتفوقين وصورهم في قائمة

التفوق للمعهد، ووضع أسمائهم على موقع

المعهد الإلكتروني، وكذلك نشر هذه الأسماء

بمجلة "التنمية الإدارية".

وهناك ستة شروط للحصول على تلك

المكافآت هي: الحصول على المعدل المطلوب

المشار إليه في المادة الثانية من اللائحة،



**أ.سعد الشمراني : د.علي القرني :**  
**متنوعة وتم تحديد الحاصلون عليها**  
**شروطها بعناية، لديهم فرص أكبر**  
**وتخضع لتقويم وأولوية في سوق**  
**مستمر. العمل.**

وإذاً يكون الدارس قد انسحب من الدراسة أو أعاد أحد الفصول الدراسية في مرحلة اللغة أو التخصص ولا يؤثر الانسحاب أو الإعادة في مرحلة اللغة على استحقاق المكافأة في مرحلة التخصص، وإذاً يكون قد صدر بحق الدارس قرار تأديبي من المعهد، وإذاً تبلغ ساعات الغياب للدارس أكثر من ٥% من مجموع ساعات الفصل في مرحلة التخصص أو أكثر من ١٠ ساعات غياب في أي فصل من فصول الدراسة في اللغة، وإذاً يقل عدد ساعات الفصل عن تسع ساعات، وأن يصرف لمرشحي الأجهزة الحكومية المكافآت حسب نوعية البرنامج الإعدادي ومستواه.

### تحديد دقيق

التقينا أ.سعد الشمراني، مدير عام شؤون المتدربين بالمعهد، فأكد لنا أن الهدف من اعتماد اللائحة هو تشجيع الدارسين في برامج المعهد الإعدادية وبرامج اللغة الإنجليزية على التنافس وبذل المزيد من الجهد في التحصيل العلمي. ولكي يشعر الدارس أن ما يبذله من جهد محل تقدير إدارة المعهد وفق آلية نظامية، ووفق شروط تم تحديدها بعناية فائقة أخذت في الاعتبار نتائج الدارسين لثلاث سنوات سابقة قبل اقتراحها في اللائحة، وتم مناقشتها في عدد من اللجان من قبل مستويات تنظيمية مختلفة في المعهد قبل رفعها للاعتماد من مجلس إدارته، ومع ذلك فليس هناك شيء مثالي فمتى كان هناك حاجة تستوجب التعديل بتلك الشروط، سيتم الرفع لإدارة المعهد والتي تتولى العرض على مجلس الإدارة.







**د. أحمد الزهراني :**  
تنوع المكافآت يعتبر  
انعكاساً لرغبة المعهد  
في إيجاد توازن بين  
الجانبيين المادي  
والمعنوي.

**د. محمد علي : ترسيخ**  
**لثقافة جديدة تزكي**  
**روح المنافسة بين**  
**المتدربين.**

المكافآت وفق معايير مقننة، فلن يتردد المعهد في الرفع لمجلس إدارته بشأن ما يراه مناسباً.

#### خدمات وتوعية

وبالنسبة للخدمات التي تقدمها الإدارة العامة لشئون المتدربين والتي تساعدهم على التفوق ومدى تطويرها مستقبلاً، يشير أ. الشمراني إلى أن إدارته تقدم مثل هذه الخدمات من خلال ثلاثة جوانب: أولها منح مكافآت شهرية تحرص الإدارة على تقديمها لهم بانتظام ودون تأخير، والجانب الثاني يتمثل في توفير مسكن مريح تتوفر فيه كافة الخدمات التي يحتاجها الدارسون وتعينهم على الدراسة والتحصيل العلمي، وأما الجانب الثالث والأهم فهو توفير فرص وظيفية لهم بعد التخرج من خلال التواصل مع الشركات والمؤسسات والأجهزة الحكومية، التي تحرص على استقطاب الخريجين وبخاصة المتفوقين منهم، وكذلك مساعدتهم في تجاوز متطلبات التوظيف بإقامة ورش عمل تتناول موضوعاتها: البحث عن عمل، أو إعداد السيرة الذاتية، أو كيفية تجاوز المقابلات الشخصية بنجاح. ويضيف أ. الشمراني يحرص المعهد أيضاً وبصفة مستمرة على تقديم خدماته وبشكل منهجي وعلمي، فبناءً على نتائج التقييم يتم تطوير هذه الخدمات، وهو ما يميز معهد الإدارة العامة عن غيره. ويؤكد على دور إدارته في التوعية بمكافآت التفوق بين الدارسين بإبلاغهم بها عبر عدد من القنوات، وذلك منذ اليوم الأول لالتحاقهم

ويوضح أ. الشمراني أنه بالرغم من أن التفكير في إصدار اللائحة جاء متأخراً بعض الشيء، لكن يجب أن نأخذ في الحسبان "أن تصل متأخراً خير من ألا تصل"، وقد جاء صدورهما في ضوء مشروع تطوير البرامج الإعدادية في المعهد، والذي كان من أهدافه تطوير الخدمات التي يقدمها المعهد للدارسين في البرامج، ويعود السبب الرئيس في عدم التفكير في إصدارها في وقت مبكر إلى قصر مدة برامج المعهد، حيث أن مدة أطول برنامج هي سنتين ونصف بينما الدراسة الجامعية مدتها أربع سنوات فأكثر.

ويضيف: وفيما يتعلق بقيمة المكافآت المالية فإن المعهد عندما اقترحها كان ذلك من خلال دراسة أجراها في ضوء ما تقدمه الجامعات والمؤسسات الأكاديمية، وقد استفاد المعهد من هذه التجارب، حيث اتضح أن المكافآت المادية للتميز مرتبطة وبشكل مباشر بمقدار المكافأة الشهرية، لذا تم ربط مكافأة التميز بمقدار المكافأة الشهرية التي يحصل عليها الدارس. ولائحة التميز في المعهد تتضمن بالإضافة للمكافآت المالية حوافز أخرى: كشهادات التفوق، ووضع أسماء المتفوقين وصورهم في قائمة المعهد، وكذلك نشر أسمائهم بمجلة "التميز الإدارية" ووضعها بالموقع الإلكتروني للمعهد. وأعتقد أن لهذه الحوافز أثر أفضل مما للمكافأة المالية، كما أن تطبيق اللائحة سيخضع لعملية تقييمية بعد أن تطبق لفترة زمنية معينة شأنها في ذلك شأن بقية نشاطات المعهد، ومتى كان هناك حاجة لتعديل القيمة المادية لتلك

بالمعهد في اللقاء التعريفي الذي يتم برئاسة سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب، ومن خلال التنسيق والتعاون بين الإدارة ومنسقي القطاعات وأعضاء هيئة التدريب في البرامج الإعدادية، وعبر موقع المعهد الإلكتروني والرسائل الإلكترونية القصيرة، وهناك تفكير في تعزيز هذه العلاقة بين الإدارة والدارسين عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

#### نتائج إيجابية

ويبين د. علي القرني، مدير إدارة برامج الإدارة المكتبية، نتائج حصول المتفوقين من الدارسين على هذه المكافآت بقوله: تأتي مكافآت التفوق كخطوة ممتازة لتحفيز المتدربين حتى يجيدوا في أدائهم؛



الحافز أكبر، ويؤكد على أن معهد الإدارة العامة بتوجهه هذا واعتماده هذه المكافآت يعطيه أفضلية، مقارنة بغيره من المؤسسات، لأنه يبرز في هذا الجانب نظراً لتوجهه نحو سوق العمل.

### تنوع، وأساليب عالمية

ويلتقط د. أحمد الزهراني، مدير إدارة برامج القطاع الأهلي، أطراف الحديث مشيراً إلى أنه يندرج تحت مفهوم مكافآت التميز أي مقابل مادي (نقدي أو عيني) يحفز الدارسين بالبرامج الإبداعية نحو زيادة التحصيل العلمي، ويعتبر تقديراً ومكافأةً لجهود المتميزين منهم. لذا فإن تنوع المكافآت يعتبر انعكاساً لرغبة المعهد في إيجاد توازن بين الجانبين المادي والمعنوي،

لتلك المكافآت، فيقول: تتيح للدارسين فيما بينهم تقديم أنفسهم أكاديمياً وتدريبياً وشخصياً وبين الأقران وهي ذات منحنى أخلاقي، وتلك اعتبارات يجب أن تؤخذ في حساب أعضاء هيئة التدريب، وعلى المستوى العام فإن الحاصلين عليها يصبحون قدوة لزملائهم المستجدين، الذين سيرغبون في التميز مثلهم، بالإضافة إلى أنه بعد انتهاء البرنامج فإن المتدرب المتفوق سيرسخ في ذهنه أن حصوله على المكافآت يعد حافزاً لتطوير ذاته مستقبلاً، وتطوير أدائه في عمله بما ينعكس أيضاً على باقي تعاملاته في الحياة.

ويرى د. القرني أنه يجب رفع حدود هذه المكافآت مستقبلاً لأنها شئ إيجابي، فهي قيمة وكلما كانت القيمة أعلى كلما كان

لأن الحوافز مهمة جداً في أي عمل، وفي التدريب تمثل تلك المكافآت حافزاً لهم بالبرامج الإعدادية، ومن الأهمية بمكان الانتباه إلى أن نوعي مكافآت التفوق المادية والمعنوية كلاهما يؤكد الأثر النفسي أن من يحصلون عليها هم متميزون، وهناك جانب تحفيزي آخر وهو أن الشركات والجهات الحكومية تسعى دائماً لاستقطاب المتميزين، ومما لا شك فيه أن الحاصلين على مثل هذه المكافآت لديهم فرص أكبر وأولوية داخل سوق العمل، وأرى أن المكافآت تمثل لمسة مهمة من إدارة المعهد جاءت في توقيت مناسب، فهذه الإدارة تسعى دائماً للأفضل ولرعاية المتدربين بصفة عامة والمتفوقين منهم بصفة خاصة. ويرصد د. القرني النتائج الإيجابية الأخرى





عن طريق استخدام الأساليب الحديثة في التحفيز وعدم التركيز على الجانب المادي فقط، علماً بأن بعض هذه الأساليب مطبقة في كثير من الجامعات العالمية مثل قائمة التفوق. وبنظرة شمولية لللائحة مكافآت التميز للدارسين نجدها تستخدم المعدل الفصلي والتراكمي كمعيار التنافس الرئيس للمفاضلة بين الدارسين، لكن مع التركيز أيضاً على الحضور والانضباط وجدية الدارس مثل عدم الانسحاب السابق من البرامج أو نسبة الغياب المحددة. ونأمل مستقبلاً في تطوير مفهوم المكافآت ليشمل مفاهيم أوسع مثل التحفيز الجماعي مقابل التحفيز الفردي؛ وذلك لتعزيز قيم العمل الجماعي وروح الفريق ولتحقيق الانسجام بين الدارسين.

وبشأن توقعاته أصدقاء تلك المكافآت بين المتدربين، يوضح د. الزهراني أن الفترة القليلة الماضية التي طبقت فيها اللائحة تشير إلى ترحيب الدارسين بالفكرة وتحمسهم لها، ويؤكد على أن أهمية المكافأة تنبع من أهميتها في الاعتراف والتقدير الذي يحصل عليه الدارس من قبل إدارة المعهد وأساتذته، وكذلك بين زملائه والمجتمع المحيط به. كما أن هذه المكافآت تساعد الدارس كثيراً في المجال المهني لاحقاً؛ حيث يحرص كثير من مسؤولي التوظيف بالقطاع الخاص على اختيار المتميزين علمياً وسلوكياً. ووجود اسم الدارس بين قوائم المتفوقين يعتبر شهادة تميز له بين أقرانه.

وفيما يتعلق بدور إدارته في التوعية بهذه المكافآت، يقول د. الزهراني: تقوم إدارة برامج القطاع الأهلي بإصدار توجيهات للدارسين، وذلك عن طريق منسقي المجموعات الذين يقومون بدور فعال في تشكيل حلقة وصل مهمة جداً بين إدارة البرامج وبين الدارسين، وقام القطاع حديثاً بتوزيع لائحة مكافآت التميز على جميع الأساتذة لاطلاعهم وحث الدارسين على بذل المزيد من الجهود. أيضاً يقوم منسق القطاع أو مدير البرامج بعمل زيارات للمجموعات المختلفة، ومناقشة كافة

بالمعهد. وهو توجه طيب وموفق وحضاري. فإذا بحثنا عن أسباب التميز والإبداع عند المجتمعات المتقدمة سواء على مستوى الجانب العلمي أو باقي نشاطات الحياة، سنجد أن من أهم أسبابه إشاعة ثقافة المنافسة الهادفة للتميز والإنجاز والتحصيل العلمي ودعمها، بالإضافة إلى تعزيز روح التحدي الإيجابي كقيمة فردية وجماعية كحافز للباحثين عن التفوق بل وتحقيقه. وأرى أن إقرار مثل هذه المكافآت والعمل بها هو اتجاه حديث دائماً ما يرتبط بالإنجاز وجودة الأداء. وهو التوظيف الأمثل والتميز لاستثمار طاقات هؤلاء الشباب سواء لصالحهم أو لصالح بلدهم.

### التحفيز، والتطوير

وكذلك يشيد د. محمد عثمان، عضو هيئة التدريب في القطاع الأهلي، بلائحة مكافآت التفوق، فيقول: يعتبر اتجاه المعهد

القضايا المتعلقة بالبرامج أو أي مستجدات أخرى. والجدير بالذكر أن الإدارة تقوم كذلك بمتابعة دقيقة لمستويات الدارسين ومحاولة التعرف على العوائق والصعوبات التي تواجههم، ويعقد أساتذة المجموعات ثلاثة اجتماعات تنسيقية خلال الفصل الدراسي الواحد؛ لمناقشة التحصيل العلمي للدارسين والرفع لإدارة البرامج بأسماء المتميزين وكذلك ذوي المستويات المنخفضة كي يتم متابعتهم.

### حافز نفسي حضاري

ويوضح د. محمد البكر، مدير إدارة البرامج الإدارية، البعد النفسي لمكافآت التفوق بقوله: تأتي لائحة التفوق العلمي التي تبنتها إدارة المعهد لاستشارة وتعزيز الاستعداد والطاقات الفردية الكامنة الهادفة لإرساء مبدأ التنافس الشريف لتحقيق التميز والمثابرة في التحصيل العلمي لدى الدارسين





**د. المتفوق عبدالله**  
**حكمي : المعهد بيئة**  
**مواتية للتفوق**  
**ومكافآته خير سفير**  
**لنا في أسواق العمل،**  
**وتنوعها يشعرا**  
**بقيمة تميزنا**



**د. محمد البكر :**  
**حافز نفسي حضاري**  
**لترسيخ قيم**  
**المنافسة والتميز**  
**واستثمار طاقات**  
**الشباب السعودي.**

كمتفوقين وباقي زملائنا وتزيد من حماسنا وتمسكنا بتفوقنا وتشجع غيرنا على اللحاق بقافلة المتفوقين. وفكرة تنوع هذه المكافآت بين مالية ومعنوية من خلال نشر أسمائنا وصورنا بقائمة المعهد للمتفوقين وبموقعه الإلكتروني وبمجلة "التنمية الإدارية" تعكس الكثير من الاستحسان وتبلي طموحاتنا النفسية، لأننا نجد أنفسنا محل تقدير على ما بذلنا من مجهود بطرق محترمة ومتحضرة.

ويشير "حكمي" إلى أن تفوقه بالمعهد أتاح له فرصاً أرحب في مجال عمله وسوق العمل؛ لأن جميع المؤسسات وجهات العمل حسب ما يرى تفخر دائماً بنجاح موظفيها وتسعى من جهة أخرى لاستقطاب المتفوقين، ويقول: من خلال تجربتي الشخصية فقد كان لتفوقي بمعهد الإدارة العامة العديد من الإيجابيات في هذا الشأن؛ حيث تم قبولي سريعاً للعمل في هيئة مكافحة الفساد، والتي تعد واحدة من أهم الهيئات السعودية، وهو ما لمستته عن كثب لدى رؤسائي في العمل. وقد كانت فرحة والدي كبيرة ولا توصف بحصولي على مكافآت التفوق من المعهد؛ لأن تقدير المعهد لي من خلال تلك المكافآت هو دليل واضح على حسن تربيتهم لي، وكم كانت سعادة أصدقائي وأقاربي بحصولي عليها. ●

وزملائه وتفوقهم، التقينا عبدالله علي عيسى حكمي أحد المتفوقين، ببرنامج السكرتير التنفيذي فيقول: من أهم أسباب تفوقي بعد توفيق الله سبحانه وتعالى الاجتهاد الحقيقي والإرادة وتحديد هدف والعمل من أجل تحقيق هذا التفوق طوال الوقت، فالتفوق له مقابل وتضحيات فكل مجتهد نصيب. بالإضافة إلى البيئة المثالية التي يوفرها المعهد لتحقيق هذا التفوق، فالمعهد يمتلك إمكانيات لتوفير هذه البيئة مثل المدرسين الأكفاء والمباني الراقية والمعامل المتطورة المجهزة بأحدث التقنيات، كما أن بالمعهد مكتبة ضخمة تفرس لدى المتدربين ثقافة متنوعة وعميقة، فهي واحدة من أهم المكتبات بالملكة العربية السعودية، فجودة البيئة التعليمية والمعطيات العلمية تعتبر من أهم عناصر نجاح المتدرب، وقد جمع معهد الإدارة العامة كافة هذه العناصر على مدار السنين، فأصبح أحد أهم الصروح العلمية التي يرغب كل من لديه طموح للتميز في الالتحاق به.

ويشير "حكمي" بتخصيص المعهد مكافآت تفوق للمتدربين من خلال لائحة التفوق التي تم اعتمادها والعمل بها منذ العام التدريبي الماضي، مؤكداً أن هذه المكافآت تجعلنا كمتدربين ومتفوقين ممتنين للمعهد؛ لأنها تنعكس بشكل إيجابي وكبير علينا



نحو تحفيز المتدرب بادرة جيدة وحافزاً معنويًا في حد ذاته وترسيخاً لثقافة جديدة تذكي روح المنافسة بين المتدربين، وقد شملت اللائحة جميع المحاور التي بموجبها يتسنى للمتدرب أن ينافس بشكل إيجابي على المكافآت، وأرى أن استمرارية هذه المكافآت ضروري لتحفيز المتدربين، مما يشجعه على المحافظة على التفوق ويشجع الآخرين على المنافسة وغرس روح المثابرة بينهم. ومما لاشك فيه أن تنوع مكافآت التفوق يعتبر تحفيزاً للدافعية بشقيها المادي والمعنوي، ويمكن لمعهد الإدارة العامة أن يجري دراسات حول تلك المكافآت لتطويرها باستمرار نحو الأفضل.

### المتفوقون يتحدثون

أفسحنا المجال لأحد أصحاب الشأن من المتفوقين ليعبر عن رأيه في هذه المكافآت وتقدير معهد الإدارة العامة لاجتهاده

## أسماء الدارسين الحاصلين على مكافأة تفوق للفصل الثاني من العام التدريبي ١٤٣٢/١٤٣٣ - المركز الرئيس

### برنامج الأنظمة الجزائية

مهند إبراهيم سممران الحويطي  
محمد صالح عبدالرحمن البليهي  
سلطان هليل محمد العتيبي

### برنامج الرقابة المالية

عمار عبدالله عبدالعزيز العمار  
تركي ابراهيم عبدالله التركي  
خالد احمد عبده ال مكفي  
مازن محمد مهدي المناميين

### برنامج كتاب الضبط

ناصر مبروك قريهيد الغامدي  
بدر محمد عتيق الزهراني

### برنامج إدارة التمويل والاستثمار

سلمان سليم صالح الجهني

### برنامج دراسات الأنظمة

محمد عايض دريميج العتيبي

### برنامج إدارة المستشفيات



سعود المطيري

سعود فيصل فلاح المطيري  
شعيب علي عباس الحمد  
حسن يوسف أحمد البوخضر  
حسين سلمان علي الشيخ علي  
سليمان جمعة معلا الخبيري  
نواف متعب مشاري البقمي

### برنامج السكرتير التنفيذي



فهد شاجري تركي السعيدان



عبدالله حكيم

عبدالله علي عيسى حكيم  
فيصل مبارك بخيت آل بخيت  
أوس فهد سالم الشثري  
ناصر حمود ناصر العتيبي  
مهدي عبدالله محمد آل يوسف  
محمد أحمد سعد المنصور  
حسام عبدالعزيز عبدالرحمن الحسين  
ظاهر علي عبدالله العصفور  
تركي حسن عبدالهادي السعيدان  
فهد مهدي يحيى شاجري  
مهند غانم عبدالله العتيبي  
عبدالعزیز إبراهيم محمد السوسو  
عبدالله فيصل صالح الشامى  
إبراهيم ناجي سعد آل صلة  
سعد عباد مطيلق العتيبي  
عبدالعزیز سعود عبدالعزيز العمري  
سامي علي عبده كعبي

### برنامج الأعمال البنكية

يحيى هادي بكري حامطي



يحيى حامطي

### برنامج عمليات التأمين

معاذ سليمان جارالله العامر

### برنامج المحاسبة التجارية



مسفر المطيري عماد الشهري



محمد العجيد محمد الجاسم

عماد محمد عايض الشهري  
مسفر فهد مسفر المطيري  
يزيد خالد عبدالرحمن الرزيحي  
سليمان علي صالح الحصيني  
أحمد رشيد حميد العنزي  
محمد موسى حسين المعيد  
محمد أحمد علي الجاسم  
ماجد ناصر إبراهيم المطرود  
عبدالناصر خالد علي البامي  
أيمن غطاس يحيى زيلع

### برنامج تقنية شبكات الحاسب

#### وأنظمة التشغيل

عبدالمجيد صالح أحمد الغامدي

### برنامج الرقابة المالية

محمد أحمد عبدالرحمن باعيف

### برنامج إدارة التمويل والاستثمار

فهد محمد عبدالعزيز العويس

### برنامج إدارة الموارد البشرية

فيصل سليمان علي الدخيل

### برنامج اللغة الانجليزية

عبدالرحمن إبراهيم علي الصالح  
عبدالله سعود عبدالعزيز العمري  
فهد عبدالرحمن عبدالله بن خميس

### برنامج برمجة الحاسب



عمير الشهري

إبراهيم عبدالرازق

إبراهيم أحمد إبراهيم العبد الرزاق  
عمير بن أحمد بن عمير الشهري

**أسماء الدارسين الحاصلين على مكافأة  
تفوق للفصل الثاني من العام التدريبي  
١٤٣٢/١٤٣٣ هـ - فرع المعهد  
بمنطقة مكة المكرمة**

### السكرتير التنفيذي

ناجي جمعان عطية الصلاحي  
زياد سفر جمعان الحربي

### برنامج الأعمال البنكية

مهند أحمد محمد مباركي

### برنامج المبيعات

مازن عادل محمد السبيع

### برنامج المحاسبة التجارية

سلطان محمد هديان المطيري

### برنامج تقنية شبكات الحاسب

#### وأنظمة التشغيل

محمد أحمد موسى الشمراني

### برنامج برمجة الحاسب

فارس عليان عالي الطلحي

**أسماء الدارسين الحاصلين على مكافأة  
تفوق للفصل الثاني من العام التدريبي  
١٤٣٢/١٤٣٣ هـ - فرع المعهد  
بالمنطقة الشرقية**

### برنامج السكرتير التنفيذي

مهدي محمد علي الرمضان  
عبدالله محمد سعيد الخباز

### برنامج الأعمال البنكية



علي الزراعي

حسين الحواج



منصور الرشيد

حسين طاهر ناجي الحواج  
علي يوسف علي الزراعي  
حسن محمد حسن البوعلي  
منصور بشير عويض الرشيد

### برنامج المبيعات

أحمد فخري غازي المطيري

### المحاسبة التجارية

حسين موسى محمد الهاشم  
حيدر عبدالله علي الداود  
محمد عبدالمجيد حسين العطاوي



محمد العطاوي

إبراهيم عبدالعزيز عبد رب الرسول بو عريش  
مشاري عبدالله محمد الفوز  
إبراهيم عبدالحميد محمد الخرس  
غازي شباب عماش المطيري  
عامر عياد مناحي العتيبي  
عبدالغني عامر ثامر العمري  
ماجد ثامر ثيان آل سعود  
مؤيد منصور طاهر الهودار  
ياسر ياسين محمد الزيد

**أسماء الدارسات الحاصلات على مكافأة  
تفوق للفصل الثاني من العام التدريبي  
١٤٣٢/١٤٣٣ هـ - الفرع النسائي**

### برنامج إدارة المستشفيات

مكارم علي عبدالمحسن الموسوي  
هبة محمد أحمد الصومالي  
زينب علي أحمد الشوباني  
سكينة ناصر جاسم قنبر  
زينب حبيب عيسى موسى  
حوراء جواد محمد الأمير  
ابتهاج حسين صالح آل صويلح  
زهرة فؤاد محمد آل مدن

### برنامج السكرتير التنفيذي

مريم حمدان وردي الحسين  
هيفاء راشد فائز السبيعي  
بشائر محمد سعد الملحان  
الهثوف أحمد حمد الهطلاني  
أشجان أحمد وائل الحيحي  
ريم محمد مبارك القحطاني  
زينب علي عبدالله الشقيقي  
نورة خالد يوسف المسعود

هاشمية ضياء نور آل سيد مهدي  
إلهام خالد فرج الخالدي  
الهثوف محمد حمزة المنصور  
شذى عبدالله مرزوق جابر  
نهى صالح غرمان العمري  
ملكة عبدالله محسن اليماني

### برنامج الأعمال البنكية

سمية فؤاد خالد قاسم  
ليلى عمر صالح الشهري  
هديل جمال داود العبلاني



الاعتراف بالأخطاء وتحمل المسؤولية يعتبر شجاعة وضمير حي:

# استقالة «المسؤولين» المقصرين.. ثقافة غائبة عن المجتمع!

26

العدد 101 - نوفمبر 2012

استقالة



## د. تركي الحمد: ليس العيب أن يستقيل المسئول لكن العيب أن يفشل ويستمر

التي تمهد لتلك الخطوة الحاسمة، فليس العيب أن تستقيل لكن العيب أن تفشل وتستمر، ولا ينطبق هذا الكلام على الوزراء وكبار المسئولين فقط بل كافة قطاعات المجتمع، فحتى الموظف عندما يخطئ في إنجاز معاملتك أو حَقِّك كمواطن لا يقول "أسف" بل يكابر ويتمادي. ويقول د. تركي الحمد: "تغيير المفاهيم يحتاج إلى جهد ثقافي متراكم ووعي، فالخطأ من سنن الحياة والإنسان يجتهد ويخفق وبالتالي من الشجاعة الاعتذار، وإتاحة الفرصة لدماء جديدة تقدم أفكارها ورؤاها وحلولها المختلفة". ويقدم د. تركي الحمد التحية لمدير مستشفى حائل؛ الذي عندما لم يستطع الاستمرار في العمل تقدم باستقالته، ولهذا احترمه الجميع فما نحتاجه هو تغيير ثقافي اجتماعي يسهم في تشكيل مستقبلنا للأفضل - بحسب د. تركي الحمد - .

### التربية المجتمعية

ومن جانبه يرى أ. عبد الله الشايع أن ثقافة الاعتراف بالخطأ والاعتذار، وترك المنصب وتحمل مسؤولية ما حدث من أضرار، تختلف من مجتمع لآخر فمثلاً نجد كثيراً من المجتمعات لديهم هذا الشعور بالمسؤولية والإحساس الكبير بها. بالتأكيد لم يتأت هذا الشعور في الكبر، بل نشأ من التربية المجتمعية منذ الصغر- على حد وصفه-، فالاعتراف بالأخطاء وتحمل مسؤوليتها سلوك اجتماعي مهم يجب تعليمه للطفل منذ نعومة أظفاره ليشب معه ويشيب. ويقول أ. الشايع: "المسئول الذي يكذب ويسعى لتحميل الآخرين المسؤولية ويتصل منها ويحتال من أجل تبرئته نفسه لا يصلح لتولي مصالح الناس، فليس هناك إنسان معصوم من الخطأ".

ويعتقد أ. الشايع أن بعض المسئولين في مختلف المجتمعات لا يستقيل لأنه يعتبر الوظيفة تشرفت بوجوده عليها، لذا لا يهتم بغير مصالحه الشخصية، ومركزه الاجتماعي الذي منحه إياه الوظيفة. وسيظل متمسكاً بها طالما أنه لم يحاسب على تقصيره، لأن كما يقال من أمن العقوبة أساء الأدب. ويؤكد الشايع أنه طالما لا توجد ثقافة الاعتراف والاعتذار والتتحي فلن



**أ. عبد الله الشايع:**  
**عدم وجود ثقافة الاعتراف بالأخطاء يدل على البعد عن الدين والانحراف في السلوك والضعف في العلم**

### المشاركون في القضية

- د. تركي بن حمد الحمد، المفكر والكاتب المعروف.
- د. إبراهيم بن عبد الله المنيف، الخبير الإداري المعروف.
- أ.د. عبد الله بن الفوزان، أستاذ علم الاجتماع، ومستشار مدير جامعة حائل، عضو هيئة التدريس بجامعة حائل.
- د. عبد الله الوقداني، مدير عام البرامج الإدارية والقانونية بمعهد الإدارة العامة.
- أ. عبد الله بن محمد الشايع، وكيل وزارة البترول والثروة المعدنية المساعد سابقاً.

### إعداد / شقران الرشيد

## الاستقالة من العمل هي بالتأكيد قرار صعب؛ فهو يرتبط بأسلوب الحياة والطموحات، لكنه

في أحيان كثيرة يمثل القرار الوحيد المتاح لتلافي تقصير المسئول المكلف بتسيير العمل في إحدى الجهات الحكومية.. والاستقالة ليس بالضرورة تعني الفشل أو ارتكاب أخطاء فمُعظم الاستقالات في الدول المتقدمة تنتج عن الاختلاف بين المسئول ورئيسه في التوجهات وأساليب العمل.. لكن دعونا نسأل أنفسنا.. ما هي أسباب غياب مبدأ استقالة مسئولنا الحكومي حين يخفق في أداء عمله أو أن يصل إلى قناعة بعدم قدرته على العمل مع رئيسه؟ ولماذا لا يعتذر المسئول المقصر ويبتعد عن منصبه حين لا يحقق متطلبات الوظيفة التي أسندت إليه ويمنح الفرصة لغيره لخدمة الوطن والمجتمع؟ وكيف يمكن تعزيز هذه الممارسة الوظيفية في مسارات العمل الحكومي؟ مجلة "التنمية الإدارية" طرحت هذه التساؤلات، وتستضيف عدداً من المسئولين السابقين، والمتخصصين والأكاديميين للإجابة عليها..

حول عدم انتشار ثقافة استقالة المسئول رغم وجود الإخفاقات التي تعاني منها الأجهزة الحكومية، قال د. تركي الحمد: "هذا الموضوع هو نتيجة وليس سبباً، وعليك البحث العميق والتقصي لمعرفة السبب الحقيقي، ففي الدول المتقدمة على سبيل المثال تسود فيها مجموعة من اللوائح والأنظمة والقوانين، ومن الطبيعي أن المسئول لما يفشل يستقل، في حين أن بعض المجتمعات تفتقد لهذه الأمور لأن المسئول يأخذ منصبه بصفة شخصية. ويضرب د. الحمد مثلاً بسيطاً بالمعلم في المدرسة الابتدائية عندما يخطئ لا يعتذر أبداً للتلاميذ لأنه يعتبر ذلك استقاص من شخصيته وكرامته أمامهم، على الرغم أنه ليس من العيب أن تخطيء فالإنسان خاطئون. ولكي يترسخ مفهوم استقالة المسئول في المجتمع يعتقد د. تركي الحمد أن الأمر يتطلب إيجاد بنية تحتية من الإجراءات والأنظمة



**د. إبراهيم المنيف:**  
**الاستقالة عند**  
**الفشل تعتبر عملاً**  
**وطنياً رائعاً**

رغم وضوح فشله وتخبطه، وتسببه المباشر في تعثر المشاريع وحدوث تجاوزات مالية وإدارية. ويقول د. المنيف: "الاستقالة في رأيي عند الفشل تعتبر عملاً وطنياً رائعاً، لأنها ستكشف عمق المشكلة، لاسيما ونحن في عصر بناء الدولة الحديثة الطموحة". ويتابع المنيف "في بعض المجتمعات هناك ضمير وأمانة ومحاسبة، وحس وطني، عندما يرون أنهم لم يكونوا أهلاً لهذا المنصب، ولا على قدر الثقة الممنوحة لهم فإنهم وبكل بساطة يقدمون على الاستقالة لا الإقالة".

#### إعلام.. والتماس الأعذار

وحول المفهوم الاجتماعي لاستقالة المسئول، يقول أ.د. عبد الله الفوزان: "مفهوم ثقافة الاستقالات يتطلب أيضاً تقبل مبدأ الشفافية والمصارحة حيال ذكر أسباب الاستقالة، وأن يتفهم الآخرون المبررات ويتقبلونها بدلاً من السقوط في فخ اتهام

يتم تصحيح المسارات المنحرفة في العمل الحكومي، وهذا يدل على البعد عن الدين والانحراف في السلوك والضعف في العلم، والعقل والضمير الإنساني. ويرى أ. الشايع الاعتذار عن العمل سيرفع قيمة المسئول لاحترامه لنفسه ولمجتمعه لأنه سيفتح المجال لمن يستطيع تحمل المسؤولية، وهذا يدل على نضج العقل والثقة بالنفس والتربية المتوازنة منذ الطفولة.

ويعتقد د. إبراهيم المنيف أن من صعب جدا وفق ثقافتنا أن نجد من يستقيل من منصبه، ويتركه من أجل المصلحة العامة أو عند الفشل في تحقيق الأهداف. لأن بعض المسئولين للأسف لن يترك المنصب



• في بعض المجتمعات هناك ضمير وأمانة ومحاسبة، وحس وطني، عندما يرون أنهم لم يكونوا أهلاً لهذا المنصب، ولا على قدر الثقة الممنوحة لهم فإنهم وبكل بساطة يقدمون على الاستقالة لا الإقالة!.

في العوامل الادارية والاجتماعية والسياسية. أما الحالة الثالثة فهي سيطرة الضغوط الداخلية و الخارجية على المسئول الاداري مما يعني رحيله أسرع من الحالتين السابقتين.

وفي العالم العربي والاسلامي، يندر أن يستجيب المسئول الإداري لنداءات الضمير نتيجة فشله الذريع في إدارة المنظمة وذلك بسبب سيطرة المصالح المادية و السلطوية على النزعة الاخلاقية. والحالات الأكثر شيوعاً من ذلك فتتمثل في العوامل الادارية والاجتماعية والسياسية التي تدفع المسئول الاداري للتخلي كرها وليس طوعاً. وقد لاحظنا في مجتمعنا السعودي وجود عدد من حالات الفشل الاداري الذريع دون أن يتبع ذلك أي تفكير للتخلي من قبل المسئول ولو لم تتدخل القيادة السياسية العليا بقرارات حاسمة لبقى الاداري في منصبه إلى أن يتقاعد دون أن يكون لديه أدنى شعور بتأنيب الضمير أو الحاجة للتغيير. ويدخل ضمن الضغوط الخارجية إستشعار المسئول الاداري لعاصفة الضغوط القادمة بتقديمه لاستقالته الاستباقية بحجة "إتاحة المجال للغير" أو نحو ذلك من الذرائع ذات الصبغة

الاخلاقية وهي في حقيقة الامر لا تمت للخلق النبيل بصلة!! وفي كثير من تلك الحالات، ينقل الاعلام صورة الاداري السلبي لكبار قادة المنظمة من الاداريين والسياسيين مما يجعل برحله. وقد تزايدت هذه الضغوط كثيراً في هذه الحقبة الزمنية بسبب ثورة الاتصالات المرئية والمسموعة والمكتوبة. •



**أ.د. عبد الله الفوزان؛**  
**متى ما شعر المسئول**  
**المستقيل بتقدير**  
**خطوته فإنه سيقدم**  
**على تحمل المسؤولية**  
**بكل شجاعة**



**د.د. عبد الله الودعاني؛**  
**في العالم العربي**  
**والاسلامي، يندر أن**  
**يستجيب المسئول**  
**الإداري لنداءات**  
**الضمير بسبب**  
**سيطرة المصالح**



"المستقيل" بمحاولة شق عصا الطاعة، واعتباره مهزوماً ومنسحباً بما لا يليق بأخلاق الفرسان.

فمتى ما شعر المسئول المستقيل بتقدير خطوته، وبحفظ حقه، وصون كرامته، فإنه سيقدم على تحمل المسؤولية وتقديم استقالته بكل شجاعة". وأكد أ.د. الفوزان أن غرس هذا المفهوم في المجتمع يتطلب الكثير من الجهد، والدراسة، والوعي للعمل على تحويل هذه النظرة الاجتماعية السلبية إلى خطوة ايجابية تصب في مصلحة المجتمع، وكخيار مهم تحتمه ظروف إدارية صرفة واعتبارات عملية ليس إلا.. مع التوقف عن تصوير الاستقالة وكأنها هروب وخروج عن النص المألوف.

ومن جانبه يرى د. عبدالله الودعاني أن هناك ثلاث حالات تدفع المسئول الإداري للاستقالة: أولاهما إرتفاع لمستوى الشعور الاخلاقي لديه مما يشكل ضغوطاً داخلية تدفعه نحو الاستقالة والثانية هي إرتفاع مستوى الضغوط الخارجية على المسئول ممثلة



د. زهير عباس كريم \*

يتمتع القضاء في  
المملكة العربية  
السعودية بأعلى  
درجات الحياد  
والاستقلالية

## الدعوى التأديبية في النظام السعودي

يتمتع

القضاء في المملكة العربية السعودية بأعلى درجات الحياد والاستقلال، وقد ضمن كل من نظام القضاء ونظام ديوان المظالم الصادرين بالمرسوم الملكي الكريم رقم م / ٧٨ وتاريخ ١٤٢٨/٩/١٩ هـ للقضاء استقلاليته بنصوص صريحة، فنصت المادة الأولى من نظام القضاء على أن: «القضاة مستقلون، لا سلطان عليهم في قضائهم لغير أحكام الشريعة الإسلامية والأنظمة المرعية، وليس لأحد التدخل في القضاء». كما أشارت المادة الأولى من نظام ديوان المظالم إلى أن: «ديوان المظالم هيئة قضاء إداري مستقلة، يرتبط مباشرة بالملك، ....». غير أن استقلالية القضاء وما يتمتع به القاضي من ضمانات كفلها له النظام كي يقوم بوظيفته على الوجه المطلوب في الفصل في المنازعات وتطبيق أحكام الشرع والأنظمة الصادرة من ولي الأمر، لا يعني أن القاضي لا يسأل عن أخطائه التي قد يرتكبها أثناء قيامه بأعمال وظيفته، لكن هذه المسؤولية لها شروط وقواعد خاصة تختلف عن تلك التي تطبق على غيره ممن يشغلون وظائف أخرى. فقد خصص نظام القضاء فصلاً خاصاً لمساءلة القاضي هو الفصل الخامس من الباب الرابع (المواد ٥٨ إلى ٦٨) تحت مسمى «تأديب القضاة». والدعوى التي ترفع ضد القاضي الذي تصدر منه مخالفات لواجباته الوظيفية تسمى «الدعوى التأديبية»، وهذه الدعوى لا يتم رفعها ضد القاضي إلا بعد أن يتم تنبيهه من قبل رئيس المحكمة التابع لها إلى ما يقع منه مخالفات لواجبات وظيفته وبعد سماع أقواله. وضماناً لحقه في الدفاع عن نفسه أجاز له النظام تقديم اعتراض مكتوب إلى المجلس الأعلى للقضاء متى كان التنبيه الصادر إليه من رئيس المحكمة مكتوباً وذلك في خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تبليغه، فإن تكررت منه المخالفة أو استمرت ففي هذه الحالة تتم محاكمته تأديبياً. والذي يرفع الدعوى التأديبية ضد القاضي هو رئيس إدارة التفتيش القضائي أو من ينيبه بناء على طلب من رئيس المجلس الأعلى للقضاء، بشرط أن يكون هذا الطلب مبنياً على تحقيق جزائي أو إداري يتولاه أحد القضاة ممن لا تقل درجتهم عن قاضي استئناف يندبه رئيس المجلس الأعلى للقضاء. والجهة التي ترفع أمامها هذه الدعوى هي دائرة التأديب التي تشكل في المجلس الأعلى للقضاء من ثلاثة من القضاة أعضاء المجلس المتفرغين، وتصدر قراراتها بالأغلبية ولا تكون نهائية إلا بعد أن يوافق عليها المجلس الأعلى للقضاء. ويوجب نظام القضاء أن تشتمل صحيفة الدعوى المرفوعة ضد القاضي على المخالفة المنسوبة إليه وما يؤيدها من أدلة، ويجوز لدائرة التأديب، إذا ما قررت السير في إجراءات الدعوى بناء على ما قامت به من تحقيقات، وبعد موافقة المجلس الأعلى للقضاء، أن تأمر بوقف القاضي عن مباشرة أعمال وظيفته لحين انتهاء المحاكمة التأديبية. وحرصاً على سمعة القاضي وحقه في الدفاع عن نفسه فقد نص نظام القضاء على وجوب أن تكون جلسات الدعوى التأديبية سرية، وأن لا يحكم عليه إلا بعد سماع دفاعه سواء قدم دفاعه شفاهة أو كتابية، وله أن ينيب أحد رجال القضاء في الدفاع عنه، ويجوز لدائرة التأديب أن تطلب حضوره بشخصه للمثول أمامها، فإن لم يحضر ولم ينب أحد أجاز لها أن تصدر حكمها في غيبته بعد التحقق من صحة تبليغه، ويصدر الحكم في جلسة سرية ولا يكون قابلاً للطعن. أما عن العقوبات التأديبية التي يجوز توقيعها على القاضي فهي اللوم ويصدر به قرار من رئيس المجلس الأعلى للقضاء، وعقوبة إنهاء الخدمة ويصدر بتنفيذها أمر ملكي. أخيراً، تنقضي الدعوى التأديبية المرفوعة ضد القاضي في حالة تقديم استقالته. ●

## ثقافة خدمة العملاء في الأجهزة الحكومية

**يشهد** العالم الآن تغيرات سريعة و تطورات متلاحقة في كافة القطاعات الحكومية و الخاصة، مما أدى إلى أن تعيش الإدارة عصرا سمته التميز و البحث عن مزيد من الكفاءة و الإبداع و التطبيق لكل ما هو جديد في مجال التطوير و التحسين.

وبالرغم من أن المنظمات قد تتشابه في آلية إدارتها، إلا أن خدمة عملائها الجيدة و رضاهم يعتبر أهم عوامل تميزها، والذي أصبح على نحو متزايد عنصرا أساسيا في إستراتيجية أعمالها ومؤشرا قويا لمدى نجاح المنظمة.

نشأت خدمة العملاء منذ نشأة البشرية، فقد خلق الله سبحانه وتعالى جميع الخلق يمثلون كلا طرفي الخدمة، إذ يكون نفس الشخص في أحد المواقع مقدم خدمة وفي موقع آخر مستقبلا لخدمة. وخدمة العملاء في المنظمات هي عملية إشباع احتياجات وتوقعات العملاء من خلال تقديم خدمة ذات جودة عالية، ينتج عنها رضا العملاء الداخليين (هم الموظفين الذين يعملون داخل المنشأة) والخارجيين (وهم أناس لا يعملون داخل المؤسسة ولهم حاجة تستطيع هذه المؤسسة تلبيتها لهم).

إن التطلع إلى التحسين المستمر والتميز في الخدمات الحكومية يمكن تحقيقه من خلال تبني إجراءات مبسطة ومتطورة، وضرورة الاستثمار في موظفي الحكومة وتوفير الأنظمة اللازمة والتركيز على بناء ثقافة خدمة العميل يحقق حتما أهداف التنمية الشاملة

و تحتل خدمة العملاء أهمية بالغة في فلسفة الإدارة المعاصرة في ظل التطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم، ولشدة المنافسة بين الشركات والمؤسسات والحكومات على الأسواق والموارد والعملاء، ومع تنامي الوعي لدى العملاء (المواطنين في القطاع الحكومي)، مما يتطلب من المسؤولين في الأجهزة الحكومية تبني رؤية وفلسفة خدمة المواطنين بجودة عالية، وتطوير كفاءة وفاعلية العمليات الحكومية الداخلية والخارجية لتعزيز المرونة والقدرة على الاستجابة إلى احتياجات أصحاب العلاقة والمعنيين.

إن النجاح المستمر الذي يحققه القطاع الخاص، بابتكار مفاهيم وتقنيات إدارية جديدة، يعمل على تحفيز المختصين بالقطاع العام إلى إمكانية تطبيقها في الإدارات العامة في كثير من دول العالم. ومن أهم هذه المفاهيم التميز في خدمة العملاء في القطاع الحكومي، الذي ينبغي لتحقيقها وضع السياسات والبرامج اللازمة لتطوير القطاع الحكومي، والارتقاء بمستوى العاملين به وبنوعية الخدمات المقدمة للعملاء، وأن تتمتع معاملات قطاع العناية بخدمة العملاء بالمرونة والسرعة و دراسة شكاوى ومقترحات العملاء وتقديم حلول وإجابات لها و تقديم معلومات وبرامج وخدمات عالية المستوى مع المتابعة الدائمة لها.

كما أن التطلع إلى التحسين المستمر والتميز في الخدمات الحكومية يمكن تحقيقه من خلال تبني إجراءات مبسطة ومتطورة، وضرورة الاستثمار في موظفي الحكومة وتوفير الأنظمة اللازمة والتركيز على بناء ثقافة خدمة العميل يحقق حتما أهداف التنمية الشاملة. ولعل أهمها الانطباع الحسن عن خدمات المؤسسة الحكومية، وولاء ورضا لدى المواطنين عن أداء موظفي القطاع العام، وتقليل الشكاوى من قبل المستفيدين للخدمات الحكومية، كما توفر بتكاليف تأدية و تقديم الخدمات للمستفيدين، وتضمن فعالية المؤسسة الحكومية.

وختاما، إن تقوية الأنظمة الإدارية و التسويقية والمعلوماتية و المالية من جهة، و الاهتمام بحاجات و رغبات المستفيدين من الخدمات من جهة أخرى، تعد ضرورة ملحة لإنجاح الإدارة في تبني فلسفة خدمة العملاء في الأجهزة الحكومية. ●



مثيرة للجدل، ويصفها الخبراء بـ ” الإدارة في الميدان ” :

## زيارة المسئول المفاجئة لمواقع العمل... وسيلة لمعالجة الأخطاء أولاً بأول!

استطلاع: سوسن المفلح

**تعتبر** زيارات المسئول الميدانية لمواقع العمل أسلوباً من أساليب الإشراف الإداري وطريقة لمتابعة الأعمال على أرض الواقع مباشرة دون تأخير أو تحريف. وتهدف هذه الزيارات إلى الاتصال المباشر مع المرؤوسين أو المراجعين وتلمس احتياجاتهم والحصول على المعلومات لتقييم الواقع الفعلي للأداء بين الحين والآخر. ونظراً لأهمية هذه الزيارات وما يفترض أن تحققه، والجدل المثار بشأنها، فإن مجلة ” التنمية الإدارية ” تسلط الضوء على أهمية زيارة المسئول لمواقع العمل، وعلى واقع هذه الزيارات في بعض الأجهزة الحكومية، وكيفية الاستفادة منها لتحقيق الأهداف المأمولة منها، وتطوير الأداء للأفضل، من خلال استطلاعها آراء نخبة من الخبراء والمتخصصين، الأكاديميين والممارسين ... فتعالوا معا نتعرف على آرائهم في السطور التالية ...

قصور في كيفية أداء الزيارات المفاجئة لأماكن العمل لقطاع كبير من المسئولين يتجلى ذلك في تدني مستوى بعض الخدمات وانخفاض مستوى رضا المستفيدين دون علم المسئول بذلك، على افتراض أن معرفة المسئول لما يدور في داخل جهازه الإداري تساهم في معالجة المشاكل وتلبية احتياجات المستفيدين، فكثرة الشكاوى وسوء الخدمة المقدمة تشير إلى قصور في الإدارة والمتابعة. فلو كان المسئول يعلم بذلك فتلك كارثة وإذا لم يعلم فالمصيبة أكبر. وينصح د. العامري كي تحقق الزيارة المفاجئة أغراضها بأن تكون دورية وتتم بطريقة عشوائية وغير مجدولة أو معلنة، وأن ينتج عنها اتخاذ الإجراءات المناسبة، حيث تعد فيها تقارير تساعد على وضع خطة عمل لمعالجة

المشاكل، فهدفها ليس تصيد الأخطاء بل مكافأة المجد ومعاقبة المقصر وانعكاس هذا كله في عملية التقييم.

يعتبر أ.د. أحمد العامري، الأستاذ في كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود، أن الإدارة متابعة، لذا فإن زيارة المسئول المفاجئة في غاية الأهمية؛ لأنها ترسل رسائل مهمة للعاملين بما يحفزهم على العمل والانضباط والتعامل الراقي مع المراجعين. كما أن عشوائيتها بعدم جدولتها أو إعلانها تضيف عليها أهمية أكبر لأن الموظف لا يعلم متى تتم هذه الزيارة، وبالتالي تجده دائماً متحفزاً ومستعداً لها. ويتابع د. العامري: أن مثل هذه الزيارات مهمة أيضاً للمسئول حيث تعطيه تغذية راجعة سريعة عن أداء العمل. وعليه يجب على كل مسئول أن يقوم بمثل هذه الزيارات المفاجئة، ليس بهدف تصيد الأخطاء وإنما لمعالجة المشاكل أولاً بأول والارتقاء بالخدمة المقدمة للمستفيد.

ويضيف د. العامري أن الوضع الحالي لجولات المسئولين في أغلب الجهات الحكومية، ورغم صعوبة التعميم، يدل على وجود

**د. أحمد العامري:**  
**معرفة المسئول لما**  
**يدور في داخل جهازه**  
**الإداري تساهم في**  
**معالجة المشاكل**  
**وتلبية احتياجات**  
**المستفيدين**

### جولات متنوعة الأغراض

ومن جهة أخرى يبين لنا د. محمد أبو هبشة، مدير الإدارة العامة للمراجعة الداخلية بوزارة الصحة، ومن واقع طبيعة عمله التي تفرض القيام بجولات ميدانية متعددة الأغراض، فهناك جولات ميدانية لفحص النظم المحاسبية وتقييمها، ومدى الالتزام بالسياسات واللوائح وتطبيقها، أو لمراجعة العمليات الإدارية وتقييم الأداء والتأكد من الإجراءات الرقابية للنشاطات الإنتاجية والكفاءة الانتاجية ومستوى الجودة وأساليب التطوير من أجل رفع مستوى العاملين.

بالإضافة إلى جولات ميدانية لمراجعة العقود وحصر المشاريع والمباني القائمة من الناحية الإنشائية والكهربائية والميكانيكية وتوفير عوامل السلامة فيها.

وبالتالي يرى د. أبو هبشة أن للجولات الميدانية عموماً غرضين: فهناك جولات وقائية تمنع العاملين من الوقوع في الخطأ. وهناك جولات لكشف الأخطاء والانحرافات في الإجراءات الإدارية للعمليات التنفيذية فور وقوعها وتحليلها ومعرفة الأسباب التي أدت لوقوعها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها وتقويمها في الحدود المسموح بها. ولهذه الجولات بجميع أغراضها أثر كبير في منع حدوث التجاوزات والانحرافات متى ما أحسن إجراؤها؛ فهي تعمل على التأكد من إنجاز الأعمال بما يتماشى مع الخطط التشغيلية والأهداف المرسومة للمنشأة عن طريق قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير والأهداف المأمول تحقيقها، وبالتالي ضمان فاعلية العمليات الإدارية والمالية من خلال ضمان دقة البيانات المالية والسجلات المحاسبية والحد من

**د. محمد أبو هبشة:**  
**للجولات الميدانية**  
**أثر كبير في منع**  
**حدوث التجاوزات**  
**والانحرافات متى ما**  
**أحسن إجراؤها**





إدارية لواقعها، وتشخيص ميدانها بصورة علمية دقيقة، وتحديد الاحتياجات الفعلية ومواطن القصور، ثم بناء خطط الزيارات الميدانية على بيئة علمية وتنفيذها وفق الخطة الموضوعية بلا تخبط ولا عشوائية، واضعة بالاعتبار استهداف المنشآت الادارية التي تعاني من قصور في الأداء، ومن ثم معرفة مهام الجهة المستهدفة لمتابعتها بصورة سليمة، على أن يشرك المسئول معه في الزيارة فريقا ذا معرفة جيدة بكيفية أداء مهام الجهة المستهدفة؛ لتحقيق الزيارة الفوائد المرجوة وتساهم في رفع مستويات الأداء.

ومن جهة أخرى توضح د. لطيفة السلوم، المشرفة التربوية في وزارة التربية والتعليم، أن الغرض الأساسي من الزيارات الميدانية

محسنة للإنجاز. وتدفع المسئولين في مواقع العمل المختلفة لعدم التراخي خوفاً من أن يفاجئهم المسئول بزيارة تكشف تهاونهم وتعرضهم للمحاسبة.

وتضيف أ. المهنا: أنه من الصعب تقييم الزيارات الميدانية في الجهات الحكومية بصورة دقيقة؛ إما لانعدام الضوابط في بعض الجهات أو لعدم توحيدها في جهات أخرى، ولكن بصفة عامة فإن الوضع الحالي بحاجة لمزيد من التنظيم ووضع الضوابط والمعايير، التي ترفع من جودة الزيارات الميدانية وتحولها من زيارات شرفية إلى زيارات تفقدية محاسبية. عن طريق دراسة كل جهة

وقوع الأخطاء والتجاوزات المالية والإدارية، بما يكفل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والمساهمة في حماية الممتلكات والمكتسبات العامة للوطن،

### صورة واقعية

ومن جهتها ترى أ. هيفاء المهنا، مديرة وحدة المتابعة النسائية في إدارة التربية والتعليم بجدة، أن الزيارة الميدانية المفاجئة هامة جداً كي يتعرف المسئول على حقيقة إنجاز الجهة التي تتم زيارتها، وكيفية أداء العمل فيها بصورة واقعية تبين جودة الخدمة التي تقدم فعلاً للمستفيد دون استعداد قد يدلس الحقائق ويعطي صورة

**د. لطيفة السلوم :**  
**عملية التوثيق لهذه**  
**الزيارات تعتبر عاملاً**  
**رئيساً في نجاح عملية**  
**المتابعة والتقويم**



## أ. هيفاء المطيري: الجولات تدفع المسؤولين في مواقع العمل لعدم التراخي خوفاً من أن يفاجئهم المسئول

صورة حسنة للمسئول؛ حتى وإن كانت تخالف الواقع بعدم رغبتهم بإزعاج المسئول، فنجد أن هذه الجهات تقوم بالضغط على ميزانيتها لدرجة أن بعضهم يدفع من أمواله الخاصة لتزيين المكان وتوفير الخدمات، كل ذلك يهدف أن يخرج المسئول مسروراً من الزيارة .

وترى أ. المطيري أن الزيارة المفاجئة للمسئول تأتي كحل للإشكاليات المذكورة في الأنواع السابقة للتعرف على الواقع كما هو . علماً بأنه في بعض الحالات يجد المسئول أن زيارته قد تسرب خبرها وعرفت الجهة بالزيارة قبل قدومه .

ومن جهة أخرى تلخص أ. هيفاء عوامل نجاح زيارة المسئول المفاجئة بأن ينظر لها باعتبارها وسيلة للإصلاح والتطوير وتحفيز الكفاءات وتعزيز الانتماء والولاء للمنظمة لا باعتبارها أداة رقابية فقط، وأن تمارس بشكل مكرر وروتيني بحيث تتوقع الجهة أن المسئول سوف يزورها في أي وقت . وسيقابل أفراد ومصادر مختلفة للحصول منها على معلومات عن وضع الجهة من موظفين وجمهور . وهذا يتطلب من المسئول مهارات في الاتصال، منها مهارة التحدث والاستماع، ومهارة التعامل مع الشكاوي، وأيضاً مهارة الذكاء العاطفي، حيث لا بد أن يمتلك القدرة على إدارة انفعالاته بانفعالات من يقابله في الجهة، سواء كانوا مراجعين أو موظفين. وتضيف أنه يمكن للمسئول أن يعتمد على وسائل متعددة لدعم الزيارات الميدانية مثل وضع نظام فعال لإدارة الشكاوي في الجهة أو وسائل لقياس مدى رضا المراجعين عن جودة الخدمة ويطلع عليها المسئول بشكل دوري، وأيضاً اعتماد سياسة الباب المفتوح للمسئول حيث يستطيع الموظفين في الجهة الوصول إلى المسئول عندما تكون لديهم أي ملاحظات .

في أذهان الموظفين التخوف منها، ولكن مع التطور الحديث في مفاهيم الإدارة وطبيعة أدوار المديرين ظهرت اتجاهات في الإدارة تسمى الإدارة في الميدان، حيث تصبح الزيارات التفقدية لأماكن العمل وسيلة من وسائل التأثير ( وليس الرقابة ) لتحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال معرفة كيفية أداء الموظفين لأعمالهم والصعوبات التي تواجههم أثناء العمل. بالإضافة إلى التعرف على قدرات الموظفين وإمكاناتهم واحتياجاتهم الفعلية بشكل مباشر، مما يساهم في رفع روحهم المعنوية وإشعارهم بأهميتهم، ومما يعزز أيضاً الانتماء والولاء للمنظمة. كما تمكن المسئول من نقل رؤى واستراتيجيات الإدارة للموظفين. وإعطاء قدوة حسنة للموظفين من حيث الاهتمام بالعمل والإنجاز وخدمة الجمهور .

وتشخص أ. المطيري واقع الزيارات التفقدية في المنظمات الحكومية بأنه يمكن تصنيفها لأربعة أنواع: الأول هو الزيارات التفقدية للمسئول والتي تبلغ فيها الجهة المعنية، وعادة خلال هذا النوع من الزيارات تستعد الجهة استعداداً كاملاً للزيارة، وتظهر أفضل ما لديها أمام المسئول وتخفي عنه جميع المشكلات والأخطاء ونواحي التقصير، وتكون لهذه الزيارة سلبية أكثر من الإيجابية المرجوة منها حيث أنها تؤدي إلى مزيد من المنغصات والى ضياع وقت الموظفين، كما أنهم يصابون بالإحباط؛ لأن المسئول لم يتفهم مشاكلهم واحتياجاتهم. النوع الثاني الأكثر انتشاراً هو الزيارات الإعلامية حيث يكون هدف هذه الزيارات توصيل صورة للإعلام تفيد أن هذا المسئول مطلع ومتابع لأوضاع منظمته. وأولاً إعطاء صورة للمجتمع أن هذه المنظمة تعمل ولديها نشاطات وبرامج مهمة، مع أن الواقع ليس كذلك. أما النوع الثالث فهي الزيارات التي يكون فيها المسئول يرغب فعلياً في الاطلاع على واقع الجهات التابعة له خاصة في المناطق النائية ولكن تكون المشكلة في الجهة المعنية بالزيارة؛ حيث لا يزال مسيطر على عقلية كثير من الموظفين أنه لا بد من اظهار

المفاجئة هو الوقوف على واقع سير العملية الإدارية بعيداً عن التكلف، وبالتالي تقييم الوضع بصورته الصحيحة. وترى د. السلوم أن طرق تنفيذ هذا النوع من الجولات تختلف من جهة إلى أخرى ومن مسئول إلى آخر حسب الإجراءات المتبعة والبرامج والنشاطات الواجب القيام بها والأهداف المراد تحقيقها حيث يجب أن تكون هذه الأهداف ذات رؤية واضحة وإجراءات معيارية يمكن قياسها والتحقق من نتائجها، شريطة أن يتبعها جلسات تغذية راجعة وتبادل للأفكار والمقترحات. وتعد عملية التوثيق لهذه الزيارات عاملاً رئيساً في نجاح عملية المتابعة والتقييم.

### تفعيل الاتصال

ومن جهتها تبين أ. هيفاء المطيري، عضو هيئة التدريب في قطاع الإدارة العامة في الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة، أن الاتصال مع المسؤولين من أهم الوظائف الإدارية التي يقوم بها المسئول الإداري، بل إن نجاحه في القيام بالأدوار والوظائف الأخرى يعتمد على نجاحه ومهارته في القيام بوظيفة الاتصال . والزيارات التفقدية التي يقوم بها المسئول لمواقع العمل وسيلة من وسائل الاتصال مع المسؤولين. وتزداد أهمية هذه الطريقة بارتفاع المستوى التنظيمي للمدير، فكلما ارتفع أكثر في السلم الإداري، بعد أكثر عن مواقع العمل التنفيذية والتي تكون فيها المواجهة الحقيقية مع الجمهور، لذا يحتاج إلى أن يقف بنفسه على الواقع الفعلي لأداء إدارته بين الفينة والأخرى .

وتشير أ. المطيري إلى أنه في السابق كانت هذه الطريقة تمارس من منظور رقابي، الهدف منها هو اكتشاف الأخطاء التي يقع فيها المسؤولين ومحاسبتهم عليها، لذا رسخ

**أ. هيفاء المطيري : وسيلة من وسائل التأثير (وليس الرقابة) لتحقيق الأهداف التنظيمية**



الجزيرة

وقد قررت اللجنة تشكيل لجنة ومن  
اولويات هذه اللجنة تشكيل لجنة



## مقال

أ. أمل عبدالعزيز  
الحسين \*

## الاتحاد العربي للنشر الإلكتروني.. الواقع والآفاق

**إن** النشر الإلكتروني يعتبر من أهم التقنيات المعاصرة التي تسهم في تعميم المعرفة وإيصالها إلى أي مكان في العالم، وقد فرضت الكتب الإلكترونية نفسها على الساحة العلمية كمنافس قوي للكتب الورقية، بالإضافة إلى ظهور الأجيال الجديدة التي لا تقبل على الكتب المطبوعة.

ويمكن القول إن الغرب أكثر تقدماً من الدول العربية في مجال النشر الإلكتروني، وذلك بحسب نتائج آخر دراسة إحصائية صدرت عن منظمة اليونسكو حول حساب النسبة المئوية لحركة نشر الكتاب في العالم والتي تؤكد أن معدل نشر الكتاب في العالم العربي ٠,٧ ٪، في حين تصل نسبة النشر بأوروبا إلى ٥٤ ٪، و ٢٣ ٪ في آسيا، واستجابة للتوصيات المنبثقة عن الندوة التي عُقدت على هامش فعاليات (معرض الشارقة الدولي للكتاب لعام ٢٠٠٦م) في دورته الخامسة والعشرين، بعنوان (نحو اتحاد عربي للنشر الإلكتروني)، التي ناقش المشاركون فيها ضرورة إنشاء اتحاد عربي للنشر الإلكتروني، يوظف الثقافة والتقنية الجديدة لتحقيق تنمية معرفية عربية مهمة في أفق العولمة، حيث اجتمعت بعض شركات صناعة النشر الإلكتروني من دور نشر وشركات برمجيات عربية وبعض الأكاديميين، وانبثقت عن اجتماعهم فكرة تأسيس: الاتحاد العربي للنشر الإلكتروني. الذي تأسس بإمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة في ١٥ مايو ٢٠٠٧م تحت رعاية والرئاسة الفخرية لصاحب السمو الشيخ الدكتور سلطان بن محمد القاسمي حاكم الشارقة، ويعتبر بمثابة المجلس الأعلى الذي يقوم باتخاذ الإجراءات القانونية والإدارية اللازمة لرعاية كل ما يتعلق بالنشر الإلكتروني العربي، حيث تم تعيين الدكتور عادل محمد أحمد خليفة رئيساً له، وهذا الاتحاد هو مؤسسة غير حكومية وليست ربحية، وتشكيل جمعيتها العمومية من ٢٠ عضواً يمثلون الدول العربية العشر المشتركة، ويضم الاتحاد في عضويته العاملة أيضاً أقطاب صناعة النشر الإلكتروني في العالم العربي، كشركات تكنولوجيا المعلومات والناشرين للمحتوى سواء في صورته كتب أو أشرطة صوتية أو فيديو، وشركات القنوات الفضائية، وشركات تسويق مواد النشر الإلكتروني، وكذلك مؤسسات المجتمع المدني العاملة في هذا المجال. وتكون عضويته المنتسبة للأكاديميين والمؤلفين والمبدعين في العالم العربي وكذلك الشركات الحديثة في هذا المجال، والعضوية الثالثة تمنح للأشخاص الطبيعيين ذوي التميز في عالم النشر الإلكتروني.

وأرى أن أهداف هذا الاتحاد إذا تم تطبيقها أوسع منها ستكون حركة النشر مواكبة لما يحدث لها من تطور وكذلك ستحقق الفائدة المرجوة لكل الباحثين، ويمكن في هذا الصدد إجمال أهم هذه الأهداف في: تنمية صناعة النشر الإلكتروني في العالم العربي وبيان أهميته، والمحافظة على معايير الجودة في إصدار التقنيات الحديثة، وحماية حقوق الملكية الفكرية للمحتوى الفكري الإلكتروني والبرمجيات الإلكترونية، وتشجيع الإبداع العلمي والثقافي الإلكتروني، والتواصل والتنسيق مع أكبر الشركات العالمية المهتمة بالنشر الإلكتروني والاستفادة من خبراتها، وعقد ندوات وورش عمل تدعم صناعة النشر الإلكتروني، والمساهمة في نقل أعمال الأدباء للكتاب المشهورين والفنانين المبدعين إلى المحتوى الإلكتروني والمساعدة في نشرها، وتذليل الصعاب التي تواجه صناعة النشر الإلكتروني وكذلك نشره وتسويقه من خلال العمل على إعفائه من قيود الرقابة والتصدير والرسوم الجمركية.

وهانحن نرى أن مزاوله الاتحاد لنشاطه بدأت تؤتي ثمارها: حيث تنافست الدول العربية المشاركة لرفع مستوى النشر الإلكتروني للوصول إلى إنتاج أصيل بدلاً من الاستيراد من دول أخرى، وكانت آخر الإنجازات لدولة الجزائر في شهر أكتوبر من عام ٢٠١١م، حيث قامت بإنجاز مشروع «الجوهرة» الذي استغرق العمل عليه عامين كاملين، وهو عبارة عن موسوعة الكترونية تضم ٣٠٠ كتاباً، وأكثر من ٦٥ برنامجاً معلوماتياً مرفقاً بالشروح، كما يضم البرنامج ٤٥ كتاباً لتعليم الانكليزية بأحدث الأساليب. كما أنجزت الدار «الانكليزية للجميع»، ومن خصوصيات هذا المنتج أيضاً، أنه تم بإشراف أساتذة جزائريين، ويضم ٥ «سديها» ، إضافة إلى دليل للشرح، وهذا المنتج يصلح لكل الراغبين في تعلم الانكليزية، ولكل المستويات. كما تفكر جمعية النشر الإلكتروني مستقبلاً في تنظيم صالون دولي للنشر الإلكتروني، وأيام دراسية حول مفهوم النشر الإلكتروني بمشاركة مختصين في هذا المجال من داخل الوطن وخارجه. ونتمنى أن نرى المزيد والمزيد ليس فقط على نطاق الكتب والدوريات وباقي مصادر المعلومات، ولكن نريد انجازات كبيرة في مجال قواعد المعلومات العربية التي تعتبر قليلة جداً مقارنة بالقواعد الأجنبية. ●

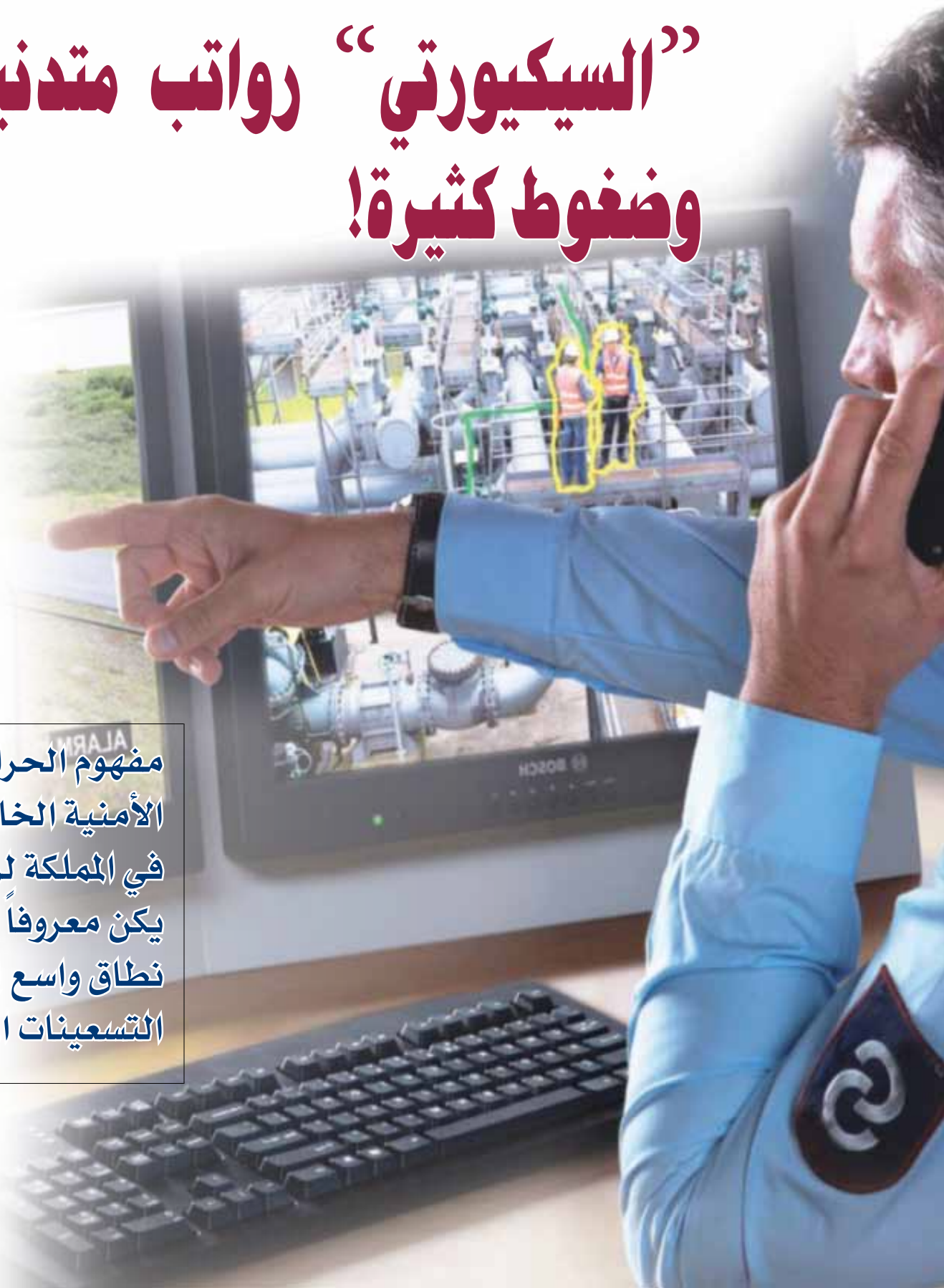
إن أهداف هذا الاتحاد  
إذا تم تطبيقها أوسع  
منها ستكون حركة  
النشر مواكبة لما يحدث  
لها من تطور وكذلك  
ستحقق الفائدة  
المرجوة لكل الباحثين



يتجاوز عددهم ٢٠٠ ألفاً ويعيشون ظروفًا صعبة:

# ”السيكورتى“ رواتب متدنية وضغوط كثيرة!

مفهوم الحراسات  
الأمنية الخاصة  
في المملكة لم  
يكن معروفاً على  
نطاق واسع إلا في  
التسعينات الميلادية



**تشير** التقديرات غير الرسمية إلى أن عدد رجال الأمن الصناعي السعوديين أو ما تعارف على تسميتهم بـ “السيكيورتي” يتجاوز ٢٠٠ ألف مواطن سعودي مسجلين في أكثر من ١٩٠ شركة أمنية محلية.. ويقوم هؤلاء بدور فاعل في حماية مختلف القطاعات الحكومية والخاصة التي تستعين بخدماتهم؛ إلا أنهم لا يحصلون في المقابل على مزايا لا تتناسب مع الدور المهم الذي يقومون به في خدمة الوطن والمجتمع.. في هذا التحقيق نتعرف على واقع “السيكيورتي” وعن أوضاعهم الوظيفية؟ وعلى أبرز المعوقات التي تعترض مسارات عملهم؟ ونناقش كيفية جعل قطاع “الحراسات الأمنية” جاذب للشباب السعودي من الجنسين؟



**اللواء خضر الزهراني؛**  
**مشكلة تدني الرواتب**  
**أكبر التحديات التي**  
**تواجه تطور القطاع.**

بعد قوى الأمن الداخلي والقوات المسلحة، ويستطيع تخفيف الأعباء الأمنية على القطاعات العسكرية التي تضطرها حالات الأمن إلى التدخل بتوفير الحراسات على منشآت في القطاع الخاص. ويقترح اللواء أبو ساق من أجل تطوير هذا القطاع أن تحدد مرتبات رجال الأمن والمشرفين فوق ٤٠٠٠ ريال، ومن يحمل الشهادة

الثانوية يكون مرتبه أعلى من ٦٠٠٠ ريال، مع ضرورة إنشاء معهد تدريب متخصص لرجال الأمن الصناعي. ويؤيد مساعد مدير الأمن العام لشئون الأمن اللواء خضر الزهراني ما ذكره اللواء أبو ساق، مؤكداً أن مشكلة تدني رواتب العاملين في قطاع الحراسات الأمنية تمثل أكبر التحديات التي تواجه تطوره. ومبيناً أن الفترة المقبلة ستشهد صدور نظام يحدد أجور حراس الأمن بما يسهم في توطيد الوظائف في هذا القطاع، مبدئياً استناداً للجهات التدريبية التابعة لوزارة الداخلية في تقديم البرامج والدورات التدريبية المتخصصة والنافعة لحراس الأمن.

### ازدواجية وعزوف

ومن جانبه يؤكد الباحث القانوني أ.محمد السهلي على أهمية العناية بواقع العاملين في هذه المهنة، خاصة وأن عددهم لا يستهان به. مضيفاً أن العاملين في أغلب الشركات الأمنية يعيشون تحت واقع وظروف غير مناسبة، فالواقع يشير إلى أن وظائف الحراسات الأمنية الخاصة هي غالباً للأشخاص الذين

**أ.محمد السهلي؛**  
**يعيشون تحت واقع**  
**وظروف غير مناسبة.**

تشير بعض المصادر التاريخية إلى أن مفهوم الحراسات الأمنية الخاصة في المملكة لم يكن معروفاً على نطاق واسع، وأن بداية بروز هذا النشاط كانت في أواخر السبعينات الميلادية، حين أعلن رسمياً عن تأسيس أول شركة أمنية سعودية خاصة بحراسة بعض المرافق الحكومية والمطارات “مجال”، ومع تسارع الحركة التتموية في مختلف مناطق المملكة توسع قطاع الشركات الأمنية في الثمانينات إلا أن ازدهاره بشكل واضح كان في التسعينات الميلادية بعد استعانة أغلب المرافق والمؤسسات في القطاع الحكومي والخاص بخدمات هذه الشركات، مما أسهم في ضخ استثمارات تقدر حالياً ما بين ٣٣٠-٦٠٠ مليون ريال سنوياً، مما ساهم في جذب أعداد من الشباب السعودي للعمل في هذا القطاع الحيوي.

### الرواتب والتدريب

حول الواقع الوظيفي لرجال الأمن الصناعي “السيكيورتي”، والحاجة لدعم هذا القطاع بأنظمة ولوائح جديدة تساعد في استيعابه الآلاف من الشباب السعودي، يقول اللواء محمد ابوساق، عضو اللجنة الأمنية بمجلس الشورى: “هذا الموضوع مهم جداً، وقد أوصى المجلس مؤخراً بتعديل مشروع نظام الحراسة الأمنية المدنية الخاصة؛ من أجل إعطاء هذا القطاع ما يستحق من تشريعات تمكنه من جذب المواطنين السعوديين للوظائف الأمنية مما يسهم في



**اللواء محمد أبو ساق؛**  
**لا بد من رفع مرتباتهم**  
**وإنشاء معهد تدريب**  
**متخصص.**

خفض نسبة البطالة، مع العمل على تطوير هذا القطاع، وجعله مهنيًا جذاباً من خلال ضمان حقوق العاملين فيه الذين قد يصلون إلى نصف مليون موظف وموظفة. وأكد اللواء أبو ساق أن قطاع الحراسات الأمنية المدنية الخاصة، قطاع حساس من نواح عدة: فهو مهم لأنه يلعب دوراً أمنياً





**أ. ماجد السديري؛  
نعاني صعوبة في  
تطبيق السعودية.**

لم يحظوا بفرصة إكمال تعليمهم، أو الأشخاص الذين لم يجدوا عملاً مناسباً لهم.

ويرى رئيس لجنة الحراسات الأمنية بغرفة الرياض، ماجد السديري أن قطاع الحراسات الأمنية يعاني بعض السلبات التي تحتاج لتضافر جهود الجهات والأطراف المعنية بالقضية، وفي مقدمتها الأمن العام بوزارة الداخلية، ومجلس الشورى، ووزارة العمل ممثلة في صندوق تنمية الموارد البشرية، وقطاع التدريب الحكومي والخاص، إضافة إلى دور الإعلام بوصفه موجهاً وداعماً لكل هذه الجهود ومسهماً في تصحيح الصورة المشوشة عن مكانة حارس الأمن وبعض الموروثات الثقافية الخاطئة. وعن أبرز معوقات قطاع الحراسات الأمنية، قال السديري: "نسبة السعوديين المنقطعين عن العمل تتجاوز ٢٠٪ شهرياً". مشيراً إلى أن قطاع الحراسات الأمنية يعاني صعوبة في تطبيق السعودية؛ نتيجة عزوف الشباب عن هذه المهنة، مرجعاً أسباب العزوف إلى تدني رواتب حراس الأمن وظروف العمل الصعبة التي يعيشونها، وحدوث ازدواجية، بين بعض نصوص الأنظمة التي تحكم نشاط الحراسات الأمنية بشكل يعيق تقدم ورقي خدمات القطاع.

#### تنافس غير شريف

وفي ذات السياق دعا الخبير في قطاع الحراسات الأمنية أ. حسين بن فائع النعمي إلى دمج كل الشركات العاملة في قطاع الحراسات الأمنية في شركة أمنية مساهمة واحدة؛ لضمان ضبط العملية الأمنية في القطاع الخاص، وتحقيق الأمن الوظيفي للشباب السعودي العاملين في هذا القطاع. وأشار النعمي إلى أن الشركات الأمنية تتنافس على كعكة كبيرة في السوق، ولكنها حولتها إلى فتات بسبب التنافس غير الشريف بين كثير من الشركات، إضافة إلى دخول مستثمرين في المجال الأمني دون أن تكون لديهم



**أ. حسين بن فائع  
النعمي؛ دمج الشركات  
الأمنية في شركة  
واحدة سيحقق الأمن  
الوظيفي للشباب  
السعودي.**



## جفين الدوسري:

الشركات التي يديرها أشخاص غير سعوديين هي المشكلة بسبب رغبتهم في الربح أكثر من تقديم الخدمة.



فتخيل أن برنامج "حافز" جعل بعض الشباب يقدم استقالته من عمله ويكتفي بمبلغ ٢٠٠٠ ريال شهرياً، من أجل الإفلات من الالتزام بوظيفة مرهقة". ويؤكد العنزي على أن أغلب أفراد الحراسات الأمنية الخاصة لا يتمتعون بإجازة أسبوعية ولا يتمتعون بإجازات الأعياد أو حتى التعويض عنها، ولا يحصلون على بدل مواجهة خطر. ويعانون من عدم وجود تأمين طبي، ومن العمل ٨ ساعات يومياً وقوفاً على رجليه، وكذلك نقص التدريب والحقوق الضائعة بين الشركات - على حد وصفه -.

ويخالف رجل الأمن الصناعي في أحد المؤسسات التعليمية، جفين الدوسري جميع الآراء السابقة. مؤكداً أن الشركة التي يعمل فيها تقدم له راتب شهري مجز، وتوفر له خدمة طبية مع وسيلة لنقل من وإلى العمل. ويشير الدوسري إلى أن الشركات التي يديرها أشخاص غير سعوديين هي المشكلة بسبب رغبتهم في الربح أكثر من تقديم الخدمة. ويقول فريهيد البيشي، رجل أمن صناعي في المستشفيات: "الشركات تستغل حاجة الشباب للعمل وتعطيهم رواتب ١٥٠٠ ريال، وهي رواتب لا تساعد على مواجهة الالتزامات الأسرية المتزايدة، كذلك لا توجد بدلات لمواجهة الجمهور فأحياناً يحدث اشتباك بالأيدي مع بعض المخالفين ولا نعوض بل نحصل إلا على المشاكل والخصومات. ويشير البيشي إلى أن البعض منا يعمل في مواقف السيارات طول اليوم، وآخرين في ممرات وأبواب المستشفيات مما قد يعرضهم لانتقال الأمراض إليهم. ●

الفترة المقبلة ستشهد صدور نظام يسهم في توظيف الوظائف في القطاع المهم

الدراية أو الخبرة في العمل في مجال حساس ومهم كالحراسات الأمنية. وطالب النعمي بوضع حد أدنى للرواتب لا يقل عن ثلاثة آلاف ريال، لافتاً إلى أن هناك إقبالاً من النساء للعمل في مجال الحراسات الأمنية حيث يشكلن نسبة ٥ ٪ حالياً.

ويلتقط أطراف الحديث مدير التشغيل والصيانة بمعهد الإدارة العامة الأستاذ عبدالله البسامي، مؤكداً ضرورة تحسين بيئة العمل الخاصة برجال

الأمن "السيكيورتي" من أجل تحقيق مستويات أداء أفضل من خلال وضع معايير مدروسة ومتجددة بما يحقق لقطاع الحراسات الأمنية الكفاءة وجودة التنظيم ولكي تكون بيئة جاذبة يتوفر بها الأمن

الوظيفي. وقال البسامي:

لا يمكن إغفال دور رجال الأمن في تخفيف العبء على الجهات الأمنية الرسمية، والمساهمة في حماية واستتباب أمن المرافق الحكومية والخاصة والأماكن العامة والمؤسسات التي يقومون بحراستها، مشدداً على أهمية عقد دورات تدريبية توعوية وتنقيفية لجميع العاملين في هذا القطاع الهام من أجل رفع

مستوى أدائهم لاسيما وأنه مناهل بهم حراسة العديد من المواقع المهمة، مع ضرورة منحهم رواتب مجزية بما يحقق لهم حياة كريمة تساعد على القيام بدورهم المهم في الحياة اليومية للمجتمع.

لكن ماذا يقول رجال الأمن "السيكيورتي"؟ وما هي انطباعاتهم عن واقعهم؟... يقول شويش العنزي رجل أمن صناعي: "واقعا سيء من حيث الرواتب وضغط العمل..

**أ. عبدالله البسامي:**  
**لا بد من تحسين بيئة العمل الخاصة بهم ولا يمكن إغفال دورهم المهم في تخفيف الأعباء على الجهات الأمنية الرسمية.**

تأكيداً على دوره الريادي والتنموي :

# تجربة تأهيل وتطوير منسوبي معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية

أعدها للنشر : د. أحمد زكريا أحمد

الورقة من إعداد/ د. بندرين أسعد  
السجان، مدير عام الإدارة العامة للتخطيط  
والتنوير بمعهد الإدارة العامة



**استشعر** معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية منذ إنشائه عام ١٩٦١م حجم المسئولية الملقاة على عاتقه، والتي تتركز في رفع كفاية موظفي الدولة، وإعدادهم علمياً وعملياً لتحمل مسئولياتهم وممارسة صلاحياتهم على نحو يكفل الارتقاء بمستوى الإدارة في ظل النهضة الشاملة التي تشهدها المملكة في جميع المجالات، ويمثل شعار المعهد "نحو تنمية إدارية أفضل" إطاراً عاماً لنشاطاته في مجالات: التدريب، والبحوث، والاستشارات.. وغيرها، وبناء على ذلك فقد أولى المعهد تأهيل منسوبيه وتدريبهم اهتماماً كبيراً لتحقيق رسالته، فالمعهد يقوم سنوياً بوضع خطتين: الأولى لاستقطابهم وتأهيلهم، والثانية لتدريبهم وتطويرهم.

ومما لا شك فيه أن هذا الدور المهم الذي يؤديه المعهد هو محل تقدير واحترام، وبلغت انتباه الباحثين لرصد تجربته الثرية كنموذج مشرف لمؤسسة عريقة ومحترمة، يتواصل عطاؤها منذ أكثر من ٥٠ عاماً. ومن بين هؤلاء الباحثين د. بندرين أسعد السجان، مدير عام الإدارة العامة للتخطيط والتطوير بالمعهد، الذي أعد ورقة عمل عنوانها "تجربة تأهيل وتطوير منسوبي معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية"، وقدمها ضمن فعاليات اللقاء الأول من سلسلة الممارسات الإدارية الناجحة، الذي عقد بالعاصمة السودانية الخرطوم خلال الفترة ٢٨-٣٠ ربيع الأول ١٤٣٣هـ الموافق ٢٠-٢٢ فبراير ٢٠١٢م، فتعالوا معنا نتعرف على هذه التجربة التي حملتها هذه الورقة في السطور التالية...

اللغة الإنجليزية في مركز اللغة بالمعهد عبر أربعة مستويات، وتقوم الإدارة العامة للتخطيط والتطوير بمتابعتهم ودعمهم أيضاً للحصول على قبول في أفضل الجامعات العالمية المعترف بها، ويتابع المعهد أدائهم الأكاديمي طوال فترة ابتعاثهم ويدعمهم علمياً بإلحاقهم بدورات وحضورهم ندوات بناء على توصيات مشرفيهم. وبعد تخرجهم وعودتهم للمملكة يلتحقون

الذين تم استقطابهم إلى الإدارات المعنية، ويكلفون بالعمل فيها لمدة سنة يلتحقون خلالها بدورات تأهيلية لهم في مجالات عديدة، مع التركيز على اللغة الإنجليزية والاختبارات ذات العلاقة بالدراسات العليا. وبعد انتهاء هذه السنة يلتحقون ببرنامج

يوضح د. السجان في البداية من خلال تلخيص مركز ومكثف مراحل عملية تأهيل وتدريب منسوبي المعهد، والتي تبدأ باستقطاب الكفاءات الوطنية بناء على خطة الاستقطاب ونتائج المقابلات الشخصية، ويلي ذلك توجيه أعضاء هيئة التدريب



ويتيح المعهد لهم الاطلاع الدائم على مهام وأعمال معظم أجهزة الدولة والقطاع الخاص من خلال إدارة هؤلاء المنسوبين وتنفيذهم أعمال كل من: اللجنة الوزارية العليا للتنظيم الإداري، ومركز قياس أداء الأجهزة الحكومية، ومركز الأعمال؛ حتى يؤهلهم للتطوير والإبداع في ممارستهم مهامهم الوظيفية وتطوير المعهد بشكل عام.

خارج أوقات دوامهم. كما ينظم لهم ورش عمل داخلية متنوعة في مجالات: البحوث، والاستشارات، وتنمية مهارات المدربين، ومهارات الاتصال والتعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك يتبع المعهد سياسة التدوير الوظيفي لإكسابهم خبرات عملية إضافية لخبراتهم العلمية، ويكلفهم بالعمل والإعارة والاستشارة مع عدم التفرغ في الجهات الحكومية المختلفة.

للعمل بالمعهد كمدرسين، ويقوم المعهد بوضع خطة تدريبية مستمرة هدفها إلحاق كل عضو هيئة تدريب منهم بتدريب خارجي بدول أوروبا وأمريكا كل سنتين، وكذلك إلحاقهم بدورات تدريبية أخرى حسب احتياجات العمل، ويكلفهم المعهد أيضاً بتمثيله في المؤتمرات والمحافل الدولية، ولا يقتصر المعهد على هذا فقط وإنما يقوم بتدريب منسوبيه داخلياً طوال العام





### أنشطة وبرامج تدريبية

يناقش الباحث موضوع هذه الورقة العلمية من خلال أربعة محاور: أولها عبارة عن نبذة عامة عن المعهد، وثانيها عن نشاطاته في مجال التنمية الإدارية، وثالثها حول استقطاب منسوبي المعهد وتأهيلهم وتدريبهم، ورابعها عن الصعوبات التي تواجه تأهيل المدربين وتطويرهم والحلول المقدمة لتذليل هذه الصعوبات. ويستهل د. السجان هذه الورقة في محورها الأول بتقديم نبذة عن معهد الإدارة العامة منذ نشأته كمؤسسة عامة مستقلة ذات شخصية اعتبارية بمقره الرئيس في مدينة الرياض، موضحاً أهم أهدافه التي يسعى لتحقيقها، وبخاصة منذ انطلاقة

ونسبة الحاصلين على الدبلوم فوق الجامعي ١٢,٧٪، ونسبة حملة البكالوريوس ١٦,٧٪. وينتقل الباحث للتركيز في المحور الثاني لهذه الورقة على ثمانية نشاطات لمعهد الإدارة العامة في التنمية الإدارية، وبصفة خاصة في مجال التدريب، تدرج ضمن نوعين من الأنشطة والبرامج التدريبية: أولهما البرامج العامة والتي تشمل أربعة مجالات من بين هذه المجالات الثمانية: أولها برامج تدريبية عامة بلغ عددها أكثر من ٢٩٠ برنامجاً سنوياً تتراوح مدة كل برنامج منها بين ٢ - ١٠ أيام، وقد التحق بها حتى عام ٢٠١٢م حوالي ٥٣٥٨٠٥ متدرباً ومتدربة، وثانيها الحلقات التطبيقية العامة، والتي توجه إلى ثلاثة مستويات

خطط التنمية الوطنية عام ١٩٧٠م، ودأب المعهد على الاتساق معها والإسهام في تحقيق متطلباتها. ويحدد الباحث أعداد العاملين بالمعهد سواء في مركزه الرئيس أو فروعهم: الفرع النسائي بالرياض وفرع المعهد بالمنطقة الشرقية في مدينة الدمام وفرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة في مدينة جدة بـ ١٣٠٩ عضو هيئة تدريب بما نسبته ٤٨,٧٪، وحوالي ٢٨٧ إدارياً وفنياً بما يعادل نسبة ٢٩,٦٪، وحوالي ٢٨٤ مستخدماً بنسبة ٢١,٧٪. كما يحدد أيضاً نسب أعضاء هيئة التدريب حسب درجاتهم العلمية الحاصلين عليها: حيث بلغت نسبة من يحملون الدكتوراه ١٤,٣٪، ونسبة الحاصلين على الماجستير ٥٦,٣٪،

• برامج تدريبية عامة  
وخاصة ونشاطات متنوعة  
في التنمية الإدارية

• استقطاب وتأهيل  
وتدريب وفق خطط  
متطورة، ومواجهة  
الصعوبات

وأنشأ المعهد مركز قياس أداء الأجهزة الحكومية عام ١٤٢٩هـ الذي يقدم النشاط السابغ، ويتولى هذا المركز قياس أداء هذه الأجهزة سنوياً واستخراج مؤشرات تعكس مستوى إنتاج تلك الأجهزة وأدائها. وبالإضافة لذلك هناك الأنشطة المساندة للتدريب، التي تعد النشاط الثامن للمعهد، وتنقسم هذه الأنشطة إلى ثلاثة مستويات: أولها تصميم البرامج وتطويرها، وثانيها تقنيات التدريب، وثالثها شؤون المتدربين.

**الاستقطاب والتأهيل والتدريب**

أناط معهد الإدارة العامة بالمملكة نشاط تأهيل منسوبيه وتدريبهم للإدارة العامة للتخطيط والتطوير، ويشكل هذا النشاط مدخلاً أساسياً في تطوير نشاطات المعهد وتنميتها؛ حيث يعتبر تأهيل المدربين وتدريبهم أمراً ضرورياً تفرضه عملية التنمية الشاملة في كل النواحي الإدارية وغيرها. ونظراً لأهمية الموارد البشرية التي ينظر إليها على أنها أهم أصول المعهد، فإن عملية الاستقطاب للكفاءات المؤهلة تتم وفق خطة دقيقة سنوياً، تعدها إدارة التخطيط والتطوير وفق مؤشرات محددة.

وتعد تجربة المعهد في مجال تدريب المدربين رائدة؛ لأنها تركز على التأهيل عن طريق الابتعاث الخارجي لمن يتم تعيينهم على وظيفة مساعد مدرب لدراسة الماجستير والدكتوراه، وحتى يمتلك المنسوبون أدوات الإنجاز خلال دراستهم للحصول على هاتين الدرجتين العلميتين، فإن كل عضو هيئة تدريب ملزم باجتياز برنامج اللغة الإنجليزية؛ للتقليل من الصعوبات التي تواجههم عند الابتعاث للخارج، ويمثل هذا الابتعاث للدراسات العليا المجال الأهم في تأهيل منسوبي المعهد بعد اجتيازهم برنامج اللغة الإنجليزية.

ويكون الابتعاث لإحدى الدول المتقدمة في مجال التخصص، وأهم هذه الدول: الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وأستراليا، وفرنسا، ونيوزيلندا، وتكون مدة الابتعاث لدراسة الماجستير ثلاث سنوات،

بالدولة؛ لتزويد العاملين فيها بالمهارات والمعارف التي يحتاجونها لتنفيذ مهام معينة، وتشمل: برامج تدريبية خاصة يقدمها معهد الإدارة العامة بناء على طلب الجهات الحكومية، والحلقات التطبيقية الخاصة التي تهدف لرفع قدرات القيادات الإدارية العليا بهذه الأجهزة، والبرامج الإعدادية الخاصة التي تصل مدتها لعامين تدريبيين، وهدفها تلبية الاحتياجات التدريبية ذات الطبيعة المستجدة أو المطورة للأجهزة الحكومية.

**أنشطة أخرى**

ثم يستعرض الباحث باقي نشاطات المعهد الأخرى في التنمية الإدارية، حيث يسعى المعهد من خلال نشاطه الثاني في مجال البحوث إلى إجراء بحوث علمية تخدم أغراض التنمية وتساعد في علاج المشكلات الإدارية المختلفة. ويتمثل النشاط الثالث في الاستشارات الإدارية التي تقدم بناء على طلب الجهات المستفيدة ممثلة في الوزارات والأجهزة المركزية والمؤسسات العامة والخيرية. أما النشاط الرابع فهو التوثيق الإداري، والذي يشمل فرعين رئيسيين هما: المكتبات والمعلومات، والوثائق والمحفوظات. ويتحدد النشاط الخامس في دراسات اللجنة الوزارية العليا للتخطيط الإداري التي يترأسها رئيس مجلس الوزراء ويكون نائب رئيس مجلس الوزراء نائباً لرئيس اللجنة. والنشاط السادس خاص بمركز الأعمال الذي أنشئ عام ١٤٢٨هـ؛ لتقديم خدماته التدريبية والاستشارية والبحثية وأي خدمات علمية أخرى بمقابل.

هي: الحلقات التطبيقية الموجهة لمديري العموم وشاغلي المراتب بين ١١ - ١٣ من نظام الخدمة المدنية، وحلقات تطبيقية موجهة للمناطق، وحلقات تطبيقية دولية موجهة لمسؤولي الأجهزة الحكومية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، أما المجال الثالث فهو عبارة عن ندوات ولقاءات علمية نظمها المعهد شهدت حضور أكثر من ٣٩١٣٨ مشاركاً ومشاركة منذ إنشائه وحتى تاريخه، وتمثل البرامج الإعدادية المجال الرابع بين مجالات البرامج العامة. أما النوع الثاني من الأنشطة والبرامج التدريبية للمعهد فهي عبارة عن برامج خاصة تهدف لتلبية الاحتياجات التدريبية ذات الطبيعة الخاصة للأجهزة المختلفة





• تبدأ خطة المعهد في تطوير منسوبه منذ اليوم الأول لالتحاقهم بالعمل أعضاء لهيئة التدريب فيه، ويمكن تصنيف أساليب التطوير إلى سبعة هي: التدريب الخارجي، والتدريب الداخلي، وحضور المؤتمرات الدولية والعربية، والتدريب العملي في الأجهزة الحكومية، والتدوير الوظيفي، والتكليف بالعمل في الجهات الحكومية، والشركات والعضويات والتعاون

أقره المعهد لمواجهتها هو الكادر الجديد ذي المزايا المادية المجزية عام ١٤٢٨هـ، وأحدث لائحة جديدة عام ١٤٢٢هـ، والتي تعتبر مجزية فيما يتعلق بعملية تقديم الاستشارات والبحوث. وتتحدد الصعوبة الثانية المرتبطة بالتأهيل في حصول بعض أعضاء هيئة التدريب على قبول في الجامعات المعتمدة لدى المعهد، الذي واجه هذه الصعوبة بعقد ورش عمل مستمرة تتناول مواضيع المراسلات والمخاطبات مع الجامعات، وقام المعهد مؤخراً بدفع تكاليف جميع رسوم مراسلات أعضائه وجميع الاختبارات المؤهلة لهذا القبول. وتتجسد الصعوبة الثالثة في اعتذار ما يقارب ١٠٪ من المستحقين للتدريب عن المشاركة بسبب ارتباطاتهم العائلية والخاصة خلال الإجازة الصيفية، ولذلك فإنه يجري العمل الآن على إتاحة فرص التدريب على مدار العام التدريبي دون إخلالهم بمهامهم الوظيفية. بالإضافة لذلك توجد صعوبات مالية وصعوبات في الحصول على تأشيرات وحجوزات سفر، تنتج عن أن المعهد يلزم منسوبه بالالتحاق

يعود بعدها المبتعث للعمل عضو هيئة تدريب بالمعهد لمدة سنتين، وبعدهما يستطيع إكمال دراسته للحصول على درجة الدكتوراه، حيث يتم ابتعاثه لمدة ثلاث سنوات قابلة للتمديد، يعود بعدها كي يعمل أستاذاً مساعداً بالمعهد.

وتبدأ خطة المعهد في تطوير منسوبه منذ اليوم الأول لالتحاقهم بالعمل أعضاء هيئة التدريب فيه، ويمكن تصنيف أساليب التطوير إلى سبعة هي: التدريب الخارجي، والتدريب الداخلي، وحضور المؤتمرات الدولية والعربية، والتدريب العملي في الأجهزة الحكومية، والتدوير الوظيفي، والتكليف بالعمل في الجهات الحكومية، والشركات والعضويات والتعاون.

### الصعوبات ومواجهتها

يرصد د. السجّان أهم صعوبات تأهيل المدربين وتطويرهم والحلول المقدمة لتذليلها، وتتمثل الصعوبة الأولى في تسرب أعضاء هيئة التدريب، ويمكن حلها المؤقت في التعاقد مع أعضاء هيئة تدريب غير سعوديين، بينما الحل الجذري الذي

بدورات تنفذ بدول أوروبية وأمريكا؛ لتمكينهم من اللغة الإنجليزية وإطلاعهم على أحدث المستجدات في مجالات تخصصاتهم، وهو ما أمكن التغلب عليه بفتح مجال التدريب في الدول العربية. •



## مقال



د.أحمد زكريا أحمد

## ثقافة الـ "ميديا" .. والتغريب

إن عالمنا اليوم تحكمه الـ "ميديا" أو ما يعرف بوسائل الإعلام، التي أصبحت تحتكر روافد إمدادنا بالمعلومات، فاستسلمنا لها وانصعنا لهيمنتها على عقولنا، كي تشكل ثقافتنا كيفما شاءت خاصة بعد أن هجرنا أقرب صديق لنا وهو الكتاب، الذي أصبح بالنسبة لعدد غير قليل ضيفاً ثقيل الظل أمام الوافد الإعلامي الجديد المتمثل في شبكة "الانترنت" ووسائلها المختلفة، التي انتشرت وتغولت فصارت المصيبة أعظم.

إن ارتباطنا بالإعلام ومتابعته على مدار الساعة سواء الفضائيات أو على مواقع التواصل الاجتماعي كـ "فيس بوك" و "تويتر" وغيرهما أمر مهم ومفيد، لكن دعونا نصارح أنفسنا بأن مخزوننا الثقافي لم يعد يتصف بالعمق؛ لأن سهولة إمداد هذه الوسائل الإعلامية جمهورها بالمعلومات كي يعلم فقط دون أن يتعمق ويتوقف غرست لديه الكسل في التحصيل والمثابرة والحرص عليه، فارتضينا ثقافة لاتسمن ولا تغني من جوع. كما أن هذه المعلومات تفتقد في كثير من الأحيان للمصداقية، فهي تعبر عن آراء "مرسلة" وليست مبنية على رصيد من الحقائق، ومن أراد أن يتثبت مما أقول فليطالع مواقع "الانترنت" وصفحاته ومنتدياته ومدونات ومجموعاته الإخبارية. أضف إلى ذلك أننا نعيش الآن عصر ثقافة "الصورة" المقدمة عبر شاشات التلفاز والكمبيوتر. ويتفق باحثو الإعلام وخبرائه على أن هذه النوعية من الثقافة تقدمها وسائل إعلام "باردة"، تقتل لدى المتلقي التخيل والاستثارة الذهنية وخصوصيته الثقافية، ووفقاً أيضاً لنظرية "الغرس الثقافي" في مجال الإعلام، فإننا نرى العالم كما تقدمه لنا هذه الشاشات، التي تعد "نافذة سحرية"، بدون اجتهاد منا للخروج من شرقة هذه النافذة التي تحتكر أفكارنا وتكويننا الثقافي.

ويترتب على سيادة هذه الحالة من الاستسلام أن ثقافتنا صارت مهددة بالاعتماد على منطق دعائي يعرف بأسلوب "القطيع"، فأينما وجهتنا هذه الوسائل انصعنا لها ونحن مغمضين الأعين؛ لاعتقادنا أن هذا هو التيار السائد. وكما نخوف من أن يصبح المثقف الحقيقي غريباً فيعيش في "دوامة الصمت" منزوياً على نفسه، حتى يصل إلى لحظة الانهيار والاستسلام لـ "تغريبته" فيرتمي في أحضان الـ "ميديا"، كما أن ثقافة الـ "ميديا" أصبحت تغرس لدى شبابنا روح "الفردية" و "الغرائزية". وخلقت لديهم ولدينا حالة من "التشظي"، فأصبحنا نعيش في جزر منعزلة عن بعضنا البعض، سواء على مستوى الأسرة أو المجتمع، فنحن نعيش الآن ثقافة تعرف بـ "ما بعد الحداثة"، التي كانت حتى وقت قريب غريبة عن مجتمعاتنا العربية والإسلامية.

وبمنطق البقاء للأقوى، فإن الـ "ميديا" تسعى لتكريس "ثقافة معيارية" وفقاً للنموذج الذي ترتضيه إفرزات عصر "العولمة"، وهو نموذج غريب عن ثقافتنا العربية، حيث تتبوأ فيه وسائل الإعلام مكانة "رأس الحربة"، فتهاجم عقولنا وأفكارنا كأموال البحر والرياح التي تضرب بلا رحمة "موجة تلو الأخرى"، فتتحول - كما يرى الجيولوجيون - لعوامل تعرية، أو تصبح وفقاً للغة العسكريين كـ "مفرزة" ثقافية للعولمة.

أدرك تماماً أن للإعلام "المتلفز" و "الانترنت" و "الكمبيوتر" فوائد جمة، وتمثل جميعها وسائل ثورة إعلامية هائلة، لكنني فقط أخشى أن تصبح ثقافتنا جوفاء بلا لون أو طعم أو رائحة، فنصبح غرباء عن أنفسنا وعن غيرنا، ونصبح في "خبر كان" بفعل فاعل وهو الـ "ميديا".

للإعلام "المتلفز"

و "الانترنت" و

"الكمبيوتر" فوائد

جمة، وتمثل جميعها

وسائل ثورة إعلامية

هائلة، لكنني فقط

أخشى أن تصبح

ثقافتنا جوفاء بلا

لون أو طعم أو رائحة،

فنصبح غرباء عن

أنفسنا وعن غيرنا،

ونصبح في "خبر

كان" بفعل فاعل وهو

الـ "ميديا"



# أساسيات التفاوض

عرض / د. أحمد زكريا أحمد

**التفاوض** هو فن إدارة الحياة من خلال بدائل مختلفة وفقاً لظروف وأهداف معينة ، تختلف باختلافنا كبشر في الأهداف التي نرغب في تحقيقها، سواء في محيطنا الأسري: الزوجات والأزواج والأبناء وباقي الأقارب أو في أعمالنا : أياً كان موقعنا الوظيفي رؤساء أو مرؤوسين لأننا ببساطة عبارة عن أطراف مختلفة.

## طبيعة التفاوض

يستهل المؤلفون كتابهم في فصله الأول المعنون "طبيعة التفاوض" بتأكيدهم على ضرورة أن يشعر أطراف التفاوض بالرضا بدلاً من تكريس الشعور التقليدي بالصراع ومنطق الفوز والخسارة؛ فقد أصبحت هناك رؤية عصرية وهي الكسب لكل الأطراف، فالتفاوض عبارة عن عملية اعتماد متبادل بين أطرافه الذين يحتاج كل منهم الآخر، كما أنه عملية حياتية مستمرة تحدث لأحد سببين: أولهما إيجاد شئ جديد لا يمكن لطرف تحقيقه بصفة مستقلة، وثانيهما حل مشكلة أو خلاف بين هذه الأطراف.

وتنحصر خصائص الوضع التفاوضي في ست هي: وجود طرفان أو أكثر، والتضارب في المصالح بينهم، والاعتقاد بإمكانية استخدام نوع من التأثير للحصول على اتفاق أفضل، وتفضيل هؤلاء الأطراف البحث عن اتفاق بدلاً من الخلاف، وأن التفاوض هو عملية أخذ وعطاء، وأن المفاوضات الناجحة تتضمن التعامل مع مختلف الأشياء سواء المحسوسة كالنمن أو غير المحسوسة كأن يبدو المفاوض في وضع جيد أمام الطرف الذي يمثلته، ويبرز الفصل الجانب المهم من طبيعة التفاوض المتمثل في الاختلاف، الذي له وجوه كثيرة أهمها: في المصالح، وفي الآراء، وفي تجنب المخاطرة، وفي أفضلية الوقت، ويرتبط بهذا الاختلاف جانب آخر مهم وهو النزاع، والذي لم يغفل المؤلفون إبراز تعريفاته ومستوياته، ووظائفه، وكيفية إدارته، والعوامل التي تجعل إدارته صعبة، وكذلك إبراز سبلياته.

## الاستعداد الفعال للتفاوض

ويقرب الكتاب في فصله الثاني من موضوع مهم على المستويين العملي والإجرائي وهو ما يجب على المتفاوض عمله قبل البدء في المفاوضات من خلال تحديد استراتيجية التفاوض وخطته لتحقيق الأهداف المرجوة منه، وتتحدد المرحلة الأولى منها في

تأليف : روي ج. لوسكي

ديفيد م. ساوندرز

بروس بايري

جون دبليو منتو

ترجمة : د. خالد بن عبد المحسن المحيسن

راجع الترجمة : أ.د. مدني عبد الرحمن تاج

الدين

الناشر : معهد الإدارة العامة بالرياض،

١٤٣٢هـ - ٢٠١١م

يقدم مؤلفو كتاب " أساسيات التفاوض " رؤيتهم العصرية للتفاوض من خلال مزيج بين خبراتهم في الممارسة العملية والتقنين الأكاديمي الذي تحكمه نظريات معاصرة، كما أن هذا الكتاب يبحر بالقارئ بين طبيعة المفاوضات، والتخطيط لها، وإجرائها بكفاءة، وتجنب الإشكالات التي قد تبرز عند تنفيذها، وصولاً إلى شاطئ تحقيق الأهداف المرجوة من تلك المفاوضات، كما يتسم الكتاب بأسلوبه المبسط الذي يجعله في متناول فهم كل قارئ سواء المتخصص أو غير المتخصص؛ فهو يناسب كل أنماط حياتنا ومجالات التفاوض فيها: سواء تعلق الأمر بتنظيم علاقاتنا الأسرية، أو كان خاصاً بإجراء صفقة تجارية، أو نزاعاً وخلافاً بين دولتين.

يتناول الكتاب أساسيات التفاوض من خلال: مقدمة تلخص الجديد الذي تتميز به الطبعة الثالثة منه، بالإضافة إلى تسعة فصول متتالية تناقش: طبيعة التفاوض، ووضع استراتيجية التفاوض وخطته ونطاقه، ونوعي التفاوض التوزيعي والتكاملي، والجوانب النفسية والاتصالية للتفاوض، واكتشاف مواطن التأثير في التفاوض، وأخلاقيات التفاوض، والتفاوض العالمي، وإدارة المفاوضات الصعبة.

## التفاوض وفق منطق الفوز مقابل الخسارة هو ما يعرف بالتفاوض التوزيعي

التي سيتم تبنيها، وكيف سيقدم المفاوض الموضوعات التفاوضية للطرف الآخر، والبروتوكول الذي يجب اتباعه في المفاوضات.

### التفاوض التوزيعي

إن التفاوض وفق منطق الفوز مقابل الخسارة الذي يعني وجود تنافس بين طرفين أو أكثر هو ما يعرف بالتفاوض التوزيعي، الذي يخصص له المؤلفون الفصل الثالث من هذا الكتاب، ويركزون فيه على استراتيجية هذا النوع من التفاوض وأساليبه، مستهلين ذلك بتوضيح وضع التفاوض التوزيعي الذي يتراوح بين نقاط: بداية، واستهداف، ومقاومة، ويرون أن الأخيرة تعد الأكثر أهمية، ويقصد بها تلك النقطة التي يختار المفاوض عندها إنهاء المفاوضات، ويجب أن تظل سرية ولا يعرفها الطرف الآخر، ونقطتي البداية والمقاومة عادة ما تكون مرتبة على نحو متعاكس بالنسبة لطرفي التفاوض.

ويتطرق الفصل إلى بعض العوامل المهمة والمؤثرة في ذلك النوع من التفاوض أهمها: البدائل المتاحة التي يمكن الحصول عليها من خلال إبرام اتفاق مع طرف آخر، وأما العامل الثاني المهم فهو ما يعرف بنقطة التسوية التي تمثل الهدف الرئيس من التفاوض؛ لأنها تحقق الحصول على أكبر قدر ممكن من المدى التفاوضي، كما أن مكونات التفاوض على درجة عالية من الأهمية، إضافة إلى تحديد الاستراتيجيات الرئيسة في التفاوض التوزيعي، وتحظى المواقف المتخذة أثناء المفاوضات بمكانة متميزة في نجاحها، ولا يجب أن يغفل المفاوض عن إلمامه بما يعرف بالتعهد أو الالتزام باعتباره أحد المبادئ الرئيسة في إيجاد موقف تفاوضي يمكن أن يحقق الهدف منه.

### التفاوض التكاملي

يختلف التفاوض التكاملي عن نظيره التوزيعي في أن أساسه الفوز والمكاسب لكل أطرافه، ويبين الفصل الرابع من هذا الكتاب ملامح التفاوض التكاملي من خلال إلقاء نظرة عامة عليه عبر: محاولة فهم الحاجات الحقيقية للمفاوضين الآخرين وأهدافهم، وتأكيد الجوانب المشتركة بين هؤلاء الأطراف وتقليل الاختلافات بينهم، والبحث عن حلول تحقق هذه الأهداف.

وتبدأ خطوات التفاوض التكاملي بتحديد المشكلة والتعرف عليها، تليها خطوة فهمها بصورة تامة وتحديد المصالح والاحتياجات المترتبة عليها، ثم إيجاد الحلول البديلة من خلال إعادة تعريف المشكلة والتقييم واختيار البدائل المناسبة. وهناك عوامل تساعد في نجاح ذلك النوع من التفاوض هي: وجود هدف مشترك بين أطراف التفاوض، وإيمان الطرف بقدرته على حل المشكلة،



اختيار الأهداف الحاكمة لهذه الاستراتيجية ووضع أولويات لها، وفي مرحلتها الثانية يجب رصد الأهداف المباشرة وغير المباشرة على اختيار تلك الاستراتيجية، ولم يغفل المؤلفون توضيح المقصود بالاستراتيجية، واختلافها عن كل من الأساليب والتخطيط، ثم ينتقل مؤلفو الكتاب إلى تحديد الخيارات الاستراتيجية باعتبارها عملية حاسمة خلال عملية التفاوض، وهذه الخيارات متنوعة: فمنها الخيارات الطرفية البديلة، ومنها خيار عدم الاشتباك أو التفاعل، واستراتيجيات التناقص والتعاون والاحتواء.

وفي ارتباط منطقي يناقش المؤلفون الموضوعات التي يترتب عليها فهم تلك الاستراتيجيات، وتتحدد في سبعة موضوعات أو أطر للتفاوض هي: موضوع النزاع، والنتيجة، والطموح والتطلعات، وخطوات حل المشكلة، والهوية التي يعرف من خلالها الأطراف أنفسهم، والتصنيف، والخسارة والربح، وي طرح الكتاب مدخلا آخر يتبناه المؤلفون يرتبط بالمصالح، والحقوق، والقوة.

ويتناول هذا الفصل جزئيتين مهمتين هما: فهم كيفية إجراء المفاوضات، ودليل تخطيطي لها، ويشرح المؤلفون إجراء تلك المفاوضات من خلال سبع مراحل نموذجية هي: الإعداد والتجهيز، وبناء العلاقات، وجمع المعلومات، واستخدامها، وتقديم العرض، وإبرام الاتفاق، ثم تنفيذه، وأما الدليل التخطيطي فيتكون من عشرة عمليات هي: تحديد الموضوعات التي ستناقشها المفاوضات، وترتيبها، وتحديد المصالح والحاجات الرئيسة، ومعرفة حدود المفاوض وبدائله، ووضع الأهداف والعروض الافتتاحية، وتقييم من يمثلهم المفاوض، وتقييم الطرف الآخر، وتحديد الاستراتيجية



والإيمان بشرعية أوصحة موقف الطرف الآخر، ووجود الالتزام والدافع اللازم للعمل مع الأطراف الأخرى، والثقة، والتواصل الواضح والصحيح، ثم فهم أساليب التفاوض التكاملية.

### التواصل خلال عملية التفاوض

ويتضح من التجارب والخبرات التفاوضية أن التفاوض لن يكتب له النجاح إذا لم يستوعب أطرافه وجود علاقة بين الانطباع النفسي والعملية التفاوضية، تلك العملية التي يجب النظر إليها باعتبارها علاقات اجتماعية لها مكونان رئيسان هما: التبصر الذي يعني تكوين الإحساس أو الشعور، والإدراك، مع ملاحظة ضرورة تجنب حدوث أخطاء أو تحيز إدراكي في المفاوضات، بالإضافة إلى أن هذين المكونين لن يتم إنجازهما بدون وجود نوع من الاتصال، وكلها موضوعات على درجة عالية من الأهمية يناقشها الفصل الخامس من الكتاب.

### التأثير في التفاوض

وارتباطاً بالاتصال خلال عملية التفاوض فإن اكتشاف وسائل التأثير في التفاوض واستغلالها يمنح المفاوضين ميزة لأنفسهم واحتمالية تحقيق أهدافهم، وهو المرتكز التفاوضي المهم الذي يتناوله الفصل السادس، وهذه الوسائل هي قوة تفاوضية مصدرها ثلاثة أشياء هي: المعلومات والخبرة، والسيطرة على الموارد، والمنصب. ويجمل المؤلفون العوامل الرئيسة التي تتعلق بالشخص المستهدف من التأثير في: الإصغاء للآخر مثل وضعية العين والجسد، والاهتمام بموقف الطرف الآخر أو تجاهله، ومقاومة تأثير هذا الطرف.

### أخلاقيات التفاوض

يناقش المؤلفون في الفصل السابع من الكتاب موضوع أخلاقيات التفاوض؛ لأن البعض يعتقد أن التفاوض يمكن أحياناً أن يتحلل من المعايير الأخلاقية وهو اعتقاد خاطئ، ويستهل المؤلفون رؤيتهم حول هذه الأخلاقيات بتوضيح ما يجب على المفاوضين معرفته عن الأخلاق، ويحددون المقصود بها، ولماذا تنطبق على المفاوضات، والأخذ في الاعتبار عدم الخلط بين ماهو أخلاقي وما هو عقلائي.

وتثير أخلاقيات التفاوض جدلاً صاغه المؤلفون من خلال السؤال المهم: هل المفاوضون دائماً يلتزمون بأساليب أخلاقية؟ وهو ما يجيبون عليه بالنفي لأن بعض المفاوضين قد يلجأون لأساليب غير أخلاقية، ويؤكد كذلك المؤلفون على أن الأساليب الأخلاقية في التفاوض تدرّف إخبار الحقيقة، كأن يكون المفاوض صريحاً، ومفصلاً، ونزيهاً، وعدم اللجوء إلى طرق التفاوض الخادعة.

### التفاوض العالمي

وتبدو أهمية تخصيص الفصل الثامن من هذا الكتاب لما يعرف بالتفاوض الدولي أو العالمي بالنظر إلى الظروف الدولية المعاصرة؛ فقد أصبحت التجارة أكثر دولية وأضحى التفاوض العالمي هو الأصل ولم يعد استثناءً، ويؤكد المؤلفون على أنه بالرغم من تعدد أساليب هذا النوع من التفاوض إلا أن الأسلوب الأمريكي يظل هو الأفضل، كما يشيرون إلى أن التفاوض العالمي يختلف باختلاف عاملين مهمين هما: المحتوى البيئي الذي يتضمن القوى الموجودة بالبيئة وتكون خارج تحكم أي من أطراف التفاوض مثل الاقتصاد الدولي، وأما العامل الثاني فهو المحتوى المباشر الذي يتضمن العوامل التي يكون للمفاوضين تأثير فيها كالعلاقات بين المتفاوضين.

### الأساليب لأخلاقية في التفاوض تدراف إخبار الحقيقة

ويطرح الفصل تساولاً هو كيف نفسر نتائج المفاوضات الدولية؟، يجيب عليه من خلال العديد من التجارب والمفاوضات الدولية والدراسات، ثم ينتقل المؤلفون إلى تقييم كيفية تأثير الاختلافات الثقافية بين المجتمعات على المفاوضات عبر ثماني طرق مختلفة، كما يتطرقون إلى موضوع عانى إهمالاً ممن كتبوا عن التفاوض العالمي وهي الاستراتيجيات التفاوضية التي يصنفونها حسب نوع المعرفة التي يملكها المفاوض عن الآخر إلى ثلاثة أنواع هي: المعرفة المنخفضة، والمعرفة المتوسطة، والمعرفة العالية، وبناء عليها تختلف هذه الاستراتيجيات.

### إدارة المفاوضات الصعبة

ويذهب المؤلفون في الفصل التاسع الأخير من الكتاب إلى معالجة موضوع حرج يتعلق بكيفية تصرف المفاوض عندما تتعد المفاوضات وتصبح صعبة، وتتلخص عوامل صعوبتها في أربعة عوامل هي: نظرة المفاوضين لأنفسهم ولغيرهم، وخصائص محتوى الاتصال بينهم، وخصائص الإجراءات المستخدمة من أجل التفاوض، وخصائص محتوى التفاوض.

بعد ذلك ينطلق المؤلفون نحو ثلاث جزئيات متتالية يتناولون من خلالها إدارة هذا النوع من المفاوضات: أولها يركز على طبيعة المفاوضات الصعبة سواء أسباب توقفها أو تعثرها أو احتمال فشلها وخصائصها وأنواع موضوعاتها والإجراءات التفاوضية المتبعة، وثانيها يبين تصرفات محددة يمكن أن يتخذها الأطراف بشكل جماعي لمحاولة إعادة النزاع إلى مستوى يمكن من خلاله تحقيق مفاوضات ناجحة والوصول إلى حل للنزاع، ويناقش ثالثها الأوضاع غير المتطابقة كأن يرغب أحد الأطراف في التفاوض للوصول لحل تكاملي بينما الطرف الآخر متشدد. ●

## الصريصري: «الأمل» و«البنية» تعوقان مشاريعنا ...و«التمويل» و«التسرب» أبرز التحديات

الرياض - أبكر الشريف  
الإنسان ١ أكتوبر ٢٠١٣



أكد وزير النقل الدكتور جبارة بن عيد الصريصري، أن القصور في تكامل التخطيط العمراني يعد من أبرز معوقات تطور النقل العام داخل مدن المملكة، وأن من أبرز معوقات تنفيذ المشاريع هو خدمات البنية التحتية من خطوط الهاتف والكهرباء والماء، ووجود الأملاك الخاصة، إضافة إلى نقص التمويل، مشيراً إلى أن الوزارة تواجه مشكلة تسرب بعض الكفاءات إلى القطاع الخاص. وذكر الصريصري في حديثه إلى مجلة «التنمية الإدارية» التابعة لمعهد الإدارة، أن التمويل يعد من أهم المعوقات التي تواجه النقل العام على مستوى العالم، بسبب الفجوة بين تكاليف الإنشاء والتشغيل، وإيراداته التي تراعى ظروف المعيشة لكل فئات المجتمع، لكن التمويل لم يعد عائقاً للمملكة، بعد قرار مجلس الوزراء القاضي بتكفل الدولة بتمويل إنشاء منظومات النقل العام في المدن، وتشغيلها وصيانتها، مشيراً إلى أنه بلغت أطوال شبكة الطرق في المملكة حتى الآن أكثر من 59 ألف كلم، كما قامت الوزارة بفتح ما يزيد على 139 كلم من الطرق الترابية وتمهيدها، التي ربطت القرى والهجر والمراكز لتسهيل تنقل المواطنين، ولعبت دوراً مهماً في نقل منتجاتهم وتأمين حاجاتهم.

وقال: «تسعى الوزارة جاهدة لمعالجة أي تأخير أو تعثر في مشاريعها، لأن ذلك يؤدي إلى تأخير المنجزات، وهناك توجيهات سامية بالعمل على تنفيذ المشاريع في وقتها، لكن قد تكون هناك أسباب عملية لهذا التأخير، بسبب ما يعترض هذه المشاريع من معوقات أثناء التنفيذ، كوجود خدمات البنية التحتية من خطوط الهاتف والكهرباء والماء والأملاك الخاصة، إذ يتطلب الأمر ترحيلها عن مسار المشروع، وفي هذه الحالات يتم التنسيق مع الجهات التابعة لها لترحيلها، وقد يكون المقاول المنفذ للمشروع هو من تسبب في التأخير، لنقص المعدات أو العمالة، وفي هذه الحال يُنذر المقاول، وإذا استمر التأخير في تنفيذ المشروع، تُطبق بحقه شروط العقد الموقع معه، ومنها سحب المشروع وتنفيذه على حسابه». وأضاف: «أن عقود الصيانة بلغت هذه السنة 80 عقداً، وسبعة عقود لصيانة الأعمال الكهربائية وتشغيلها في جميع مناطق المملكة، وبلغ ما يخصص لصيانة الطرق العادية في كل عام 1,6 بليون ريال، إلى جانب أعمال الصيانة الوقائية، التي خصص لها هذا العام مبلغ 800 مليون ريال»، ولفت إلى أن من أبرز معوقات تطور النقل العام داخل مدن المملكة، القصور في تكامل التخطيط العمراني والتخطيط للنقل، ورأت الوزارة أن تتم متابعة دراسات النقل العام من فرق يتكون أعضاؤها من ممثلين من الوزارة والجهات ذات العلاقة (الأمانات أو البلديات والمرور) في تلك المدن، ليتم التنسيق بينها حول الموضوع. وأشار إلى أن النقل العام يعد أحد حلول مشكلات الازدحام داخل المدن، لذلك بدأت الوزارة منذ سنوات في إعداد خطة لأنظمة النقل العام في عدد من المدن، بدءاً من الأكثر كثافة سكانياً وإردحاماً وقال: «زار مختصون من الوزارة الكثير من المدن العالمية، للاطلاع عن كثب على منظومات النقل العام وشبكاتها، والالتقاء بالمسؤولين، وحضور عدد من الندوات والمؤتمرات، والمشاركة في دورات تدريبية متخصصة أقيمت في هذا المجال. وأضاف أن وزارته من بين الجهات التي تواجه مشكلة تسرب بعض الكفاءات التي بدورها تبحث عن الأفضل، وأن القطاع الخاص يجذب الكفاءات المميزة، سواء من المهندسين أو الفنيين أو المتخصصين في تقنية المعلومات، من خلال تقديم العروض المغرية والميزات الجاذبة، التي تفوق ما تقدمه الأجهزة الحكومية.



## الحياة تعيد نشر حوار وزير النقل مع «التنمية الإدارية»

أعادت جريدة الحياة في عددها الصادر يوم الاثنين ١٥ ذو القعدة ١٤٣٣هـ، الموافق ١ أكتوبر ٢٠١٢ نشر الإجابات التي أدلى بها وزير النقل الدكتور جبارة بن عيد الصريصري، على أسئلة الحوار الذي أجرته معه المجلة في عددها رقم ٩٩. وكتبت الحياة تحت عنوان، الصريصري: الأملاك والبنية تعيقان مشاريعنا، والتمويل والتسرب أبرز التحديات:

«أكد وزير النقل الدكتور جبارة بن عيد الصريصري، أن القصور في تكامل التخطيط العمراني يعد من أبرز معوقات تطور النقل العام داخل مدن المملكة، وأن من أبرز معوقات تنفيذ المشاريع هو خدمات البنية التحتية من خطوط الهاتف والكهرباء والماء، ووجود الأملاك الخاصة، إضافة إلى نقص التمويل، مشيراً إلى أن الوزارة تواجه مشكلة تسرب بعض الكفاءات إلى القطاع الخاص. وذكر الصريصري في حديثه إلى مجلة «التنمية الإدارية» التابعة لمعهد الإدارة العامة، أن التمويل يعد من أهم المعوقات التي تواجه النقل العام على مستوى العالم، بسبب الفجوة بين تكاليف الإنشاء والتشغيل، وإيراداته التي تراعى ظروف المعيشة لكل فئات المجتمع، لكن التمويل لم يعد عائقاً للمملكة، بعد قرار مجلس الوزراء القاضي بتكفل الدولة بتمويل إنشاء منظومات النقل العام في المدن، وتشغيلها وصيانتها، مشيراً إلى أنه بلغت أطوال شبكة الطرق في المملكة حتى الآن أكثر من ٥٩ ألف كلم، كما قامت الوزارة بفتح ما يزيد على ١٣٩ كلم من الطرق الترابية وتمهيدها، التي ربطت القرى والهجر والمراكز لتسهيل تنقل المواطنين، ولعبت دوراً مهماً في نقل منتجاتهم وتأمين حاجاتهم».

واشتمل الموضوع الذي نشرته الحياة، وعزته مشكورة إلى مجلة التنمية الإدارية على كامل تفاصيل الحوار. ●

صفحة تعني برصد أبرز ما صدر من الكتب الإدارية الحديثة لتقديم وعياً متجدداً لتعزيز الثقافة الإدارية من خلال العطاءات المتميزة. ويتم إعداد الصفحة بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بمعهد الإدارة العامة.

متابعة: شقران الرشدي

## أسس التسويق الحديث

المؤلف: د. محمد عبد العظيم أبو النجا

الناشر: الدار الجامعية - الاسكندرية - مصر - ٢٠١٢م

سنة النشر: ٢٠١٢م

يتحدث الكتاب عن أهمية التسويق كأحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري حيث أصبح نشاطاً وعنصراً مهماً لجميع المنظمات والمؤسسات الإدارية العصرية.



## إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية.

المؤلف: د. محمد محمود المكاوي

الناشر: المكتبة العصرية - القاهرة - مصر

سنة النشر: ٢٠١٢م

يتناول المؤلف التعريف بماهية المخاطر التي تواجه البنوك الإسلامية، وأهمية قياس المخاطر فيها، والتعرف على معيار كفاية رأس المال للمؤسسات المالية بشكل عام.



## إدارة الجودة الشاملة – الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة.

المؤلف: أ. فتحي سرحان

الناشر: مكتبة الشريف للنشر والتوزيع - القاهرة - مصر

سنة النشر: ٢٠١٢م

يتطرق الكتاب إلى أهم التحديات التي تواجه العالم هذه الأيام في إدارة مسارات العمل لاسيما في ظل التطور الهائل في التقنية التي لم تعد الإدارة التقليدية قادرة على مواكبتها.





## التدريب التعاوني ورفع كفاءة العمل

المؤلف: د. إبراهيم علي الحسن

الناشر: مركز ديونو لتعليم التفكير - عمان الأردن

سنة النشر: ٢٠١٢م

يتطرق المؤلف إلى أهمية العنصر البشري -الموظفين- كركيزة أساسية في المنظمات المتطورة، ويركز على ضرورة وجود تكافؤ بين حاجة العمل، ومهارة العاملين لإحداث تغيير كبير في نظم العمل والتدريب التعاوني الحديث



## إدارة الإنتاج والعمليات - النظرية والتطبيق

المؤلف: د. منعم زمزيد

الناشر: دار زهران للنشر والتوزيع - عمان - الأردن

سنة النشر: ٢٠١٢م

يركز الكتاب على عملية التنمية الصناعية كهدف تسعى له أغلب الدول النامية من أجل تطور المجتمع. مبينا أسباب تعثر التنمية، وطارحا عدة حلول لتحقيق الأهداف التنموية وفق أساليب إدارية وإنتاجية حديثة.



## الاقتصاد الرياضي.

المؤلف: د. حسن ياسين طعمة - أ.د. محمود حسين الوادي

الناشر: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - عمان - الأردن

سنة النشر: ٢٠١٢م

يتناول المؤلفان في صفحات الكتاب تعريف الاقتصاد الرياضي وبيان أهمية ومفهوم النماذج الاقتصادية، ومتغيراته والتطبيقات الاقتصادية والتكامل الرياضي في مختلف جوانبه.



## ”موهبة“ العلاقات العامة

**ينظر** الكثير من الناس الى وظيفة العلاقات العامة على أنها وظيفة يمكن ان يقوم بها أي موظف مهما كان تخصصه، حتى أن بعض القطاعات تقوم بوضع أي موظف متوفر ليقوم بهذه الوظيفة، ومن هنا يبدأ التسرب والانحدار والإخفاقات بالقطاع دون أن يشعر أحد بأن السبب هو موظف غير مؤهل لشغل منصب مهم وحساس، ويمثل العمود الفقري وهمزة الوصل بين الجمهور الداخلي والخارجي وبين الداخلي والداخلي أيضاً.

ثم ينظر مدير المنشأة بأنه المسئول الوحيد عن بث روح الأسرة بين فريق العمل وإطلاق روحهم الإيجابية، ويتناسون دور موظف العلاقات العامة الذي يكاد يتجاوز الجميع للقيام بهذا الدور. إن المكلفين باختيار موظف العلاقات العامة قد لا يدركون أن هناك بؤابر وأدوات نجاح يمكن معرفتها لدى الموظف من أول مقابلة شخصية له، فهي مثل أي موهبة في الدنيا لها سمات ومواصفات، فالفنان التشكيلي تستطيع معرفة ما يتمتع به من موهبة منذ أول وهلة، وكذلك غيره من أصحاب المواهب الأخرى، وينطبق هذا الكلام أيضاً على موظف العلاقات العامة الجديد، إذ أنك تستطيع قياس حجم موهبته منذ الدقائق الأولى، فالذي يملك عينين متقدتين أقرب للنجاح من صاحب العينين المنطفئتين، والذي يملك ثقافة عامة أقرب إلى النجاح ممن لا يملكها، والذي يبدو واثقاً، والذي يملك هنداماً أنيقاً وحضوراً مهيباً أقرب إلى النجاح من غيره.

إن ما ساعد في غياب موهبة العلاقات العامة وانطفاء روحها المتوهجة مخرجات التعليم الجامعي، التي يختار فيها الطلاب دراسة العلاقات العامة لأنها من الطرق السهلة نحو وظائف القطاع الحكومي والخاص، وهي في رأيي تعد دراسة نظرية شاملة تميل الى النهج الأكاديمي مبتعدة بشكل كبير عن النهج الميداني الذي يعتبر محكاً حقيقياً للمعان نجومية ونجاح موظف العلاقات العامة. ●

إن المكلفين باختيار  
موظف العلاقات

العامة قد لا يدركون  
أن هناك بؤابر وأدوات  
نجاح يمكن معرفتها  
لدى الموظف من أول  
مقابلة شخصية له،  
فهي مثل أي موهبة  
في الدنيا لها سمات  
ومواصفات





# التنمية الإدارية

نشر من معهد الإدارة العامة - العدد ٥١ - ربيع الأول ١٤٣٢ هـ / مارس ٢٠١١ م



د. السعيد  
الوطن يعيش فرحة كبرى

خادم الحرمين الشريفين :  
الرؤية الشاملة لإدارة التنمية

## التنمية الإدارية



الأمير سلمان  
يرعى للسنة العاشرة احتفال  
المعهد بيوم الخريج والوظيفة

وتمتدح وندم وجزيرة وقدرتي  
تأخر وندم وندم وندم

## التنمية الإدارية



تأخر استغفرت الخيرة  
المسألة والشعافية  
عالمين معان في  
أناج فباس الداء

إدارات العلاقات العامة  
بين الدور الحيوي والنظرة النمطية

## التنمية الإدارية

سفير المقرن..  
و فاجعة الإرجيل

الجزيرة د. بطر بن عبدالله آل سعود  
مدير عام مركز المعلومات الوطني  
نسعى لتحقيق مبدأ خدمة  
المواطن لنفسه إلكترونياً

الموروث الاجتماعي  
والثقافي السلبي..  
قيد يكبل الإدارة

## التنمية الإدارية

تقدم من بين أبرز دول العالم المتقدمة  
في مجال إصلاح وتطوير الإدارة  
الإدارة في السلك بين الحداثة والتقليد

بعد مسيرة إعلامية  
تجاوزت ٣٥ عاماً

100

مجلة "التنمية الإدارية" تحتفل بصددها المئوي

مجلة

التنمية الإدارية..

نكو إعلام

متخصص

مجال

إدارة

# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٠٢ - محرم ١٤٣٤ هـ / ديسمبر ٢٠١٢ م



## تحت رعاية خادم الحرمين الشريفين

معهد الإدارة العامة ينظم

المؤتمر الثاني لعاهد الإدارة العامة

والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون

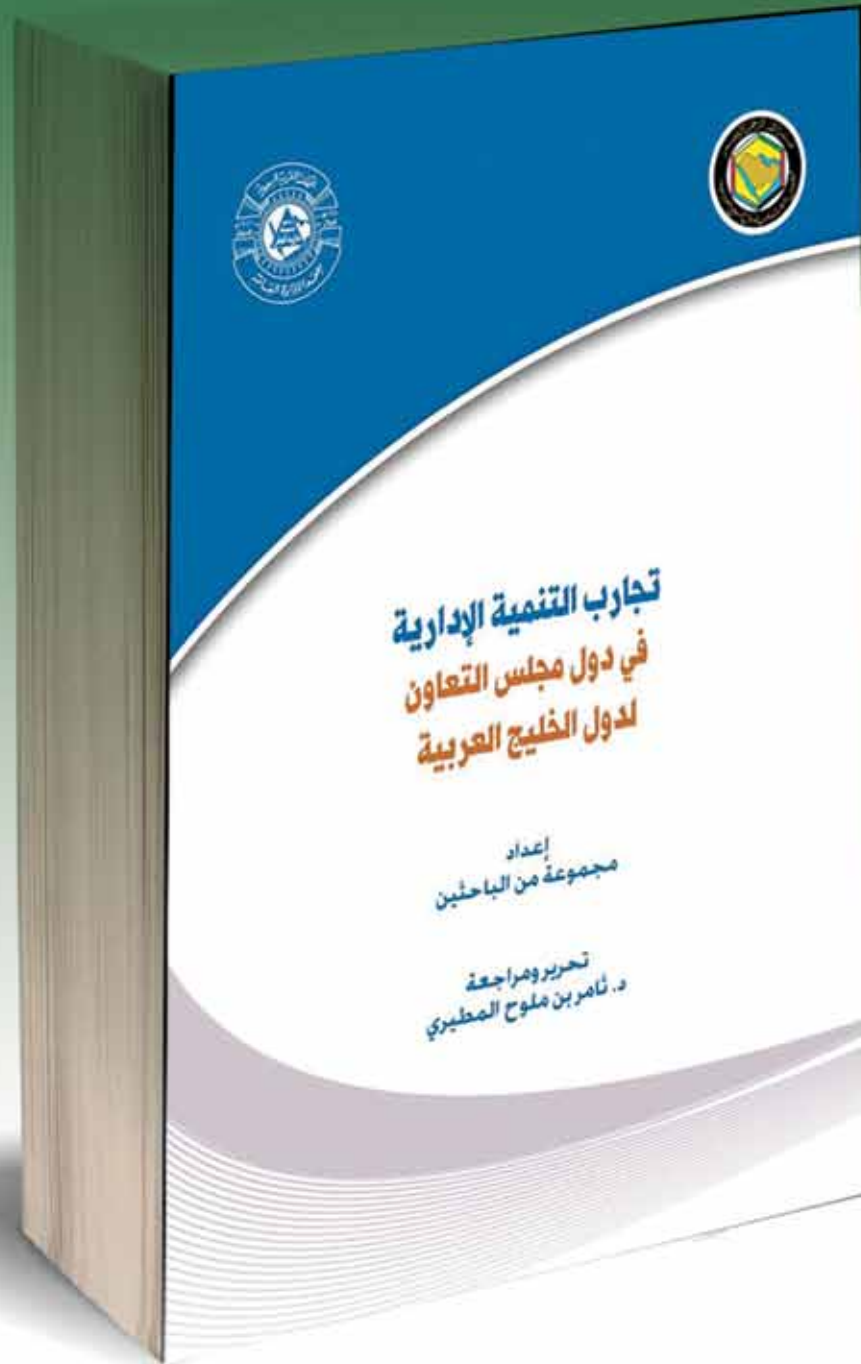
«تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل»



## واقع ومستقبل التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون







# صدر حديثا

## صدر حديثا

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة





برعاية خادم الحرمين الشريفين  
**الملك عبد الله بن عبد العزيز - حفظه الله**  
ينظم معهد الإدارة العامة  
المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية  
في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية  
خلال الفترة ٢٦-٢٨ محرم ١٤٣٤هـ  
الموافق ١٠-١٢ ديسمبر ٢٠١٢ م  
معهد الإدارة العامة - الرياض



# في الداخ



## متابعات

6

**يرعاه خادم الحرمين الشريفين..**  
ويفتتحه معالي د. عبدالرحمن بن عبدالله  
البراك وزير الخدمة  
معهد الإدارة العامة ينظم المؤتمر الثاني  
لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في  
دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية

9

د. المعيوف يوقع اتفاقية مع بلاك بورد  
لتثبيت نظام إدارة المحتوى الإلكتروني  
في بيئة المعهد

## لقاء

16

الأمين العام المساعد لمجلس التعاون  
لدول الخليج العربية لشؤون الإنسان  
والبيئة د. عبدالله الهاشم  
إقامة المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة والتنمية  
الإدارية دليل على حرص دول المجلس على  
تحقيق التعاون والتنسيق بين المعاهد



10

نظمها معهد الإدارة العامة تمشياً مع رؤية  
خادم الحرمين الشريفين:  
ندوة "إدارة المشاريع الحكومية"..  
مواجهة تحديات الواقع نحو مستقبل  
أفضل



التصميم والإخراج والإنتاج

الجريدة للخدمات الإعلامية



المدير التنفيذي

ابراهيم حمد العسكر

المدير الفني

رضا سالم باصالح

المملكة العربية السعودية. الرياض.

ص.ب. ٤٢٣٦٢ الرياض ١١٥٤١

هاتف: ٢٢٥٠١١١ (٥ خطوط)

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

الرقم الموحد: ٨٠٠٩٢٠٠٠

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

www.aljareeda.com.sa

## المشرف العام

د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة  
لشؤون التدريب

هاتف: ٤٧٦٣٤٤٦ - فاكس: ٤٧٤٥٠٠٦  
maayooofs@ipa.edu.sa

## رئيس التحرير

عبد الله بن متعب السميح

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف: ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس: ٤٧٤٥٠٠٢٢  
osaimia@ipa.edu.sa

## مدير التحرير

شقران بن سعد الرشيد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

## هيئة التحرير

عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٢  
hadlaqa@ipa.edu.sa

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٤  
mohameda@ipa.edu.sa

سوسن بنت حسون المفلح

هاتف: ٤٧٤٥٠٨٠٦  
meflehs@ipa.edu.sa

## سكرتير التحرير

نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف: ٤٧٤٥٠٣١  
hossainn@ipa.edu.sa



الطباعة

مطبعة معهد الإدارة العامة

## المراسلات

معهد الإدارة العامة

إدارة العلاقات العامة والإعلام

مجلة التنمية الإدارية

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

هاتف: ٤٧٩٠٧٣٥

فاكس: ٤٧٤٥٠٠٢٢

tanmiah@ipa.edu.sa

الآراء المنشورة تعبر عن أصحابها

وليس بالضرورة عن رأي المعهد

## الافتتاحية

### يحتضن

معهد الإدارة العامة خلال الفترة من ٢٦ إلى ٢٨ محرم ١٤٣٤هـ الموافق ١٠-١٢ ديسمبر ٢٠١٢م، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون الخليجي، وهي مناسبة مهمة يلتقي فيها الأشقاء الخليجيون على مستوى مدراء المعاهد، ومسئوليه وخبرائها للتباحث، والتشاور، وتبادل الخبرات، وتلاقح الأفكار، والاستفادة من تجارب المشاركين من الباحثين في مجال التنمية الإدارية، والتدريب المتخصص، وما يطرح في هذا المؤتمر من بحوث وأوراق علمية ستثري النقاش والرؤى الإدارية.

واتساقاً مع هذه المناسبة المهمة تأتي موضوعات هذا العدد من مجلة "التنمية الإدارية" والذي حرصنا فيه على أن نتناول الشأن الخليجي في عدة مسارات تنموية.. ففي الحوار نلتقي مع سعادة الأمين العام المساعد لمجلس التعاون لدول الخليج العربية لشؤون الإنسان والبيئة د. عبد الله الهاشم الذي تحدث عن أجهزة الخدمة المدنية والتنمية الإدارية في دول الخليج وإستراتيجيتها في تنمية الموارد البشرية من خلال العمل على توفير بيئة إدارية تعتمد على إدارة المعرفة. وتطرق الحوار معه لعدد من المحاور المهمة ذات العلاقة بالتنمية الإدارية في دول المجلس.

أما في قضية العدد فنستعرض واقع التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون، وننتسأل إلى أي مدى استطاعت خطط التنمية في مجال الإدارة والتدريب والإصلاح تحقيق أهدافها وملامسة الطموحات والنظريات الشعبية والرسمية المعقودة عليها، كما نناقش أبرز التحديات والمعوقات التي تعترض سبيلها. وفي تحقيق العدد نناقش إشكالية على غاية من الأهمية والخطورة وهي تأثيرات العمالة الوافدة على المجتمعات الخليجية أمنياً واجتماعياً واقتصادياً.. الخ، ومدى التغير الذي أحدثته في التركيبة السكانية، وسيطرتها الواسعة على سوق العمل في بعض المدن الخليجية، مما يتطلب حلولاً عاجلة لهذه الإشكالية.

ويتطرق استطلاع العدد لجهد دول مجلس التعاون في تأسيس وإنشاء عدد من الأجهزة والمنظمات في مجالات الصحة، والتعليم، والثقافة والإعلام الساعية لدعم العمل الخليجي المشترك في مجالات التنمية المختلفة بما يعود على شعوبها بالمنفعة. ويحفل العدد بزوايا ومقالات وأبواب متخصصة يكتبها ويعدها عدد من المسؤولين والباحثين والأكاديميين من دول مجلس التعاون الخليجي. ●

## استطلاع

### 22

تصب في حقل الاستفادة من خبرات دول المجلس في كثير من مجالات التنمية : أجهزة ومنظمات خليجية رائدة ساهمت في دعم العمل الخليجي المشترك

## قضية العدد

### 26

واقع ومستقبل التنمية الإدارية  
في دول مجلس التعاون



## تحقيق

### 32

تأثيراتها السلبية أمنياً واقتصادياً واجتماعياً تتطلب حلولاً عاجلة العمالة الوافدة.. خطر "يحاصر" المجتمع الخليجي

## عرض لكتاب

### 40

أبعاد جديدة يرصدها د. الشقاوي في طبعة منقحة ومزينة في كتابه: تطور أنظمة الحكم والإدارة وجهود التنمية الإدارية





## ندوات ومؤتمرات

7-9 /1  
2013

مؤتمر قياس وتقييم الأداء  
الاستراتيجي والتميز في  
المؤسسات الإسلامية، تنظمه  
وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية،  
بفندق شيراتون بدولة الكويت،  
تحت شعار "تجارب وتطبيقات  
متميزة"، خلال الفترة من ٧ - ٩

يناير ٢٠١٣. ويعرض المؤتمر عدداً من التجارب  
الدولية المتميزة للمؤسسات الإسلامية على  
كافة أشكالها (مؤسسات حكومية، مؤسسات  
مجتمع مدني، مؤسسات دولية، جامعات  
إسلامية، جامعات حكومية وخاصة)، سواء على  
المستوى العربي أو الإسلامي في مجال قياس  
الأداء الاستراتيجي وتعظيم الاستفادة منها.

15-17 /1  
2013

المؤتمر والمعرض التجاري للأمن  
والسلامة "انترسيك ٢٠١٣"، يقام  
بمعرض دبي الدولي للمعارض  
والمؤتمرات، خلال الفترة من  
١٥ - ١٧ يناير ٢٠١٣. ومن المتوقع  
انضمام أكثر من ٩٠٠ عارضين  
من أكثر من ٥٠ بلداً، كما يشمل  
المؤتمر والمعرض مجموعة من  
ورش العمل، ويضم علامات تجارية لأربعة محاور  
رئيسية، وهي أمن التجارة والمعلومات، وأمن  
الدولة والشرطة، والسلامة والصحة، والإطفاء  
والإنقاذ. كما يضم أيضاً أحدث ما توصلت إليه  
الصناعة في هذا المجال بهدف عرض أحدث  
الاتجاهات.

20-22 /1  
2012

مؤتمر رأس المال الفكري العربي،  
تنظمه المنظمة العربية للتنمية  
الإدارية، بالتعاون مع معهد الإدارة  
العامة، بسلطنة عمان، بالعاصمة  
العمانية مسقط، خلال الفترة من  
٢٠ - ٢٢ يناير ٢٠١٣. ويستهدف  
القيادات الإدارية في الجهازين  
الحكومي والأهلي، والقيادات العلمية والإدارية  
في الجامعات والكلية والمعاهد الحكومية  
والخاصة، ومدراء عموم التخطيط ومن في  
حكمهم، ومدراء عموم الموارد البشرية ومن  
في حكمهم، إلى جانب أعضاء المجالس  
التشريعية، والمهتمين والمختصين. ويهدف  
المؤتمر إلى إبراز المفاهيم الأساسية لرأس  
المال الفكري، ومناقشة أساليب وسياسات  
الاستثمار فيه، وبحث إستراتيجية المنافسة  
على أساس رأس المال الفكري، وربط العلاقة  
بين التعليم، والتدريب ورأس المال الفكري، و  
تنمية وبناء القدرات، بالإضافة إلى التعرف على  
علاقة التنمية الاقتصادية بالقيمة المضافة  
لرأس المال الفكري، ودور الجودة الشاملة في  
تنميته، وكيفية قياسه.



**يرعاه خادم الحرمين الشريفين..**  
**يفتتحه معالي د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك وزير الخدمة**

**معهد الإدارة العامة ينظم المؤتمر الثاني**  
**لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في**  
**دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية**



**تحت رعاية خادم الحرمين الشريفين**  
**الملك عبد الله بن عبد العزيز،**  
**حفظه الله، ينظم معهد الإدارة العامة**  
**بالرياض فعاليات المؤتمر الثاني لمعاهد**  
**الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول**  
**مجلس التعاون لدول الخليج العربية، وعنوانه**  
**«التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول**  
**الخليج العربية: تحديات التغيير والتطوير**  
**واستشراف المستقبل»، والذي تبدأ فعالياته**  
**يوم الاثنين ٢٦ وتستمر حتى يوم الأربعاء**  
**٢٨ من شهر محرم الحالي على مدار ثلاثة**  
**أيام متتالية، ويفتتحه معالي د. عبدالرحمن بن**  
**عبدالله البراك وزير الخدمة المدنية رئيس**  
**مجلس إدارة معهد الإدارة العامة، وذلك**  
**بمشاركة نخبة من صناع القرار والخبراء**  
**والأكاديميين، ويتضمن المؤتمر ثمانين جلسة**  
**تناقش ٣٦ ورقة عمل حول موضوعات مهمة**  
**ومتنوعة.**

وأكد معالي د. عبد الرحمن بن عبد الله  
الشقاوي مدير عام معهد الإدارة العامة  
على أن هذا المؤتمر على درجة من الأهمية؛  
حيث يتزامن مع ما تشهده الساحتين العالمية  
والإقليمية من تحولات جادة ستشكل ملامح  
مستقبل العمل الإداري والتنمية الإدارية  
سواء بدولنا أو غيرها من الدول، وذلك بفعل  
متغيرات عديدة. وهو الأمر الذي استشعرته  
دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية  
ومسؤولوها وباحثوها، ومن هذا المنطلق  
تتضح أهمية تنظيم هذا المؤتمر وأهدافه.

# ألقى خلاله الضوء على الاستعدادات لتنظيم المؤتمر الثاني د. الشقاوي يعقد مؤتمرا صحفيا

**عقد** معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور

عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي مؤتمرا صحفيا بمكتبه في تمام الساعة الواحدة من ظهر يوم الأحد ١٨ محرم ١٤٣٤هـ، ألقى خلاله الضوء على الاستعدادات لتنظيم المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الذي يرعاه خادم الحرمين الشريفين - يحفظه الله - ويفتتحه معالي الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله البراك وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة، ويستضيفه المعهد بمقره الرئيس بمدينة الرياض، خلال الفترة من ٢٦ - ٢٨ محرم ١٤٣٤هـ، الموافق ١٠ - ١٢ ديسمبر ٢٠١٢م.

وتناول معالي الدكتور عبدالرحمن الشقاوي خلال مؤتمره الصحفي أهداف ومحاور المؤتمر، وكذلك البحوث وأوراق العمل المقدمة، وأبرز الشخصيات المشاركة. كما أتيحت الفرصة للمداخلات والأسئلة مع رجال الإعلام في كل ما يخص المؤتمر. ●



د. عبدالرحمن الشقاوي



د. عبدالرحمن البراك

## د. الشقاوي: المؤتمر على درجة من الأهمية؛ حيث يتزامن مع ما تشهده الساحتين العالمية والإقليمية من تحولات جادة ستشكل ملامح مستقبل العمل الإداري والتنمية الإدارية

عبد اللطيف الزباني. ويشهد المؤتمر في هذا اليوم ثلاث جلسات تناقش ١٤ ورقة عمل، بواقع أربع أوراق عمل في الجلسة الأولى، وخمس بالجلسة الثانية، وخمس أوراق أيضا بالجلسة الثالثة.

كما يذكر د. الشقاوي أن فعاليات المؤتمر في يوميه الثاني والثالث تتضمن استضافة رئيس المعهد الدولي للعلوم الإدارية كمتحدث رئيس، وذلك في مستهل أعمال اليوم الثاني، وتنظيم حلقتين نقاشيتين. وكذلك يتضمن جدول أعمال المؤتمر وفعالياته على مدار هذين اليومين مناقشة ٢٢ ورقة عمل؛ منها ١٢ ورقة عمل يتم مناقشتها خلال ثلاث جلسات متتالية في اليوم الثاني، وعشر أوراق عمل تبحثها جلسات للمؤتمر في يومه الثالث الختامي، والذي يتضمن بالإضافة لذلك كلمة مدير عام معهد الإدارة العامة كمتحدث رئيس، وعقب انتهاء فعاليات هذا اليوم تنعقد الجلسة الختامية للمؤتمر. ●

كما صرح معالي د. الشقاوي أن الموضوعات التي تتناولها البحوث وأوراق العمل المقدمة للمؤتمر وتناقشها جلساته تبرهن بما لا يدع مجالا للشك على أن هذه الدول تضع التنمية الإدارية في مقدمة أولويات قضاياها المختلفة؛ لأن قاداتها وصناع القرار فيها والباحثين يدركون أنها قضايا ملحة. وتتضمن هذه الموضوعات: أداء القطاع الحكومي والإصلاح الإداري وقضايا التنمية الإدارية، والرقابة على أداء هذا القطاع وعلاقة الإصلاح بحماية النزاهة وتعزيز الرقابة والمساءلة والشفافية ودور الحكومة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري، وإعداد القيادات الإدارية وتنميتها وقيادة الموارد البشرية، وتجارب دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية في مجال التنمية الإدارية.

## الافتتاح والفعاليات

وأضاف معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. الشقاوي أن المؤتمر تنطلق فعالياته في يومه الأول منذ الساعة الثامنة صباحا من خلال إجراءات التسجيل، يعقبها مراسم الافتتاح التي تبدأ بالقرآن الكريم، وكلمة مدير عام المعهد للترحيب بالضيوف والمشاركين، وكلمة معالي د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة، ثم عرض فيلم المؤتمر، يلي ذلك كلمة المتحدث الرئيس معالي أمين عام مجلس التعاون لدول الخليج العربية الدكتور



## نشرة يومية لتغطية فعاليات المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون

### مواكبة للمؤتمر الثاني

لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية الذي يستضيفه المعهد تصدر اللجنة التنظيمية للإعلام والمراسم نشرة إعلامية يومية لتغطية فعاليات المؤتمر، تشمل على العديد من الأخبار والتقارير والحوارات الصحفية. حيث حرصت النشرة على استضافة مديري معاهد الإدارة العامة وأجهزة التنمية الإدارية بدول مجلس التعاون الذين عبروا خلال أحاديثهم عن رؤاهم حول المؤتمر على وجه الخصوص وحول التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون بشكل عام. كما تضمنت النشرة في أعدادها الثلاثة المواكبة لأيام المؤتمر مقالات تناول خلالها الكتاب موضوعات المؤتمر ومحاوره من زوايا مختلفة، كما حفلت النشرة بالعديد من التصريحات لعدد من مسؤولي المعهد عن المناسبة. وحرصت النشرة في عدديها الثاني والثالث على تغطية فعاليات جلسات المؤتمر وتوثيقها بالكلمة والصورة.

أمين عام المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون د. بندر السجان:

## دعوة أكثر من 2500 شخصية لحضور المؤتمر والمعهد جاهز للاستضافة

الكفاءات الوطنية المؤهلة من أبناء معهد الإدارة العامة والذين أظهروا كفاءة عالية في الأداء وإتقان العمل حيث لم يستعن المعهد بأي جهة خارجية للمساهمة في الإعداد والتنظيم، وهذا مصدر فخر واعتزاز لجميع المنتسبين لمعهد الإدارة العامة.

وأشاد بالدعم الذي تلقاه الأمانة العامة وجميع اللجان العاملة في المؤتمر من الإدارة العليا بالمعهد والذي مكن اللجان من أداء عملها بما يكفل ظهور المؤتمر بشكل يوازي في جودته ودقة تنظيمه المؤتمرات العالمية.

وتطرق أمين عام المؤتمر إلى الفعاليات فقال إن قائمة المتحدثين الرئيسيين تشمل نخبة من القياديين ذوي الخبرة في مجالات التنمية الإدارية وهم معالي الأمين العام لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي ومعالي مدير عام معهد الإدارة العامة بالملكة العربية السعودية وسعادة رئيس المعهد الدولي للعلوم الإدارية.

كما ستضمن فعاليات المؤتمر حلقات نقاش ستعالج بعض من قضايا وهموم التنمية الإدارية بدول المجلس تطرح الحلقة الأولى موضوع «تحديات توظيف الوظائف في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية»، أما الحلقة الثانية فتتناول موضوع «الشراكة بين القطاعين العام والخاص في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية» ويناقش هذه القضايا نخبة من المفكرين والممارسين. وسيترافق مع فعاليات المؤتمر إصدار مجموعة من المطبوعات القيمة ومنها الكتاب التوثيقي لأوراق العمل، وكذلك كتاب «التنمية الإدارية في مجلس التعاون»، كما تم تجهيز فيلم خاص عن التنمية الإدارية في مجلس التعاون. بالإضافة إلى عدد من الإصدارات المعنية بموضوعات المؤتمر.

ووجه أمين عام المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية شكره وتقديره لأصحاب المعالي والسعادة مدراء معاهد ومدارس التنمية الإدارية بدول المجلس على دعمهم الكبير ومنسقي دول مجلس التعاون في مساهمتهم المباشرة لإنجاح فعاليات المؤتمر، ومنسقي شئون مجلس التعاون في المعاهد، وكذلك للأمانة العامة لمجلس التعاون على تعاونهم وجهودهم.



قال سعادة مدير عام التخطيط والتطوير بمعهد الإدارة العامة وأمين عام المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية الدكتور بندر بن أسعد السجان إن المعهد قد بدأ منذ وقت مبكر في الاستعداد لاستضافة المؤتمر، وذلك من خلال تشكيل العديد من اللجان الإشرافية والتنفيذية والفرعية التي باشرت منذ تشكيلها أداء مهامها حتى أصبح المعهد جاهزاً لاستضافة المؤتمر على الوجه الأكمل.

وذكر أن اللجنة الإشرافية العليا للمؤتمر برئاسة معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن الشقاوي، كانت تتابع بدقة مراحل الاستعداد، وتعدّد الاجتماعات الدورية للأطمئنان على سير أعمال اللجان وتذلل العقبات التي تواجهها، وتعطي التوجيهات اللازمة للإنجاز، حيث بلغ عدد الاجتماعات الدورية التي عقدتها اللجنة الإشرافية العليا، وكذلك اللجنة التنفيذية للمؤتمر برئاسة نائب المدير العام لشئون التدريب الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف أكثر من (٣٥) اجتماعاً. وأوضح الدكتور بندر السجان أنه تم تشكيل أمانة عامة للمؤتمر، بالإضافة إلى اللجان التنظيمية المختلفة كاللجنة العلمية، ولجنة الإعلام والمراسم ولجنة الطباعة ولجنة المعلومات والتقنية ولجنة المساندة، ولجنة التسجيل بالإضافة إلى اللجان الفرعية الأخرى. وقد أكملت اللجان جميع أعمالها واستعداداتها للمؤتمر الذي ستطلق فعالياته يوم الاثنين ٢٦ محرم ١٤٣٤هـ، ويستمر لمدة ثلاثة أيام.

وذكر أمين عام المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية أن معهد الإدارة العامة قد وجه الدعوة لأكثر من (٢٥٠٠) شخصية من القياديين والمختصين وذوي العلاقة لحضور المؤتمر، والمشاركة في فعالياته، مشيراً إلى أن المؤتمر سيعقد في قاعة ابن خلدون بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات بالمركز الرئيس للمعهد بالرياض، وقد تم تخصيص مواقع لتسجيل المشاركين والمشاركات مجهزة بأحدث التقنيات للرجال والنساء، وكذلك للتسجيل السريع لمن سبق لهم التسجيل عبر الموقع الإلكتروني للمؤتمر.

وأثنى الدكتور بندر السجان على الجهود التي تبذلها اللجان التنفيذية مؤكداً أن جميع أعضائها من





## د. المعيوف يلتقي خبير الاقتصاد المعرفي الكوري تشانج شو



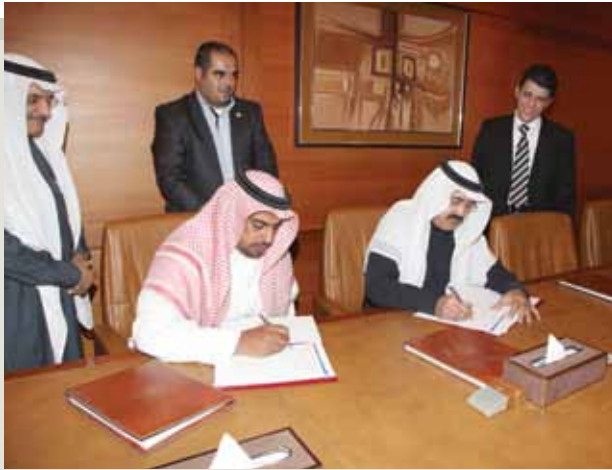
**التقى** د. صلاح بن معاذ

المعيوف نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشئون التدريب البرفيسور الكوري تشانج شو، خبير الاقتصاد المعرفي، وذلك بحضور د. سعيد بن عبد الله القرني نائب مدير عام المعهد للبحوث والمعلومات المكلف، والأستاذ تيسير راجح من وزارة الاقتصاد والتخطيط، والأستاذ عبد الله بن متعب السميح مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام.

وتحدث نائب المدير العام لشئون التدريب عن أنشطة المعهد الرئيسة بصفة عامة، وعن نشاطات التدريب على وجه الخصوص، فيما تحدث نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف عن نشاطات البحوث في المعهد، وقد أكد البرفيسور شو على أهمية الاستفادة من تجربة المعهد في مجال التدريب، كما أبدى إعجابه بما شاهده

في المعهد من إمكانيات ومن مستوى متقدم في أساليب وتقنيات التدريب، جدير بالذكر أن إدارة العلاقات العامة والإعلام قد أعدت برنامجاً لزيارة

الضيف شمل المكتبة المركزية وقاعات التدريب وانتهت بقاعة ابن خلدون بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات. ●



## الاتفاقية تشمل تدريب منسوبي المعهد د. المعيوف يوقع اتفاقية مع بلاك بورء لتثبيت نظام إدارة المحتوى الإلكتروني في بيئة المعهد

**وقع** سعادة نائب المدير العام للتدريب الدكتور/ صلاح بن معاذ

المعيوف بمكتبه اليوم اتفاقية شراكة مع شركة بلاك بورء، الرائدة عالمياً في مجال تقنيات تكنولوجيا التعليم والتعلم. كما قام سعادته بتوقيع خطة عمل مع الشركة تشمل على تثبيت نظام إدارة المحتوى الإلكتروني (بلاك بورء) داخل بيئة المعهد وعقد عدد من الدورات لإكساب منسوبي المعهد القدرة على التعامل من النظام وإدارته فنياً وتقنياً. وقد وقع الاتفاقية من جانب الشركة القائم بأعمال المدير العام لدى الشركة الأستاذ/ جمال عطون. وحضر التوقيع من جانب المعهد كلا من سعادة مدير عام مركز الحاسب الآلي الأستاذ/ محمد العتيبي، وسعادة مدير مركز تقنيات التدريب الدكتور/ عجلان بن محمد الشهري، ومنسق المشروع الدكتور/

محمد بن احمد غروي. كما حضره من جانب الشركة سعادة مدير الشؤون المالية السيد/ فهد السند، والمكلف بإدارة المشروع السيد/ همام سعيد. وتجدر الإشارة إلى أن المعهد سيقوم بتجربة النظام خلال الفصل الدراسي القادم وذلك تمهيداً لتطبيقه كنظام لإدارة المحتوى الإلكتروني على كافة البرامج الإعدادية خلال العام التدريبي القادم. ●



## نظمها معهد الإدارة العامة تمشياً مع رؤية خادم الحرمين الشريفين: ندوة "إدارة المشاريع الحكومية" .. مواجهة تحديات الواقع نحو مستقبل أفضل

متابعة / د. أحمد زكريا أحمد - شقران الرشيد

**نظم** معهد الإدارة العامة بمقره الرئيس بالرياض ندوة "إدارة المشاريع الحكومية"، يوم الثلاثاء ٢٨ ذو الحجة ١٤٣٣هـ الموافق ١٣ نوفمبر ٢٠١٢م، والتي عقدت برعاية معالي د. جبارة بن عيد الصريصري وزير النقل، الذي قام بافتتاح فعاليات يرافقه معالي د. عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي مدير عام المعهد، وشهدت الندوة إقبالاً كبيراً من جانب المسؤولين، والإعلاميين، والخبراء، والمتخصصين والأكاديميين، بمشاركة ١٤ جهة حكومية مختلفة، وتضمنت الندوة ثلاث جلسات، وعدداً من التوصيات الهامة.

من فوائض الميزانية، والتي خُصص منها هذا العام مبلغ ٢٥٠ مليار ريال لتمويل بناء ٥٠٠,٠٠٠ وحدة سكنية.

وأعرب عن أن واقع هذه المشاريع لا يعكس مستوى طموح القيادة والمواطن؛ وذلك للعديد من الأسباب، التي ذكرها قائلاً: "المشاريع الإنشائية في القطاع الحكومي تكبلها عدد من القيود في الوقت والمال، والقدرات الفنية والمعوقات التنظيمية والإدارية، تؤدي إلى تعثرها والإخلال بجودتها المطلوبة. هذا بخلاف المعوقات التي تحد من جهود تطبيق منهجية إدارة المشاريع في القطاع الحكومي، مثل قلة الحوافز، وضعف تأهيل العاملين في إدارة المشاريع وضعف الجانب التقني. وهي عوائق تؤثر سلباً على نجاح المشاريع الحكومية، بل قد تتسبب في تعثر تنفيذها أو تقضي إلى فشلها".

المشاريع الحكومية والمعوقات التي تواجهها وسبل التغلب عليها.

وأشاد معالي د. الشقاوي بإتفاق المملكة على هذه المشاريع، ومخصصاتها المالية الضخمة في ميزانية هذا العام، بقوله: "لا يخفاكم أن الدولة أنفقت، وما زالت تتفق بسخاء على المشروعات الحكومية تمشياً مع التوجيهات السامية بأهمية تعزيز مسيرة التنمية وتحسين جاذبية البيئة الاستثمارية من أجل تحقيق مزيد من النمو الاقتصادي، وإيجاد فرص عمل للمواطنين. وانطلاقاً من التوجيهات السامية، فقد اشتملت ميزانية العام المالي الحالي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ على برامج ومشاريع جديدة ومراحل إضافية لبعض المشاريع التي سبق اعتمادها تبلغ قيمتها الإجمالية ٢٦٥ مليار ريال تمثل ما نسبته ٢٨,٥ من الميزانية، إلى جانب ذلك المشروعات التي يصرف عليها

### كلمة ترحيبية

انطلقت فعاليات الندوة بتلاوة آيات من القرآن الكريم، ثم ألقى معالي د. عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي مدير عام معهد الإدارة العامة كلمة ترحيبية بصاحب المعالي وزير النقل، عبر فيها عن سعادته بتفضله برعاية هذه الندوة وافتتاح فعاليات، كما رحب بصاحب المعالي د. مطلب بن عبد الله النفيسة وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة بالإنابة، ورحب بأصحاب الفضيلة والمعالي والسعادة، وبالسادة الحضور الكريم، وبالسيدات الكريمات المشاركات في الفرع النسائي. ومؤكداً على أن تلك الندوة يعقدها المعهد تمشياً مع رؤية خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، حفظه الله، تجاه البحث في إدارة

بن سعد السهلي المنسق الإداري للندوة، وجريدة "الجزيرة" على رعايتها الإعلامية للندوة، وقناة "الإخبارية" الفضائية على رعايتها الفضائية للندوة، وجميع الحضور الكريم.

#### دور رائد

وتحدث معالي وزير النقل د. جبارة بن عبد الصريصري، فوجه شكره لمعالي د. عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي مدير عام معهد الإدارة العامة على هذه الدعوة الكريمة، وأشاد بالدور الرائد للمعهد في تميزه المشهود باختيار الموضوعات المهمة التي تلامس واقع الحال، وتؤدي مناقشتها إلى الخروج بنتائج جيدة ومفيدة، وأنه يحسب للمعهد عقده هذه الندوة في وقت تعيش فيه المملكة حراكاً تنموياً هائلاً. وأكد معالي وزير النقل على ما تشهده المملكة من تنمية شاملة فقال: "المملكة في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، حفظه الله، تخطو في كل يوم خطوة جديدة في سلم التنمية الشاملة بعزم ومثابرة وبحجم غير مسبوق من المشروعات المختلفة في كل موقع، والشواهد على الأرض والمؤشرات التنموية المتعارف عليها وتقارير المنظمات الدولية المتخصصة في التنمية خير دليل على ذلك. ومن ينظر للمملكة يراها ورشة عمل لا تهدأ، ففي كل مناطق المملكة مشروعات في جميع القطاعات وبمختلف الأحجام يجري العمل على تنفيذها، مشروعات في الطاقة والنقل والصحة والتعليم والموارد البشرية وغيرها من الجوانب التي تعزز الأمن والاستقرار والعيش الكريم. كل ذلك يأتي بدعم مباشر ومتابعة حثيثة من خادم الحرمين الشريفين، حفظه الله، بالذي يوجه في كل لقاء ومناسبة بإنجاز المشروعات بالدقة المطلوبة وفي الوقت المحدد".

ثم تطرق معالي د. جبارة بن عبد الصريصري وزير النقل إلى أنه ليس سرا وجود مشروعات لا تتقدم الشركات لتنفيذها، ووجود بعض المشروعات المتعثرة، والمملكة في ذلك حالها من حال الدول التي تشهد طفرة تنموية مشابهة. وأوضح أهمية تسليط الضوء بالتحليل المنهجي لكل الأسباب التي تؤدي إلى تأخر التنفيذ أو

### وزير النقل: يحسب للمعهد عقد هذه الندوة في وقت تعيش فيه المملكة حراكاً تنموياً هائلاً.

### د. الشقاوي: واقع هذه المشاريع لا يعكس مستوى طموح القيادة والمواطن.

السعادة المتحدثين في الندوة، والجهات الحكومية والخاصة التي شاركت بإعداد أوراق عمل للندوة، وكذلك عبر عن شكره الجزيل لسعادة د. صلاح بن معاذ المعيوف نائب المدير العام لشئون التدريب المشرف العام على الندوة، ومعهدي البحث الميداني عضوي هيئة التدريب في المعهد د. عبد الكريم بن محمد العطوي والمهندس إبراهيم بن علي العثيمين، ومقرر الندوة د. عبد الرحمن بن حسين الوزان مدير عام البرامج العليا في المعهد، والأستاذ محمد

وأشار إلى أن الموضوعات التي تناولها هذه الندوة ضمن جلساتها في صميم القضايا الحيوية المهمة التي تسعى تلك الندوة لبحثها بمشاركة عدد من المسؤولين والمتخصصين والمهتمين في القطاعين الحكومي والخاص، كما أشار إلى أن الندوة يطرح فيها بحث ميداني مقدم من معهد الإدارة العامة بعنوان "إدارة المشاريع الحكومية"، إلى جانب ١٢ ورقة عمل مقدمة من جهات حكومية وخاصة.

وفي ختام كلمته عبر معالي مدير عام المعهد د. الشقاوي عن تقديره لمعالي د. جبارة بن عبد الصريصري وزير النقل، وتوجه بالشكر لمعالي د. مطلب بن عبد الله النفيسة وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة بالإنابة، وتوجه بالشكر أيضاً لكل من أسهم في إدارة جلسات الندوة وهم: معالي د. حمد بن سلمان البازعي نائب وزير المالية، وسعادة المهندس إبراهيم بن صالح أبو بكر وكيل وزارة التربية والتعليم للمباني والتجهيزات المدرسية. وتقدم بالشكر الجزيل لجميع أصحاب





## المدخلات: ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية أدى إلى تعثر المشاريع الحكومية.



نحو ٥٠ ٪ خبرة أقل من ١٠ سنوات في مجال العمل، ويشرف أكثر من ٤٧ ٪ منهم على نحو تسعة مشاريع في الفترة الواحدة. وشهدت الجلسات الثلاث عدداً من المدخلات القيمة من بعض المسؤولين والباحثين، والحضور، كان أبرزها مداخلة وكيل إمارة منطقة مكة المكرمة الدكتور عبد العزيز الخضير، الذي قال: “هناك أكثر من ٢٧٠٠ مشروع متعثر بالكامل، كلفتها أكثر من ٢٠٠ بليون ريال في منطقة مكرمة المكرمة وحدها، كان السبب الرئيس الأول في تعثرها هو المجاملة بين المسؤولين، إضافة إلى ضعف المقاولين وقلة الإشراف عليها، فهل الطريقة الموجودة لطرح المشاريع هي الطريقة السليمة”، وأوضح أنه “بعد صياح ٢١ عاما عن المشاريع هلت علينا فجأة بشكل غير طبيعي، وهو ما أدى إلى استحواذ المقاولين على المشاريع ومواد البناء، فيجب أن يكون لدينا خطة وليس موازنة لتسيير الوطن”.

أما عضو مجلس الشورى د. محمد القويحص فقال في مداخلة له في الجلسة الثانية: “الأمطار كشفت عورة مشاريعنا التنموية كما حدث في المدينة المنورة أخيراً”، مشدداً على أهمية تعزيز الرقابة على تنفيذ المشاريع التنموية. من جهته، ذكر الأستاذ بقسم الهندسة المدنية في جامعة الملك سعود الدكتور إبراهيم الحماد أن عقد الإنشاءات السعودي الحالي مضى عليه أكثر من ٢٥ عاماً ولم يُحدَّث، وهو يطبق على أكثر من عشرة آلاف مشروع في السنة الواحدة وقد تزيد نحو خمسة آلاف مشروع في فترة الذروة. ومن جانبه قال الباحث محمد العبد الهادي “بعض مشاريعها تحتاج إلى معجزات، كي ترى النور مثل “مال قارون”، و“عمر نوح” و“صبر أيوب”. وتساءل أثناء مداخلة: “لماذا لا يكون هناك هيئة مستقلة لمراقبة المشاريع الحكومية”. وأشارت أغلب المدخلات الأخرى إلى أن ضعف تنسيق الجهات الحكومية بينها أدى إلى تعثر المشاريع وأن كل جهة تعمل على حدة في مشروع واحد. ●

محاور رئيسة هي: أسباب تعثر المشاريع الحكومية، والرقابة على المشاريع الحكومية، ومسؤولية تعثر المشاريع الحكومية، وكيفية تعامل الأجهزة الحكومية مع المشاريع المتعثرة، وسبل التغلب على المشاريع المتعثرة. وشارك في هذه الجلسة خمس جهات هي: الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، ووزارة الاقتصاد والتخطيط، وديوان المراقبة العامة، والهيئة السعودية للمهندسين، واللجنة الوطنية للمقاولين بمجلس الغرف السعودية.

واختتمت الندوة بعقد الجلسة الثالثة برئاسة الرئيس التنفيذي للهيئة الملكية بينبع الدكتور علاء بن عبدالله محمد سعيد نصيف، وكانت بعنوان “تجارب محلية ناجحة في إدارة المشاريع”، وتضمنت أربعة محاور رئيسة وهي: استعراض تجارب وخبرات محلية ناجحة في مجال إدارة المشاريع، وأفضل الأساليب والآليات المتبعة في تلك التجارب، وتحديد عوامل نجاح تلك التجارب، واستخلاص الدروس المستفادة من تلك التجارب. واستعرضت الجلسة ثلاث تجارب محلية ناجحة في إدارة المشاريع للجهات التالية هي: الإدارة العامة للأشغال العسكرية، وشركة الزيت العربية السعودية (أرامكو السعودية)، والهيئة الملكية للجبيل وينبع.

كما تم مناقشة أوراق عمل مقدمة من عدد من الجهات الحكومية، وبحث ميداني من إعداد معهد الإدارة العامة أشار فيه أحد معديه الدكتور عبد الكريم العطوي، مدير إدارة البرامج المالية في المعهد، إلى أن ٨٥ ٪ من المهندسين يرون أن عدد المشرفين على المشاريع قليل. وأن أكثر من ٣٠ ٪ من المهندسين في المشاريع الحكومية هم في مرحلة العشرينات من العمر، فيما يمتلك

تعثره، وطرح العديد من الأسئلة في هذا الشأن لبحثها وتحليلها بعمق. وأشار إلى أن هناك مترقبين كثيرين لنتائج مداوولات المشاركين في هذه الندوة سواء على المستوى الرسمي أو على المستوى الشعبي أو بالنسبة للقطاع الخاص. واختتم معالي وزير النقل كلمته بتوجيه الشكر لمعالي مدير عام المعهد د. عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، وجميع من شاركوا في الإعداد المتقن لهذه الندوة وجميع من حضروا تقديراً وعرفاناً.

### ٣ جلسات

وتضمنت الندوة ثلاث جلسات، الأولى بعنوان “إجراءات وأساليب إدارة تنفيذ المشروعات الحكومية”، ورأسها وكيل وزارة التربية والتعليم للمباني والتجهيزات المدرسية المهندس إبراهيم بن صالح أبو بكر، وناقشت خمسة محاور رئيسة هي: فاعلية وكفاءة الأجهزة الحكومية في إدارة المشاريع، وفاعلية الأنظمة والإجراءات المتبعة في إدارة المشاريع الحكومية، بالإضافة إلى دور الجوانب الإدارية والفنية في تنفيذ المشاريع الحكومية، ودور وكفاءة المكاتب الاستشارية والمقاولين في الإشراف والتنفيذ على المشاريع الحكومية، والتحديات والمشكلات التي تواجه إدارة المشاريع الحكومية في المملكة.

وشارك في هذه الجلسة ست جهات حكومية ممثلة بوزارات الصحة، والنقل، والشئون البلدية والقروية، وجامعة الملك سعود، وجامعة سلمان بن عبد العزيز ومعهد الإدارة العامة.

أما الجلسة الثانية فكانت بعنوان “تعثر المشاريع الحكومية وسبل التغلب عليها”، ورأسها معالي نائب وزير المالية الدكتور حمد بن سليمان البازعي، وتضمنت خمسة



د. صلاح بن معاذ  
المعيوف \*

## التنمية الشاملة رهينة للتنمية الإدارية

**من** أهم التحديات التي تواجه دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية منذ قيامها وحتى الآن النهوض بمجتمعات هذه الدول من خلال التنمية بمفهومها الشامل (الاجتماعية والاقتصادية والثقافية)؛ وذلك لتحقيق رفاهية مواطنيها والحقا بركب الدول المتقدمة. وقد عبرت دول مجلس التعاون عن توجهاتها المستقبلية وأهدافها من خلال خطط تنموية طموحة متتالية، وأنشأت لهذا الغرض أجهزة إدارية تنفيذية وتخطيطية ورقابية مختلفة أوكل إليها مسؤولية تحقيق الأهداف التنموية لمجتمعاتها كل حسب اختصاصاته.

ونظراً لكبر حجم المسؤولية المناطة بهذه الأجهزة الإدارية وحدائث إنشائها، فقد واجهت (وما زالت تواجه) ضعفاً عاماً في قدرتها على تنفيذ الخطط التنموية لمجتمعاتها. ويبرز إخفاق الأجهزة الإدارية من خلال الفجوة الكبيرة بين الخطط التنموية خلال العقود الماضية وما تم تحقيقه على أرض الواقع،

وما يمثل ذلك من إهدار للموارد وللفرص التنموية المتاحة لنقل دول مجلس التعاون إلى مواقع متقدمة بين دول العالم. لقد أثبتت العديد من التجارب المحلية والإقليمية والدولية أن توفر الموارد المالية ووضع الخطط التنموية وإنشاء الأجهزة الإدارية ليست معطيات كافية لتحقيق التنمية الشاملة المنشودة؛ فقد أصبح جلياً أن نجاح التنمية الشاملة يتطلب تنمية إدارية متكاملة. والتنمية الشاملة تتطلب توفر عنصر الإدارة الاحترافية المهنية لوضع الخطط التنموية وتنفيذها ومتابعتها والرقابة على أداؤها، وهذا يعني توفر جميع عناصر العملية الإدارية في كل جهاز من الأجهزة الإدارية. إن فاعلية وكفاءة الأجهزة الإدارية في إدارة التنمية مطلب لا يتحقق إلا من خلال الأخذ بالمفاهيم والأساليب والمداخل الإدارية الحديثة، التي أثبت التطبيق العملي جدواها في العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. وتبرهن التجارب التنموية الناجحة لما يسمى بدول النور الآسيوية أن عنصر الإدارة هو الركيزة الأساسية لنجاح هذه الدول. لأنه لا يوجد نظام ناجح ونظام فاشل وإنما إدارة ناجحة وأخرى فاشلة، حسب المقولة الدارجة التي أصبحت من المسلمات في وقتنا الراهن.

إن الجهود الكبيرة التي تبذلها دول مجلس التعاون الخليجي لتحقيق التنمية الشاملة والمتوازنة جدية بأن تكون نماذج تنموية ناجحة لتوفر المقومات المادية والإرادة السياسية، وهذا يفرض عليها الأخذ بالتجارب التنموية لبعض الدول النامية مثل ماليزيا وكوريا الجنوبية وسنغافورة؛ لما تتضمنه من دروس إدارية ثرية جدية بالتوقف عندها واستحضارها للاستفادة منها في تجاربها الذاتية. ومن هذا المنطلق فإن الجهود التي تبذلها دول مجلس التعاون الخليجي لتحقيق التنمية الشاملة من خلال المشاريع الضخمة في مختلف المجالات الصحية والتعليمية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، يجب أن يوازيها بنفس القدر من الاهتمام جهود جادة ومتواصلة في مجال التنمية الإدارية لتمكين أجهزتها الإدارية من القيام بواجباتها بكفاءة وفاعلية.

أصبح جلياً أن نجاح  
التنمية الشاملة

يتطلب تنمية إدارية  
متكاملة. والتنمية

الشاملة تتطلب

توفر عنصر الإدارة

الاحترافية المهنية

لوضع الخطط

التنموية وتنفيذها

ومتابعتها والرقابة

على أداؤها، وهذا

يعني توفر جميع

عناصر العملية

الإدارية في كل جهاز

من الأجهزة الإدارية



بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية  
الأمانة العامة لمجلس  
الوزراء

قرار رقم ٤ وتاريخ  
١٤٠٢/١/٦ هـ

إن مجلس الوزراء.

بعد الاطلاع على المعاملة المرافقة لهذا الواردة من ديوان رئاسة مجلس الوزراء برقم ٢٤٦٨١ وتاريخ ١٤٠١/١١/٥ هـ  
والمشتملة على مشروع الاتفاقية الاقتصادية الموحدة بين دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

يقرر ما يلي:

- ١ - الموافقة على الاتفاقية الاقتصادية الموحدة بين دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية بالصيغة المرافقة لهذا.
  - ٢ - نظم مشروع مرسوم ملكي بذلك صيغته مرافقة لهذا.
  - ٣ - الاتفاقيات المتعلقة بالإجراءات التنفيذية لهذه الاتفاقية تعرض على مجلس الوزراء قبل الاتفاق عليها.
- ولما ذكر حرر،

نائب رئيس مجلس الوزراء





عبدالله بن متعب  
السميح \*

## رؤية... وإنجاز

### غياب

الرؤية مدعاة لغياب الهدف، وسبب لهدر الطاقات وبعثرة الجهود مهما تذرعت تلكم الجهود بالنوايا الحسنة وادعت النزوع الى الكمال، وعندما تكون الرؤية واضحة وجلية فإن هذا سينعكس على مستوى الأداء، وسيتجسد في قيم العمل وأخلاقياته، وبالتالي يتمثل سلوكاً طبيعياً في بيئة العمل، والعلاقات بين العاملين. وليست بيئة العمل النفسية بمعزل عن البيئة المادية؛ فإذا كانت البيئة النفسية في منظمة من المنظمات مهترئة، والعلاقات متوترة ومتشنجة، فلن تجدي البيئة المادية نفعاً، لذلك فإن تدني مستوى الأداء وضعف الإنتاجية في بعض الأجهزة الحكومية، يعزى إلى سيطرة الذهنية البيروقراطية التي تتمحور حول الأنا السلطوية وغلبة الذات الفردية على روح الفريق.

ومعهد الإدارة العامة الذي ما نكف مهموماً بتلك الإشكالات الإدارية لم يدخر جهداً في مقاربة كل القضايا ذات العلاقة بالتنمية الإدارية.

منذ نشأته وخلال  
مراحل تطوره وحتى  
الآن يحتل معهد  
الإدارة العامة المكانة  
المرموقة في الذاكرة  
الإدارية، ويكتسب  
هذا الاحترام وتتجاوز  
سمعته النطاق المحلي  
إلى النطاق الإقليمي  
والعربي؛ لأنه أصبح  
معلماً حياً لثقافة  
التنظيم

ومنذ نشأته وخلال مراحل تطوره وحتى الآن يحتل معهد الإدارة العامة هذه المكانة المرموقة في الذاكرة الإدارية، ويكتسب هذا الاحترام وتتجاوز سمعته النطاق المحلي إلى النطاق الإقليمي والعربي؛ لأنه أصبح معلماً حياً لثقافة التنظيم. وعندما نتساءل لماذا حظي المعهد بهذه المكانة؟، برغم أن أجهزة كثيرة تتفوق عليه من حيث الإمكانيات المادية والقوى البشرية.

يكون الجواب ببساطة لأن معهد الإدارة العامة يمتلك رؤية لا تنموه بالشعارات لغرض دعائي، وهي رؤية لم تزل حاضرة في كل نشاطات المعهد سواء ما يتعلق بالتدريب، أو الاستشارات، أو البحوث، أو التوثيق الإداري، ومضيئة في كل الفعاليات التي تترجم هذه النشاطات، من برامج أو لقاءات، أو ندوات، أو مؤتمرات، هذه الرؤية حاضرة في قيم العمل، وفي روح الفريق، وفي حتمية المنجز، الذي لا يأتي بمحض الصدفة ولكن من خلال التخطيط السليم المبني على تلك الرؤية.

وإذ يحتضن معهد الإدارة العامة المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة والتنمية الإدارية، ويحظى بهذه المشاركة الفاعلة من لدن المسؤولين، والخبراء، والباحثين في مجال التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، فلأن المعهد الذي أوكل إليه تنظيم هذا المؤتمر يستشعر مسؤوليته وهو المعني بموضوع التنمية الإدارية منذ أكثر من خمسين عاماً. ولذلك فإنه منذ ما يقارب العام والزملاء في جميع اللجان كل في مجال تخصصه منخرطون في عمل دؤوب ينتظم جميع المهام التي يتطلبها تنظيم هذا المؤتمر، يعملون في تقاهم جلي وتناغم حي، وتفاعل مسئول.

هذا المؤتمر الذي يعلق عليه المعنيون في دول الخليج، الآمال الكبرى لمعالجة

القضايا التي يتبناها المؤتمر في ضوء المتغيرات الإدارية والتحويلات التي يشهدها العالم، والتي تحتم على الإنسان الخليجي ألا يكون فقط شاهداً عليها بل مشاركاً فيها وصانعاً لها. ولا شك أن التخطيط المؤسسي والتنظيم الدقيق الذي تجلى في كل الاستعدادات لتنظيم هذه المؤتمر سينعكس على النتائج والتوصيات، وسيراكم الإنجازات في مضمار التعاون الخليجي، لأنه ينطلق من رؤية واضحة، هي رؤية معهد الإدارة العامة. ●

الأمين العام المساعد لمجلس التعاون لدول الخليج العربية  
لشؤون الإنسان والبيئة د. عبدالله الهاشم د (التنمية الإدارية):

## إقامة المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة والتنمية الإدارية دليل على حرص دول المجلس على تحقيق التعاون والتنسيق بين المعاهد

أجرى الحوار: عبدالعزيز الهدلق



**ذكر** سعادة الدكتور عبدالله الهاشم في حديث خاص لـ (التنمية الإدارية) بمناسبة انعقاد المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية أن أجهزة الخدمة المدنية والتنمية الإدارية في دول المجلس قد تبنت إستراتيجية خاصة لتنمية الموارد البشرية تعتمد على تسعة عناصر من أبرزها إيجاد بيئة إدارية تعتمد على إدارة المعرفة، والتركيز على التطوير والتدريب المستمر ضمن منهجية علمية لرفع مستوى العائد من برامج التدريب والتطوير، وكذلك تطوير القيادات الإدارية بالشكل الذي يجعلها قادرة على إيجاد ميزة تنافسية. وأشار إلى أن دول المجلس حققت في مسار التنمية الإدارية إنجازات عدة لعل آخرها ما صدر في اجتماع أصحاب المعالي والسعادة مدراء عموم معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية الذي استضافه معهد الإدارة العامة في الرياض خلال شهر مايو من العام الحالي حيث تمت الموافقة على البدء في منح جائزة معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية للأداء المؤسسي المتميز لأفضل عمل بحثي يقدم خلال مؤتمر معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية السنوي، وتكون انطلاقة الجائزة مع المؤتمر الثاني الذي نحن بصدد انعقاده حالياً.

وقال سعادة الأمين العام المساعد لشؤون الإنسان والبيئة في الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية الدكتور عبدالله بن عقلة الهاشم إن تواجد عدد كبير من الأيدي العاملة الوافدة غير المدربة وغير الماهرة في دول مجلس التعاون الخليجي يعد ظاهرة سلبية تؤثر على المجتمع الخليجي من خلال تبدل مسار الوضع الاقتصادي بالمنطقة، وأكد أن من الضروري الإسراع في تحديد السقف الزمني لبقاء العمالة الوافدة لمواجهة هذه الظاهرة وما يتبعها من آثار سلبية أخرى. وقد تطرق سعادة الأمين العام المساعد لشؤون الإنسان والبيئة في الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية في حديثه للعديد من الموضوعات المهمة ذات العلاقة بتطوير التنمية والإدارية في دول مجلس التعاون. وفيما نص الحوار.

■ كيف ترون مستوى التنسيق والتعاون بين معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول المجلس، فيما يحقق التنمية المنشودة في المنطقة ، وما هي تطلعاتكم في هذا الخصوص ؟  
يمضي التعاون المشترك بين معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول المجلس في



بضرورة تبني مشروع إستراتيجية شاملة لتنمية الموارد البشرية الوطنية للقطاع الحكومي بالتعاون والتسيق مع مؤسسات التعليم والتدريب.

وعملت الأمانة العامة مع الدول الأعضاء من خلال اللجان الفنية المشكلة في مجال الخدمة المدنية على تنفيذ هذه التوصية لما تمثله هذه الإستراتيجية من حاجة ملحة لمستقبل الموارد البشرية في دول المجلس، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على تسعة عناصر هي:

١. إيجاد بيئة إدارية تعتمد على إدارة المعرفة .
٢. مواكبة التطورات العلمية والتقنية الحديثة وتأهيل الأفراد للعمل على استيعابها وتطبيقها في مختلف المجالات .
٣. التركيز على التطوير والتدريب المستمر ضمن منهجية علمية لرفع مستوى العائد من برامج التدريب والتطوير .

### • أجهزة الخدمة المدنية والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون تعمل على تبني إستراتيجية خاصة لتنمية الموارد البشرية



مجلس التعاون وما هي أبرز ملامح هذه الإستراتيجية ؟

عملت دول المجلس ممثلةً بأجهزة الخدمة المدنية والتنمية الإدارية على تبني إستراتيجية خاصة لتنمية الموارد البشرية حيث تم عقد لقاء خاص للمسؤولين التنفيذيين في الخدمة المدنية بدول المجلس عام ٢٠٠٣م، بعنوان "مدى ملائمة مخرجات التعليم مع الحاجة من القوى العاملة في الخدمة المدنية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية" وتم خلال اللقاء التوصية

مساره الصحيح نحو تطوير التنمية الإدارية بدول المجلس، وهذا ما نجده واضحاً من خلال الاجتماعات السنوية لأصحاب المعالي والسعادة مدراء عموم معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية، وما يتم طرحه من برامج ومشاريع مشتركة بين المعاهد ، ولعل المؤتمر الثاني للمعاهد الذي يستضيفه معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية أكبر دليل على حرص دول المجلس على تحقيق التعاون والتسيق بين المعاهد، كما أن معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول المجلس قد أقرت من خلال اجتماعاتها، إستراتيجية التعاون والتكامل بين المعاهد التي تهدف إلى المساهمة في تفعيل مشاريع التنمية الإدارية بين دول المجلس وتطوير أداء المعاهد بما يجعلها قادرة على التجاوب مع متطلبات وتحديات التنمية الإدارية الحالية والمستقبلية.

■ هل هناك رؤية إستراتيجية واضحة نحو تنمية الموارد البشرية في دول



• المساواة في القطاعين  
الحكومي والأهلي وتوطين  
الوظائف ومعالجة مشكلات  
الباحثين عن عمل من أهم  
الإنجازات التي حققتها  
مجلس التعاون في مجال  
تنمية الموارد البشرية

٤. تطوير القيادات الإدارية بالشكل الذي يجعلها قادرة على إيجاد ميزة تنافسية

٥. تطوير الضوابط والمعايير لعملية الاختيار والتعيين والترقية في الأجهزة الحكومية .

٦. ربط أنظمة الحوافز والمكافآت والتدريب بنظام قياس الأداء والقدرات

٧. تعزيز مفاهيم الجودة والتميز في أداء الخدمة في القطاع الحكومي .

٨. تشجيع إعداد ونشر وتبادل البحوث والدراسات الإدارية والاستفادة من التجارب الناجحة في هذا المجال

٩. تقريب السياسات والنظم للموارد البشرية والخدمات العامة في دول المجلس .

وقد تم إقرار الخطة الاستراتيجية للإطار العام الاستراتيجي لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية من قبل أصحاب المعالي وزراء ورؤساء أجهزة الخدمة المدنية في اجتماعهم الذي عقد في مدينة أبوظبي خلال شهر نوفمبر من عام ٢٠١١م بعنوان (الإطار العام الاستراتيجي لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية) .

■ ما هي أهم الإنجازات التي حققتها مجلس التعاون في مجال تنمية الموارد البشرية ؟

هناك العديد من الإنجازات تم تحقيقها

• العمل جارٍ على دراسة وثيقة (مبادئ العمل الخليجي المشترك في قطاع أجهزة الخدمة المدنية والموارد البشرية والتنمية الإدارية بدول المجلس)

• يجب أن تكون الجهود موحدة لصناعة أيدي خليجية عاملة بدرجة عالية من التدريب والكفاءة

أعتقد أن الجهود التي تقوم بها المؤسسات والقطاعات الحكومية في كافة دول المجلس هي جهود ممتازة وتستحق منا كل الاحترام والتقدير. وهي بمثابة الشريك والداعم الحقيقي لبرامج الإصلاح في منظومة العمل المؤسسي الحكومي، ودول المجلس ماضية قدماً في ظل التوجيهات الكريمة لأصحاب الجلالة والسمو قادة دول المجلس حفظهم الله ورعاهم لتحقيق أعلى معدلات النمو والإصلاح في مجالات التنمية الإدارية.

■ ما هي برأيكم الآليات المناسبة لتحقيق التنسيق والتكامل بين أدوار أجهزة التنمية الإدارية، وسبل تفعيلها لتحسين الأداء؟

يأتي ذلك من خلال تطوير السياسات المتبعة وإعداد خطط إستراتيجية خمسية تحقق هدف تحسين الأداء إضافة إلى تفعيل قرارات المجلس الأعلى، وقد حددت إستراتيجية التعاون والتكامل بين معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية التي أشرنا إليها مجموعة من الآليات لتحقيق هذا التكامل منها:

١. عقد الاجتماعات واللقاءات الدورية لمدراء عموم المعاهد ومنسقي شؤون مجلس التعاون والمسؤولين التنفيذيين .
٢. تبادل الأدلة والخطط التي تصدرها المعاهد والكتب والدوريات التي تنشرها واللوائح .
٣. تبادل المعلومات المتعلقة بالمؤتمرات والندوات واللقاءات التي لها علاقة بمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية والعمل على المشاركة فيها .
٤. توفير فرص التدريب العملي للمسؤولين في المعاهد والمدربين والاستشاريين والباحثين والفنيين في مجال تقنيات التدريب .
٥. تنسيق المواقف بين المعاهد تجاه الاتحادات والمنظمات العربية والدولية .
٦. متابعة تنفيذ القرارات المتخذة في هذا الشأن وإزالة أي عقبات قد تحول دون تنفيذها .
٧. تشكيل لجان وفرق عمل لدراسة

عموم معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية الذي استضافه معهد الإدارة العامة في الرياض خلال شهر مايو من العام الحالي حيث تمت الموافقة على البدء في منح جائزة معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية للأداء المؤسسي المتميز لأفضل عمل بحثي يقدم خلال مؤتمر معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية السنوي، وتكون انطلاقة الجائزة مع المؤتمر الثاني الذي نحن بصدد انعقاده حالياً، كما تمت الموافقة على تنفيذ برنامج تدريبي إلكتروني بين معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بعنوان (مهارات التطوير الإداري) وكل هذه الأمور وغيرها تصب في مصلحة تنمية الموارد البشرية بدول المجلس.

■ ما هي أبرز التحديات التي تواجه التنمية الإدارية في دول المجلس من وجهة نظركم؟

العمل الخليجي بطبيعته هو عمل مشترك لذا فإن أية تحديات تواجه دول المجلس هي تحديات مشتركة ويتم التعامل معها ومواجهتها على هذا الأساس وطرحها للنقاش على طاولة الاجتماعات وهذا التوجه مكننا في دول المجلس إلى تجاوز هذه المرحلة وعدم خلق أية أزمات أو تحديات تعيق مسار التنمية والتقدم.

■ هل ترون أن برامج الإصلاح والتنمية الإدارية في دول المجلس تسير في الاتجاه الصحيح وبالسعة التي تجعلها فعالة أكثر؟

• خلال المؤتمر الثاني ستنتقل جائزة معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية للأداء المؤسسي المتميز لأفضل عمل بحثي

في مسار تنمية الموارد البشرية منها موضوعات توجت بقرارات من أصحاب الجلالة والسمو قادة دول المجلس حفظهم الله ورعاهم لعل من أهمها قرار المساواة في القطاعين الحكومي والأهلي وقرارات تتعلق بتوطين الوظائف عطفاً على إقرار الكثير من برامج العمل ومن ذلك أيضاً ما أقره أصحاب المعالي ووزراء ورؤساء أجهزة الخدمة المدنية بدول المجلس في اجتماعهم الأخير في أبوظبي العام الماضي بالموافقة على إعداد تصور لمعالجة مشكلات الباحثين عن عمل في القطاعين العام والخاص في دول المجلس.

وكذلك الموافقة على إعداد تصور للتحديات التي تعاني منها أجهزة الخدمة المدنية في دول المجلس والجهود المبذولة للتصدي لها، أيضاً من بين تلك الإنجازات تشكيل لجنة رباعية على مستوى وكلاء أجهزة الخدمة المدنية لدراسة وثيقة (مبادئ العمل الخليجي المشترك في قطاع أجهزة الخدمة المدنية والموارد البشرية والتنمية الإدارية بدول المجلس)، والعمل جارٍ على دراسة هذا الموضوع بين دول المجلس.

كما حققت دول المجلس في مسار التنمية الإدارية إنجازات عدة لعل آخرها ما صدر في اجتماع أصحاب المعالي والسعادة مدراء

- انتشار الأيدي العاملة الوافدة غير المدربة في دول مجلس التعاون ظاهرة سلبية تؤثر على المجتمع الخليجي
- من الضروري الحد من منافسة العمالة الوافدة للعمالة المواطنة في دول مجلس التعاون



إن مثل هذه الظاهرة التي تشهدها دول المجلس تعد ظاهرة سلبية تؤثر على المجتمع الخليجي من خلال تبدل مسار الوضع الاقتصادي بالمنطقة، ولمواجهة هذه الظاهرة وما يتبعها من آثار سلبية أخرى فنرى أنه من الضروري على الدول الأعضاء الإسراع في تحديد السقف الزمني لبقاء العمالة الوافدة، كذلك تحديد بعض المهن التقليدية التي يتم قصر ممارستها على المواطن الخليجي من أجل الحد من منافسة العمالة الوافدة للعمالة المواطنة، ويأتي ذلك من خلال تذليل العقبات التي يواجهها المواطن الخليجي للقيام بتلك المهن التقليدية.

■ كيف يمكن اكتشاف وإبراز القيادات الإدارية الشابة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ؟

يمكن اكتشاف وإبراز القيادات الإدارية الشابة من خلال التأهيل والتدريب ومنح الفرص كذلك إيجاد وسائل تنافسية. ●

الأيدي العاملة في دول المجلس هي الثروة الحقيقية لمجتمعاتنا الخليجية والاهتمام بها وتطويرها أمر لا يقتصر دوره على مؤسسات القطاع العام ولكن هناك دور كبير يجب أن يقوم به القطاع الخاص ويجب أن تكون الجهود موحدة لصناعة أيدي خليجية عاملة بدرجة عالية من التدريب والكفاءة، ويجب علينا أيضاً أن لا نقف عند طموح أو حد معين بل لا بد علينا أن نمضي قدماً في هذا المسار.

■ تشهد دول مجلس التعاون تواجد كبير للأيدي العاملة الوافدة غير المدربة وغير الماهرة ، كيف يمكن مواجهة الآثار السلبية لذلك التواجد حمايةً لأمن واقتصاد ومجتمع وتنمية دول المنطقة ؟

الموضوعات التي تسند إليها ورفع نتائجها .

■ كيف يمكن تحويل العنصر البشري في دول مجلس التعاون إلى ميزة تنافسية ؟ العمل على أهمية العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق الواحد ودور القيادات في إحداث التغيير نحول الأفضل عبر الترويج لهذه الثقافة وأثارها الإيجابية على بيئة العمل، كما أن من الوسائل التي تخلق روح التفافس في العنصر البشري هي جائزة الموظف المثالي.

■ تأهيل وتدريب الأيدي العاملة المواطنة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية هل ترون أنه يسير في الاتجاه الصحيح كما وكيفاً ؟



## مقال



أ. أحمد بن زايد الزايد \*

## تأهيل قيادات إدارية ناجحة

لا يختلف اثنان على أن تقدم أي دولة تؤمن بالتنمية الشاملة لا بد وأن يرتبط ذلك بالتنمية الإدارية المتخصصة من أجل تحرير قطاع الاقتصاد والعمل على تشجيع الاستثمار الذي يأتي من خلال إدارة فعالة يقودها العنصر البشري الوطني، لذا فإن الاستمرارية في تأهيل قيادات إدارية ناجحة تشكل الركيزة الأساسية للتقدم والاستقرار المستمر.

وفي هذا الصدد فإن ما تقوم به حكومات دول مجلس التعاون الخليجي من جهود ملموسة تجاه التنمية الإدارية يعتبر شاهداً على اهتمام دول المجلس في الاستثمار بالعنصر البشري من خلال إنشاء مركز تدريبي شامل وحيوي يعنى بالتنمية الإدارية الشاملة هو «معهد الإدارة العامة»، الذي يعكس بوضوح سياسة دول المجلس في إعداد القيادات الإدارية الناجحة لتقديم الوطن والمواطن في ظل المتغيرات والمتطلبات العالمية، الأمر الذي ينعكس بلاشك على أداء الأجهزة الحكومية والدولة بشكل عام.

## أكدت حكومات دول

## مجلس التعاون

## على التزامها

## باستراتيجيات

## التنمية الإدارية من

## خلال عدة قرارات

## سياسية في تمكين

## العناصر الكفوة

## التي تدعم إدخال

## تكنولوجيا المعلومات

## والإتصال وبسيط

## الإجراءات لتعكس

## توجهات القيادات

## وبرامجها التنموية

لم تقتصر تلك الجهود على المسؤولين في القطاع العام بل تعداه ليشمل المسؤولين في القطاع الخاص أيضاً، وهو ما يتجلى بشكل واضح في الزيادة المستمرة في توظيف الوظائف بمختلف مستوياتها وتخصصاتها، لذا نلمس بوضوح الحرية الاقتصادية والانفتاح في التفكير نحو التبسيط والشفافية من خلال الرقابة الإدارية وتحسين الخدمات التشريعية بما يضمن النزاهة وتكافؤ الفرص فيما بين المواطنين بمختلف جنسهم.

عجلة التقدم لم تقف عند هذا بل أصبح ملاحظا التوجهات الاستراتيجية لزيادة التنمية من خلال إصلاح برامج عمل الحكومة وتحديث السياسات والخطط التي تضمن الأمن والاستقرار الاقتصادي ونموه للارتقاء بمستوى معيشة المواطن وخلق فرص عمل جديدة، كل ذلك يأتي انعكاساً لتطور العمل بالجهات المعنية بالخدمة المدنية والمسئولة عن تطوير عمل الحكومة ورفع كفاءة الأداء عن طريق التشريعات الأساسية والتدريب والتطوير.

وفي هذا الإطار أكدت حكومات دول مجلس التعاون على التزامها باستراتيجيات التنمية الإدارية من خلال عدة قرارات سياسية في تمكين العناصر الكفوة التي تدعم إدخال تكنولوجيا

المعلومات والاتصال وبسيط الإجراءات لتعكس توجهات القيادات وبرامجها التنموية، ويبقى التحدي في استمرارية تأهيل ودفع عجلة التقدم من خلال برنامج استراتيجي شامل للتنمية الإدارية للعناصر الشابة بهدف تأهيلهم للقيادة مدعوماً من قبل الحكومات بكل الوسائل لضمان نجاحه. ●



تصب في حقل الاستفادة من خبرات دول المجلس في كثير من مجالات التنمية :

## أجهزة ومنظمات خليجية رائدة ساهمت في دعم العمل الخليجي المشترك

استطلاع: نايف الحسين

**خطت** دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ومنذ تأسيس المجلس، خطوات جادة وعملية نحو دعم العمل الخليجي المشترك، وفق الخطط والقرارات الناتجة عن اجتماعات قادة دول المجلس، وأثمر هذا الجهد الجاد عن تأسيس عدد من الأجهزة والمؤسسات المشتركة التي تصب في حقل الاستفادة من خبرات دول المجلس في كثير من مجالات التنمية بما يعود على شعوب المنطقة بالنفع. ومن خلال هذا الاستطلاع، نسلط الضوء على بعض تلك المؤسسات، وأهدافها، ورؤيتها المستقبلية.

### مكتب التربية العربي لدول الخليج

يعد مكتب التربية العربي لدول الخليج من المؤسسات الرائدة في ميدان العمل الخليجي المشترك، فهو مؤسسة إقليمية تربوية بحثية تطويرية ذات رؤية واضحة، ورسالة محددة شاملة، وآلية عمل منهجية علمية. وقد تقرر إنشاؤه بهدف السعي نحو تحقيق التعاون بين الدول الأعضاء، فقد جاء تأسيس المكتب على أيدي وزراء التربية والتعليم منذ ١٠/٢٣/١٩٧٥م، وتحددت شخصيته في أنه: "هيئة عربية خليجية تعمل في نطاق الدول الأعضاء

لخدمة الأهداف التربوية والعلمية والثقافية المحددة في نظامه، وفي غيره من الأنظمة واللوائح الصادرة عن المؤتمر العام، وتسهم في تطوير العمل في هذه المجالات، وتسعى لتحقيق التنسيق والتكامل والتوحيد وإيجاد صيغ التعاون بين الدول الأعضاء"، وهي الآن: دولة الإمارات العربية المتحدة - مملكة البحرين - الجمهورية اليمنية- دولة الكويت- المملكة العربية السعودية- سلطنة عمان- دولة قطر. وقد استكمل المكتب وضعه كهيئة خليجية لها شخصيتها الاعتبارية واستقلالها المالي والإداري تحت إشراف وتوجيه سلطاته

العليا (المؤتمر العام والمجلس التنفيذي) بعد مصادقة القيادات العليا على نظامه الأساسي، وبذلك اكتسب هذا النظام صفة الوثيقة الدولية، التي تحمل في نصها الأهداف والمبادئ الأساسية للعمل التربوي المشترك بين دوله الأعضاء وفقا لمتطلبات العمل وطموحاته.

وحول أبرز المهام التي يضطلع بها مكتب التربية العربي لدول الخليج، يفيد معالي مدير عام المكتب د. علي عبد الخالق القرني بأنه يضطلع بمهام عديدة يجمع بينها البحث والتنسيق والتعاون والاتصال والمشاركة والاعتناء، وتقع هذه المهام في:

١. اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتنفيذ قرارات المؤتمر العام في الدول الأعضاء ومتابعتها.
٢. العمل على تنسيق عمليات تنمية التعليم وتطويرها واستكمالها وإظهار شخصية المنطقة العربية الإسلامية وتدعيم وحدة شعبها، ووضع خطط التعليم والتربية على أسس علمية تواكب التطورات المعاصرة.
٣. تبني المشاريع التربوية والتعليمية



**د. عبدالله أبو رواس:**  
نسعى إلى تطوير  
إمكانات الدول  
الأعضاء في حقل  
الإذاعة والتلفزيون،  
وتنمية تبادل  
الأخبار والبرامج  
والمعلومات والخبرات  
وتشجيع إجراء  
البحوث والدراسات  
المتخصصة.



**أ.د. توفيق خوجه:**  
يسعى مجلس وزراء  
الصحة الخليجي  
إلى تحقيق  
الرسالة الصحية  
الخليجية على  
أحسن مستوى، مع  
مراعاة ظروف البيئة  
والأعراف والتقاليد  
الاجتماعية  
والتعاليم  
الإسلامية.



**د. علي عبد الخالق  
القرني: مشروع  
تطوير التعليم جاء  
ترجمة لوثيقة  
خادم الحرمين  
الشريفين، ويتميز  
بالشمولية والتكامل  
ومراعاة معايير  
ضبط الجودة.**

وأكد أن هذا المشروع يتميز بأن برامجه قد أسست على جملة من المحددات والمعايير اللازمة لنجاحه وتحقيق الأهداف المرجوة منه، ومن ذلك: شمولية المشروع لجميع عناصر المنظومة التعليمية، وتكامل برامجه مع برامج المشروعات السابقة والقائمة للمكتب، ومع ما هو قائم من البرامج والمشروعات في الدول الأعضاء، ومراعاته لاحتياجاتها، وإمكاناتها وأولوياتها في اختيار وتنفيذ الملائم من البرامج، كما بني المشروع وفق منهج علمي روعيت فيه معايير ضبط الجودة قبل وأثناء وبعد إنجاز كل برنامج، وتتركز مجالات المشروع وبرامجه على التعليم العام ممثلة رؤية مشتركة للدول الأعضاء بالمكتب، مستجيبة لمتطلبات التنمية ومتغيرات العصر. وقد توج هذا المشروع بموافقة قادة دول مجلس التعاون. وتجدر الإشارة إلى أن مكتب التربية العربي لدول الخليج يعد بيئة فكرية تربوية تستقطب التربويين والمفكرين من داخل المنطقة وخارجها، وقد اتسعت دائرة التعاون بين المكتب والخبراء والمفكرين إلى أن أصبحت من الشمولية والثراء، ما مكن المكتب من أداء رسالته، ومباشرة المهام المنوطة به بسرعة وفعالية. كما تربط المكتب علاقة وثيقة بالمنظمات الإقليمية والدولية يتم من خلالها التعاون معها في تنفيذ برامج مشتركة تسهم في تحقيق أهداف المكتب. وقد حصل المكتب على نوط اليونسكو للجدارة التربوية التعليمية في الدورة الأولى للجائزة في عام ١٩٩٣م، كما أنه عقد اتفاقيات تعاون وتنسيق وتنفيذ برامج مشتركة مع كثير من المنظمات والمؤسسات وبيوت الخبرة العالمية.

### مجلس وزراء الصحة الخليجي

يعتبر مجلس وزراء الصحة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، منظمة إقليمية فنية متخصصة تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري وتعمل لتحقيق التعاون والتكامل في المجالات الصحية بين دول المجلس، ويتمتع بكافة الصلاحيات والاختصاصات اللازمة لتحقيق أهداف مجلس التعاون. وقد نبعت فكرة تأسيس مجلس وزراء

### مكانة إقليمية وعالمية

ويضيف معالي مدير عام المكتب د. القرني أنه تم إنشاء مراكز متخصصة تعمل في مجالاتها لتحقيق أهداف المكتب، وبتنامي أعمال المكتب وتطور مسيرته، كان لابد من وجود مثل هذه المراكز المتمثلة في: المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج في دولة الكويت، والمركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج في دولة قطر، والمركز التربوي للغة العربية لدول الخليج ومقره الشارقة في دولة الإمارات العربية المتحدة. وحول أهم المشروعات التي تبناها المكتب تحقيقاً لأهدافه التي أسس من أجلها؛ تلبية لاحتياجات الدول الأعضاء، ووفقاً لتوجيهات قادة الدول الأعضاء في المكتب، أشار د. القرني إلى مشروع تطوير التعليم في الدول الأعضاء بالمكتب، والذي تم إعداده بناء على توجيه أصحاب المعالي وزراء التربية والتعليم (المؤتمر العام لمكتب التربية العربي لدول الخليج)، بوضع خطة موحدة من البرامج والمشاريع الملائمة لتحقيق ما ورد في دراسة التطوير الشامل للتعليم، ووثيقة الآراء لخادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز،

والثقافية والعلمية التي لها دلالة إقليمية تهم الدول الأعضاء في المكتب.  
٤. إنشاء المؤسسات والمراكز التربوية المشتركة بين الدول الأعضاء.  
٥. تشجيع البحث العلمي والتربوي، والعمل على تنمية الكفاءات المتخصصة في المجالات العلمية والتربوية في الدول الأعضاء.  
٦. العمل على تشجيع التعاون التربوي والثقافي والعلمي وتنشيطه.  
٧. العناية بالثقافة العربية الإسلامية وشئون الفكر العربي الإسلامي المعاصر، والعمل على إبرازهما بالتركيز على البرامج والنشاطات الثقافية في مراحل التعليم العام والجامعي.

ويشير معالي د. القرني، إلى أن المكتب قام بنشر مئات الكتب في مختلف المجالات الثقافية والتربوية بشكل خاص ومجموعات من الكتب الثقافية الموجهة للأطفال والشباب، كما أصدر مجلة ربع سنوية تهتم بالبحث التربوي ونشره، وتبنى جائزة تميز تقدم لأفضل البحوث أو التجارب التربوية، وكذلك أنشأ مكتبة عامرة بالكتب التربوية، تقدم خدماتها للباحثين في كافة ميادين التربية.





الخطط والبرامج ومشاريع العمل المشترك، إضافة إلى متابعة أعمال اللجان الفنية والاستشارية، وإعداد مشروع الميزانية، واقتراح السياسة الدوائية الموحدة والتقارير الدورية والسنوية، إلى غير ذلك من المهام. ويضيف د.خوجه أن المكتب يسعى جاهداً إلى تحقيق الرسالة الصحية الخليجية على أحسن مستوى، ونشر الوعي الصحي بين مواطني المنطقة مع مراعاة ظروف البيئة والأعراف والتقاليد الاجتماعية والتعاليم الإسلامية، وتحديد مفاهيم القضايا الصحية والعلمية والعمل على توحيدها بدول المجلس مثل: صحة الأسرة، والرعاية الصحية، والجودة النوعية، وسلامة المرضى، والصحة المدرسية، والصحة المهنية، وحماية البيئة، وغيرها، كما يقوم حالياً بتنفيذ خطة تحت مسمى المكتبة الخليجية للتوعية الصحية «مختص» وجائزة التميز الخليجي في مجال الإعلام الصحي بقيمة إجمالية قدرها ٥٠,٠٠٠ ألف دولار، إضافة إلى إصداره لمجلة صحة الخليج، علاوة على الإصدارات الطبية الأخرى المنبثقة عن المكتب والتي بلغت ١١٢ إصدار.

### إذاعة وتلفزيون الخليج

ومن المؤسسات التي تساهم في دعم العمل الخليجي المشترك، جهاز إذاعة وتلفزيون الخليج، الذي أنشئ عام ١٩٧٧م، كمنظمة إقليمية إعلامية تعمل تحت مظلة مجلس

وفيما يتعلق بأجهزة المجلس، فإنه يتكون من الهيئة التنفيذية، والمكتب التنفيذي للمجلس ومقره مدينة الرياض. وتتكون الهيئة التنفيذية من أعضاء من جميع دول المجلس، ويتولى رئاستها المدير العام، ويتخذ المكتب التنفيذي للمجلس بالرياض مقراً لاجتماعاته. وتتولى الهيئة التنفيذية إعداد مشروع جدول أعمال المجلس، ومناقشة مشروع الموازنة السنوية والحساب الختامي، ودراسة مشروعات الأنظمة واللوائح الداخلية للمجلس ومتابعة تنفيذ الخطط والبرامج المعتمدة وغيرها من المهام والاختصاصات.

ويعتبر المكتب التنفيذي لمجلس وزراء الصحة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الجهاز الفني والمالي والإداري الذي يقوم بتنفيذ قرارات مجلس وزراء الصحة وتوصياته، ويتكون المكتب التنفيذي من المدير العام والأجهزة الفنية والمالية والإدارية اللازمة لأداء أعماله. ويوضح سعادة مدير عام المكتب التنفيذي لمجلس وزراء الصحة لدول المجلس أ.د. توفيق بن أحمد خوجه، أن بداية المكتب كانت بادرة من المملكة العربية السعودية على هامش اجتماعات الجمعية العامة لمنظمة الصحة العالمية في جنيف عام ١٩٩٥هـ، وذكر أن المكتب يقوم بعدد من المهام، من أبرزها تنفيذ قرارات المجلس ومعاونته في تحقيق أهدافه وإنجاز مهامه، والتحضير لاجتماعات المجلس، واقتراح

الصحة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، كثمرة للقاءات متكررة عام ١٣٩٥هـ، بين بعض وزراء الصحة بالمنطقة لتتسيق المواقف والتعاون فيما بين وزارات الصحة الخليجية، وتم عقد اللقاء الأول في شهر صفر عام ١٣٩٦هـ الموافق ١٩٧٦م الذي يعتبر الانطلاقة الأولى للمجلس، لكن كان تحت مسمى «مؤتمر وزراء الصحة للدول العربية في الخليج»، وأصبح له أمانة ترعى أعماله وتنظم لجانه على مدار العام. ويهدف المجلس إلى توحيد جهود دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، وتوثيق علاقاتها الأخوية من أجل تنمية الخدمات الصحية، وتوفير أعلى مستوى من الصحة لمواطني دول المجلس. ويتولى تنفيذ عدد من المهام من أبرزها: وضع وتطوير الاستراتيجيات والسياسات والأنظمة الصحية التي تهدف إلى تطوير الخدمات الصحية بدول المجلس، وتحقيق التنسيق والتكامل وتعميق أوجه التعاون في المجالات الصحية المختلفة بين دول المجلس، والعمل على حماية الدول الأعضاء من الأمراض المعدية والسارية، وحمايتهم من الأمراض الوبائية، وتوحيد المواقف المشتركة في المحافل الدولية، بالإضافة إلى تنظيم تبادل الخبرات في مجالات التعليم والتدريب الصحي، والسعي بما يحقق تطوير وتوحيد نظم التعليم في الكليات والمعاهد الصحية بين دول المجلس، إلى غير ذلك من الأهداف الصحية الهامة.



### • أبو راس: إذاعة وتلفزيون الخليج تعزز مسيرة العمل الإعلامي الخليجي المشترك، كما تعمل على تطوير المنظومة الإعلامية وترفع كفاءة الكوادر البشرية العاملة فيها.

النصوص الإذاعية والتلفزيونية، وإصدار مجلة «إذاعة وتلفزيون الخليج» الفصلية، إلى جانب مهرجان الخليج للإذاعة والتلفزيون الذي ينظمه الجهاز مرة كل عامين وتستضيفه مملكة البحرين الشقيقة، ويتضمن المهرجان مسابقات فنية تتنافس فيها هيئات الإذاعة والتلفزيون الرسمية في الدول الخليجية وبعض الدول العربية، إلى جانب المنتجين من القطاع الخاص الخليجي والعربي، كما يتضمن ندوات وورش عمل تركز على كيفية الارتقاء بالإنتاج الإذاعي والتلفزيوني في دول الخليج العربية، وسبل تطوير المنظومة الإعلامية في الدول الأعضاء.

وعلى الصعيد نفسه، وفي مجال التنسيق وتعزيز جهود التعاون بين الهيئات الأعضاء، فإن جهاز إذاعة وتلفزيون الخليج ينفذ خطة لتبادل البرامج والمواد السمعية والبصرية بين دول الخليج العربية، كما تشمل هذه الخطة تبادل المعلومات والوثائق من خلال مركز المعلومات والتوثيق الإعلامي التابع للجهاز، وفي النهاية فإن جميع النشاطات والبرامج التي ينفذها الجهاز تصب في خانة دعم وأاصر العمل الخليجي المشترك، كما تسعى للارتقاء بحضور ومستقبل أوطاننا العزيزة. •

في حقل الإذاعة والتلفزيون، وتنمية تبادل الأخبار والبرامج والمعلومات والخبرات والأشخاص والمواد الإذاعية والتلفزيونية التي تعود بالنفع العام على الدول الأعضاء، وتشجيع إجراء البحوث والدراسات المتخصصة في مجالي الإذاعة والتلفزيون. ويضيف مدير عام جهاز إذاعة وتلفزيون الخليج بأن الجهاز في إطار سعيه لتجسيد هذه الأهداف على أرض الواقع، فإنه يقوم بتنفيذ عدد من البرامج والنشاطات التي تستهدف تطوير العمل الإذاعي والتلفزيوني في الهيئات الأعضاء في الجهاز، منها ما هو خاص بتطوير المنظومة الإعلامية ورفع كفاءة الكوادر العاملة في مجالي الإذاعة والتلفزيون في دول مجلس التعاون الخليجي، كتنفيذ الدورات التدريبية التي يحاضر فيها مختصون وخبراء في مختلف جوانب العمل الإعلامي، وجائزة الجهاز للبحوث والدراسات التي تستهدف تشجيع الباحثين من أبناء دول الخليج العربية على إجراء البحوث الميدانية لاستثمار نتائجها في تطوير العملية الإعلامية، وتشارك معها في تحقيق نفس الغاية سلسلة البحوث والدراسات التي يصدرها الجهاز بواقع كتابين سنوياً.

ويشير د. أبوراس إلى عدد من الإنجازات التي تبناها الجهاز مثل: برنامج اكتشاف الموهوبين من الشباب في مجالات التعليق الرياضي، والتمثيل الكوميدي، وكتابة

التعاون لدول الخليج العربية، ويضم في عضويته سبع دول هي: دولة الإمارات العربية المتحدة، مملكة البحرين، المملكة العربية السعودية، سلطنة عمان، دولة قطر، دولة الكويت، والجمهورية اليمنية التي انضمت أخيراً للجهاز. وللتعرف على أبرز أهداف ونشاطات هذا الجهاز، التقينا سعادة د. عبد الله بن سعيد أبوراس مدير عام جهاز إذاعة وتلفزيون الخليج، الذي أوضح أن الجهاز يعمل على تحقيق عدد من الأهداف التي تضمنها قرار إنشائه، والتي تسهم في محصلتها النهائية في تعزيز ودعم مسيرة العمل الخليجي المشترك في المجال الإعلامي، من خلال مد جسور التنسيق والتعاون بين هيئات الإذاعة والتلفزيون في الدول العربية بمنطقة الخليج، وتطوير إمكانات الدول الأعضاء





# واقع ومستقبل التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون

**اهتمت** دول مجلس التعاون الخليجي منذ بداية خططها التنموية الخمسية بتفعيل مسارات التنمية الإدارية فيها، وحرصت على وضع البرامج المناسبة لها على اعتبار أهميتها وحيويتها في قيادة وإدارة كافة المجالات التنموية الأخرى. وأقامت لهذا الغرض المراكز التدريبية، والمعاهد المتخصصة في التنمية الإدارية وأعدت الخطط الإستراتيجية التي هدفت لدعم ركائز التنمية الشاملة ودفعها درجات حضارية وتنموية متقدمة.

في مجلة "التنمية الإدارية" نتساءل عن واقع التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون، وإلى أي مدى استطاعت تحقيق أهدافها، وملاستها الطموحات والتطلعات؟ وما هي أبرز التحديات المستقبلية التي تعترض سبيلها؟.. تساؤلات نجيب عليها من خلال آراء عدد من خبراء الإدارة وممارسيها..

## المشاركون في القضية

- د. فهد بن معيقل عبيد العلي، عضو هيئة التدريس، عميد شئون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة تبوك.
- د. عبد الله بن ناصر السبيعي، مستشار إداري بوزارة النقل، مدير عام البرامج المالية والاقتصادية بمعهد الإدارة العامة سابقاً.
- د. ناصر الهتلان القحطاني، مدير البحوث والاستشارات بفرع معهد الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية.
- أ. الجوهرة بنت سليمان الفوزان، عضو هيئة التدريس بقسم الإدارة العامة - كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، ورئيسة اللجنة النسائية بالجمعية السعودية للإدارة.

إعداد / شقران الرشيد



## أ. الجوهرة الفوزان: واقع التنمية الإدارية يتطلب إعادة النظر في كثير من الأنظمة والإجراءات الحالية.

كمحور رئيس، ومحرك حقيقي للتنمية الإدارية كونه القاعدة الأساسية لتلك العملية ومرتكز توجهاتها الرئيسية. وتؤكد أن التغيرات التي تجتازها المجتمعات الخليجية بشكل عام والمجتمع السعودي بشكل خاص في مختلف المجالات تجعل من الضروري العمل على تفعيل أوجه التنمية الإدارية عبر استراتيجيات جديدة ومتطورة لإيجاد كوادر وطنية مؤهلة في شتى المجالات.

وتضرب أ. الجوهرة المثال بالملكة العربية السعودية من خلال خططها الخمسية السابقة والحالية التي أكدت -ولا تزال- على أهمية التدريب في مختلف مجالاته كإحدى القنوات الرئيسة لتوفير القوى العاملة اللازمة لاحتياجات سوق العمل، وتحقيق التنمية الإدارية؛ وعلى الرغم من أن المملكة ما تزال تعاني نقصاً واضحاً في قطاعات النشاط الاقتصادي المختلفة. وتقول: بسبب سلبات كثيرة اعترضت مسار حركة التنمية الإدارية وأعاقها عن تحقيق أهدافها قامت السعودية على سبيل المثال بالاستعانة بالعمالة الوافدة من مختلف الجنسيات وفي كافة المجالات للقيام بأدوار تنموية متنوعة، ويدل تزايد أعداد العمالة على ضعف مخرجات بعض المراكز التدريبية المسؤولة عن تعزيز التنمية الإدارية المطلوبة.

وترى أ. الجوهرة أن العملية التدريبية المتواصلة للعاملين في القطاعات الحكومية مهمة في إكساب المهارات اللازمة، وتطوير القوى الوطنية على أساس أن التنمية الإدارية عملية شاملة ومعقدة تتطلب من الدول الخليجية إعادة تخطيط جميع برامجها وخططها لإتاحة الفرصة للمواطن الخليجي لتلقي مهارات عملية وسلوكية جديدة، تؤهله لإثبات نفسه في سوق العمل والحوز على فرص وظيفية مناسبة، أو تجعل من هم على رأس العمل قادرين على إنجاز مهام تلك الوظيفة ببراعة مع جعلهم قادرين على متابعة التطور في تلك المهنة والتغلب على التحديات البيروقراطية والفساد، والبطالة المقنعة، وهدر المال، والواسطة.. الخ.

وتوضح أ. الجوهرة أن الدول الخليجية مطالبة الآن أكثر من أي وقت مضى بالتركيز مستقبلاً على تطوير العنصر البشري من أجل تعزيز أوجه التنمية الإدارية ورفع مستوى أداء أعمالهم وبالتالي أجهزتهم الحكومية ومجتمعاتهم. على اعتبار أن منهج التدريب الفعال هو ذو عمليات ومحاور متعددة لإحداث التغيير في المهارات والسلوكيات وتنمية القدرات، وإيجاد المواطن الصالح



### الأهمية والمعوقات

عن واقع التنمية الإدارية في المجتمعات الخليجية تؤكد أ. الجوهرة الفوزان أولاً على أهمية إدارة التنمية الشاملة في الخليج بالشكل العملي السليم، وما يتطلبه ذلك من إعادة النظر في كثير من الأنظمة والإجراءات الحالية، وفي الصلاحيات الكاملة التي منحت لبعض المسؤولين في الأجهزة المركزية للدولة. وتقول: الوضع الحالي لأسلوب العمل في دول مجلس التعاون وتركيبته المؤسسية وارتباطاته الوظيفية المتشابهة يجعل من مفهوم التنمية الإدارية بين العاملين في القطاعات الحكومية مجرد التأكد من إنهاء العمل المكتبي فقط، بمعنى لا يهم ماذا أنجز أو ارتفاع مستوى الأداء وإنما المطلوب فقط التأكد من دفع العمل الوارد إلى جهة أخرى والتخلص منه. وتشير أ. الجوهرة إلى سلبية هذا الأسلوب وتقليديته والحاجة الملحة حالياً لتدريب وبناء الإنسان الخليجي



ويقول د. الهتلان: "هذا التوجه انطلق من القناعة بأن التنمية الإدارية في مفهومها العام تشكل نظاماً متكاملًا من تدريب واستشارات وبحوث. وأنها - أي التنمية الإدارية - عملية مستمرة من التطوير والتحسين لمنظمات القطاع العام من أجل أداء فعال من خلال الاهتمام بالعنصر البشري والبنية التنظيمية للمنظمات والتقنيات المستخدمة والبيئة المادية المناسبة".

وعن واقع التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون يقول د. الهتلان: "خلال الفترة السابقة قدمت معاهد الإدارة والتنمية الخليجية الكثير، وساهمت في دعم منطلقات التنمية وتطوير أداء منظمات القطاع العام وتحسين أسلوب عملها، ودعم جهود التطوير، وفي مقدمة تلك المعاهد أتى معهد الإدارة العامة في السعودية الذي - وبدون تحيز - احتل مكانة مرموقة محلياً وعربياً من خلال عطائه المتميز وكذلك إمكاناته الكبيرة وفي مقدمها العنصر البشري المؤهل بشكل جيد.

القادر على العمل بإنتاجية وفعالية لخدمة المجتمع بصفة مستمرة ودورية لتحقيق أهداف التنمية الشاملة بمختلف المجالات.

### الواقع و الطموح

وعن المتطلبات التنموية في دول مجلس التعاون وانعكاساتها على واقع التنمية الإدارية يعتقد د. ناصر الهتلان أن التنمية الشاملة في دول الخليج تتطلب تنمية إدارية فاعلة تستطيع من خلالها تحقيق الأهداف التنموية بكفاءة وفاعلية. ويتطرق لمحور مهم وهو دور مراكز التدريب ومعاهد التنمية الإدارية في تحقيق تلك الأهداف. قائلاً: "كان لزاماً على دول مجلس التعاون منذ بداية حركتها التنموية وبرامجها منذ منتصف القرن العشرين التفكير في إنشاء معاهد للإدارة والتنمية الإدارية؛ بغرض تأهيل وتدريب الكوادر البشرية القادرة على إدارة منظمات القطاع العام، وإعداد البحوث والدراسات الاستشارية القادرة على تطوير أداء تلك المنظمات.

## د. ناصر الهتلان:

### التنمية الشاملة

### تتطلب تنمية إدارية

### فاعلة تستطيع

### من خلالها تحقيق

### الأهداف التنموية

### بكفاءة وفاعلية

- ولأسباب مختلفة، تمر بمرحلة من التحولات والمتغيرات التي تفرض على منظمات القطاع العام أن تكون قادرة على مواجهة توقعات المستفيدين من خدماتها بشكل مُرضي.

ويؤكد د. الهتلان أن هذا بدوره يفرض على معاهد الإدارة والتنمية أن تكون قادرة على مساعدة منظمات القطاع العام على إحداث التغيير

المطلوب لتقديم خدمات و منتجات تلبي بتوقعات المستفيدين من خدماتها. إذ أننا أمام ما يسمى Chain Reaction حيث أن توقعات المستفيدين عالية وعلى منظمات القطاع العام مسيرة تلك التوقعات، وتقع على عاتق هذه المعاهد مسؤولية المبادرة في مساعدة تلك المنظمات لأحداث التغيير المطلوب.

ويوضح د. الهتلان أن على معاهد الإدارة والتنمية الإدارية أن تكون منظمات قادرة على فهم واستيعاب المتغيرات في بيئتها لتستطيع الاستمرار في عطائها وحتى لا تفقد مبررات وجودها. مؤملاً أن تكون تلك المعاهد قادرة على التجديد والتطوير المستمر؛ لتبقى على قيد الحياة بفاعلية كبيرة، ولكي تبقى كذلك عليها مواجهة بعض التحديات التي يحددها د. الهتلان في: أن تكون وكيلاً فاعلاً للتغيير في مجتمعاتها، وأن تدعم منظمات القطاع العام لتكون قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية و لمواكبة التغيير المستمر من حولها، وأن تستطيع أن تربط بين النظرية والممارسة وبين ما تقدمه من برامج تدريبية ودراسات، وبحوث من ناحية، والممارسات اليومية لتلك المنظمات من ناحية أخرى، وهذا هو التحدي - على حد وصف د. ناصر الهتلان -.

### خطط التنمية الإدارية

وحول واقع التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون يرى د. فهد العلي أن الدول الخليجية اهتمت منذ نشأتها بتحقيق التنمية الإدارية في أركانها المختلفة، وبتفعيل عمليات الإصلاح الإداري والمالي في أجهزة الدولة المختلفة، وأنشئت من أجل ذلك مراكز إدارية متخصصة تقوم بتدريب القوى العاملة المحلية، وتطوير الموارد البشرية، وإصلاح الأنظمة وتقديم الاستشارات الإدارية والفنية، والمساهمة عن طريق البحوث والتأليف والترجمة في



## د. فهد العلي: دول

### مجلس التعاون اهتمت

### بتعزيز أوجه التنمية

### الإدارية، وعمليات

### الإصلاح الإداري

### والمالي في أجهزة

### الحكومية المختلفة.

إلا أن الصورة المشرفة أعلاه من منظور نقدي- كما يراها د. الهتلان- للواقع التنموي في دول الخليج، ليست دائماً ايجابية. فمع الأخذ في الاعتبار أن لكل بلد تجربته الخاصة، فإن ما تحقق في مجال التنمية الإدارية بشكل عام لا يناسب طموحات تلك الدول وشعوبها حيث أن أداء منظمات القطاع العام ما زال محل نقد مستمر لعدة أسباب بيروقراطية. ومع ذلك يؤكد د. الهتلان أن معاهد الإدارة و التنمية ليست إلا منظمات تنفيذية مثلها مثل غيرها من منظمات القطاع العام ولا تملك سلطة فرض التغيير، إلا أن هذا لا يعفيها من المسؤولية تدني إيقاع التنمية الإدارية بشكل عام.

ويتابع د. الهتلان موضحاً أن ضعف مستويات التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون يعود إلى أن معاهد التنمية الإدارية لم تستطع أن تلعب دور وكيل التغيير في ظل بيئة يتسارع فيها زخم التغيير، كما أن المجتمعات في دول الخليج العربي -مثل غيرها







### تحديات التغيير والتطوير

أما د. عبد الله السبيعي فيرى أن هناك ملامح ايجابية تعكس تطور مستوى التنمية الإدارية بدول مجلس التعاون من أهمها: التطور المتسارع للأجهزة الحكومية وتوسعها في استخدام التقنيات الحديثة لرفع كفاءة أساليبها الإدارية، وتحسين أعمالها، وارتفاع مستوى الوعي. منتقداً في ذات الوقت تقليدية بعض مراكز التدريب الإداري المسؤولة عن نشر مفهوم التنمية الإدارية وتأهيل الطاقات الشابة الوطنية للقيام بدورها الهام، وعجزها عن مواكبة التطور وبقائها حبيسة نهجها القديم في طرح برامج ومشاريع تقليدية لا تتناسب مع التقدم في أعمال الأجهزة الحكومية، وتطور أساليبها الإدارية -على حد وصف د. السبيعي-.

ويتابع د. السبيعي موضحاً أن العديد من دول مجلس التعاون سعت لتحقيق التنمية الإدارية من خلال التدريب الخارجي، والاستعانة بالمراكز التدريبية والجهات الاستشارية العالمية في تطوير أداء منظمات القطاع العام، ومن المتوقع أن تزداد هذه الفجوة مع ما يشهده العالم من ثورة تقنية ومعلوماتية.

ويطالب د. السبيعي دول المجلس بتبنى استراتيجيات فعالة لإعادة بناء برامجها ومشاريعها في مجال التنمية الإدارية بالمشاركة مع المستفيدين منها للوصول لمستويات عالية من الأداء والتركيز على توافقها مع المتغيرات المحلية والعالمية، وما يتطلبه ذلك من بناء شراكات مع المراكز العالمية المتميزة، والقطاع الخاص لتطوير أعمالها. ويقول د. السبيعي: "حتى لا نقسوا كثيراً.. فإن هناك عوامل خارجة عن الإرادة تمنع من تحقيق تنمية إدارية فاعلة ومن ذلك جمود الأنظمة الحكومية وصعوبة تغييرها، وعدم إدراك أو قناعة العديد من المسؤولين في الجهات الحكومية بحاجتهم لتطوير أداء أجهزتهم وتنميتها بالشكل السليم".



**د. عبد الله السبيعي:**  
**هناك ملامح ايجابية**  
**تعكس ارتفاع مستوى**  
**التنمية الإدارية**  
**في الخليج من أهمها**  
**التطور المتسارع**  
**والتوسع في استخدام**  
**التقنيات الحديثة.**

حل القضايا التنموية العالقة والتحديات التي تواجهها حتى تستطيع تسيير وإدارة كافة المجالات التنموية.

وبالرغم من الجهود المبذولة لتحقيق ذلك - كما يقول د. العلي- إلا أن واقع التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون يواجه اليوم عدداً من التحديات الإدارية أهمها تدني أداء الإدارة الحكومية بشكل عام، وضعف مستوى ومهارات العاملين في الأجهزة الحكومية بشكل خاص، وعدم الجدية في تأهيل الكفاءات البشرية الشابة بالشكل الصحيح لسد احتياجات سوق العمل ومتطلباته.

ويؤكد د. العلي أن العنصر البشري هو أساس التنمية في كل شيء بل هو المحرك الأساسي والعجلة الدافعة في عملية التقدم. ويقول: "جوهر التنمية الإدارية هو في تدريب وتأهيل العنصر البشري وتوفير الإمكانيات والتقنيات المتقدمة، والأساليب التدريب الحديثة من أجل النهوض بالعملية التنموية الشاملة".

ويرى أن هناك تحدياً يواجه دول مجلس التعاون في مجال تأهيل الكفاءات الوطنية وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم، وكذلك على برامج ابتعاثهم وتدريبهم لمواكبة كل المستجدات في مجال تخصصاتهم.

ويشير د. العلي إلى محور مهم، وهو أن الدعم الحكومي الحالي لتحقيق التنمية الإدارية بالشكل المطلوب غير كاف خاصة في إنشاء معاهد للتنمية الإدارية ومراكز للتدريب والتطوير، مما يجعلها تقوم بدورها المحوري في تدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين في مختلف الأجهزة الحكومية وتحسين أدائها.

## مقال



د عبد الرحمن العور \*

## التنمية الإدارية بين الواقع والمأمول في دول "التعاون"

تسعى دول الخليج العربية قاطبة سعياً حثيثاً، وبخطى دؤوبة نحو تحقيق التنمية في القطاعات كافة، وفي مختلف مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية.. ولا تألو جهداً، ولا تدخر وسعاً نحو اقرار التنمية الإدارية وتفعيل الدور الإداري في المنظمات الحكومية في دول التعاون لدعم وتعزيز أركان الهيكل الإداري وبنائه على أسس وأركان علمية سليمة.

ولا يخفى على أحد أن التنمية الإدارية تهدف في جوهرها إلى جعل عمليات الإدارة وطرقها ووسائلها تتلاءم مع مرحلة التطور في الدول الخليجية. وكذلك تطويع تطبيق التنمية الإدارية وطرقها لتتواءم مع الأهداف التنموية الشاملة، وتلك غاية تسعى دول الخليج إلى تحقيقها من خلال خططها واستراتيجياتها، كما أنها تعتبر إستراتيجية إدارية شاملة تعتمد على جهد منظم يهدف إلى إحداث التغيير بغية تحسين كفاءة وفعالية الجهات الإدارية، لتطوير مقدراتها على التجدد والتطور والتأؤم مع المتغيرات السريعة، والعمل على التحديث المستمر والمتواتر للتشريعات والأنظمة لتنسجم مع تطور المجتمع وحاجات الاقتصاد الوطني لكل بلد على حدة، بما يعود عليه وعلى أبنائه بالخير ويؤمن مستقبله، ومستقبل الأجيال القادمة ويرسي دعائم التنمية الإدارية.

ولكن ذلك لن يتأتى إلا من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للأجهزة الإدارية كافة بما يحقق الانسجام بينها، ويسهم في تحسين أدائها، وكذلك وضع سلم هرمي واضح تتحدد فيه مسئولية كل مستوى إداري، وربط كل جهة بمرجعية إدارية واحدة من أجل تسهيل اتخاذ القرارات وتحديد المسئولية، بما يتواءم مع تطلعات دول التعاون ذلك لأن الإصلاح الإداري من دون تنمية إدارية يبقى شرطاً لازماً وضرورياً ولكنه غير كاف. فمن خلال التنمية الإدارية يمكن إعداد الآلية الضرورية لتحويل الإصلاح الإداري من حالة مؤقتة إلى آلية ذاتية متجددة تجعل الإصلاح والتنمية عملية مستمرة لتحقيق الموازنة بين حاجات التطور المجتمعي، ومسارات تطور الإدارة، بما يسهم في تحقيق التنمية الإدارية بشكل عام.

لقد نجحت دول الخليج في وضع آلية دقيقة وممنهجة للتنمية الإدارية وأيضاً مكافحة الفساد ومنع إمكانية ظهوره.. وفي سبيل تحقيق ذلك قامت برفع الرواتب والأجور لتوفير حياة كريمة لمعيشة كل فئة من العاملين، ومن ثم ربط سلم الرواتب والأجور بتطور معدلات النمو الاقتصادي الوطني، كما يجري ذلك في الدول الصناعية المتقدمة شرقاً وغرباً.

كما قامت دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية باعتماد برامج تدريب وتأهيل، ترافق مسيرة العاملين عند كل مستوى إداري من أجل تحسين أدائهم، ورفع مهاراتهم وتحسين مستواهم الوظيفي طوال مسيرتهم المهنية، ولم تميز دول الخليج بين قطاع على حساب الآخر فالكل يخضع لتدريب وتطوير طوال حياته الوظيفية.

ولقد قطعت دول مجلس التعاون الخليجي شوطاً كبيراً في إقرار وتبني مفهوم التنمية الإدارية بكافة صورها وأشكالها، وعلى مختلف الأصعدة، والإمارات على سبيل المثال تولى التنمية الإدارية اهتماماً كبيراً ولم تكتف فقط بتطوير مؤسساتها ومنظماتها، إنما صدرت ذلك التطور وأثرت أن تنشر التنمية في ربوع الوطن العربي وأبسط مثال على ذلك تلك الجوائز التي تتبناها سنوياً كجوائز التميز الإداري للمنظمات الحكومية، والمؤسسات ولم تنس أيضاً إشراك شركات القطاع الخاص فأطلقت من أجله الجوائز في مجال الإدارة والتنمية، وفتحت باب المشاركة ليس في الإمارات فحسب بل في الوطن العربي كافة. ●

قامت دول مجلس  
التعاون لدول الخليج  
العربية باعتماد برامج  
تدريب وتأهيل، ترافق  
مسيرة العاملين عند  
كل مستوى إداري  
من أجل تحسين  
أدائهم، ورفع مهاراتهم  
وتحسين مستواهم  
الوظيفي طوال  
مسيرتهم المهنية، ولم  
تميز دول الخليج بين  
قطاع على حساب  
الآخر فالكل يخضع  
لتدريب وتطوير طوال  
حياته الوظيفية.



تأثيراتها السلبية  
أمنيا واقتصاديا  
واجتماعيا تتطلب  
حلولاً عاجلة

# العمالة الوافدة.. خطر ”يحاصر“ المجتمع الخليجي

تحقيق: سوسن المفلق

**تحتل** دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي مراكز متقدمة عالمياً في عدد العمالة الوافدة الموجودة على أراضيها لأسباب عدة لعل من أهمها: متطلبات مشروعات وخطط التنمية الاقتصادية، وبناء البنية التحتية والعمل في أعمال لا يرغب المواطنون في شغلها لرخص الأجور في ظل ظروف عمل غير مناسبة. ورغم جهود القوى العاملة الوافدة إلا أنه نتج عنها الكثير من الآثار السلبية على المجتمع. فبالإضافة إلى التغير الذي أحدثته في التركيبة السكانية ظهرت على السطح مشاكل أمنية واقتصادية واجتماعية خطيرة. في هذا التحقيق نتعرف على التأثيرات السلبية للعمالة الوافدة على المجتمع الخليجي، وأثر نموها على سوق العمل، وعلى الفرص الوظيفية للقوى العاملة الوطنية. ونسأل المختصين عن اقتراحاتهم للحد من الاستقدام في صورته الحالية وكيفية التخفيف من تداعياته السلبية<sup>٩</sup>.

النمو السنوي للعمالة الوافدة لعام ٢٠١٠م (٢٣,٤٪) مقارنة بالعام السابق ٢٠٠٩م. مشكلين ما نسبته (٣١,١٪) من إجمالي عدد السكان في السعودية. بينما تمثل في قطر (٧٩,٩٪)، وفي الكويت (٦٧,٩٪)، والبحرين (٥١,٤٪) من إجمالي عدد

## مؤشرات وتحديات

تشير الدراسات والإحصائيات إلى أن عدد العمالة الوافدة في نمو متسارع بدليل ارتفاع نسبتها من إجمالي عدد السكان، فمثلاً وحسب دراسة نشرت في موقع الغرفة التجارية الصناعية بالرياض بلغ





## أ. أحمد الحميدان: كل دول الخليج تتفوق فيها أعداد العمالة الوافدة على العمالة المواطنة بسبب مشاريع التنمية والبنية التحتية.

الربط مع التأمينات الاجتماعية ومكافأة المنشآت التي تحقق نسب توطين أعلى وتعاقب ما عكس ذلك سيساهم تدريجياً في تعديل سوق العمل وإتاحة فرصة أكبر لعملية السعودية. بالإضافة إلى أن الوزارة قد كونت حلقة الوصل بين طالب العمل وصاحب المنشأة في القطاع الخاص من خلال عدد من الآليات منها: تحسين قواعد البيانات للعمالة المواطنة الراغبة بالعمل في القطاع الخاص، وإنشاء "مراكز طاقات" تعمل على تقديم المشورة للطرفين لضمان الحصول على الشخص المناسب بالمكان المناسب، وفي الواقع أثبت السعودي أنه عامل ممتاز متى ما تهيأ له العمل اللائق الذي يناسب قدراته وتوجهاته ويحقق طموحاته الشخصية والمادية. والتحدي الثاني هو استقدام العمالة الماهرة، وفي هذا الإطار تعمل وزارة العمل بالتنسيق مع الجهات المعنية

أنا في الخليج لا زلنا بحاجة إليها ولكن يواجهنا تحديات أولها يكمن في تقنين وضبط هذه العمالة وربطها بالمتطلبات التنموية بدقة، بحيث تقوم بإنجاز الأعمال التي أدت إلى استقدامها في الأساس والمغادرة بعد ذلك ومنع تسربها لسوق العمل بشكل غير منضبط، ومما لا شك فيه أن لهذه العمالة تأثيرها على العمالة الوطنية وهو أمر هام للغاية، ويمكن الحد من ذلك بوضع الإجراءات الكفيلة بضبط العمالة، وتحديد فترات إقامتها، وربطها بشكل دقيق بالمشاريع ذات النفع العام التي جاءت لتنفيذها، بالإضافة إلى ضرورة التأكد من أن العمالة المستقدمة لا يوجد بديل لها من العمالة الوطنية. وتعمل الوزارة على تشجيع كل من صاحب العمل والعمالة الوطنية على العمل في القطاع الخاص، ولعل تطبيق نظام نطاقات بما يتعلق بنسب التوطين من خلال

السكان حسب إحصاءات عام ٢٠١٠م. وقد أشارت إحصائيات عام ٢٠٠٩م إلى أنه بلغت نسبته في الإمارات (٥٠,٦٪)، وفي عمان (٢٤,٢٪) من إجمالي عدد السكان. وحول حاجة دول الخليج لهذه الأعداد الكبيرة من العمالة، قال الأستاذ أحمد الحميدان وكيل وزارة العمل: "أن كل دول الخليج تتفوق فيها أعداد العمالة الوافدة على العمالة المواطنة بسبب مشاريع التنمية والبنية التحتية في هذه الدول نتيجة للنمو الاقتصادي. ويضيف الحميدان: أعتقد



لتطوير الفحص المهني للتأكد من أن العامل المتقدم يتمتع بالمهارات اللازمة لمسمى الوظيفة التي قدم عليها.

### العمالة والجريمة

ومن جانبه يرى د. يوسف الرميح، أستاذ علم الإجرام ومكافحة الجريمة والإرهاب في جامعة القصيم، أن العمالة الوافدة قد أصبحت هاجساً يؤرق مجتمعاتنا، فقد تسببت العمالة الوافدة وخصوصاً المخالفة لنظام الإقامة والعمل والعمالة غير الماهرة في رفع مستويات الجريمة، وأدخلوا على مجتمعاتنا أنماطاً وأنواعاً لم تكن معروفة مثل صناعة الخمر والترويج للمخدرات والتزوير والتزييف. وأدخلوا العديد من الأفكار والسلوكيات والتصرفات مما يؤثر سلباً على العديد من المواطنين فالواجب الحذر والانتباه لمجتمعنا وأسرنا من هؤلاء خاصة غير المسلمين أو من لديهم مذاهب

**د. يوسف الرميح : الخطر الأمني هو الأكبر.. ومن العار أن يكون أولادنا عاطلين عن العمل مع وجود الملايين من العمالة تجوب بلادنا.**

العار أن يكون أولادنا عاطلين عن العمل مع وجود الملايين من العمال الأجانب تجوب بلادنا. وفي المقابل تشجيع المواطنين على العمل بتقديم الحوافز والامتيازات بالإضافة إلى توفير التدريب اللازم لأبناء مجتمعنا والصبر عليهم، مع ضرورة تظافر الجهود من رجال الأعمال والمربين ووسائل الإعلام المختلفة لنشر ثقافة العمل الحر الشريف لصناعة مجتمعات تخدم نفسها بنفسها فما حك جلدك غير ظفرك.

### وقفه حازمة

ويرى الأستاذ فضل البوعينين الخبير الاقتصادي أنه مع تنامي حجم العمالة أصبحت خطراً يهدد تماسك المجتمع ويؤثر

إجرامية وعصابات تسيطر على بعض الأحياء السكانية، وعلى بعض النشاطات التجارية مما يتوجب تدخل الجهات الأمنية والرقابية لعمل خلخلة في التركيبة السكانية للعمالة غير الماهرة، ونشرهم وعدم تكتلهم ضمان لعدم حدوث مشكلات أمنية واجتماعية على المجتمع .

ويقترح د. الرميح وضع خطة لعشر سنوات يتم فيها إحلال المواطن مكان الأجنبي بالتدريب وبهدوء مهنة تلو مهنة؛ حتى لا يكون هناك اضطرابات أو نقص في الخدمات الأمر الذي قد يؤثر على التنمية أو الخدمات المقدمة للمواطن وحصر عمل الأجانب في أعمال خاصة مع ضرورة إعطاء الوقت الكافي للعملية لضمان نجاحها فمن

هدامة أو بدع شاذة من تربية الصغار والناشئة. ويضيف د. الرميح أن حجم العمالة الوافدة في بعض دول الخليج أصبح يشكل الغالبية في سوق العمل ضد أبناء البلد، فأصبحت تحارب لقمة عيش المواطن مثل وجودهم كعصابات في سوق الخضار فتبيع أقل من سعر التكلفة أحياناً مما يتسبب في خروج السعودي من السوق ومثلها العمل في سيارات الأجرة وغيرها. مما يتوجب إعادة النظر في استقدام العمالة غير الماهرة لبلادنا الخليجية، فقد أصبح هذا الأمر ملحاً، وخاصة عندما تكون أعداد كبيرة منهم من جنسية واحدة فهذا ممكن الخطر؛ حيث يتجمعون في تنظيمات



## أ. عبد العزيز السويد : هناك جهات مستفيدة من استمرار تدقيق العمالة والبحث عن حلول يستدعي فهم طبيعة المشكلة.

تستقدم هذه العمالة بمعاملات خاضعة لإجراءات حكومية ووفق خطط "تنموية" طموحة.

ويضيف السويد: أن مجلس الشورى السعودي أعلن مؤخراً أنه يدرس قضية خمسة ملايين مقيم غير شرعي بعضهم متسللين أو متخلفين من مواسم الحج والعمرة، ولا أعتقد أنه تم حساب جاليات تقدر أعدادها بمئات الألوف توطنت منذ سنين "تراكمياً"، خاصة في منطقة مكة المكرمة ضمن هذا الرقم، ولأننا تعودنا من الأرقام الرسمية التحفظ، يتوقع أن العدد أكبر مع كبر مساحة السعودية وضعف الاهتمام الرسمي بهذه القضية، هذا عن الإقامة غير الشرعية ويمكن القياس على الإقامة الشرعية للعمالة الوافدة مع ضعف مراقبة ومتابعة واللجوء إلى الإبلاغ عن هروب وعدم متابعة الهاربين مثل عدم متابعة المتسللين، وبعض دول الخليج تشكو من خلل في التوازن السكاني يتصاعد في بعضها ليصل إلى نسبة جارفة، وتعتقد مؤتمرات وندوات منذ سنوات طويلة دون حلول واضحة. ويعتقد السويد أنه نتيجة لذلك فقد نشأت حلقات مستفيدة من لحظة استخدام العمالة إلى استمرار تواجدها، وأصبحت هذه الحلقات من القوة والعمق بحيث يصعب الحديث عن حل وحيد، والدليل أن هذه القضية تطرح منذ زمن بعيد في الإعلام دون تصدي من الجهات الرسمية في مقابل أنها تكبر وتتجذر أكثر فأكثر، والبحث عن حلول يستدعي فهم طبيعة المشكلة فهماً حقيقياً قبل أي شيء، وأعتقد أن حكومات دول الخليج إذا لم تستشعر خطراً أمنياً عليها فهي لن تحرك ساكناً، أما الجانب الاجتماعي والاقتصادي والأمني بالنسبة للمواطنين فهو لا يحدث صدى رسمياً فاعلاً و مستحقاً بالضرورة.

نتحدث عن وقف استخدام العمالة، إلا أننا في الوقت نفسه لا يمكن القبول بفتح باب الاستقدام على مصراعيه أمام كل الراغبين في تحقيق الأرباح من وراء بيع التأشيرات، أو استخدام العمالة وتركها هائمة على وجهها تبحث عن عمل لدى الآخرين مقابل سداد مبلغ مقطوع شهرياً للكفيل.

ويعتقد البوعيين أنه لو تم تطبيق متطلبات منظمات العمل الدولية المتعلقة بحياة العمال المعيشية خاصة السكن، والمعيشة، والتغطية الطبية، والحد الأدنى للأجور لما تمكن الكثير من الكفلاء من استخدام العمالة وتكديسها من أجل الإتاوة الشهرية، أو قيمة التأشيرة.

وعن تأثير هذه العمالة من الناحية الاقتصادية قال أ. فضل: "يكفي أن أشير إلى أن السعودية تخسر أكثر من ١٣٠ مليار ريال سنوياً على شكل حوالات مالية للأجانب؛ هذا بخلاف الأموال المهربة التي لا تمر بالقنوات الرسمية. واستنزاف العملات الصعبة يعتبر تدميراً للاقتصاد. كما أن سيطرة الأجانب على مفاصل الاقتصاد تسبب كثيراً من المشكلات الاقتصادية وعلى رأسها: البطالة، وغلاء المعيشة، والمنافسة غير العادلة للخليجيين. وفيما يتعلق بالتنمية فأكبر أعداء التنمية هم العمالة الأجنبية التي تضغط على الخدمات وتؤثر سلباً في استدامتها، هذا بخلاف تأثيرها السلبي على مشروعاتها في الجانب التنفيذي.

### مواطنة صحيحة

ومن جانب آخر يرى الكاتب الصحفي عبد العزيز السويد أن العمالة الوافدة أصبحت جزءاً لا يتجزأ من المجتمعات الخليجية وهذه القضية من القدم والتجذر بحيث علاها الغبار، ولم يعد بالإمكان إصلاحها إلا بعملية جراحية مؤلفة يستبعد اللجوء إليها في المدى المنظور، والقصة أبعد من عمالة وافدة بل هي تتعداها إلى مواطنة صحيحة. فحينما تطرح قضية العمالة الوافدة تطرح وكأنها هبطت من السماء ولم



## أ. فضل البوعيين : الوضع يحتاج إلى وقفة حازمة لخفض حجم العمالة من خلال وقف الاستقدام نهائياً لمدة عام .

سلباً في جوانبه الاقتصادية والاجتماعية والأمنية. ويشدد على أن الوضع يحتاج إلى وقفة حازمة لخفض حجمها من خلال محورين أساسيين: أولهما وقف الاستقدام نهائياً لمدة عام، وثانيهما وضع هدف لخفض العمالة بنسبة ٥٪ سنوياً لخفضها بنسبة ٣٥٪ على أقل تقدير. ورغم أنه لا يمكننا أن





### نشر الأفكار المنحرفة

ويلخص أ. د. عبد العزيز الغريب، أستاذ التغير الاجتماعي بجامعة الملك الإمام محمد بن سعود الإسلامية، نشأة العمالة الوافدة والأضرار التي تحدثها وانعكاساتها على التركيبة السكانية والقيم الاجتماعية والثقافية لمجتمعنا، حيث يرى أن المجتمع الخليجي -ومع مرحلة الطفرة الاقتصادية وزيادة الإنفاق الحكومي على المشاريع التنموية -بدأت الوظائف فيه تزداد وبدأت العمالة في التدفق. وانطلاقاً من قاعدة حسابات المنافع والتكاليف اعتمدت المنشآت الخاصة على العمالة الوافدة، حيث وجدت فيها الأجر المنخفض وتوافر الخبرة المسبقة وسرعة تأميمها، بالإضافة إلى تقبلها العمل في أي موقع ومكان مع سهولة التخلص منها عند عدم الحاجة وبدون تأمين عليها. ومع تزايد أعدادها أوجدت الكثير من الخطط الهادفة إلى إحلال العمالة الوطنية محلها

### أ. د. عبد العزيز الغريب:

### العمالة الوافدة تؤثر على الهوية الثقافية واللغة وتغيير بعض العادات والقيم في المجتمع.

في جميع دول الخليج العربي، كالسعودية والتكويت والتعمين وغيرها. ففي السعودية مثلاً أصبحت تمثل ما نسبته ١٢٪ في القطاع الحكومي، أما في المنشآت التي عدد عمالها عشر عمال فأكثر فوصلت النسبة عام ٢٠٠١ إلى (٨٤،١٪) رغم جهود السعودية.

ويعتقد الغريب أن هناك عدداً من الآثار الناجمة عن الاعتماد على العمالة الوافدة: من نشر للأفكار المنحرفة والمتطرفة، والغزو النفسي لقيم المجتمع والتأثير على الهوية الثقافية، واللغة، وتغيير بعض العادات

والقيم لدى النشء، وزيادة الاتكالية، والتهاون من قبل الأسر في تربية الأطفال، والقبول بالتبرج، والاختلاط، والمحاكاة في لبسهم وأساليب حياتهم.

وأكد أن وجود هذه العمالة يخلخل التركيبة السكانية خاصة عند الاستقرار الأسري للعمالة الوافدة ومزاحمة العمالة الوطنية على الوظائف، ولعل أهم تلك الآثار زيادة أعداد الجرائم المرتكبة من قبل العمالة الوافدة سواء من الناحية الكمية أو الكيفية وانتشار جرائم لم تكن معروفة في المجتمع. ويضيف الغريب أنه لا يمكن إغفال الأثر الاقتصادي المتمثل في تحويلات العمالة الأجنبية التي تمثل استنزافاً مستمراً للنقد الأجنبي إلى خارج البلاد، إضافة إلى ضعف القوة الشرائية للسوق، وضعف النمو الاقتصادي، وتراكم رأس المال الوطني وانخفاض دخول المواطنين. ●

## مقال



د. عبدالله يوسف المالكي \*

## تنمية الإدارة أم إدارة التنمية؟

جودة مخرجات أداء العنصر البشري المواطن في سوق العمل في كثير من الأحيان .

إن التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون تتطلب تنمية في رأس المال البشري لمواطني هذه الدول؛ لكي يساهموا بجهودهم وخبراتهم في شتى المجالات الإدارية، التخصصية، والفنية، والحرفية، ولقد قطعت دول مجلس التعاون أشواطاً لا بأس بها في هذا الخصوص. علماً بأن بناء القدرات البشرية يتطلب جهوداً مستمرة في سبيل تطوير وتحديث معارف ومهارات وسلوكيات موظفي الدولة، بحيث ينعكس هذا التطوير والتحديث إيجاباً على أدائهم من خلال السلع والخدمات المقدمة للفئات المستهدفة.

لا بد من الإشارة كذلك إلى موضوع التنمية المؤسسية للإدارة ببيئتها الداخلية والخارجية مثل البيئة السياسية، والاقتصادية والاجتماعية وليس فقط التنظيمية.

بشكل عام مازال موضوع الإدارة وعلى وجه الخصوص الإدارة العامة للموارد العامة للدولة لا يحظى بالاهتمام المطلوب الممكن تحقيقه، وذلك من خلال التركيز على حرفية ومهنية الإدارة علماً بأن الإدارة (أو دعمها) سلاح ذو حدين - ممكن للإدارة أن تكون الحل، وفي أحيان أخرى قد تكون هي المشكلة. يتضح وبشكل صريح مدى الحاجة إلى قيادات إدارية (وهم قلة) وليس إلى مدراء فقط (وهم كثر).

نعود إلى عنوان هذا المقال "تنمية الإدارة أم إدارة التنمية..."، لقد قصدنا وضع مثل هذا العنوان أولاً لكي نجذب القارئ العزيز لقراءته، والأمر الآخر لشد الانتباه إلى أهمية الإدارة في حياتنا؛ لأنه وحسب علمي أن الإدارة وحاجتنا لها تغطي تقريباً جميع نواحي حياتنا سواء بطريق مباشر أم غير مباشر، وبالتالي هي دعوة للاهتمام بهذا الموضوع الهام، حيث إن الإدارة وسيله وليست غاية - تهدف لتطوير الجهاز الإداري للدولة لتحقيق غايات وأهداف التنمية الشاملة ومنها بالطبع التنمية الإدارية.

نحن متفائلون من مستقبل الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون، من حيث أن القطاع العام سيستمر في قيادة جهود التنمية في دول مجلس التعاون بشفافية ومهنية عالية تتسع فيها أيضاً دائرة المشاركة والمسائلة العامة. ●

التنمية بشكل عام والتنمية الإدارية بشكل خاص من منظور حديث في دول مجلس التعاون حديثة نسبياً، حيث بدأت أولى خطواتها خلال فترة الأربعينات / الخمسينات، مع بدء تدفق عوائد استخراج وتصدير النفط وتشكيل النواة الرئيسة لبعض الإدارات الأساسية لتقديم بعض الخدمات مثل: المالية، والتعليم، والصحة، وبعض خدمات البنية التحتية، من خلال الاستفادة من الخبرات الوافدة وبالتعاون مع بعض الجهات الدولية ذات العلاقة، وانطلقت هذه المسيرة خلال فترة الستينات.

عائدات النفط وتأسيس الإدارات الحكومية الأساسية ساهمت في بناء اللبنة الرئيسة لدول مجلس التعاون كدول حديثة ووضعت الأسس ذات العلاقة لتسيير أعمال هذه الدول وأنشطتها: من خلال أجهزة حكومية لعب القطاع العام وما يزال دوراً محورياً في هذه الجهود. بشكل رئيس فإن التنمية الإدارية ركزت على إنشاء الأطر القانونية والهياكل التنظيمية لأجهزة الدولة المختلفة، كما تم كذلك رصد الموازنات لها ومن ثم تنفيذ الاختصاصات المنوط بها، وهذا جيد. في اعتقادنا إن موضوع التنمية الإدارية، مازال في كثير من الأحيان ذو اتجاه واحد - العرض، في حين أن الطلب وما يرافق ذلك من مشاركة في صنع السياسات العامة، وبالتالي مراقبة الأداء بكل شفافية لهو مطلب ملح أيضاً، ويمكن تحقيق ذلك من خلال مراقبة ومسائلة الأجهزة الحكومية عن أدائها عن طريق جهات ممثلة للفئات المستهدفة / المجتمع.

خلال فترة لا تزيد عن ستين عاماً حققت دول مجلس التعاون قفزات هائلة في مجال التنمية، ونذكر على سبيل المثال قطاعات مثل: التعليم، والصحة، والبنى التحتية، وهذه الفترة قصيرة نسبياً في عمر الدول، حيث أن هناك دولاً كثيرة استغرقت مئات السنين لكي تصل لما وصلت إليه دول مجلس التعاون في مجال التنمية.

ذلك يعزى من وجهة نظرنا لمبادرات القيادات السياسية ودعمها مثل هذه الجهود، والاستفادة من الوفرة المالية التي تحققت في معظم دول مجلس التعاون، والاستفادة من الخبرات والتجارب العالمية، وقيادة القطاع العام لهذه الجهود. حالياً دول مجلس التعاون تسجل حضوراً قوياً في كثير من مؤشرات التنمية على مستوى العالم. يمثل رأس المال البشري - وسيلة وغاية التنمية - تحدياً رئيساً من حيث الكم، حيث إن بعض دول مجلس التعاون تعاني من نقص في عدد المواطنين، ومن حيث الكيف من

بشكل عام مازال  
موضوع الإدارة وعلى  
وجه الخصوص الإدارة  
العامة للموارد العامة  
للدولة لا يحظى  
بالاهتمام المطلوب  
الممكن تحقيقه، وذلك  
من خلال التركيز على  
حرفية ومهنية الإدارة



①

الرياض



②

ربيع

انواع الواسطات

الرياض



ربيع



## مقال



د. محمد الزنيبات

## القانون الموحد للجمارك لدول مجلس التعاون

أقر المجلس الأعلى لدول مجلس التعاون الخليجي العربية في دورته التي عقدت بالرياض خلال الفترة من ٢٧-٢٩ نوفمبر ١٩٩٩، قانون الجمارك الموحد لدول المجلس والذي يعتبر الأداة القانونية التي تنظم الإجراءات الجمركية في إدارات الجمارك بهذه الدول ، كما تنظم علاقات الإدارات بالمتعاملين معها. وقد قرر المجلس الأعلى أيضاً في دورته الثالثة والعشرين التي عقدت بدولة قطر يومي ٢١ و ٢٢ ديسمبر ٢٠٠٢م مباركة قيام الاتحاد الجمركي لدول المجلس في الأول من يناير ٢٠٠٣م ، وأقر الإجراءات والخطوات التي اتفقت عليها لجنة التعاون المالي والاقتصادي (وزراء المالية والاقتصاد في دول المجلس) لقيام الاتحاد الجمركي لدول المجلس.

من الأسس التي تم  
الاتفاق عليها أن تطبق  
دول المجلس القانون  
الموحد ولائحته  
التنفيذية ومذكرته  
الإيضاحية في جميع  
إدارات الجمارك فيها

ومن الأسس التي تم الاتفاق عليها أن تطبق الدول الأعضاء "القانون" الموحد للجمارك لدول مجلس التعاون ولائحته التنفيذية ومذكرته الإيضاحية في جميع إدارات الجمارك فيها. ومن هذا المنطلق صدر في المملكة العربية السعودية المرسوم الملكي رقم م/٤١/ بتاريخ ١٤٢٣/١١/٣ بموافقة على قانون الجمارك الموحد لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي ، والقرار الوزاري رقم ٢٧٤٨ وتاريخ ١٤٣٢/١١/٢هـ بالموافقة على اللائحة التنفيذية للقانون الموحد للجمارك لدول المجلس. يقع هذا "القانون" في ١٧ باباً تحتوي على ١٧٨ مادة تتضمن أحكاماً تنظم عمل الجمارك وتحديد المناطق التي تخضع للرقابة الجمركية، وطبيعة الإجراءات الجمركية في الجمارك البرية والبحرية والجوية وجمارك البريد، التي تطبق في عمليات الاستيراد والتصدير وتطبيق التعرفة الجمركية واستيفاء الرسوم الجمركية على البضائع الواردة ومراحل تخليص البضاعة والإعفاءات والإدخال المؤقت للبضائع، وتحديد المستندات المطلوب تقديمها للجمارك للتخليص على البضائع، والأحكام الخاصة بإنشاء المناطق والأسواق الحرة، وتنظيم عمل المخلصين الجمركيين ومعالجة المخالفات الجمركية وقضايا التهريب الجمركي، وتنظيم حقوق موظفي الجمارك وواجباتهم، ومن ثم فإن هذا "القانون" يعتبر الأداة القانونية التي تنظم الإجراءات الجمركية في إدارات الجمارك بدول المجلس، وتنظم علاقة هذه الإدارات بالمتعاملين معها من مواطنين ومقيمين أو مستوردين، بحيث لا يجد المتعامل مع إدارات الجمارك بالدول الأعضاء أي اختلاف بالإجراءات الجمركية. في أي من دول المجلس، كما ينظم هذا "القانون" علاقة إدارات الجمارك ببقية الإدارات الحكومية بالدولة. ●

أبعاد جديدة يرصدها د. الشقاوي في طبعة منقحة ومزيدة في كتابه:

## تطور أنظمة الحكم والإدارة وجهود التنمية الإدارية

عرض / د. أحمد زكريا أحمد

**صدرت** الطبعة الثانية المنقحة والمزيدة من كتاب معالي

مدير عام معهد الإدارة العامة د. عبدالرحمن

بن عبدالله الشقاوي، وعنوانه "تطور أنظمة الحكم والإدارة وجهود التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية"، متضمناً

العديد من الموضوعات المهمة

التي يتناولها ضمن فصوله

الخمسة، التي حملت عمق

التحليل والمعالجة ودقة

الرصد وأصالة العلم وملائمة

الحلول المطروحة للتحديات

على ساحة الإدارة الحكومية

واستشراف مستقبل تطورها.

وجميعها مؤشرات تؤكد لك

عزيزي القارئ على أنك

ستطالع كتاباً مرجعياً له

قيمته وأهميته؛ لأن الأفكار

التي يطرحها والرؤى التي

يتضمنها سطرها أحد خبراء

الإدارة العامة والفكر والعمل

الإداري في المملكة، والذي

يقدم على صفحاته خلاصة علمه وثراء خبرته للمساهمة في

تطوير وتجويد الأداء الإداري الحكومي.

يركز الكتاب في هذه الطبعة على التجربة السعودية بخصوصيتها

الثقافية، ومقارنتها أيضاً بتجارب دول ومجتمعات أخرى أحرزت

تقدماً في مجال الأداء الإداري الحكومي، كالولايات المتحدة

الأمريكية وسنغافورة وكندا وأستراليا والمملكة المتحدة؛ لأن المؤلف

د. الشقاوي يدرك تماماً أن تطوير أداء الأجهزة الحكومية أصبح أمراً

حتمياً وعصرياً كي تواكب النهضة الشاملة التي تشهدها المملكة في

عهد خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، حفظه

الله، ولتلبى طموحات أبناء الوطن، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات

التي يمكن أن تشكل مستقبل هذا التطوير على المستويين الداخلي

والخارجي ... فتعالوا معا نطالع هذا الكتاب ...



إلى ما عليه الآن من تطور ونمو إلا بفضل الجهود المضنية والمخلصة التي بذلتها القيادة السياسية الحكيمة، والتي انطلقت على يد المؤسس الملك عبد العزيز، رحمه الله، منذ توحيد المملكة في عام ١٣٥١هـ / ١٩٣٢م. فقد تمت عملية البناء الوطني على مرحلتين وطوال ما يزيد على نصف قرن: ففي المرحلة الأولى تمت عملية بناء الكيان السياسي والاجتماعي للدولة وتحقيق الأمن والاستقرار والانصهار الاجتماعي وخلق الشعور الوطني بالانتماء والولاء للوطن والقيادة، أما في المرحلة الثانية فقد تم بناء المؤسسات السياسية والإدارية وتطويرها بالتدريج وفقاً لظروف البلاد.

وكان إنشاء مجلس الوزراء في عام ١٣٧٣هـ / ١٩٥٣م نقطة الانطلاق الحقيقية لتأسيس الجهاز الإداري للدولة، وبصفة عامة فقد صدرت خلال الفترة الممتدة من عام ١٣٤٣هـ وحتى الآن العديد من التشريعات والأنظمة للعديد من الوزارات والمصالح الحكومية، التي شملت اختصاصاتها وصلاحياتها مناطق ومدن المملكة، كما تكون وتكامل أثناء تلك الحقبة - خلال جهود كل من: الملك سعود والملك فيصل والملك خالد والملك فهد، رحمه الله - العديد من الأجهزة واللجان والمجالس المتخصصة، التي أدت دوراً مهماً في تثبيت دعائم الجهاز الإداري للدولة. وبعد يوم ٢٧ شعبان عام ١٤١٢هـ نقطة تحول مهمة؛ حينما صدرت أوامر ملكية باعتماد ثلاثة أنظمة أساسية، وتلا ذلك صدور عدد من الأنظمة والتنظيمات الأخرى ذات الصلة بالحكم والإدارة، والتي يركز المؤلف على سبعة أنظمة أساسية يتناولها بالتفصيل في هذا الفصل وهي: النظام الأساسي للحكم، ونظام مجلس الوزراء، ونظام مجلس الشورى، ونظام المناطق، ونظام المنطق، ونظام هيئة البيعة، ونظام القضاء ونظام ديوان المظالم، ونظام مجلس العائلة.

يمثل النظام الأساسي للحكم في المملكة - الذي صدر بالأمر الملكي رقم (٩٠/أ) وتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧هـ - تنويعاً لمراحل وجهود سابقة تهدف جميعها إلى البناء والتنظيم الإداري والسياسي، فهذا النظام تتمثل أهميته في أنه يعد ضماناً أساسية للأمن والاستقرار. فهو يضمن وجود نظام أساسي للحكم ونظام توارث للعرش ونظام تشكيلات الحكومة، ويتضح أن سر تسميته بالنظام الأساسي كونه يعالج كافة القواعد التنظيمية في المملكة بسبب طبيعة الأحكام والقواعد الواردة فيه، وهو ما يطلق عليه في الدول الأخرى بالدستور أو القانون الدستوري. وقد تضمن هذا النظام العديد من الثوابت والركائز التي تقوم عليها المملكة العربية السعودية، وحدد سلطات الدولة الثلاث: التنفيذية، والقضائية، ورتب العلاقة بينها، وبعبارة يكون الملك هو المرجع لهذه السلطات.

ويتحدد النظام الثاني في نظام مجلس الوزراء، الذي صدر أول نظام له في عهد الملك سعود - رحمه الله - بتاريخ ١٣٧٣/٧/١٢هـ، واستمر العمل بهذا النظام لمدة أربع سنوات حتى أعيد النظر فيه ليتناسب مع

### الأنظمة والجهود التنموية

يؤكد معالي د. الشقاوي في الفصل الأول من الكتاب، وعنوانه "أساسيات ومرتكزات الحكم والإدارة في المملكة العربية السعودية" على نقطة مهمة جداً، وهي أن البنى الإدارية والتنموية المعاصرة بالمملكة لم تصل



وصدر نظام هيئة البيعة بالأمر الملكي رقم ( أ / ١٣٥ ) وتاريخ ١٤٢٧/٩/٢٦هـ، كخطوة إيجابية في سلم التطورات السياسية والإدارية، وقد تضمن النظام مجموعة من القواعد الدستورية المتعلقة بالحكم وانتقال السلطة، كما صدرت لائحة تنفيذية لنظام البيعة بموجب الأمر الملكي الكريم رقم ( أ / ١٦٤ ) وتاريخ ١٤٢٨/٩/٢٦هـ تحت مسمى "اللائحة التنفيذية لنظام البيعة".

ونظرا للدور المهم والتموي للقضاء فقد صدر نظام المرافعات الشرعية بالمرسوم الملكي رقم ( م / ٢١ ) وتاريخ ١٤٢١هـ، وكذلك قواعد المرافعات والإجراءات أمام ديوان المظالم بقرار مجلس الوزراء رقم ١٩٠ وتاريخ ١٤٠٩/١١/١٦هـ، ويعد وجود هذا النظام ترسيخاً لمبدأ المساواة بين الأفراد في اللجوء إلى القضاء والحفاظ على استقرار المجتمع السعودي، وقد نص النظام الأساسي للحكم أيضاً في مادته رقم ٤٦ على أن القضاء سلطة مستقلة ولا سلطان على القضاء في قضائهم لغير سلطان الشريعة الإسلامية، وفي ضوء ما تقدم صدر نظام القضاء ونظام ديوان المظالم بالمرسوم الملكي رقم ( م / ٧٨ ) وتاريخ ١٩٢٨/٩/١٩هـ، وتضمن النظامان مجموعة من الترتيبات الإدارية والتنظيمية للسلطة القضائية في المملكة.

وفيما يتعلق بنظام مجلس العائلة، فقد صدر هذا النظام بالأمر الملكي رقم ( أ / ١٦١ ) وتاريخ ١٤٢١/٦/١١هـ، وهو يؤكد بشكل أساسي على المحافظة على كيان الدولة وأنظمة الحكم فيها، وعلى وحدة الأسرة المالكة، وتعاونها، وعدم تفرقها، وعلى الوحدة الوطنية، ورعاية مصالح الدولة ومصالح المواطنين.

### تطور الإدارة الحكومية

ويرصد معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. الشقراوي في الفصل الثاني من الكتاب ملامح تطور الإدارة الحكومية، مؤكداً على أن تطوير هذه الإدارة لا ينبغي أن يكون هدفاً في حد ذاته، أي مجرد السير مع رياح التغيير، وإنما ينبغي أن يأتي التطوير وليد الحاجة والقناعة والتنفيذ، فالهدف هو "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب". والمملكة العربية السعودية لم تحقق ما وصلت إليه من قفزات تنموية مشهودة إلا بتوفيق من الله ثم بتمسكها بمبدأ أن يكون التغيير بسبب حاجات تنموية وأن يكون مدروساً وأن يكون هناك تصور عام وتوقع لتأثيراته المختلفة في أوجه التنمية الوطنية الشاملة والمستفيدين من هذه التنمية.

ويستعرض المؤلف مسارات تطور الإدارة الحكومية وتوجهاتها وفق سبعة أطر: يرتبط أولها بالتطوير في إطار أولويات التنمية الوطنية، حيث تقوم عدة جهات حكومية بأدوار بارزة في هذا الشأن منها وزارة الخدمة المدنية وبصفة خاصة جهود اللجنة العليا للإصلاح الإداري، التي استطاعت منذ إنشائها عام ١٣٨٣هـ / ١٩٦٣م - والتي يُعد دراساتها معهد الإدارة العامة - إنجاز ٣٦٢ دراسة

ما شهدته المملكة من تطورات، وبناء عليه فقد صدر نظام آخر لمجلس الوزراء في ١٣٧٧/١٠/٢٢هـ، واستمر العمل به لأكثر من ٣٦ عاماً، حتى أصدر الملك فهد بن عبدالعزيز - رحمه الله - أمراً ملكياً رقم ( أ / ١٣ ) وتاريخ ١٤١٤/٣/٣هـ بنظام جديد للمجلس، بما يعكس النمو الذي شهدته المملكة.

وجاء إنشاء أول مجلس شوري في عهد المؤسس الملك عبدالعزيز - رحمه الله - عام ١٣٤٥هـ، وتلاه الأمر الملكي بالموافقة على نظام مجلس الشورى بتاريخ ١٣٤٦/١/٩هـ، وبعد عام آخر صدر أمر ملكي بالموافقة على نظام آخر للمجلس، وأوكلت لمجلس الشورى بعض المهام والاختصاصات الرقابية والتنظيمية والتنفيذية. إن المتتبع لنظام مجلس الشورى في المملكة يدرك مدى تطوره وفقاً للتطور بمجالات أخرى، مما يؤكد الحرص على دعمه واستمراره.

أما نظام المناطق فقد صدر بالمرسوم الملكي رقم ١٢ وتاريخ ١٣٨٢/٥/٢هـ، متضمناً التقسيم الإداري للمملكة لمقاطعات ومناطق ومراكز. وصدر نظام المناطق الحالي بموجب الأمر الملكي رقم ( أ / ٩٢ ) وتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧هـ، وأدخلت

عليه تعديلات لاحقة بالأمر الملكي رقم ( أ / ٢٠ ) ، ( أ / ٢١ ) وتاريخ ١٤١٤/٣/٣هـ؛ لتحقيق أهداف الدولة المتمثلة في مشاركة أكبر عدد ممكن من المواطنين للصيقيين بحاجات الناس كافة، ورفع مستوى الأداء في الأجهزة الحكومية، بما يتواءم مع التطور الذي حققته وتحققه في جميع مجالات التنمية.

**مؤسسات عصرية متطورة  
تلاءم النهضة الشاملة  
بالمملكة في عهد خادم  
الحرمين الشريفين الملك  
عبدالله بن عبدالعزيز  
حفظه الله**



بالتركيز على سبعة نقاط رئيسة يناقشها بالتفصيل وهي: أساليب التخصيص وضوابطه، وأهداف وسياسات التخصيص، والترتيبات الإدارية والتنفيذية لإستراتيجية التخصيص، والقضايا الأساسية التي يجب معالجتها خلال عمليات التخصيص، ومعايير تحديد الأولويات واستمرار تنفيذ برنامج التخصيص، وقائمة المرافق والأنشطة المستهدفة بالتخصيص، وعرض لأبرز إنجازات المجلس الاقتصادي الأعلى في مجال التخصيص.

وأما الإطار الأخير فهو خاص بتطوير المنظومة الإدارية عبر استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، وهو ما ركزت عليه خطط التنمية الخمسية في المملكة العربية السعودية: بهدف الارتقاء بأداء جميع الأجهزة الحكومية من خلال تيسير إجراءات العمل وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين، وهو ما دعمه صدور قرار مجلس الوزراء رقم ١٣٣ وتاريخ ١٣٢٤/٥/٢١هـ القاضي بإنشاء وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، وإنفاذاً للقرار السامي الكريم رقم (٧/ب/٣١٨١) وتاريخ ١٤٢٤/٧/١٠هـ، قامت هذه الوزارة بإنشاء برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية

”يسر“ في عام ١٤٢٦هـ/٢٠٠٥م، وفي إطار التطوير المستمر زاد عدد الخدمات الإلكترونية على البوابة الوطنية للتعاملات الإلكترونية الحكومية ”سعودي“ في رجب ١٤٢٣هـ الموافق يونيه ٢٠١٢م، فبلغ ١٢٠٠ خدمة إلكترونية تقدمها ١٤٤ جهة حكومية. وبفضل الإنجازات الكبيرة في مسيرة التحول للتعاملات الإلكترونية الحكومية أحرزت المملكة الترتيب رقم ٤١ بين ١٩٣ دولة على مستوى العالم وفق مؤشر الأمم المتحدة لتطوير الحكومة الإلكترونية للعام ٢٠١٢م، وجاءت المملكة ضمن أفضل ثلاث دول عربية ومن أفضل عشر دول على مستوى قارة آسيا.

### نظرة تقويمية

وينتقل معالي د. الشقاوي إلى التركيز على مؤسسات الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية وجهود التطوير من خلال نظرة تقويمية، وهو موضوع الفصل الثالث من الكتاب، الذي يستهله بالتأكيد على أن قيادة حكومة المملكة أدركت أهمية تطوير الجهاز الحكومي باعتباره من ضرورات التنمية، وقد تبنت القيادة منهج التطوير التنظيمي والاهتمام بموضوع تطوير إجراءات ونماذج العمل بغرض تبسيط هذه الإجراءات والنماذج لتوفير المناخ الملائم لتحسين أداء الأجهزة الحكومية وجعلها قادرة على تنفيذ أهداف التنمية. وقد تنوعت مجالات تطوير الجهاز الحكومي فأصبح من الصعب حصرها؛ لذلك يقرر المؤلف إلقاء الضوء على أبرز هذه الأجهزة أو المؤسسات التي أسهمت في إنجاز مهمة هذا التطوير وهي: اللجنة العليا للإصلاح الإداري، ومعهد الإدارة العامة (الاستشارات الإدارية)، واللجنة العليا للتنظيم الإداري، والهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، ومركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية.

وقد أنشئت اللجنة العليا للإصلاح الإداري بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ٥٢٠ وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ، ولأهميتها فقد أنيط رئاستها منذ

### تحليل واقع الأداء الحكومي بالمملكة ومواجهة التحديات بأساليب عصرية، وبالاستفادة من التجارب الدولية المتقدمة

إدارية متخصصة تبلورت في إصدار ٢٣٣ قراراً بشأن الموضوعات التي عُرِضت عليها، والمتعلقة بتنظيم أو إعادة تنظيم الأجهزة الحكومية أو الوظائف وشئون الموظفين أو إنشاء وحدات جديدة أو إلغاء وحدات قائمة .. وغيرها. وقد برز اهتمام الدولة بمجال القوى العاملة وتطويره من خلال أربعة نقاط رئيسة هي: التعليم العام، والتعليم العالي، والابتعاث الخارجي، والتدريب والتوظيف.

أما الإطار الثاني فيتعلق بتطوير المنظومة الإدارية من خلال مشاركة المستفيدين في وضع السياسات والتوجهات العامة، ذلك أن مبدأ استشارة القطاعات العريضة في المجتمع في الأمور التنموية التي تمس حياتها اليومية وإشراكها في رسم السياسات المتعلقة بها ثابت في الدين الإسلامي الحنيف، وهو المبدأ الذي تلقى معه نظريات الإدارة في المجتمعات الأخرى، وتتجسد صور المشاركة في إدارة شئون الدولة بشكل رئيس من خلال مجلس الشورى، كما أن نظام المناطق هو أحد أساليب المشاركة في الإدارة المحلية. ويركز الإطار الثالث على الأداء المؤسسي، الذي تكتنفه صعوبة إيجاد وتطبيق معايير

موضوعية وعملية لقياسه، ويجدر التنويه في هذا الصدد بما تم اعتماده حديثاً من ترتيبات تنظيمية بشأن قياس الأداء، إذ صدر مؤخراً قرار مجلس الوزراء رقم ١٨٧ وتاريخ ١٤٢٩/٧/٤هـ باعتماد إنشاء ”مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية“ استناداً إلى دراسات مستفيضة أعدتها اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري، وقد تم إنشاء هذا المركز بمعهد الإدارة العامة ويرتبط مباشرة بمدير عام المعهد، وأسند لذلك المركز مهمة قياس أداء الأجهزة الحكومية.

ويرتبط الإطار الرابع بالآليات المستحدثة لتحسين الأداء؛ لبعث الحيوية في الأداء بما يساعد على تجديد المنظومة الإدارية الحكومية، ويحدد المؤلف أبرز هذه الآليات كالجوائز التنافسية المرتبطة بالأداء المؤسسي، وإدارة الجودة الشاملة. ويتحدد الإطار الخامس من خلال الترتيبات التنظيمية المعتمدة لتحسين الأداء، حيث هناك تجارب وتوجهات تبنتها المملكة في سبيل تجديد أجهزتها الحكومية، منها على سبيل المثال: الأخذ بمبدأ التدوير الوظيفي في القيادات العليا بالأجهزة الإدارية الحكومية، وتشكيل لجنة وزارية للتنظيم الإداري في العام ١٤٢٠هـ، ومباشرة بعض المؤسسات العامة - ومنها معهد الإدارة العامة بصفته جهازاً مركزياً للتدريب والتنمية الإدارية - مهمة تقديم الاستشارات التنظيمية لأجهزة الدولة وتدريب موظفي الإدارة الحكومية، وإتباع مبدأ التوازن الاقتصادي، ومركز قياس أداء الأجهزة الحكومية، وتوسيع نطاق استخدام أسلوب الإدارة اللامركزية.

ويتناول د. الشقاوي الإطار السادس الخاص بتطوير المنظومة الإدارية من خلال إيجاد بيئة جديدة للعمل الحكومي تستند إلى قوى السوق والمنافسة لحفز الأداء، وهو ما يرتبط بما يعرف بـ ”العولمة“ وآلياتها والتوجه نحو ما يعرف بمبدأ ”التخصيص“، وقد صدرت إستراتيجية التخصيص في المملكة بقرار المجلس الاقتصادي الأعلى رقم (٢٣/١) وتاريخ ١٤٢٣/٣/٢٣هـ، ويستعرض الكتاب هذه الإستراتيجية

نقلة نوعية أتت ضمن خطوات عديدة على طريق الإصلاح والبناء في المملكة، انطلاقاً من قرار مجلس الوزراء رقم ٤٣ وتاريخ ١٤٢٨/٢/١هـ القاضي بالموافقة على الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، ثم يبرز الكتاب منطلقات هذه الإستراتيجية وأهدافها، والوسائل المختلفة لحماية النزاهة ومكافحة الفساد.

كذلك فإن مركز قياس أداء الأجهزة الحكومية جاء كاستجابة للتوجهات السامية للأجهزة الحكومية بضرورة تحسين أدائها، بعدما اتضح أن الأجهزة الرقابية في المملكة لا تقيس الأداء الفعلي للأجهزة الحكومية، وهو ما بادر معهد الإدارة العامة بإعداده كنظام لقياس أداء هذه الأجهزة الخدمية كمشروع بحثي، وبدأ تنفيذ نظام القياس في مرحلة التطبيق التجريبي على ثلاثة أجهزة حكومية، فبينت النتائج خلال هذه المرحلة أن هناك ضرورة لتحويل نشاط قياس الأداء إلى عمل مؤسسي متكامل تتوافر فيه عناصر محددة. ثم تلا تلك المرحلة وتقومها قيام اللجنة العليا للتنظيم والإدارة بإعداد دراسة، وقد أوصت هذه الدراسة بإنشاء مركز يتولى قياس أداء الأجهزة الحكومية، وبناء على هذه التوصية أصدر مجلس الوزراء القرار رقم ١٨٧ وتاريخ ١٤٢٩/٧/٤هـ القاضي بإنشاء المركز، وبحيث يرتبط في مرحلته الأولى بمدير عام المعهد، وتم تحديد عشر مهمات رئيسية له، وبدأ المركز ممارسة هذه المهمات بتبني منهجية "بطاقة الأداء المتوازن" لقياس أداء الأجهزة الحكومية، وفي ختام هذا الفصل يرصد الكتاب مرحلتين ضمن مسيرة هذا المركز: أولاهما المرحلة التجريبية، وثانيتهما مرحلة الاستقلالية.

### تنمية الموارد البشرية

يتفق معالي د. الشقاوي مع ما أكدته التجارب على أن الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهدفها، وهو ما يفسر اهتمام خطط التنمية الخمسية المتتالية بتنمية العنصر البشري من خلال دعمها للتوسع الكمي والنوعي المستمر في التعليم بأبعاده المختلفة، وكذلك الاهتمام بالتدريب قبل الخدمة وبعدها باعتباره متما ومكملاً لعملية التعليم. ويبيد المؤلف ملاحظاته الخاصة بخطة التنمية الخمسية التاسعة (١٤٣١-١٤٣٢هـ / ١٤٣٥-١٤٣٦هـ الموافق ٢٠١٠-٢٠١٤م)، ويوضح أيضاً الأبعاد المختلفة التي يمكن من خلالها التعرف على مدى إهتمام الدولة بتنمية القوى العاملة، ومدعماً ذلك ببيان الاعتمادات المخصصة بالميزانية العامة للدولة لتنمية الموارد البشرية خلال الفترة ٢٠١١-٢٠١٢م، وبناء على ذلك يخصص المؤلف هذا الفصل الرابع من الكتاب عن "تنمية الموارد البشرية: المفاهيم النظرية والتطبيقية"، والذي يناقش محورين رئيسيين هما : أجهزة تنمية وتدريب الموارد البشرية، وإستراتيجية الاستثمار في الموارد البشرية وتقويم التدريب. يوضح المحور الأول أن هناك سبعة أجهزة تختص بتنمية الموارد البشرية وتدريبها وهي: مجلس الخدمة المدنية، ووزارة الخدمة المدنية،

إنشائها برئيس مجلس الوزراء وعضوية عدد من الوزراء ذوي العلاقة، وقامت باتخاذ الكثير من الترتيبات الإدارية التي أسهمت في تطوير الهياكل التنظيمية وتحسين أساليب وطرق العمل وتبسيطها، ثم يسرد المؤلف اختصاصات هذه اللجنة، ويقدم نظرة تقويمية لعملها، والعوامل التي حدت من فاعلية الإصلاح الإداري والتي صنفها في أربعة أقسام هي: المعوقات التي أثرت في فاعلية عمل اللجنة ذاتها، والمعوقات التنظيمية التي أثرت في فاعلية أداء الأجهزة الحكومية، والمعوقات التي حدت من فاعلية الأجهزة الحكومية بشكل عام، ومعوقات الأداء في الأجهزة الحكومية، ويناقش المؤلف كذلك أوجه تحسين الأداء في القطاع الحكومي وفق خمسة مسارات هي: دور كفاءة الأداء ودور فاعلية الأداء، ودور الرقابة المالية، وتقويم الأداء المالي، ودور الرقابة الإدارية، ودور الدولة في النشاط الاقتصادي.

ويقرر المؤلف د. الشقاوي أن الحديث عن الدور الاستشاري لمعهد الإدارة العامة لا يحتاج إلى برهان؛ لأن الاستشارات الإدارية تعد سمة بارزة في عالم المنظمات الحديثة ودليلاً على قوتها وحيويتها، كما أن هذه الاستشارات تعد أحد المداخل الإدارية الرئيسة لعملية التنمية الإدارية والتي حظيت بدعم كبير من الدولة، ومن هذا المنطلق فإن الاستشارات الإدارية والتنظيمية بمعهد الإدارة العامة تمثل قناة مهمة أسهمت ولا تزال تسهم في تحقيق التنمية الشاملة. ويوضح الكتاب الدور الاستشاري للمعهد في مساعدة الأجهزة الحكومية من خلال أربعة مرتكزات هي: وضع تنظيميها الإداري وتطويره وفق أسس علمية، ووضع مشروعات الأنظمة واللوائح، وتبسيط إجراءات العمل لديها، واختيار تقنية المعلومات والتجهيزات المكتبية. ويشير المؤلف أيضاً إلى أن هذا الدور الاستشاري للمعهد لم يقف عند حدود المؤسسات داخل المملكة فقط بل تعداه خارجياً لبعض الدول العربية والمنظمات العربية والإسلامية بإجمالي ٤٢ استشارة. وإيماناً من الدولة بالمكانة المتميزة التي يحظى بها المعهد في مجال الإدارة العامة والتنمية الإدارية، فقد ارتأت أن يتولى المعهد من خلال أمانة اللجنة العليا للإصلاح الإداري

مهمة الأمانة العامة للجنة العليا للتنظيم الإداري، التي شكلت في العام ١٤٢٠هـ لإعادة الهيكلة الشاملة لجميع أجهزة الدولة.

أما المؤسسة الثالثة التي يبرزها المؤلف ضمن مؤسسات الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية بالمملكة، فهي اللجنة العليا للتنظيم الإداري، التي صدر الأمر السامي الكريم رقم (٦٦٢٩/ب/٧) وتاريخ ١٤٢٠/٥/٧هـ الموافق ١٩٩٩/٨/٢٤م القاضي بتشكيلها، وتتولى هذه اللجنة إعادة الهيكلة الإدارية لمؤسسات الدولة من خلال تبني مشروع متكامل لدراسة الجهاز

الحكومي من منظور شامل. وهنا يلقي المؤلف نظرة تحليلية على مسار ومضامين هذا المشروع من خلال ثمانية جوانب مختلفة.

وتعد الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد المؤسسة الرابعة بين مؤسسات الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية التي يبرزها المؤلف، والتي أنشئت بموجب الأمر الملكي الكريم رقم (٦٥/أ) وتاريخ ١٤٢٢/٤/١٣هـ كهيئة مستقلة مرتبطة مباشرة بمقام خادم الحرمين الشريفين، ويعد إنشائها

### معهد الإدارة العامة أحد أهم مؤسسات الإصلاح والتطوير الإداري وتنمية الموارد البشرية

## التدريب من أكثر الموضوعات تحدياً لمنظمات الأعمال والمجتمعات في عصرنا الراهن

الأداء، وتحسين مناخ الاستثمار. ثم ينتقل المؤلف لإبراز تجارب كل من: كندا، ونيوزيلندا، وأستراليا، والمملكة المتحدة في تحسين الأداء وتبني إصلاحات إدارية ركزت على مفهوم الإدارة لتحقيق النتائج، ويبدى د. الشقاوي رؤيته التقييمية تجاه هذه التجارب.

ثم يحلل المؤلف واقع الأداء في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية وأوجه

إصلاحه وتحسينه وتطويره، انطلاقاً من أن أهمية ودرجة تقدم أي دولة تقاس بمقدرتها على إدارة الأداء وصولاً إلى زيادة الإنتاجية، التي تعد عصب التقدم الاقتصادي والاجتماعي وسمه بارزة للدول المتقدمة، مع الأخذ في الحسبان أن أهمية تحسين الأداء في القطاع الحكومي قد صار أكثر إلحاحاً في هذه الأيام كما سيكون كذلك في المستقبل؛ نظراً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها المجتمعات اليوم ومنها المجتمع السعودي، الذي تواجه أجهزة قطاعه الحكومي فيه باختلاف مهامها وأنواعها العديد من التحديات والقضايا التي تحول دون أدائها على الوجه المطلوب، وهو ما أكدته نتائج الدراسة المبكرة عن أداء هذا القطاع.

ويستعرض الكتاب أهم هذه التحديات والقضايا، التي صنفها على المستوى التحليلي إلى سبعة هي: بناء الهياكل التنظيمية، وطول الإجراءات وتعقدها، والأنظمة واللوائح، ونظم المعلومات، ونظم تقييم الأداء، والجوانب الاقتصادية والمالية، والقوى العاملة والسلوك الإداري. ولم يكتفِ د. الشقاوي برصد هذه التحديات وتحليلها لكنه قدم رؤيته لمواجهتها، فهو يناقش في الجزئية الأخيرة من هذا الفصل كيفية الارتقاء بالأداء؛ الذي يعد مطلباً ملحاً وطبيعياً بالنظر إلى انعكاساته الإيجابية على جميع الأطراف المرتبطة بأداء الجهاز الحكومي. وترتكز هذه الرؤية العلاجية للارتقاء بأداء القطاع الحكومي بالمملكة على طرح تصور علمي وعملي لآليات ووسائل محددة من خلال أربعة مرتكزات: الأول خاص بتحسين الأداء في الجانب التنظيمي والأنظمة واللوائح، وثانيها يتعلق بتحسين مستوى الأداء في الجانب الاقتصادي والمالي، والثالث عصري يرتبط بتحسين مستوى الأداء في جانب تطبيق التعاملات الإلكترونية، والرابع يتركز حول تحسين مستوى الأداء للقوى العاملة والسلوك الإداري. ثم يقدم المؤلف خاتمة لذلك الفصل تتضمن استخلاصاً لأهم النتائج التي تؤكد على أنه بالرغم من أن إدارة الإنتاج والأداء والخدمات وأساليب الرقابة المالية والإدارية، ومستوى المتابعة والمساءلة والشفافية في غالبية أجهزة القطاع

الحكومي لا تزال دون المؤمل منها طبقاً للمعايير التي يتطلع إليها ولاة الأمر والمواطنون المستفيدون من خدمات هذا القطاع، إلا أن القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية يتمتع بتوافر البنى التحتية اللازمة لإدارة الإنتاج والأداء، ووجود مستوى جيد من الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص. ●

ولجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية، ووزارة العمل، وصندوق تنمية الموارد البشرية، ومعهد الإدارة العامة من خلال دوره التدريبي، والمؤسسة العامة للتدريب التقني. ويوضح المؤلف تاريخ إنشاء وتطور كل منهم ودوره في مجال التنمية البشرية والتدريب، وبصفة خاصة معهد الإدارة العامة، فهو الجهاز المركزي المسئول عن التدريب الإداري

في المملكة، وذلك بالنظر إلى بعدين أساسيين: أولهما التدريب أشاء الخدمة بهدف زيادة قدرات الموظفين ومهاراتهم لأداء أعمالهم الحالية والمستقبلية، وثانيهما التدريب قبل الخدمة (الإعدادي) والذي يسعى لتأهيل القوى البشرية الوطنية لسوق العمل بشقيه الحكومي والخاص. ويركز الكتاب على هذين البعدين بالتفصيل موضحاً تطور كل منهما وما ينتجه المعهد من تقويم ذاتي لبرامجه التدريبية، وأنواع هذه البرامج، والمستهدفين منها.

ويناقش الفصل في محوره الثاني موضوع إستراتيجية الاستثمار في الموارد البشرية وتقييم التدريب؛ لأنه من أكثر الموضوعات تحدياً لمنظمات الأعمال والمجتمعات في عصرنا الراهن على حد سواء. ويركز د. الشقاوي حديثه حول النظرة الجدلية للتدريب والاستثمار في الموارد البشرية، فيعالجها من خلال مناقشة أربعة جوانب مهمة: أولها منطلقات التفكير الاستثماري في الموارد البشرية، وثانيها التدريب بوصفه إستراتيجية لتطبيق مبدأ الاستثمار في الموارد البشرية، وثالثها التحقق من جدوى الاستثمار في الموارد البشرية، ورابعها التحديات الإدارية والبشرية نظرة مستقبلية.

## إصلاح الأداء وتطويره

ويختتم معالي المدير العام د. الشقاوي هذا الكتاب المرجعي في فصله الخامس بتناول موضوع مهم، وهو إصلاح الأداء وتطويره في القطاع الحكومي بالتركيز على تجارب وقضايا وتحديات، وكيفية الارتقاء بالأداء. فيستعرض في مجال التجارب الدولية الإصلاحية في تحسين أداء القطاع الحكومي عدداً من التجارب المتنوعة لكل من: الولايات المتحدة الأمريكية، وسنغافورة، وكندا، ونيوزيلندا، وأستراليا، والمملكة المتحدة. فيرصد د. الشقاوي تجربة الحكومة الفيدرالية الأمريكية في تحسين الأداء عبر شقين: يتعلق الأول بتجربة تنظيم الجهاز التنفيذي، ويرتبط ثانيهما بمراجعة أداء الأجهزة التنفيذية، ويوضح المؤلف لنا أيضاً تجربة الإصلاح الإداري في سنغافورة

باعتبارها من أهم الدول النامية في منطقة جنوب شرق آسيا، وواحدة من أغنى بلدان العالم من حيث دخل الفرد، وذلك باستعراض ملامح هذا الإصلاح بهذه الدولة، والتي من أهمها: مشروع الخدمة العامة للقرن الحادي والعشرين الذي تم تنفيذه بدءاً من عام ١٩٩٥م، ومكافحة الفساد، والتحول من نظام موازنة الأبواب والبنود إلى نظام موازنة



## مقال



د. بندر بن أحمد أبالخير \*

## نحو إنتاجية أفضل في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية

ناقشت العديد من أدبيات الاقتصاد دور إنتاجية القوى العاملة في اقتصاديات دول مختلفة، وتوصلت إلى نتيجة مفادها أن الإنتاجية المحرك الرئيس لعجلة اقتصاديات الدول المتقدمة؛ وهذا يعني أن زيادة إنتاجية القوى العاملة تسهم في تحسين الوضع الاقتصادي والعكس صحيح. وفي هذا الإطار يلاحظ أن سياسات العمل في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية لا تعزز رفع مستوى إنتاجية القوى العاملة. فعلى سبيل المثال، نجد أن الأجور في دول المجلس تتحدد غالباً بعدد ساعات العمل بصرف

النظر عن الإنتاجية في كثير من المهن والوظائف في القطاعين العام والخاص، الأمر الذي لا يولد الدافعية لدى العاملين لزيادة إنتاجيتهم وتقديم أفضل ما لديهم. بالإضافة إلى ما سبق، هناك عوامل أخرى تؤثر في الإنتاجية يتعين على متخذي القرار الأخذ بها وعدم تجاهلها، ومن أبرزها المستوى التعليمي ونوعيته، والتدريب وجودته، ووجود أساليب واضحة لقياس أداء العاملين ووعيهم بقيمة العمل والإنتاج والعوامل الثقافية ذات العلاقة ونحو ذلك. ولكي تعظم دول المجلس مكتسباتها من مواردها البشرية؛ فإنه يتعين إدراك ارتباط الإنتاجية بقدر كبير بالأطر الفكرية للعاملين أو ما يعرف بـ Mind-set، والتي يتضمن مفهومها الرغبة والقدرة على التعامل مع المواقف في بيئة العمل، بما يستدعي تغيير التفكير واتخاذ القرارات وتبني أساليب وتقنيات من شأنها رفع مستوى الإنتاجية، وهو ما كان سبباً رئيساً في نهوض بعض الدول منها دولة سنغافورة وفقاً لما أشار إليه الناصح للجمهورية السنغافورية « لي كوان يو » في العديد من المحافل. فعلى دول مجلس التعاون، إذا ما أرادت استثمار طاقاتها من مواردها البشرية غير الناضبة، التي هي الثروة الحقيقية لنهوض الأمم، مراجعة سياسات العمل لديها، أخذة في الاعتبار أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال لا سيما في ظل التحولات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية الراهنة. ●

لكي تعظم دول  
المجلس مكتسباتها  
من مواردها البشرية؛  
فإنه يتعين إدراك  
ارتباط الإنتاجية بقدر  
كبير بالأطر الفكرية  
للعاملين أو ما يعرف  
بـ Mind-set، والتي  
يتضمن مفهومها  
الرغبة والقدرة على  
التعامل مع المواقف  
في بيئة العمل



في العدد الجديد من ”دورية الإدارة العامة“:

# تطوير الأداء الوظيفي ، ونظام جديد للرهن العقاري المسجل استجابة للنهضة الشاملة بالمملكة في عهد خادم الحرمين الشريفين

- خصائص الوظيفة والالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع الحكومي
- فعالية المنظمات والعزف على أوتار مقاييس الأداء

عرض / د. أحمد زكريا أحمد

أن نقطة انطلاقه هي بعض المتغيرات العصرية كاللتنظيم التكنولوجي الهائل والعولمة الإدارية والموارد البشرية بالمنظمات، وأن لهذه المتغيرات أثرها في التعرف على خصائص الوظيفة من جهة وعلى طبيعة الالتزام التنظيمي كاتجاه وظيفي من جهة أخرى، وهو ما سيكون له دور مهم في التعرف على مواطن القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه منظمات الألفية الثالثة. ثم يستعرض د. الكردي خلاصة ما أشارت إليه نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال، مؤكداً على أن العديد من تلك الدراسات لم تدرس العلاقة بين خصائص الوظيفة والالتزام التنظيمي بصورة مباشرة.

وتتضح أهمية دراسة هذا الموضوع من خلال وجود عدد من التحديات التي تواجهها الإدارة في البيئة السعودية والعربية، وبناء على ذلك تتحدد مشكلة هذه الدراسة في ضرورة وجود وظائف محددة الملامح للعاملين وتحتوي على قدر كبير من المهارات والأهمية والحرية والمعلومات؛ حتى يتمكنوا من تحقيق ما هو مطلوب منهم بما ينعكس إيجابياً على اتجاهاتهم نحو منظماتهم. ويبين الباحث أهدافاً أربعة لدراسته: أولها التعرف على خصائص الوظيفة الحكومية في القطاع الحكومي بالمملكة، والثاني تحديد مستويات الالتزام التنظيمي في هذا القطاع، والثالث معرفة العلاقة بين هذه الخصائص وتلك المستويات، وأما هدفها الرابع فهو تحديد أهم خصائص الوظيفة التي تؤثر بصورة كبيرة على الالتزام التنظيمي. ويستعرض الباحث الإطار النظري والمعرفي للدراسة في خمسة محاور علمية مهمة: أما الأول منها فهو خاص بمناقشة مفهوم خصائص الوظيفة، وثانيها يُعنى بتوضيح أهمية دراسة هذه الخصائص، وثالثها عن مفهوم الالتزام التنظيمي، والرابع يبين أهمية دراسة هذا الالتزام، وفي المحور الخامس منها يرصد د. الكردي

**صدر** العدد الجديد من دورية ”الإدارة العامة“، تلك الدورية التي تحمل بين طياتها أفكار الباحثين في مجال الإدارة العامة والتنمية الإدارية وما يرتبط بها من مجالات أخرى، فكل واحد منهم ثابر ونذر نفسه للغوص في أعماق موضوع ما، فعاش بين المصادر والكتب والمراجع المختلفة ينهل منها؛ ليرصد أبعاده وفق منهج بحثي ونظريات علمية محددة، حتى يصل إلى نتائج مهمة يقدمها لنا كي تساهم في إضافة الجديد إلى علوم الإدارة العامة وتثري معارفنا، وهو ما اعتادت أن تطالعنا به هذه الدورية عبر صفحاتها ، فتزف لنا ولنعولنا بنات أفكار هؤلاء الباحثين. يتضمن هذا العدد أربعة موضوعات جادة: أولها عن أثر خصائص الوظيفة العامة على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع الحكومي، والثاني يتعلق بأثر خصائص جودة التدقيق في تحسين مستوى التحفظ المحاسبي، والثالث موضوعه نظام الرهن العقاري المسجل الجديد، والرابع مترجم وهو عن تقييم فعالية المنظمات من خلال مقاييس الأداء ... فتعالوا معا نبحر بين شطآن هذه الأفكار والتفاصيل الخاصة بهذه الموضوعات ...

## الالتزام التنظيمي

يصطحبنا د. موسى بن محمد الكردي في دراسته التي تتناول ”أثر خصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية“، وقد أجرى هذه الدراسة على عينة بلغ قوامها ٢٢٥ من أصل ٦١٠٨ متدربين من متدربي معهد الإدارة العامة فرع مكة المكرمة، حيث يقرر الباحث في البداية



الاستقلالية الذاتية للعاملين، وإجراء المزيد من الدراسات في مجال خصائص الوظيفة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، والتركيز على أنواع الالتزام التنظيمي المختلفة في الدراسات المستقبلية، وإجراء المزيد من الدراسات لبحث طبيعة العلاقة بين المكونات المختلفة للالتزام التنظيمي، ودراسة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والالتزام المهني كونه مجالاً جديداً لم تتناوله الدراسات السابقة.

### جودة التدقيق

ويناقش د. علام محمد موسى حمدان في البحث الثاني بهذا العدد من الدورية "أثر خصائص جودة التدقيق في تحسين مستوى التحفظ المحاسبي في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية"، وتقيس الدراسة جودة التدقيق من خلال خمسة معايير هي: حجم مكتب التدقيق، والاتصال مع مكاتب التدقيق العالمية، وفترة الاحتفاظ بالعمل، وأتعاب التدقيق، والتخصص في صناعة العميل. وشملت عينة البحث ٣٩ شركة صناعية مدرجة في سوق عمان المالي خلال الفترة ٢٠٠٥ - ٢٠١٠ م. ويشير د. حمدان في البداية إلى أمرين مهمين: يمثل أولهما في أن هناك مجموعة من المتغيرات المالية والمحاسبية على مستوى العالم أدت إلى زيادة الوعي بأهمية دور التدقيق بالرغم من المحاولات التي بذلها العديد من الباحثين في هذا الشأن.

ويطرح الباحث ثلاثة تساؤلات تعبر بشكل كبير عن أهداف بحثه وأهميته الذي يتحدد في: قياس مستوى جودة التدقيق في مكاتب التدقيق الأردنية، وقياس مستوى التحفظ المحاسبي في التقارير المالية الصادرة عن الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان للوراق المالية، والتعرف على دور خصائص جودة التدقيق في تحسين مستوى التحفظ المحاسبي في هذه التقارير، وأن تقييم مستوى جودة التدقيق في هذه المكاتب يتبع معلومات مهمة لكل من المهتمين بتنظيم هذا القطاع الحيوي في الأردن وكذلك المتعاملين معها. وبعد ذلك يقدم الباحث عرضاً للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع هذا البحث.

ويوضح د. حمدان منهجية بحثه وإطاره الإجرائي مستعرضاً سبعة محاور: أولها مجتمع البحث وعينته وفرضياته المتمثلة في جودة التدقيق، والتحفظ المحاسبي، وأثر جودة التدقيق في مستوى التحفظ المحاسبي، والمحور الثاني عبارة عن نماذج البحث التي اقتضت على تطبيق نموذجين، وثالثها طرق قياس المتغيرات، والرابع هو تحليل البيانات واختبار الفرضيات، واختبار صلاحية هذه البيانات للتحليل الإحصائي، والمحور السادس هو إبراز مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة، وسابعاً الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث. ويعقب ذلك تحليل الباحث اختبار فرضيات بحثه، ثم ينتقل الباحث

الدراسات السابقة في مجال خصائص الوظيفة بشكل أكثر تفصيلاً مبدئياً تعليقه عليها. وبناء على ذلك يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في أن لخصائص الوظيفة والتي تتحدد في: تنوع المهارات، ووضوح المهمة، وأهمية العمل، والاستقلالية، والتغذية الراجعة، تأثيرها المعنوي الإيجابي على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع الحكومي بالملكة العربية السعودية، وهو ما يبحثه د. الكردي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ويرصد الباحث أهم النتائج التي توصل إليها موضحاً وجود علاقات ارتباطية إيجابية بين الالتزام التنظيمي من ناحية والخصائص الخمس للوظيفة من ناحية أخرى. مما يؤكد على صحة فرضية الدراسة أن تلك الخصائص تأثير معنوي إيجابي على ذلك الالتزام التنظيمي. وتوصل الباحث أيضاً إلى أن الموظفين السعوديين العاملين في هذا القطاع يرون أنهم يتمتعون بدرجة عالية من تنوع المهارات ووضوح المهام والأهمية للأعمال التي يؤدونها، بينما يتمتعون بدرجة متوسطة من الاستقلالية والتغذية الراجعة لهذه الأعمال، كما يرون أنهم يتمتعون بمستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي.

وتتمثل توصيات الدراسة في: زيادة الاهتمام بالتغذية الراجعة وتقديمها لهؤلاء الموظفين بصورة مستمرة، وضرورة العمل على تنمية

### د. الكردي: لتنوع المهارات ووضوح المهمة والاستقلالية والتغذية الراجعة تأثير معنوي إيجابي على الالتزام التنظيمي



والعقار المرهون أو ما يعرف بالمحل والدين المضمون أو السبب. ويقع الفصل الثاني الذي يتضمن المواد ١١-٣٦ وموضوعه آثار الرهن أو الحقوق والالتزامات الناشئة عنه سواء بالنسبة لطرفي العقد أو بالنسبة للغير. فمن بين أهم حقوق الراهن أو المدين نجد حقه في أن يبيع العقار أو يقايض عليه أو يهبه دون أن يضر ذلك بحق الدائن المرتهن، وتتحدد التزامات الراهن في مسؤوليته في حالة هلاك العقار وتعرض الغير. ومن بين حقوق الدائن أو المرتهن نجد حقه في نقل حقه في الدين مع الرهن، وحقه في استيفاء الدين من ثمن المال المرهون. وبالنسبة للغير فمن حقه النزول عن الرهن ذاته والنزول عن مرتبة الرهن، ثم يستعرض الباحث د. الشمايلة ميزتا حق الرهن في التقدم والتتبع للدائن المرتهن، كما يستعرض حقوق الحائز وخياراته.

ويعرض د. الشمايلة الفصل الثالث الذي يضم المواد ٣٧-٤٣ وتم تخصيصه لانقضاء الرهن، والذي يحدث في حالتين: الأولى انقضائه بطريقة تبعية، والثانية انقضائه بطريقة مستقلة عن الدين المضمون كبيع العقار المرهون أو اتحاد الذمة أو تنازل المرتهن عن الرهن أو هلاك المال المرهون أو تقادم حق الرهن. ويبيد الباحث تعليقه على هذا النظام بالتأكيد على أنه نظام يغطي ما تحتاج إليه البيئة النظامية في المملكة العربية السعودية ويتناسب معها.

### فعاليات المنظمات

ويتناول جوزيف آر. ماثيوز "تقييم فعالية المنظمات: دور مقاييس الأداء" من خلال مقالة - قام بترجمتها للغة العربية د. أنور بن إبراهيم حبرم وراجع الترجمة د. خالد بن محمد البتال - مؤكداً على أنه ما زال هناك كثير من الالتباس حول مفهوم الفعالية التنظيمية، وموضحاً أن هذه المقالة تقدم لمحة موجزة عن التحديات المرتبطة بفعالية المنظمات، ودور مقاييس الأداء باعتبارها بدائل لإثبات هذه الفعالية، كما يستعرض صعوبة التحليل وأهمية استخدام مقاييس الأداء كوسيلة لاستعراض نقاط القوة لثمانى طرق مختلفة للاستفادة من هذه المقاييس.

ويستعرض ماثيوز التوجهات النظرية بشأن فعالية المنظمات، ومقاييس الأداء المرتبطة بها، باعتبار أن هذه المقاييس توجد في كل المنظمات تقريباً لتقييمها وقياس فعاليتها. ويركز الباحث أيضاً على تحليل رؤيته البانورامية الخاصة بتقديم نظرة عامة على مقاييس الأداء بالمنظمات، وبحيث تشمل هذه النظرة أو الرؤية: دور مقاييس الأداء، واستخداماتها، ولوحات القيادة، ومؤشرات الأداء الرئيسية، وعوامل النجاح الحاسمة، ومبادرات تحسين العمليات، ونماذج جوائز التقييم الذاتي، وأطر قياس الأداء وبطاقة الأداء المتوازن. وختاماً يطرح ماثيوز سؤالاً مهماً موضوعه: هل ينبغي التفكير في استخدام أطر متعددة خاصة بالأداء وقياسه، مجيباً عليه بالنفي؛ نظراً للمجهود الكبير الذي يتطلبه مثل هذا الأمر. ●

### د. الشمايلة: نظام الرهن العقاري الجديد، جاء استجابة للتطور الاقتصادي في ظل حكومة خادم الحرمين الشريفين.

إلى مناقشة النتائج والتوصيات، وقد تمثلت أهم هذه النتائج في: أن غالبية الشركات الصناعية الأردنية تدقق من قبل مكاتب التدقيق الكبيرة، وكذلك فإن ثلث هذه الشركات لها علاقة مع مكاتب تدقيق عالمية، واتضح أن مكاتب التدقيق الأردنية تحتفظ بعملائها لأكثر من ثلاث سنوات مما ينعكس سلباً على جودة التدقيق، وأشارت النتائج إلى وجود تخصص في أعمال تلك الشركات مما يكسبها جودة في أعمالها، كما لا يمكن التأكيد على وجود مستوى مقبول من التحفظ المحاسبي في التقارير المالية الصادرة عن تلك الشركات، وخلص الباحث إلى أن لبعض خصائص جودة التدقيق أثراً في تحسين مستوى التحفظ المحاسبي، وتتحدد هذه الخصائص في: حجم مكتب التدقيق، والتخصص في صناعة العميل، بينما لم يكن لبعضها علاقة مكتب التدقيق بمكاتب تدقيق عالمية، وألعاب التدقيق مثل هذا الأثر.

ويوصي الباحث بتشجيع شركات التدقيق على إقامة علاقات مع شركات التدقيق العالمية وتشجيع شركات التدقيق على الاندماج من أجل زيادة كفاءتها، وينبغي ألا تزيد فترة احتفاظ مكتب التدقيق العملاء لأكثر من ثلاث سنوات، وتقسيم هذه المكاتب على أساس التخصص في صناعة العميل، كما يوصي الباحث المشرفين على الشركات الأردنية بإصدار مزيد من القوانين والأنظمة التي تعمل على زيادة مستوى التحفظ المحاسبي، وكذلك فإن الباحث يوصي الجمعيات المهنية في الأردن والجهات الحكومية أن تعمل على تطوير مهنة تدقيق الحسابات.

### نظام جديد

ويقدم د.ناصر جميل الشمايلة عرضاً وتعليقاً على "نظام الرهن العقاري المسجل الجديد في المملكة العربية السعودية"، موضحاً أن هذا النظام صدر بالمرسوم

الملكي رقم (٤٩/م) وتاريخ ١٣/٨/١٤٣٣هـ، وقد نشر في الجريدة الرسمية "أم القرى" في عددها رقم ٤٤٢٤ وتاريخ ١٠/١٠/١٤٣٣هـ، ولم يذكر النظام وجود لائحة تنفيذية له. وهو من الأنظمة التي يطلق عليها "أنظمة التمويل العقاري"، والتي جاءت كاستجابة للتطور الاقتصادي الذي تنفذه حكومة خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، حفظه الله، ويتكون هذا النظام من ٤٦ مادة موزعة بين ثلاثة فصول مختلفة: تم تخصيص الفصل الأول منها لإنشاء الرهن، والفصل الثاني لآثار الرهن، والثالث خاص بانقضائه. ويبين الباحث أن مبررات عرضه هذا النظام والتعليق عليه تتمثل في أهميته من جانب تقديم الضمانات العينية للبنوك والممولين العقاريين وإتاحة تسهيلات يمكن أن تسهم في تملك المواطنين للسكن، وحدثة هذا النظام الذي بني على معاملات الشريعة الإسلامية في هذا الشأن من جانب آخر.

ويوضح الفصل الأول الذي يتحدد في المواد ١- ١٠ أولاً تعريف عقد الرهن للعقار، وثانياً الأركان الثلاثة لهذا العقد وهي: التراضي

## الشفافية الإدارية بين المفهوم التطبيق

تواجه عجلة التنمية الإدارية الكثير من المعوقات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تؤثر سلباً على الدور الريادي لمهام التنمية الإدارية. ولمعالجة مثل هذه المعوقات تتحرر مبادئ التنمية الإدارية عن الأسس التقليدية للإدارة العامة لتشمل مبادئ حديثة شاملة ليس فقط للانفتاح الخارجي القائم على التبادل الثقافي والاقتصادي والبشري والتكنولوجي بل شاملة أيضاً لمفاهيم ديمقراطية الإدارة والشفافية الإدارية والمالية.

ويرتكز مفهوم الشفافية الإدارية على الوضوح التام في رسم الخطط والسياسات واتخاذ القرارات، وخضوع الممارسات الإدارية للمراقبة المستمرة، وسهولة الوصول للمعلومات حيث يساعد تطبيق الشفافية الإدارية على مكافحة الفساد الإداري وذلك بتعزيز الثقة بين المنظمة والموظفين والعملاء.

### تعكس المتطلبات

#### البشرية الحاجة

#### إلى تفاعل المنظمة

#### مع العنصر البشري

#### الموجود داخلها

#### كالقيادات الإدارية

#### والموظفين، وخارجها

#### كالعملاء. وتشمل

#### المتطلبات البشرية

#### تشجيع الموظفين

#### والعملاء على الإبلاغ

#### عن حالات الفساد

#### وجعل عملية الإبلاغ

#### ميسرة وسهلة

ولتطبيق الشفافية الإدارية يجب توافر عدة متطلبات تنظيمية وبشرية وتكنولوجية حيث تعكس المتطلبات التنظيمية الرغبة الصادقة للإدارة العليا في تبني مفهوم الشفافية الإدارية. وترتكز المتطلبات التنظيمية على مراجعة السياسات والقوانين التنظيمية وتحديثها بما يتلاءم ومبادئ الشفافية الإدارية، وتبني سياسات تشجيعية لتحفيز الابتعاد عن الانحراف الإداري ولتشجيع الكشف عنه في حالة وقوعه، وتبني سياسات تأديبية رادعة لممارسي الانحراف الإداري وكذلك للمتسترين عليهم.

من جهة أخرى تعكس المتطلبات البشرية الحاجة إلى تفاعل المنظمة مع العنصر البشري الموجود داخلها كالقيادات الإدارية والموظفين، وخارجها كالعملاء. وتشمل المتطلبات البشرية تشجيع الموظفين والعملاء على الإبلاغ عن حالات الفساد وجعل عملية الإبلاغ ميسرة وسهلة، وتدوير الموظفين الذي يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء؛ وذلك لتقليل تعرضهم لضغوط خارجية، والاعتماد على مبدأ الكفاءة في الاختيار والتعيين والترقية، والاهتمام بتدريب الموظفين وربط الأهداف التدريبية بالاحتياجات الفعلية للمنظمة.

أما المتطلبات التكنولوجية فتنبثق من الحاجة إلى بنية تحتية متكاملة للاتصالات والأجهزة والبرمجيات تكون قادرة على توفير أنظمة اتصال سهلة الاستخدام تمكن الموظفين والعملاء من الإبلاغ عن حالات الفساد، وتطوير أنظمة لمراقبة الممارسات الإدارية ذات الاتصال المباشر بالعملاء، والمساعدة في تبسيط القواعد والإجراءات المتبعة لتوفير الخدمات للموظفين والعملاء، وكذلك توفير التكامل بين خدمات الأنظمة الإلكترونية المختلفة، وتقديم البرمجيات الآمنة الغير قابلة للاختراق.

وفي الختام يجب التأكيد على أن متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية (التنظيمية والبشرية والتكنولوجية) ليست منفصلة عن بعضها البعض بل هي عناصر متكاملة وكل يؤثر ويتأثر بالآخر. ●



## الجزيرة تنوه عن عدد (التنمية الإدارية) المئوي

**تحت عنوان:** "مجلة التنمية الإدارية تستضيف وزير التربية والتعليم"، نشرت جريدة الجزيرة في عددها الصادر يوم السبت ١٨ ذو الحجة ١٤٣٣هـ، خبراً عن صدور العدد رقم ١٠٠ من مجلة التنمية الإدارية، ونوهت بمسيرة المجلة على مدى ٢٥ عاماً من العمل الإعلامي، وتطرق الخبر إلى الحوار التي أجرت المجلة مع معالي وزير التربية والتعليم الأمير فيصل بن عبدالله بن محمد آل سعود، كما أشارت إلى قضية العدد «الإدارة في المملكة العربية السعودية بين الحداثة والتقليدية»، والتي استضافت نخبة من الخبراء والمتخصصين الذين استطلعت آراؤهم حول مسيرة الإدارة بالمملكة.

النشاط»، بحيث يصبح الطالب محور العملية التعليمية خلافاً للتعليم التقليدي خادماً الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز مشروفاً لتحديث العمل على تصنيف المدارس الأهلية، وأشار إلى العمل على رفع مستوى التجارب العالمية في مجالي تطوير المناهج التعليمية وتعلم اللغة الإنجائية التعليمية، بالإضافة إلى قضايا أخرى جادة عن التعليم والتحديات التي كما تفتتح المجلة على صفحاتها ملف قضية «الإدارة في المملكة العربية والمختصين الذين تستطلع آراؤهم حول مسيرة الإدارة بالمملكة.



## مقال



نايف بن عبدالعزيز  
الحسين \*

## الاتحاد الخليجي للتنمية الإدارية

لم يعد الحديث عن أهمية التكتل بين الدول التي يربطها مصير مشترك، واصطفافها جنباً إلى جنب في مواجهة التحديات السياسية والاقتصادية والأمنية وغيرها مقصوراً على منظري السياسة أو قادة الرأي، فقد أصبح الجميع اليوم يدرك مدى قدرة الكيانات الكبرى على تحقيق آمال ومتطلبات شعوبها تلك التي تتعلق بسبل العيش الكريم، فضلاً عن قدرتها على فرض أجندتها الخارجية على طاولة الاجتماعات والمناسبات الدولية بشكل قوي ومتوازن يضمن لها رصيда من الخيارات خلال الأزمات السياسية.

ولإن كان رفع مستوى العلاقة بين دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، من (تعاون) إلى (اتحاد) هو توجه قادة وشعوب المنطقة، فإن هذا الهدف الاستراتيجي ليس بعيد المنال، متى ما تم البدء في تحقيق وحدة حقيقية بين الكيانات الصغيرة المتمثلة في المنظمات والأجهزة المتشابهة في دول المجلس، والتي ستهدئ الأرضية المناسبة لتأسيس الاتحاد الخليجي الأكبر. ومن أهم تلك الأجهزة معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، التي ستقف - من وجهة نظري - بعد اتحادهما إلى جانب بقية المنظمات التي تسعى هي الأخرى لتوحيد أدوارها، وذلك بما تمتلكه من خبرة هائلة في مجال التنظيم الإداري، ودراسات الهيكلية، والهندسة الإدارية.

وحيث يتزامن هذا العدد من مجلة التنمية الإدارية، مع انعقاد المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون الخليجي الذي ينظمه المعهد بالرياض، فقد أتيحت لي الفرصة أثناء إعداد مواد العدد للتعرف بشكل أكبر على أهداف ونشاطات عدد من الأجهزة والمؤسسات الخليجية المعنية بالتنمية الإدارية، واكتشفت وجود مستوى عال من الفكر الإداري، والممارسة الإدارية الحديثة، والتنوع والثراء الفكري في مجال الأبحاث والدراسات الإدارية في تلك الأجهزة والمؤسسات الخليجية، مما جعلني أتمنى لو انضوت تلك المؤسسات الإدارية تحت مظلة وحدة بمسمى: (الاتحاد الخليجي للتنمية الإدارية)، تتحدد رسالته في الإسهام في تحقيق التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون بما يخدم قضايا التنمية الشاملة، من خلال تأسيس مقر دائم وأمانة عامة له؛ ليتولى الدور التنسيق بين معاهد الإدارة والتنمية الإدارية في دول المجلس، ويناط به توفير فرص تبادل الخبرات والإمكانيات، واستفادة دول مجلس التعاون من بعضها البعض في مجالات التنمية الإدارية، إلى جانب الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة، وإجراء البحوث والدراسات المشتركة والمقارنة، وتقديم الاستشارات اللازمة لبقية الأجهزة والمنظمات الخليجية، وتذليل جميع العقبات التي تعترض وحدتها.

إنني على ثقة بأن الاهتمام بتوحيد جهود دول مجلس التعاون الخليجي، فيما يتعلق بمجالات التنمية الإدارية، هو السبيل الأمثل للاتحاد السياسي الأكبر، فالإدارة كما قيل هي ربيبة السياسة، وهي خير من يترجم هذا الحلم إلى واقع ملموس. والله من وراء القصد. \*

أصبح الجميع اليوم  
يدرك مدى قدرة  
الكيانات الكبرى  
على تحقيق آمال  
ومتطلبات شعوبها  
تلك التي تتعلق بسبل  
العيش الكريم، فضلاً  
عن قدرتها على فرض  
أجندتها الخارجية على  
طاولة الاجتماعات  
والمناسبات الدولية  
بشكل قوي ومتوازن  
يضمن لها رصيда من  
الخيارات خلال الأزمات  
السياسية.

صفحة تعني برصد أبرز ما صدر من الكتب الإدارية الحديثة لتقديم وعياً متجدداً لتعزيز الثقافة الإدارية من خلال العطاءات المتميزة. ويتم إعداد الصفحة بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بمعهد الإدارة العامة.

متابعة: شقران الرشدي

## إدارة الائتمان

المؤلف: د. سوزان ذيب- د. محمود نور- د. شقيري موسى- د. عبدالله سعادة  
الناشر: دار الفكر ناشرون وموزعون - عمان - الأردن -  
سنة النشر: ٢٠١٢م  
يتحدث الكتاب عن أهمية الائتمان ودوره في مساعدة المنشآت والأفراد والحكومات في مواجهة العجز في السيولة أو التقصير في أداء الالتزامات.



## اقتصاديات البورصة في ضوء الأزمات والجرائم.

المؤلف: أ.د. حمدي عبد العظيم  
الناشر: المكتب الجامعي الحديث - القاهرة - مصر  
سنة النشر: ٢٠١٢م  
يُعرف المؤلف الأسواق المالية "البورصات" بأنها متقلبة وأزماتها متعددة، وشديدة التنافس، وحساسة للتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والطبيعية، ويحدد عدداً من العوامل التي يراها تساعد في الحد من حدوث الأزمات المالية والاقتصادية.



## الخبر في وسائل الإعلام.

المؤلف: أ.د. عبد الرزاق الدليمي.  
الناشر: دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع - عمان - الأردن  
سنة النشر: ٢٠١٢م  
يتطرق الكتاب إلى صناعة الخبر الإعلامي، والأسس العلمية له، وأهمية دراسة الأخبار التي بدأت تجذب العديد من العلماء بمختلف تخصصاتهم في محاولة للتأثير على الرأي العام بسبب التحديات التي تواجه المجتمعات هذه الأيام.



## الرقابة على أعضاء مجلس الإدارة في شركات المساهمة (دراسة مقارنة).

المؤلف: أ. صالح عوض البلوي.

الناشر: مكتبة القانون والاقتصاد - الرياض - السعودية

سنة النشر: ٢٠١٢م

يتناول المؤلف في هذا الكتاب الشركات المساهمة كأهم أدوات التطور الاقتصادي لتأثيرها في المشروعات التنموية الكبرى، ويؤكد على ضرورة رقابة أداء مجالس إدارتها لضمان قيامه بالعمل على الوجه الصحيح منعا لتفشي الفساد، وظاهرة انهيار هذه الشركات المهمة.



## العقود التجارية الالكترونية الدولية.

المؤلف: د. يوسف حسن يوسف

الناشر: المركز القومي للإصدارات القانونية - القاهرة - مصر

سنة النشر: ٢٠١٢م

يركز الكتاب على التعاقدات عن طريق الإنترنت، ويشرح المخاطر التي تتم على ما يسمى بالتوقيع الالكتروني، كاشفا العقوبات المناسبة لمثل هذه الجرائم الحاسوبية.



## شهادة الشهود كوسيلة إثبات أمام القضاء الإداري. (دراسة مقارنة)

المؤلف: د. محمد يوسف علام.

الناشر: دار المسيرة للإصدارات - الإسكندرية - مصر

سنة النشر: ٢٠١٢م

يناقش المؤلف ضرورة الإثبات في القضاء الإداري في المواد المدنية، والتجارية والجنائية بما يتفق وطبيعة الدعوى القضائية التي تحكمها. ويتطرق لدور ومحددات شهادة الشهود كوسيلة إثبات أمام القضاء.







د. سعيد بن عبد الله  
القرني

## أداء الأجهزة الحكومية بين الريادة والتردي

**تعصف** بالبيئة الخارجية للأجهزة الحكومية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية العديد من التحولات والتغيرات المتسارعة، والتي منها: التغيرات الديمغرافية، والاقتصادية، والاجتماعية، التي أفرزت كثيراً من المستجدات ومنها: ارتفاع سقف مطالبة المواطنين من الأجهزة الحكومية لتحسين مستوى أدائها وجودة وتنوع الخدمات التي تقدمها. كما أفرزت المطالبة بالمزيد من المساءلة والشفافية في هذا الأداء وتمكين المواطنين من المشاركة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بتقديم الخدمات الحكومية لهم. ولذا لم يعد مناسباً أن تقوم بعض الأجهزة الحكومية بتقديم خدماتها دون الرجوع إلى المستفيدين منها، واستقصاء تطلعاتهم، وتحديد احتياجاتهم، والعمل وفق رسالتها لتقديم الخدمات والبرامج الملبيه لهذه التطلعات. كما لم يعد مناسباً أن تستمر كثير من الأجهزة الحكومية بالعمل دون القيام بتقييم مستمر لأدائها يمكنها من تحديد مدى نجاحها في تحقيق نتائج ذات قيم مضافة ويحدد مسارها المستقبلي الصحيح.

إن المطالبة بأن ترتقي كثير من الأجهزة الحكومية بمستوى أدائها ليتفق مع الدعم السياسي والمالي الكبيرين لها أصبح أكثر إلحاحاً مما مضى. غير أن هذا المطلب يصعب تحقيقه في ظل قلة وجود القيادات الإدارية الملتزمة ذاتياً بتحقيق التميز في الأداء وضعف وجود المساءلة والمحاسبة الدقيقة والحقيقية والمستمرة لأداء الأجهزة الحكومية، ليتم مكافأة وتشجيع الأجهزة المجدة واتخاذ القرارات اللازمة حيال الأجهزة المتدنية في أدائها لترتقي بأدائها.

وبالرغم من زيادة مستوى النقد لأداء كثير من الأجهزة الحكومية ومطالبتها بإجراء تغييرات جذرية في أساليب قياداتها وإداراتها بما يكفل تبني وإحداث التغيير الإيجابي والتحسين المستمر في أدائها فإننا نجد في المقابل العديد من الأجهزة التي لم ترض قياداتها الإدارية إلا بالعمل الدؤوب لتحقيق الريادة. ولقد عملت على تحقيق ذلك ليس بمطالبة العاملين فيها بالمزيد من الجهود فقط وإنما بالتأكد من أن ما تقوم به هو العمل الصحيح وفق أساليب إدارية صحيحة. وهو ما أنجزته نتيجة قيامها بتبني مفاهيم وأساليب إدارية حديثة والتي منها الإدارة الاستراتيجية، فقامت بقياس وتقييم أدائها وفق المستجدات في بيئتها الداخلية والخارجية، فتمكنت من تحديد جوانب القوة والضعف لديها والفرص والتهديدات في بيئتها واستثمرت كل ذلك لتحديد الثابت والمتحول في رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية وتبني كل ما يمكنها من أساليب إدارية للتركيز على مكان قوتها وتميزها. فحققت أهدافها بالإضافة إلى تقديمها خدمات ذات قيم مضافة لكل المستفيدين منها والمتأثرين والمؤثرين فيها.

إن غياب القيادات الإدارية التي تتصف بالقدرة على تحديد المسارات الصحيحة للأجهزة الحكومية المسؤولين عن قياداتها، وتبني الأساليب الإدارية الكفيلة بتحسين أساليب وإجراءات العمل لتحقيق الأهداف المنشودة، والاهتمام في الوقت نفسه بالعاملين في هذه الأجهزة وتحفيزهم من خلال وضوح الرسالة والرؤية والأهداف المطلوب إنجازها وأدوارهم وإضفاء قيم محسوسة لديهم لما يقومون به سيؤدي بكل تأكيد إلى ضعف هذه الأجهزة الحكومية في تحقيق أهدافها وفق المتوقع منها. كم هي الأجهزة الحكومية التي تزخر بالكوادر المؤهلة والمتخصصة في مجالات أنشطتها وتبذل الجهود الكبيرة بغية إنجاز مهامها وتحظى بدعم مالي وسياسي كبيرين، ومع ذلك تجد أن أدائها من وجهة نظر المستفيدين من خدماتها دون المتوقع. لذا كان دور القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية المؤثر الأساسي في اتصاف أدائها بالريادة أو التردي واتصافها بنجاحها في التعامل بإيجابية مع المستجدات المتسارعة في بيئتها الخارجية من عدمه. ●

كم هي الأجهزة  
الحكومية التي تزخر  
بالكوادر المؤهلة  
والمختصة في  
مجالات أنشطتها  
وتبذل الجهود الكبيرة  
بغية إنجاز مهامها  
وتحظى بدعم مالي  
وسياسي كبيرين، ومع  
ذلك تجد أن أدائها من  
وجهة نظر المستفيدين  
من خدماتها دون  
المتوقع

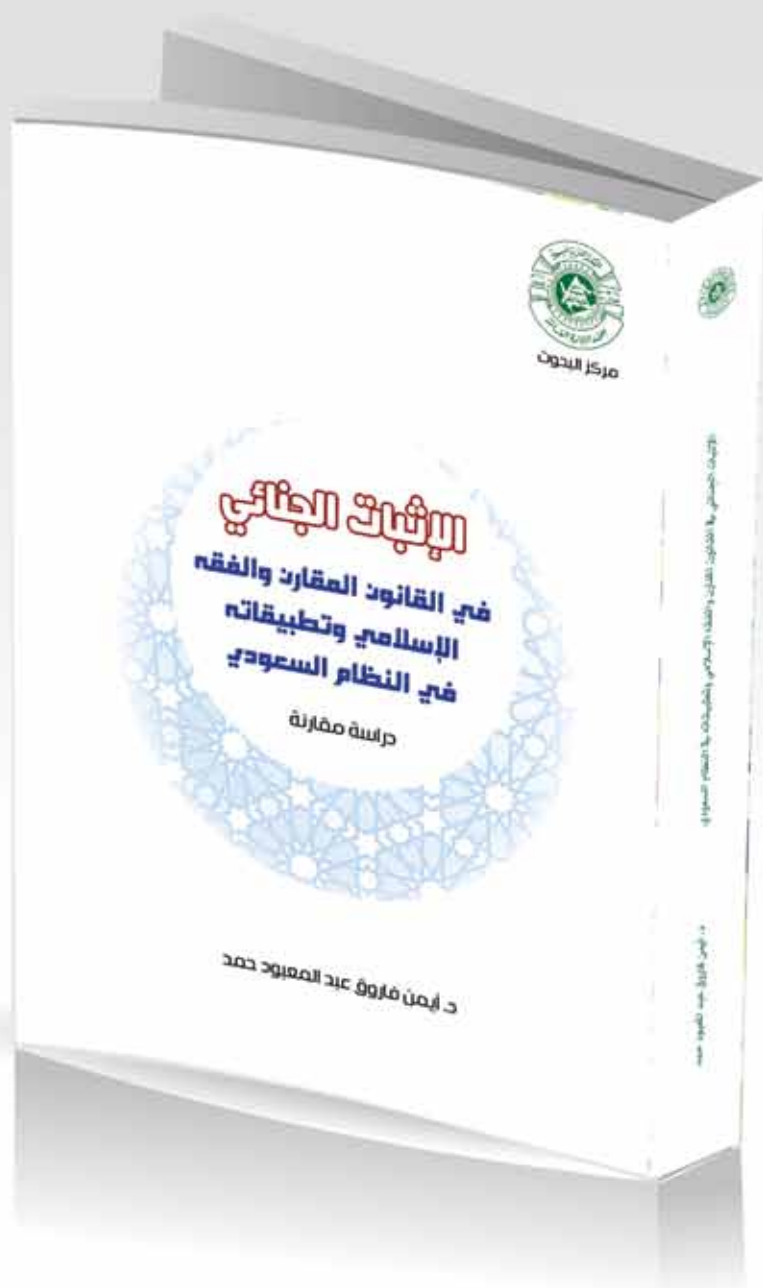
## هذا الكتاب

يركز على الإثبات الجنائي في القانون المقارن والفقه الإسلامي وتطبيقاته في النظام السعودي، ويهتم ببيان المبادئ الأساسية التي تحكم الإثبات في المسائل الجنائية، ونظم الإثبات السائدة في القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاته في النظام السعودي، كما يعرض بالتفصيل لأدلة الإثبات الأكثر شيوعاً في العمل في كل من القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاتها في النظام السعودي.

ويهدف الكتاب إلى تسليط الضوء على الإثبات الجنائي من خلال منهج علمي مقارنة يعين الدارس والباحث والمشتغل في ميدان العدالة على فهم مبادئ الإثبات الجنائي الأساسية ونظمه وأدلتها، مع شرح وافٍ وأمثلة وتطبيقات قضائية. وقد جاءت موضوعات هذا الكتاب في أربعة أبواب: تناول الباب الأول الأحكام العامة في الإثبات الجنائي، في حين تناول الباب الثاني نظم الإثبات الجنائي، أما الباب الثالث فعرض لأدلة الإثبات الجنائي في القانون المخارن. وأخيراً تناول الباب الرابع أدلة الإثبات في الفقه الإسلامي وتطبيقاتها في النظام السعودي.

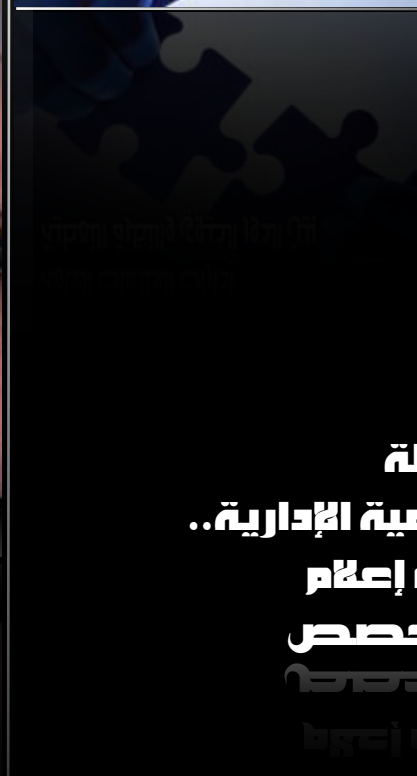
**Keywords:** child sexual abuse; disclosure; self-blame

المصدر: أطروحة وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة - 1394هـ



# صدر حدیثا

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة





# التنمية الإدارية



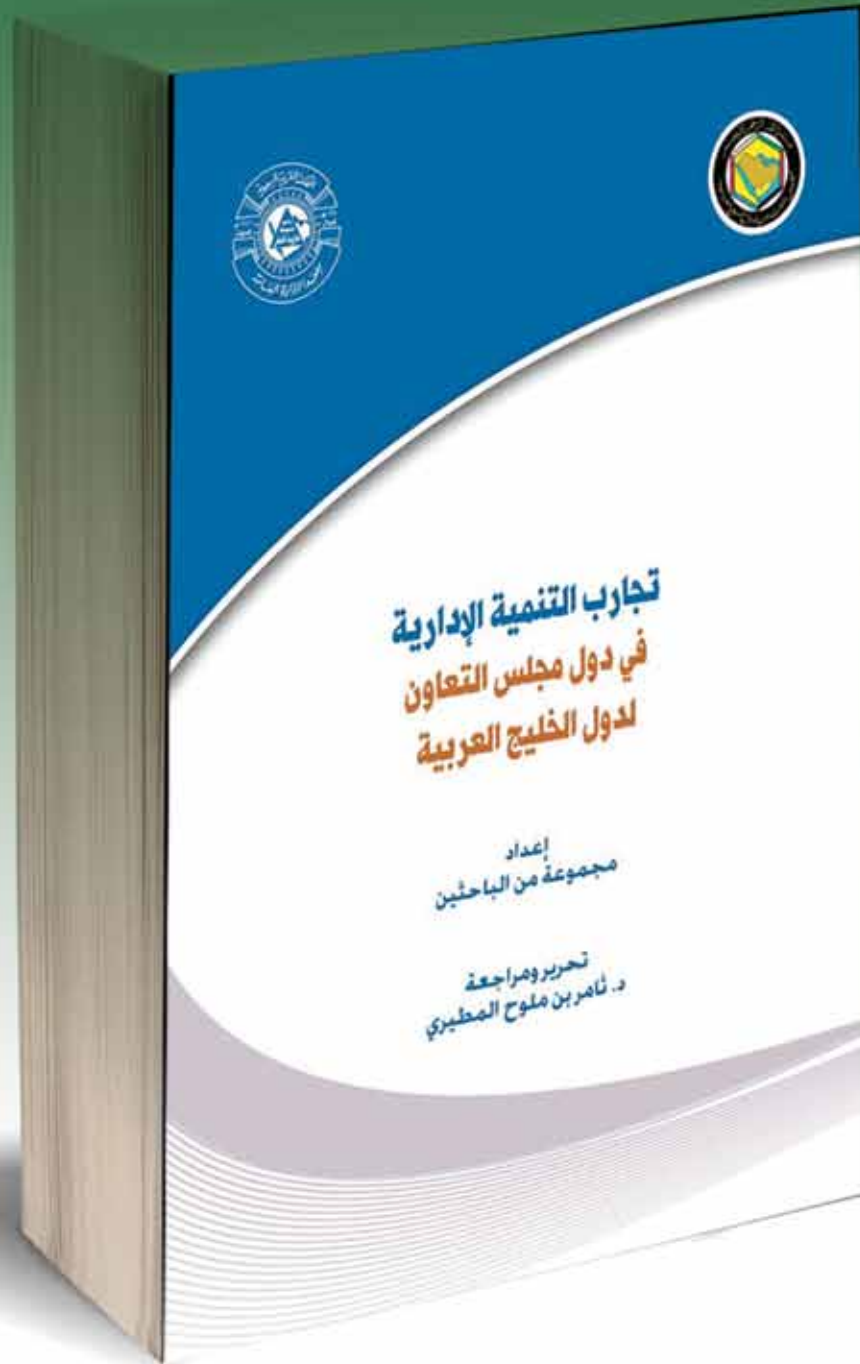
تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٠٣ - صفر ١٤٣٤ هـ / يناير ٢٠١٣ م

الإصلاح الإداري بالمملكة بدأ قبل ٥١ عاماً  
أ. أحمد بن سالم الزهراني  
الأمين العام للجنة العليا للتنظيم الإداري:

## المتحدث الرسمي في الأجهزة الحكومية.. إعلامي أم موظف؟







# صدر حديثا

## صدر حديثا

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



# فني الدواخ



متابعات

6



10

المشاركون من داخل المملكة وخارجها يشنون على نجاح المؤتمر وخروجه بهذا الشكل المشرف ختام فعاليات المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية

لقاء

16

أ. أحمد بن سالم الزهراني الأمين العام للجنة العليا للتنظيم الإداري: الإصلاح الإداري بالمملكة بدأ قبل ٥١ عاماً



معهد الإدارة العامة ينظم اجتماع الطاولة المستديرة حول الحوكمة والقيادة في القطاع الحكومي

8



رئيس ديوان الموظفين العام الفلسطيني يزور المعهد

9

د. صلاح المعيوف: معهد الإدارة العامة استقبل أكثر من ٣٦٠ ألف ترشيحاً من الأجهزة الحكومية للفصل التدريبي الثاني



التصميم والإخراج والإنتاج

الجريدة للخدمات الإعلامية



المدير التنفيذي

ابراهيم حمد العسكر

المدير الفني

رضا سالم باصالح

المملكة العربية السعودية. الرياض.

ص.ب ٤٣٦٢ الرياض ١١٥٤١

هاتف: ٢٢٥٠١١١ (٥ خطوط)

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

الرقم الموحد: ٩٢٠٠٠٨٠٠٩

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

www.aljareeda.com.sa

## المشرف العام

د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة  
لشئون التدريب

هاتف : ٤٧٦٣٤٤٦ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٦  
maayooofs@ipa.edu.sa

## رئيس التحرير

عبد الله بن متعب السميح

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢  
osaimia@ipa.edu.sa

## مدير التحرير

شقران بن سعد الرشيد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

## هيئة التحرير

عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٢  
hadlaqa@ipa.edu.sa

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٤  
mohameda@ipa.edu.sa

سوسن بنت حسون المفلح

هاتف : ٤٧٤٥٠٨٦  
mefehs@ipa.edu.sa

## سكرتير التحرير

نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : ٤٧٤٥٠٣١  
hossainn@ipa.edu.sa



الطباعة

مطبعة معهد الإدارة العامة

## المراسلات

معهد الإدارة العامة

إدارة العلاقات العامة والإعلام

مجلة التنمية الإدارية

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥

فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢

tanmiah@ipa.edu.sa

الآراء المنشورة تعبر عن أصحابها

وليس بالضرورة عن رأي المعهد

## الافتتاحية

### يتجدد

التواصل الإعلامي مع مجلة «التنمية الإدارية» عبر عددها الجديد الذي يضم مجموعة من الموضوعات والأبواب والمقالات المتنوعة.

في حوار هذا العدد نستضيف سعادة الأستاذ أحمد بن سالم الزهراني، أمين عام اللجنة العليا للإصلاح الإداري، وأمين عام اللجنة العليا للتنظيم الإداري، الذي عاصر مراحل مهمة من مسيرة الإصلاح والتنظيم الإداري بالمملكة، وكان شاهداً على مراحل التغيرات والتحولات التي شهدتها التنمية الإدارية في المملكة، حيث قضى أكثر من ٣٠ عاماً ليس كشاهد على عصر التنمية الإدارية وحسب، ولكنه كان أحد المساهمين في صناعة تلك التنمية بخبرته وتجربته وموقعه الوظيفي.

وعن تجربة المتحدثين الرسميين في الأجهزة الحكومية تطرح مجلة «التنمية الإدارية» في قضية هذا العدد بعضاً من التساؤلات التي ترى أن هؤلاء المتحدثين تحولوا إلى حلقة وصل مفقودة بين الأجهزة الحكومية ووسائل الإعلام، وأنهم ليسوا إعلاميين يعون أهمية التواصل مع الإعلام والرأي العام بل مجرد موظفين حكوميين يؤدون أدواراً معينة. نتعرف على إجابة تلك التساؤلات من خلال آراء عدد من المسؤولين والمتخصصين وبعض المتحدثين الرسميين في مختلف القطاعات.

وحول أهمية مشاركة المواطن في تحسين أداء الأجهزة الحكومية، ومدى تقبل المسؤولين لهذا الدور، يدور تحقيق هذا العدد، بعنوان «المواطن وتطوير الأجهزة الحكومية.. الدور مهم والمسئولية كبيرة»، والذي نناقش فيه دور المواطن كمستفيد في تطوير الأداء الحكومي.

وفي استطلاع العدد، وعنوانه «السهر.. داء خطير يفتك بأهم عنصر من عناصر التنمية»، نستعرض ظاهرة سهر الموظفين وتأثيراتها في تواضع الإنتاجية، وضعف أدائهم الوظيفي، وفي ظهور المشكلات الصحية التي تؤثر بشكل كبير على أهم عنصر من عناصر التنمية، وهو العنصر البشري.

كما يحفل العدد بالزوايا والأبواب الثابتة، والمقالات المتخصصة، والأوراق العلمية إلى جانب التغطيات الإخبارية التي ترصد أنشطة المعهد المختلفة. ●

## استطلاع 22

ينتج عنه نصف موظف وأداء وظيفي هزيل:

السهر.. داء خطير يفتك بأهم عنصر من عناصر التنمية

## قضية العدد

### 26

بين انتمائه لجهة عمله

وقلة التأهيل الإعلامي

المتحدث الرسمي في الأجهزة الحكومية..

إعلامي أم موظف؟

## تحقيق

### 32

أصبح شريكاً ومساعداً

على تحسين الأداء:



المواطن وتطوير الأجهزة الحكومية..

الدور مهم والمسئولية كبيرة

## أوراق علمية

### 46

خطوة مهمة على طريق «الاتحاد»..

وقراءة لواقعه وتحدياته:

التكامل المعلوماتي والمعرفي بين أجهزة

التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون

## ندوات ومؤتمرات

### معهد الإدارة العامة ينظم اجتماع الطاولة المستديرة حول الحوكمة والقيادة في القطاع الحكومي

#### د. عبدالرحمن الشقاوي: الاجتماع يهدف إلى استعراض المؤشرات الدولية المستخدمة في مقارنة مستوى الأداء الحكومي في عددٍ من الدول

والأساليب والتجارب الدولية الحديثة. وذكر أن الاجتماع سيعقد في فندق الميرديان بالخبر، وسيبدأ في تمام الساعة الثامنة والنصف صباحاً، ويختم الساعة الرابعة وخمس وأربعين دقيقة عصراً. وأوضح د. الشقاوي أن الاجتماع سيتضمن عدداً من المحاور، منها:

- الأركان الأساسية لمصطلح الحوكمة في القطاع الحكومي ومناقشة أبعادها المختلفة، من خلال استعراض عدد من المؤشرات المستخدمة في القطاع الحكومي واتجاهات العاملين في الخدمة المدنية، عما إذا كانت المقارنة المرجعية لبعض (الدول والمنظمات والخدمات وغيرها) تعد أداة مهمة وذات جدوى لصنع القرار في القطاع الحكومي.
- استخدام مفهوم الحوكمة على نطاق واسع في إدارة القطاع الحكومي منذ أوائل تسعينيات القرن العشرين، واختلاف معانيه بحسب استخدامه. هنا يكون السؤال: هل من الممكن تحقيق توافق في الآراء بشأن الأبعاد المختلفة لهذا المصطلح؟
- التوجه العالمي نحو تحقيق مستوى أفضل للحوكمة، يستلزم إجراء عدد من الإصلاحات وتغيير توجهات موظفي الخدمة المدنية، لذا قد يجد المشاركون فائدة في الخطوات الثماني لتغيير الإدارة وسمات القيادة الست التي سيتم دعوتهم لمناقشتها.
- وتجدر الإشارة إلى أن السيد باتريس دوفور، يعد أحد الخبراء البارزين في

نفذ معهد الإدارة العامة بالتعاون مع المدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة (ENA) اجتماع الطاولة المستديرة، يوم الثلاثاء ٢٦ من صفر ١٤٣٤ هـ، الموافق ٨ من يناير ٢٠١٣، وقدم السيد باتريس دوفور، أخصائي ومنسق تطوير القطاع العام في (ENA)، بفرنسا. وشارك في الاجتماع عدد من أصحاب المعالي والسعادة نواب الوزراء ووكلاء الوزارات والوكلاء المساعدون ومن في حكمهم. وقال معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، إن الاجتماع سعى إلى أن يتمكن المشاركون من استعراض المؤشرات الدولية المستخدمة في مقارنة مستوى الأداء الحكومي في عدد من الدول؛ حتى تتوافر لديهم رؤية واضحة لما يتعين عليهم القيام به، وأن هذا الاجتماع يشمل:

- الاتفاق على تعريف شامل للحوكمة بحيث يغطي أبعادها المختلفة.
- إدارة التغيير في القطاع الحكومي والسمات القيادية المرتبطة بها.
- كيفية تحسين مستوى التواصل الأفقي بين مؤسسات القطاع الحكومي.
- وأكد أن تنظيم معهد الإدارة العامة هذا الاجتماع، يأتي انطلاقاً من دوره في تنمية الإدارة العليا في الأجهزة الحكومية، وحرصاً على مواكبة المفاهيم والأساليب والتطبيقات الإدارية الحديثة، والاستفادة من التجارب الدولية الرائدة والناجحة ونقلها إلى بيئة الإدارة المحلية في المملكة؛ للإسهام في تطويرها وتمييزها بما يجعلها على تماس فكري وتطبيقي مع تلك المفاهيم

برعاية خادم الحرمين الشريفين، تعقد الهيئة السعودية للمهندسين، بالتعاون مع الاتحاد الهندسي الخليجي، الملتقى الهندسي الخليجي السادس عشر، بمدينة جدة، خلال الفترة من ٢ - ٤ فبراير ٢٠١٣.

4/4-2  
2013

الملتقى العالمي للمبدعين في التدريس الجامعي، تقيمه جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، خلال الفترة من ٣ - ٥ فبراير ٢٠١٣، ويهدف الملتقى إلى تطوير التعليم والتعلم الجامعي، ونشر خبرات التدريس الإبداعي الجامعي وأساليب تطويره، وتتضمن محاور الملتقى التخطيط للتدريس الجامعي الإبداعي، وأساليب وإستراتيجيات إبداعية في التدريس، والتقنيات الحديثة في التعليم الجامعي، إضافة إلى أساليب ووسائل التقويم الإبداعي، و عرض الأنشطة المتميزة في التدريس الجامعي، والتميز في إدارة التدريس الجامعي، ومهارات الاتصال الإبداعية.

2/5-3  
2013

قياس وتطوير الخدمات الحكومية العربية «ما لا يقاس لا يدار»، ورشة عمل تقيمها المنظمة العربية للتنمية الإدارية بإمارة الشارقة - دولة الإمارات العربية المتحدة خلال الفترة من ٣ - ٦ فبراير ٢٠١٣، وتهدف الورشة إلى تحليل وتحديد دور الحكومة في ضوء العولمة والتطورات الاقتصادية والتكنولوجية، ومناقشة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، وأثر الشراكة العربية والدولية على تطوير الخدمات الحكومية العربية، ومعرفة أسس العلاقة التنظيمية والشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، إضافة إلى استعراض العوامل والقوى البيئية العربية، وأثرها في تطوير الخدمات الحكومية العربية، والوقوف على بعض التجارب الحكومية العربية.

6/3  
2013

المؤتمر الدولي الثالث للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، ينظمه المركز الوطني للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد خلال الفترة من ٣ - ٦ فبراير ٢٠١٣، يتضمن عدة محاور، منها: تجارب ومشاريع التعلم الإلكتروني الناجحة التي تستهدف تحسين التعلم وضمان جودته، ودراسات حالة عن تطبيقات التعلم الإلكتروني القائمة على حل المشكلات، واستعراض أحدث الأبحاث في مجال التعلم الإلكتروني القائم على حل المشكلات، وتطوير محتوى للتعليم الإلكتروني، يكون جذاباً لتحسين الأداء، وغيرها من الموضوعات التي تخص التعلم الإلكتروني.

2/6-3  
2013



## أخبار سريعة

- تلقى سعادة مدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، أ. علي بن يحيى الغامدي، أ. بشير المطيري، خطابي شكر من صاحب السمو الملكي الأمير خالد الفيصل، أمير منطقة مكة المكرمة، على جهودهما في إعداد الهيكل التنظيمي لإمارة منطقة مكة المكرمة الذي تم اعتماده من قبل اللجنة التحضيرية للجنة العليا للتنظيم الإداري، ليكون خارطة تنظيمية موحدة لإمارات المناطق.
- صدر قرار سعادة نائب المدير العام لشؤون التدريب د. صلاح بن معاذ المعيوف، بتكليف أ. باسم بن محمد الحازمي، منسقا لقطاع الحاسب الآلي، بدلاً من أ. ماجد بن محمد أمين خوجه.
- نفذ مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية ورشة العمل الرابعة لمشروع تطبيق وتصميم بطاقة الأداء المتوازن لوزارة الخدمة المدنية، التي شارك بها عدد من القيادات الإدارية بالوزارة، ونفذها من مركز القياس كل من: د. مشيب القحطاني، ود. وسيم النصير، و أ. محمد قباني، وأ. ماجد الرويثي، والسيد كريس براغ من شركة (GC2).
- نفذ مركز قياس الأداء ورشتي العمل الثالثة والرابعة، الخاصة بتطبيق مشروع قياس الأداء وتصميم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، وركزت الورشتان على تحديد مؤشرات ومقاييس الأداء للمؤسسة، بحضور عدد من القيادات الإدارية بالمؤسسة. وشارك في تنفيذ الورشة السيد كريس براغ من شركة (GC2) وكل من: د. بركات العتيبي، د. سعد القحطاني، أ. حسين أبو ساق، وأ. أحمد الجبالي من مركز قياس الأداء.
- نفذ مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية ورشة العمل الخاصة بتدريب الأجهزة الحكومية المشاركة في المشروع التجريبي حول (إدارة اجتماعات مراجعة مؤشرات وتقارير الأداء)، حيث شارك في الاجتماع منسقو المشروع من صندوق الموارد البشرية، وكلية الملك عبدالعزيز الحربية، وهيئة تنظيم الماء والكهرباء، ومركز المعلومات الوطني. وقام بتنفيذ الورشة السيد كريس براغ من شركة (GC2)، بمشاركة د. بركات العتيبي، وأ. ماجد الرويثي، وأ. محمد قباني، وأ. أحمد الجبالي من مركز قياس الأداء.
- أنهى مركز تقنيات التدريب، تنفيذ حالة تدريبية جديدة بعنوان "التسويق التجاري" التي أعد مادتها العلمية كل من: د. زهير عباس كريم، ود. أحمد صالح مخلوف، من قطاع القانون. وسيتم إدراج الحالة التدريبية في نظام الإنتاجية فور اعتمادها من لجنة الحالات التدريبية.



د. عبد الرحمن الشقاوي



منصباً قيادياً، هو كبير مدربي معهد البنك الدولي، من خلال إدارته للبرامج الموجهة لكبار موظفي الخدمة المدنية في الدول النامية والهادفة إلى تنمية القطاع العام، وإصلاح المؤسسة العامة. كما أن السيد دوفور عضو فاعل في العديد من مشاريع البنك الدولي التي تهدف إلى تعزيز أثر تطوير القطاع العام على عمليات البنك الدولي، بالإضافة إلى تقديمه حلقات تدريبية قيادية في الحوكمة في عدد من الدول الأوروبية والولايات الأمريكية المتحدة. ●

المدرسة الفرنسية للإدارة (ENA)، وهو متخصص في مجال التطوير والتنمية الإدارية لبيئات الأعمال، حيث يملك خبرات واسعة في تصميم الورش والبرامج التدريبية القيادية لموظفي الخدمة المدنية في مجالات التنمية الإدارية والاقتصادية، ورسم السياسات العامة لتطوير بيئات الأعمال. وقد تخرج السيد دوفور في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد الشهيرة والعريقة بالولايات الأمريكية المتحدة فنال درجة الماجستير، كما أنه حاصل على دبلوم التخصص في الاقتصاد والمالية من معهد الدراسات السياسية في فرنسا. وقد شغل

## ابتعثات أعضاء هيئة تدريب للولايات الأمريكية المتحدة

**صدرت** قرارات معالي مدير عام المعهد د. عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، بابتعث عدد من أعضاء هيئة التدريب، لإكمال دراساتهم العليا في الخارج، تضمنت ابتعثات أ. فواز بن صالح الغامدي إلى جامعة ميزوري الحكومية بولاية ميزوري بالولايات الأمريكية المتحدة؛ لدراسة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، مع التركيز على نظم المعلومات الإدارية، وابتعثات أ. سعد بن عبد الله المهدي إلى جامعة ميتشغن الحكومية بولاية ميتشغن بالولايات الأمريكية المتحدة؛ لدراسة الماجستير في تخصص القانون، مع التركيز على القانون الإداري. ●

## ندوات ومؤتمرات

2/6-4  
2013

مهارات التحقيق الإداري ودور القضاء التأديبي في مساءلة الفساد، ندوة تعقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بشرم الشيخ - جمهورية مصر العربية، خلال الفترة من ٤ - ٦ فبراير، ٢٠١٣. تهدف إلى إلقاء الضوء على مفهوم الفساد المالي والإداري، وأثاره والجهود الدولية والتشريعات الوطنية لمكافحة، وتوضيح نطاق المسؤولية التأديبية في جرائم الفساد المالي والإداري، وشرح إجراءات التحقيق الإداري في جرائم الفساد المالي والإداري، بالإضافة إلى بيان مفهوم الدعوى التأديبية في جرائم الفساد المالي والإداري، وعرض أهم الاتجاهات القضائية في مجال المسؤولية التأديبية لجرائم الفساد المالي والإداري.

2/7-4  
2013

بناء الصف الثاني من القيادات: تمكين قادة المستقبل، ورشة عمل تعقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بإمارة الشارقة - دولة الإمارات العربية المتحدة، خلال الفترة من ٤ - ٧ فبراير، ٢٠١٣. وتهدف الورشة إلى التعرف على تحديات القيادة في الحاضر والمستقبل عالمياً وعربياً، والإلمام بالأساليب الحديثة لكيفية اختيار القادة، وكيفية إعداد قيادات الصف الثاني في المنظمات العربية عبر المسار الوظيفي، ومناقشة أساليب معالجة مشكلات بناء قادة المستقبل في البيئة الإدارية العربية، وكيفية «التمكين» والتمتين» لقيادات المستقبل العرب، بتكوين رؤية شاملة للقيادة لديهم، ودعم تفكير قائد المستقبل العربي ذهنياً ووجدانياً و تنمية مهارات القيادة وإدارة الذات والوقت والمعلومات والإبداع لديه، لاكتساب الثقة بالنفس، وللتأثير الإيجابي في سلوك الآخرين.

2/18-17  
2013

القيادة في أوقات الكوارث والأزمات، مؤتمر تنظمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بالتعاون مع كلية مانشستر لإدارة الأعمال - جامعة مانشستر، بالقاهرة - جمهورية مصر العربية، خلال الفترة من ١٧ - ١٨ فبراير ٢٠١٣. يهدف إلى التعريف بالمفهوم الجديد للقيادة العامة، وزيادة الوعي بأهمية القيادة الجماعية عبر المؤسسات والهيئات الحكومية والتعريف بألياتها من أجل الإدارة الناجحة للكوارث والأزمات، وتقليل حجم الخسائر المتوقعة منها، وتعزيز قدرات ومهارات القيادات الوطنية والإقليمية للتعامل مع الكوارث والحد من مخاطرها، والسعي للوصول إلى أساليب ابتكارية تطبيقية لمنع الكوارث والتعامل معها في مواقع العمل وحماية الأرواح والممتلكات، بالإضافة إلى تسليط الضوء على ضرورة مشاركة المنظمات غير الحكومية، ومؤسسات المجتمع الأهلي والمدني، في التعامل مع الكوارث والأزمات.

2/25-23  
2013

معرض توطين للوظائف، يقام بقاعة السيف في مدينة الخبر خلال الفترة من ٢٣ - ٢٥ فبراير ٢٠١٣. ويعد ملتقى التوظيف الأكبر الذي يجمع بين طالبي العمل والقطاع الخاص، ويستهدف آلاف الباحثين عن عمل، لتلقي عدد كبير من عروض توظيف شركات من مختلف القطاعات في المملكة.



## رئيس ديوان الموظفين العام اللسطيني يزور المعهد

### استقبل

وسعادة أ. هيثم عبدالرحيم أبو حجلة مدير عام مكتب رئيس ديوان الموظفين العام، وسعادة الأستاذة فداء جمال الكايد نائب مدير عام الإدارة العامة للتعيينات، وسعادة أ. عبدالله عباس عليان نائب مدير عام الإدارة العامة لشئون الموظفين.

وتعرف الوفد الزائر على نشاطات المعهد المختلفة في مجالات التدريب والأبحاث والاستشارات والتوثيق الإداري، كما تعرف على تجربة المعهد في مجال التنمية الإدارية. وجرى خلال اللقاء، بحث سبل وآليات العمل والتعاون المشترك وتعزيز العلاقات في مجال التنمية الإدارية.

وبعد ذلك قام معالي رئيس ديوان الموظفين العام الفلسطيني والوفد المرافق، بجولة في أرجاء المعهد، اطلعوا خلالها على نشاطاته المختلفة وإمكاناته الإنشائية، وتجهيزاته الفنية والتقنية. واستمعوا إلى شرح مفصل عن الأساليب التدريبية المستخدمة.

وقد ختمت الزيارة بحفل غداء أقيم بهذه المناسبة، حضره معالي وزير الخدمة المدنية د. عبدالرحمن البراك، ومعالي مدير عام المعهد د. عبدالرحمن الشقاوي، وعدد من المسؤولين بالوزارة والمعهد. ●

معالي مدير عام المعهد، د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، معالي رئيس ديوان الموظفين العام في فلسطين د. موسى محمود أبو زيد، والوفد المرافق له، الذي يزور المملكة العربية السعودية حالياً.

وحضر اللقاء من جانب المعهد كل من سعادة الأمين العام للجنة العليا للتنظيم الإداري أ. أحمد بن سالم الزهراني، وسعادة نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشئون التدريب د. صلاح بن معاذ المعيوف، وسعادة نائب المدير العام للأبحاث والمعلومات المكلف الدكتور سعيد بن عبدالله القرني، وسعادة مدير عام الاستشارات د. خالد بن عبدالله البتال، وسعادة مدير عام الشؤون الإدارية والمالية أ. عبدالله بن محمد الحميدان، وسعادة مدير عام إدارة التخطيط والتطوير د. بندر بن أسعد السجان، وسعادة مدير مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية د. مشيب بن عايض القحطاني، وسعادة مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام أ. عبدالله بن متعب السميح. كما حضره من الجانب الفلسطيني كل من سعادة د. محمود يوسف شاهين نائب رئيس ديوان الموظفين العام،

## تكليفات وتعيينات

- صدر قرار معالي مدير عام المعهد د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، بتكليف د. بندر بن أحمد أبا الخيل، بالعمل مديراً عاماً للبرامج المالية والاقتصادية، نظراً لانتقال مدير عام البرامج المالية والاقتصادية بالمعهد، د. عبدالله بن ناصر أبو اثين، للعمل وكيلًا لوزارة العمل لشئون التفقيش.
- صدر قرار معالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، بتكليف الدكتور فيصل بن عبدالله البواردي، بالعمل مديراً لإدارة الأبحاث بمركز الأبحاث.
- صدر قرار معالي مدير عام المعهد د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، بتكليف أ. ماجد بن محمد أمين خوجه، بالعمل مديراً لإدارة خدمات المستفيدين بمركز الحاسب الآلي، نظراً لابتعاث أ. علي بن راضي العيسى، لدراسة الدكتوراه.
- صدر قرار معالي مدير عام المعهد د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي بتعيين أ. هبة بنت فهد عثمان العثيم، بالفرع النسائي للمعهد، على وظيفة مساعد مدرب في قطاع الحاسب الآلي. والجدير بالذكر أنها حاصلة على درجة البكالوريوس في علوم الحاسب و المعلومات، تخصص تقنية معلومات من جامعة الملك سعود. ●

## أخبار سريعة

- عقدت إدارة تصميم وتطوير البرامج، ورشتي عمل حول كيفية إعداد الملفات العلمية للبرامج الإعدادية، حضرها الأعضاء في برامج القطاع الأهلي، وقد قام بتنفيذ الورشتين د. سامي شريف.
- أنجز مركز الحاسب الآلي اتفاقية مع مايكروسوفت، تمكن دارسي البرامج الإعدادية بالمعهد من تحميل برامج شركة مايكروسوفت الخاصة بالتطوير مثل برنامج (Visual Studio) وبرنامج (SQL Server) مجاناً من خلال موقع مايكروسوفت دريم سبارك : <https://www.dreamspark.com/> عن طريق إنشاء حساب للدارس في الموقع، وتفعيله باستخدام الإيميل الخاص بالمعهد. جدير بالذكر أن المركز قد أرسل ملفاً (دليلاً) يوضح طريقة تفعيل الحساب في موقع دريم سبارك، لجميع دارسي ودارسات البرامج الإعدادية بالمعهد.
- زار المعهد وفد من مطابع الأمن العام، برئاسة المقدم صالح بن علي القحطاني، يرافقه عدد من الضباط والأفراد، وقد التقى الوفد مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر، أ. عبد المحسن آل مشيط، بحضور مدير إدارة الطباعة، أ. محمد الشعيب، وتهدف الزيارة إلى التعرف على تجربة المعهد في مجال الطباعة والنشر والتقنيات المستخدمة في المعهد.
- زار فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، وفد من كلية الجيل الصناعية، مكون من مدير إدارة الشؤون الإدارية والمالية وبعض مسؤولي الكلية، للاطلاع على نظام المحاسبة المالية في الفرع، والاستفادة من تجربة ذلك النظام، حيث تم عقد اجتماع حضره من الفرع كل من: د. عماد نصر الله و أ. عبدالكريم العوامي و أ. محفوظ الغامدي، أعضاء هيئة التدريب بالفرع.
- زار الفرع النسائي للمعهد، عدد من موظفات جمعية مودة الخيرية؛ بهدف تقديم محاضرة تثقيفية، بالإضافة إلى التعريف بأهدافا، ونشاطات الجمعية، والبرامج التي تقدمها، وقد قامت بتقديم المحاضرة كل من أ. ريم القحطاني، و أ. شهد الخليفي، و أ. حصة البراك، وتأتي هذه الزيارة ضمن التعاون بين المعهد والأجهزة الحكومية والأهلية، وقد حضر المحاضرة عدد من المتدربات في البرامج، و عدد من منسوبات الفرع في قاعة الخنساء بمركز الأميرة عادلة للبرامج العليا.
- استضاف فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، اختبارات القبول الخاصة لمتقدمي طلبات التوظيف في الخطوط الجوية العربية السعودية، في قاعة الفاروق بالفرع. وتأتي هذه الاستضافة في إطار التعاون المتبادل بين الجهات الحكومية.

## ٣٧٤٨٥ فرصة تدريبية يوفرها المعهد

## لمرشحي الأجهزة الحكومية

## د. صلاح المعيوف: معهد الإدارة العامة

## استقبل أكثر من ٣٦٠ ألف ترشيحاً من

## الأجهزة الحكومية للفصل التدريبي الثاني



د. صلاح المعيوف

بلغ مجموع ترشيحات منسوبي الأجهزة الحكومية المعتمدة التي استقبلها معهد الإدارة العامة على برامجه التدريبية المنفذة في الفصل الثاني للعام التدريبي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، (٣٦١,٨٨١) ترشيحاً، في حين أن الفرص التدريبية التي يوفرها المعهد لمرشحي الأجهزة الحكومية للفصل التدريبي الثاني في المركز الرئيسي للمعهد بالرياض، وفروعه في كل من جدة والدمام والفرع النسائي، قد بلغت ٣٧,٤٨٥ فرصة تدريبية.

صرّح بذلك سعادة د. صلاح بن معاذ المعيوف، نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشئون التدريب، مشيراً إلى أن المعهد قد بدأ استقبال طلبات الترشيح من الأجهزة الحكومية على برامجه التدريبية للفصل التدريبي الثاني من العام التدريبي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، اعتباراً من يوم السبت ١٧ من محرم ١٤٣٤هـ حتى ٢٨ من محرم ١٤٣٤هـ. وذكر أن عدد ترشيحات الأجهزة الحكومية تجاوز ٣٦٠ ألف ترشيحاً، وهي تفوق طاقة المعهد وقدرته الاستيعابية، وأكد أن المعهد سيسعى جاهداً لتلبية الاحتياجات التدريبية لجميع الأجهزة الحكومية وفق قدرته وطاقته الاستيعابية. وأوضح نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشئون التدريب، أن الفرص التدريبية المتاحة جاءت موزعة على النحو التالي:

المركز الرئيسي بالرياض ٢٠,٢٦٠ فرصة تدريبية، وفرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة بجدة ٧,٨٥٩ فرصة تدريبية، وفرع المعهد بالمنطقة الشرقية بالدمام ٥,٣٣٦ فرصة تدريبية، وفرع المعهد النسائي بالرياض ٤,٠٣٠ فرصة تدريبية، كما بلغ عدد البرامج المنفذة في الفصل الثاني ١,٧٧٣ برنامج.

وأفاد سعادته أنه تفيذاً لتوصيات لقاء مسؤولي التدريب في الأجهزة الحكومية، الذي عقد في ١٦/١١/١٤٣١هـ، فإن المعهد قام بتطوير إجراءات الترشيح والقبول في البرامج التدريبية الموجهة لموظفي الأجهزة الحكومية، بحيث يتم تحديد أعداد المقبولين وفق معايير تأخذ في الاعتبار عدد الترشيحات لكل جهاز حكومي ونسبتها إلى مجموع الترشيحات لكافة الأجهزة الحكومية، وكذلك عدد البرامج التدريبية، وأيام التدريب التي سبق أن حصل عليها كل مرشح مع الأخذ في الاعتبار الطاقة الاستيعابية للمعهد، وأفاد سعادته أيضاً أن نتائج الترشيح على البرامج التدريبية قد أعلنت اعتباراً من يوم الأربعاء ١٣/٢/١٤٣٤هـ، وتم إرسال رسالة (SMS) إلى كافة المرشحين، الذين تم قبولهم في برامج المعهد التدريبية. ويمكن لأي موظف تم ترشيحه الاستعلام عن نتائج ترشيحه مباشرة من خلال موقع المعهد على شبكة الإنترنت [www.ipa.edu.sa](http://www.ipa.edu.sa)، وطباعة إشعار قبوله دون انتظار إرساله من الجهة المعنية بالتدريب في جهة عمله. •



المشاركون من داخل المملكة وخارجها يثنون على نجاح المؤتمر وخروجه بهذا الشكل المشرف

## ختام فعاليات المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية

تغطية / شقران الرشيد - د. أحمد زكريا أحمد

المكتبات والوثائق بمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية.

ثم تحدث سعادة د. سعيد بن عبد الله القرني، رئيس اللجنة العلمية للمؤتمر ونائب مدير عام المعهد للبحوث والمعلومات المكلف، فأوضح أنه تم توجيه الدعوة لما يزيد عن ٣٧٥ باحثاً وباحثة وممارساً في التنمية الإدارية من مواطني دول المجلس لتقديم أوراق علمية، وبناءً على ذلك، تم استقبال ما يزيد عن ٧٠ ملخصاً وورقة عمل، حيث تم قبول ٣٦ مشاركة علمية من بينها، بناءً على معايير التحكيم والمراجعة العلمية للمؤتمر. وأشار د. القرني إلى إصدار كتاب عن المؤتمر بعنوان «تجارب التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية»، وهو من إعداد مجموعة من المتخصصين في هذه الدول.

**اختتمت** مؤخراً فعاليات المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الذي نظمه معهد الإدارة العامة بالرياض، خلال الفترة ٢٦-٢٨ محرم ١٤٣٤هـ، الموافق ١٠-١٢ ديسمبر ٢٠١٢م، تحت عنوان «التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل»، الذي عقد بمقر المعهد تحت رعاية خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، حفظه الله، وافتتحه معالي د. عبد الرحمن بن عبد الله البراك وزير الخدمة المدنية، رئيس مجلس إدارة المعهد، بحضور معالي أمين عام مجلس التعاون لدول الخليج العربية د. عبد اللطيف بن راشد الزياني، ومعالي د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي مدير عام معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، وعدد من أصحاب المعالي والسعادة مديري معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون، ورئيس المعهد الدولي للعلوم الإدارية د. بان كيم. وعدد من أصحاب الفضيلة والسعادة من المسؤولين والخبراء والمتخصصين والأكاديميين، وشخصيات من صناعات القرار وقادة المنظمات، ومدارس ومعاهد وجمعيات التنمية الإدارية، إلى جانب خبراء ومفكرين ودارسي الإدارة في القطاعين الحكومي والخاص في دول مجلس التعاون، ورجال الإعلام.

### ركائز وأهداف إستراتيجية

في كلمته بهذه المناسبة، رفع معالي الأمين العام لمجلس التعاون لدول الخليج العربية د. عبداللطيف بن راشد الزياني، خالص الشكر وعظيم الامتنان لمقام خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، رئيس المجلس الأعلى، حفظه الله ورعاه، وإلى صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبدالعزيز، ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء، وزير الدفاع، حفظه الله ورعاه، على الدعم والمساندة التي تقدمها حكومة خادم الحرمين الشريفين لمسيرة العمل الخليجي المشترك، مقدماً خالص الشكر والتقدير لمعالي د. عبد الرحمن بن عبدالله الشقاوي، مدير عام المعهد، وكافة منسوبي المعهد على الجهود الملموسة التي بذلت للإعداد المتميز والتحضير لعقد هذا المؤتمر المهم، ومعرباً عن سعادته بالمشاركة فيه. وأكد معالي د. الزياني سعادته بعنوان المؤتمر،

في الوطن العربي أو غيره من الدول، مما يفرض ضرورة مواكبة دول الخليج العربية هذه التغيرات، وفق خصوصية مجتمعاتها وقيمها الدينية والحضارية.

وأشار معاليه إلى التحديات التي تعترض مسيرة التنمية الإدارية في هذه الدول، والحلول والآليات المختلفة التي يمكن الاعتماد عليها لمواجهة مثل هذه التحديات، مسترشداً بالعديد من التجارب الدولية الناجحة في هذا الشأن، ومنوهاً بالأمال المعقودة على تنظيم ذلك المؤتمر وما سيتمخض عنه من مناقشات وتوصيات وروى رصينة.

وأعلن معالي د. الشقاوي عن الفائز بجائزة معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية لأفضل عمل بحثي، وهو سعادة د. فهد بن محمد الفريخ، عضو هيئة التدريس، مدير عام

### التعاون المثمر

في بداية حفل الافتتاح ألقى معالي د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، مدير عام معهد الإدارة العامة كلمة، رحب فيها بصاحب المعالي د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك وزير الخدمة المدنية، رئيس مجلس إدارة المعهد، وبصاحب المعالي د. عبداللطيف بن راشد الزياني أمين عام مجلس التعاون، وأصحاب المعالي مديري معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول المجلس، كما رحب بأصحاب الفضيلة والسعادة الحاضرين والمشاركين، وأثنى على التعاون المثمر والتفاهم البناء والعمل المشترك بين هذه الدول، موضحاً أهمية تنظيم مثل هذا المؤتمر وفقاً لمتطلبات المرحلة الراهنة وما تشهده الساحات العالمية والإقليمية من تحولات كبيرة، ستتشكل ملامح مستقبل العمل الإداري والتنمية الإدارية، سواء



معالي الدكتور

عبد اللطيف بن راشد



معالي وزير الخدمة المدنية يكرم د. كيم



معالي وزير الخدمة المدنية يقدم جائزة المعهد



وأشار معالي الوزير إلى تطلعه إلى أن يكون هذا المؤتمر متميزاً في طروحاته ومحققاً لأهدافه، للخروج بتوصيات تنعكس إيجابياً على تطوير مسيرة التنمية الإدارية في دول المجلس.

الذي يدل على أن المؤتمر يتماشى مع التطلعات والطموحات لمسيرة التعاون الخليجي المشترك في مختلف المجالات، وأنه على الرغم مما حققته هذه المسيرة من إنجازات تكاملية بارزة، إلا أنها ما زالت تواجه الكثير من التحديات على مختلف الأصعدة.

## الجلسات

عقب ذلك، بدأت جلسات المؤتمر؛ حيث شهد اليوم الأول ثلاث جلسات، ناقشت ١٤ ورقة عمل، بواقع أربع أوراق عمل في الجلسة الأولى، وخمس بالجلسة الثانية، وخمس أوراق أيضاً بالجلسة الثالثة. وكان من أبرز فعاليات المؤتمر في يومه الثاني، استضافة رئيس المعهد الدولي للعلوم الإدارية، د. بان كيم كمتحدث رئيس، الذي تطرق في كلمته لأبرز تحديات الإدارة والتنمية ومستجداتها في العالم، وفي منطقة الخليج العربي. ونظم في اليوم الثاني حلقتين نقاشيتين،

## رعاية ملكية سامية

ثم ألقى معالي د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك وزير الخدمة المدنية، رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة، كلمة بهذه المناسبة، استهلها بقوله: «يشرفني نيابة عن خادم الحرمين الشريفين، الملك عبدالله بن عبد العزيز، حفظه الله، أن افتتح فعاليات المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الذي ينظمه معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، بالتعاون مع الأمانة العامة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية».

الأولى بعنوان «تحديات توطين الوظائف في دول مجلس التعاون». والثانية «الشراكة بين القطاع العام والخاص في دول المجلس»، حضرها عدد من المسؤولين في القطاعين الحكومي والخاص وخبراء الإدارة والمهنيين. كما تمت مناقشة ١٢ ورقة عمل خلال ثلاث جلسات متتالية في اليوم الثاني، وعشر أوراق عمل بحثت في جلستان للمؤتمر في يومه الثالث الختامي.

وكان من أبرز ما طرح في الجلسات وحلقتي النقاش، ما ذكره أ.د. عبدالرحمن هيجان، عضو مجلس الشورى، في الجلسة الأولى من



## نجاح المؤتمر

وفي ذات السياق، أشاد عدد من الحضور من داخل المملكة وخارجها، بجودة التنظيم وحسن إعداد معهد الإدارة العامة للمؤتمر. وهو ما عبرت عنه آراء المشاركين والحاضرين للمؤتمر من خلال الاستقصاء الذي وزعه معهد الإدارة العامة عقب اختتام الفعاليات، الذي أكدت نتائجه أن (٩٩,٢٪) منهم سيجرّسون على حضور المؤتمرات التي سينظمها المعهد مستقبلاً. وأن (٩٧٪) منهم راضين عن المؤتمر وتنظيمه. كما أكد (٩٠,٦٪) منهم أن التغطية الإعلامية للمؤتمر كانت كافية. وتبرز نتائج الاستقصاء والتقييم أيضاً وجود العديد من العناصر التي أسهمت في صناعة هذا النجاح، أهمها: إجراءات التنظيم، وتتمثل في إجراءات التسجيل في المؤتمر، الذي جاء جدول أعماله مناسباً لهؤلاء الحاضرين والمشاركين. كما أن عنصر إدارة الجلسات والنقاش كان له دور فعال، وتتحدد معايير هذا العنصر في: فعالية دور رؤساء الجلسات، والمحاورين خلال جلسات النقاش، وأن هذا النقاش كان مناسباً، وكذلك كانت المدة الزمنية المخصصة لتلك الجلسات كافية.

كما أسهم عنصر الأوراق العلمية المقدمة للمؤتمر بدور بارز في نجاحه؛ فقد رأى هؤلاء الحاضرين والمشاركين، أن هذه الأوراق كانت جيدة، وقدمت حلولاً قابلة للتطبيق فيما يتعلق بالتحديات والتطوير واستشراف المستقبل للتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. ورأى الحاضرون أن مطبوعات المؤتمر تعد أحد أهم عناصر تميزه؛ لأنها مناسبة وجيدة، بالإضافة لوجود عناصر أخرى متميزة، خاصة بالتقنيات وطريقة العرض، التي أبرزت نجاح المؤتمر وحسن تنظيمه، أهمها: ملائمة هذه التقنيات وأساليب العرض، التي أجمع الحاضرون والمشاركون على جودتها وتميزها، وكذلك الشكل الجيد الذي تم من خلاله عرض الأبحاث وأوراق العمل المقدمة بالمؤتمر.

وأثنى الحاضرون والمشاركون على نجاح المؤتمر وخروجه بهذا الشكل المشرف. متفقين على أن المعهد يمتلك مقومات تحقيق هذا النجاح وآلياته، فهو مؤسسة عريقة وبعد أحد أهم بيوت الخبرة الإدارية بالمنطقتين العربية والخليج العربي. ●

بدولة الكويت سابقاً خبير التنمية البشرية، فقد تحدث عن اهتمام الحكومات في دول مجلس التعاون الخليجي بإخضاع المؤسسات الحكومية للمزيد من المنافسة من أجل زيادة كفاءتها، ومواجهة التحديات في مجالات توظيف الوظائف وزيادة معدلات البطالة. في حين أشار د. خالد بن عثمان اليحيى، مدير برنامج الحوكمة والإدارة العامة في كلية دبي للإدارة الحكومية، إلى أهمية التعاون بين معاهد الإدارة والتنمية وأجهزة الخدمة المدنية الخليجية والدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في تلبية الطموحات والأمال التي ينشدها جميع مواطني دول الخليج. وذكرت أ. فضاة عبدالله لوتاه، مستشار مكتب المدير العام لهيئة تنمية وتوظيف الموارد البشرية (تنمية) بدولة الإمارات العربية المتحدة، أن حكومات دول المجلس سعت إلى بناء كوادر وطنية في كافة المجالات العلمية، وفي جميع العلوم الإنسانية والتطبيقية من خلال البرامج التي تعدها تلك المعاهد في جميع المجالات. وأوضح د. عدنان الأحمد من منسوبي جامعة الأمير سلمان بالرياض، حرص القيادات بدول مجلس التعاون، أن تصبح الدولة أكثر استجابة لاحتياجات الموظفين من خلال التوسع في المشاركة وتطبيق اللامركزية الإدارية بقدر المستطاع، كما تعمل حكومات المنطقة في اتجاه زيادة الانفتاح والشفافية ومكافحة الفساد. ومن جانبها قالت د. حنان الخليفة، عضوة هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة، في مداخلتها: «أتساءل عن سبب ربط الترفيات في الأجهزة الحكومية بالأقدمية في التوظيف وعدم اعتمادها على أي معايير أخرى؟». وتداخل أ. أحمد البحر من منسوبي معهد الإدارة بمملكة البحرين، مؤكداً على الجهود الكبيرة المبذولة لتحقيق التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لتجسيد عملية بناء الأجهزة الإدارية من حيث النظم واللوائح والهياكل والتشريعات وأجهزة الموظفين، والجهود المبذولة لتطوير هذه الأجهزة تنظيمياً وتبسيط نظم العمل وإجراءاته وتطوير مهارات القوى العاملة وتحسين بيئة العمل والاستفادة من التطور التقني. وقد شارك عدد من الحضور في مداخلات مهمة، تناولت قضايا وهموم التنمية الإدارية بدول المجلس، والتحول المحلي والإقليمية وسبل علاجها.

اليوم الأول عن أهمية مشاركة مجلس الشورى في تشخيص تحديات التغيير في الأجهزة الحكومية ومعالجتها. وما تناوله د. خالد الفر من دور وسائل الإعلام في دعم النزاهة وتعزيز منظومة مكافحة الفساد. وإشارة د. ثامر المطيري إلى دور الإصلاح الإداري في حماية النزاهة وتعزيز الرقابة في القطاع الحكومي.

وفي الجلسة الثانية من اليوم الأول، أشار د. فهد الفريح إلى أهمية التكامل المعلوماتي بين أجهزة التنمية في دول الخليج. أما في الجلسة الثالثة، فقد تحدث خبير التنمية الإدارية أ. نبيل المعجل عن تجربة دولة الكويت في إحداث التنمية الإدارية على المستوى الحكومي. وفي الجلسة الرابعة من اليوم الثاني للمؤتمر، تطرق أ. أحمد النصيرات من الإمارات العربية المتحدة، إلى بناء التميز المؤسسي في دول مجلس التعاون الخليجي. كما تناول د. إبراهيم المنيف إستراتيجية إعداد القيادات الإدارية العليا في دول الخليج.

أما د. أحمد محمد بوزير، وكيل الوزارة المساعد لشئون تخطيط القوى العاملة





## وجهة نظر



د. صلاح بن معاذ  
المعيوف \*

إن قيام الجامعات  
بالدور المرتقب  
منها ليس مرتبطاً  
بالإمكانات المادية ولا  
الموارد البشرية لديها  
بقدر ما هو مرتبط  
برؤيتها للمستقبل  
ورسالتها في المجتمع،  
وهذا لن يتأتى إلا  
بوجود قيادات لديها  
قناعة تامة بإحداث  
التغيير المطلوب

## الجامعات السعودية والدور المستقبلي المرتقب

**من** المتفق عليه أن نشوء الجامعات بمفهومها المعاصر في العالم يعد من أهم معطيات العصر الحديث؛ نظراً للدور المحوري والبارز الذي تمارسه لتطوير مجتمعاتها وتحديثها وتنويرها. بل إن الكثير من المحللين والدارسين لعوامل التطور والتقدم المذهل في العصر الحديث يجمعون على أن الجامعات كانت وما زالت من أهم تلك العوامل التي ساعدت على تمكين الغرب من التفوق الحضاري في عصرنا الراهن. إن الدور المحوري والأساسي الملقى على عاتق الجامعات يتلخص في أنها مراكز للتطوير والتغيير والتطوير لمجتمعاتها، بل مراكز إشعاع حضاري وثقافي وعلمي للإنسانية جمعاء، والجامعات في حقيقتها مؤسسات علمية واجتماعية وثقافية وتربوية وتمارس أنشطة تكاد تكون واحدة، وهي: التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

وبالرغم من أن وظائف الجامعات لا تختلف عبر الزمان والمكان إلا أن تأثيرها الإيجابي في مجتمعنا يكاد يكون محدوداً ومشوشاً. فالتدريس في معظم جامعاتنا لا يختلف كثيراً عن التعليم العام، من حيث اتباع أسلوب التلقين والحفظ والاعتماد على المذكرات محدودة الفائدة، في حين أن تنمية قدرات الطلاب على التحليل والنقد والإبداع مهارات لم تجد طريقها كما ينبغي إلى القاعات الدراسية في جامعاتنا، ومن ثم تكون المحصلة النهائية غالباً هي تزويد المجتمع بخريجين معظمهم غير قادرين على الإسهام في تطوير مجالات أعمالهم وتقديم القيمة المضافة المتوقعة والمطلوبة منهم. وفيما يتعلق بالبحث العلمي في معظم الجامعات فإنه يقوم على أساس المبادرات الفردية من قبل الأساتذة بهدف الترقية العلمية، ولذلك فهو من جهة لا يمثل استجابة لاحتياجات المجتمع، ومن جهة أخرى فإن الأستاذ غالباً ما يتوقف عن نشاطه البحثي بعد حصوله على الترقية. ولذلك فإن البحث العلمي في الجامعات في مجمله يخدم مصلحة أعضاء هيئة التدريس فيها ولا يخدم قضايا ومشكلات المجتمع. أما "خدمة المجتمع" فهي الوظيفة الأساس والأهم للجامعات، ومع ذلك فإنها أكثر الوظائف غموضاً واضطراباً لدى جامعاتنا. إنما تقوم به الجامعات تحت هذا المسمى في الوقت الراهن ليس مقنعة ولا مرضية ولا يمكن اختزال دور الجامعات تجاه المجتمع بما تقدمه حالياً من أنشطة.

خلال السنوات القليلة الماضية قفز عدد الجامعات الحكومية لدينا من بضع جامعات إلى ما يزيد على عشرين جامعة، وهذا أمر إيجابي وضروري لتلبية احتياجات المجتمع للتعليم العالي، بسبب الزيادة السكانية السريعة ودعم التنمية في المناطق بدلاً من تركزها في المدن الرئيسية. ولذلك فإن الدور المرتقب والمطلوب من الجامعات اليوم للنهوض بالمجتمع لتمكينه من المواكبة والمنافسة بين دول العالم في شتى المجالات أصبح مطلباً ملحاً لا يمكن تجاهله أو تأجيله. يجب على الجامعات أن تقود الحراك الاجتماعي وتؤثر فيه وتوجهه الاتجاه السليم بدلاً من الاستسلام والانقياد له؛ لأنها الأقدر والأجدر في لعب هذا الدور بما تمتلكه من كفاءات علمية في شتى المجالات.

إن قيام الجامعات بالدور المرتقب منها ليس مرتبطاً بالإمكانات المادية ولا الموارد البشرية لديها بقدر ما هو مرتبط برؤيتها للمستقبل ورسالتها في المجتمع، وهذا لن يتأتى إلا بوجود قيادات لديها قناعة تامة بإحداث التغيير المطلوب. الجامعات في وضعها الراهن أكثر ما يكبلها ثقافتها التنظيمية التقليدية المتجذرة والمقاومة للتغيير. ولذلك فإن الدور المطلوب من الجامعات لقيادة المجتمع يجب أن يبدأ بإحداث التغيير المطلوب في بيئتها الداخلية وثقافتها التنظيمية أولاً. إن قراءة المعطيات الحاضرة والمتوقعة في المستقبل في الداخل والخارج تتطلب تحمل المسؤولية الكاملة من قبل جامعاتنا للقيام بدورها المنشود في أقرب وقت ممكن. ●



معهد الإدارة العامة  
الرياض - المملكة  
العربية السعودية

ص.ب: ٢٠٥  
برقيا: معهد الإدارة  
العامة - الرياض  
الرقم:  
التاريخ: ٨٣/٨/٨ الموافق

قرار رقم (١)  
رئيس اللجنة العليا  
للإصلاح الإداري  
بناءً على قرار مجلس  
الوزراء رقم ٥٢٠ وتاريخ  
٨٣/٧/٥ هـ، الصادر  
بتشكيل لجنة عليا  
للإصلاح الإداري، ولجنة  
إدارية تحضيرية.  
وبالنظر لضرورة وجود  
لائحة تحدد إجراءات

العمل في هاتين اللجنتين وواجباتها فقد اجتمعت اللجنة العليا بكامل أعضائها، وبحضور أعضاء اللجنة الإدارية التحضيرية في مساء يوم الخميس الموافق ٨٣/٧/٢٦ هـ، واطلعت على مشروع اللائحة المعد من قبل اللجنة التحضيرية، وبعد مناقشته جرى إقراره بالصيغة المرافقة لهذا.  
وبناءً عليه يقرر ما يلي:-

- ١ - تعتبر اللائحة المرافقة لهذا القرار، خاصة بالعمل والإجراءات الداخلية بصلاحيات وواجبات ومهام كل من اللجنة العليا للإصلاح الإداري واللجنة الإدارية التحضيرية ومكتب السكرتارية.
- ٢ - يبلغ هذا القرار مع نسخة من اللائحة لمن يلزم للإحاطة بما ورد فيها والتفيد بمضمونها وحرر،

ص/ع/ ص ح  
رئيس اللجنة العليا للإصلاح الإداري



عبدالله بن متعب  
السميح \*

## للخروج من الوضع الراهن

**النقد** هو الخط الموازي لتقويم أي عمل وتنقيته من الشوائب، ومما يكون قد علق به من الاجتهادات الخاطئة، والادعاءات الواهية، يحدث هذا في جميع المهن والحقول.

وفي حقل الإعلام وعلى المستوى المحلي على الأقل تبدو لفظة نقد، غريبة الوجه واليد واللسان، ولن يتبادر إلى ذهن المتلقي حين ذكر النقد الإعلامي إلا نقد وسائل الإعلام لأداء الأجهزة الخدمية. ذلك أن غياب مصطلح (النقد الإعلامي) فضلاً عن المفهوم واشتراطاته العلمية والمهنية، إنما هو ناتج عن غياب الممارسة، وعن القحط المريع الذي تعاني منه الساحة الإعلامية في جانب الدراسات النقدية، التي تعمل على تمحيص التناولات المهنية، وتشخيص مكامن الخلل وفق منهجية علمية وموضوعية تسعى للارتقاء بمستوى الأداء المهني.

وبرغم كثرة وسائل الإعلام وتنوعها، ووجود بعض الجمعيات المهنية التي لم تزل في مرحلة التجريب، إلا أن واقع الممارسة الإعلامية، لا ينبئ بتطور في هذا الحقل، يتسق مع معطيات التنمية ومع ما تشهده الحقول الأخرى، بل إنه أقرب إلى مراكمة الأخطاء منه إلى تصحيحها.

وبدعوى النقد يحدث أن يتناول بعض المتخصصين في مجال الإعلام الإشكالات القائمة، وعلى استحياء، في المجالس الخاصة ربما أو في مواقع التواصل الاجتماعي، وهذا التناول يأتي رأياً انطباعياً متعجلاً لا يفضي إلى شيء، لكن المشكلة لدى هؤلاء أنهم يطلون من شرفة التنظير، وليست لديهم الملكة الكتابية ولا التحريرية، ولا المهارة اللغوية، لتطبيق ما يقولون، والمصيبة التي تجعل الساحة الإعلامية في مأزق أخلاقي فضلاً عن المأزق المهني، هو أنه عندما تسنح الفرصة لأحدهم لممارسة العمل الإعلامي، يبدأ في شرعنة ما هو قائم اليوم وكأنه يتبرأ مما قاله عنه بالأمس.

ولذا فلا نستغرب أن لقب إعلامي أصبح في متناول الجميع، وأن التقاليد المهنية قد استبدلت، باجتهادات الأدعياء، ولا نعجب أن بعض الصحف تحولت إلى منشورات إعلانية، وأن بعض القنوات أصبحت منتديات للزيارات العائلية، واللقاءات الاجتماعية، وصارت النفعية والوجاهة هي غاية الإعلام، دون غاية إعلامي، دون المعايير المهنية والمبادئ الأخلاقية التي تليق بهذه المهنة.

من هنا فإن حضور النقد الإعلامي بات أمراً ملحاً للخروج من الوضع الراهن إلى ما يليق بتاريخ إعلامنا ومتطلبات التنمية الوطنية، بل يجب أن نحرص عليه وسائل الإعلام، وتنبهاه الصحف، لتتمكن من تقييم أدائها وتعزيز حضورها، ولكي تحظى باحترام جمهورها. ●

لا نستغرب أن لقب إعلامي أصبح في متناول الجميع، وأن التقاليد المهنية قد استبدلت، باجتهادات الأدعياء، ولا نعجب أن بعض الصحف تحولت إلى منشورات إعلانية، وأن بعض القنوات أصبحت منتديات للزيارات العائلية، واللقاءات الاجتماعية، وصارت النفعية والوجاهة هي غاية الإعلام، دون المعايير المهنية والمبادئ الأخلاقية التي تليق بهذه المهنة.



أ. أحمد بن سالم الزهراني الأمين العام للجنة العليا للتنظيم الإداري:

## الإصلاح الإداري بالمملكة بدأ قبل ٥١ عاماً

**عاصر** الأستاذ أحمد بن سالم

الزهراني مراحل مهمة من مسيرة الإصلاح والتنظيم الإداري بالمملكة، وكان شاهداً على مراحل التغيرات والتحولات التي شهدتها التنمية الإدارية في المملكة، حيث قضى أكثر من ثلاثين عاماً، في أروقة اللجنة العليا للإصلاح الإداري ثم اللجنة العليا للتنظيم الإداري، ولم يكن شاهداً على عصر التنمية الإدارية وحسب ولكنه كان أحد المساهمين في صناعة تلك التنمية بخبرته وتجربته وموقعه الوظيفي، حيث قضى أكثر من ثلاثين عاماً من عمره أميناً عاماً للجنة العليا للإصلاح الإداري، ثم أميناً عاماً للجنة العليا للتنظيم الإداري. وفي هذا العدد من مجلة "التنمية الإدارية" نستضيف الأستاذ أحمد الزهراني ليدلي بشهادته على مراحل التنمية والإصلاح الإداري بالمملكة، ولنتعرف معه على أهم محطات الإصلاح والتنمية الإدارية، وأبرز الإنجازات التي تحققت في هذا المجال.



أجرى الحوار: عبدالعزيز الهدلق

الإدارية في الأجهزة الحكومية، وإقرار لوائح العمل وإجراءات تسييره ونماذجه المتبعة في بعض الأجهزة الحكومية، وكان ذلك يتم وفقاً للطلبات التي يرفعها مسؤولو الأجهزة الحكومية الراغبين في ذلك. وفي ظل المتغيرات والمستجدات التي حدثت في المفاهيم الإدارية واستجابة للمبادئ التي ظهرت في شأن وظائف الدولة الأساسية، وعلاقتها بدور القطاع الخاص، والجنوح إلى إدارة بعض الأنشطة بالأسلوب التجاري، وتعاطف فكرة الخصخصة واتباع الأساليب التجارية في إدارة بعض نشاطاتها، فقد رأت الدولة أنه حان الوقت لتطوير أجهزتها بشكل شامل، فشكلت لجنة سميت في بادئ الأمر باللجنة الوزارية للتنظيم الإداري في إطار السعي الحثيث منها نحو تطوير أداء الجهاز الحكومي وتحديثه، والارتقاء بمستوى أدائه ونظمه وتنظيماته وترشيده كلفته، وصدر في هذا الشأن الأمر السامي الكريم رقم (٦٦٢٩/ب/٧) وتاريخ ١٤٢٠/٥/٧هـ، الموافق ١٩٩٩/٨/٢٤م، القاضي بتشكيل لجنة وزارية للتنظيم الإداري برئاسة صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبدالعزيز ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء، رحمه الله، وعضوية عدد من الوزراء ورؤساء بعض الأجهزة المختصة، ويتدرج زمني صدر الأمر الملكي رقم (٢٢٧/أ) وتاريخ ١٤٣٢/١٢/٩هـ، المتضمن في البند (أولاً): أن يكون رئيس مجلس الوزراء، رئيساً للجنة الوزارية للتنظيم الإداري، ويكون نائب رئيس مجلس الوزراء

أوقات الدوام الرسمي، ومعالجة التداخل والازدواج في الاختصاصات التي كانت قائمة بين العديد من الأجهزة الحكومية، وتناولت بالدراسة أيضاً الكثير من الجوانب الإدارية والمالية للدولة، بما في ذلك دراسات تتعلق بالموازنة العامة. وبعد مرور فترة طويلة على إنجاز العديد من الدراسات، واتخاذ العديد من القرارات التنظيمية، التي شملت معظم الأجهزة الحكومية، كما شملت المناشط التي تؤثر في سير العمل الإداري لأجهزة الدولة من حيث وضع الهياكل التنظيمية وتحديد المستويات

■ هل يمكن أن تعطوا القارئ الكريم نبذة موجزة عن مسيرة التطوير الإداري في المملكة، من حيث البداية والمراحل التي مرت بها اللجنة حتى اليوم؟  
أنشئت اللجنة العليا للإصلاح الإداري في عام ١٣٨٣هـ، واستمر عملها إلى منتصف عام ١٤٢٠هـ، وقد قامت هذه اللجنة بتنظيم وإعادة تنظيم عدد من الأجهزة الحكومية، بالإضافة إلى إنشاء أجهزة حكومية جديدة، وإلغاء أجهزة أخرى، ونقل نشاطات من أجهزة إلى أجهزة أخرى، كما قامت بدراسات عديدة لتطوير أنظمة ولوائح شئون الموظفين، وتنظيم



● معهد الإدارة العامة هو  
العمود الفقري لتنفيذ  
جهود ونشاطات الدراسات  
التي أجرتها اللجنة العليا  
للاصلاح الإداري، وتبنيه  
أمانة ودعم اللجنة العليا  
للتنظيم الإداري.



والتطوير، وسعادة أمين عام اللجنة العليا  
للتنظيم الإداري، وسعادة مدير عام الإدارة  
المركزية للتنظيم والإدارة بوزارة المالية؛ لوضع  
الخطط التفصيلية، ومراجعة الدراسات  
التنظيمية المعدة للأجهزة الحكومية، وإعداد  
التقارير الخاصة بها، بما في ذلك التوصيات  
التطويرية وعرضها على اللجنة الفرعية،  
وتشرف الأمانة العامة للجنة العليا للتنظيم  
الإداري، باعتبارها جهازاً فنياً متخصصاً،  
على سير أعمال ونشاطات ودراسات مشروع  
التنظيم الإداري الذي أقرته اللجنة العليا.

### مهام وطموحات

■ للجنة العليا للإصلاح الإداري ثم  
اللجنة العليا للتنظيم الإداري، أدوار  
مهمة ومؤثرة في التنمية الإدارية التي  
تعيشها المملكة. فهل تعتقد أن ما تحقق  
يمثل الطموحات؟

طموحات الأمم والشعوب والدول، تختلف  
باختلاف الأزمنة والظروف الاجتماعية  
والسياسية والاقتصادية التي تعيشها والزمن  
عامل مهم في ذلك، ولا شك أن اللجنة العليا

د. رفع مستوى أجهزة الرقابة والمساءلة  
الإدارية.  
هـ. تخصيص أقصى ما يمكن من الخدمات  
الحكومية.  
و. إدارة ما يلزم إدارته من النشاطات  
الحكومية بأسلوب الإدارة التجارية.  
ز. التوسع في إدخال أنظمة الحاسب الآلي  
بكثافة في الأجهزة الحكومية.  
ولتنفيذ ما حدده الأمر السامي من توجيهات،  
تم تشكيل لجنة فرعية كانت برئاسة معالي  
وزير الخدمة المدنية السابق الأستاذ/ محمد  
بن علي الفائز، وأصبحت وفق التشكيل  
الأخير للجنة برئاسة معالي الدكتور/ مطلب  
بن عبدالله النفيسة، وزير الدولة عضو  
مجلس الوزراء وعضوية كل من: معالي  
الدكتور/ إبراهيم بن عبدالعزيز العساف  
وزير المالية، ومعالي الدكتور/ جبارة بن عيد  
الصريصري وزير النقل، ومعالي الدكتور/  
محمد بن سليمان الجاسر وزير الاقتصاد  
والتخطيط، ومعالي الدكتور/ عصام بن  
سعد بن سعيد، رئيس هيئة الخبراء بمجلس  
الوزراء، ومعالي الدكتور/ عبدالرحمن بن  
عبدالله الشقاوي مدير عام معهد الإدارة  
العامة. وتتولى الإشراف على الدراسات  
ومتابعة سيرها وتبنيها عرضها، كما تم تشكيل  
لجنة تحضيرية للجنة العليا للتنظيم الإداري،  
برئاسة معالي مدير عام معهد الإدارة العامة  
الدكتور/ عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي،  
وعضوية كل من: معالي نائب وزير الخدمة  
المدنية، وسعادة وكيل وزارة العمل للتخطيط

نائباً لرئيس اللجنة، وصدر الأمر السامي  
رقم (١٦٠٠١) وتاريخ ١٢/٣/١٤٣٣هـ، بتعديل  
مسمى اللجنة إلى «اللجنة العليا للتنظيم  
الإداري» وإعادة تشكيلها على النحو التالي:  
• رئيس مجلس الوزراء / رئيساً.  
• نائب رئيس مجلس الوزراء / نائباً للرئيس.  
• وزير المالية / عضواً.  
• وزير النقل / عضواً.  
• وزير العمل / عضواً.  
• وزير الاقتصاد والتخطيط / عضواً.  
• وزير الخدمة المدنية / عضواً.  
• رئيس هيئة الخبراء بمجلس الوزراء /  
عضواً.  
• معالي الدكتور مطلب النفيسة وزير الدولة  
وعضو مجلس الوزراء / عضواً.  
• معالي الدكتور مساعد بن محمد العيبان  
عضو مجلس الوزراء / عضواً.  
• مدير عام معهد الإدارة العامة / عضواً.  
وتتولى اللجنة إعادة الهيكلة الإدارية لمؤسسات  
الدولة، من خلال تبني مشروع متكامل لدراسة  
الجهاز الحكومي من منظور شامل سمي بـ  
«مشروع التنظيم الإداري»، والذي يهدف إلى  
تحقيق الأهداف التفصيلية التالية:  
أ. رفع كفاءة وفعالية الأداء في الأجهزة  
الحكومية.  
ب. تطوير الأنظمة واللوائح المالية،  
وخفض وترشيد تكاليف أداء العمل  
الحكومي.  
ج. تطوير الأنظمة واللوائح الوظيفية، وتفعيل  
تطبيق مبدأ الجدارة في التوظيف.



الحكومي، لكن جهود الإصلاح والتطوير الإداري لا تنتهي بزمان محدد، وإنما هي مستمرة ومتوافقة ومسايرة للنهضة الحديثة التي تعيشها المملكة، ومواكبة للمتغيرات التطويرية في العالم.

## أبرز الإنجازات

■ ما أبرز الإنجازات التي حققتها اللجنة

العليا للتنظيم الإداري حتى الآن؟

قامت اللجنة العليا للتنظيم الإداري بإجراء عدد كبير من الدراسات، سواء القطاعية للأجهزة الحكومية التي كانت في بداية عمل اللجنة، أو الدراسات التفصيلية التي ترد من الأجهزة الحكومية بشكل فردي، حيث أنجزت عددا كبيرا من تلك الدراسات، أبرزها ما يلي:

- فصل قطاع الزراعة عن قطاع المياه، وإنشاء وزارة لكل منهما.
- إلغاء وزارة الصناعة والكهرباء، وضم نشاط الكهرباء إلى وزارة المياه، لتصبح بمسمى وزارة المياه والكهرباء، وضم قطاع الصناعة إلى وزارة التجارة، لتصبح بمسمى وزارة التجارة والصناعة.
- إنشاء الهيئة العامة للغذاء والدواء.
- تحويل الإذاعة والتلفزيون إلى مؤسسة عامة مستقلة باسم «هيئة الإذاعة والتلفزيون».
- جعل وكالة الأنباء هيئة عامة مستقلة عن وزارة الثقافة والإعلام.
- تحويل رئاسة الطيران المدني إلى (هيئة عامة) ذات شخصية اعتبارية واستقلال إداري ومالي، بهدف زيادة القدرة التنافسية للطيران المدني في المملكة والعمل على اجتذاب مزيد من الحركة الجوية إلى المملكة، وجعل الهيئة قادرة على التمويل الذاتي من خلال نشاطاتها.
- إعادة الترتيب التنظيمي الشامل لأجهزة القضاء، وفض المنازعات، ومن ذلك إعادة هيكلة المجلس الأعلى للقضاء، وديوان المظالم، وكذلك إنشاء محكمة في قمة الهرم القضائي لمحكمة القضاء العام، تسمى

لإصلاح الإداري، قامت منذ إنشائها في مطلع الثمانينات الهجرية، بجهود أساسية في مجال إصلاح مكونات الجهاز الإداري للدولة، وتنمية قدراته وتطوير تنظيماته وفعاليته الإدارية، مما ساعد الأجهزة الحكومية على القيام بمسؤولياتها وواجباتها على نحو أفضل من ذي قبل، فكان لهذه اللجنة دور بارز ومهم فيما طرأ من تحسن وتطوير لمستوى التنظيم الإداري والإجرائي في الأجهزة الحكومية خلال الفترة من عام ١٣٨٣هـ، إلى منتصف عام ١٤٢٠هـ، حيث أصدرت اللجنة ٢٢٢ (مائتين وثلاثة وثلاثين) قراراً، وأعدت مئات الدراسات والتوصيات، شملت تنظيم وإعادة تنظيم عدد من الأجهزة الحكومية، وقد مكنت هذه القرارات الأجهزة الحكومية من مسايرة تطلعات الدولة وبرامجها، كما ساعدت على تحديث أساليب عملها وتيسير إجراءاته. وأحدثت جهود الإصلاح الإداري الهيكلية والإجرائية في واقع الأمر تغييرات إيجابية، ساهمت في رفع مستوى الخدمة التي يتلقاها الجمهور، ورغم ذلك فإن القرارات التي صدرت عن اللجنة لم تكن شاملة لجميع الأجهزة الحكومية، حيث أن هناك أجهزة لم تحظ بأي ترتيب تنظيمي من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري، إضافة إلى أن عددا كبيرا من القرارات التي عنيت بإجراء بعض التعديلات والتنظيمات الجزئية، التي لا تتسم بطابع الشمولية، وبعضها عني بأمور غير تنظيمية كالجوانب الإجرائية وغيرها، ومع ذلك، فإن جزءاً كبيراً من طموح الدولة في التحديث والتطوير، قد تحقق وفقاً لما كان ممكناً حينذاك.

ثم إن ما قامت وتقوم به اللجنة العليا للتنظيم الإداري منذ نشأتها في عام ١٤٢٠هـ، بإعادة الهيكلة الإدارية لمؤسسات الدولة من خلال تبني مشروع متكامل لدراسة الجهاز الحكومي، من منظور شامل، كانت خطوة تهدف إلى تحقيق نقلة إدارية نوعية من خلال بناء جهاز إداري يتفاعل باستمرار وبإنجاح مع المتغيرات والمستجدات الحديثة، ويتمكن من تقديم خدمات تتصف بالجودة للمستفيدين، والقيام بتنفيذ سياسة الدولة بفاعلية في مجالات التنمية المختلفة في كل من القطاعين الحكومي والخاص على حد سواء.

ولا شك أن ما قامت بها اللجنتان: العليا للإصلاح الإداري، واللجنة العليا للتنظيم الإداري، من جهود خلال السنوات الماضية، أسهمت بشكل فاعل في الارتقاء بالجهاز

- (المحكمة العليا) وإلغاء محاكم التمييز وإنشاء (محاكم استئناف) بعدد المناطق الإدارية، تختص باستئناف الأحكام القابلة للاستئناف، الصادرة من محاكم الدرجة الأولى بالقضاء العام، وكذلك توحيد اختصاصات الفصل في المنازعات المتعلقة بالأحوال الشخصية في محاكم متخصصة بمسمى (محاكم الأحوال الشخصية)، وإنشاء محاكم ضمن محاكم القضاء العام بمسمى (المحاكم العمالية) تختص بشئون العمل والعمال، إضافة إلى توحيد اختصاصات الفصل في المنازعات التجارية في محاكم متخصصة ضمن محاكم القضاء العام باسم (المحاكم التجارية).
- تعديل مسمى وزارة المعارف، إلى وزارة التربية والتعليم، وتوحيد أنشطة التعليم العام بشقيه (البنين والبنات) في هذه الوزارة.
- تعديل مسمى وزارة الإعلام إلى وزارة الثقافة والإعلام، وتوحيد الأنشطة الثقافية في هذه الوزارة.
- نقل نشاط الاقتصاد من وزارة المالية والاقتصاد الوطني، إلى وزارة التخطيط، وتعديل مسميها بحيث يكون وزارة الاقتصاد والتخطيط، وتعديل مسمى وزارة المالية والاقتصاد الوطني، إلى مسمى وزارة المالية.
- إعادة تنظيم ديوان المظالم، إذ تتحول دوائره القضائية إلى محاكم إدارية على مستوى مناطق المملكة، إضافة إلى إنشاء عدد مناسب من محاكم الاستئناف، إضافة إلى إنشاء محكمة إدارية عليا تكون المرجع لهذه

• **الموروث الثقافي من العوائق التي لها بعض التأثيرات السلبية على التنمية الإدارية في المملكة.**



## • تشكيل اللجنة العليا للتنظيم الإداري، يهدف إلى تحقيق نقلة إدارية نوعية من خلال بناء جهاز إداري يتفاعل باستمرار مع المتغيرات والمستجدات الحديثة.

والوساطة السلبية، إضافة إلى أن عدم استيعاب بعض الأجهزة الحكومية لأهمية التنظيم الإداري ودوره في حل مشكلات تلك الأجهزة، ولجوءها إلى محاولة حل مشكلاتها وتنفيذ برامجها من خلال طلب المزيد من الاعتمادات المالية والوظيفية، اعتقاداً منها أن ذلك سيحل المشكلات التي تواجهها، ولكن ثبت في الواقع أن ذلك لا يؤدي إلى حل مشكلاتها، في حين أن إعادة التنظيم الإداري لتلك الأجهزة، وتبسيط إجراءات عملها، وتفعيل وسائل التقنية الحديثة، هو الأسلوب الأمثل الذي ينبغي أن تتبعه تلك الأجهزة، إلا أنه رغم وجود بعض التأثيرات السلبية لبعض الموروثة الثقافية، فإن الوعي العام والتأهيل العالي لدى المسؤولين والرؤساء والموظفين ذوي التأهيل العالي في الأجهزة الحكومية، أضعف إلى حد كبير التأثيرات السلبية لبعض المفاهيم الموروثة، وجعلها في طريقها إلى الزوال.

### الاستفادة من التجارب الدولية

■ إلى أي مدى تستفيد لجنة التنظيم الإداري من التجارب الدولية الناجحة في أعمالها، وما هي برأيكم أبرز تجربة تطوير إداري في العالم لفتت نظركم؟  
تمثل التجارب الدولية عنصراً رئيساً، في دراسات اللجنة العليا للتنظيم الإداري، إذ من المحتم القيام بالاطلاع على تجارب دولية متقدمة من خلال الزيارات الميدانية لبعض الدول المتقدمة في العالم الغربي، بالإضافة إلى دول أخرى ناهضة مثل: ماليزيا، وكوريا، وسنغافورة، حيث تبين أن لديها تجارب جيدة، تمت الاستفادة منها في كثير من دراسات اللجنة العليا للتنظيم الإداري، وقد جعلت اللجنة العليا للتنظيم الإداري تجارب الدول ركيزة أساسية من ركائز مصادر الدراسات للفرق التي يتم تشكيلها في أمانة اللجنة للقيام بإجراء الدراسات التنظيمية، بالإضافة إلى الاطلاع على المعلومات والتجارب من مختلف المصادر، كشبكة المعلومات (الانترنت) والنشرات والتقارير والكتب والدراسات والأبحاث.

■ كيف تثنون دور معهد الإدارة العامة في جميع المراحل التي مرت بها جهود الإصلاح الإداري وإسهاماته في دعم مسيرة اللجنة؟  
يعتبر معهد الإدارة العامة هو العمود الفقري الذي تمت به جهود ونشاطات الدراسات التي أجرتها اللجنة العليا للإصلاح الإداري من

• تنظيم الهيئة العامة للسياحة والآثار.  
بالإضافة إلى ما يزيد عن ٨٠ (ثمانين) قراراً تناولت شتى مجالات التنظيم الإداري للعديد من الأجهزة الحكومية، لا يتسع المجال لذكرها بالتفصيل.

### تحديات وعوائق

■ ما أبرز التحديات التي تواجه التطوير والتنظيم الإداري في المملكة؟  
لا شك أن ما تشهده المملكة من تنمية شاملة على كافة المستويات، والنمو السكاني المتزايد في المملكة، والمتغيرات الخارجية من اقتصادية وسياسية واجتماعية وتربوية، تمثل أبرز التحديات التي تواجه المملكة، مما يتطلب جهوداً كبيرة في مجالات التنظيم والتطوير الإداري، بما يواكب تلك المتغيرات ويحقق طموحات قيادة المملكة في الارتقاء بمؤسسات الدولة وأجهزتها، بما ينعكس إيجاباً على توافر الخدمات للمواطنين في شتى أنحاء المملكة بيسر وسهولة، وتفعيل أداء الجهاز الإداري في كافة نشاطاته ومرافقه، وهذا يجعل جهاز التطوير الإداري في الدولة، المتمثل في اللجنة العليا للتنظيم الإداري، في تجدد دائم لمواكبة المتغيرات والمستجدات والتفاعل معها بما يزيد من فاعلية جهاز الدولة.

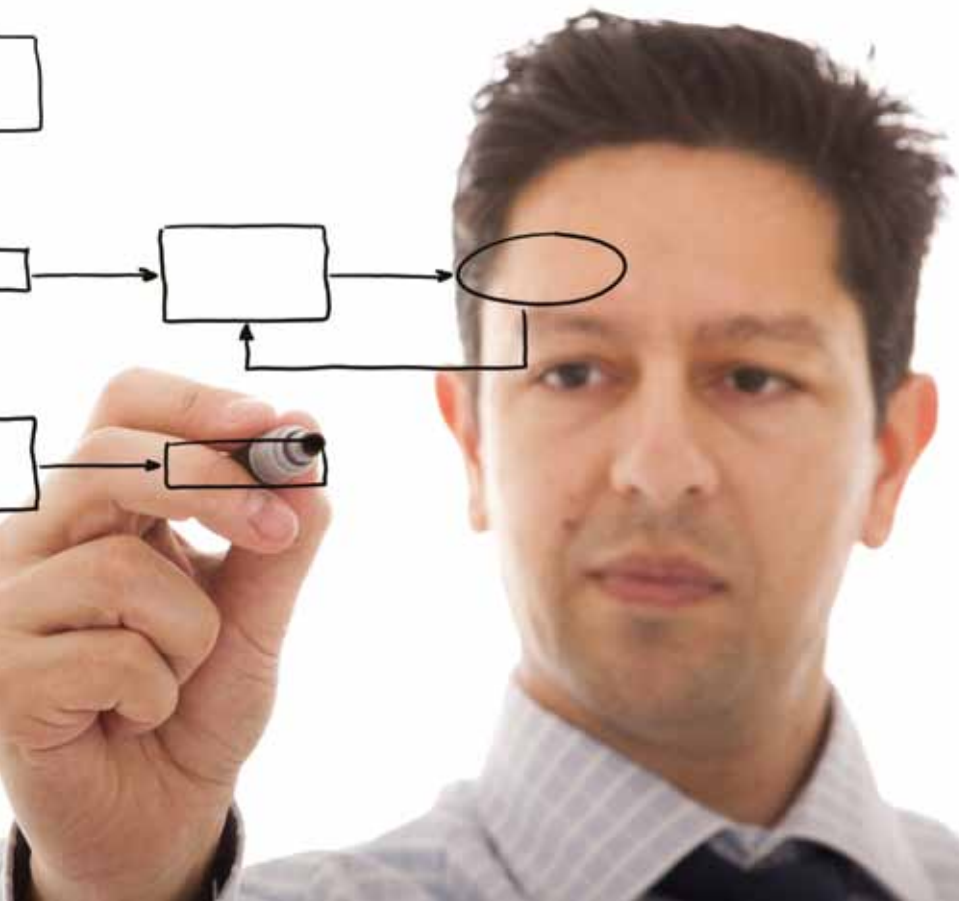
■ إلى أي مدى يُعتبر الموروث الثقافي المحلي عائقاً أمام تحقيق التنمية الإدارية المنشودة؟

لا شك أن بعض الموروث الثقافي قد يكون من العوائق التي لها بعض التأثيرات السلبية، التي تواجه تحقيق التنمية الإدارية في المملكة، ومن أمثلة ذلك: البيروقراطية والروتين - بمفهومهما السلبي لا الإيجابي - الذي تشهده وتعيشه بعض الأجهزة الحكومية، واحتفاظ رؤساء بعض الأجهزة بكافة الصلاحيات دون تفويضها، كلا أو بعضاً، لرؤساء القطاعات في الجهاز وفروعه، وبقاء أثر للمحسوبية

المحاكم وفق ترتيبات إدارية وتنظيمية وفنية محددة.

- تنظيم وزارة العمل.
- وضع آلية العمل التنفيذية لنظامي القضاء وديوان المطالم.
- وضع الترتيبات التنظيمية المتعلقة بنقل ارتباط الكليات والمعاهد الصحية، من وزارة الصحة، إلى وزارة التعليم العالي.
- نقل ارتباط كليات المعلمين وكليات المعلمات وكليات البنات، من وزارة التربية والتعليم إلى وزارة التعليم العالي.
- وضع التشكيلات المدرسية لمدارس وزارة التربية والتعليم.
- إنشاء مركز لقياس أداء الأجهزة الحكومية بمعهد الإدارة العامة يسمى (مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية).
- إنشاء مركز وطني للطب البديل والتكاملي، ضمن وزارة الصحة.
- إنشاء هيئة وطنية للأوقاف.
- تنظيم وزارة الشؤون الاجتماعية.
- تنظيم وزارة الحج.
- إنشاء هيئة لتقويم التعليم العام.
- إنشاء هيئة للنقل العام.
- إنشاء هيئة للسكك الحديدية.
- إنشاء هيئة لتنظيم الإعلام المرئي والمسموع.
- إنشاء هيئة تنمية الصادرات السعودية.
- إنشاء جمعية حماية المستهلك.
- إنشاء أمانات في كافة مناطق المملكة، وتحويل المجمعات القروية إلى بلديات.
- تنظيم هيئة الهلال الأحمر السعودي.
- تنظيم اللجنة الوطنية لتقنين أعمال التشغيل والصيانة.





قبل، من خلال قيام أعضاء هيئة التدريب فيه بإجراء جميع الدراسات التنظيمية والإجرائية للجنة، ومن خلال احتضانه للأمانة العامة للجنة، وتقديم كافة التسهيلات الفنية والإدارية والمالية التي تتطلب قيامها بمهامها، واستمر الحال عند قيام اللجنة العليا للتنظيم الإداري، حيث استمر في تبني أمانة اللجنة ودعمها، وقيامه من خلال أعضاء هيئة التدريب فيه بمعاودة من وزارة الخدمة المدنية ووزارة المالية ومشاركة الجهات الحكومية ذات العلاقة، بإجراء الدراسات التنظيمية التي يوكل إلى اللجنة القيام بها. كما أن معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، يقوم بجهود مكثفة من خلال ترؤسه للجنة التحضيرية للجنة العليا للتنظيم الإداري من خلال عضويته في اللجنتين العليا والفرعية.

■ تعتمد اللجنة العليا للتنظيم الإداري على الكفاءات والخبرات الوطنية في أعمالها الإدارية والاستشارية والفنية. فما هو البعد الذي تنطلق منه اللجنة في هذا التوجه؟ وكيف وجدتم هذه الكفاءات والخبرات ومدى تحملها للمسؤوليات التي تسند إليها؟

تنطلق اللجنة في استعانتها بالكفاءات والخبرات الوطنية في أعمالها الاستشارية والفنية من منطلقات رئيسية، أبرزها: التخصص، والخبرة، والكفاءة، وقد ثبتت قدرة وكفاءة من شارك من المتخصصين والأساتذة، سواء من معهد الإدارة العامة، أو من الأجهزة الحكومية الأخرى، الذين شاركوا في دراسات اللجنة العليا للتنظيم الإداري، ويتضح ذلك من خلال الإنجازات التي حققتها اللجنة خلال السنوات الماضية، والمستويات الراقية لمجمل الدراسات التي أعدتها فرق العمل التي تم تشكيلها في أمانة اللجنة، ولقد شهد بذلك خبراء غربيون اطلعوا على المنهج العلمي الذي اختطته اللجنة في دراساتنا ونفذته فرق العمل.

### أبرز التجارب العربية

■ هل تعتقدون أن هناك تشابهاً في التكوين الإداري في المنطقة الخليجية والعربية، وبالتالي تشابهاً في المشكلات؟ وما أبرز المشكلات الإدارية المتمثلة؟ وما أبرز تجربة عربية في مجال التنظيم والتطوير الإداري؟

هناك تشابه إلى حد كبير في التكوين الإداري في المنطقة الخليجية والعربية، فهي حديثة

ما أبرز الإنجازات المتحققة في هذا الشأن؟

لقد قامت اللجنة العليا للتنظيم الإداري بجهود جيدة من خلال إيجاد التنظيمات الإدارية التي تساعد على تخصيص بعض النشاطات، أو إدارتها بأسلوب تجاري أقرب ما يكون إلى إدارة القطاع الخاص، ومن أبرز ما قامت به اللجنة في هذا الجانب ما يلي:

- تأسيس شركة وطنية مساهمة تملك الدولة في المرحلة الأولى من تأسيسها رأس مالها بالكامل، لغرض توفير الأدوية والأجهزة والمستلزمات الطبية والجراحية.
- تحويل الإذاعة والتلفزيون إلى مؤسسة عامة مستقلة.
- تفعيل جهاز الرئاسة العامة لرعاية الشباب، بتركيز مجال اختصاصها ونطاق مسؤوليتها على النشاط الرياضي، وكذلك الارتقاء بالدور الإداري والتنظيمي والفني لمجمل مناشطها الرياضية، وخاصة ما يتعلق منها بحقل كرة القدم وأنديته الكبرى، التي ينبغي الإسراع في تخصيصها.
- تحويل رئاسة الطيران المدني إلى (هيئة عامة) ذات شخصية اعتبارية واستقلال إداري ومالي بهدف زيادة القدرة التنافسية للطيران المدني في المملكة، والعمل على

النشأة والتكوين ومتأثرة بالفكر الإداري الغربي الحديث كأحد الأسس في تأهيل المتخصصين إدارياً في هذه الدول.

وللتشابه الثقافي والاجتماعي بين هذه الدول، يتضح وجود تشابه في المشكلات الإدارية وفي الجهود المبذولة لمعالجتها.

ومن أبرز المشكلات الإدارية المتمثلة في الدول العربية، البيروقراطية والروتين وطول الإجراءات، إضافة إلى ضعف المجهود المبذول لإعادة تأهيل وتدريب القوى العاملة، رغم تبني الكثير من دول المنطقة لفكرة إيجاد معاهد أو مراكز لتدريب وتأهيل القوى العاملة، إلا أن مردود هذه الجهود ما زال قاصراً عن بلوغ ذروته وتحقيق أهدافه.

وفيما يتعلق بأبرز تجربة عربية في مجال التنظيم والتطوير الإداري، فإنه ليس هناك تجربة عربية متميزة في كافة المجالات ولكن هناك دول خطت خطوات جيدة في مجال التنظيم والتطوير الإداري، أبرزها إلى جانب المملكة العربية السعودية: المملكة الأردنية الهاشمية، ودولة الإمارات العربية المتحدة، وسلطنة عُمان.

■ من أبرز أهداف التنظيم والتطوير الإداري، موضوع التخصص وإدارة بعض النشاطات الحكومية بالأسلوب التجاري.

## السيرة الذاتية

- الاسم : أحمد سالم غانم الزهراني .
- مكان وتاريخ الميلاد : الباحة (١٣٦٦هـ) .
- الوظيفة : أمين عام اللجنة العليا للتنظيم الإداري .
- المرتبة : الخامسة عشرة منذ ١٤١٤/١١/٢١هـ .
- المؤهلات العلمية :
- ماجستير في القانون المقارن من جامعة أموري (EMORY) بمدينة أطلنطا جورجيا - الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٣٩٩هـ .
- دبلوم دراسات الأنظمة لمدة عامين ونصف بمعهد الإدارة العامة ١٣٩٥هـ .
- بكالوريوس في الشريعة والتربية جامعة الملك عبدالعزيز (كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بمكة المكرمة) ١٣٩٢هـ .
- الخبرة العملية :
- العمل في معهد الإدارة العامة لحوالي (٢٧) عاماً في مجالات التدريب والاستشارات والدراسات .
- مدير مركز الوثائق بمعهد الإدارة العامة ١٣٩٥ - ١٣٩٦هـ .
- عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة من عام ١٤٠٠هـ حتى عام ١٤١٥هـ ، مدرسا لعدد من المواد القانونية ومنها القانون الدولي الخاص والوظيفة العامة .
- أمين عام اللجنة العليا للإصلاح الإداري منذ عام ١٤٠٠هـ ، حتى ١٤٢٠هـ .
- أمين عام اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري التي يرأسها خادم الحرمين الشريفين رئيس مجلس الوزراء ، منذ عام ١٤٢٠هـ ، حتى الآن .

- عرض الدراسة وما توصلت إليه اللجنة التحضيرية بشأنها على اللجنة الفرعية للجنة العليا للتنظيم الإداري ، لاتخاذ التوصيات المناسبة بشأنها .
- عرض ما انتهت إليه اللجنة الفرعية بشأن الدراسة على اللجنة العليا للتنظيم الإداري لإقرارها .
- رفع ما تقرره اللجنة العليا للتنظيم الإداري من توصيات إلى المقام السامي للنظر في اعتمادها .

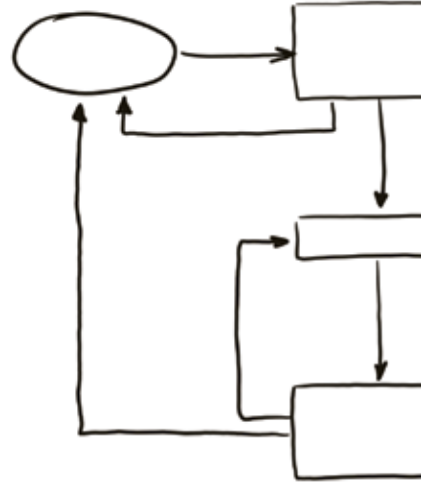
- ما الأسلوب الذي تتبعه اللجان والفرق خلال العمل في إنجاز دراساتها؟
- تتبع فرق العمل في إنجاز دراساتها الخطوات التالية:
- ١. إعداد الخطة التنفيذية لدراسة الموضوع، وعرضها على اللجنة التحضيرية لمراجعتها وإقرارها.
- ٢. إعداد الدراسة وفقاً للمراحل التالية:
- جمع المعلومات الأولية من المصادر المكتبية المتاحة.
- مقابلة المسؤولين في الأجهزة ذات العلاقة لأخذ وجهات نظرهم ومبرراتهم في الموضوع محل الدراسة.
- الاطلاع على التجارب الدولية المناسبة للدراسة من خلال شبكة المعلومات (الإنترنت) أو القيام بزيارات دولية وفقاً، لما تراه اللجنة التحضيرية في هذا الشأن.
- إعداد تقارير الدراسات مستوفية عناصرها الرئيسية (وصف للوضع الراهن، وتحليل الوضع الراهن، والتوصيات أو الحلول والترتيبات التنظيمية المقترحة)
- ٣. تسليم الدراسة بعد إنجازها إلى مدير مشروع التنظيم الإداري ، ورفعها بعد مراجعتها والتأكد من استيفاء عناصرها إلى الأمين العام تمهيداً لعرضها على اللجنة التحضيرية.
- ٤. إجراء التعديلات والملاحظات التي تراها اللجنة التحضيرية عند مناقشتها للدراسات.
- ٥. التسليم النهائي للدراسة بعد إقرارها من اللجنة التحضيرية، وبعد مراجعتها والتأكد من استيفائها لجميع جوانبها المختلفة.
- قبل صدور قرارات مجلس الوزراء الموقر بالموافقة على توصيات اللجنة العليا للتنظيم الإداري، ما المراحل التي تمر بها الدراسات حتى إقرارها وتبويبها بصور قرارات مجلس الوزراء؟
- تمر الدراسات بعدد من المراحل، على النحو التالي:
- تشكيل فريق العمل من المختصين من معهد الإدارة العامة، ومن الجهات ذات العلاقة، عندما تقر دراسة موضوع معين.
- إنجاز الدراسة من قبل فريق العمل وفق المدة المحددة في خطة الدراسة المقررة من اللجنة التحضيرية.
- إقرار الدراسة من قبل اللجنة التحضيرية للجنة العليا للتنظيم الإداري.

## • تجارب الدول المميزة ركيزة أساسية من ركائز مصادر دراسات اللجنة العليا للتنظيم الإداري.

- اجتذاب مزيد من الحركة الجوية إلى المملكة، وتدير الهيئة أعمالها وفق معايير تجارية.
- إنشاء الهيئة العامة للخطوط الحديدية.
- إنشاء هيئة للنقل العام .
- إنشاء هيئة مستقلة تعنى بتسمية الصادرات السعودية غير النفطية تسمى (هيئة تنمية الصادرات السعودية).

## أساليب ومراحل

- متى يمكن أن يتعامل القطاع الحكومي الخدمي مع مراجعيه والمستفيدين من خدماته بمبادئ ومفاهيم خدمة العملاء؟
- إن التخلص من الجوانب السلبية للبيروقراطية، وتبسيط الإجراءات وتدريب وتأهيل العاملين سلوكياً وإدارياً على خدمة العملاء، واختيار من تتوافر فيهم الصفات المتميزة القادرة على مقابلة الجمهور في مجالات خدمة المراجعين (العملاء)، وتوفير بيئة عمل مناسبة، والعمل على سرعة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجهات الحكومية، تعتبر من العوامل التي تساعد في تطبيق مبادئ ومفاهيم خدمة العملاء على المراجعين والمستفيدين من خدمات القطاع الحكومي، وقد قطعت العديد من الأجهزة الحكومية شوطاً كبيراً من خلال مشروع أو برنامج (يسر) للتعاملات الإلكترونية .





ينتج عنه نصف موظف وأداء وظيفي هزيل:

## السَّهر .. داء خطير يفتك بأهم عنصر من عناصر التنمية

استطلاع: نايف الحسين



**تشير** نتائج كثير من الدراسات الإدارية الخاصة بالموارد البشرية في العالم العربي، إلى أن من أهم أسباب تواضع إنتاجية عدد كبير من الموظفين، وضعف أدائهم الوظيفي، انتشار ظاهرة السهر إلى ساعات متأخرة من الليل، وعدم أخذهم القسط الكافي من الراحة، مما يلجئهم إما إلى الغياب، أو التأخر، أو الحضور جسدياً بنشاط شبه معدوم، حيث يؤدي السهر إلى ظهور أعراض تتطور مع مرور الوقت إلى أمراض مثل الصداع، والغثيان، والتوتر العصبي والقلق، وضعف الذاكرة والتركيز، وسرعة الغضب، وألم العضلات، إلى غير ذلك من المشكلات الصحية التي تؤثر بشكل كبير على أهم عنصر من عناصر التنمية، وهو العنصر البشري.

وللوقوف على هذه الظاهرة، ومعرفة المزيد عن أسبابها، وآثارها، وسبل علاجها، استطلعنا آراء عدد من المختصين، الذين تحدثوا عن هذا الموضوع المهم من زواياه المتعددة... ننقل لكم آراءهم ... فتعالوا معا نطالع التفاصيل...

المرحلة مهمة لاستعادة الذهن نشاطه، والمرور بجميع مراحل النوم يعرف بدورة نوم كاملة. وخلال نوم الإنسان الطبيعي، الذي يتراوح بين ٦-٨ ساعات، يمر الإنسان بنحو ٤ - ٦ دورات نوم كاملات.

### أضرار صحية وكوارث

ويرى أ. د. د. باهمام أن عدد ساعات النوم التي يحتاج إليها الإنسان، تختلف من شخص إلى آخر، لكن يجب ألا تقل عن خمس ساعات في الليل كحد أدنى

خلال نومه بعدة مراحل من النوم لكل منها دورها. فهناك المرحلتان الأولى والثانية في بداية النوم، ويكون النوم خلالهما خفيفاً. بعد ذلك تبدأ المرحلة الثالثة، أو ما يعرف بالنوم العميق، وهذه المرحلة مهمة لاستعادة الجسم نشاطه، ونقص هذه المرحلة من النوم ينتج عنه النوم الخفيف، غير المريح، والتعب والإجهاد خلال النهار. وبعد نحو تسعين دقيقة، تبدأ مرحلة الأحلام، أو ما يعرف بمرحلة حركة العينين السريعة، وتحدث الأحلام خلال هذه المرحلة، وهذه

في البداية، يتناول أ. د. أحمد سالم باهمام، مدير المركز الجامعي لطب وأبحاث النوم بمستشفى الملك خالد الجامعي، هذه المشكلة من الناحية الصحية، مؤكداً على أن النوم ليس فقداناً للوعي أو غيبوبة، وإنما حالة خاصة يمر بها الإنسان، وتتم خلالها أنشطة معينة. فعندما يكون الإنسان مستيقظاً، فإن المخ يكون لديه نشاط كهربائي معين، ومع حلول النوم، يبدأ هذا النشاط بتغير، ودراسة النوم تساعدنا تحديد ذلك تحديداً دقيقاً. فالنائم يمر

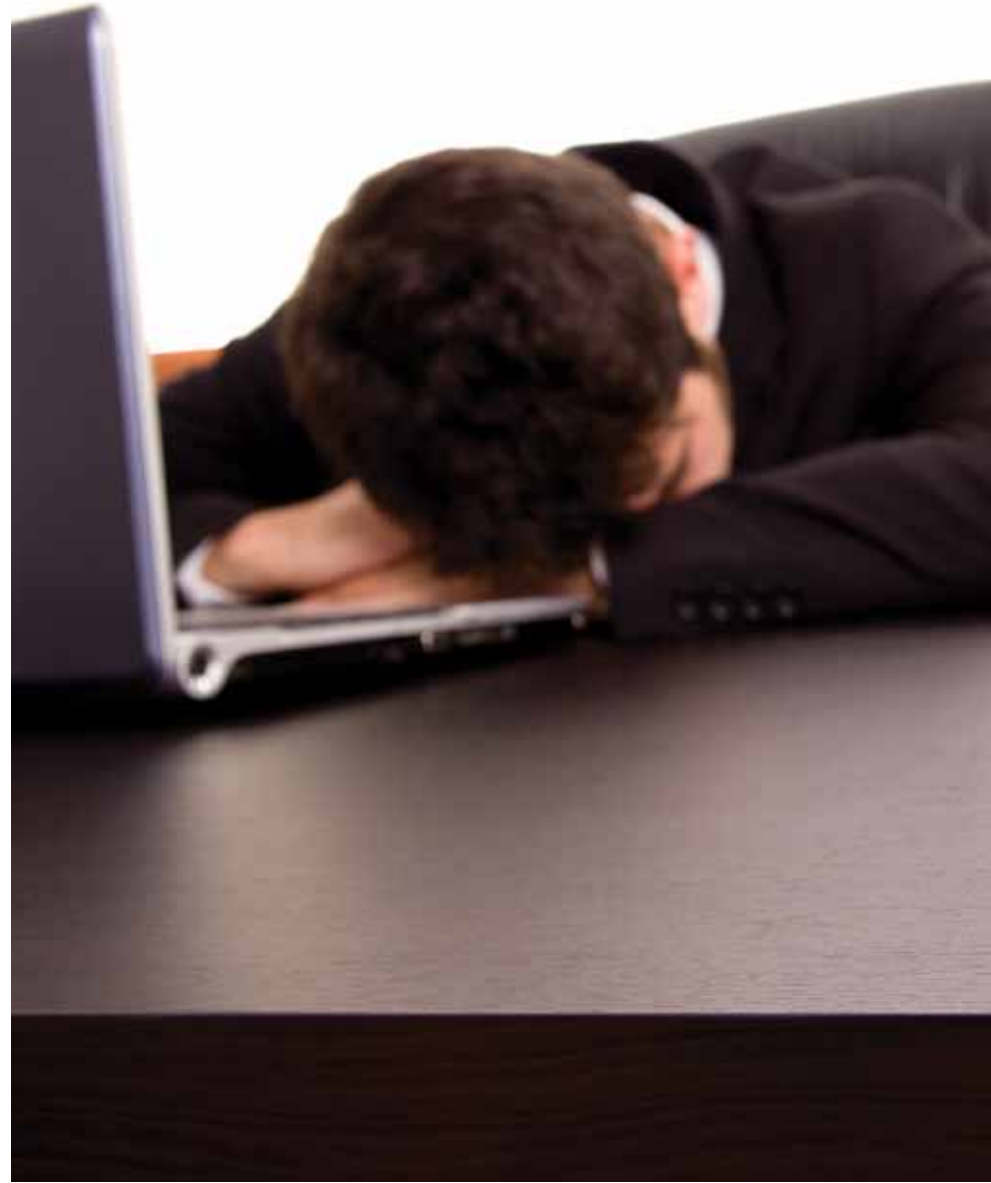
## أ.د. أحمد باهمام: مجتمعنا الأقل عالمياً في عدد ساعات النوم، والاستيقاظ لـ ٢٤ ساعة، يوصل نشاط العقل إلى درجة المخمور.

إلى الدرجة عند المخمور. ونقص النوم عملية تراكمية، فمثلاً عدم الحصول على نوم كافٍ لعدة ليالٍ يؤثر تأثيراً مشابهاً للبقاء مستيقظاً، لمدة أربع وعشرين ساعة متواصلة. كما يشير أ.د. باهمام إلى أن قلة النوم تؤثر على عدد من الوظائف العضوية في الجسم مثل: التأثير في الهرمونات، ووظائف الغدد الصماء، والتأثير في الجهاز المناعي، والجهاز التنفسي والدوري، وغير ذلك.

ويختتم أ.د. باهمام رأيه بالقول: أود التذكير بأهمية النوم، فالنوم وظيفة عضوية مثله مثل كثير من الوظائف العضوية المهمة في الجسم، وهو آية من آيات الله المعجزة، قال تعالى: (وَمِنْ آيَاتِهِ مَنَامُكُمْ بِاللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَابْتِغَاؤُكُمْ مِنْ فَضْلِهِ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَسْمَعُونَ) (الروم: ٢٣). لذلك أذكر الجميع بأهمية الحصول على نوم كافٍ بالليل. فالأبحاث تظهر لنا كل يوم، أن العقل السليم والجسم السليم في النوم السليم.

### الكفاءة الإنتاجية والأداء

من زاوية إدارية، يرى د. منصور بن محمد المشوق، أن استمرار الموظف على السهر، يجعله عادة لديه، مما وتصرفاته وكفاءته الإنتاجية، وتقويم أداءه الوظيفي، وبالتالي على مستقبله الوظيفي. فمن المعلوم في أنظمة الخدمة المدنية أن للموظف حقوقاً وعليه واجبات يجب أن يؤديها بكفاءة وفاعلية وإلا أثرت سلباً على مسيرته الوظيفية، وهذا الأثر يبدأ من مرحلة اختيار الموظف وينتهي بنهاية خدمته، وقد يمتد إلى أبعد من ذلك، فكثير من الوظائف ابتداءً تتطلب بالإضافة إلى



نقص في التركيز والذاكرة وبطء في ردة الفعل واتخاذ القرارات الصحيحة، وسبب لزيادة النعاس في النهار وتعكر المزاج. كما يُعتقد أن الكثير من الكوارث التي وقعت حديثاً للإنسانية، مثل حادثة تشيرنوبيل في الاتحاد السوفيتي، وحادثة بوبال في الهند، نتجت بسبب سوء في التقدير واتخاذ القرار من العاملين بسبب النعاس والإجهاد. وتشير الأبحاث إلى أن الاستيقاظ المتواصل لمدة ٢٤ ساعة، يوصل القدرة العقلية لاتخاذ القرار السريع والصحيح عند الإنسان

لأصحاب النوم القصير. ويؤكد أن السبب الرئيس لنقص النوم في مجتمعنا هو السهر، حيث يقول: اتضح أنه في أكثر من بحث محلي، أننا ننام أقل من كثير من المجتمعات الأخرى، وهذا يسري على مختلف الفئات العمرية، فمجتمعنا مجتمع متعود على السهر. وفي بحث أجريناه في مدينة الرياض، نشر في المجلة السنغافورية للطب، وجدنا أننا الأقل من بين جميع دول العالم في عدد ساعات النوم. والسبب الأبرز هو السهر المبالغ فيه بالليل، مما ينتج عنه



والراحة وجعل النهار للانتشار وطلب الرزق؛ قال تعالى: (وهو الذي جعل لكم الليل لباساً والنوم سباتاً وجعل النهار نشوراً) (الفرقان ٤٧)، وفي الحديث المتفق على صحته: (أن النبي صلى الله عليه وسلم كان يكره النوم قبل صلاة العشاء والحديث بعدها).

### الأسباب الاجتماعية

ويفسر د. خالد بن عمر الرديعان، أستاذ علم الاجتماع المشارك، بجامعة الملك سعود، هذه الظاهرة من الناحية الاجتماعية، محدداً أهم أسباب تزايد ظاهرة سهر الموظفين في بيئتنا الاجتماعية، التي تتلخص من وجهة نظره، في ظهور أنماط جديدة من وسائل الإعلام، والاتصال الجماهيري، وتقنيات التواصل الاجتماعي المتنوعة على مدار الساعة، والتي بات يتعامل معها كثير من

الوظيفة العامة، ويمتد أثرها إلى صعوبة حصوله على وظيفة أخرى، يضاف إلى ذلك قلة حظه في الترقية وتقلد مسؤوليات أكبر نظراً لتدني مستواه الوظيفي والسلوكي، وفقدانه الفرص المتاحة للموظفين الأكفاء من تدريب وابتعاث وإيفاد ونحو ذلك.

### د. منصور المعشوق؛ تعكر مزاج الموظف جراء السهر، يؤثر سلباً على إنتاجيته ومستقبله الوظيفي.

ويؤكد د. المعشوق أن السهر بشكل عام، وسهر الموظفين بشكل خاص، يخالف السنن الكونية الإلهية، فالحل قد جعل الليل للنوم

المؤهلات العلمية والعملية خضوع الموظف لمقابلة شخصية، وقد ثبت أن الشخص الذي يعتاد السهر لا يستطيع التذكر أو التركيز أثناء المقابلة الشخصية، وبالتالي قد يفقد فرصته الوظيفية، والمسألة الأخرى أنه بعد انخراط الموظف في السلك الوظيفي، فإن عليه التزامات وواجبات، يجب أن يؤديها وفقاً للمهام والمسؤوليات التي تتضمنها بطاقة الوصف الوظيفي ومعايير الإنتاجية، فتعكر مزاج الموظف جراء السهر وتشتت ذهنه وقلة جهده البدني وتأخره عن الحضور للدوام الرسمي أو غيابه المستمر، يؤثر سلباً على إنتاجيته، مما يجعله عرضة للمسائلة القانونية وصدور بعض العقوبات التأديبية في حقه، التي قد تضم إلى ملفه وتكون عائقاً أمام مستقبله الوظيفي، وقد تصل بعض العقوبات إلى الفصل من



## د. الرديعان: انتشار ظاهرة الاستراحات والمقاهي الليلية، من أبرز الأسباب، وأقترح تأخير موعد الحضور الصباحي.

إدمان السهر يحط من قوى الشخص، ويوقف العقل عن الإنتاج، ويؤدي إلى سيطرة التشاؤم والميل للوحدة، مما قد يتطور إلى كره المجتمع، ولذا يجب أن يحصل الموظف على نوم هادئ وطويل، يكفي لطرح المخلفات العصبية التي تراكمت في عقله نتيجة يوم كامل من التفكير والمجهود العقلي.

وحول أبرز التطبيقات النفسية الفعالة التي تعين على تجاوز مشكلة السهر، تضع د. أسماء الحسين، بشكل مختصر، عدداً من النصائح النفسية، منها: إتقان مهارة تنظيم الوقت، والانتهاء من حل المشكلات قبل النوم، وممارسة نشاط قبل النوم، مثل الرياضة أو القراءة، إضافة إلى تنظيم التفكير، والبعد عن المنبهات، والتعود على الاسترخاء الذهني والجسدي، وتناول مشروبات تعين على الاسترخاء، وأن تكون الغرفة ذات ارتباط شرطي مقتصر على النوم، بحيث لا تحتوي على تلفاز أو أي أجهزة أخرى، وكذلك لبس ملابس مريحة، وخفض الضوء. وتؤكد د. الحسين ضرورة حرص الموظف على تطبيق الهدي النبوي، الذي كان يوصي به نبينا صلى الله عليه وآله وسلم، عندما يأوي المسلم إلى فراشه، ومن ذلك المحافظة على أذكار النوم، والنوم على وضوء، وعلى الجانب الأيمن، وتسليم جميع الأمور لله. ●

**د. أسماء الحسين: تنظيم التفكير، والبعد عن المنبهات، والتعود على الاسترخاء الذهني والجسدي، خطوات تساعد على الخلود للنوم.**

ببعض المناسبات الاجتماعية التي تأخذ في بعض الأحيان طابع المجاملة، ينعكس على تنظيم حياة الأسرة مما يؤثر على عدد ساعات النوم. ويضيف أن خروج الموظفين من الدوام قبيل العصر مرهقين، يجبرهم على النوم بعد تناول وجبة الغداء؛ مما يؤدي بلاشك إلى تأخيرهم في النوم ليلاً، ويقترح في هذا الخصوص تأخير بداية الدوام - خصوصاً الحكومي - ليخرج الموظف قبيل صلاة المغرب، فلا يلجأ إلى القيلولة، بل ينام في الليل ليتجدد نشاطه من الغد، ويتمكن من أداء واجباته الوظيفية بتركيز وإنتاجية عاليتين.

### رؤية نفسية للظاهرة

وتضيف د. أسماء الحسين، أستاذ علم النفس السلوكي المشارك بقسم علم النفس، بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، أن

أفراد المجتمع بشيء من الإدمان، إضافة إلى امتداد كامل مظاهر المعيشة والأسواق والمحلات التجارية إلى ساعات متأخرة، مما يشجع على التفاعل معها، وهذا عكس ما يحدث في البلدان المتقدمة التي يقتصر فيها النشاط التجاري ليلاً على بعض المشافي والصيديات والمرافق الضرورية. كما يشير د. الرديعان إلى أن من أسباب السهر التي يمتد تأثيرها على البيت وعلى الوظيفة، انتشار ظاهرة الاستراحات والمقاهي الليلية، واستنزاف الأوقات الطويلة فيها، إضافة إلى إهدار قدر كبير من الزمن في التثقل بين الأحياء المترامية، خاصة في المدن الكبيرة، إذ تحتاج بعض التنقلات من حي إلى حي، إلى أكثر من ساعة، لا سيما في ظل هذا الازدحام المروري، ويرى د. الرديعان أن التزام الأسر





بين انتمائيه لجهة عمله وقلة التأهيل الإعلامي

# المتحدث الرسمي في الأجهزة الحكومية.. إعلامي أم موظف؟

إعداد / شقران الرشيد

**مع** مضي ما يقارب العام على صدور قرار مجلس الوزراء القاضي بإلزام الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة والأجهزة الحكومية الأخرى، خاصة الجهات الخدمية، بتعيين متحدثين رسميين في مقراتها الرئيسية، وفي الفروع بحسب الحاجة للتواصل مع وسائل الإعلام وتزويدها بالمعلومات والمستجدات، ماتزال تجربة المتحدث الرسمي في بعض الوزارات والمؤسسات الحكومية لم تنضج بعد، وغير واضحة الملامح، وتعاني عدداً من السلبيات، أبرزها: قلة تأهيل المتحدث الرسمي إعلامياً، وافتقاد بعضهم لمهارات التواصل اللازمة، والمبالغة في التحفظ وحجب المعلومات، ومحاولة «تلميع» المسئولين بنشر المعلومة التي تريدها الجهة التي ينتمي إليها، لا التي يطلبها الرأي العام..

عن تجربة المتحدثين الرسميين في الأجهزة الحكومية، تطرح مجلة «التنمية الإدارية» عدداً من التساؤلات: حول مدى تحولهم إلى حلقة وصل مفقودة بين الأجهزة الحكومية ووسائل الإعلام، وأنهم ليسوا إعلاميين يعون أهمية التواصل مع الإعلام والرأي العام، بل مجرد موظفين حكوميين، يؤدون أدواراً معينة.. فتعالوا نقترح من أبعاد هذه القضية والإجابة عن هذه التساؤلات من خلال آراء عدد من المسئولين والمتخصصين، وبعض المتحدثين الرسميين في مختلف القطاعات..

## المشاركون في القضية

- **أ. عبد الرحمن بن عبد العزيز الهزاع،** رئيس هيئة الإذاعة والتلفزيون. المتحدث الرسمي باسم وزارة الثقافة والإعلام سابقاً.
- **أ.د. علي بن شويل القرني،** أستاذ الإعلام، رئيس مجلس إدارة جمعية الإعلام والاتصال.
- **اللواء منصور التركي،** المتحدث الأمني باسم وزارة الداخلية.
- **أ. حمود الغبيني،** المتحدث الرسمي باسم شركة الاتصالات موبايلى.
- **أ. خطاب العنزي،** المتحدث الرسمي باسم وزارة العمل.

ويعبر أ. د. القرني عن تفاؤله أنه مع مرور الوقت ستتضح التجربة، لكنه يرصد بعض السلبيات حول هذه التجربة الجديدة ومنها: عدم قرب المتحدث الرسمي من الشخصيات القيادية، ومن آليات صناعة القرار الداخلي. وقلة تداول المعلومات والآراء على المستوى الإعلامي، وضعف تأهيل الصحف ووسائل الإعلام مندوبيها ومراسليها لمستويات عليا من المهنية والتحليل ليكونوا مندوبين في تلك الأجهزة التي يوجد بها متحدث رسمي، لكي تتعد المصادر التي تنتقل منها الرسالة الإعلامية عبر أكثر من مندوب، ومن خلال أكثر من وسيلة إعلامية، على حد قوله.

### عدم تغييب المعلومات

ومن جانبه، يؤكد أ. عبد الرحمن الهزاع، أهمية بناء علاقة تكاملية بين المنظمات الحكومية والخاصة ووسائل الإعلام، أساسها الثقة والشفافية. موضحاً أن عمل المتحدث الرسمي هو جزء من خدمة المجتمع، وحق وصول الجمهور إلى المعلومات الكاملة. ويقول أ. الهزاع: «يجب أن يتمتع المتحدث الرسمي بالقدرة على توحيد لغة الخطاب المنسجمة والواضحة، والتجاوب السريع مع ردود أفعال الناس، وسد الثغرات فهو الواجهة التي يتبلور دورها مع التغيرات التي تحدث على الصعيد السياسي والاجتماعي والاقتصادي».



**أ. عبد الرحمن الهزاع:**  
**اقترح إنشاء إدارة**  
**متخصصة للمتحدث**  
**الرسمي، لحل إشكالية**  
**ضعف التواصل مع**  
**وسائل الإعلام وعدم**  
**تغييب المعلومات.**

ويقترح أ. الهزاع إنشاء إدارة متخصصة للمتحدث الرسمي، لحل إشكاليات ضعف التواصل مع وسائل الإعلام، وعدم تغييب المعلومات. مبيناً أن طبيعة عمل المتحدث الرسمي ومهمته، تكمن في تحسين صورة الجهة التي يعمل بها، والتي يجب أن تمنحه الصلاحيات والاستقلالية شبه الكاملة، للحديث عن الجهة

### إيجابيات وسلبيات التجربة

«.. الإعلام دائماً هو المعادلة الصعبة في منظومة المعادلات الاجتماعية، ومن الصعوبة أن نجد رضاً تاماً عن دور الإعلام ومساهمته في أي مجتمع».. هكذا يقول أ. د. علي بن شويل القرني، مضيفاً أنه بالرغم من أن الإعلام يعطي ويقدم مساحات واسعة للنقد للجهات والمؤسسات الأخرى، إلا أنه يتعرض من خلال مؤسساته ومضامينه وشخصياته، إلى أشد أوجه النقد اللاذع، الذي يلوم الإعلام على مشاكله وهمومه وإخفاقاته.



### أ. د. علي شويل

**القرني: المتحدث**  
**الرسمي يغني عن**  
**البيانات الرسمية**  
**المقتضبة، التي تثير**  
**أسئلة أكثر من إجابتها**  
**عن تساؤلات إعلامية.**

وحول تجربة المتحدث الرسمي في الأجهزة الحكومية، يؤكد أ. د. القرني على أنه: «لا شك أن استحداث وظيفة متحدث رسمي أو متحدّين رسميين باسم عدد من الأجهزة الرئيسية في الدولة، هي فكرة وجدت تأييداً كبيراً في الأوساط الإعلامية نظراً لما

يمكن أن تفرزه من وضع أرضية جديدة لمسيرة الإعلام السعودي، تهيئ لمنطلقات نوعية في مسار التجربة الإعلامية السعودية». وبسؤاله عما أضافته تجربة المتحدث الرسمي للأجهزة الحكومية، أوضح أ. د. القرني أنها عبرت عن مواقف تلك الإدارات والمؤسسات، وعكست الرأي الرسمي تجاه الأحداث والأزمات، بعيداً عن البيانات الرسمية المقتضبة التي تثير أسئلة أكثر من إجابتها عن تساؤلات إعلامية، كما أن وجود حوار ونقاش بين المتحدث الرسمي والإعلاميين، يسهم في توضيح الصورة وإعطاء المعلومة المناسبة؛ كذلك يسهم في تنفيذ الإشاعات ورفع الحرج عن المسؤولين في الأجهزة التنفيذية عند مواجهة وسائل الإعلام في كل صغيرة وكبيرة، وكسر أيضاً احتكار وكالة الأنباء السعودية للأخبار الرئيسية في المملكة.



وتوفير بنية تحتية متكاملة، تمكن من تواصل المتحدث الرسمي مع وسائل الإعلام، وتوفير قاعدة بيانات للاستفادة منها في مواجهة الأزمات الطارئة.

ويقول الهزاع: «يوجد أكثر من ٣٠ متحدثاً رسمياً في مدينة الرياض لوحدها، يمثلون أهم الجهات الحكومية والأهلية والمؤسسات العامة، ومنهم من حملة الدكتوراه ويشغل البعض منهم أيضاً مناصب قيادية رفيعة في جهاتهم، كما أنه من واجبهم البحث عن المعلومة في قطاعاتهم وتزويد الصحفي الباحث عن المعلومة، بالسرعة المطلوبة».

ويوضح أ. الهزاع أن هناك متحدثين رسميين يتجاوبون مع اتصالات الإعلاميين، ويزودونهم بالمعلومات الحديثة، مع عقد المؤتمرات الصحفية للأحداث المهمة.

### الاستقلالية

وفي ذات السياق، يشير اللواء منصور التركي، إلى أن العلاقة بين المتحدث الرسمي والإعلام، من المفترض أن يكون أساسها التعامل الجيد، واصفاً هذه العلاقة بكونها قائمة على مبدأ الاحترام المتبادل، واستشعار كل طرف مسؤولياته تجاه مهمات الطرف الآخر.



### اللواء منصور التركي:

**العلاقة بين المتحدث الرسمي والإعلام، من المفترض أن يكون أساسها التعامل الجيد والاحترام المتبادل.**

ويقول اللواء التركي: «ينظر للإعلام كمنظومة أو جزء من منظومة متكاملة لتوفير ما يتطلبه كل مواطن. والأسلوب السليم في التعامل مع الإعلام هو الاستفادة منه وليس توظيفه، فالإعلام هو الوسيلة الوحيدة التي يمكن

أن تربط الجهات الرسمية بالمواطن والرأي العام، والمهمة الرئيسة للمتحدثين الرسميين، هي استثمار وسائل الإعلام بالتعامل مع الجميع والتواصل والتفاعل مع وسائل الإعلام».

من واجب المتحدثين  
الرسميين البحث عن  
المعلومة في قطاعاتهم  
وتزويد الصحفي الباحث عن  
المعلومة، بالسرعة المطلوبة

ويبين اللواء التركي أن مراسل وسائل الإعلام يجب أن يكون متخصصاً في المجالات الإعلامية، مثل المجالات الإعلامية الطبية والثقافية والأمنية وغيرها، وملماً ومطلعاً، ولديه خلفية معلوماتية عما يسأل عنه، حتى يوصل الإجابة بشكل صحيح وسليم. ويطلب اللواء التركي وسائل الإعلام بتدريب المراسلين الذين يتواصلون مع المتحدثين الرسميين وتأهيلهم، لإيصال المعلومة الضرورية للرأي العام. ويرى أن على المتحدث الرسمي معرفة واقع السياسات الإعلامية للمؤسسات الخدمية وكيفية تفعيلها، والتعرف على الآليات والأساليب الحديثة في التخاطب مع الإعلاميين ووسائل الإعلام، والاطلاع على التجارب الناجحة، والمعلومات الحديثة للمتحدثين. ويؤكد الحاجة لبناء علاقات مهنية بين الجهات الرسمية ووسائل الإعلام، وأن تكون هناك ثقة متبادلة، فكل شخص معني بتحقيق الرسالة، وأنه يجب أن يبادر المتحدث الرسمي لإيصال المعلومات، وألا ينتظر أن تبادر وسائل الإعلام بالسؤال والبحث عن المعلومات. مشيراً إلى أن المؤتمرات الصحفية هي أفضل الوسائل التي يركز عليها المتحدث الرسمي؛ لأنها تحقق المساواة بين الوسائل الإعلامية.

#### اختلاف كبير، وسوء فهم

ويتفق أ.حمود الغبيني مع ما ذكره اللواء منصور التركي، مشيراً إلى وجود اختلاف كبير بين القطاعين الحكومي والخاص في التعاطي مع الإعلام، إذ يطفئ على الأول الاهتمام بالتصريحات الإيجابية، والتحفظ الشديد إزاء الرد على الإشاعات الموجهة للجهات الحكومية الذي يمثله المتحدث الرسمي، في حين تلقى العلاقة بين المتحدثين الرسميين في القطاع الخاص ووسائل الإعلام تحسناً ملحوظاً في الآونة الأخيرة.



أ.حمود الغبيني: هناك

اختلاف كبير في عمل المتحدث الرسمي بين القطاعين الحكومي والخاص في التعاطي مع الإعلام.

على المتحدث الرسمي معرفة واقع السياسات الإعلامية للمؤسسات الخدمية وكيفية تفعيلها، والتعرف على الآليات والأساليب الحديثة في التخاطب مع الإعلاميين ووسائل الإعلام، والاطلاع على التجارب الناجحة، والمعلومات الحديثة للمتحدثين

وهو ما يركز عليه أ.الغبيني ويوضحه بقوله: «أصبح هناك تحسناً في علاقة الصحفي مع القطاع الخاص، حيث ظهرت الحاجة الملحة إلى



يرى أ. سلمان الدوسري، رئيس تحرير صحيفة الاقتصادية، أن هناك تجاهلاً من بعض الجهات الحكومية لتعيين متحدثين إعلاميين لها. قائلاً: «الأهم من تجاوب أو عدم تجاوب بعض المتحدثين الإعلاميين، هو السؤال:



أين باقي الوزارات الرئيسية من تعيين متحدثين إعلاميين، رغم قرار مجلس الوزراء الواضح في هذا الشأن؟». مشيراً إلى أن عدداً من الوزارات لم يستجب حتى الآن للقرار. أما فيما يتعلق بتجاوب المتحدثين الإعلاميين مع رجال الصحافة، فيشير الدوسري إلى أنه يمكن القول إنهم -في الغالبية- متجاوبين إلى حد كبير، لكن يبقى أنهم ما يزالون متحفظين جداً، في تعاطيهم مع ما يوجه لهم من استفسارات، لذلك تكون المعلومات المقدمة في العموم باهتة أو بلا لون أو طعم أو رائحة.

وفي ذات السياق، يرى الكاتب في صحيفة عكاظ محمد الأحيدب، أن أغلب المتحدثين الرسميين يلجأون لأسلوب الصمت تجاه أي استفسار إعلامي، أو يعتمدون الطرق البيروقراطية في التواصل، وأنه لا يوجد متحدث رسمي مؤهل بالشكل المطلوب إلا عدداً قليلاً نتيجة افتقار معظم المتحدثين الرسميين للصلاحيات الكاملة المتعلقة بإعطاء أي معلومات لوسائل الإعلام، وأن غالبية المتحدثين الرسميين يقومون بإيصال ما تريد إداراتهم نشره في وسائل الإعلام - على حد وصفه.



أما الصحفي عبدالعزيز الشهباني من صحيفة المدينة، فيؤكد أن بعض الوزارات تتجاهل تعيين متحدث رسمي وتكتفي بمديري علاقات عامة وإعلام لديها، للتواصل مع مختلف الوسائل الإعلامية والعمل معهم بصفة متحدث رسمي غير معلن. وينتقد الشهباني عدم امتلاك بعض المتحدثين الرسميين للمهارات الإعلامية المتخصصة، التي من الممكن اكتسابها عن طريق الدورات التدريبية في العلاقات العامة والإعلام.

ومن جانبها، ترى الإعلامية منيرة المشخص، من إذاعة جدة أن غياب المرأة عن التمثيل الإعلامي لأي منشأة سعودية، مع خلو القطاعين الحكومي والخاص من المتحدثات الرسميات يمثل معوقاً إضافياً أمام الصحفي في ظل عدم التعاون الكافي من قبل الدوائر الحكومية النسائية المغلقة، المتعلقة بالنواحي الاجتماعية، كحالات الإدمان والعنف الأسري وغيرها. ●

وجود إعلام متخصص، مع ضرورة التعاطي بمهنية أعلى ومرونة أكبر مقارنة بالسنوات الماضية، وساعد وجود صحفيين من الجيل الجديد ممن مارسوا الإعلام والمهنة الصحافية تحت هذه المؤثرات، في إثراء التجربة الإعلامية في القطاعين الحكومي والخاص».

ويرى أ. الغبيني أن المتطلبات الشخصية والمهنية الواجب توافرها في المتحدث الرسمي، هي المعرفة التامة بالتخصص، وإجادة اللغتين الانجليزية والعربية، ووجود مهارات اتصال عالية، وأن يكون المتحدث الرسمي مسؤولاً مسؤولية تامة عن كل ما يتحدث به أمام وسائل الإعلام، ومتمكناً من تفاصيل اللغة الإعلامية المتخصصة التي يتكلم بها، مع ضرورة إعطائه صلاحيات واسعة، ودراية كافية بإستراتيجية المنظمة التي يمثلها.

### النشر بطريقة مغايرة

وينتقد أ. خطاب العنزي، تعامل الصحفيين مع المتحدثين الرسميين، قائلاً: «مشكلة الكثير من الصحفيين هي اعتقادهم بأن المتحدث الرسمي ليس لديه أي مهمات أخرى سوى الرد عليهم فقط، كما أن المتحدث الرسمي حينما يدلي بتصريحات مباشرة للإعلاميين يفاجأ في بعض الأحيان بنشرها بطريقة مغايرة والسبب الاجتهاد الخاطئ من قبل الصحفيين أو سوء فهم القائمين على متابعة وتصحيح المادة الصحافية قبل نشرها».



**أ. خطاب العنزي: مشكلة الكثير من الصحفيين اعتقادهم أن المتحدث الرسمي ليس لديه أي مهمات أخرى سوى الرد عليهم فقط.**

ويؤكد أ. العنزي على أهمية أن يكون هناك تعاون حقيقي بين الطرفين على أكمل وجه، لاسيما أن المتحدث الرسمي لا يكون ملماً بكل شيء؛ فالجهات الحكومية تضم العديد من التخصصات والمرافق الكثيرة، مما يحتم عليه الرجوع إلى جهات الاختصاص في منشأته، من أجل إعطاء معلومات دقيقة وواضحة وصحيحة، حيث إن الهدف هو إيصال المعلومة إلى المستفيد بوضوح.

### التحفظ والصمت!

وتوجهت «التممية الإدارية» للإعلاميين، وطرحت عليهم سؤالاً مهماً حول مدى وجود معاناة أو صعوبة في التواصل مع المتحدثين الرسميين؟... فتعالوا معا نتعرف على إجاباتهم وردودهم في السطور التالية...



## مقال



د/وليد عصام عبد الجواد \*

## ثورة النشر الإلكتروني E-Publishing

**حتى** وقت قريب، لم تكن نتصور أن التصارع بين نوعي النشر التقليدي والإلكتروني، ربما سيحسم مصيره خلال سنوات قليلة، لكن يظل الصراع محتدماً بالرغم من أن كل المعطيات تؤكد أن الإلكتروني يتقدم بسرعة مذهلة، والتقليدي أصبح في موقف لا يحسد عليه. وتبدو أهمية هذا التصارع في أنه يجسد في حقيقة الأمر، صراع الأجيال والثقافات، فبعضها يتلذذ بمطالعة الأوراق والكلمات المطبوعة، وبعضها يحلق في الفضاء الإلكتروني والبعض الآخر تحدثه نفسه بالجمع بين الحسنيين.

النشر التقليدي للمعلومات يتم من خلال طباعة الكتب و الصحف و المجلات و توفيرها للقراء، كما يشمل طباعة المنشورات و الإعلانات التجارية و غير التجارية وتوزيعها بشكل ورقي على المهتمين، ويعد الكتاب المطبوع «الورقي» أبسط وأعظم اختراع على مر العصور، وتبرز عظمتة في بساطته المتناهية، وحجمه الصغير، واحتوائه على كم متماسك من المعلومات المفهرسة، وقد كان الكتاب وما يزال مصدراً مهماً للمعرفة والمعلومات، وقد وردت كلمة الكتاب في القرآن الكريم، بحدود ٢٥٢ مرة تقريباً منها قوله تعالى «ذَلِكَ الْكِتَابُ لَا رَيْبَ فِيهِ هُدًى لِّلْمُتَّقِينَ» (الآية ٢) سورة البقرة، أما النشر الإلكتروني فهو يعني نشر المعلومات التقليدية الورقية عبر تقنيات جديدة تستخدم الحاسبات وبرامج النشر الإلكتروني في طباعة المعلومات وتوزيعها ونشرها.

كما نشير إلى أن قارئ المستقبل لن يكون بالطوعية والتلقائية والاتكالية نفسها التي تعودنا عليها في السابق، فستتحول وتتبدل العلاقة التقليدية بين القارئ والكاتب وكذلك مع الناشر، فهي إن كانت في اتجاه واحد حتى الآن، ويغلب عليها طابع التلقي السلبي، فستكون مستقبلاً تفاعلية (Interactive) بل ومتعددة الجوانب، من خلال مجموعات المستخدمين (User Groups) وستقوم على الاتصالات الالكترونية السهلة والسريعة وستستعين بتقنيات الوسائط المتعددة (Multimedia) المعتمدة على شبكات الاتصال الحديثة عبر الأقمار الصناعية والألياف الضوئية فائقة السرعة والسعة.

ويعتبر النشر الإلكتروني من أهم التقنيات المعاصرة التي تسهم في تعميم المعرفة وإيصالها إلى أي مكان في العالم، ولاشك أننا نعيش الآن لحظات فارقة بين عصرين من عصور النشر، هما النشر الورقي والنشر الإلكتروني، تماماً مثلما عاشت البشرية تلك اللحظات الفاصلة عندما اخترع «يوهان جوتنبرج» حروف الطباعة عام ١٤٦٥م، فتحقق لعالم النشر قفزة نوعية هائلة.

ويذكر في المعجم الوسيط «نشر» الكتاب أو الصحيفة: أي أخرجه مطبوعاً. والناشر: من يحترف نشر الكتب وبيعها. والنشر: طبع الكتب والصحف وبيعها، أما النشر الإلكتروني فهو الذي يستند على أدوات هذا العصر من تكنولوجيا الحواسيب والاتصالات والشبكات، خصوصاً شبكة الانترنت، التي غيرت مجرى الحياة من كافة الجوانب مما أسهم في تطور بيئة النشر الإلكتروني.

كما ورد في المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات: المقصود بالنشر الإلكتروني، مرحلة يستطيع فيها كاتب المقال أن يسجل مقاله على إحدى وسائل تجهيز الكلمات (Word-Processing) ثم يقوم ببثه إلى محرر المجلة الإلكترونية، الذي يقوم بالتالي بجعله متاحاً في تلك الصورة الإلكترونية للمشاركين في مجلته، وهذه المقالة لا تنشر، وإنما يمكن عمل صور منها مطبوعة، إذا طلب أحد المشتركين ذلك.

ومن خلال التطورات الحديثة، دعت شركات التقنية إلى تطوير منتجات تخدم مجال النشر الإلكتروني منها على سبيل المثال الكتاب الإلكتروني (e-book)، والنشر من خلال الإنترنت بصيغة (HTML)، والنشر بصيغ النصوص المصورة (PDF)، والنشر على الأقراص المدمجة (CD-ROM) وغيرها.

والآن، يقع على عاتقنا بالوطن العربي التحول إلى هذا النوع من النشر داخل المؤسسات، للاستفادة من خبرات النشر العالمية بما يحقق النقلة النوعية مع متطلبات العصر الرقمي. ●

## يعتبر النشر

## الإلكتروني من أهم

## التقنيات المعاصرة

## التي تسهم في تعميم

## المعرفة وإيصالها إلى

## أي مكان في العالم

## ، ولاشك أننا نعيش

## الآن لحظات فارقة

## بين عصرين من

## عصور النشر، هما

## النشر الورقي والنشر

## الإلكتروني

أصبح شريكاً ومساعداً على تحسين الأداء:

## المواطن وتطوير الأجهزة الحكومية.. الدور مهم والمسئولية كبيرة

تحقيق / شقران الرشيد - سوسن المفلح

**يتوقف** نجاح أي قطاع حكومي على مدى رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم، والمواطن السعودي لم يعد يقبل من القطاعات الحكومية تجاهل دوره وفرض الخدمة عليه بسلبياتها وأخطائها البيروقراطية المعتادة؛ بل أصبح يتطلع لأن يصبح مستفيداً وشريكاً ومساعداً في تطوير الأداء، وتحسين المستويات، وتبسيط الإجراءات.. مطالباً في ذات الوقت بأن يؤخذ رأيه في كل ما يقدم له من خدمات قبل إقرارها وأن تكون بجودة عالية ومتميزة. وتتقبل بعض الجهات الحكومية هذه المشاركة وتسعى لقياس مدى رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم، وفي المقابل ما تزال بعض القطاعات الحكومية لا تعبر رأي المواطن أي اهتمام بل تميل إلى التعامل مع المواطن كمراجع مغلوب على أمره، بل يجب عليه تقبل الخدمة غير المرضية كما هي دون إبداء الرأي.. حول أهمية مشاركة المواطن في تحسين أداء الأجهزة الحكومية، ومدى تقبل المسؤولين لهذا الدور، والمفهوم العصري الذي تتبناه الآن دول ومجتمعات عديدة في العالم يدور تحقيقنا التالي..

الحكومية وإرسالها عبر البريد الإلكتروني، وإيصال صوته عبر وسائل الإعلام المختلفة ( تلفزيون - إذاعة - صحافة )، والسعي لمقابلة المسؤولين، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي. أما عن كيفية قيام المؤسسات الحكومية بقياس رضا المستفيدين من خدماتها، فتؤكد د. فوزية العمرو على أنه: "لابد وأن تسعى الجهات الحكومية لقياس مدى رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم، وذلك سعياً منها في تحقيق العديد من الأهداف أهمها: الارتقاء بمستوى الجودة في الخدمات المقدمة، وتحديد مواطن القوة والضعف في مستوى الخدمة، والعمل على تحسين وتطوير مستوى الخدمة وبشكل مستمر. ولتحقيق تلك الأهداف والوصول

جاهداً لتقييم تلك الخدمات والتعبير بشكل إيجابي بكل الوسائل المشروعة له عن مدى رضائه عن مستوى الخدمة المقدمة له وأن يكون هذا التعبير مبنياً على مبدأ الاحترام وإبداء الرأي بصورة جيدة، وأن يقدم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية؛ لأن المواطن يعد هو المتلقي للخدمة وهو مرآة العمل وكونه يعمل على تقييم الخدمة فهذا دليل على وعيه وحرصه الدائم على مجتمعه ورغبته الصادقة في التطوير والسعي نحو الأفضل. وتشير إلى أنه من بين أبرز الوسائل التي يمكن اللجوء إليها للتعبير عن آرائه ومشاكله ومقترحاته للقطاعات الحكومية المختلفة، والتي من خلالها يستطيع تقييم الخدمة المقدمة له: الكتابة للمسؤولين في القطاعات

### وسائل وأهداف

حول أهمية الدور الذي يلعبه المواطن في تطوير أداء الأجهزة الحكومية، تقول د. فوزية بنت سليمان العمرو، عضو هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وكيالة التطوير والجودة بعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين: "لكي تصل القطاعات الحكومية لما تتمتع به لابد وأن يلعب المواطن دوراً كبيراً في عملية تقييم تلك الخدمات، والسعي بكل جدية لتكون عملية التقييم شفافة وموضوعية وبعيدة كل البعد عن أي اعتبارات أخرى". وتضيف: إن من واجب المواطن، ومن منطلق انتمائه وسعيه لرقى وطنه، ولكي يحظى بمستوى عالٍ ومتميز من الخدمات التي يقدمها له، القطاع الحكومي أن يسعى



### **د. فوزيه العمرو: من واجب المواطن ومن منطلق انتمائه وسعيه لرفق وطنه أن يسعى جاهداً لتقييم الخدمات الحكومية والتعبير بشكل إيجابي بكل الوسائل المشروعة.**

والمحددة لتطوير مستوى الخدمات التي تقدمها، وتطبيق عددا من الاستبانات توزع على المستفيدين لقياس مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة وربطها بالموقع الإلكتروني للقطاع، وعقد اجتماعات وملتقيات دورية يستقطب لها عينات من أفراد المجتمع لمناقشة مستوى الخدمات المقدمة لهم، وعقد ورش عمل للموظفين تبين مستوى تقديم الخدمة وكيفية تحسينها والعمل على تطويرها، ومتابعة آراء المستفيدين التي تطرح عبر وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي وأخذ الجيد منها في الاعتبار. وتقول د. فوزيه العمرو: "أجد أن لدى المؤسسات في الوقت الحاضر الرغبة والطموح الكبيرين في تحسين كافة الخدمات التي تقدمها للمواطنين إلا أن

البرنامج عند حد التدريب فقط، وإنما يكون هناك مؤشرات ومقاييس لمعرفة مدى استفادة الموظف من التدريب وانعكاس ذلك على مستوى الخدمة المقدمة، كذلك تقديم الجوائز والمحفزات للعاملين تؤدي لتغيير مستوى أدائهم داخل القطاع وتحفزهم للعمل جاهدين لتقديم كل ما يخدم المؤسسة ويعمل على نجاحها، وأيضا عقد اجتماعات ومناقشة العاملين في القطاع عن مدى رضاهم عن مستوى الخدمة التي تقدمها المؤسسة للمواطنين. ومن هذا المنطلق لأبد وأن يكون لدى القطاع الحكومي عددا من الوسائل التي من خلالها يستطيع قياس مدى رضا المستفيدين من الخدمات التي يقدمها لهم، ومنها على سبيل المثال: وضع عددا من مؤشرات الأداء الواضحة

لكفاءة الأداء الأمثل، تقول د. فوزيه العمرو: "يجب على القطاعات الحكومية أن تقوم بتطوير العاملين داخل القطاع، وذلك من خلال برامج تدريبية شاملة ومتكاملة يستطيع الموظف من خلالها تطوير نفسه مهنيا وذاتيا في جميع المجالات، وأن لا يقف





سينجم عنه تخفيض للنفقات وتحسين للأداء وارتقاء بالتنوع، فضلاً عن توفير البيانات الدقيقة بشكل ميسر وسريع للإدارات بشتى مستوياتها مما سيسهم بشكل ملموس في دعم وصناعة القرار، اعتماداً على حقائق مادية ملموسة تغني عن الاجتهادات وبناء القرارات تبعاً لها».

### جانبان مهمان

ومن ناحية أخرى ترى د. عبير الراشد، أستاذ الإدارة الصحية المساعد في كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، أن دور المستفيدين (المراجعين) في تطوير أداء الأجهزة الحكومية يتحدد في جانبين: يتمثل أولهما بمحاولة الفرد تدريب الذات على بعض المبادئ وتقدير الجهود مما يساعد على تهيئة الأجواء المناسبة للاستفادة من مبادرات التطوير، ومن ذلك: القناعة بأن هناك عدالة بين المراجعين وسلاسة الإجراءات لكل حالة، وأن عدم اعتماد الآراء المقترحة يعني إهمال من قبل المسؤولين؛ فإما أن تطبيقها قد يسبب أضرار تفوق المنافع المتوقعة من اقتراحها، أو أن نتائج اعتمادها بحاجة لبعض الوقت للظهور، وأن ظهور جوانب قصور ومشاكل من خلال استخدام الخدمات هو بداية الطريق للوصول إلى نظام متكامل وكفاء إذا تم التعامل مع ذلك القصور بحكمة من كلا الطرفين (مقدم الخدمة والمستفيد).

أما الجانب الثاني كما تقول د. عبير الراشد فيتمثل بمحاولة الفرد الحرص على بعض السياسات الإجرائية، التي تضمن الحصول على مستوى خدمة مناسب، بالإضافة إلى أنها تساعد في تعيين جوانب القصور لتتم معالجتها، مثل: قراءة الإرشادات بعناية سواء على الموقع الإلكتروني للمنشأة أو في الميدان لتجنب تأخر أو تعطل الإجراءات، واعتماد المعلومة من مصدر صحيح (الموقع الإلكتروني للمنشأة أو مسئول في المنشأة المعنية) وليس من خلال ما يتم تناقله بين المراجعين أو المحيط الخاص، وعند الحاجة لعرض شكوى يجب التحلي بالحرص على

هناك بعض من الأسباب والمعوقات تجعل تلك الخطوات بطيئة التنفيذ، منها على سبيل المثال: قلة الوعي لدى المواطن بأهمية تقييم مستوى الخدمة المقدمة له، والالتكالية لدى المواطن في أن الآخر ربما يقوم بذلك، وعدم التزام القطاعات الحكومية بعملية التحسين والتطوير لخدمات أفضل.

### الشفافية والشاركة

ويلتقط أ. عبد الرحمن الجريسي، رئيس الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ونائب رئيس الغرف التجارية الصناعية السعودية أطراف الحديث موضحاً أن الكل يتطلع إلى أن تقدم أجهزة الدولة خدمات أفضل للمواطن، وإشراكه في اتخاذ القرار والمساعدة في تحسين الأداء، وذلك من خلال قنوات التواصل الرسمية المعروفة لأن الهدف الأساسي هو خدمة أكبر شريحة من المواطنين وليس خدمة شريحة بعينها، لذا يتوجب على المسئول أن يتخذ قرارات بشفافية، ويطلع المواطن على كل المستجدات والخدمات التي ستقدم له ويطلب رأيه، ثم يقيس رضا المستفيدين من الخدمة مع عدم ترك الأمور للاجتهادات الفردية لبعض الموظفين لديهم. ويقول الجريسي: "المواطن في هذه العملية أصبح شريكاً وليس متلقياً للخدمة، والشفافية في العمل الحكومي أصبحت ضرورة مما يوفر أدوات فاعلة لمكافحة كل التحديات خاصة الفساد المالي والإداري والحد من استشرائه، ناهيك عن الميزات الأخرى التي تمس المواطن مثل: توفير الخدمات الحكومية المهمة والحيوية بسهولة ويسر، وتبسيط الإجراءات الذي

### أ. عبد الرحمن الجريسي:

**على المسئول أن يتخذ القرارات بشفافية ويطلع المواطن على كل المستجدات والخدمات ويطلب رأيه.**

فهم المشكلة قبل الحديث عنها ليتم نقلها بوضوح للجهة أو الشخص المسئول في المنشأة، وتجنب تداخل المواضيع الناتج من عرض أكثر من جانب في طرح واحد، واستخدام التسلسل والقنوات السليمة

### د. عبير الراشد:

#### على المنشآت تطوير الأداء ورفع مستوى الرضا عن الخدمات المقدمة واستيعاب ملاحظات المستفيدين ورضاهم.

ثم رفع مستوى رضا المراجعين، وتوفير مصدر معلومة يمثل أحد مصادر قياس رضا المستفيد، واستخدام موقع المنشأة الإلكتروني للتواصل مع المستفيد، وذلك من خلال استلام الآراء والشكاوي، وصياغة استفتاءات لتعباً من قبل المستفيد، وعرض الملاحظات والشكاوي مع توضيح كيف تم التعامل معها وتبرير عدم التفاعل مع الحالات الغير منطقية، والحرص على اطلاع المستفيدين على آخر المستجدات كالمشاريع الجديدة، والإضافات والتحديثات للإجراءات الحالية، والبرامج والخطط المستقبلية وغيرها مما يتعلق بتقديم الخدمة، وذلك بنشر المعلومة عن طريق وسائل الإعلام الرسمية و موقع المنشأة الإلكتروني.

#### في الطريق الصحيح

أما عضو لجنة الإدارة والموارد البشرية بمجلس الشورى د. يحيى بن عبدالله الصمعان فيرى أن المواطن أصبح أكثر وعياً وفهماً لظروفه وواقعه وطبيعة عمل القطاعات الحكومية الخدمية، وبالتالي يستطيع تمييز العمل الجيد الموجه لخدمة المجتمع من غيره. لذا فدوره مهم في تقييم الخدمة من أجل توجيه العمل الاتجاه الصحيح وتعزيز الرقابة الإدارية على الأجهزة الحكومية ومراقبة أدائها. وهذا يصب في خانة دعم جهود الدولة لتحسين الأداء ومكافحة الفساد وضبط الالتزام بالأنظمة الإدارية، بما في ذلك متابعة الشكاوى والمقترحات. ويقول د. الصمعان: "لأسف إن ثقافة العمل السائدة في الأجهزة الحكومية بما



تقول د. عبير الراشد، هناك عدة خطوات لذلك منها: تدريب موظفي الاستقبال والمواقع الأمامية على استيعاب ملاحظات المراجعين وكيفية التعامل معها بجدية؛ من أجل تقديم مستوى خدمة أفضل، ومن

لعرض المشكلة، ولمن يجد لديه القدرة: اقتراح حل واقعي للمشكلة حيث أن ذلك يساعد على توضيح أبعاد المشكلة بدقة أكثر. وعن دور المنشآت في تطوير الأداء، وبالتالي رفع مستوى الرضا عن الخدمات المقدمة،



الخدمات التي يحتاجونها ويفترض أن تقدم لهم، وذلك من خلال رصد الملاحظات والتجاوزات التي تحدث من بعض الأجهزة الحكومية وضعف الخدمات المقدمة، ومقارنتها بما يحدث في دول الجوار بل وفي العالم بشكل عام.

ويضيف أ. العتيبي: "أصبح المواطن أكثر وضوحاً في مطالبه نحو تحسين أداء الأجهزة المقصرة ورفع كفاءتها، وقد تأثرت بذلك الكثير من الصحف الورقية فأصبحت كذلك أكثر جرأة في طرحها لقضايا ضعف أداء الأجهزة الحكومية ووجوب تقديم خدمات أفضل ومحاسبة المقصرين. ولم يقتصر الأمر عند ذلك بل تعداه إلى البرامج الإذاعية والتلفزيونية والتي تحاول أن تجاري ما يحدث في وسائل الإعلام الجديد من صراحة وشفافية، فأصبح هناك برامج متخصصة يصل صوت المواطن من خلالها وتناقش قضاياها والخدمات المقدمة.

ويؤكد أ. العتيبي على أن هذا الوعي المتزايد من قبل المواطن، والضغط الكبير من قبل وسائل الإعلام، دفعا الكثير من الأجهزة الحكومية لسماع صوت المواطن ومحاولة إرضائه بتحسين خدماتها والإسراع في إجراءاتها. وبدأت تتشكل مرحلة جديدة يلقي فيها صوت المواطن صدى، بعد أن كان يضيع ويختفي في دهايز بيروقراطية الأجهزة الحكومية. ●

تحسين وتطوير أداء هذه الجهات.. لأن الأمر يزداد صعوبة إذا علمنا أن هناك شبه فجوة وعزلة بين تلك الأجهزة الحكومية بشكل عام وبين المستفيدين منها وهم المواطنون.

ويؤكد أ. العتيبي على أنها مشكلة قديمة حيث نجد أن صوت المواطن لا يصل للأجهزة الحكومية، وفي الوقت نفسه خدمات تلك الأجهزة لا تقدم بالشكل المطلوب والمتوقع منها. فهناك خلل واضح لا يمكن إنكاره في العملية الاتصالية وبالتحديد بين ركنيها الأساسيين وهما المواطن والأجهزة الحكومية. ويشير إلى أنه وبعد دخول وسائل الاتصال الجديدة وانتشار شبكات التواصل الاجتماعي والإقبال الكبير على استخدام الأجهزة الذكية وظهور ما يعرف بـ "صحافة المواطن"، أصبح كل مواطن صحفي بشكل ما من خلال ما ينشره من أخبار وتعليقات عن ما يشاهده من أحداث يومية في المجتمع؛ مما أدى إلى زيادة الوعي لدى المواطنين بحقوقهم واتساع إدراكهم لنوعيه

**أ. منصور العتيبي: صوت المواطن لا يصل للأجهزة الحكومية وفي الوقت نفسه خدمات تلك الأجهزة لا تقدم بالشكل المطلوب والمتوقع منها.**

فيها من بيروقراطية ومفاهيم خاطئة، تعني الاسترخاء وعدم التشدد في معايير الانضباط والأداء وإهمال دور المواطن ومشاركته". مشيراً إلى أن دور المواطن والمواطنة مهم في تطوير أداء الأجهزة الحكومية ومراقبة أداؤها، ولاشك أن هناك علاقة وطيدة بين نوعية المتابعة والرقابة، ومستوى الأداء في جهاز معين، حيث أن الأجهزة التي تتمتع بالرقابة الجيدة الفعالة بها مديرون أكفاء وهي توحى لأجهزة الرقابة العليا بالثقة، ونتفق جميعاً على أن جهود المواطن وأدواره في تحسين وضبط أداء الأجهزة الحكومية لم يصل للمستوى الذي ينتظره الجميع لكنها في الطريق الصحيح.

### صحافة المواطن

وعن أهمية دور المواطن في تطوير الأداء الحكومي، يقول أ. منصور العتيبي، عضو هيئة التدريب بقطاع العلاقات العامة والإعلام: "حتى نفهم أهمية هذا الدور يجب علينا أولاً أن نسأل أنفسنا ما هو الدور الرئيس المطلوب من الأجهزة الحكومية أن تقدمه وتحرص عليه؟، وكلنا سيجيب وبكل ثقة و تلقائية أن حجر الزاوية في عمل الأجهزة الحكومية وغيرها هو خدمة المواطن وتسهيل حياته. ومن هنا نعود لموضوعنا حول أهمية المواطن وهو المستفيد الأول من تلك الخدمات المقدمة ودوره في



## مقال



د. محمد بن ناصر البيشري \*

## صعود وهبوط الخصخصة

**ساهم** انهيار النظام الاشتراكي بتفكك الاتحاد السوفيتي عام ١٩٩٠م، في تعاظم قيمة النظام الرأسمالي، وازدهرت الخصخصة بعد ظهورها أولاً في ألمانيا الاتحادية عام ١٩٦١م، من خلال بيع حصة من شركة (Volkswagen)، وظهورها كذلك في المملكة المتحدة بقيادة رئيسة الوزراء مارغريت تاتشر. وكانت الثمانينيات من القرن الماضي، فترة انتشار للخصخصة وتساعد قبولها، حيث صدر كم هائل من المطبوعات، وعقد كم هائل من المؤتمرات في موضوع الخصخصة، وتم تطبيق أشكال عدة من الخصخصة مثل: شكل الامتياز ويعني التنازل عن أصل مملوك ملكية عامة لصالح القطاع الخاص من أجل تشغيله وصيانته والاستثمار فيه، بناءً على تعاقد محدد بفترة زمنية لا تقل في العادة عن ٢٥ سنة. وشكل آخر من أشكال الخصخصة هو البيع: ويتضمن بيع أصول خدمات عامة قائمة للقطاع الخاص

بالكامل. لكن شعبية الخصخصة هبطت، ولم يدم نجاحها طويلاً بسبب ظهور الأزمة المالية العالمية في أغسطس ٢٠٠٧م، وإفلاس عدد من شركات القطاع الخاص، وطلب بعضها حماية الدولة من الدائنين، وتدخل الدولة في إنقاذ البعض منها كما حصل لصناعة السيارات في أمريكا، ونتج عن ذلك فقدان الثقة في القطاع الخاص، وانحسار الاهتمام بها.

وبعد تراجع سياسة الخصخصة؛ تحول تفكير علماء الإدارة العامة إلى إعادة توزيع الأدوار بين القطاع الخاص والقطاع الحكومي، وبرزت إستراتيجية الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، وشاع مفهوم الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، وهي عقد إداري يعهد بمقتضاه أحد أشخاص القانون العام إلى أحد أشخاص القانون الخاص القيام بشراكة ما حول تشييد أو إدارة نشاط معين، في الغالب يكون ذو طابع اقتصادي بنسبة ما. وأصبحت الشراكة (Partnership) معياراً من بين المعايير الفرعية للتمييز يتم فيه التركيز على كيفية قيام الجهة بتخطيط وإدارة شراكاتها، يسمى «إدارة الشراكة». وتختلف الشراكة عن إستراتيجية المؤسسات العامة في أن المؤسسات العامة تدار بأسلوب القطاع الخاص، بينما الشراكة يكون فيها القطاع الخاص شريك بنسبة ما، كما هي دلالة اللفظ، وأتوقع تحول المؤسسات العامة في المستقبل إلى شكل من أشكال الشراكة، كنمو طبيعي وخيار إستراتيجي وفي هذه الحالة، يجب على منظمات القطاع العام، المبادرة إلى تأهيل كوادرها البشرية؛ للتغلب على الاختلاف في صيغ العمل، والاختلاف في نوع التكنولوجيا المستخدمة، والاختلاف في طبيعة الأنظمة. ●

بعد تراجع سياسة

الخصخصة؛ تحول

تفكير علماء الإدارة

العامة إلى إعادة

توزيع الأدوار بين

القطاع الخاص

والقطاع الحكومي،

وبرزت إستراتيجية

الشراكة بين القطاع

العام والقطاع

الخاص، وهي عقد

إداري يعهد بمقتضاه

أحد أشخاص القانون

العام إلى أحد

أشخاص القانون

الخاص القيام بشراكة

ما حول تشييد أو

إدارة نشاط معين، في

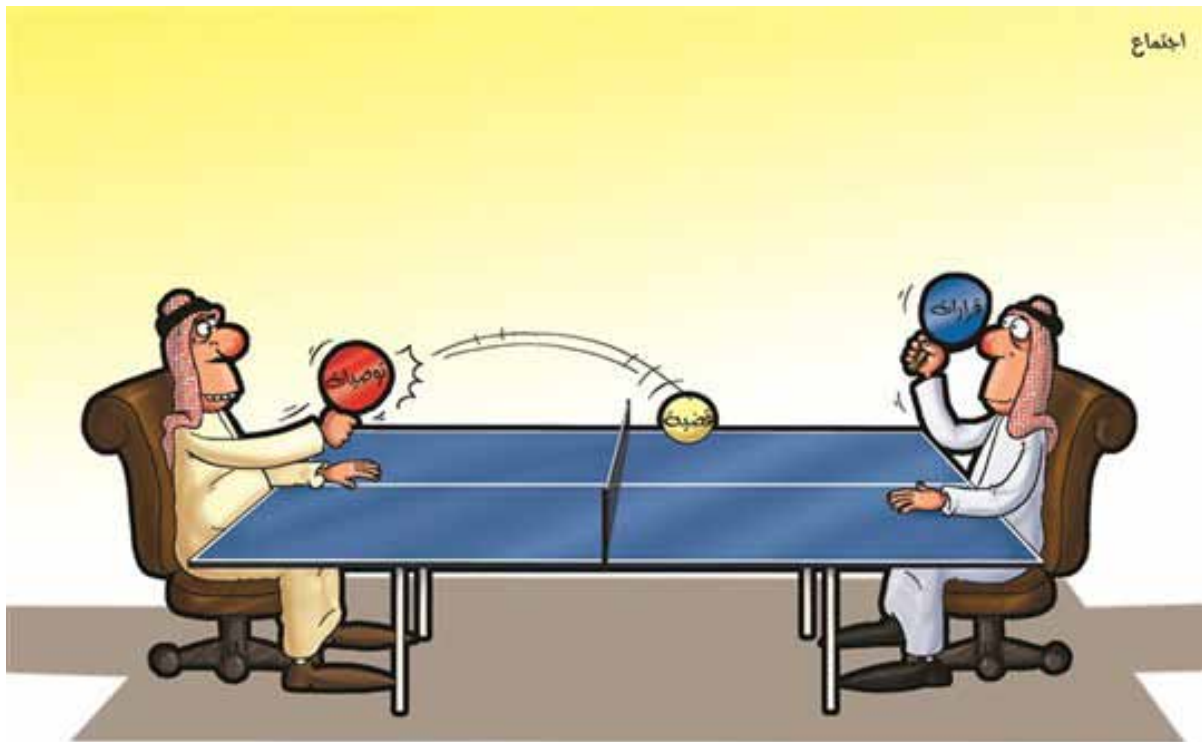
الغالب يكون ذا طابع

اقتصادي بنسبة ما

الرياض



ربيع  
www.alriyadh.com



ماهر عاشور  
www.maherashour.com

## مقال



د. ناصر جميل الشاميله

## طرق إجبار المدين على التنفيذ العيني في نظام التنفيذ الجديد

**صدر** نظام التنفيذ بالمرسوم الملكي رقم (م/٥٣) بتاريخ ١٣/٨/١٤٣٣هـ، ونشر في الجريدة الرسمية (أم القرى)، العدد ٤٤٢٥ بتاريخ ١٣/١٠/١٤٣٣هـ. ويتكون من ٩٨ مادة، وقد أورد النظام في الفصل الأول من الباب الرابع تحت عنوان: التنفيذ المباشر؛ أربع مواد توضح طرق إجبار المدين (المنفذ ضده) على التنفيذ المباشر (التنفيذ العيني) وهي:

### المادة الثامنة والستون:

(إذا كان محل التنفيذ فعلاً أو امتناعاً عن فعل، ولم يقيم المنفذ ضده بتنفيذ التزامه خلال خمسة أيام من تكليفه بذلك وفقاً لأحكام هذا النظام، فعلى قاضي التنفيذ باستعمال القوة المختصة (الشرطة) للقيام بما يلزم من إجراءات للتنفيذ، وذلك ما لم يتطلب التنفيذ أن يقوم به المدين بنفسه).

### المادة التاسعة والستون:

(إذا تعذر التنفيذ باستخدام القوة المختصة، أو اقتضى التنفيذ قيام المدين به بنفسه ولم يقيم بذلك، فللقاضي التنفيذ أن يصدر حكماً بغرامة مالية، لا تزيد على عشرة آلاف ريال يومياً، تودع في حساب المحكمة عن كل يوم يتأخر فيه المنفذ ضده عن التنفيذ، وللقاضي التنفيذ الحق في إلغاء الغرامة، أو جزء منها إذا بادر المنفذ ضده بالتنفيذ).

### المادة السبعون:

(إذا تعذر استخدام القوة المختصة لإجراء التنفيذ، أو إذا فرضت غرامة مالية على المنفذ ضده ولم ينفذ خلال المدة التي يحددها قاضي التنفيذ، جاز له أن يصدر أمراً بحبس المنفذ ضده لإجباره على التنفيذ).

### المادة الحادية والسبعون:

(تسري أحكام التنفيذ المباشر على الممثل النظامي للشخص المعنوي الخاص، أو المتسبب في إعاقة التنفيذ من منسوبي الشخص المعنوي الخاص).

وأشارت المادة (الثالثة والثمانون) إلى حبس المدين الممتنع عن تنفيذ الحكم الصادر ضده بقولها:

(يصدر قاضي التنفيذ - بناءً، على أحكام هذا النظام - حكماً بحبس المدين إذا ثبت له امتناعه عن التنفيذ، ويستمر الحبس حتى يتم التنفيذ).

وحددت المادة (الثامنة والثمانون/١/أ) مدة الحبس بقولها:

(١- يعاقب بالسجن مدة لا تزيد على سبع سنوات كل مدين ارتكب أيّاً من الجرائم الآتية:  
أ- الامتناع عن تنفيذ الحكم النهائي الصادر في حقه (.....) •



بين زخم الماضي وتحديات الواقع وآفاق المستقبل... ترصدها مجموعة من الباحثين:

# تجارب التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية

إعداد / د. أحمد زكريا أحمد

تعيش طفرة تنمية اقتصادية شاملة، ستنتقل بالمجتمع السعودي من النمط الاستهلاكي إلى نظيره الإنتاجي. وقد تحسست الدولة متطلبات هذه الطفرة التنموية الاقتصادية الشاملة، فاستعدت لذلك باتخاذ جملة من الخطوات التطويرية الطموحة، تمثلت بصورة رئيسة في تبنيتها مشروع وطني متكامل لإعادة الهيكلة الإدارية والتنظيمية للأجهزة الحكومية، وفق منظور إستراتيجي مخطط.

ويؤكد د. المطيري على أن القيادة السعودية بذلت جهوداً متلاحقة في بناء جهاز الدولة الإداري وتطويره، بدأها المؤسس الملك عبد العزيز رحمه الله، حيث أرسى دعائم البناء الوطني في جوانبه المختلفة، ثم وضع هيكل إداريا سياسيا للدولة، ثم تطويره وفق مسار مرحلي مخطط. وقد كانت الانطلاقة الفعلية المخططة لدفع الجهاز الإداري للدولة وتنميته، وتثبيت دولة المؤسسات بإنشاء ثلاث مؤسسات حكومية أساسية، هي: مجلس الشورى (١٣٤٥هـ/١٩٢٦م)، ومجلس الوكلاء (١٣٥٠هـ/١٩٣١م)، ومجلس الوزراء (١٣٧٣هـ/١٩٥٣م). ورغم التحديات التي واجهت الدولة في تأسيس مؤسساتها الإدارية وبنائها، إلا أن مسيرة النمو الإداري والانطلاق نحو المستقبل لم تتوقف؛ فقد كان هدفها المزيد من التطور والتنمية.

وينتقل د. المطيري إلى رصد مسارات بناء الإدارة الحكومية في المملكة العربية السعودية وإصلاحها وتطويرها، التي حددها في ستة مسارات: أولها مسار الأهداف والمحاور الإستراتيجية للإصلاح والتنمية الإدارية، ويتمثل هذا المسار في الإدراك المبكر لحكومة المملكة لأهمية الإدارة في تحقيق أهداف ومناشط التنمية الأخرى الاقتصادية والاجتماعية، وهو ما أكدته وتؤكدته الأهداف الإدارية الإستراتيجية بجميع خطط التنمية الخمسية التسع المتوالية للدولة منذ عام ١٩٧٠م وحتى عام ٢٠١٤م. ويتحدد المسار الثاني في البناء التنظيمي للإدارة العامة في المملكة.

**أنجزت** وحدات الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول الخليج العربية الكثير من المهمات التنموية، مما يؤهلها للانطلاق نحو مرحلة التنمية الشاملة، وبناءً عليه، بات من الضروري إبراز بعض جوانب واقع التنمية الإدارية في هذه الدول، ومراحل تطورها، والإنجازات التي حققتها، وما يواجه مسيرتها التنموية من عقبات، وطرح بعض التطلعات في هذا الشأن. وهي المهمة التي تصدت لها مجموعة من الباحثين المنتمين لهذه الدول الست، الذين أرادوا توفير قدر معرفي كاف حول بيئة التنمية الإدارية بها والتطور المتسارع الذي شهدته خلال السنوات الماضية، الذي أدى إلى قدرة وزاراتها ومؤسساتها على تنفيذ العديد من المشاريع التنموية الضخمة، وبعدمها أنجز هؤلاء الباحثون هذه المهمة، اتفقوا على أن يحتويها كتاب يخرج إلى النور، عنوانه «تجارب التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية» حرره وراجعته د. ثامر بن ملوح المطيري؛ كي يطالعه القراء ويتعرفوا على تجربة كل دولة من هذه الدول الفتية الصاعدة بشكل مركز.

وقد وضع الباحثون نصب أعينهم ضرورة إبراز الخصوصية الحضارية لهذه التجارب، فالكتاب يعرض التجارب المتنوعة والثرية للدول الست في مجال التنمية الإدارية، من خلال ستة فصول متتالية، بحيث تم تخصيص فصل لكل دولة لعرض تجربتها... فتعالوا معاً أعزاءنا القراء نقترّب من هذه التجارب، ونطالع هذه الفصول وصفحاتها في السطور التالية:

## مشروع سعودي متكامل

يرصد د. ثامر بن ملوح المطيري، تجربة المملكة العربية السعودية، فيقرر في مستهل حديثه أن المتأمل للمملكة من خلال خططها الإنمائية الخمسية المتوالية، على مدى ٤٠ عاماً، يدرك أن المملكة

## • انطلاق مسيرة التنمية الإدارية من عراقة التجربة السعودية نحو التطوير والتحول للنمط الإنتاجي



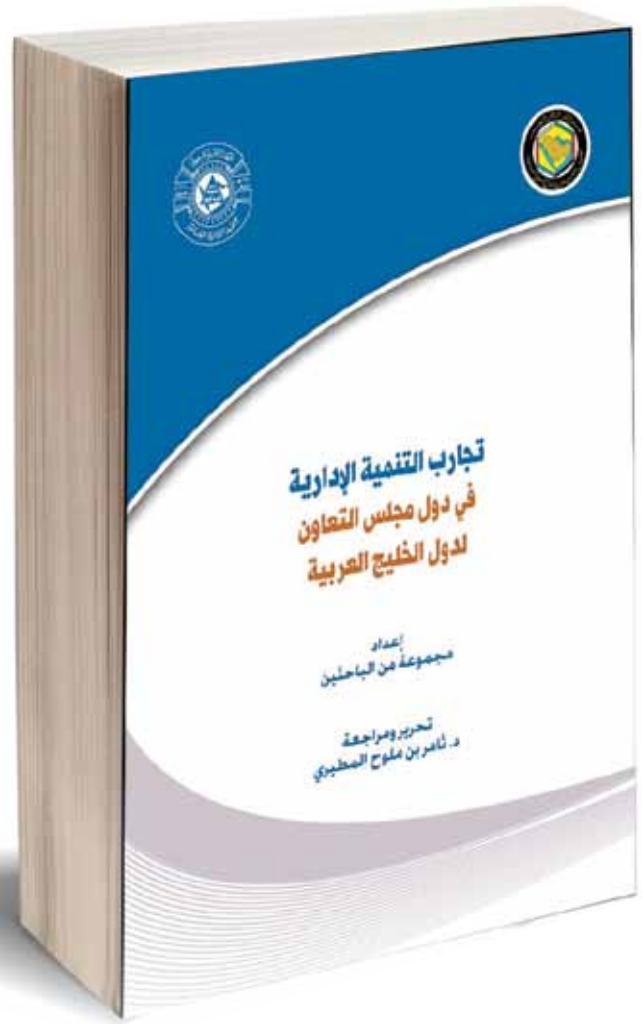
المتعلقة بتنمية القوى العاملة، ويستعرض د. المطيري أيضاً أدوار الأجهزة الحكومية المعنية بتحقيق التنمية الإدارية من خلال تنمية القوى العاملة وتطويرها، وتمثل هذه الأجهزة في: مجلس الخدمة المدنية، ووزارة الخدمة المدنية، ولجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية، ووزارة العمل، وصندوق تنمية الموارد البشرية، ومعهد الإدارة العامة (التدريب)، التي تناولها الباحث بالتفصيل من حيث: الدور، والاختصاص، والإنجازات لكل منها في مجال تنمية القوى العاملة الوطنية.

وفي المسار التالي، يختتم الباحث د. المطيري، رصد التجربة السعودية من خلال نظرة تقييمية وتطلعات مستقبلية تستهدف تفعيل الإدارة الوطنية وتطوير أسلوب عملها، موضحاً ١٤ مرتكزاً تمثل أبرز ما يمكن أن تتجه إليه إستراتيجية التنمية الإدارية الوطنية بمنظورها الشامل، منها على سبيل المثال لا الحصر: تكريس الانفتاح الإداري الشامل، وتطوير نظم المتابعة والمساءلة الإدارية، وتطوير أساليب اختيار القيادات الإدارية وفق عوامل نوعية موضوعية محددة، والعمل على ميكنة الأداء الوظيفي والإداري في الأجهزة الحكومية وتقنيته وتطويره، وتبني مفهوم الحكومة الإلكترونية، وتحديث الأنظمة واللوائح الإدارية.

### رأس المال البشري

وترصد أ. زبيدة بنت عبد الرحمن الطنيجي التجربة الإماراتية، تحت عنوان «التنمية الإدارية في دولة الإمارات العربية المتحدة بالتركيز على رأس المال البشري الحكومي الاتحادي» مؤكدة أنه في ضوء تسارع وتيرة التحولات الحديثة التي يشهدها العالم المعاصر، اتجهت الإمارات وما تزال إلى بذل المزيد من الجهود في تطوير الإدارة العامة. وتتناول أ. زبيدة الطنيجي، التجربة الإماراتية من خلال ثلاثة محاور.

ففي المحور الأول، وموضوعه: تشخيص واقع الموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، تستعرض الباحثة واقع هذه الموارد عبر ثلاث جزئيات مهمة: أولها عرض ملامح المؤشرات الإحصائية، التي تبين نسبة العاملين في الدولة بصفة عامة، ونسبة العاملين في القطاع الحكومي، ومعدل النمو في القوى العاملة المواطنة، ونسبتي المستقطبين بالقطاعين الحكومي، الاتحادي والمحلي. وثاني هذه الجزئيات هو تحليل الوضع الراهن للموارد البشرية في القطاع الحكومي الاتحادي،



فهناك ثلاثة أركان أساسية لسلطة التوجيه الإداري الأعلى في الدولة، ممثلة في كل من: الملك، وولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء، والنائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء في حال رأى الملك إحداث هذا المنصب القيادي، مع التأكيد على أن المملكة تستمد أنظمتها الوطنية من التعاليم الإسلامية، فقد أصدرت المملكة في هذا الشأن عدداً من الأنظمة المحكمة لمسار نشاطاتها السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية، أبرزها: النظام الأساسي للحكم (١٩٩٢م)، ونظام مجلس الشورى (١٩٩٢م)، ونظام مجلس الوزراء (١٩٩٣م)، وكل هذه الأنظمة تدعم التنمية الإدارية لأجهزة الدولة.

أما المسار الثالث، فهو التطوير التنظيمي للأجهزة الإدارية، الذي ساهمت فيه مجموعة من الأجهزة الحكومية المتخصصة، أبرزها: اللجنة العليا للتنظيم الإداري، ومعهد الإدارة العامة (الاستشارات الإدارية)، والإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بوزارة المالية. ويستعرض د. المطيري هذه الأجهزة الثلاثة بالتفصيل، مع التركيز على اللجنة العليا للتنظيم الإداري. وينتقل الباحث إلى المسار الرابع الخاص بتنمية القوى العاملة الوطنية وتطويرها، وهو الاهتمام الذي برز على وجه الخصوص في خطتي التنمية الثامنة والتاسعة، وهو ما يتضح من سرده توجهاتهما وأهدافهما

## • تبني مفهوم عملية التطوير الإداري وفقا للمفهوم العصري للإدارة العامة



الإستراتيجية لدفع عملية التنمية، وتركز المرحلة الخامسة على إبراز التوجهات الإستراتيجية لدفع عملية التنمية، التي من أهمها، بلورة الرؤية الشمولية للمستقبل أو الرؤية الاقتصادية حتى عام ٢٠٢٠م، وهي الرؤية التي تنطلق من ميثاق العمل الوطني لدولة البحرين، الذي تم الاستفتاء عليه يومي ١٥، ١٤ فبراير ٢٠٠١م، ويستعرض الباحث هذه الرؤية بالتفصيل منذ تدشينها عام ٢٠٠٨م.

ويتناول القسم الثاني ديوان الخدمة المدنية كمرتكز أساسي في عملية التنمية الإدارية بالبحرين، حيث صدر المرسوم الأميري رقم ٦ لعام ١٩٧٥م، بإنشاء هذا الديوان؛ لمواكبة التنمية الإدارية في الخدمة المدنية، ويناقد الباحث في هذا القسم: تنظيم الأجهزة الحكومية، وتخطيط القوى العاملة، ودراسة الموظفين الفائضين، ومشروع تحديث المهمات الوظيفية، ونظم الجودة، ونظم المعلومات الإدارية، وبرامج التدريب والتطوير. ويخصص أ. التوبلاني القسم الثالث من هذا الفصل لتوضيح دور معهد الإدارة العامة بالبحرين كرافد رئيس لتطوير موظفي الحكومة وتمييزهم وتدريبهم، بإبراز مهماته الرئيسة، والخدمات التي يقدمها. ويتطرق القسم الرابع لتطور الإدارة المالية منذ أول ميزانية للدولة عام ١٩٢٦م، حتى الآن، يليه في القسم الخامس تناول موضوع التعليم الحديث في البحرين منذ أن بدأت مسيرته عام ١٨٩٩م. يلي هذا في القسم السادس، استعراض موضوع مواكبة التقنية العالمية وثورة المعلومات من خلال الحكومة الإلكترونية، ويتضمن القسم السابع مناقشة موضوع صندوق العمل (تمكين) مبادر وممول أساسي لتطوير الموارد البشرية في القطاع الخاص. ويختتم الباحث أ. التوبلاني رسده تجربة مملكة البحرين بالتركيز على موضوعين مهمين، بالقسمين الثامن والتاسع على التوالي، هما: تطور الخدمات البلدية، ونظام المحافظات نحو اللامركزية الإدارية.

### تجربة السلطنة

يبرز الفصل الرابع من الكتاب تجربة التنمية الإدارية في سلطنة عمان، التي تتناولها د. أمة اللطيف بنت شرف بن محسن شببان بالرصود والتعليق، من خلال مقدمة موجزة، تليها أربعة محاور رئيسة وخاتمة. ويتحدد موضوع المحور الأول من هذه المحاور في التركيز على ملامح التنمية الإدارية بالسلطنة عبر أربعة أجزاء مهمة: يسلط أولها الضوء على المسار العام لواقع ومستقبل التنمية الإدارية، من خلال توضيح أربعة مسارات فرعية مختلفة، نفهم من قراءتها توجه هذا المسار العام، وبصفة خاصة المسار

بتحديد نقاط القوة والضعف، وتركز الجزئية الثالثة على دواعي التطوير وتحديد رؤية الحكومة في تحقيق رؤية الإمارات ٢٠٢١م. وفي المحور الثاني، الذي يدور حول إستراتيجية الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية ٢٠١١-٢٠١٣م، تتناول الباحثة خمس جزئيات مهمة: أولها سرد مبادرات إنجاز هذه الرؤية من خلال أربعة برامج إدارية مختلفة. وثانيتهما إبراز الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية في الحكومة الاتحادية، وتهتم الجزئية الثالثة بتوضيح نظام حوكمة تطبيق الخطة الإستراتيجية عبر العديد من الجهات التي تضطلع بعدد من المسؤوليات في هذا الشأن، أما الجزئية الرابعة، فتتركز على الإطار العام لتطبيق الإستراتيجية، عبر إرساء سبعة مبادئ مختلفة، أهمها: تفعيل دور فرق عمل المبادرات وموازنة التطوير والتصميم، والاستخدام الموسع للتنفيذ التجريبي وأولويات إطلاق المبادرات والشراكة في التطبيق والتمكين. وتحدد الجزئية الخامسة التحديات التي تواجه تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية.

وتختتم الباحثة استعراضها التجربة الإماراتية بتلخيص الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها، ففيما يتعلق بالاستنتاجات، تم تحديد عدد من الجوانب التي تتعلق بالموارد البشرية، أهمها: التركيز الإستراتيجي، والتطابق والمواءمة في الجهات الحكومية الاتحادية، والثقافة المعتمدة على الأداء، والتركيز على المعاملات الإدارية للموارد البشرية، وتقنين المعلومات والأداء المؤسسي. يلي ذلك سرد ست توصيات عامة، خلصت إليها الباحثة، أهمها: تبني ثقافة التغيير لدى القطاع الحكومي ونشرها، وتبني معايير ثقافة العمل ذات الإنتاج والأداء العالي والتنافسية.

### تجربة البحرين

يصطحبنا أ. محمود ناصر التوبلاني في الفصل الثاني من هذا الكتاب، الذي راجعه أ. أحمد عبداللطيف البحر، إلى تجربة التنمية الإدارية بمملكة البحرين، فيوضح لنا الباحث أ. التوبلاني في المقدمة، المصادر التي اعتمد عليها في رصد هذه التجربة وتوثيقها. ويقدم تلخيصا لعناوين تسعة أقسام، تمثل الموضوعات التي يتضمنها هذا الفصل.

يتحدد موضوع القسم الأول في سرد مراحل التطور الإداري بالبحرين، التي تتعدد بدورها إلى خمس مراحل: أولها مرحلة التأسيس الحديث للدولة، حيث تعود بدايات تأسيس النظام الإداري إلى تاريخ تأسيس بلدية المنامة عام ١٩١٩م، يلي ذلك تأسيس عديد من المؤسسات الإدارية. وتتحدد المرحلة الثانية بالتكوين الحديث للدولة، الذي بدأ باتخاذ خطوات جديدة سنة ١٩٧٠م، هدفا إعادة التنظيم الإداري للدولة، وتحديدًا بإنشاء مجلس الدولة. وفي المرحلة الثالثة، تم التركيز على إصلاح الجهاز الإداري وتطويره، وترتبط المرحلة الرابعة بالتوجهات





### نموذج جديد

يتناول الباحث د. عبدالله يوسف المالكي، تجربة التنمية الإدارية في دولة قطر في الفصل الخامس من الكتاب، من خلال مقدمة مختصرة، توضح ارتباط جهود التنمية في هذه الدولة بالنواة الحديثة لحكومة قطر في الأربعينيات من القرن العشرين، ويناقش الفصل هذه التجربة في ثلاثة أقسام متتالية هي: واقع التنمية الإدارية، وتحدياتها، والرؤية المستقبلية لها.

يرصد الباحث د. المالكي بالقسم الأول من هذا الفصل، واقع التنمية الإدارية القطرية عبر ثلاث محطات زمنية مهمة: أولها فترة الخمسينيات/الستينيات، حيث تم وضع الأسس لإنشاء إدارة عامة لإدارة موارد الدولة، وبشكل أساسي الإيرادات المالية نتيجة لاستخراج النفط وتصديره بالتعاون مع خبرات أجنبية. أما المحطة الثانية، فهي فترة السبعينيات/الثمانينيات، إذ تم إصدار دستور مؤقت للدولة، كما تم إنشاء أول مجلس للوزراء. ثم المحطة الثالثة، وهي التسعينيات/الألفين، التي شهدت إعادة تنظيم مجلس الوزراء، وإصدار قانون إدارة الموارد البشرية، وإعادة تنظيم معهد التنمية الإدارية، وإبراز رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ مع الإشارة لشئتين مهمين، هما: التنويه عن الاستحقاق الدستوري المتمثل في انتخابات المجلس التشريعي الأول في البلاد في النصف الثاني من عام ٢٠١٣م، والتركيز على العمل المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي المبني على تحقيق النتائج والأداء.

ويحدد الباحث في القسم الثاني من ذلك الفصل، تحديات التنمية الإدارية بدولة قطر، التي يتبناها الحديث عن ثلاثة نماذج رئيسة

الرابع، الذي يتضمن اتجاهات التطوير الإداري لمرحلة التجديد، الذي ترصد فيه الباحثة ثمان نقاط مهمة، هي: تعديل النظام الأساسي للدولة، وتطوير السلطة القضائية، وتحديث نظام الإدارة المحلية، وتعزيز دور الرقابة الإدارية والمالية في الدولة، وتطوير آليات حماية المال العام، وتجنب تضارب المصالح، وتطوير آليات تشغيل القوى العاملة الوطنية بإنشاء الهيئة العامة لسجل القوى العاملة، وتبسيط وتجويد الخدمات المقدمة للمراجعين من الأجهزة الحكومية، والتطوير التنظيمي للجهاز الإداري للدولة. ويركز الجزء الثاني من ملامح التنمية الإدارية بالسلطنة على البناء التنظيمي للإدارة العامة، في حين يتضمن الجزء الثالث موضوعاً مهماً، هو أجهزة ومؤسسات التنمية الإدارية المتمثلة في: مجلس الخدمة المدنية، ووزارة الخدمة المدنية، ومعهد الإدارة العامة، من خلال نشاطيه التدريبي التأهيلي والاستشاري، ويرصد الجزء الرابع سياسات الموارد البشرية وتطور جهاز العاملين بالجهاز الإداري للدولة.

أما المحور الثاني ضمن تلك المحاور، فيتمثل في أهداف وبرامج قطاعات الموارد البشرية، بينما يركز المحور الثالث على تطور جهاز العاملين بالجهاز الإداري للدولة في الفترة ١٩٧٠-٢٠١٠م، وفي المحور الرابع، تشخص الباحثة التحديات التي تواجه السلطنة في مجال الموارد البشرية، في ستة تحديات مهمة، وتلخص خاتمة هذا الفصل، توجهات السلطنة في مجال التنمية الإدارية خلال السنوات القادمة، والتأكيد على تبني مفهوم عملية التطوير الإداري وفقاً للمفهوم المعاصر للإدارة العامة.



## • يُتوقع أن تقدم دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية نموذجاً جديداً للتنمية، يمكن الاستفادة منه على مستوى العالم

١٩٥٩م، وتوضيح الوضع الحالي للهيكل الإداري للدولة، المتمثل في: الوزارات، والإدارات الحكومية، والإدارات ذات الميزانيات الملحقه، والإدارات ذات الميزانيات الخاصة. ويناقش المحور الثاني من هذه المحاور الخمسة، حجم الوظائف وأعداد الموظفين، يليه المحور الثالث الذي يتحدث عن تخطيط وتنمية القوى العاملة، ويتضمن المحوران الرابع والخامس على التوالي: أساليب وطرق العمل المتبعة في تقديم الخدمات العامة، والأنظمة الوظيفية التي تحكم شؤون الموظفين.

ويتطرق الجزء الثالث إلى الإطار المؤسسي للتنمية الإدارية، حيث يحدد الجهات المعنية بشؤون التطوير الإداري وهي: أجهزة الخدمة المدنية، والأجهزة التنموية المتخصصة، ووحدات التطوير الإداري والتدريب. وتتحصر أجهزة الخدمة المدنية في: مجلس الخدمة المدنية، وديوان الخدمة المدنية، وقطاع التطوير الإداري، وبرنامج إعادة هيكلة القوى العاملة والجهاز التنفيذي للدولة. أما الأجهزة التنموية المتخصصة، فهي: جامعة الكويت، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، والأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، ومعهد الكويت للأبحاث العلمية، والمعهد العربي للتخطيط، والجامعات الخاصة.

ويسلط الجزء الرابع الضوء على الإنجازات المتحققة في بداية الألفية الحالية، بينما يهتم الجزء الخامس والسادس بالمستقبل، حيث يتضمنان موضوعين مهمين، هما: نظرة مستقبلية لتحديات التنمية الإدارية، والاستشراف المستقبلي للتنمية الإدارية بدولة الكويت.

للتطوير الإداري، هي: النموذج البيروقراطي، والنموذج السلوكي، والنموذج المؤسسي. ويوضح د. المالكي في القسم الثالث الرؤية المستقبلية للتنمية الإدارية، متوقفاً استمرار القطاع العام القطري في قيادة جهود التنمية ودعم السلطة السياسية هذه الجهود، كما يتوقع أن تقدم دولة قطر مع شقيقاتها دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، نموذجاً جديداً للتنمية، يمكن الاستفادة منه على مستوى العالم.

### التجربة الكويتية

أما الفصل السادس، فيتضمن رسداً للتجربة الكويتية، أعده مكتب التنسيق والمتابعة بديوان الخدمة المدنية بدولة الكويت تحت إشراف أ. عبدالعزيز عبدالله الزين، رئيس الديوان، ويتكون هذا الرصد من مقدمة وستة أجزاء وخاتمة. فيتناول الجزء الأول الأهداف العامة للتنمية الإدارية والتطور المحلي للجهاز التنفيذي للدولة، من خلال مرتكزين مهمين: أولهما تطور المفاهيم والآليات والأهداف العامة للتنمية الإدارية، وثانيهما عن التطور المحلي للجهاز التنفيذي للدولة، الذي استغرق سبع مراحل: هي: مرحلة التأسيس والبناء ١٩٥٠-١٩٦٠م، ومرحلة الإنماء والانطلاق ١٩٦٠-١٩٧٠م، ومرحلة إعادة التنظيم ١٩٧٠-١٩٨٠م، ومرحلة التطوير والتحديث (١٩٨٠-١٩٩٠م)، ومرحلة إعادة البناء والإعمار، ومرحلة التغيير والتقدم ٢٠٠٠-٢٠١٠م، والمرحلة الحالية ٢٠١٠-٢٠١٢م.

ويتضمن الجزء الثاني الحديث عن المحاور الرئيسة للتنمية الإدارية، التي تتحدد في خمسة محاور يناقشها هذا الفصل بالتفصيل، هي: محور التطور التنظيمي (الهيكل الإداري) للجهاز الحكومي، حيث يرصد التطور التاريخي خلال الأعوام: ١٩٥٠م، والفترة من عام ١٩٥٤م حتى عام ١٩٥٥م، وعام ١٩٥٦م، وعام

## تطوير الخدمات الحكومية وتحسين الصورة الذهنية

**تسعى** الإدارة العامة بصفة مستمرة إلى تحسين الأداء الإداري في تقديم الخدمات العامة للمواطنين، وذلك عبر أفكار ووسائل جديدة يتم الاطلاع عليها من قبل الحكومات في معظم الدول، للقيام بعملية إصلاحات، تطال إدارات الدولة عبر أساليب ومخططات وأدوات جديدة، بهدف رفع مستوى تقديم الخدمات إلى المستفيدين بفعالية وكفاءة، وتكون أكثر استجابة لحاجاتهم، كما أن لمفاهيم العولة الحديثة دورا كبيرا في التفاعل وتبني مفهوم الحكومة الالكترونية والأفكار الإدارية الجديدة.

النجاح المستمر الذي يحققه القطاع الخاص، بابتكار مفاهيم وتقنيات إدارية جديدة، حفز المختصين بالقطاع العام إلى إمكانية تطبيقها في الإدارات العامة في كثير من دول العالم. وبالرغم من أن معظم الإصلاحات والتحسينات الإدارية، كانت انعكاساً للنظريات الإدارية السائدة والمرتكزة على الإصلاحات والتنمية الإدارية لتتكيف وضرورة إرضاء احتياجات المستفيدين من الخدمات الحكومية، حيث تكمن جودة الخدمة في مدى قيام الإدارات العامة بتحقيق توقعات المستفيدين من هذه الخدمات. إلا أن السبيل لإنجاز هدف الإدارة العامة الأساسي في خدمة المواطن وفق مبادئ الفعالية والكفاءة والاستجابة والشفافية من خلال تبني مفهوم "جودة الخدمة" وإرضاء احتياجات المستفيدين و تبسيط الإجراءات للمعاملات وتنفيذها في فترة زمنية قصيرة. بالإضافة إلى تحديد موقع واحد لحصول المواطن على الخدمة المطلوبة، بدلاً من مراكز مختلفة، وتأهيل العنصر البشري، وتلقي مراجعات المواطنين وشكاواهم حول مستوى أداء الخدمات الحكومية ووضع معدلات لجودة الخدمات العامة والعمل على تحسينها، والالتزام بهذه المعدلات.

وختاماً ...، إن تنفيذ خطة إستراتيجية محكمة في تطوير الخدمات الحكومية يعمل على تحسين الصورة الذهنية لتلك الخدمات وتعزيز الثقة بين المواطن والدولة. ●



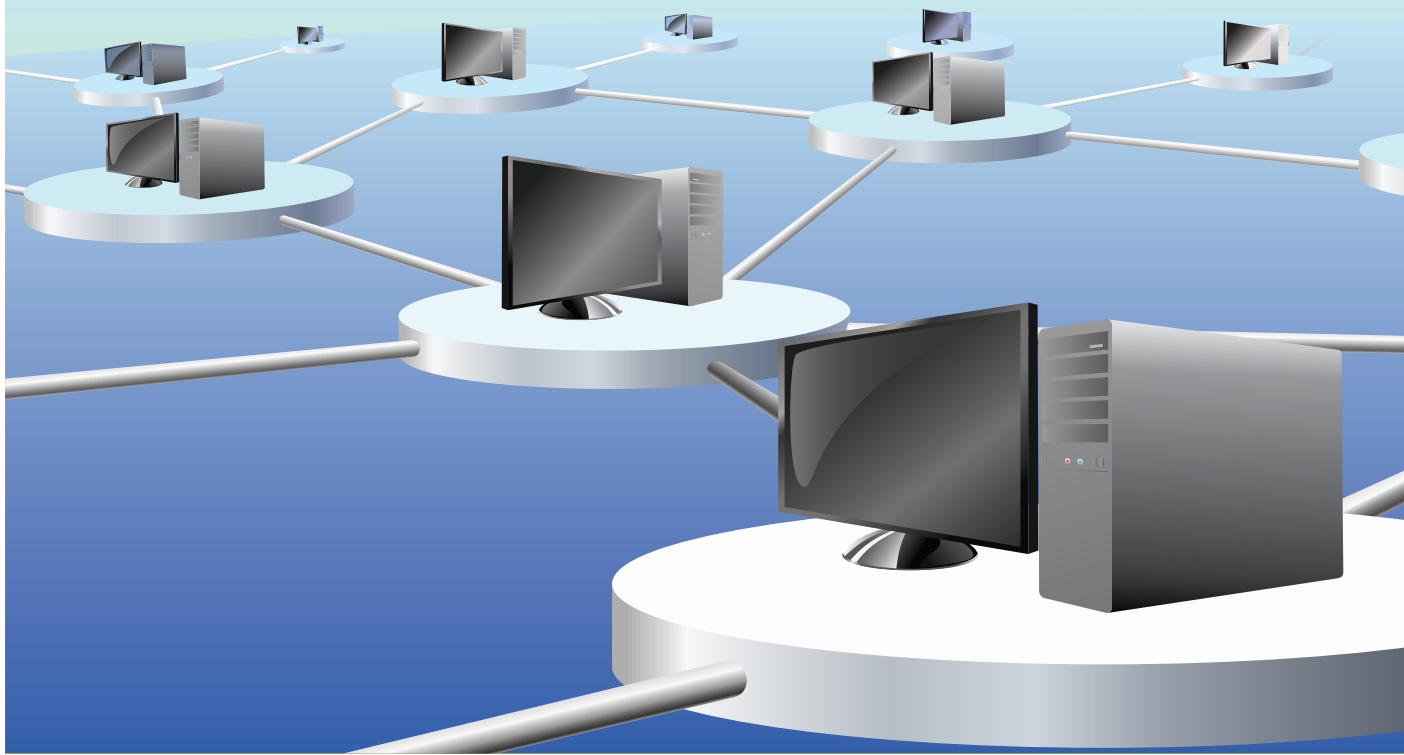
خطوة مهمة على طريق «الاتحاد»..  
وقراءة لواقعه وتحدياته:

# التكامل المعلوماتي والمعرفي بين أجهزة التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون

مع توافر العديد من معاهد التنمية الإدارية وأجهزتها في دول مجلس التعاون الخليجي، التي تقوم بمهام متعددة، منها التدريبي والبحثي والاستشاري والتوثيقي وغيرها، مع وجود علاقات متميزة بين هذه المعاهد والأجهزة من خلال اللقاءات الدورية والزيارات المتبادلة، إلا أن هناك غموضاً حول مدى توافر تكامل معلوماتي ومعرفي حقيقي بين هذه المعاهد والأجهزة في الوقت الحاضر، فعلى سبيل المثال، ليس من الواضح إن كان هناك تعاون رسمي متحقق في الوقت الحالي في المجال المعلوماتي والمعرفي بين هذه المعاهد والأجهزة، وتجدر الإشارة إلى أن هناك كثير من الإيجابيات المتوقعة من تبني أنظمة فاعلة تدفع نحو القيام بمشاريع تكامل معلوماتية ومعرفية على مستوى معاهد التنمية الإدارية في دول المجلس وأجهزتها؛ فالتكامل في مجال المعلومات والمعرفة مثلاً، يعتقد أنه سيسهم إيجابياً في تنمية هذه المعاهد والأجهزة وتدعيمها، وتحقيق أهدافها بشكل فاعل. وفي المقابل فإن غياب هذا التكامل قد يعوق كثيراً من قيام هذه المعاهد والأجهزة بتحقيق أهدافها، أو أداء الأدوار المنوطة بها في مجالات التدريب والاستشارات والأبحاث والتخطيط والتطوير والتوثيق، أو حتى تحقيق النمو المطلوب، مع الأخذ في الاعتبار قصور أدوات ووسائل إدارة المعلومات والمعرفة التي قد تتسم بها بعض هذه المعاهد والأجهزة، والتي قد تؤثر سلباً في تنفيذ عملياتها، كاتخاذ القرارات.

وعليه فإن د. فهد بن محمد الفريح، عضو هيئة التدريب، مدير عام المكتبات والوثائق بمعهد الإدارة العامة بالملكة العربية السعودية، استحضرت أفكاره وحمل زاده العلمي في رحلته

بين واقع ومستقبل يحلم بتحقيقه، مستلهماً دعوة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، حفظه الله، لانتقال دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية إلى مرحلة الاتحاد. وذلك في مجال التكامل المعلوماتي والمعرفي، وأبهر هذا الباحث الجاد بين شطآن صفحات وأفكار دراسات وأبحاث وكتب وأوراق عمل، سطرها باحثون وخبراء وأكاديميون وما تمخض عنه فكرهم في مجال التنمية الإدارية، مع أن الرحلة كانت شاقة ومضنية، إلا أنه نجح في تقديم ورقة عمل ترسم ملامح هذا الحلم. وحملت هذه الورقة عنوان «التكامل المعلوماتي والمعرفي بين أجهزة التنمية الإدارية في دول المجلس: الواقع والتحديات»، وقد كلل الله جهود الباحث عندما أعلن معالي د. عبدالرحمن بن عبد الله الشقاوي، مدير معهد الإدارة العامة، فوز د. فهد بن محمد الفريح، بجائزة معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون لدول



كاستجابة بسيطة في مجال محدد لتحقيق الاتحاد والتكامل المنشود بين معاهد التنمية الإدارية وأجهزتها بدول المجلس. ليس ذلك فحسب بل إن خصائص العصر الحديث كالانفجار المعلوماتي والمعرفي، وتطور تقنيات المعلومات والاتصالات وغيرها، تحتم قيام تكامل معلوماتي ومعرفي بين كافة المؤسسات والمنظمات في دول مجلس التعاون، ومن بينها معاهد التنمية الإدارية وأجهزتها. فالمشاركة والتبادل في مصادر المعلومات والمعرفة بين معاهد التنمية الإدارية وأجهزتها في دول المجلس يعد مطلباً حيوياً للنمو المتوازن لهذه المعاهد والأجهزة، وأداة قد تكون مناسبة لتفعيل فرص الاستفادة من الخبرات المتراكمة في بعض المعاهد والأجهزة، خاصة تلك التي لها باع طويل في مجال التنمية الإدارية. إن هذا التكامل فيما لو تحقق، فإنه سيكون بمثابة الخطوة الأولى نحو تحقيق كافة أنواع التكامل المطلوبة

الخليج العربية لأفضل عمل بحثي مقدم ضمن أبحاث، وأوراق عمل وفعاليات المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية، الذي نظمه المعهد مؤخراً.

وتأتي هذه الدراسة التي تنبثق أهميتها من مضامين الخطاب الملكي الكريم، الذي ألقاه خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، خلال افتتاحه أعمال الدورة الـ ٣٢ لقمة دول مجلس التعاون الخليجي في ديسمبر ٢٠١١م، التي عقدت في الرياض، والتي دعا فيها قادة دول المجلس للانتقال من مرحلة التعاون إلى مرحلة الاتحاد، هذه الدعوة والرغبة الملكية الكريمة، تضع على عاتق الجميع في دول المجلس من مؤسسات وأفراد، تحقيق هذا المطلب وهذا الحلم (حلم الاتحاد). من هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتتناول فكرة إقامة تكامل معلوماتي ومعرفي بين معاهد التنمية الإدارية وأجهزتها بدول مجلس التعاون

(المكتبات ومراكز المعلومات)، وأحياناً عدم توافرها في بعض معاهد التنمية الإدارية وأجهزتها، ضعف التنسيق بين معاهد التنمية الإدارية وأجهزتها بدول مجلس التعاون خاصة في مجال التكامل المعلوماتي والمعرفي.

### عناصر تكامل واعدة

كما توصلت الدراسة إلى رصد عدد من العناصر التي يمكن تبنيها وتطبيقها والتي قد تساهم في نجاح مشاريع التكامل المعلوماتي والمعرفي بين أجهزة التنمية الإدارية ومعاهدها، التي منها ضرورة أن تقوم هذه المعاهد والأجهزة بإعادة هندسة أعمالها، بحيث تركز على الجانب المعرفي وعلى المعلومات على اعتبار أنهما أحد أهم العناصر المساعدة في الإدارة وتحقيق الأهداف واتخاذ القرارات السليمة، كذلك ضرورة بناء إدارة متخصصة في كل جهاز لإدارة المعرفة الداخلية والخارجية، مما يسهل عمليات النشر والمشاركة بالمعرفة، كذلك أهمية توافر وسائل الاتصال الحديثة داخل المنظمة، واستخدام وسائل المعلومات الحديثة، ووجوب توافر خدمات إلكترونية تقدم للمستفيدين داخل المنظمة وخارجها، وضرورة توافر مشاريع قائمة أو مستقبلية للتحويل الرقمي، والتحرر من الأساليب التقليدية في الحفظ والنشر المعتمدة على الورق، مع وجوب التزام الإدارة العليا بدعم البناء المعرفي للمنظمة وتنظيمه، ومشاركة المعرفة المتوافرة مع المنظمات الأخرى. كما أن من العناصر المهمة لقيام هذا التكامل توافر التوجه نحو دعم فكرة بناء المخازن الإلكترونية (قواعد معلومات) للمعرفة المنتجة داخل كل معهد وجهاز، بحيث تقوم وبشكل فاعل في تدوين المعارف القيمة والابتكارات والأفكار والخبرات الحديثة المنتجة لدعم عمليات تبادل المعرفة واتخاذ القرارات، مع أهمية الحرص الشديد على استمالة مالكي المعرفة من الأفراد العاملين في المعاهد والأجهزة لتحويل المعارف المهمة التي يحملونها ولها علاقة بأعمال هذه المعاهد والأجهزة ونشاطاتها إلى أدلة ونماذج وقواعد مهنية مكتوبة، ويساند ذلك ضرورة توافر مشاريع لبناء المكتبات الرقمية وجعلها متاحة على الإنترنت، وتكثيف جهود الترجمة لمصادر المعلومات المهمة في تخصصات هذه المعاهد والأجهزة، والتعاون في هذا المجال مما قد يثري المحتوى العربي لهذه المعاهد على الإنترنت وبالتالي ينعكس إيجاباً على نشاطات التدريب والأبحاث والاستشارات والتوثيق. مع ضرورة تكثيف عمليات تبادل البرمجيات والأنظمة البنية محلياً بين معاهد التنمية الإدارية بدول المجلس وأجهزتها؛ مما يحقق جزئياً التكامل المعرفي المنشود. كما أنه من الضروري لمعاهد وأجهزة التنمية الإدارية بدول المجلس التركيز على العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي (بناء فرق العمل) في المعاهد والأجهزة حتى يتمكن الجميع من تقاسم المعرفة المتاحة والاستفادة منها وتدوينها بشكل علمي سليم.

في مجال التدريب والاستشارات والأبحاث والتوثيق الإداري على افتراض أن التكامل في قطاع المعلومات والمعرفة، يعد الأساس في إنجاح كافة أنواع التكامل.

### المعلومات والمعرفة

وقد تحدد هدف هذه الورقة العلمية في دراسة موضوع تحقيق التكامل المعلوماتي والمعرفي بين أجهزة التنمية الإدارية ومعاهدها في دول مجلس التعاون الخليجي، حيث سعت إلى وصف واقع هذا التكامل ومقوماته الحالية، والتعرف على أبرز التحديات والصعوبات التي قد تواجه وأهم المقومات اللازمة لقيامه، حيث عمدت إلى طرح بعض التساؤلات، ومن ثم محاولة الإجابة عنها عبر الرجوع إلى الإنتاج الفكري ذي العلاقة بموضوع البحث، والوثائق والمطبوعات الرسمية التابعة لهذه الأجهزة، والاطلاع على المحتوى الفكري الموجود على مواقع هذه المعاهد والأجهزة على الشبكة العنكبوتية. وقد اعتمدت هذه الدراسة أسلوب المقابلة الشخصية لجمع البيانات الضرورية اللازمة للإجابة عن بعض أسئلتها.

ويتناول الباحث في الإطار النظري لدراسته عدداً من المفاهيم المهمة، عبر أربعة محاور: أولها علاقة المعرفة بالمعلومات والاختلافات بينهما. أما المحور الثاني فهو عن التكامل المعرفي من حيث مراحلها والحلول المقترحة لسد الفجوة المعرفية في العالم العربي خاصة بين معاهد التنمية الإدارية وأجهزتها، وخصص الباحث المحور الثالث للحديث عن التكامل المعلوماتي، يليه حديثه في المحور الرابع عن تبادل المعلومات والتكامل المعرفي. ثم يستعرض الدراسات السابقة، ويقوم بتحليل بيانات دراسته، ويقدم سبعة نماذج مقترحة لتنفيذ مشاريع التكامل المعلوماتي والمعرفي.

### ضرورة وفوائد

توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: أن هناك إجماعاً من قبل معاهد التنمية الإدارية وأجهزتها بدول المجلس - التي تمت دراستها - على ضرورة تحقيق التكامل المعلوماتي والمعرفي في أسرع وقت ممكن، عطفاً على وجود مبادرات سابقة، وكذلك توافر العديد من المؤشرات الإيجابية التي تدل على إمكانية قيام هذا التكامل، منها: توافر الخبرات المتراكمة لمعاهد التنمية الإدارية وأجهزتها ومنسوبيها، والتشابه والتماثل في مجالات العمل والأهداف، توافر الإمكانيات المادية والبشرية، والبنية التحتية التقنية المناسبة للمعاهد التنمية الإدارية وأجهزتها. كما أشارت نتائج الدراسة إلى كثير من الفوائد المتوقعة والتي يمكن تحقيقها من جراء تطبيق التكامل المعلوماتي والمعرفي في مجالات التدريب والاستشارات والأبحاث وتقنية المعلومات والإدارة العليا للمعاهد والأجهزة وللمكتبات ومراكز المعلومات. من جانب آخر، فقد كشفت الدراسة عن ضعف البنية المعلوماتية





والمعرفي. كذلك فإن هذه الدراسة تؤسس لإمكانية قيام تكامل معلوماتي ومعرفي بين معاهد التنمية الإدارية وأجهزتها بدول مجلس التعاون الخليجي، والذي قد يكون القاعدة التي من خلالها تستطيع هذه المعاهد والأجهزة تأسيس تكاملات أخرى مهمة في مجال التدريب والأبحاث والاستشارات، وفي مجال تقنيات المعلومات والاتصالات. إن المقومات العامة التي تتمتع بها معاهد التنمية الإدارية وأجهزتها بدول المجلس - وكشفناها هذه الدراسة، تجعل إمكانية تحقيق التكامل المعلوماتي والمعرفي، بل وباقي التكاملات ممكناً.

### مستقبل زاهر

ختاماً، إن التوجهات التي تم استقراؤها من إجابات الباحثين، تدعم بشكل إيجابي، قيام مثل هذا التكامل، بأي طريقة كانت، وعبر تبني أي من النماذج (Models) التي تم استقصاؤها في هذه الدراسة. إن هذه الرغبة الجامحة والإجماع من قبل هذه المعاهد تجاه الإسراع بتحقيق هذا التكامل، ليؤسس لمستقبل زاهر لمجتمع المعلومات والمعرفة في هذه المعاهد والأجهزة بصفة خاصة، وفي منطقة الخليج بصفة عامة، بل ويثري المحتوى الخليجي والعربي على الإنترنت. إن هذا التكامل حتى في ظل المعوقات والتحديات التي قد تعترض طريقه، التي تم الكشف عنها في هذه الدراسة يمكن تجاوزها حينما تتفق الآراء، وتتكاتف الجهود، وتتحد الرؤى والأفكار، تجاه حل هذه المعوقات، وتجاوز التحديات مستثمرين برؤية خادم الحرمين الشريفين، التي تدعو بكل قوة للاتحاد الذي يعد التكامل المعلوماتي والمعرفي أحد أهم عناصره.

### توصيات ومقترحات

تسنى في ختام هذه الدراسة وأجهزتها تقديم العديد من التوصيات والمقترحات التي قد تفيد في تحقيق التكامل المعلوماتي والمعرفي المطلوبين بين معاهد التنمية الإدارية وأجهزتها، منها: أهمية اعتماد دعوة خادم الحرمين الشريفين، قادة دول المجلس للانتقال من مرحلة التعاون إلى مرحلة الاتحاد في اجتماع القادة رقم ٣٢ في مدينة الرياض عام ٢٠١١م، المحرك والمستند القانوني الذي يمكن الاعتماد عليه في تنفيذ كافة برامج التكامل، ونخص منها مشاريع التكامل المعلوماتي والمعرفي بين معاهد التنمية الإدارية وأجهزتها بدول المجلس. كذلك أهمية وضع التشريعات واللوائح الخاصة بقيام مثل هذا التكامل، بحيث يتم فيها تحديد واجبات كل معهد وجهاز وحقوقه، التي بدورها قد تحد من الاتكالية أو تكريس أغلب العمل والجهد على معهد أو جهاز دون آخر. وأيضاً أهمية وضع الإستراتيجيات اللازمة بنوعيتها القصير المدى والطويل المدى، وتحديد الرؤى والرسالة والأهداف لهذا التكامل بشقيه المعلوماتي والمعرفي.

ومن التوصيات أيضاً ضرورة تفعيل الإستراتيجية الخاصة بالتعاون والتكامل بين معاهد الإدارة والتنمية الإدارية التي أقرت في الدوحة عام ٢٠٠٣م، والتي تحتوي على خطط لإقامة تعاون وتكامل في المجال المعرفي والمعلوماتي، مع ضرورة توفير المخصصات المادية اللازمة لإنجاح تطبيق هذه الإستراتيجية. وأوصت الدراسة في ختامها بأهمية تفعيل مشاريع الحكومات الإلكترونية (E-Government Projects) في دول المجلس لدورها المهم في إنجاح مشاريع التكامل والتعاون بشقيها المعلوماتي

# عدد خاص من مجلة التنمية الإدارية

الجزيرة - الرياض

## التنمية الإدارية



تصديق الملك عبد الله بن عبد العزيز

مؤتمر التنمية الإدارية العامة  
والتي هي من أهم المؤتمرات  
والتي تهتم بالتنمية الإدارية  
وتحسين الأداء الإداري



واقع ومقبل التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون

غلاف العدد

لها عن العمالة الوافدة التي أصبحت خطراً يحاصر المجتمع الخليجي. فأبرز من خلاله التأثيرات السلبية لهذه العمالة على المستويات: الأمنية والاقتصادية والاجتماعية والفرص الوظيفية المتاحة أمام القوى العاملة الوطنية بدول الخليج العربية، وتستعرض المجلة إحصاءات ونسب تواجد تلك النوعية من العمالة بهذه الدول، ومعرفة آراء المختصين واقتراحاتهم للحد من استفادتها، وكيفية التخفيف من تداعياتها السلبية. كما تضمن العدد الخاص من هذه المجلة ملفاً إخبارياً ومقالات متنوعة للعديد من الخبراء حول هذه المناسبة، بالإضافة إلى عدد من الأبواب الثابتة بالمجلة، وغيرها من الموضوعات الجادة التي يطالعها القراء ويتعرفون على تفاصيلها عبر صفحاتها المختلفة.

خبة من  
تميز هذا  
ستضاف  
ند لمجلس  
ن القضايا  
رية بدول  
التعاون في  
مية الإدارية  
وح والتنمية  
التكامل بين  
بدول المجلس  
سابة، وتواجد  
رة.  
تقبل التنمية  
لال مشاركة  
ين. وتدق مجلة  
حقيق صحفي

## الجزيرة تشيد بالعدد ١٠٢ من (التنمية الإدارية)

نشرت جريدة الجزيرة، في عددها الصادر في ٢٤ صفر ١٤٣٤هـ، خبراً مطولاً عن صدور

العدد (١٠٢) من مجلة التنمية الإدارية، الذي جاء متزامناً مع تنظيم معهد الإدارة العامة للمؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون، والذي حظي بتغطية موسعة في العدد، كما استعرض الخبر أبرز ما تضمنه العدد من موضوعات، ومنها الحوار الذي أجرته المجلة مع الدكتور عبدالله الهاشم، الأمين العام المساعد لمجلس التعاون، وقضية العدد، حول واقع ومستقبل التنمية الإدارية في مجلس التعاون، إضافة إلى تحقيق صحفي عن مشكلات العمالة الوافدة في دول الخليج العربي، وعدد من الموضوعات الأخرى.

50

العدد 103 - يناير 2013

## مقال

سوسن المفلح

## الاجتماعات العمياء

## تعد

تقنيات الاجتماع عن بعد من أهم التطبيقات في استخدام التقنية الحديثة في العمل على اختلاف أنواعها، فهناك الاجتماعات المرئية (Video conference) والاجتماعات الصوتية (Audio conference) وغيرها، فهي تمكن من عقد اجتماعات بين أعضاء متوزعين جغرافياً في مناطق مختلفة، ويمكن من خلالها تبادل الملفات واستعراضها والنقاش حولها وعندما يتطلب الأمر يمكن استخدام برامج تدعم عملية اتخاذ القرارات الناتجة عن عملية التصويت.

وحتى في ظل وجود هذه التقنيات في الكثير من الجهات الحكومية، إلا أن استخدام الهاتف ومكبرات الصوت المدمجة به يعد أكثر أنواع التقنية شيوعاً، والأقل كلفة، والأسهل استخداماً لإجراء عملية التواصل بين الأعضاء عن بعد. وهي على ميزاتها السابقة تحمل في طياتها الكثير من المعوقات خاصة في حال كان جميع أعضاء الاجتماع في مكان ويتصلون بعضو في مكان آخر. فالمختص بمهارات الاتصال يعرف أن هناك الكثير من المشاكل في هذا الخصوص كون الأغلبية، بحكم عملهم وقربهم من بعضهم البعض، مجموعة متفاهمة، يُظهر الخطاب بينهم شعوراً بالأريحية وروح فريق العمل ويكون الاتصال غير الرسمي السائد بينهم، وبحكم إمكانية الاتصال البصري، يعرف العضو متى يطرح رأيه ومتى يتداخل ومتى يسكت، يفهم الإشارات والتعابير ويقرأ ما بين السطور، يرى من يدخل إلى الغرفة ومن يخرج منها. بينما الاجتماع عند الطرف الآخر عبارة عن بقعة مظلمة إلا من دليل يمشي خلفه، وهو صوت رئيس الاجتماع الذي غالباً ما يضع جهاز الهاتف أمامه، وعلى الخلفية هناك همسات المشاركين في الاجتماع الذي يمكن أن يميز أصواتهم وكلماتهم بصعوبة وتختلط شخصياتهم في ظل الألقاب المستخدمة بينهم.

وفي هذا النوع من الاجتماعات تلعب الخبرة دوراً مهماً في إدارة الاجتماع، ويقع على رئيس الاجتماع عبئ أكبر في إدارة الحوار وإنجاح الاجتماع في تحقيق أهدافه، وإلا فإن الاجتماع للطرف الآخر سيصبح أعمى، ولتحقيق العدالة بين أعضائه، يجب توزيع عصابات سوداء ليغطي الجميع أعينهم وقت الاجتماع.

هذا مع افتراض أن الهاتف المستخدم جيد، وأن الصوت مسموع وواضح للطرفين، وغير متقطع، عندها سيصبح الاجتماع أعمى وأصم وأبكم، ينتج عنه انسحاب الطرف الأضعف من الاجتماع دون أن يلاحظه أحد. ●

## إن استخدام الهاتف

## ومكبرات الصوت

## الدمجة به يعد أكثر

## أنواع التقنية شيوعاً،

## والأقل كلفة، والأسهل

## استخداماً لإجراء

## عملية التواصل بين

## الأعضاء عن بعد.

## وهي على ميزاتها

## السابقة تحمل في

## طياتها الكثير من

## المعوقات خاصة في

## حال كان جميع أعضاء

## الاجتماع في مكان

## ويتصلون بعضو في

## مكان آخر. فالمختص

## بمهارات الاتصال

## يعرف أن هناك الكثير

## من المشاكل في هذا

## الخصوص



صفحة تعني برصد أبرز ما صدر من الكتب الإدارية الحديثة لتقديم وعياً متجدداً لتعزيز الثقافة الإدارية من خلال العطاءات المتميزة. ويتم إعداد الصفحة بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بمعهد الإدارة العامة.

متابعة: شقران الرشدي

## الآليات الدولية لحماية حقوق الملكية الصناعية وأثرها الاقتصادي.

المؤلف: د. محمد حسن الحداد

الناشر: دار الكتب القانونية- دار شتات للنشر والبرمجيات- القاهرة-

مصر

سنة النشر: ٢٠١٢م

يتحدث الكتاب عن تشجيع أصحاب الإبداع الفكري، وضرورة تهيئة الوسائل القانونية التي تحمي أعمالهم من السرقة، لاسيما مع التقدم التكنولوجي وانتشار الإبداعات وتزايد الاختراعات.



## البنوك ومخاطر الاستثمار، مدخل دعم اتخاذ القرار.

المؤلف: د. علي سعد محمد داوود

الناشر: دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع-

الإسكندرية - مصر

سنة النشر: ٢٠١٢م

يتناول المؤلف أهمية التنبؤ بالأحداث المالية والاقتصادية المتوقعة، وتأثيرها على عمل البنوك بما يدعم اتخاذ القرارات الحاسمة، ومدى ملائمة ذلك لمرونة رأس المال والعمليات المصرفية بشكل عام.

## أنظمة قياس ورقابة التكاليف.

المؤلفان: أ. د. السيد عبد المقصود ديبان- د. ناصر نور الدين

عبد اللطيف.

الناشر: دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع-

الإسكندرية - مصر

سنة النشر: ٢٠١٢م

يتطرق الكتاب إلى تطور النشاطات المحاسبية وتعدد منتجاتها، وتزايد حاجة المنظمات إلى إدارة المعلومات المحاسبية والمالية، وتفعيل تصنيفات التكاليف والتحقق والرقابة والضبط بشكل عام.



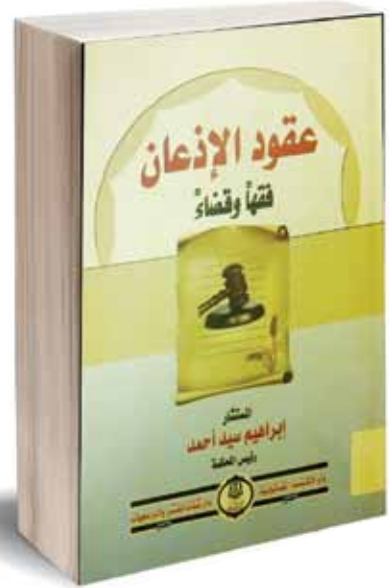
## عقود الإذعان، فقهاً وقضاً

المؤلف: المستشار إبراهيم سيد أحمد

الناشر: دار الكتب - القاهرة - مصر

سنة النشر: ٢٠١٢م

يتطرق المؤلف إلى أحكام عقد الإذعان وقواعده بشرح فقهي، ويدعمه بالمبادئ القضائية التي أرستها محاكم النقض.



## البحث العلمي - أسسه ومناهجه

المؤلف: د. إبراهيم محمد تركي

الناشر: دار شتات للنشر والبرمجيات - القاهرة - مصر

سنة النشر: ٢٠١٢م

يركز الكتاب على عمليات البحث العلمي، وأهم المناهج المستخدمة فيه، ويركز بشكل خاص على المنهج الاستنباطي، والاستقرائي، والوصفي، والتاريخي مع شرح مستفيض لتلك المناهج.



## المحاسبة الإستراتيجية، التقييم المالي لأداء الشركات.

المؤلف: أ. د. محمد الفيومي محمد

الناشر: دار التعليم للنشر والتوزيع والطباعة - الإسكندرية

- مصر

سنة النشر: ٢٠١٢م

يعرف المؤلف المحاسبة الإستراتيجية، وبيئة عمل الشركات متعددة الجنسيات، ويشرح تنافسها الشديد حالياً مع ظهور نظم صناعية جديدة، وانعكاسات ذلك على تكامل نظم معلومات المحاسبة الإدارية.





محمد بن عبدالله  
الخازم \*

## التنمية البشرية عملية تراكمية

**يعد** إعداد العنصر البشري التحدي الأكبر لأي برنامج تنموي، فالتحديات الأخرى من منشآت وتجهيزات، يمكن تجاوزها بالشراء أو غيره، لكن التنمية البشرية عملية إعداد تراكمية معقدة، لا يمكن شراؤها، وتتطلب تكاملاً كبيراً على مستوى الأنظمة والبيئة والتربية وغيرها من العوامل. هناك عدد من المراحل التي يتطلبها إعداد العنصر البشري. الأولى، تبدأ من التعليم الأساسي أو العام، حيث إن القيم والمهارات الأساسية في الحياة والهوايات، تعد أموراً يجب أن تغرس مع بدايات التنشئة الأولى، وتتداخل فيها أهمية التعليم بمعناه المجرد، والتربية والتنشئة بصفة عامة. المرحلة الثانية تمثل التعليم المتخصص أو الإعداد المتخصص، سواء كان تعليمياً جامعياً أو

تعليمياً مهنيّاً أو تدريباً حرفياً، فعالم اليوم يتطلب التعليم والتدريب، حتى في أبسط المهن والمهام، سواء تدريباً منتظماً أو تدريباً على رأس العمل. المرحلة الثالثة تمثل التوظيف والعمل، وهذه تتجاوز مجرد الحصول على وظيفة أو عمل إلى طريقة الإعداد والاختيار لتلك الوظيفة ومسارها الوظيفي والمهني والقوانين التي تحكمها، بدءاً من بداية التوظيف حتى التقاعد عن الخدمة والحصول على استحقاقات تقاعدية. المرحلة الرابعة وأمنحها المساحة المتبقية من المقال، تتعلق بالتطوير المستمر للعنصر البشري أو للموظف تحديداً.

التطوير المستمر يتكئ على مفهوم التعلم مدى الحياة، فلا يوجد مهنة أو تخصص لا يتطور، وبالتالي يجب أن يغرس مفهوم التعلم مدى الحياة في نفس الجميع، سواء التعلم على مستوى التخصص، الوظيفة أو المهنة أو على مستوى الحياة العامة والشخصية.

تحقيق مفهوم التعليم المستمر يفترض أن يحدث مؤسساتياً عبر برامج التطوير المهني المستمر، المرتبطة بالمسارات المهنية والوظيفية المختلفة. بنظرة محلية، نجد أن المملكة تستثمر كثيراً في مجال التدريب، والهدف الأسمى لذلك هو إكساب أو تعزيز مهارات ومعارف وسلوكيات محددة. لكن الإشكالية الظاهرة تكمن في عدم استناد كثير من تلك البرامج على أسس علمية في تحديد الإحتياج ورسمه بالمسار الوظيفي/ المهني المطلوب، وعدم وضوح الأهداف والمخرجات، وبالتالي التأكد من تنفيذ برامج التدريب لتحقيق الهدف/ المهارة المطلوبة. إضافة إلى ذلك، لا يوجد تقييم فعال لمخرجات التدريب وأثره على المدى القصير والبعيد.

إذا؛ التنمية البشرية عملية معقدة، ويزيدها سوءاً التركيز على تخريج حملة شهادات وليس مهنيين، ووجود برامج توظيفية جامدة وغير متطورة، وأحياناً غير منتجة. إضافة إلى ضعف فاعلية كثير من برامج التدريب والتطوير المهني المستمر وعدم أو تواضع ارتباطها بمسارات مهنية أو وظيفية واضحة. ●

التطوير المستمر  
يتكئ على مفهوم  
التعلم مدى الحياة،  
فلا يوجد مهنة أو  
تخصص لا يتطور،  
وبالتالي يجب أن  
يغرس مفهوم التعلم  
مدى الحياة في  
نفس الجميع، سواء  
التعلم على مستوى  
التخصص، الوظيفة  
أو المهنة أو على  
مستوى الحياة العامة  
والشخصية.



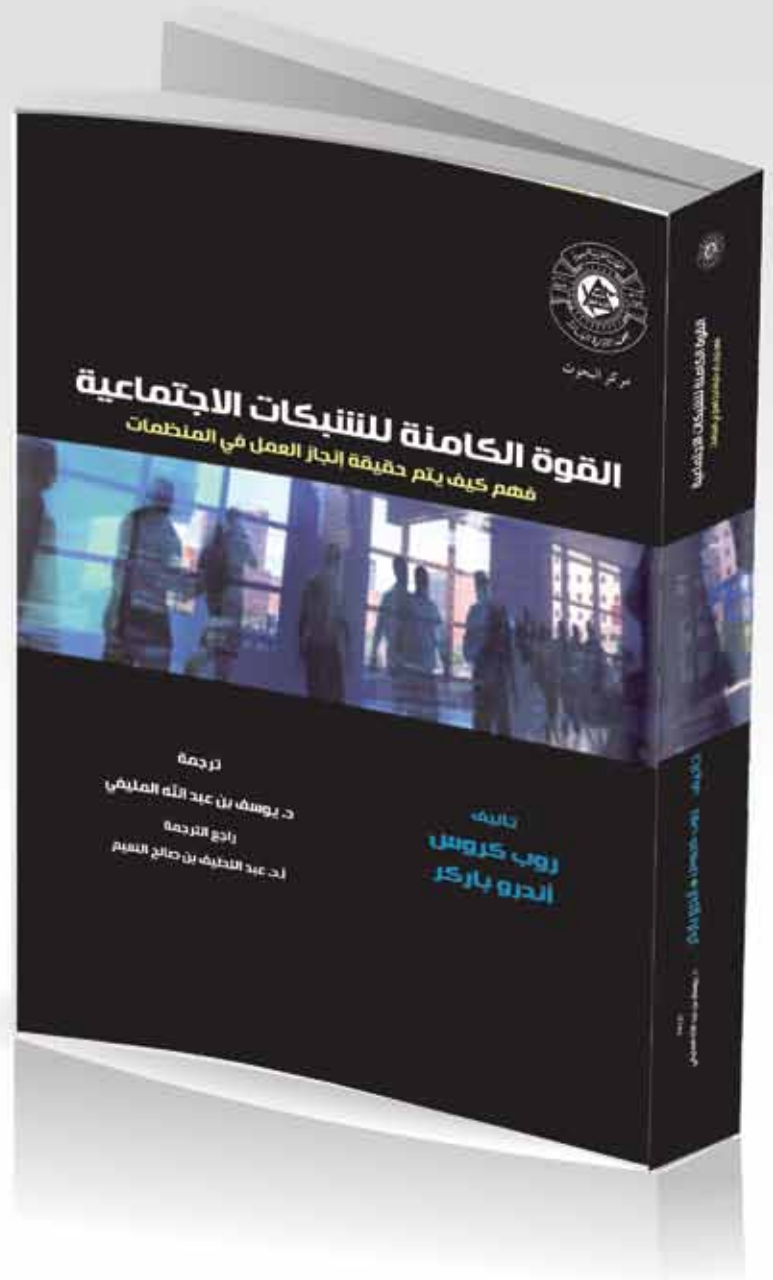
### هذا الكتاب

يُعَدُّ أحد الكتب التي تعترف إليها المكتبة العربية حيث يصنف من أوائل الكتب التي تناولت موضوع الشبكات الاجتماعية في المنظمات تناولاً علمياً مستخدماً الأساليب الإحصائية والرسوم البيانية لتوضيح الدور الذي تقوم به تلك الشبكات. فهو بذلك يتعرض لموضوع مهم وحديث في مجال دراسة منظمات العمل. فمقدم نموذجاً علمياً وعملياً لتحليل ودراسة مدى تأثير شبكات العلاقات الاجتماعية داخل منظمات العمل على أداء الموظفين معتمداً على المنهج الكمي والكيفي الإحصائي. وبسبب الطرق العلمية في فهم وإدارة شبكات العلاقات الاجتماعية لتتصب في مصلحة المنظمة بدلاً من إضعافها والتأثير عليها سلباً.

يقدم هذا الكتاب عبر الأمثلة التوضيحية دراسة ومقابلة ستين شبكة اجتماعية غير رسمية. ويهدف إلى مساعدة المديرين على معرفة الكيفية التي يتحقق بها الاتصال والتعاون بين الموظفين بهدف إنجاز العمل الموكّل إليهم. كما يساعد على تحديد الطرق التي يمكنهم من التأثير على شبكة العلاقات الاجتماعية لتحسين الأداء والإبداع في العمل. يمكن أن يستفيد الموظفون أيضاً من هذا الكتاب لما له من صلة بعملهم اليومي إذ يساعدهم على فهم أهمية المشاركة في المعلومات وكيفية التعامل معها داخل نطاق العمل.

رقم الكتاب: 996-995-914-7-9

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر : معهد الإدارة العامة ١٤٢٣هـ



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

# التنمية الإدارية

المجلد ١١ - العدد ١١ - ربيع الأول ١٤٣٦ هـ / مارس ٢٠١٥ م



د. الشافعي،  
الوطن يمشي فرجة كاري

خادم الحرمين الشريفين :  
الرؤية الشاملة لإدارة التنمية

## التنمية الإدارية



الامير سلمان  
يرعى للسنة العاشرة احتفال  
المعهد بيوم الخريج والوظيفة

## التنمية الإدارية

دور المرأة السعودية الحديثة في  
المسألة والشعافية  
عاهلان ومهان في  
لناج عباس اللدا

إدارات العلاقات العامة  
بين الدور الحيوي والنظرة النمطية

## التنمية الإدارية

سهير المقرن..  
و فاجعة الرحيل

الهور د - بنذر بن عبدالله آل سعود  
مدير عام مركز المعلومات الوطني  
تسعى لتحقيق مبدأ خدمة  
المواطن لنفسه الكثرونيا

الموروث الاجتماعي  
والتقافي السلبى..  
قيد يكبل الادارة

## التنمية الإدارية

## التنمية الإدارية

أحمد عبد الله بن عبد الرحمن الرشيد

مدير إدارة العلاقات العامة  
والتنمية الإدارية في  
وزارة الداخلية  
تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل



واقع ومستقبل التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون

مجلة

التنمية الإدارية..

نحو إعلام

متخصص

في

إدارة



# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٠٤ - ربيع الأول ١٤٣٤هـ / فبراير ٢٠١٣م

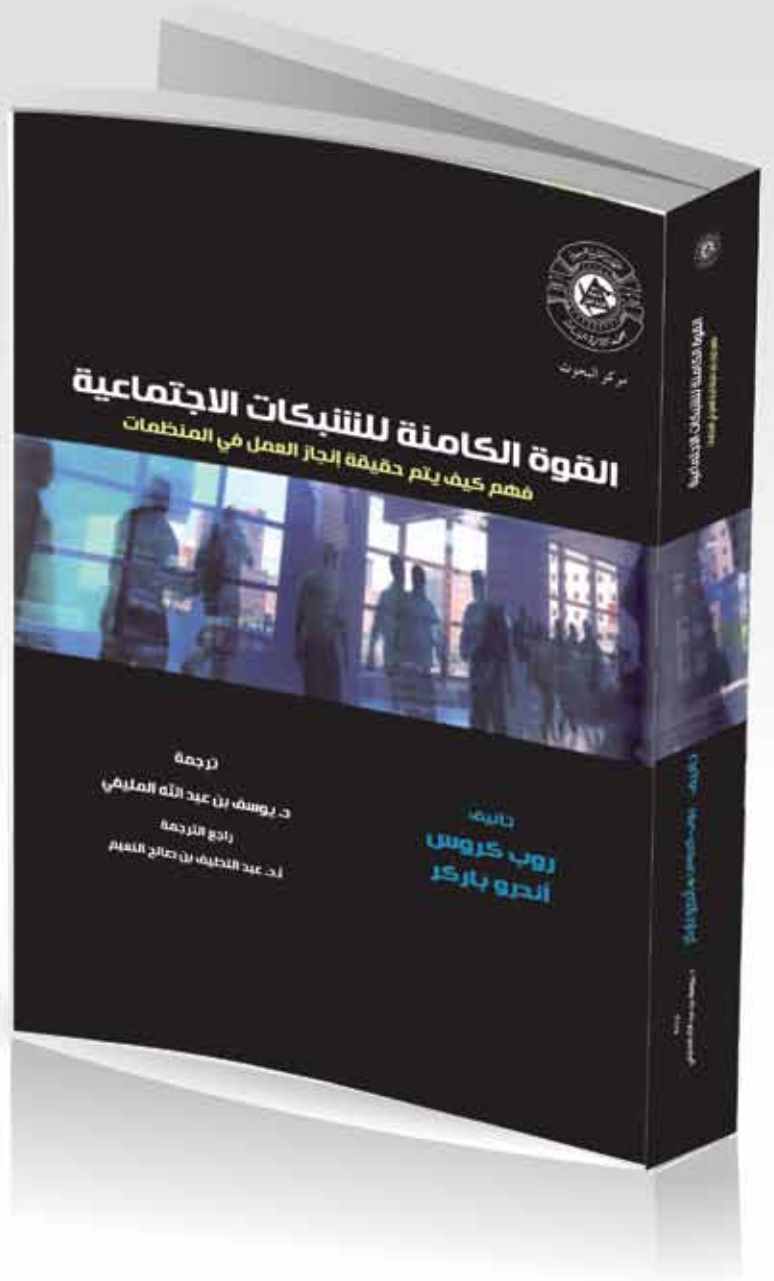
د. عدنان الشيحة:

الإدارة المحلية تعاني  
من سيطرة النهج الإداري المركزي  
والاعتماد الكبير على البيروقراطية

إعداد القيادات البديلة..  
على من تقع المسؤولية؟

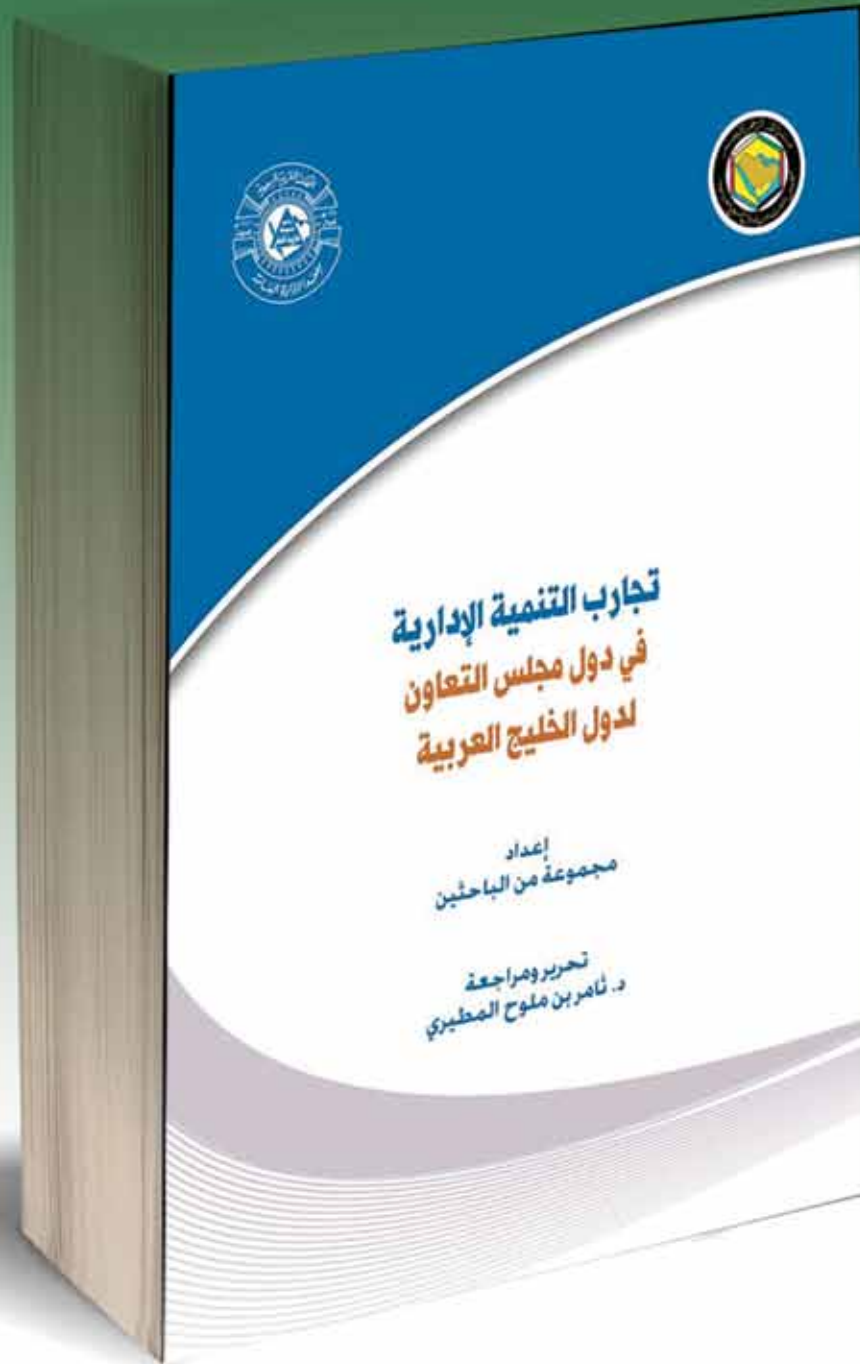






# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



# صدر حديثا

## صدر حديثا

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

# فني الداخ

## استطلاع

22

مظهر إداري حضاري، وركائزها الرؤية والتنظيم والتحفيز:



بيئة العمل الجاذبة...

تفوق وإبداع بشروط ومقومات

## قضية العدد

26

ضرورة إدارية لتطوير المؤسسات  
وسد الفراغ الوظيفي المفاجئ  
إعداد القيادات البديلة..  
على من تقع المسؤولية؟



## متابعات

7

د. الأحمدى ود. المحيسن  
عضوان بمجلس الشورى

8

الشباب والمهارات ...  
تسخير التعليم لسوق العمل

## لقاء

14

د. عدنان الشيعة



الإدارة المحلية تعاني من سيطرة  
النهج الإداري المركزي والاعتماد  
الكبير على البيروقراطيات في صناعة  
القرار العام



التصميم والإخراج والإنتاج

الجريدة للخدمات الإعلامية



المدير التنفيذي

أبراهيم حمد العسكر

المدير الفني

رضا سالم باصالح

المملكة العربية السعودية. الرياض.

ص.ب. ٤٣٦٢٢ الرياض ١١٥٤١

هاتف: ٢٢٥٠١١١ (٥ خطوط)

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

الرقم الموحد: ٨٠٠٩٢٠٠٠

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

[www.aljareeda.com.sa](http://www.aljareeda.com.sa)



## المشرف العام

د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة  
لشئون التدريب

هاتف : ٤٧٦٣٤٤٦ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٦  
maayooofs@ipa.edu.sa

## رئيس التحرير

عبد الله بن متعب السميح

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام  
هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢  
osaimia@ipa.edu.sa

## مدير التحرير

شقران بن سعد الرشيد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

## هيئة التحرير

عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٢  
hadlaqa@ipa.edu.sa

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٤  
mohameda@ipa.edu.sa

سوسن بنت حسون المفلح

هاتف : ٤٧٤٥٠٨٠٦  
meflehs@ipa.edu.sa

## سكرتير التحرير

نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : ٤٧٤٥٠٣١  
hossainn@ipa.edu.sa



الطباعة

مطبوعة معهد الإدارة العامة

## المراسلات

معهد الإدارة العامة

إدارة العلاقات العامة والإعلام

مجلة التنمية الإدارية

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١٤١

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥

فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢

tanmiah@ipa.edu.sa

الآراء المنشورة تعبر عن أصحابها

وليس بالضرورة عن رأي المعهد

## الافتتاحية

**أعزاًؤنا** ... أنتم على موعد في هذا العدد من مجلّتكم "التنمية الإدارية" مع وجبة صحفية جادة

ومتنوعة، تتضمن العديد من القضايا والموضوعات المهمة سواء على مستوى الإدارة العامة أو على مستوى دور الإدارة العامة في خدمة مجتمعها السعودي. وهي المسؤولية التي تحملها على عاتقها المجلة انطلاقاً من دورها الوطني في خدمة المملكة ومواطنيها.

ففي هذا العدد تفتح المجلة ملف قضية "إعداد القيادات البديلة"، باعتبارها قضية تمس طموحات الشباب السعودي وتطلعاته المستقبلية وانطلاقة مجتمعه على طريق النهضة الشاملة التي تشهدها المملكة في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، حفظه الله، كما أن هذه القضية تعد من ضروريات التطوير والتجديد الإداري وسد الفراغ الوظيفي المفاجئ؛ إذ أن غياب الإداريين من الصف الثاني يعد واحداً من أهم التحديات التي تعيق مسارات التنمية في المنظمات الحكومية والخاصة، ولذلك توجهت "التنمية الإدارية" للخبراء والمتخصصين والممارسين للوقوف على معوقات إعداد القيادات البديلة، والحلول المطروحة بشأنها.

كما تستضيف المجلة على صفحاتها د. عدنان الشبيحة عميد معهد الأمير سلمان لريادة الأعمال بجامعة الملك سعود، في حديث صحفي تتجاذب معه أطرافه حول: قضايا التنمية الإدارية ومعوقات على مستوى المجتمع السعودي، ومنطقة مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ورؤيته وتقييمه لتنظيم معهد الإدارة العامة المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بمجلس التعاون، الذي عقد مؤخراً بالرياض، وواقع الإدارة المحلية بالمملكة وآفاق تطويرها، ومفهوم ريادة الأعمال، ... وغيرها الكثير من القضايا الجادة.

وتطرح مجلّتكم "التنمية الإدارية" في التحقيق الصحفي بهذا العدد "نظام المناقصات الحكومية"، الذي أشارت إليه العديد من الأصابع بالاتهام حول مسؤوليته عن تعثر المشاريع التي تركز عليها النهضة التنموية بالمملكة، وثرغرات هذا النظام، وأوجه الخلل في تطبيقه، وكيفية تطويره للأفضل. كما تتوجه المجلة للمتخصصين والأكاديميين والخبراء فتستطلع آرائهم عن "بيئة العمل الجاذبة"، مقوماتها ومواصفاتها، والمسئول عن توفير المناخ الإداري والمجتمعي لتحقيقها، ونتائج هذا على مستوى التنمية الوطنية بالمملكة. وتستعرض المجلة معكم في تقريرها الصحفي أهم محاور التقرير السنوي العاشر لليونسكو، الذي يرصد حالة "التعليم للجميع" خلال عام ٢٠١٢م، وعنوانه "الشباب والمهارات: تسخير التعليم لمقتضيات العمل"، والإحصاءات التي وردت في تقرير اليونسكو ودلالاتها.

بالإضافة إلى العديد من الأبواب الثابتة، والأخبار، والمقالات التي تطرح رؤى وأفكار بعض المثقفين والمُعنيين بالشأن الإداري... وغيرها من المواد الصحفية، التي نطالعها معاً في هذا العدد، آمليّن أن تكون على مستوى تطلعاتكم وحسن ظنكم بمجلّتكم "التنمية الإدارية" ●

## تحقيق 32

يراه كثير من المختصين والممارسين  
السبب الرئيس لتعثر المشاريع:



نظام المناقصات الحكومية  
في قصص الاتهام

## عرض لكتاب 38

بين إشكاليات الواقع وطموحات  
المستقبل..

في العدد الجديد من "الإدارة العامة":

تحسين أداء الأجهزة الحكومية،

والشيك الإلكتروني... قضايا عصرية

ملحة

## أوراق علمية 42

سر نجاح المنظمات، وضروري لتحسين  
وتجويد الخدمات:

قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي

في المملكة العربية السعودية

## ندوات ومؤتمرات

2-4/3  
2013

المؤتمر الدولي للنشر العلمي، ينظمه مركز النشر العلمي بجامعة البحرين، بقاعة الشيخ عبدالعزيز بالصخير، بالعاصمة البحرينية المنامة، خلال الفترة من ٢ - ٤ مارس ٢٠١٣. ويناقش المؤتمر الطرق المختلفة للنشر في ظل التكنولوجيا المتطورة التي جعلت من العالم قرية صغيرة، وأصبح تداول المعلومات ونشر الثقافات أمر سهل وبسيط بل هو مطلب لمواكبة تحديات العصر.

3-5/3  
2013

منتدى الإدارة والأعمال الرابع بعنوان: (القيادة الرشيدة وحوكمة الشركات في عصر العولمة)، يقام في الرياض خلال الفترة من ٣ - ٥ مارس ٢٠١٣. ويتناول المنتدى تطبيق معايير ومبادئ الحوكمة والاستراتيجيات المضادة للفساد الإداري والمالي، ومفهوم معايير ومبادئ الحوكمة.

3-6/2  
2013

مؤتمر ومعرض البحرين الدولي الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات ٢٠١٣، ينظمه مركز الخليج للمؤتمرات بفندق الخليج، برعاية جمعية المهندسين البحرينية، خلال الفترة من ٣ - ٦ مارس ٢٠١٣. ويعد المؤتمر والمعرض فرصة لحوار المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص والخبراء وعامة الناس، ومناقشة قضايا

المسؤولية الاجتماعية للشركات في كل أنحاء العالم، كما يعرض المؤتمر مجموعة من المشاريع الخاصة بالمجتمع وطرق تنفيذها على أرض الواقع، بالإضافة إلى عرض العديد من النظريات والحلول العملية التي يقدمها نخبة من الخبراء الدوليين، بهدف توجيه المسؤولية الاجتماعية إلى الجهات التي تحتاج إلى ذلك.

3-5/4  
2013

المؤتمر العالمي للإبداع والريادة (ICIE-) ٢٠١٣، تنظمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالعاصمة الأردنية عمان، خلال الفترة من ٤ - ٥ مارس ٢٠١٣. ويغطي المؤتمر عدداً من المحاور، ومنها: إدارة الابتكار، واقتصاديات الابتكار وريادة الأعمال، والابتكار وريادة الأعمال للمعلمين، والابتكار وريادة الأعمال الأعمال التجارية، والابتكار وريادة الأعمال الدولية، إضافة إلى عدد من الموضوعات الأخرى.

3-7-5  
2013

معرض الخليج لحلول ومستلزمات التعليم، يقيم مركز دبي الدولي للمؤتمرات والمعارض في عامه السادس، إلى جانب المنتدى العالمي للتعليم خلال الفترة من ٥ - ٧ مارس ٢٠١٣. ويستهدف المعرض الخبراء في مجال التعليم، وقد شهد المعرض في دورته السابقة، مشاركة ما يزيد عن ٦٠٠٠ من المختصين والخبراء والمهتمين بقطاع التعليم، من ٦٠ دولة في العالم، كما شاركت في المعرض أيضاً ٢٥٠ شركة عارضة، مما يزيد عن ٣٠ دولة.

## د. الأحمدى ود. المحيسن عضوان بمجلس الشورى



د. خالد بن عبدالمحسن المحيسن

**صدر** الأمر الملكي الكريم رقم أ/ ٤٥ وتاريخ ٢٩/٢/١٤٣٤هـ، باختيار كل من سعادة الدكتورة حنان بنت عبدالرحيم الأحمدى المديرية العامة للفرع النسائي، وسعادة د. خالد بن عبدالمحسن المحيسن عضو هيئة التدريس بالمعهد، كعضوين في مجلس الشورى، وذلك لمدة أربع سنوات هجرية تبدأ من تاريخ انتهاء مدة مجلس الشورى الحالي.

## قبول ١٠٢٥ دارساً في البرامج الإعدادية للفصل الثاني بالمعهد

والأعمال البنكية. أما الفرع النسوي بالرياض، فسوف يتم تنفيذ برامج: المبيعات، والسكرتير التنفيذي، وإدارة المستشفيات.

ويشترط للقبول في برامج المعهد ما يلي:

- أن يكون المتقدم سعودي الجنسية.
- أن يكون حاصلاً على شهادة الثانوية العامة (علوم طبيعية - علوم شرعية - علوم إدارية)، أو الثانوية التجارية أو المعاهد العلمية بتقدير لا يقل عن جيد حسب شروط كل برنامج. ولا يقبل من هو حاصل على شهادة الثانوية الصناعية أو الزراعية أو معهد إعداد المراقبين أو معهد الخياطة أو المعاهد الصحية.

- أن يكون حديث التخرج ممن حصلوا على شهادة الثانوية العامة في العام الدراسي ١٤٢٩/١٤٣٠هـ فأعلى.

- أن يكون قد أمضى أكثر من سنة على تاريخ استبعاده (ممن سبق وأن التحقوا ببرامج اللغة الإنجليزية وتم استبعادهم من المعهد)، أو يكون قد مضى أكثر من سنتين على تاريخ استبعاده بسبب الغياب (ممن سبق وأن التحقوا ببرامج التخصص وتم استبعادهم من المعهد).

**اعتمد** معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، نتائج القبول للبرامج الإعدادية المنفذة في الفصل الإعدادي الثاني من العام التدريبي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ.

وقال سعادة نائب مدير عام المعهد لشؤون التدريب د. صلاح بن معاذ المعيوف، إن إجمالي المقبولين والمقبولات للبرامج الموجهة لخريجي الثانوية العامة في المركز الرئيس للمعهد وفروعه بلغ ١٠٢٥ دارساً ودارسة. وأشار سعادته إلى أن البرامج الموجهة لخريجي الثانوية العامة والمنفذة في المركز الرئيس بالرياض هي برامج: العمليات الفندقية، والأعمال البنكية، والمبيعات، والمحاسبة، وعمليات التأمين، وإدارة المستشفيات، والسكرتير التنفيذي، وبرمجة الحاسب الآلي، وشبكات الحاسب الآلي، وإدارة المواد، وبرنامج إدارة الموارد البشرية. وبالنسبة لفروع المعهد المختلفة: ففي فرع المعهد بالدمام، سوف يتم تنفيذ برامج: المحاسبة، وبرمجة الحاسب الآلي، والسكرتير التنفيذي، وفي فرع المعهد بجدة، سوف يتم تنفيذ برامج: المحاسبة، وإدارة المستشفيات، والسكرتير التنفيذي،

## أخبار سريعة

## المجلس العلمي بالمعهد يعقد جلسته العاشرة

## عقد

المجلس العلمي بالمعهد جلسته العاشرة في دورته الخامسة برئاسة سعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف، د. سعيد بن عبدالله القرني، وبحضور أعضاء المجلس: سعادة أ. د. أحمد بن سالم العامري وكيل جامعة الملك سعود للدراسات العليا والبحث العلمي، وسعادة أ. د. سالم بن سعيد القحطاني عميد التطوير في جامعة الملك سعود، وسعادة أ. د. محمد بن إبراهيم السحيباني رئيس قسم التمويل والاستثمار في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وسعادة د. صلاح بن معاذ المعيوف، نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشئون التدريب، وسعادة د. يوسف بن جاسم الهميلي، وسعادة د. محمد بن عبدالله البكر، وسعادة د. عبدالمحسن بن فالح اللعيد، وسعادة د. عبدالله بن ناصر السبيعي وكيل وزارة العمل للتفتيش وتطوير بيئة العمل، وسعادة د. محمد بن علي الحدادي، عضو وأمين المجلس، وأ. عبدالرحمن الزغبيني، سكرتير أمانة المجلس، وقد ناقش المجلس عددا من الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال. ●

- التقى سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب د. صلاح بن معاذ المعيوف وفداً من عمادة أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة أم القرى؛ لمناقشة الفرص التدريبية التي يقدمها المعهد لمنسوبي الجامعة من أعضاء هيئة تدريس وموظفين وإداريين، وقد ضم الوفد كلا من: سعادة عميد شئون أعضاء هيئة التدريس والموظفين، د. عمرو السقاف، وسعادة وكيل العمادة للشئون الأكاديمية د. حسن حلواني، وسعادة وكيل العمادة للتطوير والجودة د. ناصر الشهراني، وسعادة مدير شعبة أعضاء هيئة التدريس المتقاعدين أ. إلياس درجي، وسعادة مساعد مدير شعبة الرواتب أ. سلطان العمري، وسعادة مدير شعبة التوظيف الإداري والفني أ. مروان السلمي. وحضر اللقاء من المعهد كل من: سعادة مدير عام الاستشارات د. خالد البتال، وسعادة مدير عام إدارة شئون المتدربين أ. سعد الشهراني، وسعادة مدير عام البرامج الإدارية والقانونية د. عبدالله الودعاني.

- صدر قرار سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب د. صلاح بن معاذ المعيوف، بتكليف الأستاذ علي بن محمد صغير بالعمل منسقاً لقطاع الموارد البشرية، حتى تاريخ ١٤٣٥/١/٣٠هـ.

- صدر قرار سعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف، د. سعيد بن عبدالله القرني، بتشكيل فريق لدراسة تحسين خدمة الوصول الإلكتروني لقواعد المعلومات في المكتبة المركزية بالمعهد، وذلك على النحو التالي: أ. مشجع بن مبارك آل مشجع منسق، وعضوية كل من: د. أحمد بابكر حسن، وأ. رائد إحسان شهاب.

- التقى سعادة مدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة أ. علي الغامدي سعادة مدير عام الشئون الإدارية والمالية أ. عبدالله الحميدان، يرافقه كل من: مدير الشئون المالية أ. مطلق الديابي، ومدير إدارة المشتريات أ. حمد الجمجاء؛ وذلك بهدف مناقشة احتياجات الفرع المختلفة للسنة المالية الجديدة، وحضر اللقاء من الفرع كل من: مدير الشئون الإدارية والمالية بالفرع أ. محمد المسعودي، ورئيس شئون الموظفين أ. إسماعيل فطاني، ورئيس التشغيل والصيانة المهندس ماجد عسيري، ورئيس الشئون المالية أ. خالد العمودي. وفي نهاية الزيارة قام سعادته بجولة شملت إدارات الفرع المختلفة.

## ٤٦٣٥ متسابقاً في اختبار المسابقة الوظيفية بمعهد الإدارة العامة

## أعلن

معهد الإدارة العامة عن أسماء المتقدمين الذين يحق لهم دخول اختبار المسابقة الوظيفية ممن انطبقت عليهم شروط شغل الوظائف الشاغرة، التي سبق وأن أعلن عن حاجته لشغلها بالكفاءات الوطنية المؤهلة، والتي ستعقد بالمركز الرئيس والفرع النسوي وفرع منطقة مكة المكرمة، وذلك يومي الأربعاء والخميس ١٨-١٩/٣/١٤٣٤هـ.

وأوضح مدير إدارة شئون الموظفين بالمعهد أ. أحمد بن خالد الدعيح أن عدد الذين يحق لهم دخول اختبار المسابقة الوظيفية بلغ ٤٦٣٥ متسابقاً، مشيراً إلى أن اختبار المسابقة الوظيفية ستجرى على ثلاث فترات ليوم الأربعاء الموافق ١٨/٣/١٤٣٤هـ، وخمس فترات ليوم الخميس الموافق ١٩/٣/١٤٣٤هـ.

وتجدر الإشارة إلى أن الوظائف الرجالية كانت على النحو الآتي:

- المرتبة العاشرة: أخصائي إحصاء، ومحلل إحصاء.
- المرتبة التاسعة: أخصائي إحصاء، ورئيس قسم.
- المرتبة السابعة: محلل نظم مساعد،

- وميكانيكي، ومهندس مدني مساعد، ومدقق شئون موظفين، ومفهرس، ومشغل أجهزة مكتبة، وكهربائي، ومترجم، وباحث مشتريات، ومحاسب.
- المرتبة السادسة: محاسب مساعد، ومساعد مبرمج حاسب، وسكرتير، ومسجل طلبه، وناسخ آله بلغتين، وأمور مشتريات، ومساعد إداري، وباحث تخطيط مساعد، وناسخ آله، وباحث مساعد، وسكرتير، وباحث تطوير إداري مساعد، وباحث إحصاء، ومسجل طلبه، ومسجل معلومات، وباحث إحصاء، ومساعد إداري.
- المرتبة الخامسة: ناسخ آله، وكاتب، وفني طباعة، ومفهرس، ومشغل أجهزة حاسب آلي، وفني مختبر، ومسجل معلومات، وسكرتير، وكاتب.

أما الوظائف النسائية فكانت:

- المرتبة السابعة: ناسخ آله.
- المرتبة السادسة: باحث إحصاء، وسكرتير.
- المرتبة الخامسة: ناسخ آله، ومسجل معلومات. ●



قراءة للتقرير السنوي العاشر لليونسكو لرصد "التعليم للجميع" للعام ٢٠١٢م:

## الشباب والمهارات... تسخير التعليم لسوق العمل

د.عجلان بن محمد الشهري

### تحديات

التقرير إلى أنه من المحتمل أن ما نسبته ٤٧٪ من الأطفال قد لا تتاح لهم فرصة الالتحاق بالتعليم أبداً، كما أشار التقرير إلى أن الشباب يفتقر الكثير من المهارات الأساسية ففي ما يربو على ١٢٣ دولة من الدول المنخفضة الدخل يوجد حوالي ٢٠٠ مليون نسمة تتراوح أعمارهم بين ١٥ - ٢٤ عاماً لم يتموا تعليمهم الابتدائي، أو ما يعادل شاباً واحداً من بين كل خمسة شباب، وتمثل الإناث ما نسبته ٥٨٪ منهم، وهو ما يعادل خمس عدد الشباب في هذه البلدان. أما ما يتعلق بمحو أمية الكبار كهدف رابع للتعليم للجميع عالمياً، فلا زال بعيد المنال، حيث بلغ عدد الأميين عالمياً حتى العام ٢٠١٠م قرابة ٧٧٥ مليون فرد ثلثهم من النساء في مختلف أنحاء العالم. وعن المساواة بين الجنسين، لازالت النسب تشير إلى أنه في العام ٢٠١٠م وفي ١٧ دولة فإن تسع فتيات يلتحقن بالتعليم الابتدائي مقابل عشرة فتيان، كما أن البلدان التي لم تحقق تكافؤاً بين الجنسين في التعليم الثانوي، كان عدد الفتيان أقل من عدد الفتيات المتاح لهم فرصاً في التعلم الثانوي. وأن نتائج التعلم في العالم تثير قلقاً كبيراً؛ فقد بلغ عدد الذين يعجزون عن القراءة والكتابة عند وصولهم للصف الرابع ٢٥٠ مليون نسمة.

### مهارات سوق العمل

أما من حيث المهارات التي يحتاجها الشباب لتحقيق فرص عمل أوسع لهم، نظراً لتنامي أعدادهم، أوضح التقرير أن في البلدان النامية على وجه الخصوص تجاوز عدد السكان الذين تتراوح أعمارهم بين ١٥ - ٢٤ عاماً مستوى المليار نسمة في العام ٢٠١٠م، ولم يواكبه استحداث وظائف بما يتناسب مع احتياجات أولئك الشباب، مما يزيد نسب البطالة بمقدار ثلاثة أضعاف عن الكبار، إضافة إلى العديد من التحديات الاجتماعية والاقتصادية. وحتى لو استحدثت وظائف، فقد لا تفي

وأكد التقرير أن ٢٠٠ مليون شاباً وشابة في العالم يحتاجون إلى فرصة ثانية لاكتساب مهارات أساسية تساعدهم في البحث عن عمل يفي باحتياجاتهم الأساسية، وأكد التقرير أن هذه المهارات تتركز على مهارات التعلم والتدريب الأساسية، وتعد النساء وشريحة الفقراء من أكثر الفئات التي تكافح للحصول على مثل هذه الفرص في مختلف دول العالم. ومما يزيد من الاهتمام بهذا الموضوع: تناقص اهتمام الدول المانحة، وتعرض ميزانيات كثير من الدول لضغوط، مما يثير القلق بشأن تحقيق مثل هذه الأهداف وإكساب الشباب مهارات لفتح آفاق وفرص عمل أوسع لهم، وأظهر التقرير أنه بالرغم من تقلص تلك المحفزات، إلا أن الأموال التي تنفق على التعليم والتدريب مهما تكن يسيرة، فإنها تعود بفوائد جمة تفوق قيمتها بمقدار ما يتراوح بين ١٠ - ١٥ مرة على صعيد النمو الاقتصادي خلال حياة الفرد المستثمر فيه، لذا فإنه من الأهمية بمكان تعزيز مثل هذه المكاسب في استثمار الموارد في التعلم والتدريب لفئة الشباب وتسخيرها لمقتضيات العمل.

وباستعراض ما تناوله التقرير، الذي تضمن قسمين، الأول عن إضاءات عن التقدم المحرز في العمل من أجل تحقيق الأهداف الستة للتعليم للجميع، حيث يستعرض ما تحقق حيال تلك الأهداف في أكثر من ٢٠٠ بلداً ومنطقة حول العالم. أما القسم الثاني فيركز على الهدف الثالث من أهداف التعليم للجميع، ويولي عناية خاصة للمهارات التي يحتاج إليها الشباب لإتاحة فرص عمل أوسع لهم. فمن حيث التقدم الذي تحقق خلال الـ ١٢ سنة الماضية، أشار التقرير إلى أن التحسينات في مجال التربية بصفة عامة عالمياً وخاصة في مرحلة الطفولة المبكرة كانت بطيئة، وكذلك التقدم في سبيل تحقيق التعليم الابتدائي، حيث أشار

### حددت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة

(اليونسكو) منذ عام ٢٠٠٠م في دكا بالبنغال، ستة أهداف أساسية لتحقيق التعليم للجميع، والتي يبرز منها الهدف الثالث "تعزيز التعلم واكتساب المهارات الحياتية لدى النشء والكبار"، وقد تعهدت أكثر من ١٦٤ دولة بتحقيق هذه الأهداف بحلول عام ٢٠١٥م. وتتابع اليونسكو منذ بداية عام ٢٠٠٢م تحقيق تلك الأهداف. فهي تصدر سنوياً تقريراً عالمياً يرصد أوضاع التعليم للجميع تحقيقاً لتلك الأهداف الإستراتيجية. يتناول ذلك التقرير كل عام موضوعاً محدداً مثل: هل يسير العالم في الطريق الصحيح؟ وقفة نحو المساواة بين الجنسين، وضرورة ضمان الجودة في التعليم، والقراءة من أجل الحياة، والحوكمة في تحقيق المساواة في التعليم، والسبيل في إنصاف المحرومين، والنزاعات المسلحة والتعليم.

وفي نسخته لعام ٢٠١٢م، أوضح التقرير العاشر في سلسلة التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع موضوع "الشباب والمهارات: تسخير التعليم لمقتضيات العمل"، مواءمة مع الهدف الثالث من أهداف التعليم للجميع والذي يتعلق بضمان توافر فرصاً لجميع الشباب من أجل أن يكتسبوا المهارات وينخرطوا في سوق العمل. أن مما يعزز الاهتمام بهذا الهدف والتركيز عليه، الانكماش الاقتصادي الذي كان له تأثير واسع على تقليص فرص عمل الشباب عالمياً، حيث تشير الإحصاءات إلى أن واحداً من كل ثمانية أشخاص من الشباب في العالم يبحث عن عمل، إضافة إلى تزايد أعداد الشباب عالمياً، وحاجتهم إلى المهارات التي يمكن أن يكتسبها عن طريق التعليم والتدريب، مما يوفر لهم فرصاً مناسبة للعمل.

## أخبار سريعة

- تلقى سعادة مدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة أ. على بن يحي الغامدي خطاب شكر وتقدير من سعادة وكيل وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد للتخطيط والتطوير أ. محمد بن أحمد باسودان، وذلك بمناسبة إنجاز الفرع للدراسة الاستشارية بعنوان (دليل إجراءات أعمال معرض وسائل الدعوة إلى الله) والتي أعدها أ. محيسن بن بريك الخماش، وقد أثنى سعادته على ما احتوته الدراسة الاستشارية من معلومات هامة، سوف تحقق الهدف المنشود منها، والجهد الذي بذله الزميل معد الاستشارة.
- انتهت إدارة تصميم وتطوير البرامج من اعتماد دليل برنامج «الأعمال البنكية» الإعدادي والذي قام بتصميمه كل من: أ. بدر فوزان المشرف، أ. محمد بدر البدر، د. وائل إبراهيم موسى. كما انتهت الإدارة أيضاً من اعتماد دليل برنامج «عمليات التأمين» الإعدادي، والذي قام بتصميمه كل من: أ. محمد إبراهيم قباني، د. مؤمن عاطف محمد، أ. الهادي حامد فرج. وكذلك انتهت من اعتماد دليل برنامج «إدارة التغيير التنظيمي» التدريبي، الذي أعده أ. زياد بن علي المشيقي، وراجعته علمياً كل من: أ. علي بن دغش القحطاني وأ. تركي بن قاعد العتيبي.
- تم بفرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة الانتهاء من الدراسة الاستشارية الخاصة بموضوع (تبسيط بعض الإجراءات بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بإمارة منطقة الباحة)، والتي قام بإعدادها كل من: أ. عبيدالله بن سحمي القرشي، وأ. ناجي بن حمود الشريف.
- انتهت إدارة تصميم وتطوير البرامج من اعتماد دليل برنامج «غسل الأموال» التدريبي، الذي أعده د. خالد رمضان عبدالعال سلطان، وراجعته علمياً كل من: د. أشرف رفعت محمد خرم، ود. محمد بن علي محمد الحداوي.
- انتهت إدارة تصميم وتطوير البرامج من اعتماد حقيبة برنامج «الاتصالات الإدارية» التدريبي، التي أعدها أ. احمد بن محمد المانع، وراجعها علمياً كل من: أ. عبدالله بن سليمان الننيضي وأ. عبدالعزيز بن حمزة البدر.



## ٢٠٠ مليون شاباً وشابة على مستوى العالم يحتاجون لاكتساب مهارات تساعدكم في البحث عن عمل.

أما المهارات القابلة للنقل فهي تلك المهارات التي تركز على حل المشكلات، والتعبير عن الأفكار، وإبلاغ المعلومات، والإبداع، القيادة، وتحسين الأداء، ويحتاج الشباب لمثل هذه المهارات للتأقلم مع مختلف بيئات العمل التي تتيح لهم فرصاً وظيفية. في حين أن المهارات التقنية والمهنية تتسق مع بعض المهن والوظائف التي تتطلب اكتساب مثل تلك المهارات خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والتقنية. وشدد التقرير على أنه يمكن اكتساب كافة المهارات السابقة من خلال التعليم والتدريب النظامي، وكذلك التعليم والتدريب التقني والمهني، وفي حالة ضياع فرص مثل ذلك التعليم يمكن تعويضه من خلال التدريب على المهارات سواء أكان ذلك من خلال برامج التأهيل أو التدريب في مواقع العمل.

### ١٠ خطوات

يعد الشباب من أكثر شرائح المجتمع عدداً في العديد من البلدان، ولأهمية استثمارهم وجعلهم محركات نمو فاعلة لأوجه التنمية، ينبغي توفير كافة الفرص لهم في مجالي التعليم والتدريب لتسخيرهما بما يعود عليهم بالفائدة سواء على مستوى حياتهم الاجتماعية أو في تلك البلدان، وفي هذا السياق أشار التقرير إلى أنه مع العدد

بكامل الاحتياجات لهذه الفئة، فقد أشار التقرير إلى أن ١٥٢ مليون شاباً وشابة، أو ما يمثل ٢٨٪ من مجموع الشباب العاملين في العالم، يتقاضون أجراً يقل عن ١,٢٥ دولاراً في اليوم.

وقد حدد التقرير ثلاثة أنواع من المهارات التي يحتاجها الشباب، لخلق المزيد من فرص العمل أمامهم وهي: المهارات الأساسية، والمهارات القابلة للنقل، والمهارات التقنية والمهنية، وكذلك سبل اكتساب تلك المهارات. تشمل المهارات الأساسية إتقان مهارات القراءة والكتابة اللازمة للوفاء بالاحتياجات الأساسية للحصول على عمل والوفاء بالاحتياجات الأساسية للفرد من مأكلاً ومشرباً ومسكن خاصة في البلدان النامية، وتعد هذه المهارات ركيزة أساسية في مواصلة التعليم والتدريب لاكتساب المهارات القابلة للنقل وكذلك المهنية والتقنية. وأكد التقرير أن واحداً من كل خمسة أشخاص في الدول العربية يفتقرون إلى أبسط المهارات الأساسية.



## ضرورة توفير ٥٧ مليون فرصة عمل بحلول عام ٢٠٢٠م للشباب بالدول العربية، ودول جنوب غرب آسيا وإفريقيا.

المهارات المكتسبة من ذلك التدريب، وتهتم الخطوة الخامسة بالانتقالات إلى المناطق الريفية المحرومة من خلال سياسات وبرامج محددة لاكتساب المهارات التي تساعد في الحصول على فرص عمل أفضل، وتربط الخطوة السادسة التدريب على المهارات بالحماية الاجتماعية لمنفعة الشباب من الفئات الأفقر للرفع من مستواهم الاجتماعي والاقتصادي، وتغطي الخطوة السابعة الأولوية للشابات لتلبية احتياجاتهن.

وتسخر الخطوة الثامنة الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا لتعزيز الفرص المتاحة للشباب، وتحسن الخطوة التاسعة التخطيط عن طريق تدعيم عمليات جمع البيانات وأنشطة تنسيق برامج تنمية المهارات. وأخيراً، فإن الخطوة العاشرة تؤكد على ضرورة توفير المزيد من الأموال من مصادر متنوعة لتلبية احتياجات التدريب لدى الشباب لدعم كافة المبادرات والاستراتيجيات الرامية إلى إكساب المعارف والمهارات للانتفاع بهما من أجل يحقق الشباب قدراتهم الكامنة.

وبعد هذا التقرير وثيقة رصينة لكافة المعنيين برسم السياسات في مجال التعليم والتدريب وأخصائي النمو وكافة الباحثين، الذين تأتي ضمن أولوياتهم آليات تسخير التعليم والتدريب لبناء كفاءات وقوى بشرية مؤهلة. ●

المتزايد للشباب في كل من الدول العربية، وجنوب غرب آسيا، وأفريقيا، يجب توفير ٥٧ مليون فرصة عمل بحلول عام ٢٠٢٠م. ومن هذا المنطلق وللمحد من حرمان هذه الفئة من التعليم والتدريب لمساعدتهم في تهيئة حياة أفضل لهم، يركز التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع، في ختامه على الشباب والمهارات ومدى تسخيرهم لها لمقتضيات العمل الكريم، برصد أهم عشر خطوات ينبغي اتخاذها لتزويد الشباب بأهم المهارات الملحة لتحقيق مستقبل أفضل لهم.

وتتحدد أولى هذه الخطوات في توفير برامج الفرصة الثانية في التعليم خاصة لمن يملكون قدراً محدوداً من المهارات الأساسية أو يفتقرون إليها، والخطوة الثانية هي معالجة كافة العوائق التي تحد من التحاق الشباب بالمرحلة الدنيا من التعليم الثانوي، أما الخطوة الثالثة فهي أن يتمشى التعليم الثانوي مع المهارات المطلوبة في سوق العمل، وتتركز الخطوة الرابعة في تدعيم التدريب الذي يوفر ممارسين وحرفيين فاعلين وتحسين كافة الظروف التي تحيط به، والاعتراف بكافة

## ندوات ومؤتمرات

15-5 /3  
2013

معرض الرياض الدولي للكتاب، تنظمه وزارة الثقافة والإعلام بمشاركة عدة جهات ودور نشر ومؤلفين، خلال الفترة من ٥ - ١٥ مارس ٢٠١٣. و من المتوقع أن يزور المعرض أكثر من مليون زائر، ويضم المعرض العديد من الندوات و ورش العمل و المحاضرات و لقاءات مع الناشئين والمؤلفين. كما يتضمن المعرض عدة لقاءات وأمسيات ثقافية على هامش المعرض تساهم في إثرائه.

11-9 /3  
2013

المؤتمر الدولي العلمي الأول لهيئة التخصصات الصحية، يقام بقاعة مكارم بفندق ماريوت بالرياض، خلال الفترة من ٩ - ١١ مارس ٢٠١٣. ويهدف المؤتمر إلى خدمة التدريب والمتدربين من خلال اطلاعهم على آخر المستجدات فيما يخص التخصصات الصحية المختلفة، ويتناول المستجدات في التعليم الطبي كأداة لإدارة البرامج وتنفيذها على أرض الواقع، وإطلاع الهيئة على تجارب أخرى في العالم مشابهة لتجربة الهيئة في الدراسات العليا والمجريات الصحية، بمشاركة عدد من القائمين على الدراسات العليا في الدول المجاورة ودول الشرق، ويتضمن المؤتمر مجموعة من ورش العمل تسيير بشكل متوازي مع التفاعل بين المحاضر والحضور، حيث خصصت ست ورش عمل بحضور محدد العدد؛ كي يكون هناك استعراض لبعض الحالات المرضية والنقاش حولها بوجود المتحدث العالمي وبعض أعضاء ورؤساء المجالس العلمية في الهيئة لإدارة الحوار. ويتضمن المؤتمر ٣٠ ساعة تعليم طبي مستمر، وسيكون التسجيل في المؤتمر عبر الموقع الإلكتروني.

13-10 /3  
2013

إصلاح الإدارة المالية بهدف ترشيد الإنفاق الحكومي العام والحد من الفساد المالي، ورشة عمل تعقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالعاصمة اللبنانية بيروت، خلال الفترة من ١٠ - ١٣ مارس ٢٠١٣. وتهدف الورشة إلى إلقاء الضوء على آليات إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة وسبل تطويرها وإصلاحها، وعرض أساليب التخطيط المالي وتقنيات النظم المحاسبية التقليدية وكيفية تطويرها وإصلاحها، بالإضافة من تجارب الدول المتقدمة واستخدام المعايير الدولية للمحاسبة الحكومية، وعرض وتحليل أساليب الرقابة المالية على الإنفاق العام، ورصد النقاط السلبية بهدف بيان آليات معالجتها للارتقاء بأساليب الرقابة المالية ونظم الضبط الداخلي، إضافة إلى عرض الأساليب التي يمكن من خلالها مكافحة الفساد المالي وإصلاح الإدارة المالية والنظم المحاسبية.

13-12 /3  
2013

مؤتمر «الموارد البشرية شريك إستراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي» تنظمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بالتعاون مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، بمدينة دبي بالإمارات العربية المتحدة، خلال الفترة من ١٢ - ١٣ مارس ٢٠١٣. ويهدف المؤتمر إلى تشخيص واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الوطن العربي، والتعرف على التحديات والمعوقات التي تواجهها المنظمات العربية في إدارة مواردها البشرية، ودراسة وتحليل العوامل البيئية لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق إستراتيجيات المنظمات، بالإضافة لتسليط الضوء على الأنماط والأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية.



## وجهة نظر



د. صلاح بن معاذ  
المعيوف \*

## من متطلبات نجاح الموظف

## شعور

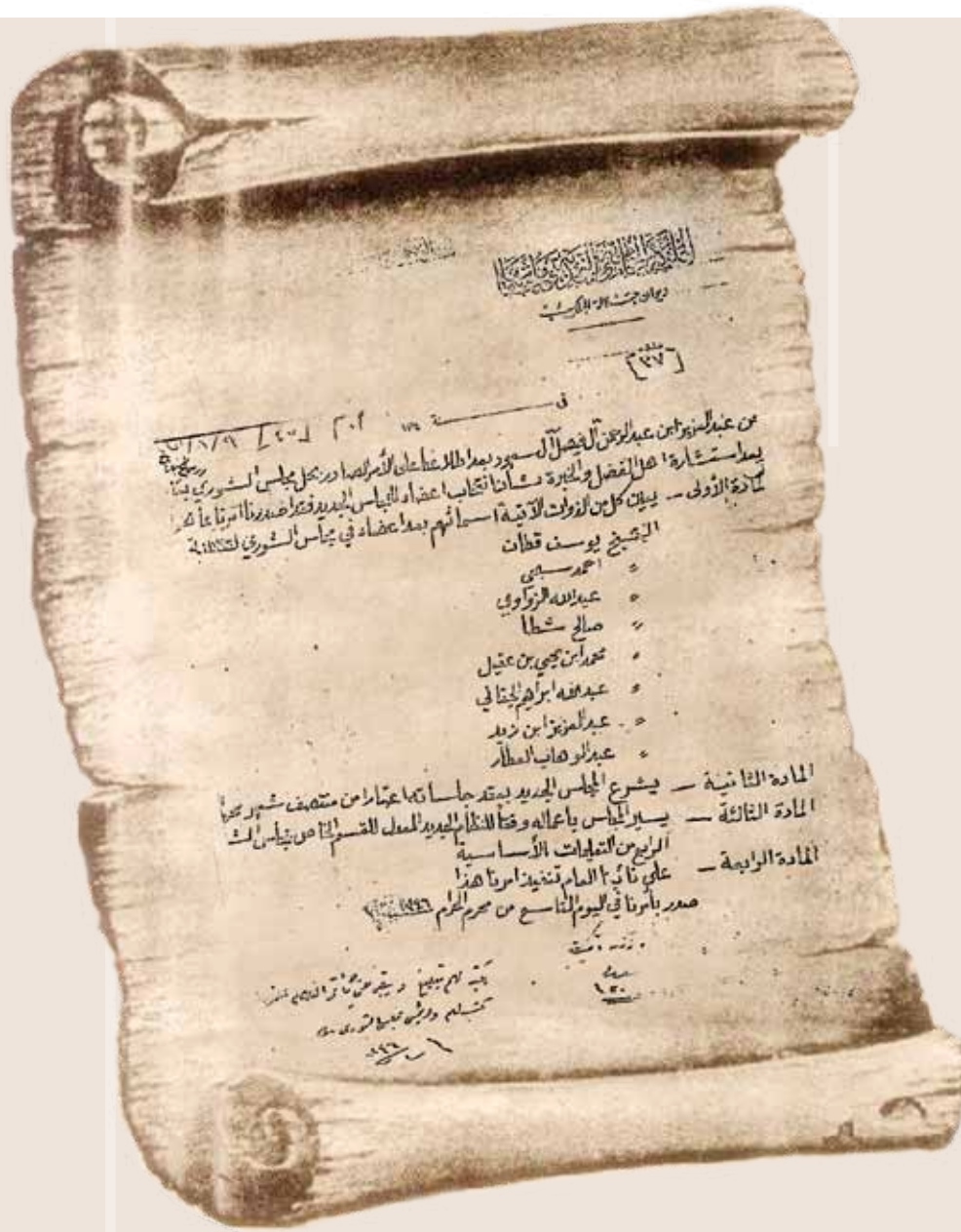
الموظف بالملل وعدم الارتياح في عمله له أسباب كثيرة ، منها ما يعود للموظف نفسه، ومنها ما يعود للجهة التي يعمل فيها. ولأن الموظف في الغالب لا يستطيع التحكم في العوامل المرتبطة بالمنظمة (جهة عمله)، فإن ذلك لا يعفيه من المسؤولية تجاه العوامل الذاتية التي تؤثر على تقدمه الوظيفي واستقراره النفسي والعملي. إن العديد من الموظفين يمضون وقتاً طويلاً في وظائفهم دون أي تقدم يذكر، ومع ذلك لا يتوقفون لحظة واحدة ليسألوا أنفسهم عن مدى مناسبة أسلوب عملهم وجودة أدائهم وطبيعة تفاعلهم مع بيئة العمل المحيطة بهم. إن عدم مراجعة الموظف لنفسه على فترات زمنية متعاقبة من خلال طرح أسئلة محددة والإجابة عنها من أهم أسباب عدم نجاحه وتحقيقه لذاته ورضاه عن نفسه.

ومن أهم الأسئلة التي ينبغي للموظف طرحها على نفسه بعد كل فترة زمنية: "هل ما أقدمه لجهة عملي هو الحد الأدنى المطلوب مني أم أنني أحاول جاهداً أن أحقق ما يتوقعه الآخرون مني؟"، ومن خلال الإجابة عن هذا السؤال فإن الموظف في حقيقة الأمر يقوم بتقييم أدائه والحكم عليه بنفسه بدلاً من الاعتماد على التقييم الرسمي للأداء الوظيفي. وبعد الإجابة عن هذا السؤال ينبغي على الموظف أن يكون صريحاً مع نفسه في عدم تقديمه قيمة مضافة أفضل لجهة عمله ومدركاً لقيمة الوظيفة التي يشغلها في جهة عمله. إن أهم العوامل التي تجعل الموظفين لا يتقدمون في وظائفهم أنهم يعتقدون أن القيام فقط بالمهام الوظيفية المحددة كاف للنجاح والتقدم الوظيفي، والحقيقة أن القيام بالحد الأدنى لا يكفل بآية حال من الأحوال للموظف أكثر من الاحتفاظ بوظيفته الحالية. ولذلك يجب على الموظف أن لا يقيد نفسه بمهام وظيفته الرسمية لاسيما إذا كانت محدودة ؛ يجب عليه أن يبتكر أدوات تطويرية إضافية ولا ينتظر أن يوجهه رئيسه أو أي شخص آخر.

وبالإضافة إلى السؤال السابق ينبغي على الموظف أن يسأل نفسه: "هل أنا معروف في محيط عملي بما أمتلك من قدرات وبما أسهم به من إنجازات؟" لقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن من أهم عوامل عدم تقدم معظم الموظفين في منظماتهم أنهم يهملون حضورهم وتفاعلهم في محيطهم التنظيمي. إذا كان الموظف متأكداً أنه يقدم قيمة مضافة لجهة عمله تتجاوز مهام عمله الرسمي فعليه أن يسأل نفسه هل ذلك معروف لدى الآخرين؟ الحقيقة أن معظم الموظفين الناجحين هم الذين يستطيعون أن يجعلوا مساهماتهم معروفة لدى الآخرين بأساليب لطيفة ومقبولة. الحقيقة أن العمل يأخذ كل وقتنا وطاقتنا إذا استسلمنا له ، والتحدي بالنسبة لنا هو كيف يجب أن ندير "سمعتنا" في محيط عملنا دون أن يؤثر ذلك على أدائنا. ولذلك فإنه من المهم أن يبني الموظف سمعته ومصداقيته في العمل جنباً إلى جنب مع عمله اليومي ؛ لأن المصداقية العالية تجعل الموظف أكثر فاعلية في عمله. ومن المؤكد أن الموظفين الذين يتمتعون بمصداقية وثقة عالية هم الأسرع في النمو والترقية لأنهم لا يضيعون وقتاً طويلاً في الدفاع عن مصداقيتهم؛ هؤلاء الموظفون لديهم الضوء الأخضر بأن يتقدموا إلى الأمام دون أن يطلب منهم أن يبرروا كل قرار يتخذونه. صحيح أن بعض الموظفين يعتقدون أن إبراز الموظف لجهوده أسلوب غير مقبول ومضيعة للوقت وأنه ينبغي أن تكون نتائج العمل وحدها كفيلاً بتحقيق السمعة الحسنة والمصداقية العالية. لا شك أن هؤلاء الموظفين كامل الحق في التمسك بآرائهم ولكن عليهم أن لا يحبطوا إذا تجاوزهم أقرانهم وبقوا هم في مواقعهم.

الحقيقة التي يجب أن تكون حاضرة في أذهاننا كموظفين أن معظم الناجحين لم يحققوا نجاحاتهم بالمصادفة أو بالحظ ؛ الموظفون الناجحون هم الذين يعملون بجد وتفان وإخلاص لمنظمتهم ولا يقيدون أنفسهم بما تتطلبه وظائفهم فقط بل يتجاوزونها لتقديم قيمة مضافة غير مطلوبة منهم ويجعلون جهودهم واضحة ومعروفة لتعزيز مصداقيتهم ومكانتهم في منظماتهم. ●

الحقيقة التي يجب  
أن تكون حاضرة في  
أذهاننا كموظفين أن  
معظم الناجحين لم  
يحققوا نجاحاتهم  
بالمصادفة أو بالحظ؛  
الموظفون الناجحون  
هم الذين يعملون  
بجد وتفان وإخلاص  
لمنظماتهم



بسم الله الرحمن الرحيم  
المملكة الحجازية  
والنجدية وملحقاتها  
ديوان جلالة الملك  
عدد ٣٧

نحن عبدالعزيز بن  
عبد الرحمن آل فيصل  
آل سعود، بعد اطلاعتنا  
على الأمر الصادر بحل  
مجلس الشورى بتاريخ  
١٣٤٦/١/٧، وبعد استشارة  
أهل الفضل والخبرة  
بشأن انتخاب أعضاء  
للمجلس الجديد، فقد  
أصدرنا أمرنا بما هو آت:  
المادة الأولى - يعين  
كل من الذوات الآتية  
أسمائهم بعد: أعضاء  
في مجلس الشورى لسنة  
١٣٤٦هـ.

الشيخ يوسف قطان  
الشيخ أحمد سبحي  
الشيخ عبدالله الزواوي  
الشيخ صالح شطا  
الشيخ محمد ابن يحيى بن عقيل  
الشيخ عبدالله إبراهيم الجفالي  
الشيخ عبدالعزيز ابن زيد  
الشيخ عبدالوهاب العطار

المادة الثانية - يشرع المجلس الجديد بعقد جلساته اعتباراً من منتصف شهر محرم الحالي.  
المادة الثالثة - يسير المجلس بأعماله وفقاً للنظام الجديد المعدل للقسم الخاص بمجلس الشورى من القسم  
الرابع من التعليمات الأساسية.  
المادة الرابعة - على نائبنا العام تنفيذ أمرنا هذا.  
صدر بأمرنا في اليوم التاسع من محرم الحرام سنة ١٣٤٦هـ.



عبدالله بن متعب  
السميح \*

## زمن "الأشباه"

### يقول

محمد الماغوط: "لقد انتصرت على القضايا الكبرى وهزمتني فاتورة التليفون"، برغم الأبعاد الفكرية لهذه النفثة المؤلمة، وبرغم ما تشي به هذه المقولة من وضع مزر لمكانة المثقف العربي، إلا أنها تعبر أصدق تعبير عن حالة المواطن ومكابداته الإنسانية، وهمومه اليومية، هذه الهموم التي يجب أن تكون مجسدة فيما يطرح الإعلام وما تتناوله الصحافة، باعتبار أن القضية المحورية للإعلام هي تبني قضايا المجتمع، ونقلها بكل موضوعية، وشفافية؛ لأنه، أي الإعلام يستمد شرعيته ووجوده، من تبنيه لقضايا الرأي العام، والغوص فيها ليس لغرض مهني فقط كالتغطيات الإخبارية، ولكن لمبدأ أخلاقي يحتم على الإعلام أن يكون شريكا في الحراك الاجتماعي، وعاملاً فاعلاً من عوامل التغيير في المجتمع.

من البديهي في أدبيات الإعلام وأخلاقياته وممارساته، أن تكون لدى الصحفي قضية يؤمن بها ويعمل عليها، ويقس أداءه المهني بمقدار ما حقق فيها، لكن السؤال الذي ينتصب كالتصل عند النظر إلى واقعنا الإعلامي، هو: هل لدى الصحفي في ساحتنا الإعلامية، قضية يؤمن بها؟ وهل يمتلك من المهنية ما يمكنه من أن يترجم هذه القضية، ويقنع الرأي العام، وصاحب القرار؟، ليس من السهل الجزم والتعميم بأن الصحفي السعودي لا يمتلك قضية، وليس من العدل أن نزع له هذا الحق، بينما الممارسات الصحفية لا تنبئ بذلك، ولاتدل عليه، وهذا لا ينفي أن من بين الكتاب في الصحافة من نستطيع أن نسميه صاحب قضية، لكن حديثي ينصب على المحرر الصحفي، والميداني، تحديدًا. وقد يعتقد أي صحفي أن لديه قضية، لكثرة ما مورس من التسطيط، والابتذال لمعنى المهنية الصحفية، وأي قضية لدى صحفي يفترض المبدأ الإعلامي أنه يبحث عن الحقيقة، ثم يجتزئ عبارة من تصريح أحد المسؤولين، ويخرجها من سياقها وينشرها بقصد الإثارة التي يعتبرها قضية لديه، وأي صحفي لديه قضية، يتصل على أحد المسؤولين الإعلاميين في أي جهة من الجهات، بقصد تغطية حدث معين، فيدعوه المسؤول ويرحب به ويعدّه بتقديم كل التسهيلات له، ليتمكن من التغطية الإخبارية بكل يسر، فيرد قائلاً "لا، لا، لا حاجة لذلك، فقط أرسلوا مالدكم على الفاكس".

إن مفهوم تبني قضية ما، صحفياً، لا يخضع لهذه التبسيطية الفجة التي يعمل وفقها كثير من المتشبهين بالصحفيين، بل هو مفهوم يخضع لبناء معرفي واتزان فكري، ومبدأ أخلاقي، ضمانه المصداقية والموضوعية، والتماس مع هموم المجتمع اليومية وما تحتمة متطلبات التنمية، وهذا للأسف ليس في وسع أولئك المتشبهين ما لم يمتلكوا وعياً يتجاوز خدر الحضور الإعلامي الهش، ويكون مرفوداً من قبل المؤسسات الصحفية، بالتدريب والإيمان بأن الصحيفة منبرا للوعي والتغيير وليست مؤسسة تجارية. ●

إلى مفهوم تبني قضية ما، صحفياً، لا يخضع لهذه التبسيطية الفجة التي يعمل وفقها كثير من المتشبهين بالصحفيين، بل هو مفهوم يخضع لبناء معرفي واتزان فكري، ومبدأ أخلاقي، ضمانه المصداقية والموضوعية، والتماس مع هموم المجتمع اليومية وما تحتمة متطلبات التنمية، وهذا للأسف ليس في وسع أولئك المتشبهين ما لم يمتلكوا وعياً يتجاوز خدر الحضور الإعلامي الهش، ويكون مرفوداً من قبل المؤسسات الصحفية، بالتدريب والإيمان بأن الصحيفة منبرا للوعي والتغيير وليست مؤسسة تجارية. ●



عميد معهد الأمير سلمان لريادة الأعمال بجامعة الملك سعود د. عدنان الشبيحة:

# الإدارة المحلية تعاني من سيطرة النهج الإداري المركزي والاعتماد الكبير على البيروقراطيات في صناعة القرار العام

حوار: عبدالعزيز الهدلق



**طالب** عميد معهد الأمير سلمان لريادة الأعمال بجامعة الملك سعود د. عدنان بن عبدالله الشبيحة بتشجيع ريادة الأعمال والمبادرات الخلاقة وتوفير المناخ المحفز على المجازفة والمخاطرة المحسوبة، مؤكداً على أن الأمان الوظيفي يقف عائقاً أمام تحول الشباب نحو العمل الحر، وقال إن المنافسة الشرسة من الوافدين ونظام الاستثمار الأجنبي، يصعب من عملية انخراط الشباب في السوق، وشدد على ضرورة أن تتبنى الدولة سياسة تمنح فيها المشروعات الصغيرة حصة من المشاريع الحكومية الكبيرة، خاصة تلك الشركات التي تكون فيها السعودية ١٠٠٪.

كما تحدث د. عدنان الشبيحة لمجلة «التنمية الإدارية» عن موضوعات أخرى تخص التنمية الإدارية، والإدارة المحلية وغيرها، واليكم تفاصيل اللقاء...

غياب الرقابة الاجتماعية عبر مجالس نيابية تضع التشريعات والسياسات العامة وتراقب مستوى تطبيقها من الأجهزة التنفيذية. لم يعد يكفي أن يركز الاهتمام على تطوير الإجراءات داخل كل جهاز على حده، وإنما الأمر يستوجب نظرة شاملة لنظام الإدارة العامة، مبنية على إستراتيجية وطنية لـ ٣٠ عاماً مقبلة، وكيف يمكن الربط بين جهود الأجهزة في تحقيقها من جهة، والمدخلات والمخرجات وتحقيق النتائج من جهة أخرى. هذا هو المنطلق الحقيقي والواقعي للتطوير الإداري، حيث يكون هناك وعي كامل ماذا نعمل ولم نعمل.

الحقيقة أن القطاع الحكومي يمثل حجر الزاوية في التنمية الوطنية، وليس هناك سبيل نحو إحراز تقدم على مسار التنمية الوطنية، إلا بإصلاح الوضع الإداري وإحداث تغييرات جوهرية وجذرية في مفهوم ودور الحكومة في المجتمع. خيار الاعتماد على القطاع الخاص دون الارتقاء بأداء القطاع

ومطلوبة، لكن الإشكالية هو في تنفيذها وتحويلها إلى واقع ملموس تعالج مشاكلنا وتعتبر بنا إلى مستقبل أفضل وربما إلى مصاف العالم الأول.

**■ كيف ترون واقع الإدارة في منطقة مجلس التعاون، وما هي رؤيتكم لمستقبلها؟**

الإشكالية التي نواجهها في ثقافتنا الإدارية هو ذلك الهجين بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية. فترى المكاتب الفارحة والآلات الحديثة والملفات المنمقة المرتبة، والأنظمة واللوائح الدقيقة، إلا أن السلوكيات والقرارات لا تتسجم مع المعايير المهنية والتنظيمات الإدارية ليتحول المكتب إلى مجلس يستقبل فيه الأصحاب للحديث الخاص وخدمتهم وتطويع الإجراءات لهم. في هذا المناخ الإداري المفعم بالشخصنة دون خطط إستراتيجية يراد تحقيقها، يصعب فيه قياس الأداء، بل يكون مستوى الأداء غائباً غير مهم. ما يزيد من تفاقم المشكلة

**■ حضرتكم وشاركتكم في المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بمجلس التعاون الذي عقد في معهد الإدارة العامة خلال الفترة من ٢٦-٢٨ محرم ١٤٣٤هـ، فما هي انطباعاتكم عن هذا المؤتمر، وما دار في جلساته، وانعكاس ذلك على تطور الإدارة في منطقة مجلس التعاون؟**

أود أن أسجل بداية شكرى وتقديري لجهود إدارة معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، ممثلة بمعالى د. عبدالرحمن الشقاوي وفريق عمله في تنظيم المؤتمر بمهنية وكفاءة عالية، وقد وفقوا في حسن اختيارهم لموضوع المؤتمر ومحاورة، كما إنهم أحسنوا توقيت انعقاد المؤتمر استجابة للمستجدات التي تمر بها المنطقة، واعترافاً بدور الإدارة العامة في إدارة المجتمع وإعداده لمواجهة التحديات المحلية والعالمية. المؤتمر كان ناجحاً بكل المقاييس، وكثيراً من الأفكار والحلول التي طرحت في المؤتمر، كانت مميزة

• معهد الإدارة العامة نجح  
في تنظيم مؤتمر معاهد  
الإدارة بمجلس التعاون  
بمهنية وكفاءة عالية



بين السلطات الثلاث، بما يضمن الشفافية والمساءلة والمحاسبة، وتحقيق الكفاءة والفاعلية والمشاركة الشعبية ومنح الاستقلال الإداري والمالي للمجالس النيابية الوطنية والمناطقية والمحلية.

■ ما أبرز معوقات التنمية الإدارية، وكيف

يمكن التغلب عليها؟

التحدي الأكبر للتنمية الإدارية هو التفكير خارج التنظيم البيروقراطي، وتناول نظام الإدارة العامة بنظرة شمولية تحليلية، وإحداث تغييرات جوهرية تطول أسلوب صنع القرار العام وإجراءاته عبر الأخذ بمبدأ فصل السلطات وتوزيع الأدوار بين هيئات شرعية منتخبة وأجهزة تنفيذية مبنية على الجدارة والكفاءة. الوضع الراهن للإدارة العامة يتصف بالمركزية الشديدة والاعتماد الكلي على البيروقراطيات العامة في صنع القرارات التشريعية والتنفيذية، والقيام بمسؤوليات وأدوار تفوق طاقتها ولا تدخل ضمن اختصاصاتها كجهات تنفيذية. وفي المقابل تعاني المجالس النيابية، سواء على المستوى الوطني أو المناطق أو البلديات، ضعفا شديدا في الصلاحيات، لا يتناسب مع مسؤولياتها وأدوارها، ما أتاح الفرصة للبيروقراطيين أن تكون لهم اليد العليا في إدارة المجتمع، وتفردوا بصنع القرار على أسس بيروقراطية وإجراءات رتيبة داخلية، لا تستجيب بكفاءة وفاعلية لأولويات المجتمع باتصال وعلاقة أحادية مع طالب الخدمة دون أن يكون له الخبرة في كمية ونوع وجودة وتكلفة الخدمة المقدمة، والأهم أنها لا ترتبط بأولويات التنمية.

المطلوب نظام للإدارة العامة يقرب صانع القرار للمواطن، ويتيح له الفرصة للمشاركة والمحاسبة عبر منح المجالس النيابية، سواء



العمل الحكومي في دول المنطقة، إلا أن ذلك يأتي في إطار التطوير الإداري وليس الإصلاح الإداري، إذ يتم الخلط بين المفهومين دون تمييز، فالتطوير الإداري يعني بإحداث تغيير في الإجراءات والعمليات الإدارية والبرامج التدريبية، وربما إنشاء إدارات جديدة، لكن دون تغيير هيكل جذري في نظام الإدارة العامة وعلاقتها بالسلطة التشريعية على وجه التحديد، ودون المساس بالفلسفة الإدارية القائمة، ولا بمنظومة القيم والأخلاقيات، بينما الإصلاح الإداري يستوجب تغييراً جذرياً في الهيكل العام للإدارة العامة والثقافة والفلسفة الإدارية الكلية على مستوى الدولة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات

الحكومي، لن ينجح، لأن القطاع الحكومي مفتاح التنمية. وكيف تكون التنمية والقطاع الحكومي في وضعه الراهن مفكك غير قادر على تحقيق تطلعات القيادة السياسية وطموحات المواطنين، ولن تجدي نفعا أي محاولة للتطوير والإصلاح إذا لم يتم إيجاد صيغة جديدة لصناعة القرار الحكومي تركز على الترابط والتعاون والعمل المشترك بين جميع أطراف العملية التنموية.

ولا بد في هذا السياق، الاعتراف بأن الإصلاح الإداري يقتضي بالضرورة، التحول من البيروقراطية المركزية إلى المجالس النيابية المحلية. وعلى الرغم من الجهود التي تبذل والتوجهات الحثيثة التي تسعى لتطوير



## • ثقافتنا الإدارية تعاني هجيناً بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية

بينهما. والحقيقة أن المجالس النيابية المحلية، سواءً على مستوى المنطقة أو المحافظات أو البلديات، لا تمتلك الصلاحيات الكافية لإدارة التنمية المحلية. وعلى سبيل المثال المجالس البلدية اسم على غير مسمى، فهي مجالس للبلديات، أي مرتبطة نظاماً بأجهزة البلديات وملحقة بها وليست مجالس بلدية لإدارة المدينة بأكملها بجميع قطاعاتها، فما زالت سلطاتها معنية بتقديم الخدمات البلدية التقليدية، ولا تشمل إدارة القطاعات الأخرى في المدينة مثل المياه والصرف الصحي والتعليم والصحة وخدمات الدفاع المدني

ولأنهم المعنيون بأمورهم وأحوالهم، وإذا ما علمنا أن هناك تفاوتاً بين المناطق في مكوناتها الجغرافية والثقافية والاقتصادية، فهذا يعني تفاوتاً في متطلباتها وتطلعاتها، ما يحتم ضرورة صناعة القرار المحلي محلياً ليكون حسب أولوية المجتمع المحلي. لا يمكن تصور أن تكون المشاريع والخدمات نوعاً وكما تناسب جميع المناطق، وأن هناك مقاساً واحداً يناسب الجميع. وسيكون من الخطأ الاستمرار في ذلك الافتراض، لأنه يقلل من كفاءة استخدام الموارد والاستجابة لاحتياجات المجتمعات المحلية المتفاوتة.

وما يزيد من تفاقم المشكلات هو أن المعالجات المركزية تكون على أساس قطاعي مجزأ وليست حلولاً شمولية تناسب تلك القضايا المحلية التي تتصف بالتشابك والتداخل ودرجة كبيرة من التعقيد. وبسبب الضعف التنظيمي للمجالس البلدية واختزالها في دائرة ضيقة من الخدمات وعدم منحها الاستقلال الإداري والمالي فشلت، ولا أقول عجزت، في تحقيق طموح وتطلعات المواطنين والتصدي للتحديات التي تواجههم على المستويين الفردي والجماعي.

وبنظرة فاحصة للمشهد الإداري الوطني، نجد أن كثيراً من المشاكل خرجت من رحم الأحياء المحلية، وأنه لو كانت هناك إدارات محلية تمتلك صلاحيات إدارية ومالية لتمكنت من وأدها في مهدها. إن مشكلات الفقر والبطالة والمخدرات والفساد الإداري على سبيل المثال، دليل واضح على عجز الأجهزة المركزية من الناحية العملية والموضوعية، فهي تهتم وأكثر قدرة على تناول الموضوعات الوطنية الإستراتيجية، وليس القضايا المحلية وفتفاصيلها الكثيرة والدقيقة والمعقدة.

### ■ هل ترون أن الإدارة المحلية تمارس كما

#### يجب ووفق مفهومها الصحيح؟

البعض يرى أن الإدارة المحلية ترف إداري أو سياسي، مع أنها آلية مهمة في التنمية المحلية والضبط الاجتماعي وتنسيق الجهود وتلبية احتياجات المواطن. وهذا يتطلب إعادة النظر في مفهوم الإدارة المحلية وأدوارها من خلال منظومة شاملة وفي إطار نظام الإدارة العامة الذي يحدد العلاقات والأدوار والمسؤوليات بين مجالس المناطق والمجالس البلدية والمحلية من جهة، والهيئات المركزية من وزارات ومؤسسات من جهة أخرى، والأخذ بعين الاعتبار الفصل بين السلطات التشريعية والتنفيذية والرقابة المتوازنة فيما

مجلس الشورى أو مجالس المناطق أو المجالس المحلية والبلدية، سلطات تشريعية إدارية ومالية وصلاحيات كافية لتوجيه ومتابعة ومحاسبة أداء البيروقراطيين. هذا هو السبيل الوحيد لتنمية إدارية فاعلة، ترتقي بأداء العمل الحكومي، وتروض البيروقراطية الجامحة للعمل من أجل المواطن، لنصل إلى نضج إداري تبيح فيه الخدمة عن المواطن وتسعى إليه بدلاً من أن يلهث وراءها.

### ■ كيف ترون مستوى الوعي والاهتمام

#### بالإدارة المحلية من قبل الجهات ذات

#### العلاقة؟

على الرغم من التطور الهيكلي للإدارة المحلية السعودية عبر إنشاء مجالس المناطق والمجالس المحلية والبلدية وخوض غمار تجربة الانتخابات البلدية، إلا أنها ما زالت تعاني قصوراً وظيفياً وعجزاً كبيراً في أداء أدوار تنموية، وضعفاً في مواجهة التحديات والمشكلات المحلية. إن سيطرة النهج الإداري المركزي، والاعتماد الكبير على البيروقراطيات في صناعة القرار العام، يقفان حائلاً دون رؤية أهمية الإدارة المحلية في الضبط الاجتماعي وتنمية المجتمعات المحلية. لذا نجد أن الحديث عن الإدارة المحلية يُختزل في تنفيذ القرارات المركزية وفي أضييق حدوده. كيف يصح أن نطالب أمراء المناطق والمحافظين ورؤساء البلديات بتطوير مناطقهم ومحافظاتهم وبلدياتهم دون منحهم الصلاحيات التي تتناسب مع مسؤولياتهم المتعاظمة؟ كيف لنا أن نتوقع أن تكون هناك تنمية متوازنة ومستدامة دون صناعة قرار محلي؟ كيف لأمرء المناطق التصدي للمشكلات والتحديات المحلية ورفع القدرة الاقتصادية لمناطقهم ومجالس المناطق لا تتمتع بالاستقلال الإداري والمالي؟ كيف للتنظيمات البيروقراطية المعقدة والإجراءات الورقية المطولة والمركزية الشديدة غير المبررة، مواجهة المتغيرات والمستجدات المتسارعة؟ هذه التساؤلات مشروعة في ظل تنامي وتيرة الإصلاح والتوجه نحو تطوير المجتمع السعودي والبحث عن حلول وأوضاع أفضل تجنبنا الوقوع في أزمات لم نتحسب لها.

إن الاستمرار في احتكار سلطة التقرير للمشاركة والخدمات المحلية في الوزارات المركزية، يعني سلب مجالس المناطق أحد أهم مقوماتها واختصاصاتها، فأهل المناطق وأمرأهم أدرى باحتياجاتهم، لأنهم الأقرب



حيز مكاني لتنفيذ القرارات المركزية التي كان من المفترض أن تصنع محليا. لذا فالمجالس مسئولة عن الشأن المحلي مع وقف التنفيذ. وهنا يجب الاعتراف بأن هذا الوضع الغريب للإدارة المحلية بمسميات دون مضمون يسبب مشكلة كبيرة تتمثل في رفع سقف التوقعات والطموحات، وفي الوقت ذاته تقف عاجزة عن تحقيق ما يفترض أن تقوم به تجاه المجتمعات المحلية. لذلك هناك ردة فعل سلبية من قبل سكان المحافظات والمناطق تجاه الأداء المتواضع للمجالس بجميع أنواعها ومستوياتها، وعلى وجه الخصوص المجالس البلدية المنتخبة، إذ إنه في وضعها التنظيمي الحالي، لم ولن تستطيع تلبية متطلبات السكان المحليين ومعالجة مشاكلهم الاقتصادية والاجتماعية.

المطلوب نظام شامل ينسق الجهود ويحدد العلاقة فيما بين مجالس المناطق والمجالس المحلية والبلدية من جهة، والهيئات المركزية من جهة أخرى، ويوحد مرجعيتها ويوضح المسؤوليات والأدوار والصلاحيات ويوثق الحدود المكانية للوحدة المحلية سواء كانت منطقة أو محافظة أو مدينة ويمنحها الاستقلال الإداري والمالي وتكون مهمتها تشريعية رقابية بصلاحيات نافذة على الأجهزة التنفيذية. وهذا لا يتأتى إلا من خلال إصدار نظام للإدارة المحلية يربط إمارات المناطق بالملك مباشرة، ويكون بمثابة إطار عام وشامل لتوزيع المهام بين الهيئات المحلية وتمكينها من القيام بمسؤولياتها العظيمة.

■ إلى أي مدى ترون أن مفهوم ريادة الأعمال قد تبلور في مجتمعتنا وأصبح يمارس بشكله الصحيح وعلى نطاق واسع؟

مضى زمن طويل على أهل هذه البلاد كانوا فيه مضرب المثل في تحدي الظروف البيئية القاسية وشح الموارد الاقتصادية، أظهروا فيها قدرة فائقة على التكيف ووضع حلول إبداعية محلية وابتكار منتجات جديدة وتطوير القاعدة الاقتصادية لمناطقهم عبر الاعتماد على التصدير للبلدان المجاورة، بل حملتهم آمالهم ومبادراتهم الشجاعة، برعاية الله وتوفيقه، إلى أن يجوبوا العالم شرقا وغربا بمنجاتهم الحرفية وثرواتهم الزراعية والحيوانية، والأهم أفكارهم الإبداعية، فها هم يؤسسون شركاتهم التجارية الصناعية في بلد كالهند، كان ينظر إليها على أنها آخر الدنيا ولا يصل إليها إلا بشق الأنفس

داخل نطاقها المكاني وتلك المنوطة بالمجالس المحلية ومجالس المناطق والخدمات والمشاريع الوطنية الخاصة بالهيئات المركزية، وفي الوقت ذاته الأخذ بعين الاعتبار العلاقة البنينة بين كل مستوى، وهذا يعني مرة أخرى أنه لا يمكن نقاش المجالس المحلية بمعزل عن بعضها البعض. ما نعانیه في وضعنا الإداري الحكومي هو المركزية الشديدة على الرغم من وجود مجالس للمناطق والمحافظات والبلديات، فما زالت فروع الوزارات تتبع وخاضعة لتوجيهات الوزارات في العاصمة. هل مجالس المناطق والمجالس المحلية والبلدية تنظيمات شكلية لا تصنع قرارات تشريعية ومالية؟ الجواب بكل صراحة وواقعية وشفافية «نعم». إذا السؤال لماذا أنشئت هذه المجالس؟ ولأي غرض؟ وما أدوارها؟ وما المسؤوليات المنوطة بها؟ لا أحد يستطيع الإجابة عن هذه التساؤلات لأن أنظمتها مبهمه وضبابية ولا تمنح المجالس الاستقلال المالي والإداري، فهي ما زالت تدار مركزيا كما لو أنها فروع للوزارات، لدرجة أن الإدارة المحلية السعودية بالكاد يمكن تسميتها إدارة محلية، فهي فقط

والمرور وغيرها. الأمر لا يقف عند هذا الحد، بل من الغريب أن أمناء ورؤساء البلديات يحق لهم ترؤس المجالس البلدية التي يفترض أن ترأب أعمالهم وتقيم أداءهم! وهذه مفارقة غريبة تلغي الدور المهم للمجالس، وتقوض عملية المراقبة النيابية من أساسها. ولذا فالتطوير في هذه الدائرة الضيقة يعزز استمرار المفهوم الخاطئ ذاته للمجالس البلدية، أو على أقل تقدير غير الواقعي ليكون الإطار أكبر من الصورة. المطلوب ليس مقترحات شكلية حول عدد الأعضاء وعدد المجالس وغير ذلك من المقترحات التنظيمية الداخلية، ولكن منح صلاحيات نوعية وأدوار أكبر للمجالس في إدارة شمولية للمناطق والمدن، وفي إطار تنظيمي حكومي يوزع الأدوار والمهام والمسؤوليات بين المستويات الإدارية المختلفة للدولة المركزية والمناطقية والمحلية والبلدية.

ما يلزم إدراكه في تنمية الإدارة المحلية أن هناك هرمية مكانية للخدمات العامة ولكل مستوى مدى للتأثير وبالتالي لابد من التمييز بين القرارات التي تخص المجالس البلدية



## • المركزية الشديدة أكبر معاناة تواجه الإدارة الحكومية

وركوب البحر ومواجهة مصاعب جمّة. لم تكن الهند بلداً صغيراً خالياً من المنافسة، بل كانت بلداً مفتوحة يأتيها الناس من كل أنحاء العالم وكانت سوقها حرة والمنافسة على أشدها، ومع هذا استطاع الأجداد أن يأخذوا نصيب الأسد وأن تكون لهم إمبراطوريات اقتصادية، وقس على ذلك ما حققوه من نجاحات في بلاد الشام والعراق، والأمثلة على هذه العصامية الفذة والجسارة في صنع القرار أكثر من أن تحصى، لكن المهم في الأمر إدراك أن الأجداد على الرغم من المعوقات والصعوبات الكبيرة، لم يستكينوا ولم يستسلموا ولم يصبهم الإحباط وبلغوا باللائمة على الظروف، لكنهم رأوا أن التحدي الأكبر هو مع النفس عزيمة وإصراراً والبحث عن حلول إبداعية والتفكير خارج الصندوق. لقد كانت ثقافة العمل والجد والاجتهاد في صميم نظامهم الاجتماعي وتقع في وجدانهم. كان العمل، أي عمل، شرفاً ينعى صاحبه بالصالح ويقدر مكانه بين الناس. التوقع الاجتماعي أن الكل كان عليه أن يعمل وينتج إلى أقصى مستويات قدراته وإمكاناته، حتى إن كان المردود الاقتصادي ضئيلاً، لأن الأساس في قيمة العمل نفسه وليس فقط العائد الاقتصادي. لقد كان من العيب عدم العمل بأي حجة كانت، الكل كان يخرج في الصباح الباكر متسبباً (باحثاً عن أسباب الرزق) فإيمانهم القوي بالله يجعلهم أكثر صلابة وإصراراً على العمل واستكشاف ما قدر له من رزق. ومع هذا السعي الحثيث للعمل وجمع المال، لم يكن المجتمع مادياً خالياً من قيم الرحمة والتكافل والتعاون. وربما هذا ما كان يميز مجتمع الأجداد في أن العمل الفردي والمبادرات الشخصية تصب في إطار النظرة المشتركة للمجتمع والمصلحة الجماعية، وكأننا كان لديهم إستراتيجية وإطار عام لتسيق الجهود وتوجيه الموارد باتزان تام بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة. إنه العقد الاجتماعي الذي توافق

عليه الأجداد في أن على الجميع أن يجدفوا كل حسب استطاعته وأقصى طاقاته حتى يصلوا إلى مبتغاهم، دون أن يتخلف أحد منهم عن أداء دوره والقيام بمسؤولياته. ثقافة العمل حملوها معهم أينما رحلوا واستقروا، وهو ما ميزهم في تعاملاتهم التجارية مع الثقافات الأخرى، إضافة إلى الخلق الإسلامي الرفيع واتصافهم بالأمانة المهنية والخلقية. ولا تقتصر حالة الإبداع على الجانب الاقتصادي، بل شملت جميع مناحي الحياة في ذلك المجتمع الجميل، لذا لم يكن مستغرباً أن يظهر فيهم السياسيون المحنكون والرواد الاقتصاديون والمصلحون الاجتماعيون وطلبة العلم المبرزون والمفكرون المستشرقون والأدباء المميزون. ويأتي في مقدمتهم القائد الوالد الملك عبد العزيز - رحمه الله - الذي استطاع بمبادرته الشجاعة وعزمه وإصراره على الرغم من الظروف وضعف الإمكانيات، أن يقدم مشروعاً ريادياً ظنه البعض في ذلك الوقت مغامرة وانتحاراً عسكرياً وسياسياً، لكن بإيمانه بالله ثم القيم الاجتماعية التي تربي عليها في الجد والاجتهاد والتفوق على النفس وعدم الانهزام والتعاون والتكاتف والمشاركة، تمكن من تأسيس دولة مبنية على الحب في الله وتطبيق شرعه وتحقيق الأمن والأمان.

إن استذكار هذا التاريخ الشري للأجداد الأفاضل، المملوء بالدروس والعبر، أمر في غاية الأهمية، ونحن نخوض غمار تجربة التنمية وما زلنا نحاول الوصول إلى مستويات أعلى من التحضر والتطور الاقتصادي والصناعي ووضع حلول ناجحة لمشكلاتنا الاجتماعية،

ومن أبرزها مشكلة البطالة التي تطول الجميع بتأثيراتها السلبية المتعددة. وهنا يبرز تساؤل مهم: لماذا تحول المجتمع من قيم الإنتاجية وحب العمل والإنجاز كما كان عليه الأجداد إلى أخذ الكثير بأقل القليل، وذهب الشباب يبحثون عن الأمن الوظيفي ويقدمون راحة النفس والتراخي، على الإنجاز لتختبئ جذوة المبادرة والتطلع للأفضل والمجازفة. ربما أحد أهم الأسباب هو الطفرة الاقتصادية، والاقتصاد الريعي الذي غيب العلاقة بين الإنتاج والدخل، وأثرت الوفرة المالية في ثقافة حب العمل، فغياب الحاجة ولو ظناً هو غياب للاختراع والابتكار والبحث عن الأفضل وتحقيق الإنجاز. كما أن التوسع في القطاع الحكومي أدى إلى سيطرة الوظيفة الحكومية ومغرياتها السلطوية والاقتصادية والمكانة الاجتماعية، وتدرجياً انجرف إليها الشباب، ومع مرور الوقت، أصبح البحث عن الأمان الوظيفي والاستكانة في المكاتب الفارهة والمكيفة والمريحة هدفاً في حد ذاته.

إن علينا العودة للجذور إذا ما أردنا إعادة تثقيف المجتمع من جديد وإحياء قيم العمل والإنتاجية في نفوس الشباب. والسبيل إلى ذلك في تشجيع ريادة الأعمال والمبادرات الخلاقة وتوفير المناخ المحفز على المجازفة والمخاطرة المحسوبة. إن الأمان الوظيفي يقف عائقاً أمام تحول الشباب نحو العمل الحر، كما أن المنافسة الشرسة من الوافدين ونظام الاستثمار الأجنبي يصعب من عملية انخراط الشباب في السوق، وإذا صح ذلك، فإن على الدولة تبني سياسة تمنح فيها المشروعات الصغيرة حصة من المشاريع الحكومية





تصب في صالحها، وبالتالي في صالح التنمية الوطنية. إن التحول من التركيز على المصانع إلى إنشاء الصناعات أمر في غاية الضرورة لتحقيق منظومة صناعية تضمن التناسق بين جميع المنشآت وعلى اختلاف أحجامها. الفكرة الرئيسة هنا هي أن التخصصية تقود لتطوير الخبرة وهي بالتالي تقود إلى الكفاءة في الإنتاج والتميز في المنتج، وهذا من صالح جميع المتعاملين في الصناعة. وفي ظل هذا الترابط الصناعي والعلاقة المتداخلة بين جميع الشركات والمصانع تظهر أهمية قيادة الأعمال في تطوير الصناعة بتزويدها بالأفكار والمنتجات الجديدة التي تطور السلع والخدمات في القطاعات الصناعية المختلفة، وهذا بطبيعة الحال سيعود بالنفع على الجميع. ولذلك يجب ألا ينظر لريادة الأعمال من زاوية ضيقة في أنها لمعالجة مشكلة البطالة وكحل لازمة طارئة، وإنما بذور أساسية لتطوير الصناعات. وتتأكد هذه الرؤية وتتضح عندما يتم استيعابها من خلال إستراتيجية وطنية للـ ٢٠ سنة المقبلة، حيث توجه جميع الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف الوطنية. ريادة الأعمال على مستوى الأفراد قد تحقق الربح والعائد المالي للبعض، ولكن هل تؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والأهداف العليا للوطن؟ إن الأرباح التي يجنيها رواد الأعمال كالصحة بالنسبة للإنسان، يرغبها ويتمنى المزيد منها، ولكن بكل تأكيد لا يعيش من أجلها! يلزم أن تربط ريادة الأعمال بإستراتيجية وطنية إذا ما أردنا كوطن أن نتحول للعالم الأول ونسهم في الحضارة الإنسانية كما كان أسلافنا. المبادرات الفردية قد تبدو للوهلة الأولى مبهرجة وجذابة، ولكن إذا لم تتسق فيما بينها وتنتقل إلى مراحل أكثر تطوراً، ويتعدد تأثيرها ليعود بالنفع على شريحة أكبر من الناس، وفي الوقت ذاته تعزز من قوة الاقتصاد الوطني، فلن تجدي نفعاً. هناك مبادرات لمشاريع تشجع على الاستهلاك وتعتمد على العمالة الأجنبية، هل هذه المبادرات على الرغم مما تحمله من ابتكار تصب في صالح الوطن؟ هناك ضرورة لوضع سياسات عامة تهيئ وتصنف وتوجه المبادرات وتحدد المجالات الصناعية والتجارية التي يتطلبها الاقتصاد الوطني، حينها فقط تحقق المصالح الخاصة والمصلحة العامة وتضمن ديمومتها. قد يكون من الخطأ استسحاق ما لدى بعض الدول المتقدمة وتطبيقه محلياً دون الأخذ في

أنفسهم لإعمار الأرض وإحداث تغيير كبير في حياة كثير من الناس إلى الأفضل. لكن البحث عن الجديد والأفضل يتطلب ثقافة مجتمعية مبنية على الدافعية نحو الإنجاز وتحقيق التميز، فالأفراد هم نتاج المجتمع وثقافته. هناك مجتمعات ساكنة وراكدة تصل حد الجمود تكون فيها منظومة القيم مبنية على توثيق العلاقات الشخصية العاطفية وتقديمتها على قيم الوقت والإنتاج، ويتلبسها تفكير أنه ليس بالإمكان أفضل مما كان. في هذه المجتمعات ينشأ الفرد ويتربى على تكوين علاقات اجتماعية والحرص على الانتماء للجماعة، ولو على حساب التطوير أو حتى التغاضي عن أخطاء الآخرين وعدم تصحيحها. وهذا نجده في كثير من الدول النامية التي ما زالت تعاني التخلف والتخلف في الانتقال إلى مرحلة أكثر تقدماً اقتصادياً وثقافياً وحضارياً. لقد أجرى (مكلاند) عدة دراسات ميدانية حول الدافعية نحو الإنجاز في الهند في الستينيات من القرن الماضي، ووجد أن السبب الرئيس وراء انخفاض مستوى أداء المديرين الهنود، هو طغيان الدافعية للانتماء على دافعية الإنجاز. فمناهجهم الدراسية والثقافة المجتمعية تعزز فيهم وتربيههم على التسامح وتحمل أخطاء الآخرين وتقديم العلاقة الشخصية والانتماء الاجتماعي على التطوير والإنتاجية. وبطبيعة الحال لا يفترض أن يكون جميع أفراد المجتمع مبدعين ومبشرين وأصحاب مشاريع تنموية، ولكن بكل تأكيد يجب أن تكون الغالبية على قناعة تامة بما يطرح من أفكار، وعلى قدرة على استيعابها ورغبة أكيدة في تنفيذها بتناسق بين جميع مكونات المجتمع. وهذا يتطلب تطبيق القانون العام والأنظمة بعدل وحزم، ليس للتعقيد وإنما من أجل الانتظام والانضباط. المبادرات والمشاريع الجديدة تحتاج إلى خطة طريق لتكون روافد للتنمية الوطنية. يلزم أن يكون هناك نظام هرمي تكون قاعدته المبادرات والمشاريع الصغيرة روافد لمشاريع أكبر ومنتجات أكثر تعقيداً وفي قمته منتجات رأسمالية إستراتيجية. هذا التحول من الأفكار إلى المنتجات إلى التخصصية والتميز، يتزايد بالحجم والتأثير مع مرور الوقت بحكم بناء الخبرات وتطوير التقنية. هذه المبادرات بهذا النهج تكتسب أهمية بالغة، حيث يتعين على الشركات الكبيرة احتضان هذه المشاريع الصغيرة لتكون روافد

الكبيرة، خاصة تلك الشركات التي تكون فيها السعودة ١٠٠٪، كما يجدر توجيه نسبة كبيرة من القروض الاستثمارية الحكومية لتلك المشروعات. وقد يكون تبني إستراتيجية وطنية يؤسس فيها لصناعات ذات مستويات متعددة، بحيث تكون الشركات الصغيرة والمتوسطة روافد للشركات التحويلية. ريادة الأعمال الحل الأمثل للبطالة، لكن تستلزم إعادة النظر في سياسات الإنفاق الحكومي لتكون أكثر فاعلية في إحياء قيم العمل والعودة للجذور.

#### ■ ما توقعاتكم لمستقبل ريادة الأعمال،

##### ودوره في دعم الاقتصاد الوطني؟

الحقيقة إن المبادرات الشخصية والأفكار الإبداعية هي بذور التنمية الاقتصادية، وهي التي تصنع الفرق بين البلدان المتقدمة وتلك التي تقع في ذيل القائمة. فالمخترعات والمبتكرات والاكتشافات، تبدأ صغيرة، ولكن بأحلام كبيرة وإيمان عميق من أفراد نذروا





الاعتبار اختلاف بيئة الأعمال، هذا لا يعني عدم الاستفادة منها، ولكن بانتقائية وبما يتناسب مع المرحلة التنموية التي نعيشها.

#### ■ كيف نستفيد من الكفاءات الشابة

**كمورد في تطوير الاقتصاد الوطني؟**  
المتأمل للاقتصاد الوطني يجد أن هناك الكثير من التناقضات خارج المنطق، ولا تتفق مع متطلبات الواقع الاجتماعي. فهناك إنفاق سخي من جانب الدولة يطول جميع مجالات الاقتصاد، وفي الوقت ذاته ارتفاع مستمر لنسبة البطالة، هناك مشاريع باهظة التكلفة، إلا أنها قاصرة عن تلبية احتياجات المواطنين كما ونوعاً وجودة، هناك نوايا صادقة وعزيمة على رفع مستوى معيشة المواطن، إلا أن الاستفادة من الإنفاق والمشاريع الحكومية تنحصر في نسبة قليلة من النخب الاقتصادية، وهذا أمر يحتاج إلى وقفة ومراجعة، ليس فقط من أجل إعادة توزيع الدخل وتوسيع دائرة الاستفادة من الإنفاق الحكومي وحسب، ولكن أيضاً تغيير ثقافة الوفرة والاعتقاد السائد لدى الشباب أن على الحكومة توفير الوظائف لهم، بدلاً من السعي بجد واجتهاد للبحث عن الفرص في العمل الحر. التفكير المسيطر على الشباب هو الحصول على الوظيفة، وهو نتيجة حتمية لتربية الأبناء في معظم الأسر على أن الوظيفة هي السبيل الوحيد للعمل، فما إن يبلغ الشاب مرحلة الثانوية أو حتى قبل ذلك، إلا ويتم توجيهه ليعمل نفسه للوظيفة والعمل لدى الآخرين وليس إعداداً لإنشاء مشروع خاص مبتكر وعمل حر يقدم خدمات جديدة. بطبيعة الحال ليس الكل مهياً لخوض تجربة العمل الحر، فهي تتطلب الإبداع والابتكار والشجاعة والإقدام والمغامرة المحسوبة وحبا جارفاً نحو الانطلاق وسبر أغوار المستقبل، وتحقيق الرؤى والأحلام والطموحات، والصبر على التحديات وتحمل الأخطاء، والاعتقاد الجازم أنه بالعمل الجاد والاجتهاد سيصل يوماً ما لغايته وتحقيق أحلامه وطموحاته مهما كانت الظروف والعوائق. هؤلاء هم المبادرون الذين يثقون بأنفسهم ويرون أن باستطاعتهم تقديم شيء يغير العالم من حولهم ويجعله مكاناً أفضل للعيش والعمل. المبادرون أناس غير اعتياديين، يبرزون من بيننا وفي كل المجالات، سواء كان ذلك في التجارة أو في السياسة والاقتصاد أو في الأعمال الخيرية والطوعية وغيرها.

ولا شك أن ريادة الأعمال على ما تجلجها من منافع وأرباح كبيرة، إلا أنها أيضاً محفوفة

#### في دعم الاقتصاد الوطني؟

هناك تصور خاطئ في المجتمع عن أن القضاء على البطالة بين الشباب يقتصر على إيجاد وظائف وحسب، أي كان مستوى الدخل وبغض النظر عن إسهامها في العملية الإنتاجية في الاقتصاد الوطني. وهذا في ظني طامة كبرى، تصيب عملية السعودة في مقتل، وتسيء إلى سمعة العامل السعودي وتعزز مفهوماً خاطئاً حول عجز المواطن عن مجاراة الوافد في الإنتاج إلى حد نغته بأوصاف الانتكالية والكسل واللامبالاة واللامسؤولية وغيرها مما لا يصح. فالإشكالية التي يواجهها الشباب الباحثون عن العمل، هي غياب بيئة عمل تلبي احتياجاتهم المادية والمعنوية والتثقيفية عند مستوى ونوعية تضمن إنتاجيتهم وولاءهم التنظيمي وإخلاصهم في العمل. فالشباب السعودي مثله مثل غيره في مجتمعات أخرى، يحتاج إلى محفزات وظروف عمل تدفعه نحو الإنتاج. وهنا يجب أن نلاحظ أن المحفزات تتفاوت بين الثقافات والأوضاع الاقتصادية، وهو أمر أثبتته الدراسات.

ولكن للأسف، طالما أن القائمين على كثير من الشركات والمؤسسات هم من الوافدين، فهم يفضلون العمالة الوافدة لقلة تكلفتها المباشرة وإمكانية ممارسة الضغوط عليها واستنزافها

بالمخاطر الكبيرة، فنسبة النجاح فيها ضئيلة جداً، ولذا لا يستطيعها إلا القليلون من ذوي الصفات الريادية المميزة الذين لا يرون في الفشل والأخطاء إلا فرصاً جديدة للنجاح. هذه الصعوبات والتحديات تقف حجر عثرة أمام الشباب في خوض غمار التجربة الريادية والتخوف من فشل المشروع الصغير في ظل ثقافة اجتماعية ترى الفشل سبة وأمرًا غير مقبول، حتى وإن كان في مبادرة شجاعة. لهذا قد يستلزم التحول إلى ثقافة ريادة الأعمال، سياسات حكومية تضمن قدراً من فرص النجاح وتقدم بعض الضمانات، مع الإبقاء على نسبة من المخاطر يتحملها الشاب، كما قد يكون من المناسب منح المشاريع الصغيرة نسبة من المشتريات الحكومية والمشتريات العامة، مع اشتراط أن تكون تلك الشركات مملوكة وتدار، وجميع من يعمل بها هم من المواطنين. سينتج عن ذلك إقبال أكبر على الأعمال الحرة، وستكون آلية فاعلة لإعادة توزيع الدخل وتقلل من وطأة مشكلة البطالة، بل وربما خفضها إلى أدنى مستوياتها على المدى الطويل، هذا إضافة إلى المساهمة في تنمية وتقوية الاقتصاد الوطني بإنتاج سلع جديدة تعزز من قدرتنا التنافسية.

#### ■ كيف يمكن أن تساهم الموارد البشرية

## • التحولات العالمية والتغيرات المحلية تتطلب من دول مجلس التعاون احتوائها والتكيف معها.

الرؤية عبر استشفاف المستقبل والإعداد له، بل وخلق واقع جديد لم يعهد من قبل، يحقق المنفعة العامة، وبذات الوقت التأكد من أن القرارات تكون صحيحة، أي الموازنة بين الثوابت الوطنية وعملية التطوير والتغيير الاجتماعي. هذه تتطلب قدرات متميزة لا يمتلكها إلا نخبة من القياديين المتمرسين الذين أثبتوا عبر تجارب وخبرات عملية طويلة مليئة بالتحديات والصعوبات، أنهم قادرون على تحقيق نجاحات وإنجاز المهام الكبيرة. لكن كيف السبيل للتعرف على هذه النخب الإدارية ومن ثم المفاضلة بينها، لا شك أنها مهمة صعبة للغاية، خاصة إذا لم يكن هناك توثيق وقاعدة بيانات متكاملة توفر المعلومات الدقيقة وتصنف تلك القيادات وتجربتهم وتقيم أداؤهم المتميز. وتقييم الأداء هو جوهر عملية التعرف على القيادات الناجحة ومن ثم اختيارهم. الإشكالية في الخلط بين أدوار الإدارة الوسطى والإدارة العليا، وتبعاً الوقوع في افتراض خاطئ بتقييم أداء القيادات الإدارية العليا على أساس أدوار ومهام الإدارة الوسطى، فيتم التركيز على مقدار الاجتهاد والإنتاجية في تنفيذ السياسات والكفاءة في تطبيق الإجراءات الروتينية، وليس في مجال التخطيط الاستراتيجي وتوليد الأفكار الإبداعية والدفع نحو آفاق أرحب من العمل الحكومي والإعداد للمستقبل، بل إعداد المستقبل والإسهام في تشكيله.

ومن الضروري إيجاد نظام لشؤون الموظفين، خاص بفئة الإدارة العليا، ليس فقط فيما يتعلق بالمكافآت والحوافز، ولكن أيضاً البحث عنهم واختيارهم وتحديد معايير خاصة، لتقييم أدائهم والعمل على تطوير بعض القيادات الإدارية في الإدارة الوسطى ممن أثبتوا قدرات إدارية ويمتلكون الإمكانيات والمهارات التي تهيئهم لتولي مناصب عليا. النظام الخاص (الكادر) بالقيادات الإدارية العليا حصري لا يتم الدخول فيه إلا عبر اجتياز اختبار ومن ثم الترقى في مراتبه حتى الوصول إلى المنصب الأعلى. هذا النظام بمثابة مسار وظيفي للقيادات يتم فيه تطويرهم وتنمية مهاراتهم من خلال برامج تدريبية وورش عمل خاصة وإخضاعهم لتجارب عملية من خلال توليتهم مناصب ومهام متنوعة. ولأن الأساليب القيادية متعددة ومتنوعة، يلزم أن تعكس قاعدة بيانات النخب القيادية هذا التمايز، بحيث يتم تصنيفها حسب القدرات المتنوعة لتسهيل مهمة وضع

وهماً بالصناعة الوطنية، بينما في حقيقة الأمر معظم مدخلاتها جلبت من الخارج.

ما نفتقده هو الرؤية المشتركة بعيدة المدى والحس الوطني في أننا جميعاً نعيش في السفينة نفسها، وأنه من مصلحتنا جميعاً باختلاف مستوياتنا الاقتصادية، تعظيم إنتاجية الاقتصاد الوطني اعتماداً على سواعد أبنائنا والخبرات الوطنية والتراكم المعرفي لضمان استدامة التنمية. والحق أن غياب إستراتيجية وطنية للأعوام الـ ٤٠ المقبلة، توضح الأهداف المستقبلية والسبيل لتحقيقها، جعل وضعنا الاقتصادي غامضاً دون بوصلة توجه نشاطاته ودون معايير تستند إلى الإنتاج والنمو. وربما هذا يفسر لماذا اقتصاد قوي مالياً مثل السعودية يستقطب ثمانية ملايين عامل من خارج البلاد، بينما تصل نسبة البطالة بين المواطنين ١٠٪ كقصد متحفظ. الدرس المستفاد من تجربتنا التنموية أنه لا يمكن الاستمرار في نهج الاقتصاد الاستهلاكي، وبات من الضروري العمل من خلال منظومة صناعية تتضمن مصانع واستثمارات بأحجام مختلفة تكون روافد لمنتجات صناعية متعددة.

ولذا فإن توظيف الوظائف يتطلب توظيف الإنفاق الحكومي، بمعنى أن يوجه نحو النشاطات التي توفر فرصاً وظيفية تناسب مؤهلات العمالة السعودية العالية، وإعادة تعريف الصناعة السعودية لتشمل جميع مراحل الإنتاج من الفكرة إلى التصميم إلى العمليات الإنتاجية إلى التسويق والتوزيع. لم يعد ممكناً قبول أن يكون هيكل الاقتصاد الوطني مهياً لتشغيل العمالة الوافدة الرخيصة أو أن يحشر مجموعة من المواطنين في وظائف لا تمنحهم الرضا الوظيفي ولا تحقق طموحاتهم ولا توفر مساراً وظيفياً وتوقعات مستقبلية واضحة.

■ كيف يمكن بناء جيل قادة المستقبل؟ تمثل القيادات الإدارية المحور الأساس في العمل الحكومي، فعلى عواتقهم تقع مسؤولية صياغة الإستراتيجيات المستقبلية وتحديد

لسهولة استبدالها، وبالتالي تتم تهيئة مكان العمل والحوافز بما يتناسب معها وليس العامل المواطن.

وطالما استمرت نظرتنا إلى شباب الوطن وبحثهم عن العمل كمشكلة وليس كعنصر إيجابي في عملية الإنتاج الاقتصادي وتحقيق التنمية الاجتماعية، سنظل نعاني من ضعف الإنتاجية وسنظل نسيء الظن بأبنائنا. هناك كثير من المجتمعات تتمنى أن يكون لديها هذه النسبة الكبيرة من الشباب لأنهم عماد الاقتصاد وعامل الإنتاج الأول. فهم ينظرون للشباب كرأس مال بشري مثله مثل الموارد الطبيعية، بل يفوقه بكثير، خاصة في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة والابتكار والإبداع. وللاستفادة من الشباب يجب أن يكون هناك تحول جذري في تفكيرنا الاقتصادي وتوجهاتنا في إدارة التنمية الوطنية، فتوظيف الوظائف يستدعي بالضرورة إستراتيجية تركز على الإنتاجية وزيادة النمو وإعادة هيكلة الصناعة. الوضع الراهن للصناعة الوطنية هش وبسيط لا يتناسب مع إمكانيات المملكة المتعددة. ما نحتاج إليه هو صناعات تحويلية تعتمد على التقنية العالية على غرار شركات سابك شبه الحكومية. فلم يعد كافياً الاكتفاء بالكم والإحصاءات التي تعدد المصانع، ومن ثم نفاخر



مظهر إداري حضاري،  
وركائزها الرؤية  
والتنظيم والتحفيز:

## بيئة العمل الجاذبة... تفوق وإبداع بشروط ومقومات

استطلاع: سوسن المفعل

**تعد** بيئة العمل الجاذبة حافزاً للموظفين ودافعاً للتميز والإبداع في أداء مهامهم وتحسين مستوى الإنتاجية، ذلك أن بيئة العمل الإيجابية تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين مستوى الكفاءة، مما يؤثر إيجابياً على الأداء. وتعد البيئة الجاذبة مصدراً أساسياً لاستقطاب الكفاءات والخبرات في سوق العمل والاحتفاظ بها، خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات. مجلة «التنمية الإدارية» استطلعت آراء بعض المختصين وذوي الشأن في تبيان مقومات البيئة الجاذبة للعمل، وتحديدًا في القطاع العام، وطرحت تساؤلات عن كيفية جعل بيئة العمل في القطاع العام بيئة جاذبة للارتقاء بالعمل وتحقيق التميز.

ومشاركة متاحة للجميع في التخطيط والتنفيذ. أما المقومات البشرية فلا حصر لها، ومن أهمها وجود قيم مهنية وأخلاقية تشكل ثقافة المنظمة وتنعكس على سلوك الرؤساء والمرؤوسين. تلك القيم ذات أهمية بالغة، فهي تشكل الصورة الذهنية للمنظمة في المجتمع، بشرط أن يتم تحويلها من الورق إلى الواقع. ومن تلك القيم: موضوع العدالة، والجودة، والنزاهة، والعمل الجماعي، والشفافية والتطوير المستمر. أما المقومات المادية، فلا بد أن تكون الحقوق والواجبات معروفة في إطار من اللوائح

هناك مقومات وأساسيات تشكل في مجموعها منظومة تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي، مع الأخذ في الاعتبار أن البيئة الجاذبة لموظف معين قد لا تكون جاذبة لموظف آخر، ولهذا السبب نقول إن هناك أساسيات مشتركة وضرورية مهما اختلفت الفروق الفردية. ومن هذه المقومات أو الأساسيات المقومات التنظيمية مثل: وجود رؤية واضحة للمنظمة ومعروفة للجميع، ووجود تنظيم يحكم العلاقات التنظيمية والاتصالات ومسار الإجراءات، ووجود خطط عمل واضحة المعالم،

بداية يوضح لنا أ. يوسف القبلان المتخصص في الشأن الإداري وصاحب كتاب بيئة العمل الإيجابية، أن بيئة العمل الجاذبة هي البيئة التي يسود فيها التفكير الإيجابي، وتعزيز السلوك المنتج والعمل بروح الفريق. وهذه البيئة هي مسئولية المنظمة والفرد، الرئيس والمرؤوس، فهي مسئولية الجميع تماماً مثل الأسرة، التي يحرص جميع أفرادها على إسعاد الجميع، فلا يستطيع المدير أن يطلب من رئيس القسم أن يعامل موظفيه باحترام وهو لا يفعل ذلك. ويضيف القبلان: إنه في أي بيئة عمل،



## يوسف القبلان : مقومات بيئة العمل الجاذبة تتضمن وضوح الرؤية، وجودة التنظيم والتخطيط، مدعمة بمقومات بشرية ومادية.

الذين يستطيعون الرقي بالمنظمة وتميزها من حيث الأداء الفردي والإنتاجية الإجمالية للمنظمة، فالمشاركة الفعلية مفقودة، والتحفيز غير موجود. وبالتالي تبرز هناك مظاهر سلبية مثل: عدم الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، والبطء في الأداء، ومقاومة التغيير الذي يكون ضروريا لتطوير العاملين والأعمال في المنظمة.

وماذا لو حاولنا أن نقارن بين بيئتي القطاع العام والقطاع الخاص في اختيار القادة الإداريين ؟ ... سؤال يجيب عليه أ. د. اليامي، بقوله: إن هذه المقارنة تظهر لنا أن تطبيق معايير التأهيل والكفاءة والخبرة موجودة بشكل أفضل في القطاع الخاص، لذا نجد أنها بيئة عمل أكثر جاذبية، ولكن ليس بالمستوى الذي يمكن مقارنته مع ما هو موجود في الدول المتقدمة. وخلاصة القول إن التنمية الإدارية الحقيقية تكمن في وضع المعايير الصحيحة لاختيار القادة الإداريين وتطبيقها في الواقع العملي كي يتضح لجميع العاملين أن الكفاءة هي التي تسود.

### المصالح الفردية

بينما ترى أ. لطيفة محمد التميمي، مديرة مكتب الإشراف النسائي الاجتماعي بالشرقية، الحائزة على جائزة الأمير محمد بن فهد للأداء الحكومي المتميز أن من أهم مقومات بيئة العمل الجاذبة، تحقيق المصالح الفردية للموظف، منها المعنوي مثل: القبول والتحفيز وإتاحة الفرص، ومنها المادي مثل توفير الأجهزة والتجهيزات الخاصة بالعمل. وتوفير المناخ الاجتماعي والثقافي المساعد على الإبداع بالعمل، وتطوير المهارات والقدرات الفردية للموظف، بالإضافة إلى مناسبة نظام العمل للوضع الاجتماعي للموظفة، مثل فترات المناوبة المناسبة لأوقات واحتياجات الأسرة والنظرة إلى الاختلاط مع الرجال في بيئة العمل مثل الوظائف الصحية.

ومن وجهة نظر التميمي أن بيئة العمل الحكومي الحالية، ظهر عليها الكثير من التحسن، خاصة بعد افتتاح إدارات نسائية

للجوانب المادية والإنسانية؛ فالبيئة الجاذبة تشجع العلاقات غير الرسمية وتقيم أنشطة اجتماعية لتعزيز تلك العلاقات. وتتيح فرص المشاركة التطويرية والمبادرات، والبيئة الجاذبة تسود فيها الثقة وتفويض الصلاحيات والإثراء الوظيفي وفرص الترقية... إلخ، وعندما تتوافر مقومات بيئة العمل الإيجابية، يتحقق الرضا الوظيفي، الذي ينعكس على الأداء، فيصبح الجميع في خانة الراحين. وفيها يتم التعامل مع الأخطاء بطريقة إيجابية وتحويلها إلى خطوات ودروس لتحقيق النجاح.

### فتش عن القائد

ومن جهته، يركز أ. د. أحمد مداوس اليامي، أستاذ في كلية إدارة الأعمال في جامعة الملك سعود، على أهمية المقوم البشري، وخصوصاً القائد الإداري، في توفير بيئة العمل الجاذبة، حيث يرى أن اختيار القائد الإداري وفق المعايير المتفق عليها وهي: توافر التأهيل المناسب والخبرة الكافية والكفاءة والفاعلية، تجعل من بيئة العمل بيئة جاذبة من خلال تواجد القائد ومتابعته لأعمال المنظمة وبث الحماس في المرؤوسين؛ حتى يقدموا ما لديهم من طاقات، سواء من خلال الأعمال التي يقومون بها أو من خلال مشاركتهم بالآراء والأفكار، التي تؤدي إلى تحفيزهم لبذل كل ما لديهم لخدمة المنظمة.

ويوضح اليامي أنه في أغلب الدول النامية، يتم اختيار القادة الإداريين في القطاع الحكومي بناءً على العلاقات الشخصية، وقد لا يكون الشخص المناسب، ويعتبر هذا من أهم مقومات التفسير في المنظمة، ومن ثم تصبح بيئة غير صحية ومطاردة للكفاءات،

## أ. د. أحمد مداوس اليامي : حسن اختيار القائد الإداري وفق المعايير المتفق عليها يوفّر بيئة عمل جاذبة.

والأنظمة، التي تعبر عن عمل مؤسسي لا مجال فيه للاجتهاد أو المحسوبية. وعن بيئة العمل الحكومي يقول القبلان: إنه يصعب إعطاء رأي قاطع فيها دون إجراء دراسات ميدانية، ولكن الملاحظات العامة تكشف لنا وجود أجهزة تقتقد إلى بيئة العمل المناسبة من الناحية المادية، وأقصد بذلك مناسبة المبنى والخدمات المساندة مثل: مواقف السيارات والمطاعم ودورات المياه... إلخ. ويضيف القبلان إنه لكي تكون بيئة العمل جاذبة، فلا يكفي تحسين المبنى، وإنما يجب أن يكون التحسين شاملاً





## أ. لطيفة محمد التميمي : بيئة العمل الحكومي الحالي في تحسن إذا طورت الإدارات أنظمتها مع إتباع سياسة «الباب المفتوح».

في أغلب الوزارات، سواءً من الناحية المادية (التجهيزات) وتوفير فرص التدريب والتطوير، أو من الناحية الإدارية، حيث بدأت الفرص الوظيفية القيادية للمرأة في ازدياد وأصبح هناك ثقة كبيرة في قدراتها. مضيئة أنه «يمكن للمنظمة أن تحسن من بيئة العمل لديها وذلك بتحسين مستوى المباني والتجهيزات، بالإضافة إلى تحقيق العدالة في التوظيف وفرص التدريب مع ضرورة التحفيز المادي والمعنوي، وإبداء التقدير للجهود والقدرات والمهارات للموظفين، وتشجيعهم على التطوير الذاتي ورفع مستويات الأداء»، ومشيرةً إلى أن هذا يتطلب من الإدارة أن تعمل على اتباع سياسة الباب المفتوح، وإقامة اتصالات إنسانية فعالة مع الموظفين والإصغاء لمطالبهم والعمل على تحقيقها. كما يعد تطوير الأنظمة والتخفيف من المركزية، مطلباً أساسياً لبيئة العمل الجاذبة.

### أولويات

وتوضح د. موزي الزومان، عضو هيئة التدريب في قطاع الإدارة العامة في الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة، أن تحقيق متطلبات التنمية الإدارية وأهدافها، يتطلب العمل على الارتقاء بالمستوى المهني للموظفين في القطاعين العام والخاص على حد سواء. ولا يمكن تحقيق هذا الهدف بمعزل عن أولويات وأساسيات يجب توافرها، وتعتبر بيئة العمل الجاذبة على رأس هذه الأولويات، استناداً إلى الكثير من الدراسات والتجارب العلمية الصادرة من الخبراء المعنيين بالقضايا البشرية. حيث يمكن القول إنه من أولويات الحديث عن الطاقات البشرية، توفير بيئة العمل

يغيب أو ينتقل بسبب عدم توافر العوامل الإنسانية.

وتشير الزومان إلى أنه من الصعوبة بمكان إصدار أحكام غير مبنية على دراسات ميدانية موضوعية لتقييم بيئة العمل الحكومي الحالية. إلا أنه استناداً إلى قائمة «الاقتصادية» لأفضل بيئة عمل سعودية لعام ٢٠١١م، فإن شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تستحوذ على الحصة الأكبر في أفضل بيئة عمل سعودية. وفي عصرنا الحاضر، وعلى الرغم من ازدهار الوعي الإدراكي بأهمية توافر بيئة عمل محفزة للأداء المتميز والإنتاجية، وأنها باتت مطلباً حيوياً للارتقاء بمستوى الإنتاج والخدمات على حد سواء؛ حيث أن تلك المنظمات بنوعها أصبحت في الوقت الحاضر تحت المجهر، مع الزيادة المطردة في تطور وسائل الاتصالات والإعلام من جانب، وزيادة حدة التنافس من أجل جذب الكفاءات المتميزة من جانب آخر. لذا أصبح لزاماً على المنظمات توفير بيئة عمل مناسبة، تساعد على استقطاب الكوادر المؤهلة واستبقائها، مما يسهم بشكل غير مباشر في بقائها وازدهارها. •

التي تهيئ مناخاً مشجعاً لإطلاق الطاقات والتفوق وإتقان العمل والإبداع فيه. وتضيف الزومان: إن الحديث عن بيئة العمل لا يقتصر فقط على الجوانب المادية، فهي بالرغم من اعتبارها محورياً أساسياً في جذب القوى العاملة لمنظمة ما دون غيرها، إلا أن هناك جوانب أخرى لا يمكن إغفالها، مثل توافر أنظمة وقوانين مشجعة على العطاء والبذل والإبداع، إضافة إلى التقدير والثقة والعدالة وغيرها من العناصر الهامة التي تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وتؤثر إيجابياً على ولائهم، ومن ثم بقائهم في المنظمة. وهذا يتطلب تلامساً وجدانياً بين الموظف وقيادته لجعله يشعر أن احتياجاته ومشاعره تؤخذ بالاعتبار قبل تكاليف العمل. فالعامل لن يتغيب وينتقل من منظمة إلى أخرى لعدم توافر أشجار الزينة في منظمته الحالية على سبيل المثال، ولكنه

**د. موزي الزومان : من  
الصعوبة إصدار أحكام غير  
مبنية على دراسات ميدانية  
موضوعية لتقييم بيئة  
العمل الحكومي الحالية.**

## مقال



د. أحمد مخلوف

## إلغاء اختصاص ديوان المظالم بتنفيذ الأحكام الأجنبية

**ظل** ديوان المظالم بالمملكة العربية السعودية لسنوات طويلة هو صاحب الاختصاص الأصيل بتنفيذ الأحكام الأجنبية، سواء كانت أحكاماً قضائية أو أحكاماً تحكيم. وتزخر الكثير من أحكام الديوان ببيان الشروط التي يتعين توافرها لكي يتم تنفيذ الحكم الأجنبي في المملكة. كما نص التعميم الصادر من معالي رئيس الديوان رقم ٧ وتاريخ ١٥/٨/١٤٠٥هـ على ما يجب مراعاته والالتزام به لدى النظر في طلبات تنفيذ الأحكام الأجنبية حيث جاء به ما يلي: «إنه لما كانت الشريعة الإسلامية هي الدستور والمرجع الأعلى للقضاء والحكم بالمملكة العربية السعودية، فإنه لا يجوز بحال من الأحوال تصور إمكان إقرار تنفيذ أي حكم أجنبي إذا كان مخالفاً لأصل من الأصول العامة للشريعة».

وقد ترتب على صدور نظام التنفيذ الجديد (المرسوم الملكي رقم ٥٣ وتاريخ ١٣/٨/١٤٣٣هـ) إلغاء اختصاص ديوان المظالم بتنفيذ أحكام التحكيم الأجنبية، حيث نص في المادة ٩٦ منه على إلغاء الفقرة (ز) من المادة الثالثة عشر من نظام ديوان المظالم الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٧٨/م) وتاريخ ١٩/٩/١٤٢٨هـ. وبذلك فقد أصبح القضاء العام، وتحديدًا دوائر التنفيذ بالمحاكم العامة هي الجهة المختصة بتنفيذ الأحكام الأجنبية، وفي ذلك تنص المادة الثامنة من نظام التنفيذ على ما يلي:

١- تتولى دائرة التنفيذ - في كل محكمة عامة - التنفيذ وإجراءاته، ويجوز تأليف أكثر من دائرة عند الحاجة.  
٢- يتولى القاضي الفرد - في المحكمة العامة - التنفيذ وإجراءاته.  
٣- يكون تنفيذ الأحكام والمحرمات الأجنبية من قاض، أو أكثر، بحسب الحاجة.  
وللمجلس الأعلى للقضاء - عند الحاجة - إحداث محاكم مختصة بالتنفيذ.

كما نصت المادة ١٤ من نفس النظام على أن تقدم الأحكام والأوامر القضائية، وأحكام المحكمين، والمحرمات المؤقتة الصادرة في بلد أجنبي، إلى قاضي التنفيذ المختص بتنفيذ الأحكام الأجنبية؛ ليتحقق من استيفاء السند شروط التنفيذ، ويضع عليه خاتم التنفيذ.

وبانتقال الاختصاص بتنفيذ الأحكام الأجنبية من ديوان المظالم كجهة قضاء إداري إلى دوائر التنفيذ بالمحاكم العامة لدى جهة القضاء العام، يكون المنظم السعودي قد وحد جهة تنفيذ الأحكام بالمملكة، لا فرق في ذلك بين تنفيذ حكم داخلي أو تنفيذ حكم أجنبي.

أما عن الشروط التي تطلبها نظام التنفيذ لقبول تنفيذ الأحكام الأجنبية، فقد أوردتها المادة ١١ من النظام بقولها: «مع التقيد بما تقضي به المعاهدات والاتفاقيات، لا يجوز لقاضي التنفيذ تنفيذ الحكم والأمر الأجنبي إلا على أساس المعاملة بالمثل وبعد التحقق مما يأتي:

١- إن محاكم المملكة غير مختصة بالنظر في المنازعة التي صدر فيها الحكم أو الأمر، وأن المحاكم الأجنبية التي أصدرته مختصة بها وفقاً لقواعد الاختصاص القضائي الدولي المقررة في أنظمتها.  
٢- إن الخصوم في الدعوى التي صدر فيها الحكم قد كلفوا بالحضور، ومثلوا تمثيلاً صحيحاً ومكنوا من الدفاع عن أنفسهم.  
٣- إن الحكم أو الأمر أصبح نهائياً وفقاً لنظام المحكمة التي أصدرته.  
٤- إن الحكم أو الأمر لا يتعارض مع حكم أو أمر صدر في الموضوع نفسه من جهة قضائية مختصة في المملكة.  
٥- ألا يتضمن الحكم أو الأمر ما يخالف أحكام النظام العام في المملكة.

وتسري أحكام المادة السابقة على أحكام المحكمين الصادرة في بلد أجنبي.  
وتجدر الإشارة إلى أن اتفاقية الرياض بشأن تنفيذ الأحكام القضائية بين البلدان العربية، الصادرة عام ١٤٠٣هـ، قد أوضحت الحالات التي يمكن معها رفض الاعتراف بالحكم القضائي الأجنبي، ومن ثم طلب تنفيذه، وأهمها: أن يكون الحكم الأجنبي مخالفاً لأحكام الشريعة الإسلامية، أو النظام العام أو الآداب في المملكة، وعدم إعلان الخصم المحكوم عليه بالدعوى أو الحكم إعلاناً صحيحاً يمكنه من الدفاع عن نفسه إذا كان الحكم غائبياً. ●



ضرورة إدارية لتطوير المؤسسات  
وسد الفراغ الوظيفي المفاجئ

## إعداد القيادات البديلة.. على من تقع المسؤولية؟

المشاركون في القضية

■ أ. د. فاطمة بنت محمد العبودي،

وكيلة جامعة الأميرة نورة للتطوير والجودة.

■ د. بندر أبا الخيل، مدير عام البرامج المالية

والاقتصادية بمعهد الإدارة العامة.

■ د. سعد بن مرزوق العتيبي، الأستاذ المساعد

لإدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي بقسم

إدارة الموارد البشرية في كلية إدارة الأعمال

بجامعة الملك سعود.

■ د. هند آل الشيخ، عضو هيئة التدريب بقطاع

المالية والاقتصادية في الفرع النسائي لمعهد

الإدارة العامة.

إعداد / شقران الرشيد - سوسن المفلح:

**دائماً** ما يشدد خبراء التنمية البشرية والإدارة على أهمية إيجاد قيادات بديلة في أي منظمة، بل يعتبرون ذلك من الضروريات الإدارية للتطوير والتجديد وسد الفراغ الوظيفي المفاجئ، معتبرين أن غياب الإداريين من الصف الثاني، يعد واحداً من أهم التحديات التي تعيق مسارات التنمية في المنظمات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص وشركاته.

حول معوقات إعداد القيادات البديلة، وعلى من تقع مسؤولية بناء الصف الثاني في منظماتنا الإدارية، تطرح مجلة "التنمية الإدارية" عدداً من التساؤلات على بعض خبراء الموارد البشرية والأكاديميين..

حول من يتحمل مسؤولية إعداد القيادات البديلة، تقول أ.د. فاطمة العبودي: «تقع المسؤولية على أكثر من جهة، منها القيادات الحالية، فعلى القادة تفويض الصلاحيات لموظفيهم، مع شرح المهام المطلوبة منهم بوضوح وإعطائهم مساحة من الحرية للتفكير باستقلالية واتخاذ القرارات، مع متابعتهم وفحص إنجازهم واقتناص الفرص للإطراء على الجيد من عملهم وتوجيههم فيما يحتاجون إليه من توجيه». وتضيف: كذلك تمكين موظفيهم من العمل في لجان متنوعة لإكسابهم مهارة العمل مع الفريق، وحسن التعامل مع المراجعين والثقة بأنفسهم، وهذا يتطلب من القادة أنفسهم بعداً عن المركزية وثقة في قدرات القيادات الشابة المستقبلية.

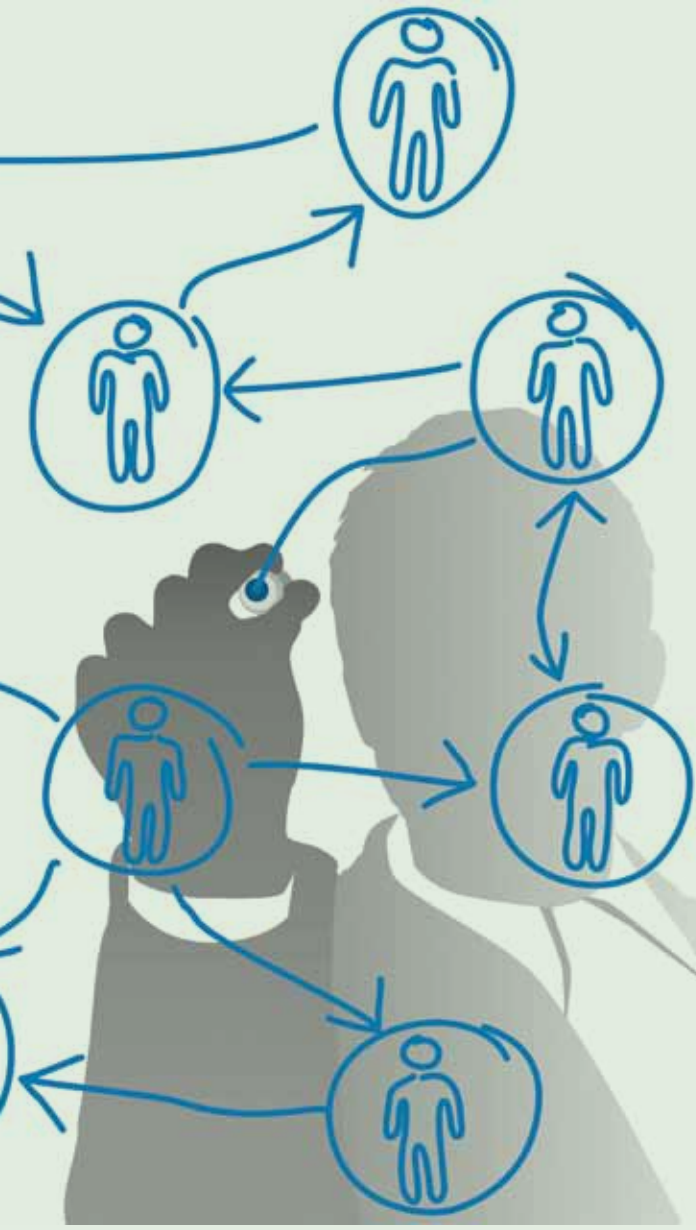
وتتطرق أ.د. فاطمة العبودي إلى محور مهم، وهو أهمية وجود القيادات البديلة للجامعات والمؤسسات التعليمية، قائلة: «ما يميز الجامعات، الاحتياج إلى عدد كبير من القيادات على مختلف المستويات، فمن المدير إلى الوكلاء، ومساعدتهم وعمداء العمدات المساندة، ووكلائهم ومدراء الإدارات وعمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام ووكلائهم، ولذا يتم تدريب القيادات الشابة تلقائياً من خلال الاستعانة بمن يُتوسم فيهم صفات القادة وتفويضهم بالقيام بأعمال تنمي فيهم روح القيادة». وتشير إلى تجربة جامعة الأميرة نورة في هذا الشأن، على اعتبار أنها الجامعة النسوية الوحيدة في السعودية، وأكبر جامعة نسوية في العالم، حيث تعتبر الجامعة مركزاً لتدريب المرأة السعودية، وتلتحق بها الطالبات من مختلف جامعات المملكة، وما يميز تجربة الجامعة، ممارسة المرأة فيها للقيادة الإدارية على جميع المستويات.

وتضيف أ.د. فاطمة العبودي: أن القيادات تقوم بتدريب الموظفين على جوانب القيادة من خلال تفويض الصلاحيات، والمتابعة المباشرة لهن دون حواجز، ولا تخلو خططها التدريبية من برنامج لتطوير القيادات في كل فصل دراسي، سواءً للقيادات العليا أو الوكيلات ورئيسات الأقسام التعليمية. كذلك ترسل قياداتها للتدريب في مراكز أخرى وجامعات محلية ودولية متميزة ببرامجها التدريبية.

وعن قيادات المستقبل ممن يُتوسم فيهن بوادر القيادة من أعضاء هيئة التدريس، توضح أ.د. فاطمة العبودي أن بعضهن يشتركن في برامج إعداد القيادات البديلة في بعض الجامعات السعودية، تحت إشراف وزارة التعليم العالي؛ لإكسابهن المعرفة بأسس القيادة على يد مدرّبين محترّفين دوليين، وليتم تدريب صف جديد من القيادات البديلة ليكون قريبات من رئيساتهن جاهزات لتسلم القيادة متى ما احتاج العمل، وجانب كبير من نجاح هذه الطريقة يعتمد على مهارة القيادات الحالية في نقل خبرتها إلى موظفيها من خلال تفويض الصلاحيات بطريقة علمية صحيحة.

### أ.د. فاطمة العبودي: إعداد القيادات البديلة يتطلب من القادة أنفسهم بعداً عن المركزية، وثقة في قدرات القيادات الشابة المستقبلية.





وتشير أ. د. فاطمة العبودي إلى أن لدى جامعة الأميرة نورة توجهاً آخر في إعداد القيادات البديلة لإدارة بعض الإدارات غير التعليمية، وهي منح فرصة إكمال دراسة الماجستير لبعض الإداريات المتميزات اللاتي تتوسم رئيساتهن فيهن حس القيادة والحرص على العمل وجودة الأداء وحسن التعامل مع الزميلات، لكن المشكلة بحسب أ. د. فاطمة العبودي، تكمن في الفراغ الذي يتركه عند ترك العمل للدراسة، وقد تم التفكير بحل المشكلة من خلال التعاون مع الجامعة السعودية الإلكترونية، بدراسة هؤلاء الموظفين برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، من خلال التعليم الممزوج (Blended Learning) المقدم من الجامعة السعودية الإلكترونية، فلا تضطر الموظفة للتغيب عن عملها سوى يوم واحد في الأسبوع، فتجمع بذلك «الحسنين» الخبرة المكتسبة من الاحتكاك مع رئيستها في العمل، والمعرفة العلمية بأسس علم الإدارة من خلال الدراسة الأكاديمية العليا. كما تشير أ. د. فاطمة العبودي، إلى أن من التحديات التي تواجه جامعة الأميرة نورة في إعداد القيادات البديلة، الحاجة المستمرة إلى القيادات الشابة: نظراً لتوسع الجامعة وافتتاح إدارات ومراكز جديدة فيها، ونقص مهارة التفويض لدى بعض القيادات القديمة المركزية، مما يحرم الموظفين فرصة التدريب العملي الميداني على القيادة، وانشغال بعض القيادات المستقبلية بشؤون العائلة كالحمل والولادة وأخذ إجازة طويلة لرعاية المولود، وهذا الأمر، وإن كان حقاً للموظفة، إلا أنه يحرم الجامعة من القيادة الشابة أو البديلة بعد إعدادها، فتحتاج القيادة البديلة إلى قيادة بديلة. وتعتقد أ. د. فاطمة العبودي بأهمية إعداد صف ثان من القيادات البديلة التي يعول عليها في القيادة عند غياب القادة لظرف طارئ كالمرض أو السفر، لإيمانها بأن هذا التوجه يبنى إدارة المعرفة في أي منظمة، ويساعد القيادات الشابة أو المعينة حديثاً على القيام بعملها من خلال توفر الخبرات والمعلومات والمعارف، وإتاحة الفرصة لاطلاع القيادات الشابة عليها، مما يوفر المعرفة الضرورية إلى جانب المهارات القيادية - على حد قولها.

### د. بندر أبا الخيل:

**ليس من السهولة  
إيجاد قيادات صف  
ثان خلال فترة  
وجيزة، بل هي عملية  
تراكمية تتطلب  
ممارسة فعلية.**

تتطلب ممارسة فعلية وتراكم الخبرات. ومن المهم إدراك أن تراكم الخبرة والتجربة لا يرتبط بعامل الزمن فحسب، فقد يحتاج بعض القادة إلى فترة أقل من غيرهم ليكتسبوا المهارات والخبرات اللازمة ليتولوا مهامهم باقتدار، ومن ثم ليس بالضرورة أن رصيد الخبرة والتجربة يزداد بطول فترة البقاء في الوظيفة». وبحسب د. أبا الخيل فإن صناعة قيادات الصف الثاني تعد تحدياً كبيراً يواجه المنظمات، إلا أنه يمكن القول بأن القادة الحقيقيين هم من يصنعون قادة المستقبل.

### عملية تراكمية

وفي ذات السياق، يرى د. بندر أبا الخيل، أن قضية إعداد قيادات الصف الثاني في المنظمات، تبدأ من اختيار الموظف الذي تتوافر لديه سمات القيادة، يلي ذلك التدريب والممارسة والتمكين، سواءً على رأس العمل وهو الأهم أو من خلال دورات متخصصة. كذلك فإن منح الثقة وتفويض الصلاحيات مطلب لإعداد قيادات الصف الثاني لتتولى زمام المبادرة مبكراً وتدير العمل وتمارس الصلاحيات تحت إشراف وتوجيه قيادات الصف الأول بما يخدم نقل المعرفة. ويوضح د. أبا الخيل أن ذلك ضرورة إدارية؛ لتجنب إحداث فجوة وفراغ إداري بين قيادات الصف الأول والثاني في حال ترك القادة على رأس جهاز العمل لأي سبب كان. ويقول د. أبا الخيل: «ليس من السهولة بمكان إيجاد قيادات صف ثانٍ في المنظمات خلال فترة وجيزة، بل هي عملية تراكمية





## التحديات

«.. لابد أن ننوه أن المنظمات على مختلف أنواعها، تكون في حال أفضل، كلما أحسنت اختيار وإعداد القيادات الإدارية». هكذا يقول د. سعد العتيبي مقتبساً عبارة لأحد خبراء الإدارة تقول: «إن أفضل التنفيذيين هم أولئك الذين لديهم أحساس كاف باختيار أفضل الأفراد لأداء الأعمال المؤكدة». ويضيف د. العتيبي: إن أفضل وسيلة لإثبات حسن الاختيار، أن تقوم القيادات الإدارية باختيار الأشخاص الذين تعتقد أنهم أذكى منها، وفي حقيقة الأمر، إن المنظمات تواجه صعوبة في اختيار وتقييم قدرة المدير التنفيذي القائد، بناءً على معلومات موجزة أو معرفة شخصية. ويتساءل د. العتيبي عن أبرز التحديات التي تواجه القطاعات الحكومية والخاصة عند اختيار القيادات البديلة «القادة».. ويجب بأنه ليس سراً أن المنظمات على مختلف مستوياتها تخوض منافسة شرسة للبحث عن المواهب القيادية. حيث تؤكد الدراسات أن المنظمات تتنافس فيما بينها للحصول على أفضل المواهب القيادية لإعطائها ميزة تنافسية لعقود قادمة، ومع استمرار وازدياد هذا التنافس، فإن القائمين على إدارة الموارد البشرية سيجدون أنفسهم في مواجهة ضغوط هائلة لإعداد إستراتيجية للحصول على أفضل المواهب التنفيذية، بحيث تتضمن تلك الإستراتيجية كيفية استقطاب واختيار وتطوير القيادات الإدارية والمحافظة عليها. وبحسب

**د. سعد العتيبي:**  
**المنظمات على مختلف**  
**أنواعها تكون في حال**  
**أفضل كلما أحسنت**  
**اختيار وإعداد**  
**القيادات الإدارية**  
**البديلة.**

د. العتيبي- فإننا نجد أن هناك اختلافاً بين المنظمات والدول في اختيار وتطوير القيادات الإدارية، حيث أظهرت أحدث الدراسات الدولية أن المنظمات تتفق ما يقارب من ٤٠ بليون دولار سنوياً لتطوير القيادات الإدارية، في حين أن المشكلة الأساسية لدينا في السعودية، ليست في نقص الدعم لتطوير القيادات الإدارية أو قلة ما ينفق، ولكن في التباين الواسع بين ما يتم أنفاقه والعائد من الاستثمار في تطوير القيادات. ويوجز د. العتيبي أهم التحديات التي تواجه قطاعاتنا الحكومية والخاصة لاختيار القيادات البديلة

التنفيذيين «القادة»، بما يلي: ١- غياب إستراتيجية للإعمال أو الأهداف، حيث تشكو المنظمات من عدم وضوح استراتيجياتها للمستقبل والأهداف التي ترغب في تحقيقها، ولتحقيق القيمة المضافة فإن جهود تطوير القيادات الإدارية يجب أن تستمد من إستراتيجية صريحة وواضحة ترتبط بأهداف المنشأة. ٢- عدم الإلمام الكافي بأهمية ودور القيادة في نجاح المنشأة، فهناك اعتراف متزايد بأن المصدر الرئيس للميزة التنافسية تتبع من الموارد البشرية التي تمتلكها الجهة، لذا يشكل قرار اختيار وتطوير قيادات بديلة قراراً حيوياً وهاماً لأعمال المنشآت العامة والخاصة. وفي هذا الجانب، أظهرت الاتجاهات الحديثة أهمية عملية إعداد القيادات البديلة، ومن أهم تلك الاتجاهات: ازدياد حدة المنافسة، وتعاضد دور حملة الأسهم، والاتجاه نحو العولمة، وتخفيض التكاليف والتخصيص، وتغيير طبيعة عمل الأجهزة الحكومية. ٣- محدودية أدوات الاختيار والاعتماد على معايير شخصية غير موضوعية، وتختلف المنظمات وبشكل كبير في أساليب وممارسات اختيار القيادات الإدارية. فقد أظهرت دراسة لأحد مراكز القيادات الإبداعية الأوروبية أن المدراء التنفيذيين يعتمدون بشكل أساسي على المقابلة، والسيرة الذاتية والتوصيات في جمع معلومات عن المرشحين لمراكز قيادية. وفي أغلب الأحوال، لا يتم استخدام أدوات اختيار معقدة ومتوفرة كمراكز التقييم والاختبارات وتقييم المرشح لنفسه. ٤- غياب الوعي الكافي بالتكاليف المترتبة على سوء الاختيار للقيادات وإعداد القيادات البديلة، والذي يجعل الاختيار الدقيق مهم لدرجة عالية أن الاختيار السيئ يكون مكلفاً جداً على المنشأة. فقد أظهرت دراسة أمريكية حديثة أن أكثر من ثلثي المنشآت على مستوى العالم، قامت باستبدال رئيسها التنفيذي مرة على الأقل منذ عام ١٩٩٥م، وكذلك رحيل أكثر من ١٠٠٠ رئيس تنفيذي أمريكي خلال ١٢ شهراً الماضية. وأن ٣٩ رئيساً تنفيذياً لأكثر من ٢٠٠ منشأة في الولايات المتحدة تركوا وظائفهم خلال عام ٢٠٠٠م مقارنة بـ ٢٣ خلال عام ٢٠١١م. ومع صعوبة تقدير فشل عملية الاختيار كما تشير الدراسة، إلا أن أكبر ١٥٠ شركة في الولايات المتحدة الأمريكية، أظهرت أن المعدل التقديري لتكاليف السنة الأولى لشغل وظيفة رئيس تنفيذي يقدر بـ ٧٥٠ ألف دولار، إضافة إلى التكاليف المادية، التكاليف المعنوية كانهيار الروح المعنوية والأداء والإنتاجية. ٥- غياب خطط الإحلال أو تعاقب القيادات الإدارية، فغياب خطط الإحلال يؤدي إلى سباق بين المرشحين كسباق الخيول، وذلك عن طريق وضع المرشحين من داخل المنظمة في منافسة وجها لوجه، وقد يؤدي غياب خطط الإحلال أو تعاقب القيادات، إلى اختيار مرشح واحد دون إعطاء اعتبار لباقي المرشحين. ٦- وضع سوق العمل كمصدر لصعوبة اختيار القيادات. فالظفرة الاقتصادية مصحوبة بالتغيرات السكانية أفرزت ندرة في القيادات الإدارية البديلة.

وعن كيفية وضع آلية واضحة لاختيار القيادات الإدارية البديلة، يقول د. العتيبي: «إن عملية اختيار القيادات عملية معقدة ويمكن أن تسير على مرحلتين مختلفتين: المرحلة الأولى تركز على استقطاب



## د. هند آل الشيخ: نظام الترقيات حسب الأقدمية مناقضاً لفكرة إعداد قيادات بديلة.

من يتوسم فيهم المهارات القيادية، ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية والمستقبلية لهم، وسد الفجوات مهارية لديهم عن طريق خطط تدريبية تمكّنهم من تولي العمل القيادي بكفاءة في المستقبل.

وتؤكد د. هند آل الشيخ أن على القائد الإداري مسؤولية كبيرة في رسم إستراتيجية الإحلال، بحكم معرفته باحتياجات المنظمة، والمهارات المطلوبة والتحديات والفرص التي تواجه المنظمة، لاسيما وأن إعداد إستراتيجية الإحلال هي خطط طويلة الأمد تحتاج إلى دعم وتوجيه من قمة الهرم؛ لما تتطلبه من جهد والتزام وموارد مالية، كما تتطلب إعلان و نشر وتأسيس سياسة الإحلال وربطها بخطط التدريب، والتي من شأنها تحفيز الموظفين الذين لديهم طموحات قيادية بالعمل الجاد، إذا ما تم اعتماد مبدأ تكافؤ الفرص والاستحقاق حسب القدرة والشفافية في منح المناصب القيادية. وعن تقييمها للوضع الحالي في الأجهزة الحكومية، قالت د. هند آل الشيخ: «يعد نظام الترقية حسب الأقدمية مناقضاً لفكرة إعداد قيادات بديلة حسب الطاقات والمهارات، كما لا توجد إستراتيجيات معلنة للإحلال أو التدوير. وتشير د. هند آل الشيخ إلى أن أبرز التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية وتعيق إعداد القيادات البديلة، هي: «نقصي المحسوبية، وغياب الشفافية في أجهزتنا الحكومية عند منح المناصب القيادية، وغياب الفكر المؤسسي الواضح، سواءً للقائد أو من ينتمون للأجهزة الحكومية، وغياب التوجه الحقيقي والممارسات الإدارية لتكوين قيادات بديلة، وربط نجاح الجهاز واستمرارية الأداء المتميز باستقرار سياسات الإدارة العليا فيها، وغياب مساءلة القيادات عن عدم بناء صف بديل، وبالتالي عدم بروز فكرة التدوير والإحلال كمطلب تنموي ملح، وليس ترفاً إدارياً - على حد وصفها. ●

المواهب القيادية المرشحة، سواءً من داخل أو خارج المنشأة. أما المرحلة الثانية فتتضمن الاختيار من القائمة النهائية للمرشحين. حيث لا بد أولاً من إيجاد معايير لبرامج الاختيار التي يمكن إن تجيب على السؤال التالي: «ما نوعية المرشحين الذين تبحث عنهم المنشأة؟». ويؤكد د. العتيبي أن منشأتنا يغيب عنها إيجاد التوافق بين متطلباتها الحالية والمستقبلية وشخصية المرشح للقيادة، وهي في حاجة ماسة لتحديد السمات القيادية التي تحتاجها حالياً ومستقبلياً، فعلى سبيل المثال «هل نحن بحاجة لقيادة ترغب في الانجاز، أو قيادات ذات رؤية وثقة وتتمتع بذكاء واسع».

### تدوير وإحلال

ومن جانبها، ترى د. هند آل الشيخ، أن غياب ثقافة إعداد قيادات بديلة في كافة المستويات التنظيمية، ينبع من غياب الفكر المؤسسي في عالمنا العربي، والذي انعكس بدوره على الأجهزة الحكومية، حيث نجد أن السياسة الإدارية يحددها أشخاص تتعارض فكرة إعداد صف قيادي بديل مع مصالحهم الشخصية. وتقول د. هند آل الشيخ: «لا توجد مؤسسات لديها إستراتيجيات لها صفة الاستمرارية والاستدامة؛ لذا غابت سياسة التدوير وإستراتيجية الإحلال وحلت محلها الشخصية الإدارية». وتعتقد د. هند آل الشيخ أن إعداد القيادات البديلة يجب أن يكون توجهاً عاماً على المستوى الوطني، ومدعوماً من قمة الهرم التنظيمي في كل منظمة، ضمن إطار ترسمه إدارة الموارد البشرية لتأصيل فكرة المؤسسية، بدلا من شخصية الإدارة في كل المستويات التنظيمية، بحيث يتم رسم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمة من خلال التدوير كما هو متبع في المؤسسات الأكاديمية بالملكة، والتوأمة، والتدريب والتأهيل، وتفويض الصلاحيات، وإتباع أسلوب فرق العمل، الذي يتيح للشخص المسئول الكشف عن الطاقات والإمكانات المتوافرة لدى أعضاء الفريق والتعرف عن قرب على

## قائد التميز

## تشهد

مؤسساتنا صراعاً من أجل البقاء في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، ولعل أكثر التساؤلات إلحاحاً: كيف تستطيع المنافسة في خضم ذلك الكم الهائل من

التحديات؟.

نحن في زمن يلهث، تتقدم فيه النظم والأفكار وهي في أوج جدتها، وإذا لم نستطع اللحاق به سيسبقنا، وسنظل في الخلف، في حين يتقدم الجميع، فمع التغيرات والتطورات المتسارعة، وتحت مظلة التحديات التي تواجهها منظماتنا، لم تعد الظروف تحتل سوى أن تطلق منظماتنا لنفسها ولأفرادها العنان للأفكار الإبداعية، وتطلق سراح عقول موظفيها، وتحرر قيودهم.

ولم يعد أمام قادة تلك المنظمات إلا أن يطلقوا شرارة التحديث والتطوير مالياً وإدارياً و معلوماتياً وتكنولوجياً، وأن يتجنبوا سلبيات الروتين التي أهدرت طاقاتنا المادية والبشرية، وأهدرت جوانب التميز لدى موظفيها، ذلك الأمل الذي لا يبدل عنه لتحقيق التميز في ظل ذلك المعترك من التطور والتنافس. إن التميز في الأداء المؤسسي، والذي بات حلم المؤسسات، وتتنافس من أجله المنظمات، وترصد له الجوائز والمكافآت، كجائزة سمو الأمير محمد بن فهد للأداء الحكومي المتميز، وجائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز، ليس وليد الصدفة. بل هو عمل مؤسسي يقوده قائد التميز، ويبدل فيه جهد جبار من التخطيط، والتحفيز، والتشجيع، والتطوير. قائد يوفر كافة الإمكانيات المادية والتنظيمية والإدارية التي تسهم في تأهيل الكوادر المتميزة، وتذليل الصعوبات التي تواجه إبراز الموظف لمكاته الشخصية. إنه القائد الذي يستطيع أن ينقل منظمته من أرض الروتين الذي أهدر طاقاتها، إلى سماء الإبداع الذي سيستثمر تلك الطاقات.

إن قائد التميز قائد حقيقي، ذو فكر إداري، مؤمن بقدرات موظفيه، ومنفتح على آرائهم، قادر على تكوين رؤية مستقبلية، تضمن لمنظمته مكاناً للمنافسة الشرسية التي تقتضي قدرة فائقة على التجديد والإبداع والتعلم والعمل بشفافية..

ولا يخفى على أحد المظاهر العديدة لضعف بعض القيادات التي تلمسها في بعض منظماتنا، والتي تؤثر في مسيرة المنظمة نحو التميز، ومنها تمسك تلك القيادات بالإجراءات الرسمية، وبحرفية القوانين وبالأساليب الخاصة بألية تسيير العمل التي أمست كابوساً يجثم على صدور الموظفين، وحولتهم إلى آلات تؤدي العمل بشكل آلي روتيني، دون أي رغبة في تطوير العمل أو تسهيل إجراءاته، فهم منغمسون في إجراءات العمل المعقدة. ولا يمكن أن نطمح إلى موظفين مبدعين في ظل أساليب وإجراءات روتينية عقيمة تكبل عقولهم. وهنا يأتي دور قائد التميز الذي يرى المألوف بطريقة غير مألوفة، ويؤمن بقدرة موظفيه على ابتكار طرق جديدة لأداء العمل اليومي المكلفين به في حدود صلاحياتهم، ووفق النظام.

ويبقى السؤال الأهم هو: كيف نبني قادة التميز؟

لقد أصبحت القيادات الإدارية معنية بقيادة التميز والإبداع في منظماتها باعتبارها على رأس الهرم، ولن تستطيع تلك القيادات أن تقود التميز ما لم تتوافر لديها المهارات اللازمة لذلك.

ولعل الاستفادة من الممارسات القيادية والإدارية الناجحة، وتجارب المؤسسات التي قدمت وتقدم أداءً متميزاً، ونجحت في سباقها مع الزمن، سواء على المستوى المحلي أو العالمي، يعطي دروساً جيدة في ذلك النوع من القيادة، ويفتح آفاقاً جديدة أمام قادة منظماتنا، فالشراكة في نقل المعرفة بين الأجهزة الحكومية، ركن أساسي لاكتساب المعارف والخبرات والمهارات، ومن أهم إستراتيجيات بناء قادة التميز. وأني لأتساءل: ترى لو توافر قائد التميز في مؤسساتنا، أين سنصل؟! وماذا سنحقق؟! وكم سنجنّي؟! وفي أي مرتبة سنكون؟!..

إن قائد التميز قائد

حقيقي، ذو فكر

إداري، مؤمن بقدرات

موظفيه، ومنفتح

على آرائهم، قادر على

تكوين رؤية مستقبلية،

تضمن لمنظمته مكاناً

للمنافسة الشرسية التي

تقتضي قدرة فائقة

على التجديد والإبداع

والتعلم والعمل

بشفافية..



يراه كثير من المختصين والممارسين  
السبب الرئيس لتعثر المشاريع:

## نظام المناقصات الحكومية في قفص الاتهام

إعداد: نايف الحسين

**يعد** تعثر المشاريع من المشكلات التنموية التي تزايد التركيز عليها والحديث حولها مؤخراً على الصعيد الرسمي والإعلامي، وخصصت لبحث هذه المشكلة ندوات وملتقيات، وأسهب الكتاب والمختصون في الكتابة عنها ويحثها في وسائل الإعلام المختلفة. وقد اتفق الكثير من المهتمين بهذه القضية على أن السبب الأبرز لهذه الظاهرة يكمن في (نظام المناقصات الحكومية)، حيث أكدت أطراف عديدة حكومية وأهلية على ضرورة إعادة النظر في بنود هذا النظام، الذي يلحق الضرر - على حد قولهم - بالجهة المستفيدة أو بالمقاول أو بالمشروع ذاته من حيث الجودة، والتكلفة، ومدة التسليم. ولإلقاء مزيد من الضوء على هذه القضية والظاهرة المهمة، استضافنا بعض المختصين، والممارسين من القطاعين الحكومي والأهلي، لاستقصاء آرائهم وملاحظاتهم على النظام، وإبداء المقترحات الفنية والقانونية حول عقود المشاريع، وكيف تضمن سير مراحل المشروع وفق ما تم التخطيط له؟ ... بالإضافة إلى أسئلة أخرى كثيرة نبحت لها عن أجوبة .. تابعوها معنا في هذا التحقيق...

### تفريات نظام المناقصات

هل يعاني نظام المناقصات الحكومية بالفعل من وجود ثغرات تسببت في تعثر عدد من المشاريع؟، طرحنا هذا السؤال في البداية، إذ أنه من السهل إلقاء المسؤولية على أي طرف أو عنصر من عناصر إنشاء المشروعات دون إثبات، ويبادر د. رائد بن محمد عثمان، مدير إدارة المشاريع، بمعهد الإدارة العامة بالإجابة عنه، مؤكداً على أن نظام المناقصات والمشتريات الحكومية الصادر في ١٤٢٧/٩/٤هـ لائحته التنفيذية الصادرة من وزارة المالية بتاريخ ١٤٢٨/٢/٢٠هـ، يعاني من كثير من الثغرات النظامية، والتي تسببت في تعثر وتأخر كثير من المشاريع الحكومية. وأكبر دليل على ذلك أمر خادم الحرمين الشريفين ووزارة المالية بتنفيذ



باستثناء هذا المشروع الجبار من نظام المناقصات الحكومية ولائحته التنفيذية. والأمر نفسه حدث عند إنشاء جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية بثول وتكليف شركة أرامكو السعودية بتنفيذ مشروعها، كذلك لحل مشكلة سيول جدة المزمنة وتعثرها مع أنظمة المناقصات الحكومية والبحث دوماً عن السعر الأقل دون النظر في كفاءة وقدرة المقاولين المنفذين للمشاريع.

ويرصد د. عثمان أبرز هذه الثغرات التي يراها في نظام المناقصات الحكومية، موضحاً أن إسناد العمل إلى أقل الأسعار هي

من أكبر الثغرات، بالرغم من أن المادة ٢٣ من مواد النظام نصت على أنه «يجوز للجنة فحص العروض التوصية باستبعاد أي عرض من عروض المنافسة حتى لو كان أقل العروض سعراً إذا تبين أن لدى صاحب العرض عدداً من المشاريع، ورأت اللجنة أن التزاماته التعاقدية أصبحت مرتفعة على نحو يفوق قدراته المالية أو الفنية بما يؤثر على تنفيذه لالتزاماته التعاقدية ... إلخ»، بالرغم من ذلك، وعلى أساس روح هذه المادة، يشير د. عثمان إلى أنه لا يمكن لأي جهة حكومية من إعداد قائمة سوداء بالمقاولين المتعثرين تستطيع أن تمنعهم من شراء وثائق المنافسة وتقديم عطاءاتهم، بل يستطيع سيئ السمعة، والذي لم يستطع أن يفي بالتزاماته التعاقدية في المشاريع السابقة مع الجهة المالكة، تقديم عطاءاته للمشاريع الجديدة للجهة نفسها!!!.

ويضيف أيضاً، أن من أبرز ثغرات اللائحة التنفيذية لنظام المناقصات الحكومية هو تضامن المقاولين، فالمادة الثامنة عشر من اللائحة التنفيذية من الفقرة الثانية، «...التزام المتضامنين مجتمعين أو منفردين بتنفيذ كافة الأعمال والخدمات المطروحة في المنافسة»، ولكن عند

**د. رائد عثمان: نظام المناقصات وراء تعثر كثير من المشاريع وتأخرها، وإسناد العمل على أقل الأسعار من أكبر ثغراته.**

جامعة الأميرة نورة في وقت محدد وبأعلى المواصفات الفنية مع استقطاب كبرى المكاتب الاستشارية الهندسية العالمية، مع التعميد المباشر لمجموعة من المقاولين من ذوي السمعة الطيبة والخبرة الطويلة، ولهذا قامت وزارة المالية

المتضامنين بالعمل سوياً لإنجاز أعمال المشروع، واستفادة المقاول الأقل تصنيفاً من خبرات وقدرات المقاول الأعلى تصنيفاً، لا يتم تطبيقه في المشاريع الحكومية، والعكس هو الصحيح، ففعلياً أن المقاول ذو تصنيف الدرجة الثالثة هو من يقوم بتنفيذ هذه الأعمال، وبالتالي تكون جودة الأعمال المنفذة للمشروع هي بالتأكيد درجة ثالثة وليست درجة أولى، وسببها أن نظام المنافسات الحكومية ولائحته التنفيذية سمحت بهذا التضامن ووجد فيها المقاولين ثغرة يمكن بها الفوز بعقود المشاريع الحكومية الضخمة، بالرغم من ضعف قدراتهم الفنية والمالية والإدارية، ولا تجد الجهة الحكومية من مفر إلا ترسية المشروع على المقاولين المتضامنين مع علمها علم اليقين أن المقاول الذي سيقوم بتنفيذ هذه الأعمال هو المقاول الأقل تصنيفاً وخبرة.

أما بالنسبة للمادة الخاصة بالشروط والمواصفات الفنية للمشروع، ومنع النظام من ذكر أو الإشارة إلى نوع أو الصنف أو تحديد علامات تجارية، مما يعني صعوبة تحديد بلد المنشأ لمواد ومعدات المشروع، فيؤكد د. عثمان على أن المخاطر المصاحبة لتطبيق هذه المادة كثيرة ومتعددة، لكن من أهمها أنها مصدر خلاف دائم بين المقاول والجهة المالكة في تفسير المواصفات الفنية للمشروع، فأكبر المكاتب الاستشارية الهندسية، لا تستطيع وضع مواصفات فنية جامعة مانعة، بمعنى أن تكون جامعة لكل ما هو مطلوب، مانعة لأي سوء تفسير من قبل المقاول والمالك والاستشاري، ومن هنا تظهر المزاجية في تفسير بنود النظام من قبل الأطراف الثلاثة للمشروع، وهو مجال خصب للجهات القضائية والرقابية، بدءاً من ديوان المظالم، ومروراً بديوان المراقبة العامة، ونهايةً بهيئة مكافحة الفساد، وذلك لمساءلة هذه الأطراف، سواءً كان اعتماد الجهة المالكة لمواد عالية الجودة، فيتظلم المقاول لديوان المظالم، أو كانت اعتماد مواد منخفضة الجودة، فتتم مساءلة الجهة المالكة من الجهات الرقابية.

ويقرر د. عثمان أن مواد هذا النظام ولائحته التنفيذية جاءت لتحل محل نظام تأمين المشتريات الحكومية القديم الصادر في ١٣٩٧/٤/٧هـ، ويرى أن النظام الجديد للمنافسات الحكومية، لا يختلف كثيراً عن النظام القديم في روحه ومفاهيمه، لكن المشاريع الحكومية الجارية بحاجة ماسة إلى نظرة واقعية لواقع المشاريع الهندسية والطبيعية الديناميكية السريعة لها، وليس فقط النظرة المالية. ويعتقد أن نظام المنافسات الحكومية الجديد ولائحته التنفيذية بحاجة ماسة لإعادة تقييم ودراسة من قبل متخصصين من الأكاديميين الممارسين لإدارة المشاريع الحكومية المناط بهم مشاريع بمئات الملايين من الريالات، وليس فقط من قبل أكاديميين منظرين أو قانونيين أو ماليين أو مسؤولي وزارة المالية، فوزارة المالية

مشاريع فعالة، تشرف وتتابع أعمال الاستشاريين والمقاولين، ترفض اعتماد هذه المواد ذات الجودة المتدنية، بالرغم من مطابقتها للشروط والمواصفات، ولهذا يرفض المقاول توريد المواد المطلوبة من الجهة المالكة، مما يتسبب في خلاف كبير بين المقاول والجهة المالكة، فالمقاول يدعي أن المواصفات الفنية للمشروع لم تذكر صراحة أن المواد المطلوب توريدها من بلد منشأ معروف بجودة منتجاته، وإذا كانت كذلك فتسعيرته ستختلف كلياً. وفي المقابل ترفض الجهة المالكة بشدة، اعتماد مواد من بلد منشأ معروف بتدني جودته، وتقول إن المقاول لا بد أن يسعر على مواد ذات جودة عالية وبأعلى المواصفات الفنية، والسبب في كل ذلك هو الغموض في المواصفات الفنية التي لم تذكر صراحة مواد المشروع المطلوبة وبلد المنشأ، لتعطي المقاول انطباعاً واضحاً عن المواد والمعدات المطلوبة للمشروع، لأنها ببساطة تتعارض مع نظام المنافسات الحكومية ولائحته التنفيذية.

### احذروا مخاطرها!

وحول المخاطر الناجمة عن وجود مثل هذه الثغرات المشار إليها سابقاً في نظام المنافسات، يضيف د. عثمان أنها تتلخص في المادة الخاصة بجواز استبعاد أقل العروض سعراً إذا كانت تفوق الالتزامات التعاقدية والفنية للمقاول، إذ إن هذه المادة بالرغم من وضوحها لا يمكن تطبيقها على واقع المشاريع، فأي مقاول يكون سعره هو الأقل، يعتقد جازماً أن المنافسة سيتم ترسيته عليه، وإذا حصل غير ذلك سيتوجه إلى ديوان المظالم، كما أن ديوان المراقبة العامة سيضع ملاحظاته على الجهة المالكة عند ترسية العقد، وبالطبع هيئة مكافحة الفساد ستكون بالمرصاد لأي إجراء تقوم به الجهة المالكة، وخصوصاً استبعاد المقاولين الأقل سعراً من المنافسة، ومن هنا تكون الجهة الحكومية مكبلية بأنظمة المنافسات الحكومية ولائحتها التنفيذية، بالإضافة إلى سلطات الأجهزة الرقابية والتي يزداد عددها وتتداخل صلاحياتها ومهامها، لذا تضطر بعض الجهات الحكومية إلى ترسية مشاريعها على مقاولين يعانون من ضعف في قدراتهم الفنية والمالية والإدارية، والجهة الحكومية تكون شبه جازمة أن المشروع سيتعثر إذا تم إسناده وترسيته على ذلك المقاول، لكنها لا تستطيع فعل أي شيء بسبب أنه أقل الأسعار، وعرضه مطابق للشروط والمواصفات من وجهة نظر المراقب والممثل المالي لوزارة المالية.

وبالنسبة للمادة الخاصة بتضامن المقاولين، يشير د. عثمان إلى أن هذا التضامن أصبح كالكفيل الغارم، بحيث لا يتم الرجوع إلى المتضامن من ذوي التصنيف الأعلى إلا في حالة سحب المشروع من المتضامن ذي التصنيف الأدنى، بمعنى أن روح نظام التضامن والذي يعني أن يقوم كلا

التنفيذ الفعلي لأعمال المشروع، يقوم المقاول الأقل تصنيفاً وقدرة فنية وموارد مالية، بتنفيذ هذه الأعمال، أما المقاول الأعلى تصنيفاً فلا دور له في أعمال المشروع. وكأن دوره الأساسي هو الحصول على المنافسة للمقاول الأقل تصنيفاً، وبالتالي يعاني المشروع من تعثر منذ بدايته حتى نهايته.

وينتقل د. عثمان إلى مشكلة جوهرية يعتبرها من أكبر الثغرات الفنية لللائحة التنفيذية لنظام المنافسات الحكومية، وهي كيفية إعداد الشروط والمواصفات الفنية للمشاريع، فالمادة الأولى من هذه اللائحة ذكرت «... تجنب الإشارة إلى النوع أو الصنف أو تحديد علامات تجارية معينة إلخ»، وهذه المادة تسببت في تعثر كثير من المشاريع الحكومية. فالمقاول عند وضع أسعاره، وضعها على أرخص الأسعار التي تحقق شروط ومواصفات المشروع وذلك لكسب المنافسة، ولكن مع افتتاح السوق السعودي على أسواق شرق آسيا وإغراق السوق بمواد بناء ومعدات رخيصة، وفي ظاهرها تحقق الشروط والمواصفات، ويظهر مع الاستخدام سوء المصنعية والجودة. ولهذا فإن معظم الجهات الحكومية والتي لديها إدارة





## د. عبد الكريم العطوي؛ الخلل في تطبيق نظام المنافسات، والمشاريع الحكومية لا تراعي الأفضل فنياً.



يشير د. العطوي إلى أن المادة ٢٣ من النظام، نصت على أن «للجنة العروض الحق في استبعاد أي عرض من عروض المنافسة حتى لو كانت أقل العطاءات سعرا إذا تبين للجنة أن صاحب العرض لديه عدد من المشاريع يفوق قدرته المالية والفنية ويؤثر على التزاماته التعاقدية». لكن في حقيقة الأمر، يصعب على بعض الجهات الحكومية التأكد من حجم التزامات المقاولين والمتعهدين. وهذا بالطبع أدى إلى أن بعض المقاولين يدخلون في عدد كبير من المناقصات، تفوق في مجملها إمكاناتهم من (معدات، وعمالة ... إلخ)، والذي بدوره أدى إلى تمثر بعض المشاريع، أو يضطر المقاول لبيعها بأقل تكلفة لمقاول من الباطن هذا من جهة، ومن جهة ثانية، هناك عدد من الشركات والمؤسسات الكبرى لديها الإمكانات الهائلة، إلا أنها لا تستطيع الالتزام بتنفيذ بعض المشاريع في موعدها المحدد، لالتزاماتها المتعددة مع أكثر من جهة.. مما يعني في النهاية إما تعثر التنفيذ، أو اضطراب الجهة الحكومية لسحب المشروع. أما فيما يتعلق بتصنيف المقاولين، فينبه د. العطوي إلى أن المادة ١٨ من اللائحة التنفيذية، التضامن بين مقاولين أجازت وجود (مصنفين) حتى لو كان أحدهم ليس بالدرجة المطلوبة للمشروع. وهذا التضامن ربما كان صوريا، وربما يقوم على تنفيذ المشروع المقاول الأقل في درجة التصنيف، مما يؤثر سلبا على تنفيذ المشروع من ناحية الجودة. أو قد يصل الأمر إلى تعثر المشروع. وفيما يتعلق بقيمة العروض المقدمة، يشير د. العطوي إلى أن المادة ٢٢ من النظام، نصت على

مفتوحاً للمتعاملين معها، ومن هذه الملاحظات ما نصت عليه المادة ٢٩ من اللائحة على أن «توصي لجنة فحص العروض بالترسية على أقل العروض سعرا وأفضلها من الناحية الفنية، المطابقة للشروط والمواصفات، وتستبعد ما لا يتفق من العروض مع الشروط والمواصفات، وفقا لأحكام النظام وهذه اللائحة». حيث يرى أن المادة - في تقديره الشخصي - تحتاج إلى إعادة صياغة، فمفهوم «أفضلها من الناحية الفنية» غير واضح لكثير من الجهات الحكومية، فتركت المجال مفتوحا للاجتهاد أو الإغفال، فالأفضل فنياً تقدر حسب رؤية اللجان الفنية، وبالتالي نلاحظ أن المشاريع الحكومية - إن لم تكن جلها - تُرسى على أقل العروض دون مراعاة للأفضل فنياً، طالما أن العرض مطابق للشروط والمواصفات. وفي السياق ذاته، تأتي المادة ٣٠ من اللائحة، والتي تنص على أنه «لا يجوز استبعاد أي عرض بحجة عدم مناسبته من الناحية الفنية ما دام مطابقاً للشروط والمواصفات الموضوعة ومتفقاً مع أحكام النظام ولائحته». وهذا الأمر أعطي فرصة لكثير من المقاولين غير المؤهلين فنياً لتنفيذ العديد من المشاريع الحكومية، مما أدى إلى تعثر معظمها في نهاية المطاف. وفي مجال حجم الأعمال المكلف بها المقاولون،

عليها مسئوليات جسام في تقنين النواحي المالية للمشاريع الهندسية الحكومية، ولكن لاتوجد جهة حكومية منوط بها تقنين النواحي الفنية والإدارية للمشاريع، وكان هذا الدور في السابق تقوم به وزارة الأشغال العامة والإسكان بطريقة أو أخرى، ولكن بسبب البيروقراطية الشديدة لتلك الوزارة تم إلغاؤها. ويؤكد على ضرورة إعادة تشكيل وزارة الأشغال العامة بشكل حيوي يستجيب للمتطلبات الراهنة لمشاريع الدولة مهم وضروري، ولا بد أن يكون لها دور محوري في إعادة تشكيل وصياغة نظام المنافسات الحكومية ولائحتها التنفيذية بما يتواءم مع تطلعات وتوجهات خادم الحرمين الشريفين، حفظه الله.

### خلل في التطبيق

ويختلف د. عبد الكريم العطوي، مدير إدارة البرامج المالية، بمعهد الإدارة العامة، مع رأي سابقه؛ فهو يرى أنه لا وجود لثغرات في نظام المنافسات الحكومية بقدر ما هو خلل في التطبيق. ويشير إلى أن النظام يهدف إلى تنظيم إجراءات المنافسات والمشتريات التي تقوم بها الجهات الحكومية، ومنع تأثير المصالح الشخصية فيها، حماية للمال العام وتحقيق أقصى درجات الكفاءة الاقتصادية للحصول على المشتريات الحكومية وتنفيذ مشروعاتها بأسعار تنافسية عادلة. فضلا عن تعزيز النزاهة وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين المتنافسين من متعهدين ومقاولين، إضافة إلى تحقيق الشفافية في جميع مراحل إجراءات المنافسات

والمشتريات الحكومية. وبالتالي فإن الخلل في تطبيق بعض الموظفين أو المتعهدين والمقاولين لمواد النظام بصورة صحيحة، إما لعدم وضوح بعض المواد الواردة في النظام ولائحته التنفيذية، أو لنقص تأهيل بعض الموظفين الممارسين للنظام. ويشير د. العطوي إلى أنه مع تزايد عدد المشاريع الحكومية وضخامتها في الفترة الحالية، واهتمام المملكة بالتعاملات الإلكترونية الحكومية، فلعله من المناسب إعادة دراسة النظام وإضافة بعض المواد المتعلقة بتقديم العروض أو التوقيعات الإلكترونية وغيرها؛ مما يتلاءم مع التعاملات الإلكترونية الحكومية. فالتعديل أو الإضافة في مواد النظام، لا يعني بالضرورة الضعف أو الخلل بقدر ما يعني التحديث والتطوير، بما يتوافق مع المعطيات الحديثة في مجال المشاريع والمنافسات والمشتريات الحكومية، على حد تعبيره.

وفيما يتعلق بملاحظاته تجاه نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية، يضيف د. العطوي أن بعض هذه المواد ربما تركت المجال



ضرورة مراجعة وتعديل قواعد تصنيف وتأهيل المقاولين الحالية، بهدف ضمان كفاءة تنفيذ المشاريع من حيث الكفاءة المالية والفنية للمقاول، وسجل المقاول.

### مقاصة بين البنود

أما فيما يخص المادة (٣٦) من نظام المنافسات المتضمنة زيادة الالتزامات وتخفيضها، فيرى أ. الشهراني أنه على الرغم من أن المادة سألقة الذكر حددت نسبة الزيادة بـ (١٠٪) والتخفيض بنسبة (٢٠٪) إلا أنها لم توجب احتساب كل نسبة على حدة، والفصل التام بين أوامر التغيير بالزيادة وتلك المتعلقة بالتخفيض، واحتساب قيمة كل منهما على حدة، الأمر الذي ترتب عليه قيام بعض الجهات الحكومية بإجراء مقاصة بين البنود التي يتم إلغاؤها أو تخفيضها، وتلك التي تجري إضافتها، حيث وصلت نسبة البنود الملغاة في بعض الحالات إلى (٨٠٪) وجرت في المقابل زيادة البنود الباقية بمضاعفة كمياتها، كما أن هذه الثغرة قد تستغل في رفع الكميات التقديرية للبنود الهامشية، في مقابل تقليص الكميات التقديرية للبنود الأساسية، حيث يقوم المقاول، بهدف الفوز بالمنافسة، بوضع أسعار متدنية للبنود الهامشية والمخاللة في تسعير البنود الأساسية ومن ثم يجري خلال التنفيذ إلغاء وتخفيض كميات البنود الهامشية، وفي ذات الوقت، زيادة ومضاعفة كميات البنود الأساسية. والإفراط في إلغاء وتخفيض وزيادة وإضافة البنود في العقود، الأمر الذي يجعل المقاول وكأنه أمام عقد جديد وتغييرات لا حد لها، وفي هذا إرباك له وتعريضه لما يطلق عليه التغييرات المتراكمة، ومن ثم التعثر في التنفيذ، والمطالبة بزيادة مدة العقد وقيمتها أحياناً. ويقترح لتعديل هذه المادة، ضرورة النص على عدم إجراء مقاصة بين الزيادات والتخفيضات التي تطرأ على العقود، واحتساب كل نسبة على حدة، ودون تداخل بينهما، والفصل التام بين أوامر التغيير بالزيادة وتلك المتعلقة بالتخفيض، إضافة إلى استبعاد العروض الصورية، غير الواقعية، من المنافسة. ويتطرق أ. الشهراني إلى محور مهم يتعلق بغرامات التأخير، حيث يشير

لعل من أخطرها، ترسية المشاريع الحكومية على مقاولين غير مؤهلين، إضافة إلى عجزهم عن إكمال المشاريع في الفترة المحددة، أو تسليم المشاريع بجودة أقل، لا تحقق الأهداف المرجوة منها، ولا تحقق تطلعات المواطن، وإن سلم المشروع في الوقت المحدد له، فقد تبرز بعض المشاكل لاحقاً، مثل مرحلة التشغيل والصيانة لتلك المشاريع الحكومية.

ويختتم د. العطيوي، حديثه بالتأكيد على أهمية تكوين لجان لدراسة هذه المواد، وبمشاركة المختصين من موظفي الأجهزة الحكومية ذات العلاقة بالمشتريات والمنافسات الحكومية، مع الاستئناس برأي كبار الشركات والمؤسسات في القطاع الخاص، ضماناً لتنظيم إجراءات المنافسات والمشتريات، وتطبيق هذه المواد بفاعلية للوصول إلى مستوى تطلعات وطموح حكومتنا الرشيدة.

### التعاقد بالباطن

ومن جهته، يكشف الأستاذ سعيد بن سعد الشهراني، مدير عام الإدارة العامة لمراجعة العقود، بديوان المراقبة العامة، عدداً من الثغرات في النظام، ومنها مشكلة التعاقد من الباطن، إذ إن مضمون المادة (٧١) من النظام، ينطوي على إمكانية السماح للمقاول الرئيسي بإسناد تنفيذ جميع أعمال العقد لمقاولين من الباطن، كما لم يتضمن النظام أية شروط أو ضوابط فنية ومالية يجب توافرها في مقاول الباطن، بما في ذلك اشتراط التصنيف، ويترتب على هذه المشكلة - على حد رأيه - عدد من المخاطر، من أهمها أن الإفراط في تنفيذ الأعمال من قبل مقاولي الباطن غير المصنفين، سوف يؤدي إلى تنفيذ المشروع بمواصفات وجودة متدنية، أو التعثر، إن لم يكن الإخفاق الكلي في إنجاز المشاريع. كما أن المشاريع الحيوية والعلاقة تفوز بها عادة شركات كبيرة ومؤهلة بحكم

إمكاناتها الضخمة، ثم ما تلبث بعض هذه الشركات أن تتنازل عنها وتسند تنفيذها لمقاولين من الباطن، ليس لديهم القدرات المالية والفنية، مقابل نسبة مئوية من قيمة المشروع، مما يؤدي إلى تعثر التنفيذ والإضرار بالمصالح العامة، في مقابل حصول تلك الشركات على كسب مادي دون وجه حق، ودون قيامها بأية أعمال

أو بذل مجهود. ولذا، يقترح أ. سعيد الشهراني، لسد هذه الثغرة، وضع حد وسقف أعلى لنسبة الأعمال المسموح بتنفيذها عن طريق مقاولين من الباطن، واشتراط توافر التصنيف والتأهيل اللازم والقدرة المالية والفنية في مقاولي الباطن بالنسبة للأعمال التي تسند إليهم، بالإضافة إلى

أنه « لا يجوز استبعاد أي عرض بحجة تدني أسعاره، إلا إذا قل بنسبته عن ٣٥٪ فأكثر عن تقديرات الجهات الحكومية والأسعار السائدة.. » وهذه المادة - كما يرى - أجبرت الكثير من المقاولين والمتعهدين على تقديم أسعار أقل من التكلفة التقديرية للمشروع. مما يؤدي إلى عدم قدرتهم على تنفيذ المشروع أو اضطراب الجهة الحكومية إلى سحب المشروع. فالنسبة الموجودة في النظام، ينبغي أن تكون أقل من ٣٥٪ حتى تكون متجانسة مع التكلفة المقدرة للمشروع.

ويواصل د. العطيوي سرد ملاحظاته على النظام، حيث يشير إلى مجال الغرامات وشفافية النظام، ويرى أن غرامات التأخير والتي تطرقت إليها المادة ٤٩ من النظام، ليست أداة ردع كافية، ودليل ذلك - دون ريب - ما نشهده اليوم من كثرة تعثر المشاريع الحكومية، ويرى من وجهة نظره أن يتم إعادة النظر في الغرامات المالية، بحيث يكون الإجراء أكثر صرامة، إضافة إلى إيجاد نظام رقابي حازم، يضمن فيه شفافية التطبيق. كما يتطرق إلى ما يتعلق بتعدد مقاولي الباطن، حيث أشارت اللائحة التنفيذية إلى آلية التعامل مع مقاولي الباطن، إذا لم يخطر المقاول الجهة الحكومية بذلك، إلا أنه في واقع الأمر، لم يُحدد النظام عدد مقاولي الباطن، فترك الأمر مفتوحاً، لتتقل المشروع لعدد كبير من المقاولين، حتى ينتهي المشروع بمستوى أقل بكثير من المطلوب.

ومن وجهة نظره، يرى د. العطيوي، أن المخاطر التي تنجم عن عدم تطبيق النظام واللوائح التنفيذية بالصورة الصحيحة، كثيرة ومتشعبة،



### أ. سعيد الشهراني:

**لابد من النص على عدم إجراء مقاصة بين الزيادات والتخفيضات التي تطرأ على العقود، واحتساب كل نسبة على حدة.**





إلى أن الحد الأقصى لغرامات التأخير محدد بـ (١٠٪) من قيمة العقد، وقصر توقيعه على حالة تأخر الإنجاز في التاريخ التعاقدى، ويرى أن الحد الأقصى المحدد ربما لا يكون كافياً ولا يحقق الردع المرجو من فرض الغرامة، ويضيف بأن الشروط الجزائية بالنظام ولائحته، خلت من توقيع الحسميات أو الجزاءات والغرامات في حالة تقصير المقاول في توفير الطاقم الفني والعمالة والمعدات، مما يشجع المقاول على عدم الاهتمام بتوفيرها، والإعتماد في التنفيذ على عمالة غير مؤهلة فنيا وذات أجور منخفضة، ويقترح في هذا الصدد، إعادة النظر في الحد الأعلى للغرامة، والعمل على رفع نسبتها ووضع تواريخ تعاقدية منفصلة لإنجاز كل وحدة من وحدات العمل وأنشطته، بحيث يتم في حالة عدم التقيد بها فرض الغرامات، وضرورة النص على إجراء الحسميات وتحديد الجزاءات والغرامات التي تطبق على مقاول الأشغال العامة إن قصّر في توفير الأيدي العاملة المؤهلة والمعدات اللازمة في التواريخ التي يتم تحديدها بالعقود.

### مرونة غير كافية

وفيما يتعلق بمسألة سحب العمل، يرى مدير عام إدارة العقود بديوان المراقبة العامة، أن الأساليب المقررة بموجب أحكام النظام ولائحته لتنفيذ الأعمال المسحوبة، لا توفر المرونة الكافية للجهات عند تنفيذ تلك الأعمال، ولا يتم إلزام الأجهزة الحكومية بإبلاغ وكالة تصنيف المقاولين بقرارات سحب العمل، ويرى أن ذلك ينطوي على مخاطر عديدة، من أهمها إجهاد الجهات عن اللجوء للسحب لتجنب تنفادي إعادة طرح الأعمال للمنافسة، وما يترتب على ذلك من كثرة الإجراءات، وإطالة أمد العقد، واحتمال زيادة التكاليف بما يتجاوز المعتمد في الميزانية، ومن ثم عدم استفادتها من المشروع في التواريخ المحددة، ويقترح إعطاء الجهة الحق في تنفيذ الأعمال بنفسها أو بالطريقة التي تراها محققة لمصلحة العمل بها، وإلزام الأجهزة الحكومية بإبلاغ وكالة تصنيف المقاولين بقرارات سحب العمل من المقاولين، سواء كان بسبب سوء التنفيذ، أو التأخير فيه، ليتسنى للوكالة أخذ ذلك في الحسبان عند إعادة ومراجعة تصنيف وتأهيل المقاولين.

### مشكلات المقاولين

ويستعرض أ. فهد بن محمد الحمادي، رئيس اللجنة الوطنية للمقاولين بمجلس الغرف التجارية، نتيجة استطلاع قامت به اللجنة لآراء ٣٠ مقاولاً بمدينة الرياض، خلص إلى أن هناك

## أ. فهد الحمادي: لابد من إيجاد هيئة للمقاولين ذات صلاحيات واسعة، وإنشاء لجان تحكيم مؤهلة في الغرفة التجارية.

أعداد العمالة الواردة في خطاب التأيد من الجهة المالكة للمشروع، إضافة إلى التأخير في إنجاز الطلبات في مكاتب العمل. أما الجوازات، فقد أبدى المشاركون في الاستطلاع حولها، مشكلة عدم تعريف المنشأة بالمتطلبات قبل إرسال مندوب المنشأة.

ويوضح أ. الحمادي، أبرز العقبات المتعلقة بالجهات الحكومية في تنفيذ المشاريع بشكل عام، وهي المبالغة في أسعار كراسات المناقصات، وضعف وعدم دقة المواصفات والمخططات وجداول الكميات، بالإضافة إلى عدم التقيد بالشروط والمواصفات، والضعف الفني للجهاز الإشرافي. أما العقبات

العامة في سوق المقاولات، فتتلخص من وجهة نظره في عدم وجود جهة لضبط وتنظيم التعاقد من الباطن، وكذلك ضعف المكاتب الاستشارية، وضعف منشآت المقاولات في النواحي الهندسية والإدارية، وانتشار التستر، والمقاولين الذين يضررون بسمعة صناعة المقاولات، وانتشار التنافس الشديد وحرق أسعار المشاريع.

ويبيدي أ. الحمادي عدداً من المقترحات العامة لتطوير قطاع المشاريع، وهي: إيجاد هيئة للمقاولين ذات صلاحيات واسعة، وضرورة إشراك لجنة المقاولين في دراسة القرارات الحكومية قبل إقرارها، وإنشاء بنك تمويل للمقاولين مدعوم من الدولة، وإنشاء لجان تحكيم مؤهلة في الغرفة التجارية، بالإضافة إلى تنظيم



عدداً من المشكلات النظامية والفنية، موزعة بين عدد من الجهات، وهي: وزارة المالية، وتتمثل العقبات المتعلقة بها في ضرورة وجود تعويض مالي بسبب تأخير المستخلصات، وليس فقط منح تمديد زمني للمشروع، وضرورة تعديل قبول العروض التي تقل بنسبة ٣٥٪ عن التكلفة

التقديرية للمشروع، وضرورة إلزام الجهات المالكة للمشاريع بإعلان درجة التصنيف المطلوبة في كل مشروع، وأن لا تباع وثائق المنافسة إلا للمحققين لدرجة التصنيف المطلوبة. بالإضافة إلى عدم توافر المبالغ المالية للمشاريع، والتأخر في اعتماد المناقصات. أما الجهة الثانية فهي وكالة تصنيف المقاولين، وتتمثل المشكلات المتعلقة بها في عدم مراعاة نمو حجم المشاريع الحالي وإبقاء التصنيف على أحجام مشاريع منخفضة، واستغراق فترة طويلة للبت في طلبات التصنيف. كما تتمثل المشكلات المتعلقة بوزارة العمل في كون برامج التوظيف بعيدة جداً عن واقع المهن في قطاع المقاولات، وعدم إضافة الموظف السعودي في نسبة التوظيف فور تعيينه، وعدم منح المقاول



الرياض

الدوام

منين

الجزيرة



@saudalmadi



بين إشكاليات الواقع وطموحات المستقبل ..  
في العدد الجديد من "الإدارة العامة":

## تحسين أداء الأجهزة الحكومية، والشيك الإلكتروني... قضايا عصرية ملحة

إعداد/ د. أحمد زكريا أحمد

به، ومتطلباته النظامية، والمعوقات التي تواجه المتعاملين به. فقرر هذا الباحث أن يبحث في حجية التعامل بالشيك الإلكتروني ونظامه القانوني، مقارنا بين ما ورد بشأنه في الأنظمة السعودية وبعض التشريعات الدولية.

يقسم د. البقمي بحثه بين مقدمة ومبحثين وخاتمة، وهو التقسيم الذي يمثل في مجمله البناء العلمي والفكري للبحث. فيسرد في المقدمة ملخصا لبحثه مؤكداً على أن هذا النوع من وسائل الدفع يمثل ذروة التطور المعاصر في التعاملات التجارية، ورغم أن الشيك الإلكتروني لم يتبوأ حتى الآن حيز السيطرة في هذه التعاملات، لكنه فرض نفسه عليها؛ فقد بدأت الدول في التسابق في إصدار القوانين الوطنية الخاصة بالاعتراف بوسائل الدفع الإلكترونية، ومنها الشيك الإلكتروني بشكل خاص. ويبين الباحث أيضاً في المقدمة مشكلة بحثه، ومحاور أهميتها، ومنهجيته، والتساؤلات التي سيجيب عليها.

ويناقش المبحث الأول النظام القانوني للشيك الإلكتروني في ثلاث جزئيات مهمة: أولها ماهية الشيك الإلكتروني بسرد مفاهيم وتعريفات مختلفة له، أما الجزئية الثانية فهي ترصد الخصائص والمعوقات في التعامل بالشيك الإلكتروني، وذلك بتوضيح أن انتشار التعامل به يعتمد على آلية محددة، وتوضيح أوجه اختلافه عن الشيك الورقي، ومزاياه. وتبرز الجزئية الثالثة التعامل به، إذ تناقش إنشاء هذا الشيك وشروطه الموضوعية والشكلية، وتداوله، وضمانات الوفاء الواردة عليه.

ويتناول المبحث الثاني حجية التعامل به، وذلك بدراسة ثلاث جزئيات متتالية: أولها عن طبيعة الشيك الإلكتروني، فقد وضعت قوانين الدول المختلفة والنظام السعودي شروطاً للاعتراف بحجية هذا الشيك أهمها: الكتابة، وعدم القابلية للتعديل بعد كتابته وإرساله، والحفظ والاستمرارية، والتوقيع الإلكتروني. وتبحث الجزئية الثانية من هذا المبحث المسؤولية في التعامل بالشيك الإلكتروني، بينما تظهر الجزئية الثالثة وسائل تعزيز الحماية القانونية له، سواءً الحماية التقنية أو الحماية بشقيها المدني والجنائي، ومن هذه الوسائل: اعتماد نظام

**تزداد** معرفة الإنسان ثراءً إذا تنوعت قراءاته، وحلق في سماءات العلوم المختلفة، التي تشكل العلوم الإدارية وما يتصل بها من العلوم، القلب النابض منها، فينهل من فيض أفكارها زادا في عالم اليوم الذي أصبح البقاء فيه للأكثر علماً ومعرفة... وهاهي دورية "الإدارة العامة"، التي تصدر عن معهد الإدارة العامة بشكل دوري كل ثلاثة أشهر، تتيح لقرائها في عددها الجديد أن يبحروا بين صفحاتها بما تتضمنه من دراسات وبحوث ومقالات، التي تمثل نخبة من الأفكار والآراء التي أنتجتها عقول امتلكت الإصرار والبصيرة العلمية - كل في مجاله - كي تنير طريق المعرفة. فتعالوا نصطحبكم أعزاءنا القراء على صفحات مجلتكم "التنمية الإدارية" في قراءة لبعض هذه الدراسات والبحوث، التي تتناول قضايا عصرية مهمة سواءً: على المستوى السعودي أو الخليجي العربي أو الدول العربية بصفة عامة، نقترح منها ونطالع ملامحها في السطور التالية ...

### الشيك الإلكتروني

يستهل هذه الرحلة د. عائض بن سلطان البقمي، بتناول قضية عصرية مهمة من خلال دراسته بعنوان " النظام القانوني للشيك الإلكتروني وحجية التعامل به: دراسة تحليلية"، فيحلق بنا في آفاق المستقبل الذي يطرق أبوابنا بذروة ثورته الإلكترونية؛ لأن الشيك الإلكتروني يتمتع بالعديد من المزايا والسمات: فهو أحد نتائج الثورة المعلوماتية في الدفع بواسطة الشيك، ووسيلة من وسائل الدفع الإلكتروني التي يمكن من خلاله أن يكون بديلاً عن الشيك الورقي، كما أنه وسيلة سهلة وأقل تكلفة، إذ يحقق مزايا لكل من الساحب والمستفيد والمسحوب عليه (البنك)، حيث أنه يعالج الدفع بشكل أسرع وأكثر كفاءة، كما أن محتوياته تتطابق مع نظيره الورقي. وبالرغم من كل هذه المزايا والتطور العصري، إلا أن الشيك الإلكتروني مازال يثير العديد من القضايا الجدلية، التي صاغها الباحث د. البقمي في العديد من التساؤلات القانونية حول: مدى نظامية التعامل

### النظام القانوني لشيك الإلكتروني وحجية التعامل به.



## الرقابة وتحسين الأداء

ثم يصطحبنا د. السيد أحمد محمد مرجان في دراسته بعنوان "دور الأجهزة الرقابية في تحسين أداء الأجهزة الحكومية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية"، التي يتناول فيها موضوعاً مهماً؛ فقد باتت للرقابة بوجه عام، وفي المجالات الإدارية بوجه خاص - بكافة صورها الرسمية والشعبية - أهمية قصوى مؤكدة لنيل رضا المستفيدين، باعتبارها إحدى وظائف الإدارة العامة وعملية أساسية أصلية في الإصلاح والتنمية، وتبدو أهمية هذا البحث أيضاً مما تتمتع به الإدارة العامة من قوة جبرية وامتيازات وسلطات استثنائية بما قد يسمح لها بأن تعصف بحقوق الأفراد وحياتهم إذا لم تخضع أعمالها لرقابة فعالة، فضلاً عن أهمية الدور البارز والفعال الذي تؤديه الأجهزة الرقابية في دول مجلس التعاون؛ للتعرف على مدى تحقيق الأهداف المحددة، والتحقق من جودة الأداء، وفعالية النشاط الإداري .. وغيرها في التحسين المستمر لأداء الأجهزة الحكومية بها، وتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية، من خلال مساهمة الاتجاه العالمي الحديث ضد الفساد بكافة صوره وألوانه.

وقد حدد الباحث د. مرجان هدف بحثه في دراسة دور الأجهزة الرقابية في تحسين أداء الأجهزة الحكومية في هذه الدول من خلال بيان مفهوم الرقابة على أداء الجهاز الإداري، وأنواعها، والأجهزة المعنية بها، وبيان معوقات أداء هذه الأجهزة، وآليات تحسين ورفع كفاءة الأداء الحكومي.

ويناقد الباحث هذه القضية المهمة من خلال: مقدمة يبرز فيها أساس المشكلة، وأهمية البحث، وخطته ومنهجه، بالإضافة إلى ثلاثة مباحث متتالية ترصد: التعريف بالرقابة على الأداء وبيان أنواعها، والدور الرقابي للأجهزة المتخصصة، وسبل تفعيل الأجهزة الرقابية في تحسين أداء الجهاز الإداري، وينتهي البحث بخاتمة تركز على أهم النتائج والتوصيات والمقترحات.

يرصد الباحث في مستهل طرحه العلمي تعريف الرقابة وأنواعها، موضحاً أهمية وجود الأجهزة الحكومية في حياة الأفراد وأسباب تدخلها، ثم يستعرض خمس نقاط متتالية تمثل في مجملها ماهية الرقابة على الأداء الحكومي: فيوضح في أولها مفهوم الرقابة على أداء هذه الأجهزة من خلال سرد بعض التعريفات التي قدمها باحثون آخرون للرقابة، ويوضح في النقطة الثانية مفهوم الأداء الحكومي وإدارة الأداء، وترصد النقطة الثالثة سمات الأجهزة الحكومية والمشكلات الناجمة عنها، وتحدد النقطة



معلوماتي متطور، واستخدام التوقيع الرقمي، وتأمين البيانات وحفظها بالتشفير، واعتماد شهادات التوثيق.

ويجمل الباحث في الخاتمة أهم النتائج والتوصيات، فقد توصل البحث إلى العديد من النتائج المهمة، أبرزها: أن القوانين والنظم التي تناولها الباحث ما زالت قاصرة عن معالجة كثير من المسائل المتعلقة بالأوراق التجارية بشكل عام والشيك الإلكتروني بشكل خاص، وأنه بالرغم من التطور المعاصر إلا أن الشيك الإلكتروني عبارة عن امتداد للشيك الورقي. وتمثلت أهم توصيات البحث في: ضرورة إعادة النظر في نظام التعاملات الإلكترونية السعودي الصادر عام ١٤٢٨هـ؛

لمعالجة كافة معطيات التجارة الإلكترونية ومنها الشيك الإلكتروني، وتبني الأحكام والحلول التي توصل إليها هذا البحث لإعادة النظر في نصوص المحكمة التجارية ونظام الأوراق التجارية السعودي بما يستوعب التطور الذي طرأ على الأوراق التجارية، وخاصة الشيك، والاهتمام في الجانب التقني بخصائص الشيك الإلكتروني وطبيعته للوصول إلى مرحلة يمكن معها الاستغناء الكامل عن الشيك الورقي في التعامل، والاهتمام بإجراءات التوثيق للشيك الإلكتروني كأحد المحررات الإلكترونية، ونشر الوعي على مستوى البنوك وبين المتعاملين بالشيكات لأهمية هذا النوع منها، وإيجاد جهة إشرافية في الدول، مثل البنوك المركزية ومؤسسة النقد العربي السعودي، تتبنى وضع إطار تنظيمي ونظامي للشيك الإلكتروني، ومراقبة آلية التعامل به وإيجاد الحلول العلمية لنفاذ المعوقات التي تواجه التعامل به.

## الأجهزة الرقابية وتحسين الأداء الحكومي في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.





المستفيد، وجوائز الأداء الحكومي، وإدارة الجودة الشاملة، وتطبيق سلسلة مواصفات الأيزو، والقياس المقارن بين أداء المنظمات بشكل تنافسي داخلياً وخارجياً.

ويختتم د. مرجان دراسته هذه بتوضيح أهم نتائجه وتوصياته، التي يمكن تحديدها في: أن الرقابة بكافة صورها وأجهزتها بكفاءة وفعالية أصبحت أمراً لازماً، يستوجب أن تكون أكثر نشاطاً وقوة؛ حتى تصبح وسيلة للعلاج والإصلاح معاً، وأن من بين أهم الآليات والسبل اللازم الأخذ بها لتفعيل دور الأجهزة الرقابية في تحسين أداء الأجهزة الحكومية: أن تكون الإدارة بالمشاركة والشفافية، ووجوب اتخاذ النزاهة في العمل الوظيفي العام شعاراً ومنهجاً، ووجوب تفعيل المساءلة والمحاسبة، ووجوب تبسيط إجراءات تقديم الخدمات العامة للجمهور بالأجهزة الحكومية، والوعي بأهمية الرقابة الوقائية والذاتية، وعدم إغفال العمل بالحوكمة، والعمل على تطوير القوانين واللوائح المتعلقة بالخدمة المدنية.

### نموذج تنموي جديد

وتطرح د. رشا مصطفى عوض من خلال دراستها بعنوان "تمكين المواطنين من المشاركة في تحسين أداء الأجهزة الحكومية" تساؤلاً مهماً حول هذا الموضوع، وهو كيف يمكن للإدارة الحكومية في البلدان العربية تبني نموذج تنموي جديد يؤسس مرتكزات الدولة الوطنية الحديثة التي تطمح إليها شعوبها، إذ تنامت طموحات هذه الشعوب في الفترة الراهنة بدرجات كبيرة، وبناءً على ذلك تتبنى الدراسة

الرابعة مفهوم الرقابة من خلال أجهزة رقابية متخصصة ومستقلة، أما النقطة الخامسة، فتتناول الأجهزة الرقابية وأجهزة التسمية الإدارية. ويدرس الباحث أنواع الرقابة على أداء الأجهزة الحكومية من خلال ثلاث سلطات وثلاثة أنواع من الرقابة هي: السلطة التنظيمية (التشريعية) والرقابة السياسية، والسلطة التنفيذية والرقابة الإدارية، والسلطة القضائية والرقابة القضائية.

ويتطرق الباحث في المبحث الثاني من هذا البحث لجزئية مهمة حول الدور الرقابي للأجهزة الرقابية المتخصصة، فيناقشها من خلال نقطتين: الأولى عن الدور الرقابي للأجهزة الرقابية في مجال الرقابة الإدارية والمالية ومكافحة الفساد، والثانية عن الدور الرقابي للأجهزة الرقابية في مجال حقوق الإنسان. ويؤكد الباحث قبل مناقشته هاتين النقطتين على شيئين مهمين هما: ضرورة وجود أجهزة رقابية خارجية مستقلة ومتخصصة، واهتمام دساتير وقوانين وأنظمة دول الخليج العربية بالأجهزة الرقابية الخارجية.

ويستعرض البحث النقطة الأولى المتعلقة بالدور الرقابي للأجهزة الرقابية في مجال الرقابة الإدارية والمالية ومكافحة الفساد بهذه الدول من ثماني زوايا: أولها الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقيق بالملكة العربية السعودية، وثانيها الدور الرقابي لديوان المراقبة العامة بالملكة العربية السعودية، وتوضح الزاوية الثالثة الدور الرقابي للهيئة الوطنية لمكافحة الفساد بالملكة العربية السعودية، ثم تعالج الزاوية الرابعة الدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية بملكة البحرين، وترصد الزاوية الخامسة الدور الرقابي لديوان المحاسبة في دولة الكويت، وتبين الزاوية السادسة الدور الرقابي لديوان المحاسبة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتبرز الزاوية السابعة الدور الرقابي لديوان المحاسبة في دولة قطر، وتظهر الزاوية الثامنة الدور الرقابي لجهاز الرقابة المالية والإدارية في سلطنة عمان.

ويركز الباحث عند مناقشته النقطة الثانية وموضوعها الدور الرقابي للأجهزة الرقابية في مجال حقوق الإنسان، على الدور الرقابي لهيئة حقوق الإنسان بالملكة العربية السعودية كنموذج، مبيناً ماهيتها ونشأتها ومقرها الرئيس، والمادة الخامسة من تنظيم الهيئة التي تنظم مهام مجلسها، واختصاصات رئيسها.

وينتقل الباحث في المبحث الثالث لمناقشة سبل تفعيل الأجهزة الرقابية في تحسين أداء الجهاز الإداري، فيتناول جزئيتين مهمتين: أولاهما عن الأجهزة الرقابية ومعوقات تحسين أداء الأجهزة الحكومية، والتي عالجه عبر رصد مظاهر انخفاض الإنتاجية في الأجهزة الحكومية العربية، وتعدد وتشعب معوقات الأجهزة الرقابية عن أداء دورها، سواء كانت هذه المعوقات قانونية أو إدارية أو معلوماتية وتكنولوجية. وتهتم الجزئية الثانية بآليات تحسين ورفع كفاءة أداء الجهاز الإداري، ويتجلى هذا الاهتمام في ثلاث نقاط: الأولى عن مفهوم تحسين الأداء وبيان أهميته، والثانية عن آليات تحسين الأداء الحكومي في ضوء بعض التجارب العالمية والاتجاهات المعاصرة، والثالثة عن آليات تحسين الأداء الحكومي في ضوء مقترحات الهيئة الوطنية للخدمة العامة في الولايات المتحدة الأمريكية.

ويبرز الباحث الاتجاهات المعاصرة حول تحسين أداء الأجهزة الحكومية في علم الإدارة المعاصر، والتي تتمثل باختصار في: ميثاق المواطن أو



وتبرز الباحثة في الجزء الثاني من بحثها هذا، التوجهات الحكومية الرئيسية لمواكبة قوى التغيير المجتمعي، كما تشير إلى رؤية تدعم وجود ست قوى تغيير رئيسة تؤثر في تشكيل مستقبل المجتمعات عبر أرجاء العالم، تقع جميعها خارج سيطرة الإدارة الحكومية، وهي: التغيرات الديموجرافية، وتسارع وتيرة العولمة، وارتفاع المخاوف البيئية، والتغير في التوجهات المجتمعية، وتنامي التهديدات المؤثرة في النظام والاستقرار الاجتماعي، واتساع تأثير التكنولوجيا في جميع مناحي الحياة.

ثم تسلط الباحثة الضوء على أهم المرتكزات الأساسية لزيادة فعالية الإدارة الحكومية، وذلك في ضوء "مؤشر فعالية الحكومة" الصادر عن البنك الدولي، ويتناول البحث أيضاً تأسيساً لمبدأ العمل المشترك الدائم مع جميع فئات المجتمع، والذي يدعمه ويعليه ضرورة استجابة الحكومات للطلب المتزايد من جانب مواطنيها لتوفير خدمات عامة ذات جودة مرتفعة والارتقاء بمستويات المعيشة.

وتجدر الإشارة إلى أن الباحثة تتبنى في تلك الدراسة مفهوم "حوكمة المواطن"، الذي يتأسس في ضوء مشاركة المواطنين في صنع القرار الحكومي، وهو الموضوع المهم الذي يبحثه بالتفصيل الجزء الرابع، وذلك إعمالاً لمبدأ "النظرة المفتوحة" وتأسيساً لمبدأ العمل المشترك بين الإدارة الحكومية والمواطن. ويتضح من البحث تبنيه مفهوم الحكومة المفتوحة والشمولية ومطلقة الوجود، كاتجاه معاصر تتبناه حكومات الدول التي توفر المعلومات وعمليات صنع قرار مفتوحة ومستجيبة لمواطنيها، ويهمن أن نذكر في هذا الصدد أن هذا المفهوم ينطوي على ثلاثة مكونات رئيسة له وهي: الشفافية، والإتاحة، والاستجابة.

ويعالج الجزء الخامس من البحث قضية إدماج المواطنين في تقييم الأداء الحكومي، باعتباره اتجاهاً متصاعداً في أعقاب صدور تقرير البنك الدولي عام ٢٠٠٢م، الذي أشار إلى أن فشل الدول في تأمين مستوى عالٍ من

### تمكين المواطنين من المشاركة في تحسين أداء الأجهزة الحكومية بالدول العربية.

الأداء الحكومي ومراقبته يضعف من جهود التنمية فيها، مع الأخذ في الاعتبار ما تشير إليه الباحثة أنه على مستوى البلدان العربية تتسم جهود قياس أداء الأجهزة الحكومية بالحدأة والمحدودية، وكذلك الإشارة إلى التحول نحو الجيل الرابع لنظام بطاقات الأداء المتوازن، التي تعد إحدى أدوات الإدارة الإستراتيجية.

وتختتم الباحثة الجزء السادس من بحثها بالتركيز على نتائجها وتوصياتها، إذ تقرر أنها توصلت إلى أطروحات عدة يمكن أن تسهم في زيادة فعالية الإدارة الحكومية بالدول والمجتمعات العربية، تستند جميعها إلى تمكين المواطنين ومشاركتهم في العمل الحكومي. ومن بين هذه الأطروحات والنتائج والتوصيات: أهمية تحلي الحكومات العربية بمرتكزات لزيادة فعاليتها: كصياغة أجندة للسياسة العامة، كما ينبغي تبني منهج "التعاون الدائم" من جانب الإدارة الحكومية مع جميع فئات المجتمع، والحاجة إلى تطبيق مفهوم الحكومة "المفتوحة" و"الشمولية" و"مطلقة الوجود"، وإحداث تكامل بين تطبيق نظام بطاقات الأداء المتوازن وأداة إطار عمل التقييم المشترك، وتعزيز مشاركة المواطنين في تطوير نظم تقييم الأداء الحكومي. ●



والباحثة ثلاث مقاربات نظرية رئيسة هي: الدولة الوطنية الحديثة، والمشاركة الأوسع من المواطنين، وإعادة استكشاف الإدارة الحكومية في سبيل مواكبة التغيرات الراهنة؛ لتأصيل المسار التنموي.

جاءت الدراسة في ستة أجزاء رئيسة، يتحدد أولها في مقدمة مركزة تتضمن ملخصها وإجراءاتها، وأما الجزء الثاني فيرصد النشأة التاريخية لمفهوم الدولة الوطنية ومقوماتها، إذ تؤكد الباحثة على أن مفهوم الحكومة التمثيلية الذي طرحه "ميل Mill" يمثل نقطة البدء لطرح واضح عن عملية التمثيل والاندماج الوطني، وتتناول الباحثة أيضاً في هذا الجزء مناقشة ثلاث نقاط مهمة: الأولى عن بناء الدولة الوطنية الحديثة، والتركيز فيها على دولة الرفاه الذي ظهر خلال حقبة الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين، وثانيتهما عن بزوغ مفهوم الاندماج الاجتماعي-الحكومي، والذي يظهر فيه تطور هذا المفهوم والاهتمام به، وتركز النقطة الثالثة على طرح مبادرات لإعادة استكشاف الحكومة، والذي تطور بالتوازي مع سياق التحول من مفهوم "الدولة المستقلة" لتبني مفهوم "دولة الرفاهية"، ثم "الدولة التعاقدية" و"دولة التمكين"، حيث شهدت الإدارة الحكومية تحولاً من "الإدارة التقليدية" إلى ما يطلق عليه "الإدارة العامة الحديثة". وتلى ذلك ظهور مفهوم "الحكومة المستجيبة"، الذي يشير إلى بلوغ أفضل مستويات التنسيق بين القطاع الحكومي وقطاع الأعمال الخاص والمجتمع المدني استجابة لصالح المجتمع ككل.

سر نجاح المنظمات، وضروري لتحسين وتجويد الخدمات:

# قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية

يستعرضها معكم / د. أحمد زكريا أحمد

**تهتم** المجتمعات والدول المتقدمة بقياس أداء مؤسساتها المختلفة؛ بهدف تقييم هذا الأداء وتطويره خاصة في الأجهزة والمنظمات الإدارية الحكومية، وقد أدركت المجتمعات أهمية هذا القياس من خلال الفجوة الحضارية الراهنة فيما بينها. وتجدر الإشارة إلى أنه قد بدأ الاهتمام بقياس الأداء الحكومي في الولايات المتحدة الأمريكية منذ بداية السبعينيات من القرن العشرين؛ نتيجة نمو شعور عام بفشل السياسات الحكومية في حل الكثير من مشكلات المجتمع. وقد وضعت المملكة العربية السعودية هذا الأمر ضمن أولويات اهتماماتها التنموية؛ رغبة منها في تقديم خدمات متميزة لمواطنيها وضمان كفاءة وفعالية أجهزتها ومنظمتها الحكومية، وذلك في ظل الطفرة التنموية التي تشهدها المملكة في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، حفظه الله، خاصة أنه بالاطلاع على أفضل التجارب والممارسات العالمية، نجد أن النجاحات التي تحققت في القطاع الحكومي سببها قياس أداء مؤسسي فاعل. وانطلاقاً من هذه الأهمية، فقد تقدم د. مشيب بن عايض القحطاني بدراسة في هذا المجال عنوانها «قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية»، ... نستعرض معكم: أهدافها، وأهميتها، ونتائجها، وتوصياتها ... على صفحات مجلّتكم «التنمية الإدارية»...

(الإستراتيجي، والتشغيلي، والموارد البشرية)، وأهداف قياس الأداء: سواء الإستراتيجية أو الإدارية أو المعلوماتية أو التطويرية أو الصيانة والتوثيقية أو المالية. ويبرز الإطار النظري كذلك منهجيات قياس الأداء ونماذجها المختلفة ومنها: نموذج الأعمال المتميزة، والاستثمار في الأفراد، ونموذج Charter Mark الذي يعبر عنه بالأيزو ISO لإدارة الجودة الشاملة، ونموذج المقارنة المرجعية، ونموذج جودة الخدمة، ونموذج الستة سيجما، ونموذج تحليل مغلف البيانات، وبطاقات الأداء المتوازن، كما يعالج الإطار النظري مفهوم مؤشرات قياس الأداء سواء المؤشرات ذاتها أو خصائصها أو أنواعها.

ويفرد د. القحطاني الجزء الرابع من دراسته لتوضيح منهجيتها وأداة جمع بياناتها، من خلال إبراز: حدود الدراسة، ومجتمعها وعينتها. ويسلط الباحث الضوء على أداة الدراسة مبيناً تصميمها وصدقها وثباتها وإجراءات قياسها، وتنفيذ الدراسة المسحية. ومما يذكر أن الدراسة حددت منهجيات قياس الأداء الأكثر شيوعاً في أجهزة ومنظمات القطاع الحكومي في: مؤشرات قياس الأداء الرئيسية، والتكاليف على أساس النشاط، وبطاقة الأداء المتوازن، ونموذج التميز الأوربي، ونموذج ستة سيجما / إدارة الجودة الشاملة، ونماذج التحليل الإحصائي مثل تحليل مغلف البيانات، وتقارير الإنجاز السنوية، بالإضافة لنماذج أخرى...

### منهجيات قياس الأداء

ويستعرض الباحث نتائج الدراسة، فيبرز النتائج الخاصة بالمنهجيات المستخدمة في قياس أداء الأجهزة الحكومية في المملكة، والتي ثبت أن ٤١٪ من هذه الأجهزة والمنظمات اعتمدت على منهجية لقياس الأداء لمدة خمس سنوات أو أكثر، والتي توصف بأنها منظمات ذات جاهزية عالية في مجالات قياس الأداء، بينما اعتمدت ٥٩٪ من هذه المنظمات والأجهزة على منهجية لقياس الأداء لمدة تقل عن خمس سنوات، وهي منظمات ذات جاهزية منخفضة، واتضح أن ٣٠٪ من المنظمات ذات الجاهزية المنخفضة لم يتم اعتماد منهجية لقياس الأداء لديهم إلا خلال الـ ١٢ شهراً الأخيرة، كما أن ٣٥٪ من الأجهزة الحكومية استخدمت تقارير الإنجاز السنوية كأداة وحيدة لقياس الأداء، في مقابل ٦٦٪ من الأجهزة استخدمت منهجية واحدة على الأقل من منهجيات القياس بخلاف تقارير الإنجاز. وقد تمثلت المنهجيات المستخدمة بخلاف تقارير الإنجاز السنوية في: اعتماد ٤١٪ من الأجهزة والمنظمات مؤشرات الأداء الرئيسية

**إجراء قياس الأداء  
والمراجعات بمعدل سنوي  
الأكثر تكراراً، بالرغم من  
اختلاف رؤى الأجهزة  
الحكومية للفاعلية  
الشاملة لمنهجية القياس.**

لاحظ الباحث د. القحطاني أنه بالرغم من النهضة الشاملة التي تعيشها المملكة، إلا أنه بمقارنة أداء بعض أجهزة ومنظمات القطاع الحكومي فيها أو بعض من الوحدات الإدارية المكونة لها مع الجهات المماثلة له في النشاط، سواء على المستوى الدولي أو مع القطاع الخاص المحلي، يوجد بشكل عام ضعف نسبي في أداء هذا القطاع الحكومي الحيوي. وبناءً عليه فقد تحددت أهداف هذه الدراسة بصورة أساسية في: التعرف على واقع ممارسة قياس الأداء في القطاع الحكومي في المملكة، من خلال البحث عن مدى جاهزية الأجهزة الحكومية في قياس الأداء، ورصد منهجيات القياس المستخدمة في أجهزة القطاع الحكومي ومنظمتها التي خضعت للبحث والدراسة، بالإضافة إلى تحديد العوامل المؤثرة في التصميم، وكذلك أسباب تبني القياس في القطاع الحكومي، ومعدل تكرار القياس والمراجعة، وأيضاً تحديد المنهجية الأفضل والملائمة للتطبيق في المملكة لتبنيها والعمل على بناء منظومة متكاملة مدعومة بالبرامج الحاسوبية المتطورة لقياس أداء أجهزة القطاع الحكومي ومنظمتها.

### أهمية تنمية

أجرى د. القحطاني هذه الدراسة على ١٧٥ جهازاً حكومياً تشمل: الوزارات، والمؤسسات العامة، والمصالح الحكومية، والهيئات، وإمارات المناطق، وتوضح أهمية تلك الدراسة في تركيزها الضوء على موضوع معاصر ومهم في التفكير الإداري وهو قياس وإدارة الأداء، لاسيما في القطاع الحكومي الذي يعد قطاعاً حيوياً يؤثر بصورة مباشرة في اقتصاديات الدول وفي مستوى خدمات ومستوى معيشة المواطن. كما أنها تمثل محاولة جادة لاحتواء الفجوة البحثية المتعلقة بقياس الأداء محلياً، وملء الفراغ الذي تعانيه المكتبة الإدارية العربية من قلة البحوث في هذا المجال.

تتكون الدراسة من ملخص، ومقدمة والإطار النظري، ومنهجية الدراسة وأداة جمع بياناتها، ونتائجها من منظور تحليلي، وخاتمة تتضمن أهم النتائج والتوصيات، وقائمة المراجع. وتتضمن المقدمة التركيز على أهمية الأداء وقياسه، وظروف إجراء هذه الدراسة، بالإضافة إلى إبراز: مشكلتها، والأسئلة التي تطرحها وتسعى للإجابة عليها، وأهدافها سواء العامة أو التفصيلية، وأهميتها.

ويهتم الإطار النظري للدراسة برصد الاهتمام بالأداء وقياسه في القطاع الحكومي على المستويين العالمي وبالمملكة العربية السعودية، ويناقش مفهوم الأداء الحكومي من ناحيتي الأداء بصفة عامة والأداء الحكومي بصفة خاصة. ويتناول موقع القطاع الحكومي وأهميته، ويركز أيضاً على: مفهوم قياس الأداء، وأهميته، ومستوياته





بينما حددت ٨٩٪ من الأجهزة العوامل الفردية الأكثر تأثيراً في تصميم هذه المنهجية في: الحاجة إلى إيجاد وبناء مقاييس تستند إلى مصادر بيانات معرفة ومحددة، وضرورة التركيز على جوانب التحسين، وضرورة إيجاد مقاييس معرفة بوضوح. كما اتضح أن ٣٢٪ من الأجهزة والمنظمات الحكومية طورت تلك المنهجية لديها بمساعدة مستشارين خارجيين. واتضح أن الإدارة العليا والوحدات الإدارية التنفيذية في ثلثي الأجهزة والمنظمات هي الجهات الداخلية الأكثر تأثيراً في تصميم منهجية القياس. وتحددت النتائج الخاصة بدوافع قياس الأداء وفاعليته ونشر معلومات عن نتائجها في أن ٧٨٪ من الأجهزة الحكومية لديها دافعية عالية لتطبيق نظام لقياس الأداء لغرض التقارير الخارجية، في مقابل ٦٦٪ منها لديها دافعية عالية لتطبيق نظام لقياس الأداء بغرض تحديد جوانب لتحسين الجهاز، وأن أكثر من

كمنهجية لقياس الأداء، في حين اعتمدت ١٧٪ منها بطاقة الأداء المتوازن كمنهجية للقياس، واعتمدت حوالي ٨٪ من الأجهزة التكاليف على أساس النشاط كمنهجية قياس، بينما استخدمت ٦٪ من تلك المنظمات والأجهزة نموذج ستة سيجما كأداة في القياس، واستخدمت ٣٪ نموذج التميز الأوروبي كمنهجية في القياس.

### دور الأجهزة ودوافع القياس

وفيما يتعلق بدور الأجهزة والمنظمات الحكومية المختلفة في تصميم منهجية القياس والعوامل المؤثرة في ذلك، فقد أثبت الباحث أن ٨٥٪ من الأجهزة والمنظمات حددت مجموعات العوامل الأكثر تأثيراً في تصميمها هذه المنهجية في: عوامل الصدق والثبات، وعوامل التعلم والتحسين، وعوامل الاستخدام.

الخارجية في ٤٤٪ من هذه الأجهزة. وثبت أن إجراء المراجعات بمعدل سنوي هو الأكثر تكراراً إما: لغرض التخطيط الإستراتيجي في ٥٦٪ بتلك الأجهزة، ولغرض تنظيم الموارد البشرية في ٣٦٪ منها، أو لغرض التقارير الدورية للجهات ذات العلاقة في ٥١٪. واتضح اختلاف رؤية المنظمات والأجهزة الحكومية للفاعلية الشاملة لمنهجية قياس الأداء بها: حيث ٦٪ منها تراها ممتازة، بينما ٣٥٪ منها تراها جيدة، مقابل ٣١٪ منها تراها مرضية، في حين أن ٢٤٪ منها تراها محدودة، بينما ٤٪ منها تراها غير فعالة على الإطلاق.

وترى ٧٢٪ من المنظمات والأجهزة الحكومية السعودية أن منهجية قياس الأداء لديها ذات فاعلية متوسطة في رصد ومراقبة حجم التطور في بيئة العمل الخارجية، بينما ترى ٥٢٪ من هذه المنظمات والأجهزة أن المنهجية المعتمدة لديها ذات فاعلية متوسطة في رصد ومراقبة حجم التطور في بيئة العمل الداخلية.

### ضرورة مشاركة القيادات العليا في عملية تصميم منهجية قياس الأداء لضمان وضوح الأولويات والأهداف.

#### توصيات

وفي ختام الدراسة يحدد د. القحطاني، تسع توصيات مهمة: أولها توحيد الجهود في تبني منهجية موحدة لقياس الأداء في القطاع الحكومي لضمان تقليل تكلفة القياس مع تعظيم إمكانية توظيف مخرجاته في إدارة الأداء، وثانيها عدم الاعتماد على تقارير الإنجاز لقياس الأداء وضرورة الاعتماد على منهجيات تربط بين مستويات الأداء الإستراتيجي والتشغيلي وإدارة الأفراد، وتبرز التوصية الثالثة أهمية مشاركة القيادات العليا في عملية تصميم المنهجية لضمان وضوح الأولويات والأهداف. وتظهر التوصية الرابعة ضرورة إشراك المدراء في الإدارة الوسطى في عملية تصميم المنهجية وتحديد المؤشرات الأساسية والقيم المستهدفة من عملية القياس، وتؤكد التوصية الخامسة على ضرورة توظيف مخرجات القياس في إدارة الأداء لعدم الفصل بين عمليتي القياس والإدارة في أجهزة القطاع الحكومي، وتشير التوصية السادسة إلى ضمان اعتماد قياس الأداء في القطاع الحكومي على بيانات دقيقة وصادقة ومحددة المصادر داخل الجهاز الحكومي.

وتركز التوصية السابعة على تعميم الدافعية لتبني القياس لتشمل أهدافاً أعم وأشمل من المحافظة على سمعة الجهاز الحكومي، إلى أغراض متعلقة بتحديد مجالات التحسين والتخطيط الإستراتيجي، وتشدّد التوصية الثامنة على توحيد فترات القياس والتركيز على القياس الربع والنصف سنوي والسنوي، وتؤكد التوصية التاسعة على أهمية المراجعة لنتائج القياس وربطها بفتراته. ●



٥٠٪ من الأجهزة الحكومية تعد معلومات القياس مهمة بالنسبة للقيادات الإدارية بها. وثبت أنه يتم إرسال المعلومات إلى الإدارة العليا في ٩٤٪ من الأجهزة وإلى الوحدات الإدارية التنفيذية في ٨٦٪ منها، وإلى الأجهزة الرقابية في ٧٤٪ منها، كما يتم إرسال هذه المعلومات عن قياس الأداء إلى مجالس الإدارة في ٤٢٪ من تلك الأجهزة.

#### التكرار والفاعلية

وأكدت نتائج البحث المتعلقة بمعدلات تكرار القياس والمراجعة ومدى فاعلية منهجيات القياس على، أن إجراء القياس بمعدل سنوي هو الأكثر تكراراً، سواءً لغرض التخطيط الإستراتيجي الذي تحقق في ٦٢٪ من الأجهزة والمنظمات الحكومية السعودية، أو لغرض تنظيم الموارد البشرية في ٤١٪ منها، أو لغرض التقارير

# عدد جديد من مجلة التنمية الإدارية

الجزيرة - الرياض

صدر العدد الجديد من مجلة «التنمية الإدارية» التي تستضيف على صفحاتها شاهداً على عصر التنمية الإدارية بالملكة العربية السعودية، وهو أ. أحمد بن سالم الزهراني الأمين العام للجنة العليا للتنظيم الإداري، الذي قضى أكثر من 30 عاماً

بين أروقة اللجنتين: العليا للإصلاح الإداري، والعليا للتنظيم الإداري. فقد التقته المجلة وتجاذبت معه أطراف الحديث حول العديد من الموضوعات المهمة، ومنها: أهم محطات الإصلاح والتنمية الإدارية، ومهام هاتين اللجنتين وأدوارهما في تحقيق هذه التنمية، وأبرز الإنجازات التي حققتها اللجنة العليا للتنظيم

الإداري، وكيفية الاستجابة من التجارب العالمية في هذا الشأن، وكذلك أبرز التجارب العربية في مجال التنظيم والتطوير الإداري، وأهم تحديات التنمية الإدارية في المملكة ... وغيرها من القضايا الجادة. وكعادتها تفتح «التنمية الإدارية» ملف إحدى القضايا الجدية المهمة، وهي تجربة المتحدثين الرسميين في الأجهزة الحكومية؛ بهدف تقييمها. خاصة بعد صدور قرار مجلس الوزراء

لزام الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة وغيرها من أجهزة الحكومة الأخرى، تعيين متحدثين رسميين بمقراتها المختلفة؛ للتواصل مع وسائل الإعلام ومندوبيها ومراسليها، وتزويدهم بالمعلومات والمستجدات، ويمرور الأيام برزت العديد من السلبيات أهمها شكاوى الإعلاميين أنفسهم من هؤلاء المتحدثين، سواء: بحجب المعلومات عنهم، أو المبالغة ومحاولة تلميع مسئوليتهم هذه الأجهزة التي ينتمي إليها

ركزت على لقاء العدد مع أمين عام اللجنة العليا للتنظيم الإداري

الجزيرة تنوه بموضوعات العدد ١٠٣ من مجلة «التنمية الإدارية»

أشادت جريدة «الجزيرة» في عددها الصادر يوم الاثنين ٢ ربيع الأول ١٤٣٤هـ، بموضوعات العدد ١٠٣ من مجلة «التنمية الإدارية»، وأفردت الصحيفة خبراً عن صدوره، نقلت في ثناياه العديد من المواد الصحفية التي احتواها العدد، وركزت على لقاء المجلة مع سعادة الأستاذ أحمد بن سالم الزهراني الأمين العام للجنة العليا للتنظيم الإداري، كما أشارت إلى قضية العدد حول تجربة المتحدثين الرسميين في المملكة، واستطلاع عن ظاهرة سهر الموظفين، وتحقيق حول مشاركة المواطنين في تحسين أداء الأجهزة الحكومية وتطويرها، وغيرها من الموضوعات.



الغلاف

المتحدثون الرسميون، وإدلائهم للإعلاميين بمعلومات ربما لا تهم الرأي العام. وتستطلع المجلة أيضاً آراء المتخصصين والأكاديميين والخبراء حول ظاهرة خطيرة، انتشرت في الآونة الأخيرة وهي ظاهرة سهر الموظفين لأوقات متأخرة ليلاً، والتي أصبحت داءً خطيراً يفتك بأهم عنصر من عناصر التنمية وهو العنصر البشري، وذلك بما يؤثر على أداء هؤلاء الموظفين، فيلجأون للغياب والتأخر عن العمل، وربما





أ.عبدالله العمر \*

## من أجل علاقة عمل مريحة

**هل** زميلك في العمل أو أحد الموظفين، يسرع في المشي عندما يلاقيك في العمل؟ هل تلاحظه يخفت صوته عند مرورك من أمامه؟ هل بعض الأحيان تحس بأن شخص ما لا يحبك أو يتجنب الحديث معك هكذا وبدون سبب؟ قد يكون السبب تصرف منك في وقت سابق ومن حيث لا تعلم أو قد يكون بدون سبب. على أية حال، إذا أردت العمل براحة وبدون أجواء مشحونة، فهذا أمر يعود إليك حيث لا بد من تغيير الوضع القائم. كيف نستطيع تخفيف تشنج الزميل غريب الأطوار؟ يجيب عن هذا التساؤل روبرت كالديني، المختص بالسلوك الاجتماعي من خلال اقتراحين، الاقتراح الأول: امدح بصدق: ابحث عن

صفات يتميز بها هذا الزميل عن الآخرين. كل إنسان لديه عدد من الصفات الإنسانية والاجتماعية الخبرة التي تجعله قريباً من الآخرين. قد لا يتسنى في بعض الأحيان معرفة تلك الصفات الجيدة ولكن بمساعدة أو تلميح من زميل مشترك عن صفة في هذا الفرد، تساعد في متابعة المزيد من الصفات الحسنة في ذلك الشخص. المدح بصدق ليس سهلاً خصوصاً إذا كان الشخص يتجنبك منذ فترة. لكن إذا كنت تريد تحقيق هدفك، فحتماً ستجد فيه صفات تستحق الاحترام والتقدير. خذ الأمر بإيجابية وأظهر له إعجابك بتلك الصفات. هل يمتلك مهارات تميزه عن الآخرين، أو طريقته في العمل لها طابع مميز! اذكر هذا أمامه، وسينكسر الجليد، وبالتأكيد سيعطي نفسه فرصة لإعادة تقييم نظريته نحوك. الاقتراح الثاني: اطلب النصيحة منهم: السيد كولديني ذكر عن هذه الاستراتيجية أنها أنت من بن فرانكلين، رجل السياسة والعلاقات، حيث أنها تتضمن طلب رأي أو مشورة في أي موضوع، حتى ولو كانت خارج نطاق العمل (حجوزات، مشتريات، تكنولوجيا) من الشخص. "عندما تطلب النصيحة، فإنك تفرض عليهم أن يكونوا صادقين وملتزمين بتقديم النصيحة". أيضاً النصيحة تتطلب معرفة المزيد من المعلومات عن طالب النصيحة، وهذه فرصة لك أن تمكن الزميل من جمع المعلومات عنك مما يمكنه من كسر الغشاوة وتبديد مخاوفه تجاهك. وكما هو معروف، فإن الإنسان يتجنب ما يجهل. هذا لأننا لا نقوم غالباً ببذل النصيحة إلا لمن نتقبله كشخص، وبهذا نكون قد كسرنا الجمود وشجعنا التفاعل. هذه النصائح تحتاج إلى أن يكون الشخص مستعداً

لنتائج قد تحدث الفشل، وقد يعتبرها البعض خنوعاً أو ضعفاً، ولكنها تضعك في مقام مختلف على الجانب الأفضل، متى ما كنت تريد تغيير طبيعة العلاقة. (وخيرهما الذي يبدأ بالسلام).



النصائح تحتاج إلى أن يكون الشخص مستعداً لنتائج قد تحدث الفشل، وقد يعتبرها البعض خنوعاً أو ضعفاً، ولكنها تضعك في مقام مختلف على الجانب الأفضل، متى ما كنت تريد تغيير طبيعة العلاقة. (وخيرهما الذي يبدأ بالسلام)

صفحة تعني برصد أبرز  
ما صدر من الكتب الإدارية  
الحديثة لتقديم وعياً  
متجدداً لتعزيز الثقافة  
الإدارية من خلال العطاءات  
المتميزة. ويتم إعداد  
الصفحة بالتعاون مع الإدارة  
العامة للمكتبات بمعهد  
الإدارة العامة.

متابعة: شقران الرشدي

## السياحة والفنادق النظرية الأساسية والتدريب العملي.

المؤلف: د. ميشيل أنكر

الناشر: دار الكتاب الحديث - مدينة الكويت - دولة الكويت

سنة النشر: ٢٠١٢م

يتحدث الكتاب عن المبادئ الأساسية في الخدمات، ويوضح المبادئ  
العملية من أجل تحقيق النتيجة المرجوة سواءً للعمل أو المنشأة في  
مجال الصناعة الفندقية.



## التحقيق في جرائم الحاسب الآلي.

المؤلف: أ.د. خيرات علي محرز

الناشر: دار الكتاب - القاهرة - مصر

سنة النشر: ٢٠١٢م

يتناول المؤلف أهمية التشريعات العقابية الجديدة في  
جرائم الحاسب الآلي والمعلوماتية، ويفند أسباب تأخر  
ظهورها في العالم العربي.



## اقتصاد المعرفة (الأسس والنظرية والتطبيق).

المؤلفان: أ.د. ثريا الخزرجي - د. شيرين البارودي.

الناشر: الوراق للنشر والتوزيع - عمان - الأردن

سنة النشر: ٢٠١٢م

يتطرق الكتاب إلى تعريف موسع للمعرفة كأساس لتوليد  
الثروة في الاقتصاد الجديد، ويتناول كيفية تحقيق الانتقال  
بالاقتصاد من الأشكال التقليدية إلى اقتصاد تشكل فيه المعرفة  
أساس التقدم والابتكار.



## الإعلام العالمي.

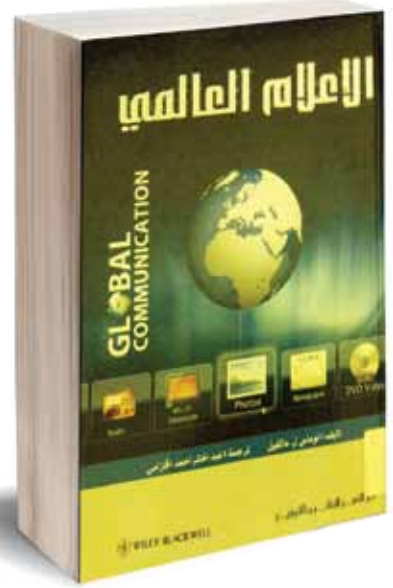
المؤلف: توماس ل. ماكفيل

- ترجمة: عبد الحكم الخزامي

الناشر: دار الفجر للنشر والتوزيع - القاهرة - مصر

سنة النشر: ٢٠١٢م

يهتم هذا الكتاب بما يسمى الإعلام العالمي من زوايا مختلفة، ويشرح التوجهات العديدة التي تتجاذبه حالياً، والسعي لتوفير المعلومات الحديثة، موضحاً خفايا التداخل الحاصل بين بيئة الإعلام العالمي والاقتصاد العالمي وحالات الاندماج بينهما وتأثيراتها.



## الجدوى الاقتصادية للمشروع.

المؤلف: د. جلال جوييدة القصاص

الناشر: الدار الجامعية - الإسكندرية - مصر

سنة النشر: ٢٠١٢م

يركز الكتاب على أهمية التخطيط للمشروعات، ودراسات الجدوى للمستثمرين قبل إقامة المشروعات حتى لا يقع في المخاطر الاقتصادية، والتكاليف الزائدة.



## المصطلحات المستخدمة في الجودة والاعتماد الأكاديمي.

المؤلف: أ. د. الهادي الشربيني

الناشر: التنمية المعرفية للإنتاج - القاهرة - مصر

سنة النشر: ٢٠١٢م

يُعرف المؤلف مصطلحات الجودة، وتعددتها، واستخداماتها المختلفة، وأهمية التعامل بها في المجالات العلمية لاسيما في مسارات الاعتماد الأكاديمي.





## الإدارة المحلية ودورها في التنمية الوطنية الشاملة



محمد علي  
المشعوف\*

**تشكل** الإدارة المحلية مطلباً هاماً في منظومة التنمية الإدارية التي تمثل هدفاً أساسياً لتحقيق التنمية الوطنية الشاملة، وبعيداً عن الجدل العلمي والفلسفي في أدبيات الإدارة المحلية، والدراسات والأبحاث التي تناولتها. تعتبر الإدارة المحلية أسلوباً من أساليب التنظيم الإداري الحكومي الذي يخدم المناطق والأقاليم الإدارية في الدولة لتلبية احتياجات المواطنين من الخدمات وإدارة شئونهم؛ حيث تفوض الأجهزة الحكومية المركزية جزءاً من سلطاتها وصلاحياتها للمناطق الإدارية لممارسة نشاطاتها من أجل تقديم الخدمات الأساسية لتلك المناطق، وهذا ما يطلق عليه باللامركزية الإدارية.

ورغم قدم تطبيقات الإدارة المحلية، حيث وجدت في تاريخ الحضارات الإنسانية، إلا أنها بالمفهوم العلمي والقانوني لم تظهر إلا مع تشكل الدولة الحديثة، وقد اختلفت تنظيماتها باختلاف تطور، وتقدم الدول، وطبيعة أنظمتها السياسية والاجتماعية. فتطبيقات الإدارة المحلية في الدول المتقدمة تختلف عن الدول النامية من عدة أوجه أهمها: الاستقلالية، والتنظيمات الإدارية، والعلاقة مع الحكومة المركزية، إضافة إلى أن هناك ما يسمى بالحكم المحلي، وهذا نظام حكم سياسي بمعنى لامركزية سياسية، وليست لامركزية إدارية، كما هو موجود في النظام الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تستقل الولايات بالسلطات التشريعية، والتنفيذية، والقضائية في إدارة شئونها في إطار النظام السياسي والدستوري العام، أما الوظائف السيادية الرئيسة كال دفاع، والسياسة الخارجية والمالية فتكون مركزية.

وفي المملكة العربية السعودية، مر التنظيم الإداري الحكومي بمراحل تطويرية بدءاً من مرحلة التأسيس حتى وقتنا المعاصر، حيث كان التركيز في بداية النشأة على المركزية الإدارية في إدارة شئون الدولة، وهذا طبيعي لضمان وحدة الدولة واستقرارها وتشكيل بناءها السياسي والإداري، بعدها بدأت الدولة في التوجه نحو اللامركزية والأخذ بما يسمى بالإدارة المحلية، نتيجة للتطور الطبيعي للدولة وتوسع نشاطاتها، فقد صدر نظام المقاطعات عام ١٣٨٣هـ، ثم صدر نظام المناطق الحالي عام ١٤١٢هـ، وأدخلت عليه تعديلات عام ١٤١٤هـ؛ وذلك من أجل توسيع نطاق المشاركة في تقديم الخدمات على المستوى المحلي، وتحسين مستوى أدائها لتحقيق أهداف التنمية الوطنية الشاملة، وخلق قيادات إدارية على المستوى المحلي، ورغم ما حققه هذا النظام من نقلة نوعية في تطوير الإدارة المحلية، فهو يحتاج أيضاً إلى مزيد من التطوير من حيث: زيادة عدد المناطق الإدارية، وإعادة هيكلة البناء التنظيمي والإشرافي على الإدارة المحلية في المملكة، ومزيد من الاستقلال المالي والإداري والتفويض في إدارة شئون الإدارة المحلية. نتيجة للزيادة السكانية وتنوع الأنشطة الحكومية، وزيادة الطلب على الخدمات، ولتخفيف الضغط على العاصمة والمدن الرئيسة، والعمل على تشجيع الهجرة العكسية، والاهتمام بالتخطيط الحضري والريفي.

وحيث أننا ونشكركم بمرور هذا العام ١٤٣٣هـ - ١٤٣٤هـ، فإننا أمام فرصة تاريخية للعمل على زيادة مشاريع البنية التحتية، ومشاريع الخدمات الرئيسة في مناطق المملكة، وكذلك المشاريع الصناعية بهدف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والعمل على تفعيل دور المجالس المحلية فيما يتعلق بالترشيح والتعيين ودورها في رسم السياسات واتخاذ القرارات على المستوى المحلي، وخلق فرص عمل أكثر، وإيجاد برامج تدريب للقيادات المحلية في مختلف النشاطات الحكومية من أجل عملية التطوير والتحسين للخدمات المحلية، لذلك يجب العمل والتركيز منذ الآن وخلال السنوات القادمة في خطة التنمية على تطوير المناطق الإدارية في المملكة وتسخير كافة الإمكانيات المالية، والبشرية والمتابعة المباشرة على أعلى المستويات وفق خطة استثنائية وجعلها ورش عمل للمشاريع التنموية المحلية، لأن ذلك سيساهم في نهاية المطاف بكل تأكيد في تحقيق التنمية الوطنية الشاملة. ●

رغم قدم تطبيقات  
الإدارة المحلية، إلا  
أنها بالمفهوم العلمي  
والقانوني لم تظهر  
إلا مع تشكل الدولة  
الحديثة، وقد اختلفت  
تنظيماتها باختلاف  
تطور، وتقدم الدول،  
وطبيعة أنظمتها  
السياسية والاجتماعية



# التنمية الإدارية

العدد ٢٢ - ربيع الأول ١٤٣٢ هـ / مارس ٢٠١١ م



د. الشافعي،  
الوطن يمشي فرجة كاري

خادم الحرمين الشريفين :  
الرؤية الشاملة لإدارة التنمية



الامير سلمان  
يرعى للسنة العاشرة احتفال  
المعهد بيوم الخريج والوظيفة

## التنمية الإدارية



د. خالد بن سعود بن عبد الله آل  
الملك والشفاعة  
عادلان معالي في  
لجان مجلس الإدارة

إدارات العلاقات العامة  
بين الدور الحيوي والنظرة التنموية



## التنمية الإدارية

سهير المقرن -  
و فاجعة الرحيل

الوزير د. بندر بن عبد الله آل سعود  
مدير عام مركز المعلومات الوطني  
تسعى لتحقيق مبدأ خدمة  
المواطن لنفسه إلكترونياً

الموروث الاجتماعي  
والتقاضي السلبي..  
قيد يكبل الإدارة

## التنمية الإدارية

الإصلاح الإداري بالمملكة بدأ قبل ٥١ عاماً  
الأمن العام لجنة العليا للتنظيم الإداري

المتحدث الرسمي في الأجهزة الحكومية..  
إعلامي أم موظف؟



مجلة

التنمية الإدارية..

نحو إعلام

متخصص

في

إدارة



# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٠٧ - جمادى الآخرة ١٤٣٤ هـ / مايو ٢٠١٣ م



د. الشفيش مديرًا عامًا  
لمعهد الإدارة العامة

أيام المهنة..  
بين «تسويق» الخريجين  
وقلة عروض التوظيف

المقابلات الشخصية..  
مفهوم عصري للحصول على الوظيفة



#### هذا الكتاب:

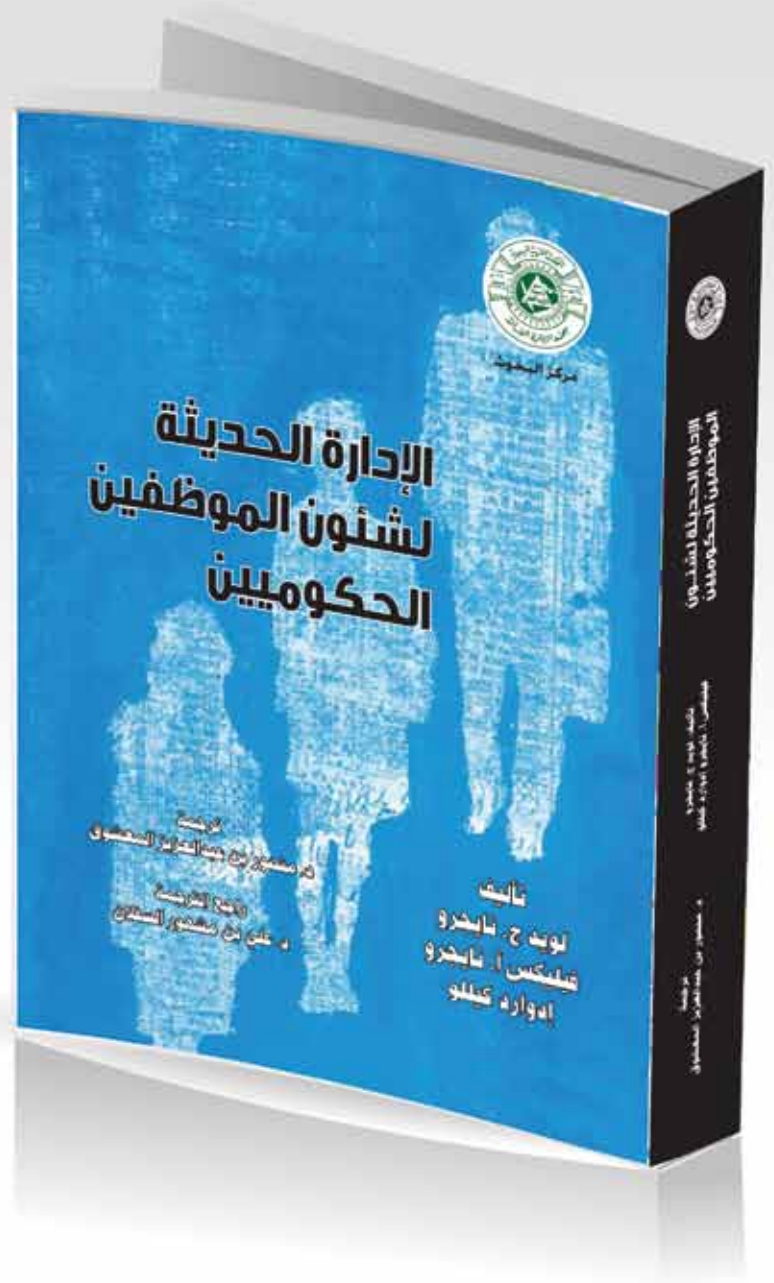
يلتزم عزمياً لتطوير إدارة شؤون الموظفين ومعالجة سياساتهم في حكومات الولايات المتحدة الأمريكية والقطاعات والتحديات التي تواجه العاملين في هذا المجال، وبين الكتاب في أجزاء كثيرة منه أثر اللامركزية والتفويض في شؤون الموظفين وتأمين حقوق الموظفين القانونية في جعل الجهاز الحكومي أكثر حساسية واستجابة لاحتياجات المواطن من حيث كفاءة الخدمة وكثافة الإنتاج وقلة التكلفة، كما يتطرق الكتاب إلى تعدد الخدمات الاجتماعية للموظفين بالولايات المتحدة الأمريكية والتي تعد إدارة شؤون الموظفين مسئولة عنها مثل: الإجازات بأنواعها، العناية بالأسرة وكبار السن والطفل والمعوقين والمرأة.

ويجسد الكتاب بأهم ما من الإصلاح الإداري الذي يدعم تطوير إدارة شؤون الموظفين في مجال الاستقطاب والاختيار والدوام المرن والرواتب وتصنيف وتسمي الوظائف وتقييم الأداء ومواقع العمل المرنة.

ويشجع الكتاب موضوعاً مهماً وهو إعادة النظر في تصنيف الوظائف والمزايا؛ وذلك للتطور الذي أعثره الأعمال الحكومية وإسراتيجيات تنفيذها ومتابعتها.

رقم الكتاب: ١٤٠٢٠١٩ - ٩٧٨-٩٩١

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للتخطيط والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٣٢هـ



# صدر حديثاً

## عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة





يرحب منسوبو معهد الإدارة العامة  
بمعالي الدكتور أحمد بن عبدالله الشعيبي  
مدير عام معهد الإدارة العامة  
متمنين له دوام النجاح والتوفيق





# الداخلية

8

الأمير خالد بن بندر بن عبد العزيز يرعى  
احتفال معهد الإدارة العامة بيوم الخريج  
والوظيفة السابع عشر



متابعات

6



تقرير

18

ارتفاع عدد ساعات التدريب  
وتطور تقنياته:  
النسخة ٣١ من التقرير السنوي  
عن صناعة التدريب



صدور قرار ملكي

د. الشعبي مديراً عاماً لمعهد الإدارة العامة

17

الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المغربي  
يزور معهد الإدارة العامة  
أ. عبد العظيم كروج: الزيارات بين المختصين  
في المجال الإداري لها تأثيرها المهم لتعزيز  
مستوى الأداء الوظيفي بين البلدين



التصميم والإخراج والإنتاج

الجريدة للخدمات الإعلامية



المدير التنفيذي

ابراهيم حمد العسكر

المدير الفني

رضا سالم باصالح

المملكة العربية السعودية. الرياض.

ص.ب ٤٢٣٦٢ الرياض ١١٥٤١

هاتف: ٢٢٥٠١١١ (٥ خطوط)

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

الرقم الموحد: ٩٢٠٠٠٨٠٠٩

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

www.aljareeda.com.sa

**المشرف العام**

**د. صلاح بن معاذ المعيوف**

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة  
لشئون التدريب

هاتف: ٤٧٦٣٤٤٦ - فاكس: ٤٧٤٥٠٠٦  
maayooofs@ipa.edu.sa

**رئيس التحرير**

**عبد الله بن متعب السميح**

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف: ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس: ٤٧٤٥٠٠٢٢  
osaimia@ipa.edu.sa

**مدير التحرير**

**شقران بن سعد الرشيد**

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

**هيئة التحرير**

**عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق**

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٢  
hadlaqa@ipa.edu.sa

**د. أحمد زكريا أحمد**

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٤  
mohameda@ipa.edu.sa

**سوسن بنت حسون المفلح**

هاتف: ٤٧٤٥٠٨٠٦  
meflehs@ipa.edu.sa

**سكرتير التحرير**

**نايف بن عبد العزيز الحسين**

هاتف: ٤٧٤٥٠٣١  
hossainn@ipa.edu.sa



**الطباعة**

**مطبعة معهد الإدارة العامة**

**المراسلات**

**معهد الإدارة العامة**

**إدارة العلاقات العامة والإعلام**

**مجلة التنمية الإدارية**

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

هاتف: ٤٧٩٠٧٣٥

فاكس: ٤٧٤٥٠٠٢٢

tanmiah@ipa.edu.sa

**الآراء المنشورة تعبر عن أصحابها**

**وليس بالضرورة عن رأي المعهد**

## الافتتاحية

يتزامن هذا العدد مع صدور الأمر الملكي الكريم بتعيين معالي د. أحمد بن عبدالله الشيعبي مديراً عاماً لمعهد الإدارة العامة بالمرتبة الممتازة، ويعد د. الشيعبي من الكفاءات الشابة المتميزة التي يعتقد كثيرون بأنه سيكمل مسيرة المعهد ورسالته وفق رؤية طموحة ومتجددة لا تكتفي بالاستمرار في تميز المعهد، بل تعمل على الارتقاء بدوره الريادي في مجال التنمية الإدارية، وتتوخى أفضل السبل الإدارية لأداء مهامه وتحقيق أهدافه التنموية على أكمل وجه. و(التنمية الإدارية) تنتهز هذه الفرصة لتقديم التهنئة لمعالي الدكتور أحمد الشيعبي، سائلين الله له العون والتوفيق والسداد.

وحيث ينظم المعهد مناسباته السنوية: (يوم الخريج والوظيفة السابع عشر)، فتحت "المجلة" ملف قضية مهمة في هذا العدد تتعلق بواقع (أيام المهنة) التي تنظمها كثير من مؤسسات التعليم العالي، ومدى الاستفادة الفعلية منها، حيث برزت في الآونة الأخيرة انتقادات من قبل مراقبين ونقاد يهتمون فيها تلك الفعاليات بأنها بدأت تأخذ طابعاً دعائياً تستغله شركات ومؤسسات القطاع الأهلي لإشهار اسمها ومنتجاتها، في حين باتت قليلة الجدوى بالنسبة للخريج الذي ينهر من عدد العروض والمزايا المقدمة لأول وهلة، لكنه لا يلبث أن يفاجأ أنها مجرد عروض غير واقعية، ولا تتناسب مع الحد الأدنى من طموحه الوظيفي.

ومن خلال قضية العدد وضعنا هذه التساؤلات للنقاش، واستضفنا عدداً من المختصين الذين تحدثوا بشفافية عن أهم الإيجابيات والسلبيات لتلك المناسبات، وقدموا عدداً من المقترحات لتصبح أيام المهنة أكثر فعالية وتحقيقاً للأهداف التي من أجلها تم تنظيمها. ويرصد تقرير هذا العدد بلغة الأرقام أبرز ملامح صناعة التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يكشف التقرير إجمالي الإنفاق على التدريب، وأنماط منتجات التدريب والخدمات التي ترغب الجهات والشركات والمؤسسات الأمريكية في شرائها، بالإضافة إلى متوسط الساعات المخصصة للتدريب لكل موظف، ومدى الاهتمام بتوظيف التقنية في التدريب، إلى غير ذلك من المعلومات المشوقة حول صناعة التدريب في هذا القطر المهم من العالم.

ويستطلع العدد آراء عدد من الخبراء حول موضوع "المقابلات الشخصية" التي تجرى لطالب العمل، وأساليب إجرائها، والعقبات التي يمكن أن يواجهها المتقدم، وكيفية اجتيازها بالشكل المطلوب. كما يناقش العدد مع عدد من الضيوف وضعاً إدارياً مهماً بمؤسسات القطاع الحكومي على وجه الخصوص، وهو الوضع الإداري والقانوني للمدير بالإدارة، ومدى الصلاحيات التي يكفلها له النظام، وتأثير استمراره لفترات طويلة على مسارات العمل الإداري، وانعكاسات ذلك على الإنتاجية وظهور سلوكيات غير مرغوب فيها من قبل العاملين تحت إدارته.

ويشتمل هذا العدد كذلك على مجموعة من المقالات التي يتناوب عليها نخبة من الكتاب المهتمين بالشأن الإداري، بالإضافة إلى الأبواب والزوايا الثابتة التي تتجدد بموضوعاتها وأفكارها المتنوعة في كل عدد. ●

استطلاع  
24



الاستعداد والجدية بأساليب مبتكرة ..  
ركائز اجتيازها بنجاح  
المقابلات الشخصية .. مفهوم عصري  
للحصول على الوظيفة

## قضية العدد

28

مناسبة سنوية تحرص على تنظيمها  
الجامعات ومؤسسات التعليم والتدريب  
أيام المهنة .. بين «تسويق» الخريجين  
وقلة عروض التوظيف





## الأمر الملكي الكريم

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم : ١٤٠/أ  
التاريخ : ١٤٣٤/٦/٢ هـ

بعون الله تعالى  
نحن عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود  
ملك المملكة العربية السعودية  
بعد الاطلاع على المادة (الثامنة والخمسين) من النظام الأساسي للحكم ، الصادر بالأمر  
الملك رقم (٩٠/أ) بتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧ هـ.  
وبعد الاطلاع على نظام الوزراء ونواب الوزراء وموظفي المرتبة الممتازة ، الصادر بالمرسوم  
الملك رقم (١٠/م) بتاريخ ١٣٩١/٣/١٨ هـ.  
وبعد الاطلاع على المادة (العاشرة) من نظام معهد الإدارة العامة ، الصادر بالمرسوم الملكي  
رقم (٤٩/م) بتاريخ ١٤٢٦/٨/٢ هـ.  
وبعد الاطلاع على الأمر الملكي رقم (١٤١/أ) بتاريخ ١٤٣٢/٨/٢١ هـ.  
وبعد الاطلاع على الأمر الملكي رقم (١٤/أ) بتاريخ ١٤١٤/٣/٣ هـ.  
وبناء على ما عرضه علينا معالي وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة  
العامة.

أمرنا بما هو آت :  
أولاً : يُعفى معالي الدكتور / عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي مدير عام معهد الإدارة  
العامة من منصبه.  
ثانياً : يُعين الدكتور / أحمد بن عبدالله بن عيسى الشيعبي مديراً عاماً لمعهد الإدارة العامة  
بالمرتبة الممتازة.  
ثالثاً : يُبلغ أمرنا هذا للجهات المختصة لاعتماده وتنفيذه.

عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود.

## ندوات ومؤتمرات

المؤتمر الثالث لتطوير قيادات  
الصف الثالث والرابع في  
المؤسسات الحكومية، يعقد  
بمدينة دبي، بالإمارات العربية  
المتحدة، خلال الفترة من  
٤ - ٥ يونيو ٢٠١٣. ويهدف إلى  
التعرف على أفضل الممارسات

6/5-4  
2013

في مجال تطوير القيادات الإدارية لتعزيز  
القدرة التنافسية في مجال القيادة  
والإدارة، وسيسلط الضوء على الابتكار في  
القيادة المتقدمة التي تنطوي على اتخاذ  
القرارات وتنفيذها للحصول على المهارات  
الوظيفية الشاملة لعدة مسؤوليات.

مؤتمر إشكالية التنمية  
في الوطن العربي في ظل  
المتغيرات العالمية، تنظمه  
المنظمة العربية للتنمية الإدارية  
بالعاصمة الأردنية، عمان، خلال  
الفترة من ١٧ - ١٩ يونيو ٢٠١٣.

6/19-17  
2013

المؤتمر الأول حول محاكاة الأداء  
للمباني (نحو بيئة مشيدة  
خضراء ومستدامة)، ينظمه  
فرع الرابطة الدولية لمحاكاة  
الأداء بالمباني، بالتعاون مع  
المجموعة العربية للتنمية،  
بالمركز الدولي للمؤتمرات  
بمدينة نصر، بجمهورية مصر

6/24-23  
2013

العربية، وذلك خلال الفترة من ٢٣ - ٢٤  
يونيو ٢٠١٣. لمناقشة عدد من الموضوعات  
مثل: الطاقة في المباني، وجودة البيئة  
الداخلية، وتغير المناخ والعمارة، والطاقة  
المتجددة، والمياه في المباني، وتعليم  
التصميم البيئي، وغيرها.

المؤتمر العربي الدولي الأول  
للعلاقات العامة، (هل شفافية  
الحوار هي مستقبل العلاقات  
الدولية)، تنظمه المنظمة  
العربية للتنمية الإدارية بالتعاون  
مع الجمعية الدولية للعلاقات  
العامة (IPRA)، بالقاهرة،

6/26-25  
2013

بجمهورية مصر العربية، خلال الفترة من  
٢٥ - ٢٦ يونيو ٢٠١٣. ويهدف إلى الدعوة  
لاستخدام العلاقات العامة في وظيفتها  
الأبيل حيث مد جسور التواصل بين الأمم،  
والجمع بين الحكمة والمعرفة، من خلال إزالة  
الخلافاً وتعزيز العلاقات بين بني البشر،  
أياً كان اللون أو البلد أو الدين أو أي خلفية  
كانت.



## أخبار سريعة

## د. أحمد بن عبدالله الشعبي مديراً عاماً لمعهد الإدارة العامة



**صدر** الأمر الملكي الكريم رقم (١٤٠/أ) وتاريخ ١٤٣٤/٦/٢هـ، بتعيين معالي د. أحمد بن عبدالله بن عيسى الشعبي مديراً عاماً لمعهد الإدارة العامة بالمرتبة الممتازة.

### السيرة الذاتية لمدير عام المعهد:

- تاريخ الميلاد : ١٩٦٣ م .
- مكان الميلاد: الهفوف - المملكة العربية السعودية.
- دكتوراه إدارة الأعمال من جامعة سانت أندروس بالمملكة المتحدة عام ١٩٩٨ م .
- ماجستير إدارة الأعمال MBA من جامعة ولاية كاليفورنيا عام ١٩٨٩ م .
- بكالوريوس من جامعة الملك سعود بالرياض عام ١٩٨٤ م .
- التخصص العام: إدارة الأعمال.
- التخصص الدقيق : تقنية ونظم المعلومات الإدارية.
- وكيل جامعة الملك فيصل للدراسات والتطوير وخدمة المجتمع منذ ١٤٣٠/٥/٢٩ هـ حتى ١٤٣٤/٦/٢ هـ.
- وكيل الجامعة للدراسات والتطوير وخدمة المجتمع ١٤٣٠ هـ .
- عميد تطوير التعليم الجامعي ١٤٢٩ - ١٤٣٠ هـ .
- مدير مركز تقنية المعلومات بالجامعة ١٤٢٤ - ١٤٣٠ هـ .
- أستاذ مشارك ورئيس قسم نظم المعلومات الإدارية بكلية العلوم الإدارية والتخطيط ١٤٢٩ هـ .
- عميد كلية الصيدلة الأكاديمية ١٤٢٤ - ١٤٢٧ هـ .
- وكيل عمادة القبول والتسجيل ١٤٢١-١٤٢٤ هـ .
- رئيس اللجنة الدائمة لاستخدام الحاسب الآلي بالجامعة منذ ١٤٢٩ هـ حتى ١٤٣٤ هـ .
- عضو اللجنة العليا لمشروع قياس رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية.
- بالمنطقة الشرقية - إمارة المنطقة الشرقية ١٤٢٩ هـ .
- عضو اللجنة الدائمة للدراسات والتطوير الإداري بالجامعة منذ ١٤٢٧ هـ حتى ١٤٣٤ هـ .
- عضو اللجنة الرئيسية لإعداد دراسة إنشاء كلية العلوم الإدارية بالدمام ١٤٢٧ هـ .
- عضو اللجنة الرئيسية لضم كليات البنات والمعلمين بالمنطقة الشرقية للجامعة ١٤٢٧ هـ .
- عضو لجنة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد بمؤسسات التعليم الجامعي بوزارة التعليم العالي ١٤٢٦ هـ وحتى ١٤٣٤ هـ .
- عضو ومقرر لجنة التعاملات الإلكترونية بالجامعة ١٤٢٦ هـ وحتى ١٤٣٤ هـ .

- التقى صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن نايف بن عبدالعزيز، أمير المنطقة الشرقية، سعادة مدير عام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية المكلف، أ. عبد الرحمن العرفج، وتم خلال اللقاء دعوة سموه الكريم لرعاية حفل الفرع ليوم الخريج والوظيفة، وحضر اللقاء، أ. عبدالله العسكر عضو هيئة التدريب بالفرع.
- بحضور سعادة مدير عام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، أ. عبد الرحمن العرفج، كرم معالي مدير الأمن العام الفريق أول سعيد بن عبدالله القحطاني، كل من : مدير البحوث والاستشارات بالفرع، د.ناصر الهتلان القحطاني وأ.أحمد حسن الربيع، عضو هيئة التدريب بالفرع، للجهود المتميزة التي قدمها الزميلان لإدارة دوريات الأمن بالمنطقة الشرقية، حيث تم تسليهما دروعاً تكريمية قدمها لهما سعادة مدير دوريات الأمن بالمنطقة الشرقية، العميد صالح علي الشهراني، وحضر التكريم عدد من قيادات الدوريات الأمنية بالمنطقة.
- استقبلت سعادة مديرة عام الفرع النسائي، د. هند آل الشيخ بمكتبها، سعادة د. عفاف بنت أحمد التويجري، مديرة عام التدريب والابتعاث بوزارة الصحة، وحضرت الاستقبال كل من: مديرة إدارة البرامج أ.منى الزيد، ومديرة مركز الحاسب الآلي أ. موضي الرميح، ومديرة شئون المتدربات أ. ماجدة الحربي، ومديرة الشؤون الإدارية أ. سوسن المفلح، ومديرة إدارة العلاقات العامة أ. نور الكربي.
- التقت سعادة مديرة عام الفرع النسائي للمعهد د.هند آل الشيخ بمكتبها، وقد معهد التدريب الجمركي النسائي، الذي ضم كلاً من أ. منيرة العيسى مديرة شئون المتدربات بالمعهد، وأ. غادة البسام، وأ. الهنوف الشبيلي وأ. مها العتيبي، وذلك بهدف التعرف على آلية العمل في إدارتي البرامج وشؤون المتدربات، والاطلاع على الهيكل التنظيمي للمعهد. وحضرت اللقاء كل من: مديرة إدارة البرامج أ.منى الزيد، ومديرة البحوث والاستشارات د. سناء الطوق، ومديرة مركز الحاسب الآلي أ.موضي الرميح، ومديرة شئون المتدربات أ. ماجدة الحربي، ومديرة الشؤون الإدارية أ.سوسن المفلح، ومديرة إدارة العلاقات العامة أ.نور الكربي. وعقب اللقاء توجه الوفد لزيارة الإدارات المعنية للاجتماع بهم، والاطلاع على آلية العمل فيها.
- عضو مجلس كلية الطب بالأحساء ١٤٢٦ هـ .
- رئيس لجنة تحليل مشروع نظم القبول والتسجيل والتعليم الإلكتروني بالجامعة ١٤٢٥ هـ .
- عضو لجنة إنجاز مشروع نظام الحكومة الإلكترونية بإمارة المنطقة الشرقية ١٤٢٤ هـ وحتى ١٤٣٤ هـ .
- عضو اللجنة الفنية للخدمات الإلكترونية بالمنطقة الشرقية ١٤٢٥ هـ وحتى ١٤٣٤ هـ .
- عضو لجنة برنامج الماجستير MBA بكلية العلوم الإدارية والتخطيط ١٤٢٥ هـ .
- رئيس اللجنة الدائمة لتطوير نظم الحاسب الآلي بالجامعة ١٤٢٤ هـ .
- عضو مجلس الجامعة ١٤٢٤ هـ وحتى ١٤٣٤ هـ .
- عضو اللجنة الصناعية بالغرفة التجارية الصناعية بالأحساء ١٤٢٣ هـ .
- عضو اللجنة المشكلة للإشراف الفني والإداري لمناقصات وطلبات الحاسب الآلي الجامعة ١٤٢٣ هـ .
- رئيس اللجنة المشكلة لتقييم عمل متعهد تشغيل مركز تقنية المعلومات بالجامعة ١٤٢٢ هـ .
- عضو اللجنة الرئيسية المنظمة ورئيس لجنة الاتصال لمؤتمر اقتصاديات دول مجلس التعاون الخليجي "فرص القرن الحادي والعشرين" كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك فيصل ١٤٢١ هـ .
- عضو لجنة عمداء القبول والتسجيل في الجامعات السعودية ١٤٢٣ هـ .
- عضو لجنة عمداء ومسؤولي القبول والتسجيل بجامعات ومؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي ١٤٢١ هـ .
- عضو لجنة إعداد تصور موحد لمكاتب الخريجين من طلاب المنح بالجامعات السعودية وزارة التعليم العالي- الرياض ١٤٢٢ هـ .
- ممثل الجامعة في لجنة مسئول التعليم عن بعد بجامعات ومؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون لخليجي ١٤٢١ هـ .

# الأمير خالد بن بندر بن عبد العزيز يرعى احتفال معهد الإدارة العامة بيوم الخريج والوظيفة السابع عشر

١١٥٠ خريجاً وخريجة  
في ١٦ تخصصاً يدفع  
بهم المعهد إلى سوق  
العمل هذا العام



**يرعى** صاحب السمو الملكي الأمير خالد بن بندر بن عبد العزيز، أمير منطقة الرياض، - بمشيئة الله - يوم الأحد ١١ جمادى الآخرة ١٤٣٤ هـ، الموافق ٢١ أبريل ٢٠١٣م حفل يوم الخريج والوظيفة السابع عشر الذي ينظمه معهد الإدارة العامة، في مركز الأمير سلمان للمؤتمرات بالمركز الرئيس للمعهد بالرياض. وتجمع فعاليات هذه المناسبة، التي تستمر لمدة ثلاثة أيام، يوم المهنة، والاحتفال السنوي بخريجي برامج المعهد الإعدادية.

وأعرب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، د. أحمد بن عبد الله الشيعبي، بهذه المناسبة، عن تقديره واعتزازه ومنسوبي المعهد بهذه الرعاية الكريمة، وقال: إن رعاية سموه لهذه الفعاليات تجسد اهتمام خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين، بحفظهما الله، بتأهيل الشباب السعودي للعمل في القطاعين الحكومي والخاص، مثمناً لسمو الأمير خالد بن بندر، بحفظه الله، تشريفه واهتمامه ودعمه للمعهد.

ورحب معالي د. أحمد الشيعبي بصاحب السمو الملكي الأمير خالد بن بندر بن عبد العزيز، أمير منطقة الرياض في رحاب معهد الإدارة العامة، مشيراً إلى أن المعهد يتشرف بحضور سموه ورعايته لأول مرة لحفل افتتاح فعاليات يوم الخريج والوظيفة، مؤكداً أن هذا الحضور والرعاية موضع اعتزاز وفخر جميع منسوبي المعهد وخريجيه.

وأوضح أن خريجي البرامج الإعدادية في المعهد قد بلغ هذا العام ١١٥٠ خريجاً وخريجة، منهم ٦٥٥ خريجاً في المركز الرئيس للمعهد بالرياض، و١٩٣ خريجاً في فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، و١٤٨ خريجاً في فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، و١٥٤ خريجة في الفرع النسوي للمعهد. وحصل هؤلاء الخريجون والخريجات على شهادة الدبلوم في تخصصات: الدراسات القانونية (فوق الجامعي)، الرقابة المالية (فوق الجامعي) وإدارة التمويل والاستثمار (فوق الجامعي). بالإضافة إلى عشرة برامج لحملة الشهادة الثانوية، وهي: الأعمال البنكية والعمليات

من خلال ما يقدم من عروض من القطاعين للاستفادة من ذلك في توظيف الخريجين. كما أكد معاليه على أن معهد الإدارة العامة يتقضى في هذه المناسبة احتياجات سوق العمل الوظيفية، ويشارك في طرح الموضوعات التي تسهم في معالجة العقبات ذات العلاقة بتطورات توظيف القوى العاملة السعودية وإحلالها محل العمالة الوافدة في مؤسسات وشركات القطاع الأهلي، مشيراً إلى أن مناسبة يوم الخريج والوظيفة مناسبة مهمة تجمع بين الاحتفال بتخريج دارسي برامج المعهد الإعدادية وعدد من الفعاليات التي تناقش فيها قضايا توظيف الوظائف، والتجارب الميدانية ذات العلاقة، بهدف الوصول إلى حلول تؤدي إلى تحقيق وبلورة التفاهم المشترك بين المؤسسات والشركات في القطاع الأهلي وبين المؤسسات التعليمية والتدريبية ومخرجاتها من القوى العاملة السعودية. •



**د. أحمد الشيعبي:**  
رعاية سموه تجسد اهتمام  
حكومة خادم الحرمين  
الشريفين بإعداد وتوظيف  
الشباب السعودي

الفندقية والمبيعات، وإدارة المستشفيات وإدارة المواد والسكرتير التنفيذي وبرمجة الحاسب وتقنية شبكات الحاسب وأنظمة التشغيل والمحاسبة التجارية، وعمليات التأمين. كما يشهد هذا العام تخرج ١٠٩ خريجين من ثلاثة برامج إعدادية خاصة لعدد من الجهات الحكومية هي: برنامج الأنظمة الجزائية (فوق الجامعي) الخاص بهيئة التحقيق والادعاء العام، وبرنامج القانون الإداري (فوق الجامعي) الخاص بقضاة ديوان المظالم، وبرنامج أعمال السكرتارية الخاص بوزارة الخدمة المدنية.

وأشار معالي د. أحمد الشيعبي أن المعهد يهدف من تنظيمه ليوم الخريج والوظيفة إلى الإسهام في دعم الجهات الحكومية بكفاءات سعودية وتوطين الوظائف في القطاع الأهلي من خلال تعريف خريجي برامج المعهد الإعدادية بنشاطات هذا القطاع، والفرص والمزايا الوظيفية التي يقدمها، وكذلك التعريف بخريجي برامج المعهد الإعدادية للشركات والمؤسسات الأهلية، بالإضافة إلى التعرف على الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل في القطاعين الحكومي والأهلي



## د. صالح الشهيّب نائباً لوزير الخدمة المدنية

صدر الأمر الملكي الكريم رقم (١٣٢/أ) وتاريخ ١٤٣٤/٦/٢هـ، بتعيين معالي الدكتور الدكتور صالح بن عبدالرحمن بن سعد الشهيّب نائباً لوزير الخدمة المدنية بالمرتبة الممتازة. ●



## عبّر عن اعتزازه بالثقة الملكية الغالية د. أحمد الشعبي يباشر عمله مديراً عاماً لمعهد الإدارة العامة



هذا العهد الميمون بقيادة خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي العهد، وسمو النائب الثاني حفظهم الله. ونوه معالي مدير عام معهد الإدارة العامة بالاهتمام الكبير الذي يحظى به الإصلاح والتنظيم الإداري في المملكة من قبل خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين وسمو النائب الثاني الذين يولون هذا الجانب جل اهتمامهم، حفظهم الله، حيث شهدت المملكة في السنوات الماضية تطوراً مشهوداً في مجال التنمية الإدارية والذي سوف يسهم - بمشيئة الله - في الدفع بعجلة التطور في بلدنا الغالية في مجالات التنمية الوطنية الشاملة كافة .

وفي ختام تصريحه قدم شكره لمعالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله البراك، على ما يجده المعهد من دعم واهتمام ومتابعة من معاليه. ودعا المولى عز وجل أن يعينه على أداء مهامه كمدير عام لمعهد الإدارة العامة، وأن يكون عند حسن ظن ولاة الأمر، وأن يؤدي الأمانة على الوجه الأكمل. ●

بأشرف معالي د. أحمد بن عبدالله الشعبي يوم الأحد ١٤٣٤/٦/١٤هـ عمله في معهد الإدارة العامة كمدير عام للمعهد، وذلك بعد صدور الأمر الملكي الكريم بتعيينه مديراً عاماً للمعهد. وكان في استقبال معاليه لدى وصوله مقر المعهد عدد من مسئولي المعهد. ومنسوبيه الذين قاموا بالسلام عليه مرحبين به ومهنئينه بالثقة الغالية من القيادة الحكيمة بتعيينه مديراً عاماً للمعهد. سائلين المولى عز وجل أن يوفقه في مهمته القادمة، ومؤكدين أنهم سيكونون خير معينين له للارتقاء بأداء المعهد والدفع بمسيرته بما يحقق الآمال والطموحات المعقودة عليه.

وبهذه المناسبة رفع معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، د. أحمد بن عبدالله الشعبي، أسمى آيات الشكر والتقدير لمقام خادم الحرمين الشريفين على الثقة الكبيرة التي أولاه إياه. معبراً عن اعتزازه بهذه الثقة الملكية الكريمة ومؤكداً أنها ستكون حافزاً لتقديم مزيد من البذل والعطاء للمساهمة في رقي وتطور الوطن الغالي، الذي يشهد ازدهاراً كبيراً في





## معالي د. عبدالرحمن البراك يترأس اجتماعاً لمجلس إدارة المعهد

بوزارة الاقتصاد والتخطيط، وسعادة د. صالح بن عبدالرحمن العمرو، نائب محافظ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، وسعادة أ. فهد بن عبدالله الدكان، مدير عام إدارة الحسابات العامة بوزارة المالية، وسعادة د. صالح بن عبدالرحمن الشهيب، أمين عام لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية . وقد تم خلال الاجتماع مناقشة عدد من الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها. ●

**برئاسة** معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة، د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك، عقد مجلس إدارة المعهد اجتماعاً الشهر الماضي بحضور نائب رئيس المجلس، معالي مدير عام معهد الإدارة العامة (السابق) د. عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، وأعضاء المجلس وهم : سعادة د. عبدالقادر بن عبدالله الفتوخ، وكيل وزارة التعليم العالي للتخطيط والمعلومات، وسعادة د. أحمد بن حبيب صلاح، المستشار

## د. محمد الحداوي أميناً عاماً لمجلس الخدمة المدنية

الإشرافية على المجلة القضائية الصادرة عن وزارة العدل منذ تأسيسها عام ١٤٣٢هـ، وعضو لجنة البحوث بمعهد الإدارة العامة منذ ١٤٢٨/١١/٤هـ لثلاث دورات متتالية، وقام بتحكيم عدد من البحوث والكتب لعدد من المراكز البحثية والعلمية، كما أشرف على عديد من بحوث التخرج لـدبلومات الدراسات القانونية بالمعهد، بالإضافة إلى عمله كعضو هيئة تدريس متعاون في جهات مختلفة أهمها: المعهد العالي للقضاء، وجامعة الأمير سلطان، وجامعة دار العلوم. وقد شارك د. الحداوي في الكثير من الدورات والحلقات وحضر العديد من الندوات والمؤتمرات، سواء داخل المملكة أو خارجها بدول عديدة أهمها: فرنسا، وبريطانيا، ونيوزيلندا، ودولة الإمارات العربية المتحدة، وهولندا، وكندا، وماليزيا. وقام بتأليف بحوث ودراسات ومقالات وأوراق عمل متنوعة، وبصفة خاصة في مجال مكافحة الفساد. ●

القانون من جامعة بواتييه عام ١٤٢٧هـ، وعمل مديراً للبرامج القانونية بمعهد الإدارة العامة، ومستشاراً قانونياً للمعهد منذ ١٤٢٩/٢/٢هـ، إضافة لعمله كعضو هيئة تدريس في قطاع القانون، كما عمل سكرتيراً لمجلس إدارة المعهد منذ شهر ربيع الآخر عام ١٤٣٢هـ، وأميناً عاماً للمجلس العلمي بالمعهد منذ ١٤٢٩/٥/١هـ، كما أنه عضو في العديد من اللجان القانونية والاستشارية والبحثية والعلمية داخل معهد الإدارة العامة وخارجه، ومن بينها عضويته بلجان: الفصل في المنازعات والمخالفات التأديبية، واللجنة الدائمة للوثائق والمحفوظات، واللجنة الدائمة للحالات التدريبية،.. وقد تم اختياره ليصبح العضو النائب في محكمة التحكيم الدولية بغرفة التجارة الدولية ICC بباريس خلال الفترة من شهر يونيو ٢٠٠٦م وحتى نهاية عام ٢٠٠٩م.

ويتمتع د. الحداوي بخبرات علمية كبيرة؛ فهو عضو الهيئة



**صدر** قرار مجلس الوزراء بتعيين د. محمد بن علي الحداوي، أميناً عاماً لمجلس الخدمة المدنية بالمرتبة الخامسة عشرة.

وبهذه المناسبة، رفع د. محمد الحداوي الشكر والتقدير، لمقام خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، ولسمو ولي العهد الأمين، ولسمو النائب الثاني، حفظهم الله، على الثقة الكريمة، وأكد أن هذه الثقة الغالية ستكون حافزاً لتقديم مزيد من البذل والعطاء للإسهام في رقي الوطن الحبيب وتطوره، الذي يشهد نماءً كبيراً في هذا العهد المزدهر.

ونوه د. الحداوي بالاهتمام الكبير الذي يحظى به قطاع الخدمة المدنية في المملكة من قبل خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين، وسمو النائب الثاني، الذين يولون هذا الجانب جل اهتمامهم، حفظهم الله، حيث شهدت المملكة في السنوات الماضية تطوراً مشهوداً أسهم في الدفع بعجلة التطور في مجالات

التنمية الوطنية الشاملة. وعبر د. الحداوي عن شكره وامتنانه لمعالي وزير الخدمة المدنية د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك، ومعالي مدير عام معهد الإدارة العامة (السابق) د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، على دعمهما له وتوجيهاتهما السديدة خلال فترة عمله بمعهد الإدارة العامة.

### د. الحداوي في سطور

الجدير بالذكر أن د. محمد بن علي الحداوي، حاصل على درجة الدكتوراه في علوم



د. صلاح بن معاذ  
المعيوف \*

## العدالة التنظيمية

**المنطلق** الأساسي لتحليل المنظمات وفهمها أن المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي في الدرجة الأولى ، لها عاداتها وتقاليدها وأعرافها والسلوكيات المقبولة والمرفوضة فيها. وبهذا المعنى فإن "مجتمع" المنظمة مجتمع ديناميكي يتفاعل مع ما يجري بداخل المنظمة وخارجها ويؤثر فيها ويتأثر بها. المحرك لسلوك أفراد هذا المجتمع ليس العامل المادي فقط، وإنما مجموعة من القيم على رأسها العدالة في الحقوق والواجبات والمعاملة. وعلى هذا الأساس نشأت المدرسة السلوكية في الإدارة وحظيت بجهود كبيرة من قبل الباحثين والمنظرين؛ لما للسلوك البشري في المنظمات من تأثير قوي ومباشر على فاعليتها وكفاءتها وتماسكها كأظمة لها أهدافها المحددة والمعلنة والمبررة لوجودها واستمراريتها. ومن هذا المنطلق ظهرت نظريات سلوكية متعددة ركزت على تفسير سلوك الموظفين ودوافعهم في بيئة العمل؛ بهدف زيادة إنتاجيتهم من خلال تحفيزهم وكسب ولائهم للمنظمة.

ومن المعلوم أن انضمام الموظف للمنظمة تحكمه علاقة تعاقدية قانونية بين طرفين، مبنية على قرار اختياري حر من قبل الموظف يمثل رغبته وقبوله العمل في المنظمة مقابل ما تقدم له من حقوق ومزايا. وفي حقيقة الأمر إن رضا الموظف ودرجة تحفيزه وولائه وتقانيه في عمله لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بما يحصل عليه من مزايا وظيفية كفلها له النظام الذي يحكم علاقته بجهة عمله. لقد أكدت دراسات السلوك التنظيمي على أن هناك عوامل كثيرة تؤثر على درجة رضا الموظف عن جهة عمله، وأن هذه العوامل ذات علاقة ببيئة العمل وسياسات المنظمة وأسلوب العمل وغير ذلك من العوامل. ومن أهم النظريات التي تفسر حالة عدم الرضا في بعض المنظمات نظرية "العدالة التنظيمية" Equity Theory، والتي تؤكد على أن عدم الرضا لدى الموظف ليس بالضرورة ناتج عن عدم قناعته بالراتب الذي يتقاضاه نهاية الشهر، ولا عن عدم ارتياحه لبيئة العمل أو لسياسات المنظمة ولأساليب العمل، وإنما عدم رضاه يكون بسبب شعور الموظف بعدم العدالة عندما يقارن ما يحصل عليه بما يحصل عليه أقرانه الذين يؤدون العمل نفسه. ولذلك فإن العدالة التنظيمية لا تعني حصول الموظف على حقوقه الوظيفية التي أصلاً كفلها له النظام، وإنما تكون الأنظمة التي تطبقها المنظمة عادلة بذاتها، من حيث أنها تعطي المزايا الوظيفية نفسها لكل من يقوم بالعمل نفسه. ومن هذا المنطلق فإن شعور الموظف بعدم العدالة في جهة عمله شعور مبرر ومشروع؛ لأن الأساس في اختلاف الحوافز والمميزات الوظيفية هو طبيعة العمل الذي يؤديه الموظف. ومع ذلك فإنه من المهم إدراك أنه في كثير من الحالات ليست جهة عمل الموظف السبب في "عدم العدالة" وإنما الأنظمة المطبقة فيها، ولذلك فإن شعور الموظف بعدم العدالة لا يعني أن جهة عمله حرمته من حقاً تكفله الأنظمة المطبقة عليه.

إن ما نلاحظه في وسائل الإعلام من مطالبات من قبل فئات كثيرة من الموظفين في العديد من الأجهزة الحكومية، يعكس شعورهم بعدم العدالة التنظيمية وحرمانهم من مميزات يرون استحقاتهم لها. ولا شك أن شعور الموظف بعدم العدالة يؤثر سلباً على أدائه والتزامه وإخلاصه لجهة عمله والمتضرر هي جهة العمل والموظف نفسه. إن تحقيق مفهوم العدالة التنظيمية بالنسبة للموظفين أمر يتجاوز النصوص النظامية المطبقة عليهم؛ لأنه ينطلق من مقارنة مع أقرانهم الذين يقومون بالعمل نفسه الذي يقومون به. إن تعدد الأنظمة المطبقة داخل بعض الأجهزة الحكومية وبين الأجهزة الحكومية وما يترتب على ذلك من اختلافات جوهرية في حقوق ومميزات الموظفين من الأسباب الظاهرة لتدني أداء الجهاز الحكومي وضعف إنتاجيته. ولعل ما نلاحظه من حماس وجدية من قبل الأجهزة المعنية بهذا الأمر كفيل بالتصدي لهذه المشكلة ووضع الحلول الناجعة لها..●

إن ما نلاحظه في وسائل الإعلام من مطالبات من قبل فئات كثيرة من الموظفين في العديد من الأجهزة الحكومية يعكس قناعاتهم بعدم عدالة ما يطبق عليهم من أنظمة وظيفية وحرمانهم من مميزات يرون استحقاتهم لها



بسم الله الرحمن الرحيم  
ديوان جلالة الملك  
الشعبة السياسية

حضرة المكرم نائب وزير  
الخارجية المحترم

بالإشارة إلى كتابكم رقم ١٥٤  
١١ / ١ / بتاريخ ١٣٥٧/١٢/١٩  
هـ، والكتاب الملحق به الخاص

بالأبحاث التي دارت بين مديرية المعارف وبين وكيل وزارة المعارف المصرية المساعد بشأن البعثات العلمية التي ستوفد من المملكة العربية السعودية إلى الكليات العالية بمصر، أفيدكم بأنني قد عرضت الأمر على جلالة الملك فوافق جلالتة على أن تقوم وزارة الخارجية بإجراء المباحثات اللازمة بهذا الأمر لتحقيق هذا الغرض، فأرجو إنفاذ أمر جلالتة. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

صورة مع الاحترام للنيابة





عبدالله بن متعب  
السميح \*

## سراب الشعارات

**في** الإعلام وعبر المصداقية، والمصداقية وحدها، تستطيع أن تبني قاعدة جماهيرية ممتدة الأطراف، وتحظى بالمتابعة والإعجاب في الوقت ذاته.

هذا الأمر لن يتأتى بين ليلة وضحاها، ولن يكون عبر الشعارات والإبهار الإخراجي ودغدغة عواطف الجماهير، لكنه يتحقق بمراعاة الثقة مدعمة بسنوات من الكد والجهد المهني، ومع هذا فإنه وبخطأ غير محسوب أفضت إليه الثقة الزائدة والارتهاان للمنجز، سترى الجمهور قد انفض عنك وغادرك إلى غير رجعة مردداً قول المتنبي: (إذا انصرفت نفسي عن الشيء لم تكد× إليه بوجه آخر الدهر تقبل)

وفي المجال الإداري، يحدث أن يناهز بعض المختصين ممن لهم علاقة بالكتابة- بالتغيير- ويضعون الاستراتيجيات، ويقترحون الحلول لكثير من المعضلات التي أعاققت مسيرة التنمية، وأثرت بشكل مباشر

على حياة المواطن، ويستمرئ هؤلاء المختصون رفع الشعارات التي تناغي أحلام الجمهور، حتى يكونوا محط اهتمامه ومتابعته ومحل تقدير صاحب القرار، ولا يلبث هؤلاء أن يتسمنوا المناصب في المواقع التي يعتبرونها مكنم العوائق التنموية والتي راهنوا طويلاً على النهوض بها وجعلها مثالا للفاعلية والإنجاز لتحقيق مصلحة المواطن وطموح الوطن.

وتبدأ مرحلة الحماس الأولى متقدة بلهيب الشعارات، وتتوالى التصريحات، والوعود التي يتلقفها المواطن بكل براءة وطيبة، ونصب عينه المستقبل المشرق والتخفف من الأعباء التي أثقلت كاهله، بسبب سوء الخدمات أو سأم المراجعات أو اللهات الماراثوني خلف المعاملات، وهكذا يعلق كل أماله على هذا المسئول الذي كان يتابعه كاتباً فذاً ويراهن على أنه الشخص المناسب للمنصب المناسب، وكأنه يرى رأي العين كيف أن صاحبه سيحقق غايته ولا يخذل أحلامه البسيطة.

شيئاً فشيئاً يبدأ خفوت الشعارات ومجانبة التصريحات واتهام الإعلام بالتدليس والتقول وتحريف الكلم عن مواضعه، هكذا تبدأ مرحلة الارتهاان للواقع إما عن عجز أو لأن الشعار كان يقف عند حدود التنظير ولم يُرفد بالمهارات اللازمة والرؤية الموضوعية لترسيخ مبدأ التغيير، أو لأن الشعار اتخذ سلماً في الأصل لمصلحة شخصية.

لكن المضحك المبكي في هذه الحالة هو النكوص ومحاولة اختراع الواقع من جديد، والدخول في نفق التبريرات الواهنة للحفاظ على المكتسبات الشخصية، فإذا ما سخط المواطن على هذا المسئول أو ذاك، اتهم بقصر النظر وعدم الروية، وعدم إدراك مجريات الأمور والعجلة التي تقضي إلى الندم والخسران المبين.

من هنا تبدأ الهوة السحيقة بين الشعار وتطبيقه من جهة وبين المسئول والمواطن، ولا مناص من أن يعذر المسئول المواطن المسكين إذا افترت شفثاه عن ابتسامة ساخرة وطوى صحيفته اليومية وألقاها جانبا بحيث تتوارى صورة المسئول وشعاره الذي لُوح به طويلاً، ذلك الشعار الذي يحسبه الظلم أن ماء.●



شيئاً فشيئاً يبدأ خفوت  
الشعارات ومجانبة  
التصريحات واتهام  
الإعلام بالتدليس  
والتقول وتحريف الكلم  
عن مواضعه، هكذا تبدأ  
مرحلة الارتهاان للواقع إما  
عن عجز أو لأن الشعار كان  
يقف عند حدود التنظير  
ولم يُرفد بالمهارات اللازمة  
والرؤية الموضوعية لترسيخ  
مبدأ التغيير، أو لأن الشعار  
اتخذ سلماً في الأصل  
لمصلحة شخصية.

تحت عنوان "تحقيق الاستفادة المثلى  
من برامج المعهد التدريبية.. آفاق ورؤى مستقبلية"

## افتتاح أعمال اللقاء الدوري لمسؤولي التدريب في الأجهزة الحكومية

تغطية : شقران الرشيد

**افتتح** يوم الأحد ٥ جمادي الأولى ١٤٣٤هـ، الموافق ١٧ مارس

٢٠١٣م، اللقاء الدوري لمسؤولي التدريب في الأجهزة الحكومية، الذي يأتي هذا العام تحت عنوان "تحقيق الاستفادة المثلى من برامج المعهد التدريبية آفاق ورؤى مستقبلية"، بقاعة ابن خلدون في مركز الأمير سلمان للمؤتمرات بمقر المعهد بالرياض، بحضور عدد من مسؤولي التدريب في الأجهزة الحكومية.

وقد أشار معالي مدير عام معهد الإدارة العامة (السابق) في كلمته بهذه المناسبة، إلى أن موضوع تحقيق الاستفادة المثلى من برامج المعهد التدريبية "آفاق ورؤى مستقبلية"، تنطلق فكرته من أهمية التواصل المستمر مع المسؤولين والمختصين في ميادين التدريب، وتنمية الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، لإطلاعهم على المستجدات والمتغيرات النظرية والتطبيقية في هذه المجالات، والتشاور والتحاور معهم حول أفضل السبل للاستفادة منها وتطويرها. وقال: "إن المعهد دأب على تطوير برامجه المتنوعة وخدماته التدريبية بشكل مستمر، لكنه وفي ذات الشأن لم يغفل الدور المهم للأجهزة الحكومية في عملية التطوير، كذلك حرص المعهد في ذات الوقت على تعزيز وتدعيم جسور الشراكة الإستراتيجية مع تلك الأجهزة، التي تتجسد في عقد لقاءات دورية لمسؤولي التدريب؛ بهدف طرح الرؤى والمقترحات ذات الصلة بنشاط التدريب". وأضاف د. الشقاوي: "إنه خلال اللقاءات الدورية السابقة طرح ونوقش

العديد من الموضوعات المهمة، التي تتصل بمستقبل التدريب وتطوير القوى العاملة في المملكة".

### جهود المعهد

وتطرق د. الشقاوي إلى جهود المعهد في تطوير برامجه وخدماته كما ونوعاً، التي بذلها ويبدلها المعهد لتحقيق الاستفادة المثلى من خلال التخطيط للتدريب وتطوير البرامج التدريبية بشكل مستمر، التي تأتي بناءً على دراسات تقدم من وحدة دعم الجودة مبنية على استقصاء آراء المندربين وأعضاء هيئة التدريب، مشيراً إلى أن الجهود لا يمكنها أن تكون مثمرة ومؤثرة لتحقيق الفائدة القصوى من التدريب في تطوير القوى العاملة ما لم يرافقها حسن استغلال للفرص التدريبية، التي يتيحها المعهد، والتي باتت في بعض الأحيان فرصاً مفقودة أو غير محققة، إما بسبب ما يحدث من أخطاء أثناء القيام بعمليات تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي الأجهزة الحكومية، أو خلل في تنفيذ إجراءات الترشيح والقبول في برامج المعهد، إضافة إلى عدم التزام المرشحين بالحضور أو الاعتذار عن عدم حضور التدريب.

### ٥٠ ألف فرصة

وبين أن هذا اللقاء الدوري لمسؤولي التدريب في الأجهزة الحكومية يأتي هذا العام ليتناول موضوع «تحقيق الاستفادة المثلى من برامج المعهد التدريبية»؛ ليلقي الضوء على الملاحظات والرؤى المستقبلية التي تساعد على تحقيق الفائدة المرجوة من برامج المعهد التدريبية في تحسين قدرات الموظفين الحكومي وتمكينه من القيام بالمهام

المناطة به على الوجه الأمثل، كذلك الخروج بتوصيات موضوعية وعملية تبلور هذا التوجه وتذلل ما قد يكتنفه من مصاعب. وأشار إلى أن اللقاء يعقد كل عامين للتواصل مع مسؤولي التدريب والوقوف على أبرز القضايا والمشكلات المتعلقة بالتدريب، موضحاً أن اللقاء يركز على مدى الاستفادة من برامج المعهد التدريبية آفاق ورؤى مستقبلية، كما يطرح المشكلات التي تواجه القطاع الحكومي في مجال التدريب، ومن أبرز هذه المشكلات: القضايا المتعلقة بالترشيح الآلي، ومدى الدقة في هذا الترشيح، وكيف تتم عملية المواءمة بين احتياجات الموظف وبين برامج المعهد التدريبية.

وكشف د. الشقاوي، أن عدد الفرص المفقودة سنوياً ٦٠٠٠ فرصة تدريبية؛ وذلك لعدم حضور بعض المرشحين في برامج المعهد المختلفة، ما ينتج عنه فرص تدريبية مفقودة في المعهد، كما أنه لا يتم إشعار المعهد عن التخلف أو عدم الرغبة في المشاركة أحياناً، موضحاً أن المعهد يتيح ما يقارب من ٥٠ ألف فرصة تدريبية سنوياً من خلال البرامج العامة التي ينفذها ضمن خطة التدريب السنوية موجهة لموظفي الأجهزة الحكومية.

### المشاركون

من جانبه، أوضح نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشئون التدريب د. صلاح المعيوف، أن اللقاء حضره عدد من كبار المسؤولين والمسؤولات المعنيين بالتدريب والتطوير الإداري في الأجهزة الحكومية؛ بهدف التعرف على واقع ترشيح الأجهزة الحكومية لبرامج المعهد التدريبية وسبل تطويره. وقال د. المعيوف: "تضمن اللقاء جلستين:



الاحتياجات التدريبية في وزارة التربية والتعليم، فحددت الأساليب المستخدمة في عملية تحديد الاحتياج التدريبي، ومنها: استخدام منهجية "ديكام"، ووضع استبانة سنوية توزع داخل الوزارة وخارجها، وطلبات الإدارات والأشخاص، واستبيان تقييم البرامج التدريبية، والمشاركة في اللجان المختلفة، وعقد اختبارات قياس للمهارات والقدرات، وتحليل الوظائف.

وقدم أ.حماد بن محمد الخويطر، ورقة العمل الثالثة عن "التدريب في وزارة الشؤون البلدية والقروية"، والتي أوضحت وجود العديد من المعوقات التي تواجهها الوزارة في هذا الصدد، ومنها: تضاوت الاهتمام بالتدريب من بلدية لأخرى، وعدم توفر خطة لدى بعض الأمانات والبلديات، وأن نقص المعرفة أو المهارة لا يشكل عائقاً للترقية، وعدم وجود نظام يجبر الموظف على التدريب أو تطوير الذات.

وأبرزت ورقة العمل الرابعة المقدمة من د.عفاف بنت أحمد التويجري، بعنوان "تجربة وزارة الصحة في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد الخطة التدريبية لمنسوبيها"، فركزت على اعتماد الوزارة على منهجية معينة تتضمن: أولاً دراسة الاحتياجات التدريبية على مستوى الإدارة والوظيفة، وثانياً دراسة الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد. واستعرضت الورقة التحديات التي تواجهها هذه المنهجية، ومنها على سبيل المثال غياب الوصف الوظيفي الدقيق الواضح لمعظم الوظائف. كما بينت الخطوات التي تتبعها

من خلال سبع أوراق عمل، تحدد موضوع الورقة الأولى المقدمة من: أ. محمد بن زيد الخثلان، وأ. أحمد بن سعد الزهير في "تجربة وزارة الخدمة المدنية في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد الخطط التدريبية لمنسوبيها في الترشيح لبرامج معهد الإدارة العامة التدريبية"، وقد أشارت الورقة إلى أن آلية وأسلوب عمل الوزارة تتم وفق ثلاثة محددات: يتمثل أولها في تلقي الإدارة مع بداية كل عام مالي المخصصات المعتمدة التي يتم في حدودها إعداد الخطة التدريبية، والمحدد الثاني عبارة عن البدء في تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة منسوبي الوزارة من خلال توزيع البيانات والنماذج المعدة لهذا الغرض، وثالثها عرض الخطة على لجنة تدريب وابتعاث موظفي الوزارة للموافقة عليها ثم اعتمادها. وخلصت الورقة لصياغة عدد من التوصيات المهمة، منها على سبيل المثال دعم إدارات التطوير الإداري والتدريب في الجهات الحكومية بالكوادر المؤهلة والمدرية. وتطرقت ورقة العمل الثانية المقدمة من أ. أحمد بن محمد الشهري، إلى "واقع

الأولى بعنوان: "تجارب الأجهزة الحكومية في إعداد الخطط وتحديد الاحتياجات التدريبية وربطها بالترشيح لبرامج المعهد التدريبية". ورأس الجلسة وكيل وزارة التربية والتعليم للتخطيط والتطوير د. نايف الرومي، وتحدث فيها كل من: مدير إدارة الإيفاد بوزارة الخدمة المدنية أ. محمد الخثلان، ومدير إدارة التدريب بوزارة التربية والتعليم أ. أحمد الشهري، ومدير إدارة التدريب بوزارة الشؤون البلدية والقروية أ. حماد الخويطر، ومدير عام التدريب والابتعاث بوزارة الصحة د. عفاف التويجري، ومدير عام التدريب والابتعاث بوزارة العدل أ. ناصر العتيق، ومدير عام الإدارة العامة للموارد البشرية بوزارة العمل أ. ماجد باشا، ومدير عام مكتب رئيس الديوان بديوان المراقبة العامة أ. محمد النفيعي. أما الجلسة الثانية فكانت بعنوان "واقع الترشيح في الأجهزة الحكومية لبرامج المعهد التدريبية". وترأسها نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشؤون التدريب، وتحدث فيها كل من: د. فيصل البواردي أستاذ إدارة الموارد البشرية المساعد، ومدير إدارة البحوث بمعهد الإدارة العامة، وأ. رياض بن عبيد العنزي عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة، و د. بندر السجنان مدير عام الإدارة العامة للتخطيط والتطوير بمعهد الإدارة العامة.

### تجارب الوزارات والديوان

وقد تضمنت الجلسة الأولى، استعراض تجارب الوزارات والهيئات المشاركة بالملتقى

**عدد الفرص المفقودة سنوياً  
٦٠٠٠ فرصة تدريبية؛ وذلك  
لعدم حضور بعض المرشحين  
في برامج المعهد المختلفة،  
ما ينتج عنه فرص تدريبية  
مفقودة في المعهد**





قدمت مقترحات لحل هذه المشكلات، أهمها: النظر في زيادة مدد الدورات التدريبية، وإنشاء فروع جديدة لمعهد الإدارة العامة في مناطق المملكة.

### فعاليات الجلسة الثانية

واستهلّت الجلسة الثانية فعاليتها بعرض يلخص ما تضمنه البحث الميداني المقدم من معهد الإدارة العامة عن "واقع تحديد الاحتياج التدريبي وإعداد خطط التدريب في الأجهزة الحكومية"، وهو من إعداد د. فيصل بن عبد الله البواردي، وأ. رياض عبيد الغنزي، وتحدّدت مشكلته البحثية في سؤال مهم وهو: ما هو واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر المديرين والموظفين؟، وتم تصنيف النتائج التي انتهى إليها البحث وفق خمسة محاور: أولها النتائج المتعلقة بالمعلومات العامة، وثانيها النتائج المرتبطة بآليات تحديد الاحتياج التدريبي قبل الترشيح لبرامج المعهد، وثالثها النتائج المتعلقة بالأدوات المستخدمة في تحديد هذا

السادسة التي قدمها للملتقى "تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس العائد من التدريب في وزارة العمل"، فأوضح المستويات الأربعة الخاصة بتحليل احتياجات التدريب في الوزارة وهي: تحليل المنظمة، وتحليل الإدارة، وتحليل الوظيفة، وتحليل الموظف. كما ناقش تصميم خطط التدريب لكل موظف، وتطرق أيضاً إلى معوقات التدريب في الوزارة، وقياس العائد من الاستثمار في التدريب. وتضمنت ورقة العمل السابعة المقدمة من: أ. محمد بن مطلق النفعي، و أ. إبراهيم بن ناصر الدوسري، تجربة "ديوان عام المراقبة"، والتي ترتبط بمراحل محددة وفقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية، وأشارت الورقة إلى أن لدى الديوان برامج تدريبية داخلية على رأس العمل على مدار العام. وركزت الورقة أيضاً على المشكلات والصعوبات التي تواجه الديوان في عمليات الترشيح لبرامج المعهد، ومنها: قصر مدة البرامج التدريبية، وقلة أعداد المقبولين لبرامج المعهد. وتجدر الإشارة إلى أن الورقة

الوزارة في إعداد الخطة السنوية للأنشطة والبرامج التدريبية، كما حددت آلية ترشيح موظفي الوزارة لبرامج معهد الإدارة العامة. وقدم أ. ناصر بن محمد العتيق، عرضاً لورقة العمل الخامسة عن "تجربة وزارة العدل في تحديد الاحتياجات التدريبية لمُسوّبيها"، فأكد على أن إعداد الخطة التدريبية بالوزارة يمر بثلاث مراحل: أولها إعداد قاعدة بيانات تشخيصية للوضع الراهن، والثانية إعداد مشروع مقترح لتحديد مواصفات واحتياجات وقدرات شاغلي الوظائف، وثالثها إيجاد مركّزات أساسية للاحتياجات التدريبية. وناقش أ. العتيق المداخل الثلاثة المستخدمة لتحليل وتحديد هذه الاحتياجات التدريبية وهي: مدخل تحليل المنظمة أو التنظيم، ومدخل تحليل العمل، ومدخل تحليل الموظف شاغل الوظيفة. واستعرض كذلك التحديات والمشكلات التي تواجه تحديد تلك الاحتياجات، وتجربة الوزارة في وضع خطة تدريبية لمُسوّبيها. وأبرز أ. ماجد بن علي باشا، في ورقة العمل



**الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المغربي يزور معهد الإدارة العامة**

## أ. عبد العظيم كروج: الزيارات بين المختصين في المجال الإداري لها تأثيرها المهم على رفع مستوى الأداء الوظيفي بين البلدين

الحكومة المكلف بالوظيفة العمومية وتحديث الإدارة بالمملكة المغربية والوفد المرافق بجولة في أرجاء المعهد اطلعوا خلالها على نشاطاته المختلفة وعلى إمكانياته الإنشائية وتجهيزاته الفنية والتقنية.

وحضر بعدها الوفد الزائر حفل الغداء المُعد بهذه المناسبة.

وفي ختام الزيارة أدلى معالي الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالوظيفة العمومية وتحديث الإدارة بالمملكة المغربية أ. عبد العظيم كروج بتصريح صحفي قال فيه: "إن مثل هذه الزيارات بين المختصين في المجال الإداري لها تأثيرها المهم على رفع مستوى الأداء الوظيفي بين البلدين". وأكد أن زيارته للمملكة تأتي ضمن برنامج الزيارات المتبادلة بين البلدين للإطلاع على التجارب والخبرات في مجال التنمية الإدارية، والاستفادة من الخبرات رفيعة المستوى لبناء وتعزيز أطر التدريب والإدارة بين السعودية والمغرب.

كما أعرب عن الرغبة في الاستفادة من برامج الجهات المعنية في المملكة العربية السعودية في تطوير مسارات التنمية الإدارية في المملكة المغربية، وتعزيز التعاون المثمر في طرح التحديات التي تواجه التدريب في الوظيفة العامة، ومناقشتها على أرض الواقع من خلال تبادل زيارات الخبراء والمتخصصين من الجانبين لعرض تجربة كل منهما للآخر، وللوقوف على أنجح الممارسات فيما يتعلق بتدابير التطوير الإداري. مؤكداً نضوج التجربة السعودية في شئون التدريب والإدارة. ومعبرا عن سعادته بزيارة المملكة العربية السعودية والالتقاء بمسؤولي وزارة الخدمة المدنية، ومعهد الإدارة العامة. ●

قام معالي الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالوظيفة العمومية وتحديث الإدارة بالمملكة المغربية أ. عبد العظيم كروج، بزيارة للمعهد يرافقه وفد مكون من سعادة السيد/ بنبراهيم رؤوف مستشار السيد الوزير، وسعادة السيد/ بوشمامه لحسن مستشار السيد الوزير، وسعادة السيد/ إبراهيم لديد رئيس قسم إعادة هيكلة الإدارات اللاتركيزية، وسعادة السيد/ محمد عمور رئيس قسم نظام تدبير الموارد البشرية للدولة، وسعادة السيد/ يوسف موسابح متصرف بقسم الأنظمة الأساسية.

والتقى الوفد بمعالي مدير عام المعهد (السابق) د. عبد الرحمن الشقاوي وحضر اللقاء كل من سعادة نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشئون التدريب د. صلاح المعيوف، وسعادة مدير مشروع اللجنة الوزارية العليا للتنظيم الإداري د. ثامر المطيري، وسعادة مدير عام الاستشارات د. خالد البتال، وسعادة مدير عام الشؤون الإدارية المالية أ. عبد الله الحميدان، وسعادة مدير عام المكتبات والوثائق د. فهد الفريخ، وسعادة مدير عام إدارة التخطيط والتطوير د. بندر السجان، وسعادة مدير عام مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية د. مشبب القحطاني، وسعادة مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام أ. عبد الله السميح.

وتعرف الوفد الزائر على نشاطات المعهد المختلفة في مجالات التدريب والبحوث والاستشارات والتوثيق الإداري، كما تعرف على تجربة المعهد في مجال التنمية الإدارية. وجرى خلال اللقاء بحث سبل وآليات العمل والتعاون المشترك وتعزيز العلاقات في مجال التنمية الإدارية.

وبعد ذلك قام معالي الوزير المنتدب لدى رئيس

الاحتياج، أما المحور الرابع فهو عن نتائج مستوى الرضا عن الآليات المستخدمة في تحديد الاحتياج التدريبي، وتم تخصيص المحور الخامس للنتائج عن معوقات تحديد تلك الاحتياجات. وخلص البحث للعديد من التوصيات المهمة، منها على سبيل المثال إيجاد آلية لربط تحديد الاحتياج التدريبي باحتياج كل من: الوظيفة، والفرد، والمنظمة.

وأوضحت ورقة العمل الأخيرة وموضوعها "تجربة تأهيل وتطوير منسوبي معهد الإدارة العامة"، وهي من إعداد: د. بندر بن أسعد السجان، و أ. منصور بن عبد الرحمن العتيبي، وبينت أن مراحل هذا التطوير تسير وفق اعتبارات منضبطة، تبدأ منذ اليوم الأول لالتحاق أعضاء هيئة التدريب بالعمل في المعهد، وتناولت الورقة العوامل المساعدة في نجاح تأهيل منسوبي المعهد وتدريبهم، كما قللت من بعض المشاكل المحتملة أثناء التنفيذ أبرزها: نظام الترشيح الإلكتروني، ومشاركة الزملاء في القرار، والشفافية، والمتابعة والتقييم.

### المداخلات

وكان من أبرز المداخلات في الجلستين، ما ذكره مدير عام التطوير الإداري بوزارة التعليم العالي، أ. عبدان العبدان، عن محدودية أعداد المتدربين في الأجهزة الحكومية والقبولين في برامج المعهد، مطالباً بإعادة مفهوم التدريب بشكل موسع، والعمل على زيادة فترات التدريب والمحاضرين لقبول المزيد.

أما د. منيرة العلولا، نائب محافظ المؤسسة العامة للتدريب الفني والمهني، فقالت في مداخلتها "إن الحاجة ملحة لزيادة الفروع النسائية لمعهد الإدارة العامة في مختلف المناطق من أجل قبول أعداد كبيرة من الموظفات لتدريبهن بشكل أفضل"، كما تحدثت عن أهمية قياس أثر التدريب، ووضع آلية محددة لقياس ذلك، متطرفة إلى إشكالية اختلاف المسميات الوظيفية وضرورة تلافئها والنظر للمهام التي يقوم بها الموظف أو الموظفة.

من جانبها، أكدت د. فاطمة العبودي، وكيلة جامعة الأميرة نورة للتطوير على أهمية الاطلاع على تجارب الجهات الحكومية في مجال التدريب، والاستعانة بالشركات الخاصة في هذا الجانب المهم. ●



ارتفاع عدد ساعات  
التدريب وتطور تقنياته :

## النسخة ٣١ من التقرير السنوي عن صناعة التدريب

د.عجلان بن محمد الشهري  
أستاذ التعليم والتقنية المساعد

### أصدرت مجلة التدريب

Training Magazine تقريرها

السنوي في نسخته رقم ٣١ عن صناعة التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية. ويعد هذا التقرير من أكثر المصادر التي يعتد بها بين أوساط المهتمين بما يتضمنه من مؤشرات عن صناعة التدريب خاصة في مجال الإنفاق، والتوظيف والاحتياجات، والأدوات والوسائل المساعدة . وقد قامت بإنجازه شركة متخصصة بالتعاون مع مجلة التدريب خلال شهري مايو ويونيو من العام ٢٠١٢م. فقد تم استطلاع آراء الجهات والشركات والمؤسسات التعليمية الأمريكية التي تضم ما لا يقل عن ١٠٠ من الموظفين.



عبارة عن شركات ومؤسسات صغيرة يتراوح فيها عدد الموظفين بين ١٠٠ إلى أقل من ٩٩٩ موظفاً، بينما ٢٩٪ من بينها لشركات ومؤسسات كبيرة تضم ١٠,٠٠٠ موظفاً فأكثر. وتنوع طبيعة عمل تلك الشركات والمؤسسات حسب ما تضمنه التقرير، إذ تخصص ١٩٪ منها في مجال الصحة والخدمات الطبية ، وتعمل ١٢٪ منها في التمويل والبنوك ، وتمارس ٩٪ من بينها عملها في العقارات والتأمين ، وحوالي ٨٪ منها عبارة عن جهات تصنيع، وجهات حكومية وعسكرية ، وتزاول ٧٪ نشاطها في التقنيات وصناعة البرامج، وسائل النقل، المؤسسات الأكاديمية والخدمات التعليمية ، وتخصص ٦٪ في خدمات الشركات ، وحوالي ٤٪ تمتهن البيع بالتجزئة ، وتخصص ٣٪ منها في الاتصالات والضيافة ، وتمارس ٢٪ منها عملها في الاستشارات، والإدارة العامة ، وكذلك تمارس ٢٪ البيع بالجملة والتوزيع، والأمن والسلامة، وتزاول ١٪ نشاطها في مجال التشييد والبناء. أدعوك عزيزي القارئ لتصفح معا ملامح هذا التقرير وما يحتويه من بيانات ومعلومات في غاية الأهمية، ولنتابع معا قراءة التقرير ...

تتمثل محاور التقرير الرئيسة لهذا العام في: إجمالي الإنفاق على التدريب من ميزانيات سواء أكانت عامة أو مخصصة، ومستوى التغير في تلك الميزانيات وأسباب نمو أو

وتظهر البيانات الأولية للتقرير أن ٣٩٪ من الجهات المشمولة في الدراسة تعد من الشركات والمؤسسات المتوسطة، والتي يتراوح فيها عدد الموظفين بين ١٠٠٠ إلى أقل من ٩٩٩٩ موظفاً، في حين أن ٣٢٪ منها





مليون دولاراً أمريكياً في العام ٢٠١١م إلى ١١,٣ مليون دولاراً أمريكياً في العام ٢٠١٢م بالنسبة للشركات والمؤسسات الكبيرة، في حين شهدت الشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة زيادة طفيفة تراوحت بين ١,٨ إلى ٢ مليون دولاراً للشركات المتوسطة، وبين ٢٥٦,٠٨٢ دولاراً إلى ٢٩٤,٥٣٢ دولاراً للشركات والمؤسسات الصغيرة.

كما أظهر التقرير أن متوسط إجمالي الإنفاق على التدريب لكل متدرب لكافة الجهات والشركات والمؤسسات شهد ارتفاعاً طفيفاً، ففي العام ٢٠١٢م بلغت قيمته ١,٠٥٩ دولاراً أمريكياً، بينما بلغ في العام ٢٠١١م ما قيمته ٧٤٩ دولاراً.

ولتنوع الاحتياجات التدريبية للجهات والشركات والمؤسسات التي تطلبها باستمرار، أظهر التقرير نسب أنماط منتجات التدريب والخدمات التي ترغب الجهات والشركات والمؤسسات في شرائها في العام ٢٠١٣م، وهي على التوالي: ٣٨٪ لأنظمة وأدوات التعلم المباشر عبر الإنترنت، ٣٥٪ لأنظمة وأدوات بناء المحتوى التدريبي، ٢٩٪ لنظم إدارة المحتوى الإلكتروني، ٢٨٪ لأنظمة وأدوات القاعات والفصول التدريبية، ٢٥٪ للشهادات والاعتمادات، وتطوير المحتوى، وأدوات وبرامج العروض التقديمية، ٢٤٪ لأنظمة ومنتجات الاتصال المرئي، ٢٢٪ لتصميم المحتوى، ٢٠٪ للتعلم النقال، والألعاب التعليمية والتدريبية، والمحاكاة، ١٩٪ للاستشارات، ١٨٪ للمهارات الأعمال، ١٦٪ للتقييم والاختبارات، ونظم وأدوات وإدارة الكفاءات، ١٤٪ لنظم وأدوات إدارة المعرفة، ١١٪ لنظم إدارة عمليات التدريب، ٩٪ لنظم وأدوات الدعم الفني، ٨٪ لنظم الاستجابة الصوتية، وإدارة علاقات العملاء، والترجمة، ٧٪ لنظم تعلم المشاريع، ٤٪ لأدوات ويب ٢,٠.

### ساعات التدريب والمستفيدين منه

وعن متوسط الساعات المخصصة للتدريب لكل موظف، أوضح التقرير أن هناك زيادة ملحوظة في متوسط إجمالي هذه الساعات في كافة الجهات والشركات والمؤسسات لكل متدرب في العام ٢٠١٢م، فقد تم تخصيص ٤١ ساعة لكل متدرب في العام ٢٠١٢م،

انخفاض تلك الميزانيات، وأنماط الاحتياجات التدريبية التي ترغب الجهات المستهدفة في الحصول عليها، ومتوسط الساعات المخصصة للتدريب سواء على مستوى الجهات أو لكل متدرب، إضافة إلى أنماط المستفيدين من التدريب، كما تناول التقرير التمويل المتوقع والتقنيات التي يتم توظيفها في عملية التدريب، إضافة إلى مدى الاعتماد على التجهيد الخارجي للحصول على الخدمات التدريبية.

### الإنفاق على التدريب

وفيما يتعلق بإجمالي الإنفاق على التدريب في العام ٢٠١٢م، والذي يتضمن كافة النفقات المرتبطة بالتدريب سواء كانت ميزانيات التدريب، أو مخصصات للتقنيات ورواتب الموظفين، أشار التقرير إلى أنه رغم الانتعاش الذي تميز به التدريب خلال هذا العام، إلى وجود تعثر إلى حد ما؛ نظراً لتأثر صناعة التدريب بالتوجهات الاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية، وحدد التقرير إجمالي الإنفاق على التدريب من الشركات والمؤسسات خلال العام ٢٠١٢م بما يعادل ٥٥,٨ بليون دولار، مقارنة بالعام ٢٠١١م الذي بلغ ٥٩,٧ بليون دولار. كما أظهر التقرير أن متوسط حجم الإنفاق على التدريب انخفض من ١٢,٧



عليه في العام ٢٠١١م، في حين زادت أعداد المتدربين فيما نسبته ٢٩٪ من تلك الجهات بين السنة السابقة، وأظهر التقرير انخفاض أعداد المتدربين في ما نسبته ٢٠٪ من تلك الجهات والمؤسسات عن العام السابق.

### ميزانية التدريب

وعن حجم ميزانية التدريب في الجهات والشركات والمؤسسات، أشار التقرير إلى أن غالبية الجهات المشاركة بنسبة ٤٣٪ ترى أن ميزانية التدريب استقرت على ما كانت عليه في العام ٢٠١١م، في حين أن ما نسبته ٣٥٪ منها تعتقد أنها ارتفعت، بينما ٢٢٪ منها تعتقد أنها انخفضت.

وفيما يتعلق بمستوى التغير لميزانيات التدريب وفقاً لنوعية الجهات والشركات والمؤسسات، يظهر الجدول التالي مستوى التغير في حجم الميزانية وفقاً لكل نشاط:

م	الجهة	مستوى التغير		
		انخفاض	ارتفاع	استقرار
1	شركات التصنيع/التوزيع	20%	46%	34%
2	شركات الخدمات	16%	36%	48%
3	شركات الجملة/التجزئة	24%	49%	27%
4	الجهات الحكومية/العسكرية	42%	11%	47%
5	المؤسسات التعليمية	26%	26%	29%
6	الجمعيات	0%	0%	100%
7	الجهات غير الربحية	22%	39%	39%

مقارنة بتخصيص ٣٩ ساعة تدريب لكل موظف في العام ٢٠١١م. وعلى مستوى تلك الجهات والشركات والمؤسسات، حظي الموظفون في الشركات والمؤسسات الصغيرة بساعات تدريب أعلى في العام ٢٠١٢م عن غيرهم في بقية الشركات المتوسطة والكبيرة، حيث أظهر التقرير تخصيص ٤٥ ساعة تدريب لكل موظف في الشركات والمؤسسات الصغيرة، مقابل ٤٣ ساعة تدريب لكل موظف في الشركات الكبيرة، وتخصيص ٣٥ ساعة تدريب لكل موظف في الشركات والمؤسسات المتوسطة.

وبالنسبة للمستفيدين من التدريب في تلك الجهات والشركات والمؤسسات، فقد بين التقرير تخصيص ما نسبته ٤٤٪ للموظفين، ٢٧٪ للمديرين، ٢٤٪ للمديرين المستثنين (التشغيل الذاتي)، ١٠٪ للتفويضين. وعن مدى التغير في عدد الحاصلين على التدريب في تلك الجهات والشركات والمؤسسات مقارنة بالعام ٢٠١١م، أظهر التقرير ثبات عدد المتدربين في ما نسبته ٥١٪ في تلك الجهات والشركات والمؤسسات كما كانت

ولم يغفل التقرير التركيز على مدى انخفاض ميزانية التدريب في الشركات والمؤسسات في البيئة الأمريكية. فقد ذكر أن ٢٤٪ من إجمالي الشركات والمؤسسات ترى أن الميزانية انخفضت لأكثر من ٢٥٪، بينما ترى ٢١٪ من تلك الجهات أن الميزانية انخفضت لنسبة تتراوح من ١٦٪-٢٥٪، في حين أن ٣١٪ من الشركات ترى أن الميزانية انخفضت بنسبة تتراوح من ٦٪-١٥٪، وترى ٢٤٪ من تلك الشركات ترى أن الميزانية انخفضت لنسبة تتراوح من ١٪-٥٪.

ويبرز التقرير أسباب انخفاض ميزانية التدريب في تلك الجهات، فيشير إلى أن ٥٣٪ من تلك الشركات والمؤسسات تعزوه إلى أسباب أخرى لم تحدد، مقابل ٤٦٪ يعزو الانخفاض لتواءم الميزانية في تلك الجهات مع النفقات الأخرى، ٤٥٪ إلى تخفيض عدد موظفي التدريب، ٤٠٪ تعود إلى الالتحاق بفعاليات قليلة من أنشطة التدريب، ٣١٪ تعود إلى انخفاض عدد المستفيدين من التدريب، ٢٩٪ إلى انخفاض عدد المدربين من الخارج والاستثمار في المجال الاستشاري، وأخيراً ٢٥٪ يعود إلى انخفاض مجال التدريب المستهدف.

أما عن التمويل المتوقع لعدد من مجالات التدريب في العام ٢٠١٣م، فقد ذكر التقرير أن مجالات تطوير التنفيذي، وتدريب المشرفين والإداريين، وتطوير المهارات الشخصية (الاتصالات، فرق العمل)، والتدريب في مجال التقنية (تقنية المعلومات، الشبكات، البرمجيات)، والتدريب على تطبيقات الحاسب الآلي المكتبية، وخدمات العلاقات، والمبيعات، والتدريب على المهارات الأساسية للعمل، والمهارات المتخصصة (المحاسبة، الهندسة)، تعد أهم المجالات التي يتوقع الاستثمار فيها في العام ٢٠١٣م. وقد حظيت تلك المجالات باهتمام الجهات والشركات في البيئة الأمريكية، حيث يعتقد ما نسبته ١٠٪-٢٨٪ أنها ستحظى بتمويل أكبر عما كانت عليه في العام ٢٠١٢م.

### أهمية التقنية

ولما للتقنية من أهمية في عملية التدريب، فقد حظيت باهتمام الشركات باستثمار توظيفها في مجالاته المختلفة، حيث تبين أن هناك تنامياً ملحوظاً باستخدام تلك التقنيات في العام ٢٠١٢م وخاصة تقنيات الحاسب الآلي.

فبالنسبة لتقنيات التدريب المستخدمة أشار التقرير إلى أن نظم إدارة المحتوى الإلكتروني LMS يتم توظيفها في التدريب في تلك الجهات بما نسبته ٧٣٪، مقارنة بما نسبته ٦٧٪ في العام ٢٠١١م، كما يتم استخدام الفصول الافتراضية، والبث عبر الإنترنت، والبث عبر الفيديو بما نسبته ٧٠٪، أما التعلم الإلكتروني فيتم استخدام ما نسبته ٥٦٪ مقارنة بما نسبته ٥٠٪ في العام ٢٠١١م. وعن استخدام التقنيات في التدريب، أظهر التقرير أن هناك تفاوتاً في توظيف تلك التقنيات في مختلف إجمالي الشركات والمؤسسات المشاركة في الدراسة، ويظهر الجدول التالي تقنيات التعلم والتدريب المستخدمة:

م	التقنية	الاستخدام		
		تستخدم حالياً	لا تستخدم	غير متأكد
1	البث عبر الإنترنت	17%	74%	9%
2	دعم الأداء المباشر عبر الإنترنت أو نظم إدارة المعرفة	23%	63%	14%
3	أدوات التعلم الإلكتروني	56%	38%	6%
4	أدوات المحاكاة والتطبيقات	43%	52%	5%
5	الفصول الافتراضية/البث عبر الفيديو	70%	28%	2%
6	نظم إدارة محتوى التعلم LCMC	22%	67%	11%
7	نظم إدارة التعلم LMS	73%	24%	3%

وعن حجم ارتفاع ميزانية التدريب في الشركات والمؤسسات أكد التقرير على أن ١٦٪ من تلك الجهات ارتفعت الميزانية لأكثر من ٢٥٪، وأن ١٠٪ من تلك الشركات ارتفعت الميزانية لها بنسبة تتراوح بين ١٦٪-٢٥٪، مقابل ٣٦٪ من تلك الشركات ارتفعت الميزانية لنسبة تتراوح من ٦٪-١٥٪، في حين أن ٣٨٪ من تلك الشركات ارتفعت الميزانية بنسبة تتراوح بين ١٪-٥٪.

ويعزى التقرير أسباب ارتفاع ميزانية التدريب إلى العديد من العوامل: حيث أشار التقرير إلى أن ٥٦٪ يعتقدون أنه بدواعي ارتفاع مجالات التدريب في الشركات، وترى ٥٢٪ أنه لزيادة أعداد المستفيدين من التدريب، ٤٩٪ لزيادة موظفي التدريب، ٣٩٪ لشراء تجهيزات وتقنيات حديثة، ١٧٪ للالتحاق بفعاليات تدريب خارجية مثل المؤتمرات والحلقات وورش العمل التطبيقية، ١٦٪ لأهمية تواءم الميزانية من إجمالي النفقات العالية في الشركة، ١١٪ لارتفاع المدربين من الخارج والاستثمار في مجال الاستشاريين.







والتدريب، فقد أشار التقرير إلى أن معظم الشركات والمؤسسات مستمرة في تقديم تلك الخدمات داخل تلك الجهات، مع توفر حجم تعاقد ضئيل لتوفير تلك الخدمات. وعن أهم مجالات التعاقد الخارجي فقد تركز على التعليم وتقديم التسهيلات، ونظم إدارة المحتوى، وعمليات إدارة المحتوى والاستضافة، ودعم المتعلم والمتدرب، وتطوير محتوى تعلم مخصص للجهات.

وفي الختام، يؤكد هذا التقرير على أن هناك تحولات كبيرة في هذه الصناعة، فقد تميز التدريب بأنه ذا تنافسية عالية، مما يتطلب من جهات التدريب في القطاعين العام والأهلي التمعن في هذه التحولات للاستفادة منها بشكل أمثل لتطوير ودعم أنشطة التدريب. ●

الشركات والمؤسسات، أظهر التقرير أن العام ٢٠١٢م شهد انخفاضا طفيفا في متوسط الإنفاق على التعاقد للاستعانة بمصادر خارجية للتدريب، حيث تم إنفاق ما حجه ٥٩٢,٦٧٩ دولارا أمريكيا مقابل ٦٠٦,٥٦٣ دولارا في العام ٢٠١١م، وأشار التقرير إلى أن ٢٣٪ تقريبا من إجمالي ميزانية التدريب أنفقت على التعاقد الخارجي، ويتوقع التقرير أن هذا المستوى سيبقى ثابتا نسبيا في العام ٢٠١٣م، كما أن الشركات والمؤسسات الكبيرة والصغيرة تميل إلى أن يكون لها نسب أعلى قليلا مقارنة بالشركات والمؤسسات المتوسطة. وعن مجالات التعاقد الخارجي لتقديم خدمات التدريب المختلفة، أظهر التقرير أنه في المتوسط نمت هذه النسبة من ١٨٪ إلى ٢٣٪ لجميع الشركات والمؤسسات بالاعتماد على التعاقد الخارجي، خاصة في توظيف نظم إدارة محتوى التعلم. أما نظم إدارة المحتوى، ودعم عمليات التعلم

وبين التقرير أن الجهات والشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مستمرة في الاعتماد على المدرب والتدريب وجها لوجه أكثر من الشركات والمؤسسات الكبيرة وذلك بما نسبته ٤٧٪ مقابل ٣٨٪، أما التعلم والتدريب المزيج (وجها لوجه مع توظيف التقنية في التعلم والتدريب)، فقد تم توظيفه في مختلف أنواع الشركات والمؤسسات حيث تتراوح نسبة توظيفه من ٢٥٪-٢٩٪. وأكد التقرير على أن الشركات والمؤسسات الكبيرة في البيئة الأمريكية تركز على التدريب المباشر من خلال الإنترنت، أو من خلال توظيف تقنيات الحاسب الآلي، وتصل نسبة توظيفها لهذه التقنيات إلى ٢٨٪، مقابل ما متوسطه ٢٣٪ لكل من الشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### مصادر خارجية

أما عن الاعتماد على التمهيد الخارجي للاستفادة من خدمات التدريب على مستوى

## مقال



د. خالد بن محمد  
البatal\*

## الحكومة الإلكترونية ومؤسسات بلا مراجعين !

### نعيش

بحق في عصر المعلومات وتقنياتها، وتتمثل أهم السمات المميزة لهذا العصر في تقديم الخدمات عبر الشبكات وتقليل الوسائط البشرية بين مقدمي الخدمات والمستفيدين منها والمتلقين لها. وقد جعل هذا الدول والمنظمات تسعى بخطى حثيثة لتقديم الدعم والمساندة للقدرات البشرية المتخصصة؛ لدفعها ومساعدتها في طرح المزيد من المشروعات الضخمة بكفاءة واقتدار. فقد أوجد عصر تقنية المعلومات أفكاراً جديدة، وعزز ما هو موجود منها مثل: الحكومة الإلكترونية "e-government"، والتجارة الإلكترونية "e-commerce"، والتعلم الإلكتروني "e-learning"، والتعليم الإلكتروني "e-education"، والتدريب الإلكتروني "e-training"، والتدريب عن بعد "Distance-training"، وغيرها من التطورات والتجديدات التي فرضت ولا تزال تفرض الكثير من التحديات أمام الدولة والقطاعين العام والخاص، وبشكل أكثر تحديداً أمام المؤسسات التعليمية والتدريبية ومراكز الأبحاث. وأصبح التعامل مع التقنية والمواقع الإلكترونية أحد أهم أدوات وأساليب الإدارة المعاصرة، وبناءً على ذلك فإن المؤسسات التعليمية والتدريبية ومؤسسات التنمية الإدارية تقع عليها مسؤولية كبيرة في تدريب وتأهيل الكوادر البشرية باتجاه النهوض بالمستوى التقني لأداء الأجهزة الحكومية العامة والخاصة، وأن تتضمن خططها خططاً للتدريب على التقنية واستخداماتها، تمهيداً إلى التحول الكامل إلى الحكومة الإلكترونية. فالمستقبل ذو المعالم التقنية يتطلب الإعداد والاستعداد الجيد له والتنبؤ بمجرياته.

لقد أدركت الدولة بقيادة خادم الحرمين الشريفين - يحفظه الله - أهمية وحساسية تقنية المعلومات وأهمية التحول الإلكتروني للخدمات، مما جعلها تركز على أهمية إيجاد وحدات إدارية ضمن الهيكل التنظيمي للجهاز الحكومي بمسمى إدارة تقنية المعلومات ترتبط بالمسئول الأول، وتم تحديد أهدافها ومهامها. ويهدف هذا التوجه إلى تهيئة الأجهزة الحكومية للتحول إلى التعاملات الإلكترونية في أداء أعمالها وفي تقديم خدماتها لجمهور المستفيدين. وتجدر الإشارة هنا إلى أن تقرير منظمة الأمم المتحدة للتنمية لعام ٢٠١٢م، قد صنف المملكة العربية السعودية في المرتبة الـ ٤١ عالمياً من بين ١٩٣ دولة من حيث الجاهزية للحكومة الإلكترونية.

إن التوجه نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية على مستوى المملكة يحتاج إلى توفير متطلبات والسير بخطوات تمهيدية تسهل وتيسر تحقيقه، خاصة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن المملكة تحتل المرتبة الخامسة خليجياً من حيث نسبة مستخدمي الإنترنت من عدد السكان، وجاءت الإمارات أولاً بنسبة ٦٩٪، ثم قطر بـ ٦٦،٥٪، والبحرين ثالثاً بنسبة ٥٣،٥٪، وسلطنة عمان بـ ٤٨،٤٪، والمملكة خامساً بنسبة ٤٣،٦٪، وأخيراً الكويت بنسبة ٤٢،٤٪. ومن أهم هذه المتطلبات والخطوات التمهيدية ما يلي:

الارتقاء بالأداء العام والمتمثل في الحد من البيروقراطية والإدارة الورقية.

إيجاد جوائز للأداء الحكومي وجوائز الإبداع في التعليم وغيرها.

الدعم المادي والمعنوي والمساندة من جميع الأجهزة الحكومية في المملكة، ونشر الوعي المعلوماتي لدى شرائح المجتمع المختلفة في القطاعات الحكومية والقطاعات التعليمية والتدريبية. القناعة بأن مسيرة التعاملات الإلكترونية هي عملية تطويرية وتشغيلية حتمية ومستمرة، وليست مشروعاً يرتبط بفترة زمنية محددة لها بداية ونهاية.

العمل على بناء قدرات ومهارات الموظفين في القطاع الحكومي وتهيئتهم لمرحلة التغيير.

إنني متفائل ويحدوني الأمل في أن يتم تحقيق ذلك، وأن نرى مؤسساتنا العامة والخاصة تقدم خدمات إلكترونية تحظى برضا المستفيدين منها، وتحقق الرفاه الاجتماعي لهم وتدفع بعجلة التنمية الاقتصادية إلى الأمام، وأن تصبح مؤسساتنا حقاً مؤسسات بلا مراجعين. ●

أدركت الدولة بقيادة

خادم الحرمين

الشريفين - يحفظه

الله - أهمية

وحساسية تقنية

المعلومات وأهمية

التحول الإلكتروني

للخدمات، مما جعلها

تركز على أهمية إيجاد

وحدات إدارية ضمن

الهيكل التنظيمي

للجهاز الحكومي

بمسمى إدارة تقنية

المعلومات ترتبط

بالمسئول الأول، وتم

تحديد أهدافها

ومهامها

الاستعداد والجدية بأساليب مبتكرة ..  
ركائز اجتيازها بنجاح

# المقابلات الشخصية .. مفهوم عصري للحصول على الوظيفة

استطلاع / سوسن المفلح

## الاستعداد والجدية

يؤكد د. نايف الغمري، من كلية الاقتصاد والإدارة في جامعة الملك عبد العزيز، على أن مفاتيح المقابلة الشخصية الناجحة تكمن في التجهيز الجيد لها، بدءاً من الكتابة المتقنة للسيرة الذاتية إلى التعرف على تاريخ الشركة التي يتقدم لها، ومعرفة أهدافها ونشاطها وعدد الفروع والإدارات ورواتب العاملين والخبرات والمهارات المطلوبة من المتقدمين وانتهاءً بالاهتمام بالمظهر، ويفضل أن يقوم المتقدم بمقابلة الأفراد الذين تمت مقابلتهم للتعرف على الأسئلة المشابهة وما تتطلبه الوظيفة من خبرات ومعلومات عن نوع الوظيفة ومزاياها، وأن يعمل تجربة للمقابلة مع أحد الزملاء يتم فيها التركيز على الأسئلة المطروحة لتساعده على التخفيف من التوتر والقلق ليدخل إلى المقابلة واثقاً يستطيع تقديم إجابات محددة ومختصرة، بحيث تظهر إجاباته الجدية في العمل والرغبة في الانضمام وأنه جاء إلى هذه الشركة للعمل وأن هذا العمل هو المفضل عنده.

ومن وجهة نظر د. الغمري، أن هناك عدداً من العقبات تتعلق بالمقابلة الشخصية، تواجه المتقدمين للالتحاق بوظائف في القطاع الخاص، ففي هذا القطاع لا تطبق معايير الخدمة المدنية مثل نظام التقاعد والترقية

حتى وقت قريب لم يكن يدرك الكثيرون أهمية المقابلة الشخصية كوسيلة مهمة للحصول على وظيفة، فهذه المقابلة يبرز دورها المهم في التأكد من اختيار الشخص المناسب للمكان الوظيفي المناسب. وقد تطورت معايير وقواعد وطرق إجرائها؛ لأنها تتعلق بالمستقبل لكلا الطرفين سواء أصحاب الأعمال أو المتقدمين؛ فمن وجهة نظر أصحاب الأعمال والمؤسسات المختلفة، فإن تلك المقابلات سيتوقف عليها أداء هذه المؤسسات وتطورها واستمراريتها ونجاحها، فالمتقدمون الذين سيجتازونها ويلتحقون بها يمثلون قوام هذا الأداء والنجاح. وهي تمثل للمتقدمين لإجرائها حياة جديدة، وسيترتب على اجتيازها اتخاذ قرارات مصيرية.

وتبدو أهمية المقابلة الشخصية في أنها تكشف إلى حد مقبول ملامح وجوانب مهمة في شخصية هؤلاء المتقدمين، والتي قد لا يمكن التعرف عليها من خلال الأوراق، كذلك فقد أضحت تلك المقابلات أشبه ما يكون بالمفاوضات والمباريات التي يرغب أطرافها في الفوز، أو على الأقل التوصل إلى ما يرضي جميع هذه الأطراف.

وفي هذا الاستطلاع تطرح مجلتكم "التنمية الإدارية" العديد من الأسئلة عن: كيفية إجراء المقابلة الشخصية، وأساليب إجرائها واجتيازها، وأهميتها، والعقبات والصعوبات التي يمكن أن يواجهها المتقدمون لها، ... وغيرها من الأسئلة المهمة، لذلك التقينا عدداً من المختصين والخبراء، الذين استطلعنا آرائهم حول هذه النوعية من المقابلات ... واليكم التفاصيل.

**د. نايف الغمري: على المتقدم  
للوظيفة أن يراعي إبراز  
ما يظهر جديته والتزامه  
ورغبته في العمل**

وقوانين العمل والاستقرار الوظيفي، إضافة إلى أن الشركات غير قادرة على دفع رواتب للشباب السعودي في نفس مستوى رواتب موظفي الدولة، بالرغم من أن ضغوط العمل وحجم العمل أعلى من القطاع العام، إلى جانب أن أصحاب الشركات ينظرون إلى الشاب السعودي أنه يفتقد إلى الجدية والمثابرة والالتزام بساعات الدوام في العمل، وأنه لا يرغب في تطوير مهاراته، وسرعان ما يترك الوظيفة في حالة عدم رضاه عن العمل، وقد تكون لجنة المقابلات من الجنسيات غير السعودية التي قد لا





### أ. هدى الحديثي: يجب أن يظهر المتقدم بواقعية، وإيجابية، وبدون مبالغة نقاط قوته ومهاراته

على ضرورة أن يدخل المتقدم على اللجنة بابتسامة وثقة وأن ينتبه للغة الجسد التي قد تعكس توتره. وتقسم الحديثي الأسئلة من وجهة نظرها إلى قسمين: التعريف بالنفس، وهي فرصة للتحدث عن تاريخ موجز لخلفية المتقدم العلمية وأهم إنجازاته العملية واهتماماته الخاصة، وأن يختتم حديثه بأسباب اهتمامه بالحصول على الوظيفة، أما القسم الثاني، فيشرح أسباب تقدمه لهذه المنظمة بالذات، ولم يتوجب على المنظمة توظيفه، حيث تطرح اللجنة على المتقدم أسئلة متخصصة في مجال الوظيفة التي تقدم لها، وقد يُسأل المتقدم

ترغب بتوظيف الشباب السعودي، لذا يجب على المتقدم للوظيفة في الشركات الخاصة أن يراعي إبراز ما يظهر جديته والتزامه ورغبته في العمل، وأنه يعتبر العمل فرصة لتزويده بالخبرات التي تضمن له حياة مهنية ناجحة.

### اعتبارات مهمة

وتتفق أ. هدى الحديثي، منسقة قطاع الإدارة العامة وعضو لجنة المقابلات الشخصية لمساعد المدرب في الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة، مع هذا الرأي الذي يؤكد على أن الاستعداد الجيد للمقابلة يمكن أن

يخفف القلق الذي يشعر به المتقدم، فعلى المتقدم أن يجمع المعلومات عن المنظمة التي تقدم لها ومجالات عملها وأهدافها وأنشطتها ويدخل موقعها على الإنترنت، ويأتي إلى المقابلة قبل الوقت المحدد بربع ساعة على الأقل بالملابس الرسمية. وتشدد



أسئلة تقيس مدى تحمله لضغط العمل وقدرته على التعامل مع المراجعين أو قد يتم سؤاله عن نقاط قوته وضعفه، فعليه أن يجيب على هذه الأسئلة إجابات واقعية وإيجابية، وأن يظهر نقاط قوته بدون مبالغة مع ذكر المهارات التي يتمتع بها، ويذكر نقاط ضعفه لإثبات أنه قادر على تقييم نفسه واتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج أي مشكلة، وفي ختام الأسئلة يجب أن يوجه الأسئلة التي تظهر أنه مهتم وأنه قادر على التخطيط السليم لمستقبله ويطمح للتعليم. وتلخص الحديثي نصائحها للمتقدمين للمقابلة الوظيفية، أن يحافظوا على الابتسامة متحليين بالهدوء، والحرص على أن يأخذ وقته في الإجابة على الأسئلة، مع الحرص على آداب الحوار من اللباقة وتوزيع النظر أثناء الحديث على أعضاء اللجنة وعدم مقاطعتهم أو مجادلته.

### عبء كبير!

ومن جانب آخر توضح د. لطيفة بنت عبد الله الشبانة، وكيلة عميدة أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة الأميرة نورة، أن نجاح المقابلات الشخصية بتقرير الشخص المناسب الذي سيشغل الوظيفة يعتبر عبئاً كبيراً يقع على عاتق لجنة المقابلات؛ حيث يجب أن تكون الأهداف التي تسعى الجهة إلى تحقيقها واضحة، والتي من أجلها قررت إجراء المقابلة، وبالتالي جمع ملفات المرشحين وفرزها وترتيبها ووضع ملخصات لها وتهيئة السيرة الذاتية لكل مرشح، كما ينبغي أيضاً إعداد قائمة بأسماء المرشحين والنماذج اللازمة للتقييم وتحديد الزمان والمكان بدقة وإعلام كل من الأعضاء والمرشحين. وقد تعقد اللجنة اجتماعات

والعمل على تطويره، بالإضافة إلى إتقان مهارات الاتصال مع الآخرين. وتري د. لطيفة أن التنوع في الأسئلة مطلب ضروري؛ لاستكشاف طبيعة وخبرات المرشح للوظيفة، لذا يجب أن تتنوع ما بين الأسئلة الافتتاحية والتعارف إلى الأسئلة المهنية وأخرى متعلقة بالخلفية التعليمية أو الخبرة التربوية، وتختتم المقابلة بعدد من الأسئلة للتعرف على النظرة المستقبلية للمرشح وغالباً ما تكون نهاية المقابلة فيها نوع من الود وتلطيف الجو بين المرشح وأعضاء اللجنة.

تمهيدية قبل المقابلة الشخصية يتم فيها التباحث في طبيعة الوظيفة وتحديد إيجابياتها ومواصفات الشخص المناسب لها، ويتم فيها كذلك تهيئة الأسئلة المناسبة لطرحها على المرشح بناء على الهدف من المقابلة، وبينت د. الشبانة أن الهدف من إجراء المقابلة هو التأكد من توافر مجموعة من الشروط في المرشح مثل: مدى توفر المهارات والقدرات المهنية التي يتطلبها العمل، بالإضافة إلى التعرف على الميول والاتجاهات الإيجابية، والاستعداد للعمل الجديد، وإظهار روح المبادرة والتفاني من أجل مصلحة العمل،

**د. لطيفة الشبانة: هناك بعض الممارسات الخاطئة من قبل لجان المقابلات الشخصية حرفت المقابلة الشخصية عن مسارها الطبيعي**

## أ. إيمان عزمي: المقابلات الشخصية من أساليب التسويق الذاتي المحترف لشغل الوظائف في بيئة الأعمال المعاصرة

المجتمع في جامعة الملك سعود، إلى أهمية التسويق الذاتي المحترف للفرد في عالم الأعمال، موضحة أن الصحف والمجلات المهنية المتخصصة مثل "Harvard Business Review" و "New York Times" قد اهتمت بكيفية تطوير أسلوب كتابة السيرة الذاتية وأسلوب اجتياز المقابلات الشخصية كأساليب للتسويق الذاتي المحترف، خاصة مع تضاؤل أهمية الخبرة والمعرفة في مواجهة القدرة على التأقلم والذكاء العاطفي والمرونة والتواصل مع الآخرين لشغل الوظائف في بيئة الأعمال المعاصرة، أو حتى لخلق فرص عمل جديدة فيها، ولذلك تفضل جهات التوظيف حالياً السير الذاتية غير الاعتيادية، وأسلوب المشاريع "Projects" لاجتياز المقابلات الشخصية، وللاستعداد لهذه التحديات الجديدة سيكون من الضروري معرفة كيفية إيجاد علاقات مهنية يشعر فيها كل الأطراف بالفوز في مقابلات العمل وهو ما يعرف بمفهوم "win-to-win Relationship"، من خلال إجراء تحليل "SWOT" أولاً للفرد المتقدم على الوظيفة لتحديد نقاط قوته وضعفه الداخلي، وأيضا الفرص والتهديدات الخارجية التي قد تعترضه بجمع المعلومات عن الوظائف المناسبة، وأيضا إجراء اختبار "MBTI" وهو اختبار لقياس نمط الشخصية في محيط العمل "Myers-Briggs Type Indicator"، ومنه يمكن معرفة قدرات التأقلم والمرونة، والتواصل مع الآخرين والذكاء العاطفي والاجتماعي، إلى جانب تطوير آليات التفكير خارج الصندوق التقليدي لأسلوب اجتياز المقابلات الشخصية للحصول على تسويق ذاتي محترف. ●



اختيار المرشح المناسب في المكان المناسب، كما نجد أن هناك أخطاء شائعة بين المتقدمين للوظيفة مثل: عدم الاستعداد الجيد من حيث الامام بمتطلبات الوظيفة المعلن عنها وجمع البيانات عنها أو عدم تنظيم السيرة الذاتية وغيرها، مما يترك انطباعاً سيئاً لدى اللجنة المكلفة بالمقابلة وتقلل بالتالي من فرصة حصوله على الوظيفة.

### فن التسويق الذاتي

وتشير أ.إيمان أحمد عزمي، عضو هيئة التدريس بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة

وترى د.لطيفة أن هناك بعض الممارسات الخاطئة من قبل لجان المقابلات الشخصية في الجهات الحكومية والتي حرقت المقابلة الشخصية عن مسارها الطبيعي، وعن تحقيق الهدف الذي تسعى للوصول إليه من خلال إجراء المقابلات الشخصية، نتيجة لغموض بعض المفاهيم وعدم بناء الاتجاهات الصحيحة نحو المقابلات الشخصية، بالإضافة لعدم تحديد الكفايات الواجب توافرها في عضو لجنة المقابلة الشخصية، مما أدى إلى قصور نتائج المقابلات الشخصية وانعكاس ذلك على





مناسبة سنوية تحرص على تنظيمها  
الجامعات ومؤسسات التعليم والتدريب

## أيام المهنة.. بين «تسويق» الخريجين وقلة عروض التوظيف

إعداد - شقران الرشيد

### يوم الخريج والوظيفة

في البدء يقول أ.سعد الشمrani: "معهد الإدارة العامة ينفذ يوم الخريج والوظيفة منذ أكثر من ١٧ عاماً، وقد كانت البدايات عبارة عن مناسبتين مستقلتين: يوم للمهنة ينفذ خلال العام التدريبي، وحفل للتخرج في نهاية العام، ولارتباط المناسبتين ببعضهما، ولحرص المعهد الدائم على تطوير عمله، أرى أن تكون مناسبة واحدة بمسمى "يوم الخريج والوظيفة"، وهذا ما هو معمول به منذ أكثر من عشر سنوات". ويضيف أن ليوم الخريج والوظيفة، وما يصاحبه من فعاليات إيجابية في مقدمتها مشاركة المعهد لأبنائه الدارسين، فرحة تخرجهم وحصاد الجهد الذي بذلوه في المعهد لمدة تزيد على السنتين في بعض البرامج، وهو كذلك فرصة للتواصل بين المعهد ممثلاً بإدارة خدمات المتدربين والأجهزة الحكومية، ومؤسسات القطاع الخاص ممثلة في مسؤولي الموارد

**تعد** أيام المهنة أو الخريج والوظيفة، أحد المناسبات السنوية التي تنظمها الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية لجمع خريجيها بمسئولي التوظيف في شركات ومؤسسات القطاع الخاص؛ من أجل تعريفهم بفرص العمل المتاحة واستقطابهم للعمل فيها.

حول ما يتردد من أن فعاليات هذه المناسبة أصبحت تتكرر مع ضعف عروض التوظيف المقدمة للخريجين وتحولها لمناسبة إعلامية لالتقاط الصور التذكارية. تناقش مجلة "التنمية الإدارية" سلبيات وإيجابيات هذه المناسبة من خلال آراء عدد من المسؤولين والمتخصصين في هذا الجانب.

### المشاركون في القضية

■ **الأستاذ الدكتور سالم بن أحمد سحاب**، عضو هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، والكاتب المعروف.

■ **الأستاذ سعد بن عبد الله الشمراني**، مدير عام الإدارة العامة للتدريب بمعهد الإدارة العامة.

■ **الدكتور طلال الخروبي**، وكيل العمادة للتدريب والتطوير، نائب رئيس اللجنة المنظمة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

■ **الأستاذة ماجدة بنت محمد الحربي**، مديرة إدارة شؤون المتدربين ورئيسة اللجنة الدائمة ليوم الخريجة والوظيفة في الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة.

■ **الأستاذة غادة بنت حسن بنقش**، مساعدة نائب رئيس، ومسئول أول موارد بشرية في بنك الرياض.

■ **الأستاذة غادة الغنيم**، الأكاديمية والمتحدثة باسم حملة "طلبة مبتعثون" لتوظيف خريجي برنامج الملك عبد الله للابتعاث الخارجي.



**أ. سعد الشمراني؛**

**يوم الخريج  
والوظيفة، فرصة  
للتواصل بين المعهد  
والقطاع الخاص لمعرفة  
مدى الإقبال على  
خريجيه.**

المحددة لهذه المشاركة، إلا أن هناك بعض السبلات التي يمكن أن تكون فرصة للتطوير والاهتمام مستقبلاً، ومن أبرزها، اشتراط بعض الشركات للخبرة في كثير من الوظائف التي تعتبر وظائف دخول للخريجين، حيث أن البرامج التي تخرجوا منها مصممة أصلاً لشغل هذه الوظائف، إضافة لضعف المرتبات والمزايا المقدمة من بعض الشركات مقارنة بالمعارف والمهارات التي حصل عليها الخريجين، وكذلك عدم مشاركة بعض الشركات الرائدة والمساهمة في المشاركة في هذه الفعالية رغم أنها فرصة لإثبات دورهم في خدمة المجتمع والتعرف على خريجي برامج المعهد الذين يتميزون بالحصول على المعارف والمهارات اللازمة لشغل وظائف محددة في هذه الشركات.

### تحقيق السعادة

وفي ذات التوجه، يرى د. طلال الخروبي، أن يوم المهنة فرصة مهمة لتوظيف الخريجين، وهو يوم ناجح في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن منذ ٣ عقود من إقامته، وعزز من دور الجامعة في المجتمع بأنها مؤسسة تعليمية مسئولة عن توظيف خريجيه وليس الجانب الأكاديمي فقط. وبحسب د. الخروبي، فقد انتقلت التجربة محلياً إلى الجامعات السعودية الأخرى التي بدأت في



البشرية. ومن خلال هذا التواصل - وفقاً للأستاذ الشمراني- يستطيع المعهد التعرف على مدى الإقبال على خريجي برامج الإعدادية، والبرامج التي يجب أن يفكر المعهد في استحداثها أو إلغاؤها، بمعنى أن هذه المناسبة فرصة للمعهد لتطوير برامج بصفة مستمرة.

ويضيف أ. سعد الشمراني: "المناسبة أيضاً تفتح المجال للخريجين للالتقاء بمسؤولي الموارد البشرية في المؤسسات والشركات والتعرف على الفرص الوظيفية المقدمة لهم، وذلك من خلال زيارة الخريجين لأجنحة الشركات المشاركة في معرض التوظيف الذي يستمر لمدة ثلاثة أيام بعد حفل التخرج، كما أنه يمكن للخريجين من الالتقاء ببعض الشخصيات البارزة في القطاع الخاص والاستفادة من تجربتهم في العمل في هذا القطاع". ويستطرد أ. الشمراني: "رغم الإيجابيات التي يصعب حصرها في المساحة





**د. طلال الخروبي:**

**يوم المهنة فرصة  
مهمة لتوظيف  
الخريجين وهو ناجح  
في جامعة البترول  
والمعادن منذ 3 عقود**

إلى توعيتهم بمجال عملهم وحقوقهم والفرص المتاحة لهم. ويؤكد د. الخروبي أن الجامعة تهدف من خلال ذلك إلى نشر ثقافة الجمعيات المهنية في أوساط خريجها. لاسيما - بحسب د. الخروبي- أن الجامعة تحرص في فعاليات يوم المهنة التي تنظمه إلى دعوة كبريات الشركات المحلية مثل: أرامكو السعودية، وسابك، وشركات الاتصالات والبنوك، إضافة إلى كثير من الشركات العالمية.”

### إبراز ثروات المملكة

تقول أ. غادة الغنيم: ” إن أيام المهنة أو الخريج أو معارض الجامعات السعودية، هي فرصة مهمة ومناسبة لربط طلاب وخريجي المؤسسات التعليمية والتدريبية السعودية وبخاصة طلاب برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي بسوق العمل السعودي، والقطاع الخاص، من خلال عدد من الفعاليات. وتضيف، أن هذه المبادرة ستسهم في إبراز ثروات المملكة المتمثلة في الشباب

استقطاب الشركات، والجهات الحكومية لتوظيف خريجها. وقال: ” نجحنا في جمع طالب العمل ومسؤولي التوظيف في مكان واحد. ولم نشهد خلال السنوات الماضية أو السنة الحالية تغيراً ملحوظاً في أعداد الوظائف التي تطرحها كل جهة من الجهات المشاركة، غير أننا شهدنا زيادة في عدد الجهات المشاركة كل عام، وأضاف: إن جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، تهدف من خلال إقامة المعرض إلى تسويق خريجها بين الشركات والمؤسسات الحكومية والخاصة ومساعدتهم في الحصول على الفرص الوظيفية. وتشهد أنشطة المعرض عقد المقابلات الشخصية مع الخريجين وإقامة الدورات والمحاضرات في مجال الموارد البشرية والاستعداد لسوق العمل. ويوضح د. الخروبي، أن يوم المهنة يساعد في تحقيق سعودة الوظائف في سوق العمل المحلي، خاصة أنهم في الجامعة ومن خلال مناسبة يوم المهنة، فتحو المجال أيضاً ليكون لكل جمعيات المهنة أجنحة في المعرض المصاحب، وتكون هذه الجمعيات ما يشبه مظلة للعاملين في التخصص ذاته، وتهدف





## أ. غادة الغنيم:

### فرصة مهمة لإبراز ثروات المملكة المتمثلة في الشباب السعودي، وصقلهم، وسد احتياجات سوق العمل.

السعودي، وصقلهم، وسد احتياجات سوق العمل بقوة عاملة مؤهلة لكافة الوظائف. ولفتت إلى أن شركات القطاع الخاص تستهدف خريجي برنامج الابتعاث وتسعى لتوظيفهم وسد احتياجاتها، مؤكدة أن أيام المهنة ومعارض التوظيف الأخرى تدعم ما تقوم به الجامعات والمعاهد من عمل مكمل يمنح فرصة أخرى لخريجها ممن لا يستطيعون إيجاد فرص عمل مناسبة. كما أشارت أ. غادة الغنيم، إلى أن إقامة مثل هذه المناسبات في المملكة بعد التخرج يعطي الطالب فرصة أكبر للتعرف على سوق العمل، وتحديد رغبته وتوجهه بصورة أوضح، واستقطاب الخريجين والخريجات لسوق العمل في القطاع الخاص.

### القطاع الخاص والشراكة

وعن دور القطاع الخاص في دعم واستقطاب خريجي الجامعات والمعاهد ودعم هذه المناسبات المهمة، أوضحت أ. غادة حسن بنقش، حرص مؤسسات القطاع الخاص على المشاركة في أيام المهنة في أغلب الجامعات السعودية، وذلك لاستقطاب الكفاءات الشابة في مختلف التخصصات. وأشارت أ. غادة بنقش، إلى أن ذلك يعد إدراكاً للدور الوطني في جذب

العناصر المؤهلة من الشباب السعودي، وإعدادهم لشغل الوظائف التخصصية والإشرافية في العمل المصرفي على وجه التحديد، بجانب حرص القطاع الخاص على المساهمة الاجتماعية الفاعلة في توظيف الكوادر الشابة من أبناء وبنات الوطن. وأضافت " إن مشاركة المصارف والبنوك في مثل هذه المناسبات يمثل توطيدا للعلاقة المتميزة بينها وبين المؤسسات التعليمية والتدريبية بما يخدم جميع الجامعات السعودية وطالباتها وطلابها، وإبراز إسهاماته في مجال المسؤولية الاجتماعية والبرامج والأنشطة التي تصب في مصلحة أفراد المجتمع في جميع مناطق ومدن المملكة.

ومن جانبها تقول أ. ماجدة الحربي: "تحرص المنظمات على تنظيم يوم للمهنة سعياً لتطوير سبل التعاون وتعميق الشراكة بينها وبين المنظمات الأخرى خاصة في القطاع الخاص، ورغبة في دمج دارسيها بالمجتمع وتوفير الفرص الوظيفية للخريجين والخريجات والإسهام في ضخ الكوادر المؤهلة بشكل احترافي لسوق العمل".

## أ. ماجدة الحربي:

### دائماً ما نلمس عند انتهاء هذه الفعاليات نتائجها المثمرة من خلال العروض الوظيفية التي تتلقاها الخريجات.

يتبلور في توعية الدارسات بالمستقبل الوظيفي ومجالات العمل المتاحة، حيث يتم توجيه الدعوة للشركات والمؤسسات وتخصيص أماكن لعقد مقابلات توظيف مع الخريجات، وعرض فرص العمل المتوفرة لديهم مما يتيح التوظيف الفوري لعدد كبير منهن، وتحرص بعض الجهات الحكومية مثل وزارة العمل، وصندوق تنمية الموارد البشرية، والغرفة التجارية كجهات حكومية مساهمة في إثراء وتفصيل "يوم المهنة"، من خلال تحفيز توظيف الموارد البشرية

السعودية. وتوضح أ. ماجدة الحربي، أن فعاليات "يوم الخريج والوظيفة" تشمل عدداً من المحاضرات وورش العمل التي تهدف إلى توعية الدارسات والخريجات وتثقيفهن بالطرق الفعالة من خلال البحث عن وظيفة، وإعداد السيرة الذاتية وإجراء المقابلات الشخصية، ووسائل انخراط الخريج في سوق العمل وتحديد المعايير التي تعتمدها الشركات لتوظيف الخريجات، بالإضافة إلى استضافة شخصية عامة في لقاء مفتوح مع الخريجات لعرض تجربتها الذاتية، لتكون قدوة للخريجات في مسيرتهن العملية. ويتبلور الهدف العام ليوم الخريج، في تحفيز الشركات والقطاع الخاص على توظيف الخريجات انطلاقاً من المسؤولية الاجتماعية للشركات في القطاع الخاص. وتقول أ. ماجدة الحربي: "دائماً ما نلمس عند انتهاء هذه الفعاليات نتائجها المثمرة من خلال العروض الوظيفية التي تتلقاها الخريجات، فعلى سبيل المثال، تلقت الخريجات في العام الماضي ٥١٧ عرضاً وظيفياً مقابل



عامة: "هنالك بعض السلبيات التي تحتاج إلى التنبه، فيوم المهنة ملتقى متميز للشركات الموظفة، والعديد من الطلاب وجدوا فرص التدريب والتوظيف، لكن هناك أخطاء في أن كثيراً من ممثلي الشركات وموظفي الموارد البشرية المشاركين في أجنحة التوظيف في يوم المهنة، يجهلون حقيقة التخصصات، وتعاملهم مع الخريجين غير مهني إطلاقاً، فكثيراً ما تجدهم يستلمون الملف والسيرة الذاتية دون سؤال أو استفسار".

ويتفق الخريج عبد العزيز العقيل، دبلوم شبكات حاسب آلي، مع ما ذكره محمد الملفي، مؤكداً على أن هذا الأسلوب غير مفيد، فكثير من الشركات تهمل السير الذاتية التي تعطى إليهم بهذه الطريقة، والخريج يهمل الشخص الذي يحاوره ويبرز له أهم مميزات الوظيفة والشركة الموظفة، وهذا يدل على عدم وعي بعض مندوبي الشركات بأساسيات المقابلة والمحاورة".

من جانبها تقول هند البلوي: "من إيجابيات أيام المهنة، أنها توضح لك بعض العروض الوظيفية والمؤسسات الراغبة في استقطاب الشباب، لكنها في أحيان كثيرة تعتمد على الإعلانات والدعاية لنفسها والظهور أمام الجميع بأنها مؤسسات وطنية؛ أكثر من تحقيق هدف المناسبة في توظيف الشباب".

ومن خلال الآراء السابقة يمكن القول، أن أيام المهنة أو "الخريج والوظيفة"، تعد من أهم المناسبات السنوية التي تقيمها المؤسسات التعليمية والتدريبية السعودية للاحتفال بتخريج طلابها، وفي ذات الوقت تسويقهم على شركات القطاع الخاص لإتاحة الفرصة لهم للعمل في بيئة احترافية تلبي احتياجات سوق العمل المحلي، إلا أن هذه المناسبة يعترها في كثير من الأحيان التكرار في الأفكار والفعاليات، وتحولت إلى مناسبة إعلامية لالتقاط الصور مع رعاية المناسبة، وإعلان للشركات المشاركة في تقديم عروض وظيفية قليلة للخريجين لا تلبي رغبتهم من حيث المميزات الوظيفية، مما يتطلب إعادة النظر في إقامة هذه المناسبة وتطويرها بما يتلاءم مع التطور الجديد الحاصل في سوق العمل ومستوى الخريجين. ●

١٣٠ خريجة، مما يعد مؤشراً جيداً لانطباع المنظمات الأخرى عن خريجات المعهد.

### فقدت بريقها

ويخالف أ.د. سالم بن أحمد سحاب، كل الآراء السابقة، مؤكداً أن مثل هذه المناسبات فقدت بريقها وفوائدها، ولم تعد تهدف لتوظيف أكبر عدد من الباحثين عن عمل من خريجي الجامعات والمعاهد، بل أصبحت مناسبات إعلامية لعرض المطويات والدعايات، وعرض فيلم عن الجهة المنظمة، وقص شريط الافتتاح من المسئول الراعي لهذه المناسبة، ثم تلتقط بعد ذلك الصور التذكارية مع تصريحات صحفية عن الجودة التعليمية والتفوق البحثي، ثم ينتهي كل شيء في اليوم التالي أو الذي يليه والمحصلة - كما يراها أ.د. سحاب- تراجع القنوات بجذوى مثل هذه المناسبات التي لا توظف إلا القليل من الخريجين

المتفوقين. ويطالب بالتجديد في الأفكار وعرض أهم نقاط القوة في الخريجين والبرامج الأكاديمية، ومشاركة الخريجين ورجال الأعمال في ندوة أو محاضرة أثناء المناسبة ليقدموا بعض الأفكار والاقتراحات التي صنعت أو تصنع النجاح. أما الإدعاء بتوظيف مئات الشباب فكلها ادعاءات لم تعد تتطلي على أحد، فللتوظيف أسس ومعايير وآليات لا بد من الالتزام لها والبدء بها.

### خريجون يتحدثون

مجلة "التنمية الإدارية" استطلعت آراء عدد من الخريجين السابقين في عدد من الجامعات حول دور مناسبات يوم المهنة أو يوم الخريج والوظيفة في حصولهم على فرص عمل.. يقول محمد الملفي، خريج جامعة الملك سعود تخصص إدارة

**أ.د. سالم سحاب:**

**أصبحت مكررة ..  
ولتوظيف الخريجين  
أسس ومعايير وآليات  
لا بد من الالتزام لها  
والبدء بها.**

أ.سرم إبراهيم  
العايد \*

## الذكاء العاطفي في المنظمات

**إن** المنافسة الشديدة بين المنظمات اليوم أضحت الطريق الوحيد نحو بقائهم، خصوصاً في ظل وعي المستفيدين وإدراكهم المتزايد لنوعية الخدمات المقدمة لهم، لذا فإن قادة المنظمات يسعون بكل ما لديهم والمنظماتهم من إمكانيات لتحسين وتطوير خدماتهم، باستخدام أسلوب قيادي محفز ودافع للعاملين لديهم، وهذا يتطلب منهم تحسين قدراتهم في تحديد التأثير الذي يريدون أن يحققوه وتحديد التأثير الذي يملكونه على العاملين لتحقيق أهداف منظماتهم باتجاه التطوير المنشود، وهذا ما يطلق عليه بالذكاء العاطفي الذي يعتبر من أهم محفزات النجاح، وعرفه "جولمان" على أنه "اتحاد عدد من القدرات والكفاءات التي تساعد الفرد في التعرف على مشاعره وضبطها والحكم على مشاعر الآخرين، والقدرة على إدارة عواطفه بشكل سليم في علاقته مع الآخرين والتأثير على آرائهم"، وعليه، فإن الذكاء العاطفي هو المكون الجوهرى للوصول في القمة في أي ميدان والبقاء فيها.

ويعتقد البعض، أن الذكاء العاطفي مرتبط بالأفراد، إلا أنه في حقيقة الأمر يرتبط أيضاً بالمنظمات، ومن الملاحظ أن أكثر أفراد المنظمة قدرة على تعزيز مستوى الذكاء العاطفي فيها هو قائد المنظمة، ولكي يفعل ذلك عليه أن يدرك الواقع العاطفي لمنظمته، وأن يرسخ فيها ثقافة الشفافية، ويرتقي بها ليصل إلى ما يسمى بالمنظمة "الذكية SMART" التي ترمز حروفها إلى الالتزام بالمبادئ التالية: الإستراتيجيات الواضحة "Strategy"، الإدارة الفعالة "Management"، ثقافة الإنجاز "Achievement Culture"، الموارد الكفوءة "Resources"، القيادة التحويلية "Transformational Leadership".

إن المنظمة الذكية تتصف بأنها تلك المنظمة التي تتعلم وتتطور من خلال نفسها والأفراد الذين يعملون بها، وللوصول لهذه المرحلة من الذكاء المنظمي، على القادة إدراك الواقع العاطفي لمنظماتهم من خلال التعرف على طبيعة المشاعر السائدة في المنظمة وتحليلها فيما إذا كانت مشاعر إيجابية تخلق روح الإبداع والمبادرة، أم أنها مشاعر سلبية تخلق روح الملل والإحباط، ويستطيع القائد الذكي عاطفياً تحديد ذلك من خلال التواصل المستمر مع الموظفين لديه ومشاركتهم، لهذا فإن علماء الإدارة أجمعوا بأن على القائد أن يسمع بالأذن الثالثة، بمعنى أن يعي مشاعر موظفيه ويعرف كيف يتعامل معها ويقدرها، فالعديد من المديرين يفشلون فقط لأنهم لا يجيدون إقامة علاقات جيدة مع العاملين لديهم ولا يستطيعون مشاركتهم، كما أنهم لا يتكيفون مع المتغيرات في بيئة العمل.

ومن أجل ذلك لابد أن تتوفر عند القادة عناصر الذكاء العاطفي وهي: الوعي الذاتي، الضبط الذاتي، والتعاطف مع الآخرين والمهارات الاجتماعية. وإذا توافر ذلك، فإن على القائد الذكي عاطفياً أن يعمل من أجل خلق بيئة إيجابية تستقطب كل ما هو جديد ويتبناه، وعليه أيضاً أن يتحلى بسمات اللامركزية، بحيث يتسنى له إعداد الصف الثاني من القادة وإفشاء روح المبادرة والإبداع.

وهذا لا يعني أن تقلل من أهمية القدرة العقلية في قيادة المنظمات، إنما لابد من تكاملها مع الذكاء العاطفي بحيث لا تكون بمعزل عنه، فإذا تفاعلت كلها ارتفع مستوى الذكاء العاطفي وكذلك مستوى القدرات العقلية. لذلك فعلى القادة إيجاد حالة من التوازن والتناغم بين القدرة العقلية والذكاء العاطفي؛ من أجل الحصول على منظمة ذكية عاطفياً قادرة على تحمل قدر أكبر من المسؤولية، وبذل جهد أعلى وتضحيات أكبر؛ لتحقيق مستويات أفضل من الأداء. وإذا ما أراد القادة أن ينجحوا في عملية الموازنة تلك، فعليهم أولاً إدراك ردود فعل موظفيهم وتحديد احتياجاتهم لتغيير إجراءاتهم القيادية، وعليهم ثانياً أن يستخدموا عواطفهم بذكاء. ●

على القادة إيجاد حالة  
من التوازن والتناغم  
بين القدرة العقلية  
والذكاء العاطفي؛ من  
أجل الحصول على  
منظمة ذكية عاطفياً  
قادرة على تحمل قدر  
أكبر من المسؤولية، وبذل  
جهد أعلى وتضحيات  
أكبر؛ لتحقيق مستويات  
أفضل من الأداء



استمراره لفترات طويلة  
يضعف الإنتاجية  
ويحرف سلوكيات العمل

## المدير الحكومي بـ«الإنابة» مسئول مع وقف التنفيذ

استطلاع - شقران الرشيد

**تبرز** في الوسط الإداري إشكالية  
ما يسمى " المدير بالإنابة "

أو من يكلف بمسؤوليات المدير الرسمي لفترات طويلة خلال الإجازة أو المرض أو السفر أو خلو المنصب؛ الأمر الذي قد ينتج عنه وجود العديد من التأثيرات السلبية في محيط العمل بشكل عام. ويصف بعض خبراء الإدارة وممارسوها وضع المدير بالإنابة في هذه الظروف بأنه سيكون ضعيفا وخاصة في حال استمر لسنوات طويلة ولم يدعم بصلاحيات المدير الرسمي، وكامل صلاحياته في اتخاذ القرارات المهمة.. كما يؤكد هؤلاء الخبراء والممارسون على أن هذا الضعف سيبرز ليس فقط أمام الإدارة العليا، ولكن في مواجهة موظفي الإدارة أيضا، وسيكون له انعكاساته الواسعة على تدني الإنتاجية، وظهور سلوكيات غير مرغوبة من العاملين في الإدارة..

حول هذه الإشكالية في مسارات العمل الإداري المتعددة، تحدثنا مع عدد من الموظفين والمديرين الذين شغلوا منصب " المدير بالإنابة " لتتعرف على أبعاد الموضوع من زوايا مختلفة..

أوغريها، ستؤدي في أغلب الأحيان إلى تدني الإنتاج بل تمثل مشكلة تعاني منها كثير من المنظمات الحكومية والخاصة، حيث قدرت بعض الإحصاءات العالمية أن ما بين ٥٪ إلى ١٥٪ من المنظمات تعلن سنوياً تدني مستوى الإنتاجية فيها بسبب غياب المديرين الرسميين، كذلك تبين الدراسة أن المديرين بالإنابة في القطاع الحكومي تحديداً ينظرون إلى كثرة غياب الموظفين وإشغالهم الوقت بأعمال غير الأعمال المناطة بهم، وتركهم مكان العمل من دون عذر، والاستئذان المتكرر كمؤثر سلبي على الإنتاجية، إلا أنهم لا يستطيعون اتخاذ قرار ينهي هذه الإشكالية لعدة أسباب منها عدم دعم الإدارة العليا لما يتخذونه من قرارات.

كشفت دراسة أجراها الباحث سليمان اليوسف، من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، أن من المعوقات الإدارية في القطاع الحكومي، وجود بعض المديرين أو المسؤولين بمسمى "مدير مكلف أو مدير بالإنابة" لفترات طويلة، مما يضعف الإنتاجية العامة للقطاع، ويحرف سلوكيات العمل عن هدفها الصحيح. كما أوضحت الدراسة أن كثيراً من المسؤولين بالإنابة لا يستطيع اتخاذ القرار الحاسم في قطاعه وإدارته، كما أنه لا يرغب في خسارة زملائه الموظفين واتخاذ قرارات ضد مصالحهم. أيضاً أشارت الدراسة إلى أن تعيين مسئول بالإنابة خلال فترات معينة كشهور الصيف أو الحالات المرضية للمسئول الأساسي



### • أحمد البراهيم:

ما نراه أحياناً من بعض التقاعس  
والكسل بسبب وجود بعض  
المديرين بالإنابة ضعيفي  
الشخصية غير المؤهلين

ومن جانبه يرى أحمد البراهيم، موظف حكومي، أن قطاعات العمل الحكومي قد ملئت بالكفاءات الوطنية، وكثير من السعوديين موظفين، وعاملين، ومشرفين أكفاء، ومتميزين، ويحققون معدلات تقييم عالية أكثر من غيرهم، لكن ما نراه أحياناً من بعض التقاعس والكسل يعود - في رأيه - لوجود بعض المديرين سواء بالإنابة أو حتى رسميين ضعيفي الشخصية غير مؤهلين لمهمة الإشراف على مجموعة من الموظفين، لذا يهتمون احتياجاتهم الوظيفية وتضييع الإدارة.

### مع وقف التنفيذ

ويعتقد عبد العزيز الشمري - الموظف بأحد البنوك - أن المدير بالإنابة هو مسئول مع وقف التنفيذ، فقد وضع في منصب غير مستعد له ولا يملك القرار، ولا يستطيع اتخاذ القرارات الصعبة والحاسمة، لأنه يخاف أن تفسر بشكل يضر مستقبله في الإدارة لذا يحاول - على حد وصفه - تطبيق سياسية لا أرى لا أسمع لا أتكلم، ويتبع قدر الإمكان عن المشاكل، ويحاول كسب الإدارة العليا حتى يثبت أنه على قدر الثقة والمسئولية. ويؤكد الشمري، أن مشكلة ضعف الإنتاج تكمن في أن المدير بالإنابة غير مدرك أنه في الأصل جرى

حتى يكلف رسمياً بمنصب المدير الرسمي. ويضيف أن بعض الموظفين خاصة أصحاب الخبرة يستغلون هذا الأمر لمصالحهم فيصبحون غير منتجين، ويحاولون إشاعة مفهوم أن العمل الحكومي يصرف الراتب سواء عمل الموظف أم لم يعمل، ثم تصبح الأمور تسير بشكل سلبي في الإدارة، ولا بد للمدير بالإنابة التصرف بحزم وكأنه رسمي حتى لا تقلت منه الأمور، وفي حال تم تعيين مدير رسمي فإن هؤلاء الموظفين غير المنضبطين سيبادرون بالانضباط، وستحسن سلوكياتهم؛ لأنهم يعرفون أنه يستطيع اتخاذ القرار والمساءلة، ولن يرضى بالتقصير والخلل في الموظف نفسه وفي ضعف إمكاناته - على حد وصفه -.

### الرسمي أفضل... ولكن!

يوضح عبد العزيز الحسون، مدير إدارة القروض والمنح بالإنابة في إحدى الجهات الحكومية أن وجود بعض المدراء المكلفين أو بالإنابة قد يحمل جانبيين: أحدهما سلبي والآخر إيجابي، فقد يؤدي إلى إحباط المدير من طول فترة التكليف، وقد يساعد في استمرار الحماس ومحاولة إثبات الذات

### • عبد العزيز الحسون:

وجود بعض المديرين المكلفين  
قد يحمل جانبا سلبياً يؤدي  
إلى إحباط المدير من طول  
فترة التكليف

### • عبد العزيز الشمري:

المدير بالإنابة، مسئول يطبق  
سياسة لا أرى، لا أسمع، لا أتكلم



إن المدير بالإنابة إنسان  
مظلوم يوضع في منصب  
قد يكون أكبر من قدراته،  
ولا يعطى صلاحيات...

بسيطة، انقلبت حالته وتغير كل انتقاده إلى تفهم لدور المدير، وبدأ يتذمر من تأخر الموظفين حتى لو كان لفترات بسيطة، وبدء يخلق المشاكل مع الزملاء ويتعسف في قرارات الحسم والمساءلة. ويستطرد المطيري "هذه هي سنة الحياة ننتقد الآخرين لكننا عندما نجلس في مواقعهم يصيبنا ما أصابهم".

#### التدوير الوظيفي

أما سليمان العقلان، مدير سابق بالإنابة في شركة الكهرباء، فيؤكد أن وجود مدير مكلف لفترة معينة لا يساعد كثيراً على تحسين العلاقات الإنسانية داخل بيئة

#### آه.. من المنصب!

أما الموظف الحكومي نايف المطيري، فيقول: "كان زميلنا ينتقد البيروقراطية وتأخير المعاملات وتعسف المديرين واستغلال السلطة الإدارية، وعندما تم تعيينه مديراً بالإنابة في "قسمنا" المتواضع لفترة

#### • نايف المطيري:

**زميلنا ينتقد تأخير المعاملات وتعسف المديرين، وعندما تم تعيينه مديراً بالإنابة لفترة بسيطة انقلبت حالته**

تعيينه في الوظيفة العامة ليكون نقطة إيجابية ويساعد على تحقيق أهداف الإدارة وتطلعاتها وينجز أعمالها، وبالتالي لم يأت تعيينه في القطاع الحكومي لأنه إنسان يحتاج إلى راتب شهري يصرف منه، ليجامل هذا ويدهن ذاك. ويؤكد الشمري، أن مزيداً من الوعي وحسم الأمور من الإدارة العليا وخاصة المسئول الأول وتعيين مديرين بصلاحيات واسعة، سيقضي على مثل هذه الإشكاليات الإدارية ويردع من يعطل مصالح الناس، ويحد من تأجيل إنجاز المعاملات في الدوائر الحكومية سواء كان مديراً رسمياً أو بالإنابة.



## • سليمان العقلان:

### وجود مدير مكلف لفترة معينة لا يساعد كثيراً على تحسين العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل

لتولي المهمة الصعبة، ففي دراسة للجمعية البريطانية للأخصائيين النفسيين، وجد أن القطاع الخاص يخسر سنوياً في بريطانيا ما قيمته ٩ مليارات جنيه أسترليني نتيجة الغياب بسبب اضطرابات نفسية مرضية، تجعل بعض المديرين بالإلحاح يتغيرون عن العمل بسبب الأمراض والأعراض الجسدية التي في الأساس أصلها نفسي. وكلما زادت الضغوط النفسية على المدير بالإلحاح لعدم قدرته على اتخاذ القرار في عمله كلما زادت أيام الغياب المرضية.

### للشلية والانقسامات

ويقول مشعل باشراحيل، موظف في شركة المياه الوطنية: "عند تعيين مدير بالإلحاح في بعض الجهات الحكومية خاصة إن كان ضعيف الشخصية، ينقسم العاملون على أنفسهم وتُصبح الإدارة مكاناً للشلية والانقسامات والمكائد بين العاملين، خاصة إذا كان المدير بالإلحاح ضعيف الإمكانيات، وممن يُشجّع الانقسامات وتفضيل مجموعة على أخرى لأسباب قد تكون شخصية، وربما استغل المدير أو الرئيس بعض العاملين لنقل الكلام الذي يحدث في الإدارة إليه شخصياً، حتى يضمن ألا يوجد من هو في الإدارة من يطمح إلى أن يحل مكانه على رأس المؤسسة.

ومن خلال استعراض الآراء السابقة، نجد أن المدير بالإلحاح يواجه العديد من التحديات الإدارية السلبية والإيجابية في إثبات قدرته على تولى المسؤولية، من أبرزها أنها تضع الشخص على المحك لمعرفة قدراته الإدارية ومدى ثقته في نفسه لاتخاذ القرارات المناسبة، ولكن الجانب السلبي يكمن في ضعف الصلاحيات المتاحة له، وبروز مقاومة من بعض الموظفين أصحاب الخبرة في استغلال هذا الوضع غير المستقر في ممارسة سلوكيات غير منضبطة في محيط العمل... •

طويلة، ومساعدة المديرين بالإلحاح على حل مشكلاتهم الوظيفية والنفسية والاجتماعية وإزالة العقبات عن طريقهم.

### مناخ العمل

ويؤكد سطات السعيد، مدير سابق في بنك التسليف والادخار، أن من عوامل نجاح المدير الحكومي سواء كان رسمياً أو بالإلحاح، هو مدى تركيزه على الإنتاج، وقدرته على تصريف شئون الجهات التي يعمل بها، وفهمه لسير عمل الوحدات الإدارية أو التقسيمات التنظيمية. ويشير السعيد، إلى أن مجموعة من الأبحاث أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا عن تأثير مناخ العمل وإنتاجية الموظف في عمله عندما يعمل مديراً أو رئيساً غير ثابت أو رسمياً، تؤكد أن هذا التوجه لفترات بسيطة يكون جيداً لمعرفة قدرات الشخص على القيام بدوره، لكنه على المدى الطويل غير جيد لأنه يثير عنده الإحباط فيعامل موظفيه بصورة سيئة. ويتابع السعيد موضحاً أن المناخ العملي المريح والمحسوم للموظف والمدير يجعله أكثر تركيزاً على عمله بدلاً من التركيز على أمور أخرى.

### متوتر ومظلوم!

ويقول هجاد الرويلي، رئيس قسم الدراسات بإمارة الجوف: "العمل في مناخ متوتر يجعل الموظف متوتراً وقلقاً، وبذلك يقل تركيزه ويعاني من القلق الذي يؤدي بالتالي إلى كثرة الأخطاء وعدم تحقيق إنتاجية جيدة، وقد يصاب بالكآبة التي قد تجعله يتغيب عن العمل". ويوضح أن المدير بالإلحاح إنسان مظلوم يوضع في منصب قد يكون أكبر من قدراته، ولا يعطى صلاحيات... لذا لا بد في البداية من تجربته، ومعرفة مدى استعداده

للعمل، لأن هذا المدير - حتى يثبت نفسه في المنصب - سيستعمل وسائل رقابة عالية، ويجعل عنصر الانتظام في العمل من العناصر الأساسية في تقييم أداء الموظف دون الاهتمام بالإنتاجية أو الانضباط. ويقول العقلان: "كل ذلك على أمل أن يقال أنه يستحق المنصب ويتم تعيينه رسمياً، ويحقق طموحه الشخصي، ولكن ذلك لا يتم في كل الأحوال بشكل إيجابي، بل قد تكون طموحات هذا المدير بالإلحاح أكبر من إمكانياته الإدارية ويفشل". ودعا العقلان إلى تبني مبدأ التدوير الوظيفي لإكساب المديرين خبرات جديدة، وتخفيف الملل من أداء أعمال محددة لفترة زمنية



الاقتصادية



الوطن



## إرهاصات برنامج تدريبي

غالباً

ما ينتابني خليط من مشاعر الخوف والقلق والترقب والحذر قبل بداية أي برنامج تدريبي، وهذه المشاعر طبيعية لدى أي مدرب يخوض غمار التدريب حتى لو كان له باع طويل في مجال الدورات التدريبية .

فالاستعداد المبكر للبرنامج التدريبي يعطي ثقةً وأماناً وراحةً واطمئناناً للمدرب ويحميه من المفاجآت التي قد تواجهه أثناء تنفيذ البرنامج .

ويكون الاستعداد في الأمور التالية :

• المادة العلمية، وذلك بالإطلاع على الحقيبة وموضوعاتها والاستزادة بمعلومات إضافية حول نفس موضوعات الحقيبة، سواء بالذهاب للمكتبة والبحث في الكتب والمراجع والمقالات أو من خلال الإطلاع على الموضوعات الحديثة في الإنترنت، لأن المدرب

لا بد أن يلم بتفاصيل موضوعات التدريب ويعرف أحدث المستجدات على الساحة، وكما يقال، الإنسان عدو ما جهل فيجب أن يتسلح المدرب بالعلم والمعرفة ليقف واثقاً من نفسه ومن قدرته على الرد عن استفسارات المتدربين .

• التمارين والتدريبات، التي تعزز من فهم المتدربين وتنمي روح التفاعل والتعاون فيما بينهم، ولا يقتصر المدرب الناجح على التمارين العلمية الموجودة في الحقيبة وإنما يضيف تمارين إضافية حسب نظرته للتدريب وحسب احتياج المتدربين، كما يضيف تمارين لكسر الجمود في بداية البرنامج، وتمرين للترفيه وطرد الملل وإشغال الحماس فيما بينهم، ولابد من الاستعداد مبكراً لصياغة التمارين والحلول وتحديد الوقت المناسب لكل تمرين وتصويرها بالعدد الكافي للمتدربين، كذلك توفير الألعاب التعليمية والتدرب على حلها .

• الشرائح الخاصة بالبرنامج ومحاولة إضفاء الطابع الشخصي لكل مدرب، وإدخال الألوان والأصوات عليها حتى تكون جذابة ومتميزة مما ينعكس على المتدربين ومتابعتهم لها بشغف، كما ينبغي حفظ الشرائح في وسائط وأماكن متعددة على الحاسب الآلي حتى لو تعرض ملف الشرائح للتلف أو الفقد نجد منه نسخة إضافية لكي لا يرتبك المدرب أو يضيع مجهوده سدى .

• القاعة التدريبية، لابد من تحديد القاعة التدريبية مسبقاً وتجهيزها بالوسائل المساعدة والمستخدم في التدريب، كذلك البرمجيات المطلوبة للبرنامج التدريبي والتأكد من عملها بشكل جيد قبل فترة كافية، كما يجب تحديد طريقة ترتيب الطاولات والكراسي داخل القاعة حسب عدد المتدربين وطريقة التدريب، فكل طريقة من طرق التدريب مثل : المحاضرة ، التدريب التعاوني، المناقشة، العصف الذهني، البيان العملي، تناسبها أنواع معينة من الطاولات وطريقة ترتيب محده مثل : الشكل البيضاوي، حرف U، الشكل الدائري، الشكل الموازي، الشكل المصفوف .

هذه التحضيرات والاستعدادات تسبق البرنامج بمدة كافية، أما اليوم الذي يسبق البرنامج التدريبي فلا بد أن يستعد المدرب نفسياً للبرنامج ويأخذ قسطاً كافياً من النوم، وأن يحضر مبكراً لقاعة التدريب بعد أن يتناول فطوراً صحياً أو كوباً من القهوة الصباحية وأن تعلقوا الابتسامة

محياء .

الاستعداد المبكر  
للبرنامج التدريبي  
يعطي ثقةً وأماناً وراحةً  
واطمئناناً للمدرب  
ويحميه من المفاجآت  
التي قد تواجهه أثناء  
تنفيذ البرنامج





يؤكد أ.د. محمد حسن شعبان على أنها من أكثر الوسائل فعالية:

## الإدارة الحديثة للمشاريع باستخدام القيم المكتسبة

إعداد / د. أحمد زكريا أحمد

المؤلف الفصل الأول بالكتاب وعنوانه "مدخل إلى إدارة المشاريع" بتقديم ملخص مركز جداً للفصل ومقدمة عن إدارة المشاريع، التي تعد من العلوم الحديثة العهد نسبياً إذا ما قورنت بغيرها من فروع العلوم، وحتى بالمقارنة مع علوم الإدارة العامة. ويستعرض د. شعبان في هذا الفصل ثلاثة محاور مهمة: أولها عن تعريف المشروع، وثانيها حول دورة حياة المشروع، أما ثالث هذه المحاور فموضوعه إدارة المشاريع ومهامها.

يعرف د. شعبان المشروع بأنه مجموعة من المهام والأنشطة المترابطة (بعضها مع بعض) المحددة سلفاً، ذو مدة وتكلفة (ميزانية) محددين، وله بداية ونهاية محددتان أيضاً. ويناقش المؤلف ضمن المحور الأول عن تعريف المشروع خمس نقاط متنوعة ومرتبطة بهذا التعريف؛ حتى يكتمل إلمام القارئ بالمقصود بالمشروع، وتتعلق النقطة الأولى بخصائص المشروع والتي تميزه عن غيره من النشاطات الاقتصادية، وتتحدد هذه الخصائص الرئيسة في: أن المشروع مؤقت أي له بداية ونهاية محددين زمنياً، كما أنه نتيجة أو خدمة أو منتج فريد، والخاصية الثالثة له هي التطوير المطرد. وتدور النقطة الثانية حول مدة المشروع وكلفته، إذ يرى المؤلف أن مدد المشاريع تختلف حسب حجمها وتعقيدها بين بضعة أيام أو أسابيع وأعوام، كما تتحدد تكلفة المشروع في ضوء موارده والتي تتصف بالتنوع والتعددية والاختلاف حسب طبيعة المشروع. وتوضح النقطة الثالثة الاختلاف والنشابه بين المشاريع والعمليات، فبالرغم من وجود اختلاف بينهما إلا أنه أحياناً يشترك الاثنان في بعض الخصائص، لكن تظل المشاريع متفردة عن العمليات بأنها وحيدة الحدوث أو التكرار، وكذلك فإن المشاريع تستهلك الموارد مرة واحدة فقط. وتحدد النقطة الرابعة علاقة المشاريع بالتخطيط، مشيرة إلى أن المشاريع وسيلة رئيسة لتحقيق أهداف المنظمات أو خططها الإستراتيجية. وتستعرض النقطة الخامسة القيود الثلاثة لأي مشروع، والتي تمثل أهدافاً يسعى لتحقيقها وهي: الغاية أو نطاق المشروع، والزمن، والتكلفة.

ويناقش المحور الثاني للفصل الأول "دورة حياة المشروع"، والتي تتضمن

خمس مراحل أساسية: أولها مرحلة الفكرة والجدوى الاقتصادية، تليها مرحلة التصميم التي تتضمن مرحلتين فرعيتين هما مرحلة التصميم التمهيدي ومرحلة التصميم النهائي، أما المرحلة الثالثة

**ما** زالت عملية متابعة المشاريع - وبخاصة العملاقة منها - من المهام الصعبة؛ إذ تمثل هاجساً يطارد القائمين عليها والمسؤولين على السواء، كما أنها تتطلب مجهوداً كبيراً لضمان عدم حدوث انحراف في مدتها وكلفتها عما هو مقرر في خطتها الأساسية. وتعد هذه النوعية من المشاريع أحد السمات العصرية للدول المتحضرة في جميع المجالات التنموية: كالاتصالات، والمشاريع السكنية، وغيرها من مشاريع البنية التحتية، كما أن تلك المشاريع ترصد لها الدول ميزانيات ضخمة. ولذلك فإن الرقابة على تنفيذها وفق ميزانياتها وفي الوقت المحدد للانتهاء منها أصبح من الأمور المهمة جداً؛ كي تدخل هذه المشاريع الخدمة وتسهم في ضخ دماء النهضة والبناء داخل شرايين الدولة دون أعباء إضافية أو هدر أو انحرافات.

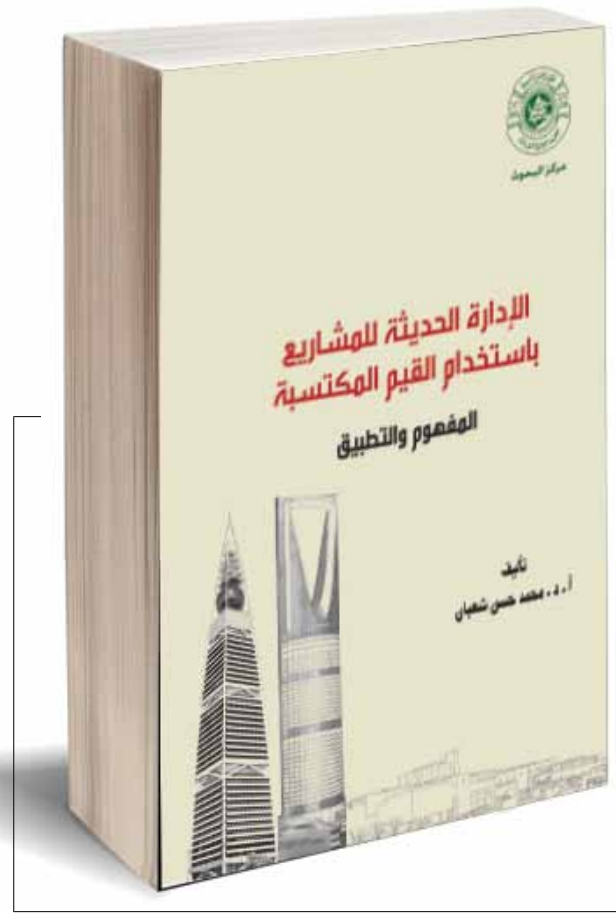
من هنا تكمن أهمية هذا الكتاب الذي نقرأه معك عزيزي القارئ في هذا العدد من مجلة "التنمية الإدارية"، والذي قام بتأليفه أ.د. محمد حسن شعبان بعنوان "الإدارة الحديثة للمشاريع باستخدام القيم المكتسبة"؛ فهذا الكتاب يتناول أحد أكثر الوسائل فعالية لمتابعة المشاريع المختلفة والمسماة بـ "القيم المكتسبة" أو "القيم المالية المكتسبة"، خاصة عقب الانتشار الواسع للبرمجيات في مجال جدولة المشاريع الإنشائية ومتابعتها، كذلك فهو أول كتاب من نوعه - حسب ما يذكر مؤلفه - باللغة العربية يتناول هذا الموضوع بشكل مبسط.

يحتوي الكتاب على: مقدمة، وسبعة فصول مدعمة بتطبيقات وأمثلة تطبيقية هدفها التبسيط، بالإضافة للملاحق والمراجع، ويؤكد مؤلفه على أنه حرص على مراعاة منهجيات إدارة المشاريع العالمية المعروفة وأهمها الصادرة عن معهد إدارة المشاريع PMI عند اختيار مواضيعه وتوزيعها على هذه الفصول السبعة، التي نقرأها معاً ونتعرف بالتفصيل على هذه الوسيلة العصرية المتطورة وأسسها وتطبيقاتها في متابعة تلك المشاريع... واليكم التفاصيل.

ازدياد استخدام القيم المكتسبة  
بعد تطورها والانتشار الواسع  
للبرمجيات في مجال جدولة  
المشاريع الإنشائية

يوضح المؤلف د. محمد حسن شعبان في

مقدمة هذا الكتاب أهمية المشاريع في حياة أي دولة والرقابة على مراحل تنفيذها، وبين أهمية الكتاب والمعايير العلمية التي ارتكز عليها، ويقدم عرضاً تلخيصياً لعناوين ومحتويات فصوله. ثم يستهل



العصر الحديث"، والتي يصنفها المؤلف إلى تحديات داخلية وأخرى خارجية، فأما الداخلية منها فهي ترتبط بالوظائف الأساسية لإدارة المشاريع والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والقيادة، بينما تتعلق التحديات الخارجية بظهور تقنيات جديدة منافسة في سوق صناعة الإنشاء والاعتماد على تقنيات وأدوات الإنترنت والاتصالات الحديثة.

وترصد النقطة الثالثة "تطور إدارة المشاريع" وتحولها من إدارة المشروعات إلى الإدارة الحديثة للمشروعات، إذ يقر المؤلف أن إدارة المشروعات تطورت كثيراً شكلاً ومضموناً خلال الـ ٤٠ عاماً الماضية، ومن المتوقع أن يستمر هذا التطور خلال الـ ٢٠ عاماً الأولى من القرن الحالي. ثم يبين المؤلف التطور التاريخي لمراحل إدارة المشاريع خلال الـ ١٠٠ عاماً الأخيرة، منذ ما قبل الحرب العالمية الأولى بقليل وتحديداً عام ١٩١١م ثم فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية وحتى بداية الستينيات، والمرحلة التالية لها من منتصف الستينيات وحتى بداية التسعينيات، وصولاً إلى المرحلة الأخيرة وهي مرحلة الإدارة الحديثة للمشاريع ١٩٩٠م - ٢٠٠٧م. ويبرز د. شحان في النقطة الرابعة "الاتجاهات الحديثة لإدارة المشاريع"، مشيراً إلى طريقة "المسار الحرج" التي قدمت وما زالت تقدم أداة فعالة لمديري المشاريع لجدولة مشاريعهم ومراقبتها زمنياً بالدرجة الأولى ومالياً بدرجة أقل، ومؤكداً على أن "القيم المكتسبة" تعد من أكثر الوسائل فعالية واستخداماً في متابعة المشروع في الوقت الحاضر.

وترصد النقطة الخامسة "متابعة المشاريع والقيم المكتسبة"، حيث يرى المؤلف أن ما يعنيه بمتابعة المشروع باستخدام القيم المكتسبة هو مراقبته وضبطه وتتبع تنفيذ نشاطاته من خلال الخطة الأولية المتكاملة الموضوعية له قبل التنفيذ، بغرض التأكد من إمكانية إنجازها ضمن الموازنة والمدة المحددتين سلفاً، وتحقيق المواصفات المطلوبة أيضاً، وهو ما يتحقق من خلال مراقبة تنفيذ خطة المشروع بما في ذلك حسب الخطة المعدلة لمواجهة التغيرات التي أدخلت عليها أو على المشروع وحساب العديد من القيم العددية التي تدلنا على حسن سير تنفيذ المشروع، كما تعطينا المؤشرات الأولية عن أي انحراف حاصل فيه عن الخطة الأساسية. ويوضح المؤلف أيضاً ضمن هذه النقطة استخدام القيم المكتسبة لتقييم أداء المشروع، واستخدام مؤشري أداء الجدولة والتكلفة للتنبؤ بمستقبل المشروع. وتحت عنوان "ما القيم المكتسبة؟"، يعرض الفصل الثالث كل ما يتعلق

### إدارة المشاريع تطورت كثيراً خلال الـ ٤٠ عاماً الماضية، وسيستمر تطورها خلال الـ ٢٠ عاماً الأولى من القرن الحالي

بالمقصود بهذه القيم من خلال خمس نقاط مهمة يتكون منها هذا الفصل: تقدم أولها لمحة تاريخية عن تطور القيم المكتسبة منذ أواخر القرن التاسع عشر في الولايات المتحدة الأمريكية قبل أكثر من ١٠٠

فهي مرحلة الترسية أو التعاقد والتي يتم في نهايتها تعيين ومعرفة مقاول التنفيذ والجهة المشرفة أيضاً على المشروع، ورابع هذه المراحل هي مرحلة التنفيذ والتي من المفترض أن يتم في نهايتها تسليم المشروع للمالك تمهيداً لتشغيله، ثم المرحلة الخامسة وهي مرحلة التشغيل والصيانة أو الاستثمار. وتبدو أهمية المحور الثالث لذلك الفصل في التركيز على "إدارة المشاريع ومهامها"، فإدارة المشاريع هي العملية التي تشتمل على جميع الواجبات، والمهام، والوظائف ذات العلاقة بإنشاء المشروع، وتحدد مساره خلال جميع مراحله منذ نشوء الفكرة وحتى التسليم والاستثمار. ويبرز المؤلف العناصر الأساسية لإدارة المشروع، والتي تتحدد في: تحديد الهدف من المشروع، والتخطيط للمشروع، وتنفيذه سواء من ناحية تنظيمه أو من ناحية متابعته، ثم تسليمه.

### وسيلة عصرية فعالة

ويعالج الفصل الثاني من الكتاب "الإدارة الحديثة للمشروعات"، وذلك من خلال مقدمة وخمس نقاط: تدور أولها حول "تعدد صناعة الإنشاء الحديثة"، حيث يرى د. شحان أن هذا التعدد تتحدد أسبابه في تعدد أطراف المشروعات، وتكاليفها الكبيرة، وطول مدد إنشائها، وضخامتها سواء في جهازها البشري أو الآلي، والتغيرات الكثيرة التي يمكن أن تصاحب عملية إنشائها. وتركز النقطة الثانية من الفصل على "تحديات إدارة المشاريع في



استخدامك قياس القيم المترية الثلاث وهي القيمة المخطط لها والقيم المكتسبة والقيم الفعلية، وحساب انحرافات القيم المكتسبة ونسبها، وتحليل الانحرافات والنسب بالنسبة للمشروع. ويبين المؤلف في النقطة الخامسة من الفصل "حساب تقديرات التكلفة" وذلك من خلال: الكلفة القاعدية/الموازنة عند الإنجاز، وتقدير كلفة الإنجاز الكلي، والانحراف في قيمة الإنجاز، ودليل أداء الإنجاز.

### متطلبات التخطيط والتنفيذ

يخصص د شعبان الفصلين الرابع والخامس على التوالي للحديث عن متطلبات تطبيق القيم المكتسبة في مرحلتي التخطيط، والتنفيذ، ففي الفصل الرابع الخاص بهذه المتطلبات خلال مرحلة التخطيط يناقش ثمانى نقاط: أولها تتعلق بتحديد نطاق المشروع أو بمعنى آخر تحديد ما يتضمنه وما لا يتضمنه من أعمال، وتهتم النقطة الثانية بتوضيح هذا النطاق، حيث تتضمن هذه العملية

عاماً، مع التركيز على المرحلة الأخيرة من تطور تلك القيم وبخاصة منذ عام ١٩٩٥م، وعرض التجربة البريطانية لتطبيق إدارة القيم المكتسبة والتي يراها المؤلف لا تختلف كثيراً عن التجربة الأمريكية، وموضحاً منهجية تطبيقها في وزارة الدفاع البريطانية، كما يقدم عرضاً آخر للتجربة الأسترالية وتطبيقها إدارة القيم المكتسبة، وكذلك يقدم عرضاً بانورامياً سريعاً لتجارب عالمية أخرى.

ويظهر المؤلف في النقطة الثانية من هذا الفصل "الوضع الحالي للقيم المكتسبة الأساسية"، موضحاً المستويات الخمسة للقيم المكتسبة والأسئلة التي تجيب عنها والقيم المكتسبة في الدليل المعرفي لإدارة المشاريع. كما يطرح د شعبان في النقطة الثالثة تساؤلاً مهماً وهو "ما نظام إدارة القيم المكتسبة؟"، والذي يجيب عنه من خلال شرح فوائد تطبيق نظام القيم المكتسبة، ومصطلحاتها وصيغها في الدليل المعرفي لإدارة المشاريع، والشكل البياني لها. وتوضح النقطة الرابعة كيفية "حساب القيم المكتسبة للمشروع"، والتي تتحدد في



## الحاسب الآلي ببرمجيته أتاح إمكانية كبيرة وسهولة تامة لمتابعة المشاريع أيا كان حجمها وتعقيدها باستخدام منهجية القيم المكتسبة

الأساسية المتكاملة كأساس لتطبيق القيم المكتسبة، وذلك بتعريف الخطة الأساسية المتكاملة، وكيفية مراجعتها، ورصد متطلبات إدارة القيم المكتسبة لمقاولي الباطن، واستعراض نظام "ناسا" لمراجعة الخطة الأولية. ويستشهد المؤلف في النقطة الثامنة من الفصل بتطبيقات عملية على الخطة الأساسية المتكاملة. ويستعرض د. شعبان في الفصل الخامس "متطلبات تطبيق القيم المكتسبة أثناء التنفيذ"، فيتناول فيه أربع نقاط مهمة: أولها عن متطلبات قياس القيم المكتسبة، وثانيتهما تتحدث عن تقارير إدارة القيم المكتسبة، بينما تركز النقطة الثالثة على تقارير قياس الأداء (وفق معايير القيم المكتسبة)، وتهتم النقطة الرابعة بالتنبؤ بمستقبل المشروع زمنياً ومالياً، وذلك بالنظر إلى: تقدير تكاليف إنجاز المشروع، والتنبؤ بالتكلفة النهائية للمشروع، ومناقشة نتائج التنبؤ عند نهاية المشروع.

### الحاسب الآلي وبرمجيته

وتبدو للقارئ الكريم أهمية الفصل السادس من الكتاب بالنظر لموضوعه وهو "تطبيق القيم المكتسبة باستخدام الحاسب الآلي"؛ لأن المؤلف نفسه يؤكد على أن هناك ارتباطاً بين تطبيق هذه القيم وبين انتشار كل من الحاسب الآلي، الذي يعد ذروة ما وصلت إليه الطفرة التقنية الراهنة على مستوى العالم، وكذلك الاعتماد على الانتشار الواسع للبرمجيات في مجال جدولة المشاريع الإنشائية ومتابعتها. ويستهل د. شعبان هذا الفصل برصد علاقة البرمجيات الحديثة بالقيم المكتسبة، وهي النقطة الأولى ضمن خمس نقاط يتناولها هذا الفصل، إذ يرى أن هذه البرمجيات تقدم إمكانية كبيرة وسهولة تامة لمتابعة المشاريع أيا كان حجمها وتعقيدها. ثم ينتقل د. شعبان في النقطة الثانية إلى توضيح كيفية تطبيق القيم المكتسبة باستخدام الحاسب الآلي، وتستعرض النقطة الثالثة طرق قياس الإنجاز باستخدام الحاسب الآلي، والتي تتمثل في: صيغة (قيمة) ثابتة، ونقاط علام موزونة، ونسبة الإنجاز، وطريقة الجهد المخصص أو الموزع، وطريقة مستوى الجهد/تساوي الجهد. ويخصص المؤلف النقطتين الرابعة والخامسة على التوالي لشرح استخدام برنامجي Excel و Ms-Project 2007 في حساب القيم المكتسبة.

ويختتم المؤلف د. محمد حسن شعبان الكتاب بالفصل السابع منه، والذي يتحدث عن "الآفاق الحديثة لتطبيق القيم المكتسبة"، والتي يحددها المؤلف في ثلاثة مسارات يناقشها بالتفصيل: أولها استخدام القيم المكتسبة في مشتريات المشاريع، والثاني عن استخدام القيم المكتسبة لمجموعة من المشاريع (حقيبة المشاريع)، وثالثها حول استخدام القيم نفسها في جميع المشروعات (الخلاصة).



خمس عمليات رئيسية هي: تجميع المتطلبات، وتعريف النطاق، وتكوين الهيكل التفصيلي للمشروع، وتثبيت النطاق، وضبط النطاق. وتلقي النقطة الثالثة الضوء على الهيكل التفصيلي للأعمال، والذي يشمل توضيح: أهمية الهيكل التفصيلي للأعمال، وتطبيقات واستخدامات الهيكل التفصيلي، ومدخلات الهيكل التفصيلي للأعمال في المشروع، ووسائل وضع وإنشاء الهيكل التفصيلي، وطرق إنشاء الهيكل التفصيلي، وكون هذا الهيكل هو أساس تطبيق القيم المكتسبة.

وتشرح النقطة الرابعة تخطيط المشروع وجدولته، بينما تبين النقطة الخامسة تقدير موارد نشاطات المشروع وأزمته، والتي تصنف حسب نوع المشروع إلى: تقدير موارد المشاريع الإنشائية والصناعية، وتقدير موارد المشاريع البرمجية، ومشاريع التصميم والدراسات الهندسية. كما تحدد النقطة السادسة تقدير التكاليف ووضع موازنة المشروع، ويفرد الباحث النقطة السابعة للحديث عن الخطة

صاغه د. فيصل بن عبد الله البواردي لمساعدة المسؤولين وتلبية احتياج العملاء

# نموذج مقترح لقياس وإدارة أداء أنشطة وعمليات تنمية الموارد البشرية على إستراتيجيات المنظمات غير الربحية

يستعرضها / د. أحمد زكريا أحمد

**تهتم** المنظمات المختلفة ببناء الإستراتيجيات الهادفة إلى تحقيق تطلعات المسؤولين واحتياج عملائها، وتعد الموارد البشرية أحد أهم عوامل نجاح هذه المنظمات، ولذلك فإن الاهتمام بفائدة وقيمة أنشطة وعمليات تنمية هذه الموارد يساهم في تحقيق وفعالية هذه الإستراتيجيات. وتؤكد النظريات المعاصرة والممارسات الإدارية على أن دور تنمية الموارد البشرية يجب ألا يقتصر على تطوير أداء المرؤوسين فقط، وإنما يمتد هذا التطوير ليشمل تطوير المديرين الإستراتيجي أيضاً. كذلك يجب التأكيد على أن البرامج التدريبية التي تستخدمها أغلب المنظمات - وبصفة خاصة غير الربحية - لقياس هذه الفائدة والقيمة لم تعد كافية؛ لأن أكثر القياسات المستخدمة تركز على البرامج التدريبية فقط بدلاً من التركيز على التعليم والتطوير بكل أنشطته: كالتأهيل، والتدريب، والتعليم، والتطوير ... وغيرها. هذا إذا أخذنا في الاعتبار أهمية المنظمات غير الربحية وقيمتها في حياة أي مجتمع.

ولذلك يرى العديد من الباحثين أن البحث عن نماذج بديلة لقياس وإدارة تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بإستراتيجيات المنظمات، خاصة الربحية منها، أمر لا مفر منه. وهو التوجه الذي استهوى د. فيصل بن عبد الله البواردي، كأحد المتخصصين في مجال الموارد البشرية، وظل هذا التوجه يلح عليه حتى استلهم فكرة اقتراح نموذج لقياس وإدارة أداء أنشطة وعمليات تنمية إستراتيجيات المنظمات غير الربحية، فصاغ هذه الفكرة ضمن ورقة علمية، اعتمدت على العديد من النظريات في مجال تنمية الموارد البشرية والتي قام برصدها؛ حتى يقدم لنا نموذجاً المقترح، الذي نتعرف عليه من خلال هذه القراءة المركزة لهذه الورقة، التي جاءت بعنوان "تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية SHRD : نموذج مقترح لقياس وإدارة أداء أنشطة وعمليات تنمية الموارد البشرية على إستراتيجيات المنظمات غير الربحية".

الربحية. وتناقش الورقة أيضاً القياسات المستخدمة في قياس الأداء للإدارات والأفراد والأنشطة وآلية استخدامها في النموذج المقترح.

وتحدد نقطة الانطلاق لدى الباحث فيما يراه باحثون آخرون أن المنظمات غير الربحية بدأت تهتم ببناء الإستراتيجيات المختلفة كنتيجة لتنامي ضغوط كل من المجتمع والداعمين لها كي تحسن خدماتها، بالإضافة إلى أن ما يبرز أهمية موضوع تلك الورقة عدم كفاية نماذج تقييم البرامج التدريبية المستخدمة بأغلب تلك المنظمات، والمستمدة من النظريات المختلفة التي بنيت عليها نظرية تنمية الموارد البشرية. ولذلك يتبنى د. البواردي نموذجاً مقترحاً يمثل أساساً للبناء الفكري لموضوع هذه الورقة العلمية.

**تطبيق النموذج يتطلب قيادات  
بمواصفات معرفية ومهارية،  
وتوثيقاً لأنشطة وعمليات تنمية  
الموارد البشرية، واستخدام نظم  
وتقنيات المعلومات**

نستهل قراءتنا هذه الورقة العلمية بإبراز الهدف منها، والذي يحدده الباحث د. البواردي في بناء واقتراح نموذج يساعد الجهات المسؤولة عن تنمية الموارد البشرية على قياس وإدارة أدائها لتقدم قيمة لإستراتيجية المنظمات غير الربحية. ويعتمد هذا النموذج في بنائه على العديد من نظريات تنمية الموارد البشرية: كنظريات التعلم الفردي، والتعليم التنظيمي، ونظرية النظم، ونظرية القيم الاقتصادية، والاستفادة من نماذج قياس وإدارة الأداء التقليدية والإستراتيجية وأهمها: "كبر كباتريك"، وبطاقات الأداء المتوازن، ونموذج "جارافان" لتنمية الموارد البشرية. مع الأخذ في الاعتبار تلافي المشكلات التي ظهرت في هذه النظريات والنماذج، بالإضافة إلى المشكلات التي تواجهها الممارسات في المنظمات غير



الجزئية التاسعة أهم النتائج، وتبرز الجزئية العاشرة التوصيات، بينما تشير الجزئية الحادية عشرة إلى مصادر الورقة ومراجعتها.

### نظريات ومفاهيم

يوضح د. البواردي في الإطار النظري للورقة، التطور الزمني لتوجهات النظريات المختلفة المتعلقة بمفاهيم تنمية الموارد البشرية، والتي يلخصها في أنه قبل منتصف الثمانينيات من القرن الماضي ركزت على نظرية الكبار والنظرية السلوكية، وبعد تلك الفترة بدأ الباحثون يميلون بشكل أكبر إلى نظرية الأنظمة وتحسين الأداء، والتركيز على دور أكبر لتنمية الموارد البشرية، وتطور تلك المفاهيم خلال الخمس سنوات الماضية، بحيث تم التركيز على مفهوم الاصطفاف كموضوع مهم لربط مساهمة نشاط تنمية الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة. ثم يناقش الباحث هذه النظريات؛ بهدف معرفة العلاقة بينها

يمكن من خلاله أيضاً تحقيق أهداف أخرى أهمها: معرفة دور تنمية الموارد البشرية من خلال تطور مفاهيم تنمية الموارد البشرية، ومعرفة النظريات التي قامت عليها، والتعرف على أهم النماذج التي بنيت لقياس فعالية وكفاءة التدريب ومشكلات استخدامها في المنظمات غير الربحية، وتحديد الفجوة بين الدور المطلوب من تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية لهذه المنظمات وبين النماذج التقليدية لتقويم البرنامج التدريبي.

يتناول الباحث موضوع ورقته العلمية من خلال ١١ جزئية: الأولى، تقدم ملخصاً لما تحتويه، الثانية، مقدمة لاستعراض الموضوع، الثالثة، تحديد مشكلة الدراسة، الرابعة توضح أهمية الدراسة، أما الخامسة فتتضمن الإطار النظري، والسادسة يوضح فيها د. البواردي تحليلاً للدراسات السابقة، تليها جزئية تحديد منهجية الدراسة، وتعرض الجزئية الثامنة النموذج المقترح لقياس قيمة وفائدة تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية، وتلخص





### نماذج تقويم البرامج التقليدية تعاني مشكلات بمفاهيم ونظريات تنمية الموارد البشرية

وتتخصص نظريات المستوى الرابع في كل من النظرية الاقتصادية ونظرية تحسين الأداء، وتعد النظرية الاقتصادية واحدة من أهم خصائص تنمية الموارد البشرية، وتركز تنمية هذه الموارد على تقديم قيمة للمنظمات من خلال التدريب والتطوير وتطوير المنظمات، كما أنها تركز على تحسين الأداء مع الأخذ في الاعتبار التحليل المباشر والتطبيق والقياسات للمخرجات الاقتصادية للمنظمة. ووفقاً لهذا التوجه فإن نظرية رأس المال البشري تمثل أحد العناصر التي تعتمد عليها النظرية الاقتصادية. وترتبط نظرية تحسين الأداء بنظرية رأس المال البشري ارتباطاً وثيقاً، وبصفة خاصة عند تركيزها على أهمية تحسين أداء الموظفين والمنظمة. وهناك ثلاث نظريات تعتبر الأكثر ارتباطاً في هذا الشأن وهي: نظرية هندسة الأداء، ونظرية تقنية الأداء البشري، ونظرية نظام أداء العامل العالي.

#### مصطلحات وقياسات مهمة

يستخلص د. البواردي من استعراضه لهذه النظريات التي اعتمدت عليها نظرية التنمية البشرية ومفاهيمها المختلفة أنه من الملاحظ تركيزها على مصطلح التقويم، حيث يلاحظ أيضاً تزايد الطلب حول استخدام نظام التقويم الرسمي لتنمية هذه الموارد خلال الـ ٤٠ عاماً الماضية؛ حتى يتحقق قدر أكبر من الفعالية في دور تنمية تلك الموارد. ويقرر الباحث أنه بمراجعة هذه المفاهيم والنظريات، يوجد عدد من المصطلحات المهمة، التي يتناولها بالتفصيل مثل: مصطلح الاستحقاق والفائدة والقيمة، والقياس

وبين العناصر التي اعتمدت عليها تنمية الموارد البشرية، وذلك بتصنيفها إلى خمسة مستويات: أولاً، نظريات التعليم على المستوى الفردي، ثانياً، نظريات التعليم على مستوى المنظمة، ثالثاً، نظريات النظم، رابعاً، النظرية الاقتصادية ونظرية تحسين الأداء، أما المستوى الخامس الذي يبرزه الباحث فهو نظرية التنمية البشرية. ويشير د. البواردي في نظريات المستوى الأول الخاصة بالتعليم على المستوى الفردي إلى خمس نظريات هي: السلوكية، والإدراكية، والإنسانية، والاجتماعية، وتعليم الكبار. وتبدو فائدة هذه النظريات في تركيزها على تحسين أداء الفرد داخل المنظمة، وبالرغم من ذلك فإنها تواجه عدداً من الانتقادات أهمها: أنها لم تركز على التعليم على مستوى المنظمة، ولا توضح قيمة ما تم تعلمه، كما لم تأخذ في الاعتبار إستراتيجية المنظمة. وفي مجال تناوله نظريات المستوى الثاني، وهي نظريات التعليم على مستوى المنظمة، يرى الباحث أن الإطار النظري يشير إلى أن تنمية الموارد البشرية تعد مركزاً للتعليم التنظيمي. وتبرز في هذا المجال ثلاث نظريات مهمة: نظرية التعليم التنظيمي، والتنظيم التعليمي، ونظرية إدارة المعرفة، وتبدو خلاصة هذه النظريات في أن لها خصائص مشتركة تبرز الظواهر التي تساعد على زيادة قدرة وإبداع المنظمات وتغييرها. وتحظى نظرية النظم بالأهمية المتفردة ضمن المستوى الثالث؛ فهي تسهم بشكل كبير في تنمية الموارد البشرية، وتهتم بالأنظمة داخل المنظمة وخارجها، ومن ثم فهي تنظر إلى تنمية الموارد البشرية كنظام فرعي داخل نظام عام كبير وهو نظام المنظمة.

كانت نماذج قبلية كنماذج التقويم التكويني التأسيسي، أو كانت نماذج بعدية كنماذج التقويم التلخيصي البعدي. ويوضح الباحث أن القياسات الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية متنوعة، منها نموذج Garavan، ومنها قياس بطاقات الأداء المتوازن BSC. كما يرصد الباحث مصطلح اصطفااف تنمية الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة، مؤكداً على أن مصطلح الاصطفااف من المفاهيم الحديثة لتنمية هذه الموارد، وأن هناك العديد من المصطلحات المتشابهة معه: كمصطلح الارتباط، وكمصطلح التكامل، وكمصطلح التطابق، وكمصطلح التوافق. مشيراً أيضاً إلى أن مشاركة الإدارة العليا ودعمها يعد عاملاً مهماً لاصطفااف تنمية الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة ويبين د. البواردي المنهجية التي اتبعها في هذه الورقة ضمن جزئية مناهج الدراسة، والتي اعتمدت في تكوينها وبنائها الفكري والبحثي على نتائج عرضه نتائج الدراسات السابقة.

### النموذج المقترح

يقترح الباحث د. البواردي نموذجاً لقياس وإدارة أداء أنشطة وعمليات تنمية الموارد البشرية على إستراتيجيات المنظمات غير الربحية، ويؤكد على أن هذا الاقتراح للنموذج لم يكن من فراغ؛ فقد تمت صياغته في ضوء مراجعة الباحث لمفاهيم تنمية الموارد البشرية والنظريات التي بنيت عليها نظرية التنمية البشرية ونماذج قياس فعالية تنمية الموارد البشرية وتحليل مشكلات الفجوة في النماذج التقليدية والنماذج الإستراتيجية. ويتكون هذا النموذج من تسع مراحل: الأولى، تحليل الوضع الحالي لتنمية الموارد البشرية الإستراتيجية؛ لمعرفة أين هي الآن بين تطلعات أصحاب المصلحة والمتفوقين في نشاطها؛، والثانية، صياغة إستراتيجية المنظمة بمشاركة المديرين في المستوى التكتيكي وخبراء تنمية الموارد البشرية والإدارات المساندة مع التزامهم ودعمهم لتحقيقها، بل والتدخل في صياغتها.

ويتم في المرحلة الثالثة من ذلك النموذج، صياغة أهداف تنمية الموارد البشرية والسياسات الضامنة لتحقيق الإستراتيجية واحتياج العملاء بمشاركة القيادات في المستوى الإستراتيجي والتكتيكي وبمشاركة الإدارات المساندة مع دعمهم والتزامهم لتحقيقها بل وتعديلها بما يحقق الإستراتيجية، وتقترح المرحلة الرابعة تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة لمتابعة فعالية وكفاءة دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الإستراتيجية واحتياج العملاء. وفي المرحلة الخامسة من المهم تحديد بطاقات الأداء لقياس فائدة وقيمة أنشطة وعمليات تنمية الموارد البشرية على إستراتيجية المنظمة واحتياج عملائها. ومن الضروري في المرحلة السادسة مشاركة المعنيين؛ بهدف الاستعداد عند تحديد نوع التعليم والتطوير لتحقيق الإستراتيجية واحتياج العملاء والعمل على بناء الثقافة لتشجيع العاملين على تحقيقها، مع التأكد من فعالية نظام المعلومات والحوافز للمساعدة على المشاركة في تحديد الأولويات وفعالية العائد.



والتقويم، والاصطفااف الإستراتيجي. أما مصطلحات الاستحقاق والفائدة والقيمة وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية، فهي تقاس في مقابل احتياجات مؤسسية أو مجتمعية. أما مصطلح القيمة فيستخدم بشكل كبير مع القيمة المدركة للعميل. وفيما يتعلق بالقياس والتقويم، فإن القياس يعود إلى عمليات إظهار المعلومات كنتيجة لمقارنة نتيجة مع المعيار، بينما التقويم يتعامل مع الأحكام للقيمة أو الفائدة التي كانت قائمة على القياس.

بالنسبة للسياسات المستخدمة لقياس دور تنمية الموارد البشرية، هناك العديد منها: مؤشرات الأداء الرئيسة، وبطاقات الأداء، وعداد المؤشرات، وتقارير الأداء، وتقويم البرامج التدريبية. وتعتبر مؤشرات الأداء الرئيسة أحد أدوات القياس المهمة لتحقيق الإستراتيجية، ويمكن استخدام هذه المؤشرات في مجال تنمية الموارد البشرية في توجيه العاملين والقيادات لتحقيق الأداء المطلوب وإستراتيجية المنظمة. وتقوم بطاقات الأداء على ثلاثة مصطلحات هي: الأهداف، ومؤشرات الأداء، والغايات. وبطاقات الأداء عبارة عن الأهداف التي تم جمعها لتقديم نظرة شاملة عن صحة عمل المنظمة والإستراتيجية. وتمثل لوحة مقاييس مؤشرات الأداء أحد القياسات التي تستخدم بشكل كبير في المنظمات، لكنها تقع في مستوى أقل من بطاقات الأداء. وتستخدم التقارير كقياس مهم إذا أردنا تحديد مدى تحقيق أهداف المنظمات، كما أن التقارير هي الأفضل بين غيرها من القياسات إذا احتاج المستخدم للنظر في البيانات الخام والأولية بطريقة سهلة. وهناك العديد من نماذج قياس فعالية البرامج التدريبية، سواء

## نماذج تقويم البرامج التقليدية تعاني مشكلات بمفاهيم ونظريات تنمية الموارد البشرية

قيمة أو فائدة على إستراتيجيات المنظمة. كما أن نماذج القياس الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية لم توضح المراحل التي يمكن إتباعها في قياس القيمة الإستراتيجية لتنمية هذه الموارد، ولم تبين لتحقيق أهداف ومتطلبات القطاع غير الربحي، ولم يثبت مناسبتها للتطبيق في هذا القطاع. واقترح الباحث نموذج القيمة الإستراتيجي لأداء تنمية الموارد البشرية في ذلك القطاع؛ بهدف معالجة هذه الفجوة في نماذج قياس القيمة والفائدة التي تقدمها تنمية الموارد البشرية على إستراتيجية المنظمة.

ويختتم د. البواردي ورقته العلمية بصياغة بعض التوصيات المفيدة: أولاً، أنه من الأهمية بمكان توفر المعلومات والمهارات والقدرات في المنظمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ثانياً، أن تطبيق هذا النموذج المقترح يتطلب توثيق العمليات والأنشطة وعمليات تنمية الموارد البشرية؛ لتسهيل عملية مراجعتها وتطويرها. وتحدد التوصية الثالثة في استخدام نظم وتقنية المعلومات؛ لتسهيل مراجعة مؤشرات الأداء الرئيسة وبطاقات الأداء وعدد المؤشرات، وتزداد الحاجة لهذا الأمر كلما زاد عدد العاملين أو الأنشطة في المنظمة. ويوصي الباحث أيضاً باستخدام ذلك النموذج في المنظمات المركزية للتأهيل والتعليم والتطوير مثل وزارتي التعليم والتعليم العالي. وكذلك تؤكد التوصية الخامسة على استخدام النموذج نفسه في المنظمات غير الربحية ويخطط التنمية الإستراتيجية للدول. ●

وتتضمن المرحلة السابعة ترجمة الإستراتيجية على المستوى التكتيكي، وترجمة مؤشرات الأداء لتنمية الموارد البشرية لكل نشاط في المستوى التكتيكي بمشاركة خبراء تنمية الموارد البشرية والإدارات المساندة، والاتفاق مع تلك القيادات على نوع التدخل المطلوب وفقاً للأولويات مع العائد على الاستثمار لتحقيق الإستراتيجية. وكذلك يرى الباحث أنه في المرحلة الثامنة ضرورة ترجمة أهداف المستوى التكتيكي إلى المستوى العملي مع التزام ومشاركة ودعم جميع المعنيين والمسؤولين عن تحقيق تلك الأهداف من الإدارات المباشرة والمساندة وترجمة مؤشرات الأداء لتنمية الموارد البشرية لضمان تطوير الأداء في المستوى العملي بتحقيق الإستراتيجية. وتشير المرحلة التاسعة من النموذج إلى ترجمة الأهداف العملية إلى العاملين ووضع مؤشرات الأداء الرئيسة بمشاركة المديرين في هذا المستوى والعاملين وخبراء تنمية الموارد البشرية والخبراء في الإدارات المساندة، لضمان تحقيق القيمة والفائدة على الإستراتيجية واحتياج العملاء.

### النتائج والتوصيات

ويجمل د. البواردي أهم النتائج التي توصل إليها في أن نماذج تقويم البرامج التقليدية تعاني عدداً من المشكلات التي تضمنتها مفاهيم ونظريات تنمية الموارد البشرية، وأن مستويات تقويم البرامج المستخدمة في المنظمات غير الربحية تركز على التغيير الفردي وليس التنظيمي، وتقيس جدارة المدرب دون



مقال



أحمد بن عبد الرحمن الزكاري

المخالفة التأديبية  
تعني خروج الموظف  
على الواجبات  
الوظيفية أو إتيانه  
عملاً من الأعمال  
المحظورة عليه.  
فإذا ارتكب الموظف  
المخالفة فإنه يسأل  
عنها ويعاقب عليها  
ولا يعفى منها  
إلا في حال ثبوت  
تكليفه بذلك العمل  
من الرئيس المختص

## مساءلة الموظف تأديبياً بسبب إطاعة رئيسه

والمالية بل قصره على العادية منها أي على المخالفات البسيطة دون الجسيمة، ومن ثم فإن أمر الرئيس لا يعفى الرؤوس من المسؤولية الإدارية بالنسبة للمخالفات الإدارية والمالية الجسيمة.

لكن السؤال المهم، في حال رفض الرئيس إعطاء أمراً كتابياً بالتنفيذ وأصر على قيام الموظف بذلك العمل المخالف، فهل يحق للموظف الامتناع؟، وهل يجازى تأديبياً بسبب ذلك؟.

نعم، يحق للموظف الامتناع إذا رفض الرئيس إعطاء الأمر الكتابي بالتنفيذ، ولا يعتبر امتناعه في هذه الحالة مخالفة تستوجب التحقيق، ولا يجوز للرئيس أن يتصيد الأخطاء فيما بعد أو يتخذ موقفاً عادياً أو انتقامياً من ذلك الموظف الذي يؤدي واجبه على أكمل وجه تحقيقاً للمصلحة العامة.

وفي بعض الأحيان قد يمارس الرئيس نوعاً من الإكراه المادي أو المعنوي على الموظف فيدفعه إلى تنفيذ الأمر المخالف، فإذا تمكن الموظف من إثبات حصول الإكراه الذي أفقده حريته في الاختيار، سواء في شأن تنبيهه رئيسه إلى المخالفة كتابة أو في شأن مطالبته بصور أمر رئيسه مكتوباً، فلا يطلب منه حينئذ تقديم الدليل الكتابي ويعفى من المساءلة التأديبية (إلا أن ذلك لا يعني أن كل ما قد يمارس ضد الرؤوس يعد إكراهاً أدبياً، و إلا لانقلب الأمر إلى تحايل من العامل على أحكام القانون بزعم توافر هذا الإكراه، بل كل حالة ينظر إليها على حدة، وعلى ذلك فإن مجرد تذرّع العامل بالخوف من الرئيس، أو التعلل بإرضاء الرئيس تجنباً لانتقامه، أو الخوف من أن يجرم من مزاي معينة، كل تلك الأسباب لا تصلح لأن تكون إكراهاً أدبياً، وبالتالي لا تنفي مسؤولية العامل، ولا تعفيه من شرط تقديم الدليل الكتابي) من أحكام المحكمة الإدارية العليا في مصر.

وهناك حالة أخرى يستثنى فيها شرط الكتابة عندما يقر الرئيس بإصدار الأمر المخالف للموظف، فإذا اعترف الرئيس بإصداره الأمر عموماً بمقتضاه واعتبر الأمر كأنه مكتوباً.

لكن إذا قام الرئيس بتعميد الموظف كتابياً فيجب على الموظف التنفيذ بالرغم من كونه مخالفاً، وذلك بالنسبة للمخالفات العادية البسيطة، أما الجسيمة وهي في الغالب ذات الطابع الجنائي كان يأمره بالتزوير في محرر رسمي أو اختلاس المال العام أو تقاضي رشوة أو ارتكابه جريمة أيا كانت..فيتعين عليه الامتناع عن تنفيذها ولا يعفيه من المسؤولية التأديبية أو الجنائية، حتى وإن حصل على أمر كتابي من رئيسه، بل يجب عليه أن يبادر إلى إبلاغ الجهات المختصة بتلك الواقعة.

وتلخيصاً لما سبق يمكن للموظف الاستناد إلى المادة (٣٤) من نظام التأديب كشرط للإعفاء من العقوبة التأديبية في حال التقيد بالضوابط التالية:

أن يصدر للموظف أمر مكتوب صادر إليه من رئيسه المختص.  
أن يصارح الموظف رئيسه كتابة بأن الفعل المطلوب تنفيذه يكون مخالفاً.

أن تكون المخالفة عادية وليست جسيمة. ●

**نص** نظام الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/٤٩ وتاريخ ١٠/٧/١٣٩٧هـ، ولوائحه التنفيذية على العديد من الواجبات التي يتعين على الموظف العام أن يتقيد بها؛ لتحقيق الأهداف التي من أجلها شغل الوظيفة وفي حال الإخلال بها يكون عرضة للمساءلة التأديبية.

فمن ضمن الواجبات ما نصت عليه المادة (١١/ج) من نظام الخدمة المدنية، أنه يجب على الموظف أن يخصص وقت العمل لأداء واجبات وظيفته وأن ينفذ الأوامر الصادرة إليه بدقة وأمانة في حدود النظم والتعليمات.

فالوظائف العام بموجب تلك المادة، عليه الالتزام بإطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة إليه ممن يملك حق إصدارها في الجهة، طالما كان الباعث عليها المصلحة العامة في حدود ما تقتضي به الأنظمة والتعليمات، فالرئيس هو الذي يتولى بحسب الهرم التنظيمي التسلسلي تنظيم العمل وتوزيعه على الموظفين، وهو المسؤول عن تنظيم سير العمل في الإدارة التي يرأسها، ويتصور أن يصدر الرئيس أياً كان موقعه أوامر أو تعليمات قد تشكل مخالفة فيطلب من الموظفين تنفيذها والعمل بموجبها، فإذا قام الموظف بتنفيذها من تلقاء نفسه وهو يعلم بأنها مخالفة فإنه يكون عرضة للمساءلة التأديبية بموجب المادة (٣١) من نظام تأديب الموظفين التي نصت على: « يعاقب تأديبياً كل موظف عام ثبت ارتكابه مخالفة مالية أو إدارية ».

فالمخالفة التأديبية تعني خروج الموظف على الواجبات الوظيفية أو إتيانه عملاً من الأعمال المحظورة عليه. فإذا ارتكب الموظف المخالفة فإنه يسأل عنها ويعاقب عليها ولا يعفى منها إلا في حال ثبوت تكليفه بذلك العمل من الرئيس المختص.

إذا فالواجب على الموظف لكي ينأى عن نفسه المسؤولية التأديبية، إشعار الرئيس مصدر الأمر كتابة، أن هذا العمل الصادر إليه مخالف للنظام أو اللائحة أو التعليمات، وأنه لا يمكنه تنفيذه على هذا الحال، فإذا لم يقنع الرئيس بذلك وأصر على التنفيذ، يتعين عليه أن يصدر أمراً كتابياً بالتنفيذ، فإذا قام الموظف بالتنفيذ وظهرت آثار المخالفة فعندئذ تنتقل المسؤولية من عاتقه إلى عاتق الرئيس.

فالمادة (٣٤) من نظام تأديب الموظفين نصت على أنه (ويعفى الموظف من العقوبة بالنسبة للمخالفات العادية الإدارية أو المالية إذا ثبت أن ارتكابه للمخالفة كان تنفيذاً لأمر مكتوب صادر إليه من رئيسه المختص بالرغم من مصارحة الموظف له كتابة بأن الفعل المرتكب يكون مخالفاً).

وأشارت المذكرة التفسيرية لنظام التأديب في معرض تعليقها على تلك المادة، أن النظام رأى أن يعفى الموظف من العقوبة إذا ارتكب المخالفة بناءً على أمر مكتوب صادر له من رئيسه رغم تنبيه الموظف للرئيس كتابة بأن العمل المرتكب يكون مخالفاً، ونظراً لأن الأصل هو اشتراك الموظف في المسؤولية الإدارية إذ لا طاعة في معصية، فقد رأى النظام أن يقصر هذا الإعفاء على المخالفات الإدارية والمالية فحسب دون الجرائم الجنائية، كما أنه لم يصرّف الإعفاء إلى كافة المخالفات الإدارية

## في العدد الجديد.. لـ "التنمية الإدارية" مناقشة تطوير الموازنة العامة.. والإدارات العليا

القضاة، والخطة المتبعة لتدريب منسوبيه من القضاة وغيرهم، والخطط الخاصة بافتتاح محاكم الاستئناف في مناطق المملكة، وعمل المرأة بالديوان، وأبرز التحديات التي يواجهها الديوان وسبل التغلب عليها. كما أجرت "التنمية الإدارية" حواراً مع خبير المدرسة الفرنسية للإدارة "باتريس دوفور" واستطلاعاً التقت المجلة فيه بعدد من الموظفين لمعرفة آرائهم حول وجود صناديق تعاون وتكافل "غير رسمية"

هدفها دعمهم في المحن التي قد يتعرض لها بعضهم.. فيما يتناول د. صلاح بن معاذ المعيوف، نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشؤون التدريب والمشرف العام على المجلة، في مقاله "وجهة نظر" مسار التنافس بين الدول والمنظمات المختلفة وحتى الأفراد، الذي أصبح سائداً ويحدد من يفوز، وبخاصة بين الدول. أما رئيس تحرير المجلة عبدالله السميع، فيناقش في مقاله "مدى" مكافحة

ستوين المالي والإداري، والعقبات التي قد تواجهه، وبداية تشكل ثقافة الشفافية سعودي.. كما حفل العدد بباقة متنوعة من تفية، والمقالات التي يكتبها نخبة من كبار فنيين والمعنيين بالشأن الإداري، والأخبار، قضايا إدارية وتنموية مختلفة.



### الرياض - ثقافة اليوم

■ تفتتح مجلة "التنمية الإدارية" في عددها الجديد لشهر جمادى الأولى ١٤٣٤هـ ملفاً مهماً عن واقع الموازنة العامة للمملكة، الذي يثير كثيراً من التساؤلات حول: الأسلوب المتبع في إدارة هذه الموازنة؟ الأسلوب المتبع في موازنة الدولة منذ عام ١٩٣٨م المتمثل في "موازنة البنود" مقارنة بالعديد من الموازنات الجديدة العالمية كموازنة الأداء، وموازنة الأداء والبرامج،

والموازنة التعاقدية، والموازنة الصفرية. وإيماناً من المجلة بدورها في تنمية الموارد البشرية بالجهاز الإداري للدولة، فإنها تطرح في تحقيق هذا العدد أهمية تحديد مدد عمل مسؤولي الإدارة العليا، الذين يظل بعضهم متشبثاً بهذه الوظائف لفترات طويلة، ما قد يؤدي لنشوء مشكلات تضعف قدرة هذا الجهاز على التجديد والإبداع،

وما يحدث من الفساد.

## الرياض تنوه بموضوعات العدد ١٠٦ من (التنمية الإدارية)

نشرت جريدة الرياض، في عددها الصادر في ١٨ جمادى الأولى ١٤٣٤هـ، خبراً مطولاً عن صدور العدد (١٠٦) من مجلة التنمية الإدارية، وكتبت عبر صفحتها (ثقافة اليوم): "تفتتح مجلة 'التنمية الإدارية' في عددها الجديد لشهر جمادى الأولى ١٤٣٤هـ، ملفاً مهماً عن واقع الموازنة العامة للمملكة، الذي يثير كثيراً من التساؤلات حول: الأسلوب المتبع في إدارة هذه الموازنة". وتطرق الخبر إلى لقاء العدد مع معالي رئيس ديوان المظالم الشيخ عبدالعزيز بن محمد النصار، الذي حاورته في العديد من القضايا التي جاء منها: مهام الديوان واختصاصاته وفق نظامه الجديد، وآرائه عن التطور القضائي في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، كما أشار الخبر إلى الاستطلاع الذي التقت المجلة فيه بعدد من الموظفين لمعرفة آرائهم حول وجود صناديق تعاون وتكافل "غير رسمية" هدفها دعمهم في المحن التي قد يتعرض لها بعضهم. كما نوهت الرياض بما حفل به العدد من باقة متنوعة من الأبواب الصحفية، والمقالات التي يكتبها نخبة من كبار الكتاب والمثقفين والمعنيين بالشأن الإداري، والأخبار، والتقارير في قضايا الإدارة المتنوعة.

## مقال



د. أحمد زكريا أحمد

## المتحيزون .. المتلاعبون بالعقول والمشاعر!

**بينما** كنت أفتش بين بعض الكتب التي اقتنيها، وأحرص باستمرار على تكرار مطالعتها، إذا بكتاب "The Mind Managers" أو "المتلاعبون بالعقول" للأمريكي "هربرت شيلر Herbert Schiller"، والذي نشره عام ١٩٧٣م، وقام بترجمته اللغة العربية عبد السلام رضوان، وتم نشره عام ١٩٩٩م، ينتفض بارزا بين يدي، ويثير في ذهني التساؤل حول دور الإعلام والإعلاميين في حياة كل من الأفراد والمجتمعات؟. وفجأة تذكرت صديقي الذي جمعني وإياه دراستنا الجامعية والعمل الإعلامي، والذي أضحي إعلامياً ماهراً يدافع باستماتة عن "حياد" الإعلام وذويه، فالتصت به وتناقشنا كعادتنا فإذا به يبادرني بموقفه وقد تغير، بل ويؤكد على أن هذا الحياد مجرد "وهم" و"أسطورة".

## دعني أسألك عزيزي

## القارئ سؤالين:

ألست على حق في

أن دور وتأثير الإعلام

والإعلاميين يشمل كلا

من الجانبين المعرفي

والوجداني أو العقول

والمشاعر؟، وكذلك ألا

يتضح وجود تحيز

وعدم حياد إعلامي؟،

... الآن أنا على قناعة

تامة من أن هذا

هو حال المتحيزون

"المتلاعبون بالعقول"

و"المشاعر".



عزيزي القارئ .. هناك ثمة علاقة بين آراء "شيلر" وما ذكره صديقي؛ فهما يتفقان على أمرين مهمين: أولهما الدور الكبير للإعلام، وثانيهما عدم حيادية الإعلام، وكلاهما لي عليه تعليق وجهة نظر. فالدور الذي يمارسه الإعلام في حياتنا يتعاظم يوماً بعد آخر، وبالرغم من ذلك فإن هذه الممارسة لا تخلو من بعض الأخطاء و"الأوهام" أو "الأساطير" كما يذكر "شيلر" وصديقي، واللذان اتفق معهما في أن الحياد "المطلق" للإعلام ليس أكثر من "وهم" لا وجود له، وربما يكون هناك حياد "نسبي" يدعيه الإعلاميون، رغم أنهم - سواء بوعي أو بدونه - قد لا يدركون أن مثل هذا الحياد "النسبي" أمر مختلف عليه سواء في وجوده أو مقداره (إن وجد)؛ فمجرد اختيار الإعلامي وتركيزه على طرح أو تغطية موضوع معين دون غيره، وكذلك الكتابة عنه بإبراز جوانب معينة دون غيرها، والتركيز أيضاً على شخصيات ومصادر محددة دون غيرها .. كلها اعتبارات لا تدع مجالاً للشك بوجود تحيز.

ودعني أيضاً عزيزي القارئ أوضح أنني لا اتفق مع العنوان الذي اختاره "شيلر" لكتابه وتم ترجمته وهو "المتلاعبون بالعقول"؛ لأنه من المتفق عليه أن دور أو تأثير الإعلاميين والإعلام يشمل بالإضافة إلى التأثير في العقول تأثيراً في الوجدان والمشاعر، كما أنه من المتفق عليه أن اختيار جوانب معينة في المعالجة أو التغطية الإعلامية للموضوعات وإبرازها دون غيرها، يمثل العصا السحرية في تحديد مجال أو نطاق هذا التأثير، ويؤكد أيضاً على وجود "تحيز" أو "عدم حياد" إعلامي.

وحتى تتضح الصورة أكثر سأذكر للقارئ الكريم مثالين لحادثتين قامت وسائل الإعلام بتغطيتهما بما يؤكد على التأثير في كل من العقول والمشاعر، وعلى التحيز وعدم الحيادية. فقد قامت الطائرات الحربية السوفيتية (سابقاً) بإسقاط طائرة ركاب لكوريا الجنوبية وركابها جميعاً من

المدنيين، وهو ما أبرزته وسائل الإعلام الأمريكية بالتركيز على جوانب الوحشية وعدم الإنسانية التي ينتهجها الشيوعيون بالانحياز السوفيتي ضد البشر وهؤلاء الركاب أو الضحايا الأبرياء (هذا هو التأثير في المشاعر)، وفي الحادث الثاني قامت البحرية الأمريكية بإسقاط طائرة ركاب مدنية إيرانية، وهو ما بررته الوسائل نفسها بأنه تم عن طريق الخطأ والقصور التكنولوجي (هذا هو التأثير في العقول).

وختاماً دعني أسألك عزيزي القارئ سؤالين: ألست على حق في أن دور وتأثير الإعلام والإعلاميين يشمل كلا من الجانبين المعرفي والوجداني أو العقول والمشاعر؟، وكذلك ألا يتضح وجود تحيز وعدم حياد إعلامي؟! ... الآن أنا على قناعة تامة من أن هذا هو حال المتحيزون "المتلاعبون بالعقول" و"المشاعر". ●



صفحة تعني برصد أبرز ما صدر من الكتب الإدارية الحديثة لتقديم وعياً متجدداً لتعزيز الثقافة الإدارية من خلال العطاءات المتميزة. ويتم إعداد الصفحة بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بمعهد الإدارة العامة.

متابعة: شقران الرشدي

## الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية

المؤلف: أ. محمود طافش.

الناشر: دار الفرقان - عمان - الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٣م

يتحدث الكتاب عن العملية التربوية، والإشراف التربوي في إبراز الدور القيادي للمعلمين في عصر العلم والإبداع والتقنية المبهرة.



## إدارة الأزمات

المؤلف: أ.د. محمد الصيرفي.

الناشر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع -

الإسكندرية - مصر.

سنة النشر: ٢٠١٣م

يتناول المؤلف رد فعل الأفراد والمنظمات عند التعرض لازمات والمتغيرات التي يجب اتخاذها لجعل الأزمة فرصة للنمو والتقدم.

## أخلاقيات البحث الاجتماعي

المؤلف: د. مصلح الصالح.

الناشر: دار الفيصل الثقافية - الرياض - المملكة العربية

السعودية.

سنة النشر: ٢٠١٢م

يتطرق الكتاب إلى أساليب ومعوقات الأخلاقية في البحث الاجتماعي، والأكاديمي، والطرق التي تكفل حقوق ومصالح الأفراد والجماعات التي تخضع للدراسة والبحث.



## منظومة تكوين المعلم فيه ضوء معايير الجودة الشاملة

المؤلف: د. محمد إبراهيم.

الناشر: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع - عمان - الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٣م

يتطرق الكتاب إلى المتغيرات في العصر الجديد، والتحديات وما صاحبها من تطورات في الحياة السياسية والثقافية والاجتماعية، وانعكاسها على المنظومة التعليمية.



## القواعد القانونية

المؤلف: أ. أسامة أحمد حواري.

الناشر: دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان الأردن

سنة النشر: ٢٠١٣م

يركز الكتاب على شرح القواعد القانونية التي يطبقها المحكم على موضوعات المنازعات الدولية الخاصة.



## أسس علم المكتبات والمعلومات

المؤلف: د. أحمد عبدالله العلي.

الناشر: دار الكتاب الحديث - القاهرة - مصر

سنة النشر: ٢٠١٣م

يُعرف الكتاب علم المكتبات والمعلومات الحديث من حيث النشأة والمجالات، والوظائف، والمصطلحات والإعداد المهني لأمناء المكتبات.





دعبدالعزيز جاراالله  
الجارالله \*

## تغيير الأنماط الإدارية

**عندما** ولدت فكرة معهد الإدارة قبل أكثر من (٥٠) سنة، كان من ضمن الأهداف سد احتياج الدولة من الكوادر الوطنية المتخصصة المدربة، وتطوير الفكر الإداري لدى أجهزة الدولة والعاملين من خريجي المعاهد والثانوية العامة والقيادات التقليدية التي لم تتخرج من الكليات الأكاديمية.

جاء المعهد في تلك الفترة لزراعة ثقافة الإدارة في مجتمع وظائف الدولة الذي كان يخطو خطواته البيروقراطية الأولى. ومع مضاعفة عدد الجامعات من (٧) إلى (١٦) جامعة حكومية ثم إلى (٣٣) جامعة حكومية وأهلية، وارتفاع مستوى التعليم الجامعي إلى درجات عليا وتعدد التخصصات الإدارية

والمهنية في الجامعات، وأخيراً إطلاق مشروع الملك عبدالله للابتعاث الخارجي في الجامعات العالمية، حيث تجاوز عدد الطلاب المبتعثين الـ (١٥٠) ألف مبتعث ومبتعثة.. أقول:

مع هذا كله، أصبح منتظراً من معهد الإدارة أن يتحرك مع التغيرات الأكاديمية والمهنية في ظل تغير متطلبات سوق العمل التي قد لا تتوافق مع منهجية الجامعات وسياساتها التي تهدف إلى نشر التعليم الجامعي وخدمة المجتمع وتطوير الأبحاث. وهنا يأتي دور معهد الإدارة لسد احتياج الدولة من المتخصصين المدربين، والوفاء بمتطلبات سوق العمل الذي يحتاج إلى تخصصات قد لا توفرها الجامعات في: الحاسب والتسويق والإدارة واللغات والبرمجيات، لأن المعهد متخصص ويمنح جرعة تدريبية ويتمتع بثقافة إدارية عالية. اليوم تعود دورة الزمن إلى تلك الفترة الحضارية في بواكير الطفرة الاقتصادية الأولى، والحاجة إلى معهد لنشر الثقافة والمفاهيم والمعايير الإدارية، ومع المتغيرات الحضارية وإنشاء أكثر من (٣٣) جامعة و (٥٠) كلية وفتح باب الابتعاث، يصبح معهد الإدارة محورياً رئيساً في البناء الإداري، لسد فراغ كبير، تعجز الجامعات والأكاديميات عن الوفاء به لأنه يشكل عصب العمل المهني، وهو التدريب على رأس العمل ومنح الدبلومات لشريحة معلقة بين اتجاهات عدة جامعات وكليات تقنية وكليات المجتمع، إضافة إلى شريحة الموظفين في وظائف الدخول، ممن هم دون المرتبة العاشرة.

الآن يبرز دور معهد الإدارة العامة كما برز سابقاً، وكما سيبرز مستقبلاً عند كل منعطف حضاري في تقريب المسافات المهنية والأكاديمية، إضافة إلى التطوير المتوقع تحقيقه في مناهج المعهد وبرامجه لنشر الثقافة الإدارية وتطوير الكوادر لتغيير السائد الإداري الذي تعيشه أجهزة الدولة التي اتصف

الآن يبرز دور معهد  
الإدارة العامة كما برز  
سابقاً، وكما سيبرز  
مستقبلاً عند كل  
منعطف حضاري  
في تقريب المسافات  
المهنية والأكاديمية،  
إضافة إلى التطوير  
المتوقع تحقيقه في  
مناهج المعهد وبرامجه  
لنشر الثقافة الإدارية  
وتطوير الكوادر لتغيير  
السائد الإداري الذي  
تعيشه أجهزة الدولة  
التي اتصف بعضها  
بالرتابة والتراخي  
المهني ونقص الخبرات.

بعضها بالرتابة والتراخي المهني ونقص الخبرات.

وهنا يأتي دور معهد الإدارة في المساهمة في بناء جيل من القيادات الجديدة للنهوض في أعمال الدولة وتغيير الصورة النمطية للموظف الحكومي. ●





معكم أينما كنتم... وفي كل مكان

You Can Find Us... Almost Anywhere

Al Rajhi Bank مصرف الراجحي



800 124 1222

[www.alrajhibank.com.sa](http://www.alrajhibank.com.sa)

# Be a future leader of SABB



SABB ساب

SABB ساب

## كلمة



د. أحمد بن عبدالله الشعيبي\*

## نحو مستقبل مشرق

بسم الله نبدأ وبه نستعين..

وأجدها فرصة ثمينة في هذه المصاحفة الأولى لقراء مجلة (التنمية الإدارية)، والتي أخذت على عاتقها نشر ثقافة المعهد، وتعزيز مفهوم الثقافة الإدارية بوجه عام.

لقد تشرفت بصدر الأمر السامي الكريم بتكليفني مديراً عاماً لمعهد الإدارة العامة، ولقد سعدت كثيراً بما وجدته في المعهد من الكفاءات الإدارية والقدرات العلمية التي تعمل بروح الفريق الواحد داخل المعهد، ولقد سررت بذلك الحماس الذي وجدته لدى زملائي منسوبي المعهد، حينما انطلقت ورش العمل لاستشراف مستقبل معهد الإدارة العامة، ورسم إستراتيجية واضحة تكون بمثابة خارطة طريق لمستقبله، تضمن له مواكبة أحدث النظم والممارسات في العالم، وتجعله قادراً على مسيرتها والتناغم معها في كل مساراتها.

ومعلوم أن صناعة التدريب ذات طبيعة ديناميكية في حقيقتها، تتسم بالحركة والتغير والتطور والتفاعل بين مكوناتها، ونحن في معهد الإدارة العامة ننظر للإنسان على أنه العنصر الأهم في العملية التدريبية، فهو ليس مجرد متلق للمعارف والمهارات ولكنه طرف فاعل ومتفاعل ومؤثر، وبقدر تفاعله يتحقق نجاح العملية التدريبية.

قد كان المعهد منذ نشأته سباقاً وطلبياً في تبنيه المفاهيم الإدارية الحديثة والأخذ بمستجداتها، سواء في ما يمارسه على نفسه، أو ما يمارسه في أنشطته المختلفة، ما جعل معهد الإدارة العامة هو صاحب الريادة في التدريب والاستشارات والبحوث، وهو ما يلقي في واقع الأمر على كواهلنا جميعاً عبئاً ثقيلاً بوجوب المحافظة على هذه السمعة، وذلك لا يكون إلا بمزيد من العمل والجهد والمثابرة والتناغم مع المتغيرات في الخارطة الإدارية. فالالتكاء على منجزات الماضي دون العمل الجاد للتطوير والتحسين يعد نكوصاً وتراجعاً. وهذا ما لا نرضاه ولا نقبله في مرحلة نعتبرها الأهم في تاريخ المعهد؛ حيث تتعاظم التحديات بما يشهده العالم من تغيرات وتحولات في النظم والمفاهيم والأنساق الفكرية والثقافية، وما يستجد من ثورات تقنية وتكنولوجية، توجب على المعهد مجاراتها ومواكبتها والاتساق معها.

فقبل أربع سنوات احتفل معهد الإدارة العامة بمرور خمسين عاماً على إنشائه، وقد كان نصف قرن مليء بمنجزات كبيرة، ذلك أن المعهد قد حقق ريادته المبكرة في زمن محدود الإمكانيات وضعيف الموارد المادية والبشرية والعلمية، ولكنه لم يكن محدود الإرادة؛ حيث تغلبت العزيمة المشتعلة والفكر المتقدم على كل التحديات وتخطت أصعب العقبات. وبعد أن تجاوزنا خمسين عاماً ماضية نتطلع اليوم إلى مستقبل أكثر إشراقاً ليس بمنظور اليوم ولكن بمنظار الغد. وسنكون مع الزمن في سباق خلاق يكون فيه قصب السبق لعزيمة لا يلم بها التقهقر ولا ترضى التخلف. يقودنا في ذلك إيماننا بالله عز وجل، ثم بما نجده من دعم لا محدود من ولاة الأمر وفقهم الله بقيادة خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين، وسمو النائب الثاني - حفظهم الله - ويتوجيه ومتابعة من رئيس مجلس إدارة المعهد معالي وزير الخدمة المدنية الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله البراك، ثم بإرادة وعزيمة أبناء المعهد بمختلف مستوياتهم وفئاتهم الوظيفية.

إن خارطة الطريق التي ستقود المعهد نحو المستقبل ستتركز على ستة عناصر رئيسية هي: التخطيط الاستراتيجي، والتقنية، واللوائح والأنظمة، والموارد البشرية، والاعتماد وجودة برامج وأنشطة المعهد، والشراكة المجتمعية. ولن تكون هذه العناصر مجرد شعارات، أو عناوين نحلم بها، بل برامج عمل وستتحول بمشيئة الله إلى واقع من خلال أطر واضحة ومحددة. وسنكون على استعداد لأن نسأل عنها عند نهاية خطة المعهد الاستراتيجية.

وهذه النظرة المستقبلية بما فيها من برامج ومشاريع ستجعلنا في تحدٍ مع الذات، ولن تقل عزائمنا عن أولئك الأفاضل قادة المعهد السابقين، الذين صنعوا بكل اقتدار ريادة مراحل التأسيس والانطلاق، وسنعمل على إكمال المسيرة وإعلاء البناء ليبقى معهد الإدارة العامة منارة للتنمية الإدارية وقائداً لمسيرة ناهضة، تنطلق بفكر متجدد نحو

تنمية إدارية أفضل ■



صناعة التدريب ذات

طبيعة ديناميكية

في حقيقتها، تتسم

بالحركة والتغير

والتطور والتفاعل بين

مكوناتها، ونحن في

معهد الإدارة العامة

ننظر للإنسان على

أنه العنصر الأهم في

العملية التدريبية،

فهو ليس مجرد متلق

للمعارف والمهارات ولكنه

طرف فاعل ومتفاعل

ومؤثر، وبقدر تفاعله

يتحقق نجاح العملية

التدريبية







رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

ردم:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠

## متابعات

9

معهد الإدارة العامة يشارك في  
المؤتمر المشترك للمعهد الدولي للعلوم  
الإدارية والاتحاد الدولي لمدارس  
ومعاهد الإدارة بالبحرين

7

أمين عام مجلس التعاون  
لدول الخليج العربية يزور  
معهد الإدارة العامة

## لقاء

14



مدير الجامعة

السعودية الإلكترونية

د. عبدالله موسى ل (التنمية الإدارية):

الجامعة تستخدم أفضل مناهج الجامعات العالمية،

والإنجليزية هي لغة الدراسة

8

مدير عام المعهد يزور  
المركز الوطني للقياس  
والتقويم ويتفقد مشاريع  
فرع المعهد بجدة



طبعت بمطابع

معهد الإدارة العامة

●● نظراً لبدء موسم الإجازات الصيفية فإن مجلة (التنمية الإدارية) ستتوقف عن الصدور

لشهر رمضان المبارك، وستصافح قراءها الكرام في شهر شوال لعام ١٤٣٤هـ.

## الافتتاحية

القارئ العزيز ... أنت على موعد مع العدد الجديد من «مجلة التنمية الإدارية»، بما تقدمه من موضوعات وقضايا وآراء متجددة. ففي هذا العدد تفتح المجلة ملف نوعية أوفئة من الموظفين الحكوميين الذين بلا طموحات، إذ أن هؤلاء الموظفين يتصفون بالعديد من السمات السلبية كالإحباط والتذمر وليس لهم هدف من وظائفهم سوى الحصول على الراتب في نهاية كل شهر، فهم يمارسون وظائفهم بلا إبداع وبلا حيوية ولا يمتلكون أي رؤى للتطوير، ويمتلئون لعبء والخطورة ضمن قطاعات حكومية عديدة، لذلك قررت المجلة أن تنقل إليكم واقع هذه الفئة، وكيفية تأهيلهم وتطوير أدائهم للأفضل.

وفي لقاء العدد تستضيف «التنمية الإدارية» على صفحاتها د. عبد الله بن عبد العزيز الموسى مدير الجامعة السعودية الإلكترونية، وهو اللقاء الذي تناول عدداً من القضايا والموضوعات المهمة وأبرزها: مرتكزات إنشاء الجامعة الإلكترونية، وتخصصاتها وأقسامها المختلفة، ومناهج ولغة الدراسة بها، وكيفية التواصل من خلالها، خاصة بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وأوجه اختلافها عن كل من التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، وطبيعة العلاقة بينها وبين الجامعات السعودية الأخرى، ونوعية طلابها ومدى إتاحة التحاق غير السعوديين بها ومتطلباتها المادية، ومدى استفادتها من تجارب عالمية أخرى، واتفاقيات التعاون بينها وبين جامعات عالمية أخرى، وأبرز التحديات التي تواجه تعليم الحاسب الآلي، والبحوث والدراسات الخاصة بتقنية المعلومات وبرامج الدراسات العليا فيها، وتأهيل الكوادر الوطنية في هذا الشأن، والخطط المستقبلية للجامعة، وكيفية استيعابها طلاب برامج الانتساب بتلك الجامعة، بالإضافة لموضوعات أخرى جادة.

وتفرد المجلة تحقيقاً صحفياً حول «سياسة استخدام البريد الإلكتروني الرسمي» لدى منسوبي المؤسسات الحكومية المختلفة، وما يثيره من جدل حول ضوابط هذا الاستخدام وأوجهه، وتوضيح الحقوق والواجبات في هذا الشأن. وتستطلع المجلة أيضاً آراء متخصصين وخبراء في «استطلاع العدد» عن حياة ما بعد كرسى الوظيفة، فالبعض يتقبلها باعتبارها سنة الحياة، ويرفضها آخرون ويعيشون أزمات نفسية تعصف بهم. كذلك تبرز «التنمية الإدارية» في تقرير مهم «برامج تطوير الذات» ومدى حقيقتها، إذ يعدها متخصصون نوعاً من الوهم، وبصفة خاصة بعد انتشار هذه النوعية من البرامج، وإقبال الكثيرين عليها. ويحفل العدد أيضاً بالمقالات، والزوايا الثابتة، والأخبار والمتابعات الإخبارية، ومواد أخرى متنوعة تحملها لكم صفحات مجلة «التنمية الإدارية» ■



## استطلاع

# 20

هناك من يتقبلها كسنة الحياة ومنهم من يرفض ويعيش أزمة نفسية  
ماذا بعد «كرسي الوظيفة» .. حياة جديدة أم فراغ وحسرة؟



## قضية العدد

# 24



همهم الأول والأخير الراتب وليس لديهم  
أي تطلعات للتطوير ..  
«موظفون حكوميون» بلا طموحات ..  
الأسباب والنتائج

المشرف العام :

د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة

لشئون التدريب

هاتف : ٤٧٦٣٤٤٦ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٦

maayoofs@ipa.edu.sa

رئيس التحرير:

عبد الله بن متعب السميح

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢

osaimia@ipa.edu.sa

مدير التحرير:

شقران بن سعد الرشيد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩

rashidis@ipa.edu.sa

هيئة التحرير:

عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٢

hadlaqa@ipa.edu.sa

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٤

mohameda@ipa.edu.sa

سوسن بنت حسون المفلح

هاتف : ٤٧٤٥٨٠٦

mefles@ipa.edu.sa

سكرتير التحرير:

نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : ٤٧٤٥٠٣١

hossainn@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

صلاح الدين وديدي

هاتف : ٤٧٤٥٥٦٤

wadidis@ipa.edu.sa

## الأمير فيصل بن سلمان يستقبل فريق المعهد الاستشاري



صاحب السمو الأمير فيصل بن سلمان

استقبل

صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن سلمان بن عبد العزيز أمير منطقة المدينة المنورة في مكتبه بالإمارة، فريق المعهد الاستشاري برئاسة سعادة مدير عام الاستشارات د. خالد بن محمد البتال، وعضوية: مدير الاستشارات الإدارية أ. محمد بن عبدالله عبيدالله، ومدير عام شئون المتدربين أ. سعد بن عبدالله الشمrani، ومدير عام مركز الحاسب الآلي أ. محمد بن عبد الهادي العتيبي، ومدير إدارة المساندة الفنية أ. سالم بن علي الغامدي. وذلك في إطار زيارة الفريق الاستشاري لإمارة المنطقة لبحث مجالات التعاون بين المعهد والإمارة، وتحديد احتياجات الإمارة من الخدمات الاستشارية والبرامج التدريبية التي يقدمها المعهد، وقد رحب سموه بأعضاء الفريق، وأشاد بالدور الريادي للمعهد في دعم مسيرة التنمية الإدارية في المملكة، كما قدم صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن سلمان شكره وتقديره لمعالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، ومنسوبيه على جهودهم في تحقيق ما تتطلع إليه الإمارة من جوانب تطويرية. وقد نقل الفريق تحيات معالي مدير عام المعهد لسموه الكريم والاهتمام الكبير من معاليه لدعم جميع النواحي التطويرية في الإمارة ■

بالتعاون مع البنك الدولي

## معهد الإدارة العامة ينظم ورشة عمل عن المشاريع الحكومية

**د. أحمد الشعيبي: واقع بعض المشاريع لا يعكس مستوى طموح القيادة والمواطن رغم المبالغ الطائلة التي أنفقت عليها**

وأضاف: من هذا المنطلق، سعى المعهد إلى أن تستمر الجهود في معالجة هذه المشكلة من خلال الاستفادة من أبرز التجارب العالمية في هذا المجال. لذا أتى التعاون مع البنك الدولي بهدف طرح هذا الموضوع وفق أحدث الأساليب العالمية المطبقة في إدارة المشاريع الحكومية. حيث يتمتع البنك الدولي بخبرة كبيرة في هذا المجال. ويسعد المعهد دوماً إلى أن يكون أحد الشركاء الرئيسيين للبنك الدولي في المنطقة، حيث سبق للمعهد أن تعاون مع البنك الدولي في تنفيذ بعض الورش التدريبية المتخصصة في الإدارة المالية وغيرها.

ثم بدأت فعاليات الورشة التي ينفذها كل من د. إبراهيم الغليقة اقتصادي أول في البنك الدولي، ود. ج. هونج كيم مستشار الإدارة الاقتصادية في البنك الدولي. وذلك بحضور ٦٦ مشاركاً يمثلون مديرو عموم المشاريع في الأجهزة الحكومية، والمختصون في مجال إدارة المشاريع.

وهدفت ورشة عمل إدارة المشاريع الحكومية إلى استعراض المفاهيم الأساسية لنظام إدارة المشاريع الحكومية، وكيفية تقييمها، وتحديد الأدوات المناسبة لإجراء التحليل الاقتصادي وتطبيقه على المشاريع الحكومية.

وقد تضمنت الورشة عدداً من الأهداف من أبرزها: إدارة المشاريع الحكومية: مفاهيمها، وأسسها، والاتجاهات الحديثة في هذا المجال، والمشاريع الحكومية باعتبارها أحد روافد التنمية الشاملة، وتحليل المنافع والتكاليف الاقتصادية للمشاريع الحكومية، وتحديد الأولويات في المشاريع الحكومية، بالإضافة إلى تجارب البنك الدولي في إدارة المشاريع الحكومية في الدول المختلفة والإصلاح الاقتصادي اللازم لذلك ■

معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشعيبي ورشة العمل التي نظمها المعهد بالتعاون مع البنك الدولي بعنوان «إدارة المشاريع الحكومية: الأسس المتبعة لإنشاء نظام متكامل لإدارة المشاريع الحكومية»، بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات بالمركز الرئيس للمعهد بالرياض.

وقال معالي د. أحمد الشعيبي في كلمته الافتتاحية إن المشاريع الحكومية تعد رافداً رئيساً من روافد التنمية، وعاملاً أساسياً في بناء الدول، لذا أولت الدولة رعاها الله - انطلاقاً من التوجيهات السامية، اهتماماً كبيراً بالمشاريع الحكومية وخصصت لها ميزانيات ضخمة، رغبة منها في تعزيز مسيرة التنمية في البلاد وتوفير البنى التحتية والخدمات اللازمة لرفاهية المواطن. إلا أنه بالرغم من المبالغ الطائلة للإنفاق الحكومي على هذه المشاريع، إلا أن الواقع الملحوظ لبعض هذه المشاريع لا يعكس مستوى طموح القيادة والمواطن، ويرجع ذلك إلى عدد من الأسباب التي تقف عائقاً في طريق تنفيذ وإدارة المشاريع الحكومية. وأكد أن المعهد وانطلاقاً من دوره الاستشاري والتدريبي لمؤسسات الدولة، في تلمس ودراسة هذه المشكلة، من خلال عقد «ندوة إدارة المشاريع الحكومية»، في شهر ذي الحجة من العام الماضي، وهدفت الندوة إلى التعرف على واقع إدارة المشاريع الحكومية وتحديد أهم المشكلات والتحديات التي تواجهها وسبل التغلب عليها. وقد طرح في الندوة العديد من البحوث وأوراق العمل من قبل المختصين بالمشاريع في مختلف الأجهزة الحكومية، وناقشت هذه البحوث أبرز العوائق التنظيمية والإدارية والفنية التي تقف عائقاً أمام تحقيق الجودة العالية في مخرجات المشاريع الحكومية في الدولة.



## أمين عام مجلس التعاون لدول الخليج العربية يزور معهد الإدارة العامة



معالي الأمين العام لمجلس التعاون لدول الخليج العربية د. عبداللطيف بن راشد الزياني عن إعجابه بمعهد الإدارة العامة، وتقديره للجهود التي يقوم بها المعهد من أجل تنمية قدرات ومهارات الكوادر الإدارية العاملة في الحكومة والمؤسسات والهيئات الحكومية بالملكة العربية السعودية، والارتقاء بمستوى العمل الإداري في المملكة، مشيداً بما يقوم به المعهد من جهود في تنظيم المؤتمرات والندوات والورش التدريبية والحلقات التطبيقية، وإجراء البحوث والدراسات وتقديم الاستشارات المتخصصة في كافة مجالات التنمية الإدارية، متمنياً لإدارة المعهد ومنسوبيه دوام التوفيق والنجاح. جاء ذلك في ختام زيارة معاليه والوفد المرافق له للمعهد.

وكان معالي الأمين العام لمجلس التعاون لدول الخليج العربية د. عبداللطيف بن راشد الزياني قد قام بزيارة لمعهد الإدارة العامة، حيث كان في استقباله والوفد المرافق له معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعيبي.

وعقد الجانبان اجتماعاً تم خلاله بحث سبل وآليات العمل والتعاون المشترك وتعزيز العلاقات في مجال التنمية الإدارية بين الأمانة العامة، لمجلس التعاون لدول الخليج العربية ومعهد الإدارة العامة.

وقد قام د. الزياني والوفد المرافق بجولة في أرجاء المعهد رافقهم خلالها معالي مدير عام المعهد د. أحمد الشعيبي، شملت المكتبة المركزية ومركز الوثائق، وقاعات التدريب، اطلعوا خلالها على نشاطاته المختلفة وعلى إمكاناته الإنشائية وتجهيزاته الفنية والتقنية.

رافق معالي الأمين العام لمجلس التعاون لدول الخليج العربية خلال الزيارة وفد مكون من كل من: د. سعد بن عبدالرحمن العمار الأمين العام المساعد للشئون السياسية، و د. عبدالحميد بن محمد عبدالغني الأمين العام المساعد لشئون المعلومات، و أ. عبدالعزيز بن أحمد الغانم الأمين العام المساعد للشئون المالية والإدارية، و أ. خالد بن أحمد الشعيبي، مدير عام التنسيق والمتابعة و أ. هزاع جمعة الفارسي، إدارة التخطيط الاستراتيجي، أ. حمد بن علي المناعي، المستشار الإعلامي لمعالي الأمين العام، أ. محمد بن إبراهيم السحبياني مدير إدارة المراسم والمؤتمرات. وحضر اللقاء من جانب المعهد كل من: نائب مدير عام المعهد للبحوث والمعلومات المكلف د. سعيد بن عبدالله القرني، ومدير عام الاستشارات د. خالد البتال ومدير عام الشؤون الإدارية والمالية، أ. عبدالله الحميدان، ومدير عام التخطيط والتطوير د. بندر السجنان، ومدير عام البرامج المالية والاقتصادية، د. بندر أبا الخيل، ومدير عام المكتبات والوثائق د. فهد الفريح، ومدير مركز تقنيات التدريب بالإدارة، د. محمد غروي، د. سعد القحطاني من مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية. وتعرف الوفد الزائر على نشاطات المعهد المختلفة في مجالات التدريب والبحوث والاستشارات والتوثيق الإداري، كما تعرف على تجربة المعهد في مجال التنمية الإدارية ■

## المدير العام يفتتح انطلاقة المشروع التجريبي لبرامج التدريب عن بعد

افتتح معالي المدير العام د. أحمد

بن عبد الله الشعيبي انطلاقة المشروع التجريبي لبرامج التدريب عن بعد في المركز الرئيس وباقي فروع المعهد. وكان في معية معاليه مدير برامج الحاسب الآلي والمعلومات د. بسام بن عبد العزيز الحمادي، الذي أطلع معاليه على التقنيات الحديثة التي تم تبنيها في تنفيذ عملية التدريب عن بعد في أحد معامل المركز الرئيس، وربطه بباقي المعامل في فروع المعهد. وخلال الجولة شاهد معاليه تنفيذاً حياً لأحد برامج التدريب عن بعد، وأشاد معاليه بالإمكانات الكبيرة للتقنية المستخدمة، التي جعلت جميع المتدربين عن بعد في معامل الفروع، وكأنهم حاضرين في معمل مركز التدريب في مقر المعهد الرئيس. وقد أنشئ معاليه على الجهود المشتركة بين إدارات المعهد والفروع، كما وجه معاليه شكره وتقديره لكل الإدارات المساهمة في تنفيذ المشروع، وهم: إدارة برامج الحاسب الآلي والمعلومات، ومركز الحاسب الآلي، وإدارة تقنيات التدريب وإدارة خدمات المتدربين. وأكد معاليه على أهمية الاستمرار في تبني التدريب عن بعد ودراسة وتقييم هذه التجربة بعد نهايتها؛ حتى يتم دراسة تعميم الفكرة بشكل أوسع على باقي قطاعات التدريب في المعهد ■

## مدير عام المعهد يزور المركز الوطني للقياس والتقويم ويتفقد مشاريع فرع المعهد بجدة



معالي مدير عام المعهد د. أحمد الشعيبي

قام معالي المدير العام د. أحمد بن عبد الله الشعيبي بزيارة للمركز الوطني للقياس والتقويم، رافقه خلالها كل من سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب د. صلاح بن معاذ المعيوف، ومدير عام شئون المتدربين أ. سعد بن عبد الله الشمراني؛ بهدف بحث سبل التعاون المشترك بين معهد الإدارة العامة والمركز الوطني للقياس والتقويم. حيث كان في استقبالهم د. فيصل بن عبد الله آل مشاري رئيس المركز الوطني للقياس والتقويم، والذي قدم لهم شرحاً وافياً عن نشاطات المركز وبرامجه. كما تم بحث إمكانية الاستفادة من نتائج اختبارات القياس بالمركز، للمتقدمين للالتحاق ببرامج المعهد الإعدادية.

من جهة أخرى قام معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبد الله الشعيبي بزيارة موقع مشروع إنشاء المقر الجديد لفرع المعهد بجدة، تجول خلالها على مباني وعناصر المشروع، وذلك للاطلاع على سير العمل ونسب الإنجاز وأداء مقاول المشروع، كما قام معاليه بزيارة لموقع مشروع سكن أعضاء هيئة التدريب بفرع المعهد بجدة. واجتمع خلال الزيارة مع استشاري ومقاول المشروع.

وقد أكد معاليه خلال الزيارة على حرص المعهد التام على إنهاء أعمال المشروعين خلال المدة الزمنية المحددة، وحسب المواصفات الفنية المعتمدة، وبأعلى جودة وحسن تنفيذ، وضمن تكاليف المشروع. وقد رافق معالي مدير عام معهد الإدارة العامة خلال الزيارة المشرف العام على المشاريع بالمعهد الدكتور مهندس رائد بن محمد عثمان، ومدير عام فرع المعهد بالإنبابة أ. محمد المسعودي، ومدير التشغيل والصيانة بفرع المعهد بجدة المهندس ماجد العسيري، ومدير العلاقات العامة بالفرع أ. أحمد الغامدي ■

### دراسة الهيكل التنظيمي للمعهد وتطويره

معالي المدير العام د. أحمد بن عبد الله الشعيبي قرأاً أصدر بتشكيل فريق لدراسة الهيكل التنظيمي للمعهد وتقديم المقترحات اللازمة لتطويره وإعادة بنائه، ويتشكل الفريق من: د. خالد بن محمد البتال رئيساً، وعضوية كل من: أ. سعد بن عبد الله الشمراني، ود. فهد بن محمد الفريح، وأ. محمد بن عبد الهادي العتيبي، ود. عجلان بن محمد الشهري، وأ. محمد بن عبد الله عبيد الله. وقد حدد القرار فترة ثلاثة أشهر للفريق لإنجاز المهمة ■

### تنفيذ حلقات صيفية لأعضاء هيئة التدريب

ضمن خططها السنوية للعام الحالي ١٤٣٤هـ، تعتزم الإدارة العامة للتخطيط والتطوير تنفيذ عدد من الحلقات الصيفية لأعضاء ولعضوات هيئة التدريب في المركز الرئيس والفروع على مرحلتين، الأولى خلال الفترة من: ١٥/٧/١٤٣٤هـ وحتى ١٠/٨/١٤٣٤هـ، والمرحلة الثانية، خلال الفترة من: ١٩-٢١/١٠/١٤٣٤هـ. والحلقات هي: أساسيات استخدام نظام إدارة المحتوى الإلكتروني (Blackboard)، ومهارات البحث العلمي، وإدارة النزاع في بيئة العمل، ومهارات الاتصال، وتصميم وتطوير البرامج، وتحليل المشكلات وصنع القرارات، وتنمية مهارات المدربين، SPSS، وتنمية المهارات الاستشارية، ودورة التحضير لاختبار (TOEFL). جدير بالذكر أن هذه الحلقات يقوم بتنفيذها عدد من أعضاء وعضوات هيئة التدريب بالمركز الرئيس والفروع ■

### المعهد يشارك في يوم المهنة بالمحلية الثقافية السعودية بواشنطن



شارك المعهد في فعاليات يوم المهنة المصاحب لحفل تكريم الدفعة السادسة للخريجين والخريجات في برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي بالولايات المتحدة الأمريكية الذي نظّمته المحلقة الثقافية السعودية بواشنطن في العاصمة الأمريكية.

وقد مثل المعهد في هذه المناسبة كل من مدير عام التخطيط والتطوير د. بندر السجان، ومدير عام البرامج المالية والاقتصادية د. بندر أبا الخيل، ومستول الابتعاث والإيفاد أ. عبد الله الشايبي ■

## معهد الإدارة العامة يشارك في المؤتمر المشترك للمعهد الدولي للعلوم الإدارية والاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة بالبحرين



**شارك** معهد الإدارة العامة في فعاليات المؤتمر الدولي بدورته ٢٩ للإدارة العامة تحت شعار (مستقبل الإدارة العامة: القيادة والمهنية)، والذي يستضيفه معهد الإدارة العامة في مملكة البحرين بالتعاون مع كل من: المعهد الدولي للعلوم الإدارية (IIAS) والاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة (IASIA). وناقش المؤتمر عدة محاور فرعية تتمثل في: المخاطر والاستراتيجيات المستقبلية، والقيادة في المستقبل، وخلق خدمات مبتكرة. بالإضافة إلى تسع مجموعات عمل تتناول مواضيع مختلفة في الإدارة العامة، وذلك من خلال عقد ١٢ جلسة يومياً على مدار ستة أيام، منها جلسات مفتوحة وحلقات نقاشية وورش عمل بمشاركة عدد من المشاركين من مختلف دول العالم. وقد شارك من المعهد د. صلاح بن معاذ المعيوف نائب مدير عام المعهد لشئون التدريب وعضو مجلس إدارة المعهد الدولي للعلوم الإدارية (IIAS)، ود. مساعد بن عبدالله الفريان عضو مجلس إدارة الاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة (IASIA) ونائب الرئيس عن الشرق الأوسط. كما شارك د. ثامر بن ملح المطيري أمين عام اللجنة العليا للتنظيم الإداري كمحدث في المنتدى الدولي للعلوم الإدارية والمصاحب لفعاليات المؤتمر. وقد تقدم عدد من منسوبي المعهد بأوراق عمل في المؤتمر وهم: د. أحمد الزهراني مدير إدارة برامج القطاع الأهلي، والذي قدم ورقة عنونها: توجهات جديدة في تقديم الخدمات الحكومية : مراكز الأعمال كحالة دراسية.

د. بركات العتيبي، وعنوان الورقة هو: التحديات والاستراتيجيات المستقبلية للإصلاح الإداري في القطاع العام في المملكة العربية السعودية: وجهة نظر الإدارة. د. ماضي الزومان، التي قدمت ورقة بعنوان: مستوى الذكاء العاطفي لدى القادة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. كما شارك المعهد أيضاً في معرض الكتاب المصاحب لفعاليات المؤتمر، وذلك بعرض عدد من الكتب والمطبوعات العلمية من النتاج الفكري للمعهد والمتعلقة بالإدارة العامة باللغتين العربية والانجليزية ■

### د. صلاح المعيوف نائباً لرئيس المعهد الدولي للعلوم الإدارية

تم انتخاب د. صلاح بن معاذ المعيوف نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشئون التدريب نائباً لرئيس المعهد الدولي للعلوم الإدارية للشرق الأوسط لمدة ثلاث سنوات. بعد أن تم ترشيحه من قبل مجلس إدارة المعهد وتصويت الجمعية العمومية على الترشيح. ويعد المعهد الدولي للعلوم الإدارية أكبر وأهم منظمة تعنى بالعلوم الإدارية وخاصة الشأن العام (الإدارة الحكومية). جاء ذلك خلال المؤتمر الدولي بدورته ٢٩ للإدارة العامة تحت شعار (مستقبل الإدارة العامة: القيادة والمهنية)، والذي استضافه معهد الإدارة العامة في مملكة البحرين بالتعاون مع كل من: المعهد الدولي للعلوم الإدارية (IIAS)، والاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة (IASIA).





## المعهد ينفذ ست ورش عمل لخارطة الطريق



**افتتح** معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، وبحضور سعادة النائب للبحوث والمعلومات د. سعيد القرني، فعاليات ورش العمل الخاصة بخارطة الطريق، بقاعة القلقشندي بالمركز الرئيس للمعهد بالرياض. جدير بالذكر أن تنفيذ هذه الورش يأتي ضمن ستة محاور لخارطة الطريق، ويقوم بتقديمها عدد من أعضاء هيئة التدريب بالمعهد وهي على النحو التالي:

ورشة التخطيط الاستراتيجي وقدمها د. مشبب القحطاني، وورشة التقنية وقدمها د. محمد غروي، وورشة الموارد البشرية وقدمها د. خالد البتال، وورشة اللوائح والأنظمة وقدمها أ. محمد الصعب، وورشة الشراكة المجتمعية وقدمها أ. سليمان العنزي، وورشة الاعتماد وجودة مخرجات أنشطة المعهد التي قدمها د. بندر السجان. وتم نقل فعاليات مباحرة للفروع عبر الشبكة التلفزيونية ■

## تنفيذ برنامج تدريبي للتوفل لمساعدتي المدرسين



**نفذت** إدارة تطوير الموارد البشرية بالإدارة العامة للتخطيط والتطوير البرنامج التدريبي للتحضير لاختبار التوفل (TOEFL) للزملاء مساعدي المدرسين في المركز الرئيس، وبالتعاون مع مركز اللغة الانجليزية، وقام بتقديمه كل من: مدير مركز اللغة الإنجليزية د. عبدالرحمن الغامدي، و أ. نيكولاس كولياس، واستمرت فعالياته لمدة أسبوعين ■

## تحويل النتاج العلمي للعهد إلى صيغة إلكترونية وربطه بمحركات البحث

**قامت** الإدارة العامة للمكتبات والوثائق بتحويل النتاج العلمي للمعهد من صيغته الورقية إلى صيغة إلكترونية وربطه بمحركات البحث في نظام مكتبات المعهد (نما)، حيث يمكن للمستفيدين الاطلاع على جميع إنتاج المعهد الفكري بنصوصه الكاملة، من كتب وبحوث و مترجمات وأوراق عمل الندوات والمؤتمرات، علاوة على دورية الإدارة العامة ودورية مكتبة الإدارية وبحوث برامج الأنظمة الخاصة بالبرامج القانونية ■

## وجهة نظر



د. صلاح بن معاذ المعيوف \*

## القيادة والسلطة

من المسلم به أن السلطة تعتبر أحد الركائز الأساسية للقيادة في المنظمات؛ إذ لا يمكن ممارسة الدور القيادي بفاعلية دون أن يكون القائد مخولاً بممارسة سلطة رسمية تمنح قراراته الشرعية المطلوبة، ولكن المهم في هذا الجانب هو كيف ومتى يتم استخدام القائد للسلطة؟، إذا كان القائد فعلاً يرغب في قيادة الآخرين عليه أن يكون قبل كل شيء لديه الاستعداد والإدراك في التعاطي مع مفهوم السلطة. لقد أشارت البحوث الميدانية والتجارب العملية في مجال القيادة أن القادة (خاصة الجدد) غالباً ما يسيئون استخدام السلطة، حيث أنهم إما أن يستخدمونها بشكل مفرط وغير مناسب، أو يتجنبون استخدامها تماماً بسبب الخوف من الانعكاسات السلبية عليهم من استخدامها. ولكن على القائد أن يتذكر دائماً أن الهدف الأساس من استخدام السلطة يجب أن يكون لتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة بشكل عام، وهذا من المؤكد أنه يحتم على القادة أن يتخذوا في بعض الأحيان قرارات قد تكون مؤلمة وغير مريحة بالنسبة للتابعين.



**على القائد أن يدرك  
أن اتخاذ القرار يعتبر  
الخطوة الأولى، وأن  
الأهم هو الجانب**

**التنفيذي للقرار. إن  
السبب في فشل معظم  
المنظمات غالباً ما يكون  
أن الموظفين يقومون  
بعمل ما يودون فعله  
وليس الشيء الصحيح  
الذي ينبغي عليهم  
القيام به. ففي خضم  
المهام المتعددة والأولويات  
المتعارضة يصبح من  
الصعوبة على الموظف  
الوفاء بجميع  
الالتزامات**



إن استخدام السلطة بالشكل المناسب من قبل القائد يعتبر أحد أهم أسرار القيادة الفاعلة، وفي هذا الصدد على القائد أن يقرر متى لا يستخدم السلطة ومتى عليه أن يستخدمها؟، وعلى القائد أن يدرك أنه في بعض الأحيان يكون أكثر فاعلية بعدم استخدامه للسلطة، فعندما تكون القرارات التي يتخذها التابعون تتسق مع أهداف المنظمة وقيمها ولا تتعارض مع الأنظمة والضوابط المعمول بها، فإن عدم استخدام السلطة يكون إيجابياً على المنظمة والقائد والتابعين على حد سواء. كما عليه أن يدرك أنه يتوجب عليه أن يتخذ القرارات المناسبة والحاسمة عندما يتأكد من وجود انحرافات عن أهداف المنظمة والقواعد المنظمة للعمل. ولذلك عليه أن يكون واضحاً ومحدداً في قراراته، بحيث يكون مفهوماً لجميع منسوبي المنظمة أن هدف قراراته هو مصلحة المنظمة الحاضرة والمستقبلية.

كما أن على القائد أن يدرك أن اتخاذ القرار يعتبر الخطوة الأولى، وأن الأهم هو الجانب التنفيذي للقرار. إن السبب في فشل معظم المنظمات غالباً ما يكون أن الموظفين يقومون بعمل ما يودون فعله وليس الشيء الصحيح الذي ينبغي عليهم القيام به. ففي خضم المهام المتعددة والأولويات المتعارضة يصبح من الصعوبة على الموظف الوفاء بجميع الالتزامات وفق المعايير المطلوبة والوقت المحدد، ولذلك قد يفقد الحماس والرغبة في الإنجاز. على القادة الذين يرغبون بأن تنفذ قراراتهم بالشكل الصحيح والوقت المحدد أن يستخدموا سلطاتهم؛ لتوفير المعطيات المناسبة لتمكين الموظفين من إنجازها لكي لا يفقدوا الاهتمام والتركيز عليها في خضم العمل.

لقد أشارت معظم الدراسات التي أجريت عن الجهاز الحكومي في المملكة إلى وجود حاجة ماسة لوجود قيادات إدارية فاعلة لديها القدرة على توظيف السلطات الممنوحة لها بالشكل الصحيح؛ لاتخاذ القرارات التي تساهم في علاج المشكلات المتعددة والمتنوعة، التي يعاني منها الجهاز الحكومي. إن أهمية وجود القيادات الفاعلة في الجهاز الحكومي أمراً محسوماً وغير قابل للجدل، فبدون وجود القيادات الفاعلة تصبح العملية الإدارية في المنظمة برمتها غير فاعلة مهما بذل من جهود لتطويرها ■

بسم الله الرحمن الرحيم  
المملكة العربية السعودية  
ديوان رئاسة مجلس الوزراء  
الرقم: ٢٥٠١٤  
التاريخ: ٨٢/١٢/٣٠

حضرة المكرم المدير العام لديوان الموظفين

بعد التحية: طيه ما رفع منكم برقم ٤٦١٢ وتاريخ ١٣٧٩/١٠/٧هـ بشأن الإجازة العادية، وحيث أن مجلس الوزراء الموقر قرر بقراره رقم ٦٣٦ وتاريخ ١٣٨٢/١٢/٢٩هـ ما يلي:

إن مجلس الوزراء، بعد اطلاعه على المعاملة المرافقة لهذا الواردة من ديوان الرئاسة برقم ٢١٣٥٤ في ١٣٧٩/١٠/٢٠هـ، المتعلقة بإجازة المراسل شباب بن عبد الله الزهراني. وبعد اطلاعه على توصية لجنة الأنظمة رقم ١٣٥ وتاريخ ١٣٨٢/١٢/٢٣هـ.

وبعد رجوعه إلى المادتين (٤٩ و ١١١) من نظام الموظفين العام. وإلى القرارين رقم ٣٠ في ٧٨/٥/١هـ. ورقم ٢٠٨ في ١٣٧٨/١٢/٢١هـ.

وحيث أن حق الموظف في الإجازة العادية ينشأ من تاريخ مباشرته العمل، يقرر ما يأتي

١ - جواز التمتع بالإجازة العادية خلال السنة لكل من موظفي داخل الهيئة وخارجها، ولا تمنح هذه الإجازة عن السنة الأولى من خدمة الموظف قبل ستة أشهر من تاريخ مباشرة العمل وبنسبة المدة التي قضاها في العمل.

٢ - جواز تجزئة الإجازة العادية شريطة أن لا يقل ما يمنح ابتداء للموظف من أجزائها في المستقبل عن نصف شهر.

٣ - مع مراعاة أحكام المادتين (٥٦، ٥٧) من نظام الموظفين العام، تصفى حقوق الموظف في الإجازة العادية مهما بلغت مدتها إذا انقطعت علاقته بالوظيفة لأسباب غير تأديبية كالاستقالة ونحوها.

ولما ذكر حرر، فأرجو إكمال ما يلزم ودعمتم،

رئيس ديوان رئاسة مجلس الوزراء

صورة لكل وزارة وإدارة حكومية.

- للإدارة المالية بالديوان.

- للأمين العام لمجلس الوزراء للإحاطة.





هدى



أ. عبد الله بن متعب السّميح\*

## الأصوات الصادقة

بحكم ما للإعلام من وهج وما لإضوائه من جذب وإغراء فإنه صار قبلة الباحثين عن الواجهة الاجتماعية، والحضور والشهرة، وهذه أمور مشروعة، لكل من يمتلك شيئاً ذا فائدة، بل إن من واجب الإعلام أن يسعى لكل من يمتلك موهبة كتابية تكون صوتاً من الأصوات الصادقة المعبرة عن الرأي العام، وكذلك كل من يمتلك علماً أو أدباً أو فكراً، أما الحضور لمجرد الحضور الشخصي، وجر ذبول الخيلاء التي تشي بالفراغ أمام الأضواء فهذا ما ينبئ بالفهم الفج لدور الإعلام من جهة، ويؤكد من جهة أخرى التردّي المزري لمعنى المهنية الإعلامية.

ويبدو مصطلح (إعلامي) مصطلحاً فضفاضاً بات يتسع لكل الأسماء، في زمن تقاعس فيه المتخصصون واختلطت الأوراق وغاب الشرط الإبداعي، فليس مستغرباً والأمر هكذا أن نجد محرراً متواضعاً يفتقد أبجديات التحرير الصحفي يسبق اسمه بلقب إعلامي، ونفاجأ بأن مديعاً بائساً أصبح بين ليلة وضحاها

مستشاراً إعلامياً لعدد من الأجهزة الحكومية وهو الذي يلتبس عليه فهم الرسالة الإعلامية إذا وضعنا ما يقدمه على محك النقد الإعلامي، ولكن إذا سلمنا بالأمر الواقع على اعتبار أن لكل مهنة أدعياء وفي كل تخصص طارئین، فإن السؤال الملح الذي تاه في البحث عن إجابة هو:

لماذا يقف المتخصص الإعلامي هذا الموقف السلبي من كل ما يحدث في الساحة الإعلامية مكتفياً بجعجة التنظير وجلد الذات؟، هذا إذا لم يكن قد نسي تخصصه بسبب الكسل الفكري والانكفاء الذاتي.

الإعلام مهنة حيوية فاعلة ومؤثرة في جميع فئات المجتمع وما لم يُلم المتخصص بمستجدات تخصصه ويبلور رؤيته عبر ممارسة مهنية تفرز الغث من السمين وتجلي السليم عن السقيم في الساحة الإعلامية، فإن تخصصه والهباء سواء.

إنه لمن المستغرب أن تجد متخصصاً في الإعلام بجهل أو يتجاهل أهمية الممارسة المهنية سواء في الصحافة أو الإذاعة أو التلفزيون أو العلاقات العامة.

إن فضاء الإعلام فضاء إبداعي يتسع للجميع لكنه يتطلب قدرة ومهارة على الكتابة والإعداد والاتصال الفعال، ولا يقنع بالاتكاء على التخصص والتذرع بالمؤهل، لذا فإن بعض رؤساء التحرير على سبيل المثال، غير ملمومين حينما يتهمون المتخصصين في الإعلام بأنهم بارعون في التنظير لكنهم لا يمتلكون مهارة الفعل الإعلامي في مجاله المهني.

وإذا أراد متخصصوا الإعلام أن يدحضوا هذه المقولة التي تبدو ذرائعية في بعض الأحيان، فعليهم أن يبرهنوا بإنتاجهم في مجال البحوث والاستشارات والمقالات وأن يدخلوا المعترك الإعلامي ويأخذوا مكانتهم التي احتلها الأدياء والطارئون ليجسدوا الأصوات الصادقة في الساحة الإعلامية التي تعج بالمزييفين ■

الإعلام مهنة  
حيوية فاعلة  
ومؤثرة في جميع  
فئات المجتمع وما  
لم يُلم المتخصص  
بمستجدات  
تخصصه  
ويبلور رؤيته  
عبر ممارسة  
مهنية تفرز  
الغث من السمين  
وتجلي السليم  
عن السقيم  
في الساحة  
الإعلامية، فإن  
تخصصه والهباء  
سواء

مدير الجامعة السعودية الإلكترونية د. عبدالله الموسى لـ (التنمية الإدارية):

## الجامعة تستخدم أفضل مناهج الجامعات العالمية، والإنجليزية هي لغة الدراسة

أجرى الحوار: عبدالعزيز الهدلق



**انضمت** الجامعة السعودية الإلكترونية لمنظومة التعليم العالي في المملكة، كأحدث الجامعات العصرية بها وتتميز بتقديم نوع تعليمي مختلف قائم على التعليم الإلكتروني في تلقي العلوم والمعارف، وفي الحضور المباشر للطلاب أيضاً الذي لا تتجاوز نسبته ٢٥٪ من إجمالي الوقت المخصص للتعليم. وقال د. عبدالله بن عبدالعزيز الموسى مدير عام الجامعة السعودية الإلكترونية في حديث خاص لمجلة (التنمية الإدارية) إن الجامعة تهدف إلى تقديم نموذج تعليمي من خلال بيئة افتراضية تعتمد على تطبيقات وتقنيات التعلم الإلكتروني بالتعاون مع جامعات وهيئات عالمية وأعضاء هيئة تدريس عالميين، كما تهدف لدعم رسالة ومفهوم التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد مدى الحياة لكافة أفراد المجتمع السعودي. وللتعرف على المزيد عن هذه الجامعة نرحب بك عزيزنا القارئ في السطور التالية لمتابعة ما يقوله سعادة مدير الجامعة في هذا الحوار الخاص:

■ هل يمكن لكم أن تقدموا نبذة تعريفية عن الجامعة.. الأهداف والرؤية والرسالة؟

● الجامعة السعودية الإلكترونية هي جامعة حكومية توفر بيئة قائمة على تقنيات المعلومات والاتصالات والتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد، وتمنح درجات علمية في برامج وتخصصات متوائمة مع احتياجات سوق العمل.

وتهدف الجامعة لتقديم نموذج تعليمي لدعم مهارات التعلم الذاتي، من خلال بيئة افتراضية تعتمد على تطبيقات وتقنيات التعلم الإلكتروني بالتعاون مع جامعات وهيئات عالمية وأعضاء هيئة تدريس عالميين، كما تهدف لدعم رسالة ومفهوم التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد مدى الحياة لكافة أفراد المجتمع السعودي.

وترتكز رؤية الجامعة في الإسهام في بناء اقتصاد ومجتمع المعرفة وإيصال رسالة المملكة الحضارية، وتتميز بمرونتها وجودة مخرجاتها وتلبية حاجات سوق العمل.

وأما فيما يتعلق برسالة الجامعة، فإنها توفر تعليماً متميزاً وتأهيلاً عصبياً لجميع شرائح المجتمع، وفق أعلى معايير الجودة وأفضل الممارسات العالمية، وتسهم في زيادة كفاءة إنتاجية مؤسسات التعليم العالي.

**ستسهم الجامعة في بناء  
مجتمع المعرفة وتعزيز الاقتصاد  
المبني على المعرفة**

## مناهج عالمية

### ■ ما المرتكزات التي تم على ضوئها إنشاء جامعة إلكترونية؟

● من أبرز المرتكزات التي تم على ضوئها اقتراح الجامعة السعودية الإلكترونية ما يلي:

● الإرادة الجازمة لدى ولاة الأمر لتحقيق الريادة والتميز العالمي للمملكة في التعليم العالي، ومن الريادة والتميز طرح برامج في التعليم العالي بجودة تعليمية تستند على تقنية المعلومات والاتصالات وتطبيقات التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد، وبهذا ستسهم الجامعة في بناء مجتمع المعرفة

وتعزيز الاقتصاد

المبني على المعرفة

من خلال توظيف

تقنيات التعليم.

كما ستسهم

في التواصل

الدولي وخدمة

الهوية الوطنية

عالمياً بإيصال ما

تميز به المملكة،

كالعلوم الشرعية واللغة العربية، وعرض تاريخ المملكة وأوضاعها الاجتماعية والسياسية.

● إحداث نقلة نوعية في مسيرة التعليم العالي بتقديم أنموذج يحتذى في التعليم الإلكتروني أكثر قدرة وكفاءة على التعامل مع المستجدين، من خلال برامج متميزة وأساتذة عالميين. وتقديم تعليم عالي مبني على نظريات التعلم في البيئة الافتراضية، ذو فعالية عالية وبكلفة معقولة، مع التمحور حول الطالب وتجاوز النقص في أعضاء هيئة التدريس وتقليل الفروق بينهم.

● توفير مزيد من الفرص التعليمية والمرونة وتخطي الحدود الزمانية والمكانية، وتوفير فرص التعليم المتميز لذوي الظروف الاستثنائية، وتعزيز مبدأ التعلم الذاتي والتعلم مدى الحياة، إضافة إلى الرغبة في دعم سوق

العمل بمخرجات عالية الجودة، وتأهيل من هم على رأس العمل دون التسبب في انقطاعهم الكامل عن العمل.

■ ما الكليات التي تضمها الجامعة وأقسامها المختلفة، والتخصصات التي تقدمها الجامعة؟

● تضم الجامعة كلية العلوم الإدارية والمالية، والتي تضم قسم إدارة الأعمال وقسم المالية وقسم المحاسبة وقسم التجارة الإلكترونية. وكلية الحوسبة والمعلومات، والتي تضم قسم علوم الحاسب وقسم تقنية المعلومات وقسم الحوسبة المعلوماتية. وتضم كذلك

## الدراسة في الجامعة الإلكترونية برسوم ويحق لغير السعوديين الالتحاق بها

كلية العلوم الصحية، والتي تضم قسم المعلوماتية الصحية وقسم الصحة العامة.

### ■ ما المناهج المطبقة ولغة الدراسة في الجامعة؟

● تستخدم الجامعة أفضل مناهج الجامعات العالمية، حيث قامت لجنة بدراسة أفضل المناهج المطبقة في العالم وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، لذا قامت اللجنة باختيار مناهج مطبقة ومجربة عالمياً وتم شراؤها وتطبيقها بالجامعة، بإشراف الجامعات الأمريكية. ولغة الدراسة هي اللغة الانجليزية.

### ■ هل تتطلب الدراسة الحضور المباشر؟ وما هي طريقة التواصل بين الطلاب وهيئة التدريس؟

● نسبة الحضور المباشر هي ٢٥٪، والنسبة الباقية يتابعها الطالب من خلال التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد. وهناك طريقتين للتواصل: إما التواصل من خلال اللقاءات المباشرة أو من خلال الفصول الافتراضية والمنتديات التعليمية.

### ■ لماذا تختلف الجامعة عن التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد؟

● الجامعة السعودية الإلكترونية هي نمط جديد من أنماط التعليم العالي، والذي يعتمد على مفهوم التعليم المدمج، وشهادتها ماثلة لشهادة الجامعات السعودية، ويعامل الخريج معاملة المنتظم بالجامعات السعودية، أما ما تقوم به بعض الجامعات السعودية في الوقت الحاضر من برامج تعليم عن بعد فهو بمثابة نظام (انتساب)، وقد قامت الجامعات بتطويره وتسميته الانتساب المطور، وقد تم استخدام بعض أدوات ومفاهيم التعليم الإلكتروني، وشهادات هذا النوع من التعليم في وزارة الخدمة المدنية هي شهادات انتساب لا انتظام.

## جامعة عصرية للجميع

### ■ هل الجامعة الإلكترونية جامعة رديفة؟ أم مستقلة؟ وما طبيعة علاقتها بالجامعات السعودية الأخرى؟

الجامعة السعودية الإلكترونية هي جامعة حكومية مستقلة مالياً وإدارياً وعلمياً، ولها شخصية معنوية عامة وليست مرتبطة بالجامعات التقليدية الحالية أو بديلاً عنها، بل هي خيار تعليمي آخر، وبيت خبرة وطني وفق معطيات التعلم الإلكتروني، ومكملة لمنظومة التعليم العالي، ومتوافقة مع الخطة الإستراتيجية للتعليم العالي (أفاق)، بحيث تكون في مضاف الجامعات السعودية ومساهمة معها في نشر التعليم العالي ورفع الجودة، وفقاً للمجال الذي تعمل من خلاله، والمساعدة على إيجاد خيارات بديلة لمن لا يستطيع التعليم من خلال الجامعات التقليدية القائمة حالياً في المملكة. وأكد على أن الجامعة ستكون مكملة ومتكاملة مع الجامعات السعودية الأخرى وليست

## أبرمت الجامعة اتفاقيات

علمية مع جامعة «فرانكلين»

وجامعة ولاية «كولورادو»

الأمريكيتين، ومعهد «كابلان»

الطبي الأمريكي، ومعهد

«إنجلش تاون (ET)»



بديلة عنها. وسيكون من أهداف الجامعة مشاركة من ترغب من الجامعات السعودية بالبرامج والمحتوى والخبرات. كما ستسهم في زيادة توظيف الطاقات في الجامعات السعودية والاستفادة من بعض إمكانيات الجامعات الواقعية كالمستشفيات والمعامل وغيرها. يمكن أن تصبح الجامعة الإلكترونية مستقبلاً واجهة للتعليم عن بعد لمن يرغب من الجامعات.

■ هل تقبل الجامعة الطلاب والطالبات على حد سواء؟ وهل هناك فرصة التحاق لغير السعوديين؟ وهل الدراسة مجاناً أم بمقابل؟

تقبل الجامعة الطلاب والطالبات على حد سواء، وسيخصص نسبة من المقاعد لغير السعوديين ممن لديهم إقامة نظامية في المملكة حسب التنظيم الموجود بالجامعة. والدراسة ليست مجانية وإنما برسوم رمزية لإثبات جدية الطالب في اختيار هذا النمط الجديد من أنماط التعليم العالي.

■ هل استفادت الجامعة من التجارب العالمية في التعليم الإلكتروني؟ وهل أبرمت اتفاقيات تعاون مع جامعات عالمية؟

أبرمت الجامعة اتفاقيات علمية مع جامعة «فرانكلين» وجامعة ولاية «كولورادو»، الأمريكيتين، ومعهد «كابلان» الطبي الأمريكي، ومعهد «إنجلش تاون (ET)»؛ لتطوير البرامج الأكاديمية في الجامعة وتحقيق الجودة والنوعية في التعليم الإلكتروني الذي تقدمه في المملكة، من خلال اختيار الشراكات العالمية المتميزة على مستوى العالم. ونصت الاتفاقية مع جامعة

«فرانكلين» على تطوير أكثر من ٣١ مقرراً رقمياً بالجامعة الإلكترونية، بينما نصت اتفاقية جامعة ولاية «كولورادو» على تقديم برنامج الماجستير في أمن المعلومات بالجامعة، تحت مظلة كلية الحوسبة والمعلوماتية، إلى جانب تقديم برنامج الدبلوم العالي في الحكومة الإلكترونية، ليقدم بالشراكة بين العلوم الإدارية والمالية وبين الحوسبة والمعلوماتية. أما فيما يتعلق بالاتفاقية مع معهد «كابلان» الطبي الأمريكي، فقد نصت على تقديم برنامج التدريب على اختبارات كليات الطب الأمريكية في الرياض وجدة، حيث سيساعد على

تدريب طلبة الامتياز والأطباء المقيمين الذين يرغبون بالحصول على المرحلة الأولى منه، وقامت الجامعة بتطوير برنامج تعليم اللغة الإنجليزية الذي تدرسه بالتعاون مع معهد «إنجلش تاون» لطلاب وطالبات السنة التحضيرية لمرحلتي البكالوريوس والماجستير؛ بغية زيادة تفاعل الطلاب مع البرنامج بشكل يحقق الفائدة العلمية من الدراسة بالجامعة الإلكترونية، التي تتواءم مناهجها مع المتطلبات الأكاديمية المعمول بها في مختلف الجامعات العالمية المتقدمة.

### تحديات

■ هل وصل تعليم الحاسب الآلي في مراحل التعليم العام إلى المستوى الأمثل، وما هي أبرز التحديات والعقبات في هذا المجال؟ لا أعتقد أن هناك تحديات في تعلم الضروري من الحاسب الآلي، فأصبح

الأطفال يتعلمون استخدام الحاسب من العمر الأول للطفل، فيحتاج الطفل فقط إلى التوجيه لدراسة الحاسب بالشكل العلمي الصحيح، وهذا يتم من خلال مدارس التعليم العام، وأعتقد أنه مريح جداً.

■ هل ترون أن برامج تأهيل الكوادر الوطنية في مجال تقنية المعلومات يسير في الاتجاه الصحيح، وتواكب كماً وكيفاً الاحتياج الفعلي للمرحلة التي نعيشها؟

لم يعد تعلم تقنية المعلومات ترفاً بل هو ضرورة، فلا يستطيع أن يعيش أي أحد من أفراد المجتمع دون تقنية في مجال الحياة المادية والعملية والعلمية.

■ كيف ترون مستوى الاهتمام من قبل الجامعات والمعاهد بالبحوث والدراسات المتعلقة بمجال تقنية المعلومات في المملكة؟ وهل تحظى بالتمويل المالي المناسب؟

أرى أنها تسير بشكل جيد ونحتاج فقط إلى المزيد من التدريب والتأهيل لهذه الكوادر في تخصصاتها.

■ ما هي أبرز التحديات والعقبات التي تواجه التوسع الإلكتروني في المملكة؟

أكبر العقبات هو تقبل المجتمع التعليم الذاتي، وتحمل المسؤولية، وتغيير مفهوم الانتقال من التعليم إلى التعلم الذاتي.

### خطط مستقبلية

■ هل تقدم الجامعة برامج للدراسات العليا؟ وما هي التخصصات؟

تقدم الجامعة برنامج الماجستير لتخصص إدارة الأعمال (MBA)، وسوف يتم افتتاح برنامج الدبلوم العالي بعد البكالوريوس في تخصص الحكومة الإلكترونية العام القادم، إضافة إلى برنامج الماجستير في تخصص أمن المعلومات، بالتعاون مع جامعة ولاية «كولورادو» الأمريكية، وذلك

ضمن خطط الجامعة الإلكترونية التي تسعى لتلبية سوق العمل بالمملكة بالتخصصات التي تنعكس إيجاباً على نهضة البلاد في شتى المجالات، هذا بالإضافة لسعي الجامعة حالياً لاعتماد عدة تخصصات أخرى مستقبلاً.

■ ما هي خطط الجامعة في التوسع الجغرافي، والتوسع الأكاديمي؟ تستعد الجامعة لافتتاح فروع لها في العام الأكاديمي المقبل، في كل من القصيم، والجوف، وعسير، تضاف إلى فروعها الحالية في الدمام، وجدة، والمدينة المنورة، علاوة على خططها للتوسع الجغرافي خلال الثلاث سنوات القادمة بثلاثة عشر فرعاً جديداً. كما تعمل الجامعة على زيادة نسبة القبول للراغبين في الدراسة بالجامعة وفقاً للتخصصات التي تقدمها. وسوف تستحدث الجامعة برنامج «الإعلام الإلكتروني» في مرحلتي البكالوريوس والماجستير، وذلك وفقاً للخطة الاستراتيجية للجامعة الإلكترونية المعنية ببرامج الكلية التي سيتم إنشاؤها.

## الجامعة تمنح الماجستير في إدارة الأعمال ومستقبلاً في أمن المعلومات ودبلوم الحكومة الإلكترونية



#### ■ الدور الوطني المتوقع من الجامعة في هذا المجال؟

التعليم الإلكتروني يتماشى مع هذا النوع من الاقتصاد، وهو اقتصاد المعرفة المشتق من مجتمع معرفي يجعل من المعرفة أقرب الطرق إلى العيش الكريم، فذهاب الطلاب والطالبات يومياً للجامعة في ظل الوسائط الأخرى هو نوع من فلسفة المجتمع المعرفي فالجامعة بالتأكيد تدعم ذلك.

#### ■ ما النظرة المستقبلية لدى الجامعة؟

تحدد النظرة المستقبلية الخاصة برؤية الجامعة في أنها جامعة إلكترونية رائدة، تسهم بفاعلية في بناء اقتصاد ومجتمع المعرفة وإيصال رسالة المملكة الحضارية، وتتميز بمرونتها وجودة مخرجاتها وتلبية حاجات سوق العمل. وفيما يتعلق برسالتها المستقبلية، فهي جامعة حكومية إلكترونية، تعتمد أسلوب التعليم عن بعد باستخدام تقنيات متطورة؛ لتوفر تعليماً متميزاً وتأهيلاً عصرياً لجميع شرائح المجتمع، وفق أعلى معايير الجودة وأفضل الممارسات العالمية، وتسهم في زيادة كفاءة إنتاجية مؤسسات التعليم العالي، ناشرة العلوم والمعارف الإسلامية والعربية معززة حضور المملكة دولياً.

وبخصوص النظرة المستقبلية لأهداف الجامعة فتركز في:

- أن تكون ممثلاً وطنياً وبيت خبرة في مجال اختصاصها.
- تقديم نموذج تعليم عالٍ مرّن ومتميز، يدعم مهارات التعلم الذاتي وتقديم المعلومات وغيرها من مهارات المعلوماتية الحديثة، وذلك من خلال بيئة افتراضية أكثر استجابة لمتطلبات التنمية الشاملة وسوق العمل.
- تقديم تعليم عالٍ مبني على أفضل نماذج التعليم المستند على تطبيقات وتقنيات التعلم الإلكتروني، ونقل وتوطين المعرفة الرائدة بالتعاون مع جامعات وهيئات عالمية وأعضاء هيئة تدريس عالميين، بمحتوى تعليمي راق من مصادر عالمية متعددة، وتوطينه بما يناسب المجتمع السعودي .
- دعم رسالة ومفهوم التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد مدى الحياة لكافة أفراد المجتمع السعودي ■

#### ■ بعد صدور قرار وزارة التعليم العالي بنقل التسجيل ببرامج الانتساب المختلفة إلى الجامعة الإلكترونية، ماذا تم بهذا الشأن؟ وكيف سيتم استيعاب طلاب برامج الانتساب في الجامعة الإلكترونية؟

رسمت الجامعة السعودية الإلكترونية خطة قصيرة المدى، وخطة طويلة المدى؛ لاستيعاب الراغبين في الدراسة في هذا النوع من التعليم وبلغه هذه الدراسة لمعالي وزير التعليم العالي . وسيتم استيعاب هؤلاء الطلاب وفق خطة الجامعة التوسعية خلال الخمس سنوات القادمة سواء في الفرع الرئيس أو الفروع العاملة حالياً، وهي ستة فروع في كل من: جدة، المدينة المنورة، الدمام، القصيم، الجوف، أبها، وسيتمتعها ستة فروع أخرى لتغطي كافة مناطق المملكة الإدارية ومن ثم دخول المحافظات الكبيرة أيضاً .

#### ■ لازالت الجامعات

السعودية الحكومية المختلفة تقدم برنامج التعليم الإلكتروني، ألا يتداخل هذا مع وجود الجامعة الإلكترونية، مما يحدث ازدواجية في التعليم؟

نعم لازالت كذلك والاتفاقية أن تكون

المدة المتبقية لها أربع سنوات من الآن لتوقف هذا النوع من التعليم حسب قرار معالي وزير التعليم العالي المبلغ للجامعات.

■ يتجه العالم في هذه المرحلة نحو الاقتصاد المبني على المعرفة، ما

**تقبل المجتمع للتعليم الذاتي وتحمل المسؤولية وتغيير مفهوم الانتقال من التعليم إلى التعلم الذاتي من أكبر معوقات التعليم الإلكتروني**

# برامج تطوير الذات .. بين الحقيقة والوهم !!

تقرير: نايف الحسين

## فوائد إنسانية وإدارية

ويزعم المهتمون بهذا العلم من التدريب، أن باستطاعة الإنسان من خلال حضور بعض الدورات أن يحقق أحلامه ويحدث تغييرات كبرى في حياته، كما يؤكدون بأن باستطاعتهم حل أزمتهم متنوعة سواء على مستوى الحياة أو العمل، ومساعدة كثير من المديرين على إحداث تغييرات جذرية في شركاتهم، وكذلك مساعدة الكثير من الأزواج على العثور على السعادة بعد إدراك أكثر الأشياء أهمية بالنسبة لهم، وكذا الحال مع المدرسين للتوصل إلى طرق جديدة لتحفيز التلاميذ على التعلم، ورجال الأعمال على تحقيق مستويات مبهرة في عملهم، فضلاً عن مساعدة الكثيرين على تغيير نظرة الآخرين لهم! وإذا انتقلنا إلى المجال الإداري، الذي يعد من أهم المجالات التي تستهدفها برامج تطوير الذات، فقد صممت برامج تهدف إلى إكساب المشاركين المعارف والمهارات اللازمة لاستخدام NLP في مجال الإدارة، ويعتقد أن لهذا العلم دوراً كبيراً في رفع فعالية العمل الإداري، مما ينعكس إيجابياً على مستوى المخرجات النهائية لأي جهة إدارية، ويتوقع للمشاركين في هذا النوع من البرامج أن يتعرفوا على طريقة تحويل العادات الإدارية السيئة إلى عادات إيجابية، وتنمية مهارات ضبط الانفعالات، وعمل اتصال وتواصل إداري فعال من أجل خلق بيئة عمل فعالة، بالإضافة إلى تحقيق كل ما يتم رسمه من أهداف إدارية وحفز الذات والآخرين على إنجاز الأعمال. ويعتقد الدكتور علي عوض حمودة شراب أحد أبرز المدربين على الـ NLP أن القائد والمدير الناجح يستطيع أن يستخدم هذا العلم للتأثير في الآخرين للأفضل، ويرى أن جمال هذه العلوم أنها سريعة وعميقة التأثير. كما يؤكد على عملية تطوير العاملين التي تعني بالضرورة تطوير العمل، ويحذر من أن المدير إذا لم يفكر في تطوير قدرات العاملين فإنه سيبقي على موظفيه كما هم، وسوف يسبقه الركب لأنه سيفشل في مواكبة المستجدات والمتغيرات في الساحة الإدارية.

## ظهر هذا العلم الجديد الذي يؤسس لنفس

أكثر تفاعل وحيوية وتجدد، وقد إلى العالم العربي بأسماء ومصطلحات عديدة أشهرها ما يسمى بـ (البرمجة اللغوية العصبية)، من خلال ترجمة عدد من الكتب الغربية المهتمة بصناعة الذات، وحظي بتفاعل كبير، وتخصص فيه طيف متنوع من الأكاديميين والإداريين والأخصائيين النفسيين والشرعيين، بل وعدد لا بأس به من التربويين والمعلمين، وربما أقل منهم، وأصبح جميعهم يطلق عليهم صفة (مدرب معتمد) أو (خبير في تطوير الذات) وغير ذلك من المسميات والتصنيفات، التي لا يعرف متى؟ وأين؟ وكيف يحصل عليها المدرب؟ كما أصبحت من المهن التي تدر أرباحاً طائلة من خلال الدورات القصيرة باهظة الثمن، والتي غالباً ما تقام في بعض الفنادق أو الأندية، وتحظى باستقطاب أعداد كبيرة من المشتركين الذين يرغبون في تطوير ذواتهم، أو التخلص من عادات سلبية بداخلهم، عبر تقنيات هذا العلم الجديد.

نشأ هذا النوع من العلوم الإنسانية بحسب ديفيد مولدن، ويات هتشنسون مؤلفي كتاب البرمجة اللغوية العصبية الذكية في كاليفورنيا على يد دريتشارد باندلر، د.جون جريندر في أوائل سبعينيات القرن العشرين، وكان هدفهما اكتشاف الكيفية والطريقة التي يحقق بها الشخص النتائج التي يتطلع إليها، وتعلم كيفية تكرار نموذج النجاح، وبدء باقتفاء النماذج التي وضعها أكثر المحللين النفسيين نجاحاً، لكنهما وسعا دائرة تلك النماذج بعد ذلك لتشمل العاملين في مجال المبيعات والتفاوض والمتحدثين والمدربين والقادة، وسرعان ما نجح الاثنان في استقاء أفضل أدوات التغيير الشخصي من خلال مجموعة متنوعة من الأنماط والنظم فضلاً عن نماذج التفوق والامتياز التي توصلوا إليها في بداية دراستهما، مما مكنهما من تصميم أول تدريب عملي حقيقي للعامّة في مجال تطوير الذات.

## ● د.علي عوض؛

### المدير الناجح

### يستطيع أن

### يستخدم هذا العلم

### للتأثير في الآخرين

### لأفضل

مع بدايات  
العقد الأخير  
ثورة جديدة  
في الصناعة  
التدريبية،  
تتخطى المفهوم  
التقليدي للتدريب  
التمثل في تطوير  
أداء المتدرب في  
بعض المهارات التي  
يمارسها أثناء  
تأدية عمله،  
إلى محاولة رفع  
كفاءة وقدرات  
ذاته؛ لكي تفجر  
طاقاتها الكامنة،  
وتخرج كل ما في  
وسعها من القدرات  
والامكانيات الهائلة  
التي أودعها  
الله في النفس  
البشرية، بحيث  
تستجيب بشكل  
متفاعل وإيجابي  
مع كل معطيات  
الحياة، وبذلك  
ترسم أول معالم  
النجاح، على حد  
صناع هذا النوع من  
التدريب!





#### انتقادات واعتراضات

وبالرغم من ذلك فإن سوق التدريب في مجال تطوير الذات يواجه انتقادات كثيرة من بعض المراقبين والكتاب، من أبرزها: ملاحظة فوضى تنظيمية وعدم وجود مرجعية علمية، إضافة إلى بروز دخلاء على هذا العلم لا يملكون الحد الكافي من التأهيل، كما اتهم بعض النقاد المدربين بالمبالغة في تحقيق النتائج الباهرة للمتدرب، وصعوبة قياس عائد التدريب في هذا الفن، والمتاجرة بآمال وطموحات البسطاء وابتزازهم بأسعار باهظة!!

ويؤكد أ. طلق المرزوقي أحد المهتمين ببرامج تطوير الذات على أن ثمة فوضى عارمة في هذا القطاع، وذلك بسبب غياب المرجعية القانونية الواضحة التي يمكن أن يحتكم إليها من ينتمي لهذا المجال المهم والدقيق، وهذا الفراغ التنظيمي والقانوني أفسح المجال للباحثين عن الشهرة والمال وبالتالي كثر الدخلاء.

#### ●● أ. طلق المرزوقي:

### قياس العائد من التدريب في هذه البرامج يقع على عاتق المتدرب وجديته ومهاراته ومدى استجابته

ويشير المرزوقي إلى ظاهرة المبالغة في أسعار الدورات التي تقيمها بعض المراكز، مرجعاً السبب إلى مراهنة بعض المدربين على العائد الذي يحصل عليه المتدرب في وقت قياسي. وهذا وإن كان في جوهره صحيح إلا أن المراقب يلحظ أنه بهذا المسوغ يباع على الناس الوهم على حد تعبيره.

ويعتقد المرزوقي أن قياس العائد من التدريب في هذه الدورات يقع على المتدرب وجديته ومهاراته ومدى استجابته لما يحصل عليه من معرفة، لكنه في ذات الوقت يرى ضرورة أن يسن قانون يحفظ للمتدرب حقوقه إن لم يستفد من الدورة.

وحول الانتقادات الحادة الموجهة لتلك الدورات، يرى أن المعارضين لبرامج التنمية الذاتية لا يمتلكون أسباباً وجيهة لهذه المعارضة، وسبب الاعتراض غالباً هو الجهل بهذه العلوم وما تقدمه للأفراد من فوائد في مجالات مختلفة ■

هناك من يتقبلها كسنة الحياة ومنهم من يرفض ويعيش أزمة نفسية

## ماذا بعد «كرسي الوظيفة» .. حياة جديدة أم فراغ وحسرة؟

إعداد: شقران الرشيدي

«كرسي الوظيفة» وبريق «المنصب» .. حياة يعيشها كثير من الموظفين والمسؤولين، لكنهم بمرور الأيام يجدون أنفسهم على مشارف حياة جديدة ومختلفة من دونه، ينتقلون إليها إجبارياً وقد تجردوا من هذا الكرسي وذلك المنصب. البعض منهم يراها فرصة لالتقاط الأنفاس، فهذه «سنة الحياة»، فلتكن هدنة بعد صراع مرير من أجل ذلك «الكرسي»، الذي يتحررون من قيوده وسطوته، وينطلقون نحو آفاق أرحب يكتشفون ما كان غائباً عنهم في عوالم أخرى. والبعض الآخر يرفض هذا الواقع ويظل أسير عشقه للـ «كرسي» أو «المنصب»، فنراه يعيش أزمة نفسية وحسرة؛ لأنه ببساطة لا يتخيل أن يعيش بدونهما، فتتوقف حياته. لذلك طرحنا عبر مجلتكم «التنمية الإدارية» تساؤلاً مهماً وهو: ماذا بعد «كرسي الوظيفة»؟ على عدد من الموظفين والمسؤولين السابقين والحاليين؛ كي نعرف خفايا هذا الموضوع في هذا الاستطلاع، الذي نتعرف من خلاله على آرائهم وتجاربهم ... التي ننقلها لكم على صفحات المجلة في هذه السطور...



●● د. فايز الشهري:

كثير من الموظفين الكبار  
ابتعدوا عن الوظيفة  
فوجدوا أنفسهم  
وحيدين

يستهل د. فايز بن عبدالله الشهري، الكاتب والباحث، حديثه معنا حول هذا الموضوع قائلاً: إن حال «كرسي» الوظيفة هو عجيب غريب، والكل لا يرغب في الابتعاد عنه فهو أشبه بقضيب مغناطيس يجذب المنتفعين على أطرافه، وحينما يفقد الكرسي جاذبيته بتقاعد صاحبه أو إعفائه من مسؤولياته، تنفصل الجاذبية بمن فيها لتتوه في الأجواء بحثاً عن قطب مغناطيسي جديد. ويضيف د. الشهري أن كثيراً من الموظفين الكبار عندما تركوا الوظيفة وجدوا أنفسهم وحيدين إلا من نذر قليل من أصدقاء الشباب والكفاح، في حين ابتعد عنه بعض من كان يعدهم في دائرة الأصدقاء.

الجديد، ولا يشعر بأي نوع من أنواع السعادة». ويشير العويمري إلى أن بعض الموظفين بعد تركهم المنصب ينطلقون إلى حياة أخرى بأمل وروح جديدين ليعيش حقبة زمنية أخرى مختلفة وممتعة عن ذي قبل.

#### استقطابهم

ومن جانبه يرى أ.د. علي الحميدان، عضو هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، أن حال كثير من أهل المناصب والمسؤولين بعد خروجهم من وظائفهم يرثى له، إلا ما رحم ربي فبالنظر إلى أوضاعهم، وعلاقاتهم الاجتماعية المتعددة أثناء الوظيفة نجدهم بعدها قد عزلوا أنفسهم عن المجتمع، وخفت ذكركم، وتلاشى إحساسهم بالعز، والاختيال واختفى إلى انكسار واضح، وضعف، وكآبة، وانعزال عن الناس. ويؤكد أ.د. الحميدان على أن هذا من أكبر الأمور التي يفتقدها المجتمع في كيفية الاستفادة من مثل هؤلاء الخبراء وأصحاب التجارب الطويلة في العمل.

ويقول: «لا بد من إيجاد مؤسسات مدنية في المجتمع تستقطب الوزراء، والمسؤولين السابقين الذين تركوا المنصب والوظيفة في المجتمع السعودي، وتعمل على توفير ما يليق بهم من اهتمام ورعاية، وتنظيم برامج فاعلة، ومحاضرات، وأنشطة في مجال الكتابة تحت هؤلاء النخبة على سرد تجاربهم الحافلة بما يفيد المجتمع ويفيدهم أنفسهم في حياتهم ما بعد الوظيفة العامة».

وبلهجة يسودها التفاؤل يشير أ.عبدالله الشايع، وكيل مساعد سابق في وزارة البترول والثروة المعدنية إلى أن هذه مرحلة من أجمل مراحل العمر.. وفيها يجد الإنسان نفسه مرتاح الضمير لأنه خدم نفسه، ووطنه، ومجتمعه وأن له أن يرتاح، ويستمتع ببقية حياته ويهتم بأمور دينه، وتكون الفرصة متاحة له بأن يستزيد من أعمال البر والعبادة، وأن يطور برنامجة الصحي، ولياقتة بمزاولة الأنشطة الرياضية في المراكز الرياضية والأندية والميادين الرياضية.

وبحسب أ.عبد الله الشايع فقد يضطر المسئول الكبير بعد ابتعاده عن كرسي الوظيفة لمزاولة العمل في القطاع الخاص وممارسة التجارة لزيادة دخله معتمداً في ذلك على خبرته وحنكته، وعلاقاته التي

## د. د. هند الابراهيم: أغلب أفراد المجتمع السعودي لا توجد لديهم خطط لحياة ما بعد الوظيفة العامة

ويضيف د. الشهري: «لذا وجب على من يكون في كرسي الوظيفة العمل على يوم «التقاعد» أو الإعفاء أو الابتعاد عن وهج المنصب، والتخطيط لحياة ما بعد الوظيفة، في مزيد من القراءة، وفي عرض ورصد التجارب والخبرات وتمريها للأجيال الإدارية القادمة».

#### التخطيط مهم

وتقول د. هند الإبراهيم، عضو هيئة التدريس بجامعة الأمير سلطان الأهلية بالرياض: «لشك أن أغلب أفراد المجتمع السعودي موظفين كبار أو صغار لا توجد لديهم خطط لحياة ما بعد الوظيفة العامة، فالجميع ينتظر قرار التقاعد، وهو يعيش صراعاً كبيراً ويسيطر عليه هاجس انخفاض الدخل، وأن الجزء الأكبر من راتبه التقاعدي سوف ينفقه في شراء الأدوية، ومتطلبات المنزل، والأسرة لذا يحدث عدم التوافق الاجتماعي مع المرحلة العمرية الجديدة». وتضيف د. الإبراهيم أنه في كثير من الدول الغربية يكون هناك تخطيط دقيق لكيفية قضاء الحياة بعد ترك الوظيفة بمشاركة جهة العمل، بحيث يخرج الموظف صاحب المنصب أو حتى الموظف في متوسط الهيكل التنظيمي أو الأقل من الوظيفة، ويجد البديل المناسب سواء في وظائف أخرى مشابهة بساعات عمل أقل، أو في إلقاء المحاضرات، أو تأليف الكتب، أو السفر، أو شراء منزل.. الخ من الأمور التي تضيف شيئاً للحياة وتثريها.

وتؤكد د. هند الإبراهيم على أن مثل هذه الأمور والإضافات المميزة تحرك في الموظف «التقاعد» شعوراً جديداً بعدم فقدان قيمته العملية، وأهميته الاجتماعية، والمزايا التي كان يحصل عليها عندما كان على رأس العمل إذا كان في منصب كبير كان له بريقه ومزاياه المادية والمعنوية الكبيرة.

راحة أم أزمة !

أما أ.ناصر العويمري، مدير عام الشؤون الإدارية والمالية سابقا بأحد البنوك فيقول: «يختلف مستوى الرضا النفسي عن هذه المرحلة عند الأشخاص بعد تركهم كرسي العمل والوظيفة: فمنهم من يتقبل ذلك على أنه سنة الحياة، ويتكيف مع هذه المرحلة الجديدة وتتجدد لديه الدوافع، للاستمرار في العطاء، ومنهم من يجد في ترك الوظيفة ضالته بالانفكاك من قيودها الوظيفية التي أثقلته فيخلد إلى الراحة والاسترخاء، والبعد عن أجواء العمل والتزاماته والاستمتاع بالسفر والسياحة، ومنهم من يرفض هذا الواقع بتاتا، ولا يعترف أبداً بأنه بلغ ذلك العمر، ويعيش أزمة نفسية حقيقية بسبب عدم تكيفه مع الواقع

## د. د. علي الحميدان:

حال كثير من أهل المناصب والمسؤولين السابقين يرثى له لأنهم يعزلون أنفسهم عن المجتمع







●● أ. عبد الله الشايح: من  
أجمل مراحل العمر وفيها  
يجد الإنسان نفسه  
مرتاح الضمير لأنه خدم  
نفسه ووطنه ومجتمعه  
وأن له أن يرتاح ويستمتع  
ببقية حياته

اكتسبها إبان عمله في التعامل مع شرائح عديدة من الناس، والفرصة  
مهياةً للمسئول السابق بأن يرفع من مستوى الثقافة العامة لديه،  
والالتحاق بالدورات المفيدة في جميع المجالات.

#### إجراء وظيفي

أما أ. نورة المحمدي، موظفة سابقة في جامعة الطائف، فتقول: «التقاعد هو إجراء وظيفي معتاد يقوم بإسدال الستار على حقبة زمنية  
معينة لكي يستريح الموظف أو الموظفة من عناء والتزامات الوظيفة  
ويتفرغ لنفسه، والتقاعد له أيضاً أهدافه التنموية والتي من أبرزها  
إفساح المجال أمام الشباب لتنشيط الإدارة الحكومية وضخ الدماء  
الشابة فيها».

وتوضح أ. نورة المحمدي أن هذه المرحلة من حياة الموظف بعد ترك  
الوظيفة أو المنصب الكبير من أعقد المراحل وأصعبها لدى بعض  
المسؤولين وأحياناً تتحول لديهم إلى أزمة، وتوقف ذهني - على حد  
وصفها- لكنها تعود لتؤكد على أن هذه المرحلة بالنسبة لها هي من  
أرقى مراحل النضوج، والصفاء الذهني والعطاء، والكثير من المبدعين  
والمتميزين وصلوا إلى قمة عطائهم بعد ترك الوظيفة العامة.

#### خبرات وكفاءات

وترى د. هوازن مطاوع، عميدة كلية العلوم التطبيقية للبنات بجامعة أم  
القرى بمكة المكرمة أن «هناك فئة عليا في الإدارة ممن لديهم حصيلة

وافرة، ويعتبرون خليطاً من المعارف والخبرات، والمهارات الثرية الناتجة  
من تنوع المؤهلات، وتجارب العمل التي يحتاج إليها الوطن مما يجعل  
الاستفادة من تلك الخبرات ضرورة ملحة. وتقول د. هوازن مطاوع: «  
إن ابتعاد هؤلاء على كرسي الوظيفة قد يكون أفيد وأفضل؛ فهؤلاء  
هم الجيل المخضرم الذي يعد رابطاً قوياً بين جيل مضى وجيل  
جديد، ولابد أن يأخذوا على عاتقهم تطوير مهارات الأجيال الجديدة  
والاستفادة منهم في تطوير القدرات الوظيفية سواء في القطاع  
الحكومي أو القطاع الخاص. فالحياة بعد الوظيفة ممتعة وجميلة  
ويمكن بلورة ذلك بإنشاء مركز متخصص يضم كل هؤلاء من أصحاب  
الخبرات والمؤهلات والتجارب».

ومن خلال استعراض الآراء السابقة .. يمكن القول أن ترك المسئول  
الكبير لكرسي الوظيفة «الوثير» والابتعاد عنه بعد تجربة طويلة يعتبر  
بالنسبة لكثيرين من أعقد المراحل، وأصعبها، وبعضهم يجدون صعوبة  
في التأقلم معها، في حين أنها تعد لدى آخرين انطلاقة جديدة في  
حياة متنوعة، وتحديات مختلفة تتميز بالتأليف، والسفر، والاستمتاع،  
والانعتاق من قيد الوظيفة، واستثمار الخبرات، والمهارات، والمعارف  
التي اكتسبها أثناء تولي المسئولية والمناصب المتعددة فيما يفيد  
ويزيد دخله. لكن هذه المرحلة المهمة قد تتحول أحياناً في حياة بعض  
المسؤولين إلى أزمة نفسية أو مرحلة توقف ذهني لعدم وجود التخطيط  
السليم وصعوبة في التكيف مع الوضع الجديد، في حين أن من يتقبلها  
كسنة الحياة ويتمشى مع معطياتها الجديدة تعد هذه المرحلة بالنسبة  
لهم - وفق تجارب سابقة- من أرقى مراحل النضوج، والصفاء الذهني  
والعطاء، فالكثير من الموظفين المتميزين وصلوا إلى قمة عطائهم بعد  
ترك الوظيفة العامة ■

●● د. هوازن مطاوع: هم من  
ذوي المؤهلات والكفاءات والمعارف  
والخبرات والمهارات الثرية التي  
يجب الاستفادة منها ونقلها  
للأجيال القادمة

## إدارة المعرفة واختيار البديل الاستراتيجي

تعد إدارة المعرفة إحدى الوسائل الرئيسة للوصول إلى مرحلة التميز والإتقان المنظمي؛ فالإيمان بأهمية المعرفة وإدارتها بطريقة صحيحة هدف من الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، لذلك كان جل اهتمام المنظمات بالموجودات المعرفية التي تمتلكها والتي ترغب في امتلاكها سواء أكانت تلك الموجودات المعرفية ملموسة أو غير ملموسة. فإدارة المعرفة عملية منهجية منظمة لتوجيه ورصد المعرفة، وتحقيق الاهتمام بها في المنظمة، وهي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال الدمج بين عناصر المعرفة لإيجاد توافق معرفي أفضل مما هي عليه: كبيانات، أو معلومات، أو معارف منفردة. لذا ظهرت ضرورة توظيف المعرفة المكتسبة في تطوير المنظمات لتحقيق التعلم التنظيمي، حيث يتم توظيفها في تطوير الهياكل التنظيمية، والأفكار، وأساليب العمل وإجراءاته، وتعزيز مقدرة المنظمة على حل المشكلات، إذ أن إدارة المعرفة لا تتناقض بالاستخدام ولا تهلك بالتداول بل تزدهر وتنمو. ويرتبط توظيف إدارة المعرفة باختيار البديل الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً، حيث أن اختيار البديل الاستراتيجي يعتمد بشكل أساسي على وجود إدارة معرفية فاعلة، فالبديل الاستراتيجي هو نتاج عملية المفاضلة لاختيار البديل الأمثل من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة.

وتكمن أهمية البديل الاستراتيجي في أنه يحقق أهداف المنظمة المنشودة، ويسهم في نجاحها، ويقابل احتياجاتها وأولوياتها، بالاعتماد على تحليل بيئة المنظمة الخارجية والداخلية، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال قاعدة معرفية كفؤة. ويرى الخبراء أن الخيار الاستراتيجي يعد أحد المحاور الرئيسة للإدارة الاستراتيجية، لاسيما أنه يرتبط بأهداف المنظمة الاستراتيجية، واختيار الاستراتيجية الملائمة لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى ارتباطه بمستويات الأداء الفعلية في المنظمة.

ولابد من الإشارة إلى أن إدارة المعرفة تمر بعدة عمليات تسهم في تحويل مدخلات المنظمة إلى معرفة يمكن المشاركة بها، وتخزينها، وتوزيعها وتطبيقها. وتبدأ هذه العمليات من تشخيص المعرفة بهدف تحديد نوع المعرفة التي تمتلكها المنظمة، ثم الكشف عن الفجوة بين ما هو متوافر من معارف في المنظمة، وما ترغب المنظمة بالحصول عليه. ثم تبدأ المنظمة باكتساب المعرفة من خلال مستودعات المعرفة، وتبادل الخبرات بشتى الوسائل المتاحة سواء أكانت مباشرة أو غير مباشرة. تليها عملية توليد المعرفة من خلال الاستثمار في عقول العاملين في المنظمة، والتي يمكن تحقيقها من خلال تفعيل فرق العمل في المنظمة، وعقد الندوات والحوارات وجلسات العصف الذهني، وبعد الانتهاء من هذه العملية يتوجب على المنظمات تخزين المعرفة فهي ستشكل ذاكرة المنظمة، باتباع آليات واضحة تسهل عمليات توثيق المعرفة وحفظها واسترجاعها حين الحاجة إليها، ومن أجل ضمان نجاح إدارة المعرفة يجب على المنظمات توزيع المعرفة ومشاركتها وتبادل الخبرات، والتعرف على الأفكار بين أفراد المنظمة، ويعتمد نجاح توزيع المعرفة على التوزيع العادل والكفؤ بين جميع أفراد المنظمة، وهذا سيضمن تحقيق المرحلة الأخيرة من إدارة المعرفة ألا وهو تطبيق المعرفة التي تعتمد على التعلم والتحسين، وكذلك التطوير المستمر.

ويؤكد عديد من المتخصصين على أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، إذ أن عمليات الإبداع، والتخزين، والتوزيع، لن تقود إلى تحسين الأداء التنظيمي، مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العمليات الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذلك يقال أن المعرفة قوة إذا طبقت.

وخلاصة القول أنه في ظل التطور والنمو المستمر في المعارف، أصبحت المنظمات بحاجة ملحة لتطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال ودقيق، وهذا لا يكون إلا من خلال امتلاك قادته المقدرة على اختيار البدائل الاستراتيجية في منظماتهم بفاعلية ■

د د  
إدارة المعرفة  
عملية منهجية  
منظمة لتوجيه  
ورصد المعرفة،  
وتحقيق الاهتمام  
بها في المنظمة،  
وهي مدخل  
لإضافة أو إنشاء  
القيمة من خلال  
الدمج بين عناصر  
المعرفة لإيجاد  
توافق معرفي  
أفضل مما هي  
عليه: كبيانات، أو  
معلومات، أو معارف  
منفردة.



همهم الأول والأخير الراتب وليس لديهم أي تطلعات للتطوير

## «موظفون حكوميون» بلا طموحات.. الأسباب والنتائج

إعداد: شتقران الرشيدي

المستأرون في القضية:

- د. يوسف بن عبد الله المليفي، أستاذ السلوك التنظيمي المساعد بمعهد الإدارة العامة.
- د. عبد العزيز بن محمد الخريجي، عضو هيئة التدريس كلية إدارة الأعمال بجامعة سلمان بن عبد العزيز بالخرج.
- د. نجوى بنت ناصر الحازمي، أستاذ برامج تطوير الذات والبرمجة العصبية.
- أ. رياض بن عبيد العنزي، أستاذ السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة.

يعد الاستقرار النفسي في أجواء وظيفية ايجابية من أبرز العوامل التي تساعد الموظف على الإبداع، والعمل بحيوية، والتطور، وهذا هدف تسعى له العديد من المنظمات الإدارية الحكومية والخاصة.. إلا أن هناك فئة تسمى «موظفون بلا طموحات» تتواجد في كثير من القطاعات الحكومية ومن سماتهم السلبية في العمل: الإحباط، والتذمر وهدفهم الأول والأخير الحصول على الراتب في نهاية كل شهر. حول هذه الفئة وأسباب توقف طموحاتها، وانكافئها على الذات ونتائج ذلك على مسارات العمل.. تستعرض مجلة «التنمية الإدارية» عبر آراء عدد من المتخصصين في السلوك التنظيمي وتطوير الذات واقع هذه الفئة المنتشرة في أغلب القطاعات الحكومية.

24

العدد ١٠٩ - شعبان ١٤٣٤ هـ





●● د. يوسف المليفي؛

سلوكيات وتصرفات بعض  
المدراء المباشرين تسهم في  
تكريس شعور الإحباط لدى  
بعض الموظفين



●● أ. رياض العنزي؛

إحباطهم مرتبط بتأخر  
الترقية وأنظمة عقوبة  
قديمة لا تقدر.. أو مدير  
«متحكم» يمارس سلوكيات  
خاطئة

الموظف الجديد أن يثبت ذاته في إدارة مكتظة بالموظفين غير العاملين وتصبح بيئة العمل غير محفزة على الإطلاق، خاصة عندما يمتاز عمل الآخرين بالرتابة والروتين الملل الذي لا يحتاج إلى أي تفكير مختلف عن ما تعود عليه الموظفون. ويضاف إلى ذلك، أن الإحباط وعدم الطموح لدى بعض الموظفين قد يكون نابعاً من سمات الموظفين الشخصية، مثال ذلك، تجد بعضهم فاقد الثقة بقدراته على المستوى الشخصي، ولديه الشعور بعدم الفائدة من العمل بشكل أكثر جدية أو بطريقة أفضل، وليس لديه رؤية واضحة

بدلاً منهم موظفين حديثي العهد بالعمل، بهدف خلق بيئة عمل جديدة يمكن من خلالها تمرير قرارات إدارية مهمة بالنسبة للإدارة أو بهدف الحفاظ على مكتسباتها الراهنة.

وما دام الحديث عن الإدارة فمن الأجدى - كما يقول د. المليفي - ألا ننسى سلوكيات وتصرفات بعض المدراء المباشرين وإسهامهم في تكريس شعور الإحباط لدى موظفيهم. فعندما يكون المدير غير عادل في تعامله مع بعض الموظفين مقارنة بالآخرين، أو سارق لأفكار ومنجزات زملائه ونسبها له، فإنه بهذا الفعل لا محالة سيؤدي إلى وجود موظفين محبطين، خاصة عندما يعتقدون بأنه مدعوم من الإدارة العليا. وهناك أيضاً أسباب أخرى لا علاقة مباشرة للإدارة بها، فمثلاً البطالة المقنعة قد تكون أحد الأسباب المهمة التي تؤدي إلى إحباط الموظف، حيث أن البطالة المقنعة تؤسس، من وجهة نظر د. المليفي لبيئة قاتلة لإمكانات وقدرات بعض الموظفين خاصة المستجدين منهم.

ويؤكد د. المليفي على أنه يصعب على

في البدء يرى د. يوسف المليفي أن هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى وجود موظفين محبطين بلا هدف، وليس لديهم أي طموح في منظماتهم الإدارية. وأحد هذه الأسباب - بحسب د. المليفي - قد يكون نابعاً من الأسلوب الإداري المتبع من قبل الإدارة العليا، فعلى سبيل المثال عندما تعتقد الإدارة بأن هناك مجموعة من الموظفين همهم الأول والأخير الراتب وليس لديهم أي طموح غير الحصول على الراتب فقط، ولا ولاء ولا انتماء للمنظمة أو العاملين فيها، بهذه النظرة فإن القائمين على الإدارة سيفكرون حتماً بالاتجاه السلبي نحو هؤلاء الموظفين، وقد يعمدون أسلوباً تعسفياً لتعامل معهم بدلاً من البحث عن أسباب المشكلة وإيجاد طريقة أو طرق لتحفيزهم مما يزيد من الإحباط لديهم. والسبب الآخر - كما يراه د. المليفي - أن الإدارة قد تعتمد إلى أسلوب التهميش أو التحييد لبعض الموظفين ذوي الخبرة الطويلة في مجال العمل من المشاركة باتخاذ القرارات الإدارية وإحلال

عنه بعض المصاعب باستخدام التوعية والرقابة والتقدير التي يشعر بها الموظف طوال العام - كما يصف د. الخريجي -.

### أنظمة عقيمة

ويرى أ. رياض العنزي أن هناك جانبين مهمين يسهمان في وجود مثل هؤلاء الموظفين السلبيين: الأول يتعلق ببيئة العمل والأنظمة واللوائح المتبعة داخل منظمة العمل، وهذه لها دور مهم في التأثير على الموظف إما سلباً أو إيجاباً فتأخير الترقية، وعدم تقدير الأقدمية، ووجود أنظمة عقيمة وقديمة، وعدم توفر حوافز مالية ومعنوية مقارنة بالقطاع الخاص، تعتبر عناصر محبطة جداً

المحيطين قد يعانون من عدم الأمان الوظيفي ويستغلون عملهم في مصالحهم الشخصية أو بطرق غير مشروعة، ولأن بعضهم قد يتعامل مع الجمهور، وآخرين يقومون بمهام التفتيش والمراقبة لذا لزاماً إيجاد الرضا الوظيفي لديهم في العديد من الإدارات الحكومية والأجهزة والمكاتب، وأين ما يتواجد هؤلاء الموظفون وإعطائهم المزيد من التدريب، والتأهيل، والتحفيز والعلاوة فالإنسان قليل الثقافة هو قليل الطموح يرضى بالواقع، ويأسره هذا الواقع ويحكمه لكن الاحتكاك مع المتميزين يجعل الإنسان يتعلم باستمرار. وبالمزيد من الصبر والحكمة في التعامل قد يصبح الموظف المحيط مميّزاً، ويزيل

### د. عبد العزيز الخريجي:

هؤلاء بمثابة الداء في محيط العمل لأنهم ينقلون عدوى اللامبالاة إلى زملائهم ومن المهم إخراجهم من فقاعة الإحباط

عن ما المطلوب منه وكيفية إنجازه، فيصبح السكون هو الأساس في تفكيره، لكن مع مرور الأيام يحدث ما تحمد عقباه عندما يشاهد زملاء عمله قد حققوا بعض من أهدافهم الشخصية وهو مازال في مكانه الوظيفي، وهو ما قد يسبب له الانطواء وبعد ذلك الإحباط ويكون بلا هدف أو أي طموح، بمعنى يصبح عاجزاً - على حد تعبير د. يوسف المليفي -

### مسئولون بلا طموحات

ومن جانبه يعتقد د. عبد العزيز الخريجي أن هذا الأمر لا يختص بموظفين في مستويات إدارية دنيا، بل إن هناك من يتبوأ مراكز إدارية كبيرة ويتراأس بعض الأقسام الإدارية في الإدارات الحكومية وفروع الوزارات، ورغم ذلك تجدهم محيطين بلا طموحات فقط يحضرون للعمل صباحاً ويجلسون على مكاتبهم ويؤدي أقل مهامهم الوظيفية ويسوفون الوقت هنا وهناك، ثم يرحلون عندما ينتهي دوامهم في نهاية اليوم. ويقول د. الخريجي: «هؤلاء بمثابة الداء في محيط العمل، ويشيعون جواً من السلبية في بيئة العمل، ومن المهم إخراجهم من فقاعة الإحباط التي يعيشون فيها من خلال تكليفهم بمزيد من الأعمال أو إعطائهم دورات تدريبية محلية، وخارجية لتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد، وإشعارهم بأهمية دورهم في معطيات العمل ومساراته». ويؤكد د. الخريجي على أن هؤلاء



## ● د. نجوى الحازمي؛

### الوضع يتطلب أن يكون هناك جهة تراقب العمل وتحفز أداء الموظفين لمهامهم ومراقبة وتطوير بيئة العمل.

للموظف بل هي من تقتل الطموح، كذلك وجود مدير «متحكم» يمارس سلوكيات إدارية خاطئة تجاه الموظفين: فلا يبالي بأرائهم، ولا يمنحهم فرصة لتنفيذ ما يروونه من أفكار بل يجبرهم على تطبيق ما يراه هو ويجعلهم آلات للتنفيذ مما يقتل الطموح في الموظفين ويجعلهم يؤدون وظائفهم برتابة وملل.

ويضيف أ. العنزي أن الجانب الثاني في هذه الإشكالية هو جانب سلوكي في الموظف نفسه سواء كان مديراً أو فرداً عادياً فطبيعة حياته وتفكيره سلبية لا يرى إلا الجانب غير الإيجابي في العمل والحياة بشكل عام، كما أنه لا يبحث عن التطوير أو لا يستطيع تسويق نفسه ومهاراته وقدراته بالشكل المناسب حتى يوجد لنفسه فرصة تقدير في العمل.

#### عالمية!

أما د. نجوى الحازمي، فتقول: «هذه من أهم القضايا الإدارية والسلوكية التي تعيق تقدم العديد من المنظمات حول العالم، وليس لدينا في القطاع الحكومي فقط». وتؤكد د. الحازمي أن الدراسات الحديثة تركز على أهمية إخراج هؤلاء الموظفين المحبطين من حالات السلبية واللامبالاة لأن بعضهم يملك الكثير من الخبرات، والمواهب التي لو استغلت بشكل إيجابي فسيقدمون الكثير من التطوير لمسارات عملهم، ويفيدون أنفسهم. وتنتقد د. الحازمي تركيز بعض المدراء في الإدارات الحكومية على الالتزام

بالحضور والانصراف في الوقت المحدد دون التركيز على: معطيات العمل، وما يتم داخله، وكيفية جعل بيئته مناسبة، ومحفزة للموظفين، وجعل تلك الأمور من أهم مؤشرات الانضباط في العمل لدى الموظفين.

فهناك شريحة كبيرة - بحسب د. الحازمي - دفعتهم ظروفهم للحضور المبكر بسبب خروجهم من المنزل لإيصال الأبناء للمدارس فكانوا أول المتواجدين، وليس لتمييزهم أو حرصهم على العمل إلا أنهم لا يحققون الإنتاجية والجودة المطلوبة، ومن هنا نتساءل: هل نحن بحاجة فقط لجهة تراقب دفتر الحضور والانصراف، أم أن الوضع يتطلب أن يكون هناك جهة تراقب العمل وأداء الموظفين لمهامهم، ومراقبة بيئة العمل كمحفزة على العطاء. وتقول د. نجوى الحازمي هذه الأشياء مهمة في بيئة العمل ومطلوبة من كل شخص بدءاً من مدير الإدارة وانتهاء بأصغر الموظفين، حينما يتوج ذلك بحسن الأداء واحترام متطلبات الوظيفة، وهذا من شأنه المساعدة على إيجاد الموظف الناجح والمنظم في حياته، والطموح والمتطلع للحياة بإيجابية مما ينعكس على مستوى الإنتاج وقيمة العمل.

#### أصواتهم

لكن ماذا عن بعض الموظفين الذين يقال أنهم غير طموحين، كيف ينظرون لهذا الأمر.. نتعرف على ذلك بقاء عدد منهم دون ذكر أسمائهم احتراماً لرغبتهم.. يقول «أ.م» أعمل منذ ١١ عاماً على نظام العقود بلا احتساب للخدمة وبلا بدلات أو ترقية، وراتبي ثابت على «٤ آلاف ريال» فقط، وهناك من جاء بعدي ودربتهم على العمل وصلوا إلى مرتبة عالية وأنا لا أزال في موقعي القديم، فكيف تريدني أن أكون طموحاً، أنا أعمل على قدر راتبي فقط.

ومن جانبه يقول «ح.ظ.» من يقول أنني غير طموح أو سلبي في عملي؟، أنا طموح في حياتي خارج العمل، لكن داخل العمل أؤدي ما يطلب مني، فقد مضت علي ٧ سنوات دون ترقية، ودون أن أحصل على دورة تدريبية، ودون مكافأة عمل إضافي وظلمت من قبل مدير لا يفقه في الإدارة والتعامل الجيد شيئاً، ويميز بقية زملائي لأنه يرضى عنهم كـ «شلتة» الخاصة وبينهم مصالح شخصية.

أما «ف. ر» فيرى أنه ظلم في عدم تقدير شهادته الجامعية فهو متخصص في خدمة المجتمع، ويعمل في وظيفة كاتب بإحدى الجهات الحكومية، ويتصور أنه لو كان يمارس عمل قريب من تخصصه لأصبح أكثر إنتاجية، وعطاء. ويقول «صحيح الأمان الوظيفي مهم لكن أيضاً تقدير الذات والرضا عنها في ممارسة عمل مناسب لا يقل أهمية عنها».

#### لا يستون

من الآراء السابقة يمكن القول أن هناك فئة موظفين غير طموحين في بعض القطاعات الحكومية هدفها استلام الراتب والعمل بأقل مجهود، والسبب في ذلك يعود لعنصرين: أولهما ذاتي في شخصية الموظف الذي لا يرغب في التطور، ولا يريد الحصول على المزايا الوظيفية والمالية، والتقدير المعنوي فيكتفي بالحضور والانصراف فقط.. والعنصر الثاني المؤثر هو في بيئة العمل التي قد تكون محبطة في عدم تقدير الموظف، أو قدم الأنظمة، أو من مدير يمارس سلوكيات خاطئة أدت إلى أن يتخذ الموظف السلبية والإحباط وينكفئ على ذاته.. وهذا الأمر يتطلب الاهتمام بهذه الفئة لا ممتلك أغلبهم للمهارات، والقدرات، والخبرات اللازمة لتطوير الأداء والإنتاجية ■



## إدارة أمن المعلومات

أعطى التطور الذي نعيشه اليوم في تقنية المعلومات والاتصالات المنظمات فرصة غير مسبقة للتطور والنمو، بدءاً بالحد من استخدام الأوراق و انتهاء بالتشغيل الآلي للإجراءات ومشاركة المعلومات، لكن نجاح هذا التحول يعتمد جزء منه على قدرة المنظمة على حماية سرية ونزاهة المعلومات وتوافرها.

يعتبر أمن المعلومات هاجس الكثير من مدراء تقنية المعلومات والمسؤولين عن أمن المعلومات في المنظمة، هذه الفئة تعمل كثيراً على إيجاد خطط وأدوات تطبيق فيها أفضل حلول الحماية التقنية؛ لتصل إلى مستوى عال وموثوق من أمن المعلومات، يتم ذلك على مستويين، أولهما على مستوى الشبكة وذلك بوضع بوابات أمنية تحمي المستخدمين من مخاطر التصفح «Web Gateway أو Proxy»، وأخرى أيضاً تحمي من الرسائل المزعجة ومحاولات الاضطهاد «Email Gateway مع Anti-Spam»، كذلك تلعب الجدران النارية المفعلة دوراً كبيراً في إقفال منافذ مشاركة الملفات في حال عدم الحاجة لها، والتي قد تكون مصدراً مزعجاً، كما يساعد تقسيم الشبكة بحد ذاته في عزل المناطق المهمة عن المناطق الأقل أهمية وفي تحجيم مشاكل الاختراقات والفيروسات.

أما المستوى الثاني فهو مستوى الأجهزة، فوجود برنامج حماية «EndPoint Security» على كل الأجهزة والخوادم مع وجود تحديث دوري للبرنامج على كل الأجهزة، بالإضافة إلى تفعيل دور التحكم بالوصول للأجهزة الخارجية وبالأخص أجهزة المودم حتى لا تفتح ثغرة غير محمية على العالم الخارجي يساهم بشكل كبير في الحماية، كما أن وجود سياسة صارمة يلعب دوراً في الحماية كعزل الجهاز تلقائياً عن الشبكة، إذا لم يكن فيه برنامج حماية أو كان غير محدث باستخدام التقنيات التي تدعم هذا الهدف.

إن الوضع الأمني للمنظمة يتطلب أكثر من تطبيق لأفضل حلول الحماية التقنية. ويحتاج إلى مراقبة وتحديث ووضع للسياسات والمعايير الأمنية، كما يتطلب تقدير المخاطر الأمنية وسبل تجاوزها بشكل دوري. من هنا تظهر الحاجة إلى وجود منهجية لبناء نظام أمن معلومات متكامل يوفر الحماية المرجوة للمعلومات على جميع مستوياتها وبجميع طرق حفظها أو تناقلها، وهذا ما يوفره المعيار الدولي (ISO 27001)، حيث أنه عبارة عن عملية مستمرة لحماية المعلومات عن طريق معرفة أصول المنظمة وتقييم أهميتها، بناء على ما تحتويه من معلومات، ومن ثم معرفة وتقييم المخاطر المتوقعة وتقديم الحلول المناسبة سواء كانت حلولاً تقنية أو إدارية أو تشغيلية أو إجرائية.

إن هذه المسؤولية تتطلب إدارة بحد ذاتها في إدارة مستقلة تابعة لإدارة تقنية المعلومات غير مدمجة مع أي إدارة أخرى، وفي وقتنا الحالي لا يصح أن تعتبر مهمة من مهام أحد الإدارات الفرعية لها، فتأثيرها يمتد إلى جميع مستخدمي النظام، ويجب أن لا تحصر إدارة أمن المعلومات هذه العملية الحماية على الحلول التقنية فقط لأن ذلك سيعزز من سرعة استجابتها للأوضاع الأمنية المختلفة، كما أن المنظمة المدركة لأهمية حماية معلوماتها بشتى أنماطها لحماية أعمالها لن تؤجل دراسة مثل هذا القرار لأن التأجيل يترك البنية التحتية المعلوماتية لأي نظام ضعيفة ويعرضها للتعطيل والاختراق ويؤثر سلباً على سلامة المعلومات وثقة العميل ■

أ. ماضي الرميحي \*

الوضع الأمني  
للمنظمة يتطلب  
أكثر من تطبيق  
أفضل حلول  
الحماية التقنية.  
ويحتاج إلى  
مراقبة وتحديث  
وضع للسياسات  
والمعايير الأمنية  
كما يتطلب  
تقدير المخاطر  
الأمنية وسبل  
تجاوزها بشكل  
دوري

## هل تحقق الإجازة السنوية الأهداف والفوائد المرجوة منها؟



محمد عبد الرحمن إسماعيل \*

إدراكاً بأهمية الإجازة السنوية، درجت منظمات القطاعين الحكومي والخاص على منح موظفيها إجازات سنوية، تختلف مدتها من دولة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى. ففي الدول المتقدمة يتراوح متوسط مدة الإجازة ما بين ١٠ أيام في اليابان، ١٢ يوماً في الولايات المتحدة الأمريكية، ٢٠ يوماً في كل من المملكة المتحدة وإيطاليا وأستراليا، وسويسرا وهولندا، لتصل ٣٠ يوماً في فرنسا. وفي المملكة العربية السعودية ودول الخليج العربية الأخرى تبلغ مدة الإجازة السنوية ٣٦ يوماً لموظف الخدمة المدنية، وتزيد مدة الإجازة بزيادة مدة الخدمة ولدى بعض الفئات مثل أساتذة الجامعات والمدرسين.

وفيما يتصل بفوائد الإجازة، توصلت دراسات وبحوث مختلفة أجريت في دول مختلفة إلى الأثر الإيجابي للإجازة السنوية في الصحة الفسيولوجية والنفسية للفرد، ففي دراسة عن أثر أوقات الفراغ التي من بينها أوقات الإجازة على مؤشرات الصحة أجرتها جامعة بتسبيرج على ١٤٠٠ امرأة، أظهرت نتائجها أن النساء اللاتي قضين فترة إجازة طويلة انخفض لديهن مستوى ضغط الدم ومؤشر كتلة الجسم (BMI)، مقارنة بالنساء اللاتي قضين فترات

إجازة قصيرة. كما توصلت دراسة مماثلة إلى أن التمتع بالإجازة يسهم في خفض النوبات القلبية لدى الرجال والنساء بنسبة ٣٠٪ و ٥٠٪ على التوالي. وفي دراسة صحية مماثلة (Farmington Health Study) تم فيها مراقبة ٧٥٠ امرأة لمدة تزيد عن ٢٠ سنة، أظهرت نتائجها أن النساء اللاتي يتمتعن بإجازات قليلة عرضة للأزمات القلبية بمقدار الضعف، مقارنة بالنساء اللاتي يتمتعن بإجازات كثيرة. كما أظهرت دراسة أجريت في نيوزيلندا، أن للإجازة فوائد كثيرة تمتد لعدة شهور بعد انقضاءها من بينها استعادة اللياقة بنسبة ٣٠-٤٠٪ والنوم بشكل أفضل. وأشارت نتائج دراسة أخرى أجريت في هولندا إلى أن التمتع بالإجازة يسهم في تحسين المزاج وخفض الاكتئاب.

فبالإضافة للفوائد الصحية، تسهم الإجازة في تحسين الأداء الوظيفي وأداء المنظمات، حيث توصلت دراسات وبحوث أجريت في دول مختلفة إلى أن الموظفين الذين تمتعوا بإجازات طويلة، زاد مستوى رضائهم الوظيفي وتحصلوا على درجات تقييم أداء مرتفعة، وزادت إنتاجيتهم وارتفع احتمال بقائهم في منظماتهم. وأظهرت نتائج إحدى الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن الشركات التي تمنح موظفيها إجازات سنوية زادت معدلات إنتاجيتها وأرباحها. وفي مسح حديث أجرته وكالة اكسبيديا للسفر والسياحة على الإنترنت (Expedia) في مايو ٢٠١٣م، أظهرت نتائجها أن معظم المستجيبين يرون أن الإجازة تسهم في زيادة الشعور بالمتعة والسعادة. كما توصلت الدراسة إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بإجازات سنوية أكثر سعادة زوجية وأكثر رضا عن حياتهم وأكثرهم حباً لوظائفهم من الذين لم يتمتعوا بإجازات.

وعلى الرغم من الفوائد العديدة التي تم سردها، إلا أن الإجازة أصبحت تشكل هاجساً وعبئاً كبيراً لبعض الأفراد لربطها بالسياحة والسفر. فتكاليف السياحة الداخلية والخارجية باتت تشكل جزءاً مقدراً من إنفاق أرباب الأسر. وتشير الإحصاءات إلى أن نسبة كبيرة من المواطنين السعوديين يقترضون من أجل قضاء الإجازة في الخارج أو في السياحة الداخلية فضلاً عن زيادة الطلب على بطاقات الائتمان بشكل كبير خلال فترة الصيف. فبدلاً من أن تحقق الإجازة الراحة والاستجمام وتجديد النشاط، يباشر الموظف عمله بعد انقضاء الإجازة وهو مثقل بالالتزامات المالية مما ينعكس سلباً على أدائه الوظيفي. لذا تستحق هذه الظاهرة البحث والدراسة من الباحثين في مجالات الإدارة والاقتصاد والاجتماع والسلوك بغية الخروج بتوصيات ومقترحات تحقق أهداف وفوائد الإجازة ■

بالإضافة للفوائد  
الصحية، تسهم  
الإجازة في  
تحسين الأداء  
الوظيفي وأداء  
المنظمات، حيث  
توصلت دراسات  
وبحوث أجريت  
في دول مختلفة  
إلى أن الموظفين  
الذين تمتعوا  
بإجازات طويلة،  
زاد مستوى  
رضائهم الوظيفي  
وتحصلوا على  
درجات تقييم أداء  
مرتفعة

بين ضوابطه المتعددة وإثارته الجدل لدى الخبراء والمتخصصين:

## سياسة استخدام البريد الإلكتروني الرسمي



30

تحقيق: سوسن المفلح

يعتبر البريد الإلكتروني جزءاً أساسياً من تطبيقات الحكومة الإلكترونية، حيث أصبح من أكثر وسائل الاتصال الإلكترونية استخداماً، لذا برزت الحاجة إلى وجود سياسة من قبل المنظمات الحكومية تقن استخدام هذه السياسة هي المرشد للعاملين ضد سوء استخدام حساباتهم البريدية الرسمية، فهي تعبر عن توقعات المنظمة للطريقة السليمة لتعامل الموظفين مع البريد الإلكتروني في العمل وتعلمهم بحقوقهم وواجباتهم تجاهه.



## ●● د. العيسى: يتم الاتفاق على السياسة وتطبيقها في حال إساءة الاستخدام بما يحفظ حقوق كل من الموظف وجهة عمله

وجهة النظر القانونية عقوبة للموظف الذي يسئ استخدام البريد الإلكتروني؛ لأنه لا جريمة ولا عقوبة إلا بنص، أما من الناحية الأخلاقية فالمجتمع الذي يعيش فيه الفرد مجموعة من المحددات والضوابط المجتمعية، التي تحكم علاقاته وتضبط السلوك العام فيما بين أفراد المجتمع، ومن جهة أخرى فإن هناك مسألة جديرة بالاهتمام، وهي أن مراقبة مشرف النظام على رسائل البريد الإلكتروني الخاص بموظفيها تصطدم بنواح أخلاقية وشرعية؛ إذ لا يحق لأحد أن يتجسس على محتويات وخصوصيات شخص آخر بأي وسيلة. ولكن على أرض الواقع فإن الفضاء الإلكتروني وللأسف أصبح مفتوحاً بشكل باتت فيه الخصوصية محل تهديد، وفي بعض المجتمعات الغربية تحدث الرقابة على المراسلات بطرق كثيرة وأهمها الأمر القضائي، حينما يتشكك صاحب العمل في سلوك موظف ما، وقد صدرت أحكام في بعض الدول لقضايا كان منشأ التهمة اعتراض رسائل بريد إلكتروني.

وترى د. حصة بنت ناصر العيسى الأستاذة في كلية علوم الحاسب والمعلومات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن أنه يوجد ضوابط لاستخدام الحاسبات وشبكات المعلومات في الجهات الحكومية حسب قرار مجلس الوزراء رقم (٨١) وتاريخ ١٤٣٠/٣/١٩ هـ، وورد في الفقرة الرابعة من القرار المشار إليه بوجوب تقييد المستخدمين المصرح لهم باستخدام الموارد المعلوماتية بجميع السياسات والإجراءات الخاصة

الدراسة بوجوب كتابة هذه السياسة وتوزيعها على العاملين وأن يوقع كل موظف بالاطلاع، مع ضرورة أن يتم تعليمها ومراجعتها دورياً ومراقبة إجراءاتها. لذلك، وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع وما يثيره من جدل في المنظمات المختلفة، فإن مجلة «التنمية الإدارية» طرقت أبعاده، وطرحت تساؤلات حول وجود مثل هذه السياسات في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؛ لتقنين عملية الاستخدام، وتوضيح حقوق وواجبات كل من مشرفي النظام وأصحاب البريد الإلكتروني (الموظفين)، والتقت بعض المسؤولين والمختصين في هذا الشأن.

بداية يقول د. فايز بن عبد الله الشهري، أستاذ الإعلام الجديد بكلية الملك فهد الأمنية: أنه لو نظرنا إلى واقع استخدام البريد الإلكتروني الرسمي، لوجدنا أن هناك الكثير من الحسابات الخاصة بالموظفين ترد في مجموعات بريدية هائلة، وأحياناً تتداول محتوى ترجمه اللوائح والأنظمة مثل التشهير والصور الإباحية وغير ذلك، لأنه لا توجد سياسة عامة تضبط استخدام البريد الإلكتروني، أو أي دليل استرشادي تم تعميمه على موظفي الجهات الرسمية، وإنما هناك اجتهادات من بعض المؤسسات والوزارات لا ترقى لصفة الإلزام والمحاسبة، ويضيف: أنه يمكن وضع لائحة حكومية عامة لتنظيم مثل هذه الحسابات، لتحديد عموميات استخدامها وتحدد المخالفات. ولكنها في ذات الوقت تلزم كل جهة رسمية

بوضع سياسة خاصة بها وبطبيعة عملها ضمن اتفاقية بين من يمتلك الحساب وجهته.

**ضوابط الاستخدام**  
ويبين الشهري أنه لا يوجد من حيث

وقد صدر عدد من الأنظمة والقرارات المنظمة لاستخدام الحاسب الآلي والمعلوماتية في المملكة العربية السعودية، منها: نظام مكافحة جرائم المعلوماتية بقرار من مجلس الوزراء رقم (٧٩) وتاريخ ١٤٢٨/٣/٧ هـ، وتمت المصادقة عليه بموجب المرسوم الملكي الكريم رقم م/١٧ وتاريخ ٨/٣/١٤٢٨ هـ. كما صدر في تاريخ ١٩/٣/١٤٣٠ هـ، قرار مجلس الوزراء رقم (٨١) الذي يحدد ضوابط استخدام الحاسبات وشبكات المعلومات في الجهات الحكومية. ويكفي أن يعلم القارئ الكريم أنه في عام ٢٠٠٠م تم طرد ٢٣ شخصاً من شركة «نيويورك تايمز»؛ لمخالفتهم سياسة الشركة في استخدام البريد الإلكتروني، واستخدامهم إياه بطريقة غير ملائمة. وفي عام ٢٠٠٨م تم دراسة السياسات الموجودة في ٥٠ ولاية من الولايات المتحدة الأمريكية، ووجدت الدراسة أنه بالرغم من أنه لا يوجد دراسة احتوت سياستها على جميع العناصر، وأن قلة من السياسات استخدمت الأمثلة

في التوضيح، لكن هناك غياب ملحوظ في عمليات التظلم للانتهاكات، وهو دليل على أن الموظفين يعرفون حقوقهم ويمارسونها. وأوصت

●● د. الشهري: الأمر القضائي وسيلة للرقابة على المراسلات، حينما يتشكك صاحب العمل في سلوك موظف ما

## ●● د. فقيه: يجب أن تكون هناك سياسة لأن الحدود بين الاستخدام الشخصي والاستخدام الرسمي تصبح مع الزمن أكثر ضبابية

كل من الموظف وجهة عمله.  
سياسات واضحة

ومن جهته يوضح د. خالد فقيه أستاذ نظم المعلومات الحاسوبية في جامعة الملك عبد العزيز، أن للسياسات التي تضبط استخدام البريد الإلكتروني الرسمي للجهة موجودة ولكن الإجراءات غير محددة، ويرى ضرورة أن تكون هذه السياسات تناقش إساءة الاستخدام بشكل محدد أكثر من تركيزها على كيفية الاستخدام؛ لأن الحدود بين الاستخدام الشخصي والاستخدام الرسمي تصبح مع الزمن أكثر ضبابية. والقضية الأساسية التي يجب معالجتها هي أخلاقيات العمل. فإذا ما تعاملت الجهة مع الأخلاقيات والأمانة وبشكل متواصل ووضعت تركيزها على التوعية بها ونشرها، فإن الموظفين سيتصرفون بشكل أكثر إيجابية وكما ينبغي. ويقترح فقيه أنه وضمن تقويم الأداء الوظيفي السنوي للموظفين يجب أن توضح السياسة أن كل موظف سيكون معرض أن يتم مراجعة محتوى بريده الإلكتروني لتحديد عدد الرسائل الشخصية التي تم إرسالها من حسابه الرسمي.

### مجرم معلوماتي

ومن وجهة نظر قانونية ترى د. وردة العياشي رئيسة قسم الأنظمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن أن عصر المعلومات أظهر أن هناك نوعاً جديداً من التجاوزات التي تخل بنظام استخدام الموظف للبريد الإلكتروني الرسمي واستغلاله في أغراض غير مشروعة في ما يسمى بالجرائم



مستخدم في حالة إساءة استخدامه للخدمة. ونص القرار على ضرورة أن تحدد كل جهة سياستها التنفيذية باعتبار الضوابط المشار إليها، ولكن قد يكون عدم نشر هذه الضوابط داخل الجهة والتوعية بها بالشكل المطلوب لجميع المستفيدين، يترتب عليه خرق الضوابط من بعض المستفيدين من الخدمة، وتقترب العيسى أن تهتم الجهات الحكومية بالتوعية الكافية لجميع مستخدمي بريدها الإلكتروني، وأن يطلع الموظف ويوقع على سياسة الجهة التي يعمل بها والضوابط المحددة لاستخداماته قبل تزويده بحسابه الإلكتروني الرسمي، ووضع آلية تنفيذية يتم اعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة، ويتم تطبيقها في حال إساءة الاستخدام بما يحفظ حقوق

بالأنظمة المعلوماتية التي يستخدمونها، وأن يصرح لمستخدمي موارد المعلومات في أي جهة حكومية باستخدامها لأغراض تخص العمل فقط، ولا يجوز استخدامها لأغراض تخالف الأنظمة واللوائح المعمول بها في المملكة، أو بما يؤدي إلى الإضرار بالجهة الحكومية أو بسمعتها. ويشمل ذلك استخدامها في أي عمل أو غرض غير شرعي، أو بما يتعارض مع الأخلاق والآداب العامة أو العبث بالمعلومات الخاصة بموظفين آخرين والإخلال بحقوق النشر وغيرها. وتشير هذه الضوابط إلى أن المراسلات عن طريق البريد الإلكتروني الحكومي تعتبر ملكاً للجهة الحكومية، وللجهة الحكومية المختصة حق الاطلاع على تلك المراسلات في حال وجود تحقيق رسمي، ولها الحق في إيقاف حساب

## ●● د. العياشي: تصعب

### عملية السيطرة على

### الجرائم المعلوماتية، مما

### جعل نشر الوعي بين أفراد

### المؤسسة ضرورة

المعلوماتية الناتجة عن استخدام الحاسب الآلي والانترنت، وغيرت مفهوم الجريمة العادية لتصبح أشد تأثيراً وأكثر تنوعاً وأصعب ضبطاً لمرتكبيها، حيث أن إقامة الدليل عليهم يكاد يكون معدوماً . وقد صنف الفقه القانوني المجرم المعلوماتي إلى عدة فئات، ذكر منهم فئة الموظفين والمقصود بهم : الموظفون الساخطون أو الحاقدون على مؤسساتهم أو أصحاب العمل، حيث يعتمد هؤلاء على تعطيل النظام المعلوماتي الخاص بمقار عملهم، ويكون دافعهم الرغبة في الانتقام والثأر. وعادة ما يكون السبب الرئيسي هو الحسد في بيئة العمل، وذلك عندما يكيد زميل لزميله حين يحصل على ترقية أو مكافأة، فيعمد إلى تشويه سمعته والتشهير به للتقليل من مكانته عن طريق استغلاله لبريده الإلكتروني الرسمي.

وتضيف العياشي أن المنظم السعودي قد وضع ضوابط قانونية من خلال إصداره لنظام مكافحة جرائم المعلوماتية الذي ذكر في مادته الثانية أن «يهدف هذا النظام للحد من وقوع جرائم المعلوماتية، وذلك بتحديد هذه الجرائم والعقوبات المقررة لكل منها وبما يؤدي إلى ما يأتي: المساعدة على تحقيق الأمن المعلوماتي. وحفظ الحقوق المترتبة على الاستخدام المشروع للحاسبات الآلية والشبكات المعلوماتية. بالإضافة إلى حماية المصلحة العامة، والأخلاق المهنية والأداب العامة. وحماية الاقتصاد الوطني.» وهذا يؤكد

الأهمية: منها الدخول غير المشروع لإلغاء بيانات خاصة، أو حذفها، أو تدميرها، أو تسريبها أو إتلافها أو تغييرها، أو إعادة نشرها. وإيقاف الشبكة المعلوماتية عن العمل، أو تعطيلها أو تدميرها، أو مسح البرامج، أو البيانات الموجودة، أو المستخدمة فيها، أو حذفها، أو تسريبها، أو إتلافها، أو تعديلها، وإعاقة الوصول إلى الخدمة، أو تشويشها، أو تعطيلها، بأي وسيلة كانت.»

وتضيف العياشي أنه بالرغم من أن المنظم السعودي سعى إلى الحد من سوء استخدام الموظفين للبريد الإلكتروني بصفة خاصة والإنترنت بصفة عامة إلا أن هناك اختلافاً بين خصائص الجرائم المعلوماتية عن الجرائم التقليدية، حيث هناك العديد من الصعوبات والتحديات التي تصعب عملية السيطرة على الجرائم المعلوماتية بسبب التطورات التقنية الحديثة، وضعف تجربة رجال الضبط الجنائي في مجال هذه الجرائم

الاهتمام الشديد من جانب المملكة العربية السعودية بالجرائم المعلوماتية، وسوء استخدام الموظف للبريد الإلكتروني الرسمي للمؤسسة وما ينجم عنه من تأثيرات سلبية على المرفق العام، حيث شدد في نص المادة الثالثة من نظام مكافحة الجرائم المعلوماتية في الفقرة الثالثة بأنه «يعاقب بالسجن مدة لا تزيد عن سنة وبغرامة لا تزيد عن خمسمائة ألف ريال أو بإحدى هاتين العقوبتين، كل شخص يرتكب أيًا من جرائم المعلوماتية الآتية وذكر منها الدخول غير المشروع إلى موقع إلكتروني، أو الدخول إلى موقع إلكتروني لتغيير تصاميم هذا الموقع، أو إتلافه، أو تعديله، أو شغل عنوانه». كما أن المادة الخامسة نصت صراحة على أنه: «يعاقب بالسجن مدة لا تزيد على أربع سنوات وبغرامة لا تزيد على ثلاثة ملايين ريال، أو بإحدى هاتين العقوبتين، كل شخص يرتكب أيًا من الجرائم المعلوماتية





## ● م. الخطيب: يجب أن تتكامل هذه السياسات مع المعايير القياسية لإدارة أنظمة تكنولوجيا المعلومات المعتمدة في المؤسسات بحيث تتوافق مع أعمال وأهداف المنظمة



ويشدد الخطيب على أهمية وجود مثل هذه السياسات باعتبارها تهدف إلى ضمان الاستخدام الأمثل والاستفادة بالحد الأقصى من المعلومات ومواردها والبنية التحتية التكنولوجية لها، فبيئة آمنة وموثوقة ومريحة للاستخدام على نحو مهني فعال. حيث تمنع استخدام أنظمة البريد الإلكتروني لغير الأغراض الرسمية أو الأغراض التجارية الخاصة أو بطريقة تؤثر سلباً على سير العمل أو اتخاذ أي إجراء ينجم عنه تحميل مفرط أو غير معقول على البنية الأساسية كإرسال وتنزيل مرفقات كبيرة الحجم لغير الاستعمالات الرسمية مثل ملفات الصوت والصورة التي قد تؤثر سلباً على كفاءة أنظمة المعهد. وأيضاً إرسال أو نقل أو نشر أية معلومات تكون أو يحتمل أن تكون ضارة أو مخلة بالأداب أو افتراضية أو تعسفية أو غير قانونية أو غير متوافقة مع نشاطات المؤسسة وواجباته الوظيفية. فهي تتناول كافة الحقوق والامتيازات والمسؤوليات والعقوبات المرتبطة بهذا الاستعمال بما يتلائم مع كافة القوانين واللوائح وقواعد السلوك المعمول بها داخل الجهاز الحكومي. حيث تنص على كون الخدمة حق للموظف أو امتياز (قد لا يلتزم الجهة الحكومية بتوفيرها لجميع الموظفين)، بحسب حاجة العمل والمنفعة الأساسية أو المضافة على أداء الموظف لمهامه وواجباته الوظيفية ■

الأساسية الثلاثة: السرية، والسلامة والإتاحة (CIA- Confidentiality, Integrity, Availability). إذ تبنى سياسات الاستخدام وضوابطها بعد الاحتكام إلى دراسات إدارة السعات ((Capacity Management)، وتحديد الممكن من الخدمات ضمن الموارد المتاحة في المؤسسة. كما يجب أن تتكامل هذه السياسات مع المعايير القياسية لإدارة أنظمة تكنولوجيا المعلومات المعتمدة في المؤسسات بحيث تتوافق مع أعمال وأهداف المنظمة. وبموجب قرار مجلس الوزراء رقم (١٩٤) وتاريخ ١٠/٦/١٤٢٨هـ يتولى المركز الوطني الإرشادي لأمن المعلومات بهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات إعداد دليل إرشادي مفصل لسياسات وإجراءات أمن المعلومات في القطاع الحكومي، وتعميمه على الأجهزة الحكومية للاستفادة منه في وضع السياسات الخاصة بالحماية داخل الجهاز الحكومي والسياسات الخاصة بالاتصال خارج الجهاز الحكومي، وإتباع الآليات المناسبة لضمان تطبيقها، وتوفير المتطلبات التقنية والبشرية اللازمة لمحافظة على أمن معلوماتها وسريتها.

الحديثة، مما جعل نشر الوعي بين أفراد المؤسسة ضرورة من خلال إقامة دورات وندوات توضح أهمية الحفاظ على سرية البريد الإلكتروني خاصة بالنسبة للمرافق العامة الاستراتيجية في الدولة، كذلك يجب على الجهات الأمنية الحكومية الاستعانة بذوي التخصص والخبرة في مجال الحاسب حتى تسهل عملية ضبط واكتشاف الجرائم والتجاوزات التي يقوم بها الموظف من خلال البريد الإلكتروني الرسمي للمرفق الذي يعمل به.

### دليل إرشادي

ومن جانب آخر يبين م. عادل الخطيب من إدارة المساندة الفنية في مركز الحاسب الآلي في معهد الإدارة العامة أن مهام وإجراءات وضع ونشر ومتابعة السياسات الضابطة لمعايير الاستخدام المقبول للممتلكات والموارد الرقمية (Acceptable Usage Policy) في الجهات الحكومية تندرج في مجال أمن وحماية المعلومات، حيث يضمن الاستخدام المقبول ومتابعته والتدقيق عليه خاصية الإتاحة (توافر البيانات دون انقطاع للخدمة)، والتي هي من أهداف أمن وحماية البيانات



د. عدنان الشبيحة يرصد مراحل وتطلعاته المستقبلية بالملكة:

# مسيرة الإصلاح الإداري من البيروقراطية إلى المجالس النيابية المحلية

يستعرضها / د. أحمد زكريا أحمد

أن التصور المستقبلي لذلك الإصلاح ينزع نحو التوجه نحو اللامركزية واختزال دور البيروقراطية في سلطة التنفيذ، ... فدعونا نطلق معه الآن في قراءة مركزة لهذه الورقة العلمية نستعرضها معاً أعزائنا القراء في هذه السطور ...

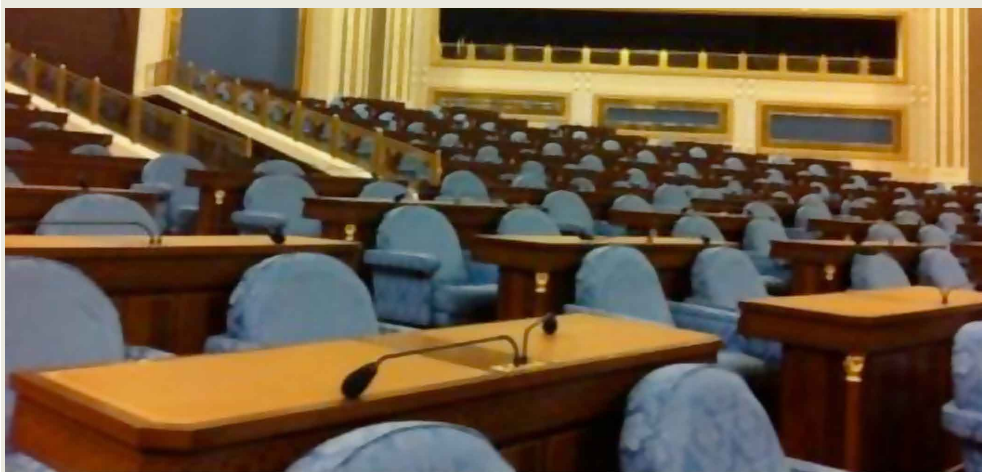
يقسم د. الشبيحة هذه الدراسة إلى: ملخص، ومقدمة، محدداً هدفها ومنهجيتها، وموضحاً مفهوم الإصلاح الإداري، ثم يلقي نظرة تحليلية لجهود الإصلاح الإداري بالملكة، بعدها يبين نموذج وصف التطور التاريخي للإصلاح الإداري بالملكة، ويستخلص التطلعات المستقبلية والتوصيات.

فيشير الباحث في ملخص ورقته العلمية إلى أن الأسلوب التحليلي الذي اتبعه طوال ذلك الرصد اعتمد على بعدين رئيسيين:

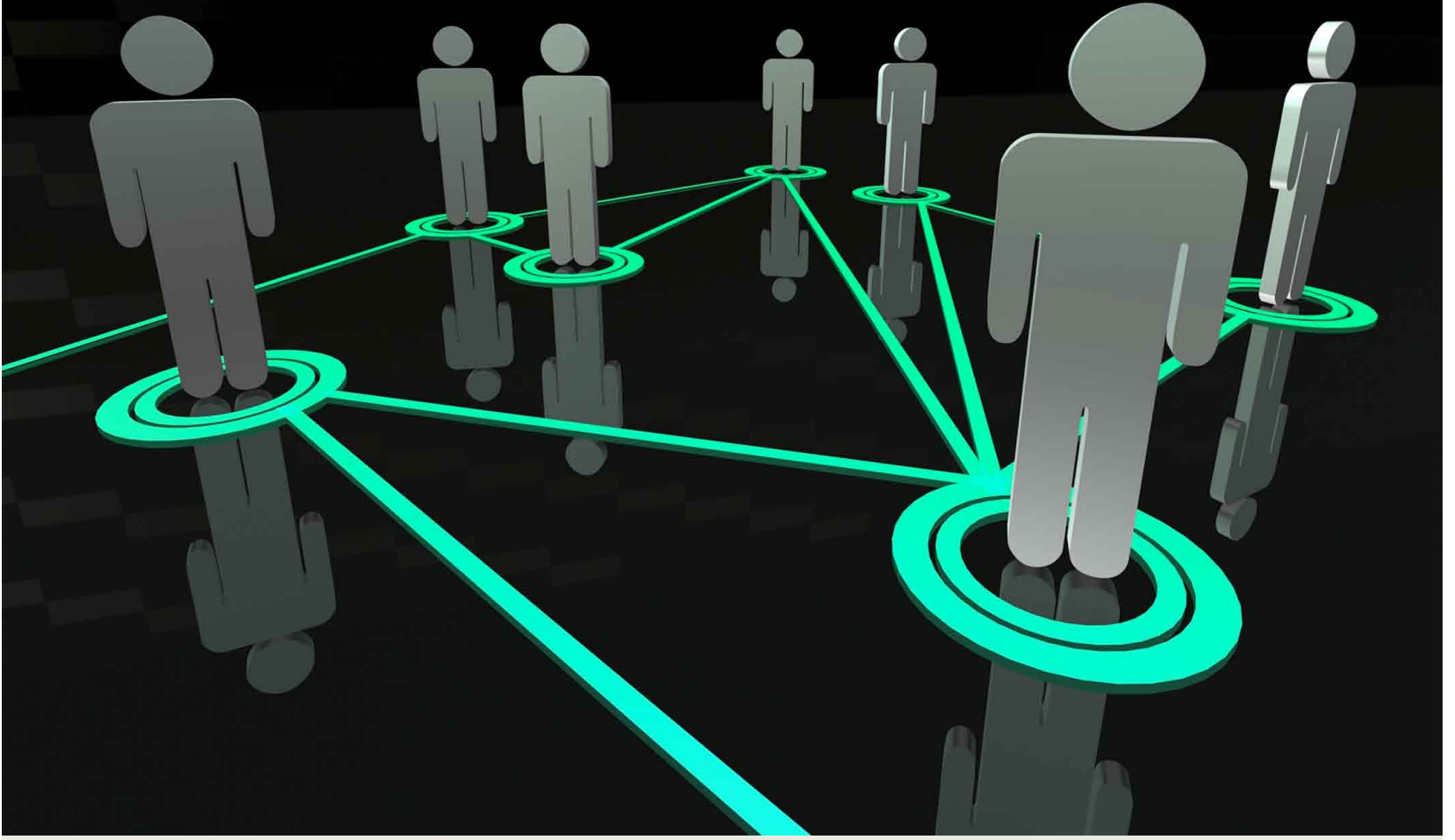
يطالب الباحث في تلك الورقة بصياغة نظام للإدارة العامة ينهي حال احتكار السلطة العامة من قبل البيروقراطيات؛ والذي من شأنه تحقيق أمرين على درجة عالية من الأهمية: أولهما أن تكون الخدمات والمشاريع وفق مطالب المواطنين واحتياجاتهم الفعلية وأولويات التنمية سواء الوطنية، أو الإقليمية، أو المحلية. والأمر الثاني هو الربط بين المدخلات والمخرجات، وهو ما سيقود ليس إلى رفع كفاءة الإنفاق الحكومي فحسب، ولكن سيؤدي أيضاً إلى فاعلية الأداء لتحقيق الأثر المطلوب.

يصطحبنا الباحث د. الشبيحة طوال تلك المسيرة وفق تسلسل زمني «كرونتولوجي»، منطلقاً من الماضي، مروراً بالحاضر، ووصولاً إلى أبواب المستقبل، مؤكداً على

يعد الإصلاح الإداري من القضايا الوطنية والتنموية التي تمس حاضر المجتمع السعودي ومستقبله، خاصة في ظل التحديات الإدارية الراهنة. ومما لا شك فيه أن الإدارة العامة تشكل ركناً أساسياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في دولة نامية كالمملكة العربية السعودية، إذ تقع على الإدارة العامة مسئولية تحويل السياسات والاستراتيجيات العامة إلى مشاريع وخدمات تلبي احتياجات أفراد هذا المجتمع. ومن هذا المنطلق حرص د. عدنان بن عبد الله الشبيحة على رصد مسيرة الإصلاح الإداري بالملكة في ورقة علمية رصينة، حدد فيها هدفه إلى تتبع الجهود التي بذلت طوال هذه المسيرة عبر دراسة تحليلية لمراحل التطور التاريخي للإدارة العامة السعودية، منذ مرحلة التأسيس حتى الوقت الراهن، مستشرفاً تطلعاتها المستقبلية.







تباين الأذواق ووجهات النظر بين فئات المجتمع والتغيرات الأخرى، وهنا يكمن إخفاق البيروقراطية كتنظيم وكمؤسسة تنموية في تحقيق أهداف واحتياجات المجتمع.

ويؤكد د. الشيحة على أن ما يزيد من تأزم الوضع الإداري أن البيروقراطيين يشعرون ويفسرون وينفذون القانون بمنأى عن المسائلة والمحاسبة المجتمعية (المجالس النيابية)، كما أن عدم دقة الأنظمة واحتمال تفسيرها في عدة اتجاهات، إضافة إلى احتكار المعلومات، جعل البيروقراطيين في وضع المتحكم وفي حرز من الانتقاد

بصفتها مؤسسة اجتماعية اللاعبين الرئيس في صناعة القرار العام المركزي والمحلي، وتشكيل حياة الناس وتصريف شئونهم المعيشية. ويوضح أيضاً إشكالية مهمة وهي أن عملية صنع القرار في البيروقراطيات

العامّة تخضع للإجراءات النمطية الداخلية ما يجعلها عاجزة عن استيعاب التوجهات العامة وإدراك

الأول درجة التحول إلى البيروقراطية المركزية، والثاني هو مستوى المشاركة الشعبية واللامركزية. ويقرر في مقدمة الورقة أنه في ظل غياب الرقابة النيابية (السلطة التشريعية) تحولت البيروقراطيات

(الإدارات الحكومية) من كونها جهازاً تنفيذياً وحسب إلى ممارسة صلاحيات تشريعية، وأصبحت البيروقراطية

### إنشاء المجالس النيابية هدفه التخفيف من المركزية ومجاراة التطورات الاقتصادية والاجتماعية المحلية والدولية

الخدمات العامة مباشرة نوعاً وكماً وتكلفة، إلا أن الخلط بين الشأن الوطني والإقليمي والمحلي يمثل أحد المعضلات والإشكاليات التي تواجه الإدارة العامة السعودية. ويبرر الباحث تفرقه بين مفهوم التطوير والإصلاح الإداريين عند حديثه عن تعريف الإصلاح الإداري، بأن الخلط بينهما يؤدي إلى تحليل خاطئ للوضع الإداري ومن ثم وضع السياسات غير المناسبة.

ويستعرض د. الشيحة عدداً من تعريفات الإصلاح الإداري التي صاغها باحثو وممارسو الإدارة العامة، مشيراً إلى أنه وفقاً للمفهوم الحديث فإن عملية الإصلاح الإداري تركز على جوانب المراقبة والتحكم في التكاليف المالية، والشفافية المالية، واللامركزية الإدارية، والاعتناء بالعملاء، والتركيز على آلية السوق، وإيجاد معايير محددة للأداء، إلا أن تجارب الدول العربية في مجال الإصلاح الإداري تركز على الإصلاحات الجزئية للمشكلات التي تواجه الأجهزة الحكومية، وإهمال الجوانب السلوكية.

### جهود المملكة

ويلقي الباحث نظرة تحليلية لجهود الإصلاح الإداري بالمملكة العربية السعودية، فيصنفها بأنها تدور في فلك التنظيم البيروقراطي والتركيز على تحسين أداء الأجهزة الحكومية، وتراوح من إنشاء هيئات جديدة إلى تطوير التنظيمات وتبسيط الإجراءات وتدريب العاملين. ثم يرصد الباحث هذه الجهود، فيقول إن المتتبع لتطور الجهاز الحكومي ونتائج برامج الإصلاح الإداري المباشر وغير المباشر منذ تأسيس المملكة وحتى الوقت الحاضر، يجد أنها مرت ثلاث مراحل هي: مرحلة التأسيس (اللامركزية وضعف البيروقراطية)، ومرحلة البناء المؤسسي (المركزية والبيروقراطية)، ومرحلة



تغيير هيكلي جذري في نظام الإدارة العامة وعلاقتها بالسلطة التشريعية على وجه التحديد، ودون المساس بالفلسفة الإدارية القائمة، ولا بمنظومة القيم والأخلاقيات. في حين أن الإصلاح الإداري يستوجب تغييراً جذرياً في الهيكل العام للإدارة العامة والثقافة والفلسفة الإدارية الكلية على مستوى الدولة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات بين السلطات الثلاث بما يضمن الشفافية والمساءلة والمحاسبة، وتحقيق الكفاءة والفاعلية والمشاركة الشعبية ومنح الاستقلال الإداري والمالي للمجالس النيابية الوطنية والمناطقية والمحلية.

وبناء على ذلك فإن إعادة هيكل الإدارة العامة يقع في جوهر عملية الإصلاح الإداري التي تستهدف تقريب صانع القرار للمواطنين بإشراكهم في عملية تحديد

خاصة فيما يتعلق بالموضوعات الجوهرية وفي مقدمتها تحديد أولويات العمل الحكومي وتخصيص المبالغ وطريقة صرفها. فالمركية الشديدة والاعتماد على البيروقراطيات العامة في عملية صنع القرار تشكل عائقاً في بناء الخبرات وتطوير التعلم التنظيمي الذي هو أساس لتحقيق أهداف التنمية الوطنية.

### التطوير والإصلاح

وعلى الرغم من الجهود التي تبذل والتوجهات الحثيثة التي تسعى لتطوير العمل الحكومي، إلا أن ذلك يأتي في إطار التطوير الإداري وليس الإصلاح الإداري، إذ يتم الخلط بين

هذين المفهومين ، فالنموذج الإداري يُعنى بإحداث تغيير في الإجراءات والعمليات الإدارية والبرامج التدريبية وربما إنشاء إدارات جديدة، لكن دون

**المركزية الشديدة والاعتماد على البيروقراطيات العامة تشكل عائقاً في تحقيق أهداف التنمية الوطنية**

التخفيف من المركزية (المجالس النيابية)، وهي المراحل التي يناقشها بالتفصيل.

يرى د. الشيخة أن المرحلة الأولى وهي مرحلة التأسيس أو مرحلة اللامركزية وضعف البيروقراطية، اتسمت بالتوجه نحو المشاركة الشعبية سواء من خلال قنوات المجالس النيابية كما في منطقة الحجاز، أو من خلال المجالس التقليدية للأمراء والمسؤولين المحليين واتباعهم سياسة الباب المفتوح في المناطق الأخرى، ولم يكن للبيروقراطية دور كبير فالعمل

المؤسسي لم يبلغ حال النضج، وكان الأمن والتطوير السياسي للدولة الفتية يأخذ الحيز الأكبر من الاهتمام؛ وهو ما يبرره الباحث بشح موارد الدولة آنذاك، والتوجه نحو تضيق

نطاق الإشراف للضبط الاجتماعي، وتحقيق الأمن بالاعتماد على المحليات في تنمية مواردها الاقتصادية وتفويضها إدارة شئونها المحلية؛ ولذلك تبنت الدولة نهج عدم التدخل في الشؤون المحلية بشكل مباشر والتركيز على النواحي الأمنية والتنظيمات العامة. ويلخص د. الشيخة الملامح الإدارية بتلك المرحلة في أن الإصلاح الإداري وتطوير التنظيمات الإدارية حتى عام ١٣٥٩هـ/١٩٤٠م كان مقصوراً على منطقة الحجاز، إلا أن ذلك تغير بعد صدور نظام الأمر الذي قسم المملكة إلى تسع مناطق إدارية، كما أن الدولة والمجتمع السعودي لم يكونا قد بلغا بعد درجة كبيرة من التعقيد والنضج الإداري، ولكن بكل تأكيد كانت اللامركزية والتمثيل الشعبي النهج الأوضح لتلك المرحلة.

وقد جاء إنشاء مجلس الوزراء في عام

١٩٥٣م نقطة تحول رئيسة في تاريخ النظام الإداري السعودي؛ لتبدأ مرحلة نهج المركزية والتأسيس للتنظيمات البيروقراطية، أو ما عرف بمرحلة البناء المؤسسي. وقد تزايد في هذه المرحلة التوجه نحو المركزية بتوسيع دور الأجهزة المركزية في الاقتصاد الوطني مع مرور الوقت ومنحها أحقية التدخل في الشؤون المحلية، وهو ما بلغ ذروته - بحسب الشيخة - عندما شرعت الدولة في وضع الخطط الخمسية المركزية للتنمية الوطنية في نهاية الستينيات الميلادية. وفي تلك

المرحلة طفت على السطح مشكلات وتحديات إدارية ومالية لم تعهد من قبل، وقد بدأت الحكومة في إجراء إصلاحات إدارية ومالية مع

نهاية الخمسينيات بالاستعانة بخبرات أجنبية. وبادرت حكومة المملكة إلى إنشاء اللجنة العليا للإصلاح الإداري في عام ١٣٨٣هـ، ولمواكبة التغيرات وتفعيل جهود الإصلاح الإداري وتسريع التطوير الإداري، صدر الأمر السامي رقم ٧/ب/٦٦٢٩ بتاريخ ١٤٢٠/٥/٧هـ بتشكيل لجنة وزارية عليا سُميت بـ«اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري»؛ وذلك لوضع وتنفيذ مشروع وطني متكامل لإعادة الهيكلة الإدارية للأجهزة الحكومية، وتوالت الإجراءات المتبعة لإجراء مزيد من هذه الإصلاحات.

تلى ذلك بداية مرحلة التخفيف من المركزية بإنشاء المجالس النيابية، فقد أدركت الدولة أهمية التخفيف من المركزية؛ لمجاراة التطورات الاقتصادية والاجتماعية المحلية والدولية، فأصدرت في عام ١٤١٢هـ/١٩٩٢م حزمة من الأنظمة الجوهرية التي تعيد تشكيل أسلوب

صناعة القرار العام، وتؤكد أهمية المشاركة الشعبية والعمل الدستوري، وتمثلت بنظام الحكم وتأسيس مجلس الشورى ونظام المناطق، تبعه تفعيل المجالس البلدية في عام ١٤٢٤هـ، ويؤكد الباحث على أن هذه الأنظمة شكلت نقلة نوعية لنهج جديد في إدارة البلاد.

### تطلعات مستقبلية

يوضح د. الشيخة المحطات الرئيسة في الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية من خلال نموذج يصف التطور التاريخي لهذا الإصلاح، ويتضمن هذا النموذج بعدين رئيسيين: الأول عن درجة التحول إلى البيروقراطية والمركزية، والثاني حول مستوى المشاركة الشعبية واللامركزية، ووفقاً للنموذج فإن مرحلة التأسيس اتصفت باللامركزية وضعف البيروقراطية، أما مرحلة البناء المؤسسي فاتصفت بالمركزية والبيروقراطية، وفي مرحلة التخفيف من المركزية كانت هناك المجالس النيابية، ثم يبين النموذج سمات توجه الإصلاح الإداري في المستقبل وأهمها إعطاء صلاحيات أكبر للمجالس النيابية اللامركزية وتقليل الاعتماد على البيروقراطية.

ثم يحدد د. الشيخة رؤية مستقبلية بناء على التطور التاريخي للإصلاح الإداري بالمملكة، تنطلق من إعادة صياغة نظام الإدارة العامة على أساس التمييز أفقياً بين السلطتين التشريعية والتنفيذية وإيقاف سيطرة البيروقراطيات العامة على صناعة القرار العام، ورأسياً من خلال التمييز بين المستوى الوطني والمناطق والمحلية؛ لأنهما البعدان اللذان يسهمان في فهم مسيرة ذلك الإصلاح ووضع التوجهات المستقبلية ■

الخطط بين التطوير والإصلاح الإداريين يؤدي لتحليل خاطئ للوضع الإداري ووضع سياسات غير مناسبة



# استعمال النفوذ صورة من صور الفساد الإداري



د. خالد رمضان سلطان

عضو هيئة التدريب بقطاع البرامج القانونية  
معهد الإدارة العامة

تصدى نظام مكافحة الرشوة السعودي الصادر عام ١٤١٢هـ لجريمة استعمال النفوذ، باعتبارها جريمة ذات أضرار بالغة سواء للفرد أو المجتمع، كما أن هذه الجريمة تصطدم مع تعاليم الشريعة الإسلامية القويمة ونصوصها الثابتة. فقد اعتبرها المنظم من قبيل الرشوة؛ إذ

نصت المادة الخامسة من هذا النظام على أنه «كل موظف عام طلب لنفسه أو لغيره أو قبل أو أخذ وعداً أو عطية للاستعمال نفوذ حقيقي أو مزعوم للحصول أو لمحاولة الحصول من أية سلطة عامة على عمل أو أمر أو قرار أو التزام أو ترخيص أو اتفاق لتوريد على وظيفة أو خدمة أو مزية من أي نوع يعد مرتشياً ويعاقب بالعقوبة المنصوص عليها في المادة الأولى من هذا النظام».



وقد استهدف المنظم بهذه النصوص حماية الثقة في أعمال السلطات العامة وما يأخذ حكمها. فالجاني يوحى إلى صاحب الحاجة أن السلطات العامة لا تتصرف وفقاً للنظام وبروح من الحيطة والموضوعية، وإنما تتصرف تحت سطوة ما له من نفوذ عليها. وقد قدر المنظم أن الجاني حين يتجر بالنفوذ على أساس حقيقي فإنه يسيء استعمال النفوذ الذي تكسبه إياه صفته أو وظيفته، وهو حين يتجر بالنفوذ على أساس موهوم أو مزعوم يكون قد جمع بين الغش والاحتيال والإضرار بالثقة الواجبة في السلطات العامة أو الجهات الخاضعة لإشرافها.

ووقوع تلك الجريمة يتطلب توافر ركنين مهمين:

١- الركن المادي: وينعقد بطلب أو أخذ صاحب النفوذ الحقيقي أو المزعوم لنفسه أو لغيره عطية أو قبوله وعداً بها. ولا يخرج هنا السلوك الإجرامي من طلب أو أخذ أو قبول، أو موضوعه من وعد أو عطية، والمزايا التي عدتها المادة الخامسة إنما وردت على سبيل المثال، ويؤكد ذلك انتهاء هذا التعداد في النظامين بعبارة "أو مزية من أي نوع". وكل ما يشترط في المزية أن يكون الحصول عليها قد جاء عن طريق استعمال النفوذ الحقيقي أو المزعوم لدى السلطة العامة أو أحد الجهات الخاضعة لإشرافها. ويشترط في جميع الأحوال أن تكون الميزة المطلوبة ممكنة التحقق، أما إذا كانت الميزة وهمية فلا مجال للحدوث إلا عن جريمة نصب متى توافرت عناصرها. وتتحقق الجريمة حتى ولو لم يستعمل الجاني نفوذه بالفعل، وحتى لو خاب مسعى الجاني عندما بذل نفوذه فلم تتحقق مصلحة صاحب الحاجة.

٢- الركن المعنوي: وقوام الركن المعنوي في جريمة استعمال النفوذ هو القصد الجنائي بحسبان أن الجريمة عمدية. وينعقد هذا القصد عندما تتجه إرادة الجاني إلى طلب العطية أو أخذها أو قبول الوعد بها، عالماً بالغرض الذي تبذل من أجله، أي أنها مقابل استعماله لنفوذه الحقيقي أو المزعوم لدى سلطة عامة أو جهة خاضعة لإشرافها في سبيل تحقيق مزية معينة.

وقد اعتبر المنظم السعودي من يرتكب جريمة استغلال النفوذ في حكم المرتشي فكان منطقياً أن ينص في المادة الخامسة من نظام مكافحة الرشوة على توقيع عقوبة جريمة الرشوة في صورتها الأصلية والواردة بالمادة الأولى من النظام، أي السجن

الذي لا يزيد على عشر سنوات والغرامة التي لا تتجاوز مليون ريال. ويجوز للقاضي أن يتخير الحكم بإحدى العقوبتين أو أن يجمع بينهما ولو في حدهما الأقصى. ويعاقب بذات العقوبات المقررة للمتذرع بنفوذه كل من صاحب الحاجة أو وسيطه في تقديم العطية باعتبارهما شريكين في الجريمة طبقاً للقواعد العامة في الاشتراك (م. ١٠ من النظام).

ويمكن تبرير تصدي المنظم لتلك الجريمة وتغليظ العقوبات المقررة لها: بخطورتها وما يمكن أن تسببه من آثار ونتائج سلبية، فهي على مستوى الإدارة العامة يمكن أن تتسبب في انهيار منظومة العمل الإداري العام وفلسفته المجتمعية الهادفة لبناء المجتمع وتماسكه، ولذلك فإن الحد من انتشار مثل هذه الجريمة يصبح ضرورة لا مناص منها ومطلباً دينياً ومجتمعياً وحضارياً ■

أ.سعد بن محمد الهويل يتناولها بالتفصيل موضحاً أهميتها في كتابه المرجعي؛

# المحاسبة الضريبية والزكوية في المملكة العربية السعودية

إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد

استعراض هذا النظام الضريبي ولائحته التنفيذية المشار إليهما، وتطبيقاتها، ومناقشة الإجراءات الزكوية المتبعة في المملكة لزكاة عروض التجارة، وتطبيقاتها، ومن ثم عرض الإجراءات التفصيلية للفحص والربط الضريبي والزكوي، مع التطبيق، ومع استعراض الضرائب المختلفة في النظام، والتطبيق عليها.

يتناول المؤلف في الفصل الأول «الإطار النظري لمحاسبة الضريبة والزكاة»، مبيناً أن الضرائب في المملكة كانت في بدايتها بسيطة وسهلة التحصيل، وفي محرم من سنة ١٣٧٠هـ تم تطبيق أول نظام لضريبة الدخل الذي صدر بالمرسوم الملكي رقم (٣٣٢١/٢٨/٢٠١٧) وتاريخ ١٣٧٠/١/٢١هـ. وخلال الفترات اللاحقة لإصداره تم إدخال الكثير من التعديلات عليه وظهر العديد من المستجدات المالية والاقتصادية محلية وعالمية، مما حتم معه إعادة النظر في النظام الضريبي القديم؛ نظراً لأهمية تأسيس بيئة ضريبية حديثة وفق مفاهيم اقتصادية متطورة، وبناء عليه صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٢٧٨ بتاريخ ١٤٢٤/١١/٢٠هـ الموافق ٢٠٠٤/١/١٢م المصادق عليه بالمرسوم الملكي رقم (١/م) وتاريخ ١٤٢٥/١/٢٥هـ الموافق ٢٠٠٤/٣/٦م بالموافقة على النظام الحالي لضريبة الدخل ملغياً النظام القديم وما تبعه من تعديلات ونظم إضافية. وفي شأن الزكاة اشتمل المرسوم الملكي رقم (٨٦٣٤/٢٨/٢٠١٧) بتاريخ ١٣٧٠/٦/٢٩هـ على نظام الزكاة على عروض التجارة.

## الإطار العام

يناقش المؤلف في هذا الفصل العديد من النقاط المهمة وهي: محاسبة الضريبة والزكاة مشيراً إلى مفهوم محاسبة الضريبة والزكاة التي هي فرع من فروع المحاسبة يختص بتطبيق الأسس والمبادئ والإجراءات الشرعية والنظامية والفنية اللازمة لتحديد الأوعية الضريبية والزكوية بشكل دقيق لأغراض فرض الضريبة وجباية الزكاة. ثم

**استقلال مصلحة الزكاة والدخل  
عن وزارة المالية مع بقاء وزيرها  
رئيساً لمجلس إدارتها ضروري  
لمنحها المرونة في عملها**

فرض الله تعالى الزكاة وجعلها الركن الثالث من أركان الإسلام؛ لتحقيق أهداف مالية واجتماعية متعددة، كذلك فإن للضرائب دورها البارز في توفير الموارد المالية اللازمة لتسيير أمور الدولة وتنفيذ البرامج والمشاريع التنموية. وقد كان لأموال الزكاة والضريبة في السابق دورها المهم في المجتمع السعودي، وبالرغم من تراجع هذا الدور في الوقت الراهن إلا أنه من المتفق عليه أن حصيلة كل من الضرائب والزكاة تمثل شرياناً مالياً مهماً داخل المجتمع الإسلامي. وتجدر الإشارة إلى أنه داخل المجتمع السعودي وصل المبلغ المحول من الزكاة للحسابات الخاصة بها بمؤسسة النقد لعام ٢٠١٢م لأكثر من ١١ مليار ريال، في حين بلغت الضرائب المحصلة أكثر من ١٢ مليار ريال، وهي مبالغ لا يستهان بها إذ تصل إلى ٣٪ من ميزانية الدولة لهذه السنة، ومن المتوقع أن تصل متحصلاتهما للأعوام القادمة لأكثر من هذه المبالغ في ظل الاهتمام الكبير بتطوير أدوات تحصيلهما.

وتجدر الإشارة إلى أن النظام الضريبي بالمملكة صدر في عام ١٤٢٥هـ بالإضافة إلى لائحته التنفيذية لاحقاً، وبالرغم من أهمية الضرائب والزكاة إلا أن أ.سعد بن محمد الهويل لاحظ وجود نقص في المراجع المتخصصة في محاسبة الضريبة والزكاة في المملكة، ولذلك فقد أخذ على عاتقه تأليف هذا الكتاب المهم وعنوانه «المحاسبة الضريبية والزكوية في المملكة العربية السعودية»؛ لسد مثل هذا النقص وليكون مرجعاً رئيساً للمهتمين بهذا المجال العلمي والحياتي. فدعنا عزيزي القارئ نصطحبك

في رحلة بين أفكار ومحتويات ذلك الكتاب الذي نقرأه معاً ونطالع صفحاته في السطور التالية ...

يتكون الكتاب من مقدمة وثمانية فصول بالإضافة إلى الاستعانة بتطبيقات وأمثلة توضيحية، ويوضح مؤلفه أ.الهويل أن هذا الكتاب يهدف إلى



نواح عديدة.  
ويتناول المؤلف  
الزكاة فيبين:  
مفهومها، وأهدافها  
سواء الدينية أو  
الاجتماعية أو  
الاقتصادية أو  
السياسية، ومفصلاً

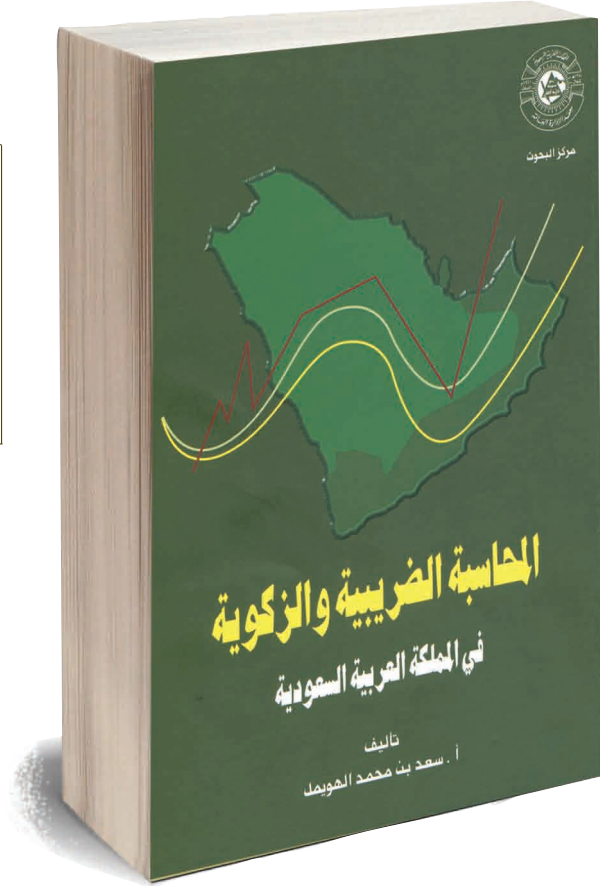
## خضوع الدخل المتحققة من مصدر محلي للضريبة مع التفرقة في المعاملة بين المقيمين وغير المقيمين

أنواعها التي تتحدد في: زكاة الفطر، وزكاة المال. ويوضح شروط  
الزكاة ونصابها، فيؤكد على وجود ثمانية شروط للزكاة وهي:  
الإسلام، والحرية، والنية، والملك التام للمال، ونماء المال، وبلوغ  
المال نصاباً، وحولان الحول على المال، وأن يكون المال فائضاً عن  
الحاجة. ومؤكداً على أن الخاضعين للزكاة هم الأفراد والشركات،  
ويشير إلى خصائص الزكاة، ويحصر مصارف الزكاة في ثمانية  
هي: الفقراء، والمساكين، والعاملون عليها، والمؤلفة قلوبهم،  
والرقاب، والغارمون، وسبيل الله، وابن السبيل. ويناقش الأصناف  
الذين لا تصرف لهم الزكاة، ويرصد: أوجه التشابه والاختلاف بين  
الضريبة والزكاة، والتطور التاريخي لمحاسبة الضريبة والزكاة في  
المملكة العربية السعودية. ويختتم استعراضه هذا الفصل الأول  
بالتركيز على مناقشة الازدواج الضريبي والثني الزكوي.

### النظام ولائحته التنفيذية

وحدد المؤلف «نظام ضريبة الدخل في المملكة العربية السعودية»  
عنواناً للفصل الثاني من الكتاب، والذي يتناول من خلاله  
العديد من الجزئيات المهمة. فيناقش خصائص النظام الضريبي  
السعودي والتي تتمثل في ١٠ خصائص هي: تطبيق مبدأ السنوية،  
وتطبيق الضرائب الشخصية والضرائب العينية، ومنع الازدواج  
الضريبي، وتشجيع رأس المال الأجنبي بمنح إعفاءات ضريبية  
للاستثمارات الأجنبية، وتحديد مواعيد ثابتة لتقديم الإقرارات  
وتسديد الضريبة، ويطبق النظام الضرائب النسبية، وتطبيق مبدأ  
الإقليمية، والملائمة والمرونة، ومنع التهرب الضريبي، والضرائب  
المباشرة وغير المباشرة.

ويستعرض المؤلف بالتفصيل نظام ضريبة الدخل الصادر  
بقرار مجلس الوزراء رقم ٢٧٨ وتاريخ ١٤٢٤/١١/٢٠هـ الموافق  
١٤٢٤/١١/١٢هـ المصادق عليه بالمرسوم الملكي رقم (م/١) وتاريخ  
١٤٢٥/١/٢٥هـ الموافق ٢٠٠٤/٣/٦م، ولائحته التنفيذية الصادرة  
بالقرار الوزاري رقم ١٥٣٥ وتاريخ ١٤٢٥/٦/١١هـ الموافق  
٢٠٠٤/٧/٢٨م، ومن خلالهما تتحدد الملامح العامة والتي تشمل:



يبين مفهوم كل من: الضريبة، والزكاة، فيبرز مفهوم الضريبة بذكر  
بعض تعريفاتها، وخصائصها التي يلخصها في ست خصائص  
هي: عبارة عن اقتطاع مالي، وتفرض وتدفع جبراً، وليست عقابية،  
وتحصل بصفة دورية ونهائية، وتدفع بدون مقابل مباشر، وتفرض  
لتحقيق أهداف مالية واقتصادية واجتماعية وسياسية. ويسرد  
كذلك القواعد الخمس الأساسية لفرض الضرائب وهي: العدالة،  
واليقين، والملائمة، والاقتصاد، والمرونة. كما يجمل أهداف الضرائب  
في: الأهداف المالية، والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية.

ويبرز المؤلف أنواع الضرائب وتقسيماتها الستة وهي: تقسيمها  
من زاوية تحمل العبء الضريبي إلى مباشرة وغير مباشرة،  
وتقسيمها من ناحية مراعاتها لظروف الممول إلى شخصية  
وعينية، وتقسيمها من حيث النسبة المفروضة كضريبة إلى نسبية  
وتصاعدية، وتقسيمها حسب طريقة فرض الضريبة إلى متعددة  
وموحدة، وتقسيمها وفقاً لمن تفرض عليه الضريبة إلى ضرائب  
على الأشخاص وضرائب على الأموال، وتقسيمها إلى ضرائب  
على الدخل وضرائب على رأس المال. وينتقل الهوميل لمناقشة  
نظريتي تحديد الدخل (وعاء الضريبة) وهما: نظرية المصدر أو  
المنبع، ونظرية الإثراء. ويستعرض أيضاً الاتفاقيات الضريبية،  
ويولي ذلك المقارنة بين النظامين الضريبيين القديم والحالي من



تحديد الأشخاص الخاضعون للضريبة (المكلفون)، ومفهوم الإقامة، والمقصود بالمنشأة الدائمة، ومصادر الدخل الخاضع للضريبة، والوعاء الضريبي وأسعار الضريبة، والدخل الخاضع للضريبة، والدخول المعفاة من الضريبة، ومصاريف تحقيق الدخل والديون المدومة والاحتياطات والمخصصات ومصاريف البحوث والتطوير، والاستهلاك، ومصاريف إصلاحات وتحسينات الأصول ومصاريف المسح الجيولوجي والأعمال التمهيدية، والمساهمات في صناديق التقاعد النظامية وأرباح وخسائر بيع الأصول، وتحويل الخسائر، والتبرعات، والمصاريف التي يجوز حسمها لتحديد الدخل الخاضع للضريبة، والمصاريف غير الجائزة الحسم، وتحويل العملة، والمدفوعات أو المزايا غير مباشرة، والتعويضات المستلمة، واسترداد المصاريف المحسومة، والتأجير المنتهي بالتمليك، وشركات التأمين.

كما يتطرق الهويل إلى قواعد المحاسبة الضريبية والتي تتحدد في إطار مناقشته: مفهوم السنة الضريبية والمقصود بها، وطرق المحاسبة، والعقود الطويلة الأجل، والمخزون، والضريبة التقديرية، والاتفاقيات الدولية، وقواعد الضرائب على شركات الأشخاص، وقواعد الضرائب على شركات الأموال، وضريبة استثمار الغاز الطبيعي، وتسجيل المكلفين، والمقصود بالدفاتر والسجلات المحاسبية، وسرية المعلومات، وتقديم الإقرارات، وحق المصلحة في المعلومات، وإجراءات الفحص والربط، وإجراءات الاعتراض والاستئناف، وضريبة الاشتقطاع، وقواعد تحصيل الضرائب وتسديدها، وتسديد الضريبة على دفعات معجلة، وتقسيم الضريبة، وكيفية رد المبالغ الزائدة، وحجز ممتلكات المكلف وبيعها وحجز الأموال المستحقة على المكلف، والغرامات وبصفة خاصة غرامتي عدم تقديم الإقرار والتأخير والغش، وإسقاط دين الضريبة والغرامات، ومسئولية المحاسبين القانونيين، وصلاحيات وزير المالية، والمكافآت التشجيعية، وتاريخ سريان النظام واللائحة.

### قياس الوعاء الضريبي

ويؤكد المؤلف على أن النظام الضريبي السعودي أخضع الدخل المتحققة من مصدر محلي للضريبة، وفرق في المعاملة بين المكلف المقيم وغير المقيم، كما أخذ بأسلوب المجموعات في الاستهلاك مما وفر الكثير من الوقت في عمليات قياس الاستهلاك وكذلك قلل من الخلافات حوله، مقارنة بالنظام الضريبي القديم. علاوة

على ذلك يتمتع النظام الضريبي بالتحديد الدقيق للكثير من المعاملات المالية. كما أن النظام فرض أنواع من الغرامات تحفظ حق الخزينة العامة من مماطلة المكلفين في دفع الضريبة، ونص النظام على مسئولية المحاسبين القانونيين عن صحة الإقرارات المعتمدة من قبلهم وكذلك صحة بيانات القوائم المالية للمكلف. ويركز المؤلف في هذا الفصل على الفحص والمراجعة ليس من منظور المراجع الخارجي وإنما من منظور الفاحص والمراجع الضريبي، الذي يريد أن يتأكد من صحة البيانات والمعلومات المقدمة من المكلفين والطرق والوسائل المساعدة للقيام بالعمل بالشكل المطلوب.

ووفقاً لما تقدم فإن الهويل يتحدث عن: الوعاء الضريبي، ومصادر الدخل الخاضع للضريبة، ويجب على السؤال المهم على من تفرض الضريبة؟ ومن تجبى الزكاة؟ وسعر الضريبة، والمكلفون الخاضعون للضريبة والزكاة، والقواعد الرئيسة لقياس الوعاء الضريبي، والأنشطة الخاضعة للضريبة، والسنة الضريبية، والفترتان الضريبيتان الطويلة والقصيرة، وطريقة المحاسبة، والعقود الطويلة الأجل، والدفاتر والسجلات المحاسبية، ومعياري الضريبة، وقياس وإثبات مخصص ضريبة الدخل لشركة أموال أجنبية، وقياس وإثبات مخصص الضريبة لشركة تضامن مختلط، وقيود وإثبات التأثير الضريبي للفروقات المؤقتة على مصروف الدخل وضرائب الدخل المؤجلة، وإجراءات فحص

**متحصلات الضريبة والزكاة بلغت ٣% من ميزانية المملكة عام ٢٠١٢م**



لقياس الوعاء الزكوي، والتي تتحدد في ضوء مناقشة: الأنشطة والأموال الخاضعة لنظام جباية الزكاة، والأنشطة والمؤسسات المعفاة من جباية الزكاة، ونصاب زكاة عروض التجارة، وسعرها، والسنة الزكوية، والفترتان الزكويتان الطويلة والقصيرة، وطريقة المحاسبة، والدفاتر والسجلات المحاسبية، ومعيار المحاسبة المالية للزكاة.

### إطار عمل وإجراءات

كما يناقش الفصل أيضاً إجراءات فحص الأصول الثابتة والتي تتضمن: أرباح وخسائر بيع الأصول، وإجراءات فحص النقدية، وإجراءات فحص المدينين، وفحص كل من المشتريات والمبيعات والمخزون والاستثمارات والأصول غير الملموسة، وكذلك إجراءات: فحص الالتزامات، وفحص حقوق الملكية، وفحص المصروفات، وفحص الإيرادات، وفحص شركات التأمين، والربح المحاسبي والربح الزكوي. ويحدد المؤلف وعاء زكاة عروض التجارة من خلال طريقتين: الأولى طريقة رأس المال العامل (استخدامات الأموال)، والثانية هي طريقة حقوق الملكية (مصادر الأموال). بالإضافة إلى أنه يبين الربط الزكوي على مكلفي الزكاة باتباع إجراءات معينة في حالتي: إمساك حسابات منتظمة، وإمساك حسابات غير منتظمة.

ويتحدث الكتاب في الفصل السادس عن «الإقرارات والكشوف الضريبية والزكوية»، مبيناً: مفهوم الإقرار لغة وشرعاً، والمقصود بالإقرار الضريبي أو الزكوي، وأنواع الإقرارات الضريبية والزكوية، ونماذج استقطاع الضريبة، والكشوف التحليلية المرفقة بالإقرارات الزكوية والضريبية. ويرصد الفصل السابع «النظام الآلي الشامل لفحص حسابات المكلفين»، بالوقوف على: أهم مميزات النظام الآلي الشامل، وعيوبه، وأمن هذا النظام، ونظام التسجيل، والربوط (معالجة الإقرارات)، ونظام التزام المكلفين، وسداد المستحقات، ومحاسبة الإيرادات، ومحاسبة المكلفين.

ويلقي المؤلف أ. الهويميل في الفصل الثامن نظرة عن «تنظيم وإدارة مصلحة الزكاة والدخل»، حيث يستعرض: أهداف مصلحة الزكاة والدخل، ومهامها، وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي لفروعها، وحقوق وواجبات المصلحة، وكيفية التخطيط لعملية الفحص الزكوي والضريبي، وإجراءات الفحص والربط المتبعة في المصلحة، والشهادات التي تمنحها، وإجراءات الاعتراض والاستئناف، ثم يقدم المؤلف العديد من الاقتراحات للنهوض بأداء مصلحة الزكاة والدخل ■

الصول الثابتة، وأرباح وخسائر بيع الأصول، وإجراءات فحص كل من: النقدية، والمدينين والالتزامات، وحقوق الملكية، والمصروفات، والمشتريات والمبيعات والمخزون، والإيرادات، وشركات التأمين، والمصاريف سواء غير الجائزة الحسم أو الجائزة الحسم. ويواصل المؤلف حديثه في هذا الفصل أيضاً بالحديث عن كل من: الإيرادات الخاضعة للضريبة، وغير الخاضعة لها، وإيرادات شركات التأمين، والمصروفات سواء الجائزة أو غير الجائزة الحسم لشركات التأمين، والربح المحاسبي والربح الضريبي، والربط الضريبي على المكلفين، وتقديم الإقرارات، وطريقة ربط الضريبة في حالة إمساك حسابات غير منتظمة.

### نظام جباية الزكاة وعائها

ويقدم الهويميل في الفصل الرابع من الكتاب وعنوانه «نظام جباية الزكاة في المملكة العربية السعودية» رؤية للأسس التي تقوم عليها محاسبة زكاة عروض التجارة من نظام زكوي وتعليمات وفتاوى وقرارات تنظيمية لجباية الزكاة في المملكة، وذلك بالتركيز على: التعديلات والتطورات على نظام جباية الزكاة، والخاضعون لهذا النظام، ورؤية حول التنظيم الزكوي المنتظر، وفهرس تعليمات وإجراءات جباية الزكاة.

ويوضح الفصل الخامس من الكتاب «إجراءات قياس الوعاء الزكوي لعروض التجارة في ظل نظام جباية الزكاة»، وذلك من خلال تناول العديد من النقاط بالتفصيل وهي: محاسبة الزكاة، والخاضعون لنظام جباية الزكاة، وممن تجبى الزكاة؟ والمكلفون الخاضعون للزكاة. ثم يبين المؤلف القواعد الرئيسة



٤٪ من الناتج المحلي الإجمالي في العالم يضيع بسببها:

## أمراض المهنة.. ضريبة صحية يدفعها الموظفون والعاملون

### تقرير: سوسن المفلح

لمكان العمل دور مهم في تحسين الانتاجية ورفع معدلات الأداء، فالموظف يقضي في المتوسط سبع ساعات يومياً في عمله، لذا يعد توفير بيئة العمل الآمنة والصحية الخالية من الأمراض المهنية، التي قد تصيب العاملين من أهم التحديات التي تحرص المنظمات على توفيرها؛ لضمان استقرار العمل وذلك بالمحافظة على سلامة الأفراد العاملين فيها والرفع من مستوى رضاهم وتحفيزهم على العمل والإنتاج.

وتطالعنا الإحصائيات بين الحين والآخر لتعكس الواقع غير المرضي لبيئة العمل في مختلف دول العالم، فحسب تقريرها السنوي للعام ٢٠١١ ذكرت منظمة العمل الدولية حول الحوادث والأمراض المهنية أنه يتوفى سنوياً ٢ مليون شخص من الرجال والنساء؛ نتيجة للحوادث المهنية والأمراض المرتبطة بالعمل. وهناك ١٦٠ مليوناً من حالات الإصابة بأمراض مهنية عبر العالم سنوياً، وأن هناك ٤٪ من الناتج المحلي الإجمالي في العالم يضيع نتيجة حوادث وأمراض مرتبطة بالعمل لتكاليف الإصابة والوفاة والمرض من خلال: التغيب عن العمل، وعلاج المرض، والإعاقة، ومزايا للناجين. أمراض المهنة أسبابها مختلفة وتصيب العاملين في الوظائف المختلفة، ورغم



## الشهري: علم الهندسة الإنسانية يهتم بدراسة أثر البيئة المادية بعناصرها المختلفة على الجهد العضلي والذهني للموظفين

عن طريق تكييف العمل لكي يلائم العامل وتكييف كل عامل مع عمله». فالمرض المهني هو مرض يصيب العامل نتيجة تعرضه بحكم عمله لبعض العوامل الضارة التي تعتبر جزءاً من طبيعة العمل. ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى عوامل طبيعية: مثل الضوضاء، الحرارة، الرطوبة النسبية، الإشعاعات،

الإضاءة. وأخرى كيميائية وهي مجموعة المواد الكيميائية التي يتعامل معها العاملون والمواد الناجمة عن تفاعلاتها، أو قد تكون العوامل حيوية مثل البكتيريا والفيروسات والفطريات والطفيليات، وهناك عوامل هندسية إنسانية مثل الوقوف الطويل أو الجلوس المتواصل، أو التعامل مع الأجهزة والمعدات مثل الحاسب الآلي، كما يمكن تصنيف العوامل الاجتماعية والنفسية وضغوطات العمل من ضمن العوامل المسببة للأمراض المهنية.

ومن منطلق أن الوقاية خير من العلاج، عملت المنظمات التي تحرص على توفير البيئة الصحية لأفرادها على محاولة التخفيف من حدة العوامل المسببة للأمراض المهنية بعدة وسائل، منها: التعديل في البيئة الهندسية لمكان العمل كتأمين التهوية وتوفير عوازل للصوت والتخفيف من الضوضاء وإيجاد البدائل للمواد التي قد تسبب الأضرار. وإجراء مسح للبيئة لقياس نسبة التلوث أو شدة الضوضاء والعمل على عدم تجاوزها المستويات المسموح بها عالمياً، إلى جانب توفير الفحوصات الدورية والإسعافات الأولية وتوعية العاملين

وجود التشريعات والوسائل التي تحد من أضرارها والوقاية منها، لكن تبرز التساؤلات التالية: ماهو تأثير بيئة العمل المكتبي على الصحة الجسدية والنفسية للموظفين؟ وكيف يمكن جعل بيئة العمل سليمة وخالية من الأمراض؟ وعلى من تقع مسئولية تحقيق الصحة والسلامة المهنية في منظماتنا؟ تناقش

«مجلة التنمية الإدارية» هذه التساؤلات في هذا التقرير...

ونشير في البداية إلى صدور الكثير من الاتفاقيات والتشريعات التي تهدف إلى تأمين البيئة الصحية الخالية من الأمراض لجميع العاملين، فعلى سبيل المثال: حددت المادة الخامسة من الاتفاقية العربية السابعة لعام ١٩٧٧م، بشأن السلامة والصحة المهنية ضرورة تحقيق ظروف إنسانية للعمل الآمن عن طريق:

١- حماية العامل من أخطار العمل والآلات، وحمايته من الأضرار الصحية.

٢- وضع الاشتراطات اللازمة لتحسين بيئة ووسائل العمل.

٣- مراعاة تحقيق التلاؤم بين نوع العمل وظروفه وبين الأشخاص المكلفين به من النواحي الصحية والفنية.

٤- توعية وتدريب العاملين على وسائل السلامة وتوفير أدوات الوقاية الشخصية وتدريب العمال على استخدامها.

٥- تدارك ما قد ينشأ من أضرار تصيب العامل صحياً أو اجتماعياً نتيجة عمله والعمل على معالجتها ومعالجة ما يتخلف عنها.

٦- حماية وسائل الإنتاج من إنشاءات وآلات ومعدات وغير ذلك.

وعرّفت لجنة الصحة المهنية المشتركة من منظمة العمل الدولية ومنظمة الصحة الدولية في اجتماعها الأول سنة ١٩٥٠م الصحة المهنية بأنها: « فرع من فروع الصحة، يهدف إلى الارتقاء بصحة كافة العاملين في جميع المهن والاحتفاظ بها في أعلى درجات الرفاهية البدنية والنفسية والاجتماعية، ومنع الانحرافات الصحية التي قد تتسبب للعاملين من ظروف العمل، وكذلك وقاية العاملين من كافة المخاطر الصحية في أماكن العمل، ووضع العامل والاحتفاظ به في بيئة عمل ملائمة لإمكاناته البدنية والنفسية والاجتماعية وذلك







بدراسة أثر البيئة المادية بعناصرها المختلفة على الجهدين العضلي والذهني للموظفين بأسلوب علمي. عن طريق تصميم مواقع العمل بهدف حماية الموظفين ورفع إنتاجيتهم عن طريق خفض معدلات الإصابة التي قد يتعرضون لها بسبب عملهم في بيئة عمل غير مراعية لخصائصهم واحتياجاتهم الجسدية والنفسية.

وتضيف الشهري أن مسؤولية توفير البيئة السليمة تقع على الإدارة العليا التي يجب عليها الاقتناع بأهميتها، وضرورة مراعاة قواعد الأمن والسلامة وذلك من خلال الرجوع إلى أدلة السلامة التي تصدرها الجهات المختصة بذلك، والعمل على توفير مثل هذه الأدلة داخل كل منظمة. كما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار زيادة الاهتمام بدراسة بيئة العمل وفق المواصفات والقياسات الدولية و تطبيق قواعد علم الهندسة الإنسانية وإعادة الاهتمام ببيئة العمل وفق هذه القواعد، والتي اشتملت على كافة العوامل التي تجعل من المكتب بيئة مناسبة وصالحة للعمل والحرص على تدريب الموظفين؛ لإكسابهم الخبرة وزيادة مهاراتهم باتباع القواعد السليمة والصحية أثناء تأدية عملهم.

### قلة الوعي

ولشرح بعض الأمراض المهنية الجسدية التي قد تصيب الموظف ومسبباتها وطرق الوقاية منها، يبين لنا د. عبد الله القرني أخصائي العلاج الطبيعي بمستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة، أن كثرة مراجعة الموظفين للمستشفيات ومراكز العلاج بسبب قلة الوعي والتثقيف الصحي للمشاكل التي قد تصيب الموظف. ويتركز أسبابها في العادات غير الصحية كالجلوس في العمل لفترات طويلة ما بين ٦-٨ ساعات، مما يتسبب تدريجياً بالإصابة بالإجهاد المؤدي إلى الإصابة بأمراض عديدة، حيث تعتبر مشاكل وأمراض العمود الفقري من أهم تلك المشاكل التي تستدعي العلاج. وتشكل آلام الرقبة وآلام منطقة أسفل الظهر أكثرها سبب الجلوس غير الصحي لفترات طويلة، مما يشكل العبء والجهد المتراكم على منطقة أسفل الظهر وكذلك الرقبة، وبالتالي معاناة الموظف من الآلام التي قد توقفه عن العمل وربما بشكل دائم. ولتلافي تلك الإصابات يقدم القرني بعض النصائح، أهمها الجلوس الصحيح للموظف خلال فترات العمل والذي يضمن استقامة أسفل الظهر ليتم تعديل سلسلة العمود الفقري بالكامل، مع ضرورة أخذ فترات راحة خلال الدوام، والتي تعد من أهم

مقومات الحفاظ على الصحة العامة وبالأخص العمود الفقري.

ويؤكد د. القرني على أخذ قسط من الراحة كل ساعة لمدة خمس دقائق للمحافظة على ليونة العمود الفقري وعدم الضغط على الغضاريف لمنع الانزلاق الغضروفي، كما

على العمل بطريقة آمنة وسليمة ووفق الإجراءات المعتمدة. وقد تم مراعاة الأضرار التي قد تصيب العاملين أثناء قيامهم بأداء عملهم في نظام الخدمة المدنية في المملكة، فتم إضافة بدلات للراتب الأساسي لتحفيزهم على العمل بوظائف وشروط معينة، من هذه البدلات: بدل طبيعة العمل، وبدل المهنة، وبدل ضرر وعدوى، وبدل خطر، وبدل حاسب آلي، وغيرها.

### الهندسة الإنسانية

ترى أ. حنان الشهري منسقة قطاع الإدارة المكتبية في الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة أن الأمراض المهنية ليست حكراً على العمل الميداني أو الصناعي، حيث أثبتت الكثير من الدراسات الميدانية التي قام بها خبراء التنظيم أن بيئة العمل في المكاتب لها تأثير واضح و ملموس على أداء العاملين وكفاءتهم، الأمر الذي جعل الكثير من المنظمات تهتم اهتماماً كبيراً بتهيئة بيئة مادية لمكاتب موظفيها، ولضمان توفير بيئة عمل خالية من الأمراض حيث تتسبب بيئة العمل غير المناسبة في الكثير من التأثيرات الصحية الجسدية والمعنوية على الموظف، والتي تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للموظف بسبب الشعور بالملل والتعب والإرهاق، وكذلك الأمراض الجسدية المختلفة، مما ينتج عنها انخفاض مستوى إنتاجية الموظفين وزيادة الشكاوي والوقوع في الأخطاء أثناء تأدية العمل، وهو ما يستوجب الاهتمام ببيئة المكتب للحفاظ على صحة الموظف وبالتالي زيادة إنتاجيته وجودة عمله. لذا فإن علم الهندسة الإنسانية (Ergonomics) وهو أحد العلوم التطبيقية المختصة يهتم

**الغربي: يجب أن تتولى الإدارة مسؤولياتها في إزالة أو تخفيف الضغوط النفسية على الموظفين**



## القرني: كثرة مراجعة الموظفين للمستشفيات ومراكز العلاج بسبب قلة الوعي والتثقيف الصحي والعادات غير الصحية

وقد ينتج الضغط كذلك من عوامل كالتعامل مع الجمهور والذي قد يكون من الصعب إرضائه، أو تكون من طبيعة العمل أن تجعل الموظف تحت تقييم مستمر كعمل المذيعين والممثلين، حين يتعاملون مع مواقف غير متوقعة من خلال التواصل مع الجمهور. كما يشكل جوال العمل في المنظمة ضغطاً نفسية قد تؤدي في النهاية إلى ترك العمل

في حالة عدم التوافق مع زملاء العمل أو بسبب الأسلوب الإداري المتبع بالمنظمة.

ويوصي د. الغريبي بضرورة أن تتولى الإدارة مسؤولياتها في إزالة أو تخفيف هذا النوع وغيرها من الضغوط. وذلك لما لها من أهمية وأثر إيجابي على المنظمة تتمثل في حب العمل والتحفيز على الأداء بالطاقة القصوى وعدم التغيب. وهو ما يمكن تحقيقه من خلال إتباع عدة وسائل، منها تطوير استراتيجيات العمل وتوضيحها للموظف وسهولة الوصول إليها. كما يعتبر التدريب أحد الوسائل المهمة لإجادة العمل، والذي بدوره يعطي ثقة للموظف من خلال قدرته على التعامل مع عمله لتقليل الضغط الناتج عن الأداء. فالشركات الكبيرة دائماً ما تصمم برامج لتدريب العاملين على وسائل السلامة، وفي كثير من الأحيان تكون هذه البرامج ملزمة. وتشترطها الحكومة أو شركات التأمين.

ويذكر الغريبي أن هناك عوامل كثيرة تساعد كثيراً على تخفيف الضغط الناتج عن العمل منها: المواءمة المهنية بحيث يكون هناك اختيار الموظف المناسب للعمل المناسب، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار في طريقة العمل التي يقومون بها، إضافة إلى تحسين بيئة العمل الفيزيائية من توفير الأدوات الصحيحة وترتيب وتنظيم مكان العمل وتنظيفه. أما على المستوى الفردي فيستطيع الفرد الاستعانة بالرياضة والتمارين والاسترخاء لكي يقلل من نتائج الضغط المتراكم عليه نتيجة العمل.

### انتبهوا

وفي الختام ... فمن خلال استعراضنا أنواع الأمراض المهنية التي قد تصيب الموظفين، يظهر لنا بوضوح أن على الإدارة في كل منظمة اتخاذ القرارات الكفيلة بالتخلص من الآثار السلبية لمكان العمل على موظفيها ودفعهم بعملهم، باستخدام وسائل السلامة بما يضمن عدم انقطاعهم عن العمل وتحفيزهم على الأداء بروح معنوية عالية، مما سيؤثر إيجاباً على تحسين الإنتاجية ورفع الأداء في هذه المنظمات. فأعراض المهنة ضريبة يدفعها كل من الموظف أو العامل وجهة العمل والدولة؛ فهي تستنزف الصحة والنفس والمال.. انتبهوا لأن أمراض المهنة ظاهرة عالمية ■

يمكن المشي حول المكتب في فترات الراحة لتنشيط الدورة الدموية ومنع التجلطات الطرفية. ويشدد القرني على أهمية توفير المنظمات لبيئة صحية لموظفيها، من خلال توفير المكاتب المصممة صحياً لتقليل من الإصابات، وكذلك التعاون مع المستشفيات والمراكز

الصحية المختلفة في إقامة الندوات والدورات التثقيفية؛ للرفع من درجة الوعي الصحية للموظفين، مع ضمان توفير فترات راحة دورية للموظفين لتقليل من المشاكل الصحية والإجازات المرضية، وبالتالي تنعكس إيجابياً على الأداء العام للمنظمة.

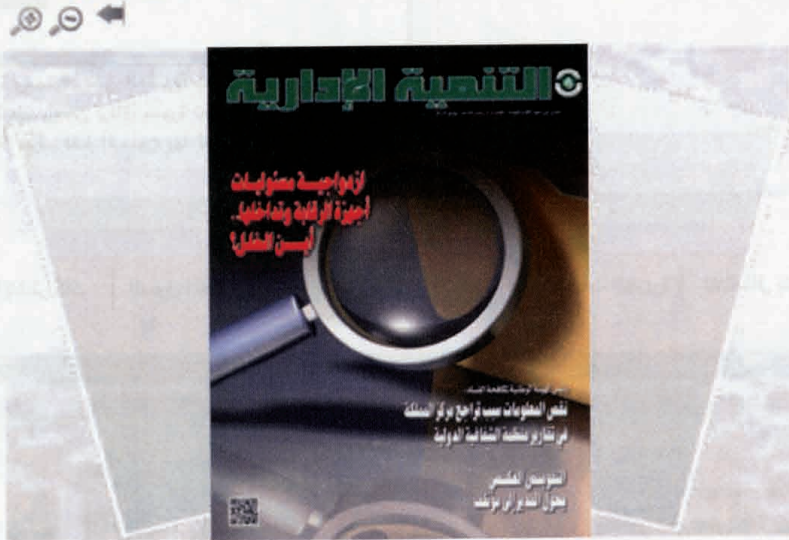
### أمراض نفسية

أما أثر بيئة العمل على الموظفين من الناحية النفسية فيوضح لنا د. عبد الله الغريبي أستاذ علم النفس الإداري في كلية التربية بجامعة الملك سعود، أنه بالإضافة إلى الأضرار الصحية للعمل المكتبي نتيجة التعامل مع الحاسب الآلي لساعات طويلة باليوم وتعرض الموظف لضغوط معينة قد تؤدي على المدى الطويل إلى مشاكل صحية في النظر والمفاصل والظهر، بالإضافة إلى مشاكل السمعة نتيجة قلة الحركة، فإن العمل المكتبي يؤدي كذلك إلى ضغوط نفسية كبيرة. فكمية العمل على سبيل المثال تؤدي إلى ضغوط نفسية كبيرة لكي يتم إنجازها، وهذه الضغوط ترتبط بضيق الوقت المتاح لإنهاء هذه الأعمال وكذلك أهميتها إضافة إلى أهمية من يطلبها. فإذا كان من يطلبها هو الرئيس فإن الحاجة إلى الإنجاز والجودة يولد ضغطاً نفسياً كبيراً على الموظف، وفي حالة استمرار العمل بهذه الطريقة، فقد ينتج عنه أمراض نفسية منها القرحة وارتفاع ضغط الدم وتصلب الشرايين.



## محليات

## مجلة «التنمية الإدارية» تفتح ملف ازدواجية مسؤوليات أجهزة الرقابة



صدر العدد الجديد من مجلة «التنمية الإدارية»، التي اهتمت فيه بعدد من القضايا والموضوعات المهمة، جاء في مقدمتها قضية العدد التي يدور موضوعها عن «ازدواجية مسؤوليات أجهزة الرقابة وتداخلها»، حيث يمثل تعدد هذه الأجهزة بالملكة أحد أهم المعوقات في تدني أدائها في التقصي والبحث والمساءلة، وكشف الفساد والسلبيات المختلفة، تأتي واحد من أجل تحقيق المصلحة

رئيس الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، مهام واختصاصات وأهداف الهيئة، وأبرز ملامح الاستراتيجية الوطنية لكفاءات الإدارية وتدريبها، وخطة الهيئة لعمل، ومشكلة ازدواجية الأدوار والمهام وتفاعل المواطن مع الهيئة، ودورها في

## الجزيرة تنوه بالعدد ١٠٨ من ( التنمية الإدارية )

نشرت جريدة الجزيرة، في عددها الصادر في ٩ شعبان ١٤٣٤هـ، خبراً مطولاً عن صدور العدد (١٠٨) من مجلة التنمية الإدارية، وأبرز الخبر قضية العدد التي يدور موضوعها عن «ازدواجية مسؤوليات أجهزة الرقابة وتداخلها» كما تطرق الخبر للحوار الذي أجرته المجلة مع د. محمد الشريف، رئيس الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، في حديث صحفي تناول العديد من القضايا أبرزها: مهام واختصاصات وأهداف الهيئة، وبنائها التنظيمي وقدرتها على ممارسة مهامها بكفاءة، وأبرز ملامح الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، وأشارت الجزيرة إلى أبرز ما تضمنه العدد من موضوعات، ومنها تحقيق حول «غياب أهداف المنظمة عن العاملين وانعكاسه على جودة الأداء»، كما نوهت بمقالات وآراء عدد من الخبراء والمتخصصين في الشأن الإداري التي تضمنها العدد.

أ. سوسن المفلح\*

## الولاء والانتماء .. المعادلة الصعبة

يحكى أن قوماً حرموا نعمة البصر مروا على فيل فأقبلوا عليه يتحسسونه ليتعرفوا عليه، وأخذ كل واحد منهم يصف للآخر ما أمامه، قال أحدهم وهو يمسك برجل الفيل: أن الفيل شكله أسطوانتي كبير ملمسه خشن، وقال الآخر الذي يمسك بالأذن: بل الفيل شكله مسطح ومرن، قال آخر يمسك خرطوم الفيل: ما تقولونه غير صحيح؛ لأن الفيل هو عضلات مرنة طويلة.. مروقت طويل وهم يتجادلون قبل أن يمر بهم أحدهم فوصف لهم الفيل وتبين لهم أن كل واحد يشرح الأمر من زاويته، وأن صورة الفيل هو مجموع ما وصفه كل واحد منهم.

قرأت مرة هذه القصة في مكان ما، ولا أكاد أنساها فهي تعبر عن واقع نعيشه في كثير من المواقف، فمجتمع العمل فسيفساء تمتزج فيها الأشكال والألوان، وتتنوع قنوات كل فرد فيها تجاه القضايا المختلفة، ولعل قضية الولاء والانتماء للمنظمة أكثر هذه القضايا تعقيداً وتنوعاً، فالفرد ينظر إلى المنظمة من زاوية مدى إشباع احتياجاته من ممارسته لوظيفته، وكل فرد يختلف في تقدير مدى أهمية احتياجاته، ويعطي أهمية مختلفة لعوامل مثل: الشعور بالتقدير، والعدالة والمساواة، وفرص الترقى في السلم الوظيفي، والحوافز المادية وغيرها. وهذه الاحتياجات هي المرتكز الذي يجعل نظرة الأفراد تختلف وتتباين في تقدير درجة مساهمة كل منها في رفع نسبة الولاء إلى حدها الأعلى. لذا تواجه المنظمات تحديات كثيرة لمواكبة تطلعات الأفراد على اختلافها، فما هو مهم عند فئة قد يكون أمراً ثانوياً عند الفئة الأخرى، والنجاح في هذا التحدي يعد ركيزة أساسية لخلق بيئة سليمة محفزة على العطاء خالية من الصراعات، وإلا سيدخل الجميع في حالة من عدم التوازن، يسودها الصراع من أجل البقاء، وتظهر فيها مظاهر سلبية عدة: كرفض أداء المهام، أو انتشار التسبب الوظيفي، وقد يتطور الوضع سوءاً ليتحول إلى الاستهزاء بكل من يخالفهم الرأي.

وما على القيادة العليا وصانعي القرار في كل منظمة إلا أن يجعلوا هدفهم إشباع الاحتياجات الأساسية التي يجمع عليها الأغلبية، وترتقي صعوداً في محاولة لتحقيق درجات أعلى في سلم الاحتياجات، عندها تتمكن من تحقيق المعادلة الصعبة •

### مجتمع العمل

فسيفساء تمتزج فيها

الأشكال والألوان،

وتتنوع قنوات كل

فرد فيها تجاه القضايا

المختلفة، ولعل قضية

الولاء والانتماء

للمنظمة أكثر هذه

القضايا تعقيداً وتنوعاً،

فالفرد ينظر إلى

المنظمة من زاوية مدى

إشباع احتياجاته من

ممارسته لوظيفته،

وكل فرد يختلف في

تقدير مدى أهمية

احتياجاته



صفحة تعنى برصد  
أبرز ما صدر من الكتب  
الإدارية الحديثة  
لتقدم وعياً متجدداً  
لتعزيز الثقافة الإدارية  
من خلال العطاءات  
المتميزة. ويتم إعداد  
الصفحة بالتعاون مع  
الإدارة العامة للمكتبات  
بمعهد الإدارة العامة.

متابعة نشران الرشيدي

## إدارة المنظمات العامة المؤلفون:

د.عزام محمد علي

د.محمود علي فاروز

د.إبراهيم جابر حسنين

الناشر: دار غيداء للنشر والتوزيع - عمان - الأردن

سنة النشر: ٢٠١٣

يتناول الكتاب مضمون الإدارة العامة، والتنظيم الإداري للمنظمات، والتخطيط والرقابة، إضافة إلى الإدارة العامة المقارنة في النظامين الرأسمالي والاشتراكي.



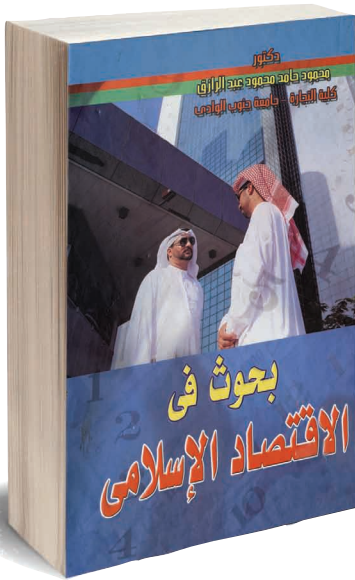
## بحوث في الاقتصاد الإسلامي

المؤلف: د.محمود حامد عبدالرزاق

الناشر: الدار الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية

سنة النشر: ٢٠١٣

يتحدث الكتاب عن المصارف الإسلامية وتمويل التنمية والتجارة العربية والإسلامية من خلال تجربة البنك الإسلامي للتنمية، كما يتطرق للنظام الجمركي والوقف وعلاج الركود في النظام الإسلامي.



## أساسيات التسويق

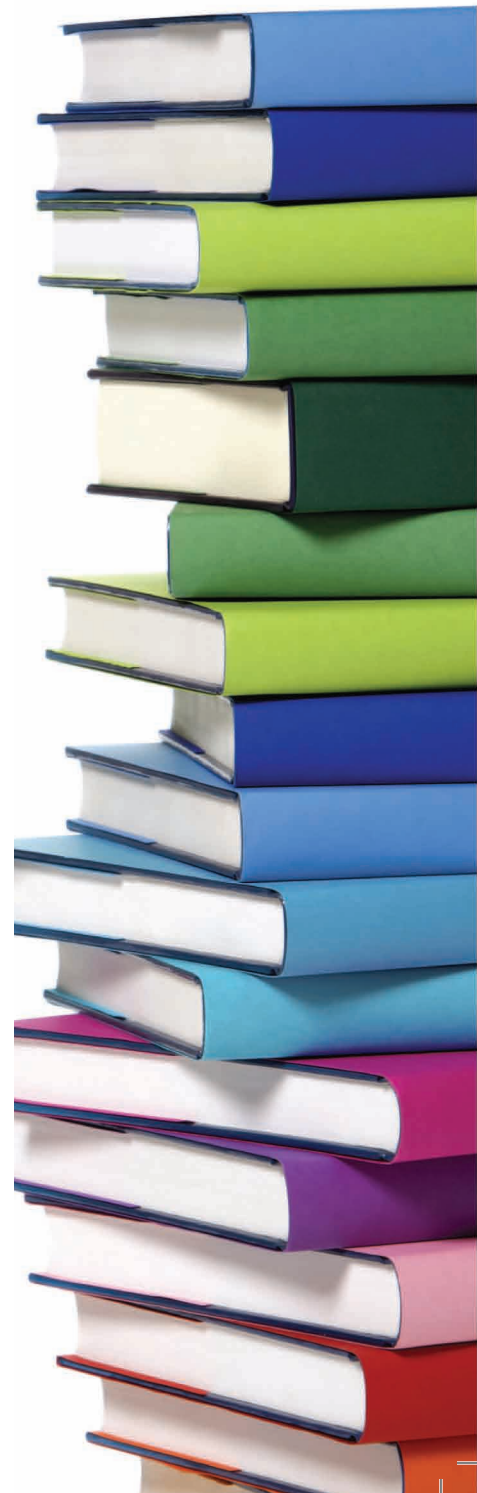
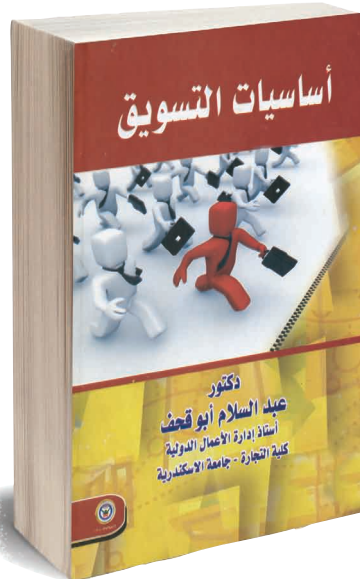
المؤلف: د.عبدالسلام أبو قحف

الناشر: مكتبة الوفاء القانونية - الاسكندرية -

جمهورية مصر العربية

سنة النشر: ٢٠١٣

يمثل هذا الكتاب محاولة لتبسيط المفاهيم والمبادئ المرتبطة بالتسويق وإدارة النشاط التسويقي بصفة عامة كخطوة نحو تنمية المهارات لدى رجال التسويق والباحثين من منظور معاصر.



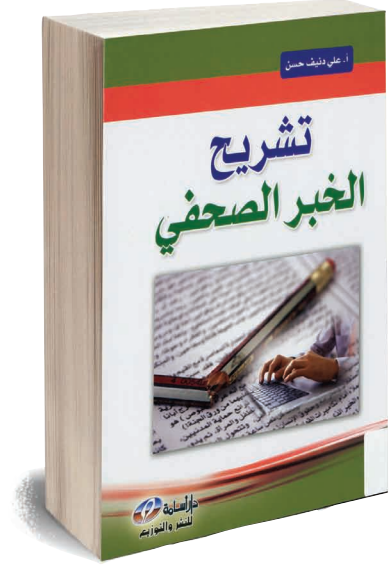
### تشریح الخبر الصحفي

المؤلف: أ.علي دنيف حسن

الناشر: دار أسامة للنشر والتوزيع - عمان - الأردن

سنة النشر: ٢٠١٣

يعطي الكتاب معلومات تفصيلية عن الخبر الصحفي، ويتطرق إلى بيئته ومحدداته الخارجية والداخلية، ويشرح الخبر الصحفي، من خلال عدد من الأمثلة التطبيقية.



### ثورة الشبكات الاجتماعية

المؤلف: د.خالد غسان المقدادي

الناشر: دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن

سنة النشر: ٢٠١٣

يتناول الكتاب البعد التقني لثورة الشبكات الاجتماعية بطريقة تاريخية استقرائية، كما يتناول البعد الاجتماعي، والأثر السياسي والديني للشبكات الاجتماعية، إضافة إلى كيفية توظيف هذه الشبكات في خدمة الفرد والمجتمع.



### النظام القانوني للشركات القابضة

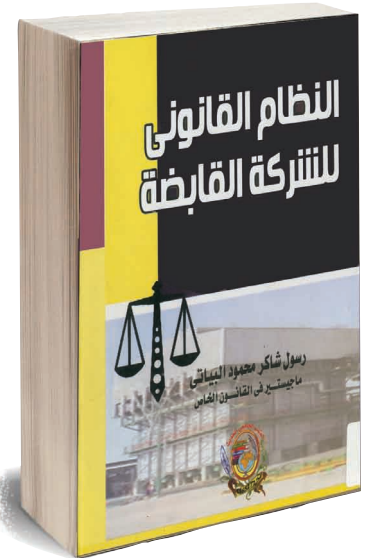
المؤلف: رسول شاكرا البياتي

الناشر: المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، جمهورية

مصر العربية

سنة النشر: ٢٠١٢

يتناول الكتاب مفهوم الشركة القابضة بشيء من التفصيل، وآثار تكوين الشركة القابضة، وانقضاء الشركة وتصفيتها، والنظام القانوني المقترح لذلك.



## الحوار... الإداري



د. محمد بن عبدالله الشويعر \*

عادة ما يشير مصطلح الحوار إلى درجة عالية من التفاعل بين المتحاورين؛ حيث تدفعنا لغة الحوار الهادف والبناء إلى التطور والتقدم والتحضر، إذاً فالحوار صار مطلباً أساسياً وإنسانياً وأخلاقياً لنا في حياتنا اليومية. والاختلاف بين البشر سنة كونية سنّها الله سبحانه وتعالى، فيقول الله تعالى في محكم تنزيله، «ولو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة» ولا يزالون مختلفين «سورة هود (١١٨)»، لذا نتيجة هذا الاختلاف الذي سنّه الله كان من الضروري إيجاد نقاط إلتقاء وتقارب بين البشر؛ حتى يستطيعوا أن يتعايشوا مع بعض وأن يقبل بعضهم بعضاً. من هنا تنبع أهمية الحوار فهو يعد عامل تقارب وعامل جذب وحل لكثير من مشكلاتنا وقضايانا التي تتطلب إيجاد حلول لها ومما لا شك فيه أن ظروف الحياة وتعقدها قد أدى إلى تنوع الحوارات من حوارات فكرية، إلى اجتماعية، إلى تربوية، وإدارية، ويتطور المجتمع وتنوعه الفكري والثقافي أصبحنا بحاجة إلى الحوار؛ لأن الحوار يساعد على نشر التسامح والوسطية والاعتدال ونشر الأمن والسلام والطمأنينة بين أبناء المجتمع كافة.

وما نحن بصدد الحديث عنه في هذا المقال هو غياب الاهتمام بثقافة الحوار في مشروعات التنمية الإدارية أو ما يسمى بـ (الحوار الإداري)؛ فقلما تجد أن هناك مؤسسة حكومية تهتم بالجانب الفكري والثقافي داخل المنشأة وتحاول أن تُعزز وتُرسخ قيم الحوار لدى أغلب موظفيها؛ فالحوار الإداري الآن أصبح من الضروريات التي نحتاج إليها، ولا بد أن نعمل على نشره بين الموظفين وخصوصاً بين الرؤوس ورؤيسه وبين الموظفين فيما بينهم، والمراجعين والموظفين في بعض الجهات الحكومية التي لها علاقة بالجمهور.

إن نشر قيم الحوار ومفاهيمه بين أوساط الموظفين له دلالاته وفوائده الكثيرة؛ لأنه سيوفر مناخاً وبيئة عمل جاذبة جداً للموظفين وليست طاردة، وكذلك تتولد الأفكار وتتطور فيما بين المسئول وموظفيه نتيجة فتح قنوات الحوار فيما بينهم؛ لأن هناك كثيراً من الأفكار والمشروعات التي تم وأدّها بسبب عدم سماع وجهات نظر الآخرين، والإصرار على الأحادية في الرأي ومحاربة طرح الأفكار وتبادل الرؤى، لذلك لا بد من الاهتمام بترسيخ ثقافة الحوار بين الموظفين، من خلال إقامة دورات تدريبية مكثفة لهم.

إن إقامة مثل هذه الدورات وورش العمل التي تُناقش من خلالها أساليب التعامل الحديثة بالحوار وكيفية استقراء الطرف الآخر والتعامل معه، سيكون لها أعمق الأثر في تخطي كثير من المشكلات، التي تنجم عن سوء الفهم وال فشل في احتواء الطرف الآخر، وستنعكس الفائدة تبعاً على إنتاجية الموظفين وتفاؤهم في العمل، كنتيجة مأمولة من العمل في بيئة إيجابية خالية من التوتر والشحن النفسي، كما سيولد ذلك سمعة طيبة لدى المتعاملين والمراجعين؛ لما يلقونه من تعامل سمح وهادئ وسيقبلونه بالمثل وسيكون حافزاً لهم ليقبّلوا في ترك الاحتقان وسوء الظن.

ولنا أن نقيس أيضاً الفائدة فيما لو تم تعميم هذه الفكرة لتشمل جميع القطاعات الحساسة والمهمة، والتي لها علاقة بالجمهور، بشكل يومي فسوف تختفي أغلب المشكلات التي يواجهها الموظف أو صاحب الحاجة، الذي يُراجع تلك الدائرة وتحسن العلاقة فيما بينهم وتصبح علاقة ود واحترام.

في الختام أقول: أن نشر ثقافة الحوار صار من الأمور المهمة والضرورية لنا في تعاملاتنا اليومية في المنزل والعمل ومع الأصدقاء والأقارب وغيرهم؛ وإذا تمكنا من ترسيخ هذه الثقافة وغرسها في نفوس أبنائنا فإننا سوف نقطف ثمرة ذلك جيلاً واعياً ومنفتحاً على كل الأمور الحياتية، مما سينعكس إيجاباً على عملية التنمية الإدارية في بلادنا ■

إن نشر قيم الحوار ومفاهيمه بين أوساط الموظفين له دلالاته وفوائده الكثيرة؛ لأنه سيوفر مناخاً وبيئة عمل جاذبة جداً للموظفين وليست طاردة، وكذلك تتولد الأفكار وتتطور فيما بين المسئول وموظفيه نتيجة فتح قنوات الحوار فيما بينهم



# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١١٠ - شوال - ١٤٣٤هـ

د. عبد الواحد الحميد (التنمية الإدارية):

الدول الاقتصادية الكبرى حمت أسواق العمل  
لديها من سطوة العرض والطلب

الشكاوى الكيدية بين  
الموظفين

«الأبواب المغلقة» ..

بين «مزاجية» المسئول و«هدر» حقوق المواطنين





# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

## صناعة المستقبل

عام تدريبي مضى وعام تدريبي جديد بدأ .. وما بين العامين نفذ المعهد ولأول مرة فصلاً تدريبياً صيفياً .. فكان بمثابة الرابط بين العامين التدريبيين، واستفاد منه أكثر من (٦٦٠٠) موظف حكومي وموظفة. ولم يكن المعهد ليقدّم على هذه الخطوة لولا إيمانه الشديد برسائلته تجاه مجتمعه الإداري والتنموي، وإدراكه في الوقت نفسه مدى حرص المستفيدين من خدماته على استثمار كل فرصة يتيحها لهم. فالحراك التدريبي في معهد الإدارة العامة متصل .. والعمل متواصل .. والجهود المخلصة من الجميع تبذل ونسأل الله العون والتوفيق.

فخلال فترة استقبال طلبات الترشيح للفصل الأول للعام التدريبي الجديد ١٤٣٤/١٤٣٥هـ، تلقى المعهد (٣٣٢.٩٢١) طلباً للترشيح من مختلف الأجهزة الحكومية، فيما الفرص التدريبية التي أتاحتها المعهد (٣٦٠٣٥) فرصة تدريبية. وبلغت هؤلاء المرشحون بأكثر من ٢٥٠ برنامجاً تدريبياً، تغطي جميع التخصصات والمجالات الإدارية، منها تسعة برامج مطورة، وأربعة برامج جديدة تنفذ لأول مرة، كما التحق بالبرامج الإعدادية بالمعهد

للفصل الأول من هذا العام (١٣٠٤) دارسين ودارسات، في كل من المركز الرئيس للمعهد بالرياض وفرعيه بجدة والدمام والفرع النسائي بالرياض. وفي مجال البرامج الخاصة ينفذ المعهد خلال هذا العام ١٤ برنامجاً تدريبياً خاصة لعدد من الأجهزة الحكومية، كما ينفذ تسعة برامج إعدادية خاصة لعدد من الأجهزة الحكومية أيضاً.

ولا يقتصر الحراك التدريبي بالمعهد على ما ينفذه داخل قاعاته وفي محيطه الجغرافي المحدود وحسب، بل امتد إلى آفاق أرحب وأوسع، فمن المقرر أن يتجه المعهد إلى تنفيذ برامج تدريبية عامة لموظفي الأجهزة الحكومية في مناطق المملكة المختلفة، وذلك بالتعاون مع الجامعات السعودية في تلك المناطق، من خلال استثمار مقر وقاعات تلك الجامعات لتنفيذ البرامج التدريبية فيها. وقد تم تكليف فريق لوضع خطة عمل لتنفيذ هذه البرامج؛ بهدف الوصول إلى المستفيدين من برامج المعهد التدريبية في مناطقهم، وتنطلق لأن يكون التنفيذ خلال الفصل الثاني من هذا العام التدريبي. كما أن المعهد حالياً بصدد تبني مشروع التدريب الإلكتروني والتدريب عن بعد. وهي مشاريع ستسهم إن شاء الله في تفعيل نشاط التدريب وتوسيع قاعدة المستفيدين منه.

ويجري العمل حالياً على التجهيز لافتتاح فرع المعهد بمدينة أبها بمنطقة عسير، الذي نتطلع أن يبدأ في استقبال المرشحين للتدريب من الأجهزة الحكومية بالمنطقة اعتباراً من الفصل التدريبي الثاني لهذا العام بمشيئة الله.

وهذا التوسع في نشاط التدريب يصاحبه حرص على الارتقاء بالجودة بما ينعكس إيجابياً على الأجهزة الإدارية المستفيدة من هذا النشاط. كما يلتزم المعهد بأن تكون جميع البرامج التي ينفذها متوافقة مع المعايير العالمية؛ سعياً للحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي لتلك البرامج بهدف ضمان جودة المخرجات.

وإدارة المعهد إذ تتطلع للارتقاء ببرامج ونشاطات المعهد لتؤكد أن التطوير عملية مستمرة ولا تقف عند حد، وإنها ماضية في هذا الاتجاه وأخذة بكل ما هو جديد وحديث وعصري؛ إدراكاً منها لواجباتها التي تفرض عليها أن يكون معهد الإدارة العامة في مقدمة ركب التطوير والتغيير، وقيادة التنمية الإدارية نحو مستقبل أكثر إشراقاً وبهاءً. ■

\* مديرعام معهد الإدارة العامة

## كلمة



د. أحمد بن عبدالله الشعيبي \*

### إدارة المعهد إذ

### تتطلع للارتقاء

### ببرامج ونشاطات

### المعهد لتؤكد أن

### التطوير عملية

### مستمرة ولا تقف

### عند حد، وإنها

### ماضية في هذا

### الاتجاه وأخذة

### بكل ما هو جديد

### وحديث وعصري



# فكر الحاخ

110



## متابعات

6

أمير الرياض بالنيابة  
يستقبل مدير عام معهد  
الإدارة العامة

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

رمد:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠

9

معهد الإدارة ينظم اجتماع الطاولة  
المستديرة حول استراتيجيات التميز  
في المنظمات الحكومية

## لقاء

20

نائب وزير العمل وعضو مجلس الشورى السابق  
د. عبد الواحد الحميد لـ (التنمية الإدارية):

الدول الاقتصادية الكبرى حمت  
أسواق العمل لديها من سطوة  
العرض والطلب



المعهد يكرم د. عبد الرحمن  
الشقاوي بمناسبة تقاعده



طبعت بمطابع  
معهد الإدارة العامة

## التنمية الإدارية

## رئيس التحرير:

أ. عبد الله بن متعب السميح

مدير ادارة العلاقات العامة والاعلام

هاتف: ٤٧٩.٧٣٥ - فاكس: ٤٧٤٥.٢٢

osaimia@ipa.edu.sa

مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشدي

هاتف : ٣٩٠٤٧٤٥ - rashidis@ipa.edu.sa

## هيئة التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : ٣٢.٤٧٤٥ - hadlaqa@ipa.edu.sa

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٤ - mohamed@ipa.edu.sa

د. محمد بن محمد باچند

## فرع المنطقة الشرقية

هاتف: ٠٠٨٢٦٨٣/١٣ . التحويلة ٨٣٥٢

mbajunaid@ipa.edu.sa

## أ.محمد بن زويد العتيبي

فرع منطقة مكة المكرمة

هاتف: ١٢/٦٣١٥٥٦٦ . التحويلة ٨٣١٥

otaibimh@ipa.edu.sa

أ.الهام بنت عبد اللطيف الناصر

الفرع النسوي

هاتف : ٤٧٤٥٨٧٧ - elhamn@ipa.edi.sa

## سکرتیر التحریر:

أ. نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : ٤٧٤٥.٣١ - [hossainn@ipa.edu.sa](mailto:hossainn@ipa.edu.sa)

### الإخراج الفني:

أ. صلاح الدين وديدي

هاتف : ٤٧٤٥٥٦٤ - wadidis@ipa.edu.sa

## الافتتاحية

عزيزي القارئ، يتوأكّب صدور العدد الجديد من مجلّتك «التنمية الإدارية» مع انطلاقة عام تدريبي جديد بمعهد الإدارة العامة، تتطلع فيه قيادة المعهد ومنسوبيه لتحقيق المزيد من الإنجازات، وارتداد آفاق مستقبلية ضمن منظومة نجاح المعهد في المشاركة الإيجابية بمسيرة التنمية العصرية الشاملة التي تشهدها المملكة. وهو ما عبر عنه الحفل الذي أقامه المعهد بمناسبة بداية الأنشطة، وجسدته كلمات معالي د. أحمد بن عبد الله الشعيبي مدير عام المعهد في مقاله «كلمة» عن صناعة المستقبل، والذي أكد فيه على أن الحراك التدريبي بالمعهد لا يقتصر على ما ينفذه داخل قاعاته وفي محيطه الجغرافي المحدود وحسب، بل امتد لأفاق أرحب كتنفيذ برامج تدريبية عامة لموظفي الأجهزة الحكومية في مناطق المملكة المختلفة، وذلك بالتعاون مع الجامعات السعودية بهذه المناطق، والتجهيز لافتتاح فرع المعهد بمدينة أبها بمنطقة عسير. ويصاحب هذا التوسع في نشاط التدريب الحرص على الارتقاء بالجودة، إذ إن إدارة المعهد تؤمن بأن التطوير عملية مستمرة، وبما يسهم في قيادة التنمية الإدارية نحو مستقبل أكثر إشراقاً.

وتفتتح الجلسة في عددها هذا ملف قضية «الأبواب المغلقة» .. بين مزاجية المسئول وهدر حقوق المواطن»، وفيه تطرح العديد من الأسئلة على المتخصصين والخبراء حول أهمية مقابلة المسئول للمواطنين. كما تستضيف «التنمية الإدارية» على صفحاتها في لقاء العدد، د.عبد الواحد الحميد نائب وزير العمل وعضو مجلس الشورى السابق، الذي تناوره حول العديد من القضايا والشئون المهمة: كالسعودة، والبطالة، واستقدام العمالة الأجنبية، وسوق العمل، .. وغيرها من الموضوعات.

وفرد المجلة تحقيقاً صحفياً عن «الشكاوى الكيدية بين الموظفين كسلاح يستخدمه ضعاف النفوس ضد الشرفاء»، وبما يربك العمل في المنظمة ويدخلها في جو من التوتر ويزعزع استقرار الموظفين، ويلقي بتأثيراته السلبية على الإنتاجية والأداء. بالإضافة إلى تقرير تطالعه عزيزي القارئ عن برنامج تدريبي حول «مكافحة الفساد المؤسسي»، والذي ينفذه معهد الإدارة العامة بالتعاون مع الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد.

كذلك يحفل العدد بمواد صحفية متنوعة، واستطلاع رأي، ومقالات لعدد من المعنيين والمتخصصين في الشأن الإداري، وأخبار ومتابعات إخبارية، وبقاعة جادة ومهمة من القضايا والموضوعات المختلطة، التي تقدمها مجلة «التممة الإدارية» ضمن صفحاتها وأبوابها ■

## قضية العدد

24



« الأبواب المغلقة » ..

## بين «مزاخية» المسئول و«هدر»

## حقوق المواطنين

## استطلاع

48

## القدوة في العمل .. إحدى

## أهم وسائل نشر قيم العمل

## الاجابة



## أمير الرياض بالنيابة يستقبل مدير عام معهد الإدارة العامة



استقبل صاحب السمو الملكي الأمير تركي بن عبدالله بن عبدالعزيز أمير منطقة الرياض بالنيابة في مكتبه بقصر الحكم معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور أحمد بن عبدالله الشيعبي. وقد قدم الدكتور الشيعبي لسموه الكريم شرحاً عن مهام المعهد الذي يعمل على رفع كفاءة موظفي الدولة وإعدادهم علمياً وعملياً بما يكفل تطوير التنمية الإدارية، لتكون نموذجاً يحتذى به على المستوى المحلي والإقليمي والدولي ■

### تهدف إلى تفعيل أطر التعاون بين الطرفين

## معهد الإدارة العامة والمركز الوطني للقياس والتقويم يوقعان اتفاقية تعاون مشتركة



أداء موظفي الدولة في مجالات الإدارة المختلفة. وأكد سموه أن المركز الوطني للقياس والتقويم يسعى للاستفادة من البرامج التدريبية للمعهد، لتطوير أداء كوادره ورفع مهاراتهم في الجوانب الإدارية. من جانبه رحب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور أحمد بن عبدالله الشيعبي بتوقيع هذه الاتفاقية مشيراً إلى أن المركز الوطني للقياس والتقويم جهة متخصصة في القياس والتقويم، ولديه الاستعدادات والإمكانات والتأهيل والخبرة لإعداد وتنفيذ مقاييس مبنية على معايير علمية تساعد على تحقيق أهداف وطموح معهد الإدارة العامة فيما يخص اختبارات القبول للمتقدمين والمتقدمات للالتحاق ببرامجه الإعدادية. وأكد أن الاتفاقية ستعزز من التعاون المشترك بين الطرفين في عقد المؤتمرات والندوات العلمية وورش العمل، وتقنية المعلومات، إضافة إلى البرامج التدريبية ذات العلاقة، وتبادل المعلومات والبيانات والاستشارات والخبرات العلمية فيما يتعلق بالقياس والتقويم وبناء المعايير. وقال الدكتور أحمد الشيعبي إن سريان هذه الاتفاقية يبدأ من تاريخ التوقيع عليها ولمدة ثلاث سنوات هجرية، تتجدد تلقائياً ■

استشارات محددة أو تبادل معرفي أو علمي أو تبادل خبراء أو تنفيذ اختبارات ومقاييس معينة أو أي دورات تدريبية أو تطويرية يتم الاتفاق عليها مستقبلاً من خلال إبرام اتفاقية أو اتفاقيات مستقلة لكل مشروع توضح فيها آلية التنفيذ. وسيقوم المركز الوطني للقياس والتقويم وفقاً لهذه الاتفاقية بإجراء اختباري القدرات والتحصيلي، واختبار الجامعيين واللغة الإنجليزية للطلاب والطالبات المتقدمين للالتحاق ببرامج المعهد الإعدادية. وأعرب صاحب السمو الأمير الدكتور فيصل بن عبدالله المشاري آل سعود رئيس المركز الوطني للقياس والتقويم عن سعادته بتوقيع هذه الاتفاقية مع معهد الإدارة العامة، مقدماً شكره لمعالي مدير عام المعهد الدكتور أحمد الشيعبي على تفاعله مع المركز الوطني للقياس والتقويم بتوقيع هذه الاتفاقية وتفعيلها في المستقبل، مبيناً أن المركز يفخر أن يقدم كل ما يستطيعه من خدمات وإمكانات للمعهد لتحقيق تطلعاته من تقييم مدخلات أو مخرجات وجميع ما نعت عليه الاتفاقية، وتنفيذها على أكمل وجه. وقال سموه إن معهد الإدارة العامة مشهود له بالتميز والريادة فهو لا يقل عن أي جامعة من جامعات المملكة، كونه رافداً من الروافد المهمة للوطن التي تمده بالكوادر والكفاءات المؤهلة، إضافة إلى تميزه في تطوير

وقع صاحب السمو الأمير الدكتور فيصل بن عبدالله المشاري آل سعود رئيس المركز الوطني للقياس والتقويم، ومعالي الدكتور أحمد بن عبدالله الشيعبي اتفاقية تعاون بين معهد الإدارة العامة والمركز الوطني للقياس والتقويم، وذلك بمقر المعهد بالرياض. وتهدف الاتفاقية إلى رسم وتحديد أوجه العمل المشترك بين الطرفين؛ ليستفيد كل طرف من الآخر فيما يخص الكوادر والإمكانات والمخرجات، والاستفادة من مراكز التميز والبحث العلمي والتعاون المشترك بين الطرفين في عقد المؤتمرات والندوات العلمية وورش العمل، وتقنية المعلومات، إضافة إلى البرامج التدريبية ذات العلاقة، وتبادل المعلومات والبيانات والاستشارات والخبرات العلمية فيما يتعلق بالقياس والتقويم وبناء المعايير، وكذلك الاستفادة من المقررات التابعة لكل طرف لتنفيذ بعض المناشط التابعة لأحدهما بعد موافقة الآخر، وبما لا يتعارض أو يؤثر عليه سلباً. كما تهدف الاتفاقية إلى تبادل الاستشارات والخبرات العلمية فيما يتعلق بالقياس والتقويم وبناء المعايير، وتهدف الاتفاقية أيضاً إلى التعاون بين الطرفين في أي مشاريع بحثية أو علمية أو



## المعهد يكرم د. عبدالرحمن الشقاوي بمناسبة تقاعده



على شرف معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة د.عبدالرحمن بن عبدالله البراك، يقيم المعهد حفلاً تكريمياً لمعالي د.عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي مدير عام معهد الإدارة العامة السابق بمناسبة تقاعده، تقديراً لجهوده في خدمة المعهد، ووفاءاً لسنوات عطائه الطويلة التي شهد المعهد خلالها نقلات تطويرية مميزة في نشاطاته المختلفة.

وقد وجه المعهد الدعوة لعدد من كبار المسؤولين لحضور هذا الحفل الذي يقام في تمام الساعة الواحدة والنصف ظهراً من يوم الخميس ٢٠ ذو القعدة ١٤٣٤هـ، في قاعة ابن خلدون بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات بمقر المعهد بالرياض ■

## د.الشعبي يستقبل وفداً من الشركة السعودية للكهرباء



استقبل معالي مدير عام المعهد د.أحمد بن عبدالله الشعبي، وفد الشركة السعودية للكهرباء، والذي يضم كلاً من سعادة أ.إبراهيم بن محمد الغنيم نائب رئيس أول للموارد البشرية، وسعادة أ.عبدالرحمن بن محمد العبيد رئيس قطاع التنظيم وتخطيط الموارد البشرية، وسعادة أ.فهد بن محمد العسوس مدير إدارة خدمات التدريب، وسعادة أ.محمد بن عبدالعزيز الرويس رئيس لجنة القبول المركزية. وقد تم عقد اجتماع مع الوفد رحب فيه معالي المدير العام د.الشعبي بالضيوف، وقدم نبذة يسيرة عن أهداف المعهد ونشاطاته، وأكد معاليه على دعم أوجه التعاون بين الشركة والمعهد.

من جانبه قال سعادة أ.إبراهيم الغنيم نائب رئيس أول للموارد البشرية في الشركة، إن من ضمن المشتركات مع المعهد حرص المعهد على السعودة وتأهيل الكفاءات السعودية المدربة لسد حاجة سوق العمل في القطاعين الحكومي والأهلي، مشيراً إلى أن السعودية في الشركة قد بلغت ٨٥٪، وأن الشركة تولي التدريب والتطوير اهتماماً كبيراً. وقد حضر الاجتماع من المعهد كل من: د.بندر السجان، مدير عام التخطيط والتطوير، وأ.سعد الشمراني مدير عام شئون المتدربين، وأ.وليد البواردي مدير عام مركز الأعمال، وأ.عبدالله السميع مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام ■

## مدير عام المعهد ونائب رئيس هيئة مكافحة الفساد يفتتحان برنامج مكافحة الفساد المؤسسي



افتتح معالي مدير عام المعهد د.أحمد بن عبدالله الشعبي ونائب رئيس الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد أ.أسامة بن عبدالعزيز الربيع، فعاليات برنامج (مكافحة الفساد المؤسسي) الإعدادي الخاص بموظفي الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، والذي يتم تنفيذه لأول مرة في المركز الرئيسي للمعهد بالرياض. جدير بالذكر أن البرنامج قد تم تصميمه وفقاً لدراسة وظائف ومهام واستراتيجيات الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، وتستمر فعاليات البرنامج مدة شهرين ■



## وفد من وزارة تنمية الموارد البشرية بالسودان يزور المعهد

قام وفد من وزارة تنمية الموارد البشرية بجمهورية السودان يضم كل من: سعادة د. سعيد عبدالرزاق عثمان أمين أمانة التنظيم والتطوير الإداري، وسعادة أ. يوسف الطيب عيسى مدير الإدارة التنفيذية، وسعادة أ. محمود السر محمد طه نائب مدير مركز تطوير الإدارة، وسعادة أ. محمد معتصم ميرغني سكرتير ثان بالسفارة السودانية بالرياض بزيارة للمعهد، حيث التقى سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب د. صلاح بن معاذ المعيوف. وعقد اجتماع لبحث أوجه التعاون المشترك بين المعهد والوزارة، حضره من المعهد كل من: مدير عام مركز البحوث د. عبدالمحسن اللحيد، ومدير عام

المكتبات والوثائق د. فهد الفريح، ومدير عام البرامج الإدارية والقانونية د. عبدالله الوقداني، ومدير عام البرامج المالية والاقتصادية د. بندر أبا الخيل. عقب ذلك اجتمع الوفد بسعادة أمين عام اللجنة العليا للتنظيم الإداري د. ثامر المطيري. كما اجتمع الوفد مع سعادة مدير عام مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية د. مشبب القحطاني، بحضور كل من: د. بركات العتيبي، وأ. محمد قباني، وقد قدم المركز استعراضاً لتجربته من الجوانب التنظيمية والمنهجية المستخدمة ومشروعات قياس الأداء التي نفذها، بالإضافة إلى مناقشة سبل التعاون بين المركز ووزارة تنمية الموارد البشرية لجمهورية السودان الشقيق. كما قام الوفد بجولة على عدد من إدارات المعهد، حيث زار مركز الحاسب الآلي، والتقى بمدير عام المركز أ. محمد العتيبي. كما زار الإدارة العامة للتخطيط والتطوير، واجتمع مع سعادة د. بندر السجان، عقب ذلك قام الوفد بزيارة للإدارة العامة للاستشارات التقى خلالها مع سعادة د. خالد البتال. وفي ختام زيارته للمعهد قام الوفد بجولة ميدانية شملت (المكتبة المركزية، وقاعات التدريب، ومركز الأمير سلمان للمؤتمرات)، وقد رافق الوفد خلال الجولة مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام، أ. عبدالله السميح ■

## تكليفات بعدد من الإدارات

صدرت قرارات معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعبي، بتكليف عدد من أعضاء هيئة التدريب بالعمل مدراء لبعض الإدارات في المعهد وذلك على النحو التالي:

- تكليف أ. زياد بن علي المشيقيح بالعمل مديراً لإدارة تصميم وتطوير البرامج.
- تكليف أ. علي بن هزاع المطيري بالعمل مديراً لإدارة تنسيق البرامج الخاصة.
- تكليف أ. منصور بن بخيت التماسح، بالعمل مديراً لإدارة التخطيط الاستراتيجي، بالإدارة العامة للتخطيط والتطوير.
- تكليف أ. علي بن حمد المحمدي، بالعمل رئيساً لقسم الإحصاءات وتحليل البيانات، بالإدارة العامة للتخطيط والتطوير ■

## عضو مجلس الشورى السابق د. إحسان بوحليقة يزور المعهد



استقبل معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعبي، سعادة د. إحسان علي بوحليقة عضو مجلس الشورى السابق، الذي قام بزيارة لمركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية؛ للتعرف على أهداف المركز والاطلاع على نشاطاته المختلفة، حيث تم عقد اجتماع حضره من المركز كل من: د. وسيم النصير، و د. بركات العتيبي، وأ. محمد قباني. وقد أبدى د. بوحليقة إعجابه بما رأى في المركز ودوره تجاه الأجهزة الحكومية ■

## بحضور عدد من وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين في الأجهزة الحكومية معهد الإدارة ينظم اجتماع الطاولة المستديرة حول استراتيجيات التميز في المنظمات الحكومية



ينظم معهد الإدارة العامة اجتماع الطاولة المستديرة حول «استراتيجيات التميز في المنظمات الحكومية»، بحضور عدد من كبار المسؤولين من وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين ومن في مستواهم الوظيفي في عدد من الوزارات والجهات الحكومية.

صرّح بذلك معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، مشيراً إلى أن الاجتماع سيقوم بتقديمه الخبير الدولي في الإدارة الاستراتيجية ديفيد أوزبورن الشريك الرئيس في مجموعة الاستراتيجيات العامة (THE PUBLIC STRATEGIES GROUP) لمساعدة المنظمات الحكومية على تحسين أدائها. وأوضح أن هذا الاجتماع يهدف إلى تسليط الضوء على استراتيجيات التميز وتطبيقاتها في الأجهزة الحكومية.

وقال معالي د. أحمد الشعيبي إن هذا الاجتماع الذي ينفذه المعهد يأتي ضمن سلسلة اللقاءات العلمية وورش العمل واجتماعات الطاولة المستديرة، التي ينفذها المعهد للقيادات العليا في الأجهزة الحكومية؛ لدعم تلك القيادات؛ ومساندتها في أداء أدوارها الهامة والمؤثرة في مسارات التنمية الوطنية؛ ولتمكين تلك القيادات من الوقوف على المستجدات والمتغيرات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، واتساقاً مع مشروعاتنا الوطنية في مجالات

التنمية الإدارية الشاملة، التي تتبناها الدولة وتعمل على تحقيقها. وذكر أن الاجتماع سوف يتضمن طرح عدد من الموضوعات من أهمها: استراتيجية الوضوح، واستراتيجية الدافعية والحوافز، واستراتيجية المستفيدين، واستراتيجية الضبط والتوجيه، واستراتيجية ثقافة المنظمة. الجدير بالذكر أن اجتماع الطاولة المستديرة سوف يعقد في فندق شيراتون في بمدينة الدمام ■

### الهدلق للمرتبة الثالثة عشرة



صدر قرار معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة عبدالرحمن بن عبدالله البراك، بترقية الزميل أ. عبدالعزيز بن إبراهيم الهدلق رئيس قسم الإعلام بإدارة العلاقات العامة والإعلام وعضو هيئة تحرير مجلة التنمية الإدارية للمرتبة الثالثة عشرة.

تهانينا للزميل عبدالعزيز الهدلق وعقبال المراتب العليا إن شاء الله ■

### تكليف منسقين للإدارة العامة للتخطيط والتطوير في فروع المعهد

صدر قرار معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، بتكليف عدد من الزملاء كمنسقين بين الإدارة العامة للتخطيط والتطوير والفروع، وذلك على النحو التالي: أ. شاكر بن عبدالله خليل (فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة)، و د. محمد بن محمد باجنيد (فرع المعهد بالمنطقة الشرقية)، و د. أروى بنت عبدالعزيز أحمد (الفرع النسوي) ■



## التخطيط والتطوير تنفذ ٨ حلقات لأعضاء هيئة التدريب بالمعهد

المكرمة حلقة «أساسيات استخدام نظام إدارة المحتوى الإلكتروني» وقام بتنفيذها كل من: أ. عماد باجري، وأ. رعد رشيد. في حين تم تنفيذ حلقة «تنمية المهارات الاستشارية» في فرع المعهد بالمنطقة الشرقية وقام بتنفيذها أ. أحمد الربيع. كما نفذت في الفرع النسائي حلقة «تنمية مهارات المدربين» وقام بتنفيذها كل من: د. أروى عبدالعزيز، وأ. إلهام الناصر. وحلقة «أساسيات استخدام نظام إدارة المحتوى الإلكتروني» وقام بتنفيذها كل من: أ. موسى الرميح، وأ. عبير العيسى، واستمرت فعاليات كل حلقة من هذه الحلقات مدة ثلاثة أيام ■

قامت الإدارة العامة للتخطيط والتطوير بتنفيذ عدد من الحلقات الصيفية بالمركز الرئيس للمعهد والفروع، حيث تم في المركز الرئيس للمعهد بالرياض تنفيذ حلقة «تنمية مهارات المدربين» وقام بتنفيذها كل من : د. عبدالله الوقداني، ود. عجلان الشهري. كما نفذت حلقة تنمية المهارات الاستشارية، وقام بتنفيذها كل من : د. خالد البتال، ود. عبد المحسن اللحيد.

ونفذت حلقة «أساسيات استخدام نظام إدارة المحتوى الإلكتروني» وقام بتنفيذها كل من: أ. باسم الحازمي، وأ. أيمن العدناني. كما نفذ فرع المعهد بمنطقة مكة

## تعيين عدد من المعيدات بالفرع النسوي

صدر قرار معالي المدير العام د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، بتعيين أ. أروى بنت بداح البداح على وظيفة مساعد مدرب بالمستوى الخامس، وهي حاصلة على درجة البكالوريوس تخصص علم النفس من جامعة الملك سعود. كما صدر القرار بتعيين أ. مشاعل بنت عبدالرحمن العرفج على وظيفة مساعد مدرب بالمستوى الخامس، وهي حاصلة على درجة البكالوريوس تخصص حاسب آلي من جامعة الدمام ■

## المعهد ينفذ برنامجاً تدريباً خاصاً في دبي للإداريين ولأول مرة



نفذ المعهد خلال فترة الصيف ولأول مرة برنامجاً تدريبياً خاصاً للإداريين بالمعهد، وذلك في مدينة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، خلال الفترة من ١١ وحتى ١٥ شوال ١٤٣٤ هـ، بعنوان «التميز بإدارة الأعمال وتحفيز الطاقات الإبداعية» وقد تولت الإدارة العامة للتخطيط والتطوير مهمة تنفيذ البرنامج، والذي شارك فيه ١٧ زميلاً، في حين اشتمل البرنامج على محاور (التخطيط، والمتابعة، والريادة، والابتكار والإبداع في العمل) ■



## المعهد ينفذ ٢٥ برنامجاً خاصاً هذا العام

ينفذ المعهد خلال العام التدريبي الحالي ١٤٣٤/١٤٣٥ هـ ٢٥ برنامجاً خاصاً منها ١٤ برنامجاً تدريبياً خاصاً و١١ برنامجاً إعدادياً خاصاً، وذلك لعدد من الأجهزة الحكومية، وهي على النحو التالي:

البرامج التدريبية الخاصة:

مهارات المحاسبة لموظفي وزارة الخارجية (وزارة الخارجية)، ومراجعي تقنية المعلومات (ديوان المراقبة العامة)، وكتاب الضبط (وزارة العدل)، وتدقيق إيرادات مصلحة الجمارك (ديوان المراقبة العامة)، والمراجعة باستخدام النظم الآلية (ديوان المراقبة العامة)، ومحاسبة الزكاة والضريبة (مصلحة الزكاة والدخل)، وتفتيش العمل والصحة والسلامة المهنية (وزارة العمل)، وتدقيق الإيرادات العامة (ديوان المراقبة العامة)، وتنمية مهارات التعامل مع النزلاء (المديرية العامة للسجون)، ونظام العمل والعمال (وزارة العمل)، وتسوية الخلافات العمالية (وزارة العمل)، والتحقيق في المخالفات العمالية (وزارة العمل)، ومنازعات الأوراق التجارية (وزارة التجارة والصناعة)، وتنمية مهارات التعامل مع الحاج والمعتمر والزائر (الرئاسة العامة لشئون المسجد الحرام والمسجد النبوي).

البرامج الإعدادية الخاصة:

الأنظمة الجزائرية (هيئة التحقيق والادعاء العام)، والإدارة الجمركية (مصلحة الجمارك)، والزكاة والضريبة (مصلحة الزكاة والدخل)، والرقابة الجمركية (مصلحة الجمارك)، وأنظمة وإجراءات الأحوال المدنية (وكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية)، وأعمال السكرتارية (وزارة الخدمة المدنية)، والدارسات القانونية (وزارة الدفاع)، وجرائم المعلوماتية (الأمن العام)، وإعداد الدراسات القانونية (إمارة الباحة)، ومكافحة الفساد المؤسسي (الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد)، والمراجعة وتعزيز النزاهة في العمل (الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد) ■



## ابتعاث

صدرت قرارات معالي مدير عام المعهد بابتعاث عدد من أعضاء هيئة التدريب لإكمال دراساتهم العليا في الخارج، وذلك على النحو التالي:

• ابتعاث أ. أحمد بن غزالي الحربي إلى جامعة راميت بأستراليا لدراسة الدكتوراه في تخصص اللغة الإنجليزية، مع التركيز على تدريس اللغة الإنجليزية لغير المتحدثين بها (TESOL).

• ابتعاث أ. عبدالعزيز بن سعود العريفي إلى جامعة ساوثرن ميثوديست بولاية تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية لدراسة الماجستير في تخصص القانون مع التركيز على القانون الإداري.

• ابتعاث أ. حسن بن محمد خرمي إلى جامعة موري الحكومية بولاية كنتاكي بالولايات المتحدة الأمريكية، لدراسة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال مع التركيز على إدارة المواد.

• ابتعاث أ. عبدالعزيز بن محمد العتيبي إلى جامعة شمال كولورادو بولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية، لدراسة الماجستير في تخصص الإحصاء مع التركيز على الإحصاء التطبيقي.

• ابتعاث أ. فايز بن علي العنزي إلى جامعة شمال تكساس بولاية تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية، لدراسة الماجستير في تخصص المحاسبة مع التركيز على محاسبة ضريبية ■

بحضور معالي المدير العام د. أحمد بن عبد الله الشعبي؛

## معهد الإدارة العامة يحتفل ببداية الأنشطة



تغطية/ د. أحمد زكريا أحمد

نظم معهد الإدارة العامة بمركزه الرئيس بالرياض حفل بداية الأنشطة للعام التدريبي الجديد ١٤٣٥/١٤٣٤هـ، وكان في مقدمة الحضور معالي د. أحمد بن عبد الله الشعبي مدير عام المعهد، والعديد من قياداته ومنسوبيه. وتأتي أهمية تنظيم هذا الحفل في ضوء ما تضمنته كلمة معالي المدير العام من استعراض للملامح العامة لخطة هذا العام، وذلك على مختلف الأصعدة سواء: المشروعات التطويرية، أو الأنشطة المختلفة للمعهد في مجالات: التدريب، والبحوث، والاستشارات الإدارية، والمكتبات والوثائق، ومركز الأعمال، ومركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية، والحاسب الآلي، والتخطيط والتطوير، والشئون المالية والإدارية. وقد تضمن الحفل عدداً من الفقرات والتعريف بالأعضاء الجدد المنضمين حديثاً لأسرة المعهد، وفي الختام تناول الحاضرون طعام الغداء.

بدأت فعاليات الحفل يوم الأربعاء ٢٨ شوال، حيث قام أ. عبد الله السميع مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام بالتقديم، مشيراً إلى انطلاق عام تدريبي جديد تتطلع فيه إدارة المعهد إلى مزيد من الإنجازات التي تليق بمعهد الإدارة العامة. ثم ألقى أ. زكريا بن بنجر رئيس لجنة النشاط الاجتماعي بالمعهد كلمة رحب فيها بمعالي المدير العام وبالحاضرين وبأعضاء هيئة التدريب العائدين من البعثات من حملة الدكتوراه والمجستير وبالأعضاء المنضمين حديثاً للمعهد من تعليميين وإداريين وفنيين، واستعرض رئيس اللجنة بشكل مختصر أبرز ملامح خطتها المقررة لهذا العام التدريبي، انطلاقاً من الأهداف السامية التي تسعى إدارة المعهد لتحقيقها من خلال الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية؛ لتنمية العلاقات الإيجابية بين منسوبي المعهد. وقد تضمنت هذه الأنشطة إقامة العديد من الحفلات، والرحلات، وتنظيم زيارات، والاستمرار في التعاون مع شركات ومؤسسات، وتقديم القروض الشخصية، والهدايا، وكذلك عقد دورات تدريبية، وإقامة مسابقات، وعقد دوري رياضي في الألعاب الرياضية المختلفة، بالإضافة للعديد من الأنشطة الأخرى. ثم توجه أ. بنجر بالشكر والتقدير لإدارة المعهد على ما تلقاه من توجيه ودعم لأعمال اللجنة.

وتحدث معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبد الله الشعبي، فاستهل كلمته بالترحيب بالجميع من مسئولين وأعضاء هيئة تدريب وإداريين، وبالزملاء الجدد الذين انضموا لأسرة المعهد هذا العام، متمنياً لهم مستقبلًا وظيفياً مليئاً بالعطاء، وتوجه بالشكر للجميع على جهودهم المخلصة التي بذلوها في العام المنصرم والفصل التدريبي الصيفي. ثم استعرض معاليه الملامح العامة لخطة العام التدريبي ١٤٣٥/١٤٣٤هـ، وما تطمح إدارة المعهد إلى تحقيقه من إنجازات خلال ذلك العام،

خاصة مع الاستمرار الفاعل للخدمات التي يقدمها المعهد والارتقاء بجودتها بما ينعكس إيجاباً على حسن الأداء في الأجهزة الإدارية المستفيدة من خدماته. وأوضح أنه اتساقاً مع هذا التوجه تم تطبيق نظام الطاقة الاستيعابية في إعداد خطة نشاط التدريب؛ لضمان الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛ مما سيسهم

في رفع الطاقة التدريبية وزيادة أعداد المتدربين.

كما ذكر معالي د. الشعبي أن المعهد قام لأول مرة بتطبيق نظام النسبة الموزونة للقبول بالبرامج الإعدادية لحملة الثانوية العامة للعام التدريبي الحالي، بالإضافة إلى تنفيذ فصل تدريبي صيفي لأول مرة في صيف هذا العام التحق به ٦٦٢٤ متدرباً.

وأكد معالي المدير العام على أن المعهد يتوجه خلال العام التدريبي الحالي لتنفيذ عدد من المشروعات التطويرية منها: البدء في تنفيذ خارطة الطريق بمحاورها الستة ( التخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية، والتقنية، واللوائح والأنظمة، والجودة والاعتماد، والشراكة المجتمعية)، والتعاون مع الجامعات السعودية لتنفيذ برامج تدريبية في المناطق والمحافظات المختلفة التي لا يوجد بها فروع للمعهد، كذلك التعاون مع بعض الجامعات الأمريكية لتبادل

الخبرات والاستفادة منها في تنفيذ برامج تدريبية، وافتتاح فرع منطقة عسير بمدينة أبها، وتطوير الهيكل التنظيمي الحالي للمعهد وكادر جديد لمنسوبي المعهد ومشروع التدريب الإلكتروني والتدريب عن بعد، ومراجعة جميع البرامج وفق المعايير العالمية والحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي لتلك البرامج

### تطبيق نظام النسبة الموزونة

### وتنفيذ فصل تدريبي

### صيفي لأول مرة هذا العام





المخطط له بالنسبة لمركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية إنجاز المشروع التجريبي للقياس، وقياس الأداء الفعلي وإعداد التقارير المطلوبة لـ ٧ جهات حكومية من بينها وزارتي الخدمة المدنية والعمل، وكذلك العمل مع ١٠ جهات لتصميم وتطبيق قياس الأداء لديها، بالإضافة إلى تقديم تقرير شامل لبطاقة الأداء المتوازن لقياس فاعلية وإنتاجية الأجهزة المشاركة.

وأبرز معالي د. الشعبي المشروعات المتوقعة تنفيذها في مجال الحاسب الآلي والتي تصنف لثلاثة: أولها المشروعات المتوقعة تنفيذها لتطوير التطبيقات والخدمات الإلكترونية، كمشروع تصميم موقع إلكتروني جديد للمعهد، ومشروع التدريب الإلكتروني ومشروع توفير نظام تخطيط موارد المنشأة ERP، وتوفير نظام للاتصالات الإدارية ونظام إدارة المحتوى ECM. وثانيها مشروعات البنية التحتية: كتحديث خطوط الربط للشبكة الواسعة، وترقية بيئة قواعد البيانات، وثالثها مشروعات تطوير منهجيات إدارة تقنية المعلومات: كتطبيق معايير الجودة العالمية على إجراءات وعمليات مركز الحاسب الآلي.

وتطرق د. الشعبي أيضاً إلى مجال التخطيط والتطوير، مشيراً إلى ابتعاث ٥٢ عضو هيئة تدريب إلى الخارج، واستقطاب ٣٧ مساعدي مدربين ومساعدات مدربات، وتدريب ٨٦٥ من بين أعضاء هيئة التدريب والإداريين والفنيين، وتنفيذ ٩ مشاريع في مجال الجودة. كما أشار إلى مجال المشاريع، فذكر نوعين منها: أولهما مشاريع تحت التنفيذ كإنشاء مبنى مقر فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة

بمدينة جدة، وإنشاء الفرع النسائي بالرياض، وإنشاء سكن أعضاء هيئة التدريب بكل من الرياض وجدة. وثانيهما المشاريع الجديدة والتي منها على سبيل المثال توسعة مقر فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، وإنشاء سكن أعضاء هيئة التدريب في مرحلته الثانية بالرياض، وتأثيث وتجهيز مبنى مركز تعليم اللغة الإنجليزية. كما أوضح أنه في مجال الشؤون المالية والإدارية، بلغت الاعتمادات المطلوبة للعام المالي ١٤٣٥/١٤٣٦ هـ ١٠٥ بليون ريال، بالإضافة إلى تزايد عدد الوظائف المطلوب إحداها سواء: لكادر الجامعات أو التعليمية أو نظام الخدمة المدنية أو على بند الأجور.

وأعلن معالي المدير العام عن تخصيص عدد من الجوائز للمتميزين في المعهد، كجائزة أفضل مدرب، وجائزة أفضل باحث، وجائزة أفضل إداري. وأظهر معاليه حرصه على تكريم المتفوقين من الدارسين في المعهد من خلال إقامة حفل لهم يدعى له أولياء أمورهم ويلتقي فيه الجميع في جو اجتماعي. واختتم معالي د. الشعبي كلمته بتوجيه الشكر الجزيل لمقام خادم الحرمين الشريفين - حفظه الله - وسمو ولي عهده الأمين، وسمو النائب الثاني، على الدعم الذي يلقاه المعهد من الحكومة الرشيدة. وكذلك الدعم والمساندة من معالي د. عبد الرحمن بن عبد الله البراك وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد. وعبر عن شكره أيضاً لجميع الزملاء والزميلات من أعضاء هيئة التدريب والإداريين والفنيين، متمنياً للمعهد ومنسوبيه عاماً تدريبياً حافلاً بالإنجازات.

وعقب ذلك توجه الحاضرون لتناول طعام الغداء بصحبة معالي د. أحمد بن عبد الله الشعبي مدير عام المعهد، في جو يسوده طابع إنساني كريم ■

بهدف ضمان جودة المخرجات التدريبية، واستقطاب الكفاءات السعودية المتميزة من خريجي برنامج خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز - حفظه الله - للابتعاث الخارجي للعمل كأعضاء هيئة تدريب، وتعديل سياسة الابتعاث والتدريب والتي تضمنت إمكانية مواصلة المبتعثين الدراسة لدرجة الماجستير ودرجة الدكتوراه بالإضافة إلى فتح باب الابتعاث لدرجة الدكتوراه في الجامعات البريطانية.

وركّز د. الشعبي على ما هو مخطط لإنجازه خلال العام الحالي في عشرة مجالات وأنشطة متنوعة للمعهد. فبين أن نشاط التدريب من المخطط له تنفيذ ٢٤٩ برنامجاً تدريبياً عاماً وخصوصاً يلتحق بها ما يربو على ٨٣٠٠ متدرباً ومتدربة، وتنفيذ ٢١ برنامجاً إعدادياً عاماً وخصوصاً: لإعداد وتأهيل ٢٦٩٢ دارساً ودارسة

وتجدر الإشارة إلى أن الفرع النسائي سينفذ هذا العام ولأول مرة برنامجاً إعدادياً خاصاً بعنوان «أنظمة وإجراءات الأحوال المدنية»، كما أنه من المخطط تنفيذ ٤٤ حلقة تطبيقية عامة وخاصة، بالإضافة إلى ثلاثة اجتماعات طاولة مستديرة و ٢٠ حلقة تطبيقية موجهة وحلقتين دوليتين وندوتين ولقاءين. وأشار إلى أنه من المقرر في مجال تصميم وتطوير البرامج: تصميم ٧ برامج تدريبية جديدة وبرنامج إعدادي واحد، وتطوير ٩ برامج تدريبية وبرنامج تدريبي واحد، وإعداد ٧٥

حقيبة تدريبية وتطوير ٩ حقائب برامج تدريبية. ومن المقرر أيضاً في مجال تقنيات التدريب: أن تشمل خطة تقنيات التدريب على إنتاج ثلاث حالات تدريبية، وترجمة ٣٥ فيلماً تدريبياً، وتأمين ٩٥ فيلم تدريبية.

وحدد معالي مدير عام المعهد د. الشعبي ما هو مخطط لإنجازه في نشاط البحوث والاستشارات الإدارية بقوله: «من المخطط له إنجاز ١٨ عملاً علمياً، وتأليف ٥ كتب وإعداد بحثين ميدانيين وترجمة ١١ كتاباً، بالإضافة إلى إصدار ٤ أعداد من دورية الإدارة العامة، وطباعة وإعادة طباعة ٧٤ عملاً علمياً وإعلامياً، إلى جانب المشاركة في ٩ معارض كتاب داخل المملكة وخارجها، وسيلعب عدد دور النشر والمكتبات التي تقوم ببيع إصدارات المعهد ١٢ دار نشر ومكتبة. كما أنه من المخطط له إعداد ٦٥ استشارة إدارية».

وفيما يتعلق بالمكتبات والوثائق، فإنه من المخطط له تزويد مكتبات المعهد بعدد ١٠٨٠٩ مادة ما بين كتاب ودورية ومطبوعة رسمية، والاشتراك في ٢٥ قاعدة معلومات تحتوي على نحو ٥ ملايين مادة، ومن المخطط له أيضاً إضافة ٩١٩ وثيقة إدارية لمركز الوثائق. وبالنسبة لمركز الأعمال فمن المخطط له تنفيذ ١٤٤ برنامجاً تدريبياً يلتحق بها ٣٦٠٠ متدرباً، وإعداد ٤ استشارات تنظيمية. ومن



بسم الله الرحمن الرحيم  
المملكة العربية السعودية  
ديوان رئاسة مجلس الوزراء  
الرقم ١٢  
التاريخ ١٣٨٣/٥/٢١  
التوقيع:

بعمون الله تعالى  
نحن سعود بن عبدالعزيز آل سعود  
ملك المملكة العربية السعودية  
بعد الاطلاع على المادتين التاسعة عشر  
والعشرين من نظام مجلس الوزراء  
الصادر بالمرسوم الملكي رقم ٣٨ وتاريخ  
١٣٧٧/١٠/٢٢هـ.  
وبناء على قرار مجلس الوزراء رقم ٤١٩  
وتاريخ ١٣٨٣/٥/١٣هـ  
وبناء على ما عرضه علينا رئيس مجلس  
الوزراء

نرسم بما هوأت:  
أولاً: الموافقة على  
نظام المقاطعات  
بالصيغة المرافقة  
لهذا.

ثانياً : يطبق هذا النظام  
خلال مدة تسعة أشهر من تاريخ نشره.

ثالثاً : على رئيس مجلس الوزراء والوزراء كل فيما يخصه تنفيذ مرسومنا هذا،،،

التوقيع الملكي الكريم  
سعود

## قلق الكتابة

يقول نزار قباني: (إن أعظم ما يزعيني عند الكتابة هو منظر الورقة البيضاء) تصور هذا الأفق المتسع من الفراغ الصامت، هذه البقعة المجذبة بين يديك تريد أن تستنبتها وتجعلها خميلة مضيفة بالأفكار ومنمنمة بعدارى الكلمات التي تليق بقارئك، تحترم عقله وثقافته. أحرق في هذا البياض الضج الذي يمتد ويوغل في البعيد، كلما حدقت فيه وكأنه يسخر مني.

لا شيء إلا لأن الكتابة هي صورة لعقل الإنسان، وقد قال حسان بن ثابت رضي الله عنه:

وإن أشعر بيت أنت قائله \* \* \* بيت يُقال، إذا أنشدته، صدقا

وانما الشعرُ لب المرء يعرضه \* \* \* على المجالس إن كيسا وإن حمقا

هذا الوعي الذي يتجسد في بيتي حسان بأهمية الجمهور ومبدأ احترام المتلقي، هو الذي جعل الفرزدق يقول: يعتبرني الناس أشعر العرب ووالله إنه ليمر علي وقت يكون فيه قلع الضرس أهون علي من أن أقول بيتاً واحداً.

ولم يكن الفرزدق ليعجز عن قول بيت من الشعر إلى هذا الحد، لكنه القلق الإبداعي والتوجس من ردة فعل الجمهور، فليس المهم بالنسبة له نظم البيت، ولكن ماذا يقول هذا البيت؟، ما هو المحتوى؟، وماذا يضيف للمتلقى؟، خطر لي قول حسان والفرزدق وأنا أتصفح صحفنا وأجد هذه المطولات من الأعمدة الصحفية التي أغبط كتابها على جلد هم وعزيمتهم وصبرهم وهم مكبون على كتابتها، وأشفق عليهم ثانياً وهم يقرأونها ويعجبون بما كتبوا، فيما شاعر الرسول يتوجس من عرض شعره والفرزدق تنتابه الحيرة والقلق عند كتابة البيت، بينما نزار قباني ترعبه الورقة البيضاء.

قلت إن كتاب تلك الأعمدة هم فقط من يقرأون أعمدتهم مهما بلغت من الصياغة البلاغية والتجويد الكتابي، فلم تعد هذه الألاعيب تغري المتلقي، ومالم يقرأ المتلقي همه ويجد من يتبنى قضاياها فلن يأبه بصياغة الكاتب ولا بصورته، فضلاً عن أن عصر المعلقات الصحفية قد ولّى، وربما تغريدة أغنت عن معلقة.

وقد كان مصطفى أمين يكتب زاويته (فكرة) في أخبار اليوم في زمن المطولات الأدبية في أقل من نصف عمود، وكانت أشهر زاوية صحفية في زمنه: لارتباطها بهم المواطن المصري، وكانت نموذجاً في الكتابة الصحفية من حيث: الفكرة، والصياغة، والدقة، والاختصار، أفلم يئن لأهل المقالات ذات الطول والعرض أن يقيسوها بمدى اهتمام المتلقي لا مدى الوجاهة الاجتماعية ■

مدى



أ. عبد الله بن متعب السميح \*

وأنا أتصفح

صحفنا وأجد

هذه المطولات

من الأعمدة

الصحفية التي

أغبط كتابها على

جلدهم وعزيمتهم

وصبرهم وهم

مكبون على

كتابتها، وأشفق

عليهم

15

العدد ١١٠ - شتو - ١٤٣٤ هـ

\* مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

رئيس تحرير مجلة التنمية الإدارية



بالمركز الرئيس وفروعه بمختلف مناطق المملكة:

## تنفيذ ٢١٦ برنامجاً تدريبياً بالفصل الصيفي لأول مرة بمعهد الإدارة العامة

وأكد الشمراني أنه ومن خلال ردود الفعل للمشاركين في هذه البرامج والمنفذين فإن مستوى الرضاء كان عالياً جداً، مشيراً إلى أن في ذلك استثمار لموارد المعهد بما يحقق الاحتياجات التدريبية لشريحة من موظفي الأجهزة الحكومية، لا تمكنهم ظروفهم العملية والخاصة من المشاركة في التدريب أثناء العام التدريبي. ويأمل أ.سعد الشمراني أن يستمر المعهد في تنفيذها مستفيداً من النقاط الإيجابية التي تحققت هذا العام فيعززها، ومن الملاحظات فيعالجها في الأعوام القادمة.

تلبية الاحتياجات التدريبية

ومن جانبه نوه أ.فهد الرشيدان مسئول الترشيع للبرامج التدريبية في المديرية العامة للجوازات، بافتتاح فصل صيفي، وأكد أنه لبي جزء معقولاً من الاحتياج الكبير للتدريب الذي تعيشه المديرية العامة للجوازات، وأشاد الرشيدان بمستوى التعاون والمرونة الذي لسه من إدارة القبول والتسجيل بالمعهد، مما سهل عملية التحاق منسوبي المديرية بعدد من البرامج التي تم تنفيذها.

وأثنى أ.عبدالله الصقر، مسئول الترشيع في وزارة التربية والتعليم على فكرة تبني افتتاح فصل تدريبي صيفي في المعهد، منوهاً بتنوع البرامج خلال الفصل، وتغطيتها لمختلف القطاعات التدريبية التي تحتاجها الوزارة. وتمنى أ.الصقر أن يستمر المعهد في تنفيذ الفصل الصيفي، ليتمكن أكبر عدد ممكن من الموظفين من الالتحاق بالبرامج وتطوير مهارات أداءهم الوظيفي.

برامج متنوعة

وقد نفذ المعهد، خلال الفصل الصيفي ٢١٦ برنامجاً تدريبياً، في كل من مركزه الرئيس بالرياض، وفروعه في منطقة مكة المكرمة بجدة، والمنطقة الشرقية، بالدمام، والفرع النسائي، اجتازها ٦٦٢٤ متدرباً ومتدربة، تم ترشيحهم من ٣٠٥ جهات حكومية من مختلف مناطق المملكة.

وفي المركز الرئيس، نفذ المعهد ٩٨ برنامجاً تدريبياً، اجتازها ٣٤٢٢ متدرباً من ١٠١ جهة حكومية. والبرامج التي تم تنفيذها خلال الفصل الصيفي في المركز الرئيس على النحو التالي:

قطاع إدارة المواد:

التفاوض مع الموردين، وتجهيز وترتيب المستودعات، واستلام المواد، والرقابة على المواد، والمنافسة العامة، ومتابعة أوامر التوريد.

قطاع الإحصاء:

تحليل العلاقات بين المتغيرات، وتصميم المسوح الإحصائية، وإعداد التقارير الإحصائية، وتصميم الاستبانة.



### تقرير / نايف الحسين

نتيجة للطلب الكبير على برامج معهد الإدارة العامة التدريبية، والذي يتزايد عاماً بعد عام، قرر المعهد تنفيذ فصل صيفي ليغطي جزءاً من الاحتياج التدريبي، وتمت دراسة الطاقة الاستيعابية للمعهد وفق المعطيات المتاحة في فترة الصيف، وصدر قرار معالي مدير عام المعهد د.أحمد بن عبدالله الشيعبي، بفتح باب القبول في الفصل الصيفي للعام ١٤٣٤هـ، في كل من المركز الرئيسي والفروع، لأول مرة في تاريخ المعهد؛ لتوفير المزيد من الفرص التدريبية لمرشحي الأجهزة الحكومية، وبناء على ذلك تم الإعلان عن برامج الفصل الصيفي في الصحف المحلية، وعلى موقع المعهد على شبكة الإنترنت. وتم استقبال طلبات الترشيع على برامج المعهد خلال

الإدارات المعنية بالتدريب في مختلف الجهات الحكومية، واستمرت فترة الترشيع لمدة أسبوع، تم بعدها إعلان نتائج القبول.

وجاءت ردود فعل الجهات الحكومية إيجابية تجاه تنفيذ هذا الفصل الصيفي، فقد تفاعلت الجهات الحكومية بشكل كبير، وتم ترشيح عدد كبير من الموظفين من مختلف الجهات، وأشار أ.سعد بن

عبدالله الشمراني مدير عام شؤون المتدربين بالمعهد إلى أن عدد المجموعات التي تم تنفيذها في الفصل الصيفي أكثر من ٣٠٠ مجموعة في المركز الرئيس والفروع، شارك في تنفيذها أكثر من ٢٠٠ من أعضاء وعضوات هيئة التدريب واستفاد منها أكثر من حوالي ٧ آلاف موظفاً وموظفة من الأجهزة الحكومية.

## قطاع الإدارة الصحية:

تطبيقات الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات والمراكز العلاجية، والأعمال الإجرائية في السجلات الصحية، والتنظيم في المرافق الصحية، والتخطيط في المرافق الصحية، وإدارة برامج التثقيف الصحي.

## قطاع الإدارة العامة:

الإبداع الإداري، والإشراف الإداري، والقيادة الإدارية، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وتوزيع العمل، ومهارات التفاوض، والتخطيط التنفيذي، ومهارات بناء فرق العمل، وتطوير خدمات المستفيدين.

## قطاع الإدارة المكتبية:

إدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت، وأعمال السكرتارية، والاتصالات الإدارية، والأرشيف الإلكترونية، وتحرير الرسائل باستخدام الحاسب الآلي، ومعالجة النصوص إعداد التقارير.

## قطاع الإدارة الهندسية:

إدارة أعمال الصيانة، والإشراف المركزي على تنفيذ المشاريع، والهندسة القيمية، وبرمجة المشاريع الهندسية.

## قطاع الاقتصاد والميزانية:

إدارة الإيرادات والنفقات العامة، وإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية للسوق، وتحليل ومعالجة مشكلات الميزانية، وإدارة الميزانية، وتحليل اقتصاديات الاستثمار.

## قطاع الحاسب الآلي:

إدارة وصيانة نظام الخدام في بيئة ويندوز، وأساسيات أمن المعلومات، وأساسيات شبكات الحاسب الآلي، وأساسيات نظام التشغيل UNIX، وبرمجة التطبيقات بلغة JAVA، وبرمجة تطبيقات الإنترنت بلغة JAVA، وبرمجة قاعدة البيانات MS Access، وتطوير صفحات الإنترنت بلغة XHTML، ولغة الاستفسار الإجرائية في بيئة أوراكل، ولغة الاستفسار البنائية SQL، وإدارة مشاريع البرمجيات، وإدارة نظام التشغيل ويندوز- محطة العمل، والتحليل الهيكلي لنظم الحاسب، وتطوير صفحات الويب باستخدام JavaScript، وشبكات النطاق المحلي اللاسلكية.

## قطاع السلوك التنظيمي:

مهارات التعامل مع الرؤساء، ومهارات التعامل مع المراجعين، ومهارات التعامل مع المرؤوسين، وإدارة النزاع في بيئة العمل، والالتزام والولاء الوظيفي، وسلوكيات الوظيفة العامة، ومهارات التعامل مع ضغوط العمل، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة، وسلوكيات الوظيفة العامة.

## قطاع العلاقات العامة والإعلام:

إعداد الحملات الإعلامية، والمراسم في العلاقات العامة، وإدارة الفعاليات، والإلقاء الفعال، وجمع وتحرير الأخبار.

## قطاع القانون:

إعداد وصياغة العقود، والتحقيق الإداري، والمرافعات أمام الجهات الشرعية، وإعداد الدراسات والاستشارات القانونية، والجوانب

## ●● أ.فهد الرشدان:

### افتتاحه لبى جزءاً معقولاً

### من الاحتياج الكبير للتدريب

### بالمديرية العامة للجوازات

القانونية في نظام الخدمة المدنية.

قطاع المحاسبة:

استخدام الحاسب الآلي في المحاسبة الحكومية، والحسابات الختامية الحكومية، والقيود المحاسبية الحكومية، وأصول المحاسبة الحكومية، والمحاسبة الحكومية في الفروع، ومباشرة الأموال العامة، ومبادئ المحاسبة المالية.

## قطاع المعلومات:

إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، والبحث عن المعلومات في المراجع المطبوعة، وتنمية مهارات استخدام الإنترنت في المكتبات، وتصنيف ديوي العشري، وخدمات المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات، والفهرسة الموضوعية وبناء قوائم رؤوس الموضوعات، وبناء المكتبات الرقمية.

## قطاع الموارد البشرية:

الإجازات، والاستقطاب والاختيار، والحقوق والمزايا المالية للموظف، والترقيات، وإنهاء الخدمة، وتخطيط القوى العاملة، وتخطيط المسار الوظيفي، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتقويم الأداء الوظيفي.

## ٤٧ برنامجاً

وفي فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، بمدينة جدة، نفذ المعهد ٤٧ برنامجاً تدريبياً، اجتازها ١٢٩٣ متدرباً من ٧٦ جهة حكومية. والبرامج التي تم تنفيذها خلال الفصل الصيفي في فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، على النحو التالي:

## قطاع إدارة المواد:

المنافسة العامة، وتجهيز وترتيب المستودعات، وإرجاع المواد، وجرد المواد، والرقابة على المواد، وصرف المواد.

## قطاع الإحصاء:

تحليل العلاقة بين المتغيرات، وإعداد التقارير الإحصائية، وإدارة برامج التثقيف الصحي، وإدارة التوثيق التمريضي، والأعمال الإجرائية في السجلات الصحية.

## قطاع الإدارة العامة:

الإبداع الإداري، والقيادة الإدارية، والتنسيق الإداري، ومهارات بناء فرق العمل، والتخطيط التنفيذي، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات، والإشراف الإداري.

## قطاع الإدارة المكتبية:

إدارة الوقت، وعمال السكرتارية، ومعالجة النصوص، وتحرير الرسائل باستخدام الحاسب الآلي، والاتصالات الإدارية.

## قطاع الحاسب الآلي:

أساسيات شبكات الحاسب الآلي، وبرمجة تطبيقات النوافذ بلغة C، وبرمجة قاعدة البيانات MS Access، وتصميم التقارير في بيئة فيجوال بيسك، وأساسيات قواعد البيانات، وتطوير صفحات

الإنترنت بلغة XHTML.

قطاع السلوك التنظيمي:

مهارات التعامل مع المراجعين، وسلوكيات الوظيفة العامة، ومهارات التعامل مع الرؤساء، والاتصال الإداري، ومهارات التعامل مع المرؤوسين، والانتماء والولاء الوظيفي، ومهارات التعامل مع ضغوط العمل.

قطاع المحاسبة:

القيود المحاسبية الحكومية، وتدقيق المستندات المالية الحكومية، ومبادئ المحاسبة المالية، وأصول المحاسبة الحكومية، ونظم الرقابة الداخلية.

قطاع المعلومات:

خدمات المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات، والإعارة.

قطاع الموارد البشرية:

تقويم الأداء الوظيفي، والترقيات، وإنهاء الخدمة، وتخطيط القوى العاملة.

#### ٤١ برنامجاً بالشرقية

وفي فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، بمدينة الدمام، نفذ المعهد ٤١ برنامجاً تدريبياً، اجتازها ١١٥٣ متدرباً من ٧٣ جهة حكومية. والبرامج التي تم تنفيذها خلال الفصل الصيفي في فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، على النحو التالي:

قطاع الإدارة العامة:

إدارة الجودة الشاملة، والإبداع الإدارية، والإشراف الإداري، والتنسيق الإداري، ومهارات بناء فرق العمل، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

قطاع الإدارة المكتبية:

أعمال السكرتارية، والاتصالات الإدارية، والسكرتارية الإلكترونية، وتحرير الرسائل باستخدام الحاسب الآلي، ومعالجة النصوص.

قطاع الحاسب الآلي:

أساسيات شبكات الحاسب الآلي، وأساسيات قواعد البيانات، واستراتيجيات الحكومية الإلكترونية وتطبيقاتها، وتطوير صفحات الإنترنت بلغة XHTML، وأساسيات أمن المعلومات، وتصميم التقارير في بيئة فيجوال بيسك، وتطوير صفحات الويب باستخدام JavaScript، وشبكات النطاق المحلي اللاسلكية، وهندسة البرمجيات، وإدارة نظام التشغيل ويندوز- محطة العمل، وبرمجة قاعدة البيانات MS Access، ونمذجة النظم باستخدام لغة UML.

قطاع السلوك التنظيمي:

مهارات التعامل مع الرؤساء، ومهارات التعامل مع المراجعين، ومهارات التعامل مع ضغوط العمل، وإدارة النزاع في بيئة العمل، والانتماء والولاء الوظيفي، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة، ومهارات

#### ●● أ. عبد الله الصقر:

#### برامجه متنوعة وتغطي مختلف

#### القطاعات التدريبية التي

#### تحتاجها وزارة التربية والتعليم

التعامل مع المرؤوسين، وسلوكيات الوظيفة العامة.

قطاع المحاسبة:

استخدام الحاسب الآلي في المحاسبة الحكومية، والحسابات الختامية الحكومية، والقيود المحاسبية الحكومية، ومبادئ المحاسبة المالية، والمحاسبة الحكومية في الضروع، ومباشرة الأموال العامة، وتدقيق

المستندات المالية الحكومية، والتقارير المالية الحكومية.

قطاع الموارد البشرية:

تقويم الأداء الوظيفي، والحقوق والمزايا المالية للموظف.

٣٠ بالفرع النسائي

وفي فرع المعهد النسائي بالرياض، نفذ المعهد ٣٠ برنامجاً تدريبياً، اجتازها ٧٥٦ متدربة من ٥٥ جهة حكومية. والبرامج التي تم تنفيذها خلال الفصل الصيفي في فرع المعهد النسائي، على النحو التالي:

قطاع الإدارة الصحية:

تطبيقات الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات والمراكز العلاجية، وإدارة التوثيق التمريضي، والتنظيم في المرافق الصحية.

قطاع الإدارة العامة:

التخطيط التنفيذي، ومهارات التفاوض، والإبداع الإداري، والقيادة الإدارية، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات، والتنسيق الإداري، والإشراف الإداري.

قطاع الإدارة المكتبية:

أعمال السكرتارية، والعرض والتقديم باستخدام الحاسب الآلي، ومعالجة النصوص، وتحرير الرسائل باستخدام الحاسب الآلي، والأرشفة الإلكترونية.

قطاع الاقتصاد والميزانية:

إدارة الإيرادات والنفقات العامة.

قطاع الحاسب الآلي:

إدارة مشاريع البرمجيات، وأساسيات أمن المعلومات، وبرمجة قاعدة البيانات MS Access، وأساسيات أمن المعلومات.

قطاع السلوك التنظيمي:

مهارات التعامل مع الرؤساء، ومهارات التعامل مع المراجعين، وسلوكيات الوظيفة العامة.

قطاع المحاسبة:

التقارير المالية الحكومية.

قطاع المعلومات:

خدمات المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات، والببليوجرافيا.

قطاع الموارد البشرية:

تقويم الأداء الوظيفي، والترقيات، وتخطيط القوى العاملة، وإنهاء الخدمة ■



## الفصل بين سلطتي التحقيق والادعاء العام

”

لابد أن تتسم

إجراءات التحقيق

بروح الحياد؛

لأن الفصل بين

سلطتي التحقيق

والادعاء العام،

وجعل اختصاص

كلا منهما مناط

بجهة مستقلة

يؤدي الي توزيع

الاختصاص،

وارساء دعائم

خبرة فنية عالية

في التحقيق

والادعاء العام

“

نصت المادة السادسة عشر أنه: «تختص هيئة التحقيق والادعاء العام وفقاً لنظامها بإقامة الدعوى الجزائية ومباشرتها أمام المحاكم المختصة»، ومن هذا المنطلق فإن التحقيق والادعاء العام من السلطات القضائية التي كفل لها المنظم السعودي الرعاية والاهتمام، بدء من نزع سلطة التحقيق من أقسام الشرطة إلى إنشاء هيئة تعنى بالتحقيق والادعاء العام-أي سلطتان قضائيتان تحت مظلة واحدة -.

من هنا نجد جدلاً قانونياً يثور حول هذه القضية كمعاداة العلوم الاجتماعية الفلسفية التي لا يعرف لها صواب و خطأ ، فهل يجب الفصل بين التحقيق والادعاء العام؟، أرى وبعض المختصين أنه من غير الملائم أن يملك المحقق سلطة التحقيق و سلطة الادعاء العام؛ لأنه من خلال قيامه بالتحقيق ومراحل قد كُون قناعة و توصل لنتائج تدّين الشخص الخاضع للتحقيق مما يجعله منحازاً لرأيه و خصماً؛ وبالتالي غير منفتح الذهن لأي احتمالات أخرى قد تظهر في المراحل اللاحقة على التحقيق كالادعاء العام، وقد يفقد هذا الانحياز للأسباب الموضوعية فيؤدي ذلك بالمحقق (المدعي العام) بقبول التهمة جزافاً و البدء في إجراءات المحكمة الجزائية ، باعتقادي يمكن تلافي ذلك التعارض بالفصل بين سلطتي التحقيق والادعاء العام؛ لضمان أن المتهم لا يحكم عليه بشكل مسبق بمجرد اتهامه فالمتهم برئ حتى تثبت إدانته. بشكل عام فإن الفصل يؤدي إلى توفير أقصى حد ممكن من الضمانات للحرية الشخصية ومنها حق الدفاع التي كفلتها الاتفاقيات الدولية لحقوق الإنسان و المملكة جزء منها.

فلابد أن تتسم إجراءات التحقيق بروح الحياد؛ لأن الفصل بين سلطتي التحقيق والادعاء العام، وجعل اختصاص كلا منهما مناط بجهة مستقلة يؤدي الي توزيع الاختصاص، وارساء دعائم خبرة فنية عالية في التحقيق والادعاء العام.

الخلاصة أن السلطات القضائية بوجه عام لابد لها من امتلاك الاستقلالية و التفرد؛ حتى لا يتسبب تعارض المصالح في إعاقة سير العدالة. لذا قال الفيلسوف الألماني ألبرت شفايتزر، أي نظرية في القانون يجب أن تنبثق من احترام الحياة، وعلينا أن نعيد تقرير حقوق الإنسان التي لا يجوز إهدارها على نفس هذا المبدأ المهم ■



أصيل بن ساير الجعيد \*

نائب وزير العمل وعضو مجلس الشورى السابق د. عبدالواحد الحميد لـ (التنمية الإدارية):

# الدول الاقتصادية الكبرى حمت أسواق العمل لديها من سطوة العرض والطلب

أجرى الحوار: عبدالعزيز الهدلق

**سوق** العمل يختلف عن بقية الأسواق داخل أي اقتصاد؛ لأننا حين نتحدث عن العرض والطلب في سوق العمل فنحن نتحدث عن «بشر» ولا نتحدث عن «بضائع»، وبالتالي لا يمكن ترك سوق العمل لقوى العرض والطلب بالكامل مثلما هي الحال في الأسواق الأخرى. كما أن الدول الرأسمالية كالولايات المتحدة ودول الاتحاد الأوروبي قد حمت أسواق العمل لديها من سطوة قوى العرض والطلب؛ فوضعت حدوداً دنياً للأجور، وسمحت بالتنظيمات النقابية، وتشددت في قواعد السلامة والصحة العمالية وغير ذلك من الأنظمة والإجراءات. كذلك يجب التأكيد على أهمية تنظيم وتطوير سوق العمل السعودي بقرارات حكومية ملزمة. ومن ناحية أخرى فإن سوق العمل السعودي يعاني من تشوهات بسبب التشوه الهيكلي للاقتصاد السعودي بسبب الاستقدام الجائر للأيدي العاملة الرخيصة. جاء ذلك في شأيا الحوار الصحفي الذي أجرته مجلة «التنمية الإدارية» مع د. عبدالواحد الحميد، الذي تناول فيه أيضاً الكثير من عوائق السعودية في سوق العمل والحلول المناسبة، بالإضافة إلى تجربته في مجلس الشورى، وأهم ما خرج به من هذه التجربة. ودون أن تكشف عن جميع ما قاله ضيف هذا العدد، نرحب بكم في السطور التالية لمتابعة هذا اللقاء المهم... واليكم تفاصيله...



## لن نتحقق السعودية في القطاع الخاص بالقدر الكافي إلا بقرارات حكومية ملزمة

أن يكون للتدخل الحكومي وللمقرارات الحكومية دورٌ ملزم في سوق العمل السعودي، باعتبار أن هذا السوق منفتح على الخارج وتسرّب إلى داخله عمالة وافدة تُقدَّر بالملايين وليس بالآلاف أو عشرات أو مئات الآلاف، في الوقت الذي يعاني فيه السعوديون من البطالة.

ولن نتحقق السعودية بالقدر الكافي إلا بقرارات حكومية ملزمة لأن القطاع الخاص يبحث عن أقصى الأرباح، وهذا من حقه، فإذا وُجد العامل الذي يقبل أجراً منخفضاً فمن الطبيعي أن يفضل القطاع الخاص على العامل ذي الأجر الأعلى، ومن ثم هناك تفضيل طبيعي للعمالة الوافدة ولا بد من خلق ظروف تحد من المنافسة الجائرة التي تمارسها العمالة الوافدة التي تمكنها ظروفها من قبول أجور منخفضة. هناك من يخلط بين «الوطنية»

■ هل يمكن أن تكون برامج السعودية في القطاع الأهلي قابلة للتطبيق وفق قرارات حكومية ملزمة؟

● يختلف سوق العمل عن بقية الأسواق داخل أي اقتصاد؛ لأننا حين نتحدث عن العرض والطلب في سوق العمل فنحن نتحدث عن «بشر» ولا نتحدث عن «بضائع»، وبالتالي لا يمكن ترك سوق العمل لقوى العرض والطلب بالكامل مثلما هي الحال في الأسواق الأخرى. وعندما نتأمل أسواق العمل في الدول الأخرى، بما فيها الدول الرأسمالية كالولايات المتحدة ودول الاتحاد الأوروبي، نجد أن الحكومات حمت تلك الأسواق من سطوة قوى العرض والطلب؛ فوضعت حدوداً دنياً للأجور، وسمحت بالتنظيمات النقابية، وتشددت في قواعد السلامة والصحة العمالية، وغير ذلك من الأنظمة والإجراءات، التي قد تتعارض مع الحرية الكاملة للممارسة الاقتصادية وفق المفهوم الرأسمالي، الذي يقوم على حرية تفاعل قوى العرض والطلب. فإذا كان هذا يحدث في دول رأسمالية فمن باب أولى

الاقتصاد ووحداً ومجاميعه، بما في ذلك تلك التي تتفاعل داخل سوق العمل وعبر القنوات الاستثمارية المختلفة، وتصنع الصورة الكلية للممارسة الاقتصادية المنطقية. واستطيع أن أسرد لك عشرات المعوقات التي تواجه السعودية لكنها كلها من صنع الاستقدام الجائر.

#### سوق العمل

#### ■ كيف ترون مدى مواءمة مخرجات التعليم مع سوق العمل؟

● مخرجات التعليم والتدريب لا تتلاءم مع متطلبات سوق العمل، وهذا خلل في سياسات التعليم والتدريب. لكن الخلل في التدريب والتعليم هو انعكاس أيضاً للخلل في هيكل الاقتصاد السعودي، ضمن عوامل أخرى بالطبع. ومع ارتفاع نسبة البطالة ينتشر الآن وعي لدى الأفراد ولدى المؤسسات التعليمية بأهمية

الاستجابة لمتطلبات

سوق العمل، لكن

المعضلة هي أن سوق

العمل وفق قوى

العرض والطلب

الحالية المشوهة لا

يفرز أجراً تعادلياً

جاذباً إلى الدرجة

### الاستقدام الجائر هو

### أساس الخلل في سوق

### العمل السعودي

التي قد يفضل فيها السعودي الانتظار والبطالة حتى عندما يكون تخصصه مناسباً لسوق العمل بدلاً من القبول بوظيفة ذات أجر منخفض من وجهة نظره، والسبب هو منافسة البديل الوافد ذي الأجر الأرخص في بيئة اقتصادية تلهث خلف الربح! وعلى أي حال، لازال التعليم العام يعاني من الخلل، ولازال التدريب التقني والمهني بحاجة إلى الإصلاح، وهناك تحسن نسبي في بيئة التعليم العالي في بعض الجامعات وقلق من التأثير السلبي للجامعات الجديدة التي لم يستوف بعضها الشروط المطلوبة لبيئة جامعية متميزة. أما المكسب الكبير الذي حققه التعليم في السنوات الأخيرة فهو برنامج الابتعاث إلى الخارج فقد روعي فيه متطلبات سوق العمل.

■ تعاني كثير من الأجهزة الحكومية من تسرب كثير من الكفاءات إلى القطاع الخاص، هل ترون أن مثل هذا التسرب يمكن أن يؤثر بشكل سلبي على أداء الأجهزة الحكومية؟ وما هي رؤيتكم لمواجهة هذه المشكلة؟

● تسرب الكفاءات من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص سببه تكلس الأنظمة الإدارية والمالية الحكومية. فمعظم بيانات العمل الحكومي لا تفرق بين العامل المنتج والعامل الأقل إنتاجاً والعامل الذي لا ينتج على الإطلاق، ولا يملك المدير في القطاع الحكومي إلا القليل من الأدوات بين يديه لكي يحافظ على الكفاءات المتميزة لتبقى لديه ولا تتسرب. ولو أخذنا، على سبيل المثال، الكفاءات المتخصصة في الحاسب الآلي التي تعمل في الجهاز الحكومي نجد أنها تواجه إغراءات كبيرة للانتقال بالقطاع الخاص لأن القطاع الخاص يُثمن هذه الكفاءات. وعلى أي حال، أنا أرى أن انسيابية الحركة في عنصر العمل بين قطاعات الاقتصاد هي عموماً مسألة إيجابية من المنظور الاقتصادي، وهذه هي «المؤشرات» التحفيزية التي ذكرتها في إجابة سابقة، وهي تدفع القطاعات والأنشطة المختلفة إلى مراجعة وتصحيح أخطائها مما يرفع الكفاءة والأداء في مجمل الاقتصاد الوطني.

وبين عدم توظيف السعوديين، وهذا خطأ. والصواب هو إيجاد بيئة توظيف محفزة لتوظيف السعوديين من منطلق اقتصادي، وذلك عن طريق إصدار التشريعات الإلزامية التي تحقق ذلك، وعندها سيلتزم «الوطني» وغير الوطني بالتوظيف لأن شروط المنافسة ستكون موحدة أمام الجميع.

■ هل ترون أننا استفدنا من التجارب الدولية الناجحة في التعامل مع ملف البطالة كما يجب؟

● إستراتيجية التوظيف السعودية التي أقرها مجلس الوزراء قبل عدة أعوام مبنية على تجارب دولية ناجحة، ولكن يجب أن ندرك أيضاً أن سوق العمل السعودي والخليجي يتسم بسمات مختلفة عما هو سائد في معظم أسواق العمل في العالم. ولهذا يجب أن نكون انتقائيين في تعاملنا مع تجارب الدول الأخرى، فليس من المناسب استنساخ التجارب الأخرى على علاتها، وقد راعت إستراتيجية التوظيف السعودية هذه المسألة.

#### استقدام جائر

■ رغم الجهود التي تبذل للحد من الاستقدام إلا وفق الحاجة الفعلية، إلا أن تدفق العمالة الأجنبية غير الماهرة إلى بلادنا في ازدياد، ما هي الأسباب؟

● السبب الرئيس، من وجهة نظري، هو التشوه الهيكلي الذي يعاني منه الاقتصاد السعودي والذي انعكس بدوره على سوق العمل فأصابه بالتشوهات. وأي باحث يتأمل التشكيل البنوي للاقتصاد السعودي يجد مسافة هائلة تفصل بين واقع هذا الاقتصاد وبين ما يملحه المنطق الاقتصادي السليم القائم على ما يسميه الاقتصاديون «الميزة النسبية»، ولهذا نجد أن التقنيات الإنتاجية الممارسة في اقتصادنا هي في الغالب تقنيات تكثف استخدام عنصر «العمل» وليس «رأس المال»، في الوقت الذي نتمتع فيه بفائض في «رأس المال» ونعاني من شح في «اليد العاملة»، وسبب ذلك هو أن سهولة استقدام العمالة الوافدة الرخيصة من الخارج أوجدت وضعاً مصطنعاً بدت فيه هذه العمالة كما لو أنها وفيرة مع أنها مستقدمة وليست محلية، بمعنى آخر نحن في معظم ممارساتنا الإنتاجية نبنّي تقنيات تصلح لبنجلاديش أو الهند أو غيرهما من الدول التي تعاني من الكثافة في اليد العاملة وتفتقر إلى رأس المال! واذن، لابد من إصلاح هيكلي يزيل التشوهات التي يعاني منها الاقتصاد ويعاني منها سوق العمل أيضاً، ويتم ذلك بالحد من الاستقدام والاحتكام إلى الموارد المحلية إلا عندما يتعذر ذلك وفي أضيق الحدود.

■ ما هي برأيكم أبرز معوقات السعودية في القطاع الأهلي؟

● هناك جملة معوقات متشابهة، لكن أساس الخلل هو الاستقدام الجائر، فرجل الأعمال يبحث عن الربح فكيف نتوقع منه أن يتفاعل مع السعودية ويوظف سعوديين، إذا كان يستطيع أن يستقدم ويستخدم البديل الوافد بأجريقل كثيراً عما يدفعه للسعودي؟، وينتج عن الاستقدام الجائر تعطيل ما يسميه الاقتصاديون «المؤشرات» التحفيزية، التي تنطلق عادة داخل الاقتصاد من

وحي «العجز»

و«الفائض»

الموجودين

بدرجات مختلفة

في قطاعات

الاقتصاد،

فتحرك مفردات

### سوق العمل يعاني من التشوهات بسبب التشوه الهيكلي للاقتصاد السعودي



## أبحاث وشهادات وهمية

■ هل نال نشاط البحوث والدراسات في الجامعات والمراكز العلمية والتدريبية القدر الكاف من الاهتمام والإنفاق؟

● كانت البحوث والدراسات في الجامعات والمراكز العلمية في مقدمة ضحايا الانكماش الذي حدث في ميزانية الدولة في أوقات سابقة، وخاصة بعد منتصف عقد الثمانينات من القرن الماضي وتزايدت المعاناة في التسعينيات. أما الآن فقد تحسنت الحال كثيراً، وأصبحت الدراسات والأبحاث في الجامعات تحظى بميزانيات أفضل بكثير من السابق، لكن المشكلة هي أن فترة الجمود الطويلة أوجدت تقاليد معيقة للبحث في أوساط الجامعات حتى أننا بدأنا نسمع . بكل أسف . بما يسمى «الأبحاث الوهمية» وهي أبحاث يتم «مكيحتها» وإخراجها بقشور تتخذ من البحث الرصين مظهرًا، بينما تعاني في جوهرها من الخواء العلمي. لكنني أفترض أن التجربة المتواصلة ستفرز الخبيث من الطيب، ولن يصح في النهاية إلا الصحيح.

■ ما هي أبرز معوقات البحث العلمي، وكيف نستطيع توفير بيئة محفزة للبحث العلمي؟

● في السابق كان التمويل وعدم مرونة الأنظمة في الجامعات هما المعوق الأبرز. أعتقد

أننا الآن في وضع أفضل بكثير مما كنا عليه في السابق، ولكن نحتاج إلى بعض الوقت كيما نتخلص من التركة الثقيلة السابقة، خاصة أن العملية البحثية هي عملية تراكمية.

■ البحوث والرسائل العلمية حبيسة الرفوف والأدراج في الجامعات والمعاهد، كيف نفعل هذا المخزون المعرفي في خدمة التنمية؟

● يتحقق ذلك من خلال إيجاد شراكات بين الجامعات والقطاع الخاص والأجهزة الحكومية. وقد بدأت بعض جامعاتنا تنشط في إيجاد قنوات للتواصل مع القطاع الخاص، وبعض هذه الجامعات شكلت مجالس استشارية تتضمن عضويتها شخصيات فاعلة من القطاع الخاص، واعتقد أن هذه الشراكات يمكن أن تنجح إذا ما

أسست «آلية» للعمل منذ الخطوات الأولى للعملية البحثية، بحيث يكون الباحثون في الجامعات على معرفة بما يحتاج إليه القطاع الخاص، أو ما تحتاج إليه أجهزة الحكومة فينصرف البحث منذ البداية إلى سد حاجة موجودة ومطلوبة. وبالتبع لا يقلل ذلك من أهمية البحث في المجالات الأكاديمية الصرفة.

■ الشهادات العلمية العالية الوهمية يتكاثر طالبوها. فما هي دوافع المتكالبين على تلك الشهادات برأيكم؟، ولماذا تجد تلك الشهادات رواجاً في منطقتنا؟

## أتطلع إلى تطوير آليات العمل في مجلس الشورى وإلى توسيع صلاحياته

● في مجتمعاتنا العربية هناك نظرة تقدير لحملة الشهادات العليا، وهذه النظرة موروثية من أزمنة سابقة، عندما كان أصحاب هذه

الشهادات قليلين وكانوا فطاحلة مثل الدكتور طه حسين والدكتور زكي مبارك في مصر، والدكتور عبدالعزيز الخويطر والدكتور غازي القصيبي في السعودية. ففي بلداننا العربية أصبحت شهادة الدكتوراه من متطلبات الوجهة الاجتماعية، ثم أصبحت جواز سفر للعبور إلى مراكز وظيفية عليا. بالطبع تغير ذلك بالتدريج بعد أن تزايد عدد حملة الدكتوراه، وبعد أن عرف الناس أن الدكتور قد يكون متخصصاً في فرع من العلوم، ولكنه ليس بالضرورة موسوعياً ومنجزاً مثل طه حسين وغازي القصيبي. وقد استغل ذلك بعض «المحتالين» الذين قاموا بإنشاء مكاتب تباع أو تسهل بيع شهادات وهمية لبعض «المغفلين» الذين يبحثون عن الوجهة الاجتماعية أو المركز الوظيفي. هذه الظاهرة تبدو من وجهة نظري . طبيعية في مجتمع استهلاكي مثل مجتمعنا يعتقد أنه يشتري كل شيء بـ «فلوسه»!

## مجلس الشورى والإعلام

■ كان لكم تجربة ثرية في مجلس الشورى، فكيف رأيتم هذه التجربة؟، وما هي رؤيتكم المستقبلية لتطوير نظام وأداء المجلس؟

● كانت عضويتي في مجلس الشورى في دورته الثانية، وقبيل انتهائها صدر تعييني أميناً عاماً لمجلس القوى العاملة، فغادرت المجلس بعد أن لمست حماس سمو الأمير نايف بن عبدالعزيز رحمه الله لمشروع السعودية، وقد كان سموه هو رئيس مجلس القوى العاملة. في تلك الفترة كان مجلس الشورى لازال في بداياته بعد استئناف نشاطه منذ توقفه الطويل، واعتقد أن جميع الزملاء كانوا مدركين أن تلك الفترة كانت فترة تأسيسية، وتتطلب الكثير من الصبر كيما تتطور آليات العمل في المجلس، وكان من المهم أيضاً أن تستمر التجربة ولا تتعرض لأي انتكاسات. بهذا المقياس وفي السياق الزمني ذاك، اعتقد أن التجربة كانت جيدة، لكنني أتطلع الآن إلى تطوير آليات العمل وإلى توسيع صلاحيات المجلس.

اعتقد أن هذا قادم، على أي حال، وأتمنى أن يتحقق سريعاً لأن المجلس قطع الآن شوطاً كافياً نحو تجربة تمكنه من الانطلاق إلى آفاق أوسع، كما أن دولاً أقل منا عراقة في التجربة «الشورية»، وأقل منا في الأهمية والمكانة العالمية، استطاعت أن تطور ممارساتها البرلمانية وسبقتنا الآن

في هذا المجال، وبعضها من دول بقعتنا الجغرافية!

■ يتطلع الجميع بما في ذلك أعضاء في مجلس الشورى إلى تفعيل دور الرقابة لمجلس الشورى وأن تكون أكثر إلزاماً للجهات الحكومية. كيف تنظرون لهذا الأمر؟

● أرى أن الدور الرقابي للمجلس لازال ضعيفاً، وتكمن المشكلة في نظام مجلس الشورى الذي ضيق هذا الدور. نحن هنا نتحدث عن مشكلة





## التعليم العام يعاني من خلل والتدريب التقني والمهني بحاجة إلى الإصلاح

■ **التجارب الإدارية الناجحة والمميزة في مجتمعنا الإداري السعودي والعربي لا تتوارث ولا تتراكم فهي تغيب للأسف بغياب صاحبها إما لتقاعد أو وفاة، فهل تؤيد كتابة المذكرات أو السير الذاتية لأولئك البارزين؟ ومن الإداري الذي تطالبه حالاً أن يدون تجاربه ويكتب مذكراته؟**

● كتب السيرة الذاتية هي من أمتع الكتب، وخصوصاً سيرة الأشخاص المميزين على الصعيد الإنساني أو المهني أو الوظيفي. ولكن من المؤسف أن من يكتبون سيرهم الذاتية في مجتمعنا قليلون، وسبب ذلك أن مجتمعنا محافظ على الصعيد الاجتماعي وعلى الصعيد الرسمي. فعلى الصعيد الاجتماعي من الصعب أن يتحدث كاتب السيرة عن أشخاص التقاهم خلال مشواره الحياتي، خصوصاً عندما يكون مجال الحديث هو مواقف محرجة أو طريفة أو ذات حساسية، وعلى صعيد الوظيفة هناك قيود تتعلق بما يرى البعض أنه أسرار العمل أو التعرض لبعض المسؤولين بالنقد. يُضاف إلى هذا كله أن «ملكة الكتابة» ليست موجودة لدى الكثيرين ممن يملكون تجربة حياتية أو وظيفية ثرية تستحق أن تُروى، ويمكن لهؤلاء الاستعانة بمحرر، لكن المحرر مهما بلغت قدراته الكتابية لن يستطيع أن يتقمص مشاعر صاحب السيرة ويعبر عن انفعالاته، فتأتي السيرة تقريرية باهتة. أما الشخص الذي أتمنى أن يكتب سيرته الذاتية فهو الأستاذ جميل الحجيلان، الوزير والسفير وأمين مجلس التعاون الخليجي السابق والمتقشف البارز ■

## التقاعد هو الفترة الذهبية من عمر الإنسان وأتمنى أن تنتشر بيننا ثقافة الاستمتاع به

في «النظام» تنعكس على «الممارسة» وليس في المجلس نفسه. واعتقد أن دور مجلس الشورى سيظل منقوصاً في مجال الرقابة وغيرها، حتى تتحدد الخطوط الفاصلة بين السلطتين التشريعية (التي نسميها التنظيمية) والتنفيذية. وفي السنوات الأخيرة برز لدينا دور كبير لما يُسمى بـ «السلطة الرابعة»، وهي «الإعلام»، وأصبحت تمارس دوراً رقابياً يفوق الدور الذي تمارسه السلطة التشريعية!

■ **الرقابة على أداء الأجهزة الحكومية من خلال مناقشة تقارير الإنجازات السنوية للأجهزة هل ترونه مناسباً ويحقق الهدف الرقابي؟**

● مناقشة تقارير الإنجازات السنوية للأجهزة الحكومية مفيدة، لكن ما تنتهي إليه من نتائج ليس ملزماً، وهذا يقلل من الفائدة. وفي الوقت الحاضر فإن أهم الثمار المتحققة من هذه المناقشة. فيما أرى. هي تسليط الضوء على أداء الأجهزة الحكومية على نحو ربما يدفعها لتحسين الأداء، وهو ما تفعله الصحافة بشكل يومي وبشفافية تفوق تلك التي في المجلس.

■ **كيف يمكن لمجلس الشورى أن يكون أكثر انفتاحاً وأكثر قرباً من المواطن ليشعر المواطن أن هذا المجلس يمثلته وأنه صوته؟**

● أصبح المجلس، بالتدريب، أكثر انفتاحاً. وقد تحقق ذلك من خلال توثيق العلاقة مع الإعلام، وخاصة التلفزيون والصحافة. ولكن تبقى هناك مشكلة أساسية وهي الدور «المحدود» الذي قيّد به النظام المجلس. لم تستطع «لجنة العرائض»، مثلاً، أن تُجسّر الفجوة بين المواطن والمجلس، وهذا ليس ذنب المجلس ولا ذنب أعضاء المجلس الذين يعملون بقدر ما يتيح لهم نظام المجلس.

### المتقاعدون

■ **المتقاعدون هل هم طاقات مهددة؟ وكيف يمكن استثمارهم؟**

● فترة التقاعد هي الفترة التي تمثل نضج التجربة الحياتية والوظيفية. ومن حيث المبدأ أرى أن هذه الفترة الذهبية من عمر الإنسان يحسن أن يتمتع بها المتقاعد وفق ما يرى أنه يجلب له المتعة والراحة النفسية. بالطبع هناك من لا يجد المتعة أو الراحة النفسية إلا بالانخراط مرة أخرى في دنيا العمل المبرمج حسبما تعود خلال حياته العملية السابقة، وهناك من يجد نفسه من خلال ممارسة هواياته التي حُرِم منها طويلاً بسبب التزامات العمل كالقراءة والسفر والرياضة واللقاءات الاجتماعية، بالإضافة إلى الاهتمام بصحته التي قد يكون أهملها سابقاً بسبب ارتباطات العمل، وهناك من يخلط بين شيء من هذا وذاك. أعتقد أن جمعية المتقاعدين تستطيع أن تساعد المتقاعدين الراغبين في استثمار أوقاتهم ومواهبهم، وخاصة من هم بحاجة إلى دخل إضافي أو ممن يعجزون عن التأقلم مع فترة التقاعد، لكنني أتمنى أن تنتشر بيننا ثقافة الاستمتاع بفترة التقاعد، فهي حقاً الفترة الذهبية من عمر الإنسان المحدود القصير.

إعداد: شقران الرشيدي



بعض المسؤولين الحكوميين يمتنع عن مقابلة المراجعين والاستماع لشكاوهم

## «الأبواب المغلقة» .. بين «مزاجية» المسئول و«هدر» حقوق المواطنين





### ●● د. طلال بكري:

على المسؤولين فتح الباب والاستماع إلى المطالب وتفهم احتياجات المواطنين، وتحقيقها بما يكفله النظام.

### ●● د. عبد العزيز المالكي:

مفهومنا للعمل الإداري هو أساس الخلل والسبب في تزايد حالات الإهمال والشكاوى.

أدلى المتحدث الرسمي باسم هيئة الرقابة والتحقيق مؤخراً بتصريح صحفي، أكد فيه على أن الهيئة ستعاقب مسؤولي الإدارات الحكومية، الذين يمتنعون عن مقابلة المراجعين، والاستماع إلى شكاواهم، وإيجاد حلول بشأنها، وقد أثار هذا التصريح الكثير من الجدل بين مؤيد لهذا التوجه ومعارض له، وتفعيل ما يسمى بـ «سياسة الأبواب المفتوحة» بين المسئول والمواطنين، ومدى حاجة المراجعين لمقابلة المسئول لانجاز معاملاتهم.

مجلة «التنمية الإدارية» تطرح العديد من التساؤلات حول أهمية مقابلة المسئول للمراجعين، وهل يحتاج المواطن فعلاً التواصل مع المسئول للحصول على حقوقه وحل مشاكله؟ وما مدى حاجتنا لتفعيل تطبيق الحكومة الالكترونية لحد من بعض الممارسات الغير مقبولة في تأخير تقديم الخدمات للمواطنين؟.

الصلاحيات علاقة بالخدمة المقدمة للمواطن، فحصول المواطن أو المواطنة على الخدمة سواء في القطاع الصحي أو التعليمي أو غيره هو استحقاق وطني ولا منة فيه، وأي «استثناءات» سواء في نوع أو سرعة أو مستوى الخدمة التي يحصل عليها مواطن في أي مكان من مسئول، إنما تعكس في النهاية خللاً في التنظيمات الإدارية القائمة، وتعطيلاً لمصالح مواطنين آخرين.

ويؤكد د. المالكي على أن لجوء المراجع للمسئول يعكس خللاً، وضعفاً وسوءاً في الأداء الإداري لهذا القطاع أو ذاك، ومعظم المشاكل التي يواجهها المواطن تتركز في إهمال وتقصير الموظفين، وهي مشاكل تؤدي مجتمعة إلى تدني وضعف مستوى الخدمات المقدمة.

حول أهمية مقابلة المسئول للمراجعين.. يقول د. عبد العزيز المالكي «أن مفهومنا للعمل الإداري هو أساس الخلل، وربما يكون السبب الرئيس في تزايد حالات التقصير، والإهمال، والشكاوى، فالتنظيم الإداري الناجح والرؤية أو المنهجية الإدارية الناجحة هي التي تقوم على أن المراجع سيحصل على الخدمة المطلوبة كاملة، وببسر، وسهولة دون الحاجة إلى مقابلة أي مسئول حكومي في الهرم الإداري، بل إن من المفترض أن تكون علاقة المسئول في أي قطاع محصورة بالعاملين معه، ولا علاقة له بالمراجعين، فالمسئول مديراً كان أو خلفاء، ما هو إلا موظف يؤدي مهام وواجبات وظيفية محددة. ويضيف: «ليس للمسئول الحق في خرق الأنظمة أو تجاوز التعليمات. صحيح أنه وبحكم مهامه الوظيفية يملك صلاحيات تفوق تلك التي يملكها الموظف التنفيذي، إلا أن هذه الصلاحيات ينبغي ألا تتجاوز الصلاحيات الإدارية، والمالية المتعلقة بتسيير العمل وخلافه، ولا يجوز أن يكون لهذه

### ممارسات سلبية

ويرى الأستاذ محمد المشعوف أن سعي المواطن إلى مقابلة المسئول للحصول على حقوقه التي

### المستاركون في القضية:

- د. طلال بكري، عضو مجلس الشورى.
- د. عبد العزيز بن فهد المالكي، عضو هيئة التدريس بجامعة حائل.
- د. محمد بن خالد الطعيمي، عضو هيئة التدريس بجامعة الأمير سلطان الأهلية.
- أ. محمد المشعوف، مدير عام مكتب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، وعضو هيئة التدريب بالمعهد.

كفلتها له النظام يعود لأسباب سلوكية، وإدارية، وتنظيمية بحثة وغياب العمل المؤسسي في بعض الإدارات الحكومية، وأن ما يدفع لهذا التوجه «غير المرغوب» إضافة إلى هذه العوامل هو عدم وجود الوعي الكافي لدى المستفيد «المواطن» بإجراءات العمل دون اضطراره لمقابلة هذا المسئول أو ذاك، كذلك وجود ببطء «غير مبرر» في الإجراءات الحكومية، وتأخر بعض الموظفين في تحمل مسئولياتهم، وتنادية أعمالهم المكلفين بها، وإنهاء معاملات المستفيدين «المواطنين» في وقتها. بالرغم من وجود التعليمات، والأوامر العليا بالعمل على سرعة إنهاء إجراءات المعاملات بأسرع وقت، وبالمستوى المطلوب. ويضيف الأستاذ المشعوف أن من العوامل المساعدة في وجود هذه الإشكالية ما يسمى بـ «الاستثناءات» من تطبيق الأنظمة، وهي من السلوكيات الشائعة عند بعض المسئولين، والمدراء، والمستفيدين أنفسهم حين لا تكون المعاملات نظامية فيلجأ المستفيد

الحكومي، والاستعانة بالتقنية الحديثة في تنفيذ العديد من الأعمال وتطبيقات الحكومة الالكترونية دون تدخل المحسوبة، والمبرر الذي يدفع المستفيدين لطلب مقابلة المسئول. مؤكداً أن تعامل الموظفين الجيد، والحسن، وتفهمهم لطلبات المستفيدين «المواطنين» يحد من كثير من التجاوزات البيروقراطية التي نراها والاضطرار لمقابلة المواطن للمسئول الحكومي. ضعف الإدارة

وفي ذات السياق يقول د. محمد الطعيمي: «من ضعف الإدارة أن تجد سياسة «الأبواب المغلقة» عند مكاتب مسئولي أي دائرة حكومية، وإن أراد المراجع الدخول إلى مكاتب المسئولين فعليه أولاً الانتظار طويلاً مما يزيد من معاناة المراجع، والموظف، والزائر وغيرهم. ويتساءل د. الطعيمي: «لم كل هذا التعقيد في استقبال المراجعين؟» مشيراً إلى أن ما يسمى «سياسة الأبواب المغلقة» تجعل العمل مزدحماً، والضغط كبيراً، ومن الأهمية إعطاء بعض الوقت للمراجعين كجزء من العمل، وتبقى الشفافية هي أساس التعامل بين المراجع والمسئول، ولا بد أن يسمح للمراجع بالدخول إن كان صاحب شكوى أو معاملة أو تظلم، ولكن لا يترك الموضوع عرضة للفوضى،



بين المواطن والمسئول.. ويرى الحل هو في الحرص على تطبيق الممارسات الإدارية السليمة، وتطوير الإجراءات، وتقديم الخدمة في الوقت المناسب بالشكل المطلوب بما يحقق رضا المستفيد منها، فمن شأن ذلك المساعدة في عدم تأخير المعاملات، والإجراءات الروتينية التي لم تعد تتناسب مع الأسلوب الحديث في العمل

للمسئول «لاستثنائه»، كما أن بعض المسئولين بحكم العلاقات الشخصية، والاجتماعية يضطر إلى الاستثناء لإرضاء المستفيد؛ إضافة إلى سوء استخدام السلطة، وعدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة، والفساد المالي والإداري، ووجود المصالح الخاصة، والعلاقات الشخصية، والانتماءات الضيقة والتعسف في بعض الأنظمة والإجراءات مع

أنها لم توجد إلا لتقديم أفضل خدمة ولتحقيق العدل والمساواة. عدم المحاسبة ووجود الرقيب. كل العناصر السابقة تؤدي إلى ظاهرة «الاستثناءات». ويشير الأستاذ المشعوف أن ما يساعد في رغبة المستفيد «المواطن» في مقابلة المسئول، وإصراره على ذلك هو عدم رضاه عما اتخذ من إجراء وحرمانه من الخدمة التي يريدتها وإحساسه بعدم المساواة، والعدالة، لذا «يتظلم» لدى المسئول لانجاز معاملته ويطلب لقائه. ويؤكد الأستاذ محمد المشعوف أن تأخير الأعمال في بعض الجهات الحكومية الخدمية هو ما يؤدي إلى اللجوء إلى «المحسوبة»، و«الواسطات»







## ●● أ. محمد المشعوف:

الأسباب سلوكية وإدارية  
وتنظيمية ودليل على غياب العمل  
المؤسسي ولا بد من تفعيل التقنية  
الحديثة

## ●● د. محمد الطعيمي:

من ضعف الإدارة  
أن تجد أبواب مكاتب مسئولي  
الإدارات الحكومية مغلقة.

والإزعاج بل يكون هناك نوع من التنظيم في استقبال المراجعين بتخصيص وقت معين لهذه الحالات، مما يؤدي إلى رضا الجميع دون ظلم لأحد.

ويشدد د. الطعيمي على أن العمل دون حواجز، ودون ما يسمى «أبواب مغلقة» يجب أن يكون من قيم العمل لحل مشاكل المراجعين ببعض المصالح الحكومية. وليس من العدل إحاطة المكتب بطاقتهم من السكرتارية والإدارات المساندة، التي تمنع التواصل بين المواطن والمسئول؛ فكثير من المواطنين يأتون من داخل وخارج المدينة لإنهاء أعمالهم، وفي النهاية يصدمون أن المسئول يعتذر عن المقابلة؛ مما «يفعل» سلوكيات الوساطة، والمجاملات لحل التعقيدات الإدارية.

### الاقتداء بولاة الأمر

ومن جانبه ينتقد د. طلال بكري المسئولين الذين يمارسون سياسة «الأبواب المغلقة» أمام المواطنين،



للعمل الإداري، وما يمارسه بعض المسئولين، والموظفين من عدم تحمل المسئوليات، وتأخير انجاز الأعمال هو أساس التقصير في تقديم الخدمات الحكومية، وفي تزايد حالات الشكاوى، وطلب مقابلة المواطن للمسئول، فالتنظيم الإداري الناجح يقوم على أن المراجع يحصل على الخدمة المطلوبة بسهولة دون الحاجة إلى مقابلة أي مدير أو مسئول. كذلك من ضعف الإدارة أن تجد أبواب مكاتب المسئولين مغلقة مما يزيد من معاناة المراجع، ويجعل العمل مزدحماً، والضغط كبيراً. وهناك أسباب سلوكية، وإدارية، وتنظيمية، وغياب العمل المؤسسي في بعض الإدارات الحكومية، وعدم وجود الوعي الكافي لدى المستفيد في أن معاملته ممكن أن تتم وتنجز دون اضطراره لمقابلة هذا المسئول أو ذاك، إضافة لوجود بطء في الإجراءات الحكومية، مما يكرس أمام الجميع أن هناك نقصاً، وخللاً في «ثقافة التعامل مع المواطن». وبالتالي فالعلاقة بين المواطن والمسئول مهمة، ولا بد من تنظيمها حتى لا «يتعطل» عمل المسئول وفي الوقت نفسه لا يحرم المواطن من ممارسة حقه في التواصل، وحل مشاكله ■

قائلاً: «إن مجالس خدام الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده، وسمو النائب الثاني مفتوحة للجميع من المواطنين للاستماع إلى مطالبهم وشكواهم؛ فكيف بالمسئولين في الإدارات الحكومية الذي أمنوا على مناصبهم وكراسيهم، وقلدوا هذه المناصب من أجل خدمة المواطنين؟». مطالباً المسئولين الحكوميين الاقتداء بقيادة البلد وولاة أمره، وفتح الأبواب للجميع، والاستماع إلى المطالب، وتفهم احتياجات المواطنين، وتحقيقها بما يكفله النظام. ويؤكد د. طلال أن حالات المراجعة وطلب مقابلة المسئول ستبقى سلبية في المجتمع، وهي توحى للجميع بأن هناك نقصاً وخللاً في «ثقافة التعامل مع المواطن». ويستغرب ممارسات بعض المسئولين عندما يذهب المواطن لمقابلته بأن يقول له السكرتير «المسئول مشغول أو عنده اجتماع» في حين «يستقبل آخرين بحكم المعرفة والواسطة». وبالتالي فالعلاقة بين المواطن والمسئول مهمة، ولا بد من تنظيم هذه العلاقة حتى لا «يتعطل» عمل المسئول وفي الوقت نفسه لا يحرم المواطن من ممارسة حقه في التواصل، وحل مشاكله.

### تصحيح المفهوم

ومن الآراء السابقة يمكن القول أن مفهومنا





الوطن



الرياض

## القيادة الخدمية Servant leadership

تُعد القيادة نبض العملية الإدارية ومفتاحها، من كونها تسري في كل جوانب العمليات الإدارية. وحاولت نظريات عديدة في مجال القيادة تلمس أفضل الأنماط القيادية للرقى بدور القائد نحو الأفضل، من خلال الانسجام بين أهداف المؤسسة وحاجات المرؤوسين.

وظل الباب مفتوحاً لتسميات جديدة لممارسات قيادية قديمة وحديثة كان منها ( القيادة الخدمية )، التي تقوم على أساس عاطفي ينص على أن الشعور بخدمة الآخرين غريزة إنسانية، ونشاط يدرك به القائد أنه عضو في جماعة.

ومن ثم فإن ممارسة القيادة الخدمية تختلف عن الأنماط الأخرى للقيادة، من حيث تركيزها على تلبية احتياجات المرؤوسين، ومن حيث أنه لو عمل المرؤوسون كغاية بحد ذاتهم وليس كوسيلة لتحقيق الغايات، فسوف يرتقون بقدراتهم إلى مستوى الذروة، الأمر الذي سيمكنهم من الوصول بأدائهم إلى المستوى الأمثل.

”

بيد أنه من المؤسف أن بعض القياديين لا يرون في القيادة الخدمية أسلوباً صحيحاً للقيادة، وإنما يعتبرونها مؤشراً على الضعف وعدم الثقة بالنفس أو الخوف.

وعلى الرغم من حداثة هذه النظرية إلا أنها تجسدت منذ زمن في قدوتنا ونبيينا محمد صلى الله عليه وسلم فكان عليه الصلاة والسلام نموذجاً مشرقاً للقيادة الخدمية ( وانك لعلى خلق عظيم).

يُعرف جرين ليف (Green Leaf) (١٩٧٩) صاحب النظرية، بأن القيادة الخدمية هي «الفهم والممارسة التي تسمو على الاهتمام أو المصالح الذاتية للقائد في كونه لا يعمل من أجل نفسه ولكن من أجل الآخرين، إذ يؤمن أن الفرد ذو قيمة، وأنه بمثابة إضافة وثروة للمكان بأسلوب المساعدة والمبادئ الأخلاقية و تفعيل دور الآخرين من خلال معاملتهم بالعدل ومراعاة مشاعرهم ورغباتهم بحكمة.

وإذا كانت المجالات الإدارية في الصناعة والزراعة والتجارة بحاجة إلى قيادة خدمية، فمن باب أولى أن يكون مجال التعليم و التدريب بحاجة لمثل هذا النمط القيادي؛ لما يتميز به من مقومات إنسانية وإبداعية قادرة على الارتقاء بالتدريب والتعليم العام والتعليم العالي.

ومع تعمق أكثر في القيادة الخدمية كان مما أثار دهشتي تلك الشبكة من الباحثين والممارسين، الذين يعملون بجد ومثابرة وحماس في أن تستمر هذه النظرية في التطور لتصبح من المعارف والممارسات العامة. فباتت تستخدم بشكل متزايد في برامج التعليم والتدريب الرسمية وغير الرسمية على حد سواء، ويتم ذلك من خلال دورات القيادة والإدارة التي تنظمها الكليات والجامعات، وكذلك من خلال برامج التدريب التي تعقدها الشركات.

كما يوظف مستشارو الإدارة والقيادة في بيئات برامج التعليم والتدريب التي تتبناها الشركات حالياً، مواد القيادة الخدمية كجزء من عملهم المستمر لدى الشركات، بعد أن تبين للمؤسسات من خلال فعاليات التدريب والتعليم الداخلي، أن من شأن القيادة الخدمية أن تحسن بالفعل كيفية تطوير وتسيير الأعمال مع جني فائدة حقيقية من المواد المكتوبة المتوفرة في تعميق فهم وممارسة القيادة الخدمية.

وعلى هذا يمكن القول بأن القيادة الخدمية نمط قيادي فطري ينمو بالممارسة والتدريب.

( سيد القوم خادمهم) ■

“

### ممارسة القيادة

### الخدمية تختلف

### عن الأنماط الأخرى

### للقيادة، من حيث

### تركيزها على تلبية

### احتياجات المرؤوسين،

### ومن حيث أنه لو

### عومل المرؤوسون

### كغاية بحد ذاتهم

### وليس كوسيلة

### لتحقيق الغايات،

### فسوف يرتقون

### بقدراتهم إلى مستوى

### الذرو

د. أروى بنت عبد العزيز \*

على مدار ٨ أسابيع، وبالتعاون مع الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد:

## معهد الإدارة العامة ينفذ برنامج مكافحة الفساد المؤسسي



ينفذ معهد الإدارة العامة بالتعاون مع الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد برنامجاً تدريبياً إعدادياً مهماً عن «مكافحة الفساد المؤسسي» وهذا البرنامج خاص بموظفي الهيئة، ويتناول من خلال ٧ مواد متنوعة ٣٠ موضوعاً مختلفاً بواقع ١٦٠ ساعة على مدار ٨ أسابيع (شهران). ويستهدف البرنامج إكساب الدارسين المنتمين إلى ١٢ وظيفة ٥٤ نوعاً من المعارف والمهارات المختلفة، واللازمة لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد المؤسسي بكفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى استهداف العديد من الأهداف الإجرائية والسلوكية، والتي من المتوقع تحقيقها لدى هؤلاء الدارسين طوال دراستهم بالبرنامج وعقب انتهائهم منه.

إعداد / د. أحمد زكريا أحمد

والهيئات الوطنية لمكافحة الفساد بسهولة ويسر، وتطبيق أساليب المراجعة الحكومية في مكافحة الفساد المالي بكفاءة وفاعلية. كما تتنوع المسميات الوظيفية المستهدفة من البرنامج إلى: باحث قضائي، ومحقق قانوني، وباحث قضائي مساعد، ومحقق قانوني مساعد، وباحث تفتيش نظامي، وأخصائي تفتيش نظامي، وأخصائي مراجعة عقود، ومراجع عقود، ومراجع عقود مساعد،

وتحدد هذه الأهداف في ٧ أهداف إجرائية وسلوكية هي: تطبيق القيم الأخلاقية في المنظمة بكفاءة وفاعلية، والإلمام بمهارات المتابعة الإدارية بسهولة ويسر، وتحديد أوجه الفساد الإداري وطرق مكافحته بدقة وإتقان، والإلمام بالاتفاقيات الدولية والقوانين ذات الصلة بمكافحة الفساد بسهولة ويسر، وتطبيق أساسيات العقود الإدارية بكفاءة وفاعلية، والتعرف على المنظمات الدولية والإقليمية





وباحث تفتيش نظامي مساعد،  
ومستقبل بلاغات، وأخصائي  
استقبال بلاغات.

### مواضيع مهمة

وتتنوع مواضيع البرنامج  
وعدد الساعات المخصصة لكل  
موضوع منها وكذلك المعارف  
والمهارات المستهدفة اكتسابها،  
والتي سيتم مناقشتها وتناولها  
والتدريب عليها باستخدام  
العديد من الأنشطة التدريبية  
والوسائل المساعدة والتي  
تتمثل في: المحاضرات،  
والأسئلة والنقاش، وعرض  
الشرائح، والسبورة الذكية،  
والنماذج العملية، والتمارين،  
والحالات الدراسية، وإعداد  
الملخصات، والأفلام التدريبية،  
والعصف الذهني.

وتحدد هذه المواضيع في:  
موضوع مفهوم وأهداف  
المراجعة الحكومية ومخصص

العربية والمخصص له ٤ ساعات، وموضوع الهيئة الوطنية لمكافحة  
الفساد في المملكة والمحدد له ٦ ساعات، وموضوع ماهية الاتفاقيات  
الدولية وآثارها القانونية الذي يستغرق ٣ ساعات، وموضوع أحكام  
اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والمخصص له ٦ ساعات،  
وموضوع أحكام الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد وخصص له ٣  
ساعات، وموضوع الأنظمة السعودية لمكافحة الفساد والمحدد له ١٢  
ساعة، وموضوع تعريف العقود الإدارية وأنواعها بواقع ٣ ساعات.  
وكذلك موضوع طرق إبرام العقود الإدارية المحدد له ٦ ساعات،  
وموضوع الآثار المترتبة على إبرام العقود الإدارية ومحدد له ١٢  
ساعة، وموضوع حالات تمديد العقد الإداري ونهايته ومخصص  
له ٣ ساعات، وموضوع مفاهيم أساسية في أخلاقيات العمل وذلك

بواقع ٦ ساعات، وموضوع نماذج ونظريات  
أخلاقية وتطبيقاتها في المنظمة ومخصص  
له ٩ ساعات، وموضوع دوافع ومبررات السلوك  
غير الأخلاقي في المنظمة بواقع ٦ ساعات،  
وموضوع بناء الهوية الأخلاقية في المنظمة  
ويستغرق ٣ ساعات، وموضوع المتابعة الإدارية

له ٣ ساعات، وموضوع أجهزة الرقابة المركزية في المملكة بواقع  
٦ ساعات، وموضوع صور الفساد المالي في الأجهزة الحكومية  
والمخصص له ٣ ساعات، وموضوع دور ديوان المراقبة العامة في  
اكتشاف الفساد المحدد له ٦ ساعات، وموضوع حالات عملية في  
مكافحة الفساد المالي بواقع ٦ ساعات، وموضوع مفهوم الفساد  
أسبابه وآثاره وخصص له ٣ ساعات، وموضوع وسائل مكافحة  
الفساد المالي المحدد له ٣ ساعات، وموضوع دليل المنظمات الأسيوية  
لهيئات الرقابة العليا (الأوساي) لمكافحة الاحتيال والفساد  
بواقع ٣ ساعات، ومعايير التقييم الذاتي للنزاهة والمخصص له ٦  
ساعات.

بالإضافة إلى موضوع دور الحكومة في مكافحة  
الفساد والذي يستغرق ٦ ساعات، وموضوع  
ماهية المنظمات الدولية وأنواعها وخصص له  
ساعتين، وموضوع المنظمات الدولية لمكافحة  
الفساد والمحدد له ٤ ساعات، وموضوع نماذج  
من الهيئات الوطنية لمكافحة الفساد في الدول

### ● البرنامج يتناول ٣٠

### موضوعاً من خلال ٧ مواد

### بهدف إكساب الدارسين ٥٤ نوعاً

### من المعارف والمهارات

ومخصص له ٩ ساعات، وموضوع آلية متابعة البلاغات عن الفساد بواقع ٦ ساعات، وموضوع إجراءات البلاغات الإدارية عن الفساد ومحدد له ٩ ساعات.

### المواد والأهداف

ويتضمن البرنامج ٧ مواد رئيسة تناقش العديد من الموضوعات الفرعية داخل كل مادة على حدة؛

بهدف إكساب الدارسين معارف ومهارات مهمة في مجال مكافحة الفساد المؤسسي. وتتمثل أولى هذه المواد في «مقدمة في المراجعة الحكومية»، ويتحدد هدفها العام في إكساب هؤلاء الدارسين المعارف والمهارات الخاصة بتطبيق أصول المراجعة الحكومية لمكافحة الفساد المالي في الأجهزة الحكومية بكفاءة وفاعلية، أما المادة الثانية فهي عبارة عن أساسيات مكافحة الفساد المالي ويبدو هدفها العام في إكساب الدارسين المعارف والمهارات في مجال مكافحة الفساد المالي بكفاءة وفاعلية، ومادة المنظمات الدولية والهيئات الوطنية لمكافحة الفساد وينحصر هدفها العام في إكساب الدارسين المهارات والمعارف الخاصة بالأحكام المتعلقة بهذه المنظمات والهيئات بدقة وإتقان.

إضافة إلى مادة الاتفاقيات الدولية والقوانين الوطنية لمكافحة الفساد والتي تستهدف إكساب هؤلاء الدارسين المعارف والمهارات اللازمة لتحليل أحكام الاتفاقيات الدولية والقوانين الوطنية المتعلقة بمكافحة الفساد بكفاءة وفاعلية، ومادة أساسيات العقود الإدارية التي يتحدد هدفها العام في إكساب الدارسين المعارف

### الدارسون ينتمون إلى

### ١٢ مسمى وظيفياً، ويتدربون

### على اكتساب معارف ومهارات

### مهمة في مجال مكافحة الفساد

### المؤسسي

والمهارات الخاصة بتطبيق أساسيات النظام القانوني للعقود الإدارية بكفاءة وفاعلية، ومادة أبعاد أخلاقية في العمل التنظيمي التي تستهدف إكسابهم المعارف والمهارات الخاصة بتطبيق القيم الأخلاقية في المنظمة بدقة وإتقان، ومادة المتابعة الإدارية التي يتحدد هدفها العام في إكساب الدارسين المعارف والمهارات الخاصة بمتابعة البلاغات عن الفساد بكفاءة وفاعلية.

### مهام ومهارات ومعارف

ومن ناحية أخرى فإن البرنامج يسعى إلى ربط الوظائف المستهدفة ومهامها المتنوعة بإكساب الدارسين مثل هذه المعارف والمهارات. فبالنسبة لوظيفة باحث قضايا والتي تتحدد مهمتها في متابعة المستجدات على الأنظمة واللوائح التي تحكم عمل الهيئة، فإنها ترتبط بالعديد من المعارف والمهارات أهمها: تحليل الأسس التي تقوم عليها الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، وتحديد ارتباط الهيئة في المملكة ومركزها النظامي وتحديد علاقة الهيئة بغيرها من الجهات والهيئات، وتحليل أهداف الهيئة واختصاصاتها، ومعرفة ماهية الاتفاقيات الدولية، ومعرفة ماهية المنظمات الدولية والإقليمي والآثار المترتبة على الانضمام إليها، والتعرف على الهيئات الوطنية لمكافحة الفساد في الدول العربية، وتحليل الآثار القانونية المترتبة على إبرام الاتفاقيات الدولية وتحديد أحكام اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، وتحديد أحكام الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد، والآثار القانونية المترتبة على هاتين الاتفاقيتين.

بالإضافة إلى المحافظة على القيم الأخلاقية في العمل، والتعرف على آلية صنع القرار الأخلاقي في المنظمة، والمحافظة على الانضباط في العمل، والمساهمة في بناء الهوية الأخلاقية للهيئة، ومقاومة دوافع ومبررات السلوك غير الأخلاقي في المنظمة، وتبني مفهوم التعاون في العمل، ومعرفة واجبات والتزامات الموظف.

وفيما يتعلق بوظيفة باحث تفتيش نظامي، والتي تتضح مهمتها في تحليل أسباب عدم قيام الجهات بتطبيق الأنظمة الصادرة من الجهات المعنية والمتعلقة بجرائم الفساد، فإنها ترتبط بتحقيق ٤ من المهارات والمعارف هي: تحليل الأحكام المتعلقة بنظام مكافحة الرشوة وملحقاتها، وتحليل الأحكام المتعلقة بجريمة الاختلاس وإساءة استعمال السلطة، وتحليل الأحكام الخاصة بنظام مكافحة التزوير، والتعرف على الأنظمة ذات العلاقة بمكافحة الفساد.

كذلك فإن وظيفة أخصائي تفتيش نظامي، والمحددة مهمتها في إعداد تقرير عن نتائج متابعة المخالفات والتجاوزات التي أحيلت



●● حرص معهد الإدارة العامة وقيادته على تنفيذ هذا البرنامج الجديد وغيره من البرامج المتميزة، بالتعاون مع مؤسسات وهيئات عديدة كالهيئة الوطنية لمكافحة الفساد وغيرها، يأتي تجسيده لدوره التنموي

إنجاز الأعمال المقدمة من المقاولين وكذلك إعداد التقارير المطلوبة ورفعها إلى الرئيس المباشر، فهي ترتبط بتحقيق مهارات: تحديد إجراءات المراجعة المستندية، وتحديد إجراءات المراجعة الحسابية، وإتقان مهارات التنسيق والمتابعة، وإعداد التقارير وفقاً للمعايير العلمية.

وبالنسبة لوظيفة مراجع عقود مساعد التي تتضح مهمتها في تدقيق البنود المكلف بها في عقود المشاريع، ومراجعة وثائق الإنجاز المقدمة من المقاولين، فإنها ترتبط بتحقيق مهارتي: استخدام الحاسب الآلي في المراجعة واستخدام الأساليب الفنية في المراجعة. وفيما يتعلق بوظيفة أخصائي استقبال بلاغات، والتي تتبلور مهمتها في تنفيذ الإجراءات والآليات المتعلقة باستقبال البلاغات، فإنها ترتبط بتحقيق ٣ معارف ومهارات هي: تلقي البلاغات واكتشاف المخالفات والتحقق من صحتها، والتعرف على إجراءات إحالة المخالفات والتجاوزات المتعلقة بالفساد الإداري إلى الجهات الرقابية، والتعامل مع إجراءات ونماذج البلاغات في الهيئة.

#### دور تنموي

إن حرص معهد الإدارة العامة وقيادته على تنفيذ هذا البرنامج الجديد وغيره من البرامج المتميزة، بالتعاون مع مؤسسات وهيئات عديدة كالهيئة الوطنية لمكافحة الفساد وغيرها، يأتي تجسيده لدوره التنموي ويحقق سمتين من بين السمات الإيجابية للهيئات المعاصرة المعنية بالمساهمة في جهود التنمية الشاملة: أولاهما خدمة المجتمع السعودي، وثانيتهما الشراكة مع مثل هذه المؤسسات. فالمعهد يستشعر دائماً مسئوليته الاجتماعية، ويحافظ على أداء دوره الإيجابي في هذا الشأن بشكل جاد وعلى أتم وجه. ومما لا شك فيه أن تنظيم وتنفيذ مثل هذه البرامج بشكل متطور ومستمر يساهم في امتلاك المملكة أهم عناصر التنمية الحقيقية، ألا وهو العنصر البشري المؤهل؛ لضبط إيقاع ووتيرة العملية التنموية بمعدلات تلبي طموحات البناء العصري الذي تشهده المملكة، وبما وهبها الله إمكانيات مادية وبشرية هائلة ■

من قبل الهيئة ومدى تعاون الجهات المحالة إليها، ترتبط بتحقيق ٤ مهارات هي: تحديد ماهية المتابعة الإدارية، وتحديد مجالات هذه المتابعة، والرقابة الإدارية، وتحديد برمجة تنفيذ حملات المتابعة.

كما أن وظيفة أخصائي مراجعة عقود التي مهمتها مراجعة الجوانب المتعلقة بالأعمال المكلف بها في عقود المشاريع، ترتبط بتحقيق ٨ مهارات ومعارف هي: تطبيق التكلفة المعيارية في مجال العقود والمشاريع، والإلمام بأنظمة المشتريات الحكومية، والتعرف على مفهوم العقود الإدارية وأنواعها، وتحديد سلطات الجهة الإدارية والتزاماتها، وتحديد التزامات وحقوق المتعاقد، وتحديد حالات تمديد العقد والآثار المترتبة على ذلك، والتمييز بين حالات انتهاء العقد والآثار المترتبة عليها.

وترتبط وظيفة أخصائي مراجعة عقود التي مهمتها التأكد من مطابقة التكاليف في العقود للتكلفة المعيارية، بمهارة مراجعة عقود المشاريع وتدقيقها. وبالنسبة لوظيفة مراجع عقود التي تتحدد مهمتها في تنفيذ الأعمال والتأكد من مطابقتها للمواصفات والجدول الزمني، فهي ترتبط بتحقيق نوعين من المعارف هما: التعرف على الأنظمة واللوائح والقواعد والإجراءات المطبقة في الجهاز الحكومي، والتعرف على إجراءات المراجعة في مجال المشاريع. وأما وظيفة مراجع عقود ومهمتها مراجعة وثائق





ملاح التجربة الأمريكية في تطويرها والأخذ بأساليبها؛

# الإدارة الحديثة لشئون الموظفين الحكوميين

إعداد/ د. أحمد زكريا أحمد

ثبات القيم الإسلامية والعربية في مجتمعنا . فهذا الكتاب يقدم دروساً في تطوير نشاطات وقوانين شئون الموظفين الحكوميين، ويبين في أجزاء كثيرة منه كيف يجعل أثر اللامركزية والتفويض في شئون الموظفين وتأمين حقوقهم القانونية الجهاز الحكومي أكثر حساسية واستجابة لاحتياجات المواطن من حيث كفاءة الخدمة وكثافة الإنتاج وقلة التكلفة. ويشير المترجم إلى أن الكتاب يجرى بأنماط من الإصلاح الإداري، ويثير موضوعاً طاملاً شغل بال د. المعشوق ألا وهو إعادة النظر في تصنيف الوظائف والراتب. وأحيطك عزيزي القارئ علماً أن الكتاب يتكون من ١٢ فصلاً تعالج موضوعات مهمة تتعلق بكيفية تطوير وتجويد إدارة شئون الموظفين بالتطبيق على المجال الحكومي في الولايات المتحدة الأمريكية.

## مركزات الخدمة العامة

يستهل المؤلفون الفصل الأول بتناول الخدمة الأمريكية العامة، للتعريف بها وتوضيح مجالاتها وملاحها وأسسها ومركزاتها، وذلك بالتركيز على نقطتين عامتين مهمتين يتناولهما هذا الفصل بالتفصيل وهما: حجم وتوزيع الخدمة العامة، والنسيج السكاني للخدمة العامة والقوى العاملة المدنية. ويوضحون أن هناك حقيقة مهمة ينبغي تذكرها وهي أن الاتجاهات السكانية والفنية وغيرها من الاتجاهات في البيئة الاجتماعية والاقتصادية بالحكومة لها آثار قوية على حجم، وتكوين، والتنظيم الإداري للخدمة العامة. كما أن سياسات شئون الموظفين العامة (الحكومية)، والممارسات، والقضايا، والمشكلات ما هي إلا انعكاس لهذه الاتجاهات، التي لبعضها جذور عميقة في التاريخ السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي للولايات المتحدة. لذلك يصعب فهم الخدمة العامة اليوم دون فهم إطارها التاريخي، وهو ما يعرضه الفصل الثاني.

ويلقي المؤلفون في الفصل الثاني من الكتاب نظرة تاريخية عامة على إدارة شئون الموظفين الحكوميين، وما تشتمل عليه من سياسات

لا يختلف اثنان على أن الأخذ بأساليب الإدارة الحديثة وإيجابياتها يمثل ركناً مهماً في تحقيق التنمية الإدارية، وتجويد أداء المؤسسات المختلفة، لاسيما الحكومية منها، ولن يتحقق ذلك إلا بالإطلاع على تجارب الدول المتقدمة في هذا الشأن، وبصفة خاصة التجربة الأمريكية، ومن هنا يتضح الدور المهم لترجمة الكتب التي تتضمن ملاح وأبعاد مثل هذه التجارب.

وفي هذا العدد من مجلتيكم «التنمية الإدارية» نصطحبكم أعزائنا القراء في رحلة فكرية بين صفحات ومحتويات وأفكار كتاب شارك في تأليفه كل من: لويد ج. نايجرو، وفيليكس أ. نايجرو، وإدوارد كيللو، وهو بعنوان «الإدارة الحديثة لشئون الموظفين الحكوميين»، والذي قام بترجمته للغة العربية د. منصور بن عبد العزيز المعشوق، وراجع الترجمة د. علي بن مشهور السفلان. وفي مقدمته يلفت المترجم انتباه القارئ إلى نقطة مهمة، وهي أن ترجمة إسهامات الفكر الإداري الأجنبي يتمشى مع نظام معهد الإدارة العامة السعودي، في إثراء التبادل الثقافي مع مؤسسات نشر أحدث ما توصل إليه علم الإدارة في المجتمعات التي تتعامل معها، ... فتعالوا معاً نطالع ما يحتويه الكتاب من خلال هذه السطور ...

يطالعنا المترجم د. المعشوق في مقدمته عن ترجمة هذا الكتاب بسرد بعض الحقائق المهمة: فيؤكد على أن الهدف من ترجمة الكتاب هو عرض مقدمة متقدمة ومتطورة في المجال العام من إدارة شئون الموظفين ومعالجة سياسات شئون الموظفين من خلال تجربة حكومات الولايات المتحدة الأمريكية والقضايا والتحديات التي تواجه العاملين

في هذا المجال، ويرى المترجم أنه من ترجمته هذا الإصدار ينظر إلى ما يفيد في تطوير في تطوير المفاهيم والممارسات الإدارية في مجال الموارد البشرية، بما يخدم المجتمع العربي ويرفع من قدراته الإدارية في تنفيذ سياسات وبرامج الدولة في مختلف المجالات والتغيير للأفضل مع

**تركيز التفكير المعاصر في سياسة شئون الموظفين حول استخدام تقويم أدائهم كوسيط محوري في عملية إدارة الأداء بالمؤسسات الحكومية**

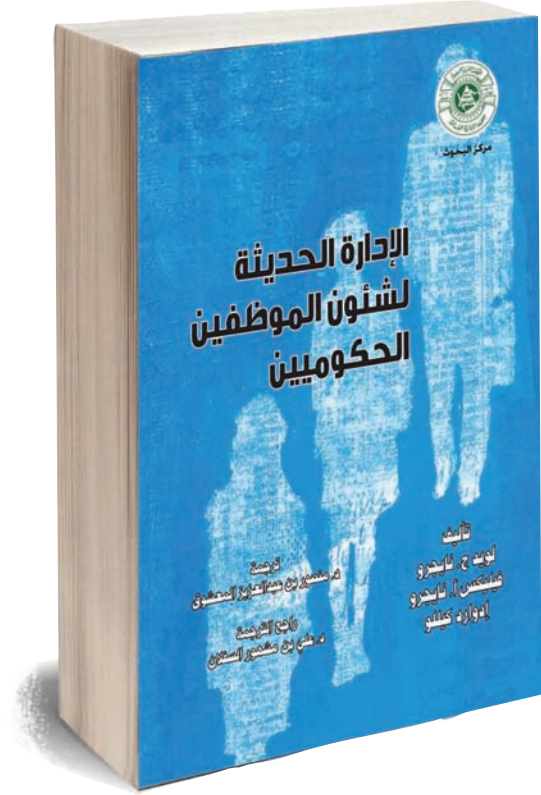
الاهتمام باستمرار إصلاح الخدمة المدنية هو الاتجاه المستقبلي الهادف لتوفير موظفين حكوميين يتميزون بالفعالية

البشرية الضرورية. وأساساً فإن التعاون يتضمن الدخول في اتفاقيات تبادل ذات فائدة مع منظمات

أو جهات فاعلة أو ذات تحكم في الموارد بالبيئة. ويركز المؤلفون عند حديثهم عن تلك الإستراتيجية على ثلاثة أشكال من التعاون تتصل مباشرة بسياسة وإدارة شئون الموظفين الحكوميين، وهذه الأشكال هي: المشروعات المشتركة، والتعاقد مع المؤسسات الخاصة غير الربحية، واتفاقيات العمل التفاوضية.

ويتحدد الموضوع الثالث بهذا الفصل في إستراتيجية التأسيس وهدفها تلقي الموظفين تعليماً وتدريباً في المهارات الأساسية، ومما لاشك فيه أن هذا التدريب وتطوير مهارات هؤلاء الموظفين يمثل عملية مستمرة ومتواصلة داخل المؤسسات. ويبرز الموضوع الفرعي الرابع وهو إدارة أداء القوى العاملة، إذ أن أخصائي الموارد البشرية على الأقل من حيث الإمكانات في وضع يساعد على إيجاد ظروف عمل وتصميم حوافز ونظم إدارة الأداء التي تشجع العاملين على عمل المساهمات الكثيرة الفنية والسلوكية التي تحتاج إليها المنظمات العامة لكي تكون ذات فعالية. وتأخذ عملية إدارة أداء القوى العاملة في الاعتبار عدداً من الأمور، والتي منها: الموارد البشرية وعملية المساهمات الجاذبة، والحوافز الخارجية والداخلية، والعضوية القائمة على الحوافز الفردية (للأفراد)، وهيكلة بناء العلاقة بين العوامل المؤثرة والمساهمات، ونظرية التوقعات.

ويعالج الفصل الرابع موضوعاً يرتبط أشد الارتباط بما سبق وهو الاستقطاب والاختيار، فلكي تكون المنظمة فعالة نحو الأفراد الذين هم مؤهلون جيداً للخدمة ومتجاوبون للحوافز المتوافرة وقادرون على تطوير قدرات ومهارات جديدة؛ يجب أن يكون برنامجها في الموارد البشرية قادراً على تعرف هؤلاء واستقطابهم والحصول عليهم. وتواجه الآن إدارة شئون الموظفين الحكومية مهمة رئيسة هي تطوير أساليب وعمليات الاستقطاب والاختيار. ويتضمن هذا الفصل التركيز على: الاستقطاب والذي يهدف إلى جذب متقدمين مؤهلين والحصول عليهم، بوضع خطط وإستراتيجيات لتفعيل الاستقطاب بشكل متميز. وتثير هذه النقطة مسألة استقطاب النساء والأقليات، وكذلك مناقشة الاستثمارات في التدريب والتعليم المستمر، واستقطاب خريجي



وممارسات منذ قيام الولايات المتحدة الأمريكية؛ فإذا كان من المهم تفهم الظروف والتحديات الحالية التي تواجه الطلبة والممارسين لإدارة شئون الموظفين الحكوميين، فلا بد من الإحاطة بهذه الخلفية التاريخية. فيعرضون في هذا الفصل عدداً من الجزئيات: أولها عن فترة التجاوب السياسي، وثانيها حول إصلاح الخدمة المدنية، تليها ما يتعلق بتوسيع دائرة الحقوق الدستورية للموظفين الحكوميين، ثم جزئية التحول من سياسات وممارسات شئون الموظفين المانعة إلى الشاملة، ويذيل المؤلفون الفصل بالحديث عن إصلاح الخدمة المدنية.

#### الموارد البشرية والأداء

يناقش الفصل الثالث موضوعاً عصرياً ويمثل أساس الأداء الجيد في المنظمات الحكومية وهو «الموارد البشرية والأداء التنظيمي»، والذي يرتبط بأربعة موضوعات فرعية مهمة يتضمنها هذا الفصل: أولها إستراتيجية المنافسة والتي يعالج في ثناياها نقطة التصاميم الإدارية والموارد البشرية، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الإستراتيجية تهدف إلى الحصول على الموارد البشرية للعمل بطريقة أفضل في منظمة ما مقارنة بغيرها من المنظمات الأخرى في أسواق العمل ذات العلاقة. كما يتضمن الفصل الحديث ثانياً عن إستراتيجية التعاون، والتي صممت للمحافظة على السماح أو على إمكانية المنظمة الحصول على الموارد

الكلية، وزيارات الحرم الجامعي واللقاءات التبصيرية، وبرامج توظيف الطلبة، وتغيير صورة التوظيف الحكومي، وإدارة برامج الاستقطاب. كما يركز الفصل على طرق اختيار الأفراد لوظائف الخدمة العامة والترقيات بها، وذلك من خلال: موضوعية الاختيار، وتوضيح المقصود ببناء أو تصميم الصلاحية وعلاقة الصلاحية بفرص الاستخدام المتساوية، وتحديد دور المؤهلات في شغل هذه الوظائف بوجود حد أدنى من المؤهلات، وإظهار المقصود بالتدريب والخبرة السابقتان، والاختبارات التحريرية، والامتحانات الشفهية وإجراء اختبار الأداء الشفهي لمجموعة من الأفراد، والتقصي عن خلفيات المتقدمين. ويتحدث المؤلفون في ختام ذلك الفصل عن العلاقة غير اليسيرة بين المنافسة والصلاحية وفرص العمل المتساوية.

### التقويم

يتطرق الكتاب في فصليه الخامس والسادس على التوالي للتقويم، ففي الفصل الخامس يبحث المؤلفون «قضايا في تقويم الوظائف والراتب»، وذلك من خلال خمس زوايا: أولها عن تحليل الوظائف وتقويمها، وثانيها عن تسعير الوظائف، والثالثة ترصد علاقة الخدمة بتقويم الوظائف، وتناقش الزاوية الخامسة قضايا خاصة بالرواتب في الخدمة العامة. ويتعمق المؤلفون ضمن ثانيا الفصل السادس وموضوعه «تقويم الأداء والراتب على أساس الأداء»، فيناقشون عدداً من الجزيئات المهمة منها: تقويم الأداء الحديث، وصعود وسقوط نظم التقويم التقليدية، وبعض المشكلات الفنية والتنظيمية ومشكلات الإدارة في التقويم، وإدارة الجودة الشاملة وتقييم الأداء، والمصادر المتعددة لتقييمات الأداء. ويمكن القول أن عملية تقييم الأداء تعد عنصراً مهماً للغاية في أي نظام للجدارة، إذ ينص مبدأ الجدارة في الواقع على أنه ينبغي أن يخضع جميع الموظفين الحكوميين في جميع المستويات لعملية للتقييم تكون ذات صلاحية (وسارية المفعول) ولها نتائج يمكن بكل ثقة وقانونية استخدامها كأساس في العديد من نشاطات شئون الموظفين.

### الحقوق والواجبات

يطرح الفصلان السابع والثامن قضية مهمة تتعلق بحقوق وواجبات الموظفين الحكوميين، ففي الفصل السابع يبدو أن موضوع «المساومة الجماعية في القطاع العام» أو الحكومي من الموضوعات شديدة الصلة بطرح قضية الحقوق والواجبات بشكل أكثر تركيزاً وتعمقاً التي تشكل نسيج الفصل الثامن. ويرى المؤلفون أن مفهوم المساومة الجماعية عبارة عن عملية اتخاذ قرار من طرفين يقوم من خلالها ممثلون مخولون من الإدارة والعمال أو الموظفين من خلال الاجتماع والتفاوض بحسن نية

في أمور مثل الأجور وساعات العمل وظروف العمل؛ بهدف الاتفاق على اقتسام مسئولية إدارة شروط ذلك العقد. ويشير المؤلفون إلى وجود مسألتين تثيران الاهتمام حول المساومة الجماعية، وذلك من منظور الإدارة الحكومية، ولهما أثر طويل المدى في مبدأ الجدارة وسلطة الإدارة وتصرفاتها، وهما الجدارة وقدرات الإدارة العامة. ولكن يبدو أن المساومة الجماعية لم تؤثر في أي منهما، وأن المساومة الجماعية غالباً ما فرضت على المديرين العامين أن يعملوا في بيئات قانونية تقوم على صنع القرار ثنائياً. ويركز هذا الفصل على موضوعين فرعيين مهمين: أولهما أنواع منظمات موظفي الحكومة ومنها على سبيل المثال الاتحادات المختلطة والاتحادات التي جميعها أو معظمها حكومي والمنظمات المهنية. وأما الموضوع الثاني فهو عن عناصر نظام المساومة الجماعية، وهو موضوع مهم بالنسبة لكل الموظفين إذ أنه يمس العديد من العناصر الجديرة بالاهتمام: كوكالة علاقات العمل، ووكلاء وحدات المساومة، وحقوق الموظف، وحقوق الإدارة ومدى اتساع المساومة، وممارسات العمل غير العادلة، ومفاوضات العقود، والإضرابات وحل أزمات (المساومات الجماعية)، والتصديق على الاتفاقيات، وإدارة العقد.

وفي الفصل الثامن يقرر المؤلفون أن الموظفين الحكوميين يحتلون مركزاً خاصاً بين العمال في القوى العاملة الوطنية، وفي المقابل فإن الحكومة تتوقع، ولها الحق في ذلك، أن تطالب بقوة عاملة ذات كفاءة وفاعلة. فهؤلاء الموظفون الحكوميون يتمتعون اليوم بمجموعة من الحقوق المتأصلة. ومن هذا المنطلق يفصل المؤلفون مجموعة من النقاط أهمها: الدستور والخدمة الحكومية، والإطار القانوني المناسب الذي يحمي هذه الحقوق ويقرر الواجبات، ويورد الفصل بعض من هذه الحقوق على سبيل المثال كحرية الكلام والتعبير وحق الخصوصية وحرية الالتحاق بالمنظمات والمساواة في الحماية أمام القانون، ويبيد المؤلفون نظرة تقويمية من خلال الموازنة بين الحقوق والمسئوليات.

ويرصد الفصل التاسع، وعنوانه «مقاومة أنماط تاريخية من التفرقة»، أشكالاً من هذه التفرقة في مجال الوظيفة الحكومية كالأقليات العرقية والمعوقين، وهو ما كان يحرمهم من تحقيق ما تسمح به مواهبهم ومهاراتهم ومقدراتهم، وتلك التفرقة لم تكن خافية على أحد وكانت منتشرة بدرجة واسعة، وقد بدأت محاولات مقاومة أنماط تاريخية من التفرقة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال سنوات ١٩٤٠م. وقد توسعت برامج هذه المقاومة لتلك التفرقة توسعاً كبيراً وأصبحت جزءاً من سياسة شئون الموظفين في القطاع الحكومي، ولذلك فإن هذا الفصل يبحث تطور وتوسع هذه الجهود داخل الحكومة. وبناء على ما





توفير موظفين حكوميين يتميزون بالفعالية. وبمنظرة مركزة نجد أن الفصل الحادي عشر يتضمن جزئيات تعبر عن واقع تلك الإصلاحات ومستقبلها، وهي: عرض تجارب خاصة بإصلاح الخدمة المدنية لحكومات الولايات في الحكومة الأمريكية، ومنها ولاية جورجيا وولاية فلوريدا، ومستقبل إصلاح الخدمة المدنية.

وفيما يتعلق بمستقبل الموظفين الحكوميين وهو موضوع الفصل الثاني عشر، حيث يبين المؤلفون أن التسعينيات من القرن الماضي كانت سنوات تغيير كبير لشئون الموظفين الحكوميين على جميع مستويات الحكومة بالولايات المتحدة: إصلاح الخدمة المدنية، وإعادة الإبداع، والخصخصة. إن شئون الموظفين الحكوميين - أي إدارة الموارد البشرية - تضع في المركز سياسات وممارسات القرن الـ ٢١ الضاغطة وتجعلها موجهة بشكل رئيس لاحتياجات الإدارة، وأداء المنظمة. كما سيظل اجتذاب الأفراد الذين تحتاج إليهم المؤسسات الحكومية للمحافظة على استمرارية الفعالية والكفاءة والمحافظة عليهم وتطوير مهاراتهم أموراً ذات أهمية بالغة في الحاضر والمستقبل. ويتناول هذا الفصل ثلاث نقاط أساسية مهمة وفق نظرة مستقبلية هي: إصلاح الخدمة المدنية، وتخطيط القوى العاملة وتطوير الموارد البشرية، وعلاقة التوظيف ■

تقدم فإن الفصل يشتمل على: مراجعة قانون عدم التفرقة، والنشاط الإيجابي وتداعياته، والجهود لمنع التفرقة ضد المعوقين وقضية التحرش في أماكن العمل.

وينتقل المؤلفون في الفصل العاشر إلى رصد مدى « التجاوب للقوى العاملة الأمريكية المتغيرة»، موضحين أن خصائص القوى العاملة المدنية في الولايات المتحدة قد تغيرت كثيراً خلال الـ ٥٠ عاماً الماضية، وأن وتيرة سرعة هذه التغييرات مستمرة في التصاعد. بالرغم من ذلك فإن سياسات وممارسات شئون الموظفين الحكومية في كثير من الحالات لم تكن متجاوبة مع حقائق هذه التغييرات السكانية. ويتوقع خبراء الموارد البشرية تجاوبهم بفعالية مع هذه البيئة الديناميكية.

### مستقبل الموظفون الحكوميون

يختتم المؤلفون كتابهم في الفصلين الحادي عشر والثاني عشر ببحث موضوعي: إصلاح الخدمة المدنية، ومستقبل الموظفين الحكوميين. فقد أسفرت التجارب التي مرت بها الوظائف الحكومية على مستوى الولايات المتحدة عن ضرورة التركيز باستمرار على إصلاح الخدمة المدنية، وقد امتدت الإصلاحات من مجال صغير نسبياً أو تعديلات متدرجة إلى تغييرات شاملة ورئيسية. وبالرغم من تعددية أسباب هذه الإصلاحات ومحاولاتها وإجراءاتها، لكن يظل التحدي المهم هو

سلاح يستخدمه ضعاف النفوس ضد الشرفاء؛

## الشكاوي الكيدية بين الموظفين



تحقيق: سوسن المفلح

تعد بيئة العمل وحدة اجتماعية، تضم بين إدارتها وأقسامها أفراداً يتميزون بمستوياتهم العلمية والثقافية والاجتماعية. وتظهر الصراعات والخلافات بينهم بحكم هذا التمايز والاختلاف. وقد يتطور الأمر فتتشتأ الفتن والمؤامرات من قبل ضعاف النفوس للنيل من الآخرين، الذين يخالفونهم في التوجه والأفكار بأسلحة عديدة منها سلاح الشكاوي الكيدية، الذي يربك العمل في المنظمة ويدخلها في جو من التوتر ويزعزع استقرار الموظفين في وظائفهم، ويلقي بتأثيراته السلبية على الإنتاجية والأداء.

فلنتدبر قول الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسقٌ بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين) سورة الحجرات: الآية ٦.

الإجراءات الكفيلة بذلك؟، وما رأي المشرع فيها؟. «مجلة التنمية الإدارية» توجهت بهذه التساؤلات لعدد من المختصين والمسؤولين؛ للوقوف على واقع الشكاوي الكيدية في جهاتنا الحكومية.

التصدي لها والحد من آثارها السلبية لما فيها من تبديد الوقت والجهد وإشغال الجهات المختصة والناس بأمر لا حقيقة لها. ولكن ما هي البيئة المحفزة لظهور الشكاوي الكيدية بين الموظفين؟، وعلى من تقع مسؤولية الحد منها؟، وما هي

فالشكاوي الكيدية بين الموظفين هي الإخبار الكاذب لوقائع ومعلومات واتهامات مغرضة، تقدم من أحدهم إلى الإدارة المختصة في المنظمة مع توفر سوء القصد والنية؛ بهدف الإيقاع بآخر وإيداعه في شرفه وسمعته. ولذا برزت الحاجة إلى

## ●● المنيع: أهم التحديات التي تواجه الإدارة في التصدي لها هو تحقيق مبدأ الشفافية في العمل والتأكد من مدى صحتها قبل أن تظهر للجميع

الرابعة من القواعد المشار إليها أعلاه أن «من تقدم بدعوى خاصة وثبت للمحكمة كذب المدعي في دعواه، فللقاضي أن ينظر في تعزيره، وللمدعي عليه المطالبة بالتعويض بما لحقه من ضرر بسبب هذه الدعوى». كما نصت المادة (٨٠) من نظام المرافعات الشرعية (فقرة ب) على «للمدعي عليه المطالبة بالتعويض عن الضرر الذي لحقه من الدعوى، ولا يستحقه إلا في حال كذبها». ويشدد القصير إلى أن الحد من الدعاوى الكيدية لا يكون إلا بتفعيل تلك القواعد، وتعزير أهل تلك الشكاوى.

الشكاى ورقم اتصاله يعتبر أحد مؤشرات جديته في الشكاى، كذلك ينظر لها من زاوية أخرى كأحد أسباب حماية المشكو بحيث إذا ثبت كيدية الشكاى، أو كذبها فإنه يمكن معاقبة الشاكي، وفي هذا عدل للطرفين، فإن كانت الشكاى حقيقة أخذ للشاكي بحقه، وإن كانت كيدية عوقب على كذبه.

وحسب رأي القصير فإنه على ما يبدو أن قرار مجلس الوزراء لعام ١٤٠٦هـ لم يجد نفعاً، إذ لاحظ ديوان رئاسة مجلس الوزراء كثرة الشكاوى التي لا تحمل أسماء، أو التي يتستر أصحابها خلف أسماء وهمية، فأصدر قراراً آخر برقم ٤/ب/٤٦٣٨ وتاريخ ١٤٢٤/٩/٢٩هـ، أشار فيه إلى كثرة انتشار ظاهرة الشكاوى الكيدية، وأكد على وجوب إحالة من يقوم برفع شكاوى كيدية ويتبعها عدم صحتها إلى المحكمة لتعزيره. وتطبيقاً لذلك فإن رد أصحاب الشكاوى الكيدية يتمثل في تنفيذ ما تضمنته اللوائح والأنظمة من أحكام، إذ قررت المادة

## ●● المحمود: الشكاى الكيدية من أقوى مهددات الأمن الوظيفي للموظف العام؛ ذلك أنها تتسبب في تشويه سمعته وإشغاله عن مهامه الأساسية

### قرارات وتشريعات

يعرف المستشار القانوني عثمان بن سعد القصير من الإدارة القانونية في جامعة الملك سعود الشكاى الكيدية باعتبارها شعور حاقد نثره صاحبه على الورق، يرسم به موقفه تجاه الشخص المقصود بالشكاى للإضرار به، فهو يكتب سطور نفسه الحاقدة ويرسل هذه الصورة على هيئة شكاى إلى صاحب صلاحية لعله يشفي حقه على ذلك الشخص. وهي مرض متأزم يلزم شخص جبان حاقد لا يستطيع الإفصاح عن نفسه، لا يجد أمامه وسيلة لثب حقه وحسده سوى تسطير ذلك الشر وإرساله إلى من يعتقد أنه سيساعده في الإضرار بالمشكو في حقه.

ويوضح القصير أن المشرع في المملكة العربية السعودية قد راعى وجود مثل هذه النفسات، فأراد أن ينظم أحوال الشكاوى المجهولة فصدر قرار مجلس الوزراء ٩٤ وتاريخ ١٤٠٦/٤/٢٥هـ، يتضمن قواعد الحد من الشكاوى الكيدية والدعاوى الباطلة، فعرفها بأنها: «الشكاى التي لا يُعرف مَنْ صاحبها، ولم تتوفر المعلومات الكافية والموثقة عن مقدمها، مثل اسم الشاكي كاملاً، رقم حفيظته، ومصدرها». ومن هذا التعريف فإن الشكاى تصبح كيدية إذا أرسلت الشكاى من مجهول، لم يُعرف باسمه، ولم يحدد مكانه، ولا رقم الاتصال به، ولا رقم هويته الوطنية، ومصدرها ليسهل البحث عنه عند الحاجة. فالشكاوى عادة تتطلب استفسار وتوضيح من مرسلها قبل البت فيها، وتتطلب التأكد من جديتها وفعاليتها، لذا فإن تحديد هوية





## ●● القحطاني: على الإدارة محاولة بناء أو أصر الأخوة والاحترام وتعزيز العلاقات الإيجابية بين الموظفين في المنظمة ومحاولة حل أي نزاعات تطرأ بين الموظفين بشكل عاجل



انتقاماً منه، وتهدف إلى تشويه سمعته، وإشغاله عن عمله، وتثبيطاً لهيمته. ويشدد المحمود على ضرورة أن تتولى الإدارات القانونية في جهة الموظف العام إقامة الدعوى الجزائية ضد كل من يتقدم بتلك الشكاوى الكيدية، وأن يكون هناك اهتمام بتلك الدعاوى من قبل جهة الإدارة خصوصاً إذا ثبتت براءة الموظف منها، وأتضح أنها شكاوى كيدية، ومع إصرار جهة الإدارة على محاكمة هؤلاء الكائدين نستطيع الوصول إلى تقليل تلك الشكاوى بنسبة كبيرة جداً، خصوصاً إذا تم إعلان تلك العقوبات الصادرة في حق من يتقدم بالدعاوى الكيدية، فستخف نسبتها قطعاً.

### عبرة للآخرين

وعن البيئة المحفزة لظهور الشكاوى الكيدية يبين لنا د. عثمان بن عبد العزيز المنيع أستاذ علم النفس المشارك بكلية الملك خالد العسكرية، أن الشكاوى الكيدية تنشأ في البيئة الفاسدة غالباً حيث تتعارض فيها المصالح بين أفرادها أو تبتعد فيها الإدارة عن تحقيق العدل والمساواة في قراراتها. وهناك احتمال بظهورها في بيئة العمل الصالحة علماً بأنه كلما كانت الشفافية والوضوح سائدة في جهة العمل فإن صاحب الشكاوى الكيدية سيتردد كثيراً في تقديمها. ويرى المنيع أن أفضل السبل للقضاء على الشكاوى الكيدية هي المواجهة، والتأكيد على أهمية وجود الأدلة والبراهين قبل

الفقرة الخامسة من المادة الرابعة من نظام المرافعات الشرعية على أنه إذا ثبت لناظر القضية أن دعوى المدعي كيدية حكم برد الدعوى، وله الحكم بتعزيز المدعي بما يردعه. وفي أغلب الأحيان تقام الدعاوى الكيدية ضد الموظفين الذين يقفون حائلاً بين الناس وشهواتهم المريضة، سواءً تمثلت هذه الشهوات في حبهم للاعتداء على أموال الناس أو أعراضهم، وتحقيق مصالح شخصية دون النظر لمصلحة الجماعة.

ويواصل المحمود حديثه قائلاً: هؤلاء المرضى لتقديم الدعاوى الكيدية ضد من يقف حائلاً بينهم وبين شهواتهم، بسبب ما يفرضه الواجب على الموظف العام من حفظ النظام العام، فتكون تلك الشكاوى

### تهديد للأمن الوظيفي

ويوضح المستشار القانوني محمد بن عبد العزيز المحمود أن الشكاوى الكيدية من أقوى مهددات الأمن الوظيفي للموظف العام؛ ذلك أنها تتسبب في تشويه سمعته وإشغاله عن مهامه الأساسية بأمور لا قيمة لها، بل أحياناً تثير العديد من التساؤلات حول هذا الموظف، الذي قد يكون مخلصاً في عمله وإخلاصه هو سبب كثرة الشكاوى الكيدية عليه؛ للإحباط من عزيمته وتفتيت قوته وحرصه على تطبيق الأنظمة والتعليمات على الجميع، الكبير والصغير، الشريف والوضيع. ويرى المحمود أن الأنظمة في المملكة العربية السعودية جاءت بالحد من تلك الشكاوى الكيدية ومعاينة من يثبت تقديمه لها، فنصت



## ●● القصير: الأمر واضح، إن كانت الشكوى حقيقة أُخذ للساكي بحقه، وإن كانت كيديه عوقب على كذبه

استقبال مثل هذه الشكاوي لأن هذا من حق الشاكي. ولعل أهم التحديات التي تواجه الإدارة في التصدي لها، وهو تحقيق مبدأ الشفافية في العمل والتأكد من مدى صحة أو عدم صحة هذه الشكوى من قبل أن تظهر إلى الجميع، وذلك بغرض حماية الشخص المشتكي منه من سوء السمعة التي قد يصعب محوها أو التخفيف من آثارها السيئة عليه، والتي هو برئ منها، كما أنه لا بد من محاسبة صاحب الشكوى الكيدية والتشهير به ليكون عبرة لغيره في عدم التساهل بتعريض الآخرين لسوء السمعة بغير وجه حق.

### الأسباب والحلول

وترى أ.هنادي القحطاني عضو هيئة التدريب بقطاع الموارد البشرية بالفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة، أن أهم أسباب ظهور الشكاوي الكيدية تتمثل في: الحسد، والحق، وضعف الوازع الديني من قبل بعض الموظفين. وقد يكون للإدارة والنظام دور في انتشارها بسبب عدم وجود أنظمة واضحة للتعامل مع الشكوى، أو عدم وجود عقوبات رادعة في حالة الشكاوي الكيدية، إضافة إلى عدم تدخل الإدارة ومحاولة حل النزاعات الشخصية بين الموظفين داخل المنظمة قبل تفاقم المشكلة. وتقول القحطاني: «أن الدعاوي الكيدية ظاهرة منتشرة في الأجهزة القضائية في المملكة العربية السعودية لكن الشكاوي الكيدية - وحسب خبرتي المتواضعة - بين الموظفين في المنظمات هي حالات فردية تظهر في بعض المنظمات أكثر من غيرها، وأتمنى أن لا تكون ظاهرة منتشرة في منظماتنا الحكومية».

محاولة بناء أواصر الأخوة والاحترام و تعزيز العلاقات الإيجابية بين الموظفين في المنظمة بالإضافة إلى محاولة حل أي نزاعات تطرأ بين الموظفين بشكل عاجل مما سيوفر على المنظمة الكثير من الجهد والوقت.

### دعم الشرفاء

إن الشكاوي الكيدية أصبحت في أحيان كثيرة سلاحاً يستخدمه ضعاف النفوس ضد موظفين شرفاء، يؤدون واجبهم بتفانٍ وبإخلاص. لذلك يجب التصدي لهم وحماية هؤلاء الموظفين، بحيث لا تصبح تلك الشكاوي سيفاً مسلطاً على رقابهم. فأسبابها كثيرة وأضرارها فادحة، إذ أنها تستهدف الأمن الوظيفي وتهدد سير مرافق الدولة، لكن مواجهتها مسئوليتنا جميعاً، فهي تتطلب منا أن نتصدى لها بكل حسم وبكل السبل، وأن ندعم أولئك الموظفين الشرفاء في مواجهة أولئك

الحاقدين ■

ولمعالجة المشكلة ترى القحطاني أنه يجب أن يطبق في المنظمات ما يطبق في الجهات القضائية في المملكة العربية السعودية، فقد نصت الفقرة الخامسة من المادة الرابعة في نظام المرافعات الشرعية على الآتي: «إذا ثبت لناظر القضية أن دعوى المدعي كيدية؛ حُكم برد الدعوى، وله الحكم بتعزيز المدعي بما يردعه». فلا بد للإدارة العليا بالتعاون مع إدارة شؤون الموظفين والدائرة القانونية في المنظمة من وضع الأنظمة الصارمة فيما يتعلق بشروط النظر في الشكاوي، من حيث توفر الأدلة والإثباتات سواء من وثائق أو شهود وذلك من قبل المدعي قبل النظر في الشكوى. بالإضافة إلى وضع العقوبات الرادعة في حال ثبوت أن الشكوى كانت كيدية. كما لا بد للإدارة من إيجاد الحلول المناسبة للموظف المتضرر من الشكوى الكيدية، وبحيث كيفية رد اعتباره وأخذ حقه من المدعي.

وتضيف القحطاني أن الإدارة في أي منظمة حكومية وقبل كل شيء لها من

مع تفاقمها عاماً بعد آخر، د. أمير بن محمد العلوان يرصدها ويحللها بالرياض نموذجاً؛

# عوامل التخطيط العمراني المسببة للازدحامات المرورية داخل المدن الكبرى السعودية

يستعرضها / د. أحمد زكريا أحمد

والدراسات السابقة، وعرض النتائج وتحليلها، والتوصيات.

## تشخيص الظاهرة

يشخص الباحث في مقدمة هذه الورقة العلمية المهمة ظاهرة هذه الازدحامات وعلاقتها بعدد من عوامل التخطيط العمراني، مؤكداً على أن هناك عدداً من هذه العوامل تسبب هذه الظاهرة، ومنها: غياب النقل العام الجيد لأن تخطيط مثل هذه المدن من الأساس لخدمة التنقل بالسيارة الخاصة بدلاً من وسائل النقل العام، بالإضافة إلى النقص في التشريعات والأنظمة التي تحكم هذا القطاع وضعف تطبيق الموجود منها، هذا بجانب عدم استيعاب الكثافة المرورية في أوقات الذروة على بعض الأماكن في شبكة الطرق، وكذلك الغياب الواضح لتطبيق التقنيات الحديثة في هندسة النقل والمرور.

ويستكمل د. العلوان هذا التشخيص في الإطار العام للبحث الذي تتضمنه تلك الورقة العلمية، محدداً أبعاد هذه المشكلة والهدف من تناولها بالبحث وواقع الدراسات والبحوث التي تصدت لبحثها، مؤكداً على قلة هذه الدراسات وندرتها على المستوى المحلي، وهو الأمر الذي توضحه التساؤلات وأهمية هذا البحث. ثم يستكمل الباحث تحديد هذا الإطار العام مبيناً أنه اعتمد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وطبق الاستبانة كأداة

بالرغم من الإمكانيات المادية الكبيرة والطفرة التنموية الهائلة الراهنة بالمملكة العربية السعودية، إلا أن الازدحامات المرورية داخل المدن وما ينجم عنها من خسائر اقتصادية ونفسية واجتماعية وصحية تمثل هاجساً كبيراً بالنسبة للسكان والمسؤولين وللمختصين وللمهتمين، بالإضافة إلى أن هذه الازدحامات تزداد عاماً بعد آخر داخل المدن لاسيما الكبرى منها كمدينة الرياض. فأعداد المركبات في زيادة مطردة في ظل الاعتماد على التنقل بالمركبات الخاصة وعدم وجود نقل عام، وهو ما تكشفه الأرقام بكل وضوح، ففي مدينة الرياض كمثال للمدن الكبرى في المملكة، أظهرت تقارير الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض (١٤٣١هـ) أن ما يزيد على ٩٠% من الرحلات اليومية تتم بواسطة المركبات الخاصة، بينما لا تشكل رحلات حافلات النقل العام داخل المدينة سوى ٢% فقط من مجموع الرحلات البالغ عددها ٦.٥ مليون رحلة يومية وهي بلا شك نسبة متدنية. ويتوقع أن يتضاعف عدد الرحلات خلال السنوات العشر التالية لهذا التاريخ ليصل إلى أكثر من ١٥ مليون رحلة يومياً في عام ١٤٤٢هـ، وأن يتدنى متوسط السرعة إلى نحو ٢٠ كلم/ساعة.

والقطاع الخاص الذين يقدر عددهم بـ ٤٠ مسئولاً؛ وذلك للتعرف على أهم المعلومات الأساسية المتعلقة بالنقل ووسائل التنقل داخل مدينة الرياض والتي لها علاقة مباشرة بمشكلة الازدحامات المرورية داخلها، كما يحاول البحث التعرف على آراء المستفيدين (السكان) ومتخذي القرار (المسؤولين) تجاه عوامل التخطيط العمراني الرئيسية المسببة لهذه الازدحامات والآثار المترتبة عليها وعلى أهم المقترحات والحلول للحد منها. وقد قسم د. العلوان هذه الورقة العلمية إلى: ملخص، ومقدمة عامة، والإطار العام، والإطار النظري

ويحس الباحث فمن خلال هذه الملاحظات والبيانات السابقة استشرع د. أمير بن محمد العلوان أستاذ التخطيط الحضري المشارك بمعهد الإدارة العامة أهمية وخطورة هذه المشكلة، فصاغها ضمن ورقته العلمية التي نستعرضها معاً أعزائنا القراء على صفحات هذا العدد من مجلتكم «التنمية الإدارية» فدعونا نقترّب من محتواها في السطور التالية ...

أجرى الباحث هذه الدراسة الميدانية على عينة بلغ عدد مشاركيها ٣٨٤ من بين سكان الرياض، بالإضافة إلى عينة من بين مسئولو النقل في الجهات الحكومية



## ●● تركيز الطرق الحديثة

في مواجهة هذه الظاهرة على استخدام التقنيات الحديثة بعكس التقليدية التي تهتم بإدارة شبكة الطرق داخل المدن

لجمع البيانات وقد اشتملت على خمسة أقسام: الأول البيانات أو المتغيرات الأولية للمبحوثين، والثاني لجمع بعض البيانات المتعلقة بالنقل داخل المدن، والقسم الثالث فهو مخصص للبيانات الخاصة بخيارات التنقل داخل المدينة، والقسم الرابع به عبارات تسمح بالتعرف على آراء أفراد البحث تجاه عوامل التخطيط العمراني، أما القسم الخامس فهو عن عبارات تسمح بالتعرف على آرائهم تجاه أهم المقترحات والحلول للحد من الازدحامات. ويواصل د. العلوان سرد ملامح ذلك الإطار العام لبحثه مشيراً إلى باقي إجراءات البحث: كقياس صدق الاستبانة وثباتها، ومجتمع البحث وعينته، وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.

### الاختناقات المرورية

ويلقي الباحث الضوء على الإطار النظري للبحث الذي تضمنته هذه الورقة العلمية، والذي يتركز في «الاختناقات المرورية»، فيؤكد على أنه لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه للاختناقات المرورية، وهو ما يبرره بسببين: الأول أن الازدحامات ظاهرة نسبية تتعلق بما يتوقعه مستخدم الطريق مقارنة بالسعة الحالية للطريق، والثاني يتعلق بالكيفية التي تعيق فيها إضافة أي مركبة إضافية حركة المركبات الأخرى على الطريق عندما يصل الطلب على الطريق إلى الطاقة القصوى لهذا الطريق.

ويصنف الباحث الاختناقات المرورية إلى صنفين: الأول هو الاختناقات المرورية

المتكررة، والثاني الازدحامات غير المتوقعة أو مخطط لها مسبباً نتيجة أحداث معينة في المدينة. وبالنسبة لأوقات هذه الاختناقات فهي تختلف حسب طبيعة كل مدينة وظروفها، ولكنها غالباً ما تحدث في أوقات الذروة، كما تختلف هذه الأوقات من مدينة إلى أخرى، وقد تزيد أو تنقص حسب مساحة المدينة وعدد سكانها، كما أنها تختلف حسب أيام الأسبوع وكذلك شهور السنة. ويتفق د. العلوان مع الباحثين الآخرين في أن أسباب تلك الاختناقات متعددة، ومنها على سبيل المثال لا الحصر: حجم وعدد السيارات مقارنة بتصميم

الطريق أو سعة التقاطع، وهناك مسببات غير مباشرة كنمط استخدام الأراضي وقدرة الغالبية على ملكية السيارة. ويرى الباحث أنه بصفة عامة يمكن وضع قاعدتين رئيسيتين لمسببات الازدحامات المختلفة: أولاًهما على المستوى الجزئي وهي العناصر المتعلقة بالازدحام على الطريق نفسه، والثانية على المستوى الكلي متعلقة بالطلب الكلي على الطريق.

ويشير الباحث إلى وصف هذه المسببات بالنسبة للمدن الكبرى بالملكة العربية السعودية وبصفة خاصة مدينة الرياض، مؤكداً على اختلاف هذه المدن ومدينة

التقليدية للحد  
من هذه الظاهرة  
المزعجة: كبناء  
وإنشاء جسور وطرق  
وأنفاق إضافية أو  
توسعة وتحسين  
القوائم منها. وبدأ  
حديثاً في بعض

المدن بعض التطبيقات المحدودة للنقل  
الذكي. وهذا يحتم على المعنيين عن النقل  
داخل المدن التفكير في حلول أخرى غير  
تقليدية تعتمد على توفير بدائل أخرى  
لنقل، وخاصة توفير وسائل النقل العام  
الجيد وإدارة الحركة المرورية بكفاءة عالية  
معتمدة على وسائل النقل الذكية وسن  
السياسات والاستراتيجيات التي تشجع  
على الحد من الحركة على الطرق والبعد  
قدر الإمكان عن الحلول التقليدية.

ويختتم د. العلوان تحديد الإطار العام  
بسرده خلاصة ما توصل إليه من مراجعته  
الدراسات السابقة في مجال بحثه هذا  
بالتأكيد على أن معظم هذه الدراسات ترى  
أن هناك عناصر مشتركة لأسباب وآثار  
والحلول المقترحة للحد من الازدحامات  
المرورية، وتطبيقها يختلف من مدينة إلى  
أخرى حسب ظروف كل مدينة ومستوى  
الازدحام فيها، وما ينجح في مدينة معينة  
ليس بالضرورة أن ينجح في مدينة أخرى.  
لكن المهم التعرف على العوامل والمسببات  
الرئيسية للازدحام في كل مدينة ومحاولة  
معالجة هذه المسببات بالطرق المناسبة  
والإمكانات المتاحة في كل مدينة.

### النتائج والتوصيات

يعرض د. العلوان نتائج بحثه الذي طبقه  
على مدينة الرياض، فقد أظهرت هذه  
النتائج المتعلقة بالنقل داخل المدينة أن  
«السيارة الخاصة» هي وسيلة التنقل الأكثر  
استخداماً بين المبحوثين (أفراد العينة)  
داخل مدينة الرياض بنسبة بلغت ٧٣,٨٪،

## ●● من المتوقع أن يتضاعف عدد الرحلات اليومية للمركبات الخاصة بالرياض عام ١٤٤٢هـ ليصل إلى ١٥ مليون رحلة

الازدحامات أو  
الاختناقات  
المرورية تعتبر  
الخطوة الأولى  
لفهم ومعالجة  
هذه الاختناقات،  
بالرغم من

أنه لا يوجد مقياس واحد متفق عليه  
لقياسها. وتعتمد المعايير الجيدة والمعقدة  
في هذا الشأن على مجموعة من الأدوات  
الإلكترونية على شبكة الطرق، في حين أن  
المعايير البسيطة تعتمد على أدوات ووسائل  
أقل تعقيداً. وحول الحلول المقترحة  
للتصدي لمثل هذه الاختناقات يؤكد الباحث  
على وجود العديد من الاستراتيجيات  
الممكنة لإدارتها، والتي يمكن تقسيمها إلى  
قسمين: استراتيجيات توفر سعة إضافية  
للطريق أو تجعل الطريق متاحاً لتدفق  
الحركة المرورية عليه بسلاسة، كما أن هناك  
استراتيجيات تحد من أو تمنع من الحركة  
المرورية على الطريق. وبالنسبة للوضع في  
المملكة فقد اتبعت العديد من المدن الطرق

الرياض في بعض الجوانب عن مدن عالمية  
كبيرة: كالاتماد الكبير على المركبات  
الخاصة للتنقل داخل المدينة، وكعدم توافر  
وسائل النقل العامة الجيدة. ثم يحدد  
د. العلوان الآثار السلبية لتلك الازدحامات:  
كتوابير الانتظار الطويلة، وانخفاض  
السرعة، وزيادة وقت الرحلة، كما أن هناك  
آثار سلبية غير مباشرة كالتأثير على  
البيئة والموارد، والضغط النفسي، والسلامة  
المرورية. ويصنف الباحث الحلول المقترحة  
لمواجهة الازدحامات المرورية إلى تصنيفين:  
الأولى وهي الطرق التقليدية التي تركز  
على إدارة شبكة الطرق داخل المدن لزيادة  
قدرتها على تحمل الازدحامات المتكررة  
وغير المتكررة، والثانية عبارة عن الطرق  
الحديثة التي تركز على استخدام التقنيات  
الحديثة للرصد والتبليغ والتحكم في  
الحركة المرورية على الطرق وتحسين  
وسائل النقل العام لجميع شرائح المجتمع  
وتطبيق السياسات والاستراتيجيات التي  
تحد من استخدام المركبات الخاصة.  
وتبين الورقة العلمية أن معايير قياس



وحل تطبيق  
تقنيات النقل  
الذكي داخل  
المدينة بالمرتبة  
الثامنة، واحتل  
وضع سياسات  
تخطيطية تحد

## ●● إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بكل عامل من عوامل التخطيط العمراني ضروري لوضع حلول تطبيقية لهذه الازدحامات

من دخول السيارات للمناطق المزدحمة في  
وسط المدينة الترتيب التاسع، وجاء تطبيق  
الدوام المرن للقطاعين العام والخاص في  
الترتيب العاشر، يليه إنشاء هيئة للنقل  
لزيادة التنسيق بين الجهات المعنية بالنقل  
في المرتبة الحادية عشرة.

وتتضمن هذه الورقة العلمية عدداً من  
التوصيات التي أسفرت عنها نتائج  
البحث، فيشدد الباحث د. العلوان على  
ضرورة تطبيق المخطط الشامل للنقل  
وخاصة خطة النقل العام داخل المدينة  
بشكل عاجل، ويؤكد على أهمية تطبيق  
المخطط الشامل للمدينة والذي يركز  
على توزيع الخدمات بشكل متوازن بين  
أجزاء المدينة المختلفة والحد من تركيز  
الخدمات في أجزاء محددة منها، وكذلك  
على أهمية الحد من الهجرة المتنامية  
إلى المدينة، ويشير إلى ضرورة تحسين  
التخطيط العمراني للمدينة، وضرورة  
توفير النقل المدرسي الجيد، ويوضح  
أهمية تنظيم أوقات دخول الشاحنات  
الكبيرة للمدينة، ويبرز ضرورة توسيع  
 وتحسين الشبكة الحالية للطرق، ويؤكد  
تماماً على أهمية تطبيق تقنيات النقل  
الذكي للنقل، وتوفير المواقع الكافية  
الخاصة بالمركبات في المباني السكنية  
والتجارية والإدارية وتنظيمها بشكل  
أفضل، ويركز على أهمية إجراء المزيد  
من الدراسات حول هذا الموضوع وخاصة  
الدراسات المتعلقة بتأثير كل عامل من  
عوامل التخطيط العمراني التي تم  
دراستها في هذا البحث على حده ■

السيارات الخاصة  
للتنقل، واحتل  
عامل قلة المواقف  
الخاصة بالسيارات  
وعدم تنظيمها في  
الترتيب الرابع، يليه  
بطء الاستجابة

لرفع الحوادث المرورية والسيارات المتعطلة  
على الطرق الرئيسية، وجاء عامل ضعف  
شبكة الطرق الحالية في المدينة في  
المرتبة السادسة، وحل عامل التجوال  
المتكرر لسيارات الأجرة سابعاً، ثم كان  
ضعف تطبيق التقنيات الذكية للنقل في  
المرتبة الثامنة، وتبوء عامل ضعف النقل  
المدرسي داخل المدينة الترتيب التاسع،  
واحتل عامل ضعف التخطيط العمراني  
للمدينة الترتيب العاشر، واتضح أن عامل  
ضعف التمويل والإنفاق الحكومي على  
قطاع النقل يبرز في المرتبة الحادية عشر،  
واحتل عامل ضعف التنسيق بين الجهات  
المعنية بالنقل داخل المدينة الترتيب الثاني  
عشر، بينما جاء عامل توفير الوقود بأسعار  
معقولة في المركز الثالث عشر.

وبالنسبة لآراء المبحوثين عن الحلول  
المقترحة، فقد جاءت هذه الحلول وفقاً  
 لترتيب: احتل فيه توفير ودعم وسائل  
متنوعة للنقل العام تعمل بكفاءة عالية  
 داخل المدينة المرتبة الأولى، يليه تنظيم  
أوقات دخول الشاحنات وتنظيم حركتها  
 وحركة السيارات الكبيرة لنقل البضائع  
 داخل المدينة في المرتبة الثانية، وجاء  
توسيع وتحسين الشبكة الحالية للطرق  
 بالمرتبة الثالثة، واحتل تحسين التخطيط  
العمراني للمدينة وتنفيذ المخطط الشامل  
لنقل المرتبة الرابعة، يليه توفير وتنظيم  
مواقف للسيارات داخل المدينة في الترتيب  
الخامس، وجاء توفير نقل مدرسي جيد  
الترتيب السادس، ثم توفير مواقف خاصة  
 لسيارات الليموزين في المرتبة السابعة،

تلتها سيارات الأجرة «الليموزين» بنسبة  
١٣،٤٪، وجاءت حافلات النقل العام في  
المرتبة الثالثة بنسبة ١١،١٪. واتضح أن  
العمل جاء في مقدمة الأغراض الرئيسية  
من التنقل (الرحلات اليومية)، وأن معدل  
عدد الرحلات اليومية الذي يتراوح بين  
٢ - ٤ رحلات هو الأكثر شيوعاً، وتبين أن  
متوسط الزمن المستغرق الأكثر من ٣٠  
دقيقة للوصول إلى الوجهة المقصودة  
في الأوقات التي بها ازدحاماً يأتي في  
المرتبة الأولى بين باقي المتوسطات، وذلك  
في مقابل أن متوسط الزمن المستغرق  
من ١٠ - ١٥ دقيقة للوصول إلى الوجهة  
المقصودة في الأوقات التي ليس بها  
ازدحاماً مقارنة بالمتوسطات الأخرى. وأن  
معدل زمن الانتظار من ١٦ - ٢٥ دقيقة  
خلال الازدحامات المرورية هو الأكثر بين  
غيره من المعدلات، ويؤكد ٨٠،٨٪ من أفراد  
البحث على أن للازدحامات المرورية داخل  
المدينة تكلفتها، وأن هذه التكلفة تظهر  
بالنسبة لهم في شكل خسائر شخصية  
يأتي في مقدمتها ضياع في الوقت بنسبة  
٨٢،٧٪ يلي ذلك خسارة في المال بنسبة ٥١٪  
وتحتل الخسارة في الصحة المرتبة الثالثة  
بنسبة ٤٠،٧٪.

أما بالنسبة لخيارات التنقل في مدينة  
الرياض، فإن ٩٠٪ تقريباً من أفراد العينة  
يرون أن توفير وسائل النقل العام المختلفة  
سوف يساعد في حل مشاكل الازدحامات  
المرورية في المدينة، كما أن غالبيتهم أبدوا  
استعدادهم لاستخدام هذه الوسائل فيما  
لو كانت الخدمة جيدة.

وعن ترتيب أهم عوامل التخطيط العمراني  
المسببة للازدحامات واختناقات المرورية  
بمدينة الرياض وفقاً لآراء هؤلاء الأفراد،  
فقد جاء في الترتيب الأول الزيادة السكانية  
التي سببها تركز الخدمات وفرص العمل  
بها، يليه عامل قلة وسائل النقل العام  
في المدينة، يليه عامل الاعتماد على



## الجزيرة تشيد بالعدد ١٠٩ من ( التنمية الإدارية )

حول «موظفون حكوميون بلا طموحات»، إضافة إلى استضافة المجلة للدكتور عبدالله الموسى مدير الجامعة السعودية الإلكترونية، في حديث صحفي تناول الكثير من القضايا التي تلقي الضوء على أهداف الجامعة ورؤيتها ورسالتها والمرتكزات التي تم على ضوئها إنشاؤها، وكلياتها وأقسامها المختلفة وتخصصاتها. كما تطرق الخبر إلى تحقيق العدد حول ظاهرة أثارت الجدل بين الخبراء والمتخصصين، وهي «سياسة استخدام البريد الإلكتروني الرسمي»، باعتباره جزءاً أساسياً من تطبيقات الحكومة الإلكترونية، واشتمل الخبر على ما تضمنه العدد من تقارير وتغطيات ومقالات متنوعة ■

نشرت جريدة الجزيرة، في عددها الصادر في يوم الخميس ٦ ذو القعدة ١٤٣٤هـ، خبراً مطولاً عن صدور العدد (١٠٩) من مجلة التنمية الإدارية، وأبرز الخبر افتتاحيته بكلمة معالي دكتور أحمد بن عبدالله الشعبي مدير عام المعهد حول الرؤية الاستراتيجية للمعهد «نحو مستقبل مشرق»، مشيراً إلى أن صناعة التدريب ذات طبيعة ديناميكية في حقيقتها، وأن نظرة المعهد للإنسان تركز على أنه العنصر الأهم في العملية التدريبية. كما أشار الخبر إلى تناول المجلة في عددها هذا الكثير من القضايا والموضوعات الإدارية المهمة، جاء في مقدمتها ملف قضية العدد التي يدور موضوعها

### مدير عام معهد الإدارة العامة: إستراتيجية عصرية لخارطة طريق ستقود المعهد نحو «مستقبل مشرق»

الأنوعية من البرامج بشكل مبالغ فيه، وثانيهما عن «أمراض المهنة» التي يرى الخبراء أنها أصبحت ضريبة صحية يدفعها الموظفون والعاملون. كما تحفل صفحات العدد بالكثير من الموضوعات والقضايا الجادة، وبالأخبار عن الشأن الإداري، وبالكثير من المقالات التي خطتها أقلام كبار الكتاب والخبراء والمتخصصين لتحمل أكارهم ووجهات نظرهم، بالإضافة إلى الكثير من الأبواب الثابتة التي يطالعها القراء بالمجلة.

ورؤيتها ورسالتها والمرتكزات التي تم على ضوئها إنشاؤها، وكلياتها وأقسامها المختلفة وتخصصاتها. وتتناول «التنمية الإدارية» في تحقيقها بهذا العدد ظاهرة أثارت الجدل بين الخبراء والمتخصصين حول «سياسة استخدام البريد الإلكتروني الرسمي»، باعتباره جزءاً أساسياً من تطبيقات الحكومة الإلكترونية. وتناقش موضوعين مهمين: أولهما عن «برامج تطوير الذات بين الحقيقة والوهم»، وثانيهما عن



غلاف المجلة

صحفي يتناول الكثير من القضايا التي تتناول أهداف الجامعة

موضوعها عن «موظفون حكوميون بلا طموحات»، فهذه الفئة من الموظفين تتواجد في كثير من القطاعات الحكومية، ومن أهم سماتهم: السلبية في العمل، والإحباط، والتذمر، وهدفهم الأول نهاية كل شهر، ومن هذا المنطلق تعرض المجلة هذه الظاهرة وتبين أسبابها ونتائجها عبر آراء عدد من المتخصصين في هذا الشأن. وتستضيف المجلة على صفحاتها دكتور عبدالله الموسى مدير الجامعة السعودية الإلكترونية، في حديث

صدر العدد الجديد من مجلة «التنمية الإدارية»، الذي حفل في افتتاحيته بكلمة معالي دكتور أحمد بن عبدالله الشعبي مدير عام المعهد حول الرؤية الاستراتيجية للمعهد «نحو مستقبل مشرق»، مشيراً إلى أن صناعة التدريب ذات طبيعة ديناميكية في حقيقتها، وأن نظرة المعهد للإنسان تركز على أنه العنصر الأهم في العملية التدريبية. كما تتناول المجلة في عددها هذا الكثير من القضايا والموضوعات الإدارية المهمة، جاء في مقدمتها ملف قضية العدد التي يدور

## إبداع العلاقات العامة

يعتبر جهاز العلاقات العامة حلقة الوصل بين المؤسسة و عملائها الداخليين والخارجيين. حيث أصبحت المؤسسات اليوم تعير اهتماما كبيرا لهذا الجهاز الذي يخدم المؤسسة من خلال وظائفه الرئيسية التي تقوم على: التعريف بالمؤسسة، والبحث، والتخطيط، والاتصال، والتنسيق، ثم التقييم. تعتبر العلاقات العامة من الأدوات التي استخدمها الإنسان في العصور القديمة لتساعده في عملية الاتصال و اختيار الوسيلة المناسبة في عملية نقل الرسالة. فقديمًا، استخدم البابليون و الفراعنة مع شعوبهم أسلوب الاتصال الخطابي لنقل أخبار المجتمع و أنباء الحروب و الانتصارات لأفراد مجتمعاتهم. و عند اليونان، كان الأسلوب الاتصالي أكثر تطورًا نظرًا لارتفاع ثقافة شعوبهم الذين تأثروا كثيرًا بفلاسفتهم العظماء: أمثال أفلاطون و سقراط و تلميذه أرسطو. فكان اليونانيون يستخدمون القصائد الشعرية و النثر الإخبارية اليومية لإعلام الشعب بالأحداث المحيطة. أما في الإسلام، فقد استخدم المسلمون وسائل اتصالية إبداعية، حيث استخدم الرسول عليه الصلاة والسلام وسائل الاتصال الشخصي و الجمعي لمخاطبة الأفراد و الجماعات وذلك لنشر الرسالة السماوية بالاستناد على البراهين و الحجج في تلك المخاطبات لإقناع الناس بالإسلام و الدخول فيه. وقد تنوعت الوسائل التي استخدمها في نقل الرسالة، حيث كان عليه الصلاة والسلام يوفد الرسل و يرسل الرسائل الخطية إلى الملوك و الأمراء ليدعوهم إلى الإسلام. لقد كان هذا واقع العلاقات العامة في العصور القديمة.

أما في العصور الحديثة، فقد ظهرت العلاقات العامة بمفهومها الحديث مع بداية القرن العشرين. حيث كان للتقدم الاقتصادي و الصناعي في المجتمعات الأوروبية و الأمريكية و ظهور الثورة الصناعية آنذاك دورا كبيرا في إخراج المفهوم الحديث للعلاقات العامة و إحداث ثورة كبيرة في هذا المجال قادها الثنائي الأمريكي البار «أيفي لي» و «إدوارد بارنيز». حيث كانا و مازالا يتنافسان على لقب «أبو العلاقات العامة»، رغم وفاتهما!! ويرى المتخصصون في هذا المجال أن الفضل يعود لهما في تطوير مفهوم العلاقات العامة ومجالاتها المتنوعة.

ومع التطور الهائل في مجال الصناعة ظهرت العديد من الشركات وتوسعت الكثير منها، مما ضاعف أعداد الجماهير التي تتعامل معها، الأمر الذي شكل صعوبة على أصحاب الأعمال في الاتصال بهذه الجماهير الغفيرة و كيفية كسبهم و الحصول على رضاهم. هذه الأسباب دفعت المختصين إلى دراسة واقع العلاقات العامة في المؤسسات، وكيف لها أن تكون حلقة الوصل بينها وبين عملائها لإعلامهم بالأخبار وكسبهم والحصول على رضاهم مع الالتزام بالمبادئ الأساسية التي تقوم عليها العلاقات العامة وهي: الشفافية، الثقة، والمصادقية.

واليوم أصبحت العلاقات العامة تخصصًا و مجالًا مهما وحيويًا لا يمكن الاستغناء عنه. فأصبحت الشركات الكبرى تعير هذا المجال كل الاهتمام؛ لأنه هو الجهاز الذي يقوده للوصول إلى جماهيرها و تحقيق الأهداف المنشودة. يعزى بعض المتخصصين نجاح أي مؤسسة إلى نجاح إدارات العلاقات العامة فيها من خلال القيام بوظائفها الرئيسية بكل حرفية و مهنية. وما نجاح الرئيس الأمريكي أوباما في حملته الانتخابية للرئاسة في عام ٢٠٠٨م، وفوزه الساحق على منافسه جون مكيين إلا شاهدا على ذلك. حيث حصل الرئيس باراك أوباما على ٣٤٩ صوتًا مقابل ١٦٢ صوتًا لجون مكيين، وذلك حسب ما ذكرته هيئة الإذاعة البريطانية. فقد اعتمد الرئيس أوباما على برنامج علاقات عامة شامل يهدف إلى الوصول لجميع فئات المجتمع الأمريكي كي يكسب الأغلبية ويتنصر. هذا البرنامج اعتمد على خطط سياسية و اقتصادية و اجتماعية يقودها برنامج العلاقات العامة في حملته الانتخابية حيث نجح في عملية الاتصال مع مختلف شرائح المجتمع الأمريكي و ركز على حل مشكلة البطالة و إلغاء الضرائب و توفير فرص عمل و العمل على إحلال السلام في دول العالم، وكذلك تخفيف أعداد جنود الجيش الأمريكي في المناطق التي تشهد صراعات. ليصل الرئيس بخطته هذه إلى أكثر من ٧٥٪ من أفراد المجتمع الأمريكي، عكس منافسه الذي ركز حملته الانتخابية على محاربة الإرهاب.

أصبحت المؤسسات اليوم تعير هذا الجهاز اهتماما كبيرا؛ لأنها ترى أنه أحد الأسباب الرئيسية لنجاحها. فأصبحت تركز على استقطاب المهرة في هذا الجانب و تساعدهم على تطوير أنفسهم ليقودوا دفة العلاقات العامة، التي تقوم على العلم و المهارة و الابتكار لتحقيق الهدف المنشود ■



اليوم أصبحت  
العلاقات العامة  
تخصصًا و مجالًا  
مهما وحيويًا لا  
يمكن الاستغناء  
عنه. فأصبحت  
الشركات الكبرى  
تعير هذا المجال  
كل الاهتمام؛ لأنه  
هو الجهاز الذي  
يقودها للوصول  
إلى جماهيرها و  
تحقيق الأهداف  
المنشودة



تركي بن علي آل رشيد \*

المسئول يعد المثال الأهم في الانضباط والمواظبة والإخلاص

## القدوة في العمل .. إحدى أهم وسائل نشر قيم العمل الايجابية

إعداد: شقران الرشيدي



يعد القدوة في  
العمل إحدى أهم وسائل  
نشر القيم الايجابية، وتأثيره  
كبير في بقية زملائه، وفي التزامه  
بالسلوكيات المحفزة على العطاء كالمواظبة،  
والإخلاص، والأمانة، والإنتاجية، وتحسين الأداء،  
وإتباع قواعد العمل السليم..  
وفي استطلاع هذا العدد من مجلتكم «التنمية الإدارية»  
نتعرف على أهمية القدوة في العمل وتأثيراته المختلفة من خلال  
آراء عدد من الممارسين والمتخصصين في منظمات العمل المختلفة..



●● باسم الأسمرى:

المدير المتهاون  
في عمله قدوة  
سيئة لجميع  
الموظفين.

●● د. محمد الوائلي:

القدوة الحسنة، والداعية  
الملتزم، والمدير النزيه لهم  
تأثيرهم الايجابي على  
المجتمع ككل.

●● أحمد الفرحان:

من المهم ترسيخ ممارسة  
الأخلاقيات الايجابية  
في العمل المستمدة من  
ثقافتنا ليصبح الموظف أكثر  
إنتاجية.

والاقتداء بسلوكيات هذا المدير المتهاون في أداء مهامه، فالمدير يظل هو القدوة لباقي العاملين تحت إدارته ويقلدونه في الانضباط والمواظبة.

بيئة عمل فعالة

من جانبه يوضح أ.أحمد الفرحان، موظف في أحد المصارف المحلية، أهمية ترسيخ الأخلاقيات الايجابية في العمل المستمدة من ثقافتنا، ومن تراث بلادنا فوجودها يساعد قطاع الأعمال ليصبح أكثر إنتاجية وفعالية، وبالتالي أكثر تنافسية. ويبيّن الفرحان أن القدوة في العمل يستمدّها من الأخلاقيات الأصيلة، وهي مهارات حياتية يجب أن يتمتع بها الإنسان المسئول سواء في حياته العامة أو العملية؛ فالمنظمات الإدارية تتكون من أفراد تؤثر، وتتأثر بالأخلاقيات بينهم لاسيما من قبل المدير أو المسئول، وحين يلتزم أو لا يلتزم ينعكس ذلك على بقية العاملين؛ بالتالي تكون بيئة عمل صحية أو غير صحية، موضحاً أن الأخلاقيات الأصيلة الجميلة كادت تندثر أو بدأت في التلاشي في أيامنا هذه في كافة مسارات الحياة.

وتشير د.أمل شيرة، نائب رئيس لجنة الموارد البشرية بإحدى القطاعات التجارية إلى أن القدوة الحسنة المتمسكة بأخلاقيات العمل تعد مرجعاً

مسار العمل

تؤكد د.نوره الفهيد، عضو هيئة التدريس بكلية العلوم في جامعة الملك سعود، «على ضرورة الالتزام بالأخلاق الإسلامية في العمل، ومحاربة الظواهر التي تتنافى مع أخلاق الإنسان المسلم، ومن المهم تبني القدوة الحسنة في العمل، حيث لا يمكن أن يستقيم مسار عمل بدون أخلاق، ومن المهم أن يكون هناك تنظيم مثالي يحكم الموظفين، والموظفات والمسئولين بعضهم ببعض، وإن كل واحد منهم كان لهم قدوة حسنة خاصة في بيئته وحياته تساعد على الارتقاء والتقدم».

المسؤولية الاجتماعية

وينوه المستشار أحمد الحمدان، رئيس مركز المسؤولية الاجتماعية في الغرفة التجارية الصناعية بجدة، بأهمية غرس أخلاقيات العمل، وتأسيس الالتزام الأخلاقي كأحد أهدافها الإستراتيجية فمكارم الأخلاق تدعو إلى إحياء أخلاقيات العمل في المهن، وغرس القيم الايجابية حتى يكون المجتمع بشكل عام محافظاً على مبادئ العمل: كالإخلاص، والعدل، والرحمة والتحكم في النفس، والشجاعة والأمانة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، واحترام الآخرين، والعمل الجماعي، والتفهم، والانفتاح على الثقافات، والوسطية، والصدق، والتقوى في الأعمال التجارية، مما يجعلنا كمجتمع نمارس مسؤولياتنا بمزيد من الاهتمام.

مدير متهاون

وحول وجود القدوة في العمل وأهميته، يقول أ.باسم الأسمرى، مسئول قسم التأمينات ومقابلة لجمهور في إحدى شركات التأمين: «تميز الإدارة وموظفيها يعود للمدير؛ فإذا كان مدير الإدارة متهاون في أداء عمله انعكس على جميع الموظفين، وإن كان هو آخر من يحضر إلى الدوام، ويقضي أغلب ساعات دوامه القليلة في تلقي المكالمات الشخصية، ثم هو أول من يخرج من الإدارة قبل نهاية الدوام غير مهتم بانجاز معاملات الناس، وتأخيرها، وتعطيل مصالحهم فلا يستغرب من الموظفين الآخرين تقليده،



## ●● د. نوره الفهيد:

لا بد من تبني القدوة الحسنة في العمل  
حيث لا يمكن أن يستقيم مسار بدون  
أخلاق.

## ●● د. أمل شيرة:

القيم الإسلامية تساعد على بناء بيئة عمل  
منتجة وفعالة في ظل المتغيرات الأخلاقية  
اليوم.

والرسول صلى الله عليه وسلم، هو قدوتنا، وقد أمر الله تبارك وتعالى باقتفاء نهجه، وأن نقتدي به في عبادتنا، ودعوتنا، وخلقنا، ومعاملاتنا وجميع أمور حياتنا.

ويضيف د. الوائلي: إن للعمل على سبيل المثال منزلة شريفة في الإسلام وقد ذكره الله تعالى في القرآن، والشباب في أمة الإسلام أصبحوا للأسف يعانون من أمر خطير، وهو افتقاد القدوة الصالحة. في حين أن الإسلام دين يحث على الجد وعلو الهمة، والإخلاص، والطموح لبلوغ القمة. فكيف -على سبيل المثال- يمكن للأب أن يأمر أولاده بعدم التدخين والسيجارة لا تفارق يده؟، أو كيف يأمر رجل أبنائه بحسن معاملة الجار وهو في شجار دائم مع جيرانه؟، أو بحفظ اللسان وهو «يشتم» الكل حوله بالسباب؟، وكيف يمكن للمدرس في المدرسة أن يزرع في تلاميذه الرحمة، وهو يستنزف أموالهم في الدروس الخصوصية؟، وكيف يمكن أن يرسخ المدير في موظفيه الحرص على المال العام، والأمانة في العمل، وهو لا ينضبط، ويهمل مسؤولياته.

ويشير د. الوائلي إلى الأثر الذي يمكن أن يتركه القدوة في نفوس مقلديه، أي كان كلا نوع القدوة، سواء القدوة الصالحة، أو القدوة السيئة، والذين يحاكون أخلاقه وتصرفاته، ويقول صلى الله عليه وسلم «مثل المجلس الصالح والمجلس السوء كحامل المسك ونافخ الكير فحامل المسك إما أن يحذيك وإما أن تبتاع منه وإما أن تجد منه ريحاً طيبة، ونافخ الكير إما أن يحرق ثيابك وإما أن تجد منه ريحاً منتنة».

## المزيد من الالتزام

ومن خلال الآراء السابقة يمكن القول أن القدوة الحسنة المتمسكة بأخلاقيات العمل السليم تعد مرجعاً أساسياً لإنجاح كافة الأعمال والمهام والمسؤوليات في بيئة العمل، فالقدوة الحسنة مؤثرة ليس في بيئة العمل فقط بل في مناحي الحياة المختلفة، فكثير من المرؤوسين يقلدون رئيسهم في كافة سلوكياته، وممارساته الوظيفية، ووجود هذه الغريزة لدى الموظفين يتطلب من المسئول أو المدير المزيد من الالتزام بقيم العمل الايجابية، فلا يتصرف إلا بإخلاص وأمانة. فللقدوة المتميزة دور كبير جداً في تحسين الأداء، والالتزام، وتحمل المسؤولية، وإنجاز العمل ■

أساسياً لإنجاح كافة الأعمال. وأن القيم الإسلامية تساعد على بناء بيئة عمل منتجة وفعالة في ظل المتغيرات الأخلاقية اليوم. وبينت أن للقدوة الملتزمة دور كبير جداً في تحسين الأداء، والالتزام، وتحمل المسؤولية.

وتضيف د. نهى المصري، أستاذة علم نفس بجامعة الإمام محمد بن سعود، أن القدوة مهمة ليس في العمل بل في مناحي الحياة المختلفة، وقد يلاحظ في بعض المرؤوسين مع مديرهم شيء من هذا، فتجد المقتدي «المقلد» يقلد رئيسه وقائده في بعض الحركات، حتى في طريقة ونبرة الصوت وحركته، وإن أدرك المدير هذا وعرفه كان التزاماً عليه أن يراعي وجود هذه الغريزة لدى مرؤوسيه، فيجتهد بعد ذلك أن لا يعمل ولا يتصرف إلا بإخلاص وأمانة.

## أمر خطير

ويبين الباحث في الشؤون الإسلامية، والكاتب د. محمد الوائلي أن القدوة الحسنة، والداعية الملتزم، والمدير النزيه لهم تأثيرهم على المجتمع ككل،



## نزاهة..

”

منذ إشهار الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد «نزاهة» عام ١٤٣٢هـ، وهي محط أنظار الكثيرين متطلعين لإنجازاتها، بل وهناك من يستعجل هذه الإنجازات بضبط حالات الفساد الكبرى، ووضع اليد على المخالفات الجسام.

وقد ورد في الفقرة رابعاً من الأمر الملكي الكريم بإنشاء الهيئة: تشمل مهام الهيئة كافة القطاعات الحكومية، ولا يستثنى من ذلك كائناً من كان.

وقد كان وقع عبارة « ولا يستثنى من ذلك كائناً من كان » كبيراً على نفوس الجميع، فهي عبارة تعكس رغبة ولي الأمر -حفظه الله- في تحقيق العدالة في محاربة الفساد، وعدم استثناء أحد مهما كان اسمه وموقعه من الوقوع تحت طائلة الضبط والمساءلة.

ورغم مضي أكثر من عامين على إنشاء الهيئة إلا أن هناك من يرى أن منجزاتها حتى الآن ليست بالمستوى المأمول، أو بحجم التوقعات، ويقول بأن الفساد ظاهر وواضح في بعض المواقع. فهل ما نراه لا تراه الهيئة؟!، ولكن تبقى تلك الآراء مجرد انطباعات. أما الهيئة فهي تعمل وفق أطر قانونية ونظامية واضحة، ليس بينها الانطباع أو الأخذ بالظنون. وأحياناً يكون الفساد حقيقي ولكنه محاط بحماية قانونية ونظامية. فكثير من أنواع الفساد وأشكاله لا يمكن ضبطها وإدانة مرتكبيها؛ لأن فسادهم جاء استغلالاً لتلهل أنظمة وتقادم قوانين ووجود ثغرات ومواطن ضعف تسهل على الفاسدين فسادهم، بل وربما تشجع الصالحين على الفساد.

لذلك فمن الجدير بالهيئة أن تراجع أولاً الأنظمة والقوانين المالية والإدارية وتطورها بشكل يكفل سد كل المنافذ على الفاسدين ومحاصرتهم وجعلهم مكشوفين تماماً، فيما لو سولت لهم أنفسهم ممارسة نشاطهم القبيح. فمحاربة الفساد والقضاء عليه لا تكون فقط بملاحقة الفاسدين وضبطهم ومعاقبتهم، ولكن بتجفيف منابع الفساد والقضاء على البيئة التي تساعد على وجوده واستشرائه وهي الأنظمة والقوانين. فكثير من حالات الفساد تكون واضحة وضوح الشمس في رابعة النهار، ولكن أصحابها حصنوا أنفسهم من خلال تلك الأنظمة والقوانين البالية.

وهذه الأنظمة والقوانين المتقادمة والمهلهلة إن لم تراجع وتطور فإنها كفيلة باستنساخ الفاسدين جيلاً بعد جيل. ولن ينتهي الفساد بنهاية رجل فاسد أو مجموعة فاسدة.. بل ستبقى العملية مستمرة لاستنزاف المال العام وسرقة لصالح جيوب وحسابات سارقين ماتت ضمائرهم وضربوا بالنزاهة عرض الحائط ■

“

رغم مضي أكثر  
من عامين على  
إنشاء الهيئة  
إلا أن هناك من  
يرى أن منجزاتها  
حتى الآن  
ليست بالمستوى  
المأمول، أو بحجم  
التوقعات، ويقول  
بأن الفساد ظاهر  
وواضح في بعض  
المواقع. فهل  
ما نراه لا تراه  
الهيئة.



\* عبد العزيز الهدلق



صفحة تعنى برصد  
أبرز ما صدر من الكتب  
الإدارية الحديثة  
لتقدم وعياً متجدداً  
لتعزيز الثقافة الإدارية  
من خلال العطاءات  
المتميزة. ويتم إعداد  
الصفحة بالتعاون مع  
الإدارة العامة للمكتبات  
بمعهد الإدارة العامة .

متابعة شتقران الرشيدي

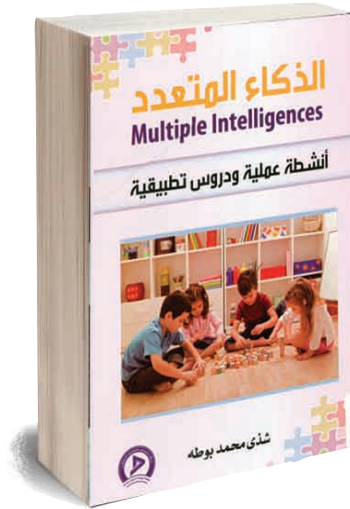
### الذكاء المتعدد

المؤلف: شذى محمد بوطه.

الناشر: مركز ديبونو لتعليم التفكير- عمان- الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٣م

يتحدث الكتاب عن فلسفة التعليم في مؤسساتنا  
التعليمية، والعمل على بناء التحصيل الأكاديمي للفرد،  
والاهتمام ببناء الإنسان في مختلف جوانب شخصيته،  
ويسهم في تقدير الخبرات.



### الكفايات المهنية والمهارات التدريسية والتدريب

المؤلفان: د. ايهاب المصري- د. طارق محمد.

الناشر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع- القاهرة - مصر.

سنة النشر: ٢٠١٣م

يتناول الكتاب مدخلات النظام التدريبي والتعليمي،  
وأهمية تحديد المعالم، والأهداف، والممارسات التي تساعد  
على تقييم الأداء وفعاليتها، ومناهج التطوير المهمة.



### التدريب المحاسبي والمالي

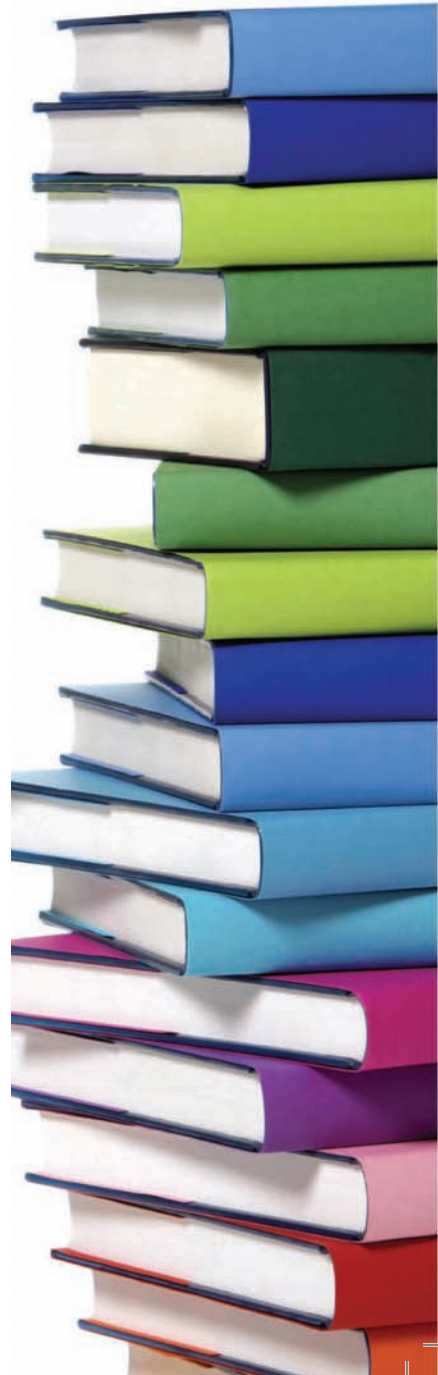
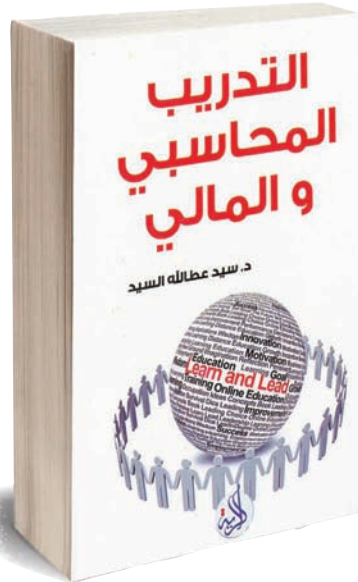
المؤلف: د. سيد عطالله السيد.

الناشر: دار الراية للنشر والتوزيع- عمان

- الاردن.

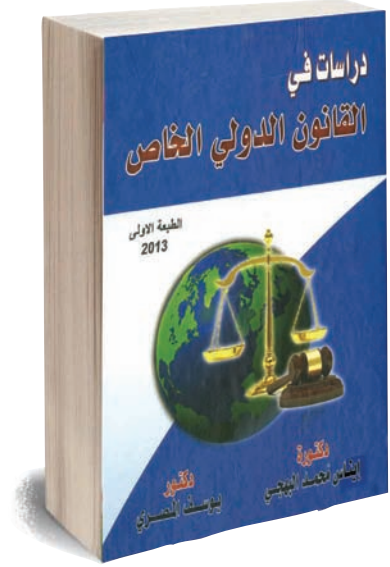
سنة النشر: ٢٠١٣م

يتطرق الكتاب إلى موضوع التدريب  
المحاسبي والمالي في الأعمال الوظيفية  
الإدارية المتعلقة بتنظيم وتحقيق أهداف  
المشاريع بكفاءة وإنتاجية عالية.



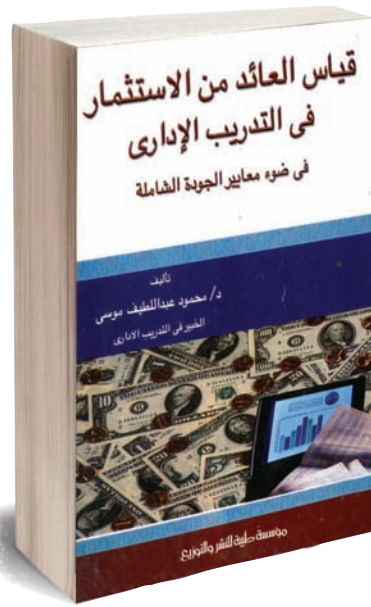
## دراسات في القانون الدولي الخاص.

**المؤلفان:** د. ايناس البهجي- د. يوسف المصري.  
**الناشر:** المركز القومي للاصدارات القانونية-  
القاهرة- مصر.  
**سنة النشر:** ٢٠١٣ م  
يناقش الكتاب نشأة القانون الدولي الخاص وتطوره،  
وتنازع القوانين، وتنازع الاختصاص القضائي الدولي،  
وتعريف القواعد القانونية الدولية.



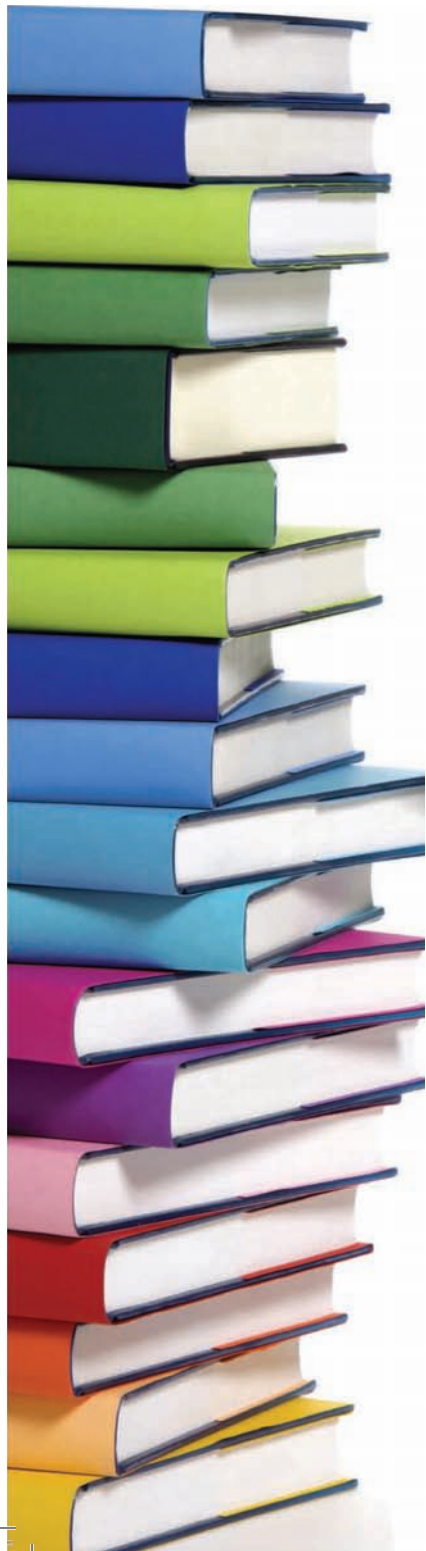
## قياس العائد من الاستثمار في التدريب الإداري.

**المؤلف:** د. محمد موسى.  
**الناشر:** طيبة للنشر والتوزيع- القاهرة- مصر  
**سنة النشر:** ٢٠١٣ م  
يركز الكتاب على أحد الموضوعات المهمة التي برزت  
في حقل تنمية الموارد البشرية خلال السنوات  
الماضية، ويبرز قضايا وجوانب محورية تدور حول  
قياس العائد من الاستثمار في التدريب الإداري  
في ضوء معايير الجودة الشاملة.



## الإعلام وإدارة الأزمات.

**المؤلف:** أ. صلاح عبد الحميد.  
**الناشر:** مؤسسة طيبة - القاهرة - مصر.  
**سنة النشر:** ٢٠١٣ م  
يبرز الكتاب إدارة الأزمات كأحد فروع علم الإدارة، وانعكاس  
ذلك على تعامل وسائل الإعلام مع هذه الأزمات المتوقع  
حدوثها في المجتمع، ويشرح كيفية التغلب عليها  
وتجاوزها، بحيث يكون الإعلام هو الأداة الرئيسة في إدارة  
الأزمة والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة.



## فهلأ صححنا هذا الوضع ؟

الآن أعتقد أن الوقت قد حان لتصحيح هذا المسار الخاطئ لوظيفة المستشار والخبرات الأجنبية، والقاعدة الأساسية في هذا التصحيح هي أن يعاد النظر في أسس توظيف مثل هذه الخبرات؛ بغرض الاستفادة منها في إعداد وتأهيل كفاءات وطنية تستفيد من هذه الخبرات، وتتأهل لأداء الأعمال التي كانت تؤديها في الماضي نيابة عن الكوادر الوطنية.

وأعتقد أن الطريق إلى ذلك يمكن أن يتم عن طريق خطة متوسطة المدى ( مثلاً خمس سنوات )، يوضع لها برنامج تدريبي وتأهيلي عن طريق هذه الخبرات، لنقل خبراتها إلى القيادات الإدارية العليا في مؤسسات الدولة والقطاع الخاص.

أما بالنسبة للمستشارين فإن الأمر يبدو أسهل بكثير، لأن ذلك لا يتطلب سوى تفعيل هذه الوظيفة، بأن يفك هذا الارتباط بين المسئول والمستشار، الذي، وفي ظل الصيغة الحالية السائدة، لا يشبه سوى ظل المسئول.

ويجب أن يتجه المسئول إلى ساحات العمل الميداني، حتي يكون أكثر التصاقاً بواقع القطاع الذي يقدم استشاريه للمسئول عنه، وأن يتجه إلى الميادين التي لا يرتادها المسئول؛ ليعكسها له، ويقدم له الخيارات الملائمة وما إلى ذلك. إذ إن الأمور حتي الآن تبدو معكوسة بشكل لافت لأن زيارة المسئول إلى الموقع كثيراً ما تبدو كما لو كانت زيارة استكشافية، وهي بالفعل كذلك، في حين أنه كان يجب أن يقوم بهذه وهو علي علم وإلمام تام بواقع الموقع الذي ينوي زيارته.

فهلأ صححنا هذا الوضع ؟ ■

”

إن نشر قيم الحوار  
ومفاهيمه بين أوساط  
الموظفين له دلالاته  
وفوائده الكثيرة؛ لأنه  
سيوفر مناخاً وبيئة  
عمل جاذبة جداً  
للموظفين وليست  
طاردة، وكذلك تتولد  
الأفكار وتتطور فيما  
بين المسئول وموظفيه  
نتيجة فتح قنوات  
الحوار فيما بينهم

“



د. صالح بن سبعان \*



# وهل رعايتك برسالة على الرقم 5055



عندما ينعم الله عليك بالدواء.. تذكر يتيماً مريضاً

وهل دعمك برسالة نصية للرقم 5055  
• أرسل رسالة بالرقم 1 للتبرع بـ 12 ريال شهرياً  
• أرسل رسالة فارغة للتبرع بـ 10 ريالاً لمرة واحدة

هذا اللوجو: حقوق منفاك خير



الجمعية الخيرية لرعاية الايتام  
CHARITY COMMITTEE FOR ORPHANS CARE



جائزة السعفة للشفافية لعام 2013

الرقم الموحد 920001133 www.ensan.org.sa

# التنمية الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ٨١ - ربيع الآخر ١٤٣٣ هـ / مارس ٢٠١٢م



د. الشافعي  
الوطن يعيش فرحة كبرى  
بعودة قائد الأمة

خادم الحرمين الشريفين :  
الرؤية الشاملة لإدارة التنمية



الأمير سلمان  
يرعى للسنة العاشرة احتفال  
المعهد بيوم الخريج والوظيفة

## التنمية الإدارية



د. فهد السليمان في الدعوة لفتح  
المسألة والشفافية  
عاملان مهمان في  
نجاح قياس الأداء

إدارات العلاقات العامة  
بين الدور الحيوي والنظرة النهمية



## التنمية الإدارية

سمير المقرن..  
وفاجعة الرحيل

الأمير د. بندر بن عبد الله آل سعود  
مدير عام مركز المعلومات الوطني  
نسعى لتحقيق مبدأ خدمة  
المواطن لنفسه إلكترونياً

الموروث الاجتماعي  
والثقافي السلبى..  
قيد يكبل الإدارة

## التنمية الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ٨٠ - ربيع الأول ١٤٣٣ هـ / مايو ٢٠١٢م



د. الشافعي  
معهد الإدارة العامة

أيام المهنه  
بين «تسويق» الخريجين  
وقلة عروض التوظيف

المشاركات الشخصية  
منهج عصري للحصول على الوظيفة



مجلة

التنمية الإدارية..

نحو إعلام

متخصص

في

إدارة

# التوعية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١١١ - ذو القعدة - ١٤٣٤هـ

**المتقاعدون مبكراً تجاوزوا  
٥٠٪ ونسبة تقاعد الإناث في  
تزايد واضح**

يحقق مردوداً اقتصادياً عالياً ويستفيد من الخبرات والتجارب المتقاعدة

**العمل عن بعد.. توجهات مهنية  
تفتح آفاقاً جديدة**

**مكافحة الفساد ..**

**هل «التوعية الإعلامية» تكفي؟**







تقديم البلاغات  
للاستعلام عن آلية  
19991

**سكوتك عما تراه من فساد إداري أو مالي،**  
يعد مشاركة فيه.. بلغ حتى لا تقع تحت دائرة المساءلة.



**nazaha.gov.sa**

رقم السنترال الموحد 0112644444  
رقم الفاكس الموحد 0112645555

الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد  
National Anti-Corruption Commission



#### هذا الكتاب:

المصادر العلمية - من كتب ومقالات وأبحاث - التي تتحدث عن القيادة كثيرة جداً. لكن الكتب التي نتحدث عن جُارب واقعية في مجال القيادة قليلة جداً. وربما يكون كتاب القيادة في المنظمات غير الربحية لكل من باري ديم هاري هيوستن من بين هذه الفئة القليلة. لقد قدم لنا باري ديم هاري هيوستن جُارب حقيقية من واقع خبرتهما في إدارة المنظمات غير الربحية وتقديم الاستشارات في هذا المجال. لقد استطاعا في هذا الكتاب أن يطوعا الإطار النظري للقيادة ليكون متسقاً مع واقع قيادة المنظمات غير الربحية ليفدما بذلك نموذجاً حياً يمكن من خلاله تزويد المهتمين بالمنظمات غير الربحية بالمهارات القيادية المطلوبة لإدارة هذا النوع من المنظمات.

كتاب القيادة في المنظمات غير الربحية يأخذك في رحلة ملوذة بالإثارة والفائدة العلمية والعملية. لقد أبرز هذا الكتاب أهمية الانساق في ممارسة القيادة. بمعنى أنه يجب أن تتفق شخصية ومهارات وأسلوب وقيم وأهداف القائد مع الصفات المناظرة لها في المنظمة التي يقودها: عملياتها، وهياكلها التنظيمية، وثقافتها، وطريقة استخدام وتطوير العاملين فيها وطريقة تفاعلها مع المجتمع. والأكثر أهمية هو طريقة تنفيذ إستراتيجياتها لتحقيق النجاح في المجتمع.



تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٢٤هـ

# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

# فى الحاخ

111



متابعات

6

مدير عام المعهد  
يتشرف بالسلام على  
خادم الحرمين الشريفين

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

رمد:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠

12

معهد الإدارة العامة يكرم مديره  
السابق د. عبدالرحمن الشقاوي

7

لقاء

22



وكيل وزارة العمل للشؤون العمالية  
أ. أحمد الحميدان ل (التنمية الإدارية)؛  
سوق العمل يعاني اختلالاً كبيراً تراكم على  
مدى فترة زمنية طويلة



الأمير سعود بن نايف يوقع عقود  
البرامج التدريبية  
لمنسوبي إمارة الشرقية مع معهد  
الإدارة العامة



طبعت بمطابع  
معهد الإدارة العامة



## التنمية الإدارية

رئيس التحرير:

أ. عبد الله بن متعب السميح

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف: ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس: ٤٧٤٥٠٢٢

osaimia@ipa.edu.sa

مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشيد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٩ - rashidis@ipa.edu.sa

هيئة التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٢ - hadlaqa@ipa.edu.sa

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٤ - mohameda@ipa.edu.sa

د. محمد بن محمد باجني

فرع المنطقة الشرقية

هاتف: ٨٣٥٢ - ٠١٣/٨٢٦٨٣٠٠ التحويلة

mbajunaid@ipa.edu.sa

أ. محمد بن زويد العتيبي

فرع منطقة مكة المكرمة

هاتف: ٨٣١٥ - ٠١٢/٦٣١٥٥٦٦ التحويلة

otaibmh@ipa.edu.sa

أ. إلهام بنت عبد اللطيف الناصر

الفرع النسوي

هاتف: ٤٧٤٥٨٧٧ - elhamn@ipa.edi.sa

سكرتير التحرير:

أ. نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف: ٤٧٤٥٠٣١ - hossainn@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

أ. صلاح الدين وديدي

هاتف: ٤٧٤٥٥٦٤ - wadidis@ipa.edu.sa

## الافتتاحية

قرأنا الكرام، يتصدر مواد هذا العدد من مجلتكم «التنمية الإدارية» خبر استقبال خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود، حفظه الله، بقصر السلام بجدة، معالي وزير الخدمة المدنية د. عبد الرحمن بن عبد الله البراك، يرافقه كل من: معالي د. صالح بن عبد الرحمن الشهيبي نائب وزير الخدمة المدنية، ومعالي د. أحمد بن عبد الله الشعيبي مدير عام معهد الإدارة العامة.

وتطرح المجلة تساؤلاً مهماً يمثل محور طرحها قضية العدد عن مكافحة الفساد وهو «هل التوعية الإعلامية وحدها تكفي؟»، فقد دأبت الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد «نزاهة» مؤخراً على بث رسائل توعوية تدعو لمكافحة الفساد في أجهزة الدولة، متخذة من وسائل الإعلام المختلفة قنوات تمر من خلالها حملاتها؛ للحث على غرس روح التعاون، والمبادرة في نفوس المواطنين، وتبين أضرار الفساد على مسارات المجتمع والدولة. ويظل السؤال المطروح هو: هل الحملات التوعوية الإعلامية كافية لمحاربة الفساد والقضاء عليه؟ وهو ما يتعرف على إجابته القراء من خلال سرد تفاصيل هذه القضية وآراء المتخصصين والخبراء.

وتستضيف «التنمية الإدارية» على صفحاتها في «لقاء العدد» سعادة أ. أحمد الحميدان وكيل وزارة العمل للشئون العمالية، الذي حاورته حول العديد من القضايا والشئون المهمة أبرزها: حجم سوق العمل في القطاع الخاص والسعودة به، وارتباط ذلك ببرامج السعودية في المملكة وكيفية تحايل البعض على هذه البرامج، وقضية استخدام أعداد كثيرة من الأيدي العاملة غير المواطنية وغير الماهرة، والبطالة وآثارها وكيفية معالجتها، ونظام العمل وسبل تطويره، وسوق العمل وارتباطه بمخرجات التعليم،.. إضافة لقضايا أخرى مهمة.

وتقرؤون في التحقيق الصحفي الذي تقدمه المجلة عن «سكرتير المسئول» كيفية استغلاله من جانب بعض المسئولين بشكل خاطئ، بحيث يتحول هذا السكرتير لمجرد حاجب تبرز وظيفته في منع وحجب المراجعين والمستفيدين من المواطنين من مقابلة هؤلاء المسئولين. كما يستعرض القراء في «استطلاع العدد» آراء المتخصصين حول أسلوب «العمل عن بعد»، كأسلوب عصري أتاحت تطور تقنيات الاتصال، ومزاولة الملايين حول العالم له من منازلهم، بحيث تعالت الأصوات مؤخراً بفوائد هذا الأسلوب لمجتمعنا السعودي، خاصة للمرأة ولذوي الاحتياجات الخاصة ولتشجيع الأعمال الحرة الصغيرة على الازدهار.

وتقدم المجلة تقريراً صحفياً عن «التقاعد» في ضوء ما يكشف عنه التقرير الإحصائي السنوي للمؤسسة العامة للتقاعد. بالإضافة إلى مواد صحفية أخرى متنوعة، وبقية من الأخبار والمقالات، وقضايا أخرى عديدة تطلعونها بهذا العدد المتميز من مجلة «التنمية الإدارية» ■

## قضية العدد

# 26



مكافحة الفساد .. هل  
«التوعية الإعلامية»  
تكفي؟

## استطلاع

# 46

القدوة في العمل .. إحدى  
أهم وسائل نشر قيم العمل  
الإيجابية

## مدير عام المعهد يتشرف بالسلام على خادم الحرمين الشريفين



تشرف مدير عام المعهد د. أحمد بن عبد الله الشعيبي بالسلام على خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود، حفظه الله، في الديوان الملكي بقصر السلام بجدة يوم الأحد ١٤٣٤/١١/٢٣هـ، بمناسبة تعيينه مديراً عاماً لمعهد الإدارة العامة، وذلك برفقة معالي وزير الخدمة المدنية د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك، ومعالي د. صالح بن عبدالرحمن الشهيب نائب وزير الخدمة المدنية ■

## د. الشعيبي يزور معهد الإدارة العامة بمملكة البحرين



قام معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، بزيارة لسعادة مدير عام معهد الإدارة العامة في مملكة البحرين د. رائد محمد بن شمس بمقر المعهد بالمنامة، حيث التقى معاليه عدداً من المسؤولين في المعهد. كما اطلع معاليه على تجربة معهد الإدارة العامة بمملكة البحرين في مجالي (برامج القيادات، والتدريب عن بعد)، وتمت مناقشة عدد من المواضيع ذات الاهتمام المشترك بين المعهدين.

وقد رافق معاليه خلال الزيارة كل من: سعادة مدير عام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية أ. عبد الرحمن العرفج، ومدير عام التخطيط والتطوير د. بندر السجان، ومدير عام مركز الحاسب الآلي أ. محمد العتيبي، ومدير مركز تقنيات التدريب د. عجلان الشهري، ومدير مكتب معالي المدير العام أ. محمد المشعوف، ومدير إدارة الاتصال والتعاون الخارجي أ. سعود العتيبي ■

## توقيع مذكرة تفاهم بين معهد الإدارة العامة وبرنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر)



وقع معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، وسعادة المدير العام لبرنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر) المهندس علي بن صالح آل صمع، مذكرة تفاهم تتضمن مشاركة المعهد في تنفيذ مبادرة لبناء القدرات وتنمية المهارات ذات العلاقة بالتعاملات الإلكترونية في الجهات الحكومية، وذلك برعاية وحضور وزير الاتصالات وتقنية المعلومات المهندس محمد جميل بن أحمد ملا، ود. عبدالرحمن بن عبدالله البراك وزير الخدمة المدنية، رئيس مجلس إدارة المعهد، ود. صالح بن عبدالرحمن الشهيب نائب وزير الخدمة المدنية.

جدير بالذكر أن هذه المذكرة تأتي في إطار الشراكة الاستراتيجية بين برنامج (يسر) ومعهد الإدارة العامة، والتي يسعى البرنامج من خلالها إلى بناء القدرات وتنمية المهارات في الجهات الحكومية فيما يتعلق بالتعاملات الإلكترونية الحكومية ■

## الأمير سعود بن نايف يوقع عقود البرامج التدريبية لمنسوبي إمارة الشرقية مع معهد الإدارة العامة



وقع صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن نايف بن عبدالعزيز أمير المنطقة الشرقية بمكتب سموه بالإمارة عقوداً لبرامج تدريبية؛ لتدريب وتطوير منسوبي إمارة المنطقة الشرقية والمحافظات التابعة لها مع مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد عبدالله الشعيبي.

وتأتي هذه الاتفاقية لرفع كفاءة منسوبي الإمارة والاستفادة القصوى من كل الإمكانيات المتوفرة لدى معهد الإدارة العامة؛ للارتقاء بجودة الخدمة المقدمة للمستفيدين من خدمات الإمارة، إنفاذاً لتوجيهات حكومة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، وصاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبدالعزيز ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الدفاع، وصاحب السمو الملكي الأمير مقرن بن عبدالعزيز النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء لخدمة المواطنين والمقيمين المستفيدين من خدمات الأجهزة الحكومية على الوجه المطلوب، وتيسير أمورهم والاستفادة من التقنية لتحقيق ذلك.

وتتكون المسارات التدريبية في البرامج التالية: تطوير خدمات المستفيدين، وتوزيع العمل، والإشراف الإداري، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وإدارة الجودة الشاملة، والتحليل القانوني للقرارات الإدارية، ومنازعات العقود الإدارية، والإدعاء العام، وتنفيذ الأحكام المدنية، ومعالجة النصوص.

حضر توقيع الاتفاقية صاحب السمو الأمير فهد بن عبدالله بن جلوي مدير عام مركز البحوث والدراسات بالإمارة، وسعادة أ. فيصل بن أحمد العثمان وكيل الإمارة بالإقامة، وسعادة أ. عبدالرحمن العرفج مدير عام فرع معهد الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية ■

وسيتم قياس أثر العائد على التدريب في بيئة العمل من خلال المتدرب نفسه ورئيسه المباشر وفاعلية الدور الوظيفي لكل متدرب، كما أن التدريب يسير وفق مسارين: أحدهما قصير الأجل ويركز على تعزيز المهارات الفنية، والمسار الآخر طويل الأجل وهو ذلك النوع من التدريب الذي يركز على تعزيز المعارف والقدرات وتدويرها في بيئة العمل، وكلا المسارين له من الأهمية ما يستوجب النظر إليه كقيمة مضافة في بيئة العمل، إلا أن متطلبات التخطيط الإستراتيجي تفرض الاهتمام أكثر بما يمكن الموظفين من مواكبة المستجدات.

## معالي وزير الخدمة المدنية يترأس وفد المملكة في الاجتماع الثاني عشر لوزراء ورؤساء أجهزة الخدمة المدنية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية



ترأس معالي وزير الخدمة المدنية د. عبد الرحمن بن عبد الله البراك وفد المملكة العربية السعودية في الاجتماع الثاني عشر لأصحاب المعالي وزراء ورؤساء أجهزة الخدمة المدنية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الذي استضافته وزارة الخدمة المدنية في مملكة البحرين. وقد شارك في الاجتماع معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبد الله الشعيبي.

ومن ناحية أخرى فقد شارك سعادة مدير عام التخطيط والتطوير د. بندر بن أسعد السجّان، في فعاليات الاجتماع التاسع عشر لأصحاب السعادة الوكلاء ■



## رئيس هيئة الرقابة والتحقيق يزور المعهد



التقى معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، بمكتبه معالي رئيس هيئة الرقابة والتحقيق د. صالح بن سعود آل علي، يرافقه كل من سعادة مدير عام الإدارة العامة للمتابعة والبحوث أ. عبدالعزيز المجلي، وسعادة مدير إدارة التطوير الإداري المكلف أ. عبدالعزيز القعيب. وقد حضر اللقاء من المعهد كل من: سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب د. صلاح المعيوف، وسعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف د. سعيد القرني، وسعادة مدير عام الاستشارات د. مساعد الفريان، ومدير عام التخطيط والتطوير د. بندر السجان، ومدير عام البرامج الإدارية والقانونية د. عبدالله الوقداني. وقد تم خلال اللقاء بحث أوجه التعاون المشترك بين الجانبين ■

## مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية يستقبل وفدين من هيئة السوق المالية والحرس الوطني



سعيد القحطاني، وأ. ماجد بن حميد الرويثي، وأ. محمد بن إبراهيم قباني. كما قام وفد من الشئون الصحية بوزارة الحرس الوطني بزيارة مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية، حيث تم عقد اجتماع بحضور كل من: د. بركات بن مازن العتيبي، وأ. ماجد بن حميد الرويثي، وأ. محمد بن إبراهيم قباني. وقد تم خلال الاجتماع عرض منهجيات قياس الأداء بالإضافة إلى الخدمات التي يقدمها المركز وسبل الاستفادة منها ■

قام وفد من هيئة السوق المالية بزيارة مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية؛ للتعرف على دور ومهام المركز ومنهجية القياس المستخدمة وبحث سبل الاستفادة من خدمات المركز، وقد ضم الوفد كلا من: سعادة مدير عام التخطيط الاستراتيجي والأبحاث أ. خالد بن عبدالعزيز الحمود، وسعادة مدير إدارة الموارد البشرية أ. عبدالله بن عبدالقادر شيبه الحمد، وسعادة مدير إدارة الاستراتيجيات والبرامج أ. عامر بن حاسن الغامدي، وقد حضر من مركز القياس كل من: د. بركات بن مازن العتيبي، ود. سعد بن

## وفد المعهد المصرفي يزور معهد الإدارة العامة



رئيس وحدة دراسات التحويل العقاري والتأجير التحويلي، وسعادة أ. يحيى القحطاني مدير العلاقات العامة ■

التقى معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، سعادة مدير عام المعهد المصرفي أ. جمعان الوقداني، والوفد المرافق له، حيث تم خلال الاجتماع مناقشة أوجه التعاون المشترك بين معهد الإدارة والمعهد المصرفي، وذلك بحضور كل من: سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب د. صلاح المعيوف، وسعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف د. سعيد القرني، وسعادة مدير عام الاستشارات د. مساعد الفريان، ومدير عام التخطيط والتطوير د. بندر السجان، ومدير عام البرامج المالية والاقتصادية د. بندر أبا الخيل.

وقد ضم وفد المعهد المصرفي كلا من: سعادة د. محمد الصبيحي مدير مركز اللغة الإنجليزية، وسعادة أ. عبدالله إبراهيم

## بمناسبة تعيينه نائباً لمدير عام معهد الإدارة العامة للبحوث والمعلومات د. مساعد الفريان يعبر عن اعتزازه بالثقة الغالية

وشارك في أنشطة المعهد المختلفة من تصميم وتقديم وتقييم للبرامج التدريبية والإعدادية والحلقات التطبيقية، وإعداد العديد من الأبحاث والدراسات وأوراق العمل، وترأس عدة فرق من فرق اللجنة العليا للتنظيم الإداري المعنية بهيكل أجهزة الدولة، بالإضافة إلى عضويته في المجلس العلمي للمعهد ولجنة البحوث لعدة دورات، ومديراً للتخطيط والتطوير ثم مديراً عاماً للاستشارات، وممثلاً للمعهد في العديد من اللجان والهيئات والمنظمات المحلية والعربية والدولية. حيث مثل المعهد في مجلس إدارة صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف) لمدة ست سنوات، ومثل المملكة في عضوية مجلس إدارة الاتحاد الدولي لمعاهد ومدارس الإدارة، ونائباً لرئيس الاتحاد عن منطقة الشرق الأوسط لمدة ست سنوات، وعضو مجلس إدارة المعهد الدولي للعلوم الإدارية في بروكسل.

كما تم تكليفه للعمل في ديوان سمو ولي العهد للإشراف على إعادة تنظيم الديوان وعلى نشاطات التطوير به. كذلك فإن د. الفريان يعمل مستشاراً غير متفرغ لوزارة الداخلية منذ ١٤٢٢هـ، بالإضافة إلى أنه عضو في الهيئة الاستشارية لمركز أبحاث مكافحة الجريمة والهيئة الاستشارية لمركز الإدارة المحلية بجامعة الأمير سلطان ■



مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشعيبي على دعمهما الدائم والمستمر لما فيه رفعة وتطور المعهد.

وفي ختام تصريحه دعا سعادة د. مساعد الفريان المولى عز وجل أن يعينه على أداء مهامه؛ ليؤدي الأمانة على أكمل وجه، وأن يكون عند حسن ظن ولاية الأمر.

جدير بالذكر أن د. مساعد بن عبدالله الفريان حاصل على بكالوريوس العلوم السياسية من كلية العلوم الإدارية من جامعة الملك سعود، وماجستير الإدارة العامة من جامعة ولاية مين، والدكتوراه في السياسة والإدارة العامة من مركز السياسات العامة بجامعة فريجينيا كومونولث بالولايات المتحدة الأمريكية، وكان موضوع رسالته للدكتوراه «تطوير القيادات الإدارية في المملكة». وعمل في معهد الإدارة العامة منذ تخرجه من الجامعة كمعيد.

رفع سعادة د. مساعد بن عبدالله الفريان أسمى آيات الشكر والتقدير لمقام خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين، وسمو النائب الثاني على الثقة الكبيرة، بعد صدور قرار مجلس الوزراء الموقر بتعيينه على وظيفة نائب مدير عام معهد الإدارة العامة للبحوث والمعلومات بالمرتبة الخامسة عشرة. وعبر عن اعتزازه بهذه الثقة مؤكداً أنها ستكون حافزاً لتقديم مزيد من البذل والعطاء للمساهمة في رقي وتطور الوطن الغالي، الذي يشهد ازدهاراً كبيراً في هذا العهد الميمون بقيادة خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي العهد، وسمو النائب الثاني، حفظهم الله.

ونوه سعادة د. مساعد الفريان بالرعاية الكريمة التي يحظى بها التنظيم والتطوير الإداري في المملكة من قبل خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين، وسمو النائب الثاني، الذين يولون هذا الجانب جل اهتمامهم، حفظهم الله، حيث شهدت المملكة في السنوات الماضية تطوراً مشهوداً في مجال التنمية الإدارية، والذي سوف يسهم - بمشيئة الله - في الدفع بعجلة التطور في مملكتنا الغالية في مجالات التنمية الوطنية الشاملة.

كما قدم د. الفريان شكره لمعالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك، ومعالي

## ندوات ومؤتمرات

ورشة عمل: توريق ديون التمويل والرهن العقاري في إطار البرنامج المتكامل للتمويل والرهن العقاري، تعقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالعاصمة الأردنية عمان، خلال الفترة من ٢٩ سبتمبر - ٢ أكتوبر ٢٠١٣م. وتهدف الورشة إلى: الإلمام بالمنظومة المتكاملة للتمويل والرهن العقاري، ودراسة مفهوم وأسس توريق الديون، والإلمام بدور الهندسة المالية في خدمة تنشيط سوق الرهن العقاري، والتعرف على بعض التجارب الإقليمية والدولية في توريق ديون التمويل العقاري ■

ملتقى تطبيقات ٦ سيجما في الهيئات الحكومية وشركات القطاعين: العام والخاص، تنظمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بالعاصمة الأردنية عمان، خلال الفترة من ٦ - ٨ أكتوبر ٢٠١٣م. ويهدف الملتقى إلى: التعرف على المفاهيم والمهارات اللازمة لتطبيق مفهوم ٦ سيجما، وتبسيط الضوء على طرق تطبيق أدواته وتقنياته، والتدريب على أسس الاستراتيجيات التي تساعد على تطبيق مفهوم ٦ سيجما في المنظمة، والتعرف على طرق تطبيق الخطوات الأربعة عشر لديمنج في الإدارة وأهميتها في ٦ سيجما ■

سلسلة ندوات: المسئولية الاجتماعية للشركات: الجانب العلمي والتقني الندوة الأولى: كيفية مكافحة ضعف السمع بالتعاون مع جمعية نحو سمع أفضل، تعقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بالقاهرة - جمهورية مصر العربية، يوم ٢٤ أكتوبر ٢٠١٣م ■

## د.خالد البتال أميناً عاماً للجنة التدريب والابتعاث



صدر قرار مجلس الوزراء بتعيين سعادة د.خالد بن محمد البتال على وظيفة (أمين عام للجنة التدريب والابتعاث) بالمرتبة الخامسة عشرة بوزارة الخدمة المدنية. جدير بالذكر أن د.خالد بن محمد البتال، حاصل على درجة الدكتوراه في مجال الإدارة العامة

من جامعة هل ( Hull University ) بالمملكة المتحدة عام ١٤٣١هـ، وقد أمضى د.البتال ٢٨ عاماً من العمل الوظيفي في المعهد، عمل خلالها مديراً عاماً للإدارة العامة للاستشارات بالمعهد. ومدير إدارة الندوات واللقاءات العلمية، ومدير مكتب معالي مدير عام المعهد، ومستشاراً باللجنة العليا للتنظيم الإداري، ومستشاراً غير متفرغ لعدد من الجهات الحكومية، إلى جانب عضويته في عدة لجان داخلية وخارجية. كما قدم د.البتال العديد من البحوث وأوراق العمل في مجال الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية. وشارك في تحكيم ومراجعة عدد من البحوث والدراسات العلمية ■

## تفعيل حسابات نظام إدارة المحتوى الإلكتروني للدارسين بالمعهد

تم تفعيل حسابات نظام إدارة المحتوى الإلكتروني (Blackboard) لجميع الدارسين بالبرامج الإعدادية في المعهد بالمركز الرئيس والفروع. وقد قام مركز تقنيات التدريب بالتنسيق مع مركز الحاسب الآلي بإرسال بيانات الدخول على النظام لكافة الدارسين بالبرامج الإعدادية من خلال رسائل SMS. ودعا المنسق العام للتدريب الإلكتروني، د. محمد غروي أعضاء هيئة التدريب لتوجيه الدارسين بالمعهد للتأكد من إمكانية دخولهم على النظام من خلال بوابة التدريب الإلكتروني. والتواصل مع فريق الدعم في حال وجود أي عقبات تعترض دخولهم النظام ■



## تعيينات وتكليفات

### ● د. جوهرة أبا الخيل أستاذ مساعد

صدر قرار معالي د. عبدالرحمن بن عبد الله البراك، وزير الخدمة المدنية، رئيس مجلس إدارة المعهد، بتعيين د. جوهرة بنت محمد أبا الخيل، على وظيفة أستاذ مساعد؛ وذلك بعد حصولها على درجة الدكتوراه في الإدارة من جامعة هال بالملكة المتحدة. تهاينا وألف مبروك للدكتور جوهرة أبا الخيل، مع تمنياتنا لها بالتوفيق في حياتها العملية.

### ● أ. فهد بن دايل على وظيفة مدرب

صدر قرار معالي مدير عام المعهد، د. أحمد بن عبد الله الشعيبي، بتعيين أ. فهد بن عبد الله بن دايل على وظيفة مدرب بالمستوى السادس؛ وذلك بعد حصوله على درجة الماجستير في تخصص إدارة أعمال من جامعة تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية. تهاينا وألف مبروك للأستاذ فهد بن دايل، مع تمنياتنا له بالتوفيق في حياته العملية.

### ● د. رعد قدح منسقة لمركز الأعمال بالفرع النسائي

صدر قرار سعادة مديرة عام الفرع النسائي للمعهد د. هند بنت محمد آل الشيخ، بتكليف د. رعد بنت بدر الدين قدح كمسقة لمركز الأعمال (لمدة عامين) بالإضافة إلى مهامها الأساسية كعضو هيئة تدريب بالفرع.

## أفلام تدريبية جديدة

أضاف مركز تقنيات التدريب لنظام الإنتاجية بالمعهد عدداً من الأفلام التدريبية الجديدة وهي على النحو التالي:

معنى سلاسل التوريد العالمية، والعمل بإيجابية مع فريق البيع، وقدم نفسك أولاً، وتقديم خدمات استثنائية، ومطبخ جيمي : ١٥ درساً عن عمل الفريق، والشكاوى: خمسة أساليب للتعامل مع الشكاوى بفعالية، وقوة الانضباط الإيجابي، وإكمال البيع، والتعامل مع العملاء الذين يصعب إرضاؤهم والشكاوى، والمساءلة، ولم تصعب الأمور، والانضباط الإيجابي، والتقديم المؤثر، والتغلب على الاعتراضات.

حيث تخدم هذه الأفلام القطاعات التدريبية التالية : القطاع الأهلي، والإدارة العامة، والاقتصاد والميزانية، واللغة الإنجليزية، والقطاع الأهلي، والسلوك التنظيمي ■

ورشة عمل: إدارة المعلومات في المؤسسات

الحكومية والخاصة في ظل التقنيات الحديثة، تعقدها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، في شرم الشيخ، بجمهورية مصر العربية، خلال الفترة من ٢٧ - ٣١ أكتوبر ٢٠١٣م. وتهدف

الورشة إلى: التعريف بالمعلومات وأهميتها في المؤسسات الحكومية والخاصة، ووصف وتصنيف أماكن وجهات حفظ المعلومات في المؤسسات الحكومية والخاصة، وتقدير العاملين وتوصيفهم في مختلف أماكن وجهات حفظ المعلومات، والتعرف على التقنيات الحديثة المستخدمة في تنظيم المعلومات ■

ورشة عمل: التميز المؤسسي، تعقدها المنظمة

العربية للتنمية الإدارية، في شرم الشيخ، بجمهورية مصر العربية، خلال الفترة من ٢٧ - ٣٠ أكتوبر ٢٠١٣م. وتهدف الورشة إلى:

التعرف على التحديات التي تواجه المؤسسات ومتطلبات مواجهتها، وإبراز أهمية إرساء وتطبيق معايير التميز المؤسسي، والتعرف على نماذج التميز المؤسسي، وتوضيح دور الإدارة في تهيئة بيئة العمل لتطبيق متطلبات نموذج التميز المؤسسي، وتبادل الخبرات في تطبيق نماذج التميز المؤسسي، ووضع أسس تقييم الأداء المؤسسي باستخدام منهجية (radar) ■

الملتقى العربي السابع للمعونات والمنح الدولية

وأثرها على التنمية في الوطن العربي: المعونات التنموية والإنسانية الموجهة للاجئين والصحة والمرأة والطفل، تنظمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بالعاصمة الأردنية عمان، خلال الفترة من ٢٨ - ٣٠ أكتوبر ٢٠١٣م. ويهدف الملتقى إلى

التعرف على الاتجاهات الجديدة في إدارة معونات التنمية الرسمية والمعونات الإنسانية الموجهة إلى الفئات المستضعفة والمهمشة في أرجاء المعمورة، وتسهيل الضوء على واقع المعونات التنموية والإنسانية المرتبطة بالفئات المهمشة في المجتمع العربي، والتطرق إلى مناقشة دور الهيئات المانحة في التعامل مع المشكلات الملحة للاجئين، ومناقشة أهم العقبات والصعوبات التي تواجه إدارة هذا النوع من المعونات ■

## بحضور وزير الخدمة المدنية وعدد من كبار المسؤولين معهد الإدارة العامة يكرم مديره السابق د. عبدالرحمن الشقاوي

●● د. عبدالرحمن البراك:

شكراً لمن قدم الكثير لوطنه، خلال عمله الدؤوب وجهوده المتواصلة لخمس وأربعين عاماً

●● د. أحمد الشعيبي:

د. الشقاوي ترك رصيماً إنسانياً متميزاً داخل المعهد وخارجه

●● د. عبدالرحمن الشقاوي:

أشكر لكم هذا النبل والوفاء وجميل الاحتفاء



بحضور معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك، وعدد من كبار المسؤولين، أقام معهد الإدارة العامة حفلًا تكريميًا لمعالي د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي مدير عام المعهد السابق، بمناسبة تقاعده، وذلك في قاعة ابن خلدون بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات بمقر المعهد بالرياض. وحضر الحفل كل من معالي د. مطلب بن عبدالله النفيسة وزير الدولة عضو مجلس الوزراء، ومعالي رئيس ديوان المراقبة العامة أسامة بن جعفر فقيه، ومعالي وزير المالية السابق أ. محمد بن علي أبا الخيل، ومعالي وزير الاقتصاد والتخطيط السابق أ. خالد بن محمد القصيبي، ومعالي وزير الشؤون البلدية والقروية السابق د. محمد بن إبراهيم الجارالله، ومعالي مدير عام معهد الإدارة العامة السابق د. محمد بن عبدالرحمن الطويل، ومعالي نائب وزير المالية د. حمد بن سليمان البازعي، ومعالي نائب وزير الخدمة المدنية د. صالح بن عبدالرحمن الشهب، ومعالي مساعد رئيس مجلس الشورى د. فهد بن معتاد الحمد، ومعالي محافظ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني د. علي بن ناصر الغفيس، ومعالي عضو مجلس الشورى أ. عبدالرحمن بن عبدالحسن العبدالقادر، بالإضافة إلى عدد من كبار المسؤولين في الأجهزة الحكومية وفي وزارة الخدمة المدنية ومعهد الإدارة العامة.



معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشعيبي يلقي كلمته

لنقول شكراً لمن قدم الكثير لوطنه، خلال عمله الدؤوب وجهوده المتواصلة لمدة خمسة وأربعين عاماً قضاها بمعهد الإدارة العامة فعاصر بداية سنوات إنشاء ذلك الصرح الإداري الكبير الذي بنى فكرًا إداريًا متميزاً ساهم بشكل فعال في التنمية الإدارية بالملكة، وأثنى على جهود د. عبدالرحمن الشقاوي الفعالة في هذا الجانب من خلال عمله بالمعهد وتقلده العديد من المناصب حتى نال الثقة الملكية الكريمة بتعيينه مديراً عاماً للمعهد، وأكد أن المعهد شهد خلال فترة إدارته قفزات تنموية متواصلة أضافت لبنات في بناءه الشامخ، حتى وصل إلى ما نراه اليوم من واجهة إدارية وصرحاً تدريبياً وأحد أهم بيوت الخبرة العربية المتخصصة في التدريب والبحوث والاستشارات. وأشار إلى أن مساهمات د. عبدالرحمن الشقاوي لم تقتصر على المعهد بل تجاوزته إلى أفق أوسع من خلال مشاركاته وعضويته في العديد من المنظمات ومجالس الإدارات واللجان، وتأليفه عدداً من المؤلفات في مجال التنمية الإدارية.

بعد ذلك ألقى المحترف به معالي د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي مدير عام المعهد السابق كلمة شكر فيها الحضور على المشاركة في تكريمه، كما شكر معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك على رعايته للحفل، وكذلك معهد الإدارة العامة على هذه الخطوة التي اعتبرها وفاء ونبلاً من معالي مديره العام ومنسوبيه، وشكرهم أيضاً على جميل الاحتفاء، وقال إن له مع معهد الإدارة العامة ذكريات وتاريخ ومسيرة طويلة من العمل والإنجاز. وتطرق لقيم المعهد التنظيمية والسلوكية، وأكد على أنها من أكثر ما يعتز به المعهد ويفخر حيث أوجدت له شخصية ذات

وقد ألقى معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشعيبي كلمة بهذه المناسبة رحب فيها بالحضور، وأشاد فيها بالدور الكبير الذي قام به د. عبدالرحمن الشقاوي إبان إدارته المعهد وإسهامه في التطور النوعي والمميز الذي أضحت عليه المعهد، وأثنى على جهوده في التحديث والتحسين المستمر لنشاطات المعهد المختلفة. ثم تناول جانباً من شخصية المحترف به د. عبدالرحمن الشقاوي وهو الجانب الإنساني الراقى لمعاليه، والجانب الاتصالي الناجح الذي يتمتع به داخل وخارج المعهد، وما تركه من رصيد إنساني متميز داخل المعهد، وفي غيره من الجهات التي كانت تتعامل مع معاليه كإداري مميز، وإنسان صادق يتقن فن التعامل الراقى مع الجميع. وقال إن ما قمنا به، إنما هي لمسات أخوية حرصنا على أن تعبر عن حبنا وتقديرنا له ومكانته في قلوب جميع منسوبي المعهد ممن حفظوا لمعاليه حسن صنيعه وكريم خلقه وجميل معشره، مثلما أن معهد الإدارة العامة وتاريخه الطويل باقيا في تلك الذاكرة. مؤملين بهذا التكريم الأخوي البسيط، أن نكون ضمن ذاكرة معاليه، وجزءاً من تاريخه الذي سيفتحه أمام الجميع، مثل افتخارنا وسعادتنا به وبمنجزاته التي قدمها للمعهد ومنسوبيه موظفاً وإدارياً ومستثلاً ومديراً عاماً للمعهد.

### مسيرة وعطاء

كما ألقى معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك كلمة قال فيها: إننا نجتمع اليوم



جانب من الحضور





معالي د.عبد الرحمن بن عبد الله البراك يقدم درعاً تكريمياً  
لمعالي د.عبد الرحمن الشقاوي باسم وزارة الخدمة المدنية ومنسوبيها



معالي د.أحمد بن عبد الله الشعبي يقدم درعاً تكريمياً  
لمعالي د.عبد الرحمن الشقاوي باسم معهد الإدارة العامة ومنسوبيه

المعهد مطبوعاً بعنوان (مشاعر..ووفاء)، كما أنتج المعهد فيلماً وثائقياً لمسيرة معالي د.الشقاوي بعنوان (عطاء وإنجاز)، وقد احتوى المطبوع على العديد من المشاركات الكتابية لعدد من المسؤولين والزعماء في المعهد والتي تحكي مشاعرهم الأخوية تجاه معالي د.الشقاوي في يوم تكريمه. وقد قامت إدارة العلاقات العامة والإعلام بالإعداد لهذا المطبوع وتصميمه وإخراجه، كما تمت طباعته في الإدارة العامة للطباعة والنشر. كذلك تولت إدارة العلاقات العامة والإعلام مهمة إعداد الفيلم وكتابة السيناريو الخاص به، في حين تم إخراج الفيلم وإنتاجه في مركز تقنيات لتدريب.

خصائص مميزة، مما مكنه من أداء دوره بشكل فاعل في مضمار التنمية الإدارية. وذكر أن المعهد تمكن من كسب ثقة الجهات الحكومية والشركات والمؤسسات الأهلية انطلاقاً من جودة مخرجاته من كفاءات سعودية متخصصة واستشارات إدارية فاعلة وبحوث ودراسات تطبيقية قيمة. ومن منطلق تلك الثقة، فقد باتت الجهات الحكومية والأهلية تتسابق على مخرجاته من قوى عاملة مدربة وخدمات تنظيمية عالية الجودة لتطوير قدراتها، مما مكن المعهد من إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية وإعادة تنظيمها، وإمدادها بالأساليب والتقنيات الحديثة، ونشر الفكر الإداري المعاصر.

وأوضح أن التحدي الذي واجهه المعهد لم يكن متمثلاً في صياغة المنظومة القيمية الخاصة به، ولكن التحدي الأكبر كان في تحويل هذه المنظومة من مرحلة التنظير إلى إمكانية التطبيق وتجسيدها سلوكاً حياً يميز منسوبي المعهد في محيط ثقافة اجتماعية اعتادت على السائد والمكرور من القول والفعل، ليس ذلك فحسب، بل مقاومة التغيير. لقد أدرك المعهد أنه إن لم يكن منسوبوه أمثلة حية على تلك القيم، فلن يكون بوسعهم القدرة على تطوير الإدارة الحكومية وتحسين أدائها وإكساب العاملين فيها قيم الأداء والسلوكيات الإدارية المميزة.

وأكد على أن المعهد استطاع خلال مسيرته المظفرة أن يكون شريكاً فاعلاً في كل عمليات الإصلاح والتطوير الإداري على المستوى المحلي والعربي والدولي ليتحول إلى واجهة إدارية مشرفة وبيت خبرة عربي متخصص. وسيظل المعهد، إن شاء الله، صرحاً شامخاً ومعلماً وطنياً بقياداته وكوادره المتميزة بفكرها وأدائها وكفاءتها، متمسكين بدور المعهد الفاعل في مجال التنمية الإدارية. وقدم معالي د.عبد الرحمن الشقاوي شكره وتقديره لجميع منسوبي المعهد الذين عملوا معه على جهودهم وعطاءاتهم السخية وتفانيهم في خدمة المعهد ليؤدي رسالته على الوجه الأكمل.

بعد ذلك قدم معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة د.عبد الرحمن بن عبد الله البراك لمعالي د.عبد الرحمن الشقاوي درعاً تكريمياً باسم وزارة الخدمة المدنية ومنسوبيها، كما قدم معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د.أحمد بن عبد الله الشعبي درعاً تكريمياً مماثلاً باسم منسوبي معهد الإدارة العامة، تقديراً وعرفاناً لما قدمه خلال فترة عمله بالمعهد من جهود مشهودة وعطاءات متميزة. كما جرى عرض فيلم تسجيلي عن مسيرة معالي د.عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي في معهد الإدارة العامة، وفي ختام الحفل التكريمي توجه الجميع لتناول طعام الغداء المعد بهذه المناسبة.

### مطبوع وفيلم

وبمناسبة حفل تكريم معالي د.عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، أصدر



الحضور والمشاركون في صورة جماعية

15

العدد ١١١ - ذو القعدة - ١٤٣٤هـ

الشقاوي شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة من جامعة بيتسبرج بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٤٠٣هـ، وكان عضواً في العديد من الهيئات والمنظمات الإدارية الإقليمية والدولية، وعدداً من اللجان والجمعيات الوطنية والإقليمية والدولية. وله العديد من البحوث والمؤلفات في مجال الإدارة ومن أهمها: تخطيط القوى العاملة ١٣٩٦هـ، وتأثير التدريب على الإنتاجية بالملكة العربية السعودية ١٤٠٠هـ، والتخطيط الشامل للموارد البشرية ١٤٠٠هـ، ودور التدريب الإداري في معالجة التضخم الوظيفي (بحث) ١٤٠٦هـ، ودور التنمية الإدارية في التنمية الوطنية ١٤٠٦هـ، والتدريب الإداري للتنمية ١٤٠٥هـ، وإدارة التنمية في المملكة العربية السعودية والتحديات المعاصرة ١٤١٥هـ، وتطور أنظمة الحكم والإدارة وجهود التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية ١٤٣٠هـ. ■

وكان معالي د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي قد التحق بالعمل بالمعهد اعتباراً من ١٣٨٩/٥/١٤هـ على وظيفة باحث، وشغل وظيفة سكرتير الإصلاح الإداري ووظيفة مستشار إداري ووظيفة خبير إدارة عامه وخبير مكاتب وكذلك مدير عام برامج الإدارة العليا، وفي عام ١٤٠٠هـ تم تعيينه نائباً لمدير عام المعهد لشئون التدريب، ثم صدر الأمر الملكي رقم (٢١٣) وتاريخ ١٤٢٠/٩/٢٨هـ بتعيينه مديراً عاماً للمعهد بالمرتبة الممتازة، وتقاعد في ١٤٣٤/٦/١هـ. وكان عضواً في اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري، منذ تشكيلها في العام ١٤٢٠هـ، وفقاً للأمر السامي الكريم رقم (٦٦٢٩/ب/٧) وتاريخ ١٤٢٠/٥/٩هـ، التي أصبحت فيما بعد اللجنة العليا للتنظيم الإداري، كما أنه عضو في اللجنة الفرعية للجنة العليا للتنظيم الإداري، ورئيس لجنة التحضيرية للجنة العليا للتنظيم الإداري. ويحمل د. عبدالرحمن



بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية  
ديوان رئاسة مجلس الوزراء  
الرقم أ/١١  
التاريخ ١٣٨٧/٥/٨ هـ

بمعون الله تعالى

نحن فيصل بن عبدالعزيز آل  
سعود

ملك المملكة العربية  
السعودية

بعد الاطلاع على المادة (١٩)  
من نظام مجلس الوزراء  
وبعد الاطلاع على قرار  
مجلس الوزراء رقم ٣٠٧ وتاريخ  
١٣٨٧/٤/٩ هـ

رسمنا بما هو آت:

أولاً: الموافقة

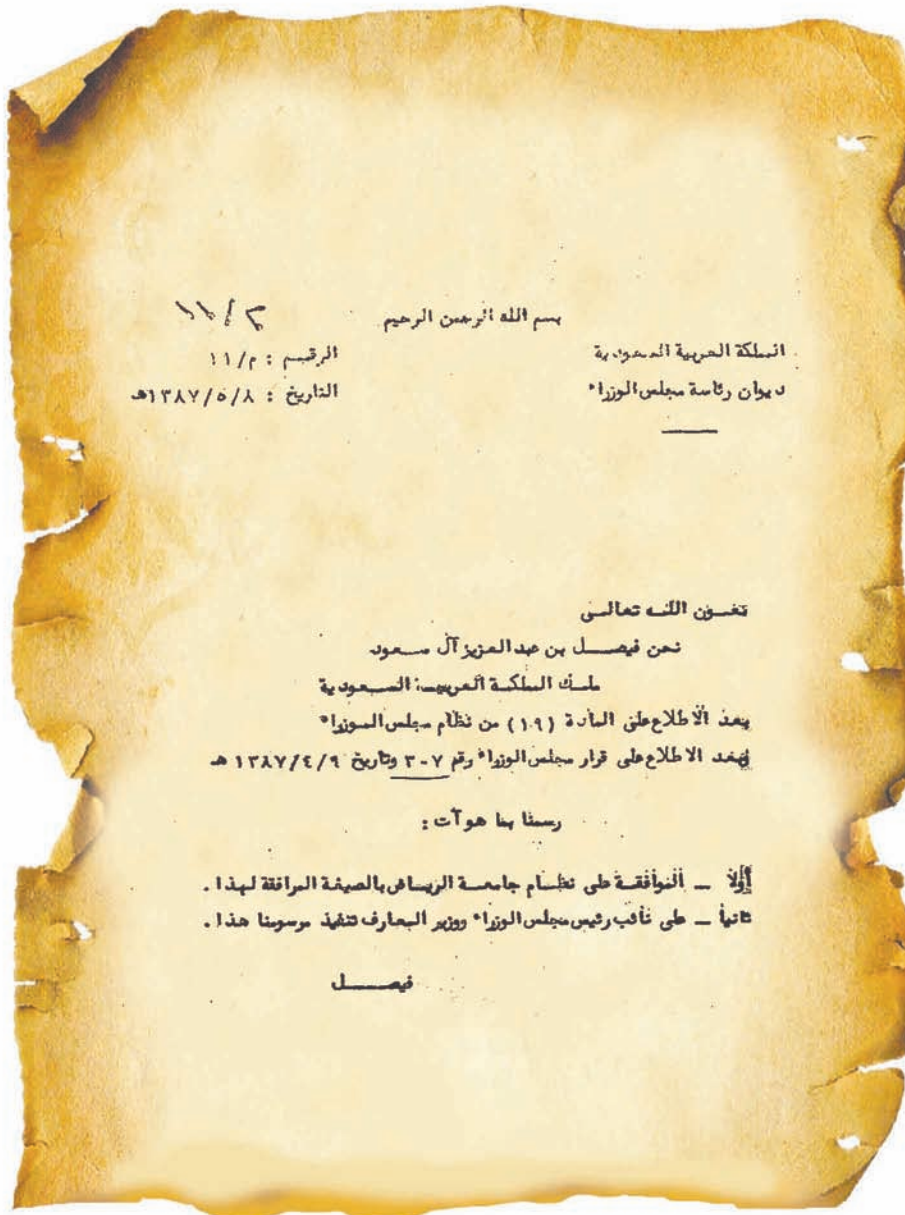
على نظام جامعة

الرياض بالصيغة

المرفقة لهذا.

ثانياً: على نائب رئيس مجلس  
الوزراء ووزير المعارف تنفيذ  
مرسومنا هذا.

فيصل



بسم الله الرحمن الرحيم  
السلطنة العربية السعودية  
ديوان رئاسة مجلس الوزراء  
الرقم : ١١/أ  
التاريخ : ١٣٨٧/٥/٨ هـ

تغني الله تعالى

نحن فيصل بن عبدالعزيز آل سعود

ملك المملكة العربية السعودية

بعد الاطلاع على المادة (١٩) من نظام مجلس الوزراء

بعد الاطلاع على قرار مجلس الوزراء رقم ٣٠٧ وتاريخ ١٣٨٧/٤/٩ هـ

رسمنا بما هو آت:

أولاً - الموافقة على نظام جامعة الرياض بالصيغة المرفقة لهذا.

ثانياً - على نائب رئيس مجلس الوزراء ووزير المعارف تنفيذ مرسومنا هذا.

فيصل



هدى

## المعهد .. والشراكة المجتمعية

تمثل الشراكة المجتمعية أحد محاور خارطة الطريق التي يعمل عليها معهد الإدارة العامة الآن، والتي تضم: التخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية والتقنية، واللوائح والأنظمة، والجودة والاعتماد.

والشراكة المجتمعية تعني الانخراط في عدة أنشطة بين عددٍ من المؤسسات العامة أو الخاصة كل جهة وفق اختصاصها، ما يعني تخطيطها لجمهورها المستهدف إلى فئاتٍ أخرى وهذا يعود بالنفع العام على أفراد المجتمع كافة.

وهذا لا يعني بالطبع أن يطغى هذا النشاط على الهدف الرئيس للمنظمة، أو يجعلها تتفاس عن مهامها الرئيسة بدعوى ممارسة دورها الاجتماعي.

ورغم أن ممارسة المنظمة لدورها في مضمار الشراكة المجتمعية، أمر تحتمه الرؤية الحضارية، وتفرضه المصلحة العامة، ويكفله الدين، إلا أن المنظمات تستثمره لتسويق نشاطاتها والتعريف بأهدافها، وبالتالي تعزيز الصورة الذهنية عنها ونشر ثقافتها التنظيمية، وهذا أمر مشروع، وحينما نجد الصورة الذهنية لجهاز حكومي، أو مؤسسة ما، يحيط بها شيءٌ من الضبابية أو يكتنفها شيءٌ من الغموض، فالأمر هذا الجهاز أو تلك المؤسسة انكفأت على ذاتها واعتبرت أنها مركز الكون، وتخيل مسئولوها أن مؤسساتهم ملء السمع والبصر وأن المجتمع واقفٌ بباب هذه المؤسسة، والناس يقفون زرافاتٍ ووحدانا تحت رحمة عطائها، وهذه النظرة النرجسية هي التي أودت بصورة كثير من المؤسسات فأصبحت نسياً منسياً، بل تلاشت من الذاكرة المجتمعية. في الغرب كثيرٌ من المؤسسات والشركات تمول العديد من البحوث بملايين الدولارات وترعى العديد من الأنشطة وتقدم العديد من البرامج قاصدة تعزيز دورها الاجتماعي وفي ذات الوقت تعزيز صورتها الذهنية لدى الرأي العام.

وفي تبنيه لمفهوم الشراكة المجتمعية، يؤكد معهد الإدارة العامة دوره الحيوي، واستيعابه للمتغيرات ومكانته الريادية في نشر الثقافة الإدارية، وفي ذات الوقت حضوره المجتمعي والإعلامي وهو الذي ظل طويلاً بمنأى عن الإعلام، بحجة أن المنجزات تتحدث عن نفسها وهذه المقولة وإن كان فيها شيءٌ من التعقل وعدم الانزلاق إلى هوة الدعاية الضجة فإنها لم تعد تصمد، أمام سطوة الإعلام وأهمية أن يكون خطأ موازياً لكل المنجزات ■

في تبنيه

لمفهوم

الشراكة

المجتمعية،

يؤكد معهد

الإدارة العامة

دوره الحيوي،

واستيعابه

للمتغيرات

ومكانته

الريادية في

نشر الثقافة

الإدارية



أ. عبد الله بن متعب السّميح \*

التقرير الإحصائي السنوي للمؤسسة العامة للتقاعد يكشف :

## المتقاعدون مبكراً تجاوزوا ٥٠٪ ونسبة تقاعد الإناث في تزايد واضح

تقرير / عبد العزيز الهدلق



وبنسبة قدرها (٧,٧٪) من إجمالي عدد المتقاعدين. وقد كانت نسبة زيادة المتقاعدين الذكور خلال الفترة المحددة (٥,٦٪) في حين بلغت نسبة زيادة عدد المتقاعدات الإناث (١٦,٦٪). ويلاحظ أن متوسط الزيادة في أعداد المتقاعدين الذكور خلال السنوات العشر السابقة (٨,٥٪)، بينما كان متوسط الزيادة للإناث (١٨,٥٪).

### حسب المناطق الإدارية بالمملكة

استحوذت منطقة الرياض على أكبر عدد من المتقاعدين في العام المالي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، ٢٠١٢م، حيث بلغ عددهم (١٤٢,٢٨١) متقاعداً. شكلوا ما نسبته (٢٤,٩٪) من إجمالي عدد المتقاعدين في المملكة. تليها في ذلك منطقة مكة المكرمة حيث بلغ عددهم (١٣٧,١٩٣) متقاعداً. شكلوا ما نسبته (٢٤٪) من إجمالي عدد المتقاعدين في المملكة. وقد جاءت منطقة الحدود الشمالية بأقل عدد

كشف التقرير الإحصائي السنوي للمؤسسة العامة للتقاعد أن إجمالي عدد المتقاعدين حتى نهاية العام المالي الحالي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، بلغ ٥٧١,٣٦٧ متقاعداً، بينهم ٤٢٩,١٦٣ متقاعداً من الأحياء، و١٤٢,٢٠٤ متقاعدين متوفين، بزيادة قدرها ٣٤,١٦٨ متقاعداً عن العام الذي قبله، بما نسبته ٦,٤٪. وبلغ إجمالي المبالغ التي تم صرفها للمتقاعدين وأصحاب الدفعة الواحدة حتى نهاية العام المالي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، ٢٠١٢م (٣٨٩٥,٧١٥) مليون ريال. صرف منها عام ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، ٢٠١٢م (٤٤,٥٨٨) مليون ريال.

ويشكل عدد المتقاعدين الذكور في نهاية العام المالي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، ٢٠١٢م، الغالبية العظمى من المتقاعدين حيث بلغ عددهم (٥٢٧,٤١٧) متقاعداً، وبنسبة قدرها (٩٢,٣٪) من إجمالي عدد المتقاعدين. بينما بلغ عدد المتقاعدات الإناث (٤٣,٩٥٠) متقاعدة

●● ٣٤,١٦٨ ألف موظف

انضموا لركاب التقاعد عام

١٤٣٤هـ

من المتقاعدين حيث بلغوا (٧,٩٥٨) متقاعداً بما نسبته (١٤٪) من إجمالي عدد المتقاعدين في المملكة. كما شهد العام المالي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، ٢٠١٢م زيادة في أعداد المتقاعدين في العديد من المناطق الإدارية مقارنة بالعام السابق. حيث بلغت أعلى نسبة لها في المنطقة الشرقية (٧,٥٪)، ثم منطقة الرياض (٧,١٪).

#### حسب السن عند ترك الخدمة

شكلت نسبة المتقاعدين حسب الفئتين العمريتين (٤٠-٤٩) و (٥٠-٥٩) الأغلبية. حيث بلغت نسبتهما (٦٤,٢٪) من إجمالي عدد المتقاعدين؛ نظراً لتوافق هاتين الفئتين العمريتين مع بلوغ السن للمتقاعدين العسكريين على اختلاف رتبهم العسكرية، والمتقاعدين مبكراً من المدنيين. وبلغت نسبة المتقاعدين عن سن الـ (٦٠) عاماً (١٩,١٪) من إجمالي عدد المتقاعدين. وهي السن الإلزامية لإحالة الموظفين المدنيين وبعض الرتب العسكرية إلى التقاعد.

#### أسباب ترك الخدمة

شكل عدد المتقاعدين لبلوغ السن النظامية في العام المالي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، ٢٠١٢م، ما نسبته (٦٠,٩٪) من إجمالي عدد المتقاعدين الأحياء، تليهم شريحة المتقاعدين قبل بلوغ السن النظامية حيث شكلوا ما نسبته (٣٤,٤٪). في حين شكل المتقاعدون بسبب العجز ما نسبته (٧٪). ويلاحظ أن نسبة التغير في عدد المتقاعدين تقاعداً مبكراً، قد ارتفعت في العام المالي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، ٢٠١٢م، بنسبة (١١,٧٪) عن العام الذي سبقه، في حين كانت نسبة الزيادة لدى المتقاعدين حسب السن النظامية (٥,٣٪).

#### المتوفون أثناء الخدمة

شهدت الأعوام الأخيرة زيادة طفيفة في أعداد المتقاعدين المتوفين أثناء الخدمة، حيث بلغ عددهم خلال العام ٢٠١٢م (٥٧,١٩٤) متقاعداً متوفى، بزيادة قدرها (١,٢٠٥) متقاعد متوفى خلال العام ٢٠١١م. ويشكل المتقاعدون الذكور المتوفين أثناء الخدمة الغالبية العظمى من المتقاعدين المتوفين أثناء الخدمة خلال العام المالي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، ٢٠١٢م. حيث بلغ عددهم (٥٤,٦٦٢) وبنسبة قدرها (٩٥,٦٪) من إجمالي المتقاعدين المتوفين أثناء الخدمة. بينما بلغ عدد المتقاعداً المتوفيات أثناء الخدمة الإناث (٢,٥٣٢) متقاعدة بنسبة قدرها (٤,٤٪) من الإجمالي. ويلاحظ أن متوسط الزيادة في أعداد المتقاعدين المتوفين أثناء الخدمة الذكور خلال السنوات العشر الماضية (٣,٨٪) بينما كان متوسط الزيادة للإناث (٨,٦٪).

وشهدت الفئة العمرية (أقل من ٣٥ سنة) من المتقاعدين المتوفين أثناء الخدمة حسب السن عند الوفاة ارتفاعاً بنسبة (١,٩٪) في العام المالي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، ٢٠١٢م، عن العام السابق. كما أن هذه الفئة

### ● أكثر من ٥٧١ ألف متقاعد يستلمون أكثر من ٤٤ مليون ريال سنوياً

العمرية شكلت ما نسبته (٨,٤٠٪) من إجمالي المتقاعدين المتوفين أثناء الخدمة وهي أعلى شريحة من المتقاعدين.

#### المتوفون بعد التقاعد

بلغ عدد المتقاعدين المتوفين بعد التقاعد في نهاية العالم المالي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، ٢٠١٢م، (٨٥,٠١٠) متقاعداً متوفى، بزيادة قدرها (٥,٤٪) عن العام السابق. وشكل عدد المتقاعدين المتوفين بعد التقاعد الذكور نسبة قدرها (٩٨,١٪) من إجمالي عدد المتقاعدين المتوفين بعد التقاعد. ويلاحظ أن متوسط الزيادة في أعداد المتقاعدين المتوفين بعد التقاعد الذكور خلال العشر سنوات الماضية (٦,٢٪) بينما جاء متوسط الزيادة للإناث (١٧,٩٪). المتوفون بعد التقاعد حسب السن عند الوفاة شكل عدد المتقاعدين المتوفين بعد التقاعد حسب السن عند الوفاة في الفئة العمرية (أكبر من ٦٥) أعلى نسبة وقدرها (٦٢٪) في نهاية العام المالي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، ٢٠١٢م.

#### المتوفون بعد التقاعد حسب مدة الصرف

بلغت نسبة الفئة (٦-١٠) سنوات لمدة صرف المعاش التقاعدي (٢١,٣٪) وهي الأعلى من بين فئات مدة الصرف للمتقاعدين المتوفين بعد التقاعد. وبلغ من استمرت مدة الصرف لهم (أكثر من ٣٠ سنة) (٢,١٪) من إجمالي عدد المتقاعدين المتوفين بعد التقاعد وهي الأقل بين الفئات.

#### حسب الساللم الوظيفية

تشير البيانات إلى أن سلم الأفراد العسكريين استحوذ على أكبر نسبة من إجمالي المتقاعدين لمختلف الساللم الوظيفية. حيث بلغت نسبته (٥٢,٣٪). يلي ذلك من أحيوا للتقاعد على سلم المستخدمين حيث بلغت نسبته (١٥,٥٪). كذلك بلغت نسبة من أحيوا للتقاعد على سلم الوظائف التعليمية (١٢,٩٪)، وتمثل الزيادة في عدد المتقاعدين حسب سلم الوظائف الصحية أعلى نسبة زيادة حيث بلغت (١٣,١٪).

#### حسب سنوات الخدمة

حققت الفئة العمرية (٢٦-٣٠) سنة أعلى نسبة من أعداد المتقاعدين حسب عدد سنوات الخدمة حيث بلغت (٢٢,٢٪). وبلغت نسبة من كانت سنوات خدمتهم تتراوح بين (٢١-٢٥) سنة (١٩,٢٪). في حين بلغت نسبة من كانت خدمتهم (أقل من ٥ سنوات) (٣,٤٪) وهي أقل فئة من إجمالي عدد المتقاعدين.

#### المتقاعدون مبكراً

تزايد أعداد المتقاعدين تقاعداً مبكراً، حيث بلغت نسبته عام ١٩٨١م (١٩,١٪). لترتفع وتصبح (٥١,٤٪) من إجمالي المتقاعدين في عام



### نظام تبادل المنافع

بلغ إجمالي المستفيدين من نظام تبادل المنافع في نهاية العام المالي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، ٢٠١٢م، (١٠,٩٢٧) مستفيداً بزيادة قدرها (١٤,٢٪) عن العام السابق. وبلغت المبالغ المحولة بين المؤسسة العامة للتقاعد والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية (١,٧٢) مليار ريال، بزيادة قدرها (٢٨٪) عن الفترة نفسها من العام الماضي.

### المؤسسة العامة للتقاعد

بتاريخ ١٤٢٣/١٢/٣٠هـ صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٢٧٧ بتحويل مصلحة معاشات التقاعد التي أنشئت عام ١٣٧٨هـ إلى مؤسسة عامة، وبموجب المادة الثانية من تنظيم المؤسسة الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم ٣ وتاريخ ١٤٢٥/١/٣هـ، تتمتع المؤسسة بالشخصية الاعتبارية العامة

وبالاستقلال الإداري والمالي وميزانية مستقلة، وترتبط إدارياً بوزير المالية /رئيس مجلس إدارتها . والهدف من إنشاء المؤسسة العامة للتقاعد هو إدارة جميع شئون التقاعد في المملكة العربية السعودية. وتقوم المؤسسة بتطبيق جميع أنظمة التقاعد المدنية والعسكرية منذ أول نظام صدر عام ١٣٦٤هـ وحتى الآن. وتقدم المؤسسة العامة للتقاعد خدماتها للمتقاعدين عبر ٥١ فرعاً ومكتباً لها في جميع مناطق ومحافظات المملكة.

وكان أول نظام للتقاعد في المملكة العربية السعودية قد صدر عام ١٣٦٤هـ ويغطي هذا النظام، ونظام التقاعد لعام ١٣٧٨هـ، الخدمات المدنية والعسكرية، في حين انفرد كل نظام من أنظمة التقاعد الصادرة بعد ذلك بمعالجة خدمة دون أخرى. وهذه الأنظمة في مجملها تشمل فقط الموظفين السعوديين «المدنيين والعسكريين» ممن يشغلون مراتب في الميزانية العامة للدولة، أو ميزانيات الهيئات العامة التي ينص نظامها على خضوع منسوبيها لنظام التقاعد .

### استحقاق المعاش للمدني

- يستحق الموظف معاشاً عند نهاية خدمته في الحالات التالية :
- المحال للتقاعد لبلوغه سن الستين سنة يستحق معاشاً مهما تكن مدة خدمته.
- المتوفى والمفصول بسبب عجزه عن العمل بصورة قطعية، يستحق



٢٠١٢م. ويتمركز طلب الإحالة للتقاعد المبكر لدى الفئة العمرية (٤٥) حتى (٥٥) سنة من الموظفين. وبلغ عدد الذين تقاعدوا بسبب التقاعد المبكر وكان سنهم عند التقاعد (٤٩) سنة (٨,٣١٣) متقاعداً، وذلك عند متوسط سنوات خدمة بلغت (٢٧,٧) سنة.

### المستفيدون عن المتوفين

وتشير بيانات المؤسسة العامة للتقاعد في نهاية العام المالي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ (٢٠١٢م) إلى أن إجمالي عدد المستفيدين عن المتقاعدين المتوفين، قد بلغ ( ٣٧٥,٥٨٨ ) مستفيداً مستمراً في الصرف، وقد بلغت نسبة أعلى فئة للمستفيدين حسب صلة القرابة (٤٠,٤٪). وكانت المستفيدات من بنات المتقاعدين المتوفين حيث بلغ عددهن (١٥١,٦٧٢) مستفيدة.

### أصحاب الدفعة الواحدة

بلغ إجمالي عدد أصحاب الدفعة الواحدة حتى نهاية العام المالي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، (٢٠١٢م) (١٧٢,٩٦٢) موظفاً بزيادة قدرها (٨,٨٪) عن العام السابق، وبلغت المبالغ التي صرفت لأصحاب الدفعة الواحدة (٧,٦٤٦) مليون ريال منذ إنشاء المؤسسة. وتشير البيانات الإحصائية للمؤسسة أن

الفئة العمرية (٢٥-٢٩) من أصحاب الدفعة الواحدة حسب السن عند ترك الخدمة حتى نهاية العالم المالي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، ٢٠١٢م، استحوذت على أعلى نسبة وتقدر بنحو (٣٠,٤٪) من إجمالي أصحاب الدفعة الواحدة. وقد مثل من خدمته (٥-٢) سنوات أعلى نسبة وتقدر بنحو (٣٤,٩٪). من أصحاب الدفعة الواحدة.

### ●● سلم الأفراد العسكريين

### استحوذ على أكبر نسبة من

### إجمالي المتقاعدين لمختلف

### السلالم الوظيفية



٤. المحال على التقاعد المبكر بناء على طلبه، ولديه خدمة لا تقل عن خمسة عشر عاماً منها ثمان سنوات خدمة عسكرية.
٥. من أنهيت خدمته لمصلحة العمل وفقاً لأنظمة الخدمة العسكرية ولديه خدمة لا تقل عن خمسة عشر عاماً، بحيث لا تقل الخدمة الفعلية العسكرية عن ثمان سنوات، بشرط ألا يكون إنهاء الخدمة بسبب الغياب أو بحكم تأديبي، أو تم إنهاء خدمته بقوة النظام لارتكابه جريمة من الجرائم .
٦. يسوى معاش المتوفى ( بدون سبب العمل ) أو من أنهيت خدمته لعدم اللياقة الطبية، على أساس ٧٠٪ من راتبه الأخير أو على أساس خدمته المستحقة أيهما أصح له .
٧. من يصاب بعجز جزئي أثناء العمل وبسببه يستحق معاشاً بنسبة ٨٠٪ من راتبه الأخير أو على أساس خدمته المستحقة أيهما أصح له .
٨. المتوفى أثناء العمل وبسببه يستحق معاشاً كاملاً على أساس راتبه الأخير الذي يتقاضاه.
٩. من يصاب من العسكريين بعجز كلي بسبب العمليات الحربية أو بسبب الأسر يستحق معاشاً على أساس راتب أعلى درجة من في سلم الرواتب للمرتبة التي تعلو مرتبته مباشرة . أما إذا كانت الإصابة قد أحدثت عجزاً جزئياً أوجب ترك الخدمة العسكرية فيمنح أربعة أخماس الراتب .
- ويتم تسوية المعاش التقاعدي بنسبة جزء من ٣٥ جزء من آخر راتب عند نهاية الخدمة كما يلي :
- الراتب الأساسي الأخير X عدد سنوات الخدمة / ٣٥ = المعاش المستحق ■

- معاشاً مهما تكن مدة الخدمة، بنسبة ٤٠٪ من آخر راتب تقاضاه عند الوفاة أو العجز أو المعاش المستحق عن مدة خدمته الفعلية أيهما أكبر.
٣. المتوفى أو العاجز أثناء العمل وبسببه يستحق معاشاً بنسبة ٨٠٪ من آخر راتب تقاضاه أو عن مدة الخدمة أيهما أكبر.
٤. من انتهت خدمته لأي سبب كان ولديه خدمة ٢٥ سنة فما فوق.
٥. من انتهت خدمته بسبب إلغاء الوظيفة أو الفصل بقرار من مجلس الوزراء أو بأمر سام وبغير سبب تأديبي فيستحق معاشاً متى بلغت مدة خدمته خمسة عشر سنة على الأقل .
٦. المحال للتقاعد بناء على طلبه ولديه خدمة محسوبة في التقاعد لا تقل مدتها عن ٢٠ سنة كاملة، بشرط موافقة الجهة التي تملك حق تعيينه، يستحق معاشاً بقدر خدمته، ويتم تسوية المعاش التقاعدي بنسبة جزء من أربعين جزءاً من آخر راتب عند نهاية الخدمة كما يلي:
- الراتب الأساسي X عدد سنوات الخدمة / ٤٠ = المعاش المستحق

### استحقاق المعاش العسكري

- يستحق العسكري معاشاً عند نهاية خدمته في الحالات التالية:-
١. الإحالة لبلوغه السن المحددة للإحالة على التقاعد بشرط إكمال سنة التجربة.
٢. من انتهت خدمته ولديه خدمة فعلية عسكرية محتسبة لا تقل عن ثمانية عشر عاماً، أو بلغت خدمته الفعلية العسكرية والمدنية عشرون عاماً، بحيث لا تقل الخدمة الفعلية عن ثمان سنوات .
٣. من أكمل خمسة وخمسين من العمر .

وكيل وزارة العمل للشئون العمالية أ. أحمد الحميدان لـ (التنمية الإدارية):

# سوق العمل يعاني اختلالاً كبيراً تراكم على مدى فترة زمنية طويلة

أجرى الحوار: عبدالعزيز الهدلق

قال سعادة وكيل وزارة العمل للشئون العمالية أ. أحمد بن صالح الحميدان إن للأجور وبيئة العمل دور رئيس مهم لعزوف الشباب السعودي عن العمل في القطاع الخاص، وأكد أن الوزارة تتبنى حالياً عدداً من الحلول والبرامج والتطبيقات التي تهدف إلى رفع نسبة الأيدي العاملة الوطنية في القطاع الخاص، وإيجاد فرص عمل عديدة لهم في مختلف المجالات. وأكد أ. أحمد الحميدان في حديثه الخاص لمجلة (التنمية الإدارية) على أن سوق العمل المحلي يعاني اختلالاً كبيراً تراكم على مدى فترة زمنية، مشيراً إلى أن إعادة تنظيم السوق تحتاج إلى عدد من التدخلات بدأتها الوزارة ببرنامج نطاقات. وكشف عن أن حجم البطالة في سوق العمل السعودي حالياً تبلغ حوالي ١٢٪ وفق دراسة الإحصاءات العامة، حيث تبلغ بطالة الذكور حوالي ٦،١٪، بينما البطالة النسائية حوالي ٣٥٪. وأوضح أن وزارة العمل تعمل حالياً على إنشاء مرصد وطني للقوى العاملة، والذي سيوفر كميه ضخمة من المعلومات تخص العمالة المواطنة من ولادتها وحتى تقاعدها.

وتضمن حديث وكيل وزارة العمل للشئون العمالية الكثير من المعلومات حول سوق العمل المحلي، والحلول والبرامج التي تتبناها الوزارة لفتح آفاق أرحب أمام الشباب السعودي للعمل في القطاع الخاص ... فإلى الحوار.



## مشكلة سوق العمل السعودي تخالف نظريات الاقتصاد الحديثة

قواعد البيانات في مركز المعلومات الوطني والمديرية العامة للجوازات والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، مما وفر صورة واضحة ودقيقة عن السوق وأعداد العمالة فيه وافدين وسعوديين، وأصبح بإمكان الوزارة التعرف على حركتهم ومهنتهم ومن وضعه نظامي أو غير ذلك وفقاً لسلامة أوراقه الثبوتية (رخص العمل والإقامات)، وحتى تواريخ انتهاء الإقامات، ومتى سيكون موعدها؟ ومن منهم جدد؟ ومن لم يجدد؟ ... الخ، القصد أن هناك كمية كبيرة من المعلومات المحدثة يوميا، وقد تلاحظون أن توفر مثل هذه البيانات بصورة آليه وسريعة وبدقة عالية يوفر لأصحاب القرار بيئة أفضل للدراسة والتحليل قبل اتخاذ قراراتهم.

■ ما هو حجم سوق العمل في القطاع الخاص من الأيدي العاملة؟ وما نسبة السعوديين في هذا القطاع؟

● العدد الدقيق متغير نظرا لدخول وخروج الآلاف من العمالة يوميا، ولكن الإحصاءات تشير حالياً إلى وجود حوالي سبعة ملايين عامل وافد، ومليون ومئتي ألف عاملاً سعودياً.

■ ما رأيكم بمستوى التنظيم في سوق العمل في القطاع الخاص فيما يخص الأيدي العاملة، وهل ترون أنه يحتاج إلى إعادة نظر؟

● الحقيقة أن سوق العمل يعاني من اختلالات كبيرة تراكمت على مدى فترة زمنية، ولاشك أن إعادة تنظيم السوق تحتاج إلى عدد من التدخلات بدأتها الوزارة ببرنامج نطاقات، هذا البرنامج هو في الواقع ليس برنامجاً لنسب التوطين فقط، بل هو محرك متكامل لتنظيم السوق وأهمها المعلوماتية. إن قاعدة بيانات وزارة العمل بالنسبة للعمالة تكاملت بشكل ممتاز مع



### واقع المرحلة الحالية والمستقبلية؟

• بالتأكيد نحن بحاجة إلى تطوير نظام العمل في بعض موانئه، وقد أنجزت الوزارة ذلك، وتعديلات النظام في طريقها وفق الآلية المتبعة في إقرار الأنظمة.

■ **لتزايد البطالة آثار سلبية وخطيرة على المجتمعات اقتصادياً وأمنياً وفكرياً واجتماعياً. فما هو حجم البطالة في المملكة؟ وما هي البرامج والمبادرات التي تتبناها الوزارة للحد من الحد البطالة وفتح مجالات أرحب للعمل أمام الأيدي العاملة المواطنية؟**

• حجم البطالة حالياً تبلغ حوالي ١٢٪ وفق دراسة الإحصاءات العامة، ولكن من المهم الإشارة إلى أن الجزء الأكبر من هذه البطالة نسائية، حيث

تبلغ بطالة الذكور حوالي ٦،١٪ حالياً بينما البطالة النسائية حوالي ٣٥٪. وهذا بحد ذاته يمثل تحدياً كبيراً للوزارة في ما يتعلق بخلق فرص عمل أكبر تناسب المرأة،

### رفع تكلفة العمالة الوافدة في سوق العمل لتحسين التنافسية في الأجور أحد حلول السعودية

وهو الأمر الذي توليه الوزارة اهتماماً خاصاً بالبحث عن تلك الفرص المتوافقة مع احتياجات المرأة السعودية؛ لخلق بيئة تتوافق مع الضوابط الشرعية، وكذلك أمنه وجاذبية. كما أن هناك ملاحظة أخرى وهي أن نسب البطالة مختلفة وفقاً لمناطق المملكة المختلفة؛ نظراً لاختلاف توفر البنية التحتية الاقتصادية من شركات ومصانع.. الخ، وتوفر أعداد كافية من الوظائف في تلك المنطقة، فالمملكة ولله الحمد جغرافياً كبيرة جداً، وربما لا يرغب طالب العمل في منطقة الانتقال إلى منطقة أخرى للحصول على الوظيفة، وهذا تحدي آخر تعمل الوزارة على إيجاد الحلول له.

أما من حيث مبادرات الوزارة فهي كما سبق وأن ذكرت لك متنوعة وذات صبغة تكاملية، تحاول أن تحقق تصرف السوق بنفسه في خلق فرص العمل المستهدفة من السعوديين والسعوديات، وهو ما نطلق عليه نطاقات المناطق. فمثلاً ربما يكون من الحلول قصر سوق التجزئة في منطقة أو أكثر أو في مدن معينة في منطقة أو مناطق بالكامل على السعوديين مما سيوفر فرص عمل ذاتية لهؤلاء للكسب والرزق من الخير الوفير في هذه البلاد ولله الحمد. القصد أنه من خلال نطاقات المناطق تستطيع عمل تدخلات جراحية صغيرة خاصة بكل منطقة، وفقاً لبيانات المنشآت فيها الفرص الوظيفية المتاحة وتفصيل خبرات ومؤهلات طالبي العمل في المنطقة، وسيكون أثرها إن شاء الله أكثر فعالية من مثلاً رفع نسب التوظيف على عموم المملكة في نشاط معين مع اختلاف الواقع الاقتصادي في كل منطقة عن الأخرى.

### التجارب الدولية

■ هل ترون أن برنامج السعودية في القطاع الأهلي قابل للتطبيق وفق قرارات حكومية ملزمة؟

• القرارات الملزمة هي وسيلة فعالة ولاشك، ولكنها ليست بالضرورة أفضل الحلول، نحن في وزارة العمل نعتقد أن فهم السوق التجاري ومفاعيل العملية الاقتصادية من وجهة نظر رجل الأعمال نفسه، ثم دراسة

### الاستقدام والبطالة

■ كيف يمكن فهم معادلة الاستقدام الهائلة للأيدي العاملة غير المواطنة، وتزايد أعداد العاطلين من الشباب السعودي؟، وما هي المعالجات المتخذة بهذا الشأن من قبل وزارة العمل؟

• لا شك أن البطالة لها تداعيات كبيرة، ووضعنا في المملكة يتطلب جهوداً أكبر من الآخرين؛ بسبب أننا نعاني من نسب معينة من البطالة ونحن نستقبل مئات الآلاف من العمالة الوافدة. هذه المعادلة توضح لك بوضوح أن مشكلتنا لها طابع خاص يختلف عن النظرية الاقتصادية المجردة، والتي تقول بأن وجود بطالة يعني أن سوق العمل (الاقتصاد) غير قادر على توليد عدد كافٍ من الوظائف لطالبيها. ما يحصل في المملكة هو أننا نولد فرصاً تتجاوز بكثير حجم البطالة في المملكة. صحيح أن الكثير من هذه الفرص هي فرص غير مستهدفة من قبل طالبي العمل السعوديين ولا يرغبون في شغلها، ولكن في الوقت نفسه جزء معقول من هذه الوظائف مستهدف إذا ما تم التعامل مع الجوانب الأخرى في الوظيفة بخلاف طبيعتها. وأقصد بهذا الكلام أن الوزارة ترى أن الوظيفة بحاجة إلى وجود عدد من العوامل الأخرى لتكون مغرية ومستهدفة من قبل طالب العمل السعودي مثل الأجر المناسب وبيئة العمل المناسبة.. الخ. إن هذا التحليل هو الذي دعا الوزارة إلى أن تقول أن هناك اختلالات هيكلية في سوق العمل، فكيف نتصور أن يقبل طالب عمل سعودي على وظيفة لا يحقق الأجر الذي يعود عليه منها الحد الأدنى من احتياجاته المعيشية؟ وإذا عدنا نسأل لماذا الأجر منخفض بهذا الشكل؟، جاءك الجواب إن العمالة الوافدة تقبل بهذا المستوى من الأجور، وبالتالي فمن غير المتوقع أن يقوم التاجر ووفقاً لحسابات العائد والتكلفة عليه بترك هذا العامل ذو الأجر الرخيص إلى عامل بأجر أعلى.

وأود التأكيد على أننا هنا لا نتهم أحداً، ولكننا نقول إن هذا واقع ملموس ويجب أن نتعامل معه بمنطقية إذا أردنا معالجته، وهذا أيضاً ما دعي الوزارة للتحليل العميق لفهم مفاصل المشكلة أولاً والوصول إلى قناعة بأن لا حل واحد سحري في سوق العمل، بل مجموعة من التدخلات التي يعالج كل منها زاوية من زوايا المشكلة لتكتمل الصورة الكلية للحل. فمثلاً الوزارة تعالج مشكلة التنافسية في الأجور بين العمالة الوافدة والعمالة المواطنة من خلال تدخلات مثل اعتبار السعودي الذي يتقاضى أقل من ٣٠٠٠ ريال كأجر بنصف سعودي في معادلة التوظيف، وكذلك تدخل المقابل المالي المفروض على العمالة الوافدة كاستجابة لتوصية ضرورة رفع تكلفة العمالة الوافدة في سوق العمل لتحسين التنافسية في الأجور، وتدخل آخر يهدف إلى خلق بيئة عمل أكثر راحة لطبيعة المواطن السعودي من خلال الحوار الوطني، الذي أجرى دراسة لساعات العمل وأوقات العمل والأجازات الأسبوعية والذي رفعت توصياته، هكذا هو ديدن الوزارة في وضع التدخلات المناسبة والتي أحياناً تكون أكثر من تدخل لمعالجة مشكلة واحدة.

■ هل ترون أن

الحاجة ملحة في الوقت الحالي لإعادة النظر في نظام العمل، وتطويره بما ينسجم مع

بطالة الذكور حوالي ٦،١٪ والنسائية حوالي ٣٥٪ في سوق العمل السعودي

## نسب البطالة في مناطق المملكة مختلفة وفقاً لاختلاف توفر البنية التحتية الاقتصادية

تلاحظون أن قرار المقابل المادي الذي اتخذه مجلس الوزراء الموقر يهدف في جانب منه إلى تحفيز صاحب العمل لاعتماد التقنية بديلاً عن اليد العاملة الرخيصة، والذي بدوره سينتج أعمالاً ذات طبيعة قابلة للتوطين وعمالة أقل. ولكن بالمجمل لوقمت

باحساب عدد العمالة بحساب آخر معتمداً على كم عامل استقدم لكل ١٠٠ مليون ريال في المشروعات، لوجدت أن العدد في نقصان مقارنة بذلك العدد للمبلغ نفسه قبل سنوات. والوزارة في تحركاتها تحاول استيعاب ذلك بطرق أخرى، وبشكل لا يؤثر على إنجاز المشاريع، وبحيث تركز ليس فقط على دخول العامل، ولكن على مغادرته بعد انتهاء الأسباب التي استقدم لها وذات الطبيعة الزمنية المؤقتة. اعتقد أن نجاحنا في هذا الأسلوب سوف يساعد على المحافظة على سقف محدد للعمالة في سوق العمل تستطيع التصرف فيه بالتضييق أو التوسع وفقاً لما أمامك من معطيات.

### السعودة الوهمية

■ كشفت وزارة العمل الكثير من حالات التحايل على السعودة بالتوظيف الوهمي بشكل جعلها تبدو ظاهرة منتشرة في القطاع الأهلي. فلماذا لجأت بعض شركات ومؤسسات القطاع الخاص إلى ذلك برأيكم؟ وما هي الإجراءات المتخذة من قبل الوزارة لكشف هذه الحالات والقضاء عليها؟

● السعودة الوهمية في تصوري نشأت بسبب ضغوط السعودة على المنشآت دون وجود آليات متكاملة للتوطين تركز على عدد من الجوانب وليس فقط العدد. نحن في الوزارة حالياً نتدخل بمجموعة من التدخلات نعتقد أنها إن شاء الله ستؤدي إلى توظيف مستدام وفعال بشكل أفضل من السابق. ولعلك تلاحظ التدخلات التي تركز على الأجور، وأيضاً رفع تكلفة العامل الوافد التي تم تطبيقها، وسيلبيها نظام حماية الأجور الذي سيربط بين الاستقطاع التأميني للأجر، والأجر الحقيقي الذي يودع في حساب العامل. كل هذه التدخلات نعتقد أنها ستقلل مساحة اللجوء للسعودة الوهمية لسببين: الأول أن رفع أجرة العامل ستجعل صاحب العمل يعيد حساباته في الاستفادة منه استفادة حقيقية، والثاني هو الخوف من طائلة عقوبات التفتيش، التي ستساعد كل المبادرات السابقة على توفر تقارير ذكية تعطي لقسم التفتيش مواطن الخلل المحتملة فقط من خلال قراءة تقارير الأجور.

■ ما هي برأيكم أبرز معوقات السعودة في القطاع الأهلي؟

● اعتقد أن للأجور وبيئة العمل دوراً رئيساً مهماً؛ لعزوف الشباب عن العمل في القطاع الخاص، ثم اتبع ذلك بثقافة العمل في القطاع الخاص التي أتصور أنها بحاجة إلى تنمية فعلية لدى الشباب، فلو تأملت في مشهد العمل في القطاع الخاص لوجدت أن هناك مشكلة ربما في وظائف الدخول اعتقد أن سببها الرئيس ضعف الثقة بين طالب العمل وصاحب العمل، ولكن بمجرد أن يثبت العامل نفسه في السنوات القليلة الأولى من العمل في القطاع الخاص، تجد أنه يحقق قفزات هائلة بالنسبة لمستقبله الوظيفي؛ نظراً لأن القطاع الخاص يؤمن بالعائد والتكلفة، وهو في الوقت نفسه غير مقيد في ما يتعلق بالأجر ويتصرف في ذلك بمقدار الفائدة المجنية من الموظف. لا

الواقع الذي يبني عليه رجل الأعمال تحليلاته الاقتصادية لمشروع ما، والعمل على إقناعه من خلال التدخلات ذات المفهوم التجاري المؤثر على العائد والتكلفة والمحسوبة حساباً دقيقاً، هي أفضل نوع من التدخلات. عندما تقتنع أنت أن هذا الخيار هو أرخص لك ستقوم بالأخذ به طوعاً، وستتبدل كل الصعوبات التي تواجهك

في سبيل الوصول اليه. أعطيك مثلاً، عندما أصدرنا قراراً بخفض وزن نسبة التوطين في المنشأة على السعودي الذي راتبه أقل من ٣٠٠٠ ريال إلى «نصف سعودي في معادلة التوطين»، وتركنا الخيار لصاحب العمل بأن يرفع راتب السعودي أو يبقيه على حاله ويفقد نصف نقطة في التوطين، كانت النتيجة ارتفاع رواتب ١٨٦ ألف سعودي في القطاع الخاص إلى ٣٠٠٠ ريال طوعاً. نحن نعتقد أن هذا النوع من التدخلات هو الأكثر فعالية. فالتاجر دائماً ما يبحث خياراته ويقرر ما هو الأفضل له من منظور تجاري بحت. أكرر أن هذا لا ينفي لجوء الوزارة للقرارات الملزمة متى ما كان دورها ملائماً لطبيعتها.

■ ما مدى استفادة وزارة العمل من التجارب الدولية الناجحة في مكافحة البطالة؟

● بالتأكيد نحن نسعى لمعرفة والاستفادة من كل التجارب الدولية الممكنة مع تكيفها لواقع السوق السعودي، فعلى سبيل المثال يفسر الاقتصاد بأن وجود بطالة يعنى عدم قدرة الاقتصاد على توليد وظائف كافية تقابل حاجة طالبي العمل. نحن مختلفون عن هذا الواقع تماماً؛ ففي حين نعاني من بطالة لبضع مئات الآلاف، السوق يستوعب من خلال الاستقدام أضعاف هذا الرقم. صحيح أن الكثير من هذه الوظائف المستقدم عليها ربما لا تكون جاذبة للسعودي، ولكن في نفس الوقت هناك منها ما هو كذلك. إذن نحن بحاجة إلى فهم أعمق للمشكلة والغوص في التفاصيل لنفهم لماذا لا يقبل السعودي على هذه المهن؟ وما هو دور الثقافة المجتمعية؟ وكذلك بيئة العمل والأجر في المشكلة؟ ثم نحاول أن نفهم لماذا يلجأ صاحب العمل إلى الاستقدام؟ ولماذا يفضل ذلك على توظيف السعودي؟ كل هذه التحليلات تتم بذهن منفتح لا بحكم العاطفة، بل بحكم المفاعيل وقواعد السوق التجاري. ونحن نعتقد أن هذا ما سيؤدي إلى النجاح في إيجاد حلول عملية ومنطقية وقابلة للتنفيذ.

■ رغم الجهود التي تبذل للحد من الاستقدام إلا وفق الحاجة الفعلية، إلا أن تدفق العمالة الأجنبية غير الماهرة إلى بلادنا في ازدياد، ما هي الأسباب؟

● تدفق العمالة للسوق بسببه موضوعين مهمين، أولاً لا بد أن لا ننسى أن المملكة تمر بمرحلة إنفاق عام هائل بكل المقاييس، فبنود المشاريع ارتفعت منذ ٢٠٠٢م وحتى ٢٠١٢م أضعافاً مضاعفة، والأغلب يذهب إلى مشروعات ذات نفع عام وذات طبيعة إنشائية، وهذا بلا أدنى شك يحتاج إلى عمالة.

الموضوع الثاني هو ثقافة السوق تعتمد بشكل كبير على اليد العاملة الرخيصة بديلاً عن التحول للتقنية، وسبب ذلك هو رخص العمالة من البلدان المصدرة إلى الدرجة التي لا تجعل صاحب العمل يبادر إلى دفع تكلفة أكثر لاستخدام التقنيات والمعدات والأجهزة بديلاً عن الأعداد الكثيفة من العمالة. وقد

## ضغوط السعودة على المنشآت دون وجود آليات متكاملة للتوطين أنشأ السعودة الوهمية



### معهد الإدارة العامة يقدم خدمة جديدة من خلال تكسير الصورة الذهنية المغلوطة عن العامل المواطن في سوق العمل

حجم الطلب على العمالة من السوق وماهي أنواع الوظائف المطلوبة؟ وتفصيلات التخصصات والمستويات التعليمية والمهنية لمن يستقدمون؟ وربطها بما سيتوفر السنة القادمة من الخريجين وما يليها وما يليها أيضا ولعشرات السنوات. إن توفر هذه الكمية الهائلة من المعلومات يوجد كنزاً لمتخذ القرار، وكذلك كنزاً لطالب العمل؛ ليعرف ما هي توجهات السوق؟ وما هو المطلوب بعد سنة؟، وبعد خمس؟، وبعد عشر سنوات؟، فيقرر أين ستوجه في تخصصه. المشروع على كل حال هو مشروع ضخم، ولله الحمد والمئة أنجز أجزاء كبيرة منه بتواصل مع كافة الجهات المعنية وستسعد ان شاء الله بانطلاقته.

■ كيف ترون مستوى مخرجات البرامج الإعدادية بمعهد الإدارة العامة؟، ومدى مساهمة المعهد في دعم سوق العمل بكفاءات وطنية مؤهلة؟

● أنا عملت سنوات طوال في المعهد، وسأتكلم بكل صراحة لأغراض الفائدة والمصلحة العامة. أعتقد أن خريجي المعهد يتميزون بميزة رائعة تتمثل في الالتزام والانضباط، الذي هو سمة من سمات المعهد منذ عرفناه، وأتصور أن هذا هو السبب الرئيس لتهافت القطاعين: الخاص، العام عليهم. والمعهد يدعم سوق العمل من جهتين، بالمؤهل المناسب وكذلك بالعامل المنضبط، ولذلك فهو يقدم لنا خدمة جديدة من خلال تكسير الصورة الذهنية المغلوطة عن العامل المواطن في سوق العمل. وأتمنى أن يتوسع المعهد في إعداد خريجيه بأكثر قدر ممكن، وأن يعمل على نقل ثقافة الانضباط والالتزام لمؤسسات التعليم الأخرى فنحن بأمر الحاجة لذلك ■

تستغرب أن شاباً في القطاع الخاص بعد خمس سنوات من الجهد والعمل يتقاضى أجراً أكثر من أجر الموظف الحكومي الذي عمل في وظيفته ثلاثة أضعاف المدة التي قضاها الشاب في القطاع الخاص. ولعل من أكبر الدلائل على ذلك أن الحصول على السعودي المتمرس في وظائف الإدارة الوسطى والعليا في القطاع الخاص، يعتبر عملة نادرة تتنافس عليها الشركات وتتقاضى أجوراً عالية. لكل هذه الأسباب فإن نصيحتي للشباب أن يكونوا من أصحاب اللياقة العالية، وأن يتحلوا بالتصميم والإصرار عند اقتحام مجال العمل في القطاع الخاص، وبعد سنوات قليلة سيجدون أنهم خلقوا لأنفسهم موطئ قدم واسم في السوق، يحققون من وراءها جميع طموحاتهم. صاحب العمل يعتمد دائماً على حسابات العائد والتكلفة ويفهمها جيداً، ومتى ما وجد ذلك العامل الذي يحققه له نمواً وازدهاراً في أعماله، من خلال جده واجتهاده ومثابرته فهو سيستجيب فوراً.

#### المعهد وسوق العمل

■ كيف ترون مدى موازنة مخرجات التعليم مع سوق العمل؟

● لاشك أن موازنة مخرجات التعليم والتدريب مهمة للغاية في سوق العمل، والوزارة لديها مبادرات عديدة في هذا الشأن منها: خلق قنوات تواصل مع الجهات التعليمية والتدريبية في كافة مستوياتها، كما أن هناك مبادرة ضخمة هي المرصد الوطني للقوى العاملة، والذي من خلاله سيكون هناك كمية ضخمة من المعلومات تخص العمالة المواطن من ولادتها وحتى تقاعدها. يهدف هذا المركز لإيجاد المعلومات التفصيلية لأعداد القوى العاملة، والتي تساعد على التخطيط لسوق العمل بشكل أفضل، فمثلاً أنت ستعرف كم أعداد المواليد؟، وكم منهم سيدخل للتعليم الابتدائي بعد ست سنوات؟، ومن منهم في هذه السن حالياً وفي المرحلة الابتدائية؟، والمرحلة المتوسطة؟،

والثانوية؟، وكذلك المستويات الجامعية بتفصيلاتها من التخصصات، وسيوفر

تدني الأجور وبيئة العمل وراء  
عزوف الشباب السعودي عن  
العمل في القطاع الخاص



# لا بد من تبني حملات لتغيير الأنظمة وآليات العمل التي بسببها تظهر التجاوزات مكافحة الفساد .. هل «التوعية الإعلامية» تكفي؟

إعداد: شقران الرشيدي

26

دأبت الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد «نزاهة» مؤخراً على بث رسائل توعوية تدعو لمكافحة الفساد في أجهزة الدولة، والحث على التعاون مع موظفيها ومراقبيها للحد من التجاوزات المالية والإدارية، متخذة من وسائل الإعلام المحلية المختلفة قنوات تمرر من خلالها حملاتها التي تحث على غرس روح التعاون، والمبادرة في نفوس المواطنين، وتبين أضرار الفساد على مسارات المجتمع والدولة.. ويظل السؤال المطروح هو: هل الحملات التوعوية الإعلامية كافية لمحاربة الفساد والقضاء عليه؟، وهل هي قادرة - هذه الحملات - على رفع مستوى وعي المواطن، ومد جسور التعاون بين هيئة مكافحة الفساد، وأفراد المجتمع؟، أم أن هناك ما يستدعي التحول إلى إستراتيجية إعلامية فاعلة تستلهم مستجدات العصر وثقافته؟، نتعرف على الإجابة من خلال آراء المتخصصين التالية..

فإن الإعلام سيقوم بدوره في كشف مواضع الفساد ومكافحتها- على حد تعبيره-.

### إظهار الحقيقة

ومن جانبه يؤكد أ.د. علي القرني أن الإعلام يلعب دوراً أساسياً في مكافحة الفساد من خلال وظيفة كشف الممارسات، والتجاوزات المالية والإدارية في الأجهزة الحكومية، ووسائل الإعلام المختلفة لا بد أن تظهر الحقيقة في موضوعاتها وتقاريرها، وبالتالي العلاقة بين الإعلام والفساد هي علاقة مواجهة بوصف الأول يمثل السلطة الرابعة كما يقال، ويشكل ضمير المجتمع، ويدافع عن مصالحه الوطنية، وتقع عليه مسئولية أكبر في القضاء على الفساد إن تعامل بموضوعية في متابعة المخالفات، والممارسات المتجاوزة للأنظمة، واللوائح بعيداً عن التشهير والتحيز. ويشير أ.د. القرني إلى القدرة التأثيرية المهمة لوسائل الإعلام على أفراد المجتمع، بالتالي امتلاك عامل إضافي في التصدي للفساد، ومحاربة المفسدين للوصول إلى مجتمع خالٍ من الفساد قدر الإمكان. كذلك يمثل الإعلام عيوناً إضافية للمستقل تعكس له حقيقة ما يجري على أرض الواقع، شريطة إعطاء الإعلام قدر من الحرية للبحث عن الحقائق. ويتناول أ.د. علي القرني خطورة تفشي الفساد في الجانب الاجتماعي، موضحاً أنها تكمن في إباحة هذه الظاهرة اجتماعياً، وتعايش الناس معها على أنها مسألة طبيعية لا يمكن الوقوف ضدها، وهنا لا بد أن يلعب الإعلام دوراً مهماً في هذا المحور من خلال إشاعة ثقافة المقاومة ومكافحة هذه الظاهرة السلبية. فوسائل الإعلام الموضوعية بالتأكيد تؤثر بشكل مباشر على أفراد المجتمع من خلال قدرتها على الوصول إلى شريحة كبيرة



رئيس هيئة مكافحة الفساد الأستاذ محمد الشريف يطلق إحدى الحملات الإعلامية التوعوية السابقة

والكشف عن مواضعه شريطة أن تتوفر لها - وللعاملين بها- الحماية القانونية وحرية الوصول إلى المعلومات؛ لتتمكن من القيام بدورها دون الخوف من العواقب التقليدية مثل اتهامها بالتشهير في حال إعلانها عن ممارسات الفساد أو الأشخاص المتورطين بها. ويجب أن نتذكر أن الإعلام جزء من البيئة والثقافة التي يعمل في إطارها، فإذا كانت المنظومة الشاملة للدولة، والمجتمع تحارب الفساد - حقاً-

### سلطة رابعة

حول هذا الموضوع يقول أ. سليمان العنزي «عندما يمارس الإعلام دوره كسلطة رابعة تراقب باقي السلطات، فإنه يساهم في الكشف عن الفساد، وبالتالي مكافحته، ولكن القانون - والقانون فقط- هو رأس الحرية في مكافحة الفساد في ظل بيئة تشريعية، وقضائية، وتنفيذية صحية». وبالطبع - بحسب أ. سليمان العنزي- فإن وسائل الإعلام معنية بمكافحة الفساد،

### المستاركون في القضية:

- أ.د. علي بن تنويل القرني، رئيس الجمعية السعودية للإعلام والاتصال، عضو هيئة التدريس بجامعة الملك سعود.
- د. عائض سلطان البقمي، مدير إدارة البرامج القانونية بمعهد الإدارة العامة.
- أ. طارق إبراهيم، كاتب ورئيس تحرير صحيفة الوطن الأسبق.
- أ. سليمان بن عبيد العنزي، عضو هيئة التدريب، قطاع برامج العلاقات العامة والإعلام.



●● أ.د. علي القرني:

الإعلام يلعب دوراً أساسياً في مكافحة الفساد وكشف التجاوزات في الأجهزة الحكومية

من المواطنين، وتوجيههم نحو هدف أو قضية معينة على اعتبار أنها من المصادر الأساسية للمعلومة، والتي يبني عليها الأفراد مواقفهم وأحياناً قيمهم وأنماط سلوكهم، وهناك حالات تقبل المجتمع قيم كانت مرفوضة قبل أن تحملها الرسالة الإعلامية، أو رفض قيم كانت سائدة ومقبولة مستبدلاً بها قيم جديدة.

ويقول أ.د. القرني: «من المهم جداً توظيف الإعلام توظيفاً سليماً في مكافحة الفساد، بحيث يكون إعلام حي صاحب مبدأ، ويتحدث بلسان المواطنين، ويعبر عن ضمير المجتمع، وينشر الوعي الوقائي، والأخلاقي بين أفراد المجتمع ضد الفساد، والمفسدين بالتعاون مع هيئة مكافحة الفساد، والأجهزة الرقابية الأخرى عبر تنظيم حملات إعلامية توجه للرأي العام لدعم محاربة هذه الظاهرة السلبية، والخطيرة.

#### حملة إعلامية وثغرات!

ويرى رئيس تحرير صحيفة الوطن الأسبق أ. طارق إبراهيم، أنه من الجيد أن تقوم هيئة مكافحة الفساد في المملكة

بحملة إعلامية لتعريف المواطنين بالدور المفترض أن يقوموا به للحد من هذا الفساد، وحثهم على المبادرة في التبليغ عن أي حالات يقفون عليها، وبغض النظر عن مستوى الحملة وطريقة إعدادها والكيفية التي نفذت بها، فهناك بعض الملاحظات، وفيها مؤشر على وجود توجه لمحاربة هذه الظاهرة كما أنه ومن خلال هذه الحملة عبر وسائل الإعلام نقرأ رسالة صريحة تعلن بخط كبير وأحمر، أنه لم يعد هناك ما يمكن التحفظ عليه وإخفاؤه في هذا الجانب. ويضيف أ. طارق إبراهيم أنه وبمثل ما أقدمنا على خطوات عديدة في جانب التغيير والإصلاح، فإن الإقرار بوجود هذه العلة والعمل بشكل واضح على محاربتها يعد خطوة جريئة، ومتقدمة لإيجاد الحل.. فالكثير من الجهات تحاول إخفاء مكامن الخلل فيها بغض النظر عن حجمها ومستوى أثرها على المجتمع والوطن، بل

درجت مثل هذه الجهات على التقليل من تداعيات تلك المشاكل، وأثارها الموجهة سواء كانت صحية أم اجتماعية أم مالية. ويقول أ. طارق إبراهيم: «لهذا تظل المشكلة قائمة وتتعاظم، والسبب أن هناك شخصاً ما أو جهة ما تأخذها العزة بالإثم، لكن المبالغة في التحفظ والادعاء بالأفضلية وبعدم وجود الأخطاء، يضع مثل هؤلاء في مثل هذه المواقف المكشوفة وغير المقبولة عند الدولة وعند المواطنين، فالدولة في العموم تسعى للتعامل مع مشاكل الوطن والمواطنين بشفافية دون تهويل أو تهوين، ولكن البعض ممن لم يستوعبوا هذا المنهج يظنون أن إخفاء بعض الحقائق المتعلقة بالجانب السلبي في قطاعاتهم هو من الحكمة، بينما الواقع والتجربة تقول إن التأخير في الإعلان عن بعض المشاكل يساهم في استشرائها ومن ثم الصعوبة في حلها».





### ● د. عائض البقمي:

وسائل الإعلام تشكل قوة  
ضاغطة على الحكومة من  
خلال التأثير في الرأي العام  
لتقويم أداؤها

وهو ما يكون لوسائل الإعلام من حرية في الحصول على المعلومات، وبث، ونشر هذه المعلومات دون تقييد أو محاباة لأي شخص، ونتيجة لذلك تجد الدول الأقل فساداً في العالم هي الأكثر حرية على صعيد الإعلام، لأن حرية الإعلام تخلق الشفافية، والشفافية كنتيجة طردية هي العدو الأول للفساد الإداري والمالي. ويؤكد د. البقمي على أنه وحتى يتحقق للإعلام هذا الدور الفعال في مكافحة الفساد هناك العديد من العناصر التي يجب مراعاتها في تحقيق تلك الفاعلية وهي التخلص من جميع القيود التي تعرقل دور الإعلام بشتى وسائله في مكافحة الفساد سواء في النواحي والإجراءات القانونية أو معوقات تداول المعلومات التي يتسبب بها التوجهات الإدارية مما يقيد عمل وسائل الإعلام.

ولذلك - بحسب د. البقمي - تجد تحقيقاً لهذا الدور الفاعل، هناك علاقة وطيدة بين الإعلام، والجهاز الحكومي تجعل أحدهما مكماً للآخر، في أن يبين الإعلام

العامة ولتستحدث أنظمة تسير المرحلة، والزمن الذي نعيشه بكل متغيراته، وما استجد عليه وأن تستفيد من ملاحظات وأفكار كل من ينتقدون نظام المناقصات- وبحسب أ. طارق إبراهيم- فمن المؤكد أن هناك أنظمة وآليات عمل أخرى كثيرة بحاجة لإعادة النظر فيها للحد من هذا الفساد، لأنه حتما لا يمكن القضاء على الفساد من خلال التوعية فقط.

### توعية الرأي العام

ويعتقد د. عائض البقمي، أن للإعلام دوراً فاعلاً، ومؤثراً، ورقابياً ينطلق من خلال العلاقة الوثيقة التي تقدمها أجهزة الدولة المختلفة من معلومات، وحقائق تساعد الإعلام، ووسائله المختلفة في نشرها لإيصال صوتها إلى الرأي العام. ويقول د. البقمي: «يأتي اهتمام الإعلام بالكشف عن ظواهر الفساد المالي، والإداري انطلاقاً من دوره كمُدافع عن مصالح المجتمع، وإظهار الحقائق بكل شفافية. ولذلك فإن هذا الدور يتوقف على شرط أساسي،

وحول ايجابية الحملة الإعلامية التي تنفذها هيئة مكافحة الفساد لتوعية المواطنين تجاه ظاهرة الفساد وكيفية التعامل معها يشير أ. طارق إبراهيم إلى أن هناك خطأ آخر ينبغي أن يكون موازياً لهذه الحملة، وهو الأهم والأكثر شجاعة، وهو البحث عن الأسباب التي تؤدي لوجود الفساد والتي تفسح للبعث استغلال بعض الثغرات للنفوذ من خلالها واستغلالها لتحقيق مصالح شخصية، وهو ما يصنف عند تنفيذه بالفساد سواء كان فساداً مالياً أو إدارياً. ولعل من الأمور التي ينبغي الالتفات إليها تجاه تلك الثغرات هو تبنى الهيئة لحملة مع الجهات المعنية في الدولة لتغيير الكثير من الأنظمة وآليات العمل التي بسببها ظهر الفساد، وخاصة قوانين وأنظمة ترسية المشاريع الحكومية التي يجمع تقريباً كل المتعاملين معها أو من وقفوا على تفاصيلها، أنها باتت بحاجة إلى تعديل جذري لتغلق الباب في وجه آكلي الأموال



كما يقول د. البقمي- تهتم بالإعلام لدوره الإستراتيجي الفعال في التوعية بمضار الفساد على الفرد والمجتمع، ومن ناحية أخرى يعتبر الإعلام الحر، والشفاف مرآة صادقة لحكومات تلك الدول في الحصول على معلومات وحقائق لتقويم أجهزتها والمستولن في تلك الأجهزة.



### ●● أ.سليمان العنزي:

الإعلام معني بمكافحة الفساد والكشف عن مواضعه شريطة أن تتوفر للعاملين فيه الحماية القانونية.

### إعادة نظر

من خلال الآراء السابقة يمكن القول أن ما تقوم به هيئة مكافحة الفساد «نزاهة» من حملات إعلامية لتعريف المواطنين بالدور المفترض أن يقوموا به للحد من هذا الفساد، وحثهم على المبادرة في التبليغ عن أي حالات يقفون عليها، تتطلب إعادة

نظر لمستوى الحملة، وطريقة إعدادها، والكيفية التي نفذت بها انطلاقاً من دورها كمدافع عن مصالح المجتمع، وإظهار الحقائق بكل شفافية. ولذلك فإن هذا الدور يتوقف على شرط أساسي، وهو مدى تأثير وسائل الإعلام في الرأي العام على اعتبار أنه - الإعلام- يخلق الشفافية في مكافحة الفساد الإداري والمالي، ويكشف

### ●● أ.طارق إبراهيم:

الحملة الإعلامية رسالة صريحة بخط كبير وأحمر أنه لم يعد هناك ما يمكن التحفظ عليه وإخفائه

عن مواضعه شريطة أن تتوفر لها - وللعاملين بها- الحماية القانونية، وحرية الوصول إلى المعلومات للقيام بدورها دون الخوف من العوائق التقليدية، إضافة إلى تبني هيئة مكافحة الفساد لحملة مع الجهات المعنية في الدولة لتغيير الكثير من الأنظمة وآليات العمل التي بسببها ظهر الفساد ■

للمستول في الجهاز الحكومي الخلل الموجود ليس بدافع التشهير به، وإنما لمساعدته في وضع الحلول الناجحة كون الإعلام سلطة رابعة تتابع وتراقب عن كثب مجريات العمل في أجهزة الدولة، وكذلك فإنه يشكل قوة ضاغطة على الحكومة من خلال الرأي العام في تقويم أداؤها. لذلك تجد حكومات الدول المتقدمة -

## المسؤولية في الإبلاغ عن حالات الإيذاء

إن التبليغ عن حالات الإيذاء والعنف هي واجب إجتماعي تقتضيه أبسط مبادئ المروءة والأخلاق، وهي في المقام الأول أمر ديني في شريعتنا السمحاء فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ( مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد، إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى). لذلك كان الإبلاغ عن حالات الإيذاء واجباً دينياً واجتماعياً على كافة أفراد المجتمع.

وفي ١٩/١٠/١٤٣٤هـ الموافق ٢٦/٨/٢٠١٣م قرر مجلس الوزراء الموافقة على نظام الحماية من الإيذاء ليؤكد ما هو مؤكد من إهتمام وحرص حكومة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز بحقوق الإنسان ونبذها لكل أشكال الاستغلال أو إساءة المعاملة أو التهديد بالإساءة، بكافة أنواعها (جسدية ونفسية، أو جنسية)، وقد عد النظام إمتناع شخص أو تقصيره في الوفاء بواجباته والتزاماته في توفير الحاجات الأساسية لشخص يعوله نوع من أنواع إساءة المعاملة توجب العقوبة. كما أوجب النظام على الجميع الإبلاغ عن كافة أنواع الإيذاء، وألزم كل موظف عام- مدني أو عسكري- وكل عامل في القطاع الأهلي، إطلاع على حالة إيذاء بحكم عمله، إحاطة جهة عمله بها حال علمه، ومن ثم تقوم جهة العمل بإبلاغ الجهة المختصة أو الشرطة بالحالة. ورغم أن النظام لم يحدد ما إذا كانت إحاطة جهة العمل كتابة أو شفاهة، إلا أن صياغة المادة وطبيعة الموضوع تتطلب الكتابة إلى جهة العمل لإخلاء المسؤولية. ويقدم النظام للموظف المبلغ ضمانات تحميه فلا يجوز الإفصاح عن هوية المبلغ، ويعفى المبلغ حسن النية إذا كانت الحالة المبلغ عنها ليست حالة إيذاء. وتعد حالة الإخلال بعملية التبليغ أو التراخي فيه من قبل الموظف أو العامل أو الجهة ذات العلاقة مخالفة تأديبية توجب العقوبة.

إذا كان الإبلاغ عن حالات الإيذاء واجباً تفرضه شريعة الدين والعقل، فالساكت عن الحق شيطان أخرس، فهو الآن واجب يفرضه النظام وإلا كنت عرضة للمسائلة والعقوبة ■

”

الإبلاغ عن

حالات الإيذاء

واجباً تفرضه

شريعة الدين

والعقل،

فالساکت عن

الحق شيطان

أخرس، فهو

الآن واجب

يفرضه

النظام وإلا

كنت عرضة

للمسائلة

والعقوبة

“

د. محمد ناصر باصم \*



في كتابه «الوسيط» .. د. أحمد صالح مخلوف يشرح:

## التنظيم القضائي الجديد بالمملكة العربية السعودية

إعداد/ د. أحمد زكريا أحمد



تشهد المملكة العربية السعودية نهضة تنموية مباركة في جميع الميادين، يقود مسيرتها خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، يحفظه الله، ويشكل القضاء أحد ميادينها المهمة. فقد صدر بإرادة ملكية كريمة في ١٩ رمضان عام ١٤٢٨ هـ مرسوماً ملكياً بالموافقة على التنظيم القضائي الجديد بالمملكة، والذي تضمن كلاً من نظامي القضاء وديوان المظالم. ويعد هذا التنظيم نقلة نوعية كبيرة في تطور القضاء ومسيرة تحقيق العدل على ربوع أراضي المملكة. وقد لاقى التنظيم ترحيباً كبيراً لدى الأوساط القضائية والعلمية، وشغل حيزاً ملحوظاً من اهتمام الباحثين والفقهاء.

ومن هذا المنطلق يقدم د. أحمد صالح مخلوف شرحه لذلك التنظيم في كتابه الصادر حديثاً عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، وعنوانه «الوسيط في شرح التنظيم القضائي الجديد بالمملكة العربية السعودية». ويقدم المؤلف هذا الشرح من خلال تقسيم الكتاب إلى: مقدمة، وفصل تمهيدي، وثلاثة أبواب تضم ١٤ فصلاً، وخاتمة، والمراجع، والملاحق. كما يقع الكتاب في ٥٥٤ صفحة نطالع ما فيها من خلال قراءتها معاً في السطور القادمة ...

يشير د. مخلوف في مقدمة الكتاب إلى أن التنظيم القضائي الجديد يقوم على جهتين تتوليان وظيفة القضاء وإقامة العدل بالمملكة وهما: جهة القضاء العام وجهة قضاء المظالم، وأن لكل جهة نظامها وتشكيلها الخاص والاختصاصات الممنوحة لها. فبينما ينعقد الاختصاص للقضاء العام بنظر الدعوى الجزائية والحقوقية والعمالية والتجارية والأحوال الشخصية، ينعقد الاختصاص لقضاء المظالم بنظر الدعاوى الإدارية. وبينما يرتبط القضاء العام بوزارة العدل، فإن ديوان المظالم يرتبط بالملك مباشرة. وبالرغم من هذه الفوارق بينهما إلا أن كلا النظامين يشتركان في أوجه عديدة أهمها: تبنيهما مبدأ التقاضي على درجتين وهو ما يحدث لأول مرة في تاريخ التنظيم القضائي الحديث

بالمملكة، وتبنيهما أحكاماً موحدة فيما يتعلق بالقائمين على خدمة العدالة وهم القضاة وأعاونهم.

ويوضح المؤلف أيضاً في هذه المقدمة: أهمية هذا الكتاب، وموضوعه، وأهدافه، وأنه اعتمد في تقديم ذلك الشرح على المنهجين الاستقرائي والتحليلي الاستنتاجي. ويبرز الكتاب أهدافه المتمثلة في: تحديد الخريطة القضائية الجديدة للمملكة العربية

السعودية من بيان اختصاص المحاكم، وكيفية تشكيلها وترتيبها، وكذلك القواعد المتعلقة برجال القضاء من تعيين وترقية وتأديب وغيرها، والإسهام في سد جزء من الفجوة الناتجة عن قلة الدراسات حول هذا الموضوع، والتوصل لمجموعة من التوصيات والمقترحات العلمية التي يمكن أن تسهم في تحقيق آلية متكاملة عن المنظومة القضائية بالمملكة.

### مبادئ التنظيم

يتناول الفصل التمهيدي «ماهية ومبادئ التنظيم القضائي»، من خلال مبحثين مهمين: يدور الأول منهما عن تعريف القضاء وأهميته، فيحدد تعريف القضاء في اللغة وفي الاصطلاح والذي يختلف معناه بين الاصطلاح الفقهي وفقهاء الشريعة الإسلامية والاصطلاح القانوني لعلماء القانون. ويبين أدلة مشروعية القضاء، والتي ثبتت بالقرآن الكريم (الكتاب) والسنة والإجماع والمعقول. ثم يسرد تاريخ التنظيم

**موافقة خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، حفظه الله، على ديوان المظالم الحالي تمثل أهم مرحلة في تطور القضاء الإداري**

## قرار المبادئ العامة في التنظيم القضائي بالملكة هدفها حسن سير القضاء والحصول على حماية قضائية عادلة

ومحاكم الأحوال الشخصية والمحاكم التجارية والمحاكم العمالية. وفي ضوء ما تقدم يقسم المؤلف هذا الباب إلى أربعة فصول. يخصص الأول للحديث عن «المحكمة العليا وبيان تشكيلها واختصاصاتها»، مبيناً مفهوم المحكمة العليا من ناحية تعريفها بأنها المحكمة التي تأتي

على قمة الهرم القضائي بالدولة بهدف مراجعة الأحكام وتصويبها من الناحية الشرعية أو النظامية، ثم يوضح هيئتها العامة، ويفصل اختصاصاتها سواء الوجوبي أو القائم على تقديم اعتراض بناء على أسباب محددة. ويتحدث الفصل الثاني عن إنشاء محاكم الاستئناف وتطبيق مبدأ التقاضي على درجتين، فيذكر في المبحث الأول منه التعريف بمحاكم الاستئناف من خلال توضيح أساس فكرة الاستئناف، والوظيفة القضائية لمحكمة الاستئناف. أما المبحث الثاني فيبين الأحكام القابلة للاستئناف، والتي لها شروط أربعة حتى يتم الطعن بالاستئناف، وبلي ذلك مناقشة أثر توافر شروط الطعن بالاستئناف، والتي تتحدد وفق ثلاثة احتمالات أو فروض: إما تأييد الحكم المستأنف أو إلغاؤه كلياً أو إلغاؤه جزئياً.

ويدور الفصل الثالث عن «محاكم الدرجة الأولى وبيان اختصاصاتها والتي تصنف إلى تصنيفين يوضحهما مبحثان يتكون منهما هذا الفصل، فيعالج المبحث الأول محاكم الدرجة الأولى المتخصصة وهي أربعة أنواع: محاكم جزائية ومحاكم لأحوال الشخصية ومحاكم تجارية ومحاكم عمالية، بينما يعالج ثانيهما المحاكم العامة من عدة نواح أهمها: اختصاصها القضايا الحقوقية والإثباتات النهائية، واختصاصها بالفصل في القضايا المرورية، واختصاصها بتنفيذ الأحكام لاسيما الأحكام الأجنبية سواء القضائية أو التحكيم. ويركز الفصل الرابع على «وضع اللجان الإدارية ذات الاختصاص القضائي»، فيلقي الضوء في المبحث الأول على اللجان الإدارية ذات الاختصاص القضائي، سواء المعمول بها في المملكة أو اللجان المستثناة من تطبيق نظام القضاء الجديد، ويبرز في المبحث الثاني الطبيعة القانونية لهذه اللجان.

### محاكم ديوان المظالم

يتطرق الباب الثاني من الكتاب إلى «التنظيم الجديد لترتيب محاكم ديوان المظالم وولايتها»، ويمثل ديوان المظالم الجهاز القضائي الذي ينضم تحت لوائه محاكم القضاء الإداري بالمملكة. وإذا كان ديوان المظالم قد مر عبر مراحل التاريخ بتطورات مختلفة كان أبرزها عام ١٤٠٢هـ حينما أصبح جهة قضاء إداري مستقلة، تحقق معها التحول من النظام القضائي الموحد إلى النظام القضائي المزدوج، إلا إنه يمكن القول إن أهم تلك المراحل على الإطلاق وأعظمها شأنًا، هي تلك التي تحققت في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، حفظه الله، بإصداره المرسوم الملكي الكريم الموافقة على نظام ديوان المظالم الحالي رقم ٧٨ وتاريخ ١٤٢٨/٩/١٩هـ؛ فقد جاء هذا النظام مختلفاً كلياً عن مثيله السابق في كونه قد أصبح بحق قضاء إداري بالمعنى الصحيح للكلمة.

القضائي بالمملكة العربية السعودية، مؤكداً على أنه مر بمراحل عديدة قبل توحيد المملكة وبعدها، إذ جاءت الخطوة الأولى نحو إرساء تنظيم قضائي بالمملكة على يد الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود - رحمه الله - بصدر المرسوم الملكي في ١٣٤٦/٢/٤هـ والقاضي بتشكيل المحاكم على ثلاث درجات. وتوالت بعدها خطوات

التنظيم إلى أن حدثت نقطة تحول مهمة في ١٧ من رجب عام ١٤٠٢هـ بصدر نظام ديوان المظالم بموجب المرسوم الملكي رقم م/٥١، الذي نص في مادته الأولى على أنه هيئة قضاء إداري مستقلة. وبصدر نظامي القضاء وديوان المظالم عام ١٤٢٨هـ اللذين يتناولهما بالشرح هذا الكتاب كانت آخر مراحل تطور هذا التنظيم وأهمها على الإطلاق.

ويحدد المبحث الثاني المبادئ العامة في التنظيم القضائي بالمملكة، والتي تهدف إلى حسن سير القضاء وضمان الحصول على حماية قضائية عادلة. ويوضح د. مخلوف هذه المبادئ بتصنيفها إلى ثلاثة مجموعات: أولها هي المبادئ المتعلقة بالثوابت الرئيسية، وتتنحصر في خمسة مبادئ هي مبدأ المرجع في نظر القضايا لأحكام الشريعة ومبدأ مجانية القضاء ومبدأ استقلال القضاء ومبدأ حصانة القضاء ومبدأ تأصيل الأحكام القضائية، وثانيها المبادئ المتعلقة بسير العملية القضائية وتشمل أربعة مبادئ هي علانية الجلسات وشفافية المرافعات والمساواة بين الخصوم وتسبب الأحكام القضائية والرقابة القضائية على سلامة تطبيق القوانين، والمجموعة الثالثة تتعلق بتنظيم المحاكم وتتمثل في أربعة مبادئ هي تحديد الولاية القضائية وتخصيصها نوعاً ومكاناً والتقاضي على درجتين والتوازن بين القاضي الفرد وتعدد القضاة واحترام مجالس القضاء.

### محاكم القضاء العام

ويناقش د. مخلوف في الباب الأول «الهيكل التنظيمي لترتيب محاكم القضاء العام وولايتها»، حيث جاء التنظيم القضائي الجديد بالمملكة العربية السعودية بتغييرات هائلة على نظام التقاضي المعمول به منذ عام ١٣٩٥هـ، فجعل التقاضي يتم على مرحلتين أو درجتين: لإتاحة الفرصة للخصم الذي صدر الحكم لغير صالحه في الدرجة الأولى أن يعرض النزاع مرة أخرى أمام محكمة أعلى درجة لتفصل فيه من جديد، وهو الأمر الذي أصبحت معه المحاكم بالمملكة تنقسم إلى مجموعتين: الأولى محاكم الدرجة الأولى أو المحاكم الابتدائية وهي التي تنظر النزاع لأول مرة، والمجموعة الثانية منها هي محاكم الدرجة الثانية أو محاكم الاستئناف التي تنظر في النزاع للمرة الثانية من خلال دوائر مختلفة تغطي أوجه المنازعات التي تم الفصل فيها من محاكم الدرجة الأولى.

وقد استحدثت النظام القضائي الجديد إنشاء المحكمة العليا؛ لتراقب التطبيق الصحيح والسليم لأحكام الشريعة الإسلامية والأنظمة المرعية، من خلال مراجعتها واختصاصها بنظر الاعتراض في الأحكام القضائية التي تصدرها أو تؤيدها محاكم الاستئناف. وبصفة عامة تتكون محاكم القضاء العام من: المحكمة العليا، محاكم الاستئناف، ومحاكم الدرجة الأولى والتي تضم المحاكم العامة والمحاكم الجزائية

## الأخذ بنظام القضاء المزيج والتقاضي على درجتين عند الفصل في القضايا والمنازعات

وأعوانهم في التنظيم القضائي الجديد»، فقد حرص هذا التنظيم على اكتمال مرفق القضاء، فأعطى عناية كبيرة للقائمين على تحقيق هذه الخدمة وهم القضاة وأعوانهم. أما القضاة فهم أهم العناصر البشرية التي تنهض بعبء الفصل في الخصومات وقطع المنازعات، سواء

يعملون بالقضاء العام أم ديوان المظالم، وأياً كانت درجات وأنواع المحاكم التي يعملون بها. وقد اهتم التنظيم القضائي الجديد بهؤلاء القضاة وحقق لهم أكبر قدر ممكن من الاستقلال: فأنشأ المجلس الأعلى للقضاء الذي حل محل مجلس القضاء الأعلى ليكون صاحب الاختصاص بكل ما يتعلق بشئون القضاة الوظيفية من تعيين ونقل وندب وإعارة وترقية، وكذلك ليكون صاحب الاختصاص الأصلي بالتفتيش عليهم وتأديبهم وإنهاء خدمتهم، وهو الأمر نفسه الذي تحقق بالنسبة لقضاة ديوان المظالم من خلال إنشاء مجلس القضاء الإداري.

والى جانب القضاة هناك فئة أخرى تساعدهم وتعاونهم على تحقيق العدالة، بعضهم من موظفي المحكمة مثل كتاب الضبط والمحضرين، وبعضهم الآخر لا تربطهم بالقضاء رابطة وظيفية مثل الوكلاء الشرعيين أو الوكلاء بالخصومة (المحاميين) كما توجد كتابة العدل كجهة مرتبطة بالقضاء ارتباطاً وثيقاً، وتسانده في تحقيق خدمة العدالة.

يفرد الباحث لمناقشة هذه الموضوعات الجادة خمسة فصول يتكون منها هذا الباب، ففي الفصل الأول وموضوعه «تعيين القضاة في النظام القضائي السعودي الجديد» يركز المؤلف على مبحثين: يتحدث في الأول عن الشروط العامة لتعيين القضاة، والمحددة في ستة شروط بالإضافة لصفات أخرى مستحبة في القاضي، وتحدد هذه الشروط في: أن يكون المرشح للتعيين سعودي الجنسية بالأصل، وأن يكون المرشح حسن السيرة والسلوك، وأن يكون متمتعاً بالأهلية الكاملة للقضاء الشرعي، وأن يتوافر لديه المؤهلات العلمية المطلوبة، وألا يقل سن المرشح عن ٢٢ عاماً، وألا يكون محكوماً عليه بجريمة مخلة بالدين أو الشرف. أما المبحث الثاني فموضوعه التسلسل الهرمي لدرجات السلك القضائي.

وينتقل المؤلف د. مخلوف في الفصل الثاني لإبراز «ضمانات القضاة وفقاً لأحكام النظام القضائي الجديد»، والذي يرصد من خلاله أنواع من هذه الضمانات: أولها في المبحث الأول من هذا الفصل وهي ضمانات ضد تدخل السلطة التنفيذية، والمتمثلة في: عدم التدخل في شئون القضاة، وعدم قابلية القضاة للعزل، وعدم جواز نقل القضاة، وهناك تكريس اختصاصات المجلس الأعلى للقضاء لشئون القضاة الوظيفية. وثانياتها في المبحث الثاني وهي ضمانات القضاة ضد تدخل الخصوم، وأما النوع الثالث من تلك الضمانات فيتضمنه المبحث الثالث من الفصل وهي ضمانات القضاة ضد التأثر بعواطفهم الشخصية، ويفصلها في ثلاث حالات: الأولى حالات عدم صلاحية القاضي لنظر الدعوى، والثانية حالات رد القاضي عن نظر الدعوى، والثالثة حالات تنحي القاضي لاستشعار الحرج.

وبدور الفصل الثالث عن «التفتيش على القضاة»، موضحاً مفهوم التفتيش القضائي وكذلك التركيز على تشكيل واختصاصات إدارة

ومن ناحية أخرى أضفى نظام ديوان المظالم الجديد على جهازه القضائي وصف المحاكم، ومن ناحية ثالثة فقد كرس نظام ديوان المظالم الجديد مجلساً يتولى النظر في شئون قضاة الديوان الوظيفية ومساءلتهم تأديبياً أطلق عليه مجلس القضاء الإداري، ومن ناحية

أخيرة انتهج نظام ديوان المظالم الجديد المبدأ نفسه الذي سار عليه نظام القضاء العام من جعل التقاضي على درجتين، فأنشأ المحاكم الإدارية لتكون محاكم درجة أولى في التقاضي، ثم أنشأ محاكم الاستئناف الإدارية لتكون محاكم درجة ثانية، وأخضع الأحكام الصادرة أو المؤيدة من المحاكم الإدارية الاستئنافية لرقابة المحكمة الإدارية العليا.

يعالج د. مخلوف موضوعات هذا الباب في خمسة فصول: يبحث الفصل التمهيدي في «مجلس القضاء الإداري» من حيث تشكيله وانعقاده ومن حيث اختصاصاته، ويركز الفصل الأول على «المحكمة الإدارية العليا»، فيقدم في المبحث الأول منه تشكيلها سواء من حيث دوائرها أو هيئتها العامة من ناحيتي اختصاص هذه الهيئة وكيفية صدور قراراتها، ويحدد المبحث الثاني اختصاصات المحكمة الإدارية العليا، والتي تبرز في حالات: مخالفة أحكام الشريعة الإسلامية، وصدور الحكم عن محكمة غير مختصة، وصدور الحكم من محكمة غير مكونة وفقاً للنظام، والخطأ في تكليف الواقعة أو وصفها، ومخالفة الحكم الاستئنافي لحكم آخر سبق صدوره، أو تنازع الاختصاص بين محاكم ديوان المظالم.

ويبحث الفصل الثاني في «محاكم الاستئناف الإدارية»، فيقدم المبحث الأول منه التعريف بمحاكم الاستئناف الإدارية وبيان تشكيلها، أما المبحث الثاني من هذا الفصل فيبين اختصاصات محاكم الاستئناف الإدارية، مشيراً إلى ملامح الاعتراض بالاستئناف في القضاء الإداري السعودي وشروط هذا الاعتراض وآثار الاستئناف. ويذهب الفصل الثالث إلى البحث في «المحاكم الإدارية»، فيناقش الدعاوى والمنازعات التي تختص بها المحاكم الإدارية، والتي تتمثل في: الدعاوى المتعلقة بحقوق الموظفين والدعاوى المتعلقة بإلغاء القرارات الإدارية ودعاوى التعويض والدعاوى المتعلقة بعقود الإدارة ونظر الدعاوى التأديبية والاختصاص بنظر المنازعات الإدارية الأخرى. ويتناول أيضاً الدعوى التي تخرج عن اختصاص المحاكم الإدارية، والتي تتحدد في: الدعاوى المتعلقة بأعمال السيادة والأحكام والقرارات الصادرة عن محاكم لا تدخل في ولاية الديوان وقرارات المجلس الأعلى للقضاء أو مجلس القضاء الإداري.

ويبحث المؤلف في الفصل الرابع موضوعاً متميزاً عن «تنازع الاختصاص بين القضاء العام والقضاء الإداري»، والذي يفصله من خلال مبحثين: أولهما عن مفهوم تنازع الاختصاص موضحاً التنازع الإيجابي والتنازع السلبي وتناقض الأحكام، وفي المبحث الثاني يتحدث عن فض التنازع في الاختصاص من زاويتي إجراءات طلب فض التنازع وآثار الطلب والفصل فيه.

### القضاة وأعوانهم

ويخصص د. مخلوف الباب الثالث من الكتاب لإلقاء الضوء على «القضاة



### نتائج وتوصيات مهمة

يلخص د. مخلوف النتائج التي توصل إليها من تناوله التنظيم القضائي الجديد بالمملكة العربية السعودية فيجملها بخاتمة الكتاب في ثماني: الأولى التأكيد على الأخذ بنظام القضاء المزدوج، والثانية تبني هذا التنظيم مبدأ التقاضي على درجتين عند الفصل في القضايا والمنازعات، والثالثة إنشاء محكمة عليا لجهة القضاء العام ومحكمة إدارية عليا لجهة القضاء الإداري، والرابعة تعزيز وحدة القضاء ومرجعياته من خلال النص على اختصاص المحاكم بالفصل في جميع القضايا والأخذ بمبدأ تخصص المحاكم، وخامساً قصر اختصاص ديوان المظالم على ما أنشئ من أجله وهو كونه قضاء إدارياً، وسادساً الحرص على تحقيق أقصى درجات الفاعلية لمبدأ استقلال القضاء بفصل وزارة العدل كسلطة تنفيذية عن شئون القضاء وهم أعضاء السلطة القضائية، وسابعاً وضع التنظيم القضائي الجديد شروطاً تكفل حسن اختيار القضاة وتحقيق بالتالي نزاهتهم لتوفير العدل، كما أتاح لهم برامج تدريبية للعمل على حسن توظيف نتائج ما تعلموه وزيادة خبراتهم الفنية ومعارفهم العملية، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تحقيق العدالة. وثامناً أولى النظام نفسه أعوان القضاة عناية خاصة، فاشتراط عند تعيينهم اجتياز امتحان خاص تعده وزارة العدل بالاتفاق مع المجلس الأعلى للقضاء، كما خصص لهم لائحة تبين القواعد والإجراءات المنظمة لأعمالهم تقديراً منه أن الفصل في المنازعات القضائية يتطلب كفاءة الأشخاص الذين يعملون مع القضاة جنباً إلى جنب، سواء أكانوا من العاملين في السلطة القضائية أو غيرهم ليحقق بذلك منظومة واحدة متكاملة ومتجانسة.

ويوصي المؤلف بالعديد من التوصيات أهمها: وجوب تعديل عدد من الأنظمة، والإسراع من انتهاء الدراسة المتعلقة بوضع اللجان شبه القضائية بما يحقق للمحاكم المتخصصة الاختصاص بالمنازعات التي تنظرها تلك اللجان مع إعداد القضاة المؤهلين لذلك. وإنشاء جهة قضاء مستقلة للفصل في تنازع الاختصاص بين محاكم القضاء العام ومحاكم ديوان المظالم أو بين أحدهما واللجان شبه القضائية، وإضافة اختصاص جديد للمحكمة الإدارية العليا يتعلق بالنظر في مشروعية ما يصدر من مؤسسات الدولة من أنظمة ولوائح ومدى موافقتها للنظام الأساسي للحكم وحققها في تفسير الأنظمة عند وجود التنازع لسد الفراغ في هذا الخصوص مع أهميته. والفصل بين سلطتي التحقيق والادعاء العام وجعل كل منها مناصرة بجهة معينة مستقلة عن الأخرى. والنص على اعتبار العمل بالمحاماة من الأعمال القضائية النظرية بما يجوز معه ترشيح المحامين من الحاصلين على بكالوريوس الشريعة للعمل في السلك القضائي. وضرورة النص على منع القاضي من مزاوله مهنة التحكيم. والنص على وجوب حضور كاتب الضبط للجلسة. ونشر جميع الأحكام التي تصدرها كل من المحكمة العليا والمحكمة الإدارية العليا وتبويبها وفهرستها ■



التفتيش القضائي وقواعد وإجراءات هذا التفتيش، والاعتراض على تقدير الكفاية والجهة المختصة بنظره. ويوضح الفصل الرابع «تأديب القضاة وانتهاء خدمتهم»، مبيناً في المبحث الأول الأسباب الموجبة لتأديب القاضي والتي تتحدد في: الأسباب المتعلقة بمخالفة القاضي لواجبات وظيفته، والأسباب المتعلقة بتأديب القاضي بسبب نشاطه الخارجي، وأسباب تأديب القاضي لمخالفة الواجبات المتعلقة بحياته الخاصة. ويسرد المؤلف في المبحث الثاني الضمانات السبع المتعلقة بتأديب القضاة وهي: عدم جواز تحريك الدعوى ضد القضاة قبل التحقيق معهم، وعدم جواز إقامة الدعوى التأديبية إلا من خلال المجلس، وعدم جواز تدخل المحاكم في محاكمة القضاة تأديبياً، وسرية جلسات المحاكمات التأديبية للقضاة، وعدم وقف القاضي عن عمله إلا بموافقة المجلس، وتحديد العقوبات التأديبية الموقعة على القضاة، وانقضاء الدعوى التأديبية باستقالة القاضي. ويظهر المبحث الثالث الحالات الثماني الخاصة بانتهاء خدمة القضاة وهي: بلوغ القاضي سن السبعين، ووفاة القاضي، واستقالته، وقبول طلب القاضي بالإحالة إلى التقاعد، وعدم صلاحية القاضي المعين تحت التجربة للوظيفة، وعجز القاضي عن القيام بمهام وظيفته بسبب المرض، وحصول القاضي على تقرير كفاية أقل من المتوسط ثلاث مرات متتالية، وانتهاء خدمة القاضي لأسباب تأديبية.

ويلقي الفصل الخامس الضوء على «كتابة العدل وأعوان القضاة»، فيتناول في المبحث الأول كتاب العدل من حيث: تعريف كاتب العدل، والشروط الواجب توافرها عند تعيينه، واختصاصاته، والمسائل التي تخرج عن اختصاصاته، وواجباته ومسئوليته، والتفتيش على كتاب

العدل، وحجية الأوراق الصادرة عن كاتب العدل. ويرصد المبحث الثاني ثمانية من أعوان القضاة وهم: كاتب الضبط، وكاتب السجل، والباحثون بوزارة العدل، والمحضرون، والمترجمون، والخبراء، وأمناء السر، والمحامون.

**إنشاء المجلس الأعلى للقضاء ومجلس القضاء الإداري للاختصاص بكل ما يتعلق بشئون القضاة الوظيفية**

مهاراته وواجباته وحالته المزاجية..تحدد تعامله مع المراجعين:

## سكرتير المسئول.. حاجب أم مدير أعمال؟!!



تحقيق: نايف الحسين

السكرتارية هي الجهاز الإداري المتخصص في أداء الأعمال المكتبية مثل: إعداد المكاتبات، والمراسلات، والتقارير، والحفظ والأرشفة، بالإضافة إلى تنظيم الاجتماعات، وإعداد رحلات العمل، واستقبال الزوار، والاستقبال والتوجيه، .. وغيرها. وهي بذلك تساعد كثيراً في زيادة فاعلية الإدارة، وقد يشغل السكرتير منصباً أعلى كأن يكون مدير مكتب. ويتميز السكرتير الناجح بامتلاكه عدداً من الصفات والمهارات، مثل: الثقافة، والإلمام بالأمور العامة والاجتماعية، وإجادة اللغة، منها لغة البلد وكذلك اللغة الإنجليزية، والتنظيم، والإلمام بالنظم الإدارية. كما أن من أهم ما يميز السكرتير الناجح قدرته على الاتصال الإنساني، ومرونته في تكوين العلاقات الشخصية والعملية وفق قدر من اللباقة والاحترام، واحترام مواعيد العمل.

أو تنسيق مواعيده وارتباطاته، بل أصبحت تلك المهنة ذات أهمية كبيرة في عصر المعلومات، حتى بات ينظر للسكرتير على أنه أول كلمة في قصة نجاح أي مسئول. ويذكر أ. النبهان عدداً من السمات الشخصية والمهارات الفنية المرتبطة بعصر المعلومات، والتي تمكن السكرتير من أداء مهامه على أكمل وجه، ومن أبرزها: أن يكون كتوماً وقادراً على حفظ أسرار العمل، فكلما سكرتير مشتقة من كلمة **secret** أي السر. لذا يجب على أي مسئول أن يتأكد من

أو ترددوا كثيراً على الجهاز دون جدوى!! وحول الحديث عن هذه العادة التي يستخدمها كثير من المسئولين في حجب المراجعين من خلال السكرتير، توجهنا إلى عدد من المختصين والممارسين، والذين تناولوها بشيء من النقد والتفصيل.

### حلقة وصل

يستهل أ. عبدالرحمن بن عبدالله النبهان، أستاذ الإدارة المكتبية بمعهد الإدارة العامة، مناقشته هذه الظاهرة بقوله: إن السكرتير لم يعد ذلك الموظف المرتبط فقط بالرد على المكالمات الهاتفية أو تنظيم زوار المدير

لكن يرى بعض المتخصصين أن بعض المديرين يستغلون هذه الوظيفة الإدارية المهمة استغلالاً خاطئاً، بحيث يجعلون من السكرتير مجرد حارس لمكاتبهم، يمنع وصول المراجعين والمستفيدين وأصحاب الحاجات من الدخول على المسئول لتخليص معاملاتهم وقضاياهم، التي لا يستطيعون إنهاءها وفق الإجراءات الروتينية لسبب أو لآخر، فيضطرون لمقابلة المسئول باعتباره صاحب الصلاحيات الذي باستطاعته البت في تلك المعاملات، وإنهاء معاناة أصحابها الذين ربما تجشموا سفرًا

## ●● أ.حنان الشهري:

نجاح السكرتير يقاس بمدى  
مقدرته وفاعليته في تنظيم  
مقابلات المراجعين والتصرف  
السليم معهم.

من خلال وقوفه لكافة المستفيدين من  
مسافة واحدة من خلال ما يعرضه على  
المستوفى وأن يهتم بمصالحهم ويحرص  
على إنهاؤها في أسرع وقت، وأن يقوم بنقل  
وجهة نظرهم له، فضلاً عن ضرورة الحرص  
على المحافظة على شخصية المستوفى أمام  
المستفيدين بدون مبالغة.

### المعادلة الصعبة

ومن وجهة نظرها، ترى أ.حنان محمد  
الشهري، منسقة برامج قطاع الإدارة  
المكتبية بفرع معهد الإدارة العامة النسائي،  
أنه على الرغم من تنوع السكرتارية إلى:  
سكرتارية عامة، وخاصة، ومتخصصة،  
إلا أن السكرتير الناجح في كل أنواع  
السكرتارية لابد أن يتسم بنفس الصفات:  
حتى يكون ناجحاً ومن أبرزها: توفر

كالتعامل مع برامج الحاسب التي تخدم  
مهنة السكرتارية، بالإضافة إلى إتقان  
اللغة التي تتعامل بها المنظمة.  
ويشير أ.النبهان إلى أنه يجب على  
السكرتير لتحقيق هذا النجاح أن يكون  
من فئة السكرتارية المبدعين والمبتكرين،  
بحيث يكون ذا شخصية مستقلة بأسلوب  
عمله لا أن يكون مقلداً لأشخاص آخرين،  
وأن يكون مدركاً مهنيّاً للمجال الذي تعمل  
به منظمته، وأن لا يقف عند نقطة معينة  
من الإبداع بل يحاول تطوير ذاته باستمرار  
حتى يواكب التقدم المتسارع لأساليب  
العمل.

ويرى أ.عبدالرحمن النبهان أن تنظيم  
دخول المراجعين ومنع من لا يجب  
مقابلتهم أو غير المرغوب فيهم هي من  
مسئوليات السكرتير، ولكن يجب أن تتم  
هذه الخطوات بالتنسيق والتفاهم مع  
المستوفى على الكيفية المناسبة لتنظيم  
دخول المراجعين أو التأجيل أو حتى المنع،  
حتى لا يقع المستوفى والسكرتير في حرج  
المراجعين.  
ويؤكد على أن السكرتير يجب أن يكون  
حلقة وصل فعالة بين المستفيد والمستوفى



## ●● أ.عبدالرحمن النبهان:

السكرتير حلقة وصل فعالة  
بين المستفيد والمستوفى بشرط  
أن يقف لكافة المستفيدين من  
مسافة واحدة.

هذه النقطة أولاً (حفظ أسرار العمل)  
، لأنه في حالة عدم توافرها، فإن أسرار  
المنظمة ستكون متاحة للجميع؛ مما يؤثر  
عليها. وعند التأكد من هذه الصفة يكون  
لزاماً على المستوفى أن يتأكد من السمات  
الشخصية الأخرى، وهي الثقافة والوعي  
والإدراك والدقة واللباقة. وبعد التأكد من  
السمات الشخصية، يأتي الجانب الآخر  
المكمل لها، وهي الجوانب التطبيقية







### د. عبدالله الحسين: يجب أن يلم السكرتير خلال دراسته بقدر واف من مهارات الاتصال

تقديم المعلومات الصحيحة والمناسبة متى ما كان ذلك ممكن، ويجب عليه أن يدرك أهمية التعامل مع المستفيدين، وأهم المهارات التي يجب أن يتحلى بها أثناء التواصل مع المستفيدين كالاستقبال، وآداب الحديث، وخطوات تحديد المواعيد، والإعداد للمقابلات، وكذلك مراعاة أنواع المستفيدين، ليتمكن من التعامل معهم بطريقة سليمة .

#### مهارات الاتصال

وحول تعامل السكرتير المستمر مع المراجعين بمختلف شرائحهم ومستوياتهم العلمية والوظيفية، وما ينتج عن ذلك من انفعال أو سوء فهم من أحد الطرفين في بعض الأحيان، يرى د. عبدالله بن عبدالعزيز الحسين، أستاذ العلاقات العامة والإعلام، أنه من المفترض أن يلم السكرتير خلال دراسته بقدر واف من مهارات الاتصال، مثل: الحضور والمحافظة على اليقظة والانتباه والاستجابة لكل ما يقال والانتباه لكل التعبيرات اللفظية وغير اللفظية المرتبطة بعملية الاتصال، وكذلك اختيار الكلمات وأسلوب الحديث ونبرة الصوت، بالإضافة إلى مهارات التعبير، والاستجابة، والتركيز، إلى غير ذلك من



المرتبط بتنظيم مقابلة المراجعين بدءاً من تحديد الأشخاص الذين سيسمح بمقابلتهم، وأين؟ ومتى ستتم المقابلات؟ وترى أ. الشهري أن نجاح السكرتير يقاس بمدى مقدرته وفاعليته في تنظيم مقابلات المراجعين والتصرف السليم، بما يسمح للمسئول بالاستفادة من وقت العمل بأحسن أسلوب ممكن، وتحقيق المعادلة الصعبة من توفير الوقت المناسب لمقابلات المراجعين، وفي نفس الوقت تنظيمها حتى يتمكن المسئول من تنفيذ مهامه وواجباته الأخرى.

وتعتبر أ. حنان الشهري، السكرتير واجهة المسئول الذي يعكس صورته لدى المستفيدين، ولذا لابد أن يعطي كامل الاهتمام للمستفيدين، كما يحرص على

الصفات الشخصية الجيدة لتمكنه من التعامل مع الآخرين والمعارف العلمية و المهارات العملية لتساعده في انجاز عمله بقدرة عالية.

وتؤكد أ. حنان الشهري على أنه من الواجب على كل مسئول أن يعتني أشد العناية باحتياجات المستفيدين من إدارته، ويخصص لهم وقتاً كافياً لاستقبالهم وإنهاء معاملاتهم، وهذه من مهام السكرتير الأساسية؛ إذ إن التعامل مع المراجعين يحتاج سكرتيراً يتمتع بمهارة وقدرة عاليتين للقيام بهذا العمل، حيث إن المسئول يضع الخطوط العريضة فقط للتعليمات التي يجب الالتزام بها عند تنظيم مقابلة المراجعين، في حين أن السكرتير هو من يقوم بأداء كافة العمل



**أ.عبدالرحمن الشهري:**  
لا بد من أن يعرف السكرتير مهامه  
جيداً، كما يجب على المدير تزويد  
سكرتيه بجدول أعماله

#### مفهوم عصري

لقد تطور النظر إلى السكرتير حتى أصبح ينظر إليه كأحد أهم معايير نجاح أي مسئول؛ ولذلك فإن هناك عدداً من السمات الشخصية والمهارات التي يجب أن يتحلى بها هذا السكرتير، خاصة عند تعامله مع المراجعين المترددين على المنظمة التي يعمل فيها، ويترقون باب هذا المسئول؛ بحثاً عن قضاء حوائجهم وشئونهم. ويجب التأكيد على أن هذا النوع من السكرتارية ينبغي أن يكونوا من فئة المبدعين، الذين يحققون المعادلة الصعبة بتوفير وقت مناسب لمقابلات المراجعين مع المسئولين وبما يسمح لهؤلاء المسئولين بإنجاز مهامهم وواجباتهم الوظيفية الأخرى. فالسكرتير الناجح هو من يدرك تماماً أنه حلقة الوصل الفعالة بين المراجعين والمسئول، ويقف على مسافة واحدة من خلال ما يعرضه على ذلك المسئول. كما أن عليه أن يعي أنه يمثل المنظمة التي يعمل فيها من خلال هذا التعامل، فيتجنب الإساءة لسمعة هذه المنظمة، وهو ما يتطلب منحه بعض الصلاحيات التي تساهم في قضاء بعض حوائج المراجعين، وتسهيل لقاءاتهم المسئولين، فيصبح دوره أكثر تطوراً وفعالية داخل المنظمة والمجتمع ■

المراجعين بأي طريقة حتى يسلم من تكديسهم ومقابلتهم، أما النمط الثالث فهو شخصية السكرتير المحبط الساخط على مديره وعلى إدارته لأي سبب من الأسباب، وهذا تنعكس حالته المزاجية على طريقة التعامل مع المراجعين، وعلى إخلاصه في أداء واجباته تجاههم.

ويعتقد الشهري أن السكرتير باستطاعته أن يخدم المراجعين مهما كان المسئول مقصراً في حقهم، أو تمنعهم مهامه واجتماعاته من خدمتهم، وذلك من خلال الاجتهاد في حل قضاياهم غير المعقدة، أو الحصول على أرقام تواصل معهم ومتابعة معاملاتهم مع المدير حينما يفرغ، ومن ثم الاتصال بهم. ويرى عبدالرحمن الشهري أن بعض المديرين يستغلون بعض الأنظمة أو قد يسئوا من تلقاء نفسه، كأن يقول لا أقبل دخول أي مراجع إلا بموعد، وهذا التعامل - مع الأسف - لا يطبقه على جميع المراجعين، فتجده يستقبل من يريدهم دون موعد، ويشترط الموعد على البقية.

ويختتم الشهري مشاركته بقوله: يجب على السكرتير أن يعرف مهامه جيداً، كما يجب على المدير تزويد سكرتيه بجدول أعماله حتى يستطيع تنسيق مواعيده مع المراجعين، إضافة إلى منح السكرتير صلاحيات أكبر لإنهاء بعض الإجراءات البسيطة، وألا يضع السكرتير مجرد بواب لمنع المراجعين وحرمانهم من حقهم في إنهاء معاملاتهم، ويتركه يصطدم معهم، في حين يجعله شماعية يعلق عليها أخطاءه وتقصيره في حق المراجعين.



المهارات التي تعين السكرتير على احتواء المراجع، وإشعاره بقدر وافر من الاهتمام. ولذا يعتقد د.عبدالله الحسين، أن برامج السكرتارية التي تخلو من تدريب الدارس على هذه المهارات، من الممكن أن تخرج سكرتيراً بارعاً في استخدام التقنية، وتنظيم الإدارة، لكنه سيفتقر ولاشك إلى الطريقة المثلى للتعامل مع المراجعين، مما قد ينتج عنه إساءة لسمعة الإدارة، وربما شكاوى واعتراضات متكررة.

#### الحالة المزاجية

ومن واقع تجربة وممارسة طويلة في وظيفة السكرتارية في القطاعين الحكومي والأهلي، يقسم أ.عبدالرحمن بن عبدالله الشهري، السكرتير التنفيذي بمعهد الإدارة العامة، شخصيات موظفي السكرتارية إلى ثلاثة أنماط: الأول هو نمط السكرتير الملتزم بالأنظمة، وهذا يغلب عليه تطبيق تعليمات مديره بشكل حرفي، وهذا النمط يتوقف مدى تعاونه مع المراجعين على استعداد مديره لذلك، والنمط الثاني هو شخصية السكرتير الذي يتقصد دور المدير، ويبت في قضايا المراجعين دون رجوع للمسئول، وهذا السلوك يعود إما لضعف شخصية المدير أو ربما يكون المدير قد أعطاه الضوء الأخضر لحل مشكلات

يرصدها د. عبد العزيز بن سلطان العنقري كمدخل حديث لتنمية سلوكياته؛

# إدارة المواهب والاستغراق الوظيفي بالمنظمات الحكومية السعودية

يستعرضها / د. أحمد زكريا أحمد

تتسابق المنظمات العصرية المختلفة في اكتساب ميزات تنافسية عديدة، وتدرّك هذه المنظمات والمعنون بالشأن الإداري أن وجود المواهب ضمن المنظومة الإدارية بهذه المنظمات، والعمل على تنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي في أداء هذه المواهب مهامهم الوظيفية؛ يضمن لتلك المنظمات إحراز النجاح والتفوق على غيرها. وتعتبر إدارة المواهب من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي لاقت اهتماماً كبيراً لدى الباحثين والمتخصصين منذ بداية ظهورها في أواخر التسعينيات؛ لأنها نشاطاً استباقياً مستمراً يدور حول الموظفين ذوي الإمكانيات العالية. ومما لا شك فيه أن تحقيق الارتباط النفسي بين هؤلاء الموظفين ووظائفهم والاندماج معها أو ما يعرف بالاستغراق الوظيفي، يعد ضماناً إداريةً للارتقاء بإمكاناتهم وتحفيز طاقاتهم الإبداعية.





تعريف الموهبة، وتعريف إدارة المواهب، وأبعاد إدارة المواهب، ومراحلها. فيشير إلى أن مفهوم إدارة المواهب ظهر من خلال ظهور مصطلح «الحرب على المواهب» عام ١٩٩٨م، وأنه منذ ذلك الحين زادت أهمية الموضوع في المقالات الأدبية والممارسات التجارية على حد سواء. ثم يقدم الباحث عرضاً لتعريفات الموهبة وإدارة المواهب، فيؤكد على أنه لا يوجد تعريف واحد للموهبة؛ لأن مثل هذا التعريف يتأثر بنوع المنظمة، وإستراتيجيتها، وبيئتها التنافسية، فهي عملية معقدة وصعبة. ورغم ذلك تقدم الورقة أمثلة لبعض التعريفات للموهوبين، التي تبرزهم باعتبار أنهم: هؤلاء الموظفون الذين يملكون أداءً حالياً عالياً وإمكانات

النظري والدراسات السابقة وأهميتها ومشكلتها وأهدافها وفروضها وأسلوب الدراسة بها وتحليل ومناقشة نتائجها واختبار فروضها، بالإضافة إلى التوصيات ومقترحات ببحوث مستقبلية... ونقدم في السطور التالية استعراضاً لما تتضمنه هذه الورقة العلمية.

يتناول الباحث د.العنقري في الإطار النظري بتلك الورقة العلمية مفهومي: إدارة المواهب، والاستغراق

وانطلاقاً من هذه الأهمية والتلازمة الإدارية، فإن د.عبد العزيز بن سلطان العنقري يكشف لنا في هذه الورقة العلمية، وعنوانها «إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية

السعودية»، عن طبيعة تأثير ممارسات إدارة المواهب على متغيرات الاستغراق الوظيفي في الأجهزة الحكومية بالملكة. وتتكون هذه الورقة في مجملها من: ملخص، وتمهيد،

### ●● اختلاف أبعاد إدارة المواهب باختلاف المنظمات الحكومية، وتأثير هذه الأبعاد واضح في الاستغراق الوظيفي

و ٨ محاور علمية مهمة تشمل الإطار الوظيفي. مبيناً أن إدارة المواهب تتضمن:



وتطوير المواهب، والاستفادة من المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتقييم المواهب.

وينتقل د.العنقري لإبراز مفهوم الاستغراق الوظيفي، مؤكداً أنه تم تناوله بطرق عديدة، إلا أنه يمكن التعبير عنه من خلال الاندماج الداخلي للفرد في العمل، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله، فالأفراد المحبون لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وبينتاجية أكبر من هؤلاء الذين لا يحبون وظائفهم، كما أن الاستغراق الوظيفي مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً. ويفرق البعض بين الرضا الوظيفي والاستغراق، فالأول يمثل المدى الذي يستمتع فيه العاملون بعملهم، أي أنه توجه شعوري عاطفي إيجابي نحو الوظيفة، في حين أن الاستغراق يعكس درجة أهمية ودور العمل في حياة الموظف.

### أهمية علمية وعملية

وقد قسم الباحث الدراسات السابقة التي قام بمراجعتها إلى قسمين: الأولى عن الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب، والثانية تلك المتعلقة بالاستغراق الوظيفي. موضعاً أهم ما خلص إليه من هذه المراجعة ويتمثل في: ندرة الدراسات العربية المتعلقة بإدارة المواهب، ووجود اتفاق على أهمية إدارة المواهب، واتجاه بعض الدراسات لتناول الجانب التطبيقي لإدارة المواهب إلا أن معظمها اهتم بالعموميات التي تقلل فرص الاستفادة منها واقعياً، ولا توجد دراسات تناولت موضوع إدارة المواهب وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي، وأنه بالرغم من تعددية أبعاد الاستغراق الوظيفي فإنه يمكن تجميعها في أربعة أبعاد جوهرية وهي أن العمل يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة



لإدارة الموارد البشرية التي تشمل: استقطاب المواهب، والفحص، والاختيار، والاحتفاظ، والتنمية، والتوزيع، وتجديد القوى العاملة مع التحليل والتخطيط. فهي عبارة عن منهج شامل للاستغلال الأمثل لرأس المال البشري.

أما عن أبعاد إدارة المواهب، فقد تعددت المداخل لدراساتها، ويقترح بعض الباحثين الممارسات التالية: التنمية، والاحتفاظ، وإدارة الأداء، والاتصالات، والتقدير والمكافأة. وقد

ارتكزت الدراسة التي تضمنتها تلك الورقة العلمية على أبعاد إدارة مثل هذه المواهب من خلال نموذج

●● السعي لتنمية المواهب  
وتطويرها من خلال برامج مطورة  
تهتم برأس المال البشري وتعزز  
الاستفادة منها والاحتفاظ عليها

Forman، والتي اختبرتها وتمثل في: تخطيط الموارد البشرية، واكتساب المواهب،

مستقبلية، ويسعون إلى التحسين المستمر في قدراتهم أثناء عملهم بمراكزهم الحالية، ويمكن نقلهم داخل المنظمة مع وجود إمكانية واستعداد لديهم لمزيد من النمو والتطور في مناصب رئيسة أخرى.

بينما تركز إدارة المواهب على تقييم أداء الموظفين وإمكاناتهم ومن ثم منحهم: الترقية، والتعويض، وفرص التنمية المناسبة، هذا بالإضافة إلى الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء الأعلى وتطويرهم،

وتنمية أقرانهم ذوي الأداء المتوسط، ومتابعاتهم حتى يتمكنوا من المساهمة على وجه أفضل، والتصرف بشكل حاسم مع الموظفين ذوي الأداء

المنخفض. وينظر إلى إدارة المواهب على أنها مجموعة من الممارسات التقليدية

آراء المهوبين حول ممارسات إدارة المواهب باختلاف الأجهزة الحكومية التي ينتمون إليها، وثانيها تحديد ما إذا كانت هناك اختلافات بين آرائهم عن مستوى الاستغراق الوظيفي باختلاف هذه الأجهزة، وثالثها تحديد أثر ممارسات إدارة المواهب على الاستغراق الوظيفي للمهوبين بتلك الأجهزة، أما الهدف

الرابع فهو عبارة عن استخلاص بعض النتائج وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تسهم في بيان شكل العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب

وأبعاد الاستغراق الوظيفي بالأجهزة نفسها.

وقد طبق الباحث دراسته الميدانية على ٤٠٠ مبحوثاً يعملون بكل من: الشؤون الصحية والشؤون التعليمية والشؤون الاجتماعية، وبلغ عدد الاستمارات الصحيحة ٣٢٧ استمارة.

#### النتائج والتوصيات

خلصت هذه الورقة العلمية للعديد من النتائج المهمة، والتي صنفها الباحث وفقاً لمتغيرات الدراسة ومحاورها: ف فيما يتعلق بإدارة المواهب: توصل الباحث إلى وجود اختلافات بين آراء فئات الدراسة حول متغيرات إدارة المواهب باختلاف الأجهزة الحكومية التي يعملون بها، وكذلك وجود اختلافات بين آرائهم عن إدارة هذه الأجهزة للمواهب باختلاف تلك الأجهزة، كما توجد اختلافات بين هؤلاء المبحوثين حول اكتساب المواهب باختلاف جهات عملهم، وتوجد اختلافات فيما بينهم عن تطوير المواهب باختلاف الأجهزة نفسها، كما أن هناك اختلافات بينهم في الاستفادة من

الوظيفي لدى المهوبين بما ينعكس على الأداء العام للمنظمة، وكذلك فإن متغير الاستغراق الوظيفي يعد متغيراً جوهرياً ومحددًا من محددات الأداء في المنظمة، كما أن الكشف عن تأثير إدارة المواهب على الاستغراق الوظيفي قد يشجع المسؤولين بالأجهزة الحكومية على التمعن في

ضرورة تطبيق

إدارة المواهب كسياسة أو نظام إداري رسمي بمنظمتهم.

وقد حدد الباحث أربعة أهداف لدراسة

التي تضمنتها تلك الورقة العلمية: أولها تحديد ما إذا كانت هناك اختلافات بين

المشاركة الفعالة في العمل والأداء الذي يمثل الأساس لتحقيق الذات وأن الأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي.

ويتطرق د.العنقري إلى أهمية هذه الورقة العلمية، فعلى المستوى العلمي: تتناول الورقة أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة بصفة عامة والموارد البشرية بصفة خاصة وهو إدارة المواهب، وأنه حتى الآن لم تخضع إدارة المواهب لدرجة كبيرة من البحث والتدقيق، وتوفير مؤشرات عن طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والاستغراق الوظيفي. وبالنسبة لأهميتها على المستوى العملي: فهذه الدراسة تساعد المديرين في الأجهزة الحكومية المختلفة على تطوير أسلوب إدارتهم لموظفيهم وتمكينهم من قيادة المهوبين لديهم بشكل أكثر فعالية مما يساعد على تدعيم سلوكيات الاستغراق





لعامل تقييم المواهب على هذا الاستغراق الوظيفي بالأجهزة الحكومية التي يعملون فيها.

وقدم الباحث د.العنقري من خلال هذه الدراسة عدة توصيات مهمة: أولها ضرورة تبني الأجهزة الحكومية لأساليب معاصرة في التخطيط للمواهب لها منهجية ذات خطوات علمية محددة وفقاً لما أوضحت الدراسة، وثانيها قيام هذه الأجهزة بوضع نظم وسياسات إدارية محددة وواضحة لاكتساب المواهب وتطبيقها بعدالة تامة، هذا

بالإضافة إلى السعي لتنمية

وتطوير المواهب من خلال برامج مطورة تهتم برأس المال البشري وتعزز من عمليات الاستفادة من المواهب والحفاظ عليها، وأنه من المهم إجراء المزيد من البحوث والدراسات والندوات وورش العمل حول إدارة المواهب في الأجهزة الحكومية السعودية للنهوض بأفرادها ومستوى الخدمات التي تقدمها.

ويختتم د.العنقري هذه الورقة العلمية بإبداء بعض المقترحات ببحوث مستقبلية، وتحدد في: العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب والالتزام التنظيمي في الأجهزة الحكومية والمنظمات الخاصة، وأثر إدارة المواهب في دعم وتعزيز القدرات التنافسية بالقطاع الخاص السعودي (دراسة مقارنة)، وأثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي بتوسيط متغير جودة حياة العمل، ودراسة أثر بعض المتغيرات الشخصية التنظيمية في الإدارة الفعالة للمواهب ■



المواهب ومدى تأثيرها على الاستغراق الوظيفي بالأجهزة ذاتها؛ فقد أوضحت النتائج وجود تأثير لعامل تخطيط الموارد البشرية على

هذا الاستغراق، كما أظهرت هذه النتائج تأثير عامل اكتساب المواهب على ذلك الاستغراق، وثبت أيضاً وجود تأثير لعامل الاستفادة من المواهب على الاستغراق الوظيفي بتلك الأجهزة الحكومية التي ينتمي إليها المبحوثون، وتبين أن هناك تأثيراً لعامل الاحتفاظ بالمواهب على الاستغراق نفسه، وخلصت الدراسة أيضاً إلى وجود تأثير

●● وضع نظم وسياسات إدارية محددة وواضحة لاكتساب المواهب وتطبيقها بعدالة تامة، بالإضافة إلى السعي لتنمية وتطوير المواهب من خلال برامج مطورة

المواهب باختلاف الأجهزة التي ينتمون لها، وتوجد اختلافات حول الاحتفاظ بالمواهب وفقاً لاختلاف هذه الأجهزة، كذلك تختلف آراء هؤلاء المبحوثين عن

تقييم المواهب باختلاف تلك الأجهزة، وهناك اختلافات بينهم حول عوامل إدارة المواهب مجتمعة بالأجهزة نفسها تبعاً لاختلاف تلك الأجهزة.

وبالنسبة لمستوى الاستغراق الوظيفي، فقد أثبتت الدراسة وجود اختلافات في آراء المبحوثين عن مستوى هذا الاستغراق باختلاف الأجهزة الحكومية التي يعملون فيها. وفيما يتعلق بتأثير عوامل إدارة

## فن تقليم الأفكار

تقليم الأشجار هو إزالة جزء من أغصان الشجرة لتحديد شكلها وحجمها وارتفاعها ونموها، ويؤثر ذلك على هيكل الشجرة وتوزيع الثمار عليها بشكل متساوٍ، وتحسين نوعية الثمار من ناحية الحجم واللون والطعم، كما يساعد التقليم في الحفاظ على استمرارية إنتاجية الأشجار المثمرة لأطول فترة ممكنة. وهو فن يعتمد على أسس علمية واضحة ومعرفة نظرية ومهارة عملية بكل نوع من الأشجار المثمرة؛ لأن لكل شجرة خصائص ذاتية تتميز بها عن غيرها، لذا فالتقليم الخاطئ قد يؤدي إلى فقد الشجرة القدرة على إنتاج الثمار، أي أن عدم التقليم أقل ضرر من التقليم الخاطئ. وقياساً على ما سبق فإنه يمكن تشبيه توليد الأفكار بإنتاج الشجرة للثمار وتقليم الأفكار بتقليم الإشجار، أي أن فن تقليم الأفكار خطوة تالية لفن توليدها، حيث يتم توليد الأفكار من خلال عملية منظمة للحصول على الأفكار المبتكرة. لنبدأ بتوليد الأفكار، إذ هي طريقة عملية وعلمية نشأت في أواخر الثلاثينيات على يد العالم «الكيس أوسبورن» والذي وثقها في كتابه «التخيل التطبيقي» (١٩٥٣). ومن أهم ملخص قواعده لا تنتقد الفكرة مهما كانت تافهة أو مستحيلة، والانطلاق بحرية، وكلما كانت الفكرة متهورة كلما كان ذلك أفضل. ومن الوسائل المساعدة على توليد الأفكار الجديدة

الاستعداد الدائم لتوليد الفكرة وتسجيل الأفكار، والقراءة والتدريب المستمر على طرق التفكير الإبداعي ومجال التخصص. كما يساعد على ذلك تخصيص الساعات البيولوجية المناسبة لكل تفكير، مع تحديد المكان المناسب للتخلص مقاطعات التفكير ومن أهمها الهاتف، والزوار، وغيرهم ...

أما تقليم الأفكار فهي طريقة فنية تساعد على تحديد الأفكار المتميزة أو المثمرة، والتي يجب طرحها والدفاع عنها، وذلك من خلال: تنشيط الأفكار الوليدة، أو دمجها، أو تطويرها، أو تحسينها، أو تعديلها، بحيث تصنف وترتب وفق معايير محددة. وهي طريقة منطقية تعتمد على أسس ومعايير للاختيار بين مجموعة من الأفكار، ومن الوسائل المساعدة على تقليم الأفكار: طرح العديد من الأسئلة الاستفسارية الخاصة بها مثل: كيف نجعلها تعمل؟، وما هي مميزاتها؟، وكيف نتغلب على النواقص فيها؟، وكيف نجعلها تبدو ممتعة؟، والأهم كيف يمكن إقناع الآخرين بها؟.

ومن الأهمية عدم تجاهل دور البيئة التنظيمية في المنظمة في نشر ودعم فن تقليم الأفكار، من خلال دعمها التفكير الإبداعي أو توليد وتقليم الأفكار البناءة. لذا يرى الباحثون أنه يجب على المنظمات الذكية دعم التفكير الإبداعي، وذلك من خلال تقديم العديد من الحوافز المعنوية أو المادية، فهناك أفراد قد يدفعهم الرغبة في تحقيق الذات والرضا عن النفس إلى التفكير الإبداعي، وهناك أفراد قد يدفعهم المال والمراكز إلى التفكير الإبداعي.

لذا يعتبر فن تقليم الأفكار في ظل تطور الإدارة الإستراتيجية واتباعها بالإبداع، ضرورة لا بد منها ولا بد للمنظمات الواعية أن تدعمها، وما يتطلبه ذلك من تطوير في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضاً، وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار، مع توفير نظام المعلومات المرن، وإعطاء الحرية للأفراد داخل المنظمة في عملية اتخاذ القرارات، ودعم البحث والتطوير.

ويتحدد دور القيادات العليا في المنظمات الذكية في أن تحرص على استغلال الفرص والقضاء على التحديات في جميع المستويات؛ لأنها لا تعرف من أين سوف تأتي معادلة التفوق؟، إذ لهذا الأمر مزاياه سواء على مستوى الأفراد أو الإدارات أو المنظمة؛ لأنه يعمل على تطوير الإستراتيجيات، أو السياسات، أو الإجراءات وأدوات وأساليب العمل، ومراجعتها من وقت إلى آخر؛ بما يساعد على رفع الكفاءة والفعالية في المنظمة ككل ■

## يتحدد دور

## القيادات العليا

## في المنظمات

## الذكية في أن

## تحرص على

## استغلال الفرص

## والقضاء على

## التحديات

## في جميع

## المستويات؛ لأنها

## لا تعرف من

## أين سوف تأتي

## معادلة التفوق

هدى بنت صالح أبو حيمد \*

يحقق مردودا اقتصاديا عاليا ويستفيد من الخبرات والتجارب المتقاعدة

## العمل عن بعد.. توجهات مهنية تفتح آفاقاً جديدة



إعداد: شقران الرشيدي

46

أشارت تقارير إعلامية متخصصة إلى تطور مفهوم العمل عن بعد في الدول المتقدمة، وأن هناك أعداداً بالملايين -رجال ونساء- تزاوّل أعمالها من منازلهم، مستفيدة من تطور تقنيات الاتصالات التي أصبحت سبباً مباشراً في القيام بالأعمال عن بعد دون ضرورة التواجد في مواقع العمل، وتؤكد هذه التقارير على أن هناك فوائد اقتصادية، واجتماعية تتحقق من أسلوب العمل عن بعد - تحديدأ- للمرأة، وذوي الاحتياجات الخاصة في سوق العمل، وأنها تشجع الأعمال الحرة الصغيرة على الازدهار.

حول أسلوب «العمل عن بعد» وتداعياته المختلفة يدور استطلاعنا التالي ..



●● د. صالح الرشيد:

يحقق بيئة عمل مشتركة  
وفوائد اجتماعية  
واقتصادية وبيئية  
يستفيد منها الجميع.

●● د. نورة الاصقه:

سبقتنا إليه كثير من  
الدول وهو لا يقلل من  
شأن الشخص سواء كان  
رجلاً أو امرأة.

●● د. محمد العوض:

هذا النوع من العمل جديد  
على مقدم الخدمة، وعلى  
العامل، وعلى الجهات  
التشريعية، والتنظيمية.

**لا يقلل من شأن الشخص**

وفي هذا الجانب أشارت عضو مجلس الشورى د. نورة الاصقه إلى أن مشروع العمل عن بعد، سبقتنا إليه كثير من الدول، وتعمل به كثير من الدول العربية والأوروبية، وهذا العمل لا يقلل من شأن الشخص سواء كان رجلاً أو امرأة. وقالت «أؤيد العمل عن بعد للمرأة والرجل على أن تحفظ للموظف حقوقه، وأن يكون هناك عقد عمل يوضح المرتب، والإجازات، والتأمينات الاجتماعية، وتوفير ما يحتاجه الموظف عن بعد لكل ما يسهل مهمة العمل». وأشارت إلى أن هناك الكثير من الشباب يرغبون بهذا النوع من العمل، وسيكون له مردود اقتصادي جيد، وسيرفع من دخل الأسرة، وسيستفاد من طاقات وخبرات تكاد تكون مدفونة.

**فوائد ومتطلبات**

وعن فوائده الاجتماعية، والاقتصادية يؤكد الباحث د. صالح الرشيد على أن العمل عن بعد يحقق بيئة عمل مشتركة بين

أشارت دراسة حديثة صادرة عن صندوق تنمية الموارد البشرية السعودي إلى أن ٢٨٪ من السعوديات يفضلن العمل عن بعد، ورأى ٢٨٪ منهن أن العمل عن بعد يتلاءم وطبيعة البيئة الاجتماعية بالسعودية، واعتبره ٢٤٪ يساهم في تخفيف الضغوط التي تتعرض لها المرأة في العمل التقليدي. وأنه لتطبيق هذا الأسلوب في العمل لابد من توفر بعض الإجراءات، مثل تقوية البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، وتغيير البيئة التشريعية والإدارية لللائمة مفهوم العمل عن بعد بشكل احترافي. ومن جانبها ذكرت دراسة أمريكية حديثة صادرة من جامعة فيلادلفيا أن ٤٨٪ من أرباب العمل بالولايات المتحدة الأمريكية لديهم خطة لتوفير فرص عمل عن بعد، ومن المتوقع وصول عدد العاملين بهذا النظام إلى ٥٠ مليوناً. ويرون أنه يساعد على إيجاد مجتمع يعمل جميع أفرادهم، مما يزيد الإنتاج والدخل القومي، كما يساعد على ربط العمل بالإنتاجية والمستوى التعليمي والمهاري.

**تسهيلات إلكترونية**

ويأخذ العمل عن بعد عدة أشكال: منها العمل من المنزل، والعمل من خلال الهاتف المحمول، ومراكز خدمة رجال الأعمال، وهي المراكز التي تقدم تسهيلات إلكترونية مشاركة بين عدة مستخدمين، والمراكز البديلة والتي تجعل العمل عن بعد ممكناً من خلال الاتصالات. وتتنوع مجالات العمل عن بعد كصناعة تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، وتطبيقاتها المختلفة، والأعمال المرتبطة بالأعمال الفكرية، والإبداعية كالصحافة، والترجمة للغات المختلفة، والبحوث النظرية بأنواعها، والتأليف، والاستشارات.



## ●● أ. منال خان؛

بحكم تجربتنا فهو أكثر راحة للمرأة  
العاملة ويتسم بالمرونة.

اللطف، عضو هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود؛ المهم في هذا الأسلوب من العمل، هو ماذا ينتج الموظف؟ وكيف ينتج؟ وليس كم يجلس الموظف على مكتبه في مقر عمله، وضرورة عدم ربط مسألة إنجاز العمل بمكان معين، وهذه فرصة للمرأة، وأصحاب الاحتياجات الخاصة، وبعض الرجال الذين تسبب البطالة لهم القلق والاكتئاب، فهو ملجأ لمن ضاقت بهم السبل للحصول على عمل بالصورة المعتادة، ويتيح لهم توظيف طاقاتهم. وتطبيق هذا الأسلوب يعد مخرجاً لأصحاب الأعمال والشركات الذين لا يستطيعون توفير أماكن أو ظروف مناسبة تستوعب العمالة لديهم، هذا غير مردودات هذا الأسلوب على تخفيف حدة الازدحام، وتقليل استهلاك الوقود وغيرها.

## السوق السعودي

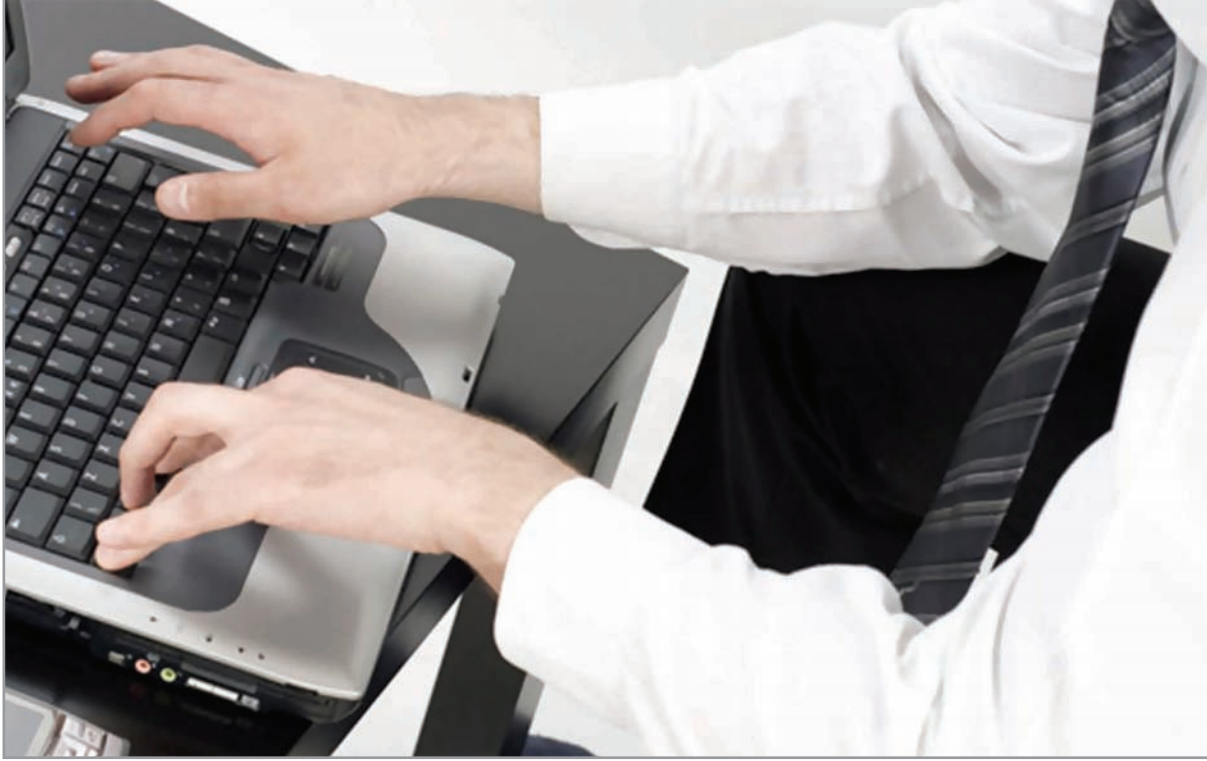
ولكن كيف تقبل السوق السعودي هذا النوع من العمل؟ ترد على هذا التساؤل الأستاذة منال خان، مديرة مؤسسة تجارية خاصة، بالقول: بحكم تجربتنا المهنية في ممارسة الأعمال عن بعد، بالإضافة إلى قيامنا باستطلاع استقصائي على مستوى مناطق المملكة لتحديد مدى تقبل الجمهور العام مثل هذا النوع من العمل، ولتحديد خصائص طبيعة الوظائف التي من المناسب مباشرة تنفيذها عن بعد، ولعرفة المزايا والتحديات المواجهة لجميع أطراف العمل، وعلى وجه الخصوص المرأة العاملة من منزلها سواء بصورة رسمية تابعة لجهة أو كعمل تجاري حر، فقد وجد أن تقبل السوق والآثار الإيجابية الناتجة للعمل عن بعد كمؤشر مرض كونه أكثر راحة من العمل في مقر مكتب، يتسم بالمرونة العالية، وكونه أكثر توفيراً للوقت، والمال، وأفضل اجتماعياً للسيدة بحكم ظروفها والتزاماتها العائلية، وكانت نتيجة الاستطلاع الذي تم على فئة السيدات لتحديد مستوى التفضيل بشكل عام. وتؤكد لقد تغيرت الكثير من العادات والسلوكيات الاقتصادية والاجتماعية بتجاوب طبيعي للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية الأخيرة؛ ومن تلك التغيرات طبيعة وظروف العمل التي يمكن أن يقبل بها الأفراد في المجتمع. فما كان في وقت سابق عمل غير مقبول سواء من الناحية الاجتماعية أو الاقتصادية أصبح اليوم مقبولاً، بل قد تجد

الموظف والشركة ويحقق فوائد اجتماعية، واقتصادية، وبيئية يكسب منها الجميع. وشدد على أن أحد دوافع تطبيق مثل هذا النوع من العمل هو خدمة المرأة في المجتمع السعودي، واستطرد قائلاً: «لكن القضية المهمة أن العمل عن بعد هو أحد البدائل، وأسلوب من أساليب العمل لا يشترط جنس الموظف، لكنه سيناسب المرأة كما الرجل، وسيكون مناسباً لشريحة معينة من النساء لديها ظروف اجتماعية، وخصائص نفسية وسلوكية ومهارات معينة». وأشار الرشيد إلى أن هناك متطلبات لضمان نجاح أسلوب العمل عن بعد، منها ما هو مرتبط بالعمل نفسه الذي يريد أن يعمل عن بعد، تتمثل في الخبرة في مجال العمل، والقدرة على الاعتماد على الذات، وتوفير الرغبة بمثل هذا النوع من العمل، إضافة إلى الالتزام وتحمل المسؤولية وضغوط العمل. وعلى الجانب الآخر هناك مقومات أخرى مطلوبة للشركة التي ترغب في تنفيذ هذا الأسلوب، مثل وجود بيئة تكنولوجية، وبنية عالية المستوى من خلال التطوير في التقنيات، إضافة إلى سهولة الحصول على المواد التكنولوجية ورخص تكلفتها.

## فرصة لهم

ومن جانبه قال  
د. علي العبد





حيث تحديد الأجور أو ساعات العمل أو المتابعة أو تحديد معايير الأداء أو جودة العمل والإنتاج وغيرها. أما من جانب آخر فإن العمل عن بعد في أسواقنا لا يزال يفتقد إلى آليات نقل الخبرة المباشرة، والاحتكاك بين العاملين، والاستفادة من تجاربهم والتعلم من أخطائهم.

### نجاح وترقب

من الآراء السابقة يمكن القول أن العمل عن بعد أخذ في التوسع على أساس أنه وسيلة مريحة ومفيدة رغم أنه ليس عملاً مستقلاً بذاته. وهو يوفر الوسائل الكفيلة بتواصل العاملين مع إتاحة تبادل المعلومات فيما بينهم للتأكد من الإنجاز بكفاءة، وفعالية مناسبة. وقد تقبل السوق السعودي هذا النوع من العمل من المرأة العاملة، وذوي الاحتياجات الخاصة، ووجد أن الآثار الإيجابية الناتجة للعمل عن بعد مرضية جداً، وأنه يتسم بالمرونة العالية، وكونه أكثر توفيراً للوقت، والمال، وأفضل اجتماعياً للمرأة السعودية بحكم ظروفها، والتزاماتها العائلية. إضافة إلى أن ما وفرته وسائل التقنية والاتصالات الحديثة من إمكانات ساهمت في تغيير كثير من المفاهيم، والقيم والآليات التي تحكم تنفيذ العديد من الأعمال، والخدمات المقدمة، ومع ذلك ما تزال التجربة جديدة، وينقصها التنظيم المالي، والإداري سواء من حيث تحديد الأجور أو ساعات العمل أو المتابعة أو تحديد معايير الأداء أو جودة العمل والإنتاج وغيرها ■

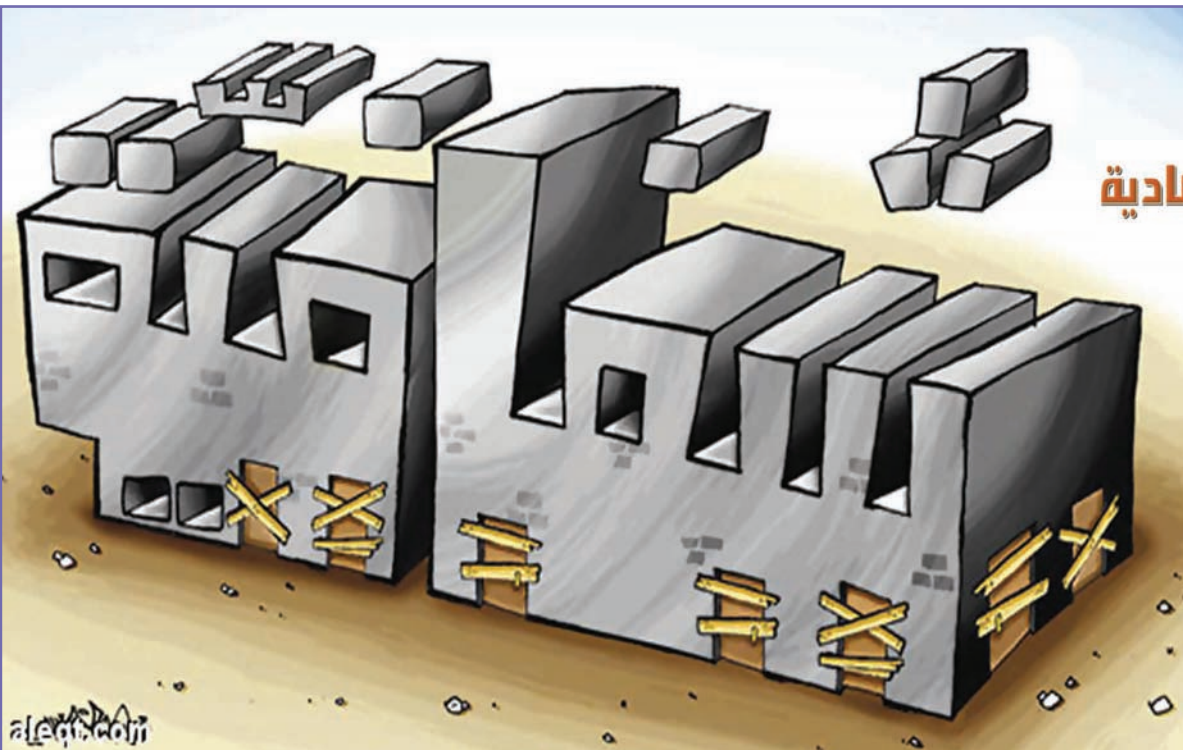
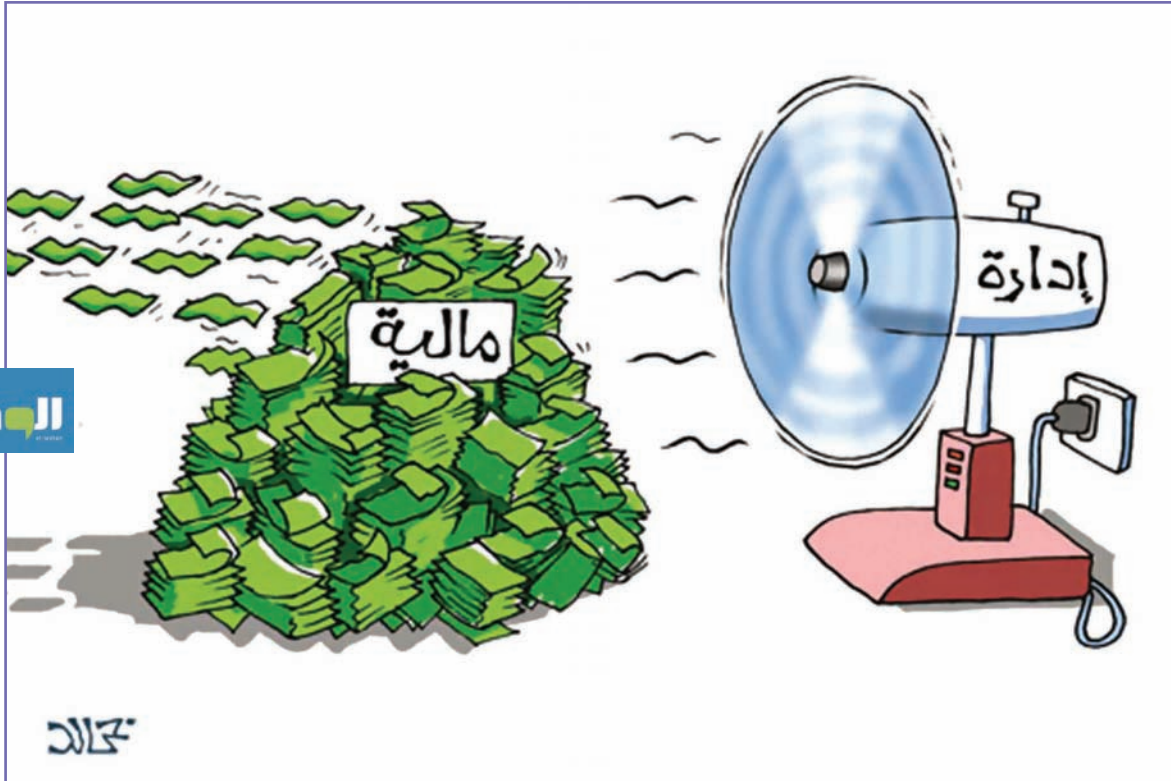
من يبحث عنه ولا يجده والعكس قد يكون صحيحاً، وهذا لا يعني بحال من الأحوال أن هناك تنازلات من المجتمع عن قيمه أو مبادئه الأساسية، ولكن الحديث هنا عن عادات وسلوكيات تحكمها الأعراف والتقاليد السائدة، التي تكونت بحكم الظروف المناسبة في وقت ومكان معين، وهي دائماً مرتبطة بذلك الوقت والمكان. وتقول أمال خان: «السوق السعودي سوق مرن سريع التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل سواء من حيث طبيعة الأعمال والخدمات المقدمة أو مهارة وجنسيات العمالة التي تقدمها، وبالتالي فإن تقبل السوق السعودي للعمل عن بعد مفتوح بشكل كبير».

### أبرز المعوقات

وعن أبرز المعوقات التي تواجه هذا النوع من العمل، يقول د. محمد العوض، خبير التنمية البشرية والموارد بأحد المعاهد الخاصة: هذا النوع من العمل جديد على مقدم الخدمة، وعلى العامل، وعلى الجهات التشريعية، والتنظيمية، وعلى السوق على حد سواء، لذا فإن قناعة، واستيعاب هذا النوع من العمل لجميع هذه الأطراف هي أهم وأول عائق يمكن أن يقف أمام انتشار العمل عن بعد، وقد يكون العامل الأساسي الذي يحد من التوسع فيه في مقابل التوسع والنمو في العمل التقليدي بشكل عام. فعلى الجانب التجاري أو مقدم الخدمة بشكل عام لا تزال التجربة جديدة، وينقصها العديد من التنظيم المالي والإداري سواء من



الوطن



الاقتصادية

50

العدد ١١١ - ذو القعدة - ١٤٣٤ هـ

## التطوع .. والمواطن!

أن يعيش الإنسان «المواطن» بمختلف مستوياته الوظيفية، وطوال مراحل عمره؛ دون أن يقدم شيئاً مفيداً لمجتمعه يسهم به في مساعدة فئة تعاني، أو يخدم به شريحة تحتاج خبراته، وتتطلع للاستفادة من جهوده، ومهاراته.. فهو مواطن «سلبي» لا يعنيه إلا ذاته، ولا يهتم إلا بمحيطه القريب، ولا يكثر إلا لمصالحه الخاصة فقط.

إن انتشار «ثقافة» التطوع في ثنايا المجتمع، والمساهمة في الإفادة من تجارب، وخبرات المواطنين يعبر بشكل جلي عن طبيعة العلاقة المتفاعلة التي تربط المواطن بمجتمعه في مواجهة الأزمات الاقتصادية، والإشكاليات الاجتماعية، والقضايا التنموية، والكوارث الطبيعية، والتكاثف للتغلب عليها؛ فقد أصبحت مقاييس التطور الحضاري في الدول، والمجتمعات تقاس حالياً بتزايد المنظمات التطوعية، وبأعداد المتطوعين بها.

إن ما ناله العمل التطوعي من اهتمام رسمي من الدولة؛ وترحيبها الكبير به لا يوازيه - للأسف - اهتمام شعبي بذات الحجم، والدرجة.. فقلما نجد مواطناً ومواطنة انخرطاً بجدية ووظفاً خبراتهما في مجالات التطوع المختلفة لسنوات طويلة، بل إن ما يؤخذ على بعض المشاهير المؤثرين، والمسؤولين البارزين في مجتمعنا - عكس بعض المجتمعات الغربية - ممارسة تقليد درجوا عليه فترة طويلة، وهو الاكتفاء فقط بالترحيب - من بعيد - بالمبادرات التطوعية التي تقوم بها قلة قليلة اندمجت في مسارات التطوع، وخاضت في ميادينه الفسيحة الخيرة سواء في الرعاية الاجتماعية، أو في خدمة المسنين، أو العناية بالطفولة، أو قضايا البيئة، أو التعليم، أو المعوقين، أو التكافل الاجتماعي، أو الإغاثة، أو الإشراف على تقديم المساعدات الاجتماعية المنسجمة مع تعاليم ديننا الحنيف، والمتناغمة مع موروثاتنا الاجتماعية، والمتسقة مع عمليات التنمية الشاملة التي تعتبر «التطوع» شرطاً أساساً في نجاح مؤسسات المجتمع المدني، والمؤسسات الخيرية.

لقد ربطت الكثير من الدراسات بين تحقيق مفهوم الأمن الشامل للوطن، واستقرار المجتمع؛ بأهمية ترسيخ ثقافة التطوع في العقول، والقلوب كتعبير عن إرادة صادقة نابعة عن حب المواطنين لمجتمعهم، والاستفادة مما يملكونه من تجارب، ومهارات وتوظيفها في سياق «التطوع» وخدمة الوطن.

إننا، وأمام هذا الواقع الذي يكشف تدني الإقبال على العمل التطوعي بين المواطنين - وفقاً لدراسات صادرة من منظمات تطوعية سعودية - يجعلنا نطرح عدداً من التساؤلات الملحة على الباحثين، والمختصين في هذا الجانب؛ عن الكيفية التي يمكن من خلالها دعوة أغلب فئات المجتمع السعودي للعمل التطوعي، ومدى إمكانية توسعة دائرة انتشار «التطوع» فكراً وممارسة بين المواطنين؟ فالأمر لم يعد مجرد تقديم الصدقات، والتبرع بالمال، والقيام بأعمال بسيطة، والتقاط الصور هنا وهناك، وحضور ندوات ومؤتمرات.. بل «التطوع» في مفهومه هو حركة مجتمع فاعل، وقدرة على العطاء في مختلف مراحل العمر، والإنتاج، ووجه مشرق في ميادين العمل الإنساني بمختلف مستوياته، وأشكاله، ومظاهره من منطلقات دينية، واجتماعية وفق رؤية تستثمر الجهود من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة والغايات النبيلة لرقى الوطن ■



شقران الرشيدى \*

انتشار «ثقافة»  
التطوع في ثنايا  
المجتمع، والمساهمة  
في الإفادة من  
تجارب، وخبرات  
المواطنين يعبر بشكل  
جلي عن طبيعة  
العلاقة المتفاعلة  
التي تربط المواطن  
بمجتمعه في مواجهة  
الأزمات الاقتصادية،  
والإشكاليات  
الاجتماعية،  
والقضايا التنموية،  
والكوارث الطبيعية،  
والتكاثف للتغلب  
عليها

صفحة تعنى برصد  
أبرز ما صدر من الكتب  
الإدارية الحديثة  
لتقدم وعياً متجدداً  
لتعزيز الثقافة الإدارية  
من خلال العطاءات  
المتميزة. ويتم إعداد  
الصفحة بالتعاون مع  
الإدارة العامة للمكتبات  
بمعهد الإدارة العامة .

متابعة شتقران الرشيدي

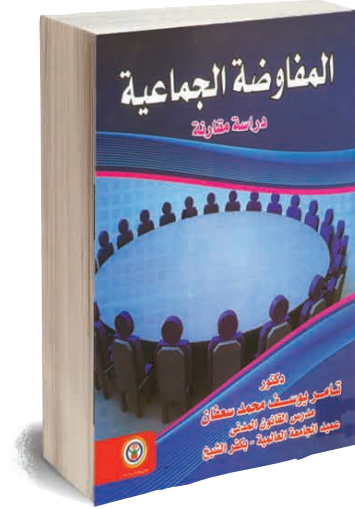
## المفاوضات الجماعية (دراسة مقارنة).

المؤلف: د. تامر يوسف سعضان.

الناشر: مكتبة الوفاء القانونية- الإسكندرية- مصر.

سنة النشر: ٢٠١٣م

يتحدث الكتاب عن المفاوضات الجماعية كمتلازمة لحقوق الموظفين، في ظل الكم الهائل من التشريعات المقارنة، والنظم القانونية، وكآلية لحل النزاعات الجماعية.



## استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري،

### ودورها في تعزيز الأمن الوطني.

المؤلف: د. فيصل بن معيض آل سمير.

الناشر: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- الرياض- السعودية.

سنة النشر: ٢٠١٣م «طبعة جديدة».

يتطرق الكتاب إلى استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، ودور القيادات الإدارية العليا في تعزيز الأمن الوطني بكافة أبعاده، ومسؤولية المنظمات الأمنية في ذلك.



## الاقتصاد الخفي وغسيل الأموال

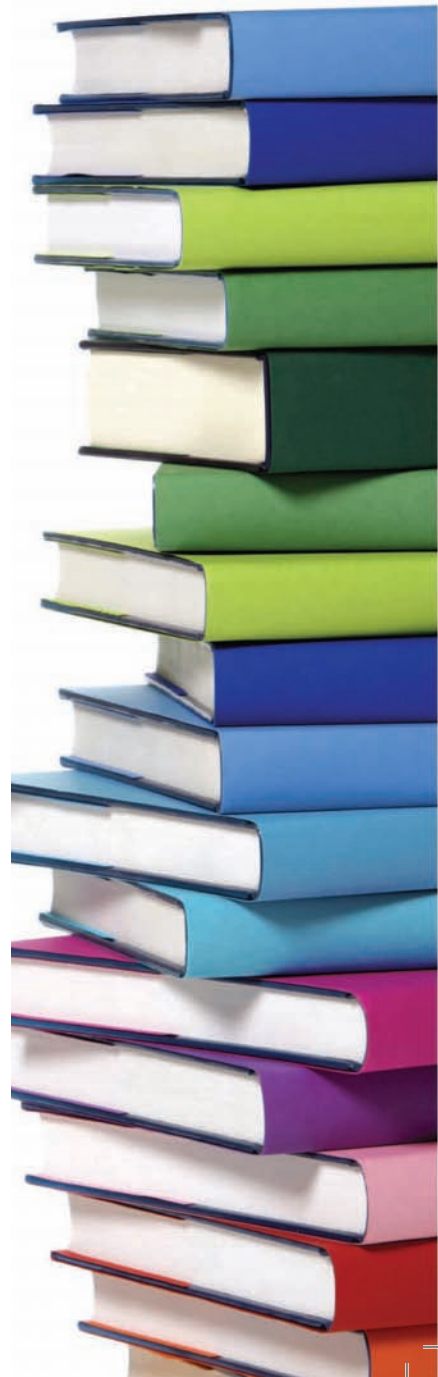
### والفساد.

المؤلف: أ.د. عبد المطلب عبد الحميد.

الناشر: الدار الجامعية- الإسكندرية - مصر.

سنة النشر: ٢٠١٣م

يناقش الكتاب موضوع العلاقة التي تربط الاقتصاد الخفي، وغسيل الأموال، والفساد كثلاث ظواهر خطيرة تشكل الجريمة المنظمة في مختلف المجتمعات، ودور المنظمات العالمية في مكافحتها والحد منها.





### الكتابة للعلاقات العامة.

المؤلف: أ.د. محمد إبراهيم عايش.

الناشر: مجدلاوي للنشر والتوزيع - القاهرة - مصر.

سنة النشر: ٢٠١٣م

يبرز الكتاب تطور مجال العلاقات العامة حتى غدت صناعة معقدة تتطلب الابداع في امتلاك الممارس لمستوى عال من المهارات الفنية، والتطبيقية والتأهيل الأكاديمي، وكيفية إيصال الرسالة، والتخطيط لها، وتوصيلها للجمهور .



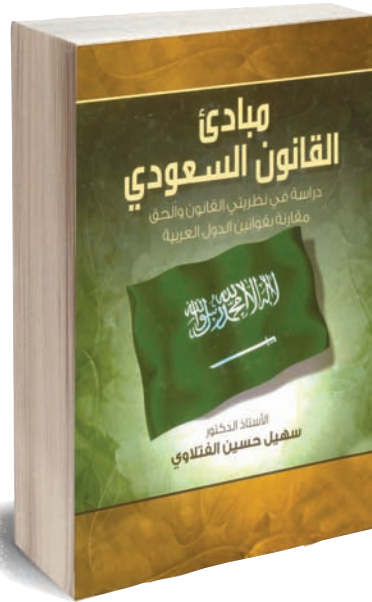
### مبادئ القانون السعودي.

المؤلف: أ.د. سهيل حسين الفتلاوي.

الناشر: داروائل للنشر- عمان - الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٣م

يتناول المؤلف القواعد المطبقة في المملكة العربية السعودية المستمدة من الشريعة الإسلامية، وتقنين بعض القوانين بصورة أنظمة اقترحها مجلس الوزراء السعودي، ومجلس الشورى.



### الإصلاح الإداري ودوره في القضاء

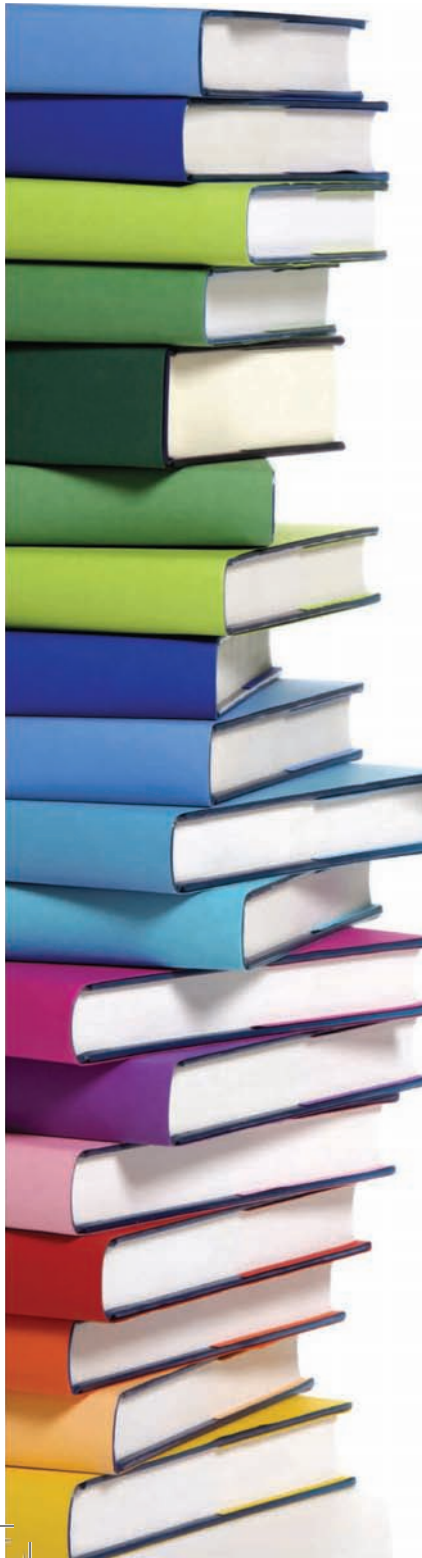
#### على الفقر.

المؤلف: أ. أحمد جابر حسين.

الناشر: طيبة للنشر والتوزيع- القاهرة- مصر

سنة النشر: ٢٠١٣م

يركز الكتاب على أحد الفقر في المجتمعات المعاصرة، وعلى اعتبار أنه ظاهرة يجب محاربتها، وليس أمراً محتوماً، مؤكداً أن الإصلاح الإداري الفاعل كفيل بالحد من هذه الظاهرة البشرية.



## الإداريون معادن ...

شغوف بعمله، منذ أن عَرَفَهُ، وَوَهَبَهُ روحه، وعقله، ووقته، وصحته، ولم يدخر جهداً ولا وُسْعاً في سبيل تطويره إلا وبذله سخياً، متجرداً من (الأنثى)، يفر من الأضواء المريبة بقدر إقبال المتلهفين عليها، ومع إطلالة كل صباح ينثر إشراقة وجهه في عيون موظفي مؤسسته وقطاعه، فترتسم على ملامحهم ابتسامة مفعمة بالنشاط والحيوية، ويستحيل ذلك إقبالاً منهم على الإنجاز، وأداءً مارثونياً منقطع النظير.

إنه يؤمن بمن ينتمون لإدارته مسئولين كانوا أم موظفين؛ فهو يرى أنهم مشروعات قادة وإداريين يستحقون أولوية اهتمامه، فلا ينظر إليهم نظرة المنافس الغيور، فيكسر لهم جناحاً، ويكبت لهم طاقةً، ويُमित لهم ذكراً، بل يتعهدهم بالرعاية والتوجيه، ويمنحهم من معين خبرته وحكمته وتجاربه منحة الأب الحريص، والأخ المخلص، والصديق الوفي، ويبعث في طموحاتهم روح الأمل، ويمد من الأيدي البيضاء ما يفتح لهم آفاقاً لتحقيق أهدافهم، ويقدم من التضحيات ما يزيل بها كل العوائق عن دروب نجاحاتهم. إنه يُخلص لعمله، ويُخلص لمن يعملون معه؛ فيبادره الجميع بالتفاني الصدوق، والأداء المذهل، وتُورق مشروعات العمل بين يديه باخضرار الحياة فيها؛ فتؤتي أكلها كل حين، ويتحقق نفعها لمساحات عطاء ممتدة في مؤسسته، ومجتمعها المحيط به.

هذا الإداري الملهم حين يشكل فريق عمله ينتقيه مُتَفَرِّساً كما ينتقي أطايب التمر، ويحدد مواقعه ومهامه كما ينظم بالدرر النادرة عقداً فريداً يُزَيِّن به جيد مشروعه ومؤسسته، إنه يجمع الفريق أولاً على محبته، والتألف بين أعضائه، وحين يرسم خطط عمله يجعل مراقبة الله تعالى نبراسه، ويستلهم من علمه، وخبرته، وصلاح تربيته، وطيب معدنه خير الوسائل لتنفيذها، فتتهافت العقول والأأيادي حول رايته بقناعة وانتماء؛ للإسهام في تحويل هذه الخطط إلى واقع مُشاهد، ومنجز فريد هو بتوفيق الله تعالى صنعة فريق عمل في غاية الانسجام، يعمل بروح واحدة.

ولإنسانية هذا الإداري حضور لافت في علاقاته، فهو يشعر بهموم من حوله، يُصغي لتنهاتهم، ويفيض عليهم بمشاعره الأخوية، ويسعى للتنفيس عنهم، ولذا لا تجدهم يتقهقرون عن الحديث إليه، وهو في شدة انشغاله؛ لأنه يلقاهاهم برحابة صدر، وود عطوف، ومحاولة جادة لإيجاد حل لمشكلاتهم.

هذا الإداري الموفق حين تحظى به أي مؤسسة، فجدير بها أن تمدّه بأسباب النجاح بلا حدود، وتفتح له آفاقاً واسعةً للتحليق بها، وتصوره ممن يترصد لمشروعاته، وتَمَكِّن له؛ لأنه إذا رحل فمن الصعب تعويضه، لأنه باختصار معدن نفيس!

”

الإداري الملهم

حين يشكل

فريق عمله

ينتقيه مُتَفَرِّساً

كما ينتقي

أطايب التمر،

ويحدد مواقعه

ومهامه كما

ينظم بالدرر

النادرة عقداً

فريداً يُزَيِّن به

جيد مشروعه

ومؤسسته

“



د. عبدالعزيز بن سعود الحليبي\*

# وصل دعمك برسالة على الرقم **5055**



عندها ينعم الله عليك بالطعام.. تذكر يتيمًا جائعاً

وصل دعمك برسالة نصية للرقم **5055**  
• أرسل رسالة بالرقم **1** للتبرع بـ **12** ريال شهرياً  
• أرسل رسالة **فارغة** للتبرع بـ **10** ريالاً لمرة واحدة

معد الأمانة بدعم من فاضل خير



**الجمعية الخيرية لرعاية الايتام**  
CHARITY COMMITTEE FOR ORPHANS CARE



جائزة السعفة للشفافية لعام 2013  
الرقم الموحد 920001133 [www.ensan.org.sa](http://www.ensan.org.sa)



# التنمية الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ٥١ - ربيع الآخر ١٤٣٣هـ / مارس ٢٠١١م



د. الشافعي  
الوطن يعيش فرحة كبرى  
بعودة قائم الأمة

خادم الحرمين الشريفين :  
الرؤية الشاملة لإدارة التنمية

## التنمية الإدارية



الأمير سلمان  
يرعى للسنة العاشرة احتفال  
المعهد بيوم الخريج والوظيفة

والتنمية الإدارية  
والتنمية الإدارية

## التنمية الإدارية



د. فلاح السليمان في أوجوه  
المسؤولية والشفافية  
عاملان مهمان في  
نجاح قياس الأداء

إدارات العلاقات العامة  
بين الدور الحيوي والنظرة النهمية



## التنمية الإدارية

سمير المقرن...  
وفاجعة الرحيل

الأمير د. بندر بن عبد الله آل سعود  
مدير عام مركز المعلومات الوطني  
نسعى لتحقيق مبدأ خدمة  
المواطن لنفسه إلكترونياً

الموروث الاجتماعي  
والثقافي السلبى..  
قيد يكبل الإدارة

## التنمية الإدارية



د. الشافعي  
مدير عام مركز المعلومات الوطني

أيام المهنه  
بين «تسويق» الخريجين  
وقلة عروض التوظيف

التنمية الإدارية  
نظم وعمل على الوظيفة



مجلة

التنمية الإدارية..

نحو إعلام

متخصص

في

إدارة

# التتبعية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١١٢ - ذو الحجة - ١٤٣٤هـ

«حلال الحكومة».. هل لا يزال مائدة  
مستباعدة في نظر البعض؟

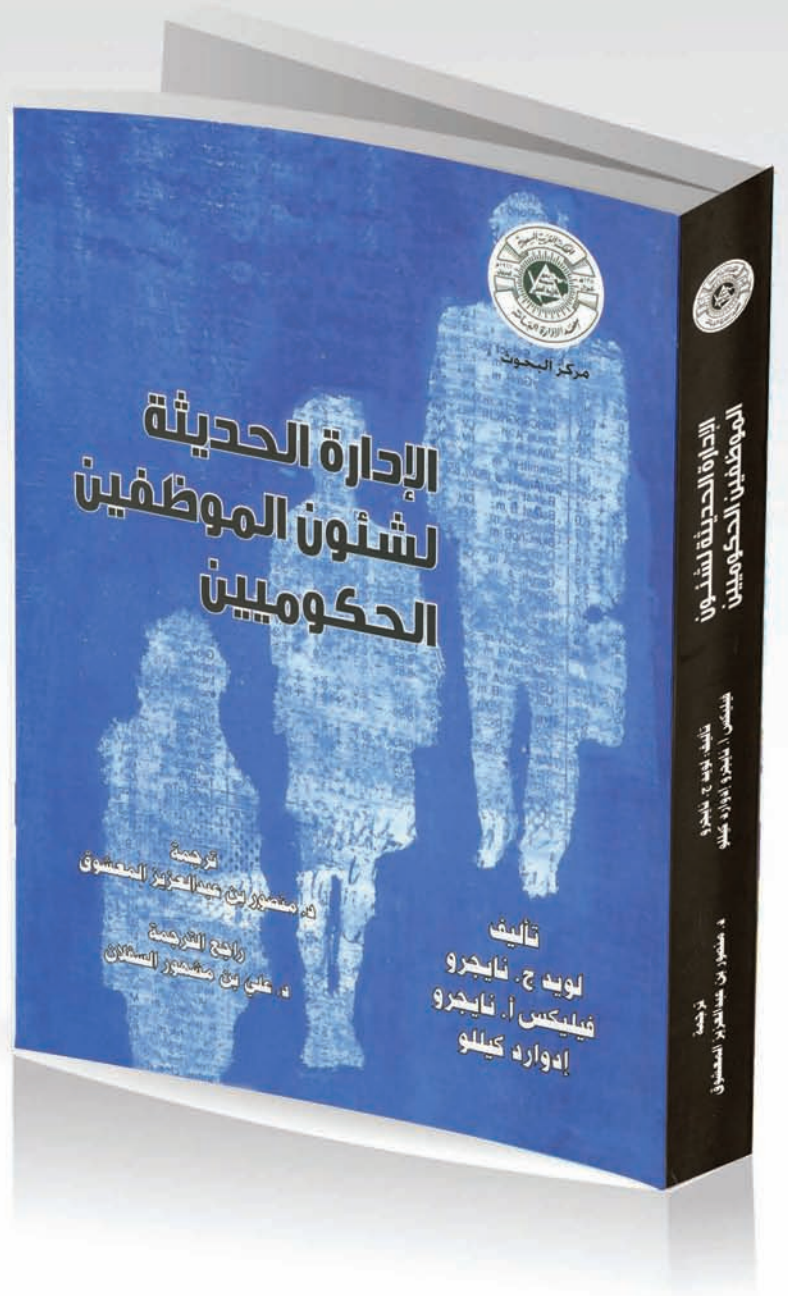
«٦ سيجما» إدارة الجودة الشاملة  
بالتميز في العمل والأداء



المركزية في الإدارة..  
بيروقراطية «معوقة» بصلاحيات مطلقة







#### هذا الكتاب:

يقدم عرضاً لتطور إدارة شئون الموظفين ومعالجة سياساتهم في حكومات الولايات المتحدة الأمريكية والقضايا والتحديات التي تواجه العاملين في هذا المجال، وبين الكتاب في أجزاء كثيرة منه أثر المراكزية والتفويض في شئون الموظفين وتأمين حقوق الموظفين القانونية في جعل الجهاز الحكومي أكثر حساسية واستجابة لاحتياجات المواطن من حيث كفاءة الخدمة وكثافة الإنتاج وقلة التكلفة، كما يتطرق الكتاب إلى تعدد الخدمات الاجتماعية للموظفين بالولايات المتحدة الأمريكية والتي تعد إدارة شئون الموظفين مسئولة عنها مثل: الإجازات بأنواعها، العناية بالأسرة وكبار السن والطفل والمعوقين والمرأة.

ويجاء الكتاب بأنماط من الإصلاح الإداري الذي يدعم تطوير إدارة شئون الموظفين في مجال الاستقطاب والاختيار والدوام المرن والرواتب وتصنيف وتسيير الوظائف وتقويم الأداء ومواقع العمل المرن.

ويشير الكتاب موضوعاً مهماً وهو إعادة النظر في تصنيف الوظائف والمراتب؛ وذلك للتطور الذي اعترض الأعمال الحكومية وإستراتيجيات تنفيذها ومتابعتها.

رمزك: ٩٧٨-٩٩٦٠٠١٤٠٢٠٩

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٣٢هـ

# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة





للاستعلام من أية  
تقديم البلاغات  
19991

سكوتك عما تراه من فساد إداري أو مالي،  
يعد مشاركة فيه.. بلغ حتى لا تقع تحت دائرة المساءلة.



[nazaha.gov.sa](http://nazaha.gov.sa)

رقم السبيل الموحد رقم الشكاوى الموحد  
0112644444 0112645555

الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد  
National Anti-Corruption Commission

# فى الحاخ

112



## متابعات

6

الأمير سعود بن نايف:  
نرى في شباب معهد الإدارة  
العامة المستقبل المشرق

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

رمد:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠

7

## لقاء

22



الخبير الدولي ديفيد أوزبورن للتنمية الإدارية :  
التغيير الإيجابي للأجهزة الحكومية يحدث  
عندما تتوفر الرغبة والدعم



ضمن وفد المملكة برئاسة معالي وزير  
الخدمة المدنية :  
مدير عام معهد الإدارة العامة يشارك  
في اجتماع المجلس التنفيذي للمنظمة  
العربية للتنمية الإدارية بالرباط



طبعت بمطابع  
معهد الإدارة العامة



## التنمية الإدارية

### رئيس التحرير:

أ. عبد الله بن متعب السميح  
مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام  
هاتف: ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس: ٤٧٤٥٠٢٢  
osamia@ipa.edu.sa

### مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشدي  
هاتف: ٤٧٤٥٠٣٩ - rashidis@ipa.edu.sa

### هيئة التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق  
هاتف: ٤٧٤٥٠٣٢ - hadlaqa@ipa.edu.sa

### د. أحمد زكريا أحمد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٤ - mohameda@ipa.edu.sa

### د. محمد بن محمد باجنيدي

فرع المنطقة الشرقية  
هاتف: ٨٣٥٢ / ٨٢٦٨٣٠٠ / التحويلة ٨٣٥٢  
mbajunaid@ipa.edu.sa

### أ. محمد بن زويد العتيبي

فرع منطقة مكة المكرمة  
هاتف: ٨٣١٥ / ٨٣١٥٥٦٦ / التحويلة ٨٣١٥  
otaibmh@ipa.edu.sa

### أ. إلهام بنت عبد اللطيف الناصر

الفرع النسوي  
هاتف: ٤٧٤٥٨٧٧ - elhamn@ipa.edu.sa

### سكرتير التحرير:

أ. نايف بن عبد العزيز الحسين  
هاتف: ٤٧٤٥٠٣١ - hossainn@ipa.edu.sa

### الإخراج الفني:

أ. صلاح الدين وديدي  
هاتف: ٤٧٤٥٥٦٤ - wadidis@ipa.edu.sa

## الافتتاحية

نحن على موعد معكم قرائنا الكرام على صفحات مجلتكم «التنمية الإدارية»: لنقدم لكم كل ما هو جاد وجديد ومفيد في الشأن الإداري، ففي قضية هذا العدد نفتح ملف «المركزية في الإدارة واتخاذ القرارات» وتداعياتها على بيئة العمل ومساراته، فهي من أصعب المعضلات في الجهات الحكومية؛ لأنها تحصر السلطة في يد رئيس الجهاز أو جهات محدودة في المنظمات، بحيث لا يبت في أي شأن من شئون العمل سواء التطوير أو التنظيم أو المعاملات اليومية دون الرجوع إلى القيادة الإدارية العليا، وأخذ موافقتها، مما يعني بطء القرار، وضعف اتخاذه، وتهميش الكفاءات الإدارية، والموظفين دون مراعاة لأهمية توزيع المهام، والمسئوليات، والصلاحيات الإدارية بين المسؤولين في شئون العمل، لذلك استضفنا عدداً من الخبراء والمتخصصين لمناقشة أبعاد هذه القضية، وطرح حلول مقترحة بشأنها.

ونطرح أمامكم تحقيقاً حول إحدى صور الفساد الإداري، وهي استغلال بعض الموظفين لمقتنيات وموارد الوظيفة للأغراض الشخصية، والتي تكلف الدولة مبالغ لا يستهان بها من الميزانية، لذلك فإنه من المنطقي أن تستخدم جميع هذه المقتنيات لإنجاز الأعمال، وبشكل صحيح ودون هدر، وأن يتم احترام ما يسميه البعض «حلال الحكومة»، لكن ما يحدث أحياناً أن بعض ضعاف النفوس يتصرفون فيه دون حسيب أو رقيب، أو يتم العبث فيه واستغلاله لأمر خارجة عن نطاق العمل، فبادرت «التنمية الإدارية» بالتصدي لهذه الظاهرة المحدودة: لتتعرف على أبعادها بشكل متعمق.

ونقدم لكم لقاءً: أحدهما مع الخبير الأمريكي الدولي «ديفيد أزيورن»، الذي يعد أحد الخبراء البارزين في مجال الإدارة الإستراتيجية، فالتقيناه على هامش اجتماع الطائفة المستديرة، الذي نظمه معهد الإدارة العامة بمدينة الدمام مؤخراً، وطرحنا عليه مجموعة من التساؤلات حول: تجربته الاستشارية في التطوير الإداري، ومؤلفاته، وتجربته الأخيرة في هذا الاجتماع. أما اللقاء الثاني فأجريناه مع د. خالد بومطيع، رئيس جمعية البحرين للجودة، الذي تحدث إلينا عن المسئولية الاجتماعية للمؤسسات المختلفة، ودورها في الشراكة المجتمعية، والنماذج المختلفة لتطبيقها.

ونتناول معكم تقريرين مهمين حول أداء المنظمات الإدارية: الأول موضوعه «٦ سيجما»، باعتباره مفهوم وأسلوب الجودة العصري، الذي حقق شهرة كبيرة بين كافة المؤسسات التي تسعى نحو التميز وتحقيق مستويات جودة فائقة. وأما التقرير الثاني فهو يدور حول «مشروع ضمان الجودة والاعتماد بمعهد الإدارة العامة».

بالإضافة إلى الأخبار المتنوعة، وباقية منتقاة من المقالات التي يكتبها خبراء وإعلاميين ومتخصصين معنيين بالشأن الإداري، والأبواب والزوايا الثابتة، التي تظالعونها بمجلكم «التنمية الإدارية» ■

## قضية العدد

# 24



### المركزية في الإدارة..

بيروقراطية «معوقة» بصلاحيات مطلقة

## تحقيق



# 34

### « حلال الحكومة » ..

هل لا يزال مائدة مستباجة في نظر البعض؟



## لدى لقاءه بمنسوبي المعهد بالمنطقة الشرقية

## الأمير سعود بن نايف: نرى في شباب معهد الإدارة العامة المستقبل المشرق



في الخطة الشاملة للمعهد، يسعى لتحقيق مجموعة من الإنجازات ضمن أنشطته الرئيسية في التدريب والاستشارات، إضافة إلى المشاريع التي يسعى لإنجازها ضمن خطته لهذا العام ١٤٣٤/١٤٣٥هـ.

وتتضمن هذه الخطة: استضافة فعاليات اجتماع الطاولة المستديرة للقيادات العليا من وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين ومن هم في مستواهم القيادي، وقد عقد اجتماع هذا العام خلال الشهر الماضي وكان بعنوان «استراتيجيات التميز في المنظمات الحكومية»، كذلك تتضمن الخطة تنفيذ ٨٢ برنامجاً تدريبياً يلتحق بها ما يقارب من ١٢ ألف متدرب، وتنفيذ أربعة برامج إعدادية يلتحق بها ٤٥٠ دارساً، وتنفيذ ١٧ حلقة تطبيقية يلتحق بها ٤٢٥ مشاركاً، وإعداد ١٧ استشارة إدارية، وتنفيذ ١٥ برنامجاً تدريبياً من خلال مركز الأعمال، وتنفيذ عدد من البرامج في الجامعات.

وأضاف العرفج: إن المعهد يسعى لزيادة أعداد الملتحقين ببرامج القدرة الواحدة من خلال إعادة النظر في آلية الترشيح للبرامج، مؤكداً على أن خطة الفرع لهذا العام ستساهم - بإذن الله - في رفع كفاءة موظفي الدولة وتطوير الأجهزة الحكومية بالمنطقة، والمساعدة في دعم عمليات توطيق القوى العاملة ودفع عملية التنمية الشاملة في المملكة، ويتطلع معهد الإدارة العامة إلى مزيد من التعاون مع كافة الأجهزة الحكومية في المنطقة؛ للاستفادة من أنشطة المعهد المختلفة في مجالات التدريب والاستشارات والبحث العملي ■

أشاد صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن نايف بن عبدالعزيز أمير المنطقة الشرقية بجهود معهد الإدارة العامة بالمنطقة خاصة، وبالمملكة عامة، على ما يقوم به من عمل على مر السنين في تأهيل الكوادر في مختلف المجالات وتصميم البرامج وحلقات التدريب وورش العمل؛ لتمكين جميع العاملين في الدولة وباقي القطاعات من إعطائهم الحصة التدريبية اللازمة وورش العمل، التي تساعدهم على أداء مهامهم الوظيفية بالإضافة إلى مشاركة المعهد في العديد من اللجان المختصة في مختلف وزارات المملكة ودوائرها. وأضاف سموه: أسعدني أن أرى بعض المدربين الشباب الذين هم ولله الحمد نواة صالحة ونرى فيهم المستقبل المشرق، وهم الشباب الذين نفخر بهم وننظر لهم نظرة تفاؤل لغد مشرق إن شاء الله.

جاء ذلك خلال استقبال سمو أمير المنطقة الشرقية، سعادة مدير عام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية أ.عبدالرحمن العرفج والوفد المرافق له من منسوبي المعهد، وبعض الدارسين، وذلك في إطار حفل استقبال الإمارة الأسبوعي للجهات التعليمية والحكومية في المنطقة الشرقية.

حيث ألقى بعد ذلك أ.عبدالرحمن العرفج كلمة، شكر فيها سموه على إتاحة الفرصة لهم لإطلاع سموه والحضور على الأهداف التي يسعى المعهد لتحقيقها ضمن خطته للعام التدريبي ١٤٣٤/١٤٣٥هـ، وأوضح أن فرع معهد الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية وفي إطار دوره

## بمشاركة وفد المملكة برئاسة معالي د. عبد الرحمن بن عبد الله البراك وزير الخدمة المدنية؛ د. أحمد الشعيبي يشارك في اجتماع المجلس التنفيذي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية بالرباط



عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية د. رفعت الفاعوري. ورحب د. الشعيبي في كلمته الافتتاحية بالجميع في دولة المغرب الشقيقة، متمنياً أن يقدم هذا الاجتماع ما يفيد التنمية الإدارية في الوطن العربي، ومقدماً شكره لمعالي د. عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي المدير العام السابق لمعهد الإدارة العامة على جهوده وما قدمه أبان رئاسته للمجلس التنفيذي للمنظمة في الفترة السابقة. ومن جانب آخر رأس الوفد السعودي في جلسة الافتتاح على مستوى المندوبين الخبراء وكيل وزارة الخدمة المدنية للشئون الفنية أ. عبد الله بن علي الملفي، وناقش المجتمعون في الجلسة عدداً من النقاط ذات العلاقة بالتنمية الإدارية في الوطن العربي ■

شارك معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبد الله الشعيبي ضمن وفد المملكة، الذي رأسه معالي وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة المعهد د. عبد الرحمن بن عبد الله البراك، في فعاليات اجتماع المجلس التنفيذي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية في دورته الـ ٩٨، الذي عقدته المنظمة في مدينة الرباط بالمملكة المغربية، وذلك على مدى ثلاثة أيام خلال الفترة من الاثنين ٢٣ وحتى الأربعاء ٢٥/١٢/١٤٣٤هـ، الموافق من ٢٨ وحتى ٣٠/١٠/٢٠١٣م.

وقد رأس معالي المدير العام د. أحمد بن عبد الله الشعيبي الجلسة الافتتاحية للمجلس التنفيذي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية على مستوى المندوبين الخبراء من الدول العربية، بحضور مدير

### المدير العام يلتقي بمدير عام «يسر»

التقى معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبد الله الشعيبي، سعادة المدير العام لبرنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر) المهندس علي بن صالح آل صمع، والوفد المرافق، حيث تم بحث آليات تنفيذ اتفاقية مبادرة بناء القدرات وتنمية مهارات التعاملات الإلكترونية في الجهات الحكومية، والتي وقع المعهد مؤخراً اتفاقيتها مع (يسر). وقد حضر اللقاء من المعهد كل من: سعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات د. مساعد بن عبد الله الفريان، ومدير عام مركز الحاسب الآلي أ. محمد العتيبي، ود. عبدالعزيز القصير، ومدير إدارة التطبيقات وتطوير الأنظمة أ. عبد الله العمران. وقد ضم الوفد الزائر كلاً من: مدير مركز التميز للأبحاث والتسويق أ. مصطفى خان، ورئيس الفريق الوطني لقياس التحول أ. سهيل الأملعي، ومدير مكتب إدارة الإستراتيجية أ. طارق الرشيد، وأخصائي أول تعاملات إلكترونية أ. عبد الله السالم ■



## المعهد يوقع اتفاقية مع «الصرح» للسياحة

التقى معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعبي، سعادة نائب مدير عام شركة «الصرح» للسياحة والسفر طلال المهيدب والوفد المرافق له، حيث تم توقيع اتفاقية الخدمات التي ستقدمها الشركة للمعهد ومنسوبيه، بحضور كل من: سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب د. صلاح بن معاذ المعيوف، وسعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات د. مساعد بن عبدالله الفريان، ومدير عام الشئون الإدارية والمالية أ. عبدالله الحميدان، ومدير إدارة المشتريات أ. أحمد الجماج.

وسيتم بموجب هذه الاتفاقية افتتاح مكتب داخل المعهد للشركة، حيث تقوم من خلاله بعمل حجوزات الطيران وإصدار التذاكر لجميع منسوبي المعهد ■



## المعهد يقيم حفل معايدة واستقبال



بحضور معالي المدير العام د. أحمد بن عبد الله الشعبي، أقامت إدارة العلاقات العامة والإعلام بالتنسيق مع لجنة النشاط الاجتماعي حفل معايدة لمنسوبي المعهد، حيث استقبل معالي المدير العام منسوبي المعهد الذين هناؤه بمناسبة عيد الأضحى المبارك واستئناف العمل بعد الإجازة. وحضر حفل الاستقبال سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب د. صلاح بن معاذ المعيوف، وسعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات د. مساعد بن عبدالله الفريان، وعدد من كبار المسؤولين، بالإضافة إلى مديري العموم ومديري الإدارات ومنسوبي المعهد من أعضاء هيئة تدريب وإداريين، حيث تبادل الجميع التهاني والتبريكات بهذه المناسبة السعيدة. الجدير بالذكر أن تنظيم هذا الاحتفال يأتي بهدف تعزيز روابط الألفة والمحبة وتعميق العلاقات الإنسانية بين منسوبي المعهد ■

## دورة تدريبية للإداريين في دبي

شارك عدد من الإداريين بالمعهد في الدورة التدريبية (التجديد والابتكار في بيئة العمل والتفكير الإبداعي) المنعقدة في مدينة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، خلال الفترة من ١٥ وحتى ١٩ ذو الحجة ١٤٣٤ هـ، وتأتي هذه الدورة ضمن نشاط التدريب الخارجي للزملاء الإداريين بالمعهد، والتي شارك فيها تسعة من الإداريين، إضافة إلى أ. خالد بن محمد القحطاني الذي يتولى مهام منسق الإدارة العامة للتخطيط والتطوير ■

## المدير العام يلتقي وفد «موبايلي»



التقى معالي المدير العام د. أحمد بن عبدالله الشعبي بمكتبه وفد شركة «موبايلي»، الذي ضم كلاً من: سعادة أ. اسماعيل بن سعيد الغامدي الرئيس التنفيذي لقطاع الأعمال التجاري، وسعادة أ. عبدالرحمن بن منصور القحطاني مدير المبيعات للقطاع الحكومي، وقد حضر اللقاء من المعهد سعادة مدير عام مركز الحاسب الآلي أ. محمد العتيبي ■



افتتحه معالي د. أحمد بن عبد الله الشعبي مدير عام المعهد:

## اجتماع الطاولة المستديرة «إستراتيجية التميز في المنظمات الحكومية» بالدمام



د. أحمد الشعبي:

المعهد يسعى بقوة لتنمية مهارات القيادات الحكومية العليا

تغطية: د. محمد باجنيد

افتتح معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبد الله الشعبي اجتماع الطاولة المستديرة، والذي قدمه الخبير الدولي/ ديفيد أوزبورن خبير الإدارة الإستراتيجية بالولايات المتحدة الأمريكية، وعقدت فعالياته بفرع المعهد بالمنطقة الشرقية بمدينة الدمام، وشارك فيه أكثر من ٥٠ قيادياً حكومياً يمثلون عدداً من أصحاب المعالي ووكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين ومن في مستواهم الوظيفي في الأجهزة الحكومية. كما شهد الاجتماع حضوراً إعلامياً واهتماماً من جانب وسائل الإعلام المختلفة، سواء الصحف المطبوعة أو الإلكترونية ومواقعها على شبكة الإنترنت وكذلك القنوات التلفزيونية والفضائيات والإذاعة، حيث أدلى معالي د. أحمد بن عبد الله الشعبي بتصريح لوسائل الإعلام أوضح فيه أهمية عقد مثل هذا الاجتماع للقيادات الحكومية، وأن المعهد يسعى بقوة لتنمية مهارات القيادات الحكومية العليا وإطلاعها على المستجدات والمتغيرات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر؛ لدعمها ومساندتها في أداء أدوارها المهمة والمؤثرة في مسارات التنمية الوطنية الشاملة، التي تشهدها المملكة وتعمل على تحقيقها في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، يحفظه الله.

ويأتي تنظيم هذا الاجتماع انطلاقاً من دور معهد الإدارة العامة في تنمية مهارات قيادات الإدارة العليا في الأجهزة الحكومية، وحرصاً منه على مواكبة المفاهيم والأساليب والتطبيقات الإدارية الحديثة، والاستفادة من التجارب الدولية الرائدة والناجحة ونقلها إلى بيئة الإدارة المحلية بالمملكة للإسهام في تطويرها وتنميتها. وقد تحدد الهدف من الاجتماع في تسليط الضوء على استراتيجيات التميز وتطبيقاتها في الأجهزة الحكومية، وتضمن الاجتماع عدداً من المحاور الرئيسية وهي: إستراتيجيات المنظمات عالية الأداء والوضوح، وإستراتيجية الدافعية والحوافز، وإستراتيجية المستفيدين، وإستراتيجية الضبط والتوجيه، وإستراتيجية ثقافة المنظمة.

ومن الجدير بالذكر أن الخبير الدولي ديفيد أوزبورن يعد شريكاً رئيساً في «مجموعة الإستراتيجيات العامة» لمساعدة المنظمات الحكومية على تحسين أدائها، وقد عين في عام ١٩٩٣م في منصب كبير مستشاري نائب الرئيس الأمريكي آل غور للمساعدة في إدارة ومراجعة الأداء الوطني لحكومة الرئيس كلينتون. وقد عمل الخبير الدولي مع العديد من المنظمات داخل الولايات المتحدة وخارجها وقدم المشورة للعديد من القادة في القطاعين العام والخاص. وقد تخرج الخبير الدولي من جامعة ستانفورد بمرتبة الشرف (١٩٧٤م)، وهو من كبار أساتذة معهد السياسات التقدمية، وقدم الكثير من المحاضرات في جميع أنحاء العالم ■



## ندوات ومؤتمرات



### فريق تقييم أثر التدريب والبحوث والاستشارات على التنمية في دول مجلس التعاون يزور المعهد



استضاف المعهد اجتماعات فريق تقييم أثر التدريب والبحوث والاستشارات على التنمية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية مع مسئول المعهد، وحضرها كل من : سعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات د. مساعد بن عبدالله الضريان، ومدير عام الإدارة العامة للتخطيط والتطوير د. بندر بن أسعد السجنان، ومدير عام مركز البحوث د. عبد المحسن بن فالح اللحيد، ومدير إدارة البرامج الإدارية د. محمد البكر، ومدير إدارة تصميم وتطوير البرامج أ. زياد المشيقح، ومدير إدارة القبول والتسجيل أ. هلال العسكر، ومدير إدارة الجودة أ. عبدالله الشايعي.

جدير بالذكر أن فريق تقييم أثر التدريب والبحوث والاستشارات على التنمية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، يضم كلاً من : أ. إسحاق أمين من معهد الإدارة العامة بمملكة البحرين، ود. فيصل البواردي، وأ. سعود العتيبي من معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، وأ. دلال الدوخي، وأ. بدور البدر من ديوان الخدمة المدنية بدولة الكويت. كما حضر الاجتماعات مع الفريق من الأمانة العامة لمجلس التعاون مدير إدارة الموارد البشرية أ. عبدالله الخروصي. وقد نظمت إدارة العلاقات العامة والإعلام برنامجاً لزيارة الفريق داخل المعهد شملت المكتبة وقاعات التدريب، كما قام أعضاء الفريق النسائي بجولة تعريفية في فرع المعهد النسوي. حيث استقبلت سعادة مديرة عام الفرع النسائي للمعهد، د. هند آل الشيخ عضوتي الفريق أ. بدور البدر، وأ. دلال الدوخي من دولة الكويت الشقيقة، وقد قدمت سعادة مديرة عام الفرع للضيوف نبذة عن نشاطات الفرع المختلفة. وعقب اللقاء قام الفريق بجولة تعريفية شملت إدارات الفرع، رافقتهم فيها كل من : منسقة التخطيط والتطوير بالفرع د. أروى عبدالعزيز، ومديرة إدارة العلاقات العامة أ. نور الكربي، ومديرة مركز الحاسب الآلي أ. موزي المريح ■

المؤتمر السنوي العام الثالث عشر للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، تحت عنوان: (حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية: خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة)، تقيمه المنظمة تحت رعاية أمينها العام د. نبيل العربي، بفندق انتركونتيننتال سيتي ستارز بمنطقة مدينة نصر-

القاهرة - جمهورية مصر العربية، خلال الفترة من ٩ - ١١ ديسمبر ٢٠١٣. ويهدف المؤتمر إلى تحديد نقاط ضعف تطبيقات الحوكمة ونظم الإدارة العامة التي كشفتها الأزمات الاقتصادية والمؤسسية، وتدابيراتها المستمرة، ومعرفة عمليات الحوكمة وأساليبها الجديدة وملامح الإدارة العامة، وسمات الحكم الرشيد والإدارة العامة الجديدة، بالإضافة إلى معرفة كيفية مواجهة التحديات التي تهدد التنمية المستدامة وسيادة القانون ورفاهية المواطنين وصحتهم.

ملتقى: صناعة القرار والتميز المؤسسي من منظور قانوني وإداري، تنظمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بإمارة الشارقة، بالإمارات العربية المتحدة، خلال الفترة من ٩ - ١١ ديسمبر ٢٠١٣. ويهدف الملتقى إلى التعريف بالمرحلة المنهجية لصناعة واتخاذ القرار ومقومات القرار الفعال، و أثر أنماط القيادة الإدارية على صناعة القرار، وتوضيح دور المعلومات والذاكرة المؤسسية والتقارير الإدارية والمالية في دعم صناعة القرار، إضافة إلى إلقاء الضوء على أهمية سياسات التمكين والمشاركة في صنع واتخاذ القرار.

المؤتمر العربي الثاني عشر: الأساليب الحديثة في إدارة المستشفيات، تحت عنوان: تنمية قدرات الموارد البشرية في القطاع الصحي العربي. تنظمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بفندق كراون بلازا، بإمارة دبي - دولة الإمارات العربية المتحدة، خلال الفترة من ١٠ - ١٢

ديسمبر ٢٠١٣. ويستهدف المؤتمر قيادات الأجهزة الصحية والطبية في الوزارات والمؤسسات العربية المركزية والمحلية، وقيادات مؤسسات قطاع الأعمال ذات الصلة بالقطاع الصحي والطبي، وأعضاء هيئات التدريس بكلية الطب والتمريض والمعاهد الصحية والطبية العربية، والقيادات الإدارية والطبية بالمؤسسات العلاجية والمستشفيات والمراكز الصحية والطبية في الوطن العربي (الحكومي والخاص والاستثماري)، والخبراء والمتخصصون في إدارة وتطوير القطاع الصحي في الوطن العربي، بالإضافة إلى مديري إدارات التدريب والموارد البشرية بوزارات الصحة في الدول العربية، ومديري مراكز التدريب القومية.

## المدير العام يلتقي بالعائدين من البعثة

التقى معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبد الله الشيعبي أعضاء وعضوات هيئة التدريب العائدين من البعثات من حملة الدكتوراه والمجستير في المركز الرئيس والفروع، وذلك بحضور سعادة مدير عام الإدارة العامة للتخطيط والتطوير د. بندر بن أسعد السجان، حيث رحب معاليه بكافة العائدين، وهنأهم على ما حققوه من تأهيل علمي مميز، مشيراً إلى أنهم فخر للمعهد ومنسوبيه، وأن عليهم أدواراً مهمة خلال المرحلة القادمة لخدمة المعهد والوطن، ومؤكداً معاليه على أن المعهد حريص على تهيئة كافة الإمكانيات لخدمتهم، ودعمهم لتحقيق كل ما يصبون إليه. كما تحدث معالي المدير العام عن عدد من المشروعات التطويرية التي يسعى المعهد إلى تحقيقها: لتحقيق المزيد من التميز والمكانة المتفردة للمعهد ومنسوبيه، بعد ذلك تم فتح باب الأسئلة والحوار والنقاش. وقد حضر اللقاء كل من: مدير إدارة تطوير الموارد البشرية أ. موسى المطيري، ورئيس قسم الابتعاث والإيفاد أ. عبد الله الشايبي، ومنسقو الإدارة العامة للتخطيط والتطوير بالفروع: د. محمد باجنيد، ود. أروى عبدالعزيز، وأ. شاكرك خليل.

جدير بالذكر أن حضور الزميلات كان عبر الدائرة التلفزيونية المغلقة ■

## مركز الأعمال ينفذ ٣٧ برنامجاً تدريبياً لجامعة الأميرة نورة والصندوق العقاري

ينفذ مركز الأعمال خلال الفصل التدريبي الحالي ٣٧ برنامجاً تدريبياً، لكل من صندوق التنمية العقارية وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وذلك بالمركز الرئيس للمعهد بالرياض والفرع النسوي ويلتحق بها ٩٢٥ موظفاً وموظفة من منسوبي الصندوق والجامعة. ويشارك في البرامج المنفذة لصندوق التنمية العقارية ٣٢٥ متدرباً، وتحدد هذه البرامج في: مهارات التعامل مع المراجعين، والاتصال الإداري، ومهارات التعامل مع الرؤساء، وسلوكيات الوظيفة العامة، ومهارات التعامل مع ضغوط العمل، وإدارة الوقت، والاتصالات الإدارية، والأرشفة الالكترونية، ومبادئ المحاسبة المالية، والحقوق والمزايا المالية للموظف، ومعالجة النصوص، والحسابات الختامية الحكومية، وتحرير الرسائل باستخدام الحاسب الآلي. كما يشارك في البرامج المنفذة لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ٦٠٠ متدربة، وتحدد هذه البرامج في: مهارات التعامل مع المراجعين، وسلوكيات الوظيفة العامة، ومهارات التعامل مع الرؤساء، والاتصال الإداري، ومهارات التعامل مع ضغوط العمل، والانتماء والولاء الوظيفي، والسكرتارية الالكترونية، وتنظيم وثائق المكتب، وتحرير الرسائل باستخدام الحاسب الآلي، وأعمال السكرتارية، والأرشفة الالكترونية، وإدارة الوقت ■



## د. مشيب القحطاني يشكر القيادة على تعيينه مستشاراً بالمرتبة الخامسة عشرة بوزارة الخدمة

رفع د. مشيب بن عايض عبد الله القحطاني أسمى آيات الشكر والتقدير لمقام خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين على الثقة الكبيرة، بعد صدور قرار مجلس الوزراء بتعيينه على وظيفة (مستشار خدمة مدنية) بالمرتبة ١٥ بوزارة الخدمة المدنية. وعبر عن اعتزازه بهذه الثقة مؤكداً أنها ستكون حافزاً له لتقديم المزيد من الجهود وبذل العطاء للمساهمة في نماء الوطن الغالي، الذي يشهد ازدهاراً كبيراً في عهد خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين، حفظهما الله. ونوه د. مشيب القحطاني بالدعم الكبير الذي تحظى به مختلف مسارات التنمية وأجهزتها في الدولة، وما تشهده الأجهزة الحكومية



من تطور وتحديث في إطار التنمية الشاملة، عبر تطوير أساليب الأداء الكلي لأجهزة الخدمة المدنية في المملكة، بما يتواءم والتطورات العالمية في مجالات الخدمة المدنية. من خلال جهود وزارة الخدمة المدنية، وخطتها التي تهدف إلى المساهمة الفاعلة في جهود وبرامج الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية وتعزيز قدرات الموظفين وتطوير مهاراتهم وإيجاد روح المبادرة والتميز والتنافسية. وهي جهود مباركة سوف تسهم - بمشيئة الله تعالى - في الدفع بعجلة التطور في بلدنا الغالية؛ لتحقيق المزيد من الإنجازات الهامة في مجالات التنمية الوطنية الشاملة. وفي ختام تصريحه دعا سعادة د. مشيب القحطاني المولى عز وجل أن يعينه على أداء مهامه ليؤدي الأمانة على أكمل وجه، وأن يكون عند حسن ظن ولاة الأمر. كما تقدم د. مشيب القحطاني بخالص الشكر والتقدير إلى معالي وزير الخدمة المدنية، رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة، الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله البراك، ومعالي نائب وزير الخدمة المدنية، د. صالح بن عبد الرحمن الشهب، ومعالي مدير عام المعهد، د. أحمد بن عبد الله الشيعبي، على التوجيه السديد والدعم اللامحدود، كما شكر لهم ثقتهم الكبيرة التي أولوها إياه، داعياً لهم بالتوفيق والسداد.

جدير بالذكر أن د. مشيب بن عايض القحطاني حاصل على درجة الدكتوراه من جامعة فرجينيا كومونولث، بالولايات المتحدة الأمريكية في مجال فلسفة الإدارة والسياسة العامة، كما حصل من نفس الجامعة على درجة الماجستير في مجال إدارة الأعمال، وهو حاصل على درجة الماجستير في مجال علم النفس، جامعة ميسوري بالولايات المتحدة الأمريكية وتدرج في العمل في معهد الإدارة العامة في عدة مواقع في مجالات التدريب والبحوث والدراسات والاستشارات الإدارية، كان آخرها مديراً عاماً لمركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية، وعمل مستشار تنظيم في اللجنة العليا للتنظيم الإداري، كما عمل مديراً لإدارة البحوث بالمعهد، ومديراً لإدارة البرامج الإدارية، وأستاذاً مساعداً للإدارة والسياسة العامة بقطاع الإدارة العامة، وترأس العديد من الفرق واللجان التطويرية في المعهد، إلى جانب تمثيل المعهد في عدد من اللجان الوطنية، وله العديد من البحوث، وأوراق العمل، في عدد من المؤتمرات والندوات المحلية والإقليمية والدولية في مجالات قياس الأداء المؤسسي والقيادة وتنمية الموارد البشرية ■



## «الخدمة المدنية» تنظم ورشة عمل حول التنظيم الإداري للوزارة



عقدت وزارة الخدمة المدنية بالتعاون مع معهد الإدارة العامة ورشة عمل بعنوان (التنظيم الإداري لوزارة الخدمة المدنية)، وذلك في مركز الأمير سلمان للمؤتمرات بالمعهد؛ لمناقشة الهيكل التنظيمي الحالي لوزارة الخدمة المدنية ومدى ملائمته واتساقه مع الإستراتيجية الجديدة للوزارة، من خلال دراسة وتشخيص وتحليل الوضع الراهن للتنظيم الإداري للوزارة، ومعرفة إيجابياته وسلبياته، وجوانب التطوير التنظيمي التي تحتاجها الوزارة للارتقاء بخدماتها لمستويات أعلى.

وقد افتتح فعاليات الورشة معالي نائب وزير الخدمة المدنية د. صالح بن عبدالرحمن الشهيب، وبحضور سعادة مدير عام المعهد بالإناية د. صلاح بن معاذ المعيوف، وسعادة نائب المدير العام للبحوث

والمعلومات د. مساعد بن عبدالله الفريان، وحضر الورشة عدد من وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين وعدد من المسؤولين وذوي الاختصاص من الجهات الحكومية، وعدد من أعضاء مجلس الشورى وعدد من الأكاديميين المختصين في مجال التنظيم الإداري بالجامعات السعودية، بالإضافة إلى أعضاء الهيئات والجمعيات المهنية ذات العلاقة بموضوع الورشة ■

### المعهد يشارك في معرض

#### «جيتكس» في دبي

شارك المعهد في فعاليات معرض «جيتكس للتقنية ٢٠١٣م» خلال الفترة من ١٥ وحتى ١٩ ذو الحجة ١٤٣٤هـ، والذي نظمته واستضافه مركز دبي التجاري العالمي بمشاركة ٣٥٠٠ شركة من ١٥٠ دولة. حيث عرضت الشركات المشاركة أحدث ما توصل إليه القطاع التقني من خدمات ومنتجات مبتكرة أمام صانعي القرار والمستثمرين والخبراء والمهتمين من جميع القطاعات. جدير بالذكر أن المعرض شارك فيه هذا العام ١٢ زميلاً من أعضاء هيئة التدريب المختصين في مجال الحاسب الآلي ■

### وفد من معهد الإدارة العامة يزور «أرامكو»

قام فريق من معهد الإدارة العامة بزيارة لشركة «أرامكو» بالمنطقة الشرقية؛ لمناقشة سبل التعاون بين المعهد والشركة في مجال توظيف خريجي المعهد من البرامج الإعدادية الموجهة للقطاع الخاص، وقد مثل المعهد في هذا الاجتماع كل من: د. أحمد الزهراني مدير إدارة برامج القطاع الأهلي، وأ. عبد الله الدويش منسق مركز الأعمال بفرع المعهد بالمنطقة الشرقية. ومثل شركة «أرامكو» كل من: أ. سراج العتيبي مشرف قسم الشراكات والتدريب الصناعي في إدارة الشراكات التعليمية، وأ. عبد القيوم النور مطور ومحلل برامج، قسم التدريب بالمشاركة وتدريب موظفي المقاولين في دائرة التدريب الصناعي، وأ. أحمد المليحي، وأ. فاطمة البيات، وأ. فاطمة سعد ■

### أ. صالح الغامدي مديراً عاماً لفرع المعهد

#### بمنطقة عسير

صدر قرار معالي المدير العام د. أحمد بن عبدالله الشيعبي بتكليف سعادة أ. صالح بن محمد مسفر الغامدي بالعمل مديراً عاماً لفرع معهد الإدارة العامة بمنطقة عسير. ويحمل أ. صالح



الغامدي درجة الماجستير في الاقتصاد من جامعة ولاية بنسلفانيا، بالولايات المتحدة الأمريكية ١٤٠٣هـ - ١٤٠٦هـ. وقد التحق بالمعهد عام ١٤٠١هـ، حيث عمل مساعد مدرب، ثم مدرب اقتصاد، ثم منسق برامج اقتصادية ومالية، فمُنسق قطاع الاقتصاد. وعمل

خلال الفترة من ١٤١٦/٧/٨ إلى

١٤١٨/٩/١١هـ مساعداً لمدير إدارة البرامج المالية، ثم مساعداً لمدير عام البرامج المالية والإدارية خلال الفترة من ١٤١٨/٩/١٢هـ إلى ١٤٢٠/٩/١٢هـ، ومديراً لإدارة البرامج المالية خلال الفترة من ١٤٢٠/٩/١٣هـ إلى ١٤٢٢/٣/٢٣هـ، ثم مديراً عاماً للبرامج المالية والاقتصادية خلال الفترة من ١٤٢٢/٣/٢٤هـ إلى ١٤٢٧/٥/٢١هـ، ثم رئيساً لفريق دراسات قطاع الاقتصاد والمال في اللجنة العليا للتنظيم الإداري خلال الفترة من ١٤٢٧/٥/٢١هـ إلى ١٤٣٤/١٢/١٧هـ ■

محدث



أ. عبد الله بن متعب السّميح\*

## «فارسٌ من ورق»

يقول المتنبي :

ولم تنزل قلة الأنصاف قاطعةً

بين الرجال وإن كانوا ذوي رحم

عند النظر إلى شخصية المتنبي وإشكالاتها الفكرية والنفسية والاجتماعية، وما أثارت هذه الشخصية بقدرتها الإبداعية الخارقة من كوامن الحسد والسخط لدى مناوئ المتنبي مثلما أثارت من كوامن الإعجاب والدهشة لدى محبيه، يرى المتأمل أن شخصية من (مألاً الدنيا وشغل الناس) جديرة، بكل ذلك وبما أن تلك الشخصية بما امتلكت من التميز والتفرد

”

تقف على هرم الشعر منذ ألف أو تزيد، فإن السؤال الجدير بالطرح والذي يتعلق بسلوك المتنبي وليس بعبقريته هو : ألا ترى الشخصية العربية مكاناً لذاتها إلا بسحق ومصادرة الآخر ووصمه بكل نقیصة

(أفي كل يوم تحت ضبني شويعرٌ ضعيفٌ يقاويني قصيرٌ يطاولُ)  
(بأي حق تقول الشعر عنفةٌ تجوز عندك لأعرب ولا عجمُ)

أثار هذه التدايعات قول أحد الزملاء المثقفين : لماذا كلما بزغ نجمٌ مبدعٌ لدينا تكافته سهام الغيرة والحسد وكأنه سيقتلع جذور من سبقوه، ولماذا نرى الكاتب صاحب التجربة الطويلة لا يشيد بأي تجربة جديدة، كأنه يرى أن إشدته ستنقص من مكانته الأدبية.

إنني أعتقد أن شخصية الفارس الذي لا يشق له غبار والتي ترسخت عبر القرون في الثقافة العربية، لازالت كامنة في اللاوعي الجمعي وهكذا يرى كل صاحب موهبة أنه ذلك الفارس الذي لن يكون له مكانٌ إلا باندحار الآخر، وطرده من المجال كله.

وإذا افترضنا جدلاً أن شخصيات المبدعين ذات مواصفات خاصة تتسم بالحساسية المفرطة والرهافة التي تجعلها تأخذ الأمور بخيال المبدع وليس بعقل البصير، فما الذي يجعل هذه الظاهرة أعني مصادرة الآخر ماثلة في المشهد الإداري، لدرجة أن مصالح الناس قد تُعطل بسبب المماحكات التي لا طائل منها سوى وصم الطرف الآخر بالضعف وعدم الكفاءة، لأن أحدهم يرى نفسه متنبياً إدارياً وأنه مركز الكون في الشأن الإداري، ولا يرى له قوة إلا بإضعاف الأطراف الأخرى وفي النهاية فإن الضعف سيطال الجهاز بأكمله، طالما أن الرؤية مبنية على المجد الشخصي وليس على العمل الجمعي والتكاملي، على أن التنافسية جزءٌ من تميز الأداء إلا أنها غريبة على ثقافة (الفارس الذي لا يشق له غبار)، والذي مالم يتبن مفهوم العمل بروح الفريق تطبيقاً لا شعاراً، سيصبح فارساً من ورق في مهب النسيان ■

“

ألا ترى  
الشخصية  
العربية  
مكاناً لذاتها  
إلا بسحق  
ومصادرة  
الآخر  
ووصمه بكل  
نقيصة

13

العدد ١١٢ - ذو الحجة - ١٤٣٤ هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم ٨

التاريخ ٢ صفر الخير ١٣٧٧هـ

بعون الله تعالى

نحن سعود بن عبدالعزيز آل سعود  
ملك المملكة العربية السعودية

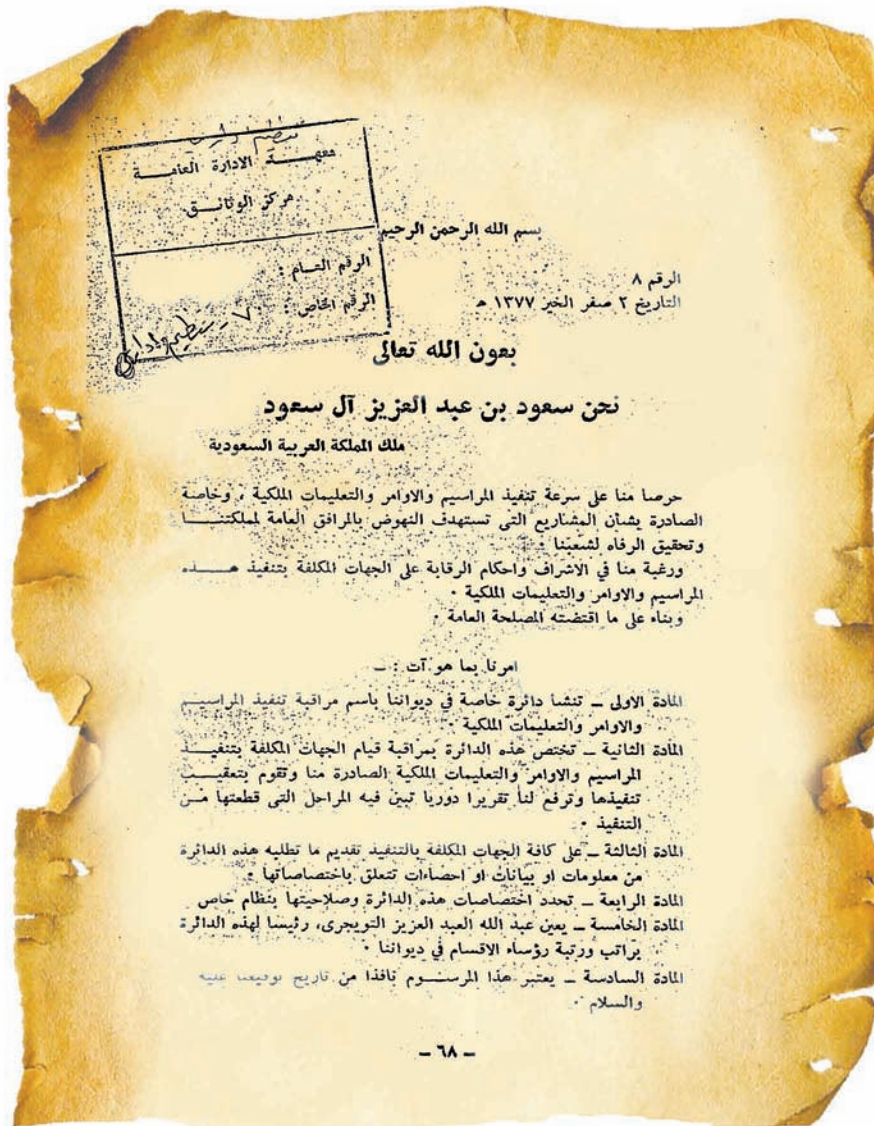
حرصاً منا على سرعة تنفيذ المراسيم والأوامر والتعليمات الملكية، وخاصة الصادرة بشأن المشاريع التي تستهدف النهوض بالمرافق العامة لمملكتنا وتحقيق الرفاه لشعبنا. ورغبة منا في الإشراف واحكام الرقابة على الجهات المكلفة بتنفيذ هذه المراسيم والأوامر والتعليمات الملكية. وبناء على ما تقتضيه المصلحة العامة.

أمرنا بما هو آت:-

المادة الأولى - تنشأ دائرة خاصة في ديواننا باسم مراقبة تنفيذ المراسيم والأوامر والتعليمات الملكية. المادة الثانية - تختص هذه الدائرة بمراقبة الجهات المكلفة بتنفيذ المراسيم والأوامر والتعليمات الملكية الصادرة منا وتقوم بتعقيب تنفيذها وترفع لنا تقريراً دورياً تبين فيه المراحل التي قطعتها من التنفيذ. المادة الثالثة - على كافة الجهات المكلفة بالتنفيذ تقديم ما تطلبه هذه الدائرة من معلومات أو بيانات أو إحصاءات تتعلق باختصاصاتها. المادة الرابعة - تحدد اختصاصات هذه الدائرة وصلاحياتها بنظام خاص. المادة الخامسة - يعين عبدالله عبدالعزيز التويجري، رئيساً لهذه الدائرة براتب ورتبة رؤساء الأقسام في ديواننا. المادة السادسة - يعتبر هذا المرسوم نافذاً من تاريخ توقيعنا عليه. والسلام.

14

العدد ١١٢ - ذو الحجة - ١٤٣٤هـ



- ٦٨ -



## أموال المدين (المكلف) التي لا يجوز الحجز عليها

نصت المادة (١/٧١) من اللائحة التنفيذية لنظام ضريبة الدخل الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١) بتاريخ ١٥ / ١ / ١٤٢٥هـ على التالي:

(يطالب المكلف الذي عليه مستحقات نهائية للمصلحة بضرورة سدادها خلال ثلاثين يوماً من تاريخ المطالبة كمطالبة أولى، تليها مطالبة ثانية بضرورة السداد خلال ثلاثين يوماً أخرى، وذلك بموجب خطابات رسمية). ونصت المادة (١/٧٣) من نظام ضريبة الدخل الصادر على التالي:

(إذا لم يسدّد المكلف الضريبة الواجبة عليه وفقاً للتواريخ المحددة نظاماً فيجوز للمصلحة الحجز على أمواله المنقولة وغير المنقولة الجائز حجزها شرعاً، ولل مصلحة المضي في إجراءات الحجز بعد مرور عشرين يوماً على استلام المكلف إشعاراً منها بنية الحجز).

فالمفهوم من عبارة «الجائز حجزها شرعاً» أن هناك أموالاً لا يجوز الحجز عليها. وهنا يطرح التساؤل التالي: ما الأموال التي يمتلكها المدين (المكلف) - المنقولة وغير المنقولة - التي لا يجوز الحجز عليها؟

أفصحت المادة (٧٣/هـ) من نظام ضريبة الدخل عن الأموال المنقولة للمدين (المكلف) التي لا يجوز الحجز عليها بالنص التالي: «الأدوات التي يستخدمها المكلف في تجارته ومتعلقاته وأثاثه الشخصي تستثنى من الحجز بحدّ أعلى لا يتجاوز ثلاثمائة ألف (٣٠٠,٠٠٠) ريال».

إلا أن تساؤلنا ينصب على ما لا يجوز الحجز عليه من الأموال غير المنقولة المملوكة للمدين (المكلف). فعبارة: «الجائز حجزها شرعاً» التي جاءت بها المادة (١/٧٣) من نظام ضريبة الدخل على أي نظام تحيلنا ليوضح لنا ابتداءً الأموال غير المنقولة المستثناة من الحجز؟

فمن المعلوم، قبل صدور نظام التنفيذ الذي ألغى في مادته السادسة والتسعين المواد المتعلقة بالتنفيذ في نظام المرافعات الشرعية، أن المادة (٤/٢١٧) من نظام المرافعات الشرعية كانت تحدد لنا الأموال المملوكة للمدين التي لا يجوز الحجز عليها بقولها:

(يترك للمحجوز عليه ما تدعو الحاجة إلى تركه له من منقول وعقار مثل مسكنه ومركبه المعتاد)

وجاءت المادة (٢/٢١) من نظام التنفيذ الصادر بتحديد أكثر فيما يتعلق بالأموال غير المنقولة التي لا يجوز الحجز عليها بقولها: «لا يجوز الحجز والتنفيذ على ما يأتي:

الدار التي يسكنها المدين ومن يعولهم شرعاً، ويقدر قاضي التنفيذ مقدار كفايته، ما لم يكن السكن مرهوناً للدائن».

فلو كانت العبارة: «الجائز حجزها شرعاً» الواردة في المادة (١/٧٣) من نظام ضريبة الدخل أكثر دقة في الصياغة بحيث جاءت على النحو التالي: «الجائز حجزها نظاماً» لكان أفضل، ومما نستغريه لماذا لم تأت المادة (١/٧٣) من نظام ضريبة الدخل بهذه الصياغة؛ إذ صدر نظام ضريبة الدخل بعد صدور نظام المرافعات الشرعية.. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الصياغة المقترحة للعبارة هي عامة بحيث تتبع أي نظام مختص في تحديد الأموال التي لا يمكن الحجز عليها وحتى لو تم تعديله.

ونختتم بالقول أن دين الضريبة هو دين ممتاز، فقد ذكرت المادة (٧٤/ب) من نظام ضريبة الدخل ذلك بقولها: «يسدّد من قيمة البيع أولاً مصاريف الحجز والبيع، ومن ثم الضريبة والغرامات ويعاد أي مبلغ باقى إلى المكلف». وأيضاً المادة (٩/٧١) من اللائحة التنفيذية لنظام ضريبة الدخل بقولها: «يسدّد من حصيلة البيع مصاريف الحجز والبيع، ثم دين الضريبة والغرامة، ويعاد أي مبلغ متبقي للمكلف» ■



د. ناصر جميل الشامي\*  
المكلف الضريبة  
الواجبة عليه  
وفقاً للتواريخ  
المحددة  
نظاماً فيجوز  
للمصلحة  
الحجز على  
أمواله المنقولة  
وغير المنقولة  
الجائز حجزها  
شرعاً

ينطلق مع بداية العام الجديد ٢٠١٤م:

## مشروع ضمان الجودة والاعتماد بمعهد الإدارة العامة

تقرير / عبد العزيز الهدلق



16

أصبح ضمان الجودة والاعتماد لأي مؤسسة هو اللغة العصرية المعبرة عن قوة أدائها، وقدرتها على التنافسية، وصلاحياتها للاستمرار طالما التزمت بمعايير أداء صارمة ومحددة في سوق لم يعد يعترف إلا بالأقوياء على المستويات: المحلي والإقليمي والعالمي. بالإضافة إلى دلالة ذلك على وجود منظومة إدارية فنية وقادرة على العطاء والإبداع والتميز، كما أنه يدل على وجود قيادة واعية تدرك تماماً أنها أمام تحديات تضع على عاتقها أن تطور الأداء باستمرار للأفضل.



●● أ. عبدالله الشايحي:  
المعهد سيخضع لتقويم خارجي  
من قبل فريق مستقل للحكم  
على مستويات جودة الأداء



●● د. بندر السجان:  
المعهد حالياً بصدد اختيار  
جهة عالمية ومستقلة  
للاعتناء

الممارسات من خلال تطبيق معايير الجودة والاعتماد العالمية في مجال التدريب. ويؤكد د. بندر السجان على أن حركة الاعتماد تستمد قيمتها من الدعوات الملحة عالمياً ومحلياً إلى ضرورة ضبط الأداء واستهداف الجودة والتميز في مخرجات العملية التدريبية. كما يشير إلى أن مشاركة جميع منسوبي المعهد في المشروع مطلب، ودعمهم للمشروع في جميع مراحلها أساس نجاحه.

#### ضمان الجودة والاعتماد

وتجدر الإشارة إلى أن مشروع ضمان الجودة والاعتماد في معهد الإدارة العامة يسعى إلى دعم الممارسات المثلى لأنظمة ضمان الجودة، فضلاً عن معالجة أوجه القصور في الممارسات الراهنة، وذلك وفق آلية منضبطة محكومة بمعايير أداء تدريبية وإدارية واضحة تتناسب مع غايات المعهد، والتي يمكن من خلالها تقييم مخرجاته وتوجيهها نحو التميز، وذلك بتحقيق متطلبات وتبني أفضل الممارسات وفقاً للمعايير التالية:

- الرسالة والغايات والأهداف.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، فإن معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية يسعى إلى انطلاق مشروع ضمان الجودة والاعتماد به مع بداية العام الجديد ٢٠١٤م، وهو المشروع الذي توليه قيادة المعهد ومسئولييه أهمية خاصة؛ إذ أن الاعتماد يعد وسيلة مهمة لتعزيز وإثبات مكانة المعهد وسمعته وجودة مخرجاته، من خلال وضع المعايير والسياسات والإجراءات، من خلال تقييم مهني يقدمه طرف ثالث، كما أن هذا المشروع يهدف إلى تحديد الممارسات السليمة لإجراءات ومخرجات المعهد، وعندما تتم مطابقة هذه العملية وفق معايير محددة ومنضبطة، تتحقق الشراكة من أجل الجودة.

فتعالوا نتعرف معاً في هذا التقرير على أبعاد هذا المشروع المهم، وما يعنيه، وخطواته ومراحله... وإليك التفاصيل. في البداية يذكر د. بندر السجان مدير عام إدارة التخطيط والتطوير بالمعهد أن المعهد حالياً بصدد اختيار جهة عالمية ومستقلة للاعتناء، وسيتم تنظيم ورش عمل يشارك بها جميع منسوبي المعهد، بالإضافة إلى فرق عمل من داخل المعهد ستشكل؛ لتعمل على تحديد أوجه التحسين في الممارسات الحالية من خلال التقويم الذاتي والسعي إلى تبني أفضل



لمستوى محدد من الأداء والتكامل والجودة وفقاً لمعايير محددة،  
تؤهلها لنيل ثقة الجمهور المستفيد من خدماتها».

**ويتضمن الاعتماد سواء المؤسسي أو البرامجي مجموعة من الاعتبارات وهي :**

- أنه يتم وفق مجموعة من المعايير المعدة لذلك.
- أن هناك جهات مسئولة عن منح الاعتماد محلية، وعالمية.
- أنه تقويم مستمر لما هو قائم بالمعهد.
- أنه ضمان للجودة الشاملة واستمرار لتحسين المعهد وبرامجه بشكل منتظم، وليس ترتيباً أو تصنيفاً للمعاهد.
- أنه يقيس كفاءة وفعالية المعهد من الناحيتين: الإدارية والتدريبية.
- أنه لتأكيد وتشجيع المعهد على اكتساب شخصية وهوية متميزة بناء على المعايير المتفق عليها وليس طمس للهوية الخاصة به.
- وللاعتناء في معهد الإدارة العامة ثلاثة مستويات من الأهداف، التي يسعى لتحقيقها والوصول إليها، سواء كانت: أهداف عامة، أو أهداف خاصة بالمتدربين، أو أهداف خاصة بالمعهد.

**وتحدد الأهداف العامة في الآتي:**

- ضمان وجود تقويم خارجي للمؤسسات التدريبية أو البرنامج التدريبي، والتحقق من أنها تتماشى مع الاتجاهات والسياسات العامة في مجال التدريب أو المجال المهني.
- تحسين الخدمات المهنية للمستفيدين طالما أن البرامج المعتمدة تعدل متطلباتها، وفقاً للمتغيرات

التي تطرأ في مجال المعرفة الفنية والممارسة التطبيقية بصفة عامة في مجال المهنة.

- التعرف على المؤسسات والبرامج التدريبية بها، والتي قامت بمحض إرادتها بأوجه نشاط محددة لتحسين نشاطها التدريبي، أو النهوض ببرامجها المهنية والتحقق من أنها تقوم على تنفيذها بكفاءة عالية.

**وتتمثل الأهداف الخاصة بالمتدربين في التالي:**

- المساعدة على نقل وحدات البرامج الإعدادية بين المؤسسات المعنية بتلك البرامج، عن طريق القبول العام للساعات المقررة والوحدات الدراسية بين المؤسسات المعتمدة.

- السلطة والإدارة.
- الشؤون المالية.
- التعليم والتعلم.
- مصادر التعلم.
- أعضاء هيئة التدريب.
- خدمات وأنشطة المتدربين.
- القياس والتقويم.
- البحث العلمي.
- العلاقة بالمجتمع.

ومن الجدير بالذكر أن ضمان الجودة والاعتماد عبارة عن مفهومين مهمين بينهما علاقة وثيقة، فالاعتماد هو نوع خاص من ضمان الجودة للمؤسسة. كما أن الجودة عبارة عن درجة استيفاء المتطلبات التي يتوقعها جمهور هذه المؤسسة أو تلك المتفق عليها، ومن جهة أخرى فإن الجودة ترتبط بمفهوم الجودة الشاملة، التي تعني مجموعة من المبادئ والسياسات والهياكل التنظيمية المتميزة باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة؛ بغرض تحسين الأداء والخدمات المقدمة، وتحقيق أعلى معيار للأداء والتحقق من مدى تطابق الأداء والخدمات المقدمة مع المعايير المستهدفة.

### الاعتماد وأهدافه وأنواعه

وعلى صعيد آخر يؤكد أ. عبد الله الشايعي مدير إدارة الجودة بالمعهد على أن الاعتماد هو «نظام للاعتراف بالمؤسسة التعليمية وبرامجها التي تقدمها، على أساس استيفاء المؤسسة والبرامج



ببقية الأنشطة ذات العلاقة في المعهد، والتأكد من جودة هذه البرامج ومدى تناسبها لمستوى الشهادة الممنوحة بما يتفق مع المعايير العالمية المحددة.

### خطوات الاعتماد

إن الاعتماد ليس عملية سهلة، بل مركبة وتشمل عدة مراحل، وفي هذا الصدد يوضح أ.عبدالله الشايعي

أن الحصول على الاعتماد بنوعيه المؤسسي والبرامجي من هيئات التقويم والاعتماد، يتطلب إعداد المعهد تقارير دراسة تقويم ذاتي دقيقة وشاملة لكل مجالات الأنشطة: التدريبية، والعلمية، والإدارية، والخدمية، ... وغيرها؛ لتحديد مستويات الجودة استناداً لمعايير هيئة الاعتماد، وأن يخضع المعهد لتقويم خارجي من قبل فريق تقويم مستقل؛ للتحقق من صحة نتائج دراسة التقويم الذاتية والحكم على مستويات جودة الأداء، وفقاً لمعايير هيئة الاعتماد. ويمر الحصول على الاعتماد بمجموعة من الخطوات حددتها هيئات التقويم والاعتماد للحصول على الاعتماد تشمل التالي :

• إعداد دراسة التقويم الذاتي : والتي تتم وفق معايير الجهة المانحة للاعتماد، كما يتم إعداد تقرير عن هذه الدراسة بشكل

### المشروع يسعى لدعم الممارسات

#### المثلى لأنظمة ضمان الجودة وفق

#### آلية منضبطة محكومة بمعايير

#### أداء تدريبية وإدارية واضحة

#### تتناسب مع غايات المعهد

• ضمان كفاءة الخريجين في ضوء تزايد أعداد الطلبة المسجلين في مؤسسات التعليم العالي.

بينما تبرز الأهداف الخاصة بالمعهد فيما يلي:

• يعد الاعتماد حافزاً للتقويم الذاتي وتطوير نظم المعهد وبرامجه.

• تعزيز سمعة المعهد وبرامجه المعتمدة؛

استجابة لاهتمام عامة المستفيدين من

مخرجات المعهد، وتقديرهم لمثل هذا الاعتماد.

ومن ناحية أخرى، فإنه يوجد في الواقع ارتباط وثيق بين أنواع الاعتماد، كما يوجد بينها نوع من التداخل والتكامل، فكل منها يهدف إلى تحقيق الجودة والتميز للوصول إلى المستويات المعيارية في الموارد والعمليات ومخرجات الأنشطة. والاعتماد وفقاً لمشروع ضمان الجودة والاعتماد في المعهد من الناحية الفنية عبارة عن نوعين هما:

• الاعتماد المؤسسي: حيث يغطي التقويم المؤسسي الجوانب ذات العلاقة المباشرة بأداء المعهد ككل وفي جميع أنشطته، ويتم وفقاً لمعايير محددة تركز على التقويم الشامل للخصائص المؤسسية.

• الاعتماد البرامجي: والذي يختص بتقويم برنامج تعليمي أو تدريبي معين، مع الأخذ بعين الاعتبار علاقة البرنامج



مفصل يشمل مجموعة الأدلة والبراهين والوثائق، التي تدعم ما جاء في تقرير التقويم الذاتي.

- القيام بالتقويم التطويري (غير الرسمي): وذلك من خلال زيارة تمهيدية تقوم بها الهيئة التي ستمنح الاعتماد؛ بهدف التعرف على مدى استعداد المعهد للتقييم الرسمي. ويتم تقديم مجموعة من التوصيات للمعهد دون إصدار شهادة اعتماد له، وإنما تهيئة المعهد وبرامجه للحصول على الاعتماد.

- التقويم الخارجي للجهة

المانحة للاعتماد ( الرسمي ) : حيث تقوم الجهة المانحة للاعتماد بتكوين لجنة أو عدة لجان متخصصة؛ لفحص ودراسة الوثائق المقدمة من قبل المعهد، ويقوم أعضاء اللجنة بالزيارات الميدانية لمقابلة المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس والإداريين والمتدربين والخريجين ومعاينة الإمكانات والاطلاع بشكل

مباشر على أوضاع المعهد الحالية، ثم تقوم اللجنة بإعداد تقرير مفصل عن كل ذلك وترفعه إلى الجهة مانحة الاعتماد.

- اتخاذ القرار وتعميم النتائج :

- تقوم الجهة المانحة للاعتماد بدراسة ما توافر لها من تقارير وملاحظات ووثائق وفحصها، ثم تتخذ قرارها في ضوء التزام المعهد بالمعايير المطلوبة، ويتم اتخاذ هذا القرار في ضوء أحد الاحتمالات الثلاثة التالية :

- منح الاعتماد دون شروط.

- منح الاعتماد بشروط، وهذا يعني أن هناك جوانب ضعف

## ● ضمان الجودة والاعتماد

### مفهومين بينهما علاقة

### لضمان الجودة واستيفاء

### المتطلبات التي يتوقعها

### جمهورية المؤسسة

وقصور تستلزم تحسينها وإصلاحها أو تغييرها خلال فترة من الزمن، حيث تعطي مهلة للمعهد لذلك، وهذا يستوجب تقرير متابعة بعد هذه الفترة المعينة وتحديد موعد لزيارة للمعهد للتقييم والمتابعة.

- رفض الاعتماد لعدم استيفاء المعهد لمستويات الجودة المطلوبة في

برامجه ونظمه.

- كما أن هيئة الاعتماد تقدم تقارير مفصلة عن كل مكونات المعهد، تشمل على مجموعة من التوصيات، التي يعمل المعهد في ضوءها على تحسين وتطوير جوانب الضعف والقصور فيه.

- المتابعة وإعادة الاعتماد: وخلال هذه الخطوة يتم إعادة تقويم المعهد بصفة دورية تتراوح بين ٣ - ٥ سنوات، وفي كل مرة يتم إعداد دراسة ذاتية، ويخضع المعهد للزيارات الميدانية؛ وذلك للتأكد من أنه يعمل وفق التوصيات التي أوصت بها هيئة الاعتماد له ■



## الرقابة ومكافحة الفساد

لقد أضحى الفساد الإداري داء عضالاً وسمّاً زعافاً ينتشر، من إدارة إلى إدارة ومن بلد إلى بلد، لا يعترف بالحدود، وتنكسر أمامه السدود، وينفذ عبر البحر والأخود، ثم تسلم منه دولة مهما بلغت من إمكانات، ولم تتحصن ضده هيئة رغم كل الاحتياطات، وكان سببا في تقويض دول لم تهزمها الحروب والغزوات، وتتخبط بسببه أخرى في التيه والعثرات، وبسببه عقدت اللقاءات والمؤتمرات؛ للوقاية والحد منه ومواجهته، فكانت اتفاقية الأمم المتحدة ومن بعدها الاتفاقية العربية، وكلتاهما كانتا أساسا لمكافحة الفساد، وعينت بدراسته العديد من المنظمات، وجعلت أخرى من ضده -النزاهة - مقياسا لصلاح البلاد.

هذا ورغم خطورته، فإن القضاء عليه يسير، ومكافحته أمر جد خطير، دخلت فيه دولاً فحققت جهداً منقطع النظير، ونحن بفضل الله نملك كل وسائل التغيير، بالإضافة إلى العزم والإصرار والطريق المنير.

فهيا يا إخواننا نطهر بلادنا من كل سوء وفساد ونسمو بها إلى مقام صالح يرضي عنه رب العباد، فصلاح أمرنا من هذا الداء الخطير، بطرق وآليات: أولها إخلاص النوايا وإحسان العمل فإن الناقد بصير، وقضاء حوائج الناس مأمن من عذاب كبير، تجلس به على منابر النور، ويغبطك به الأنبياء والشهداء والعدول، فاجعل من قواعد شريعتنا منهاج حياتك في كل الأمور وارض ربك عنك يرضي العباد.

وثانيها فإنك ملزم باحترام مبدأ المشروعية، وإتباع الأنظمة واللوائح والقرارات، فتلك أدوات الإدارة لتحقيق استقرار البلاد، وصيغت في بلادنا بعد مراجعة أهل العلم في كل التخصصات، ومن حاد عنها فله ما يستحقه وما فيها من جزاء قد تفارق به الحياة أو الحبس أو التغريم والعزل عن العمل أمر مفروض بقوة النظام.

أما ثالث الآليات في مكافحة الفساد، فدور الإعلام فيه كبير، بما يملك من أدوات للتغيير عبر شاشاته المرئية، وكل مسموع ومقروء، يفرض فيه سياسة ومحاربة الفساد، ثم يأتي دور منظمات المجتمع المدني، أليست المحافظة على بلادنا أهم وأولى هذه المهام التي تستوجب على الجميع التضافر والعمل أجلها.

ثم إنني في النهاية أقول إن الرقابة عنصر مهم من عناصر مكافحة الفساد، وأساساً لتقويم صلاح البلاد وتحقيق منافع العباد، وتتناسب مع الفساد تناسباً عكسياً فكلما قلت الرقابة زاد الفساد وانتشر، وكلما زادت الرقابة قل الفساد وانحدر، ولدينا والحمد لله فوق الرقابة الإدارية الداخلية رقابة عديدة للأجهزة والهيئات؛ فهئية تخصصت في كشف ومكافحة الفساد، وديوان للمراقبة العامة منتشر على عموم البلاد، وهيئة الرقابة والتحقيق ذات دور واضح وفعال بحكم تخصصها في هذا المجال، أما هيئة التحقيق والادعاء العام فدورها يفوق كل خيال ■

## الرقابة

## عنصر مهم

## من عناصر

## مكافحة

## الفساد،

## وأساساً لتقويم

## صلاح البلاد

## وتحقيق

## منافع العباد،

## وتتناسب مع

## الفساد تناسباً

## عكسياً

د. أيمن محمد فتحي \*

الخبير الدولي ديفيد أوزبورن لـ «التنمية الإدارية»:

## التغيير الإيجابي للأجهزة الحكومية يحدث عندما تتوفر الرغبة والدعم

أجرى اللقاء: د. محمد باجنيد

اختاره معهد الإدارة العامة لتنفيذ اجتماع الطاولة المستديرة لهذا العام والذي أقيم بمدينة الدمام وشارك فيه عدد كبير من القياديين الحكوميين، والذين يمثلون عدداً من أصحاب المعالي نواب الوزراء ووكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين ومن في مستواهم الوظيفي في الأجهزة الحكومية. إنه الخبير الأمريكي الدولي للإدارة الاستراتيجية السيد (ديفيد أوزبورن) .. التقيناه بعد انتهاء الاجتماع - الذي دار حول استراتيجيات التميز وتطبيقاتها في الأجهزة الحكومية - وطرحنا عليه مجموعة من التساؤلات حول تجربته الاستشارية في التطوير الإداري، ومؤلفاته، وتجربته الأخيرة في اجتماع الطاولة المستديرة... وأجرت معه مجلة «التنمية الإدارية» هذا اللقاء...



المختلفة، فكيف تنظرون إلى تأثير كتبكم ومقالاتك داخل الولايات المتحدة الأمريكية وخارجها؟

- نشر لي عدد من الكتب هي: قيمة الحكومة، كيفية الحصول على النتائج التي نحتاجها في عصر الأزمات المالية الدائمة (٢٠٠٤)، التجديد والتغيير: أدوات لتحويل الحكومة (٢٠٠٠)، التخلص من البيروقراطية (١٩٩٧)، وإعادة تحديد دور الحكومة (١٩٩٢)، والمختبرات الديمقراطية (١٩٨٨). وبالإضافة

مهمة تطوير العلاقات مع العملاء، وقدمت الكثير من الاستشارات. وخلال هذه الفترة الطويلة التي قضيتها في الشركة عملت في المدن والمناطق التعليمية، والمقاطعات، والإدارات الاتحادية، وحكومات أجنبية في دول مختلفة.

■ اسهاماتك الفكرية ظهرت للمتلقي من خلال خمسة كتب قمت أو شاركت مع آخرين في تأليفها، بالإضافة إلى العديد من المقالات بالصحف

■ السيد أوزبورن، أنت شريك رئيس في مجموعة الاستراتيجيات العامة (The Public Strategies Group) وهذه الشركة الاستشارية - كما نعلم - تساعد المنظمات العامة لتطوير وتنفيذ استراتيجيات تحسين أدائها. نود أن نتعرف على مساهماتكم في هذه المنظمة؟

- نعم، لقد عملت لهذه الشركة لأكثر من ٢٠ عاماً، وكنت شريكاً رئيساً فيها. وقد توليت

■ في اجتماع الطاولة المستديرة والذي كان موضوعه «استراتيجيات التميز في المنظمات العامة» ناقشت خمس استراتيجيات للمنظمات ذات الأداء العالي؛ فما هي أبرز الأسئلة والتعليقات المقدمة من المشاركين؟ وهل كشفت تلك الأسئلة والتعليقات عن احتياجات أو متطلبات خاصة للتنمية في المملكة العربية السعودية أو الدول العربية بشكل عام؟

● كان هناك الكثير من الأسئلة والتعليقات. لقد حظي الموضوع بقدر كبير من التفاعل. أما بالنسبة للشطر الثاني من سؤالك فقد تركزت استفسارات المشاركين حول ما إذا كانت أساليب إدارية معينة يمكن استخدامها في المملكة العربية السعودية، قلت لهم: أحياناً يبدو الجواب نعم، وأحياناً لا. وأكدت للحضور في البداية بأننا نطرح مثل هذه الاستراتيجيات في ثقافات ونظم سياسية مختلفة، وأنهم من يستطيع أن يقرر إمكانية تطبيقها.

■ أحد المحاور المهمة في الاجتماع كان نظام الميزانية وقد أشرت إلى أنه المحرك الأقوى داخل الحكومة. ذهب بعد ذلك لتوضيح الفرق بين تعليمات الميزانية التقليدية، والأسلوب الجديد (الميزانية وفق النتائج). سؤالي هو: كيف يمكن أن نشجع المنظمات لرؤية الحاجة للتغيير للأسلوب الجديد؟

● يمكن تحقيق ذلك من خلال المطالبة بنتائج أفضل، لتحقيق أفضل قيمة للمال. وبشكل رئيس يمكن أن يحدث التغيير الإيجابي عندما تتوفر الرغبة والدعم من الحكومة، عندها ستكون الوزارات والدوائر المرتبطة بها جاهزة للتغيير. وقد شدني الحماس الذي لمسته من المشاركين في اجتماع «الطاولة المستديرة» لإحداث التغيير، ولكنهم ذكروا أن مبادراتهم لا ترى الكثير من الدعم من الوزراء ■

حسب مجلة Time «الوثيقة الاتحادية الأكثر قراءة في الذاكرة».. هل لك أن تخبرنا أكثر عن هذه التجربة؟

● كان جهداً لمدة ستة أشهر لجلب ٢٠٠ من مديري الإدارة الاتحادية، وعدد قليل من المسؤولين في الولاية والمديرين المحليين، وعدد قليل من المستشارين للعمل معاً في وضع توصيات: لجعل الحكومة الاتحادية «تعمل على نحو أفضل وأقل تكلفة». كان لدينا فرق تركز على تحسين عمل كل دائرة، وتغيير العلاقة بين الحكومة الاتحادية وحكومات الولايات والحكومات المحلية، وعلى إصلاح النظم الإدارية مثل الميزانية، والخدمة المدنية (HR)، والمشتريات. هذا الجهد الكبير خرج بـ ١٢٠٠ توصية. وقد تم تنفيذ الكثير منها، ولكن ليس كل شيء. وقد استمر الرئيس آل غور في هذا المشروع لمدة ٨ سنوات، وقد أصبح اسم المشروع (الشراكة الوطنية لإعادة تحديد دور الحكومة). وقد عده خبراء أكاديميون «الجهد الأكثر تميزاً لتحسين الإدارة الاتحادية خلال عقود طويلة». وقد كان بالفعل عمل حق الكثير من النجاحات، رغم ما صاحبه من حالات تعثر قليلة.

إلى ذلك كتبت العديد من المقالات في صحف: واشنطن بوست، والأتلانتيك، ومجلة نيويورك تايمز، وهاربرز، وغيرها من المطبوعات، وكان لكتاب «تجديد الحكومة» - تحديداً- تأثير كبير في الولايات المتحدة وحول العالم. لقد غير هذا الكتاب تفكير الكثيرين حول الإدارة العامة، وكما تعلم فقد كان لهذا الكتاب دور كبير في تحديث الإدارة الاتحادية عبر جهد استغرق ٨ سنوات. كما كان له تأثير كبير على العديد من المدن، والمقاطعات، والدول. وقد تم ترجمته إلى ٢٠ لغة، وكان له أيضاً تأثير كبير على الإصلاح الإداري في كثير من البلدان، كالمكسيك، وكندا، وكوستاريكا، وكولومبيا، والبرازيل، واليابان، وكوريا الجنوبية، وماليزيا، وغيرها من البلدان. كذلك قيل لي أن أصداؤه بلغت الصين.

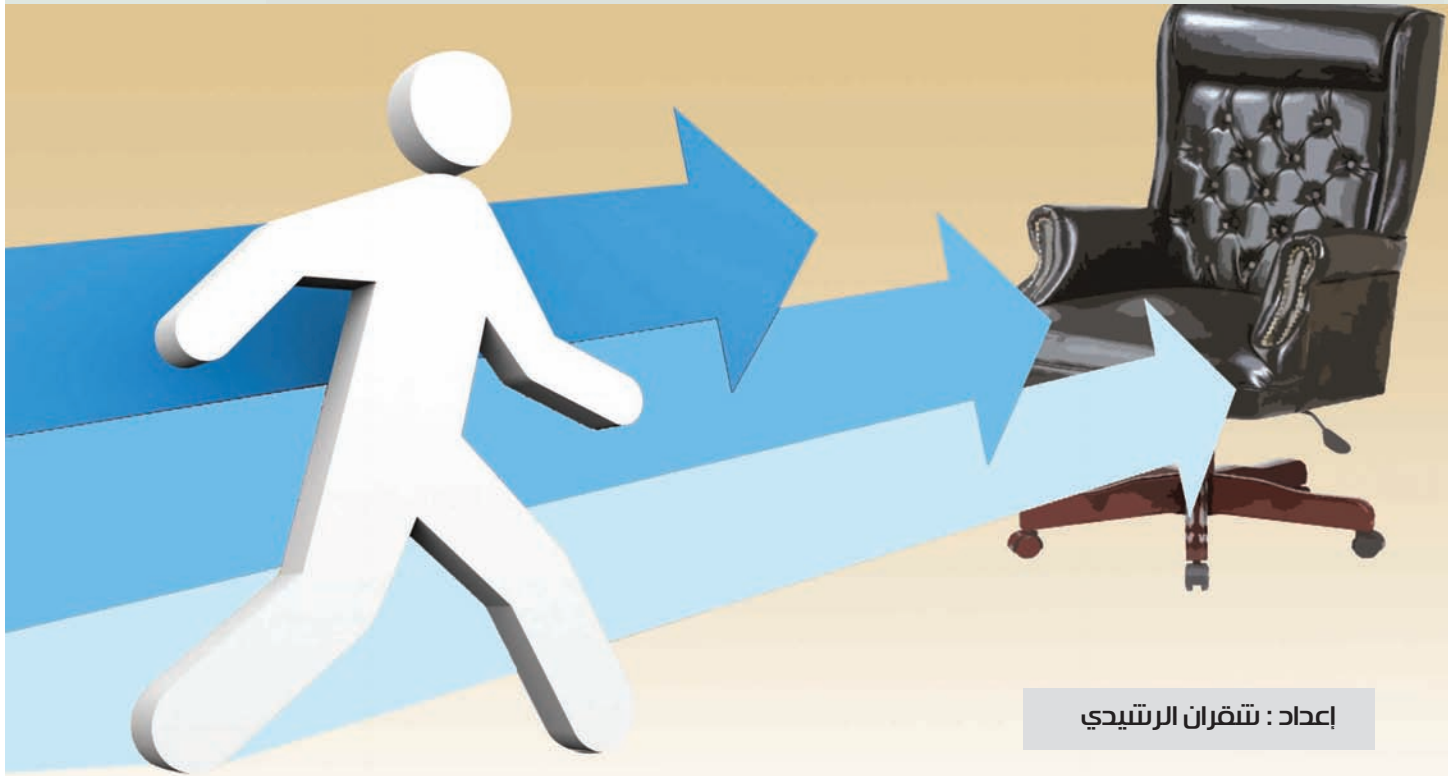
■ في عام ١٩٩٣، عملت كبير مستشاري نائب الرئيس آل غور، للمساعدة في إدارة ما يطلق عليه «فريق عمل تجديد الحكومة»، وذلك لمراجعة الأداء الوطني لحكومة الرئيس كلينتون. وقد كنت المعد الرئيس لتقرير الفريق، والذي عد





تُعطل انسيابية العمل وتتسبب في بطء وتأخير الإجراءات وتذمر الموظفين

## المركزية في الإدارة.. بيروقراطية «معوقة» بصلاحيات مطلقة



إعداد : شقران الرشيدي

تعتبر المركزية في الإدارة أحد أصعب المعضلات في الجهات الحكومية بما تعنيه من حصر اتخاذ القرار الإداري، والسلطة في يد رئيس الجهاز أو جهات محددة جداً في المنظمات، بحيث لا يبت في أي شأن من شئون العمل سواء التطوير أو التنظيم أو المعاملات اليومية دون الرجوع إلى القيادة الإدارية العليا، وأخذ موافقتها، مما يعني بطء القرار، وضعف اتخاذه، وتهميش الكفاءات الإدارية، والموظفين دون مراعاة لأهمية توزيع المهام، والمسئوليات، والصلاحيات الإدارية بين المسؤولين في شئون العمل. مجلة «التنمية الإدارية» تفتح ملف قضية «المركزية» في اتخاذ القرار، وتداعياتها السلبية على بيئة العمل ومساراتها المختلفة.



يستهل أ.د. طلال بن عايد الأحمد حديثه إلينا بتعريف المركزية الإدارية لغة بالتوحيد والتجميع، والتركيز حول نقطة مركزية معينة (المركز)، وعدم التشتت والتجزئة، أما المركزية الإدارية أو النظام الإداري المركزي فيقصد به توحيد وحصر كل سلطة الوظيفة الإدارية في المنظمة في يد السلطات الإدارية المركزية (رئيس المنظمة)، حيث يؤدي هذا التركيز والتوحيد والتجمع لمظاهر سلطة الوظيفة الإدارية إلى وحدة أسلوب، و نمط النظام الإداري في المنظمة، وإلى إقامة وبناء الهيكل الإداري في المنظمة على هيئة مثلث أو هرم متكون من مجموعة ضخمة من الطبقات، والدرجات (فنيا، وعلميا، وقانونيا، وبشريا) مترابطة ومتناسقة متدرجة يعلو بعضها البعض، وهو ما يعرف بالتدرج أو السلم الإداري، وترتبط كل طبقة أو درجة في السلم الإداري بالدرجة أو الطبقة التي تليها مباشرة برابطة وعلاقة السلطة الرئاسية، التي تعني حق وإمكانية استعمال قوة الأمر و النهي واتخاذ القرار من أعلى السلم الإداري، وواجب الطاعة و الخضوع، والتبعية من أسفل السلم الإداري.

ويضيف أ.د. طلال الأحمد قائلاً: كما تُعرف المركزية الإدارية أيضاً بأنها تجمع السلطة في

قرارات الرؤوس تخضع لسلطات رئيسه الذي يكون له حق إلغائها أو تعديلها. ويؤكد أ.د. طلال الأحمد على أن المركزية الإدارية تقوم على ركنين أساسيين هما: ١- حصر سلطة التقرير والبت النهائي في السلطة المركزية: وفي ظل هذا النظام لا يوجد للوحدات الإدارية الدنيا كيان قانوني مستقل، وحتى إذا وجدت فهي لا تتمتع بالشخصية المعنوية، وتخضع سلطاتها وهيئتها خضوعاً شبه مطلق للسلطات المركزية. ٢- تبعية الموظفين وتدرجهم إدارياً: بمعنى أن يتخذ الجهاز الإداري في المنظمة صورة هرم متتابع الدرجات، وأن يقوم بين تلك الدرجات نوع من التبعية، يتمثل في الدرجات الدنيا في واجب الخضوع والطاعة، ويتمثل بالنسبة للدرجات العليا فيما يسمى بالسلطة الرئاسية.

#### أسبابها ونتائجها

وحول عوامل استخدام أسلوب المركزية في العمل، يقول أ.د. طلال الأحمد «أن استخدام المركزية أو اللامركزية الإدارية يتوقف على عدة عوامل أهمها: ١- درجة الانتشار الجغرافي للوحدات والفروع التابعة للإدارة الرئيسية. ٢- نوعية النشاط الذي يزاوله الجهاز الإداري. ٣- نوعية الرؤساء واستعدادهم لتحمل

يد هيئة واحدة، بحيث لا يبت في أي شأن من شئونها دون الرجوع إلى الإدارة العليا وموافقتها عليه. ولا يشترط في المركزية الإدارية أن يكون الرئيس الأعلى للجهاز الذي تتركز في يده السلطة فرداً، إنما يجوز أن يكون هذا الرئيس هيئة متكونة من عدة أفراد، كما يجوز في النظام المركزي تخويل الرؤوس حق إصدار القرارات التنفيذية دون حاجة إلى تصديق الرئيس الأعلى، ولكن في هذه الحالة

#### المستشارون في القضية:

- أ.د. طلال بن عايد الأحمد، أستاذ الإدارة الصحية، إدارة البرامج الإدارية، قطاع الإدارة الصحية بمعهد الإدارة العامة.
- د.علي بن محمد الفهيد، عضو هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، عضو الجمعية السعودية للإدارة.
- د.عبد العزيز المزيد، عضو هيئة التدريس جامعة تبوك.
- د.جمعة العنزي، عضو مجلس إدارة الجمعية السعودية للإدارة الصحية، مستشار للتخطيط والتطوير.



●● أ.د. طلال الأحمدى:

### المركزية تؤدي للتضخم الوظيفي وكثرة التعقيدات والإجراءات.

إلى التأخر في الاستجابة ٩- كما يساعد كذلك العاملين على إهمالهم في تقديم الخدمات ١٠- كثرة التعقيدات التي يتعرض لها المتعاملون مع الإدارة ١١- كما أن من أبرز مظاهر سلبية المركزية الإدارية هو التضخم الوظيفي؛ ذلك لأن قمة الهرم الإداري التي تتخذ القرارات وتمنح الصلاحيات وتوزع الموارد وتراقب وتندقق وتعتمد المشروعات والخطط وتضع اللوائح والتنظيمات، تحتاج لعدد كبير من الموظفين الذين تتدرج مراتبهم الوظيفية تبعاً لدرجات الأهمية والمسؤولية والخطورة في أعمال المركز؛ وكلما زادت الأعمال الواجب تصريفها نشأت الحاجة لمزيد من الإدارات والموظفين والقيادات والمراتب العليا.

#### المبالغة في الحرص والصلاحيات

ومن جانبه يرى د.علي الفهيد أن للمقطاعين العام والأهلي أدواراً مهمة فيما يحتاج إليه المواطن من متطلبات حياته، غير أننا نجد أن هناك خدمات عامة تقدمها الجهات الحكومية لا تزال آليات اتخاذ قرار متبعة على ما كانت عليه منذ زمن طويل رغم تغير بيئة العمل، وارتفاع حجمه، وأهمية الإسراع في الإنجاز،

تتم محاسبته على النتائج ٣- ولأن المسئول الأعلى في المنظمة غالباً لا يحيط بتفاصيل كل موضوع فيحيل الأمر إلى المستوى التالي ثم الذي يليه حتى تصل إلى الموظف المختص الذي يعد أساس الإجراء المطلوب ثم يرفعه إلى المستوى الأعلى فالأعلى حتى تصل لصاحب الصلاحية، الذي ربما يستفسر أو يستشير أو يشكل لجنة قبل إصدار التوجيه اللازم. وهذه السلسلة الطويلة من الخطوات تأخذ من الوقت والجهد ما يجعل العمل بطيئاً واتخاذ القرار متأخراً. ٤- انخفاض الشعور بروح العمل لدى المستويات الإدارية المتوسطة و الدنيا. ٥- التغييرات المترتبة على تنفيذ القرار تتم بشكل بطيء ٦- عدم تكوين صف ثان أو تنمية طبقة بديلة من متخذي القرارات. ٧- قد يغفل متخذ القرار في المستوى الأعلى عن بعض العوامل المهمة التي تعيشها المستويات الأقل فيزداد احتمال القرار الفاشل ٨- كما تؤدي المركزية الإدارية إلى نوع من الاتكالية، والاعتماد عند أعضاء المستويات الإدارية الأدنى فلا يتصرفون في أي موقف انتظاراً للقرار من الإدارة العليا الأمر الذي يعطل الابتكار ويضيع الأفكار الجديدة ويؤدي

مسئوليات اتخاذ القرارات. ٤- درجة التوسع في أعمال وأنشطة الجهاز الإداري. ٥- الأنظمة والقوانين التي تعمل المنظمة في ظلها. وعن الآثار السلبية لاستخدام أسلوب المركزية في العمل، يقول أ.د. طلال الأحمدى: هناك سلبيات عديدة أهمها: ١- إن تفرّد الإدارة العليا في المنظمة باتخاذ القرارات اللازمة دون مشاركة الإدارات المختلفة لتنفيذ خطة أو سياسة معينة وقصر سلطة الإدارات الأخرى على تنفيذ القرار كما هو فحسب - دون وجود آلية لمناقشة القرار والمشاركة في صنعه قبل صدوره، يؤدي إلى اختزال دور هذه الإدارات في تلقي الأوامر والتوجيهات ومن ثم تنفيذها فقط. ٢- كما أن أسلوب استقبال ما تعرضه الإدارات من مشكلات وصعوبات تواجهها في تنفيذ القرار لتقوم الإدارة العليا بوضع الحلول، يجعل هذه الإدارات عالة عليها فتتسأ بذلك دائرة مغلقة تبدأ بصدور القرار من الإدارة العليا في اتجاه الإدارات التي تعرض مشكلات التنفيذ على الإدارة العليا، فتصدر التوجيهات التي تحمل حل المشكلة إلى الإدارة - وهكذا دواليك، بدلاً من منح كل مدير صلاحيات تجعله يحل مشكلاته بنفسه، ثم





## ●● د. علي الفهيد:

### ظاهرة إدارية لا تساير متطلبات العصر رغم جهود التطوير وإدخال التقنية الحديثة.

المطلوب بين مختلف الأجهزة الإدارية التابعة للمؤسسة. ومن مزايا المركزية أنها تؤدي إلى «الوحدة الإدارية» في المنظمة، مهما كبرت، ومهما زاد حجمها. فتوحيد الإدارة وتناسقها تبعاً لتوحيد أساليب وأنماط النشاط الإداري في مختلف مرافق المنظمة يؤدي مع طول التجربة إلى استقرار الإجراءات ووضوحها، ويصل إلى تحقيق سرعة في إنجاز الأعمال الإدارية. أما عيوب المركزية - وفقاً لما يراه د. عبد العزيز المزيد- فإنها لا تشجع على الابتكار وروح المبادرة، حيث إن النظام المركزي يتصف بالجمود من حيث صعوبة الأخذ بالاقتراعات، وإحداث التغييرات التي تصطدم بالبيروقراطية المعيقة. وانشغال القياديين في السلطة المركزية بأمر ثانوية على حساب الموضوعات الحيوية والرئيسية. وتحول المركزية دون اتخاذ قرارات ملائمة لطبيعة وظروف العمل والإدارات، مما يؤدي إلى فشل التنظيم في تحقيق أهدافه، والبطء في إنجاز المعاملات نتيجة للروتين الإداري والتعقيد، بسبب كثرة «التراكمية» في الإدارة

## للمركزية مزايا!

أما د. عبد العزيز المزيد فيحدد المركزية بأنها الاتجاه إلى تركيز السلطة، بينما تعني اللامركزية توزيع السلطات وإعطاء هامش من حرية اتخاذ القرارات، وهما مفهومان اصطلاحيان يعبران عن مدى تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأدنى، وعدم حصر المهام والمسئوليات والوظائف في نقطة واحدة، أو شخص واحد كصاحب العمل أو المدير. ويرى د. المزيد أنه لكي ينجح النظام الإداري لابد من نجاح القرارات التي يتخذها رأس الهرم مهما كان أسلوب العمل المتبع، والمركزية واللامركزية في إصدار واتخاذ القرارات، تعتبران من أهم الجوانب الواجب العمل بهما بشكل متواز للوصول إلى أفضل حالات النجاح الإداري كأساس لنجاح المنظمة بشكل عام.

ويوضح د. عبد العزيز المزيد أن التنظيم الإداري يعتمد في أساسه على اتجاهات، وطرق معينة، تتشكل في النظام المركزي واللامركزي، بحيث يتم من خلال ذلك توزيع النشاط الإداري

وسبب ذلك أنه لا يمكن البت فيه إلا بعد المصادقة على وثائقها من قبل أكثر من مسئول، ما يطيل أمد الحصول عليها من ناحية، وتثقل على صاحب صلاحية اعتمادها من ناحية ثانية. وهذه الظاهرة الإدارية «المركزية» - كما يقول د. الفهيد- لا تساير متطلبات العصر رغم جهود التطوير، وإدخال التقنية الحديثة، لأن الخدمات التي تقدمها الجهات «المبتلية» بالمركزية لا تزال بطيئة السير داخل الجهاز، والسبب يعود إلى مركزية اتخاذ القرارات التنفيذية التي تعوق الفاعلية الإدارية بسبب القصور أو القدم أو الغموض في الإجراءات، مما يستدعي موظفي التنفيذ الاسترشاد بتوجيهات المديرين الذين يحتفظون بكل الصلاحيات في الجهاز الذي يعملون فيه. وهذا - بحسب د. الفهيد- يمنحهم مكانة أعلى في مجتمعهم الخاص سواء الأسري أو لدى الصلبة والجيرة، وآخرون يغلب عليهم الحرص في اتخاذ القرار إلى درجة المبالغة، مما يضعف ثقتهم بكفاءة من يعمل تحت إدارتهم أو الشك في عدم كفاءة من يشرفون عليهم، إما لأسباب تنظيمية داخل الجهاز الذي يعملون فيه.

ويقول د. الفهيد: مهما سعت الأجهزة في التطوير الإداري، وتوظيف التقنية الحديثة، فلن تحقق أهدافها ما لم ترتبط بمساع إصلاحية موازية أبرزها: تفويض الصلاحيات، ومرونة العمل، ورفع كفاءة المديرين، وكفاءة المختصين، والمنفذين من الموظفين على اختلاف مجالات أعمالهم ومستوياتهم الوظيفية، والعمل على رفع مستوى الوعي لدى الجميع بأن الهدف الأساس من وجود الوظيفة العامة هو خدمة الوطن والمواطن والمواطنة.



## ●● د. عبد العزيز المزيدي:

**المركزية لا تشجع  
على الابتكار والمبادرة  
وتشغل القياديين بأمور  
ثانوية مما يؤدي إلى  
الفضل.**

المركزية، وإنها قد تشكل وسيلة الضغط على الموظفين والعاملين، عن طريق التعطيل في تصريف الأمور بسوء نية، أحياناً.

**مزيج إيجابي**

ويشير د. جمعة العنزي إلى أن النظم الإدارية بشكل عام تتبع أساليب متعددة في مسارات العمل لتتناسب مع طبيعة، واحتياجات المنظمة سواء في توزيع أنشطتها الإدارية أو في توزيع السلطات، والصلاحيات وفق ما يراه المسئول ملائماً لتحقيق أفضل النتائج. فإما أن يعتمد النظام المركزي الذي يركز السلطة في يد شخص أو عدة أشخاص معينين أو

## ●● د. جمعة العنزي:

**منهج اللامركزية  
يؤدي إلى سرعة  
اتخاذ القرارات وحل  
المشكلات ورفع الروح  
المعنوية للموظفين.**

يمكن من الأفراد داخل التنظيم لتقود إلى زيادة التواصل، والتفاعل بين الموظفين وتعزز الابتكار، والإبداع، كما أنها تحرر الإدارة من الروتين، وتفرغها للعمل لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية ورؤيتها، وفي الوقت نفسه تؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات وحل المشكلات. ورفع الروح المعنوية للموظفين.

**اللامركزية.. أفضل**

ومن الآراء السابقة يمكن القول أن المركزية الإدارية تجمع السلطة في يد هيئة واحدة، بحيث لا يبت في أي شأن من شئونها دون الرجوع إلى الإدارة العليا وموافقتها عليه. ولا يشترط في المركزية الإدارية أن يكون الرئيس الأعلى للجهاز الذي تتركز في يده السلطة فرداً، إنما يجوز أن يكون هذا الرئيس هيئة مكونة من عدة أفراد، وأنها لا تشجع على الابتكار وروح المبادرة، حيث إن النظام المركزي يتصف بالجمود من حيث صعوبة الأخذ بالاقتراعات، وإحداث التغييرات التي تصطدم بالبيروقراطية المعيقة. وانشغال القياديين في السلطة المركزية بأمور ثانوية على حساب الموضوعات الحيوية والرئيسية، في حين أن اللامركزية، وتوزيع السلطات على أكبر عدد ممكن من الأفراد داخل التنظيم لتقود إلى زيادة التواصل، والتفاعل بين الموظفين وتعزز الابتكار، والإبداع كما أنها تحرر الإدارة من الروتين، وتفرغها للعمل لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية ■

أن يتبع أسلوب اللامركزية من خلال توزيع الصلاحيات وإعطاء مزيد من الحريات في اتخاذ القرارات. وقد يتبنى التنظيم في حالات كثيرة - بحسب د. جمعة العنزي - مزيجاً بين المركزية واللامركزية يهدف لتحقيق أعلى درجات النجاح، وإنجاز أهداف المنظمة، ويستحب تبني منهج المركزية في الإدارة أحياناً كثيرة لحساسية المهام، وندرة توفر الخبرات، والمهارات داخل المنظمة مما يحتم أن تمر جميع القرارات عبر فرد معين غالباً ما يكون هو المسئول الأول، والذي عادة ما يحظى بهذه الصلاحيات رغم ما يتطلبه من مجهود كبير تنعكس آثاره على أداء المنظمة وعلى الروح المعنوية للعاملين بشكل عام.

ويضيف د. جمعة العنزي: تؤدي المركزية إلى اعتماد موظفي الإدارة الوسطى على المسئول الأول، مما يفقدهم روح المبادرة، والتفاعل الإيجابي، في حين يتطلب منهج اللامركزية في الإدارة توفير بيئة مناسبة تساعد على النجاح كتوفر المدراء الأكفاء، وأن تكون هناك معايير الأداء، وطرق الرقابة مناسبة وتضمن اتباع استراتيجيات وسياسات وخطط المنظمة. ويؤكد د. العنزي على أن من إيجابيات اللامركزية توزيع السلطات على أكبر عدد



## التنقيب في البيانات

قد لا يعرف الكثير منا مفهوم التنقيب في البيانات Data Mining، والذي يعرف بعملية الحصول على المعرفة knowledge من الكم الكبير من البيانات والمعلومات المتوافرة. وقد بدأ تداول مفهوم "التنقيب في البيانات" بشكل عملي في عام ١٩٨٩م، ولكنه أخذ اهتماما كبيرا وبشكل متزايد في السنوات الأخيرة. ولعل هذا يعزى إلى التطور الهائل في مجال الحواسيب والبرمجيات الحاسوبية وإلى تطور طرق وأساليب تحليل البيانات المتعددة وذات الدقة العالية. وتتم عملية استخراج المعرفة من البيانات الخام بعدة مراحل تبدأ بتنقيب البيانات وتنقيتها من أي أخطاء، وإجراء التحويلات المناسبة إن دعت الحاجة إلى ذلك، واختيار البيانات المطلوبة، ثم إجراء التحليلات للحصول على معارف مختلفة.

وقد تعددت وتنوعت وسائل وأساليب عملية تنقيب البيانات للحصول على المعرفة، حيث تراوحت بين الأساليب البسيطة والتي تتمثل في الرسوم والأشكال البيانية والمؤشرات الوصفية، وبين الأساليب المتطورة والمتقدمة التي تشمل تقنيات متطورة لاكتشاف الأنماط في البيانات (مثل الشبكات العصبية Neural Networks والتعلم الآلي Machine Learning) والأساليب والطرق الإحصائية المتقدمة.

إن قواعد البيانات Database المشتملة على كم هائل من البيانات والمعلومات هي بمثابة المنجم، الذي لو تم التنقيب فيه لاستخرجنا منه معادن نفيسة وقيمة (معرفة) يمكن الاستفادة منها في حياتنا العملية وصنع القرارات. وكل أنواع البيانات سواء كانت كمية أو نوعية والتي يتم توليدها من مصادر مختلفة، يمكن التنقيب فيها للحصول على المعرفة والتي تتمثل في عدة أوجه تشمل: الوصف، واكتشاف الأنماط والاتجاهات، والمقارنات، وعلاقات الارتباط بين المتغيرات والمجموعات، والتنبؤ بالقيم المستقبلية من القيم الحالية من خلال بناء نماذج التنبؤ، والتصنيف والتجميع... وغيرها.

وقد أدى التقدم الكبير في التكنولوجيا وتوظيفها بالشكل الصحيح إلى بناء وتوفير قواعد بيانات ضخمة أكثر فاعلية وموثوقية. ففي المملكة العربية السعودية هناك العديد من البرامج والمشاريع التي ينتج عنها - وبفضل توظيف التقنية ودعم برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية «يسر» - توافر قواعد بيانات ضخمة. ومن تلك البرامج والمشاريع: «مشروع نظام المعلومات الوطني - في طور الإنشاء - بمصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات، والذي سيعمل على تحقيق التكامل الإلكتروني بين مصادر المعلومات المتوفرة في الأجهزة الحكومية، أيضا هناك برامج: «حافز»، والمرصد الوطني للقوى العاملة»، و«نور»، و«سداد»،... وغيرها من البرامج القائمة أو التي ستستحدث. كذلك فإن معظم الأجهزة العامة والخاصة في الدولة إن لم يكن جميعها لديها قواعد بيانات خاصة بها تتفاوت بالطبع في حجمها ودقتها ومحتواها، وهذه القواعد من البيانات تعتبر مناجم يمكن للمسؤولين وللمخططين وللباحثين وللمهتمين - كل في مجاله - الاستفادة منها بشكل كبير، من خلال استخراج المعلومات والمعارف؛ لدعم ومساندة القرارات المختلفة المتعلقة بالخطط التنموية السليمة وتوزيع الثروات المالية والبشرية ودراسة السلوك والبنى الاقتصادية والاجتماعية والاتجاهات، لاسيما في ظل تنامي الاحتياجات وتسارعها وتداخل المتغيرات وزيادة التنافسية في سوق العمل، وارتفاع مستوى الوعي لدى الناس، وارتفاع سقف توقعاتهم ومطالبهم واحتياجاتهم الاقتصادية والأمنية والاجتماعية... وغيرها.

واختتم بالقول: بالرغم من أن لدينا ثراء ووفرة في البيانات إلا أنه وبكل أسف ما زال لدينا قصور في الاستفادة منها بالشكل الصحيح وتوظيفها في دعم القرار ■



د. سعد القحطاني \*

بالرغم من  
أن لدينا  
ثراء ووفرة  
في البيانات  
إلا أنه وبكل  
أسف ما زال  
لدينا قصور  
في الاستفادة  
منها بالشكل  
الصحيح  
وتوظيفها في  
دعم القرار



الاتساق أهم ميزة عصرية في ممارستها:

# القيادة في المنظمات غير الربحية

إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد



قدم العديد من الأكاديميين والمتخصصين أعداداً غير محدودة من الكتب والمؤلفات عن القيادة في المنظمات المختلفة، والتي تركز في معظمها على الجوانب التنظيرية ودون تناول ممارستها العملية في المنظمات غير الربحية، ولذلك فإن تناول السمات العصرية بهذه النوعية من المنظمات البارزة أصبح مطلباً علمياً وعملياً مهماً، وهو الموضوع الذي يطرحه المؤلفان «باري ديم» و«هاري هيوستن» في كتابهما بعنوان: «القيادة في المنظمات غير الربحية»، وقام بترجمته أ. د. عبد الرحمن بن أحمد الهيجان، وراجع هذه الترجمة د. عبد المحسن بن فالح اللحيد. وهو الكتاب الذي نقدمه لك عزيزي القارئ ونقرأه معاً في هذا العدد من مجلتك «التنمية الإدارية» ونبحر في رحلة بين صفحاته.

فالمؤلفان يتناولان فيه تجارب حقيقية من واقع خبراتهما في إدارة المنظمات غير الربحية وتقديم الاستشارات في هذا المجال، فيطوعا الإطار النظري للقيادة ليكون متسقاً مع واقعها بهذه النوعية من المنظمات، أي أنهما يبرزان نموذجاً حياً يمكن من خلاله تزويد المهتمين بالمهارات القيادية المطلوبة. كذلك يركز الكتاب على الاتساق كسمة عصرية في ممارسة القيادة، أي أن تتفق شخصية ومهارات وأسلوب وقيم وأهداف القائد مع الصفات المناظرة لها في المنظمة التي يقودها. ولنبدأ معاً أيها القارئ الكريم هذه الرحلة العلمية والعملية، التي نجوب فيها أرجاء هذه التجارب والخبرات، من خلال ١٣ فصلاً متنوعاً يتضمنها الكتاب، فننتعرف على ما تحتويه من أفكار في السطور التالية...

يستهل «ديم» و«هيوستن» مؤلفا الكتاب في الفصل الأول منه بمقدمة توضح الخطة والملاح العامة التي ارتكزا عليها خلال عملية تأليفه، ويؤكدان على أمرين مهمين: أولهما أنه كتاب عن القيادة النموذجية التي تعتبر في أي مجتمع أحد المصادر العالية القيمة التي ينبغي تحديدها، وثانيهما أن موضوعه عن القيادة في المنظمات غير الربحية

قد عانى تجاهلاً دائماً. كما أوضحنا في هذا الفصل وهذه المقدمة أنهما فكرا وبحثا في هذا الموضوع من منطلق بسيط ألا وهو أن قادة هذه المنظمات نادراً ما يحصلون على ما يستحقونه، ويبرزان منذ البداية باختصار فكرتهما العصرية في القيادة الإدارية داخل هذه النوعية من المنظمات والمتمثلة في

«الاتساق» أو المواءمة بأبعادها الثلاثة: القائد الإداري، والمنظمة، والذنان يجب تحقيق اتساق بينهما مع المجتمع أو السوق المستهدف بالخدمة. ويركز الفصل على جزئيتين في غاية الأهمية: الأولى عن الرحلة التي خاضها للحصول على المادة العلمية والعملية لتأليف الكتاب من خلال: عملهما بالمنظمات غير الربحية المختلفة، إضافة إلى المقابلات التي تمت مع قادة هذه المنظمات، وكذلك الإطلاع على المؤلفات الصادرة في هذا المجال، وأما الجزئية الثانية فهي توضيح معنى الاتساق، والذي يعد أهم ميزة عصرية للقيادة داخل تلك المنظمات؛ حتى يصبح القارئ على وعي تام بهذا المفهوم العصري.

## نموذج عملي

يخصص المؤلفان الفصل الثاني من الكتاب للحديث عن ملامح القيادة داخل إحدى المنظمات غير الربحية بالولايات المتحدة الأمريكية، وهي منظمة «كاسا مارينا فازكويز» التي توفر الرعاية والخدمات لضحايا العنف

●● صلاحية الملائمة الإدارية بين القادة والمنظمات أساسها «وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب

### الاتساق والروايات الثقافية

ويستعرض المؤلفان في الفصل الثالث النظريات المختلفة التي تمثل المورد النظري للقيادة في المنظمات بصفة عامة، والتي يتحدد عددها في ثماني نظريات مع الأخذ في الاعتبار كيفية تطويعها كأساس نظري لتحقيق الاتساق الإداري، مع التأكيد على أن هذا الاتساق مشتق من أكثر من نظرية للقيادة في إدارة المنظمات. فنظرية السمات التي تعد إحدى النظريات التقليدية في هذا الشأن تصف وتحدد الصفات التي يتميز بها القادة عن الآخرين كالذكاء والثقة بالنفس والإصرار وحسن العلاقات الاجتماعية ... وغيرها من السمات أو الصفات المتنوعة، ويرى المؤلفان أن حالة «شيلامور» تتفق تماماً مع تلك النظرية. وأما نظرية القيادة الموقفية فتدور حول أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً مختلفة من القيادة، وأنه لكي يحقق القادة الفعالية طبقاً لهذه النظرية، يجب أن يتمتعوا بالمرونة، وتوفيق أساليب قيادتهم للتحديات التي تفرضها مجموعة من المواقف المختلفة، ويرى المؤلفان أن القيادة الموقفية تقود في اتجاه نظرية الأنظمة التطورية، فهي تقترح أن العلاقة بين القادة والأتباع تتطور مع الوقت وتختلف باختلاف السياق، وهو الأمر الذي ينطبق على «شيلامور» في إدارتها وقيادتها منظمة «كاسا مارينا».

وبالنسبة للنظرية الثالثة وهي نظرية المحتوى، فإن أساسها هو الاعتقاد أن فعالية القيادة تعتمد على نوع التوافق بين أسلوب القيادة وسياقها، ويرى المؤلفان أن صفات «شيلامور» أدت إلى زيادة قوة الملائمة كما تصفها نظرية المحتوى. وترتكز نظرية المسار والهدف على أكبر قدر من العوامل النفسية للقيادة، وهي نظرية تحفيزية، بينما تركز نظرية الأخذ والعطاء

المنزلي، والتي تعد نموذجاً عصبياً جيداً للإدارة وتدار من خلال منظومة إدارية محكمة، ويتحقق فيها الاتساق الإداري السابق الإشارة إليه. وهو ما توصلنا إليه عقب مقابلة «شيلامور» المدير التنفيذي للمنظمة والتي تتوفر لديها الصفات المطلوبة للقيادة كما تحدها أدبيات القيادة المعاصرة؛ فهي تتمتع بالذكاء والشجاعة والحزم والابتكار والقدرة والرغبة في الإقدام على المغامرات المحسوبة، وهي تؤلف الفرق، وتفوض المهام، وتمنح موظفيها الفرصة للتألق والتعلم من أخطائهم، إنها باختصار مزيج من القيادة العملية والمهنية التي يتطلع إليها المجتمع.

ويسرد المؤلفان تفاصيل هذه المقابلة مع «شيلامور»، ويبينان للقارئ خلفية عن منظمة «كاسا مارينا» والتي تأسست في بوسطن عام ١٩٧٧م، وأنه منذ اليوم الأول لعملها حاولت ملائمة هيكلها وتنظيمها مع قيمها ومهمتها، كما أنه خلال السنوات الأولى لعمل المنظمة كانت تتم مناقشة وتدقيق جميع شئونها مع أكبر عدد ممكن من المساهمين. وبناء على ذلك فإن نشأة هذه المنظمة وانبعاثها أول ظهور للاتساق والذي تحقق فيما بعد بشكل ناجح. ويرصد المؤلفان في هذا الفصل أيضاً عدداً من التطبيقات العملية من خلال نموذج منظمة «كاسا مارينا» غير الربحية، والتي تتمثل في: توضيح الصعوبات التطويرية المتوقعة بالنسبة للمنظمات التي تخدم عامة الناس، والاتساق الجديد الذي كان مفقوداً لدى المنظمة نفسها، ومدى النجاح في ضم المدير التنفيذي الجديد «شيلامور» للمنظمة، ورصد تاريخها الشخصي كأحد العوامل التي ساعدت في تحقيق ذلك الاتساق، وكيفية قيادتها التغيير التنظيمي بالمنظمة، وإلقاء الضوء على سلسلة طويلة من الإجراءات والعمليات التي أسهمت في هذا النجاح.

كما يناقش المؤلفان في الفصل أيضاً عدداً من النقاط التي ترتبط بنجاح المنظمة ممثلة في «كاسا مارينا»، وترتبط في الوقت ذاته بالقائد الإداري والممثلة هنا في «شيلامور» وأهمها: حبها للدفاع عن قضية دائماً، وخبراتها. ويستعرض المؤلفان «ديم» و«هيوستن» بعض الأسس النظرية التي تم تطبيقها عملياً في قيادة «شيلامور» للمنظمة وأهمها: القيادة بوصفها اتساقاً، وديناميكية القيادة المبدعة، والقيادة بوصفها علاقة، والقيادة والاستعداد للتغيير، والعلاقة التراتبية بين الحاجة إلى اتساق جديد ووجود نوع من الاضطرابات والتغيير.





(المقايضة) بين القائد والمرؤوس على التفاعل الثنائي بينهما، وتشجع القادة على تطوير شراكة دائمة مع مرؤوسيه المباشرين. ومن ناحية أخرى فإن نظرية القيادة التحويلية تمثل نسخة معاصرة من نظرية الرجال العظماء مع إضفاء مفهوم الصلات الوثيقة بين هؤلاء القادة وأتباعهم، وتقترح نظرية المدخل السيكولوجي أن القادة يصيرون أكثر فعالية عندما يفهمون أنفسهم، أي أن القادة الجيدين يدركون ما يمكنهم عمله على نحو جيد، وأخيراً فإن الاتساق أو الصورة الكلية يعد توجهاً نظرياً وعملياً شاملاً يدعم القيادة الفعالة.

ويتناول الفصل الرابع «الروايات الثقافية عن القيادة»، فالثقافات لديها الكثير لتبوح به عن كيفية أن تصبح قائداً مناسباً، وهو ما يتم من خلال وسائل الإعلام والكتب والمعاهد التعليمية وبرامج التدريب، والقصص، وهذه الروايات هي عبارة عن مجموع أفكار المجتمع الخاصة بأساليب تصرف وتفكير ويشعر الناس بها، إنها توضح الأفكار أو المشاعر الأساسية السائدة في مجتمع ما في عصر ما. ويوضح هذا الفصل عدداً من النقاط المهمة كالروايات الثقافية الحديثة عن القيادة، وقادة المنظمات غير الربحية الحاليين الذين يتلاءمون مع تلك الروايات، بالإضافة إلى قادة المنظمات غير الربحية غير الملائمين، وتأثير الروايات الثقافية للقيادة، والروايات البديلة.

### خارطة الاتساق ودوراته

يناقش الفصل الخامس موضوعاً عصرياً وهو «صلاحية الموائمة»، وتبدو أهمية مثل هذا الموضوع من ناحية أن ثقافة الشركات الأمريكية يوجد فيها اتجاهات فكرية بشأن أهمية الملائمة بين القادة والمنظمات، وترتكز هذه الثقافة على مقولة «وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب». ويبين المؤلفان الأساس النظري للملائمة من عدد من التوجهات لاسيما في علمي الاجتماع والإدارة، كما يؤكدان على أن الموائمة السيئة بين القادة ومحيطهم الاجتماعي تجعل تحقيق النجاح مستحيلاً.

ويناقش المؤلفان عدداً من النقاط المهمة على المستويين العملي والنظري بشأن الموائمة ومنها: صلاحية الموائمة، وتأثير الثقافة التنظيمية

في تحقيقها، وعلاقة ذلك بالسياق الثقافي والمجتمعي، وكذلك دور المتغيرات الثقافية الأخرى، وجاذبية السوق، ويركز الكتاب على مراحل التطوير التنظيمي والموائمة الصحيحة لكل مرحلة والتي تتمثل في سبع مراحل يتناولها بالتفصيل، منذ ميلاد الرؤية وحتى الاستقرار. ويختتم المؤلفان الفصل بالحديث عن نقطتين وهما: مدى التحرك داخل الموائمة وخارجها، وحالة عدم توفر الموائمة الصحيحة. ويتضمن الفصل السادس من الكتاب خارطة الاتساق، والذي يعالج فيه المؤلفان أربع جزئيات مهمة وهي: القائد، والمنظمة، والمجتمع أو السوق، وحالات بعض القادة المتسقين. فيبرزان خلال حديثهما عن القائد دور كل من الشخصية والأسلوب والقيم الشخصية والمهارات الفردية والأهداف الشخصية، ويتناولان في المنظمة نوعها والثقافة التنظيمية والموارد التنظيمية والرسالة أو الإستراتيجية التنظيمية، ويوضحان في شرحهما المجتمع أو السوق بعض النماذج والقواعد والنظر إلى الثقافة الأوسع واحتياجات المجتمع ومتطلبات السوق.



أدوار أساسية وهي: المحرك أو الدافع، والتابع، والمعارض، والمتفرج. ويتخذ المؤلفان من منظمة «يوناييتد واي» نموذجاً وحالة على العلاقات في المنظمة، ويتطرق الفصل أيضاً لمكونات علاقة القيادة وخاصة السلوكية منها والإدراكية بالإضافة إلى المستويات العاطفية.

### ممارسة الاتساق وتطبيقاته

يشرح الفصل العاشر كيفية ممارسة الاتساق في المنظمات غير الربحية، فيظهر الممارسات اليومية غير الرسمية للاتساق، وكيف تنظر نظريات القيادة إلى الممارسات، وهي النظريات التي سبق وتناولها المؤلفان في الفصل الثالث من هذا الكتاب، ثم يستعرض المؤلفان بعض النقاط المهمة خلال عملية ممارسة الاتساق أهمها: مداخل رسمية صوب الاتساق، ومجالس إدارات المنظمات، وعملية مراجعة الأداء، وكيفية الحصول على مدير تنفيذي جديد للمنظمة وعملية دعمه وتوجيهه وتحقيق انسجام أو اتساق المدير التنفيذي الجدي مع المنظمة، ووصف الإدارة خلال فترة تحول وتغيير القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، وخطورة الاتساق المبالغ فيه وقيمة الاحتكاك.

ويصف الفصل الحادي عشر من الكتاب كيفية «الاستفادة من حالات الاستعداد التنظيمي لتحقيق الاتساق»، فيؤكدان في مقدمة الفصل على أن القادة سيصطدمون في المنظمات بمقاومة التغيير، ولذلك فإن التخطيط الجيد والإدارة الحازمة هما مفتاح النجاح للتغيير، وبالرغم من ذلك فإن واقع الممارسات الإدارية بالمنظمات المختلفة يبين وجود إحباط لدى بعض القادة من هذه المقاومة للتغيير، وهو ما يتطلب الحديث عن الحاجة إلى نظرية جديدة للاستعداد والتغيير، وينتقل المؤلفان لمناقشة بعض الحالات التطبيقية الخاصة بهذا الاستعداد ومنها: الهجمات، والارتباك والتشوش، والقلق، والخوف والأزمة. ويبرز الكتاب الاستعداد في النظام الخاص بالمنظمات، وكيفية توفيره، والقرارات المتعلقة بتحقيق الاتساق، وضرورة تغيير الناس من أجل تسهيل التغيير والاتساق التنظيمي. ويتضمن الفصل الثاني عشر تمريناً تطبيقياً على الاتساق.

ويتحدث الفصل الثالث عشر والأخير من الكتاب عن «الاتساق الداخلي وتجربة التدفق في القيادة»، فمن بين أهم الموضوعات الفرعية التي يتضمنها الفصل نجد: عملية تنوع الخبرات الفعالة للقيادة، والتدفق، والشعور بالإجادة (السيطرة)، وكيفية بذل المرء أقصى ما في وسعه لتحقيق الاتساق داخل هذه النوعية من المنظمات غير الربحية، وهو ما يمكن للمرء أن يستشعره من خلال عدد من المعايير: كالإحساس بالتنظيم الداخلي، وثقة الشخص بذاته، والتخلص من الفوضى، والانغماس، والارتباط. ويختتم المؤلفان هذا الفصل والكتاب بمناقشة بعض النقاط المهمة وبخاصة العلاقة التي تربط النظام الداخلي بالخارجي، ونوعي الاتساق الداخلي والخارجي ■

ويبين الكتاب في الفصل السابع منه «ديناميكيات الاتساق ودوراته»، فيتحدثان عن أهمية الأخذ في الاعتبار أن المنظمات عبارة عن أنظمة ديناميكية حية، وضرورة ترابط جميع أجزائها؛ حتى يظل الأداء الإداري متناغماً، وحتى تظل خريطة الاتساق مرتبطة ديناميكياً مع بعضها البعض، ويرى المؤلفان أن التحدي المهم هو التطور والدورات التي تمر فيها المنظمات تماماً كالإنسان، إذ أن كل تطور من مرحلة لأخرى يلقي بالمنظمة خارج الاتساق، ولذلك فهي تحتاج إلى إيجاد وسائل لتكامل الجديد مع القديم بطريقة تسمح للمنظمة بمواصلة طريقها والشعور بالقوة.

ويعرض المؤلفان نموذجاً للعلاقات يشمل ثلاث مراحل للتوصل إلى الاتساق وهي: مرحلة التوسع والالتزام، ومرحلة الانكماش والتخلي، ومرحلة التجميع (التوليف). ويشير الكتاب إلى أنه عقب مرحلة التوليف يبدو الاتساق الجديد والقائد على خير مايرام ويصبح الاتساق قوياً، حيث تنسجم شخصية وقيم وموارد وأهداف القائد والمنظمة والمجتمع.

ويدلل المؤلفان في الفصل الثامن على الاتساق وفقاً لهذه الرؤى العصرية من خلال الاستشهاد بنموذج لمنظمة غير ربحية وهي «مدرسة المجتمع العلاجية النهارية»، والتي توجد في «لكنجستون» بولاية «ماساشوستس» الأمريكية، إذ أنها منظمة متسقة ومتجانسة تجانساً جميلاً؛ فهي تبين كيف يستطيع القادة والمنظمات والمجتمعات أو الأسواق أن يحققوا الاتساق الفعال المستمر مع بعضهم البعض. وهو ما دعا المؤلفان لتحليل الاتساق فيها وعناصره، والتي تتمثل ملامحها في الحديث عن: القيادة بالتركيز على الرسالة، وروح الالتزام والحرية والإبداع، والقيادة بالتعليم والمراقبة، والقيادة بصفتها داعمة، والقيادة من خلال التطبيق والتجسيد، ودور الانسجام بين كل من الفلسفة وعلم النفس والممارسة، والانفتاح العملي للتأثير والتغيير الخارجي، واتخاذ القرار بالإجماع، والصراحة والشفافية..

ويحدد المؤلفان في الفصل العاشر أهمية العلاقات بين القادة والمرؤوسين، وكيف يشكل كل منهما الآخر، ويوضحان الأدوار الأربعة في نظام القيادة وذلك في ضوء الدراسات التي قام بها كل من «دافيد كانتور» و«وليم لير»، أو ما يعرف بنظام «اللاعبين الأربعة» والذي يمكن تطبيقه على التفاعلات بين القادة والمنظمات، وطبقاً لهذا النظام فإن هناك أربعة



يعتبرها الخبراء ظاهرة محدودة وإحدى صور الفساد الإداري والمالي:

## « حلال الحكومة » ..

### هل لا يزال مائدة مستباجة في نظر البعض ؟

تحقيق: سوسن المفلح - نايف الحسين



يتنوع الفساد الإداري في صوره وأشكاله، ويختلف حجم تأثيره باختلاف مستوى الموظف ومدى صلاحياته، ومن تلك الصور استغلال بعض الموظفين لمقتنيات وموارد الوظيفة للأغراض الشخصية، وذلك ابتداءً من الأقلام وانتهاءً بالسيارة وربما أكثر وأكبر من ذلك، وحيث تكلف تلك التجهيزات المكتبية ومقتنيات الوظيفة بشكل عام الدولة مبالغ لا يستهان بها من الميزانية، وذلك بهدف إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، فإنه من المنطقي أن تستخدم جميع هذه المقتنيات لإنجاز الأعمال!!، وأن تكون طريقة استخدامها صحيحة بحيث يمنع الهدر في استخدامها، وأن يتم احترام ما يسميه البعض «حلال الحكومة»، وأن لا يتم التصرف فيه دون حسيب أو رقيب، أو يتم العبث فيه واستغلاله لأموال خارجة عن نطاق العمل.

وقد بادرت مجلة «التنمية الإدارية» - كعهدكم بها - لمناقشة هذه الظاهرة المحدودة (كما يصفها خبراء ومتخصصون وأكاديميون)، فالتقينا عدداً منهم؛ كي نتعرف على أبعادها بشكل متعمق، ونقف على أسبابها ونتائجها والحلول المقترحة لمواجهتها والحد منها.. واليكم التفاصيل في هذه السطور.

34

الحديث عن الفساد - الإداري والمالي - عبر وسائل الإعلام، والمؤتمرات، والندوات، وذلك بعد أن أصبحت ظاهرة الفساد - الإداري والمالي - من الظواهر الخطيرة التي تواجه بلادنا، وتخرق في مجتمعاتنا. فلا يكاد يمر يوم إلا ونقرأ عن جريمة إساءة استعمال السلطة الوظيفية، أو استغلال النفوذ الوظيفي، أو اختلاس، أو رشوة، أو تزوير.

موارد ومقتنيات الوظيفة للأغراض الشخصية هو لون من ألوان الفساد، والذي كان الحديث عنه بشقيه - الإداري والمالي - من الخطوط الحمراء، التي لا يمكن الاقتراب منها أو الحديث عنها. أما الحديث عن وصوله إلى ظاهرة أم لا؟، فهو يحتاج إلى إحصائيات، وأرقام؛ حتى نتفق على كلمة سواء، إلا أنه في الآونة الأخيرة، كثر

في البدء طرحنا تساؤلاً عن مدى انتشار هذا الاستغلال لموارد ومقتنيات الوظيفة للأغراض الشخصية، وهل يمكن القول بأنها وصلت إلى حد الظاهرة في واقعنا الإداري؟، والذي يجيبنا عليه د. سعد بن عبدالقادر القويضي، الكاتب الصحفي والباحث في السياسة الشرعية، بقوله: دعونا نتفق قبل البدء بالإجابة على أن استغلال



### ● د. النجيمي:

**مقدرات الوظيفة من المال العام ملك لأفراد الشعب جميعاً وليس لشخص بعينه، إلا إذا أباح ولي الأمر للموظف أن يملكه أو أذن له باستخدامه**

رقما هاتفيا خاصا هو (٩٨٠): من أجل الإبلاغ عن الفساد الإداري، والرشوة، والتزوير، وبإشراف المباحث الإدارية. ومن جانب آخر فإنه لا بد من الاستعداد النفسي: لمحاربة هذه الظواهر المقيتة، وإذكاء الوعي في منعها، والتعاطي معها بالجدية المطلوبة. وبهذه الثقافة فقط سنستطيع محاربة الفساد: لنصبح على وطن بلا فساد، ونستقل للفساد «قد انتهى عهدك، وأفل نجمك» .

ويضيف د. القويقي: إن إدراك الوعي بمخاطر الفساد الإداري عبر توعية المجتمع بآثاره السلبية

وحول معالجة هذه الظاهرة من خلال الجانب القانوني المتمثل في لوائح وأنظمة الخدمة المدنية وغيرها، يشير د. القويقي إلى أن المادة ( ١٢ / ١ ) من اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية، نصت على أنه : « يحظر على الموظف استعمال سلطة وظيفته ، ونفوذها لمصالحه المتصلة بعمله ، وإجراء التسهيلات، والمعاملات المطلوبة لهم في دائرة اختصاصه، وفي حدود النظام .» فهنا يتبين لنا أن النظام قد طالب الموظف بعدم استغلال وظيفته للنواحي الخاصة ، بل عليه أن يوظفها فيما يحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها. كما وضع النظام بعض التدابير، والجزاءات تجاه الكسب غير المشروع من جانب بعض الموظفين، الذين يستغلون الوظيفة للأمور الشخصية الخارجة عن نطاق العمل.

وفي محاولة لرصد حلول عملية لمكافحة هذه الظاهرة يؤكد د. القويقي على أن مكافحة الفساد - الإداري والمالي - أمر ممكن، لكنه لا يتحقق إلا بالقضاء على أسبابه، ومبرراته من خلال تشخيص تلك الأسباب المؤدية إلى تفشيها بهذه السرعة. كذلك نضع مكافحته في رأس قائمة القضايا المهمة في كل زمان ومكان، مبيهاً إلى ما قامت به وزارة الداخلية من جهود لمكافحة الفساد، بعد أن احتل حجر الزاوية في النظام الأخلاقي، ولم تعد ملفات الفساد - الإداري والمالي - خافية على أحد، فأطلقت وزارة الداخلية



### ● د. سعد القويقي:

**الوظيفة تكليف لا تشريف وأمانة يضعها ولي الأمر عند المسئول، ولا يجوز للموظف أن يستعمل وظيفته بقصد تحقيق نفع شخصي له**

فتحول الفساد - الإداري والمالي - إلى أسلوب عيش، وكأننا أصبحنا لا نستطيع أن نعيش بدونه وهو ما يعد مؤشراً خطيراً يهدد مجتمعنا، ويضر بمبدأ العدالة الاجتماعية، كما أنه آفة تقف عائقاً في وجه التنمية المستدامة.

#### البعد الأخلاقي

وفيما يتعلق بالبعد الأخلاقي الذي يعد صمام الأمان في مواجهتها، وذلك من خلال تعزيز خلق الأمانة لدى الموظف بما يحقق احترام موارد ومقتنيات الوظيفة، يؤكد د. سعد القويقي على أن الوظيفة تكليف لا تشريف، وأمانة يضعها ولي الأمر عند المسئول، الذي يجب عليه أن يقدر هذه الأمانة وأن يتحلى بكل خلق حميد، ومن ذلك خلق الأمانة، وأن يكون فوق كل شبهة؛ حتى لا يشوب سلوكه المهني أية مأخذ، وأن يسعى إلى تحقيق المصلحة العامة، وبالتالي لا يجوز له أن يستعمل وظيفته بقصد تحقيق نفع شخصي له، أو لغيره، سواء كان النفع مادياً أو معنوياً؛ لأن الوظيفة تتمتع بنوع من النفوذ، فهي تمنح شاغلها بعض الصلاحيات. فيجب على الموظف أن يوظف هذه الصلاحيات؛ لتحقيق المصلحة العامة وما لم يكن كذلك، لم يكن صحيحاً، ولا نافذاً شرعاً. فكل من تجاوز حدود وظيفته بمخالفته الأنظمة المرعية لتحقيق مكاسب مادية، أو معنوية غير مشروعة، فهو داخل في دائرة الفساد؛ لأنه غلب مصالحه الشخصية على الصالح العام في صناعة القرار .







### ●● د. بركات العتيبي:

يجب ألا نحصر هذه الظاهرة في موارد ومقتنيات الوظيفة، بل إنها تتجاوز ذلك إلى استغلال النفوذ والمنافع غير الشرعية المختلفة

وأضرارها الجسيمة وتفعيل دور الأجهزة الرقابية؛ من أجل حماية الأموال والممتلكات العامة والحد من وقوع الغش والأخطاء واكتشافها فور وقوعها مطالب مهمة، حيث لا يدرك جسامه هذه المشكلة، إلا من سبر أغوار الفساد الإداري وأحاط بأبعاده.

#### جوانب سلوكية

ويعتقد د. بركات العتيبي منسق برامج قطاع الإدارة العامة بمعهد الإدارة العامة، أن استغلال موارد ومقتنيات الوظيفة يقترب إلى حد كبير من مستوى الظاهرة لكنها محدودة، وتزداد حسب طبيعة الوظيفة ومكان العمل، لذا قد نحتاج إلى دراسات لتأكيد هذه النقطة من عدمها، ويشير إلى أننا عند مناقشة هذا الموضوع يجب ألا نحصر هذه الظاهرة فقط في موارد ومقتنيات الوظيفة، بل إنها تتجاوز ذلك إلى استغلال النفوذ والمنافع غير الشرعية المختلفة التي يستغلها بعض الموظفين من مميزات وظيفته.

ويرى د. بركات العتيبي أن على الموظف قبل أن يتسلم مهام وظيفته أن يدرك أنه سيستأمن على عدد من الموارد والمقتنيات، ولذلك لا بد أن يعي أهمية تعزيز عدد من الجوانب السلوكية لديه مثل: خلق الأمانة، والنزاهة، واكتساب الثقة. ويشدد د. العتيبي على أهمية تكاتف الجميع لحصر هذا السلوك في نطاق ضيق من خلال تعزيز هذه الجوانب السلوكية لدى الموظف،



كلفة الخدمات الحكومية نظراً للهدر الحاصل في الأموال المخصصة لتقديم هذه الخدمات عن طريق استخدامها في المصالح والأموال الشخصية وهذا بدوره يقلل من حجم هذه الخدمات وجودتها مما ينعكس سلباً على الفئات الأكثر حاجة إلى هذه الخدمات. وتشير إلى عدد من الدراسات النظرية والتطبيقية التي تؤكد بأن الفساد الإداري والمالي الذي نحن بصدد الحديث عنه والمتمثل في الإسراف في استخدام موارد ومقتنيات الوظيفة له آثار سلبية على النمو الاقتصادي للبلاد بشكل عام.

وتذهب د. العبدلي إلى عدم وجود آلية واضحة ومقننة لدى المنظمات لدينا للرقابة على استخدام المقتنيات المكتبية، ولذلك قد يطمع ضعاف النفوس من الموظفين في استغلال هذه المقتنيات لمصالحهم الشخصية، مما يتيح المجال للكثيرين للتساهل في مثل هذه الأمور وكما قيل (من آمن العقوبة أساء الأدب). ولذلك يجب فرض عقوبات رادعة على من يثبت سوء استخدامه لما استؤمن عليه من مقتنيات الوظيفة، وهذا بدوره يتطلب من المنظمات وضع معايير لقياس ذلك. وتضيف د. العبدلي: إن الأمانة في أداء العمل خلق حث عليه الدين الإسلامي الذي يتميز باحتوائه لنفسية البشر وكيفية معالجتها، كما أنه من الأهمية زيادة الثقة بين الفرد والإدارة

إضافة إلى جوانب أخرى أكثر أهمية من أبرزها دعم عمليات الإشراف والرقابة ووضع الضوابط والإجراءات التي تمنع تحقيق الاستفادة من موارد الوظيفة، وكذلك توفير التدريب والتثقيف للموظفين في هذا الموضوع وتعزيز التوعية لدى الموظف لكي يدرك ويتعرف على جميع الجوانب النظامية والعقابية في مثل هذه الحالات.

ويوضح د. العتيبي أن الجوانب السلوكية وبناء الثقة في الموظف أمر مرغوب فيه، لكنه لا يكفي حيث يعتقد بأن الحل الأنسب يتركز في إعادة تقنين وضبط إجراءات استخدام المقتنيات والأدوات الفنية والإدارية بشكل كبير لمنع أي محاولات لاستخدامها بشكل شخصي من قبل الموظفين.

#### حلول عملية

وتركز د. سميرة بنت أحمد العبدلي الأستاذ المساعد بجامعة أم القرى على أن استغلال موارد ومقتنيات الوظيفة للأغراض الشخصية يندرج تحت الانحرافات المالية، التي تعتبر مخالفات مالية وإدارية تتصل بسير العمل المناط بالموظف، وتتمثل في الإسراف في استخدام المال العام والمبالغة في استخدام المقتنيات العامة في الأمور الشخصية.

وحول انعكاس الظاهرة على الفرد والمجتمع تعتقد د. العبدلي أن انتشارها يؤدي إلى زيادة

## ●● د. فاطمة الحميد؛

من أبرز الانعكاسات السلبية  
جاء هذا السلوك تردي جودة  
الأجهزة، والإضرار بالممتلكات  
واهذار المال العام

الشخصية، وقبل ذلك توجيه لفت نظر من قبل  
الإدارة في الحالات البسيطة.

### مال عام

وحول التأصيل الشرعي لمسألة حفظ موارد  
الوظيفة ومقتنياتها المخصصة لأغراض العمل،  
وحكم من يتساهل فيها ويستغلها لأغراضه  
الشخصية، يؤكد د. محمد النجيمي الداعية  
المعروف على أن هذا مال عام، والمال العام كما  
هو معروف أنه ملك لأفراد الشعب جميعاً وليس  
لشخص بعينه، وقد صرف له ليستعمله في أمور  
الوظيفة العامة سواء أكان هذا الشيء سيارة أو  
أقلام أو مقتنيات أخرى، إلا إذا ملكه ولي الأمر  
هذا الشيء، بمعنى أنه أباح له أن يستخدمه إما  
تمليكا أو أذن له باستخدام نتيجة لأن عمله  
يتطلب ذلك.

ويستشهد د. النجيمي في هذا الصدد بقصة  
ابن اللبابة عندما بعثه الرسول صلى الله عليه  
وآله وسلم على الصدقات، فلما جاء قال هذا لكم  
وهذا أهدي إلي، فغضب عليه الصلاة والسلام  
وصعد على المنبر وخطب خطبة وبعد حمد  
الله قال (إني أولي الشخص للعمل مما ولاني  
الله فيقول هذا لي وهذا أهدي إليكم.. أفلا  
جلس في بيت أبيه وأمه حتى ينظر هل يأتيه  
أم لا... الحديث.. فلم يبح استخدام المال سواء  
كان زكاة أو غيرها إلا بإذن، وهذا الصحابي رضي  
الله عنه غير مأذون له. ويشير د. النجيمي إلى  
وجود قاعدة فقهية عظيمة اتفق عليها جميع  
الفقهاء تقول: تصرف الحاكم على الرعية منوط  
بالمصلحة، بمعنى أن الحاكم ومن ينيبه يتصرف  
حسب المصلحة العامة أي بما فيه مصلحة  
عموم الناس، وليس من مصلحة عموم الناس أن  
يستأثر بعض العاملين بمقتنيات الأجهزة العامة  
.. فلا يجوز إلا في الحالتين السابقتين لمصلحة  
يراهها ولي الأمر ■

الفساد الإداري، وتسهيل الإجراءات، والبعد  
عن التعقيدات الإدارية التي تمنع المواطنين  
والوافدين من الإبلاغ عن حالات الفساد الإداري،  
ووضع حوافز مادية ومعنوية لتشجيع المبلغين.  
• إعادة النظر في طرائق وأدلة إثبات بعض أنماط  
الفساد الإداري، على أن يكون هناك مراجعة دورية  
لها؛ لتعديلها وفق متطلبات الزمان والمكان، وما  
تقتضيه المصلحة العامة، على ألا يتعارض هذا  
التغيير مع أحكام الشريعة الإسلامية.

• إعادة النظر في الأنظمة واللوائح ودراساتها؛  
لرفع أسقف العقوبات في بعض أنماط الفساد  
الإداري (المبالغة في استخدام المقتنيات العامة  
في الأمور الشخصية)، وتحديد المسؤولية بشكل  
دقيق وسد الثغرات والمنافذ التي ينفذ من خلالها  
الفاقدون والمفسدون.

• إدراج مقرر على المستوى الجامعي يعني  
بأخلاقيات الوظيفة وسوء عاقبة الفساد الإداري  
في الدنيا والآخرة، على أن تدرس هذه المادة  
كمطلب جامعي لكافة الطلاب وفي جميع  
جامعات المملكة العربية السعودية.

### الحصر ولجان للمتابعة

وتبرز د. فاطمة بنت عبد الرحمن الحميد،  
الأستاذ المشارك في جامعة القصيم انعكاسات  
أخرى لتلك المشكلة على الفرد والمجتمع أهمها:  
التأخير في العمل وضعف الإنتاجية بسبب  
فقد أحد أهم المكونات التي يجب توفرها لسير  
العمل، وظهور العمل بصورة سيئة؛ وذلك لتردي  
جودة الأجهزة بعد سوء استخدامها، والإضرار  
بالممتلكات واهذار المال العام.

وفي سياق الحلول والخطوات الإجرائية لمكافحة  
هذه الظاهرة، تضع د. فاطمة الحميد عدداً  
من المقترحات، وهي: تعزيز الوازع الديني لدى  
الموظف، وتنمية الرقابة الذاتية والخوف من الله،  
بالإضافة إلى المراقبة المستمرة على مقتنيات  
وأجهزة القسم، وكذلك بث رسائل توعوية بين  
وقت وآخر للموظفين من خلال بعض الإصدارات  
الإعلامية، وإقامة دورات ومحاضرات عن الأمانة  
في التعامل مع ما يحتوي مكتب الموظف الخاص  
من أدوات وأجهزة تقنية وما إلى ذلك.

كما تقترح د. الحميد وجود لجان للمتابعة  
وحصر المتاح والمستهلك والتالف من الأجهزة،  
ومن ثم فرض غرامات مالية على من يثبت  
تورطه في استغلال تلك الأجهزة في أمور

## ●● د. سميرة العبدلي؛

دراسات تؤكد أن الإسراف في  
استخدام موارد ومقتنيات  
الوظيفة له آثار سلبية على النمو  
الاقتصادي للبلاد بشكل عام

وتغيير نظرة الإدارة نحو مواردها البشري إلى تلك  
النظرة المبنية على القدرة والكفاءة والانتماء،  
الأمر الذي يزيد من حماسة الأفراد ودافعيتهم  
نحو تحسين وتطوير الأداء، بالإضافة إلى العمل  
الجماعي والمشاركة مما يقلل من أهمية الرقابة  
الإدارية وتراجعها، وزيادة دور الرقابة الذاتية  
النابعة من قيم الفرد ومدى إحساسه بالانتماء  
وارتباط المصالح الشخصية مع المصالح العامة.  
كذلك من الضروري عقد ندوات ومحاضرات  
توعوية داخل المنظمة ذاتها وخارجها؛ لتوضيح  
موقف الشرع من هذه الظاهرة ومضارها، وهو  
الأمر الذي يسهم في إيقاظ ضمائر الكثير ممن  
قد يبتلون بهذا السلوك.

وترصد د. العبدلي عدداً من الخطوات العملية  
التي من شأنها أن تسهم في مكافحة هذه  
الظاهرة وغيرها من أشكال الفساد الإداري، وهي  
عبارة عن نتائج وتوصيات لبعض الدراسات التي  
تم إعدادها في هذا الموضوع، وهي:

• قيام أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة الرقابة  
الداخلية في الوزارات والمصالح الحكومية بالدور  
المطلوب منها، وذلك بالكشف عن الاستخدام  
غير المشروع للمقتنيات المكتبية وتطبيق الأنظمة  
واللوائح بحزم بدقة وعدالة، وعدم التساهل  
معهم وتقديمهم للجهات المعنية بالتحقيق  
في هذه القضايا تمهيداً لمحاكمتهم ومن ثم  
معاقبتهم إذا ثبت الجرم بحقهم.

• رفع مستويات الأجور ووضع حد أدنى لها حتى  
تتناسب مع ارتفاع تكاليف المعيشة ومتطلبات  
الحياة؛ حتى تفنيهم عن اللجوء إلى الأساليب  
المنحرفة وترفع معنوياتهم وتساعد على  
الاستقرار وتجعلهم في موقع اجتماعي مقبول.  
• مساءلة أي مسئول مهما كان موقعه  
ومحاسبته.

• فتح خطوط ساخنة للإبلاغ عن حالات

د. خالد البتال ود. ناصر القحطاني يرصدانه في معاهد دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية:

## الدور الاستشاري لمعهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية



يستعرضها / د. أحمد زكريا أحمد

بالرغم من أن الميل إلى أخذ المشورة من الآخرين هي ممارسة قديمة عرفت البشرية في مختلف عصورها وحضاراتها، إلا أن الحاجة إلى الذين يقدمون الخدمات الاستشارية زادت مع تنامي المجتمعات وتقدم العلوم وما رافق ذلك من تعقيدات الحياة الحديثة. ومن الواضح في عالمنا اليوم ازدياد ظاهرة المؤسسات والهيئات والشركات التي تتنوع أنشطتها؛ ولذلك اهتمت الدول المتقدمة بخدمات الاستشارات الإدارية والاستفادة منها، وبهذا احتلت مكانة مرموقة من التقدم في مجالات التنمية الإدارية المختلفة. ومما يذكر أن بداية نشأة الاستشارات الإدارية كانت في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٨٦٥م، ومنها انتقلت إلى أوروبا، ويلاحظ أن الغرب قد أرسى خلال القرن الماضي مفهوم الاستشارات الإدارية لتشمل جميع جوانب التنمية الإدارية، وقد أضحت لمهنة الاستشارات الإدارية أهميتها وأسسها وقواعدها وأخلاقياتها.

38

المجلد ١١٢ - ذو الحجة - ١٤٣٤هـ

السطور التالية ...  
تبدأ الورقة باستعراض مختصر لتطور الاستشارات الإدارية ومفهومها بشكل عام، وأسباب ودوافع الاستعانة بها، كما تتناول موقع الاستشارات في معادلة التنمية الإدارية ودور هذه المعاهد بهذه الدول في رفع مستوى أداء الأجهزة الحكومية، مع التركيز على الدور الاستشاري لمعهد الإدارة العامة

د. خالد بن محمد البتال ود. ناصر بن علي القحطاني الضوء على «الدور الاستشاري لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في تحسين مستوى أداء الأجهزة الحكومية»، برصد وتوصيف «الواقع والمعوقات وآفاق التطوير» من خلال «تجربة معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية»، والتي نقدم لكم استعراضاً لأبرز ما تضمنته في

وهو الأمر الذي أدركته دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، وبصفة خاصة المملكة العربية السعودية. فبادرت هذه الدول إلى إنشاء معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية، حيث يعد الدور الاستشاري لها من بين أبرز أدوارها، لاسيما معهد الإدارة العامة، الذي أنشأته المملكة عام ١٣٨٠هـ/١٩٦٠م. وفي هذه الورقة العلمية يسلط كل من:



وإدخال تقنيات جديدة، والاستفادة من التجارب الناجحة للمنظمات الأخرى داخلية وخارجية، والرغبة في إيجاد حل لاختلاف وجهات النظر حيال موضوعات أو مشاكل في المنظمة، والرغبة في إحداث تغييرات ضرورية تؤدي إلى تحسين سبل العمل في المنظمة، وترشيد استخدام الموارد المالية والفنية، وتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية.

وتبرز الورقة علاقة الاستشارات الإدارية بالتنمية الإدارية، بالإشارة إلى أن التنمية الإدارية تحتل في العصر الحالي اهتمام جمهور الدارسين والباحثين والممارسين في جميع أنحاء العالم، مما يجعل التنمية بمفهومها الشامل قاسماً مشتركاً بين شعوب الأرض، فالكمل يسعى جاهداً لتحقيقها بقدر ما يملك من مقومات مادية ومعنوية. ويرى بعض الباحثين أن التنمية الإدارية عبارة عن ظاهرة اجتماعية يمكن تحقيقها بتوافر مجموعة من الأسس المهمة، والتي من بينها تقديم الخدمات الاستشارية للأجهزة

الاستشارات الإدارية الأمريكية بأنها: «محاولة منظمة يؤديها أشخاص مدربون ذوو خبرة لمساعدة الإدارة في حل مشاكلها وتحسين عملياتها بتطبيق حلول موضوعية مرتكزة على معلومات متخصصة، ومهارات وتحليل منظم للحقائق».

وتحدد هذه الورقة العلمية أسباب ودوافع الاستعانة بالاستشارات الإدارية في: تطور المعرفة الإنسانية وتنامي مجالات التخصص، والتخصص

الدقيق، والحاجة للخبرات الإدارية المستقلة مما يكفل الحيادية والتجرد، وتحسين أداء المنظمات من خلال آراء خارجية غير متأثرة بالوضع داخل المنظمات، والرغبة في حل مشاكل إدارية أو سلوكية أو فنية، والرغبة في إعادة التنظيم وتطوير الإجراءات والسياسات

في المملكة بصفته بيت خبرة استشارية؛ وذلك لما يتسم به هذا الدور من الثراء والتنوع الذي تم اكتسابه على مدى ٥٠ عاماً. كما توضح المراحل التي مربها نشاط الاستشارات في المعهد، مع بيان الوضع التنظيمي الحالي لهذا النشاط المتمثل

في الإدارة العامة للاستشارات التي يقدمها المعهد للأجهزة الحكومية، وكذلك العناصر الأساسية المكونة له. وتطرق الورقة إلى حجم ومجالات الاستشارات التي يقدمها المعهد

للأجهزة الحكومية، وتستعرض بعد ذلك الصعوبات والتحديات التي تواجه نشاط الاستشارات والمعوقات والمقترحات وآفاق التطوير المطلوبة للتغلب على الصعوبات والتحديات؛ بهدف تقديم خدمات استشارية أفضل تسهم بشكل فعال في رفع مستوى أداء الأجهزة الحكومية وتسهم في نهاية المطاف في تحقيق التنمية الإدارية المنشودة.

### الاستشارات والتنمية الإدارية

توضح هذه الورقة العلمية مفهوم الاستشارات الإدارية، وذلك من خلال التأكيد على أن هناك العديد من التعريفات التي قدمها عدد من المختصين، وفي هذا الشأن يبرز على سبيل المثال تعريف معهد الاستشاريين الإداريين بالمملكة المتحدة بأنها: «خدمة يقدمها شخص أو أشخاص لهم من الاستقلال والتأهيل ما يمكنهم من تحديد وبحث المشكلات المرتبطة بسياسات المنظمة، والتنظيم والإجراءات، ومن ثم وضع التوصيات العملية المناسبة لمعالجة تلك المشكلات والمساعدة في تنفيذ هذه التوصيات»، كما تعرفها جمعية مهندسي

## ●● معوقات نشاط الاستشارات عديدة وذات صلة بمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية وبالمستشارين وبالجهات المستفيدة



البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة عام ٢٠٠٨م.

### تجربة المعهد بالمملكة

ويبرز الباحثان الدور الاستشاري لمعهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية وأثره في رفع مستوى أداء الأجهزة الحكومية، فيؤكدان على أن الاستشارات الإدارية تبلورت كمفهوم وكأداة مساعدة للتنمية الإدارية في المملكة منذ بدايات الحاجة لتنظيم جهازها الإداري؛ كنتيجة لتوسيع نشاطات ووظائف الدولة وسعيها نحو تحقيق التنمية الشاملة، وقد تبوأَت هذه الاستشارات أهمية بارزة بالمملكة منذ إنشاء مجلس الوزراء في ١٣٧٣/٢/١هـ. ويعتبر نشاط الاستشارات أحد الأنشطة الرئيسة للمعهد، وذلك وفقاً لما نص عليه المرسوم الملكي رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ. ويمثل هذا النشاط أداة مهمة في تحقيق التنمية الإدارية بالمملكة؛ إذ يسهم في تحسين أداء الأجهزة الحكومية. وقد سعى المعهد ومازال لتقديم المشورة للأجهزة الحكومية ومنظمات المجتمع المدني بالمملكة، وأسهم ذلك النشاط في تقديم الحلول للمشكلات الإدارية التي تواجهها هذه الأجهزة والمنظمات من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها وذلك إما؛ بتصحيح الوضع التنظيمي القائم، أو تحسين إجراءات العمل واقتراح أساليب جديدة مبتكرة في العمل، أو من أجل إدخال أنظمة إدارية متطورة تتلاءم مع ثقافة المنظمات الإدارية السعودية. وقد تجاوز الدور الاستشاري للمعهد مجرد تقديم الحلول إلى دور وقائي مهم يتمثل في تقديم رؤية مستقبلية لمواجهة المشكلات المتوقعة في المستقبل. وتبين الورقة أن النشاط الاستشاري للمعهد يرتبط بنشاطاته الأخرى ويتكامل معها. ويحدد الباحثان الأهداف الرئيسة للنشاط الاستشاري لمعهد الإدارة العامة بالمملكة، والمتمثلة في أربعة أهداف: أولها



التنمية الشاملة؛ باعتبارها من بين أهم المؤسسات المعنية بتقديم الخدمات الاستشارية لأجهزة الدولة بهدف تحقيق التنمية الإدارية، ومع تزايد الاهتمام بالعمل الاستشاري برز اهتمام هذه المعاهد بالتخطيط له وتنفيذه ومتابعة نتائجه. ويذكر الباحثان د. البتال و د. القحطاني (مؤلفا هذه الورقة العلمية) أن المملكة العربية السعودية كانت الدولة الأولى في إنشاء معهد للإدارة العامة بها بين شقيقاتها دول مجلس. وتجدر الإشارة إلى أن الاهتمام بالنشاط الاستشاري لتلك المعاهد يختلف من معهد لآخر؛ لذلك يجب عليها أن تعيد هيكلة وترتيب نشاطاتها بما ينسجم مع أهمية دورها الاستشاري.

ويسرد الباحثان تواريخ إنشاء هذه المعاهد: فقد أنشئ معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية في عام ١٣٨٠هـ/ ١٩٦٠م، وأنشئ معهد الإدارة العامة في كل من سلطنة عمان وقطر عام ١٩٧٧م، بينما أنشأت مملكة البحرين معهداً للإدارة العامة عام ٢٠٠٦م، وتأسست الهيئة الاتحادية للموارد

العاملة في الدولة كافة، كما يبين باحثون آخرون أن هذه الاستشارات تعد إحدى ثلاث ركائز تقوم عليها التنمية الإدارية. وتتطرق الورقة للدور الاستشاري لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية وأثره في تحقيق التنمية، فتؤكد على أن موضوع الاستشارات الإدارية كأحد المداخل الرئيسة لتحقيق التنمية الإدارية في الوطن العربي بصفة عامة، وفي دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية بصفة خاصة، تحتاج إلى عناية خاصة واهتمام كبير من قبل هذه المعاهد. فالاستشارات الإدارية يمكنها أن تسهم في تطوير الإدارة العامة في هذه المرحلة الحساسة من مراحل التنمية، وهذه المؤسسات هي الأقدر على نقل التجارب والمعارف والخبرات التي تحتاجها دول المجلس في مسيرتها التنموية والمساهمة في توطيد وتعميم أنظمة إدارية تلاءم البيئة المحلية، وذلك بحكم معرفتها بالظروف المحلية. وقد ارتبط إنشاء تلك المعاهد بضرورات

لا تعالج المشكلات  
المستهدفة لدى الجهاز،  
وثانيها الأسباب ذات  
الصلة بالمستشارين  
ومنها على سبيل  
المثال عدم متابعة  
المستشار للدراسة  
المقدمة إلى الجهة

## ● الدور الاستشاري للمعاهد يقدم حلولاً علاجية ورؤى مستقبلية وقائية لمواجهة المشكلات وتحقيق التنمية الإدارية

المستفيدة، وثالثها الأسباب ذات الصلة  
بالجهات المستفيدة ومنها على سبيل المثال  
عدم مشاركة الجهات المستفيدة في الدراسات  
الاستشارية من خلال فرق عمل تعمل جنباً  
إلى جنب مع المستشارين بشكل دائم.

وقد صاغت الورقة ١٣ توصية جادة، والتي  
قد يسهم الأخذ بها في تقديم إستراتيجية  
مستقبلية لتفعيل الدور الاستشاري لمعاهد  
الإدارة العامة والتنمية الإدارية لتسهم في  
رفع أداء الأجهزة الحكومية.

كما يطرح الباحثان في هذه الورقة خمسة  
محاور كآفاق لتطوير نشاط الاستشارات  
وجعله أكثر تجاوباً ومساهمة في تطوير  
أداء الأجهزة الحكومية ومن ثم تحقيق  
التنمية الإدارية، ويقترح المحور الأول منها  
ربط الدراسات الاستشارية بثلاثة أبعاد هي:  
مشاريع قياس الأداء، والحكومة الإلكترونية،  
والجودة الشاملة. أما المحور الثاني فيتعلق  
 بالتنسيق مع الجامعات لإدراج العمل  
الاستشاري ليكون مادة ضمن مقررات  
كليات الإدارة للتعريف به باعتباره مهنة  
وعلماً متخصصاً، ويتمثل المحور الثالث في  
تأسيس جمعيات للمستشارين الإداريين في  
دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية،  
ويشير المحور الرابع إلى ضرورة وضع  
ميثاق مهني للعمل الاستشاري، أما المحور  
الخامس فهو خاص بتشجيع عقد لقاءات  
 واجتماعات دورية بين المسؤولين عن نشاط  
الاستشارات في هذه المعاهد لتبادل الخبرات  
 ووجهات النظر ■

مختلفة منها:  
الأنظمة واللوائح،  
والإجراءات وطرق  
العمل، والاتصالات  
والمعلومات،  
والتعليم والتدريب،  
والتنظيم  
والأساليب،

والحاسب الآلي وتطبيقاته، والموارد البشرية،  
والمالية العامة والميزانية، والمشتريات  
والمستودعات، والحفظ والتوثيق، والمكتبات  
والوثائق، والوظيفة العامة، والجودة  
الشاملة، والإدارة الصحية، والإدارة  
الهندسية.

وتحدد النقطة الثانية في عرض نماذج  
من أثر الاستشارات الإدارية في تحسين أداء  
الأجهزة الحكومية وتطويرها، ومن بين هذه  
النماذج: بناء وتطوير الهياكل التنظيمية  
للكثير من الأجهزة الحكومية، وتبسيط  
إجراءات العمل بهذه الأجهزة وتطويرها،  
وتوزيع القوى العاملة، وتحسين بيئة العمل،  
وتزويد الجهات بالتطبيقات الحاسوبية  
الجاهزة.

### المعوقات وآفاق التطوير

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها معاهد  
الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول  
مجلس التعاون لدول الخليج العربية حتى  
الآن في تطوير نشاطها الاستشاري بصفتها  
بيوت خبرة، إلا أن هذا النشاط لا يزال  
يواجه بعض الصعوبات والمعوقات التي تؤثر  
في حجمه وتنعكس على مخرجاته، وبعض  
هذه المعوقات داخلية، والبعض الآخر خارجي  
لدى الأجهزة المستفيدة من الخدمات  
الاستشارية. وقد صنف الباحثان تلك  
المعوقات أو الأسباب إلى ثلاثة تصنيفات:  
أولها الأسباب ذات الصلة بمعاهد الإدارة  
العامة والتنمية الإدارية ومنها على سبيل  
المثال أن بعض الدراسات تقدم حلولاً عامة

مساعدة الأجهزة الحكومية في تطوير  
بنيتها الهيكلية بما يضمن أدائها بفعالية،  
وثانيها هو مساعدة هذه الأجهزة في وضع  
مشروعات اللوائح الداخلية في مجالات  
العمل، وثالثها مساعدة تلك الأجهزة على  
تبسيط إجراءات العمل التي تطبقها في  
تنفيذ المهام، والهدف الرابع هو مساعدة  
الأجهزة نفسها في اختيار التجهيزات  
المكتبية ووسائل تقنيات العمل ومواقع  
العمل والموارد البشرية المؤهلة.

ويستعرض الباحثان النشاط الاستشاري  
للمعهد بالتركيز على نقطتين مهمتين:  
أولاهما تطور تقديم الخدمة الاستشارية  
في المعهد، فقد انطلق نشاط الاستشارات  
في المعهد دون وجود وحدة إدارية تعنى  
بنشاطه، ولكن في عام ١٣٩١هـ كنتيجة  
لازدياد احتياجات الأجهزة الحكومية  
من الاستشارات تم تشكيل وحدة إدارية  
تتولى هذا النشاط بجانب نشاط البحوث  
بمسمى (إدارة البحوث والاستشارات)،  
وقد بلغ مستوى التنظيم الحالي لنشاط  
الاستشارات إدارة عامة في المركز الرئيس  
ترتبط مباشرة بالمدير العام للمعهد ويرأسها  
موظف بمرتبة مدير عام، أما في فروع  
المعهد فهو بمستوى إدارة تجمع بين نشاطي  
الاستشارات والبحوث بمسمى إدارة البحوث  
والاستشارات ترتبط بمدير عام الفرع.

ويعمل المعهد على تلبية طلبات الأجهزة  
الحكومية من الاستشارات الإدارية من خلال  
تشكيل فرق عمل لتنفيذ المهام المطلوبة، ولقد  
تطور عدد الاستشارات التي قدمها المعهد  
تماشياً مع ازدياد تطور الأجهزة الحكومية  
وتوفر الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية،  
وقد بلغ مجموع الاستشارات التي قدمت  
منذ بدء نشاط الاستشارات سنة ١٣٨٢هـ  
حتى ذو الحجة ١٤٣٣هـ ٢١٩٤ استشارة في  
مجالات إدارية وتنظيمية وتقنية المعلومات.  
وبوجه عام غطت الاستشارات مجالات



## الجزيرة تبرز موضوعات العدد ١١١ من مجلة «التنمية الإدارية»

نشرت صحيفة الجزيرة في عددها الصادر يوم الخميس ١٩ ذو الحجة ١٤٣٤هـ، خبراً مطولاً تحت عنوان: «تناولتها التنمية الإدارية قضية: الأبواب المغلقة بين الموظف والمسئول» أبرزت خلاله الصحيفة عبر إحدى صفحاتها ما تضمنه العدد ١١١ من المجلة من موضوعات. وتطرق الخبر إلى ما جاء في قضية العدد من وجهات نظر متباينة حول موضوع الأبواب المغلقة بين الموظف والمسئول، كما أشارت الصحيفة إلى الحوار الذي أجرته المجلة مع د. عبدالواحد الحميد نائب وزير العمل وعضو مجلس الشورى السابق، وتضمن الكثير من القضايا المهمة والشائكة: كالسعودة، والبطالة، واستقدام العمالة الأجنبية، وسوق العمل، وغيرها من الموضوعات. واشتمل الخبر كذلك على استعراض العديد من موضوعات العدد المتجددة مثل: التحقيق الذي جاء حول الشكاوى الكيدية بين الموظفين، والاستطلاع، والمقالات، والأخبار، والأبواب الثابتة.



## العمل الجماعي يكسب البطولة

يقول لاعب كرة السلة الشهير مايكل جوردن «الموهبة تكسب اللعبة، لكن العمل الجماعي والذكاء يكسبان البطولة». فما مدى مصداقية ذلك في مؤسسات الأعمال؟، هذا الاقتباس مناسب تماماً عندما نتكلم عن مشروع عمل ناجح، حيث جميع الموظفين يعملون مع بعضهم البعض كفريق واحد من أجل تحقيق أهداف العمل. إن المؤسسات الحديثة تؤمن بالنتائج الايجابية لتخطيط أنشطة فرق العمل على أدائها. لكن ما هو العمل الجماعي؟، ولماذا هذا الاهتمام الكبير في هياكل فرق العمل في المؤسسات؟.

إن لبناء فرق العمل في المؤسسات فوائد عديدة تعود عليها، أهمها:

أولاً: بناء الثقة (Building Trust): لقد أصبحت حقيقة معروفة تماماً لدى المؤسسات أن الثقة عنصر مهم وأساسي عند العمل ضمن فريق وعلى أساس يومي لتحقيق أهداف المؤسسة. وإن الأنشطة المتعلقة ببناء فرق العمل تتيح للموظفين أن يعتمدوا على بعضهم البعض؛ ليكونوا أكثر فعالية وإنتاجية، لذلك يجب على المؤسسات أن تقوم بالتخطيط للأنشطة المتعلقة ببناء فرق العمل وأن تسمح لموظفيها أن يثقوا ببعضهم البعض حتى يكسبوا السباق في النهاية.

ثانياً: تجنب النزاعات (Avoiding Conflicts): مما لا شك فيه أن كل موظف لديه تفكير وشخصية يختلف فيهما عن الآخرين، ونظراً لذلك فإن احتمالية حدوث نزاعات وصراعات مع زملاء العمل تبقى واردة. لكن الأنشطة التي يؤديها فريق العمل تساعد في التخفيف من حدة هذه الصراعات بين الزملاء، وذلك من خلال تفاعلهم مع بعضهم البعض ليصبحوا أكثر تكيفاً وتقبلاً لبعضهم البعض، ومن أجل تحقيق ذلك يجب أن يتم تنظيم وترتيب نشاطات الفريق بحيث تشمل على نقاط اهتمام مشتركة بين أعضاء الفريق الواحد.

ثالثاً: الاتصال الفعال (Effective Communication): في معظم الأوقات يحدث أن يواجه الموظفون قضايا ومشاكل مختلفة بالعمل والتي لا يمكن حلها إلا مع التواصل والحوار. فالأصل الفعال بين أعضاء الفريق يمكن أن يترجم إلى عمل وأداء بكفاءة وإنتاجية أعلى وبروح الفريق الواحد. إن أنشطة فريق العمل أيضاً تساعد الموظفين أن يتعلموا كيف يمكن أن يتواصلوا مع بعضهم البعض بشكل أفضل، وهذا يجعلهم يعملون ويتعاونون لحل أي قضية أو مشكلة تواجههم بأسلوب احترافي وبالتالي الحصول على أفضل النتائج الممكنة.

إن بناء الثقة وتجنب النزاعات والتواصل الفعال هي عدد قليل من مجمل الفوائد لبناء فرق العمل، لكنها الأكثر شيوعاً لبناء أنشطة فرق العمل في المنظمات، ولا يمكننا أن نتجاهل دور التحفيز في رفع معنويات أعضاء الفريق من أجل إنتاجية أفضل.

كما إن المنافسة المحتملة بين المؤسسات هذا اليوم تحتاج إلى الموهبة والعمل الجماعي والذكاء؛ لتحقيق المزايا التنافسية في لعبة السوق من خلال اكتسابها للكفاءات المحورية (Core Competences) في بناء وتفعيل فرق العمل، التي لا تقبل إلا اللقب في البطولات والفوز والانتصار دائماً ■

### إن بناء الثقة

### وتجنب

### النزاعات

### والتواصل

### الفعال هي

### عدد قليل من

### مجمل الفوائد

### لبناء فرق

### العمل، لكنها

### الأكثر شيوعاً

### لبناء أنشطة

### فرق العمل في

### المنظمات

أ. محمد مصطفى موسى \*

عقدت «جمعية الجودة» ملتقاها الأول من نوعه بالبحرين؛

# « ٦ سيجما» إدارة الجودة الشاملة بالتميز في العمل والأداء

إعداد: الهام الناصر



حقق مفهوم وأسلوب  
الجودة  
« ٦ سيجما» شهرة  
كبيرة بين كافة  
المؤسسات التي تسعى  
نحو التميز وتحقيق  
مستويات جودة  
فائقة، فقد أقيمت  
العديد من الشركات  
العالمية على تطبيقه،  
وذلك بعد أن ازداد  
اهتمام دول العالم  
ببرامج مراكز التميز  
المتخصصة في الأداء  
الحكومي، والتي تسعى  
إلى رفع أداء المؤسسات  
والأجهزة الحكومية  
إلى مستويات  
تنافسية من الإبداع  
والتعلم والشفافية  
والمعرفة، وذلك  
نظرا لدورها المهم  
في تحقيق التنمية  
المستدامة وزيادة  
القدرة التنافسية  
للاقتصاد الوطني.





يشير إلى الانحراف وذلك بعد أن أصبح الحرف الإغريقي يحظى بالقبول العالمي كونه الرمز الدال على الانحراف المعياري. وحتى يتضح للقارئ مفهوم «٦ سيجما»، فإننا نقدم لكم عدداً من المعاني التي تعبر عن هذا المصطلح والمفهوم وتبرزه وتدل عليه، فهو عبارة عن:

- مجموعة مجربة من أساليب الإدارة الحديثة والأدوات التحليلية وتقنيات مراقبة المشاريع وإعداد التقارير، التي تجتمع لتشكل انطلاقة تحسينات في حل المشاكل وأداء الأعمال.
- المنهجية الأكثر فاعلية في حل مشاكل الأعمال وتحسين الأداء التنظيمي.
- ومن الناحية الإحصائية، فهو عبارة عن العملية التي تنتج أقل من ٣,٤ من العيوب أو الأخطاء لكل مليون وحدة إنتاج أو خدمة.
- بيانات تقودنا لاتخاذ القرار المناسب ومقياس للاختلاف، وتهدف إلى تقليل الاختلافات لمخرجات العملية بحيث لا تزيد عن  $\pm 6$  انحراف معياري.
- نشاط تابع مباشرة من الإدارة الشاملة للجودة TQM باستخدام جميع أدوات الضبط وجميع المفاهيم.

#### الأهداف والمبادئ

إن الهدف من «٦ سيجما» هو إلغاء أو تحقيق أقل عدد من العيوب في المليون فرصة بالمنتجات والعمليات، سواء كانت هذه العمليات صناعية يكون فيها المنتج سلعة معينة، أو كانت هذه العمليات خدمية يكون فيها المنتج خدمة ما، وهو ما يتحقق حينما يكون انحراف ٦ سيجما داخل حدود التسامح أو متطلبات الجودة،

### ● مفهوم إداري عصري تستخدمه كبريات الشركات والمنظمات العالمية في عملياتها الأساسية وهيكلها

فقد كانت إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) في الثمانينات تركّز على تطوير البرامج، ثم بدأ التباطؤ في هذا الأسلوب يزداد خاصة في القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، حيث شهد العالم تحديات واسعة النطاق في إطار العولمة والتغير التكنولوجي السريع والتنافس الكبير بين المنظمات بمختلف أنواعها الإنتاجية منها أو الخدمية، وكل هذه التحديات فرضت على

المنظمات مزيداً من الانفتاح والتجديد والتطوير والإبداع، بهدف التحسين المستمر لجودة الخدمات والمنتجات وتخفيض التكاليف وكسب رضا العملاء والمحافظة عليهم.

ومن هذا المنطلق فقد عقدت «جمعية الجودة» بمملكة البحرين الملتقى الأول من نوعه عن هذا المنهج والأسلوب تحت عنوان: «ملتقى ٦ سيجما التميز في العمل والأداء»، فالتابع للشأن الإداري ومجال إدارة الأعمال يلاحظ أن سر الإبداع وتحقيق معدلات تنافسية عالية والوصول إلى الجودة والتميز يكمن في «٦ سيجما»، والذي تقدم مجلة «التنمية الإدارية» تقريراً عنه في السطور التالية...

«٦ سيجما» هو منهج انتهجته المنظمات في عملياتها الأساسية وهيكلها، حيث يتم من خلاله مراقبة الأداء والأنشطة والأعمال اليومية؛ بهدف الوصول لدرجة متقدمة من درجات الجودة الشاملة يتم فيها تقليل الفاقد وتقليص فرص العيب، علماً بأنه كلما زاد تعقيد المنتج كلما زادت احتمالية ظهور العيوب به في نفس الوقت، لذا يعتبر هذا المنهج أسلوباً علمياً متفرداً في مثل هذه الحالات لتلبية حاجة العميل.

كما أن «٦ سيجما» هو تعبير إحصائي يقيس مدى انحراف العملية المحددة عن الكمال، ويعود أصل المصطلح إلى الإغريق، فهو

الممكنة بعد تحديد المتغيرات الأساسية وتأثيرها على الخصائص الحرجة للجودة.

• الرقابة: يقوم الفريق بتطوير بعض الأدوات العلمية للمساعدة على السيطرة على العملية، والهدف النهائي لهذه المرحلة هو تخفيف الاختلاف بالسيطرة على المدخلات ومراقبة المخرجات.

وهناك ثلاثة مبادئ أساسية لتحقيق «٦ سيجما» هي:  
(١) التركيز على العميل : فهي تهتم بالتأكد من أن كل المخرجات تتفق مع مواصفات ومتطلبات العميل، وهذا شيء بالغ الأهمية في مجال التصنيع، فيجب تفهم متطلبات العميل جيداً سواء



العميل الداخلي أو العميل الخارجي.

(٢) تحليل البيانات : فالبيانات بالغة الأهمية للتعرف على المدخلات Inputs والعملية Process والمخرجات Outputs ، فتحسين الجودة لا يتم بصورة عشوائية وإنما من خلال تحليل البيانات.  
(٣) المنهج العلمي : فالبيانات لا يمكن بمفردها أن تحل مشاكل كل من العملاء والعملية، وإنما الطريقة العلمية لتحليل العيوب والقياسات والتحليل والتحسين والمراقبة يجب أن تستغل كطريقة قياسية للتحسين.

### أمثلة للشركات الناجحة

وترجع جذور «٦ سيجما» - كمعيار قياسي - إلى «فريدريك جيس» سنة (١٧٧٧: ١٨٨٥)م، عندما قدم مفهوم المنحنيات العادية ( الطبيعية )، ثم توالى بعده العديد من المقياس الخاصة بالجودة مثل CPK ZD، ولله تحديد الاحتياجات من المادة الخام وغيرها من المقياس، وفي سنة ١٩٢٠م ظهر مقياس الـ«سيجما» لقياس وتصميم الاختلافات في العمليات، وذلك على يد «والتر شوارت Walter Sewhart»، عندما عرض ذلك في نظام «٣ سيجما»، والذي يعنى النقاط في العمليات التي تحتاج إلى تصحيح. ومصطلح أو مفهوم «٦ سيجما» ظهر في سنة ( ١٩٨٠ - ١٩٨٦ ) على يد العالم المهندس ( موتورولا )، عندما قدم مع المهندسين المساعدين له مستويات حازمة للجودة وجعلها مقياساً لمعدل العيوب في وحدة الألف.

وقد نال (موتورولا ) جائزة National Quality Award على هذا النظام سنة ١٩٨٨، وذلك على نسبة العيوب المنسوبة إلى وحدة الألف، وقد أثنى الرواد في أمريكا على هذا النظام وفاعليته، وتم تطبيقه في مجالات عديدة وقطاعات غير إنتاجية أخرى مثل:

حيث تصل كفاءة العملية إلى ٩٩,٩٩٩٧٪ عند مستوى ٦ سيجما ، ولكن ليست كل العمليات قابلة للوصول لهذا المستوى، وبصفة عامة فإن أقرب العمليات وصولاً لمستوى الـ ٦ سيجما أقلها عيوباً وأقلها في تكلفة الإنتاج، وهذه هي فكرة «دميك DMAIC» عن تطوير الجودة، والتي تقود لإنتاجية أعلى عن طريق تقليل التكلفة، والعملية الجيدة تعنى جودة في الكفاءة ( كفاءة عالية ) وتوفير في الوقت والمال والجهد ورضا العميل.

ويعتمد الـ«٦ سيجما» على معيارين مهمين هما:

- ١- التدريب الجيد على الجودة وتحسين العمليات والرقابة الإحصائية للعمليات.
- ٢- تقليل الاختلاف إلى أدنى مستوى.

ويستخدم الخبراء والمتخصصون والممارسون مصطلحاً آخر يترادف مع «٦ سيجما»، وهو ما يسمى بمنهجية DMAIC ، وهذه المنهجية عبارة عن مجموعة من الخطوات تهدف إلى الحد من العيوب في سير العمليات القائمة، وتشتمل تلك المنهجية على خمس مراحل وهي:

- تعريف المشكلة: أي اختيار أعضاء الفريق وتحديد احتياجات العميل.
- القياس: وفيها يقوم الفريق بتحديد العمليات الداخلية التي تؤثر على الخصائص الحرجة للجودة، وقياس العيوب المرتبطة بتلك العمليات.
- التحليل: يقوم الفريق بدراسة أبعاد المشكلة بشكل أكثر تفصيلاً باستخدام أدوات علمية، وأكثر الأدوات شيوعاً المستخدمة في هذا التحليل هو السبب والنتيجة المستخدمة والمواد.
- التحسين: يستخدم الفريق أدوات علمية لإيجاد وتحديد الحلول

من المناصب المهمة كصاحب حزام أسود في عدد من الشركات منها شركتي «إل جي» و «فرانس تيلكوم»، وعمل كمدير مشروع في بنك HSBC وقام بقيادة فريق متخصص في الـ ٦ سيجما، وقام بإدارة عدد من الأنظمة التي من شأنها تطوير المشاريع حول Xceed، وله العديد من الكتب المتخصصة في هذا المجال.

وشارك في الملتقى أيضاً المستشار الهندسي د. حسن محسن الذي يعمل بقسم التفيتش بالخدمات الهندسية بشركة «أرامكو»، وألقى محاضرة تحت عنوان «عناصر النجاح لتطبيق ٦ سيجما»، وهو حاصل على الدكتوراه في الهندسة الصناعية، كما إنه حاصل على ماجستير في الحزام الأسود المستوى الثاني، وقام بتدريس الجودة الهندسية وتخصص إدارة الأعمال في جامعة «ميتشغان» الأمريكية وجامعة «وين» في مدينة ديترويت، كما يقوم حالياً بالتدريس في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، بالإضافة إلى إلقائه العديد من المحاضرات في مجالات الجودة بمجلس الجودة في المملكة العربية السعودية ولصالح معهد مشاريع الإدارة في عدد من دول مجلس التعاون الخليجي.

كما شهد الملتقى عرض عدد من أوراق العمل، والتي توضح أهمية التدريب على منهج السيجما ستة والأحزمة (المستويات) التي يحصل عليها المتدرب (الأحزمة الخضراء - الصفراء - السوداء - الأسود سيد)، من خلال تدريبه على هذا المنهج ليصل إلى أعلى مستوى، حيث يحصل المتدرب في البداية على «الحزام الأخضر» مما يعني أنه يتدرب على بعض مفاهيم للأدوات الإحصائية مع قياس وجمع البيانات لمشاريع سيجما ستة. ويتنقل المتدرب إلى أن يصل إلى مستويات أعلى بالحصول على «الحزام الأسود» مما يؤهله ليكون مرشداً ومدرباً وقائداً لمشاريع الستة سيجما، أما «الحزام الأسود سيد» فيعتبر المتدرب «سيد» المدربين ويساعد على توجيه المنظمة لتطوير الموارد البشرية الصحيحة.

كذلك شارك عدد كبير من المتحدثين والمتحدثات بأوراق عمل قيمة مثل Jean Baptiste Lucas من شركة «ألبا» البحرينية، ود. علاء أيوب أستاذ القياس والتقويم المشارك، والسيدة «نوف فخر» مسئولة في جدولة الرحلات الدولية في مطار البحرين، ود. غازي العتيبي مدرب محترف ومعتمد، والمهندس أسامة الشنواني.

وختاماً يمكن التأكيد على أن مجتمع المعلومات العالمي على تحسين نوعية الحياة بسبب التقدم السريع في الأعمال والتقنية، حيث تؤثر الجودة فيها على كافة قطاعات المجتمع، ويرجع ذلك للعلاقة بين المخرجات والخدمات، التي تقدمها تلك القطاعات للمجتمع، وتأثير ذلك على النمو الاجتماعي والاقتصادي، كما أنه من خلال تبني المنظمات منهج «٦ سيجما» والذي أساسه جمع البيانات، والتحليل الإحصائي لتحديد مصادر الأخطاء وسبل القضاء عليها، والقيام بعملية التقييم بشكل مستمر فإنه يمكن تلبية كامل احتياجات العملاء والمستخدمين وتحسين نوعية الخدمات المقدمة. بالإضافة إلى التمكن من إطلاق موارد المعلومات وخدمات عالية الجودة في بيئة تنافسية لتعظيم رضا الجمهور وزيادة كفاءة العمل ■

الخدمات والطب والاتصالات والتعليم. ثم أثبت بعد ذلك (شيرمان بوب جالزن) أن نظام الجودة بمعايير عند (موتورولا) لا يتيح فرصة القياس الدقيقة لعدة أجزاء للألف من الأخطاء، لذلك استخدم وحدة المليون كمقياس لمعدل العيوب بدلاً من الألف، وبالتالي استطاعت شركة «موتورولا» توفير ١٦ بليون دولار نتيجة استخدام هذا النظام، وتجدر الإشارة إلى أن هذا النظام مشابه لنظام الجودة الشاملة أو «الأيزو»، ويعمل على رؤية وفلسفة ومنهجية وتوجيه للوصول إلى الهدف.

وهناك أمثلة لنجاحات لشركات كبيرة طبقت منهج «٦ سيجما» في أداء أنشطتها الاقتصادية وفي الأعمال ومن هذه الشركات:

- شركة «ديبونت» التي أضافت مليار دولار إلى خطوط إنتاجها في غضون سنتين من بدء برنامج «٦ سيجما» دورته، وازداد هذا المبلغ إلى حوالي ملياري دولار في غضون أربع سنوات.
- أما بنك «أوف أمريكا»، فقد وفر مئات الملايين من الدولارات خلال ثلاث سنوات من تطبيقه «٦ سيجا»، وخفض دورة الوقت لأكثر من النصف.
- حققت «جنرال إلكتريك» أرباحاً ما بين ٧-١٠ مليار دولار بتطبيقها «٦ سيجما» خلال خمس سنوات.
- حققت شركة «هوني ويل» أرقاماً قياسية في التشغيل، ووفرت أكثر من ٢ مليار دولار في التكاليف المباشرة.
- و«موتورولا» تلك المنظمة التي بدأت فيها «٦ سيجما» وفرت ٢,٢ مليار دولار في إطار زمني محدد بأربع سنوات.

### ملتقى «٦ سيجما» بالبحرين

ونظراً لأهمية «٦ سيجما»، فقد أقامت جمعية الجودة في مملكة البحرين ملتقاهما الأول من نوعه «٦ سيجما التميز في العمل والأداء»، وقد أكد رئيس الجمعية د. خالد جاسم بومطيع أن هذا الملتقى يهدف إلى وضع مملكة البحرين في مصاف الدول المتقدمة في مجال جودة الخدمات والمنتجات المقدمة من قبل الوزارات المؤسسات والشركات العامة والخاصة للمواطن والمستهلك، والارتقاء بجودة الخدمات والمنتجات المقدمة في القطاعين العام والخاص، ونشر ثقافة الجودة وكسر الفجوة بين المؤسسات المتطورة في بعض دول العالم ونظيراتها البحرينية، وقد شارك في الملتقى نخبة من المتحدثين والخبراء البحرينيين والعرب والعالميين في مجال الجودة.

وشهد الملتقى استعراضاً لسبع أوراق عمل في يومه الأول، فيما تضمن اليوم الثاني تنظيم ورشتين متخصصتين، وقد حاضر في الملتقى مجموعة من الخبراء الدوليين من ذوي الاختصاص والخبرة منهم: الخبير/ هشام صبري سيد والذي قدم محاضرة وورشة عمل تحت عنوان «تنظيم ٦ سيجما للتطبيق في الشرق الأوسط»، ويمتلك صبري خبرة ١٠ سنوات في مجال الجودة وتطوير الأنظمة في العديد من المنظمات متعددة الجنسية والمعنية بنشر مفاهيم الـ ٦ سيجما في جمهورية مصر العربية وفي جميع أنحاء العالم، وتقلد عدداً



رئيس جمعية البحرين للجودة د. خالد بومطيع لـ (التنمية الإدارية) :

## الشراكة المجتمعية مهمة لإحداث التنمية الشاملة

برز في الآونة الأخيرة مفهوم «الشراكة المجتمعية» في كثير من المجالات، وأصبح أحد السمات العصرية للمؤسسات ومنظمات القطاعين الحكومي والأهلي، وذلك لدورها الأساسي في عملية تنمية المجتمع، حيث تعتبر إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها التنمية بمختلف أشكالها. وتعد هذه المشاركة نوعاً من التطوع في كل دول العالم، إلا أنها أكثر تطوراً في الدول الغربية؛ لأنهم سبقونا في تبني هذا المفهوم الشامل للتنمية. فهذه الشراكة المجتمعية تعكس رغبة المجتمع واستعداده للاندماج والمساهمة الفعالة في جهود تحسين المجتمع سواء في التعليم، أو المشاركة في الجماعات الاجتماعية، أو المنظمات التطوعية مما ينصب دورها على إنشاء المجتمع المحلي أو المشروعات المحلية. ولإلقاء المزيد من الضوء على الشراكة المجتمعية، استضافت مجلة «التنمية الإدارية» د. خالد جاسم بومطيع رئيس جمعية البحرين للجودة، وهو نائب رئيس صندوق العمل التطوعي التابع لوزارة التنمية الاجتماعية بملكة البحرين، والذي تطرق لعدد من المحاور والتفاصيل حول الشراكة والمسؤولية المجتمعية، وغيرهما من الموضوعات.

### أجرى الحوار: إلهام الناصر

#### ■ ما ذا تعني المسؤولية الاجتماعية ؟

● تشير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى اهتمام المؤسسة الذاتي بالمبادرة إلى مواجهة المشاكل والمساهمة في تطوير المجتمع، وتُعرف المفوضية الأوروبية مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنه التطوع الذاتي للمؤسسات في المساهمة في خلق مجتمع وبيئة أفضل، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي أن تقوم المؤسسات بإدارة أعمالها من أجل خلق تأثير إيجابي في المجتمع والبيئة و الوصول إلى الحد الأعلى من الأرباح إلى المساهمين.

#### ■ لماذا تعتبر المسؤولية الاجتماعية أداة مهمة ؟

● لا شك أن المؤسسات التي تنفذ سياسات المسؤولية الاجتماعية بنجاح ضمن كل جوانب عملها تحقق كسب فوائد مالية واجتماعية من خلال: خلق فرص عمل جديدة، كما تقوي الصورة الذهنية والسمعة للمؤسسة، و جذب والاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة، واعتبار المؤسسة شريكاً موثقاً، إضافة إلى أن تطبيق سياسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بنجاح يولد قبولاً ودعمًا للمؤسسة لدى الجمهور. و نتيجة لذلك تعتبر سياسات المسؤولية الاجتماعية أداة فاعلة للعلاقات العامة في المؤسسة.

#### ■ ما هي العناصر الأساسية للمسؤولية الاجتماعية ؟

● تتضمن المسؤولية الاجتماعية عناصر متعددة: تصدرها أنظمة ولوائح المؤسسة المتعلقة بقضايا بيئة العمل والتدريب، وتكافؤ الفرص، وحقوق الإنسان، وخدمة المجتمع، وسمعة المؤسسة والصورة الذهنية والتسويق، والاستثمار الأخلاقي، والمحافظة على البيئة، وأخلاقيات إدارة المؤسسة و الصحة والسلامة.

#### ■ ما هي أنواع المؤسسات المعنية بالمسؤولية الاجتماعية ؟

● تتعدد هذه المؤسسات فمنها: الصناعية، والبنوك وشركات التأمين، ومؤسسات الخدمات، والمقاولات والإنشاءات، والشركات العائلية، والمؤسسات

الإعلامية والمؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الربحية كالجمعيات الأهلية والخيرية والمهنية ومراكز البحث والتطوير.

#### الشراكة المجتمعية

#### ■ ما هي أنواع مشاركة الموظفين في خدمة المجتمع ؟

إن دعم تطوع الموظفين بحيث يكون جزءاً من إستراتيجية العمل لدى المؤسسة بدأ يأخذ منحى الأهمية والانتشار، ويمكن القول إن تصميم وتنفيذ برامج مشاركة الموظفين إما عن طريق : لجان داخلية داخل المؤسسة، أو إشراكهم في الجمعيات الأهلية المحلية، أو الاثنين معاً.

#### ■ ماذا تعني بالشراكة المجتمعية ؟

● برز مصطلح الشراكة المجتمعية في العصر الحالي متوائماً مع توجه الدول والمجتمعات نحو التكتل والاندماج في جميع مناحي الحياة على أساس المصالح المشتركة. والشراكة في مفهومها البسيط تعني قيام تعاون إرادي بين أطراف تجمع بينها أهداف مشتركة. ويؤسس هذا التعاون على اتفاقات ذات صيغ توافقية مبرمة بين الأطراف تحدد أهداف الشراكة ومبادئها ومجالاتها، وتحفظ لكل طرف مصالحه وتلبي احتياجاته. وتصبح الاتفاقات ملزمة لأطرافها بعد التوقيع عليها واعتمادها. ويصاغ الاتفاق على هدى مبادئ وأسس تتوافق عليها الأطراف، ويتم الالتزام بها وفق مبادئ المساواة والعدالة المبنية على الندية واحترام الذات الاعتبارية لكل طرف، والإسهامات والمبادرات للأفراد والجماعة سواء مادية أو عينية؛ هدفها تعبئة الموارد البشرية غير المستغلة، ووسيلة للفهم والتفاعل المتبادل لجهود وموارد كل أطراف المجتمع، والتنسيق بينها من أجل تحقيق الصالح العام في المجالات المختلفة في المجتمع.

#### ■ لماذا نعتبرها أداة مهمة للمؤسسات ؟

● تبرز أهميتها من عدة نواحي: إرساء وتعزيز التوجه الجديد الداعي إلى

بوجه عام ، وأحد أهم مظاهر وعي المجتمع وتحضره، وجزء من هذا الوعي أخذ زمام المبادرة من قبل المؤسسات المجتمعية والأفراد تجاه الإسهام في تلبية احتياجات المجتمع ويجب أن ندرك أن تفعيلها والنظر إليها بجدية يقع على عاتق جميع مؤسسات المجتمع وأفراده. كما يجب أن نعي أنه كي تحظى قضية الشراكة المجتمعية بأهميتها في مجال التعليم العام لابد من نشر الشراكة المجتمعية بمفهومها الصحيح في المجتمع، وكذلك نشرها بين جيل المستقبل؛ ليتسنى له إدراك مسئولياته وكيفية إسهامه فيها.

#### ■ هل تستطيع إعطاءنا نماذج للشراكة المجتمعية؟

● فعلى سبيل المثال أظهرت المؤشرات أن محافظة تعز تحتل المرتبة الأولى بين بقية المحافظات من حيث عدد الفقراء، مما أدى إلى انتشار عدد من الظواهر والمشكلات الاجتماعية من بينها: التسول، التسرب من التعليم، أطفال الشوارع، ارتفاع معدلات الجريمة .. وغيرها.

وقد شكلت - وما زالت- هذه المخاطر تهديداً للمجتمع بمختلف فئاته وشرائحه، الأمر الذي يجعل هذه المحافظة أكثر من غيرها حاجة إلى اشتراك الأطراف المجتمعية في التنمية، بما يعطي لهذه الشراكة مصداقية أكبر، ومن ثم يحقق لها القبول لدى الجهات والمنظمات المانحة، خصوصاً عندما تكون الشراكة على أسس علمية ومنهجية سليمة.

وفي ضوء الظواهر والمشكلات السالفة الذكر يصبح من الضرورة بمكان تبني سياسيات واضحة ودقيقة، لمعالجة تلك الظواهر التي أشارت إليها الدراسات. ولعل من المفيد الاستفادة من تلك السياسات التي احتوتها الاستراتيجية الوطنية للتخفيف من الفقر، والالتقاء عليها في عملية الشراكة المجتمعية والتي يمكن

### المؤسسات التي تنفذ سياسات المسؤولية الاجتماعية تحقق فوائد مالية واجتماعية، وتقوي الصورة الذهنية والسمعة للمؤسسة

تلخيصها في:

الاعتراف بأن الفقر يمكن أن يزداد سوءاً إذا لم تتم مواجهته حالياً وبشراكة مجتمعية كاملة من الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، والالتزام الحكومي بمواجهة الفقر من خلال سياسة اجتماعية تدرج في التخطيط التنموي العام، والالتزام بإشراك الفقراء في عملية التنمية من خلال الحصول على تسهيلات التعليم والصحة والسكن؛ وذلك من أجل تحقيق زيادة دخل الفقراء، وتنمية مواردهم الذاتية، والعمل على تخفيض تكلفة الحاجات الأساسية للفقراء كالغذاء والصحة والتعليم والإسكان وتقديم المساعدات الفورية المؤقتة أو الدائمة النقدية والعينية على المستوى الحكومي والشعبي، على النحو الذي لا يكرسها كمساعدات دائمة، وإنما كخطوة على طريق الانتقال من حالات الإعالة إلى حالات الاعتماد والإنتاج الذاتي، في ضوء سياسة واضحة، وبرامج محددة للتأهيل المهني وإدارة المشروعات الإنتاجية الصغيرة، التي تخدم التنمية وتتناسب وطاقت الفقراء وقدراتهم المهنية والذاتية.

#### ■ ما هي الأقسام أو الإدارة المسؤولة عن الشراكة المجتمعية في المؤسسة؟

● يختلف وضع وحدات الشراكة المجتمعية في المؤسسات باختلاف نوعية هذه المؤسسات وقناعات القيادات التنفيذية لدور الشراكة المجتمعية، فعلى سبيل المثال تم تحديد منصب عال جداً في جامعة البحرين معني بالشراكة المجتمعية تحت مسمى نائب الرئيس لخدمة المجتمع ■

التفاعل والتواصل بين القطاعات الحكومية والأهلية والخاصة في إحداث العملية التنموية الشاملة وبما يعمق من الثقة المتبادلة بين هذه القطاعات، كذلك لبلورة مفهوم الشراكة المجتمعية ونشره والتعريف به كمنهج جديد، ولإيجاد بيئة تفاعلية مستندة إلى الأطر القانونية والتشريعية تعززها منهج الشراكة المجتمعية، ولإعطاء منظمات المجتمع المدني الأهلية والخاصة فرصة كي تصبح بالقرب من شرائح المجتمع و تقديم المبادرات والخدمات ومعالجة الثغرات، ولتوسيع قاعدة تعددية الجهات العاملة في نطاق المجتمع دون الركود إلى قاعدة الأحادية في العمل المجتمعي، وبما يؤدي إلى سيادة علاقة شراكة فعلية قائمة على الشفافية والاحترام المتبادل.

#### ■ ما هي مجالات ومعايير الشراكة المجتمعية؟

● هناك خمسة مجالات لمعايير المشاركة المجتمعية وهي : الشراكة مع الأسر، خدمة المجتمع ، وتعبئة موارد المجتمع المحلي، والعمل التطوعي والعلاقات العامة والاتصال بالمجتمع.

ومن جهة أخرى يرى البعض أن مجالات الشراكة المجتمعية تتضمن البرامج والمشاريع الرعاية والتأهيلية والتدريبية المعنية بشئون الأشخاص ذوي الإعاقة والمسنين والأطفال والتسول، وأيضاً برامج الأسرة والإرشاد والتوجيه الأسري والتنوعية المجتمعية، كما

أن البرامج والمشاريع التنموية المختصة بشئون تنمية المجتمع والارتقاء بمستوى أفرادها بما في ذلك برامج الأسر المنتجة وإدارة المراكز التنموية والرعاية والتأهيلية والأنشطة التي تتوافق مع سياسات الوزارة في الشراكة المجتمعية.

وعلى صعيد آخر ممكن للشراكة المجتمعية العمل حسب النطاق الجغرافي بحيث تنقسم إلى شراكات محلية تكون مع الجهات

الحكومية والمؤسسات الاجتماعية، والمؤسسات والقطاعات التعليمية، القطاع الخاص وكذلك مع الأفراد. أما بالنسبة للشركات الخارجية فهي مع المنظمات والمؤسسات والجامعات.. وغيرها.

#### ■ ما هي معوقات برنامج الشراكة المجتمعية؟

● من أبرز معوقات برنامج الشراكة المجتمعية: ضعف كفاية الموارد المالية اللازمة، والبيروقراطية الإدارية المحكمة التي تخضع لها المؤسسات، كذلك تعتبر القوانين الكثيرة والمركزية الشديدة في تصريف الأمور واتخاذ القرارات من معوقات البرنامج، وضعف كفاية ثقافة المجتمع فيما يتصل بموضوع المشاركة المجتمعية، واختلاف نظرة الشركاء في العملية المجتمعية لها نظرة معينة والأطراف الأخرى لها نظرة معينة، وعدم وجود متابعة صادقة للجهود التي تبذل، وعدم وجود روح العمل كفريق، وضعف مستوى بعض القيادات والكوادر وضعف البحث العلمي والدراسات الواقعية في مجال المشاركة المجتمعية مما يخلق فجوة كبيرة بين التطبيق والتطوير.

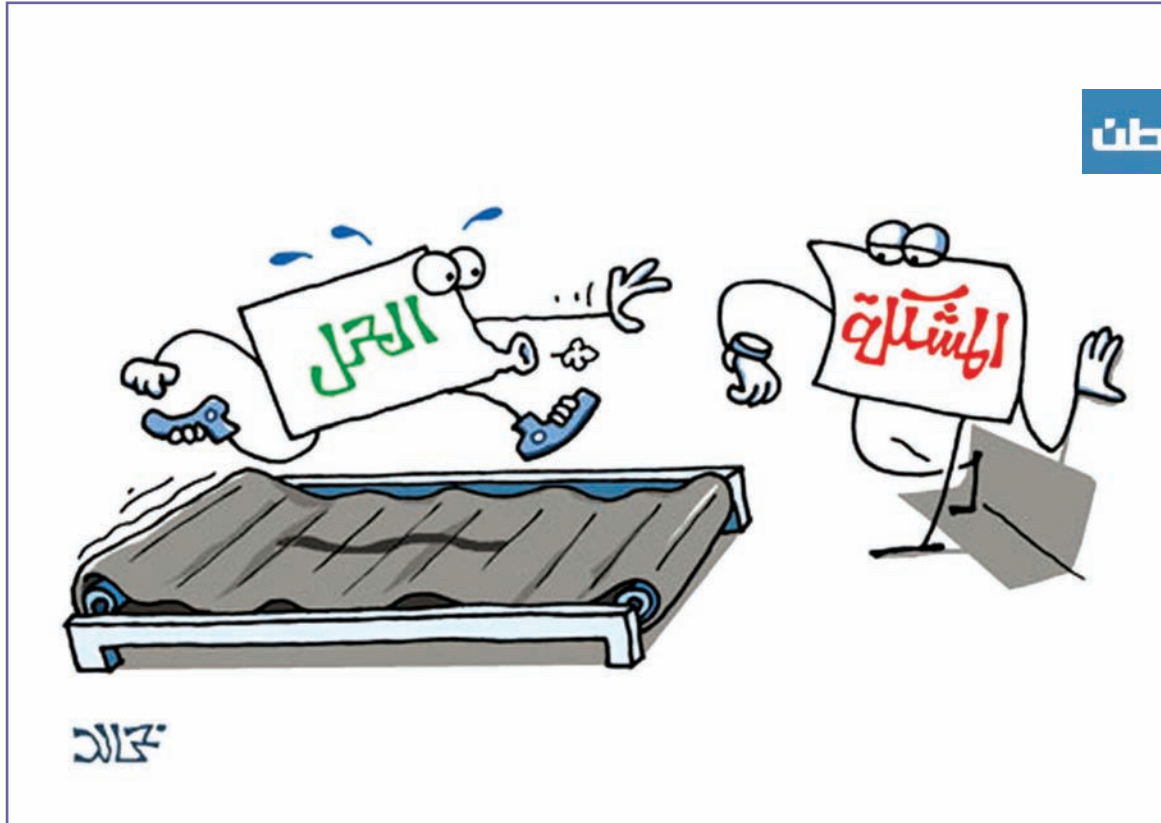
#### ■ كثير من المؤسسات التعليمية أدخلت الشراكة المجتمعية في برامجها، فهل هي مخصصة للجهات التعليمية فقط؟

● إن أحد الأدوار المهمة التي تقوم بها المؤسسات التعليمية تطوير المجتمع، بحيث يمكن أن يتطور المجتمع دون إيجاد قنوات فاعلة للشراكة معه، وبالتالي فإن دور المؤسسات التعليمية يأتي في مقدمة الأدوار، ويأتي معها مؤسسات المجتمع المدني، وغيرها من مؤسسات الدولة. والشراكة المجتمعية في مجال التعليم محور مهم من محاور الشراكة المجتمعية

الرياض



الوطن



50

العدد ١١٢ - ذو الحجة - ١٤٣٤ هـ



## الإعلام وإدارة «التفاؤل»!

لا أحبذ أن تكتسي نظرتنا لأنفسنا ولقدراتنا برداء «التشاؤم»؛ إذ أننا نمتلك الكثير من مقومات النجاح - كغيرنا من المجتمعات والدول - سواء في إدارة حياتنا أو مؤسساتنا. ورغم ذلك فهناك العديد من الناس ممن لا يكون ولا يملون من إعلاء نغمة «جلد الذات» وتقزيم جهودنا في الارتقاء بحياتنا، بل والعمل على إقناع الآخرين بذلك، فهم دائماً ينظرون لإدارتنا لأسلوبنا في الحياة بنظرة «سوداوية»، وكأننا أصبحنا جثة بلا حراك. وحتى لا أقع في مرمى السهام، فأنا اتفق مع من يرون أننا - كغيرنا - لدينا أخطاء وسلبيات، لكننا لم نمت بعد.. فنحن قادرون على أن ننهض وننطلق كغيرنا أيضاً؛ مادامنا نمتلك أهم هذه المقومات، ألا وهو العنصر البشري.

حديثي هذا ليس من فراغ، واليكم الأمثلة من دول ومجتمعات أخرى: فاليابان نهضت من كبوتها عقب تعرض مدينتي «هيروشيما» و«نagasaki» للقصف بالقنبلة الذرية وهزيمتها وإعلان استسلامها في الحرب العالمية الثانية، إضافة إلى حقيقة عدم امتلاكها مصادر ومواد خام أو ثروات طبيعية مثلما نمتلك، وهنا تكمن العبقريّة اليابانية في اكتشاف أهم قدراتها التي لا تنضب، ألا وهو العنصر البشري، مع دعم الإعلام حينذاك للهدف القومي بإعادة بناء اليابان الجديدة، من خلال تحفيز اليابانيين في ولائهم ومهاراتهم وعدم الاستسلام لنغمة «التشاؤم» بأن اليابان لن تقوم لها قائمة مرة أخرى، حتى أضحت من خلال نجاحها في إدارة التفاؤل بالمستقبل واحدة من أهم الدول المتقدمة في عالمنا المعاصر. وسبق ذلك تجربتي ألمانيا سواء في عهد «النازية» حينما نجح «هتلر» في استنهاض أفراد شعبه من خلال «الداهية» ووزير إعلامه «جوبلز»، وذلك بعد إعلان هزيمة ألمانيا واستسلامها - بشروط رآها «هتلر» مجحفة - في الحرب العالمية الأولى، بل ورفض نبرتي «التشاؤم» و«التقزيم» السائدتين آنذاك، وهي التجربة والمغامرة التي انتهت بدمار ألمانيا بانتهاة الحرب العالمية الثانية واستسلامها للمرة الثانية للحلفاء، لكنها نهضت واكتشفت سر تفوقها في أبنائها، وأصبحت حالياً من الدول الثماني الصناعية في العالم.

كما أن تجربة البرازيل وتوقفها عن سداد مديونياتها وأقساط الديون وتدني الاقتصاد لأدنى درجاته خلال عقد الثمانينيات، تعد نموذجاً رائعاً لإعادة البناء والنمو وإدارة «التفاؤل» الذي يسهم الإعلام بدور كبير في شيوخه وترسيخه لدى المواطنين، وباتت البرازيل الآن خاصة في عهد رئيسها السابق «لولا دا سيلفا» واحدة من أبرز الاقتصاديات الواعدة في عالمنا المعاصر.

وحتى أيام قليلة مضت كانت الولايات المتحدة أكثر الدول تقدماً وأبرز الاقتصاديات في العالم - حسب زعم وسائل الإعلام - على أعتاب إشهار إفلاسها، وذلك عقب أزمة «الدين الحكومي» والتنافس القائم بين الحزبين الديمقراطي والجمهوري، لكن الإعلام لم يترك هذا الشأن القومي دون أن يدلي فيه بدلو، فقد أظهر تكاتفاً ودعمًا فائقاً ومارس دوراً كبيراً في الضغط على مؤسسات الدولة سواء الرئيس أو الكونجرس لإصدار التشريع اللازم لتجنب مثل هذا المأزق الذي يلحق أشد الضرر بمكانة أمريكا في العالم ومستقبل مواطنيها.

أعزائي القراء دعوني في الختام أطرح عليكم تساؤلاً مهماً وهو ألم يعد لدينا ما يمكن أن نتفائل به؟، فإذا كانت الإجابة بـ«لا» فلنا في نماذج هذه الدول المتقدمة عبرة، ولنحفز أنفسنا ونستنهض قوانا ونستلهم من تاريخنا، فنحن نمتلك موارد مادية وبشرية لتحقيق التنمية لنا ولأبنائنا وبما يليق بمكانتنا، أما إذا كانت الإجابة بـ«نعم» فمستقبلنا ومستقبل أبنائنا يستحق أن نتفائل ونقاتل من أجله وندير حياتنا ومؤسساتنا بما يدعم نمونا ونهضتنا، وفي كلتا الحالتين ندعو إعلامنا أن يدعمنا في هذا المسار التنموي سواء في حاضرتنا أو مستقبلنا ■



د. أحمد زكريا أحمد \*

أننا نمتلك

الكثير من

مقومات النجاح

- كغيرنا من

المجتمعات

والدول - سواء

في إدارة حياتنا

أو مؤسساتنا.

ورغم ذلك

فهناك العديد

من الناس ممن لا

يكونون ولا يملون

من إعلاء نغمة

«جلد الذات»

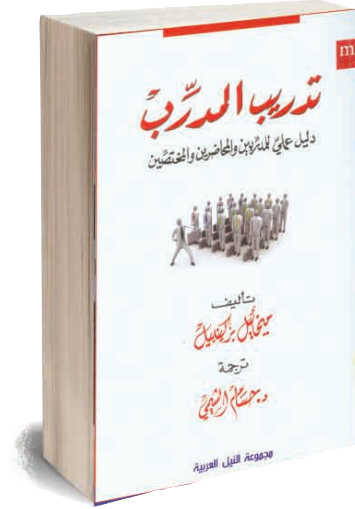
صفحة تعنى برصد  
أبرز ما صدر من الكتب  
الإدارية الحديثة  
لتقدم وعياً متجدداً  
لتعزيز الثقافة الإدارية  
من خلال العطاءات  
المتميزة. ويتم إعداد  
الصفحة بالتعاون مع  
الإدارة العامة للمكتبات  
بمعهد الإدارة العامة .

متابعة شتقران الرشيدي

## تدريب المدرب.

**المؤلف:** ميخائيل بركينيل- ترجمة : الدكتور حسام الشيمي.  
**الناشر:** الناشر: مجموعة النيل العربية- القاهرة- مصر.  
**سنة النشر:** ٢٠١٣ م

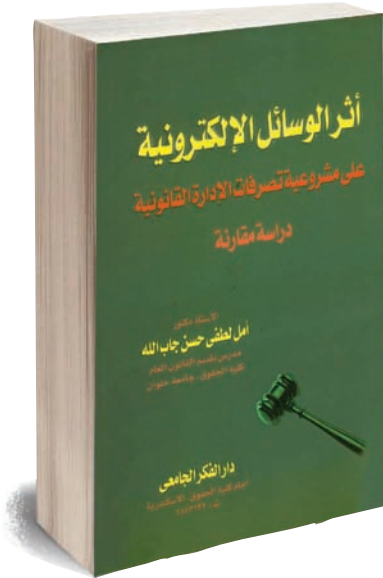
يتحدث الكتاب عن أهمية حصول المدربين في مؤسسات  
التدريب المختلفة على تدريب خاص، وحديث في كيفية  
توصيل المعلومات للآخرين، وأهمية التعامل النفسي مع  
المتدربين لفهم سلوكهم من أجل تحقيق تدريب ناجح ومفيد.



## اثر الوسائل الالكترونية على مشروعية تصرفات الإدارة القانونية.

**المؤلف:** أ.د. أمل لطفي حسن جاب الله.  
**الناشر:** دار الفكر الجامعي- الإسكندرية - مصر.  
**سنة النشر:** ٢٠١٣ م

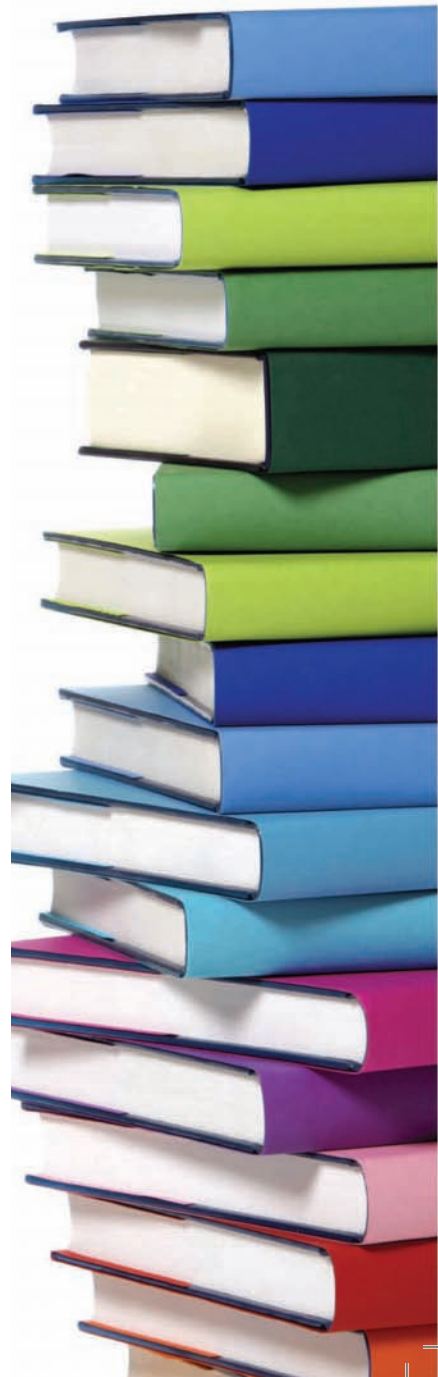
يتناول المؤلف ما يسمى الإدارة الالكترونية، وظهور وسائل  
تقنية حديثة في مجالات نظم المعلومات، والاتصالات  
الادارية؛ التي أحدثت تغييرا كبيرا في مفاهيم الإدارة،  
والسلطة التنفيذية مع الاهتمام بتطوير الحماية  
و«التصرفات القانونية» وفق مستجدات الجرائم الالكترونية.



## الاستثمار الأجنبي المباشر.

**المؤلف:** د. أشرف السيد حامد قبال.  
**الناشر:** دار الفكر الجامعي- الإسكندرية - مصر.  
**سنة النشر:** ٢٠١٣ م

يتطرق الكتاب إلى أهمية الاستثمار الأجنبي  
لتمويل برامج التنمية، ووسائل نقل التكنولوجيا  
وتنمية المهارات الادارية، والتقنية في حكومات  
العالم الثالث ومشكلات العلاقات الاقتصادية  
الدولية، وكيفية التعامل معها.



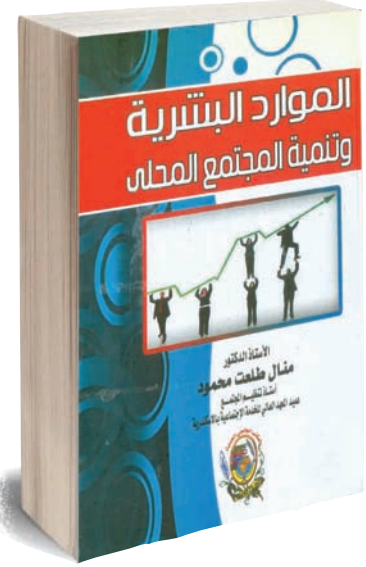
### الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي.

المؤلف: أ.د. منال طلعت محمود.

الناشر: المكتب الجامعي الحديث- الإسكندرية- مصر.

سنة النشر: ٢٠١٣م

يناقش الكتاب إشكالية الموارد البشرية التي تمثل الثروة الحقيقية للدول، وأهمية أن تنال عناية خاصة واهتمام اكبر في برامج التنمية المستهدفة وفق احتياجات سوق العمل.



### الإدارة الدولية.

المؤلفان: د. سمير العبادي- د. جمال غانم.

الناشر: الشركة العربية المتحدة للتسويق

والتوريدات- القاهرة- مصر

سنة النشر: ٢٠١٣م

يركز الكتاب على مفاهيم الإدارة الدولية وأهميتها لمنظمات الأعمال للتعرف على ظاهرة العولمة وواجهاتها الأساسية وتحليل الأبعاد الثقافية للأعمال الدولية.



### مناهج البحث.

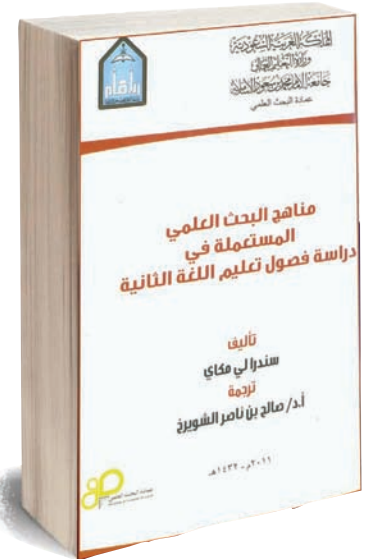
المؤلف: أ. سندريالي مكاي - ترجمة: أ.د. صالح الشويخ.

الناشر: عمادة البحث العلمي بجامعة الامام محمد بن

سعود- الرياض - السعودية.

سنة النشر: ٢٠١٣م

يتحدث الكتاب عن مناهج البحث العلمي وطرقه، وأساليبه المطبقة في دراسة فصول تعليم اللغة الثانية بطريقة تتسم بالشمولية والوضوح والإيجاز والاهتمام بالخطاب الصفي بكافة إشكالاته.





## شروع العمل بقاعدة المجاملة

بما أن الإدارة لا تقوم منفصلة عن محيطها الثقافي والاجتماعي ولا بد وأن تتأثر سلباً وإيجاباً بثقافة هذا المجتمع وقيمه وتقاليده.

ويبدو هذا التأثير في جانبه السلبي واضحاً في غياب المؤسساتية في إدارة المؤسسات، نسبة لضعف الثقافة المؤسساتية في تقاليدنا، حيث تشيع ظاهرة النفوذ، والواسطة وغيرها من تداعيات النهج السلبي حيث تكون السلطة في يد «شخص» واحد «يشخصن» الأمور كما يرغب.

ومن هذه المؤثرات الاجتماعية على الإدارة، والمدير، والتي في جوهرها كانت واحدة من الانعكاسات السلبية لفترة «الوفرة» الاقتصادية السابقة؛ الفهم السطحي «الشكلاني» لمفاهيم التطور والتحديث.

وينعكس هذا النهج السلبي - على سبيل المثال - في السلطة الرابعة، كما يقال، وهي صحافتنا حيث شيوع وسيادة العمل بقاعدة المجاملة، سواء في تعيين الصحفيين، والاستكتاب في الصحف، إلا فيما ندر.

فمثلما انحصرت معاني هذه المفاهيم السلبية عند الأفراد في اقتناء أحدث المنتجات والأجهزة انحصرت في الصحف الورقية الرئيسة علي استيراد أحدث المطابع، والمكاتب المجهزة بأحدث تقنيات الاتصال، والاهتمام بالتلوين والورق الجيد، والتركيز علي كم الصفحات فقط، والتقنية العالية.

ولكن في المقابل تم تجاهل نوع المادة ومستوى الطرح، وكفاءة المراسلين. في هذه العملية تم التركيز علي الشكل والكم.. علي حساب الكيف والنوع.

وبسبب هذا الكم الهائل من الصفحات التي تحتاج إلى أن تسود بالكتابة والصور، وفي ظل عدم تنوع المصادر، والكسل عن البحث الجاد عن القضايا الحقيقية والمشاكل الواقعية التي تفيد المجتمع، انتشرت ظاهرة المادة التلفونية، أو الالكترونية التي يعتمد فيها المحرر علي الهاتف من أجل إعداد مادته، والحاسب الآلي أياً كانت هذه المادة خبراً أو تقريراً أو تحقيقاً أو استطلاعاً.. الخ.

بما أنها صحافة رد فعل لا صوت خاص لها، فإن هذا النهج عم حتى في التعامل مع القضايا الدولية، خاصة ما اتصل منها بنا، فما أن يطلق شخص ما لا وزن ولا قيمة له، تصريحاً أو رأياً عن بلادنا حتى تجد صحفنا وبتوافق غريب قد جندت مراسليها، ومحرريها، وكتابها، وقراؤها أيضاً للتصدي والرد علي هذا «الشخص النكرة».

مما يوضح انه الصدى والمبالغة والطرح العاطفي مرةً أخرى.

وأقول هذا وكلي قناعة بأننا قادرون بالفعل علي ما هو أحسن ■

”

الإدارة لا

تقوم منفصلة

عن محيطها

الثقافي

والاجتماعي

ولا بد وان

تتأثر سلباً

وايجاباً

بثقافة هذا

المجتمع وقيمه

وتقاليده

“

أ. صالح بن عبدالله المسلم \*

# وصل دعمك برسالة على الرقم **5055**



عندها ينعم الله عليك بالطعام.. تذكر يتيمًا جائعاً

وصل دعمك برسالة نصية للرقم **5055**  
• أرسل رسالة بالرقم **1** للتبرع بـ **12** ريال شهرياً  
• أرسل رسالة **فارغة** للتبرع بـ **10** ريالاً لمرة واحدة

معد الألبان: بجمع من فاضل خير



**الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام**  
CHARITY COMMITTEE FOR ORPHANS CARE



جائزة **السعفة** للشفافية لعام **2013**  
الرقم الموحد 920001133 [www.ensan.org.sa](http://www.ensan.org.sa)

# التنمية الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ٥١ - ربيع الآخر ١٤٣٣هـ / مارس ٢٠١١م



د. الشفاري  
الوطن يعيش فرحة كبرى  
بعودة قائم الزمان

خادم الحرمين الشريفين :  
الرؤية الشاملة لإدارة التنمية

## التنمية الإدارية



الأمير سلمان  
يرعى للسنة العاشرة احتفال  
المعهد بيوم الخريج والوظيفة

والتنمية الإدارية  
والتنمية الإدارية

## التنمية الإدارية



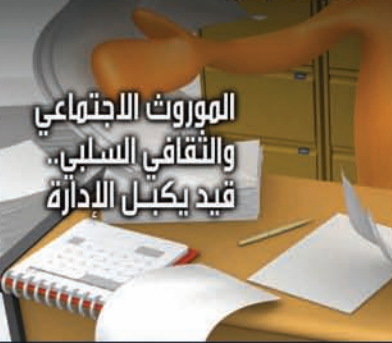
د. فلاح الشافعي ألقى محاضرة  
المسؤولية والشفافية  
عاملان مهمان في  
نجاح قياس الأداء

إدارات العلاقات العامة  
بين الدور الحيوي والنظرة النهمية



## التنمية الإدارية

الأمير د. بندر بن عبد الله آل سعود  
مدير عام مركز المعلومات الوطني  
نسعى لتحقيق مبدأ خدمة  
المواطن لنفسه إلكترونياً



الموروث الاجتماعي  
والثقافي السلبى..  
قيد يكبل الإدارة

## التنمية الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ٥١ - ربيع الآخر ١٤٣٣هـ / مارس ٢٠١١م



أيام المهنه  
بين «تسويق» الخريجين  
وقلة عروض التوظيف

التفاعلات الشخصية  
تغير من الحصول على الوظيفة



مجلة

التنمية الإدارية..

نحو إعلام

متخصص

في

إدارة



# التتبعية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١١٣ - محرم - ١٤٣٥ هـ



صدور الموافقة السامية على تنظيم  
معهد الإدارة العامة مؤتمر «القيادات الإدارية  
الحكومية في المملكة، الواقع والتطلعات»

الصحف الإلكترونية السعودية..  
قصر التجربة ومدى التأثير

التقارير السنوية للأجهزة الحكومية  
بين التكرار ونمطية الإنجاز



#### هذا الكتاب:

المصادر العلمية - من كتب ومقالات وأبحاث - التي نتحدث عن القيادة كثيرة جداً. لكن الكتب التي نتحدث عن جارب واقعية في مجال القيادة قليلة جداً وربما يكون كتاب القيادة في المنظمات غير الربحية لكل من باري ديم وهاري هيوستن من بين هذه الفئة القليلة. لقد قدم لنا باري ديم وهاري هيوستن جارب حقيقية من واقع خبرتهما في إدارة المنظمات غير الربحية وتقديم الاستشارات في هذا المجال. لقد استطلعنا في هذا الكتاب أن يطوعا الإطار النظري للقيادة ليكون متنسقاً مع واقع قيادة المنظمات غير الربحية ليقدما بذلك نموذجاً حياً يمكن من خلاله تزويد المهتمين بالمنظمات غير الربحية بالمهارات القيادية المطلوبة لإدارة هذا النوع من المنظمات.

كتاب القيادة في المنظمات غير الربحية يأخذك في رحلة ملوذة بالإثارة والفائدة العلمية والعملية. لقد أبرز هذا الكتاب أهمية الانساق في ممارسة القيادة، بمعنى أنه يجب أن تتفق شخصية ومهارات وأسلوب وقيم وأهداف القائد مع الصفات المناظرة لها في المنظمة التي يقودها: عملياتها، وهياكلها التنظيمية، وثقافتها، وطريقة استخدام وتطوير العاملين فيها وطريقة تفاعلها مع المجتمع. والأكثر أهمية هو طريقة تنفيذ إستراتيجياتها لتحقيق النجاح في المجتمع.



تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٣٤هـ



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

## هذا الكتاب

يتناول بالشرح والتفسير التنظيم القضائي الجديد بالملكة العربية السعودية الصادر في التاسع عشر من شهر رمضان من عام ١٤٢٨ هـ إذ يلقي الكتاب الضوء الكافي على هذا التنظيم من خلال ثلاثة أبواب رئيسية.

تناول الباب الأول الهيكل التنظيمي لحاكم القضاء العام، فشرح الوظيفة القضائية للمحكمة العليا وبيان اختصاصاتها الوظيفية في مراجعة الأحكام الصادرة بالقتل أو الفسخ أو الرجم أو القصاص في النفس أو فيما دونها، وكذلك اختصاصاتها القضائية الأخرى القائمة على تقديم اعتراض، ثم شرح مبدأ التقاضي على درجتين الذي استحدثته التنظيم القضائي الجديد فتكلم عن التقاضي لأول مرة أمام محاكم الدرجة الأولى، ثم التقاضي للمرة الثانية أمام محاكم الاستئناف، مبيناً وضع اللجان شبه القضائية بعد صدور هذا النظام.

وتناول الباب الثاني الهيكل التنظيمي لحاكم ديوان المطالم باعتبارها جهة القضاء الإداري في المملكة فتناول المحكمة الإدارية العليا وبيان اختصاصاتها القضائية، ثم تناول محاكم الاستئناف الإدارية وكذلك المحاكم الإدارية. وقد تطرق الكتاب لما استحدثته نظام التنفيذ الجديد من إلغاء اختصاص ديوان المطالم بتنفيذ الأحكام الأجنبية وانتقال هذا الاختصاص لدوائر التنفيذ بالمحاكم العامة، كما بين كيفية حل النزاع في الاختصاص بين محاكم القضاء العام ومحاكم ديوان المطالم.

وتناول الباب الثالث والأخير القانونين بالعملية القضائية وهم القضاة وأعاونهم، فشرح الشروط التي يتعين توافرها في المرشح لشغل وظيفة القضاء، والخصائص والخصائص المقررة لهم، وقواعد التفتيش عليهم ومساءلتهم التأديبية، وما استحدثته التنظيم القضائي الجديد من تكريس اختصاصات المجلس الأعلى للقضاء ومجلس القضاء الإداري لشئون القضاء الوظيفية، ثم بين مهام وواجبات كل من كُتاب العدل، وكُتاب الضبط، وكُتاب السجل والباحثين بوزارة العدل، والمحضرين وأمناء السر والخبراء والمحامين.

وفضلاً عما تقدم فقد تناول الكتاب في فصل مبهدي التعريف بالقضاء وأدلة مشروعيته، وتاريخه بالملكة العربية السعودية، كما تناول المبادئ القضائية التي تميز بها القضاء بالملكة فجعلت له السبق والريادة بين الأنظمة القضائية في العالم.



9789960142135

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٣٤ هـ



مركز البحوث

# الوسيط في شرح التنظيم القضائي الجديد بالمملكة العربية السعودية



تأليف  
د. أحمد صالح مخلوف



الوسيط في شرح  
التنظيم القضائي الجديد  
بالمملكة العربية السعودية

تأليف د. أحمد صالح مخلوف

# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



# فكر الحاخ

## متابعات

### 6

صدور الموافقة السامية على تنظيم  
معهد الإدارة العامة مؤتمر  
«القيادات الإدارية الحكومية في  
المملكة: الواقع والتطلعات»

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

ردم:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠



### 7

## لقاء

### 26



أحمد العامري  
مدير معرض الشارقة الدولي  
للكتاب



الأمير تركي بن عبد الله يستقبل  
مدير معهد الإدارة العامة



طبعت بمطابع  
معهد الإدارة العامة

## التنمية الإدارية

### رئيس التحرير:

أ. عبد الله بن متعب السميح  
مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام  
هاتف: ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس: ٤٧٤٥٠٢٢  
osaimia@ipa.edu.sa

### مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشيد  
هاتف: ٤٧٤٥٠٣٩ - rashidis@ipa.edu.sa

### هيئة التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق  
هاتف: ٤٧٤٥٠٣٢ - hadlaqa@ipa.edu.sa

### د. أحمد زكريا أحمد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٤ - mohameda@ipa.edu.sa

### د. محمد بن محمد باجني

فرع المنطقة الشرقية  
هاتف: ٨٣٥٢ / ١٣/٨٢٦٨٣٠٠ - التحويلة  
mbajunaid@ipa.edu.sa

### أ. محمد بن زويد العتيبي

فرع منطقة مكة المكرمة  
هاتف: ٨٣١٥ / ١٢/٦٣١٥٥٦٦ - التحويلة  
otaibimh@ipa.edu.sa

### أ. إلهام بنت عبد اللطيف الناصر

الفرع النسوي  
هاتف: ٤٧٤٥٨٧٧ - elhamn@ipa.edu.sa

### سكرتير التحرير:

أ. نايف بن عبد العزيز الحسين  
هاتف: ٤٧٤٥٠٣١ - hassainn@ipa.edu.sa

### الإخراج الفني:

أ. صلاح الدين وديدي  
هاتف: ٤٧٤٥٥٦٤ - wadidis@ipa.edu.sa

## الافتتاحية

قارئنا الكرام تطالعون معنا على صفحات هذا العدد من مجلتيكم «التنمية الإدارية»، كل ما هو جاد وجديد في الشأن الإداري، ففي قضية هذا العدد نفتح ملف «التقارير السنوية للأجهزة الحكومية». بين التكرار ونمطية الإنجاز، ففي نهاية كل عام ترفع هذه الأجهزة تقارير عن أدائها؛ عما حققته من إنجازات، وما واجهته من صعوبات ومقترحات لكيفية علاجها. ولكن نجد تفاوتاً كبيراً في هذه التقارير؛ فالبعض من تلك الأجهزة لديه تحفظ في المعلومات ولا تتعامل بشفافية مع وسائل الإعلام، والبعض الآخر يجد طرفاً ثالثاً يلقي عليه تبعاته أو إخفاقه .. وغيرها، إضافة للتكرار والنمطية. وبالرغم من وجود أجهزة رقابية على تلك التقارير السنوية، خاصة مجلس الشورى، إلا أن المجلس لا يستطيع أن يتعامل مع أي تقرير إلا من خلال المقدم له، ولا يستطيع فرض العقوبات على أي جهة، إلا وفقاً للاختصاصات المحددة له، وهي مناقشة التقارير وإلقاء الضوء على الخلل وإصدار المقترحات. فهي إشكالية حقيقية، أردنا أن نتعرف على آراء عدد من المسؤولين في الجهات الحكومية، وبعض أعضاء من مجلس الشورى حولها.

ونطرح أمامكم تحقيقاً حول «الصحف الإلكترونية السعودية»، التي بالرغم من أنها كتجربة مازال عمرها قصيراً لكن تأثيرها يبدو واضحاً.

ونقدم لكم لقاء العدد بمجلتيكم «التنمية الإدارية»، الذي نستضيف من خلاله أ. أحمد بن ركاض العامري مدير عام معرض الشارقة الدولي للكتاب؛ ليلقي الضوء على هذا المعرض، وكيف اكتسب سمعته الكبيرة؟، وللتعرف كذلك على طموحاته، بالإضافة إلى تناول قضايا ثقافية وفكرية متنوعة عن صناعة النشر ومعوقات انتشار الكتاب... وغيرها ..

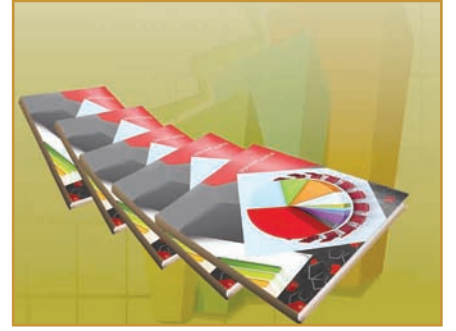
ونتناول معكم في تقرير مهم تغطية فعاليات الندوة التي نظمها معهد الإدارة العامة بالمشاركة مع الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، عن «واقع الفساد الإداري في المملكة وجهود التغلب عليه»، والتي شهدت مشاركة ١٥ جهة مختلفة، إضافة إلى القيادات الإدارية بالقطاعين الحكومي والخاص، وأعضاء مجلس الشورى، وأعضاء مجالس المناطق، والمختصين والمختصات في مجال مكافحة الفساد الإداري، وذوي الاهتمام من الأكاديميين والمختصين، وأعضاء الهيئات والجمعيات المهنية المعنية بهذا المجال.

كما تقدم المجلة تغطية لافتتاح فعاليات منتدى الرياض الاقتصادي، حيث تم تكريم معالي د. أحمد بن عبد الله الشعيبي مدير عام معهد الإدارة العامة، الذي شارك في فعالياته وافتتاحه وترأس إحدى جلساته المهمة. وكذلك تلقي الضوء على ماتم إنجازه بمشروع الفرع النسائي الجديد للمعهد، والآمال المعقودة عليه في التوسع في تنفيذ البرامج والأنشطة المتعددة.

بالإضافة إلى الأخبار المتنوعة، وبقافة منتقاة من المقالات التي يكتبها خبراء وإعلاميون ومختصون معنيون بالشأن الإداري، والأبواب والزوايا الثابتة، التي تطالعونها بمجلتيكم «التنمية الإدارية».

## قضية العدد

# 30



## التقارير السنوية للأجهزة الحكومية.. بين التكرار ونمطية الإنجاز

## تحقيق



## الصحف الإلكترونية السعودية.. قصر التجربة ومدى التأثير

## د. أحمد الشعبي قدم شكره وتقديره لخادم الحرمين الشريفين على دعمه صدور الموافقة السامية على تنظيم معهد الإدارة العامة مؤتمر «القيادات الإدارية الحكومية في المملكة : الواقع والتطلعات»



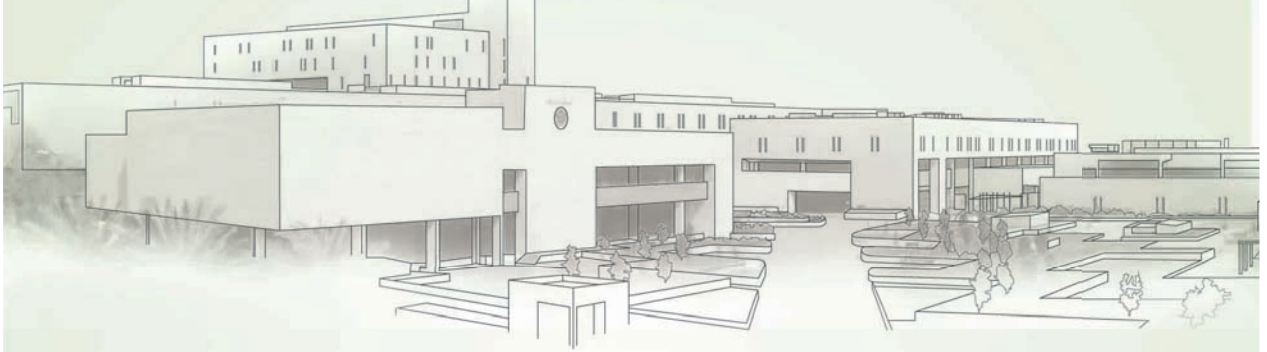
أعرب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشعبي عن شكره وبالف امتنانه لمقام خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز - حفظه الله - بمناسبة صدور الموافقة السامية الكريمة على عقد المعهد مؤتمراً بعنوان: «القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات»، بالمركز الرئيس للمعهد بالرياض خلال الفترة من ١٠ - ١٢ صفر ١٤٣٦هـ. وقال: إن هذه الموافقة الكريمة تؤكد اهتمام خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين، وسمو النائب الثاني - حفظهم الله - بدعم النشاطات والبرامج العلمية، التي تستهدف دفع عجلة التنمية الإدارية في المملكة وتعزيز مسيرتها، بما يحقق التنمية الشاملة في بلادنا الغالية. كما تعكس الاهتمام والرعاية التي يحظى بها معهد الإدارة العامة من قبل القيادة، وهي محل فخر واعتزاز كبير من جميع منسوبي المعهد.

كما وجه معالي مدير عام معهد الإدارة العامة

شكره وتقديره لمعالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك، على اهتمامه ومتابعته ودعمه للمعهد وأنشطته وحرصه على توفير كل الإمكانيات، التي تجعل المعهد يسير قدماً لتنفيذ برامجه وتحقيق أهدافه بلا عوائق.

وذكر معالي د. أحمد الشعبي أن معهد الإدارة العامة سيبدأ على الفور التحضير والاستعداد لعقد هذا المؤتمر بعد صدور الموافقة السامية الكريمة، حيث سيتم تشكيل اللجنة الرئيسية العليا واللجان العاملة الفرعية، كما يجري العمل حالياً

على تحديد محاور المؤتمر الرئيسية، تمهيداً لدعوة الباحثين والمتخصصين لتقديم البحوث وأوراق العمل العلمية للمؤتمر، الذي سيعمل المعهد على تنظيمه بما يكفل ظهوره بالمستوى اللائق علمياً وتنظيماً وبالمقاييس العالمية للمؤتمرات العلمية، مؤكداً أن معهد الإدارة العامة يملك في هذا المجال خبرة كبيرة وتجربة عريضة، حيث سبق أن نظم العديد من المؤتمرات واللقاءات العلمية المحلية والدولية، وكان آخرها المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ضمن احتفالات المعهد بمرور ٥٠ عاماً على إنشائه، والذي شارك فيه العديد من الباحثين من مختلف دول العالم ■





## الأمير تركي بن عبد الله يستقبل معالي مدير عام معهد الإدارة العامة



استقبل صاحب السمو الملكي الأمير تركي بن عبد الله بن عبدالعزيز نائب أمير منطقة الرياض في مكتب سموه بقصر الحكم، معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبد الله الشعيبي. وجرى خلال الاستقبال تبادل الأحاديث الودية، ومناقشة عدد من المواضيع المتعلقة بالتدريب والتطوير الإداري ■

## الأمير فيصل المشاري يحضر ورشة بطاقة الأداء المتوازن للمركز الوطني للقياس والتقويم

بحضور سمو الأمير د. فيصل بن عبد الله المشاري آل سعود الرئيس التنفيذي للمركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي، نفذ مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية ورشة العمل الثانية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن للمركز الوطني للقياس والتقويم، وذلك بمقر المركز بالتعليم العالي ■



## وزير الخدمة المدنية يستقبل رئيس الجمعية الأمريكية للإدارة ونائبته



استقبل معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد، د. عبد الرحمن بن عبدالله البراك رئيس الجمعية الأمريكية للإدارة (AMA) السيد ادوارد رالي، ونائبة رئيس الجمعية السيدة فيفيانا جوزمان، يرافقهما معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشعيبي. وذلك ضمن برنامج زيارة الوفد الذي يستضيفه معهد الإدارة العامة. وجرى خلال اللقاء بحث أوجه التعاون بين المعهد والجمعية الأمريكية للإدارة (AMA). وحضر اللقاء سعادة مدير عام التخطيط والتطوير بالمعهد د. بندر السجان ■

## د. البراك يصدر قراره بإعادة تشكيل المجلس العلمي للمعهد



صدر قرار معالي وزير الخدمة المدنية، رئيس مجلس إدارة المعهد د. عبد الرحمن بن عبدالله البراك، بإعادة تشكيل المجلس العلمي لمعهد الإدارة العامة على النحو التالي: نائب المدير العام للبحوث والمعلومات (رئيساً)، وعضوية كل من: أ. د. معدي بن محمد آل مذهب، وأ. د. محمد بن عبدالله الجراح، ود. عدنان بن عبدالله الشبيحة، وأ. د. أيوب بن منصور الجربوع، ود. حنان بنت عبد الرحيم الأحمدي، ود. بندر بن أحمد أبا الخيل، ود. عبدالله بن مسفر الوقداني، ود. عجلان بن محمد الشهري، بالإضافة إلى د. فيصل بن عبدالله البواردي (عضواً وأميناً للمجلس) ■

## فريق تقييم أثر التدريب والبحوث والاستشارات على التنمية في دول مجلس التعاون يزور المعهد

استضاف المعهد فريق تقييم أثر التدريب والبحوث والاستشارات على التنمية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، وقد عقد الفريق عدداً من الاجتماعات مع مسئول المعهد، حضرها كل من: سعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات د. مساعد بن عبدالله الضريان، ومدير عام الإدارة العامة للتخطيط والتطوير د. بندر بن أسعد السجان، ومدير عام مركز البحوث د. عبد المحسن بن فالح اللحيد، ومدير إدارة البرامج الإدارية د. محمد البكر، ومدير إدارة تصميم وتطوير البرامج أ. زياد المشيقي، ومدير إدارة القبول والتسجيل أ. هلال العسكر، ومدير إدارة الجودة أ. عبدالله الشايبي.

جدير بالذكر أن فريق تقييم أثر التدريب والبحوث والاستشارات على التنمية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، يضم كلاً من: أ. إسحاق أمين من معهد الإدارة العامة بمملكة البحرين، ود. فيصل البواردي وأ. سعود العتيبي من معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، وأ. دلال الدوخي وأ. بدور البدر من ديوان الخدمة المدنية بدولة الكويت. كما حضر الاجتماعات مع الفريق من الأمانة العامة لمجلس التعاون، أ. عبدالله الخروصي مدير إدارة الموارد البشرية ■



## رئيس الجمعية الأمريكية للإدارة ونائبته يزوران المعهد



نائب المدير العام لشئون التدريب د. صلاح المعيوف، وسعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات د. مساعد الفريان، وسعادة مدير عام الشؤون الإدارية والمالية أ. عبدالله الحميدان، وسعادة مدير عام التخطيط والتطوير د. بندر السجان، وسعادة مدير عام مركز الأعمال أ. وليد البواردي، وسعادة مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام أ. عبدالله السميح، ومدير إدارة الاتصال الخارجي أ. سعود العتيبي. وقد أعدت إدارة العلاقات العامة والإعلام برنامجاً لزيارة الوفد، حيث قاما بزيارة لفرعي المعهد بمنطقة مكة المكرمة، والمنطقة الشرقية، حيث قاما بجولتين تعريفيتين في الفرعين وعقدتا اجتماعات مع مديري عام الفرعين ومديري الإدارات فيهما، واستمعنا لشرح مفصل عن نشاطات الفرعين. كما تم تنظيم زيارة مسائية للوفد إلى مركز الملك عبدالعزيز التاريخي وقصر المصمك.



قام رئيس الجمعية الأمريكية للإدارة (American Management Association) السيد ادوارد رالي، ونائبة رئيس الجمعية السيدة فيفيانا جوزمان، بزيارة معهد الإدارة العامة، حيث التقيا معالي مدير عام المعهد د. أحمد الشعيبي، وتم بحث أوجه التعاون المشترك بين الجمعية والمعهد. وقد تحدث معالي المدير العام عن المعهد وأدواره المتعددة في مجالات التدريب والبحوث والاستشارات والتوثيق الإداري، وما حققه من منجزات أسهمت في تحقيق التنمية الإدارية في المملكة خلال الفترة الماضية. كما تحدث سعادة رئيس الجمعية الأمريكية للإدارة، عن الجمعية وأدوارها المتنوعة ونشاطاتها المختلفة، والتي يمكن أن تكون محور شراكة بين الجمعية والمعهد. وقد حضر اللقاء سعادة

من جانبها التقت سعادة مديرة عام الفرع النسائي للمعهد د. هند آل الشيخ نائبة رئيس الجمعية الأمريكية للإدارة (AMA) السيدة فيفيانا جوزمان، يرافقها من وزارة الخدمة المدنية كل من: مستشار معالي وزير الخدمة المدنية د. بدرية العرادي، ومستشار تقنية المعلومات بوزارة الخدمة المدنية أ. هدى الرشيد، ومديرة مكتب التوظيف النسائي أ. نوال القحطاني. وحضر اللقاء من الفرع سعادة مديرة إدارة البرامج أ. منى الزيد، وقد قدمت سعادة مديرة عام الفرع نبذة عن النشاطات والخدمات التي يقدمها المعهد. وعقب ذلك قامت الضيفة بجولة تعريفية على مرافق الفرع رافقتها خلالها مديرة عام الفرع النسائي، ومديرة إدارة البرامج ■



## معالي د. أحمد الشعيبي ي دشّن المرحلة الأولى للبوابة الإلكترونية للمعهد



من المسؤولين في الشركة المطورة للموقع. جدير بالذكر أن المعهد قد وقع عقداً مع إحدى الشركات المتخصصة لتصميم وتطوير بوابة إلكترونية خارجية جديدة للمعهد على شبكة الانترنت؛ لتقديم عدد من الخدمات الإلكترونية المهمة والموجهة للجمهور وللمدرّبين ومنسوبي المعهد، بما يسهم في تحقيق أهداف المعهد من خلال تطبيق أفضل المعايير والممارسات المتبعة، ليكون الموقع الجديد للمعهد نموذجياً يليق بمكانة المعهد ويولي طموحاته للرقى بهذه البوابة إلى مصاف أفضل البوابات الحكومية، التي تقدم معلومات وخدمات للمجتمع، من خلال توضيح الخدمات الإلكترونية وسهولة الوصول إليها، وتلبية احتياجات المستفيدين بمختلف شرائحهم. وقد اشتملت المرحلة الأولى لمشروع التطوير على بناء هوية البوابة، وتطوير البوابة الرئيسية، في حين ستشتمل المرحلة الثانية على إنشاء بوابات

المواقع الشخصية لأعضاء هيئة التدريب، وتهيئة نظام النشر للمواقع الشخصية، وبناء مركز معلومات المنسوين الخاص بالموقع، وبوابة البحوث والدراسات، ومنتدى الدارسين، والبوابة الفرعية للفعاليات، والتدريب ونقل المعرفة، وتطوير النماذج الإلكترونية للخدمات ■

دشن معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعيبي البوابة الإلكترونية للمعهد في مرحلتها الأولى، بحضور كل من: سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب د. صلاح بن معاذ المعيوف، وسعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات د. مساعد بن عبدالله الفريان، ود. سعيد القرني، وسعادة مدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة أ. علي الغامدي، وسعادة مدير عام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية أ. عبدالرحمن العرفج، وسعادة المديرية العامة للزرع النسائي د. هند آل الشيخ، وسعادة مدير عام فرع المعهد بمنطقة عسير أ. صالح الغامدي، ومدير عام الشؤون الإدارية والمالية أ. عبدالله الحميدان، ومدير عام مركز البحوث د. عبدالمحسن اللحيدي، ومدير عام المكتبات والوثائق د. فهد الفريح، ومدير عام البرامج المالية والاقتصادية د. بندر أبا الخيل، ومدير عام مركز الحاسب الآلي أ. محمد العتيبي، ومدير عام مركز الأعمال أ. وليد البواردي، ومدير عام

شئون المدرّبين أ. سعد الشمّراني، ومدير إدارة العلاقات العامة والإعلام أ. عبدالله السميح، ومدير إدارة التطبيقات وتطوير الأنظمة أ. عبدالله العمران، ومدير عام الطباعة والنشر بالإتابة أ. محمد الشعيبي، وأ. أحمد الزهراني مدير المشروع، وأ. مشاري العنزي من مركز الحاسب الآلي، وعدد

## طالبات الإدارة والأعمال بجامعة الأميرة نورة يزرن الفرع النسائي

استقبلت مديرة إدارة شئون المتدربات، بفرع المعهد النسائي أ. ماجدة الحربي، بقاعة الخنساء بمركز الأميرة عادلة بالفرع النسائي، عدداً من طالبات كلية الإدارة والأعمال من جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، اللاتي يزرن الفرع للاطلاع على الخدمات والنشاطات التي يقدمها المعهد، وحضر الاستقبال رئيسة قسم التسجيل أ. هدى أبو حيمد، وأ. افنان الشمّراني، والزميلة هدى الرشيد من قسم التسجيل. وقد رحبت مديرة إدارة شؤون المتدربات بالطالبات ثم تركت المجال للزميلة رئيسة قسم التسجيل لتقديم نبذة تعريفية عن الفرع وأهدافه ونشاطاته، بعدها ترك المجال للرد على أسئلة واستفسارات الطالبات. وعقب اللقاء قامت الزائرات بجولة تعريفية على بعض إدارات الفرع ■

## تكليفها منسقة لمشروع إدارة المعرفة د. إيمان أبوخضير تفوز بجائزة أفضل ورقة عمل في مؤتمر التعلم

صدر قرار سعادة مديرة عام الفرع النسائي للمعهد د. هند بنت محمد آل الشيخ، بتكليف د. إيمان بنت سعود أبوخضير بالعمل منسقة لمشروع إدارة المعرفة بالفرع ولدة عامين. من جانب آخر فازت د. إيمان أبوخضير بجائزة أفضل ورقة عمل بحثي ضمن ٢٦ ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر التعلم المؤسسي، والذي عقد في مدينة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة خلال الفترة (٣٠ - ١٣ أكتوبر ٢٠١٣م)، والتي كان عنوانها: «تطبيق إدارة المعرفة في الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة» ■

## ابتعاث ٤٧ زميلاً و ١٣٠٠ مشاركة تدريبية خلال العام الماضي

أصدرت الإدارة العامة للتخطيط والتطوير تقريرها السنوي حول إنجازات الإدارة في مجالي الإيفاد والابتعاث، والتدريب للعام التدريبي ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ. ويسلط التقرير الضوء على ما تم إنجازه من قبل الإدارة العامة للتخطيط والتطوير في مجالي الإيفاد والابتعاث والتدريب لمنسوبي المعهد للعام التدريبي ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ، والذي يمتد خلال الفترة من ١٤/١٠/١٤٣٣ هـ إلى ١٦/١٠/١٤٣٤ هـ الموافق ٢٠١٢/٩/١ م إلى ٢٠١٣/٨/٢٣ م. وكشف التقرير أن عدد الذين تم ابتعاثهم خلال العام بلغ ٤٧ زميلاً وزميلة، وهذا الرقم يزيد عن ضعف العدد الذي تم ابتعاثه مقارنة بالعام الذي سبقه، وبالنسبة للتدريب فقد اقترب عدد المشاركات التدريبية التي شارك فيها الزملاء من ١٣٠٠ مشاركة شملت حضورهم لمختلف الأنشطة التدريبية من مؤتمرات وملتقيات وورش عمل وحلقات تدريبية يتم تنفيذها في العديد من الجهات والمراكز التدريبية داخل وخارج المملكة، كما قامت الإدارة بتنفيذ عدد ٣٤ نشاطاً تدريبياً تم تنفيذها داخل المعهد توزعت ما بين الحلقات التطبيقية وورش العمل والبرامج التدريبية حرصت من خلالها على زيادة مواضيع الحلقات المطروحة من خلال بعض الأنشطة التدريبية التي يتم تنفيذها لأول مرة ■

### أفلام تدريبية جديدة

أضاف مركز تقنيات التدريب لنظام الإنتاجية، عدداً من الأفلام التدريبية وهي: عشر سمات ومهارات للوظيفة، وعقد الأنشطة التدريبية، والتغلب على الضغوط والإنهاك، واتخاذ القرارات، والتعامل مع التقييمات المخدعة، ونقل المعلومات، والتغلب على السلوكيات السلبية، وممارسة السلطة الشخصية، والتقديم بدون خوف، وتحدي القيادة، وقبول التغيير، ونقل مهارات التدريب للمديرين، والإنصات بفعالية، وفهم المسألة، وجلسات تشاوريه مع ذوي الأداء الضعيف، وعشرة أسس لتحفيز النجاح وتخدم هذه الأفلام عدداً من القطاعات التدريبية وهي: الإدارة العامة، والاقتصاد والميزانية، والإدارة المكتبية، والسلوك التنظيمي، والموارد البشرية ■

## الموافقة على دراسة الدكتوراه في الجامعات البريطانية

صدرت موافقة معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشيعبي، على إتاحة الفرصة للزملاء الراغبين في الابتعاث إلى المملكة المتحدة لدراسة (مرحلة الدكتوراه) في الجامعات البريطانية، بناء على توصية لجنة التدريب والابتعاث، وذلك ضمن القائمة التي أوصت بها هذه اللجنة، على أن يتم إعداد الخطة الدراسية للزميل أو الزميلة وفق القواعد والإجراءات المتبعة في المعهد. من جهة أخرى أهابت الإدارة العامة للتخطيط والتطوير بجميع الزملاء والزميلات بتقديم قبولاتهم قبل شهرين من موعد بدء الدراسة ليتسنى إنهاء إجراءات الابتعاث قبل بدء الدراسة بوقت كاف ■

## تشكيل فريق عمل لإعداد الخطة الإستراتيجية الشاملة للمعهد

صدر قرار معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشيعبي، بتشكيل فريق عمل يتولى إعداد الخطة الإستراتيجية الشاملة للمعهد للخمس سنوات القادمة، بحيث تحتوي الخطة على: الرؤية، والرسالة، والأهداف، ومؤشرات الأداء. وقد جاء تشكيل الفريق على النحو التالي: د. أحمد بن عبدالله الزهراني رئيساً، وعضوية كل من: د. فهد بن محمد الفريح، ود. بسام بن عبدالله البسام، و د. هيفيل بن عبدالله البواردي، و د. سلوى بنت عبدالله الحمودي، و أ. حسين بن مانع أبوساق، و أ. عبدالله بن عبدالعزيز السلوم، و أ. عبدالله بن مطلق الشايبي، و أ. منصور بن بختي التمساح عضواً ومنسقاً للفريق ■

## فرع المعهد بجده ينظم حملة للتبرع بالدم



الجنة على ما قدموه من ترتيبات وتسهيل مهمة فريق العمل من طاقم التمريض المشارك في الحملة مما ساعد على نجاحها ■

نظمت لجنة النشاط الاجتماعي بفرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة بالتعاون مع الشئون الصحية بالحرس الوطني بجدة حملة التبرع بالدم، ودشنها سعادة مدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة أ. علي بن يحيى الغامدي، وقد شارك فيها منسوبو الفرع من أعضاء هيئة التدريب والإداريين والمتدربين والدارسين. وقد عبر منسق برنامج التبرع بالدم بمستشفى الحرس الوطني بجدة النقيب/ سعد بن عبدالله الزهراني عن سروره بنجاح الحملة مشيداً بالإقبال الكبير لمنسوبي الفرع من موظفين ودارسين ومتدربين، والذي يدل على الوعي بأهمية التبرع بالدم وما يمثله ذلك من عمل إنساني نبيل وواجب ديني عظيم يساهم في إنقاذ حياة آلاف المرضى المحتاجين. كما قدم شكره للأستاذ/ علي بن يحيى الغامدي مدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة لتدشينه حملات التبرع خلال السنوات الأربع التي نفذت فيها، كما أشاد النقيب / الزهراني بحسن بجهود رئيس لجنة النشاط الاجتماعي بالفرع الأستاذ/ إبراهيم رمل وأعضاء

### أ.عبدالرحمن العرفج مديراً عاماً لفرع الشرقية

صدر قرار معالي وزير الخدمة المدنية د.عبدالرحمن بن عبدالله البراك رئيس مجلس إدارة المعهد، بتعيين أ.عبدالرحمن بن أحمد العرفج على وظيفة مدير عام فرع معهد



الإدارة العامة بالمرتبة الرابعة عشرة.

### د. عبد العزيز القصير مديراً لمشروع مبادرة «قدراتك»

صدر قرار معالي مدير عام المعهد د.أحمد بن عبد الله الشعيبي، بتكليف د.عبدالعزيز بن محمد القصير، بالعمل مديراً لمشروع مبادرة «قدراتك» في معهد الإدارة العامة. جدير بالذكر أن المعهد قد وقع مذكرة تعاون مع برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر)، المتضمنة مساهمة المعهد في مبادرة بناء القدرات وتنمية مهارات التعاملات الإلكترونية في القطاع الحكومي (قدراتك).



### د.محمد غروي مديراً لمشروع التدريب الإلكتروني في المعهد

صدر قرار معالي مدير عام المعهد د.أحمد بن عبدالله الشعيبي، بتكليف د.محمد بن أحمد غروي بالعمل مديراً لمشروع التدريب الإلكتروني في معهد الإدارة العامة.



### أ.حمد المجمعج للرابعة عشرة

صدر قرار معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد د.عبدالرحمن بن عبدالله البراك، بترقية أ.حمد بن محمد المجمعج إلى المرتبة الرابعة عشرة.



### د.بركات العتيبي مديراً عاماً لمركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية

صدر قرار معالي مدير عام المعهد د.أحمد بن عبدالله الشعيبي، بتكليف د.بركات بن مازن العتيبي مديراً عاماً لمركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية، وذلك خلفاً د.مشتب القحطاني الذي تم تعيينه على وظيفة مستشار خدمة مدنية بالمرتبة ١٥ بوزارة الخدمة المدنية.



### أ.محمد الصعب مديراً لإدارة الشئون القانونية

صدر قرار معالي مدير عام المعهد د.أحمد بن عبد الله الشعيبي، برفع مستوى وحدة المستشار القانوني إلى إدارة بمسمى «إدارة الشئون القانونية»، وترتبط مباشرة بمدير عام المعهد. كما صدر قرار معالي مدير عام المعهد، بتكليف أ.محمد بن عبدالله الصعب، بالعمل مديراً لإدارة الشئون القانونية، ويرتبط مباشرة بمدير عام المعهد.



### أ.سعد الهويل مديراً لإدارة المراجعة الداخلية بالمعهد

صدر قرار معالي المدير العام د.أحمد بن عبدالله الشعيبي، بإحداث وحدة إدارية بمسمى «إدارة المراجعة الداخلية»، ترتبط مباشرة بمدير عام المعهد، وتتولى إدارة المراجعة الداخلية المهام والاختصاصات الواردة في اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة، الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم ١٢٩ وتاريخ ١٤٢٨/٤/٦ هـ. كما صدر قرار معالي المدير العام بتكليف أ.سعد بن محمد الهويل مديراً لإدارة المراجعة الداخلية.



### الفرع النسائي ينظم ملتقى الإنتاج الفكري الأول

ضمن فعاليات «ملتقى الإنتاج الفكري»، الذي تنظمه إدارة البحوث والاستشارات بالفرع النسائي للمعهد، تم عقد اللقاء العلمي الأول والذي قامت بتقديمه د.أروى عبدالعزيز لأعضاء هيئة التدريب بالفرع النسائي، وذلك بمركز الأميرة عادلة للبرامج العليا. وقد بدأ اللقاء بكلمة افتتاحية لسعادة مديرة إدارة البحوث والاستشارات د.سناء الطوق، تحدثت خلالها عن فكرة الملتقى وأهميته وأهدافه، وأعقب ذلك بداية فعاليات اللقاء وتواصلها، وفي الختام تم فتح باب النقاش للحضور. جدير بالذكر أن هذا اللقاء يعد أحد فعاليات هذا الملتقى، والذي سيشتمل على سلسلة من المحاضرات وورش العمل، التي ستتولى إدارة البحوث والاستشارات تنفيذها بالتعاون مع عضوات هيئة التدريب؛ لتعزيز التواصل وتبادل الخبرات بينهن ■



مدى

## «بغير هذا لن تفلح الجهود»

أتابع بكل تقدير الجهود الحثيثة التي تبذلها الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، وهي جهود مشهودة ولاشك، غير أن قدر «نزاهة» هو أنها مطالبة بمضاعفة الجهود؛ كي تلحق بركب الفساد وتقطع عليه كل الطرق، وتحاصره حتى تقتلعه من جذوره، لأن هذا الأخير يتلون بتلون الظروف، فتارة يكون في جلباب ساحر، ما إن يخلع قبعته حتى يخرج منها مشروع، أو صفقة، وتارة يظهر في جلباب واعظ يتحصن بكل الرقي، ضد الكشف، وضد الملاحقة، وتارة تنشق عنه الأرض، وتارة يحلق حتى يبلغ عنان السماء. هكذا لابد للهيئة الوطنية لمكافحة الفساد أن تعلم أنها أمام كائن أسطوري تحتاج معه إلى إمكانيات جبارة ولن تستطيع الإمساك به لوحدها، وإذا لم تتضافر جهود المؤسسات المعنية بشكل دائم ومنسق فسيبقى ذلك الكائن شبحاً مخيفاً يلقي بظلاله على كل الأجهزة والدوائر.

وفي إطار جهود «نزاهة» بالتعاون مع جامعة اليمامة، سعدت بالمشاركة في ورشة عمل عن «دور وسائل الإعلام لتعزيز قيم النزاهة ومكافحة الفساد»، وقد بدأت الورشة بكلمة لسعادة وكيل الجامعة زميلنا السابق الدكتور كاسب الرشيد، الذي أكد على مبدأ الشفافية والصراحة الأمر الذي انعكس على الطروحات والمداولات والمداخلات بين جميع المشاركين. وقد أجمع المشاركون على أن دور الإعلام الحقيقي يتمثل في كشف الفساد وملاحقة الفاسدين، غير أن هذا الدور يتعرض لعوائق ليس أقلها غموض مواد نظام المطبوعات والنشر واتسامها بالصياغة الفضفاضة، التي تجعل تأويل المادة مفتوحاً على كل الاحتمالات، بحيث تغيب الدقة القانونية التي تحدد حقوق الصحفي وواجباته. وقد استمعت من بعض الزملاء الصحفيين إلى تجارب مؤلمة ومحبطة، بحيث طالتهم يد الفساد انتقاماً وتضييقاً؛ لأنهم فقط اقتربوا من حمى الفاسدين وبدأوا يشيرون إليهم، وللأسف فقد وقفت مؤسساتهم الإعلامية مكتوفة الأيدي ولم تقف لحمايتهم خصوصاً وأنهم يكتبون بموضوعية ويدللون على مايقولون، أضف إلى هذا أن القيم الصحفية التي يعمل وفقها جميع صحفيي العالم تبدو للأسف غريبة في صحافتنا، مع أن هذه القيم هي من ضمن القيم التي حث عليها ديننا الحنيف.

وما لم يعاد النظر في نظام المطبوعات والنشر ويكون لدينا منظومة أخلاقية ومهنية واضحة ومعتمدة من جميع الصحف ومتابع تطبيقها من قبل وزارة الثقافة والإعلام، فلن يتورع الفساد عن مد أجنحته بل سيستمر معاقبة الصحفيين ذوي الضمائر الحية والغايات الوطنية، لكونوا عبرة لغيرهم ممن تحدثهم ضمائرهم بمكافحة الفساد ■



أ. عبد الله بن متعب السميع\*

ما لم يعاد  
النظر في نظام  
المطبوعات والنشر  
ويكون لدينا  
منظومة أخلاقية  
ومهنية واضحة  
ومعتمدة من جميع  
الصحف ومتابع  
تطبيقها من قبل  
وزارة الثقافة  
والإعلام، فلن  
يتورع الفساد عن  
مد أجنحته

شارك في افتتاح فعالياته، وترأس إحدى جلساته:

## تكرم معالي مدير عام المعهد بمنتدى الرياض الاقتصادي



تغطية/ د. أحمد زكريا أحمد

نواحي الأهمية التي تحظى بها تلك المنشآت. وقد اهتمت الدراسة بتشخيص الوضع الراهن بمساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة، ودراسة التشريعات التي تمكنها من الحصول على بيئة تشريعية تساعد على نموها، ودراسة وتحليل المعوقات والتحديات التي تواجه هذه المنشآت، واقتراح أفضل الاستراتيجيات والسياسات والآليات الكفيلة برفع درجة التكامل بين هذين النوعين من المنشآت وفق خطط زمنية محددة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة المتعلقة بتنمية هذه المنشآت وتطويرها، واقترحت عددا من التوصيات والمبادرات التي تساعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة على زيادة فعاليتها في تطوير الاقتصاد الوطني، من خلال زيادة إسهامها في الناتج المحلي الإجمالي وتوظيف العمالة الوطنية وإحلال الواردات وزيادة الصادرات. وقد شارك في الجلسة مقدم الدراسة أ. نبيل المبارك، والمحاوران: أ. رشيد البلاغ وأ. محمد الرويغ، كما شهدت الجلسة أيضا عددا من المداخلات والأسئلة الجادة والمهمة.

### الافتتاح والجلسة الأولى

ومن الجدير بالذكر أن برنامج حفل الافتتاح، والذي بدأ في تمام الساعة السابعة والنصف من مساء الاثنين الموافق ٦ صفر ١٤٣٥هـ،

ضمن مشاركته في فعاليات منتدى الرياض الاقتصادي، تم تكريم معالي د. أحمد بن عبد الله الشعيبي مدير عام معهد الإدارة العامة، بدرع تذكاري، وذلك عقب ترأس معاليه الجلسة الخامسة في أعمال المنتدى في دورته السادسة، خلال الفترة من ٦ - ٨ صفر ١٤٣٥هـ. وقد حضر د. الشعيبي مراسم الافتتاح التي حفلت بحضور العديد من أصحاب السمو من الأمراء، والوزراء، وأصحاب المعالي، إضافة إلى نخبة من السفراء وأعضاء السلك الدبلوماسي، والاقتصاديين ورجال وسيدات المال والأعمال، وأكاديميين، ومتخصصين وخبراء معنيين بالشأن الاقتصادي.

وشهدت أعمال المنتدى التي تواصلت على مدار ثلاثة أيام، عقد خمس جلسات إضافة إلى الجلسة الختامية التي تم فيها إعلان التوصيات. وقد تميزت الجلسة التي ترأسها معالي المدير العام بتفاعل كبير من الحضور، حيث ناقشت «دراسة تنمية دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني»، وتأتي أهمية هذه المنشآت من أنها تعد طاقة إنتاجية مولدة للدخل وخلق الفرص الوظيفية للسكان، وغيرها من



د. أحمد الشميري



المهندس سعد المعجل

ظاهرة عالمية لا تختلف فيها الدول المتقدمة عن غيرها من الدول، وأن المملكة العربية السعودية ليست استثناء في هذا الشأن، وأن المملكة بادرت قيادتها العليا بالتصدي لهذه الظاهرة. وقد خرجت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها: أن معدل انتشار الفساد بالمملكة أكثر مما كان عليه قبل سنوات، وأن انتشاره في المستويات الإدارية العليا والوسطى أكثر منه في المستويات الدنيا، وأن الرشوة والتلاعب بالعقود وتسهيل المعاملات من أكثر مظاهر الفساد انتشاراً.

#### باقي الجلسات والفعاليات

وناقشت الجلسة الثانية للمنتدى «دراسة مشاكل قطاع البناء والتشييد وسبل علاجها»، لما لهذا القطاع من أهمية في التنمية الاقتصادية بالمملكة، فهو المشغل الأكبر للعمالة، وأكبر موظف لرأس المال الوطني، وأكبر مشتر للسلع الوطنية. وقد أسفرت الدراسة عن نتائج عديدة منها: ضعف الأنظمة والقوانين التي تحكم القطاع وعدم تكاملها، وقصور نظام المشتريات والتصنيف والعقود الموحدة ونظام العمل، وضعف الإشراف والإدارة والتقنية على مشاريع القطاع وأنشطته.

واستعرضت الجلسة الثالثة «دراسة سياسات العمل وتوطين الوظائف في القطاع الخاص»، إذ تشكل قضية توطين الوظائف في المملكة أهم قضية إستراتيجية تشغل الرأي العام في الوقت الراهن. وقد خرجت الدراسة بالكثير من النتائج أهمها: عدم مواءمة مخرجات النظم التعليمية والتدريبية لاحتياجات سوق العمل، وجاذبية الوظائف في القطاع العام لما تتميز به من أمن وظيفي وفرص للتدريب والابتعاث.. وغيرها من المزايا.

وتطرقت الجلسة الرابعة إلى «دراسة المياه كمورد اقتصادي ومطلب أساس للتنمية المستدامة»، وقد خلصت هذه الدراسة للعديد من النتائج فيما يخص مصادر المياه والاستهلاك والتكلفة والتسعير ■

#### ●● المهندس سعد المعجل :

**حفل المنتدى بمناقشة جملة من القضايا التي تمس مفاصل الاقتصاد وبمشاركة أكبر عدد من الخبرات والتخصصات الوطنية**

تضمن في بدايته تلاوة مباركة من آيات الذكر الحكيم، أعقبها عرض فيلم عن مسيرة الدورة السادسة للمنتدى.

ثم ألقى المهندس سعد المعجل رئيس مجلس أمناء المنتدى كلمة، عبر فيها عن أسمى آيات الشكر والعرفان لمقام خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، على رعايته منتدى الرياض الاقتصادي، وكذلك سمو ولي عهده الأمين، على دعمه المنتدى، حفظهما الله، كما رحب بصاحب السمو الملكي الأمير خالد بن بندر بن عبد العزيز أمير منطقة الرياض؛ على تشريفه افتتاح أعمال المنتدى، ورحب أيضاً بأصحاب السمو والفضيلة والمعالي، وكذلك الحاضرين والمشاركين في الحفل والفعاليات. وأوضح أن تلك الدورة تحفل بمناقشة جملة من القضايا التي تمس مفاصل الاقتصاد الوطني، وأن المنتدى أشرك أكبر عدد من الخبرات والتخصصات الوطنية؛ حيث عقد ٢٣ حلقة نقاش منها ١٩ حلقة بمدينة الرياض وأربع حلقات خارجها بمناطق المملكة المختلفة. ثم وجه المهندس سعد المعجل جزيل شكره وتقديره لأصحاب السمو والمعالي، الذين وافقوا على رئاسة جلسات المنتدى. بعد ذلك، بدأت الجلسة الأولى للمنتدى عن «دراسة الفساد الإداري والمالي: الواقع والآثار وسبل الحد منه»، انطلاقاً من أن الفساد أصبح





بسم الله الرحمن الرحيم  
المملكة العربية السعودية  
ديوان جلالة الملك  
ورئيس مجلس الوكلاء

الرقم: ٤/٩١/٢ - ١٣٢٥  
التاريخ: ١٣٧٣/٢/٣  
التوابع: ١

إلى وزارة المالية  
نبحث إليكم من طي هذا صورة  
من المرسوم الملكي الكريم  
الصادر برقم ٤٢٨٨/١/٢٠/٥  
وتاريخ ١٣٧٣/٢/١ .. القاضي  
بتأسيس مجلس للوزراء  
تحت رئاسة حضرة صاحب  
السمو الملكي سيدي الأمير  
سعود ولي العهد المعظم..  
للإحاطة بما صدر به الأمر  
العالي واعتماد مقتضاه ..  
مع العلم بأننا تلقينا من

سمو ولي العهد المعظم برقم ٤٢٨٩/١/٢٠/٥ .. وتاريخ ١٣٧٣/٢/٢ بأن سموه يرى أن تعقد الجلسة  
الأولى للمجلس في غرة شهر ربيع الأول المقبل نظراً لغياب بعض الوزراء في الخارج .. فأحيطوا  
علمًا بما ذكر،،

16

العدد ١١٣ - مدرم - ٥١٣٥ هـ

## نظام مكافحة جرائم الاتجار بالأشخاص

انطلاقاً من حرص المنظم في المملكة العربية السعودية على حماية الإنسان، لما قد يتعرض له من تعسف واستغلال صدر المرسوم الملكي رقم م/ ٤٠ بتاريخ ٢١/٧/١٤٣٠هـ الموافق علي نظام مكافحة جرائم الاتجار بالأشخاص، ويأتي هذا النظام مؤكداً لما اقره الدين الإسلامي من صيانة الإنسان في دمه وماله وعرضه، ومتناسقا مع الحقوق والحريات الإنسانية التي كفلها النظام الأساسي للحكم في المملكة للأشخاص بغض النظر عن العرق أو الدين أو اللغة . وتم تعريف جريمة الاتجار بالأشخاص في المادة الأولى من النظام بأنها: استخدام شخص ، أو إلحاقه ، أو نقله ، أو إيواؤه، أو استقباله، من أجل إساءة الاستغلال. ومن أبرز النصوص الواردة في هذا النظام، مادته الثانية: يحظر الاتجار بأي شخص بأي شكل من الأشكال بما في ذلك إكراهه أو تهديده أو الاحتيال عليه أو خداعه أو خطفه، أو استغلال الوظيفة أو النفوذ، أو إساءة استعمال سلطة ما عليه، أو استغلال ضعفه، أو إعطاء مبالغ مالية أو مزايا أو تلقيها لنيل موافقة شخص له سيطرة على آخر من أجل الاعتداء الجنسي، أو العمل أو الخدمة قسراً، أو التسول، أو الاسترقاق أو الممارسات الشبيهة بالرق، أو الاستعباد، أو نزع الأعضاء، أو إجراء تجارب طبية عليه.

إضافة إلى المادة الثالثة منه: يعاقب كل من ارتكب جريمة الاتجار بالأشخاص بالسجن مدة لا تزيد على خمس عشرة سنة، أو بغرامة لا تزيد على مليون ريال، أو بهما معاً. وكذلك المادة الرابعة: تشدد العقوبات المنصوص عليها في هذا النظام في الحالات التالية :

- ١- إذا ارتكبت الجريمة جماعة إجرامية منظمة .
  - ٢- إذا ارتكبت ضد امرأة أو أحد من ذوي الاحتياجات الخاصة .
  - ٣- إذا ارتكبت ضد طفل حتى ولو لم يكن الجاني عالماً بكون المجني عليه طفلاً .
  - ٤- إذا استعمل مرتكبها سلاحاً، أو هدد باستعماله .
  - ٥- إذا كان مرتكبها زوجاً للمجني عليه أو أحد أصوله أو فروعه أو وليه، أو كانت له سلطة عليه .
  - ٦- إذا كان مرتكبها موظفاً من موظفي إنفاذ الأنظمة .
  - ٧- إذا كان مرتكبها أكثر من شخص .
  - ٨- إذا كانت الجريمة عبر الحدود الوطنية .
  - ٩- إذا ترتب عليها إلحاق أذى بليغ بالمجني عليه، أو إصابته بعاهة دائمة .
- وكذلك في مادته الخامسة: لا يعتد برضا المجني عليه في أي جريمة من الجرائم المنصوص عليها في هذا النظام. وأيضاً في المادة الخامسة عشرة: تتخذ الإجراءات الآتية في مرحلة التحقيق أو المحاكمة في شأن المجني عليه في جريمة الاتجار بالأشخاص :
- ١- إعلام المجني عليه بحقوقه النظامية بلغة يفهمها .
  - ٢- إتاحة الفرصة له لبيان وضعه بما يتضمن كونه ضحية اتجار بالأشخاص، وكذلك وضعه النظامي والجسدي والنفسي والاجتماعي .
  - ٣- عرضه على الطبيب المختص إذا تبين أنه بحاجة إلى رعاية طبية أو نفسية، أو إذا طلب ذلك .
  - ٤- إيداعه أحد مراكز التأهيل الطبية أو النفسية أو الاجتماعية إذا تبين أن حالته الطبية أو النفسية أو العمرية تستدعي ذلك .
  - ٥- إيداعه أحد المراكز المتخصصة إذا كان في حاجة إلى مأوى .
  - ٦- توفير الحماية الأمنية له إذا استلزم الأمر ذلك .
  - ٧- إذا كان المجني عليه أجنبياً وكانت هناك ضرورة لبقائه في المملكة، أو العمل أثناء السير في إجراءات التحقيق أو المحاكمة، فللادعاء العام أو المحكمة المختصة تقدير ذلك .
- كما تؤكد المادة السادسة عشرة على أنه: تختص هيئة التحقيق والادعاء العام بالتحقيق والادعاء في الجرائم المنصوص عليها في هذا النظام، وتختص كذلك بتفتيش أماكن إيواء المجني عليهم في تلك الجرائم؛ للتأكد من تنفيذ الأحكام القضائية في هذا الشأن ■

### يعاقب كل

### من ارتكب

### جريمة الاتجار

### بالأشخاص

### بالسجن مدة

### لا تزيد على

### خمس عشرة

### سنة، أو بغرامة

### لا تزيد على

### مليون ريال، أو

### بهما معاً

د. محمود احمد عبابنة \*

نفذها معهد الإدارة العامة بالمشاركة مع الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد:

# فعاليات ندوة واقع الفساد الإداري في المملكة وجهود التغلب عليه



## تغطية- د. أحمد زكريا أحمد

وتحدد الهدف العام من الندوة في التعرف على واقع الفساد الإداري في المملكة، من حيث الممارسات، والآثار، ووسائل مكافحته، والجهود المبذولة للتغلب عليه. وقد شارك في فعاليات هذه الندوة، وهي: وزارة الداخلية، ووزارة العدل، ووزارة الخدمة المدنية، ووزارة الثقافة والإعلام، وديوان المظالم، وديوان المراقبة العامة، والهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، وهيئة الرقابة والتحقيق، وهيئة التحقيق والإدعاء العام، والمديرية العامة للمباحث، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والجمعية الوطنية لحقوق الإنسان، ومؤسسة سعة القدوة الحسنة الخيرية، ومعهد الإدارة العامة.

### إستراتيجية وطنية

وقد بدأت فعاليات الندوة بتلاوة آيات من الذكر الحكيم، وذلك عقب انتهاء إجراءات تسجيل المشاركين، ثم ألقى معالي د. أحمد بن عبدالله الشيعبي مدير عام معهد الإدارة العامة كلمة بهذه المناسبة، رحب فيها بصاحب المعالي د. عبد الرحمن بن عبدالله البراك وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد، وبمعالي أ. محمد بن عبدالله الشريف رئيس

بمحضر معالي د. عبد الرحمن بن عبدالله البراك وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة، افتتح معالي أ. محمد بن عبدالله الشريف رئيس الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد الندوة التي نظمتها معهد الإدارة العامة بالمشاركة مع الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، وعنوانها: «واقع الفساد الإداري في المملكة وجهود التغلب عليه»، والتي أقيمت فعاليات بقاعة ابن خلدون بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات بالمركز الرئيس للمعهد بالرياض. وشهدت الندوة مشاركة ١٥ جهة مختلفة، إضافة إلى القيادات الإدارية بالقطاعات الحكومية والخاص، وأعضاء مجلس الشورى، وأعضاء مجالس المناطق، والمختصين والمختصات في مجال مكافحة الفساد الإداري، وذوي الاهتمام من الأكاديميين والمتخصصين، وأعضاء الهيئات والجمعيات المهنية المعنية بهذا المجال. وقد تضمنت فعاليات الندوة مراسم افتتاحها، وعقد جلستين مخصصتين لتقديم أوراق العمل، بالإضافة لجلسة ختامية لعرض التوصيات المختلفة للندوة.





معالي د. أحمد الشعيبي

البحوث الميدانية، للمساهمة بشكل فاعل في مكافحة الفساد الإداري والتغلب عليه.

واختتم معالي د. الشعيبي كلمته بتوجيه خالص الشكر والعرفان لمعالي محمد بن عبدالله الشريف رئيس الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، على رعايته هذه الندوة، وأثنى على جهود الهيئة ومشاركتها الفاعلة مع المعهد في تنظيم فعالياتها. كذلك توجه بجزيل الشكر لكل من معالي د. فهد بن معتاد الحمد مساعد رئيس مجلس الشورى، على تفضله برئاسة الجلسة الأولى للندوة، ومعالي د. عبدالله بن عبدالعزيز العبدالقادر نائب رئيس الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد لحماية النزاهة، على تفضله برئاسة الجلسة الثانية للندوة. وتوجه بالشكر أيضاً إلى كافة الباحثين والمتحدثين، والحاضرين والمشاركين في الندوة.

كما توجه بالشكر لمنظمي الندوة، وعلى رأسهم سعادة د. صلاح بن معاذ المعيوف نائب مدير عام المعهد لشئون التدريب والمشرف العام على الندوة، وسعادة د. عبدالرحمن بن حسين الوزان مدير عام الإدارة العامة للبرامج العليا بمعهد الإدارة العامة، ومقرر الندوة وجلساتها الثلاث، و أ.ناصر بن أحمد أبا الخيل مدير إدارة التخطيط والتطوير بالهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، و أ.محمد بن سعد السهلي، مدير إدارة الندوات واللقاءات بالمعهد والمنسق الإداري للندوة، إضافة إلى جميع الإدارات والزلاء الذين ساهموا بفعالية في تنفيذ هذه الندوة، كذلك قلم خالص شكره لجريدة «الجزيرة» لرعايتها الإعلامية للندوة، وقناة «الإخبارية» لرعايتها الفضائية لهذه المناسبة.

#### منهج وطني

ثم ألقى معالي أ.محمد بن عبدالله الشريف رئيس الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد كلمة افتتاحية، قدم فيها جزيل شكره وخالص تقديره

●● د.أحمد بن عبدالله الشعيبي:

### ■ الدولة وضعت «الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد» لتكون بمثابة خارطة طريق للحد من حجم الفساد والقضاء عليه

الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، وبالحاضرين والمشاركين في الندوة سواء بالمركز الرئيس للمعهد أو من تابعها بفرعه النسائي. وأوضح د. الشعيبي أن الهدف من تنفيذ الندوة تحدد وفقاً للتوجيهات السامية في هذا الشأن والصادرة من مقام خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين، وسمو النائب الثاني، حفظهم الله جميعاً، وأن تلك الندوة جاءت تجسداً لإيمان المعهد بأدواره الوطنية والتنمية، ونشاطه البحثي الذي يهتم بمناقشة القضايا الإدارية والقانونية والاقتصادية المستجدة التي تواجه المجتمع السعودي.

وأضاف معاليه: إن هذه الندوة تكتسب أهمية خاصة، كونها تتصدى لمناقشة قضية هامة، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنمية المستدامة، التي تتطلب الاستقرار الإداري والاقتصادي والاجتماعي، لتحقيق أهدافها لبناء الأوطان ورفاهية الإنسان، وانطلاقاً من ذلك فقد تبنت المملكة العربية السعودية الكثير من القواعد والاتفاقات الدولية المناهضة للفساد، والاستفادة من خبرات الدول والمنظمات الدولية في مجال حماية النزاهة ومكافحة الفساد. وقد أدركت المملكة أن محاربة الفساد الإداري تتطلب برامج إصلاح شاملة تكتسب مضموناً استراتيجياً يعتمد على تشخيص مشكلة الفساد ومعالجة أسبابها وعلى تعاون كافة الأجهزة ذات العلاقة وذلك بمشاركة كافة قطاعات المجتمع، حيث وضعت الدولة «الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد» لتكون بمثابة خارطة طريق للحد من حجم الفساد والقضاء عليه. في حين أصدر خادم الحرمين الشريفين، حفظه الله، أمره الكريم بإنشاء الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد «نزاهة»، وأسندت لها متابعة تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد ورصد نتائجها وتقويمها ومراجعتها ووضع برامج عملها وآلية تطبيقها، وهي تبذل في هذا الشأن جهوداً متميزة ومخلصة.

وأكد د. الشعيبي على أنه ليس بالإمكان مواجهة الفساد الإداري دون معرفة طبيعة هذه الظاهرة والوسائل الفعالة في مكافحتها، ضمن إطار جهود الدولة وتوجهاتها لتبني برامج إصلاح شاملة، وإرساء المبادئ والقيم الأخلاقية للإدارة وللمجتمع وتعزيزها. كما عبر عن أن معهد الإدارة العامة يستشعر أن مثل هذا المشاركة الكريمة والجديّة في هذه الندوة، إنما تعبر عن إدراك واع من الجميع أفراداً ومؤسسات للأبعاد والمتغيرات المختلفة التي يعيشها الواقع الإداري المحلي، والتحديات التي تعيشها التنمية الوطنية الشاملة في المملكة العربية السعودية، وما يستدعيه كل ذلك من بذل المزيد من الجهود الفكرية ومشاريع



جانب من الحضور

لمعهد الادارة العامة والعاملين به، على التعاون والتنسيق والمبادرات التي وفرها في سبيل إقامة هذه الندوة بالتعاون مع الهيئة، لإلقاء الضوء على واقع الفساد الإداري بالمملكة، ضمن الجهود التوعوية والتثقيفية التي يقوم بها شركاء الهيئة في هذا المجال، منطلقين في ذلك من حس ديني و وطني، لمعالجة مشكلة الفساد وظواهره. وذكر معاليه: أنه لا غرابة في أن يكون المعهد من أوائل الجهات التي تعاونت مع الهيئة في تأسيس وتنفيذ برامج تدريبية علمية عن مكافحة الفساد لموظفيها، وموظفي الجهات

الحكومية، وأن الأمر لم يقتصر على برامج تدريبية بل تجاوزته إلى إعداد برامج إعدادية للحصول على درجة الماجستير في مكافحة الفساد، وأن الهيئة تعلق أهمية كبيرة على هذه البرامج في تطوير قدرات العاملين في الجهات المشمولة باختصاصاتها، وبلورة مهاراتهم في مجال كشف الفساد ومنعه.

كما أكد معالي رئيس الهيئة في كلمته على أن ظاهرة الفساد تظل معظم دول العالم، وتعيق التنمية والبناء الاقتصادي والتقدم في كثير منها، وأن المملكة ليست بمنأى عن تلك الظاهرة، ولذلك أصدرت المملكة الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٤٣) بتاريخ ١٤٢٨/٢/١هـ: لتؤسس من خلالها منهجاً وطنياً لمكافحة الفساد، يشارك في تنفيذه كل مكونات المجتمع من جهات حكومية وخاصة، وأفراداً ومؤسسات و جهات أكاديمية وبحثية، ومؤسسات مجتمع مدني.

ولفت معالي أ. الشريف إلى أن من بين أكبر العقبات التي تواجهها الهيئة منذ أن باشرت عملها، أنه لم يكن هناك بحوث استقصائية دقيقة، ومحكمة تستطيع من خلالها وضع تصور كامل لواقع الفساد في المملكة. كما أبرز إدراك المملكة للآثار الاقتصادية والاجتماعية والأمنية المختلفة للفساد، وكيفية تصدي قيادات المملكة له بحزم وبكل قوة. واستعرض بعد ذلك اختصاصات الهيئة. وفي ختام كلمته كرر معالي رئيس الهيئة تقديره للقاءين على تنظيم هذه الندوة، ولمن حضرها، متمنياً للمشاركين الخروج بتوصيات علمية تساهم في تشخيص واقع الفساد الإداري بالمملكة وسبل التغلب عليه، سائلاً الله تعالى أن يحفظ بلادنا من شرور الفساد والفاستدين.

### فعاليات الجلسة الأولى

وبعد استراحة قصيرة بدأت فعاليات الجلسة الأولى من الندوة، برئاسة د. فهد بن معتاد الحمد مساعد رئيس مجلس الشورى، وكان موضوعها: «واقع الفساد الإداري والآثار المترتبة عليه»، وقد تحدت محاورها الأربعة

في: مفهوم الفساد الإداري والآثار المترتبة عليه، وفاعلية الأجهزة الحكومية المعنية بمكافحة الفساد الإداري، ومدى فعالية الأنظمة والتنظيمات المتعلقة بالفساد الإداري، والمعوقات التي تحد من جهود الجهات المعنية من تطبيق أنظمة وإجراءات مكافحة الفساد الإداري.

وقد شهدت أعمال هذه الجلسة استعراضاً لسبع أوراق عمل، قدمها ممثلي الجهات المشاركة في الندوة. استهلتها الورقة المقدمة من وزارة المالية، والتي أعدها أ. يوسف بن عبد العزيز أبا الخيل، وعنوانها «مدى فاعلية الأنظمة المالية في مكافحة الفساد الإداري»، وركزت على فحص الأنظمة المالية السعودية وقدرتها على مكافحة هذا الفساد. وتلتها ورقة العمل المقدمة من وزارة العدل، والتي أعدها كل من: المستشار أحمد بن سالم البلوي والمستشار سعيد بن ناصر الحريسن، وقد عالجت «جهود المملكة التنظيمية والتشريعية والرقابية والقضائية لمكافحة الفساد الإداري». ثم كانت ورقة العمل الثالثة والمقدمة من وزارة الخدمة المدنية، والتي أعدها أ. إبراهيم بن صالح الجهيمان، وعنوانها «وزارة الخدمة المدنية: الشفافية والرقابة وتعزيز النزاهة الوظيفية»، وقد استعرضت جهود الوزارة في مكافحة ذلك الفساد ومنها على سبيل المثال أنها شرعت العديد من الأنظمة الداعمة لحماية النزاهة ومحاربة الفساد الإداري، كما ناقشت مرتكزات الوزارة في هذا الشأن.

وطرحت الجلسة ورقة العمل الرابعة المقدمة من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وقام بإعدادها د. فلاح بن فرج السبيعي، حيث أوضحت مفهوم الفساد الإداري وأسبابه وآثاره وممارساته وطرق العلاج وجهود المملكة في هذا الصدد. وقدمت مؤسسة سعة القدوة الحسنة الخيرية ورقة عمل، يدور موضوعها حول «دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد». واستعرض د. إبراهيم بن حمد القعيد ورقة العمل التي أعدها عن «رؤية الجمعية الوطنية لحقوق الإنسان لواقع الفساد الإداري وأساليبها في محاربته». وقد شهدت

## ■ مواجهة الفساد الإداري بالأجهزة الحكومية بالتدوير الوظيفي، وتفعيل دور إدارات المراجعة الداخلية، والتجارب مع وسائل الإعلام، و«صافرة الإنذار»

الجلسة عدداً من المداخلات والأسئلة الجادة حول توصيف واقع هذا النوع من الفساد وبعض الصور الملموسة منه وأثرها في المجتمع، وقد أثنى عدد من الحاضرين على المداخلات والرؤى التي طرحتها بعض الحاضرات من الفرع النسائي للمعهد، وعقب ذلك انطلق الحاضرون والمشاركون للاستراحة وصلاة الظهر.

### أعمال الجلسة الثانية

وافتححت الجلسة الثانية فعاليتها، برئاسة د.عبدالله بن عبدالعزيز العبدالقادر نائب رئيس الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد. وقد ناقشت الجلسة سبع أوراق عمل، من بينها ورقة العمل المقدمة من هيئة الرقابة والتحقيق عن «جهود الرقابة والتحقيق في مكافحة الفساد الإداري وأساليبها في مكافحته». وقدم أ.ناصر بن عبدالله العبدالوهاب ورقة عمل وزارة الداخلية، والتي أعدها بعنوان: «جهود وزارة الداخلية المحلية والدولية في مكافحة الفساد الإداري»، وقد تحدد الهدف الرئيس للورقة في التأكيد على وجود الدعم السياسي المستمر من حكومة خادم الحرمين الشريفين للتصدي لجميع مظاهر الفساد الإداري وأساليبه في المملكة العربية السعودية. ثم جاءت ورقة العمل المقدمة من وزارة الثقافة والإعلام، وموضوعها دور الوزارة في توجيه وسائل الإعلام في تناول وطرح مواضيع الفساد الإداري بموضوعية وشفافية، وهي من إعداد أ.عبدالعزیز بن عبدالله الشليل.

ورصدت الورقة المقدمة من ديوان المظالم، والتي أعدها د.سليمان بن محمد الشدي، دور الديوان في مكافحة الفساد الإداري. وتطرقت أيضاً ورقة العمل المقدمة من ديوان المراقبة العامة، وهي من إعداد أ.أحمد بن حسين بن سلامة المرادوي، إلى «الإجراءات الرقابية المستخدمة في ديوان المراقبة العامة وأثرها في مكافحة الفساد الإداري». وأبرزت ورقة العمل المقدمة من هيئة التحقيق والإدعاء العام، والتي قام بإعدادها د.عبدالله بن عوض الشهري، أن الفساد ينشأ لعدة أسباب إدارية وقانونية ومالية واجتماعية، وقسمت الفساد الإداري إلى أربع مجموعات هي: الانحرافات التنظيمية والانحرافات السلوكية والانحرافات المالية والانحرافات الجنائية، كما أبرزت مجموعة من صور الفساد وأشكاله في المنظمات الحكومية. وبالنسبة لورقة عمل المديرية العامة للمباحث، التي أعدها المقدم سعد بن حمد بن جفران، فقد بينت «أساليب وآليات المباحث الإدارية في مكافحة الفساد الإداري ومدى فعاليته». ثم أتاح رئيس الجلسة للحاضرين إجراء المداخلات وطرح الأسئلة المتعلقة بأوراق العمل التي تم عرضها.

### الأعمال الختامية

ثم كانت الأعمال الختامية للندوة، وذلك من خلال جلستها الختامية

برئاسة سعادة د.صلاح بن معاذ المعيوف نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشئون التدريب، والتي خصصت لتقديم التوصيات التي أسفرت عنها فعاليات الندوة. كما شهدت الندوة مناقشة البحث الميداني المقدم من معهد الإدارة العامة، عن «واقع الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية وجهود التغلب عليه»، وهو من إعداد: د.عبدالله بن مسفر الوقداني، و د.عيسى بن عبدالرحمن العيسى، و أ.ناصر بن أحمد أبا الخيل. وقد تحدد الهدف من إجراء هذا البحث في تشخيص واقع الفساد الإداري في هذه الأجهزة، حيث يقرر الباحثون أنه لن يتسنى تطبيق جهود مكافحة الفساد الإداري إلا بالتشخيص الدقيق لعوامل انتشاره في تلك الأجهزة، وتم تطبيق استبيان البحث على عينة من بين موظفي الأجهزة الحكومية موزعة على المناطق المختلفة بالمملكة، وقد بلغ قوام هذه العينة ٤١٢٣ موظفاً.

وتوصل البحث لمجموعة من النتائج أهمها: أن معدل انتشار الفساد الإداري بهذه الأجهزة أقل من المتوسط، وكان من بين أهم جهود مكافحته الاهتمام بأخلاقيات العمل والإجراءات الإدارية والتوعية بأضرارها.. وغيرها من الجهود. وأظهر البحث أن إدارات المراجعة الداخلية بتلك الأجهزة لم تفعل لتفعل للقيام بعملها على الوجه المطلوب، وكذلك لم يكن هناك تفاعل كبير في تجاوب الكثير من الأجهزة الحكومية مع وسائل الإعلام فيما يتعلق بمكافحة الفساد الإداري.

وقد خرج البحث بعدد من التوصيات المهمة والجادة، لعل من بين أكثرها أهمية أنه من الضروري: إجراء تدوير وظيفي دوري للمديرين، وتفعيل دور إدارات المراجعة الداخلية بمنحها المزيد من الصلاحيات، وكذلك تفعيل قنوات التواصل مع وسائل الإعلام، وتشجيع الموظفين على الإبلاغ عن حالات الفساد الإداري مع ضمان سرية هوية المبلغين أو ما يسمى بـ«صافرة الإنذار»، وتكثيف الدورات التدريبية للموظفين لتنمية مهاراتهم.. وغيرها من التوصيات المهمة والفعالة.

### مواجهة التحديات

وقد خلصت أوراق العمل المقدمة للندوة إلى أن هناك العديد من التحديات والعقبات، التي تحد من جهود مكافحة الفساد الإداري والمالي، ومن أبرزها: تعدد الجهات الرقابية وتداخل اختصاصاتها ومهامها وعدم وضوحها، وعدم تفعيل أغلب الأجهزة الحكومية لإدارات المراجعة الداخلية، وضعف التنسيق والتعاون بين أجهزة الدولة في مجال تحقيق الرقابة الفعالة والكشف عن حالات الفساد الإداري وقضاياه، وكذلك ضعف التشريعات والأنظمة التي تدعم دور الأجهزة الرقابية في القيام بواجباتها، وعدم منح الأجهزة الرقابية الصلاحيات الكافية للقيام بدورها بكفاءة وفعالية، وغموض بعض أنظمة مكافحة الفساد الإداري وتقدمها وعدم مواكبتها للتطورات والتغيرات الحالية ووجود ثغرات في بعضها، والضعف في تطبيق القوانين والأنظمة الخاصة بمكافحة الفساد الإداري ■





يحتوي على مركز للمؤتمرات وقاعات متطورة ومكاتب حديثة لأعضاء هيئة التدريب

## مشروع «الفرع النسائي الجديد» .. التوسع في تنفيذ البرامج والأنشطة المتعددة

يلعب معهد الإدارة العامة دوراً مهماً في رفع كفاءة القوى البشرية لمختلف مسارات التنمية ، حيث لا زال المعهد على مدى أكثر من ٥٠ عاماً يمارس مهامه في تنمية الكفاءات الوطنية الإدارية والتنموية في المملكة العربية السعودية. وقد جاءت فكرة إنشاء مشروع الفرع النسائي للمعهد متزامناً مع تزايد أعداد الموظفات في الأجهزة الحكومية ليتكامل الدور الذي يقوم به المعهد في خدمة عمليات التطوير الإداري في المملكة، من خلال إعداد وتأهيل كوادر نسائية وظيفية جديدة، ومواجهة الاحتياجات التدريبية المتزايدة للموظفات السعوديات في الأجهزة الحكومية .. وفيما يلي تصحبكم مجلة «التنمية الإدارية» في جولة بين حيثيات مشروع إنشاء الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة:



تقرير / الهام الناصر

23

العدد ١١٣ - محرم - ١٤٣٥ هـ

#### توجه إستراتيجي

واقع الاستشارات التي يقدمها الفرع للقطاعات الحكومية المختلفة، ومن منطلق المستجدات التي يفرضها الواقع مثل: التوسع في الإدارات النسائية في جميع القطاعات الحكومية، والتوسع في الجامعات الحكومية، والزيادة المطردة لتوظيف المرأة في القطاع الخاص وما يتطلبه ذلك من إعداد كوادر مؤهلة لشغل تلك الوظائف.

وتضيف د. آل الشيخ «ويهدف الفرع إلى الارتقاء المستمر بخدماته نوعاً وكماً، حتى نصل إلى سد الفجوة بين فرص التدريب المتوافرة والمطلوبة والارتقاء بمستوى الأداء الحكومي

عن مشروع الفرع النسائي الجديد نتحدث إلينا المديرة العامة للفرع النسائي د. هند آل الشيخ: انطلاقاً من دور المعهد والذي يعنى بتدريب وتأهيل الكوادر البشرية الحكومية، فإن التوجه الاستراتيجي للفرع هو العمل على تبني أحدث الممارسات الإدارية واستقطاب الكوادر المؤهلة في هذا المجال؛ بهدف توفير فرص تطوير شاملة لجميع الكوادر البشرية النسائية العاملة في الحكومة وفق خطة تنمية الموارد البشرية الخمسية للدولة، ووفقاً لاحتياجات القطاعات الحكومية، والتي نلمسها من حجم الطلب على البرامج التدريبية، ومن





●● د. هند آل الشيخ :  
المشروع الجديد سيمنح من تبني  
احداث الممارسات الإدارية واستقطاب  
الكوادر المؤهلة لتوفير فرص تدريب  
عالية للمتدربين

في القطاعات النسائية، من خلال بناء الامكانيات وتعزيز  
القدرات لتحقيق التميز في تقديم الخدمة والمساهمة في  
رسم السياسات».

#### توسع كمي ونوعي

وتواصل د. آل الشيخ حديثها فتقول: بحكم محدودية قاعات  
التدريب في المقر الحالي، وحجم الطلب المتزايد على البرامج  
التدريبية، خاصة أن المقر الجديد سيمنح من التوسع في  
طرح عدد أكبر من البرامج التدريبية، وفي ضوء توجه المعهد  
لافتتاح فروع نسائية في المنطقة الشرقية والمنطقة الغربية  
وتفعيل برنامج التعاون مع الجامعات السعودية بالمناطق،  
والتوسع في تنفيذ برامج التدريب خلال الفصل الصيفي  
فإن ذلك سيمنح بشكل أكبر من التوسع والانتشار كما ونوعا  
والوصول إلى المتدربين في جميع مناطق المملكة. حيث يتم  
تنفيذ برامج تدريبية بالفرع بالرياض، وتنفيذ برامج خاصة  
لجهات حكومية مختلفة في منطقة الرياض وفي جميع  
مناطق المملكة، ويحرص الفرع على تنفيذ حلقات تطبيقية  
في المنطقتين الشرقية والغربية لخدمة أكبر عدد ممكن من  
موظفات الدولة.

وترى د. هند آل الشيخ أن أهم ما يميز المشروع مركز البرامج  
العليا، ومركز المؤتمرات، وكذلك المكتبة، وجميعها مرافق  
ستتيح التوسع في الأنشطة المتعددة المقدمة في الفرع  
بالإضافة إلى المساحات المتوافرة التي ستسمح أيضا بتوسعة  
المبنى عند الحاجة. ومما لا شك فيه أن التوسع في طرح  
البرامج التدريبية هدف يسعى إليه المعهد لمقابلة الطلب  
المتزايد والاحتياجات المتجددة. ويعكف المعهد حاليا على  
إعداد خطته الاستراتيجية، والتي ستحدد توجه المعهد فيما



يخص البرامج الاعدادية، والتي ستبنى في ظل احتياجات  
سوق العمل والمستجدات في مجال تنمية الكوادر البشرية.

#### شمال الرياض

الجدير بالذكر أن مشروع الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة  
يقع في شمال مدينة الرياض بالجزء الشمالي من أرض  
مجمع معهد الإدارة العامة بحي النرجس بالرياض وبمساحة  
حوالي (٢٥١٠٤٩م)، ويحد الموقع من الناحية الغربية طريق  
عثمان بن عفان ويعرض (٨٠م)، ومن الناحية الشمالية شارع  
عرض (٣٦م)، ومن الناحية الشرقية شارع عرض (٣٠م)، ومن  
الناحية الجنوبية مشروع سكن أعضاء هيئة التدريب بمعهد  
الإدارة العامة.



التدريبية ومكاتب أعضاء هيئة التدريب في ثلاثة طوابق ، أما من الناحية اليمنى للبهو الرئيس فمركز المؤتمرات وقاعات الحلقات التطبيقية بارتفاع ثلاثة طوابق. وعلى ثلث مساحة المبنى الرئيس في دور القبو من الجهة الشرقية تم تخصيصه كمواقف للسيارات لعضوات هيئة التدريب مع توفير غرفة لانتظار السائقين مع خدماتها، كما تم تخصيص المواقف الخارجية في الجهة الشرقية كمواقف للمتدربين مع توفير غرفة لانتظار السائقين مع خدماتها، كما تم تخصيص المواقف الجنوبية للمبنى الرئيس والذي له مدخل من طريق عثمان ابن عفان كمواقف لزائرات ومرئادات مركز المؤتمرات. وفي الزاوية الجنوبية الشرقية وفي الجهة الخلفية للمبنى الرئيسي توجد حديقة خارجية جميلة ذات خصوصية تامة تطل عليها شرفة (تراس) المطعم الرئيس ونقطة وصل بين الفرع النسوي والمواقف الخارجية وبمدخل سكن أعضاء هيئة التدريب من الناحية الشمالية ، ومن كتلة المبنى الرئيس للفرع النسوي والضلوع الشمالي لسكن أعضاء هيئة التدريب تتشكل هذه الحديقة بفراغ عمراني مميز بساحة متداخلة مع حدائق غناء وممرات تعطي الراحة والمتعة لمنسوبات ومتدربات فرع معهد الإدارة العامة النسوي.

#### مؤتمرات ومعامل

- الدور الأرضي ويشتمل على قاعة المؤتمرات وصالة الاستقبال الرئيسة وصالات المعرض ومعامل الكمبيوتر (عدد ١٠) وفصول دراسية (عدد ١٥) والكافتيريا والمطبخ والعيادة وخدمات ودورات مياه .
- الدور الأول ويشتمل على معامل لغات لعدد (٧) وفصول دراسية (عدد ٢٠) وخدمات ودورات مياه وفراغ قاعة المؤتمرات وفراغ صالة الاستقبال الرئيسية .
- الدور الثاني ويشتمل على المكتبة والإدارة ومكاتب المحاضرين وغرف اجتماعات وخدمات ودورات مياه وفراغ قاعة المؤتمرات .
- الدور الثالث ويشتمل على المكتبة وقاعة محاضرات.
- الدور الرابع ويشتمل على مكاتب إدارية وخدمات ودورات مياه.
- الدور الخامس ويشتمل على مكاتب إدارة الفرع وخدمات ودورات مياه ■



#### الحداثة والجمال

يتميز تصميم المشروع بالحداثة والجمال ويعكس في جميع عناصره معايير معهد الإدارة العامة ، والمشروع سيكون من التصاميم المعمارية المميزة وواجهة حضارية لمدينة الرياض على شريان رئيسي هو طريق عثمان بن عفان ، ومن هذا الطريق ومع تقاطعه مع الشارع الشمالي يستقبلك المبنى الرئيس للفرع النسوي بمركز المؤتمرات بواجهته الفريدة بارتفاع ثلاثة طوابق ، ثم يمتد المبنى بشكل مستطيل من الشرق إلى الغرب بطول حوالي ٣٠٠ متراً ويعرض ٥٠ متراً ، وفي منتصف المشروع تنتصب كتلة البهو الرئيس بشكله الاسطواني المميز بارتفاع خمسة طوابق، والذي يضم في طابقه الثالث المكتبة والطابقين الرابع والخامس مكاتب إدارية وإدارة الفرع ، ومن داخل البهو الرئيس وعلى الناحية اليسرى له تمتد القاعات

مدير معرض الشارقة الدولي للكتاب أحمد العامري لـ «التنمية الإدارية»:

## معرض الشارقة الدولي للكتاب واحد من أهم أربعة معارض في العالم



تعتبر معارض الكتب الدولية ربيعاً للكلمة والحرف، ومواسم للمعرفة والثقافة والفكر، ويتتبعها المثقفون من مكان إلى مكان ومن بلد إلى بلد. وباتت معارض الكتب الدولية تتنافس فيما بينها لاجتذاب أكبر عدد من الزائرين، والذين لا يقبلون على المعرض إلا من خلال معرفتهم بحجم المعارض من الكتب وتنوعها وعدد دور النشر ونوعيتها واختلاف مصادرها ومشاربيها. ولم تعد معارض الكتب سوقاً للبيع ولكنها أصبحت سوقاً للمعرفة والفكر والثقافة من خلال الندوات والمحاضرات والملتقيات الثقافية وورش العمل، التي تعقد على هامشها لبحث تطوير صناعة الكتاب وتسويقه وترويجه.

ويعد معرض الشارقة الدولي للكتاب واحداً من أكبر وأهم المعارض الدولية للكتاب، ليس على المستوى العربي فحسب، ولكن على المستوى العالمي؛ فقد اكتسب سمعة عالمية من خلال عدد دور النشر التي تشارك فيه سنوياً والتي تتجاوز الألف عارض من أكثر

من ٥٠ دولة ويمختلف لغات العالم. وهذا ما أكسب المعرض سمعة عربية وعالمية كبيرة. وفي هذا العدد من «التنمية الإدارية» نستضيف

أ. أحمد بن ركاض العامري مدير عام معرض الشارقة الدولي للكتاب؛ ليلقي الضوء على هذا المعرض، وكيف اكتسب سمعته الكبيرة؟، وللتعرف كذلك على طموحاته، بالإضافة إلى تناول قضايا ثقافية وفكرية متنوعة عن صناعة النشر ومعوقات انتشار الكتاب... وغيرها.

### أجرى الحوار: عبدالعزيز الهدلق

المقروءة. وتتلخص أهداف معرض الشارقة الدولي للكتاب:

أولاً في تشجيع القراءة وتشجيع النشر في العالم العربي، والتبادل الثقافي بيننا وبين الطرف الآخر، ونشر الثقافة العربية والحضارة العربية، وتأسيس قاعدة مهمة للقراءة العربية والكتاب العربي، وخاصة التنوع الثقافي العربي، ونشره للعالم الغربي، وهو اليوم يعتبر نقطة مهمة في الالتقاء بين هذه الثقافات، وهو ميناء مهم

منه نشر القراءة في المجتمع، وخاصة في إمارة الشارقة في البداية، وتحول اليوم إلى معرض عملاق، به أكثر من ١٠١٠ دور نشر، تمثل أكثر ٥٣ دولة في مختلف أنحاء العالم، وتقدم أكثر من ٤٠٠ ألف عنوان، وهذه العناوين تمثل ١٨٠ لغة من لغات العالم، وهي لغات تعتبر أساسية في نشر الثقافة، وتمثل مد جسور تواصل بيننا وبين الطرف الآخر. واليوم معرض الشارقة الدولي يمثل شيئاً مهماً جداً، ألا وهو حب الكلمة

■ كيف تنظرون لمعرض الشارقة الدولي بعد ٣٢ عاماً من انطلاقته، خصوصاً أنه واحد من أبرز وأكبر معارض الكتب؟، وكيف اكتسب هذه المكانة؟.

● تأسس معرض الشارقة الدولي للكتاب عام ١٩٨١، ويعتبر اليوم واحد من أهم أربعة معارض في العالم، وعندما أسسه صاحب السمو الشيخ الدكتور سلطان بن محمد القاسمي، عضو المجلس الأعلى، حاكم الشارقة قبل نحو ٣٢ عاماً، كان الهدف

## ●● المعرض يهدف إلى تلبية حاجة المجتمع العربي في الاطلاع على مصادر المعرفة في العالم والتعرف على ثقافات الشعوب

تستضيف مختلف المبدعين والمشتغلين في عالم القراءة والثقافة من داخل الدولة ومن خارجها، ومثل هذه الأنشطة والفعاليات تساهم في الارتقاء بالمستوى الثقافي، وتحوله إلى محطة تبادل معارف وخبرات ومنبر عريض وملتقى أساسي للمثقفين والمشتغلين في الكتابة، وليس سوقاً للكتب والتجار، ويهدف بالتأكيد إلى نشر المعرفة ودعمها. وما من شك أن المعرض ليس معرضاً لبيع الكتب فقط، بل أصبح معرضاً مهنياً ومعرضاً أدبياً، ومهرجاناً قرائياً، يلتقي به المؤلفون والكتاب، ويضاف إليه أن يكون تدريباً للمكتبيين والمكتبات على

تلبية الحاجات الثقافية للجاليات المتعددة الموجودة على أرض الدولة، ونحن على يقين أنه كلما ازداد نطاق المشاركة في معرض الشارقة، كلما عاد ذلك بإيجابية على الثقافة العربية والكتاب العربي، لأن المعرض مناسبة لعقد اتفاقيات الترجمة، وهناك تواصل على مدار العام مع مختلف المؤسسات والمعارض العالمية التي تعزز بحضور ودعم معرضنا، وهناك فعاليات مختلفة تصاحب أو تتقدم على فعالياته، خصوصاً البرنامج المهني الذي يقام للعام الثالث على التوالي؛ بهدف تعزيز خبرات الناشئين والعارضين بالتعاون مع خبراء أكاديميين معروفين عالمياً، إلى غير ذلك من الفعاليات المتنوعة.

■ متى تصبح المعارض ملتقيات للمثقفين لا سوق لتجار الكتب؟ وما رأيك بمن يشبه المعارض بالأسواق الهدف منها البيع والشراء وتحقيق الأرباح وليس نشر المعرفة ودعمها؟

● منذ الدورة الأولى للمعرض، لم تخل أية دورة من فعاليات وأنشطة وبرامج ثقافية متنوعة وهي في حالة تزايد كمي ونوعي في كل عام، وتتعدد وتنوع الندوات الفكرية والثقافية وأمسيات الشعر والحوارات التي

للثقافات العربية تلتقي فيه بواخر الثقافة التي تحمل بعيق التاريخ وعبق الفن والأدب والكلمة والشعر، تلتقي فيه موائئ الشارقة في ضفاف هذه الأرفف الجميلة التي تحتوي على مختلف الكتب النفيسة. وبكلمة يمكن القول أنه بما قدمه ويقدمه المعرض، اكتسب مكانته وأهميته.

### مهرجان ثقافي

■ بم يتميز ويختلف المعرض عن غيره من المعارض العربية؟ وكيف تنظرون للمعارض العربية والعالمية ودورها في تعزيز الروابط الثقافية العربية والعالمية وتجسير الفجوات بينها؟

● بداية لا بد من الإشارة إلى أننا في إدارة معرض الشارقة الدولي للكتاب، نمتلك من الخبرة والرصيد الغني في التعامل والتواصل مع مختلف دور النشر، ليس على المستوى المحلي والعربي فحسب، بل على المستوى العالمي، وتشكلت لدينا علاقات متينة تستند إلى مكانة المعرض وسمعته التي تحققت طوال السنوات الماضية، وهو مستمر في هذا النهج، مركزاً على التواصل مع الناشئين في كل مكان، والمشاركات الخارجية، والمكانة التي حققها المعرض خلال مسيرته. ويحرص المعرض على أن يكون حاضراً في كل المعارض الإقليمية المهمة، والتعريف بمعرض الشارقة وأهدافه في نشر الثقافة وإقامة الحوار المعرفي بين الشعوب، وبالفرض التي يوفرها للناشرين من أجل تسهيل وصول المعرفة إلى الجمهور، وقد آتت هذه الخطوات أكلها في الازدياد المطرد في عدد الدول ودور النشر المشاركة في المعرض، كما أن هناك اتفاقاً مع شركات عالمية كبرى للمشاركة في دورة العام المقبل، وهي شركات يمثل وجودها في أي معرض نجاحاً منقطع النظير، حيث نهدف من خلال توسيع المشاركة، إلى تلبية حاجة المجتمع الإماراتي والعربي في الاطلاع على مصادر المعرفة كافة، والاحتكاك بثقافات الشعوب الأخرى، كما نسعى إلى







كيفية ترويج الكتب وبيعها، وجذب الجمهور للقراءة والمطالعة والكتابة. باختصار، المعرض ليس مكاناً لبيع الكتاب فقط، فتمط المعرض يعتبر مهرجاناً ثقافياً بكل معنى الكلمة، فهو اليوم يستضيف أكثر من ٥٠٠ نشاطاً ثقافياً، ما بين محاضرات فكرية وندوات أدبية وأمسيات شعرية، ونقاشات علمية، واستعراضات للكتب في شتى ميادين المعرفة، وكون المعرض مفتوحاً على جاليات أخرى غير عربية يضاعف هذا النشاط، ومن هنا فإننا سعيماً إلى جعله مهرجاناً ثقافياً كبيراً ومفيداً للزوار، الأمر الذي يتطلب أن ننعش تلك الأنشطة بأكبر القامات الفكرية والثقافية والكتابية العالمية، وحاولنا أن ننوع بينها عربياً وأجنبياً وفي مجالات التخصص، بين كتاب ومفكرين وقادة سياسيين ومؤلفين بارزين، فحضورهم وإقامة الحوار بينهم وبين قرائهم يثري المعرفة، وينور العقول، ويدفع للارتقاء بالثقافة، وهناك تواصل على مدار العام مع مختلف المؤسسات والمعارض العالمية التي تعزز بحضور ودعم معرضنا، وهناك فعاليات مختلفة تصاحب أو تتقدم على فعالياته، خصوصاً البرنامج المهني الذي يقام للعام الثالث على التوالي بهدف تعزيز خبرات الناشرين والعارضين بالتعاون مع خبراء أكاديميين معروفين عالمياً، إلى غير ذلك من الفعاليات المتنوعة.

### الكتاب الرقمي

■ هل سيؤدي انتشار النشر الإلكتروني إلى تقليص دور المكتبات التقليدية؟ وما هي خطط إدارة المعرض لمواجهة التطورات التقنية في مجال النشر؟

● سأوضح لك نقطة مهمة جداً، الكتاب الرقمي رغم الثورة الرقمية وسرعة الانترنت في الغرب لم تتجاوز نسبة قراءته حتى الآن ٣٪ فقط، أما في العالم العربي، فهناك عدة عوامل لا تشجع على انتشار هذا الكتاب الرقمي، منها ارتفاع أسعار هذه الألواح الخاصة بالقراءة، ومنها ارتفاع تعريفة الشبكة المعلوماتية، وأيضا تكلفة الكتاب عالية وتحويله إلى كتاب رقمي، وأكبر خطر لهذا الكتاب هو سرقة الكتاب وسرقة المحتوى الفكري لهذا الكتاب، الآن في العالم العربي تجد أكثر الكتب مسروقة، يعني ليست لديها الملكية الفكرية، والذين يعرضون هذه الكتب أغلبها مسروق من أصحاب الحقوق. وحتى الآن الكتاب الرقمي لم ينتشر انتشاراً كبيراً، لكنه هو المستقبل. لكل كتاب نكهة مطبوعاً كان أم إلكترونياً، نحن نشجع قراءة الكتاب بغض النظر عن شكل هذا الكتاب، سواء كان ورقياً أم رقمياً، فالكتاب الرقمي له ميزته الجميلة، أنك عندما تريد السفر إلى مكان ما تقدر أن تحمل مكتبة كاملة بوزن لا يتجاوز الكيلو وتحمل ٣٠٠ ألف عنوان

في نصف كيلو غرام. أما الكتاب الورقي فله نكهته أيضاً المتمثلة في رائحة الحبر ورائحة الورق، وعندما تريد الرجوع له سترجع له بسهولة، فكل له نكهته، وكل له ذوقه الخاص. المهم عندنا أن الناس تقبل على القراءة بكثرة. ويتحقق شعارنا: في حب الكلمة المقروءة.

■ كيف ترى حجم انتشار الكتاب العربي بين مشرق العالم العربي ومغربه؟

● تسعى المعارض إلى زيادة حجم انتشار الكتاب العربي بين مشرق العالم ومغربه، حيث تشكل معارض الكتب منصة لقاء وتواصل بين القراء والجمهور والناشرين والمؤلفين في مكان واحد، متنقل من مدينة إلى أخرى، ومثل هذا الأمر يساهم بشكل كبير في زيادة انتشار الكتاب العربي، فمعرض الشارقة الدولي للكتاب في حالة سعي مستمر من أجل تشجيع القراءة، وتشجيع النشر في العالم العربي، والتبادل الثقافي، ونشر الثقافة العربية والحضارة العربية، وتأسيس قاعدة مهمة للقراءة العربية والكتاب العربي، وخصوصاً التنوع الثقافي العربي، ونشره للعالم الغربي، وبالتالي فهو نقطة التقاء بين الثقافات المختلفة.

### خصخصة وموقوفات

■ خصخصة المعارض إلى أي مدى

**المناخ الاقتصادي والثقافي لكل بلد؟**

- الناشر يريد أن يصل إلى أكبر عدد ممكن من القراء، والمهتمين في عالم الكتابة وحب الكلمة المقروءة، وهو في هذا لا يمكن أن يسعى إلى تفصيل كتاب على مقياس هنا أو هناك، فكل ناشر لديه تنوع في الكتابات والمؤلفات، ويحاول أن يكون حاضراً في كل مجالات الكتابة والتأليف، بما يضمن له الحضور لدى كافة الفئات والشرائح المهتمة في عالم الكتابة والقراءة والتأليف؛ كي يلبي حاجة وطموح القارئ، فهذا هو همه الأساسي فيما اعتقد، إذ أن ما يملكه ليست بضاعة بل معرفة وعلم، والمعرفة لا يمكن أن يتم تفصيلها وفق مقياس ما. كما أنه لا ينسى المؤلفين الشباب في ذلك. ويسعى الناشر على الأرجح في الترويج لما لديه من مؤلفات، بما لا يقلل من قيمة الكتاب الفكرية والمعرفية.

■ **ما هي أبرز التحديات التي تواجه صناعة النشر في الوطن العربي؟**

- تتنوع وتتعدد التحديات التي تواجه صناعة النشر في العالم العربي، بدءاً من توافر المادة الخام للورق، مروراً بالنصوص والمبدعين والقراء، وكيفية التعامل معهم، ومسألة الربح للناشر، ومسائل حماية الحقوق الفكرية لدور النشر والمؤلفين، والازدياد المطرد في تكاليف صناعة الكتاب وشدته وتخزينه، ومختلف التفاصيل الأخرى، بما فيها التطور التكنولوجي الهائل. لكن الأهم ليس تنوعها وتعددتها فقط، بل في كيفية مواجهة تلك التحديات والتغلب عليها وتجاوزها، بما يساهم في استمرار حضور الكتاب بمختلف أشكاله، ومعارض الكتاب هي واحدة من أهم محطات صناعة النشر، وعليه فإن هناك حزمة من التسهيلات تقدم للناشر بهذا الخصوص. كي يبقى حاضراً وقوياً وواثقاً؛ لأننا جميعاً شركاء في صناعة الوعي والمعرفة والحفاظ على حب الكلمة المقروءة ■

## ●● المعرض ملتقى أساسي

**للمثقفين ونشر المعرفة  
وليس سوقاً للكتب والتجار  
والسرقة الفكرية أكبر  
عائق أمام انتشار الكتاب  
الرقمي**

- ما من شك أن القارئ ذكي، ويبحث عن المزيد من العلم والمعرفة، والمكتبة العربية زاخرة بالكتب القيمة التي ترقى لمستوى الفكر والعقل العربي، والتي تساهم أيضاً في تنمية وتطوير وعيه ومعارفه، لكن الأرقام بالمناسبة لا تشير إلى عزوف عن القراءة، فما يقدمه معرض الشارقة الدولي للكتاب في كل عام يؤكد عدم العزوف سواء من خلال تزايد أعداد الزوار، حيث وصل في دورته الأخيرة إلى نحو مليون زائر، وأيضاً من خلال حجم المبيعات التي تزداد بشكل ملفت للنظر، مثل هذه الأرقام تدل على اعتقاد ما ينفي فكرة العزوف عن القراءة.

## المعارض العربية

■ **إلى أي مدى يلعب الرقيب دوراً في محاصرة المعارض العربية للكتاب؟**

- أعود بك مرة أخرى إلى لغة الأرقام، فزيادة عدد الكتب وعدد دور النشر والعناوين التي تظهر في هذا المعرض أو ذاك، تدل على أن الرقيب لا يحاصر المعارض العربية للكتاب، هذا العام مثلاً شارك في معرض الشارقة دور نشر من دول مختلفة، وبمشاركة دور نشر من كافة الدول العربية، وكان لدينا أكثر من ٤٠٠ ألف عنوان. فهل في هذا رقيب وحصار؟!

■ **هل تعتقد أن الناشرين يتوجهون لكل معرض في العالم العربي بنوعية مختلفة من الكتب، بحسب اختلاف**

**تساهم في تطور هذه المعارض ونقلها إلى آفاق أرحب؟**

- عندما تكون مهمة معارض الكتب دعم الحياة الثقافية، ونشر القراءة والثقافة في المجتمع، فإنه لا ضير من حضور ومشاركة القطاع الخاص وقيامه بتنظيم معارض كتب ما دام هدفها نشر الوعي والمعرفة والقراءة، بعيداً عن التجارة المباشرة أو ما يفسد هدف القراءة الأساسي، ويمكن القول إن كل من يساهم في نقل الثقافة والقراءة وعالم الكتب والنشر والمعارض إلى أفق أكثر عمقاً ورحابة هو محل تقدير واحترام، فلا يجب أن يكون الأمر مجرد قرار بلا معنى أو جدوى أو مغزى، بمعنى أننا نريد فقط الخصخصة لأجل الخصخصة، فهذا لا يمكن تبريره.

■ **ما هي أبرز معوقات انتشار الكتاب العربي؟ وهل يحدد سعر الكتاب العربي من انتشاره؟**

- عندما تتوافر فكرة القراءة وأهميتها، فإن كل المعوقات تتراجع، وعندما يكون سعر الكتاب في متناول الفرد، لا يبقى حجة لدى القارئ بالعزوف أو الابتعاد عن القراءة، فمعارض الكتب توفر تسهيلات متنوعة للناشر كي يقدم كتاباً بسعر معقول جداً، نحن مثلاً في معرض الشارقة نقدم أولاً وقبل كل شيء خصم ٢٥٪ على الكتاب، ما يجعله متاحاً للقارئ والباحث عن زاده. فعندما تقدم المعارض للقارئ كل الكتب والعناوين في مكان واحد وفي مواعيد محددة، فإن في ذلك تسهيلات كبيرة جداً، حيث يمكن للقارئ والباحث وعاشق الكلمة المقروءة أن يجد ضالته في مكان واحد دون أن يكلف نفسه عناء البحث والسؤال، فما يريده سيجده هنا. إذن يبقى أن يكون هناك جدية وسعي حثيث نحو المعرفة والقراءة.

■ **هل يمكن أن نطلق على العزوف عن القراءة في عالمنا العربي أنه احتجاج على العجز عن إصدار كتب ترقى إلى مستوى الفكر والعقل العربي؟**

مطالبة بتطبيق مبدأ الشفافية في نشر المعلومات والحفاظ على سريتها

# التقارير السنوية للأجهزة الحكومية.. بين التكرار ونمطية الإنجاز

إعداد : الهام الناصر

30

في نهاية كل عام ترفع الأجهزة الحكومية تقارير عن أداء جهازها الحكومي؛ وذلك بناءً على متطلبات المادة رقم (٢٩) من نظام مجلس الوزراء، والتي تلزم جميع الهيئات والجهات الحكومية بأن ترفع تقريراً عما حققته من إنجازات، وما واجهته من صعوبات ومقترحات لكيفية علاجها. ولكن نجد تفاوتاً كبيراً في التقارير السنوية؛ فالبعض منها لديه تحفظ في المعلومات ولا تتعامل بشفافية مع وسائل الإعلام، والبعض الآخر يجد طرفاً ثالثاً يلقي عليه تبعاته أو إخفاقه .. وغيرها، إضافة للتكرار والنمطية. ولقد أشارت جريدة الرياض في عددها الصادر في صفر ١٤٣٤هـ إلى أنه بالرغم من وجود أجهزة رقابية على تلك التقارير السنوية (مجلس الشورى)، إلا أن المجلس لا يستطيع أن يتعامل مع أي تقرير إلا من خلال المقدم له، ولا يستطيع فرض العقوبات على أي جهة، إلا وفقاً للاختصاصات المحددة له، وهي مناقشة التقارير والقاء الضوء على الخلل وإصدار المقترحات. وفي هذا العدد من مجلة "التنمية الإدارية" نفتح ملف هذه الإشكالية، ونتعرف على آراء عدد من المسؤولين في الجهات الحكومية، وبعض أعضاء من مجلس الشورى حولها.



## ●● أ. هدى الجريسي:

العديد من أجهزتنا  
الحكومية ما زالت تتعثر  
في إعداد التقارير  
السبوية

تقييم أداء تلك الأجهزة، فإن هذه التقارير لا تعكس الواقع الحقيقي؛ لأنها تنمق بما يخدم مصلحة الجهاز المعني. وهذه التقارير لا تظهر النقص والتقصير والعيوب حيث ما وجدت. وإن كان الهدف معرفة إنتاجية الفرد، فهي أيضاً لا تعكس ذلك، بدليل وجود أجهزة تعاني من البطالة المقنعة وأخرى تعاني من نقص الموارد البشرية.

أما أ. هدى بنت عبد الرحمن الجريسي، فقد قدمت شرحاً وافياً عن التقارير، وذكرت أن التقرير هو عرض رسمي للحقائق تحليلياً وبطريقة علمية، ويكون فيه ترجمة الأحداث التي تواجه أو تقوم بها الأجهزة. وهو وعاء يحمل بداخله شيء محدد، ووسيلة عرض (في شكل كتابي أو شفوي). ويجب أن تساعد

المجلس أولاً. وأشار د. الخنيزي إلى أن مجلس الشورى يدرس حالياً هذه الآلية، والتي لم تعد مجدية كثيراً.

### لا توجد معايير علمية

ويتفق معه في الرأي أ. تركي السديري بقوله: حقيقة لا يوجد معايير علمية متفق عليها (بالمعنى الدقيق) لإعداد تقارير الإنجازات السنوية للأجهزة الحكومية. بل إن هناك شيء أشبه بالتبويب يختلف من جهة إلى أخرى. فإذا كان المقصود من تلك التقارير

## المتشاركون في القضية:

- د. محمد مهدي الخنيزي، عضو مجلس الشورى.
- د. خولة الكريع، عضو مجلس الشورى.
- أ. تركي السديري، مدير عام البرامج سابقاً في البنك السعودي للتسليف والادخار.
- أ. هدى عبد الرحمن الجريسي، رئيسة اللجنة الوطنية النسائية بمجلس الغرف السعودية.
- أ. محمد بن زيد العريخ، المدير التنفيذي للتأهون المالية في التأهون الصحية لوزارة الحرس الوطني.

وعن المعايير العلمية لإعداد تقارير الإنجازات السنوية للأجهزة الحكومية، قال عضو مجلس الشورى د. محمد الخنيزي أنه لا توجد معايير علمية، لكن توجد قواعد وتعليمات للأجهزة الحكومية بأن توافي مجلس الوزراء بتقارير سنوية بعد انتهاء السنة المالية بثلاثة أشهر، ومن ثم مجلس الوزراء يحيل التقرير لمجلس الشورى. وهذا التقرير يجب أن يحتوي على:

- الهيكل التنظيمي للجهاز وما طرأ عليه من تغيير.
- الوظائف المعتمدة والشاغرة (سعودي / غير سعودي) ومقارنتها بالعام السابق.
- الميزانية المعتمدة وما تم الصرف منها على جميع البنود.
- مقارنة إنجازات الجهاز بالعام السابق وخاصة إذا كان هناك برامج أو مشاريع، وما تم إنجازه منها ونسبة الإنجاز.
- رأي الجهاز في الصعوبات والعقبات التي واجهها.
- المقترحات التي يراها الجهاز لحل الصعوبات.
- وكل هذا يسمى بالمادة (٥٩) من نظام المجلس، ويجب عند تقديم التقرير من الجهة للجنة أن يذكر أنه مطابق للمادة (٥٩) من نظام

# التقرير السنوي





●● أ. تركي السديري:

لا توجد مرجعية

نظامية لاعتماد

التقارير السنوية عدا

موافقة المسئول الأعلى

للجهاز

التقارير في قراءة مدى جودة الأداء، فعن طريق تحليل نتائج العمليات تستطيع الإدارة أن تبين الأداء الناجح من غيره. ولا شك أن عملية التحليل والتفسير لهذه البيانات، سوف تكشف للإدارة التي تعد التقرير عن طرق وإجراءات معينة تحتاج إلى تعديل وتحسين، وتنعكس نتائجها على كفاية الإدارة بشكل يرفع من مستواها في الأداء.

وأوضح أ. محمد بن زيد العريج أنه يتم إعداد التقارير السنوية للوزارات والأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة التابعة للدولة سنوياً؛ تحقيقاً لمتطلبات المادة (٢٩) من الأحكام العامة لنظام مجلس الوزراء: الصادر بالأمر الملكي رقم: أ / ١٣ في تاريخ: ٣ ربيع أول ١٤١٤هـ، والتي تنص على أن: «الملك رئيس مجلس الوزراء هو الذي يُوجه السياسة العامة للدولة ويكفل التوجيه والتنسيق والتعاون بين مختلف الأجهزة الحكومية ويضمن الانسجام والاستمرار والوحدة في أعمال مجلس الوزراء».

### مرجعية نظامية

وعن وجود مرجعية نظامية لاعتماد التقارير السنوية ومدى مطابقتها للمعايير العلمية الصحيحة، أشار أ. محمد العريج إلى أن إخضاع عملية إعداد التقارير السنوية الحكومية لمنهجية واضحة وصارمة قد يبدو أمراً حتمياً ومسلماً به، إلا أنه خلال العقود الماضية لم يكون من الممكن تحقيق ذلك؛ بسبب عدم توفر معايير علمية محلية تحكم صيغة ومراجعة قواعد إعداد التقارير السنوية الحكومية.

وأيد في هذا أ. تركي السديري بعدم وجود مرجعية نظامية لاعتماد التقارير السنوية، عدا موافقة المسئول الأعلى للجهاز. ولكن تشكل في بعض الجهات لجنة لمراجعة تلك التقارير، والتأكد من عدم وجود خطأ يغضب المسئول عن الجهاز أو يتطرق إلى جوانب تظهر بعض القصور. وعادة يتم إرسال تلك التقارير لمجلس الشورى ويكلف أشخاص ممن شاركوا في إعداد التقرير لحضور جلسة مناقشة التقرير، ولكن لا يستفاد من تلك

الجلسات لطول وصعوبة قراءة التقارير والرد على استفسارات المجلس. وأما عن مطابقة تلك التقارير للمعايير العلمية الصحيحة فهذا أمر غير وارد لعدم وجود مثل تلك المعايير.

بينما تختلف معهما في الرأي د.خولة الكريع، والتي أشارت إلى أن هناك مرجعية نظامية مطابقة للمعايير العلمية لاعتماد التقارير السنوية.

ويقترح أ. محمد العريج أن تقوم لجنة الإدارة والموارد البشرية التابعة لمجلس الشورى، والتي تعكف حالياً على مراجعة هذه القواعد بوضع معايير علمية محلية، وذلك بالتنسيق مع مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية التابع لمعهد الإدارة العامة، والمعاهد الأخرى، والجامعات، ومراكز الأبحاث والهيئات العلمية المعنية بالبحث العلمي ووزارة الاقتصاد والتخطيط.

### استهجان وقصور

وأشارت أ. هدى الجريسي إلى أن العديد من





### ● د. محمد الخيزري:

لا توجد معايير علمية  
لإعداد التقارير السنوية  
لكن توجد قواعد  
وتعليمات للأجهزة  
الحكومية



في الوصول إليها من خلال تطوير تقارير الأجهزة الحكومية. وأيدته في الرأي د.خولة الكريع بقولها: التقارير السنوية تعطي صورة واضحة عن أداء الجهاز وتستوفي المعايير المطلوبة في معظم الأحيان. ولكن هناك بعض المؤسسات - وهذا بشكل استثنائي - قد تكون التقارير غير مكتملة أو تستعمل الصيغة الإنشائية للغرض الدعائي.

### الإعلام والسرية!

وألحق د.محمد الخيزري بأن التقارير ليست للغرض الإعلامي فهي قصور الواقع الذي يحدث في الجهاز ولا يتسرب للإعلام، وممنوع إعطاء معلومات مفصلة للإعلام عن الجهاز.

وتبعاً لما سبق، فقد أكد أ.تركي السديري على أن هذه التقارير لا تعطي صورة حقيقية عن أداء الأجهزة الحكومية، ويشمل ذلك أيضاً مؤسسات القطاع الخاص مثل الشركات الكبرى؛ لأنها لا تشير من قريب أو بعيد

ولقد أيد أ.محمد العريج ذلك قائلاً: «إن الناظر بعين الإنصاف والأطر الموضوعية والحيادية لا يسعه إلا أن يعترف بأن هناك ثمة بؤن شاسع بين الواقع الملموس والهدف المنشود من إعداد التقارير السنوية الحكومية. لذلك نجد العديد من الأجهزة الحكومية غالباً ما تستخدم منهجيات وتقارير أخرى بخلاف تقارير الإنجاز السنوية، إذ أنها لا يمكن أن تعتمد فقط على تلك التقارير. كذلك فإن المناقشات الدورية خلال الأعوام السابقة التي تمت تحت قبة مجلس الشورى الموقر بحسب الفقرة (د) من المادة (١٥) من نظام المجلس تعكس حالة من عدم الرضا والثقة في العملية التي تتم من خلالها عملية إعداد هذه التقارير، مما حداً بالمجلس في جلسته العادية الرابعة والعشرين المنعقدة يوم الاثنين ٣ / ٧ / ١٤٣٤ هـ الموافق ١٣ مايو ٢٠١٣م، بالموافقة على التوصيات المقترحة لتحسين تقارير الأجهزة الحكومية نحو قياس الأداء المبني على التخطيط الاستراتيجي، بحيث يكون هذا النوع من التخطيط هو الأساس في عملية تقويم الأداء، التي يرغب المجلس

أجهزتنا الحكومية مازالت تتعثر في إعداد التقارير السنوية، الأمر الذي يلقي استهجان الأجهزة الرقابية مثل مجلس الشورى، حيث يتكرر انتقاد أعضاء المجلس لمستوى التقارير السنوية الصادرة من بعض الوزارات والمقدمة لمجلس الشورى.

ولقد ذكر د.محمد الخيزري أن المرجعية النظامية - كما أوضحت سابقاً - هي المادة ٢٩ من نظام المجلس، وأما بالنسبة لتطابق المعايير العلمية فليس لديه علم بذلك، ولكن كما يبدو أن تلك المعايير أخذت من عدة دول تطبق مثل هذه المعايير الموجودة في كثير من برلمانات العالم.

وحول إعطاء التقارير السنوية صورة واضحة عن أداء الجهاز أم هي فقط تستخدم للغرض الإعلامي الدعائي، قالت أ.هدى الجريسي: مازالت التقارير الصادرة من العديد من الأجهزة تعاني قصوراً علمياً ومهنياً ملحوظاً، وتفتقد الشفافية والرؤيا، الأمر الذي يؤدي في الغالب إلى تحولها إلى مجرد عمل إعلامي يركز على بعض الإيجابيات، ويتجاهل جوانب القصور، ومقترحات تجاوزها.



## ● د.خولة الكريع:

**التقارير السنوية تعطي  
صورة واضحة عن أداء  
الجهاز وتستوفي المعايير  
المطلوبة في معظم  
الأحيان**

مع المحافظة على سرية المعلومات، فإنه لا يمكن لهذه الجهات أن تفصح بشكل كامل في التقارير التي تناقش في الاجتماعات العامة، بدون معرفة حدود الإفصاح والشفافية والخط الفاصل بين الحد الأدنى من متطلبات الإفصاح والإفصاح غير اللازم بسبب سرية المعلومات أو توجيهات وتعليمات الوزارات ذات العلاقة التي تقوم بعمل الحساب الختامي للدولة.

### تكرار وأكيد

إن إشكالية التقارير السنوية للأجهزة الحكومية بما تثيره من جدل بين المتخصصين والمسؤولين، تدعونا إلى أن نكرر ونؤكد - من استعراضنا آراؤهم في هذا الشأن - على عدد من الأمور المهمة: أولها عدم وجود معايير علمية محددة متفق عليها لإعداد تقارير الإنجازات السنوية لها؛ حيث لازالت تعاني قصوراً علمياً ومهنياً ملحوظاً، كما أنها تفتقد الشفافية والرؤيا، كذلك ما زالت هناك ضمن التقارير السنوية بعض المعلومات السرية، التي لا يتم الإفصاح عنها. وتجدر الإشارة إلى أنه مما لا شك فيه أن الاطلاع على تقارير الأداء العام للأجهزة الحكومية، حق أصيل لكل مواطن لتقديم مقترحاته؛ لتحسين الخدمات المقدمة وتجويدها، سواء كانت هذه التقارير ذات طابع إعلامي، أو استراتيجي، أو إحصائي، أو مالي ■

الكريع أنه من الممكن أن تحتوي التقارير السنوية على معلومات سرية يمكن أن تحد من توزيعها على نطاق واسع. وذلك في الوقت الذي أكد فيه أ. تركي السديري على أنه لا يوجد ضمن التقارير السنوية أية معلومات سرية تحد من توزيعها على نطاق واسع. بل إن السبب الرئيس لعدم توزيعها يعود لخشية تلك الأجهزة من أن يأتي من ينتقد تلك التقارير، ويكشف عيوبها عبر وسائل الاعلام سواء كان ذلك بهدف سيئ أو بهدف الإصلاح.

ويضيف أ. محمد الكريع: يبقى لتطبيق مبدأ الشفافية والمحافظة على سرية المعلومات أمران يحتاجان إلى إيجاد توازن بين المستوى المقبول لدى الوزارات والأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة والجهات الرقابية التابعة للدولة، وبين المستوى الذي ترغب فيه الأطراف المتعددة الأخرى في المجتمع. ومما لا شك فيه أن الاطلاع على تقارير الأداء العام للأجهزة الحكومية حق أصيل لكل مواطن؛ لتقديم مقترحاته لتحسين الخدمات المقدمة وتجويدها، سواء كانت هذه التقارير ذات طابع إعلامي، أو استراتيجي، أو إحصائي، أو مالي، ولكن في ظل غياب قانون ينظم الإفصاح الإلزامي للمعلومات المالية والإدارية للوزارات والأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة التابعة للدولة



## ● أ. محمد الكريع:

**هناك ثمة بؤن شاسع  
بين الواقع الملموس  
والهدف المنشود من  
أعداد التقارير السنوية  
الحكومية**

لأوجه القصور خصوصاً في الأجهزة الحكومية. يؤكد ذلك تفشي المحسوبية والمناطقية والفساد الإداري والمالي. وهذه التقارير إلزامية ولكنها ترتب وتنسق كواجهة إعلامية ودعائية للمنشأة المعنية.

وبشأن احتواء التقارير السنوية على معلومات سرية يمكن أن تحد من توزيعها على نطاق واسع، ذكر كل من د. محمد الخيزي، ود. خولة



## تحليل السياسات العامة: الواقع والمؤمل

يعد مفهوم ومدخل تحليل السياسات العامة (Public Policy Analysis) من أهم المداخل العلمية التي تستخدمها كثير من الدول المتقدمة لدراسة المشكلات والقضايا التي تواجهها، وتحليل السياسات العامة التي اتخذتها لمعالجة تلك القضايا والمشكلات ليتم تبني أفضل السياسات العامة المحققة لأكثر الفوائد وأقل الأضرار في حل هذه المشكلات. بل إن كثيراً من الدول أوجدت مؤسسات قوية للقيام بتحليل السياسات العامة، والتي منها ' على سبيل المثال، منظمة (Brookings Institution) (Rand Corporation) وغيرها في الولايات المتحدة الأمريكية. ويندر أن نجد برنامجاً للمجستير أو الدكتوراه في حقل العلوم السياسية أو الإدارة العامة في الجامعات العالمية المرموقة لا يقدم العديد من المواد في تحليل سياسات العامة. وبالرغم من حاجتنا الماسة في المملكة العربية السعودية لمدخل تحليل السياسات العامة إلا أننا نجد أن الاهتمام به في مؤسساتنا التعليمية والعلمية المعنية بالبحوث الإنسانية، وكذلك في ممارستنا البحثية والعملية في القطاع الحكومي دون المؤمل بكثير. وبالرغم من وجود العديد من المنهجيات العلمية لعملية تحليل السياسات العامة إلا أنه يمكن تحديد خطوات أحد مداخل تحليل السياسات في تحديد المشكلة التي نبحث عن حل لها. وتمثل المشكلة في هذا السياق حاجة غير محققة أو فرصة للتحسين أو التطور يمكن تحقيقها من خلال اتخاذ تصرف ملائم حيالها. ويتطلب تحديد المشكلة جمع معلومات عنها وعن ما تفرزه من إشكالات. فعلى سبيل المثال: مشكلة التسرب من مراحل الدراسة في التعليم سابقة لمشكلة البطالة وتساهم في زيادتها. يأتي بعد ذلك خطوة التنبؤ بالمرجات المتوقعة للسياسة التي تم تبنيها أو المقترحة لحل المشكلة. إن معرفة المعلومات عن الظروف التي أدت إلى ظهور

المشكلة في غاية الأهمية لتحديد المعلومات عن النتائج المتوقعة من تطبيق السياسة. وبعد استكمال هذه الخطوة يأتي وصف السياسات المفضلة والتي تمثل حلاً محتملاً للمشكلة تحت الدراسة. وننساءل في هذه المرحلة عن السياسة / السياسات التي يتوجب تبنيها أخذاً في الاعتبار ليس فقط المخرجات المتوقعة من تطبيق هذه السياسة لحل المشكلة وإنما المنافع والمضار الناتجة من تبني هذه السياسة لحل المشكلة. إن اختيار السياسة المفضلة يتطلب معلومات عن النتائج المتوقعة من تطبيق السياسة وكذلك معلومات عن قيمة وفوائد هذه النتائج. ويأتي بعد تبني وتطبيق السياسة المفضلة خطوة متابعة المخرجات المتحققة من تطبيق السياسة لتحديد النتائج المتحققة والملاحظة من تطبيق السياسة المختارة، وإلى أي مدى تتوافق مع النتائج المتوخاة من التطبيق أم لا. إنه من الأهمية الإشارة هنا إلى أنه من الصعب التعرف على كافة النتائج المتوخاة من السياسة مسبقاً وكذلك تحديد كافة النتائج من تطبيق السياسة، ومع ذلك لا بد من تحديد ما يمكن من ذلك. وأخيراً تأتي خطوة تقييم أداء السياسة المطبقة للتعرف على مدى مساهمة النتائج المتحققة من تطبيق السياسة في حل أو التخفيف من المشكلة؟ إن كثيراً من المشكلات لا يتم معالجتها بشكل جذري وإنما تأخذ أشكالاً أخرى. ولكن معرفة إلى أي مدى تم معالجة المشكلة يتطلب معلومات عن نتائج السياسة المتحققة وكذلك معلومات عن المنافع والمضار الحالية والمستقبلية؟ وهل من المناسب الاستمرار في تبني هذه السياسة لحل المشكلة أو تعديلها أو استبدالها.

ويقوم محلل السياسات العامة بتطبيق العديد من الأدوات العلمية في كل خطوة من خطوات تحليل السياسات المشار إليها أعلاه للخروج بمنتج تتوفر فيه المعايير الأخلاقية والمهنية العالية والتي تضفي قوة إلى ما توصل إليه من نتائج وتوصيات وتجعل عمله مقبولا علمياً ليس فقط لدى الداعمين للسياسة المتبناة وإنما لدى المعترضين عليها.

إن المملكة العربية السعودية تواجه في مرحلة بحثها عن أنجح السبل لتحقيق التقدم نحو العالمية الكثير من القضايا والمشكلات التي يتطلب إخضاعها للدراسة والتحليل للخروج ببدائل علمية وعملية تساعد متخذ القرار في اختيار الحل الأفضل؛ لمواجهة ومعالجة هذه القضايا والمشكلات. وبناء على ذلك، فإنه من الأهمية الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في هذا الجانب من خلال تعزيز قدرات مراكز البحوث في المؤسسات الحكومية المعنية بالبحث العلمي؛ لتتمكن من تبني مدخل تحليل السياسات العامة لدراسة المشكلات والسياسات العامة المتبناة لحلها لتحديد درجة جدوى هذه السياسات من عدمه واقتراح المناسب في هذا الشأن. كما يتطلب في حالة وجود حاجة تنظيمية لذلك، إيجاد مراكز ومؤسسات بحثية متخصصة في مجال تحليل السياسات العامة ليتم التعامل مع حل القضايا والمشكلات التي نواجهها بأساليب أكثر نجاعة علمياً لنتمكن من تحقيق

الأهداف المنشودة ■



د. سعيد بن عبدالله القرني \*

يقوم محلل  
السياسات  
العامة بتطبيق  
العديد من  
الأدوات العلمية  
في كل خطوة  
من خطوات  
تحليل السياسات

للخروج  
بمنتج تتوافر  
فيه المعايير  
الأخلاقية  
والمهنية العالية

هدفه بناء المهارات البحثية، وتوضيح معالم الطريق أمام الباحثين؛

## دليل تصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية

إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد

وتنفيذ وكتابة ونشر بحث علمي، وفقا للأسس العلمية. وثانيها أنه على الرغم من أن المكتبات العربية تزخر بالعديد من الكتب المتخصصة في منهجية وأساليب وأدوات البحث العلمي والمعالجات الإحصائية للبيانات، إلا أن معظم هذه الكتب مكتوبة بلغة شديدة التقنية. أما الأمر الثالث فهو أن بعض تلك الكتب قد تناولت هذه الموضوعات تناولا نظريا بحتا دون أن تنطرق إلى التطبيق العملي لكيفية استخدام هذه الأساليب وتطبيقها.

ويشير المؤلف أيضا إلى خمس ملاحظات مهمة: أولها أنه حاول في هذا الدليل بحث تفاصيل الموضوعات في منهجية البحث العلمي، بحيث يجد الباحث فيه الإجابات عن الأسئلة التي يسأل أو يسأل عنها. وثانيها أنه حرص في تناول موضوعات

ذلك الدليل على الأخذ بالموضوعية والدقة والوضوح، مع مراعاة التوازن بين الإيجاز غير المخل في الشرح والعرض. والثالثة أنه اهتم بالتطبيقات العملية من واقع بحوث علمية محكمة ومنشورة في دوريات علمية أو أمثلة افتراضية توضيحية. وتمثل الرابعة في أن الدليل يعرض جميع خطوات إعداد البحوث العلمية ومراحلها خاصة البحوث الميدانية بشكل تفصيلي، مع الأخذ في الحسبان أن تكون موضوعاته ذات تسلسل منطقي من جهة، وتكون في مجموعها معبرة عن الحالة الفكرية الراهنة لناهج وأدوات البحث العلمي من جهة أخرى. وتتحدد الملاحظة

الخامسة في أن هذا الدليل لا يهدف إلى عرض كل شئ بالتفصيل عن التحليلات الإحصائية محور النقاش؛ فالتفصيلات وكيفية استخدام البرنامج الإحصائي SPSS موجود في كتب الإحصاء، بينما الاهتمام الرئيس فيما يتعلق بالجانب الإحصائي ينصب على مخرجات هذا



البحث العلمي هو عماد النهضة الحضارية في أي مجتمع، وهو الوسيلة المنظمة والمقننة لإنتاج المعرفة وكشف الحقائق، وتقديم الحلول للمشكلات والقضايا التي يواجهها بني البشر، وكل هذه الغايات والأهداف لن نتمكن من تحقيقها، إلا إذا كان باحثونا لديهم المهارات اللازمة، والتي تمكنهم من إجراء البحوث العلمية المختلفة بطريقة سليمة، ووفق معايير علمية ثابتة. وتقع العلوم الإدارية وغيرها من العلوم المرتبطة بها ضمن حقل العلوم الاجتماعية والإنسانية، التي تتطلب أن يكون هؤلاء الباحثون على دراية تامة بكل من: مادة البحث أو حقل المعرفة، ومنهجية البحث العلمي.

وقد شغلت هذه القضية الجادة أذهان الباحثين والمتخصصين على مر العصور المختلفة، فخاضوا معترك الإنتاج الفكري؛ ليضعوا بين أيدي غيرهم ما يهتدون به خلال المراحل المختلفة لما ينتجون من بحوث علمية، لاسيما العلوم الاجتماعية. وفي هذا العدد من مجلتكم «التنمية الإدارية» نقرأ معا كتابا مهما وجادا قام بتأليفه د. طارق عطية عبد الرحمن، وعنوانه: «دليل تصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية: منهج تطبيقي لبناء المهارات البحثية». ويقع هذا الكتاب في ٣٢٣ صفحة، ويتكون من مقدمة و ١٣ فصلا متنوعا، إضافة إلى الملاحق والتطبيقات العملية ... فتعالوا نطالع ما تضمنته من أفكار وموضوعات في هذه السطور.

يوضح المؤلف في المقدمة أهمية هذا الكتاب، فيؤكد على ثلاثة أمور: أولها أنه قام بوضع هذا الدليل لتوضيح معالم الطريق، التي يتعين أن يسلكها كل من يريد أن يتعرف على كيفية تصميم

●● الإلمام بمنهجية البحث العلمي  
وأجراءاته أصبح من الأمور الضرورية  
في كل حقل من حقول المعرفة  
العلمية



أربع هي: المرحلة التحضيرية، ومرحلة تصميم البحث وتنفيذه، ومرحلة معالجة البيانات إحصائياً وتحليلها، ومرحلة كتابة البحث وإخراجه. ويتطرق المؤلف إلى خطة البحث، فيوضح تعريفها وأهميتها، ويسرد مكوناتها النموذجية، والتي تتمثل في: عنوان البحث، ومقدمة عامة، وتحديد مشكلة البحث، وتحديد تساؤلاته، وإطاره النظري أو ما يعرف

بالمسح الأدبي، وتحديد المفاهيم والمتغيرات البحثية، والفرضيات المستخدمة في البحث، وإجراءاته المنهجية، وكذلك تحديد طرق التحليل الإحصائي للبيانات، والجدول الزمني المقترح لإنهاء البحث، والنتائج المتوقعة وطرق الاستفادة منها، والمراجع.

#### الموضوع والمفاهيم والمتغيرات

وننتقل للفصل الثاني من الكتاب وعنوانه: «اختيار وتحديد موضوع البحث والمشكلة البحثية»، والذي يناقش خمس نقاط وموضوعات فرعية هي: كيفية اختيار موضوع البحث وتحديد، وتحديد وصياغة مشكلة البحث وعنوانه، وأسئلته وأهدافه، وأهميته، وحدوده. وفيما يتعلق باختيار موضوع البحث وتحديد، توجد خطوات محددة يجب على الباحث العلمي أن يتبعها وهي: المراجعة المبدئية للتراث العلمي في مجال تخصصه، واختيار موضوع البحث، وتحديد نطاق موضوع البحث. وتناول المؤلف تحديد وصياغة مشكلة البحث وعنوانه، من خلال إبراز طريقتين متفق عليهما بين المتخصصين لصياغة مشكلة البحث: فإما

### ●● البحث العلمي ركن أساسي من أركان المعرفة الإنسانية وسمة عصرية للمجتمعات المتحضرة، وأقرب للتطبيق العملي منه للدراسة النظرية

البرنامج وطريقة التعامل معها وقراءتها وكتابتها في متن البحث والتعليق عليها وتفسيرها.

#### طبيعة العلوم الاجتماعية

يتناول الفصل الأول من الكتاب «طبيعة العلم والبحث العلمي في العلوم الاجتماعية»، بالتركيز على ست نقاط وموضوعات فرعية هي: مفهوم العلم وأهدافه، وأركان البحث العلمي

وخصائصه، والطريقة العلمية ومنهجية البحث العلمي، ودور النظرية العلمية في البحث العلمي، والمراحل والخطوات الأساسية لإعداد البحث العلمي وتنفيذه، وخطة البحث العلمي.

فيبين المؤلف في هذا الفصل أنه لا يوجد تعريف واحد محدد للعلم يتفق عليه الباحثون والمتخصصون، ويبرز أربعة أهداف رئيسة للعلم وهي: وصف الظواهر، وتفسيرها، والتنبؤ بها، والضبط والسيطرة. وأن للبحث العلمي أربعة أركان أساسية هي: موضوع البحث، ومنهجه، وهدفه، وشكله. كما أن هناك خصائص عديدة للبحث العلمي أهمها: الموضوعية، والقابلية لإثبات نتائج البحث العلمي، والقابلية للتعميم، والتبسيط والاختصار، والقدرة على التنبؤ، والمرونة، والبحث عن الأسباب، والتراكمية، والتنظيم، والاستنباط، والاستقراء. ثم يفرق المؤلف بين مفهومين مهمين وهما: الطريقة العلمية ومنهجية البحث العلمي، فأما الأخير فهو يشير إلى وسيلة أو طريقة لحل

مشكلة البحث بشكل منهجي، ويقصد بهذه المنهجية جميع الخطوات البحثية ابتداء من أسباب إجراء الدراسة ووصولاً للمراجع العلمية التي تم الاستعانة بها.

ويوضح المؤلف أن دور النظرية العلمية في البحث العلمي يتحدد في تلخيص الحقائق العلمية وتصنيفها وإيجاد العلاقات بينها، وتفسير النتائج البحثية التي يتم التوصل إليها. كما تضي المغزى والدلالة على النتائج التي يتوصل إليها البحث من ناحية، كما تساعد تعميماتها ومفاهيمها على تنمية البحث وتطويره من ناحية أخرى. وتساعد أيضاً في كشف القصور في المعارف العلمية. ويركز الفصل على المراحل والخطوات الأساسية لإعداد البحث العلمي وتنفيذه، والتي تتلخص في





الكثير من الباحثين لا يفرقون بين الإطار النظري والدراسات السابقة، وبصفة عامة فإن كتابة الإطار النظري للبحث تتطلب الالتزام بقواعد علمية معينة أهمها: الشمولية، والانتقائية، والمراجع، والتسلسل المنطقي للأفكار، والقدرة التحليلية والتفكير النقدي، وأن يتحدث الباحث عن نفسه بضمير المتكلم. وهناك طرق عديدة لتنظيم الإطار النظري والدراسات السابقة، وقد ركز الكتاب على طريقتين هما: الطريقة السردية، وطريقة الجدولة. وفيما يتعلق بالفرضيات العلمية، فيمكن القول أن المشكلة البحثية عبارة عن موقف غامض له حلول متعددة، وتسمى هذه الحلول بفرضيات البحث، وترجع أهمية هذه الفرضيات وتحديدتها إلى أنها متطلب من متطلبات البحث العلمي، ووسيلة فعالة لتطوير المعرفة. وللفرضيات العلمية أنواع منها: الفرضيات البحثية وهي إما فرضيات موجهة أو غير موجهة، أو فرضيات إحصائية والتي تتنوع إلى فرضيات صفيرية وبديلة.

ويتوقف المؤلف في الفصل الخامس عند «تحديد نوع الدراسة واختيار المنهج البحثي»؛ حيث يعتبر التصميم المنهجي للبحث العلمي من الخطوات المهمة جداً، والتي ينبغي الاهتمام بها قبل تنفيذ البحث. ويتحدد نوع الدراسة في ضوء التصنيفات المختلفة للبحوث، والتي تصنف إلى: بحوث بحتة أو أساسية، وبحوث تطبيقية، وبحوث وصفية، وبحوث ارتباطية، وبحوث تفسيرية أو تحليلية، وبحوث استكشافية، وبحوث كيفية، وبحوث كمية. ويختار الباحثون مناهج بحوثهم باعتبارها آلية البحث العلمي والوسيلة المهمة لإجراء بحث كامل. وعلى الرغم من الاختلاف في تصنيف مناهج البحث العلمي، فإن هناك شبه اتفاق بين العلماء والباحثين المشتغلين بمناهج البحوث العلمية على أن هذه المناهج

الصياغة اللفظية أو الإخبارية وإما الصياغة الاستفهامية. كما أوضح المؤلف أن المقصود بأسئلة البحث، تلك الأسئلة التي تحدد طبيعة مشكلة البحث أو المسائل التي يريد الباحث التركيز عليها، كذلك حدد معايير صياغة الأهداف البحثية. ويعرف الكتاب أهمية البحث بأنها مبررات إجراء البحث أو القيمة الحقيقية المرجوة منه، سواء كان ذلك من ناحية أسبابه أو النتائج المتوقعة أو ما أوصى به باحثون سابقون بما يبرز هذه الأهمية. ويؤكد الكتاب على وجوب إبراز حدود البحث، وذلك بشكل دقيق من زاوية الجوانب التي سوف يتطرق إليها وفترته الزمنية ومنطقته الجغرافية والأشخاص وغيرها مما يتناوله أو لا يتناوله البحث.

ويبحث الفصل الثالث «تحديد المفاهيم وقياس المتغيرات البحثية»، بالتركيز على ثلاثة موضوعات فرعية: أولها تحديد مفاهيم البحث وتعريفها، ومتغيراته، وطرق القياس المستخدمة وبناء المقاييس في العلوم الاجتماعية. فالمفاهيم من أساسيات البحث العلمي؛ إذ أنها وحدة نقل المعاني بين الدارسين وبين الباحث والقارئ، وتتعدد هذه المفاهيم بين مفاهيم نظرية أو تجريدية وأخرى ملموسة أو واقعية. وتحدد المفاهيم بثلاث طرق هي: الاستناد إلى التعريفات السابقة للمفهوم، والاستناد إلى الخصائص البنائية والوظيفية للمفهوم، والاستناد إلى التعريفات الإجرائية.

كما تعد المتغيرات عناصر أساسية في البحث العلمي؛ فهي التي تنقل الباحثين في بحوثهم من المستوى التصوري أو التجريدي إلى المستوى التجريبي أو الواقعي، وتصنف المتغيرات إلى أنواع عديدة أهمها: كمية أو نوعية، وكمية، ومستقلة، وتابعية، ووسيلة، ومضبوطة أو ضابطة، ودخيلة أو عارضة. ويجب عند تحديد المتغيرات البحثية مراعاة بعض الاعتبارات. ومن جانب آخر فإن القياس يمثل مرحلة مهمة في منهجية البحث العلمي، وهو وسيلة تساعد على فهم السلوك الإنساني وليس غاية في حد ذاته، ولا يمكن لأي بحث أن يستغني عنه. وللقيام بمستويات عديدة أبرزها: الاسمي، والترتيبي، والفترتي أو المسافي، والنسبي، وللقيام بأهميته إذ أنه يمثل طرق علمية لفهم المتغيرات والتعرف على طبيعتها وعلاقتها بحدوث مشكلة البحث. وقد تمكن العلماء من تصميم العديد من المقاييس باستخدام طرق متنوعة أهمها طريقة «ليكرت» في بناء المقاييس.

### الفرضيات والمنهج

يركز الفصل الرابع من الكتاب على «الإطار النظري وصياغة الفرضيات العلمية»، وهو ما يسميه البعض بمسح التراث الأدبي، ويتكون الإطار النظري عادة من جزأين هما: أدبيات الدراسة أو التراث النظري، والدراسات السابقة. وتجدر الإشارة إلى أن هناك

أن عملية تحليل بيانات البحوث النوعية تمر بست مراحل هي: تنظيم البيانات، وتصنيفها، وتسجيل الملاحظات، وتحديد الأنساق والأنماط، وصياغة النتائج، والتحقق منها. ويقدم الكتاب في الفصل العاشر منه موضوعاً مهماً يرتبط بسابقه، عنوانه: «أساسيات الإحصاء الاستدلالي واختيار أسلوب التحليل»، والذي يشمل أربع جزئيات هي: أساليب الإحصاء الاستدلالي، والمفاهيم الأساسية في الإحصاء الاستدلالي، وخطوات اختبار الفرضيات الإحصائية، وأسس ومعايير اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة. ويفصل المؤلف حديثه عن الأساليب الاستدلالية المتمثلة في التقدير واختبار الفروض أو الفرضيات العلمية، ويوضح ضمن المفاهيم الأساسية المقصود بالفرضين الصفري والبديل.

### ثلاث خطوات مهمة

يفصل المؤلف في الفصول الثلاثة الأخيرة من كتابه ثلاث خطوات مهمة ضمن عملية إجراء البحوث الاجتماعية، فيعالج في الفصل الحادي عشر «اختبار الفرضيات وتفسير النتائج»، وذلك من خلال مجموعة من أهم وأكثر أساليب اختبار الفرضيات الإحصائية استخداماً في هذه النوعية من البحوث. ويتضمن هذا الفصل ثلاث موضوعات مهمة: أولها أساليب اختبار الفرضيات الإحصائية الخاصة بالفروق والاختلافات بين المتغيرات مثل اختبار تحليل التباين، ويتحدد الموضوع الثاني في أساليب اختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقات بين المتغيرات مثل اختبار العلاقات الارتباطية وتحليل الانحدار الخطي، ويتركز الموضوع الثالث في تفسير النتائج ومناقشتها. ويمكن القول أن الهدف من تفسير النتائج هو الوصول لاستخلاص دلالات ومغزى البيانات.

ويتضمن الفصل الثاني عشر مناقشة «كتابة التقرير النهائي للبحث»، من حيث أهداف كتابة هذا التقرير وتنظيمه ومكوناته سواء في البحوث العلمية القصيرة أو الرسائل العلمية من ماجستير ودكتوراه، إضافة لبعض الإرشادات التوجيهية التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند كتابة الأجزاء الرئيسية من هذا التقرير، وكذلك الأسس العلمية لعملية الاقتباس والتوثيق في البحث العلمي وكيفية كتابة قائمة المراجع.

ويتحدث الفصل الثالث عشر والأخير من الكتاب عن «النشر العلمي للبحوث»، إذ أن نشر الأعمال العلمية والبحثية أمراً مهماً جداً للتقدم العلمي والنهوض بالمجتمعات، كما أن للنشر العلمي أهميته الخاصة لكل من يمارس حياة مهنية علمية، ويتوقف الاعتراف بالباحثين كباحثين على ما ينشرون وما يسهمون به في تقدم العلم. وتتمثل الموضوعات التي يناقشها المؤلف بهذا الفصل في خمسة موضوعات فرعية هي: توضيح أهمية النشر العلمي، وطرق النشر العلمي، وأهداف ومميزات نشر البحوث العلمية في الدوريات، ومعايير ومتطلبات خطوات النشر العلمي للبحوث ■

تنقسم لقسمين هما: المناهج الكمية مثل المنهج المسحي والمنهج التجريبي ومنهج تحليل نتائج الدراسات السابقة أو ما يسمى بمنهج التحليل البعدي، والمناهج الكيفية مثل منهج دراسة الحالة والمنهج التاريخي.

### العينات والأدوات

ثم يستعرض الكتاب في فصله السادس «أسس استخدام العينات في البحث العلمي»، وهو من الموضوعات المهمة في هذا الكتاب؛ لأنه يبين أسلوب جمع البيانات. ويتضمن هذا الفصل ثمانين نقاط هي: تحديد مجتمع الدراسة، وأساليب جمع البيانات، مع التركيز بشكل مكثف على أسلوب المعاينة من حيث المفهوم والخصائص، والمفاهيم والمصطلحات المرتبطة بعملية المعاينة، وأنواع العينات وخطوات إجراء المعاينة، وأنواع العينات الاحتمالية، وغير الاحتمالية، وتحديد حجم العينة المناسب. ويتطرق الكتاب في فصله السابع إلى «اختيار أداة جمع البيانات وتصميمها»، فيناقش ست نقاط أو موضوعات فرعية جادة من الناحية الإجرائية للبحث العلمي، وهي: أنواع ومصادر البيانات، ومفهوم أداة جمع البيانات ومعايير اختيار هذه الأداة، وتصميم وبناء الاستبانة، واختبار كفاءة الاستبانة، ثم يوضح المؤلف مميزات استخدام الاستبانة، وعملية جمع البيانات.

### معالجة البيانات وتحليلها

ويعد استخدام الأسلوب الإحصائي الوسيلة العلمية لمعالجة البيانات وتحليلها بموضوعية والوصول إلى نتائج علمية صحيحة، لذلك يفرد المؤلف الفصل الثامن من ذلك الكتاب عن «معالجة وتجهيز البيانات»، فيتناول أهمية علم الإحصاء وفروعه للباحثين، وعملية معالجة البيانات وتجهيزها تمهيداً لإجراء التحليل الإحصائي، وتتضمن عملية معالجة البيانات فحصها ومراجعتها، وترميزها، وإدخالها للحاسب الآلي، وتنقيتها من القيم الشاذة، وطرق التعامل مع القيم المفقودة، واستكشاف البيانات قبل التحليل الإحصائي؛ بهدف فحص شكل التوزيع للبيانات. فقد أضحى الاعتماد على الإحصاء ضماناً موضوعياً للتوصل لنتائج علمية صحيحة.

ويخصص المؤلف الفصل التاسع «للتحليل الوصفي للبيانات»، وذلك في نوعي البحوث: الكمية، والكيفية. فيستعرض في التحليل الوصفي للبيانات الكمية تنظيم هذه البيانات وعرضها ووصفها بطريقة تجعلها مفهومة، ويشرح الطرق الثلاث المتبعة في هذا الشأن وهي: جدولة البيانات والتي تعني عرضها في جداول، وتمثيل البيانات بيانياً باستخدام بعض الأشكال البيانية، وحساب بعض المقاييس الإحصائية مثل مقاييس النزعة المركزية. وبالنسبة لتحليل البيانات النوعية، فيهتم بتقديم شرح مفصل عن تفسير الأحداث والظواهر الاجتماعية وفهمها بعمق، ومما يجدر ذكره



يرى كثير من خبراء الإعلام، وممارسيه أننا نعيش حالياً عصر الصحافة الإلكترونية التي تحرزيوما بعد يوم تطورا مذهلا في مواقعها، وخدماتها، وتواصلها مما عزز وجودها على الساحة الإعلامية، ووسع دائرة قراءها بين مختلف شرائح المجتمع السعودي، وزاد أعداد متابعيها بشكل كبير خلال الفترة القليلة الماضية لسرعة مواكبتها الأحداث، ومتابعتها لاهتمامات المواطن واحتياجاته، ولتقدمها الجريء لما قد يحدث من تقصير في أداء الأجهزة الحكومية، وتردي الخدمات العامة، ولقدرتها على التأثير في المواطن والمسئول.. لكن هل يمكن أن تصبح الصحافة الإلكترونية السعودية يوماً ما بديلاً عن الصحافة الورقية أم أنها ما تزال في إطار المنافسة فقط؟ وما الذي يميزها؟.. تساؤلات نحاول الإجابة عليها في التحقيق التالي..

تحقيق: سقران الرشيدي

اتسعت دائرة قرائها ومتابعيها لسرعة مواكبتها الأحداث

## الصحف الإلكترونية السعودية.. قصر التجربة ومدى التأثير

40



## ●● د. هاشم عبده هاشم: الصحافة الالكترونية جذبت الكثير من القراء

الذي ينظم ويقتن العمل على محتوى الإنترنت، وجعل التسجيل لدى الوزارة أمراً ملزماً للصحف والمجلات الإلكترونية، مما ساعد على تنظيم مسارات عمل الصحافة الالكترونية. كما تم اختيار عدد من ملاك ورؤساء تحرير صحف الكترونية لتأسيس جمعية الإعلام الالكتروني.

### ثقافة «انشر تظهر»!

وحول الصحف الإلكترونية السعودية وأهمية ما تقدمه، يقول د. فايز الشهري عضو مجلس الشورى وأستاذ الصحافة الإلكترونية: «تفاوتت مستويات الصحف الإلكترونية السعودية فنياً، وتحريرياً ما بين محاولات جادة محدودة لصحف ناجحة تحظى بالمتابعة الكبيرة، والتأثير على الرأي العام، وبين الكثير من عمل الهواة، وكم لا بأس به من اللغو الالكتروني المنثور الذي يديره بعض قليلي الخبرة والعلم». ويضيف: «بناء على هذه المعطيات، يمكن القول إنه لا توجد على مشهد الانترنت السعودي حتى اليوم مؤسسة صحفية الكترونية متكاملة بالمفهوم المهني والعلمي إلا القليل جداً». ومشكلة صحافة الانترنت السعودية - كما يقول د. فايز الشهري - أنها ولدت خارج تقاليد المؤسسات الإعلامية السعودية بتقاليدها - رغم أن البعض يراها ميزة - وبالتالي تبرعم كثير من المتممين لها خارج إطار الصحفيين الدارسين، والممارسين، وهذا بالتالي شكّل ثقافة «انشر

على توفير النصوص الصحفية بشكل الكتروني إلى المستفيدين عبر الاتصال الفوري المباشر. وفي منتصف التسعينيات الميلادية تطورت تقنيات النشر الالكتروني، وارتبطت نشأة الصحف الالكترونية بتوفر أجهزة الحاسب الآلي وتطوره. وتعد صحيفة «هيلزبرغ إيجبلاد» السويدية أول صحيفة تنشر بالكامل على الإنترنت عام ١٩٩٤م. كما تشير بعض المصادر الإعلامية إلى أن الصحافة الالكترونية في العالم شهدت ازدهاراً كبيراً بعد أحداث ١١ سبتمبر؛ إذ استطاعت المواقع الإخبارية الالكترونية أن تنقل الحدث بالكلمة والصوت والصورة بدقة، وسرعة متناهية.

وعربياً، ارتبط ظهور الصحافة الإلكترونية في الوطن العربي بأول موقع الكتروني لصحيفة عربية هي «الشرق الأوسط» اللندنية عام ١٩٩٥م، وتوالى بعد ذلك أعداد المواقع الإلكترونية على الإنترنت لصحف عربية كثيرة. ومحلياً كانت صحيفة الجزيرة عام ٢٠٠٠م أول صحيفة سعودية تنشئ لها موقعاً إلكترونياً يحمل نسختها الورقية. وتوالى بعد ذلك ظهور عدد من المحاولات الإلكترونية السعودية، لكنها كانت متواضعة المستوى لمواقع إخبارية افتقرت المهنية، وتعتمد على النقل من الصحافة الورقية، حتى طورت بعض المواقع السعودية الإلكترونية من إمكانياتها، وكوادرها، وتواجدها على الساحة الإعلامية إدارياً وتحريرياً. واستطاعت خلال سنوات قليلة تأسيس عمل صحفي محترف يقدم الخبر، والمعلومة الصحيحة، ويواكب الحدث بسرعة، ودقة، مما مكنها من جذب الأنظار لاسيما عندما ركزت على طرح القضايا الاجتماعية، والأمنية التي أثارت الرأي العام، كما أثبتت أن متابعة الصحف لم يعد حكراً على النخبة المتعلمة أو الميسورة بل أصبحت متاحة لكافة القراء من مختلف المستويات التعليمية، بما فيهم الفئات الأقل ثقافة، والأقل دخلاً، والتي كانت سابقاً غير مهتمة بالتواصل الإعلامي.

ونتيجة لتزايد الاهتمام بالصحف الإلكترونية والمواقع الإخبارية، وارتفاع عدد قراءها، ومتابعيها قامت وزارة الثقافة والإعلام عام ٢٠١٠م بإصدار نظام المطبوعات والنشر،



## ●● أ. خالد المالك: من المبكر جداً الحكم على الصحافة الالكترونية ومدى تأثيرها

عن ظاهرة الصحافة الالكترونية، أكد عدد من الباحثين والمتخصصين في الإعلام أنها صحف نابضة بالحياة؛ فيها مواجهة مباشرة لتعليقات ورسائل القراء، وتتمتع بالشمولية المختصرة، وهو ما لا يوجد في الصحف الورقية. في حين يرى آخرون أن من أهم التحديات التي تواجه الصحف الالكترونية قضية المصداقية، فكثير من مواقع الإنترنت تفتقد المصداقية، وعدد قليل منها استطاع أن يحافظ على المهنية.

وفي المؤتمر العالمي للصحافة الذي انعقد بمدينة «سيول» بكوريا الجنوبية في دورته عام ٢٠١٢م، أكد عدد من المشاركين، والإعلاميين تدني الإقبال على الصحف المقروءة، وزيادة المتصفحين عبر الانترنت. ومن جانبها

ذكرت دراسة أجرتها شركة «ميكروسوفت» أن العالم سيشهد طباعة آخر صحيفة ورقية في عام ٢٠١٨م على الأقل في الدول المتقدمة.

### البدایات والتنظيم

تذكر بعض المصادر التاريخية أن بداية الصحافة الالكترونية كان في السبعينيات الميلادية، مع ظهور خدمة «الفيديو تكست» على يد مؤسسة British Telecom Authority البريطانية، ثم دخلت بعض المؤسسات الصحفية الأمريكية، وبدأ العمل

التحول إلى الصحافة الإلكترونية مبينا أن عددا من الصحف أصبح لها نسخ الكترونية حيث إن عدداً منها ينشر كامل محتوى الجريدة، والبعض الآخر يحتفظ ببعض المواد. ويوضح د.هاشم عبده هاشم أن أول تحد واجه الصحف المطبوعة هو ظهور التلفاز وهيمنته على اهتمامات الجيل الجديد حتى انتهى بالصحافة إلى مواجهة أكبر لمستقبلها، والمتمثل في المحور الثقافي الذي يدور حول رفض البعض للصحف ومهنية كادرها، ومحور التحديات المجتمعية والمتمثلة في ضغط فئة كبيرة من المجتمع على الصحافة ومطالبتها في المقابل بالانفتاح التام، ومحور التحدي الرقابي المتمثل في غياب المعايير والقواعد المكتوبة والمحددة لتعريف محظورات النشر المستجدة. ويؤكد د.هاشم عبده هاشم على أن التحدي الإلكتروني الذي حول الكثير من القراء إلى الصحافة الإلكترونية أصبح يشكل تهديداً حقيقياً للصحافة المطبوعة؛ وذلك لسهولة الاطلاع عليها عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وتمتعها بسقف أعلى في حرية التداول، ومجانية الدخول إلى أكثر المواقع، وسهولة الاطلاع.

وفي ذات السياق نجد أن الدراسة التي أعدها الباحث سيف بن ناصر المشعلي، من جامعة الإمام محمد بن سعود



### ●● د. فايز الشهري؛

من مزايا صحافة الانترنت السعودية  
أنها ولدت خارج تقاليد المؤسسات  
الإعلامية المعروفة

في هذا الجانب. ويرى أ.الحازمي أن غالبية الصحف الإلكترونية ما تزال تعاني من بعض المشكلات، والعوائق المالية، والإدارية التي تمنع تقدمها بالشكل الصحيح. مؤكداً أن هناك حالياً نماذج متطورة جداً من الصحف الإلكترونية السعودية.

### ال«حتمية» والمصادقية

ومن جانبه يتوقع د.هاشم عبده هاشم نائب رئيس هيئة الصحفيين السعوديين ورئيس تحرير صحيفة «عكاظ» استمرار الصحافة الورقية لعقدين من الزمن، لكنه يؤكد على حتمية

تظهر، التي عمادها: الإشارة، والتقليد، واستسهال النشر دون حساب العواقب؛ ولعل هذا يعود في جزء منه إلى سهولة إنشاء الموقع الإخباري، الذي غالباً ما يظهر مدوياً صاخبا دون رؤية أو رسالة أو حتى نموذج مشروع مهني أو اقتصادي يمكن أن يستمر ويحترم. وهناك من يرى في إنشاء الموقع الإخباري تسلية وتضييع وقت، ولا مانع إن جنى منه بعض المال مقابل خدمات غير إعلامية، أو نتيجة استمرار نشر مواد قد تضر بالمهنة وأخلاقيات العمل الإعلامي- بحسب د.فايز الشهري-.

ويختلف أ.علي الحازمي، المدير العام ورئيس تحرير صحيفة «سبق» الإلكترونية، مع هذه الرؤية وهذا الطرح، مؤكداً على بروز الصحافة الإلكترونية السعودية كمنافس قوي للصحافة الورقية، واستطاعت في وقت قياسي أن تستقطب الكثير من المتابعين والقراء، مما جعل الصحف الورقية تسارع إلى المنافسة وتطور مواقعها الإلكترونية، وتقوم بتزويده بالعديد من الخدمات الإعلامية. ويشير أ.الحازمي إلى أن الصحافة الإلكترونية السعودية أثبتت وجودها في السنوات القليلة الماضية بشكل كبير، وباتت تعمل جنباً إلى جنب مع الصحافة الورقية في نقل الخبر، والمعلومة، والتقرير الصحافي، ومختلف الفنون الصحفية الأخرى وتفوقت







## ● أ. علي الحازمي:

**الصحافة الإلكترونية منافس قوي  
واستقطبت الكثير من المتابعين  
والقراء في وقت قياسي**

الإسلامية، تحت عنوان: «مصادقية الصحافة الإلكترونية»، وهي دراسة ميدانية على عينة من النخب السعودية. أكد الباحث أن من أبرز العوامل التي تحد من دور الصحافة الإلكترونية هي علاقة السلطة بالصحافة، وهي علاقة تتسم بالمرونة، بمعنى أن السلطات السعودية لا تفرض قيوداً على ناشري الأخبار على المواقع الإلكترونية، بل تكفل لهم حرية النشر، مادام الخبر صادقاً خالياً من المبالغ، التي تتسم بها بعض المواقع. وكشفت الدراسة عن أن المواقع الإخبارية الإلكترونية السعودية تتسم بشفافية المصدر، والموضوعية، والدقة، والتشابه مع المصادر الإعلامية ذات المصادقية العالية، والسمعة الجيدة، والعمق، والتهذيب، والمهنية التحريرية، والأنية، والوضوح، والمسئولية الاجتماعية، والعدالة والإنصاف.

### مزاي وعوائق وإثارة

أما رئيس تحرير صحيفة «الجزيرة» أ. خالد المالك فيقول حول ذات الموضوع: «من المبكر جداً الحكم على الصحافة الإلكترونية، ومدى تأثيرها على مستقبل الصحافة الورقية بالنظر إلى أن صحافة الورق لا تزال إلى اليوم سيدة الموقف، وذلك لا ينسبنا ما نراه في جيل الشباب من افتتان بالمواقع الإلكترونية متابعتها والاستفادة مما تزخره من معلومات بسرعة ومهنية عالية رغم حداثة». ويدلي أستاذ الإعلام بجامعة الملك سعود

د. عبدالله باحشوان برأيه في هذه القضية، قائلاً: «رغم الأفق الكبير الذي يتيح العمل على شبكة الإنترنت، إلا أن الصحافة الإلكترونية السعودية ما زالت تواجه بعض ما يعيق تقدمها، ويؤخر إمكاناتها في المنافسة، منها: تصور بعض الصحفيين في المجال الإلكتروني أن بإمكانه إدارة صحيفة إلكترونية بمفرده بعيداً عن العمل الاحترافي والمؤسسي، كما أن هذه الصحافة تعاني من نقص التدريب والمهارات المتخصصة في كيفية إعداد الخبر للنشر، وإرساله عبر التقنية».

ويضيف د. باحشوان: تلجأ الصحف الإلكترونية السعودية أحياناً للإثارة الرخيصة لجذب القارئ. كذلك تسيء اختيار البرمجيات الصحيحة للعمل عليها، مما يؤثر على أرشفة المحتوى، وتصنيف الظهور في محركات البحث. ورغم الكثير من العقبات التي تمنع ظهور الكثير من الصحف بمستويات عالية ومتقدمة، إلا أن هذا -وفقاً لما يبينه د. باحشوان- لا يمنع ظهور العديد من الصحف والمجلات، والمواقع الإلكترونية السعودية جيدة المحتوى، وبعضها حققت تقدماً على بعض الصحف الورقية، ونجحت في استقطاب العديد من الزوار والمتابعين، ولعل أهم مميزات الصحف الإلكترونية السعودية القليلة الناجحة: سرعة الانتشار، وتحقيق سبق الصحفي، والقدرة على متابعة أحداث بعينها ورصد تبعاتها، وتغطيتها بشكل متواصل، مما جذب الملايين من القراء ممن يهتمون بوصول الأخبار السريع إليهم، والتفاعل مباشرة في عملية التحرير من خلال التعليقات. وتبقى الحرية الكاملة -بحسب د. باحشوان- التي يتمتع بها القارئ وال كاتب على الإنترنت من بين أهم مزايا الصحف الإلكترونية، وذلك بخلاف الصحافة الورقية، كذلك مكن انتشار الإنترنت بشكل كبير القراء من قراءة الخبر الذي يريدونه، ومتابعة أي صحيفة وهم في بيوتهم، وكتابة آرائهم حول أي موضوع، ومعرفة آراء غيرهم.

### الأرباح

وذكرت دراسة أجراها د. عبد الواحد إبراهيم بعنوان: «تداعيات صحافة النت» من جامعة الملك فيصل بالدمام، أن الصحافة الإلكترونية

تقدم العديد من المنافذ الربحية لأصحابها، ويزداد دخل الصحيفة طردياً بجودة المحتوى الذي تقدمه، وسلاسة الانتقال في الموقع، وبساطة التصميم، والتعامل الممتاز مع الخبر في النقل والتغطيات. وتؤكد الدراسة على أن أرباح الصحف الإلكترونية السعودية بدأت تتزايد من خدمات الإعلانات التجارية داخل الموقع، ومن تأجير المساحات الإعلانية المتاحة، وخدمات الرعاية للفعاليات، والشراكات الإستراتيجية، وخدمات الاتصال الإخبارية «اشترك الجوال الإخباري»، إضافة إلى العديد من الخدمات الأخرى كـ «استشارات صحافية، والتدريب، والدراسات والإحصاءات».

### المواطن الصحفي

أعزائنا القراء، بالرغم من التنافسية التي تتزايد حدتها يوماً بعد يوم بين نوعي الصحافة: الورقية المطبوع والإلكتروني، إلا أن هناك العديد من الأمور التي يجب التأكيد عليها: أولها أن احتمال اختفاء الصحف الورقية لصالح الإلكترونية أمر لم يحن وقته بعد، بالرغم من تزايد أعداد مستخدمي وجمهور المواقع والصحف الإلكترونية، وهي قضية جدلية أثارت الباحثين والمتخصصين في المجال الإعلامي. أما الأمر الثاني فهو ما يؤكد عليه الخبراء من أن الوقت مازال مبكراً كي نصدر حكماً قاطعاً وصحيحاً على تجربة الصحافة الإلكترونية لدينا، خاصة في ظل ما تعانيه هذه الصحافة وما تواجهه من مشكلات وصعوبات. والأمر الثالث يتمثل في أن هؤلاء الخبراء والباحثين يتفقون على أن للصحافة الإلكترونية مميزات، التي مكنتها من التواجد والتطور باستمرار في السوق الإعلامي، ويكفي أنها خلال هذه الفترة الزمنية القصيرة من عمرها وتواجدها في مجتمعنا السعودي، قد حققت تأثيرات كبيرة في الجمهور، بما يدعونا للتأكيد على أنها حقاً صحافة واعدة ومؤثرة. وبالنسبة للأمر الأخير والأكثر اهتماماً فهو ما يؤكد عليه الواقع من أن الصحافة الإلكترونية أتاحت للمواطن أن يصبح صحافياً، وهي ميزة عصرية تجعلنا نتطلع بشغف لمستقبل هذه الصحافة ■

لا توجد أي دراسات ميدانية بالمملكة تناولتها وقامت بتحليلها؛  
**العوامل المؤثرة على تطوير نشاط**  
**الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية**

يستعرضها / د. أحمد زكريا أحمد



يحظى العمل  
 الخيري باهتمام  
 الجهات الرسمية في  
 معظم دول العالم  
 ويسهم في ذلك أفراد  
 المجتمع المقتدرين؛  
 إذ يرتبط العمل  
 الخيري بشريحة  
 المجتمع ذات الدخل  
 المنخفض، التي أمر  
 الله سبحانه وتعالى  
 بالإحسان إليها.  
 وتقوم الجمعيات  
 الخيرية بهذا الدور،  
 وهو دور فعال ومهم  
 في جميع المجتمعات  
 التي تعمل فيها هذه  
 الجمعيات، ويتمثل  
 عملها في تشجيع  
 أعمال البر والخير  
 وتعميق التكافل  
 الاجتماعي بين  
 أفراد المجتمع.

44

هذه الدراسة بعنوان: «دراسة وتحليل  
 العوامل المؤثرة على نشاط الجمعيات  
 الخيرية في المملكة العربية السعودية:  
 دراسة ميدانية»، والتي يرونها ستسهم في  
 تقديم فوائد مهمة سواء: للمسؤولين عن  
 الجمعيات الخيرية، أو للمتبرعين لها، أو

ماسة لإجراء مزيد من الدراسات حول  
 هذا المجال؛ لمساعدة تلك الجمعيات على  
 ممارسة أعمالها بطريقة مهنية. وهو  
 الأمر الذي تنبه إليه كل من: د. خالد بن  
 منصور الشعيبي، ود. عصام حسن الكوثر،  
 ود. ياسر عبد الحميد الخطيب، فقدّموا

وبالرغم من أن العمل الخيري بدأ في  
 المملكة قبل ٥٠ عاماً، ونظراً لضخامة  
 الدور الذي تقوم به الجمعيات الخيرية  
 وتفرع أعمالها وتعدد أنشطتها وتزايد  
 أعداد المتبرعين لها والمستفيدين من  
 خدماتها، فقد أصبحت هناك حاجة

واليابان تتناسب أعداد تلك المنظمات طردياً مع زيادة الثروة وارتفاع مستوى المعيشة. ويمكن القول أنه بزيادة معدلات الثراء في المجتمع السعودي، فإن التوسع في حجم انتشار المنظمات غير الحكومية أخذ يتزايد بشكل كبير. وتصنف هذه المنظمات إلى ثلاثة أقسام: أولها الجمعيات الخيرية وهي موضوع هذه الدراسة وتعمل في المجالات الإنسانية والخيرية، وثانيها الجمعيات التعاونية التي تعمل في أنشطة متنوعة، وثالثها المؤسسات الاجتماعية والتي تعمل في إقامة مشروعات خيرية ذات صبغة حضارية تخدم المجتمعات العربية والإسلامية والعالمية.

وتبرز الدراسة المراجعة التي قام بها الباحثون للدراسات السابقة خلال الفترة ٢٠٠١-٢٠١٣م، والتي خلصوا منها إلى عدم وجود أي دراسة ميدانية تناولت دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على تطوير نشاط الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية. ثم يسرد الباحثون نتائج الدراسة الميدانية، وذلك وفقاً لسبعة محاور رئيسة هي: خصائص

الربحي وبعضهم يقصدون بها المنظمات الأهلية وبعضهم يرونها عبارة عن القطاع الثالث، كما أنه لا يوجد اتفاق كامل حول المقصود بها؛ حيث توجد صعوبة في تعريف المنظمات غير الربحية. وبصفة عامة فإن الجمعيات الخيرية تصنف ضمن قطاع الخدمات، والخدمة يمكن تعريفها على أنها «نشاط أو منفعة أو إنجاز مقدم من قبل موفر الخدمة للمستفيد منها وهي غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية وأن إنتاجها قد يكون أو لا يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس».

وقد انتشرت المنظمات غير الحكومية بشكل واسع في الدول الغنية أكثر من الدول الفقيرة، وأصبح لها دور بارز في قطاعات التنمية المختلفة. والملاحظ أنه في الدول الغنية كالمملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية

للمستفيدين من خدماتها، أو للباحثين. وذلك في ظل وجود حاجة ملحة لتطوير تلك الجمعيات خاصة مع ظهور الكثير من التحديات التي تواجهها، مما يعوق قدراتها على تطوير أنشطتها. وتتكون هذه الدراسة من: تلخيص، ومقدمة، وجوانبها المنهجية والإجرائية، والإطار النظري لها، ونتائج مراجعة الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الميدانية، وخلاصة الدراسة، وتوصياتها، وهو ما نستعرضه معكم أعزائنا القراء في هذه الدراسة أو الورقة العلمية المهمة...

حدد الباحثون ثلاثة أهداف لإجراء الدراسة: أولها دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على تطوير نشاط الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية، وثانيها معرفة المشاكل والمعوقات التي تواجه هذه الجمعيات، وثالثها تقديم مجموعة من التوصيات تساهم في تفعيل دورها. وأجروا الدراسة على الجمعيات الخيرية العاملة بداخل المملكة فقط، إلا أن عدد الجمعيات التي تجاوزت مع الباحثين بلغ عددها ٩٩ جمعية. فقاموا بجمع البيانات اللازمة منها عن طريق قائمة الاستقصاء باستخدام المقابلات الشخصية.

#### المنظمات غير الحكومية

يوضح الباحثون أن الإطار النظري للدراسة يتمثل في «المنظمات غير الحكومية»، والتي تختلف المسميات التي تطلق عليها: فبعض الباحثين والخبراء والممارسين يطلقون عليها القطاع غير







مجتمع الدراسة، والأفراد والجهات التي تقدم التبرعات للجمعيات الخيرية، ومجالات نشاط هذه الجمعيات، والجهات المستفيدة منها، والترتيب التنازلي لعناصر تطوير نشاط الجمعيات الخيرية، والعوامل المؤثرة على تطوير هذا النشاط، والمشكلات والصعوبات التي تواجه تلك الجمعيات.

#### النتائج

ويستعرض الباحثون بعد ذلك النتائج التي توصلوا إليها بالتفصيل، فيوضحون أن الشريحة الأكبر

● الاهتمام بتحديث النظم المالية والإدارية للجمعيات الخيرية وتوفير قواعد بيانات شاملة لها

من الجمعيات الخيرية التي أجريت عليها الدراسة (بنسبة ٤٦،٤٦٪)، تم إنشاؤها خلال فترة الطفرة البترولية ١٤٠٠هـ - إلى ما قبل ١٤١٠هـ؛ كنتيجة للنهضة الاقتصادية التي شهدتها المملكة في شتى المجالات، كذلك فإن الشريحة الأكبر من هذه الجمعيات (بنسبة ٣٣،٤٪)، تعتمد على العمالة المنتظمة التي يزيد عدد موظفيها عن ٣٠ فرداً، بينما اتضح فيما يتعلق بالعمالة المتطوعة أن الشريحة الأكبر من الجمعيات نفسها (بنسبة ٣١،٣٪) يقل عددها عن ١٠ أفراد، وأن هناك شريحة من الجمعيات الخيرية (بنسبة ٢٢،٢٪) تمارس نشاطها بدون مساعدة المتطوعين، كما أن الشريحة الأكبر منها (بنسبة ٧٤،٧٪) يقتصر نشاطها على المدينة أو القرية الموجودة فيها الجمعية، وتمثل التبرعات أهم مصادر التمويل للجمعيات (بنسبة ٩٥،٩٪)، وأن حجم مواردها المالية في شريحتها الكبرى تتجاوز ٢ مليون ريال سنوياً.

وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الأساليب استخداماً للحصول على التبرعات لتلك الجمعيات هي: الزيارات الشخصية

التميزة للعمل  
التطوعي، ويرون  
في هذا الصدد  
أهمية تعزيز دور  
الأسرة في العمل  
التطوعي وعلى

## ●● التأكيد على تبني الجمعيات الخيرية سياسة «الاحتفاظ بالمتبرع مدى الحياة» بتطبيق «مفهوم الاقتراب»

وجه الخصوص دور المرأة. وقيام الجمعيات الخيرية بدعم مجالس إداراتها بكفاءات متميزة تحمل فكرياً وثقافياً وقادراً على مواجهة التحديات الكبيرة التي تواجه العمل الخيري، وأن تقوم الجمعيات أيضاً بتحديث نظمها الإدارية والمالية، وأن تهتم بالتخطيط وتوفير قاعدة بيانات شاملة؛ حتى تكتسب احترام وثقة جميع المتعاملين معها. ويوصي الباحثون أيضاً بأهمية أن تسعى وزارة الشؤون الاجتماعية إلى تطوير النظم الحالية وصياغة قوانين جديدة، ويوصون بأن تتعامل الجمعيات مع كافة الجهات بمزيد من الشفافية والإفصاح الدوري عن أسلوب أدائها ومصادر أموالها ومجالات صرفها.

وتوصي الدراسة بتطوير أساليب حديثة لجمع التبرعات، بحيث يفعل فيها عنصر «سرية العمل الخيري»: كالجوال والانترنت، وضرورة تبني الجمعيات الخيرية سياسة «الاحتفاظ بالمُتبرع مدى الحياة»، وإنشاء مركز لإدارة المنظمات غير الحكومية (غير الربحية) في الجامعات السعودية أسوة بما هو قائم في الجامعات العالمية، وتشجيع الباحثين على إجراء مزيد من الدراسات المكتبية والميدانية في مجال الأعمال التطوعية، وحث الجامعات على الاهتمام بالدراسات العلمية في كافة المجالات التي تهم الجمعيات الخيرية، ويقترح إنشاء كرسي علمي في هذا المجال ■

(مثل: كفاءة الأيتام، والأرامل، ورعاية المسنين والمعوقين) تأتي في مقدمة مجالات الأنشطة والبرامج التي تركز

عليها الجمعيات الخيرية، يليها إقامة المشروعات التدريبية أو التأهيلية، بينما يتراجع الاهتمام إلى حد كبير بمشاريع القوافل الدعوية وبناء المساجد. وتبين أن الشريحة الأكبر من المستفيدين من خدمات الجمعيات هم من الأفراد والأسر، وأن تلك الجمعيات لا تقدم خدماتها إطلاقاً لأكثر من ٥٠٠٠ جهة.

ويبرز الباحثون أن من بين أهم النتائج التي توصلوا إليها هو تقديم تسعة عوامل؛ لتطوير نشاط الجمعيات الخيرية، وفي مقدمتها: مواجهة التحديات التي تواجهها هذه الجمعيات، وزيادة وعي المجتمع، وشفافية الجمعيات، وتذليل القيود على التبرعات، والاهتمام بتدريب العاملين وتحفيزهم، وزيادة الموارد المالية للجمعيات الخيرية، وتطوير النظم المالية والإدارية، وزيادة الإشراف الحكومي. وأظهرت الدراسة أن أهم المشاكل التي تواجهها الجمعيات تأتي في قدمتها: عدم كفاية الموارد المالية وعجزها عن الوفاء بالتزاماتها، وعدم وجود كوادر مؤهلة تقوم بأعمال الجمعيات.

### التوصيات

وقد صاغ الباحثون في ختام دراستهم عدداً من التوصيات المهمة، والتي يرونها مهمة لتطوير عمل الجمعيات الخيرية بالملكة؛ فيؤكدون على ضرورة البحث عن أساليب مبتكرة لاستقطاب الكفاءات

وتوجيه الخطابات الشخصية للمتبرعين والاشتراكات أو رسوم العضوية، وأثبتت الدراسة أن أقل من ١٠٠ شركة تمثل المصدر الأساسي لتمويل النسبة الأكبر من الجمعيات الخيرية (بنسبة ٦١,٩٪)، بينما يتم الاعتماد على عدد أكبر من الأفراد قد يصل إلى ٥٠ فرداً لتمويل غالبية الجمعيات. وهذا يعني أن تركيز معظم هذه الجمعيات على عدد محدود من الشركات يمكن أن يمثل مصدراً أساسياً لتمويلها، بينما التركيز على الأفراد يتطلب توسيع قاعدة المتبرعين بدرجة أكبر. وأكد الباحثون في دراستهم على أن مشاريع الرعاية الاجتماعية





## الجزيرة تنوه عن العدد ١١٢ من «التنمية الإدارية»

تحت عنوان: «مجلة «التنمية الإدارية» تفتح تحقيقاً عن إحدى صور الفساد الإداري .. وتتساءل: «حلال الحكومة» .. هل لا يزال مائدة مستبحة في نظر البعض؟» نشرت جريدة الجزيرة في عددها الصادر يوم الثلاثاء ٦ صفر ١٤٣٥هـ، خبراً عن صدور العدد رقم ١١٣ من مجلة التنمية الإدارية، واستعرضت أهم المواضيع المنشورة في العدد، ومن أبرزها قضية: المركزية في الإدارة واتخاذ القرارات، وتداعياتها على بيئة العمل ومساراته. كما ألقى الضوء على تحقيق العدد حول استغلال مقتنيات وموارد الوظيفة الحكومية للأغراض الشخصية، وأشارت إلى لقاء العدد مع الخبير الأمريكي الدولي «ديفيد أزيورن» المتخصص في مجال الإدارة الاستراتيجية. بالإضافة إلى أهم ما تضمنه العدد من أبواب وزوايا ومقالات.





## شعوذة التدريب

حضرت إلى مكتبي إحدى المتدربات كضيفة فقط مع إحدى قريباتي التي كانت تتلقى دورة تدريبية في ذات الوقت .. وبما إنهما كانتا زميلتين في نفس الدورة التدريبية ، فقد أصرت قريبتني أن تمنحني فرصة التعرف عليها وعلى قدراتها الخرافية ، حسب وجهة نظر قريبتني طبعاً .. كانت المتدربة سعيدة بمعارفها أو تلك التي كانت تطلق عليها معارف .. تتباهى وتتحدى أنها لا تخطئ التخمين مطلقاً .. فهي قادرة على أن تعرف الكثير عنك وعن شخصيتك دون أن تتكلم . فتفخر كونها تلقت دورات تدريبية من جهات مختلفة .. طبعاً «معهد الإدارة ليس من ضمنها» وكيف تتعرف على الشخصية من خلال خطه، وكيف تتعرف على شخصية من أمامها من خلال النظر إلى التوقيع فقط . وهي بذات الوقت تعقد دورات تدريبية خاصة لتعليم الآخرين هذا الفن الاستثنائي .. على الرغم من أنني لم احتف بتلك المهارات التي ذكرتها .. سألتها فقط .. ماذا يمكنها أن تعرف من خلال خطي .. قالت الكثير !! كتبت بعض الجمل على ورقة وأعطيتها لها وقلت فقط أخبريني الكثير الذي تعرفين من خلال خطي .. قالت تحبين القراءة والكتابة .. وتحبين الاستماع للآخرين .. كما أن لديك ألماً في أقدامك وخاصة الجهة اليمينية ..

صمت للحظات ثم قلت : لنفترض جدلاً أن كل مذكرت عني على بساطته صحيح مئة بالمائة .. فهل ترين أنه مهما للدرجة التي بالإمكان أن يفيدني بشئ على الصعيد الشخصي أو النفسي ؟؟

توقفت عند منطلق الترويج لهذا النوع من الدورات التدريبية، أو لنقل «الشعوذة التدريبية» .. لماذا تلقى هذا الرواج من الناس؟ ولم يشغلون أنفسهم بمعرفة هذا النوع من الفن الهامشي جداً وعديم النفع أيضاً .. مالذي يعود على متدرب حين يستطيع أن يتطلع إلى خط شخص ويعلم أن لديه ألماً في بطنه في جهة اليسار ؟؟ إذا كان الآخر يعرف مسبقاً أن لديه ألماً في الأقدام أو في البطن أو في جهة أخرى من جسده .. إذن ماهي الإضافة التي تعود عليه؟

أيضاً حين يعرف عن ذاته أن لديه فن الاصغاء أو ليس لديه فن الاصغاء .. أنه إنسان قارئ أولاً يجب القراءة أو انه إنسان ملول أولاً .. ماقيمة هذه المعلومات؟ ما أهميتها ؟؟

كيف راجت هذه الدورات التدريبية؟، وكيف أصبح لها هذا الجذب لتستقطب اهتمامات الناس بصفة عامة فيقتطعوا جزءاً من وقتهم ومالهم للحصول عليها . أهو الانبهار بالجديد؟ حيث أن لدى الأغلبية من الناس تشوقاً هائلاً للحصول على أي شئ جديد يستطيعون أن يباهوا به ويمنحوا أنفسهم شيئاً من التسويق للذات، بتقديم أنفسهم للآخرين على أنهم أناس متفردون ، يملكون معارف خاصة أو استثنائية وبالتالي هم مختلفون .. أهى الرغبة والفضول للتعرف على الآخرين حتى لو كانت تلك المعرفة تقتصر على أن تعلم أن أقدامهم تؤلمهم مثلاً .

لست أعرف دوافعهم بالضبط للبحث عن هذا النوع من المعارف أو التدريب .. إلا أنني مقتنعة أن هذه المعارف ليست إلا كفراغ لا يقود لشئ .. فلا هو يسهم بتطوير الشخص ، ولا بناء ثقته بنفسه .. ولا هو يصقل مهارة ذات قيمة تساعد ليكون أفضل .. إنها ليست إلا وهماً يقود لوهم .. والباحثون عنها هم مجرد لاهثون خلف اللاشئ ، وخلف فقاعات صابون تتلاشى وتنتهي بمرور وقت قصير وكأنها لم تكن موجودة أصلاً ..

أحترم كل من يبحث عن التفرد أو التميز ولكن على هذا الباحث أن يسلك الطرق الحقيقية .. والأساليب الواعية للوصول إلى مبتغاة .. وأن يبتعد تماماً عن فن الشعوذة هذا الذي لا يجني من ورائه سوى استغلال البسطاء وبيعهم الوهم والخرافه ■

أ. فضيلة الرئيس\*

أحترم كل

من يبحث عن

التفرد أو التميز

ولكن على

هذا الباحث أن

يسلك الطرق

الحقيقية ..

والأساليب

الواعية

ل للوصول إلى

مبتغاة

الجزيرة

ALJAZIRAH

تبادل معهام ...



دفعه الزبادي  
@ziadi\_toon

الوطن



50

العدد ١١٣ - المزمع - ٥٣٥ هـ

## من يستحق البدل؟

هل أنت نادر؟.. أتساءل هنا عن العمل الذي تقدمه والذي يرتبط بالتخصص الذي تحمله!.. نعم يا صديقي الموظف.. يا من تحمل درجة علمية في تخصص نادر.. هناك بدل مالي يكافئ هذه الميزة التي تنفرد بها عن حملة تخصصات أخرى تتكاثر أعدادهم يوماً بعد يوم!

شيء مفرح أن يقدر أصحاب التخصصات النادرة ويعطوا من الامتيازات مقابل ذلك الطلب المتعاظم عليهم.. إذاً.. هي (قاعدة العرض والطلب) ترتفع بقيمة هؤلاء عن نظرائهم من حملة الدرجات العلمية في المجالات الأخرى.. فمن (الندرة) جاء قانون العرض والطلب، اللذان يقوم عليهما علم الاقتصاد، ولكن تبقى الإشكالية في التطبيق.. في مجال العمل وخاصة الحكومي منه.. فما تزال المعايير التي تقاس عليها الندرة (شكلية)، ولن أقول (كمية) على اعتبار أن الكم هو المعيار الأول للتفضيل، ولكن من العدل أن نتساءل بعد عن (القيمة النوعية) التي يقدمها المصطفى أو المجتبي الممنوح وسام الندرة ومكافأته المالية!

إنني - وبكل بساطة - أتساءل عن أثر التخصص النادر في العمل.. ولأن مبدأ التخصص، والذي يجب أن يوزع العمل على أساسه، بات هو الآخر (إشكالية)؛ فلن يكون غريباً أن تجد كثيرين يؤدون أعمالاً تبتعد عن تخصصهم العام ولا تسأل - يا صاحبي - عن بعدها عن تخصصهم الدقيق!

أنا لست ضد منح بدل الندرة، ولكنني أتساءل هل الحكمة بالعدد أم بالأثر؟.. فعلى من منح هؤلاء، وحرر أولئك، أن يجيبوا على تساؤلي بالمنطق.. وقبل أن يجيبوا، عليهم أن يخبرونا إن كانت نتيجة البحث عن إجابة منطقية سيتبعها تغيير منطقي في قرار المنح والمنع، أم أن الأمور ستسير على طريقة (الأنظمة المقدسة) التي لا تقبل التغيير؟!

ومن أشكال البدلات التي باتت تصرف على حسب (المزاج) - ولا أحد يسأل فيها عن (المعيار) - بدل الحاسب الآلي!.. إن هذا البدل - يا سادة - يزيد من حيرتي؛ لأن المتخصصين فيه تتزايد أعدادهم يوماً بعد يوم، حتى وصل الأمر إلى عدم وجود وظائف كافية لاستيعابهم، ومع ذلك بات هذا البدل يعطى في بعض الجهات الإدارية والتعليمية لكل من يضرب على لوحة المفاتيح، حتى ولو كان هذا ب (أصبع واحد).. فيما يحرم آخرون متخصصون في تطبيقاته، وتمثل أساساً تقوم عليه أعمالهم في التدريب والاستشارات.. ولا تكاد عيونهم ترتاح من النظر إلى الشاشة!.. أوليس هؤلاء هم أكثر من يستحقونه؛ لاعتبارات القيمة الممنوحة للعمل ولا اعتبارات الضرر!

أما في التعليم - هذا الأساس الذي تقوم عليه التنمية ولا بد أن يكون (متيناً) - فإنني أتساءل: هل يعقل أن كل من يحملون درجة الدكتوراة في التعليم ليسوا نادرين وترتيبنا في تقرير التنافسية العالمية الأخير - في مجال التعليم - الثالث والخمسين بعد المئة؟!

أجزم بأن الحاجة إلى متخصصين في مجال التعليم والتدريب - من حملة الدرجات العليا - تتعاظم، ليس فقط لسد الفجوة الواضحة في التعليم العالي، بل ليزاولوا التدريس في التعليم العام كما هو الحال في الدول المتقدمة، التي تهتم كثيراً بأن يتواجد هؤلاء بشكل كبير في المدارس وخاصة في المراحل التعليمية المبكرة ■



د. محمد محمد باجنيد \*

الحاجة إلى  
متخصصين  
في مجال التعليم  
والتدريب - من  
حملة الدرجات  
العليا - تتعاظم،  
ليس فقط  
لسد الفجوة  
الواضحة في  
التعليم العالي،  
بل ليزاولوا  
التدريس في  
التعليم العام كما  
هو الحال  
في الدول  
المتقدمة



صفحة تعنى برصد  
أبرز ما صدر من الكتب  
الإدارية الحديثة  
لتقدم وعياً متجدداً  
لتعزيز الثقافة الإدارية  
من خلال العطاءات  
المتميزة. ويتم إعداد  
الصفحة بالتعاون مع  
الإدارة العامة للمكتبات  
بمعهد الإدارة العامة .

متابعة لتتقران الرتيدي

## التسويق الدولي.

المؤلف: أ. رائف محمد عبد ربه.

الناشر: الجنادرية للنشر والتوزيع- دار يافا العلمية للنشر

والتوزيع - عمان - الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٣م

يتطرق الكتاب إلى موضوع التسويق كأحد أهم العلوم الحديثة، وعلاقته بالاقتصاد «الديناميكي» الذي يحرك رغبات وتطلعات المستهلكين وأذواقهم، ويدرس سلوكهم من أجل تحقيق تطلعات المنتجين.



## فاعلية مهارات التفاوض مع جنسيات

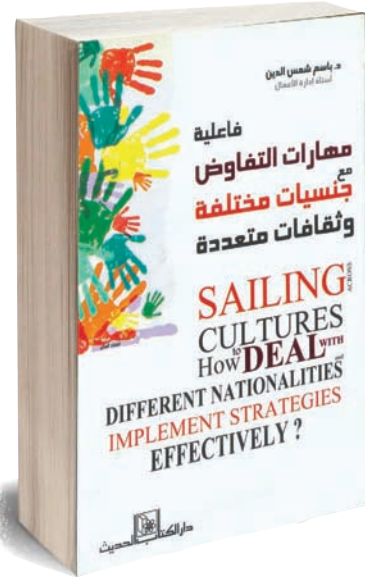
مختلفة وثقافات متعددة.

المؤلف: د. باسم شمس الدين.

الناشر: دار الكتاب الحديث- القاهرة- مصر.

سنة النشر: ٢٠١٣م

يبحث الكتاب في الفاعلية في التفاوض متعدد الثقافات، وكيفية تعزيز الجوانب الإيجابية في الاجتماعات، واللقاءات التي تضمن جنسيات مختلفة للحصول على أفضل نتائج ممكنة.



## التقويم الذاتي.

المؤلف: د. حسناء الديب.

الناشر: مؤسسة حورس الدولية للنشر

والتوزيع- الإسكندرية- مصر

سنة النشر: ٢٠١٣م

يركز الكتاب على أثر التقويم الذاتي في التحصيل المعرفي، وزيادة فاعلية التعلم عبر تحفيز المتدربين والدارسين في مختلف الحقول لتقويم الأداء بشكل موضوعي.



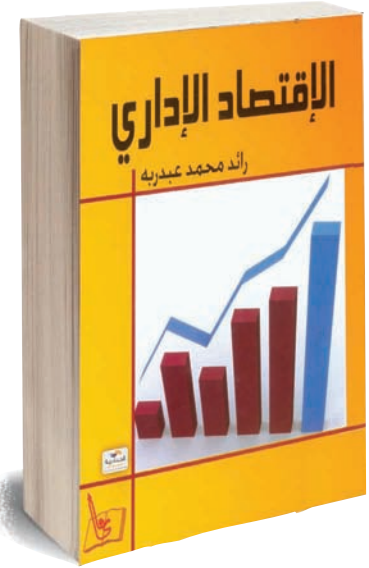
### الاقتصاد الإداري.

المؤلف: أ. رائد عبد ربه.

الناشر: الجندرية للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٣م

يتحدث الكتاب عن الاقتصاد الذي يهتم الفئات العليا من الإدارة، ويختص بتحليل المعطيات الإدارية، والتسويقية، والتحليلية، والمالية لخدمة أهداف الشركات وتطلعاتها.



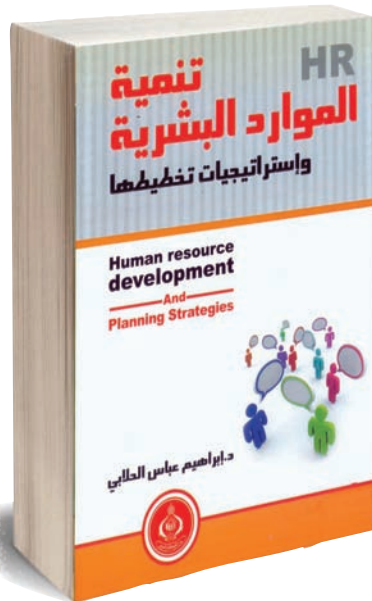
### تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها.

المؤلف: د. عباس الحلبي.

الناشر: دار الفكر العربي- القاهرة - مصر.

سنة النشر: ٢٠١٣م

يتناول المؤلف التنمية البشرية كأهم ثروات الأمم المتقدمة، وأساليب التخطيط الاستراتيجي، وبرامج التنمية لتعزيز هذه الثروات، مستعرضاً تجربة اليابان الناجحة في هذا الجانب.



### التنمية المهنية للمعلم.

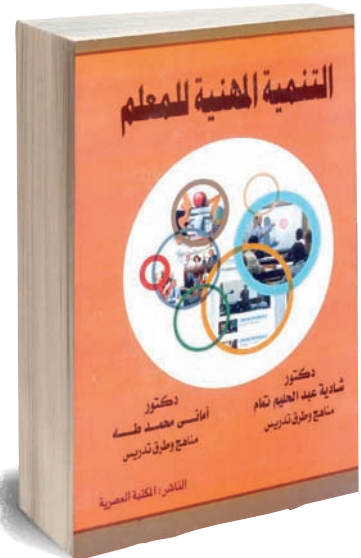
المؤلفان: د. شادية تمام - د. أماني طه.

الناشر: عمادة البحث العلمي بجامعة الامام محمد بن

سعود - الرياض - السعودية.

سنة النشر: ٢٠١٣م

يتحدث الكتاب عن مناهج البحث العلمي وطرقه، وأساليبه المطبقة في دراسة فصول تعليم اللغة الثانية بطريقة تتسم بالشمولية والوضوح والإيجاز والاهتمام بالخطاب الصفي بكافة إشكالاته.



## المنصب الإداري والتأثير الوظيفي

هناك جيل لم يألف الحياة بدون سائق وعاملة منزلية. في السابق كان الصغير في الأسرة يستوعب استيعاباً كاملاً لماذا أنجبته والداه؛ ليساعدهما في أعمال المنزل ثم خارج المنزل ثم يكبد على المنزل. حالياً، هناك من يشعر بالكثير من عدم الاطمئنان عند الحديث عن تقنين استقدام العمالة، وكأنك سترمي به إلى المجهول. بدايةً، وحتى أكون واضحاً، فليس متصوراً الاستغناء عن العمالة الوافدة، وهذا سيبقى صحيحاً للمستقبل المنظور، والسبب أننا بنينا اقتصاداً كلمة السرفيه «العمالة الوافدة»: فهو يعتمد هيكلياً على عمالة كثيفة ورخيصة، مما يتطلب منا العمل سنوات طويلاً لإعادة هيكلة كل ذلك ليعتمد اقتصادنا على عمالة محدودة وعلى كثافة رأس المال.

الاقتصاديون في هذا البلد «تخشبت ألسنتهم» وهم يتحدثون منذ عقود عن أهمية الابتعاد عن «مطب» الدخول في أي أنشطة اقتصادية تتطلب كثافة في العمالة، نعم قد تنطوي على مكاسب لكنها ليست لنا فنحن لا نملك الموارد البشرية اللازمة، لكننا تورطنا بدخول هذا المأزق من أوسع الأبواب. المطلوب الآن الخروج منه، بأن: ١- نعيد برمجة أجندتنا التنموية برمجة واقعية بأننا بلد شحيح في موارده البشرية، ٢- نتجنب إهدار طاقاتنا البشرية المواطنة في أعمال هامشية، ٣- نعلم مواردها البشرية أفضل تعليم وندريبها أفضل تدريب ونؤهلها ونعيد تأهيلها لتدعم اقتصاداً مبنياً على المعرفة والتنافسية، ٤- نعد أبناءنا وبناتنا لأعلى الوظائف «قيمة»، والقيمة هنا لا تعني المنصب الإداري بل التأثير الوظيفي، بمعنى أن يكون الشاب «عوداً في حزمة» وليس أفضل من في الحزمة. وعلى صلة، فلا مفر من إعادة هندسة ما نقوم به من أعمال ووظائف في القطاعين الحكومي والخاص بهدف الترشيح في استخدام مواردنا البشرية حفاظاً عليها من جهة وحتى لا نستقدم من الخارج إلا بقدر الحاجة والاضطرار. وقد يقول قائل: لما التضيق على الذات؟ هو ليس تضيقاً بل منعاً من هدر أموالنا لاستقدام ملايين العمالة فقط من أجل صف طابوق و«خذ شاهي.. وهات شاهي» وهات ماي.. ونظف سيارتي.. وبعدين نظف الحديقة».

قد لا أكون مبالغاً إن قلت إن بلدنا تطفو على بحيرتين؛ الأولى نفط، والثانية ملايين من العمالة الوافدة، وإلا ما الذي ننتجه لكي يستوجب استقدام كل هذه الملايين من العمالة؟ أعظم ما لدينا من صناعات وهي النفط والغاز والبتروكيماويات والبلاستيك لا تتطلب مجتمعة أكثر من بضعة مئات من الآلاف. أكرر، ليس مطروحاً الاستغناء عن الاستقدام، لكن مهم أن نفكر ملياً: أننا مع العمالة الوافدة نستورد الاعتماد على الغير، ونستورد التضخم، ونستورد ريادةيين ينافسون أبناءنا بلا هوادة. إذاً، علينا أن نستخدم الاستقدام بتقنين، وإلا فإننا نهدر المال ومعه فرصة ثمينة أن نعتمد على أبنائنا ليتعلموا ويكتسبوا المهارة ويراكموا الخبرة وينقلوها لأبنائهم وبذلك نصبح اقتصاداً صناعياً، ولن نصبح اقتصاداً صناعياً باستيراد العمالة والمكائن ■



د. احسان بو حليقة \*

لا مفر من  
إعادة هندسة  
ما نقوم به من  
أعمال ووظائف  
في القطاعين  
الحكومي  
والخاص بهدف  
الترشيح في  
استخدام  
مواردنا  
البشرية حفاظاً  
عليها



#### هذا الكتاب:

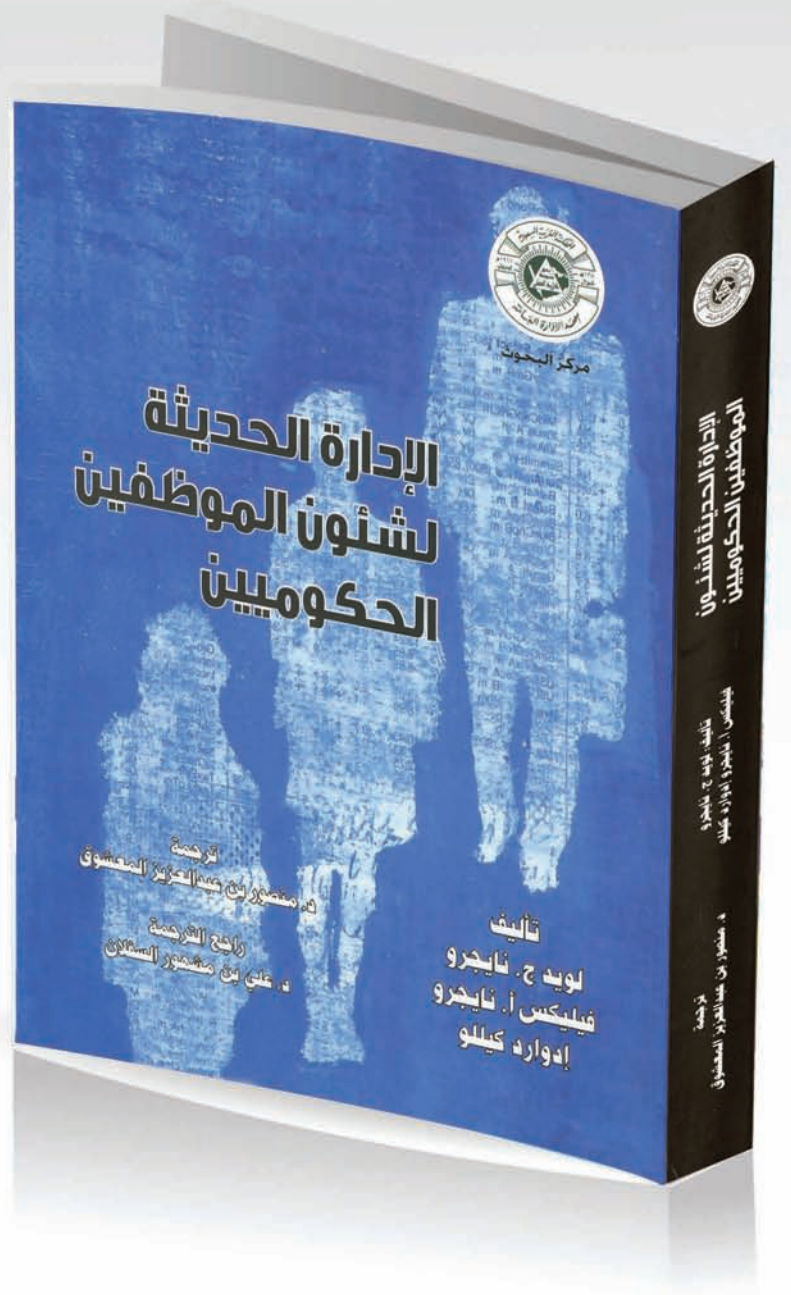
يقدم عرضاً لتطور إدارة شؤون الموظفين ومعالجة سياساتهم في حكومات الولايات المتحدة الأمريكية والقضايا والتحديات التي تواجه العاملين في هذا المجال، وبين الكتاب في أجزاء كثيرة منه أثر اللامركزية والتفويض في شؤون الموظفين وتأمين حقوق الموظفين القانونية في جعل الجهاز الحكومي أكثر حساسية واستجابة لاحتياجات المواطن من حيث كفاءة الخدمة وكثافة الإنتاج وقلة التكلفة، كما يتطرق الكتاب إلى تعدد الخدمات الاجتماعية للموظفين بالولايات المتحدة الأمريكية والتي تعد إدارة شؤون الموظفين مسئولة عنها مثل: الإجازات بأنواعها، العناية بالأسرة وكبار السن والطفل والمعوقين والمرأة.

ويجيب الكتاب بأهم ما من الإصلاح الإداري الذي يدعم تطوير إدارة شؤون الموظفين في مجال الاستقطاب والاختيار والدوام المرن والرواتب وتصنيف وتسيير الوظائف وتقويم الأداء ومواقع العمل المرنة.

ويشير الكتاب موضوعاً مهماً وهو إعادة النظر في تصنيف الوظائف والمرتبات؛ وذلك للتطور الذي اعتزى الأعمال الحكومية وإستراتيجيات تنفيذها ومتابعتها.

ردمك: ٩٧٨-٩٩١-٠١٤٠٢٠٢٠٩

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٢٢هـ



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

# التنمية الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ٨١ - ربيع الآخر ١٤٣٦ هـ / مارس ٢٠١٥ م



د. الشافعي  
الوطن يعيش فرحة كبرى  
بمعدن قاتل الأعداء

خادم الحرمين الشريفين :  
الرؤية الشاملة لإدارة التنمية

## التنمية الإدارية



الأمير سلمان  
يرعى للسنة العاشرة احتفال  
المعهد بيوم الخريج والوظيفة

## التنمية الإدارية



د. فلاح السنخاوي في الدعوة لفر  
المساواة والشفافية  
اعلان مهمان في  
نجاح قياس الأداء

إدارات العلاقات العامة  
بين الدور الحيوي والنظرة النهمية



## التنمية الإدارية

سمير المقرن..  
و فاجعة الرحيل

الوزير د. بدر بن عبد الله آل سعود  
مدير عام مركز المعلومات الوطني  
نسعى لتحقيق مبدأ خدمة  
المواطن لنفسه إلكترونياً

الموروث الاجتماعي  
والتقاضي السلبي..  
قيد يكبل الإدارة

## التنمية الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ٨٠ - ربيع الثاني ١٤٣٥ هـ / مايو ٢٠١٤ م



د. الشافعي مدير عام  
معهد الإدارة العامة

أيام القمة  
بين «تسويق» الخريجين  
وقلة عروض التوظيف

التأهلات الشخصية  
بمفهوم عمري للحصول على الوظيفة



مجلة

التنمية الإدارية..

نحو إعلام

متخصص



# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١١٤ - صفر - ١٤٣٥ هـ

## إدارة التغيير الحكومي.. عثرات الفشل وخطوات النجاح



مقاطع «اليوتيوب».. صحافة مواطن  
ومنبراً إعلامياً لمن لا منبر له

فيصل بن معمر لـ «التنمية الإدارية»:

مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني يسعى  
لأن يكون الحوار أسلوب حياة في المجتمع





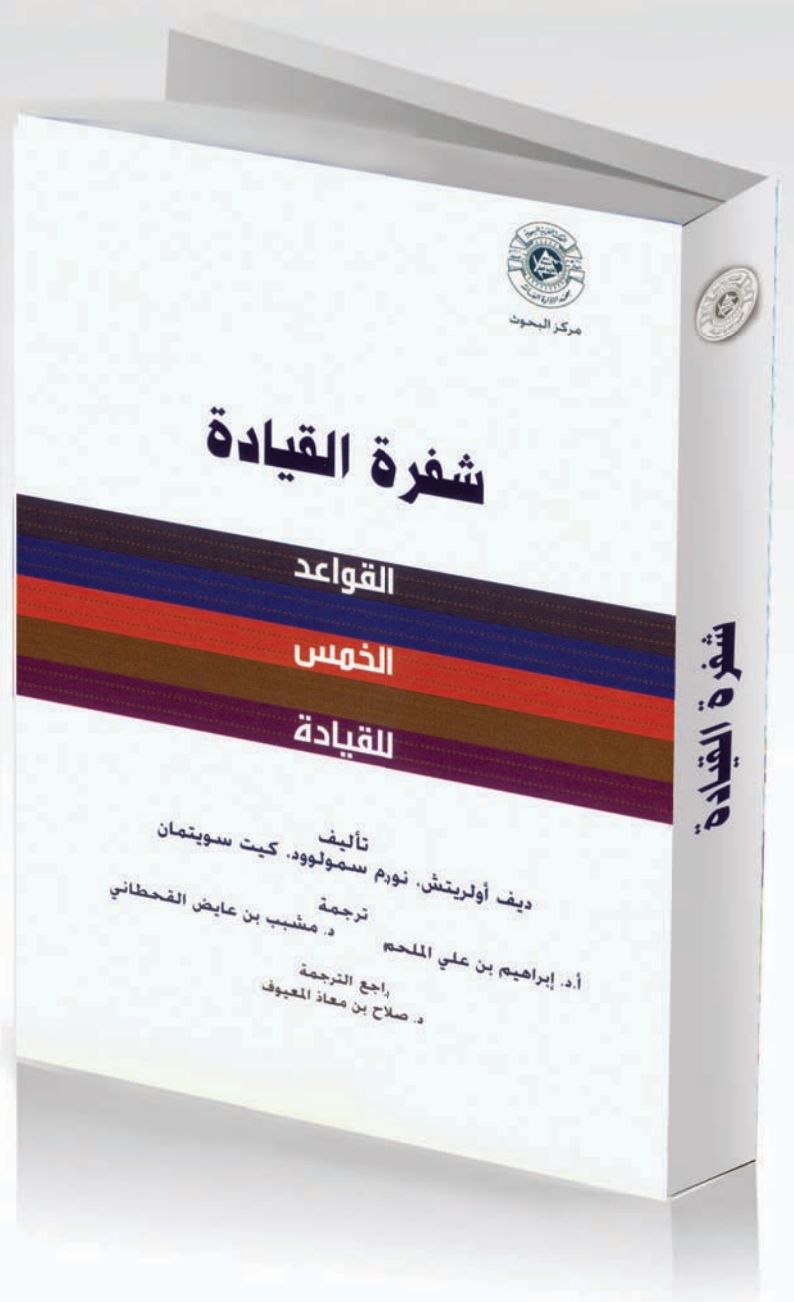
#### هذا الكتاب:

لا ينكر أحد أهمية القيادة. ورغم أن القيادة وصنع القائد مسألة مهمة. فإنه من الصعوبة أن نجد تلك الإجابة الحاسمة عن مثل هذا التساؤل البسيط والمجرب (ما مقومات القائد الفعال؟).

ومن هنا فهذا الكتاب يحاول القيام بما هو غير محتمل إن لم يكن المستحيل. وبعبارة موجزة فإن الكتاب يسعى إلى تحديد الأطر والأدوات والعمليات والدراسات الخاصة بالقيادة بغية الوقوف على القواعد الجوهرية التي تحكم تصرفات القادة العظام. رغم بقينا أن هناك خدبات سنواجهها عند وضع هذا البناء المعرفي الهائل الذي لم يتبلور رغم الكم الكبير من الدراسات والبحوث في هذا المجال.

إن تحديد تلك القواعد الجوهرية الأساسية للقيادة يفيد في تحقيق هدفين هما: تعزيز الممارسة القيادية ومساعدة القادة على بلوغ مستوى قيادي أفضل. وفي الوقت نفسه مساعدة أولئك المسؤولين عن تطوير القيادة في منظماتهم.

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٣٥هـ



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



## متابعات

6

معالي مدير عام المعهد يزور معهد  
الإدارة العامة بعمان والمنظمة  
العربية للتنمية الإدارية

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

رمد:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠

9

## لقاء

24



معالي أ. فيصل بن عبد الرحمن بن معمر  
مركز الملك عبد العزيز للحوار  
الوطني يسعى لأن يكون الحوار  
أسلوب حياة في المجتمع



معالي مدير عام معهد الإدارة العامة  
يزور دارة الملك عبد العزيز  
ويشيد بدورها الوطني والعلمي



طبعت بمطابع  
معهد الإدارة العامة



## التنمية الإدارية

### رئيس التحرير:

أ. عبد الله بن متعب السميح  
مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام  
هاتف: ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس: ٤٧٤٥٠٢٢  
osamia@ipa.edu.sa

### مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشيد  
هاتف: ٤٧٤٥٠٣٩ - rashidis@ipa.edu.sa

### هيئة التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق  
هاتف: ٤٧٤٥٠٣٢ - hadlaqa@ipa.edu.sa

### د. أحمد زكريا أحمد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٤ - mohameda@ipa.edu.sa

### د. محمد بن محمد باجيد

فرع المنطقة الشرقية  
هاتف: ٨٣٥٢ - ٠١٣/٨٢٦٨٣٠٠ التحويلة  
mbajunaid@ipa.edu.sa

### أ. محمد بن زويد العتيبي

فرع منطقة مكة المكرمة  
هاتف: ٨٣١٥ - ٠١٢/٦٣١٥٥٦٦ التحويلة  
otaibmh@ipa.edu.sa

### أ. إلهام بنت عبد اللطيف الناصر

الفرع النسوي  
هاتف: ٤٧٤٥٨٧٧ - elhamn@ipa.edi.sa

### سكرتير التحرير:

أ. نايف بن عبد العزيز الحسين  
هاتف: ٤٧٤٥٠٣١ - hossainn@ipa.edu.sa

### الإخراج الفني:

أ. صلاح الدين وديدي  
هاتف: ٤٧٤٥٥٦٤ - wadidis@ipa.edu.sa

## الافتتاحية

أعزائنا القراء، أنتم على موعد مع مجلّتكم «التنمية الإدارية»، الذي تفتح فيه معكم ملف قضية العدد وموضوعها «إدارة التغيير الحكومي»؛ فقد أصبح التغيير ضرورة في منظمات اليوم، فمن لا يتقدم يتقدم، ووفقاً لهذه الأهمية فإن معظم الأجهزة الحكومية تسعى لإحداث تغيير إما شاملاً أو جزئياً، لكن هذا السعي قد يكلل بالنجاح أو يصيبه الفشل فيتعثر، لذلك استضيفنا بعض ممارسي الإدارة وخبرائها؛ للوقوف على آرائهم والاقتراب من خبراتهم حول هذه القضية المهمة، التي تتابعون تفاصيلها على صفحات المجلة.

وتستضيف المجلة في لقاء هذا العدد، معالي أ. فيصل بن عبد الرحمن بن معمر الأمين العام لمركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، الذي كشف من خلاله عن أن أصعب المراحل التي واجهت مسيرة الحوار، هي تطبيقات نتائج الحوار، والتي تتطلب تفعيل الشراكات التي وقعها المركز مع الهيئات الحكومية والأهلية، وقال في لقائه معنا إن المركز يسعى لنشر ثقافة الحوار وقيمه المتنوعة في المجتمع؛ حتى يصبح أسلوب حياة وطبعاً من طباعه، كذلك يتناول اللقاء العديد من الموضوعات والقضايا الأخرى الخاصة بالحوار الوطني وكيف يتعامل معها المركز.

وتطرح «التنمية الإدارية» في تحقيق العدد «مقاطع اليوتيوب»، التي أصبحت صحافة مواطن ومنبراً إعلامياً لمن لا منبر له، والتي برزت مؤخراً، واتاحت للمواطن العادي أن يلتقط أفلاماً ويسجل أحداثاً ويعد مواد إعلامية تركز على بعض السلبيات في قطاعات خدمية مختلفة، وتعرض حالات إنسانية، باستخدام ما تتيحه التقنية في هذا المجال وينقله للناس عبر شبكة الإنترنت، حتى أن بعض خبراء الإعلام يرى أنها أنهت بالفعل احتكار وسائل الإعلام التقليدية، وأضحى هذا المواطن صحفياً، ومصدراً للمعلومات، من خلال: المدونات، ومواقع التواصل الاجتماعي كـ«تويتر»، و«فيسبوك»، بالإضافة إلى «يوتيوب»، وهو ما تثيره المجلة من خلال تساؤلها عن مدى تأثير هذا النوع من الصحافة التي تعرف بـ«صحافة المواطن» في الرأي العام؟ وهل أسهمت في تغيير النظرة العامة للصحافة بوسائلها التقليدية في مواجهة هذه الوسيلة الماصرة؟، وهل بالفعل أصبحت «برامج ومقاطع اليوتيوب» منبراً إعلامياً لمن لا منبر له؟، .. وغيرها من الأسئلة التي ستعرفون إجابتها في هذا التحقيق.

وتقدم المجلة تغطية لاجتماع الطاولة المستديرة، وموضوعه: «القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي»، الذي نظمه معهد الإدارة العامة بمحافظة الخبر، وافتتحه معالي د. أحمد بن محمد السيف نائب وزير التعليم العالي، وحضره معالي د. أحمد بن عبد الله الشعيبي مدير عام معهد الإدارة العامة، الذي ألقى خلاله كلمة، تضمنت إعلان خبر صدور الموافقة السامية على عقد مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة بعنوان «الواقع والتطلعات» في شهر صفر من العام القادم ١٤٣٦هـ، وقد نفذ هذا الاجتماع الخبير الدولي البروفيسور الأمريكي «لي بولمان».

وتقدم المجلة تقريراً مهماً عن «المراجعة الداخلية»، باعتبارها صمام الأمان ضد الفساد الإداري واستثماراً أمثل للموارد. إضافة إلى الأخبار المتنوعة، وبقية منتقاة من المقالات التي يكتبها خبراء وإعلاميون ومتخصصون معنيون بالشأن الإداري، والأبواب والزوايا الثابتة، التي تظالعونها بمجلّتكم «التنمية الإدارية».

## قضية العدد

# 30



## إدارة التغيير الحكومي.. عثرات الفشل وخطوات النجاح

# 40 تحقيق



## مقاطع «اليوتيوب».. صحافة مواطن ومنبراً إعلامياً لمن لا منبر له

## معالي مدير عام المعهد يزور معهد الإدارة العامة بعمان والمنظمة العربية للتنمية الإدارية



وتأتي هذه الزيارة في إطار بحث سبل التعاون المشترك بين المعهدين.

كما كان في استقبال معالي د. الشعبي لدى وصوله إلى المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سعادة أ. د. رفعت الفاعوري مدير عام المنظمة، وسعادة د. ناصر القحطاني المدير العام المساعد للمنظمة، وقد اجتمع معالي المدير العام مع قيادات المنظمة واطلع على أنشطتها، وتم بحث العديد من الموضوعات ذات الاهتمام المشترك، بين المنظمة والمعهد في مجال التنمية الإدارية ■

قام معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعبي، والوفد المرافق له بزيارة إلى كل من: معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، والمنظمة العربية للتنمية الإدارية بجمهورية مصر العربية.

وقد كان في استقبال معاليه لدى وصوله إلى السلطنة السيد سالم بن مسلم البوسعيدي وكيل وزارة الخدمة المدنية لشئون التطوير الإداري، نائب رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة بالسلطنة، والشيخ د. سليمان العلوي مدير عام معهد الإدارة العامة، وعدد من مسئولي المعهد.

### د. الشعبي يستقبل المنسق المعتمد للأمم المتحدة



استقبل معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعبي، في مكتبه، سعادة السيد/ باولو ليمبو المنسق المعتمد للأمم المتحدة والممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والسيد فراس الغرايبة نائب الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وجرى خلال اللقاء بحث أوجه التعاون المشترك بين المعهد وبرنامج الأمم المتحدة. وحضر الاجتماع سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب د. صلاح بن معاذ المعيوف، وسعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات د. مساعد بن عبدالله الضريان، و د. بندر أبا الخيل مدير عام البرامج المالية والاقتصادية، و د. بندر السجان مدير عام التخطيط والتطوير، و أ. عبدالله السميح مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام والمتحدث الرسمي باسم بالمعهد.

## د. الشعبي يزور معهد التنمية الإدارية في قطر



قام معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعبي، والوفد المرافق له بزيارة إلى معهد التنمية الإدارية بدولة قطر، حيث كان في استقبال معاليه، وزير التنمية الإدارية في قطر د. عيسى بن سعد النعيمي، ومدير عام معهد التنمية الإدارية أ. هادي بن سعيد الخيارين. وقد تم التباحث حول عدد من الموضوعات ذات الاهتمام المشترك، في مجال التنمية الإدارية.

وقد حضر معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعبي، والوفد المرافق اللقاء الذي افتتحه سعادة وزير التنمية الإدارية في قطر د. عيسى بن سعد النعيمي، حول مشروع (ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي)، الذي عقد في مقر معهد التنمية الإدارية، بحضور مديري إدارات الموارد البشرية ورؤساء أقسام التدريب في الجهات الحكومية، وقد قدم أ. هادي بن سعيد الخيارين مدير معهد التنمية الإدارية شرحاً تفصيلياً عن المشروع، تحدث خلاله عن الإطار العام للمشروع وأهميته، وآليات تنفيذه، وفي سياق متصل حول التدريب وأهميته، أبدى سعادة أ. هادي الخيارين، فخره واعتزازه بأنه أحد الذين حصلوا على التدريب المتخصص من معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، مبدياً تقديره لجهود معهد الإدارة العامة، في مجال التنمية الإدارية. عقبها ألقى معالي المدير العام د. أحمد الشعبي مداخلة حول اللقاء والتي تحدث فيها عن مشروع ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي، مؤكداً على أهمية مثل هذه الخطوة، وأثرها في تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية للموظف، ونتائجها الإيجابية في التحسن المستمر لأدائه ■

## د. الشعبي يزور الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بالإمارات



قام معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعبي، والوفد المرافق له بزيارة إلى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث التقى معاليه مدير عام الهيئة د. عبدالرحمن العور، وذلك بحضور عدد من المسؤولين في الهيئة، وقد تم التباحث حول عدد من الموضوعات ذات الاهتمام المشترك في مجال التنمية الإدارية.

ومن جانب آخر حضر معالي المدير العام للمعهد والوفد المرافق له لقاء نادي الموارد البشرية، الذي عقدته الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في فندق «إنتركونتيننتال فيستيفال سيتي»، تحت عنوان: «الحكومة الذكية»، وحضره معالي حميد بن محمد عبيد القطامي وزير التربية والتعليم رئيس الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، وسعادة د. عبدالرحمن العور مدير عام الهيئة، وعدد كبير من منتسبي النادي والمهتمين وممثلين عن كافة قطاعات الدولة الحكومية والخاصة ■

## جمعية المحاسبين البريطانية تلتقي داسي فرع جده

نظمت إدارة البرامج بفرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، بالتعاون مع جمعية المحاسبين القانونيين البريطانية ACCA لقاء مع داسي برنامج المحاسبة في مرحلة التخصص واللغة الانجليزية، وذلك بقاعة المؤتمرات والحلقات التطبيقية بالفرع، وقد قدم د. سامي جرس نبذة تعريفية عن الجمعية وأهدافها ونشاطاتها كما أجاب على استفسارات الدارسين وحضر اللقاء أ. عماد باجري منسق القطاع الأهلي ■



## معهد الإدارة العامة ينفذ برامجه التدريبية بالجامعات

## د. أحمد الشعيبي: مشروع وطني طموح يوفر التدريب لمنسوبي الأجهزة الحكومية في مختلف مناطق ومحافظات المملكة



«يبدأ معهد الإدارة العامة قريباً في تنفيذ أنشطته التدريبية في مقرات الجامعات السعودية بمختلف مناطق المملكة التي لا يوجد فيها فروع لمعهد الإدارة العامة»، صرح بذلك معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، مؤكداً أن المعهد قد تبنى مشروعاً وطنياً طموحاً يهدف إلى توسيع الرقعة الجغرافية للمستفيدين من نشاطه التدريبي لتمتد إلى مختلف مناطق المملكة؛ سعياً من المعهد للوصول إلى المتدربين في مناطقهم دون الحاجة لانتقالهم إلى مقر المعهد أو أحد فروعهم. وذكر أن المعهد قد مد جسور التعاون مع الجامعات السعودية بمختلف مناطق المملكة؛ بهدف تنفيذ برامج تدريبية لموظفي وموظفات الأجهزة الحكومية في تلك المناطق، من خلال الاستفادة من القاعات التدريبية والتجهيزات المتوفرة في مقرات الجامعات السعودية بالمناطق والمحافظات التي لا يوجد فيها فروع لمعهد الإدارة العامة، تيسيراً على منسوبي ومنسوبات الأجهزة الحكومية من عناء الانتقال من مناطق عملهم إلى المركز الرئيس للمعهد بالرياض أو فرعيه بجدة والدمام، أو فرع المعهد بأبها، الذي سيفتح قريباً بإذن الله. كما يهدف المعهد من هذه الخطوة لتوسيع دائرة المستفيدين من برامجه التدريبية، بتمكين من لا تساعده ظروفه العملية أو الشخصية على الانتقال إلى مقر المعهد للتدريب، فيلتحق بالتدريب في منطقته وقريب من موقع عمله.

وأعرب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة بهذه المناسبة عن شكره وتقديره لمعالي وزير التعليم العالي د. خالد بن محمد العنقري، على التجاوب الكبير الذي وجده معهد الإدارة العامة من معاليه وتوجيهه المباشر للجامعات بالتعاون مع المعهد لتنفيذ هذا المشروع الوطني الطموح. كما قدم شكره لمعالي وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك، على دعمه ومتابعته لهذا المشروع الوطني منذ بدايته إلى أن أصبح واقعاً وعلى أبواب التنفيذ. وأكد معالي د. أحمد الشعيبي على أن المعهد سيبدأ تنفيذ

هذا المشروع اعتباراً من يوم الأحد ١٦/٤/١٤٣٥هـ، وستكون البرامج التدريبية المنفذة في المرحلة الأولى هي البرامج التي تلقى إقبالاً كبيراً من منسوبي الأجهزة الحكومية، ويوجد عليها ضغوط كبيرة للتسجيل، وتوقع معاليه أن يحقق تنفيذ هذه المرحلة من المشروع زيادة كبيرة في عدد المستفيدين من برامجه التدريبية لدى منسوبي الأجهزة الحكومية بمختلف مناطق المملكة.

وذكر د. أحمد الشعيبي أن الجامعات التي ستنفذ هذا المشروع الوطني بالتعاون مع المعهد هي: جامعة الملك خالد بأبها، وجامعة الأمير سلمان بن عبدالعزيز بالخرج، وجامعة طيبة بالمدينة المنورة، وجامعة جازان، وجامعة نجران، وجامعة حائل، وجامعة القصيم، وجامعة الطائف، وجامعة الباحة، وجامعة الحدود الشمالية، وجامعة الجوف، وجامعة تبوك، وجامعة الملك فيصل بالإحساء.

وقال إن معهد الإدارة العامة عقد مؤخراً اجتماعاً مع ممثلي هذه الجامعات؛ للتنسيق معها حول تنفيذ هذا المشروع، حيث تم التوصل إلى اتفاق يقوم المعهد بموجبه بتنفيذ خطته التدريبية داخل مقرات تلك الجامعات، التي ستقدم جميع وسائل الدعم الخاصة بتنفيذ البرامج وبما يكفل نجاحها بإذن الله تعالى ■

## مدير عام معهد الإدارة العامة يزور دارة الملك عبدالعزيز ويشيد بدورها الوطني والعلمي



أشاد معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشعيبي بالجهود التي تبذلها دارة الملك عبدالعزيز لخدمة التاريخ بصفة عامة، وتاريخ المملكة العربية السعودية بصفة خاصة، كما أبدى د. الشعيبي سعادته باهتمام الدارة بالمصادر التاريخية، وتهيتها لحركة البحث العلمي، وحفز الجميع للمشاركة معها في هذه الرسالة الوطنية العظيمة، في ظل التوجيهات والدعم والمتابعة الكريمة من لدن صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبدالعزيز رئيس مجلس إدارة الدارة.

جاء تصريح معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، عقب الزيارة التي قام بها لدارة الملك عبدالعزيز، واطلع خلالها على أعمال الدارة وأنشطتها وإمكاناتها المختلفة، ومشروعاتها العلمية القائمة والمستقبلية من خلال

جولته على أقسام الدارة ووحداتها الإدارية، حيث رافقه د. فهد بن عبدالله السماري الأمين العام لدارة الملك عبدالعزيز، وقدم له شرحاً عن إدارات تاريخ الأسرة

المالكة، والتاريخ الشفوي، والمكتبة، ومركز المخطوطات ومركز الوثائق والمعلومات التاريخية، واطلع معالي د. الشعيبي على خدمات المعلومات للباحثين وخدمات التعقيم والترميم للوثائق والأوراق القديمة والكتب التاريخية.

وعقد الأمين العام لدارة الملك عبدالعزيز ومدير عام معهد الإدارة العامة في نهاية

الجولة اجتماعاً، بحثا خلاله سبل التعاون العلمي بما يخدم الطرفين، ويعزز سبل التواصل في خدمة رسالة المعهد التنموية ودور الدارة العلمي والعملية



### المعهد يدرب عدداً من منسوبيه في الداخل والخارج

قام المعهد خلال العام التدريبي ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ، بتدريب عدد من منسوبيه في الداخل والخارج، حيث بلغ عدد منسوبيه المشاركين في التدريب الخارجي ٣٧٥ مشاركاً ومشاركة بالمركز الرئيس والفروع، منهم ٢٨٠ عضو هيئة تدريب، و٩٥ من الإداريين والفنيين، وبلغ عدد الفعاليات التدريبية التي شاركوا فيها ٤٣٥ نشاطاً تدريبياً، توزعت بين المؤتمرات والملتقيات وورش العمل والدورات التدريبية، وذلك في ١٥١ مركزاً تدريبياً، توزعت في ٢٣ دولة من الدول العربية والأجنبية.

ومن جانب آخر بلغ عدد منسوبي المعهد المشاركين في التدريب الداخلي للعام التدريبي ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ ٥٠٢ مشاركاً ومشاركة في المركز الرئيس والفروع، منهم ٢٠٢ عضو هيئة تدريب، و٨٧ مساعد مدرب، بالإضافة إلى ٢١٣ من الإداريين والفنيين، وقد بلغ عدد الأنشطة التدريبية التي شاركوا فيها ٨٥٦ نشاطاً تدريبياً، توزعت بين المشاركة في أنشطة تدريبية لدى مراكز وجهات تدريبية داخل المملكة، بالإضافة إلى الحلقات التطبيقية التي نفذتها الإدارة العامة للتخطيط والتطوير، وبرامج القدرة الواحدة، والتي يتم تنفيذها داخل المعهد ■

## ندوات ومؤتمرات

”إدارة وتقويم الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة“: ورشة عمل تعقدها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، في إمارة الشارقة، بدولة الإمارات العربية المتحدة، خلال الفترة من ٢ - ٥ فبراير ٢٠١٤م ■

٢-٥ فبراير ٢٠١٤

”تنمية مهارات الكتابة والصياغة القانونية“: ورشة عمل تعقدها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، في شرم الشيخ، بجمهورية مصر العربية، خلال الفترة من ٢ - ٥ فبراير ٢٠١٤م ■

٢-٥ فبراير ٢٠١٤

”المعرض والمنتدى الدولي للتعليم ٢٠١٤: تنظيمه وزارة التربية والتعليم، بالملكة العربية السعودية، بمركز الرياض الدولي للمؤتمرات والمعارض، خلال الفترة من ٣ - ٧ فبراير ٢٠١٤م. وتعتبر هذه المناسبة السنوية لوزارة التربية والتعليم أكبر حدث على مستوى المعارض والمؤتمرات في منطقة الخليج العربي من حيث الحجم وعدد الزوار، حيث يستقطب صناع القرار والملاك والمستثمرين في قطاع التعليم من جميع أنحاء العالم ■

٣-٧ فبراير ٢٠١٤

الملتقى العربي الأول: ”حماية المستهلك في الوطن العربي (آفاق وتحديات)“، تقيمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية، في شرم الشيخ، بجمهورية مصر العربية، خلال الفترة من ١٦ - ١٨ فبراير ٢٠١٤م. وسيناقش الملتقى عدداً من المحاور، من أهمها: واقع وتحديات حماية المستهلك العربي في ظل العولمة، والحماية المدنية والجنائية للمستهلك في التشريعات والقوانين العربية ■

١٦-١٨ فبراير ٢٠١٤

## المعهد يبتعث عدداً من منسوبيه للدراستات العليا

قام المعهد بابتعاث ٤٧ من أعضاء هيئة التدريب في المركز الرئيس والفروع، وذلك خلال العام التدريبي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، منهم ٦ لدراسة الدكتوراه، و٤١ لدراسة الماجستير. ويبلغ عدد المبتعثين في الوقت الحالي ١٠٧ مبتعثاً ومبتعثة، منهم ٤٠ لدراسة الدكتوراه، و٦٧ لدراسة الماجستير. كما قام المعهد بإيفاد إحدى المبتعثات لدراسة الدكتوراه في قطاع الحاسب الآلي في جامعة الملك سعود، في حين بلغ عدد العائدين من البعثة ٢٠ مبتعثاً ومبتعثة في المركز الرئيس والفروع، منهم ٥ ممن حصلوا على درجة الدكتوراه، و ١٥ على درجة الماجستير. كما قام المعهد خلال العام التدريبي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، بتعيين ٢٨ موظفاً وموظفة من مساعدي المدرسين الجدد في المركز الرئيس والفروع ■

## مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية يزور هيئة تنظيم الكهرباء

قام مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية بزيارة يوم عمل إلى هيئة تنظيم الكهرباء والإنتاج المزدوج، حيث تم خلال الزيارة الاجتماع بعدد من المسؤولين في الهيئة؛ لمناقشة المؤشرات المرتبطة ببطاقة قياس الأداء المتوازن، والتي قام المركز بتصميمها للهيئة في وقت سابق. وقد شارك في هذه الزيارة من المركز كل من: أ. أحمد بن سليمان الجبالي، وأ. محمد بن ابراهيم قياسي، والتقاوا كل من: مستشار المحافظ د. محمد أبو الحمائل، وأ. فايز الجابري، وأ. فهد الحساني، وأ. محمد عسيري، وأ. مها القرشي ■

## شركة «أكسا» تلتقي دارسي فرع الشرقية

نظم قسم علاقات الخريجين بفرع المعهد بالمنطقة الشرقية، بالتعاون مع شركة «أكسا» للتأمين التعاوني، لقاءً مع دارسي البرامج الإعدادية، وذلك بقاعة الفاروق، حيث قدم مدير عام الشركة، أ. عبدالله الشهري تعريفاً عن الشركة ونشاطاتها والعروض الوظيفية المتوفرة لديهم، كما أجاب على استفسارات الدارسين. وقد أدار اللقاء مدير إدارة شؤون المتدربين أ. محمد المزيعل، كما حضر اللقاء بعض أساتذة الفرع، ومدير علاقات الخريجين أ. عبد الكريم المازني ■



## آلية جديدة للقبول في معهد الإدارة العامة

### بنظام «النقاط»

وضع معهد الإدارة العامة ضوابط جديدة للقبول في دورات المعهد المختلفة من أجل تحقيق العدالة بين المتقدمين، حيث تعتمد الآلية الجديدة على النقاط بنظام الحصص، الذي يقوم على منح عدد من الفرص التدريبية للجهاز الحكومي وفقاً لعدد ترشيحاته مقارنة بمجموع الترشيحات الكلية لكافة الأجهزة الحكومية، ومن ثم يتم المفاضلة بين المرشحين داخل كل جهاز حكومي من خلال معايير واضحة بحيث تسهم هذه المعايير في منح وتوزيع الفرص التدريبية لمرشحي كل جهاز حكومي بشكل عادل على كل برنامج بحيث يتم قبول المرشح الذي حصل على أعلى نقاط وفق هذه المعايير.

وجاءت معايير القبول كالتالي:

#### المعيار الأول:

مدى حصول المرشح على برامج تدريبية في المعهد خلال آخر ١٥ فصلاً تدريبياً (من ١ إلى ١٥ نقطة). ويحصل المرشح على نقطة إذا سبق له أن التحق ببرامج المعهد قبل فصل تدريبي واحد، ونقطتين إذا سبق وأن التحق قبل فصلين و(٣) نقاط إذا سبق وأن التحق قبل ثلاثة فصول.. وهكذا. ويحصل على (١٥) نقطة إذا لم يسبق له أن التحق ببرامج المعهد أو التحق قبل خمسة عشر فصلاً تدريبياً أو أكثر.

#### المعيار الثاني:

عدد الفصول التدريبية التي تقدم عليها المرشح ولم يقبل بها اعتباراً من آخر فصل تم قبوله (من ٠ إلى ١٥ نقطة). ويحصل المرشح على نقطة عن كل فصل تدريبي تقدم عليه ولم يقبل فيه، وذلك اعتباراً من آخر فصل قبل فيه، وفي حال لم يسبق له أن تقدم على برامج المعهد التدريبية فإنه يمنح (صفر).

#### المعيار الثالث:

عدد أيام التدريب التي حصل عليها المرشح خلال آخر ١٥ فصلاً تدريبياً. (من ٠ إلى ١٥ نقطة). ويمنح لكل مرشح لم يحصل على أي يوم تدريبي خلال آخر ١٥ فصلاً تدريبياً ١٥ نقطة ويتم خصم نصف نقطة منها عن كل يوم تدريبي حصل عليه المرشح خلال آخر ١٥ فصلاً تدريبياً بالإضافة إلى الفصل الحالي بحد أقصى ١٥ نقطة. أي أن من حصل على ٣٠ يوماً تدريبياً فأكثر خلال آخر ١٥ فصلاً تدريبياً بالإضافة إلى الفصل الحالي يحصل على (صفر) طبقاً لهذا المعيار.

#### المعيار الرابع:

استبعاد المتدرب بسبب الغياب بدون عذر (من ٠ إلى ٥ نقاط). ويحصل المرشح على ٥ نقاط إذا لم يسبق له أن استبعد من أي برنامج تدريبي بسبب الغياب، وذلك خلال آخر ١٥ فصلاً تدريبياً ويخصم نقطة عن كل مرة تم استبعاده بدون عذر من البرنامج بحد أقصى ٥ نقاط.

#### المعيار الخامس:

رغبة المرشح في التدريب على برنامج معين (من ٠ إلى ١٠ نقاط). ويحصل المرشح على نقطة عن كل مرة تقدم فيها على نفس البرنامج ولم يقبل فيه خلال آخر ١٥ فصلاً تدريبياً بحد أقصى ١٠ نقاط، ولا يحصل على أي نقطة إذا تقدم للبرنامج للمرة الأولى ■

## ندوات ومؤتمرات

### «حوكمة الشركات»

ورشة عمل تعقدها

المنظمة العربية

للتنمية الإدارية،

في شرم الشيخ،

بجمهورية مصر العربية، خلال الفترة من

١٧ - ٢٠ فبراير ٢٠١٤. وتهدف الورشة

إلى تحديد مفهوم وأهمية وأهداف حوكمة

الشركات، وتطبيق معايير ومبادئ حوكمة

الشركات، والتعرف على الإطار المؤسسي

لحوكمة الشركات، والتعرف على كيفية

تشكيل أعضاء مجلس الإدارة ومعايير

السلوك والأداء ■



### المؤتمر العربي الرابع

حول التعليم

في الجامعات "أفاق

وتحديات"، تنظمه

المنظمة العربية

للتنمية الإدارية، في القاهرة، بجمهورية

مصر العربية، خلال الفترة من ١٨ - ٢٠

فبراير ٢٠١٤. وسيناقش المؤتمر عدداً

من المحاور، من أبرزها: مستقبل التعليم

العالي في الجامعات العربية، والتعليم

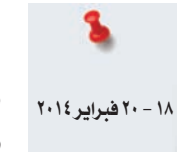
العالي بين العولة والتدويل، والتعليم

العالي بين العلوم الإنسانية والعلوم

الأساسية التطبيقية، والتخطيط

الاستراتيجي لإدارة التعليم العالي في

الجامعات العربية ■



## د. أحمد الشعبي يلتقي بدارسي ودارسات البرامج الإعدادية



معالي د. أحمد الشعبي يتحدث للدارسين

اللقاء، وأوضح أن الهدف من عقد هذا اللقاء هو سماع آراء الدارسين والدارسات ووجهات نظرهم فيما يقدمه المعهد لهم من برامج، ومن خدمات، وتقييمهم للمواد العلمية والتدريبية والتطبيقية ولأساليب التدريب التي يتلقونها في المعهد، والتعرف كذلك على آرائهم في بيئة المعهد التدريبية والخدمية وفي مرافق المعهد المختلفة. وأكد معالي د. أحمد الشعبي أن دارسي ودارسات البرامج الإعدادية بالمعهد هم جزء لا يتجزأ من المعهد ومكوناته الرئيسية، وتنتظر لهم إدارة المعهد على أنهم من منسوبي المعهد الذين يفخرو ويعتزون بهم.

وجديرين بالاهتمام والإصغاء لهم، وتقديم كل دعم وعون لهم فيما يعزز انتماءهم للمعهد ويدعم مسيرتهم التدريبية؛ ليحققوا أهدافهم التي يصبون إليها دون عوائق أو مشكلات.

بعد ذلك فتح باب الحوار والنقاش بين معالي مدير عام المعهد، والدارسين والدارسات، وأجاب معالي د. أحمد الشعبي على أسئلتهم بكل صراحة وشفافية، وتفاعل مع مقترحاتهم ومطالبهم ووعد بتحقيق الممكن منها ■

التقى معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعبي بدارسي ودارسات البرامج الإعدادية بالمعهد، وذلك في قاعة ابن خلدون بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات بحضور سعادة نائب مدير عام المعهد لشئون التدريب د. صلاح بن معاذ المعيوف، والمدراء العاميين ومدراء البرامج. كما تم نقل اللقاء مباشرة لفرعي المعهد بالمنطقة الشرقية ومنطقة مكة المكرمة والفرع النسائي بالرياض.

ورحب معالي المدير العام بالدارسين والدارسات في هذا



جانب من الحضور

## إطلاق مشروع ضمان الجودة والاعتماد بمعهد الإدارة العامة د. أحمد الشعيبي: المشروع يؤكد حرص المعهد على التميز والجودة في تقديم خدماته في مجالات التنمية الإدارية



معالي د. أحمد الشعيبي يعلن بدء مشروع ضمان الجودة والاعتماد بالمعهد

المرحلة، كونه سيعالج الكثير من القضايا الجوهرية، تمهيداً للانطلاق صوب مجالات أوسع من العمل المهني والمؤسسي في المعهد.

وشدد على أن حصول المعهد على الاعتماد هو أحد أهداف المشروع المهمة، إلا أن الهدف الأهم، هو التحسين المستمر وتحقيق الجودة بشكل مستدام، حيث بدأ المعهد فعلياً، ومنذ فترة في تبني المشروع، والعمل على التأسيس العلمي والإداري والفني له، من خلال تنفيذ ورشة عمل خاصة ضمن مشروع خارطة الطريق الذي أعلن عنه المعهد لتطوير أدائه، مشتملاً على ستة محاور رئيسية، وكان أحدها هو (محور الاعتماد وجودة مخرجات أنشطة المعهد).

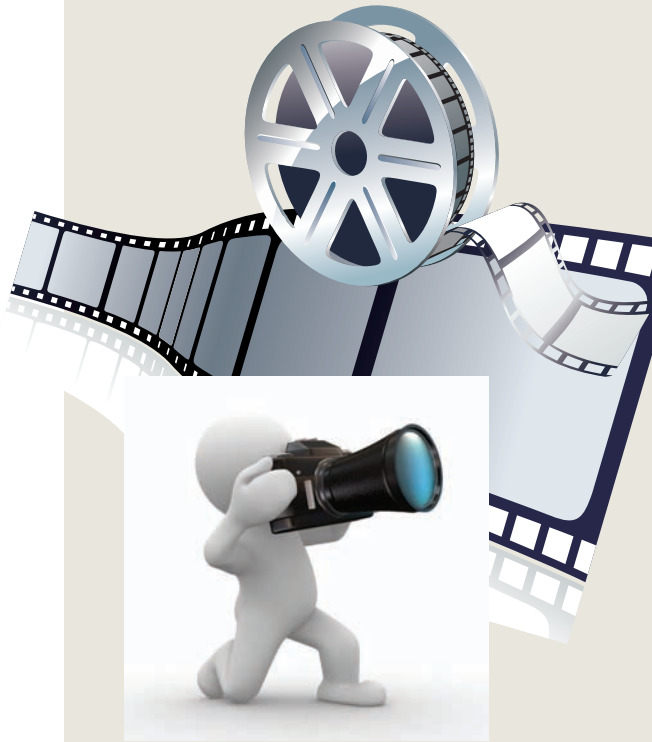
وأوضح معالي د. أحمد الشعيبي أن المعهد قد اعتمد التنظيم الإداري والفني للمشروع الذي اشتمل على تشكيل اللجنة العليا لضمان الجودة والاعتماد، لرسم السياسات العامة للجودة والاعتماد بالمعهد والإشراف على تنفيذها ودعم جهود تطبيقها، إلى جانب اللجنة التنفيذية، التي تتولى التوجيه العام لفرق عمل التقييم والاعتماد المؤسسي والبرامجي، وفريق التحسين المستمر، ومتابعة إنجازها.

برعاية معالي المدير العام د. أحمد الشعيبي أطلق المعهد مشروع ضمان الجودة والاعتماد بالمعهد. وذلك يوم الأربعاء ٢٩ صفر ١٤٣٥هـ، الموافق ١ يناير ٢٠١٤م، وبحضور سعادة الأمين العام المساعد لضمان الجودة والاعتماد بالهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي د. سعد بن سعيد الزهراني. وحضر حفل إطلاق المشروع سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب د. صلاح بن معاذ المعيوف، وسعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات د. مساعد بن عبدالله الفريان، والمدراء العامون ومدراء البرامج وأعضاء هيئة التدريب بالمعهد.

وأكد معالي د. أحمد الشعيبي في كلمته بهذه المناسبة على أن المعهد قد تبني مشروع ضمان الجودة والاعتماد انطلاقاً من حرصه على أن يكون متميزاً ورائداً في تقديم خدماته في مجالات التنمية الإدارية وجودة عالية، ترتقي لمستوى توقعات وتطلعات المستفيدين من خدماته، وتحقيق رضاهم. مشيراً إلى أن مشروع ضمان الجودة والاعتماد بالمعهد يسعى إلى دعم الممارسات المثلى لأنظمة ضمان الجودة وفق آلية منضبطة محكومة بمعايير أداء واضحة تتناسب مع أهداف وغايات المعهد، والذي يعد مطلباً مهماً في مثل هذه



## أفلام تدريبية جديدة



أضاف مركز تقنيات التدريب لنظام الإنتاجية، الأفلام التدريبية التالية: التحكم في وقت المكالمات الهاتفية، وخمس أسس للتعامل مع الضغوط ، وخدمة العملاء / المبيعات «١،٢»، وهل تتفق معي؟، وهل يمكننا التحدث، وتخفيف الغضب، وترك انطباع إيجابي، وحالة قيادية عالمية، وإدارة الأداء: أهداف التقييم والتطوير المهني، والإقناع والتأثير والتفاوض، ودراسة حالة عن الاجتماعات، ولم أستعد لهذا: التغلب على الخوف من تقديم العروض التقديمية، ومهارات الكتابة - كتابة التقارير : فن كتابة تقرير جيد، والأشياء الصغيرة المهمة ، وإجادة إدارة الضغوط ، والتعرف على الضغوط. وتخدم هذه الأفلام القطاعات التدريبية التالية: الإدارة المكتبية، والاقتصاد والميزانية، والحلقات التطبيقية، والسلوك التنظيمي، والموارد البشرية القطاع الأهلي، والإدارة العامة ■



د. سعد بن سعيد الزهراني أثناء تنفيذ ورشة العمل

كما تم تشكيل ١١ فريق عمل، تضم في عضويتها ١٢٠ من أعضاء هيئة التدريب والإداريين، من المركز الرئيس والفروع، ويرأس نصف هذه الفرق زملاء من الفروع، في حين يرأس فريقين من هذه الفرق زميلتان من الفرع النسائي.

وذكر أن من متطلبات نجاح مشروع ضمان الجودة والاعتماد، إشاعة ثقافة وقيم الجودة بين منسوبي المعهد، مما سيدفعهم للمشاركة في صياغة معايير وقيم ثقافة الجودة، والبدء في تبنيها لتكون جزءاً من ثقافتهم الوظيفية، من خلال تنفيذ برنامج توعوي، يشمل على العديد من ورش العمل المتخصصة، لتحقيق هذا الهدف.

وفي ختام كلمته أطلق معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشيعبي صفحة مشروع ضمان الجودة والاعتماد الإلكترونية على موقع المعهد على شبكة الإنترنت

بعد ذلك بدأت فعاليات ورشة العمل التعريفية التي نفّذها المعهد بهذه المناسبة بعنوان «ضمان الجودة والاعتماد» قدمها سعادة الأمين العام المساعد لضمان الجودة والاعتماد، بالهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي د. سعد بن سعيد الزهراني. اشتملت على ثلاث جلسات: كانت الأولى «مقدمة حول نظام الهيئة وضمان الجودة والاعتماد»، والجلسة الثانية «خطوات ومتطلبات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في نظام الهيئة»، والجلسة الثالثة «معايير ضمان الجودة والاعتماد، وأهم العوائق التي تواجه ضمان جودة البرامج»، واختتمت الورشة بالأسئلة والمناقشة ■

## مدى

## الساحة الثقافية وغياب التنظيم

أحب الأدب والأدباء وأصطفى الشعر صديقاً لا أخشى في صداقته لومة لائم، غير أن ذلك الحب وهذه الصداقة لا تمنعني من أن أكون صريحاً مع أحبتي وأصدقائي خصوصاً ما يتعلق بالجانب التنظيمي، الذي يغيب في مقابل الطروحات الفكرية المجردة المتعلقة بتسيير العمل الثقافي.

والمأمل لواقعنا يدرك أننا دلفنا إلى مرحلة من الحراك الثقافي تبدو مهياةً لمزيد من المخاضات الجميلة، ومشرفةً لمواسم أكثر خصوبةً وفاعلية، هذا الفضاء الانفتاحي لم يتأت إلا بوجود مرجعية مستتيرة قرأت المرحلة بوعي وقدرة على الإستشراف، وهكذا وجدنا أنفسنا كمتقنين معرضين لكثير من زخات الضوء هنا وهناك.

لكننا بحاجة إلى تجاوز برزخ الأحلام إلى التجديف في محيطات الجمال واستنفار آمالنا واستظهار مكوناتنا الإبداعية، وهذا الزخم المتوالي من الأفكار النيرة، التي تطرح بين الفينة والأخرى من قبل الزملاء في الساحة الثقافية يؤسس لقنوات اتصالية تمنحنا اجترار فضاءات أكثر رحابة، لكننا وقبل الاحتفاء بهج الرؤى، لابد أن نأخذ في الاعتبار الجوانب الإدارية والتنظيمية لهذه القنوات والإمكانات المادية التي تجعل من الحلم واقعاً بهياً.

ويؤسفني أن أقول أن الجانب التنظيمي يغيب في معظم المؤسسات الثقافية والأندية الأدبية، بل إن الثقافة الاستشارية غير واردة في عرف رئيس النادي الأدبي على سبيل المثال، فهو الذي يقترح الأفكار على مجلس الإدارة، وهو الذي يقترح الأسماء المشاركة في أنشطة النادي، وهو الذي يدير الأمسيات، وهو مدير العلاقات العامة في النادي والمتحدث الإعلامي الرسمي للنادي وهو الذي يقترح اللائحة المالية والإدارية بصريح العبارة (هو/بتاع كلو) على حد قول أشقائنا المصريين، وتصوروا أن مديراً عاماً في أحد الأجهزة الحكومية ويقوم بكل هذه الأدوار، ماذا يتبقى لمهمته الأساسية وهي تفعيل مهام إدارته وموظفيها؟

في العام الماضي سعدت بدعوة نادي الرياض الأدبي لمناقشة لائحة الأندية الأدبية، كنت أسمع عن هذه اللائحة من أربع سنوات، وسمع عن الرحلات المكوكية لمسئول كبير في وزارة الثقافة والإعلام، بحيث كان يسافر ويجتمع بأعضاء كل ناد في مناطق المملكة المختلفة من أجل تلك اللائحة، وأخيراً عندما قرأت اللائحة التي ركزت على مشاركات رئيس النادي في اللقاءات والملتقيات والمؤتمرات الأدبية وكذلك أعضاء مجلس الإدارة مع أن النادي وجد لخدمة أدباء المنطقة ودعمهم لتمثيل المنطقة في المناطق الأخرى.

أقول عند قراءتي لتلك اللائحة أدركت، أن مشكلتنا الأولى التي تشوه المشهد الثقافي هو غياب التنظيم أمام الاجتهادات الفردية، التي تتعامل مع التنظيم الإداري ولوائحه كما تتعامل مع المقالات الأدبية التي تكون مفتوحة على كل التأويلات ■

”

## مشكلتنا

## الأولى التي

## تشوه المشهد

## الثقافي

## هو غياب

## التنظيم أمام

## الاجتهادات

## الفردية

## التي تتعامل

## مع التنظيم

## الإداري

“



أ. عبد الله بن متعب السميع \*

## نائب وزير التعليم العالي يفتتح اجتماع الطاولة المستديرة الذي نظمه المعهد حول : « القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي : إعادة صياغة مفهوم القيادة الأكاديمية »



### تغطية: خضر الزهراني

أوضح معالي نائب وزير التعليم العالي د. أحمد بن محمد السيف أن قطاع التعليم العالي في المملكة يحظى، ولله الحمد، بدعم لا محدود من قائد هذه المسيرة خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين، وسمو النائب الثاني - حفظهم الله - حيث أصبح أبرز المؤشرات للنهضة التنموية الكبيرة، التي تشهدها بلادنا على كافة الأصعدة. جاء ذلك في كلمة معاليه الافتتاحية لاجتماع الطاولة المستديرة الذي نظمه معهد الإدارة العامة، بحضور ومشاركة وكلاء وزارة التعليم العالي ووكلاء الجامعات السعودية، بعنوان «القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي: إعادة صياغة مفهوم القيادة الأكاديمية»، ونفذه الخبير الدولي البروفيسور لي بولمان Prof. Lee Bolman. أستاذ القيادة الأكاديمية في

جامعتي «هارفارد» و «ميزوري» بالولايات المتحدة الأمريكية، بمحاضرة الخبر. وأشار نائب وزير التعليم العالي إلى أن الوزارة ترى أهمية انعقاد مثل هذه الاجتماعات التي تجمع القيادات التعليمية في الجامعات السعودية؛ بهدف إعادة صياغة مفهوم القيادة الإدارية والأكاديمية، بما يسهم في تحويل التحديات إلى أدوات دائمة للتطوير ذات جودة عالية، واستثمار فرص التميز بما يحقق الانسجام والتكامل بين الغايات والأهداف وآليات التنفيذ في تلك المؤسسات.

وقال د. السيف: إن عقد مثل هذه اللقاءات العلمية خطوة هامة نتطلع خلالها إلى تأكيد سبل التكامل والتنسيق بين عناصر العملية القيادية في الجامعات السعودية، التي نمت وتطورت بشكل متسارع خلال السنوات القليلة الماضية، وذلك بما يدعم أنظمة الجامعات، ويجنبها الازدواجية في البرامج والمشاريع وأسلوب القيادة. وعبر د. السيف عن تطلعه إلى أن يعزز هذا الاجتماع مفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية والجامعية، في ظل ما تشهده بيئة العمل التعليمي من تحديات متمثلة في تقييم الكفاءات الأكاديمية، وسبل تحقيق التفوق الأكاديمي والقدرة التنافسية والمشاركة المجتمعية.

وأضاف معاليه: إن هذه الجوانب تتطلب رؤية شاملة قادرة على تحقيق الأهداف، ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق تسليط الضوء على تحديات القيادة وسبل التوظيف الأمثل للفرص. وفي ختام كلمته قدم معالي نائب وزير التعليم العالي شكره لمعالي وزير الخدمة المدنية د. عبدالرحمن البراك، لدعمه ومساندته قضايا التعليم العالي، وشكر أيضاً معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشيعبي على المساهمة والمشاركة في تنظيم هذا الاجتماع. كما قدم شكره أيضاً

● د. أحمد السيف:

مثل هذه الاجتماعات تهدف إلى  
إعادة صياغة مفهوم القيادة الإدارية  
والأكاديمية

لسعادة د. صلاح المعيوف نائب مدير عام معهد الإدارة لشئون التدريب، وإلى سعادة مدير عام البرامج العليا بالمعهد د. عبدالرحمن الوزان، وإلى سعادة مدير الحلقات التطبيقية بالمعهد أ. عبدالله المقرن.

### خدمة الوطن وأبنائه

بعد ذلك ألقى معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشيعبي كلمة، رحب فيها بمعالي نائب وزير التعليم العالي وبالمشاركين والحضور، وأوضح معاليه أن معهد الإدارة ينظم هذا الاجتماع الرفيع تلبية لرغبة وزارة التعليم العالي، وإيماناً بأهمية الشراكة بينه وبين مؤسسات القطاع الحكومي في تبني خيار التطوير والتحديث في مختلف مجالات التنمية الإدارية، وأن هذا الاجتماع يأتي تجسيدا للعلاقة المميزة بين المعهد ووزارة التعليم العالي في خدمة هذا الوطن وأبنائه. وأشار معاليه إلى أنه عقد في رحاب معهد الإدارة العامة - قبل يومين من هذا الاجتماع - اجتماع تنسيقي لتنفيذ مشروع طموح لخدمة منسوبي الأجهزة الحكومية في العديد من المناطق، بالتعاون مع الجامعات لتقديم البرامج التدريبية في مقر الجامعات التي تتواجد في محافظات ومناطق أخرى لا يوجد بها فرع لمعهد الإدارة. ودعا المجتمعين إلى تبني مفهوم التميز والريادة باعتباره مدخلاً أساسياً



### المحاور والجلسات

يذكر أن الاجتماع يهدف إلى فهم وإدراك طبيعة القيادة في المؤسسات الجامعية: التحديات وفرص العمل. وتناول الاجتماع عدداً من المحاور الرئيسة منها:

- التكامل بين عناصر العملية القيادية في ضوء الأهداف المؤسسية للجامعات.
- أسلوب القيادة ومتطلبات المؤسسات الجامعية: الأداء المتميز في المؤسسات الجامعية مقارنة

بالمؤسسات الإدارية الأخرى، وتقييم السياسات المتبعة في المؤسسات الجامعية.

- تحديات القيادة في المؤسسات الجامعية: توظيف الفرص وتجنب المخاطر.

وقد وزعت المحاور على أربع جلسات:

الجلسة الأولى: وتحدث فيها البروفيسور عن طبيعة المؤسسات الجامعية، وفهم واستيعاب التنوع في المؤسسات الجامعية، والبناء التنظيمي للمؤسسات الجامعية، ومتطلبات القيادة في المؤسسات الجامعية.

الجلسة الثانية: وتحدث فيها البروفيسور عن تحديات القيادة في المؤسسات الجامعية (المستفيدون/السياسات).

الجلسة الثالثة: وتحدث فيها البروفيسور عن مفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجامعية (التنوع والخصوصية)، ومناقشة الحالات التدريبية.

الجلسة الرابعة: وتم خلالها استكمال مناقشة الحالات التدريبية للجلسة السابقة، ثم أعقبها تطبيق عملي.

### اهتمام إعلامي

وفي نهاية الاجتماع عبر المشاركون عن شكرهم لوزارة التعليم العالي ومعهد الإدارة العامة لتنظيم مثل هذه الاجتماعات المميزة، وطالبوا بالمزيد منها خاصة أنها تتناول موضوعات حيوية ومهمة تساعد في تنمية الفكر القيادي الإداري والأكاديمي.

كما أشاد المشاركون بالموافقة السامية على تنظيم معهد الإدارة العامة لمؤتمر القيادات الحكومية في المملكة «الواقع والتطلعات»، والذي سيعقد في العام المقبل، مما يدل على المكانة الكبيرة لمعهد الإدارة العامة ويؤكد تميزه كبيت خبرة في التنمية الإدارية.

وقد قامت العديد من وسائل الإعلام بتقديم تغطية إعلامية مميزة للاجتماع، سواء من جانب الصحف أو التلفزيون السعودي الذي قدم بقناتيه الأولى والثانية تغطية مباشرة للاجتماع، حيث التقوا معالي نائب وزير التعليم العالي د. أحمد السيف، ومعالي مدير عام المعهد د. أحمد الشعبي.

ومن الجدير بالذكر أنه في بداية افتتاح الاجتماع قام معالي نائب وزير التعليم العالي د. أحمد السيف بتكريم معالي مدير عام المعهد د. أحمد الشعبي، وسعادة النائب لشئون التدريب د. صلاح المعيوف، وسعادة مدير عام البرامج العليا د. عبدالرحمن الوزان، وسعادة مدير إدارة الحلقات التطبيقية أ. عبدالله المقرن ■

● د. أحمد الشعبي:

## تنظيم الاجتماع يؤكد أهمية الشراكة بين المعهد ومؤسسات القطاع الحكومي

للارتقاء بمستوى أداء الجامعات وتطويره والوصول به إلى تحقيق مستويات عالية من الريادة الأكاديمية.

ونوه د. الشعبي بأن أبرز التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي تكمن في مدى قدرتها على الاستجابة للتغيير والتطوير وتبني مفاهيم وأساليب إدارية حديثة تتلاءم مع التغيرات الحديثة، وتواكب التطور المستمر في جميع المجالات، مشيراً

إلى أن هذا الاجتماع يركز على القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، وي طرح أفكاراً لإعادة صياغة مفهوم القيادة الأكاديمية. كما أشار معالي د. الشعبي إلى أن الاجتماع يناقش طبيعة القيادة في المؤسسات الجامعية، والتحديات المرتبطة بها، وفرص تحقيق التميز في مجال القيادة الأكاديمية: لإتاحة الفرصة للمشاركين لتبادل الخبرات والتجارب الرائدة في هذا المجال.

### الموافقة السامية

وزف معالي د. أحمد بن عبد الله الشعبي خبر صدور الموافقة السامية على عقد مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة بعنوان «الواقع والتطلعات» في شهر صفر من العام القادم ١٤٣٦هـ، ورفع باسمه وباسم كافة منسوبي المعهد الشكر والتقدير لمقام خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين، وسمو النائب الثاني . حفظهم الله . على دعمهم ومساندتهم للمعهد في كافة أنشطته وفعالياته.

واستعرض معاليه السيرة الذاتية لمنفذ الاجتماع البروفيسور لي بولمان، وقال إن اختياره لهذا الاجتماع لما يحمله من خبرات وتجارب دولية متميزة في مجال القيادة، حيث عمل على مساعدة العديد من المؤسسات الجامعية على مستوى العالم لتحسين أداؤها، وهو أحد الخبراء الدوليين المتمرسين في التدريب القيادي على مستوى العالم في مجال القيادة الأكاديمية في جامعتي «هارفارد» و «ميزوري» الأمريكيتين، وله تاريخ طويل في التدريب والتدريس في مجالي القيادة والسلوك التنظيمي في العديد من الجامعات الأمريكية المرموقة، وللخبر الدولي بولمان العديد من الكتب والأبحاث في هذا المجال. وعلى صعيد الاهتمام الشخصي فالخبر يتحدث بطلاقة بالعديد من اللغات الحية وهي الفرنسية، والألمانية، والبرتغالية، والأسبانية، والإيطالية، والصينية، إضافة للغته الأم الإنجليزية. مما ساعده على الاطلاع على التجارب الدولية وأكسبه ثراءً فكرياً واسعاً. وقد عمل الخبر مع العديد من المنظمات الدولية، وقدم العديد من الاستشارات للقادة في القطاعين الحكومي والخاص.

كما قدم معالي د. الشعبي شكره وتقديره لمعالي وزير الخدمة المدنية د. عبدالرحمن البراك، ومعالي د. خالد العنقري وزير التعليم العالي على جهودهما ودعمهما هذا الاجتماع، وشكر أيضاً معالي نائب وزير التعليم العالي د. أحمد السيف على حضوره وافتتاحه الاجتماع. كما قدم معاليه الشكر الجزيل لجميع القائمين على هذا الاجتماع المتميز.



بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية  
ديوان سمو ولي العهد

الرقم: ٢ / ٨٢٧٢  
التاريخ: ١٤٢٤/٥/٢٣  
المرفقات: -

معالي رئيس ديوان سمو ولي العهد  
نسخة لصاحب السمو الملكي نائب رئيس الحرس الوطني  
نسخة لمعالي وزير الخدمة المدنية  
يعتمد نقل خدمات فيصل بن عبد الرحمن بن إبراهيم بن معمر، وكيل الحرس الوطني للشئون الثقافية والتعليمية إلى ديواننا وتعيينه على وظيفة مستشار ذات الرقم (١) بالمرتبة الخامسة عشر

مع الاستمرار في عمله مشرفاً على مكتبة الملك عبدالعزيز العامة، وكذلك أميناً عاماً للقاء الوطني للحوار الفكري، وذلك اعتباراً من تاريخ صدور هذا الأمر.

عبدالله بن عبدالعزيز  
ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء  
ورئيس الحرس الوطني

## الجديد في نظام المرافعات أمام ديوان المظالم المواعيد والإجراءات في الدعاوى الحقوقية

تتوجعا لصدور نظامي القضاء وديوان المظالم، بالمرسوم الملكي رقم م/٧٨ وتاريخ ١٩/٩/١٤٢٨هـ، صدرت أنظمة الإجراءات والمرافعات، ونظام المرافعات الشرعية بالمرسوم الملكي رقم م/١ وتاريخ ٢٢/١/١٤٣٥هـ، ونظام الإجراءات الجزائية بالمرسوم الملكي رقم م/٢ وتاريخ ٢٢/١/١٤٣٥هـ، ونظام المرافعات أمام ديوان المظالم بالمرسوم الملكي رقم م/٣ وتاريخ ٢٢/١/١٤٣٥هـ، لتكتمل بذلك المنظومة القضائية من الناحية التنظيمية والإجرائية. وبشيء من الإيجاز نتناول مسألة في غاية الأهمية، وهي الإجراءات والمواعيد المتعلقة بنظام المرافعات أمام ديوان المظالم، وبخاصة الإجراءات والمواعيد في الدعاوى الحقوقية، التي نصت عليها المادة الثالثة عشرة من نظام ديوان المظالم بقولها: «تختص المحاكم الإدارية بالفصل في الآتي: أ - الدعاوى المتعلقة بالحقوق المقررة في نظم الخدمة المدنية والعسكرية والتقاعد لموظفي ومستخدمي الحكومة والأجهزة ذوات الشخصية المعنوية العامة المستقلة أو ورثتهم والمستحقين عنهم». فقد أتى نظام المرافعات أمام الديوان بتنظيم إجرائي جديد من حيث الجهات المعنية، ومن حيث المواعيد يختلف عن النظام القديم المسطر في قواعد المرافعات والإجراءات أمام ديوان المظالم، الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم ١٩٠ وتاريخ ١٦/١١/١٤٠٩هـ. لقد راعى النظام الجديد ناحيتين: الأولى اختصار مراحل النظام، والثانية اختصار المواعيد؛ ليحقق بذلك فلسفة التظلم من ناحية؛ ويحفظ حقوق الأفراد من ناحية أخرى؛ وبما يحقق العدالة الناجزة.

فإذا كانت قواعد المرافعات الملغاة تشترط قبل اللجوء للقضاء أن تبدأ المطالبة بالجهة الإدارية التي كان لها الحق أن تبت في الطلب خلال ٩٠ يوما، وإن لم تستجب أو ترفض خلال تلك المدة بقرار مسبب اعتبر مضي التسعين يوما بمثابة رفض، كان على صاحب الحق أن يلجأ في مرحلة أخرى إلى وزارة الخدمة المدنية ومواعيد أخرى للوزارة، وهي ستون يوما يكون لها خلالها الرفض بقرار مسبب أو السكوت حتى تنتهي المدة ليعتبر ذلك بمثابة رفض، أو أن تستجيب لطلب المتظلم غير أن تلك الاستجابة أثارها غير ملزمة، حيث للجهة الإدارية أن تقوم بالتنفيذ أو لا تقوم به، وفي هذه الحالة لا يبقى أمام المتظلم سوى أن يرفع دعواه إلى ديوان المظالم خلال ستين يوما التالية للثلاثين يوما التي لم تقم الجهة الإدارية خلالها بتنفيذ ما قرره وزارة الخدمة المدنية، أو ما تبقى من الخمس سنوات المقررة لسماع الدعاوى الحقوقية، لا شك أنها سلسلة طويلة ومعقدة وغير مجدية خصوصا وأن قرارات الوزارة غير ملزمة.

لذلك فإن النظام الجديد قد وضع نصب عينيه تلك الإشكالية وساهم في حلها. فقد جاءت المادة الثامنة من النظام لتنص على أنه: «يجب في الدعاوى المنصوص عليها في الفقرة (أ) من المادة الثالثة عشرة من نظام ديوان المظالم أن يسبق رفعها إلى المحكمة الإدارية التظلم إلى وزارة الخدمة المدنية أو الجهة العسكرية التابع لها الموظف خلال عشر سنوات من تاريخ نشوء الحق المدعى به، ما لم يقر المدعى عليه بالحق أو يكن ثمة عذر شرعي حال دون رفع الدعوى، يثبت لدى المحكمة وعلى وزارة الخدمة المدنية أو الجهة العسكرية التابع لها الموظف أن تبت في التظلم خلال ستين يوما من تاريخ تقديمه، ٢- إذا صدر قرار وزارة الخدمة المدنية أو الجهة العسكرية التابع لها الموظف برفض التظلم أو مضت المدة المحددة في الفترة السابقة دون البت فيه، جاز رفع الدعوى إلى المحكمة الإدارية خلال ستين يوما من تاريخ العلم بالقرار الصادر بالرفض أو انقضاء الستين يوما المذكورة دون البت في التظلم أو خلال ما تبقى من السنوات العشر المذكورة في الفقرة (١) من هذه المادة أيهما أطول. ويجب أن يكون القرار الصادر بالرفض من وزارة الخدمة المدنية أو الجهة العسكرية التابع لها الموظف مسببا ٣- إذا صدر قرار وزارة الخدمة المدنية أو الجهة العسكرية التابع لها الموظف بأحقية المدعي فيما يطالب به، ولم تقم الجهة الإدارية بتنفيذه خلال ستين يوما من تاريخ إبلاغه جاز رفع الدعوى إلى المحكمة الإدارية خلال الستين يوما التالية لهذه المدة أو خلال ما تبقى من السنوات العشر المذكورة في الفقرة (١) من هذه المادة أيهما أطول».

إن هذه المادة الجديدة تحقق عدة مزايا: فأولا: موعد المطالبة بالحق قد أصبح عشر سنوات من تاريخ نشوء الحق بدلا من خمس سنوات، وذلك بلا شك سيحمي المطالبة الحقوقية من السقوط بمضي المدة، كما لم تكتف المادة بذلك، بل حتى بعد مضي العشر سنوات، يمكن الحصول على الحق إذا اعترفت به الجهة الإدارية بالإضافة إلى إمكانية قبول العذر الشرعي للتأخير. أما ثانيا: فإن المادة جعلت التظلم يكون مباشرة لوزارة الخدمة المدنية أو للجهة الإدارية بالنسبة لحقوق العسكريين، دون إلزام موظفي الخدمة المدنية بالتظلم لدى الجهة الإدارية، ولا ريب أن هذا سيحقق اختصارا في المراحل الإجرائية والزمينة للمتقاضين ■



د. حمدي محمد العجمي \*

يعاقب كل  
من ارتكب  
جريمة الاتجار  
بالأشخاص  
بالسجن مدة  
لا تزيد على  
خمس عشرة  
سنة، أو بغرامة  
لا تزيد على  
مليون ريال، أو  
بهما معا



# المراجعة الداخلية .. صمام الأمان ضد الفساد واستثمار أمثل للموارد

إعداد : نايف الحسين



نتيجة للتطور العملي والنمو السريع في المجال الاقتصادي، وكبر حجم المشروعات الاقتصادية، وتقدم أعمالها. ظهر ما يعرف بالمراجعة الداخلية، والتي كانت تركز في بداية ظهورها على المراجعة المحاسبية؛ للتأكد من صحة العمليات المالية واكتشاف الأخطاء، ومع مرور الوقت وتطور المشروعات، تم تطوير المراجعة الداخلية لتكون أداة لفحص وتقييم الأنشطة التي تمارس داخل المشروع، وتزويد الإدارة العليا بالمعلومات.

ويرى بعض الخبراء والمتخصصين أن المراجعة الداخلية ظهرت منذ حوالي ٣٠ عاماً، وبالتالي فهي تعتبر حديثة بالمقارنة بالمراجعة الخارجية، ولاقت قبولاً كبيراً في الدول المتقدمة، وقد اتسع مجال عمل المراجعة الداخلية، ومع تطور المشروعات، أصبح من الضروري تطوير المراجعة الداخلية وتوسيع نطاقها، بحيث تستخدم كأداة لفحص وتقييم مدى فاعلية الأساليب الرقابية ومدى الإدارة العليا بالمعلومات، وبهذا تصبح المراجعة الداخلية أداة تبادل معلومات واتصال بين المستويات الإدارية المختلفة والإدارة العليا. وانعكس هذا التطور على شكل برنامج المراجعة، فقد كان البرنامج في السنوات الأولى لظهوره يركز على مراجعة العمليات المحاسبية والمالية، ولكن بعد توسيع نطاق المراجعة أصبح يتضمن تقييم نواحي النشاط الأخرى.



### الجمعية الدولية

عرف خبراء المحاسبة والإدارة المراجعة الداخلية بعدة تعريفات تتشابه بشكل عام، وتختلف في تضمين التعريف بعض المهام، وجاء في الإطار الدولي لممارسة مهنة المراجعة الداخلية الصادر عن مؤسسات البحوث التابعة للجمعية الدولية للمراجعين الداخليين الدولي، فلوريدا، الولايات المتحدة، يناير ٢٠١١ تعريفًا جامعًا للمراجعة الداخلية، وهو أنها: نشاط تأكيد واستشاري موضوعي ومستقل يهدف إلى تحسين أعمال المنشأة وتساعد على تحقيق أهدافها من خلال اتباع مدخل منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فاعلية آليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة.»

وعلى جانب آخر، تمثل جمعية المراجعين الداخليين الرابطة الدولية الرئيسية في مجال المراجعة الداخلية والمهن المرتبطة بها، وتضم في عضويتها ١٦ ألف عضو من ١٦٥ دولة. ويقوم مجلس الإدارة، الذي يتكون من أعضاء متطوعين، بالإشراف العام على الموظفين المهنيين وقادة الجمعية المتطوعين، ويتم انتخاب هذا المجلس من قبل أعضاء الجمعية.

### المراجعة الداخلية بالملكة

وبالنسبة للمملكة العربية السعودية، فإنه نظرًا لكثرة أجهزة الدولة ومؤسساتها وما يلحق ذلك من مشاريع وبنود مالية معقدة، صدر قرار مجلس الوزراء السعودي رقم (٢٣٥) في ١٤٢٥/٨/٢٠هـ، القاضي بتأسيس وحدة للمراجعة الداخلية في كل جهاز حكومي، يرتبط رئيسها بالمستأثر الأول في الجهاز. ثم أعقبه قرار مجلس الوزراء رقم (١٢٩) في ١٤٢٨/٤/٦هـ، الذي يقضي بالموافقة على اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة، لتفعيل دورها، وتوفير مقومات الرقابة المصاحبة والفعالة، وتوفير الحماية الوقائية للمال العام، وترشيد استخداماته، وتعظيم مردوده على الاقتصاد الوطني، والإسهام في رفع كفاءة الأداء في الأجهزة الحكومية كافة. وقد أنيطت بديوان المراقبة من خلال المادة (٢٢) من القرار، مسئولية متابعة تنفيذ هذه اللائحة.

وفي ذات الإطار المتعلق بجهود المملكة لتعزيز وتفعيل الدور الرقابي في المنشآت ومواكبة للتطورات الشاملة التي تشهدها المملكة، صدر قرار مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة بتاريخ ١٤٣٢/٠٣/٢٥هـ الموافق ٢٠١١/٠٢/٢٨م القاضي بإنشاء الجمعية السعودية للمراجعين الداخليين، وهي جمعية مهنية ذات شخصية اعتبارية مستقلة تعمل تحت إشراف وزارة التجارة والصناعة، وتهدف الجمعية إلى تطوير مهنة المراجعة الداخلية في المملكة العربية السعودية.

وتتمثل أهم أغراض الجمعية في: توفير معايير المراجعة الداخلية الدولية، وقواعد آداب المهنة، والإرشادات المهنية الأخرى ذات الصلة بالمراجعة الداخلية الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين الدولي، وإعداد مواد وأدلة إرشادية وتطويرها، وتطوير البرامج التدريبية

المتعلقة بمهنة المراجعة الداخلية وتنفيذها، وتقديم الدعم الفني لمراقبة جودة الأداء المتعلق بمهنة المراجعة الداخلية، وتطوير وسائل تحسين الأداء المهني، إضافة إلى إعداد الدراسات المتعلقة بالأنظمة، واللوائح، والمعايير ذات الصلة بأعمال المراجعة الداخلية، وعقد المؤتمرات واللقاءات المهنية في مجال المراجعة الداخلية وفقاً للإجراءات النظامية المتبعة. إلى غير ذلك من النشاطات التي أسست الجمعية من أجل القيام بها. ويؤمل من الجمعية أن تساهم بفاعلية في تعزيز الشفافية ورفع الأداء في المنشآت المختلفة، وأن تكون أحد الروافد الرئيسة لتطوير الكفاءات المهنية المتخصصة.

ويدير الجمعية مجلس إدارة برئاسة معالي وزير التجارة والصناعة د. توفيق بن فوزان الربيع، وعضوية كل من: وكيل وزارة التجارة والصناعة للتجارة الداخلية المكلف أ. عبدالله بن علي العقيل، و أ. فهد بن عبدالله الدكان مدير عام الحسابات بوزارة المالية، و أ. محمد بن مرشد الرحيلي مدير الرقابة على أداء الوزارات والمصالح بديوان المراقبة العامة، و أ. أسامة بن صالح الحديثي مدير المراجعة الداخلية بهيئة السوق المالية، و د. صالح بن عبدالرحمن الزهراني عضو هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز، و د. صالح بن حمد الشنيقي رئيس قسم المحاسبة بجامعة الملك سعود، وممثلي أعضاء الجمعية العمومية في مجلس الإدارة: أ. يوسف بن محمد المبارك رئيس مكتب المبارك محاسبون قانونيون ومستشارون ماليون، و أ. محمد بن عثمان السبيعي مدير إدارة حسابات العمليات بشركة أرامكو السعودية، و أ. خالد بن محمد الصليح رئيس المراجعة الداخلية لمجموعة الاتصالات السعودية، و أ. عبدالله بن عبدالرحمن الرويس رئيس المراجعة الداخلية وأمين مجلس الإدارة بشركة اتحاد



### ●● أ. سعد الهويميل:

**المراجعة الداخلية تستخدم  
الأساليب والإجراءات المناسبة  
لفحص وتقويم أنشطة المنشأة  
بما يكفل مساعدتها في تحقيق  
أهدافها وحماية أصولها**

المراجعة التشغيلية (Operational Audit) : وتعني بمراجعة العمليات التشغيلية في المنشأة؛ للتأكد من تطبيق الإجراءات المناسبة لرفع الكفاءة الإنتاجية لمختلف أوجه النشاط مثل: مراجعة نشاط المشتريات، أو التخزين، أو الإنتاج، أو التدريب والاستشارات. مراجعة النظم (System Audit): وتعني بمراجعة أنظمة الرقابة الداخلية من مدى كفاءتها وفعاليتها. وأن أكثر هذه الأنواع شمولية هي المراجعة التشغيلية، وقد اهتم بها الباحثون المختصون بالمراجعة لأهميتها. ويطلق عليها مصطلحات مترادفة مثل المراجعة الإدارية (Management Audit)، ومراجعة الأداء (Performance Audit)، .. وغيرها، كما ظهر لها مصطلح مشابه يعني بمراجعة النشاطات الحكومية، وهو مصطلح المراجعة الشاملة (Comprehensive Audit). ويضيف أسعد الهويميل أن على الجهة الحكومية متى ما أرادت تأسيس وحدة للمراجعة الداخلية، أن تعمل على توفير عدد من الأدوات، وهي: عمل هيكل إداري للوحدة، وإعداد دليل للمراجعة الداخلية يعتمد في مضمونه على اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة، وإعداد النماذج اللازمة لأداء أعمال وحدة المراجعة الداخلية، وكذلك يجب عمل تنظيم للملفات وأوراق عمل وحدة المراجعة الداخلية وفق تصنيف متطور وآلي، إضافة إلى تدريب موظفي الجهة على كيفية إعداد النماذج وتجهيز ملفات المراجعة، وتدريب موظفي الجهة على كيفية إعداد تقارير المراجعة الداخلية بمختلف أنواعها.

اتصالات (موبايلي)، وأ. سليمان بن عبدالله النويصر رئيس المراجعة الداخلية في شركة سابك سابقاً.

### تقنيات ومهارات المهنة

ويوضح أسعد بن محمد الهويميل، مدير إدارة المراجعة الداخلية بمعهد الإدارة العامة، أن المراجعة الداخلية أداة رئيسة من أدوات الرقابة الداخلية في المنشأة وليست بديل لها. إضافة إلى أنها نشاط تقويمي مستقل وموضوعي يتم إنشاؤه داخل المنشأة؛ بغرض مساعدة المسؤولين داخل المنشأة في القيام بمسؤولياتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، ويشير إلى أن المراجعة الداخلية تستخدم الأساليب والأدوات والإجراءات المناسبة لفحص وتقويم كافة أنشطة المنشأة، بما يكفل مساعدة المنشأة في تحقيق أهدافها وحماية أصولها، كما أنها تضيف قيمة بتطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة في المنشأة. ويفيد أ. الهويميل بأن القيام بنشاط المراجعة الداخلية في المنشأة يتم من خلال إدارة، أو قسم، أو فريق من المستشارين، أو أي ممارس أو ممارسين يقدمون خدمات مستقلة وموضوعية للمراجعة الداخلية، أو خدمات استشارية لإدارة المنشأة، تصمم بغرض إضافة قيمة وتحسين عمليات المنشأة.

### أهداف ونشاطات

ويشير أسعد الهويميل إلى وجود عدد من الأهداف المحددة، والتي تسعى وحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية لتحقيقها، وهي: حماية الأموال والممتلكات العامة، والحد من وقوع الغش والأخطاء واكتشافها فور وقوعها، وضمان دقة البيانات المالية والسجلات المحاسبية واكتمالها، وضمان فاعلية العمليات الإدارية والمالية وكفاءتها بما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، بالإضافة إلى التحقق من التقيد بالأنظمة والتعليمات والسياسات والخطط الملزمة للجهة، والالتزام بتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وكذلك التأكد من سلامة كافة أنظمة الرقابة الداخلية في الجهة الحكومية وفعاليتها.

ويؤكد أسعد الهويميل على أن أنشطة المراجعة الداخلية يمكن تقسيمها إلى أربعة أقسام، هي: مراجعة مالية (Financial Audit) : وتعني بفحص ومراجعة الجوانب المالية ونظم الضبط والرقابة؛ للتأكد من توافر الحماية الكافية للأصول والسجلات، والعمل على منع وقوع الأخطاء واكتشافها. مراجعة الالتزام (Compliance Audit) : وتعني بالتأكد من مدى الالتزام بالمتطلبات النظامية، والالتزام بالسياسات والإجراءات التي ترسمها الإدارة.





### ● أ. عايض الشمري:

يجب عقد دورات مهنية، وإحداث وظائف خاصة بالمهنة، وسرعة دعم وحدات المراجعة بالموظفين المؤهلين، وإصدار معايير محلية ملزمة للمراجعة الداخلية

إدارة عامة)، تتبع إدارياً لمدير عام التربية والتعليم، وفنياً لمدير عام المراجعة الداخلية.

### المشاركة والتطوير

أما فيما يخص الجانب الإثرائى والعلمى، فإن أ. عايض الشمري يلفت إلى أن وحدة المراجعة الداخلية بالوزارة شاركت في الكثير من الندوات والمؤتمرات الداخلية والخارجية، التي أتاحت الفرصة للالتقاء بالعديد من الممارسين لهذه المهنة في الجهات الحكومية الأخرى، والتفاعل مع ما يطرح، وتبادل الخبرات والتجارب. ويرى أ. عايض الشمري، أن هذه المهنة المهمة، تحتاج إلى خطوات ومبادرات تطويرية، لتحقيق أهدافها المرجوة على أكمل وجه، ومن أهم تلك الخطوات: إعداد لائحة تفسيرية للائحة الموحدة؛ تفصل بشكل واضح الارتباط التنظيمي للوحدة وتعيين موظفيها وترقياتهم وعلاقتها بالجهات الرقابية، وعقد دورات مهنية متخصصة، وإحداث وظائف خاصة بالمراجعة الداخلية وسرعة دعم وحدات المراجعة بالموظفين المؤهلين. بالإضافة إلى إصدار معايير محلية ملزمة للمراجعة الداخلية، وتصنيف وظائف المراجعة الداخلية تحت الوظائف النوعية وليس العامة في وزارة الخدمة المدنية، ومساواة المراجع الداخلي بالمراجع الخارجي في تخصيص بدل طبيعة العمل ■

### تجربة وزارة التربية والتعليم

ومن الجدير بالذكر، فإنه منذ صدور قرار مجلس الوزراء بإنشاء وحدات للمراجعة الداخلية، بدأت الأجهزة الحكومية بتنفيذ القرار، ومن بين تلك الأجهزة وزارة التربية والتعليم، التي كانت من أولى الجهات الحكومية في إنشاء وحدة للمراجعة الداخلية، حيث صدر قرار معالي وزير التربية والتعليم رقم ١٠٥٤٧/٧/١٩٢٨/١٢/٢٩، بإنشاء الإدارة العامة للمراجعة الداخلية بجهاز الوزارة وترتبط مباشرة بالمستول الأول.

وفي هذا الصدد، يعرض أ. عايض بن سعود الشمري مساعد مدير عام المراجعة الداخلية بوزارة التربية والتعليم، بشكل موجز تجربة الوزارة في المراجعة الداخلية، مشيراً إلى أنه خلال السنة الأولى لوحظ أنه لابد من التعريف بالوحدة وأهدافها ومهامها فوضع خطة إعلامية تعريفية استهدفت منسوبي الوزارة وإدارات التربية والتعليم، فتم تنفيذ أكثر من ٢٠ لقاء، استضيف فيها متحدثون من ديوان المراقبة، ومعهد الإدارة العامة، والهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، وبعض الجامعات، كما تم توزيع مطويات تعريفية وإنشاء موقع الكتروني، وفي الوقت ذاته تم استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة، حتى أصبح عدد المراجعين الآن في الوزارة ١٧ مراجعاً وما زالت الوحدة مستمرة في هذين الجانبين.

وحرصاً من المسؤولين في الوحدة ومن قيادات الوزارة على التأسيس السليم، وأن تكون البنية التحتية التنظيمية على أساس مهني، بحسب ما يوضحه أ. الشمري، فقد تم التعاقد مع أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة في مجال المراجعة، وكان من نتائج ذلك إعداد أدلة المراجعة الداخلية، وتشتمل على إعداد الوثيقة الأساسية لإدارة المراجعة الداخلية، والهيكل التنظيمي، ودليل السياسات والإجراءات، ودليل القواعد المهنية لموظفي الإدارة، ومعايير قياس الأداء، كما تم إعداد سجل المخاطر، وإعداد الخطة السنوية، والاتفاق على خطة التدريب على رأس العمل، وغير ذلك من المهام.

ويفيد أ. عايض الشمري، أنه بعد نجاح تجربة الإدارة في المراجعة الداخلية، صدر قرار معالي نائب وزير التربية والتعليم رقم ٣٢١٠٣١٩٤٣/٦/١٩٢٨/١٢/٢٩، بإنشاء قسم للمراجعة الداخلية خاص بتنفيذ أعمال المراجعة الداخلية لإدارات وأقسام تعليم البنات بوزارة التربية والتعليم، وبمتابعة وإشراف من الإدارة العامة للمراجعة الداخلية.

وفيما يتعلق بالإدارات التابعة لوزارة التربية والتعليم في مختلف مناطق المملكة، يوضح أ. الشمري أنه نظراً للانتشار الجغرافي وحجم الأعمال التي تقوم بها إدارات التربية والتعليم، دعت الحاجة إلى إنشاء فروع للمراجعة الداخلية في المناطق، (١٦

معالي الأمين العام لمركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني لـ «التنمية الإدارية»:

## مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني يسعى لأن يكون الحوار أسلوب حياة في المجتمع



خادم الحرمين الشريفين يتسلم تقرير مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني من معالي د. صالح الحصين «رحمه الله»

ملموسة، خاصة للقضايا التي تتعدد وجهات النظر حولها .. هذه هي الصورة المبدئية للمركز التي يسعى إلى إنتاجها. كما يستند المركز أيضاً إلى جملة من الوسائل تتمثل في المشاركة الشعبية والنخبوية الواسعة لمناقشة القضايا الوطنية المهمة، ويشمل الحضور الحواري، كذلك قطاعات ومؤسسات الدولة، والتعاون مع الجامعات السعودية والمعاهد ومؤسسات المجتمع المدني والإعلام في تحقيق هدفه المنشود؛ وهو نشر ثقافة الحوار وترسيخ الوسطية والاعتدال. وتتنوع فعاليات المركز وآلياته وبرامجه المتنوعة، لتضم جنباً إلى جنب مع اللقاءات الحوارية، فعاليات الحوار الأسري، وسفير،

كشف معالي أمين عام مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني أ. فيصل بن عبد الرحمن بن معمر، أن أصعب المراحل التي واجهت مسيرة الحوار، هي تطبيقات نتائج الحوار، والتي تتطلب تفعيل الشراكات التي وقعها المركز مع الهيئات الحكومية والأهلية، وكذلك تبني إستراتيجية وطنية تلتزم بها المؤسسات الوطنية؛ الإسلامية والتعليمية والثقافية والإعلامية، فيما يختص بمخرجات الحوار وقيمه في المجتمع. وقال في حوار مع مجلة «التنمية الإدارية»، إن مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني يسعى إلى نشر ثقافة الحوار وقيمه المتنوعة في المجتمع؛ حتى يصبح أسلوب حياة، وطبعاً من طباعه. كما تناول في حوارهِ العديد من الموضوعات والقضايا الخاصة بالحوار الوطني، وكيف تعامل المركز معها، واليكم تفاصيل الحوار:

من طباعه، وهذا هو الدور الجوهرى المنوط بالمركز، الذي يستند في ذلك إلى آلية أو لنقل إلى هدف من أهداف إنشائه، بحيث يستطيع المجتمع الحد من صور الجدل أو المناقشات غير الإيجابية ليحل محلها النقاش الموضوعي الذي يهدف إلى نتائج

■ ما أبرز أهداف مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني؟ وما الفلسفة التي يقوم عليها في أعماله؟

● يسعى مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني إلى نشر ثقافة الحوار وقيمه المتنوعة في المجتمع؛ حتى يصبح أسلوب حياة وطبعاً



معالي أ. فيصل بن عبد الرحمن بن معمر

## ●● المركز تمكّن من قراءة قضايا الوطن المتنوعة ورصد واقعها وأسهم في وضع الحلول لمستقبله

### أجرى الحوار: عبدالعزيز الهدلق

وببادر، وقافلة الحوار، والخطاب الثقافي السعودي واللقاءات الثقافية، التي تصب جميعها في هذه المنظومة التي تهدف لنشر قيم الحوار من خلال ما يلي:

تكريس الوحدة الوطنية في إطار العقيدة الإسلامية وتعميقها عن طريق الحوار الفكري الهادف، والإسهام في صياغة الخطاب الإسلامي الصحيح المبني على الوسطية والاعتدال داخل المملكة وخارجها من خلال الحوار البناء، ومعالجة القضايا الوطنية من اجتماعية وثقافية وسياسية واقتصادية وتربوية وغيرها من خلال قنوات الحوار الفكري وآلياته، وترسيخ مفهوم الحوار وسلوكياته في المجتمع ليصبح أسلوباً للحياة ومنهجاً للتعامل مع مختلف القضايا وتوسيع المشاركة لأفراد المجتمع وفئاته في الحوار الوطني وتعزيز دور مؤسسات المجتمع، بما يحقق العدل والمساواة وحرية التعبير في إطار الشريعة الإسلامية، وكذلك تفعيل الحوار الوطني بالتنسيق مع المؤسسات ذات العلاقة، بالإضافة إلى تعزيز قنوات الاتصال والحوار الفكري مع المؤسسات والأفراد في الخارج، وبلورة رؤى إستراتيجية للحوار الوطني وتفعيل مخرجاته.

### أهداف وقضايا وطنية

■ من بين أهم الأهداف التي ذكرتموها نشر ثقافة الحوار وتأصيلها من خلال تشكيل الفعاليات المختلفة، أين المركز من هذه الفعاليات؟

● أنشئ مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني على أساس نشر ثقافة الحوار في مجتمعنا، وتنظيمها وجعل آلية الحوار أكثر إيجابية، وأكثر واقعية، وفق إستراتيجية، تمثل الثوابت الدينية والوطنية لبلادنا. وقد تمكّن المركز من قراءة قضايا الوطن المتنوعة ورصد واقعها وأسهم في وضع الحلول لمستقبلها، عبر آلياته المباشرة

كما يتناول اللقاء السنوي حول الخطاب الثقافي السعودي القضايا مع النخب الثقافية والفكرية المتنوعة .. وغيرها من اللقاءات والمنتديات ذات العلاقة. وقد حمل كل لقاء منها محوراً مختلفاً مواكباً لقضايانا الوطنية، وتوصل المشاركون في اللقاءات إلى الكثير من الأفكار والمقترحات، لكن أبرز ما ظهر في هذه اللقاءات هذه الروح الحوارية المتسامحة، وفي لقاء الأطياف والتوجهات الثقافية المتنوعة من مختلف شرائح المجتمع السعودي، التي التقت على هدف واحد هو حب الوطن والاعتزاز بقيمه وتقاليده.

والملموسة، التي تتمثل في عقد اللقاءات الفكرية الحوارية، بشكل دوري في مختلف أرجاء المملكة. حيث عقدت اللقاءات التسعة الرئيسية، وعادةً ما يمتد كل لقاء منها لمدة عام، تسبقه ورش حوارية تمهيدية في جميع مناطق المملكة، حيث يناقش كل لقاء أحد القضايا الفكرية والخدمية، التي تهم المواطنين بشكل مباشر كقضايا التعليم والعمل والصحة، والتي طرحت تحت عدد من المحاور المهمة، وقدمت نتائجها في الوزارات المعنية، ممثلة في الوزراء الذين حضروا هذه اللقاءات واستمعوا إلى ما تناوله المشاركون والحلول المقدمة لتلك القضايا.



■ إلى أي مدى ساهمت مؤتمرات الحوار الوطني التي عقدت حتى الآن في بلورة أو ترجمة هذه الأهداف على أرض الواقع؟

في كل لقاء فكري وطني تتولد مساحة جديدة من التعبير الحر المسئول، كما تتولد أفكار ورؤى جديدة، تسهم في تطور الحوار وتحققه النوعي في مناقشة القضايا الوطنية المختلفة، حيث فتح الحوار في اللقاء الأول نوافذ جديدة من التقارب بين التوجهات الوطنية المختلفة والمتنوعة، فيما أكد اللقاء الثاني على أهمية التعاضد الوطني حيال ما يمكن أن يفرزه الغلو والتطرف من نتائج ليست في صالح الوطن، كما أكد على قيم الاعتدال والوسطية والتسامح، أما اللقاءات التالية فقد عقدت لتجمع المشاركين والمشاركات من مختلف شرائح المجتمع لمناقشة أسس القضايا التي تشكل وجدان هذا الوطن وضميره ووعيه الاجتماعي، حيث طرحت قضايا المرأة حقوقها وواجباتها، وقضايا الشباب العملية والعلمية، وتحديد أسس العلاقة مع الآخر، ثم قضايا التعليم والعمل، والخدمات الصحية، والإعلام والبحث عن أفضل السبل لتطويره. ولعل الإسهام الأبرز في هذه اللقاءات هو التقريب بين شرائح المجتمع وفئاته وتوجهاته، ونقاش القضايا الوطنية من مختلف وجهات النقاش والرؤى في حوار مفتوح، وفي نقاش موضوعي منهجي هادف. وقد حققت هذه اللقاءات نتائج ملموسة في تقريب المسافات حول القضايا المختلف عليها.

■ ما القضايا التي تصدّرت اهتمامات مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، كأحد أهم ملامح مشروع التطوير والتحديث، الذي يتبنّاه خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز حفظه الله؟

● عندما أسس خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، حفظه الله،

## ● أكثر من مليون متدرب ومتدربة استفادوا من الدورات التدريبية

ورعى هذه المؤسسة الوطنية، وضع مركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني أمام مسئولية تاريخية كبرى لترى النور وليحتل مكانه على الخارطة الثقافية الوطنية، منشغلاً بأهم قضايا الوطن، ومراعياً الأولويات التي تتوقف عليها حركة المجتمع.

وقد وعى المركز مبكراً حقيقة هذا الدور الحيوي والمهم في المجتمع بوصفه إطاراً جامعاً للأطراف المجتمعية كافة؛ لما يؤكده الحوار والحوار فقط لأسلوب التواصل بين جميع أطراف الوطن ومكوناته، فتقدّم المركز بكل ثقة إلى فتح كثير من الملفات الوطنية، وتصدّى لكثير من القضايا الملحة، التي تشغل المواطن بشكل عام، والنخب العلمية والأدبية والفكرية على وجه التحديد.

واحتلت قضية التمسك بالثوابت الدينية والوطنية، صدارة اهتمام فعاليات المركز وأنشطته، حيث عقد العديد من اللقاءات بين الرموز والنخب السعودية؛ لمحاولة بناء تصور مشترك حيال هذه القضايا، واستمر العمل كذلك عبر الأبحاث والدراسات العلمية والاستقصاءات، كمحاولة نحو تأصيل هذا التصور وتعميقه دون المبالغة أو المثالية في إمكانية أن يكون هذا التصور موحداً؛ لأن التباينات والاجتهادات التي تحكم هذه القضية كانت عامل إثراء لها، خصوصاً أنها جميعاً لم تخرج عن فضاءات الشريعة الإسلامية الرحبة، وثوابتنا الوطنية.

### منارة فكرية

■ بعد مرور عشرة أعوام على تأسيس المركز كمنارة فكرية تهتم بنشر ثقافة

الحوار وترسيخها بين أطراف المجتمع، هل أنتم راضون عن تطلعات القيادة منه وعن تحقيق أهداف المجتمع المنشودة في هذا الخصوص؟

● أصبح المركز، ولله الحمد، الآن وبعد مرور عقد على تأسيسه منارة فكرية، تهتم بنشر ثقافة الحوار وترسيخها بين أطراف المجتمع من خلال البرامج المتنوعة، التي تهدف إلى غرس الوسطية والاعتدال بين فئات المجتمع المتنوعة فكرياً ومذهبياً من خلال الحوار. فقد أنشأ أكاديمية خاصة للتدريب في مجال الحوار، بلغ عدد من تم تدريبهم، أي: الذين استفادوا من هذه الدورات التدريبية الحوارية ما يجاوز المليون متدرب ومتدربة، فضلاً عن اللقاءات الحوارية والثقافية التي تقدّم نماذج راقية من الحوار المتبادل لأطراف مختلفة من المجتمع، شارك فيها الآلاف من العلماء، والمفكرين والمتقنين والشباب، ورجال الأعمال، من الرجال والنساء.

وفي الشأن الوطني لدينا رهانات عدة على نجاح مشروع الحوار الوطني في مجتمعنا السعودي؛ أهمها:

البعد الديني: حيث يمثل هذا البعد أهمية كبيرة؛ لكون المجتمع السعودي بطبعه مجتمعاً متديناً، فديننا الحنيف يحث دائماً على الحوار والتعايش مع الآخرين بسلام. وقد تضمن القرآن الكريم حوارات كثيرة أوردها الله سبحانه وتعالى على لسان أنبيائه، مثل: حوارات الأنبياء مع مخالفيهم. فالحوار إذن قيمة عظيمة أكدها القرآن الكريم ودعا إلى التمسك بها، وكذلك نبينا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم في حواراته المتنوعة مع أصحابه وأهل بيته، بل حتى حواراته مع غير المسلمين والمخالفين له.

كذلك هناك البعد الوطني: يُعد هذا البعد مهماً للغاية؛ لأنه يقودنا إلى الوحدة الوطنية، فعندما نتحدث عن هذا البعد فلا يمكن لنا أن نتجاوز شخصية المؤسس الملك عبدالعزيز - طيب الله ثراه - وهي

التعرف على الطريق الصحيح نحو العمل والتنمية وإنارة عقولهم بقيم الوسطية والتسامح والإخاء، التي يدعو لها ديننا الإسلامي الحنيف وتحميمهم من الانجراف وراء التيارات الفكرية المضللة، التي لا تريد لهذا الوطن الخير ولا الاستقرار وتحاول السيطرة على عقول بعض الشباب، لثنيهم عن الدور المنشود منهم في مجال البناء والتنمية.

■ لماذا يلجأ قطاع كبير من الشباب والفتيات إلى ما يعرف بالإعلام الجديد؛ للتعبير عن آرائهم بعيداً عن مظلة مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، هل هناك حواجز بينكم وبينهم؟

● لا توجد حواجز ولا أية موانع بيننا وبين الشباب، أو أي فئة عمرية في المملكة، وأعتقد أن الشباب لم يلجأوا فقط إلى مواقع التواصل الاجتماعي بل الجميع، ومن بينها المؤسسات والشركات، والمنظمات. فالم تأمل في عصرنا الحالي يرى أثراً كبيراً وانتشاراً واسعاً لمواقع وقنوات التواصل الاجتماعي المتنوعة، ويرى دورها الملحوظ في التطور الاجتماعي والاقتصادي وحتى في تدعيم التنمية، حتى أصبحت تشارك، ولو بالرأي في البرامج التنموية والحيوية.

وقد أصبح من المتاح للمؤسسات والمنظمات المهنية وليست الحوارية في بلادنا والعالم، العمل على كافة المستويات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية، والدخول كشريك مهم وفاعل في عمليات التواصل الاجتماعي، كآلية من آليات مد الجسور والبناء والتطوير، ولكيلا تصبح معزولة عن عالمها الذي تستهدفه ببرامجها المتنوعة وفعاليتها المختلفة، أصبحت تعمل في مختلف الأنشطة الحيوية مثل هذه المواقع الاجتماعية.

ورغم ما يقدمه مركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني وتنوع أنشطته، إلا أنه حرص على مواكبة التطورات والمتغيرات المعاصرة:

## ●● التمسك بالثوابت الدينية والوطنية في صدارة اهتمام فعاليات المركز وأنشطته

ثقافة الحوار لتأصيل الوسطية ومنهج الاعتدال في المجتمع؛ ومعالجة مظاهر الغلو والتحلل؟

● كثيرة هي الآليات في هذا الخصوص، ومتنوعة، أبرزها وجود المركز نفسه كضمانة حضارية وحوارية، يسعدنا كثيراً أن يعلق المجتمع عليه آماله، لتعزيز الوحدة الوطنية ونشر قيم المحبة والإخاء والوسطية والاعتدال بين جميع شرائح وفئات المجتمع، وفي مناقشة القضايا الوطنية التي يسهم فيها المواطن بالرأي المسئول والمقترحات البناءة تجاه القضايا التي تهم جميع أبناء الوطن.

والمرکز يحرص على ترجمة توجهيات خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبدالعزيز، حفظه الله، بعدما وضع خارطة طريق برامجه، وترك التفاصيل لرئاسته وأمانته وإداراته، حيث أكد، حفظه الله، على أن مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، قناة للتعبير المسئول، ويهدف إلى محاربة التعصب والغلو والتطرف من خلال نشر الآراء المستنيرة والمواقف الحكيمة، التي من شأنها المساهمة الفاعلة في تحقيق النتائج المرجوة من تناول القضايا الوطنية التي يطرحها المركز بين المواطن والمسئول. وأكد حفظه الله على أن هذا الوطن والشعب السعودي الوفي لا يقبل بديلاً عن الوسطية والاعتدال الذي يرفض الغلو والتعصب بالقدر الذي يرفض فيه التحلل.

ويعكف المركز في المرحلة الراهنة، بالاشتراك مع الفعاليات الوطنية المتنوعة على إيجاد إستراتيجية وطنية، تمكّن الشباب من

الشخصية الوطنية التي يجمع عليها كثيرون؛ حيث كانت له حوارات كثيرة مع شيوخ القبائل، ومع المعارضين للتغيير والتطوير فهو بالحوار الهادئ تمكن، رحمه الله، من أن يوحد البلاد، وأن يقنع خصومه ويستميلهم للوطن بالحكمة والحوار، وهذا المنهج هو الذي سارت عليه المملكة خلال العهود، عامة من خلال المجالس المفتوحة، ومن خلال قنوات متعددة، كما أن هذا هو النهج الذي اختطه خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، حفظه الله، لتبنيه واهتمامه بالحوار لتجسيده بين فئات المجتمع، حتى يكون الحوار سلوكاً ممارساً في حياتنا اليومية، من خلال عمل مؤسسي، يضمن له الاستمرارية والتخطيط السليم.

وأما البعد الثقافي؛ فيقصد به الموروث والعادات المشتركة حتى وإن كان بينها فروقات بسيطة، إلا أنها أعطت قيمة مضافة للثقافة المحلية التي نراها زاهرة من خلال ذلك نستطيع المحافظة على هذا الموروث والاهتمام به عن طريق الحوار. وأرجو الله أن نكون قد وفقنا في ما حملنا من مسئولية مع يقيني أننا لم نصل بعد إلى تطلعات خادم الحرمين الشريفين، مدركين أن تطلعاته، وفقه الله، لشعبه ووطنه لا حدود لها، ويصعب مضاهاتها، ومن جهة أخرى أن نفي وأن نتماهى مع متطلبات المجتمع السعودي المتلاحقة والمتغيرة بحكم طبيعة حركة الواقع الذي نعيشه.

ونؤكد على أن أصعب المراحل التي واجهتنا في مسيرة الحوار، هي تطبيقات نتائج الحوار والتي تتطلب تفعيل الشراكات التي وقعها المركز مع الهيئات الحكومية والأهلية، وكذلك تبني إستراتيجية وطنية تلتزم بها المؤسسات الوطنية: الإسلامية والتعليمية والثقافية والإعلامية، فيما يختص بمخرجات الحوار وقيمه في المجتمع.

■ ما الآلية التي تعملون عليها لنشر

●● أصعب المراحل التي  
واجهتنا في مسيرة الحوار،  
هي تفعيل الشراكات التي  
وقعها المركز مع الهيئات  
الحكومية والأهلية

● سؤالك يأتي في رأيي استكمالاً للسؤال السابق، فنحن نعيش في عصر الإعلام بلا منازع، طبعاً الإعلام بمختلف صوره وأشكاله المرئية والمسموعة والمطبوعة، وهنا يأتي دور الإعلام ليركز على الثقافة الحوارية بمختلف صورها، على اعتبار أن الحوار يلبي حاجة إنسانية واجتماعية تواصلية، كما يعطي العلاقات الدولية وثيقة ومثانة كبيرة، وهذه مهمة إعلامية من الطراز الأول. فالإعلام خاصة الإعلام المصور هو الأكثر وصولاً للناس، والأكثر وصولاً للجمهور، والإعلام السعودي لم يقصر في السنوات الأخيرة في طرح ثقافة الحوار، ولعلك لاحظت التغطيات المباشرة التي قامت بها القنوات السعودية في نقل وبث وقائع جلسات الحوارات الوطنية، كما لعلك تلحظ كمية المقالات والمتابعات والأخبار التي تتحدث عن الحوار الوطني في الصحف السعودية والعربية، وقد وثقنا في مركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني آلاف الصفحات التي كتبت عن الحوار الوطني في المملكة، وهذا أمر مبهج، ويضعنا أمام مسئولية نشر ثقافة الحوار في المجتمع السعودي بشكل دؤوب.

أما الإعلام الدولي فنأمل أن يركز على نقل الصورة العربية والإسلامية بشكل موضوعي، وأن يغير من نظراته النمطية السلبية للعالم العربي والإسلامي، فذلك مطلب رئيس للتعايش والتقارب حول المشترك الإنساني والثقافي ■

ويوسف وموسى وعيسى عليهم السلام، وكما في سيرة نبينا الكريم صلى الله عليه وسلم حين كانت تأتيه الوفود التي تدخل في الإسلام أو حتى خلال الدعوة إلى الإسلام على امتداد العصور الإسلامية الزاهية. ويرى علماء الاجتماع أن الحوار ضرورة للتعايش الاجتماعي، وضرورة للتواصل والتعاون بين البشر، ومن هنا فإنك تجد أن العلاقات الدولية القائمة على الحوار والتفاعل تؤدي إلى إحداث نوع من الوثاقفة والصداقة بين الشعوب، كما أنها تؤدي إلى احترام كل طرف لعقيدة وثقافة وعادات وتقاليد الطرف الآخر، كما أنها تفتح آفاق التعاون بين الشعوب والدول في مختلف المجالات.

■ كيف تنظرون لمستقبل الحوار، وجهود الدول والمنظمات العالمية في تعزيزه ومواجهة تحدياته؟

● أريد أن أخص وجهة نظري في نقطتين: الأولى: الحوار ليس رهينا للحظة معينة، فهو مطروح على الدوام وفي كل الأوقات، من هنا فإن الحوار موجود بين الشعوب والمجتمعات في الأمس وفي الحاضر والمستقبل، ربما تخفت بعض الدعوات للحوار، وربما تزدهر، لكن الحوار سيبقى موجوداً، سواء كان في خفوته أو ازدهاره.

أما النقطة الثانية فتتمثل في أن الحوار اليوم بات ضرورة دولية عالمية؛ لإحداث قدر من التعايش الحضاري والإنساني بين الشعوب، خاصة وأن وسائل الاتصال الحديثة جعلت من الأحداث الدولية والوقائع هما إنسانياً مشتركاً، وقربت ما بين الثقافات المختلفة، وفي عصر السماوات المفتوحة: الفضائيات والإنترنت ووسائل التقنية الاتصالية الأخرى- لم تعد ثقافة في العالم بمنأى عن التأثير والتأثر، وهذا يتطلب إشاعة لغة حوارية مشتركة بين الأمم والشعوب.

■ ما مهمة الإعلام الداخلي للمملكة، وكذلك الإعلام الخارجي والإعلام الدولي في إشاعة ثقافة الحوار والتعايش بين الشعوب؟

لضمان استمرار دوره، وتنميته، وقام بمد الجسور مع المتواصلين في هذه المواقع العالمية، فأنشأ قناة حوارات المملكة على موقع يوتيوب العالمي، ومواقع مشابهة على فيسبوك، وتويتر، ويوتيوب... إيماناً بأهمية التواصل المؤسسي، كونه من أهم الأدوات التي يعتمد عليها المركز في أساليب تواصله، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المرسومة لإستراتيجيتها العامة، سيما وأن دور التواصل المؤسسي يعتمد بشكل أساسي على نقل الصورة الحقيقية الصادقة للمركز ومد جسور التواصل بينه وبين الفعاليات والتوجهات، التي تتفاعل معها وهو ما يؤكد عليه المركز في إستراتيجيته؛ فالمعرفة الكاملة بأهمية التواصل المؤسسي يوفر للمنظمات، ركيزة مهمة؛ لتنفيذ السياسات العامة التي تتبناها، بما يضمن تحقيق الدور الذي وجدت لتنفيذه.

واعتقد أن المركز كعمل مؤسسي، منوط به تنفيذ آليات التواصل المؤسسي الاجتماعي الحواري مع الجميع، وتقع على عاتقه مسئولية كبرى.. مسئولية تحديد الأعمال والبرامج والفعاليات ورسم الاستراتيجيات، التي من شأنها التأثير على مسيرة أي عمل حوار، ولذلك فالمركز مطالب بأن يأتي ببرامج، جديدة ومتنوعة، تترجم هذا الأداء للمحافظة على دوره المهم في توعية المجتمع، وتنفيذ إستراتيجية إدارته العليا.

■ المستقبل ومهمة الإعلام

■ ما أهمية الحوار في المجتمع الإنساني؟ وما أثره على العلاقات الدولية وتكاتفها في مواجهة دعوات الصراع ونهاية التاريخ؟

● الحوار من أهم المنجزات الإنسانية في كل زمان ومكان، والله سبحانه وتعالى يضرب لنا المثال الجوهري للحوار في القرآن الكريم، كما في قصة الخلق، والحوارات التي جرت في هذه القصة، كما أن في قصص الأنبياء عليهم السلام التي وردت بالقرآن الكريم ما يؤكد على قيمة الحوار إنسانياً، كما في قصص أنبياء الله نوح وإبراهيم



## الاحترق الوظيفي وكأس الماء

كان هناك شاب وصل إلى درجة من اليأس واليأس مبلغه، وراجع عددا من الأطباء والمختصين لطلب العلاج، فنصحوه بالذهاب إلى شيخ كبير في المدينة المجاورة لهم، فذهب هذا الشاب للشيخ وشكى إليه مشكلته وما وصل إليه. رحب به الشيخ وأعطاه كأساً مملوء بالماء، وطلب منه التجول في القصر ومعه الكأس، واشترط عليه شرطاً هاماً جداً، وهو أن لا يسكب قطرة من الكأس وهو يتجول. فقام الشاب، وبدأ يتجول في القصر، وبعد مدة رجع للشيخ وفعل لم ينسكب منه شيئاً، فشكره الشيخ على تنفيذ الشرط. ولكن الشيخ سأله: ماذا رأيت؟، صف لي القصر، فقال الشاب: ويحك يا شيخ! كيف تريدني أن انظر إلى القصر وأنت اشتربت علي أن لا يسقط قطرة من الكأس، لم أر شيئاً من القصر، فقد كان تركيزي على الشرط، فضحك الشيخ، وقال: يا بني خذ الكأس مرة أخرى وتجول في القصر، ولا عليك من الكأس إن سقط منه بضع قطرات. فذهب الشاب وتجول في القصر ثم عاد للشيخ، فقال له الشيخ ماذا رأيت؟، قال يا شيخ رأيت العجب العجيب، إنه قصر جميل بما فيه من تحف ونقوش وحدائق ونوافير ولوحات وغرف، وأخذ يصف له ما رأى.

قال له الشيخ يا بني هذه هي الحياة، في بعض الأحيان تذهب إلى الحياة بكل ما فيها وتريد أن تنجز وتحقق كل ما تصبوا إليه وتخشى من الفشل والسقوط وتعيش حالة من القلق والخوف وهاجس الأمان والرغبة. في هذه الحالة قد تصل في نهاية المطاف، لكنك لن تستمتع بهذه الرحلة، الحياة رحلة يا بني، استمتع بكل جمال فيها ولا يهملك إن فشلت، أو سقطت في بعض جوانبها، والسعادة يا بني محطات. وهنا أناس لا يهتمون إن سقطت منهم الكأس، فهم يستمتعون آنياً، لكنهم عندما يحتاجون إلى الشرب لا يجدون إلا القليل، وربما لا يجدوا منه شيئاً. حضرت ذات مرة محاضرة، بلغ عدد الحاضرين فيها ما يقارب من ستمائة شخصاً، وسألهم المحاضر سؤالاً هاماً وقال: من منكم يذهب صباح كل يوم إلى عمله وهو فرح ومتحمس؟، فلم يرفع يده إلا بضع أياد. وهذا مؤشر على أن الناس غير راضية بما تعمل وقد وصل بهم الحال إلى حالة من الاحتراق النفسي الوظيفي (Burned out).

ولكن ما هو الاحتراق النفسي الوظيفي، يمكن تعريفه على أنه حالة يصل إليها الموظف عند فقد الرغبة في العمل، وتدني الإنتاجية والتطوير في أداء أعماله، وعادة ما تصيب الفرد عندما يمكث في عمله بدون أي تغيير أو تطوير لمدة سبع سنوات فأكثر. وقد حدد بعض الباحثين مجموعة من العوامل تؤدي إلى الاحتراق النفسي لدى الموظفين في بعض الشركات، والتي يمكن إجمالها في جانبين هما: الجانب الداخلي الشخصي، والجانب الخارجي. فالجانب الشخصي يعتمد على نمط الشخصية للموظف، وهناك الجانب الخارجي ومنها: ضغط العمل، وزيادة الأعباء الوظيفية، ومحدودية صلاحيات العمل، وكذلك قلة التعزيز الإيجابي سواء المعنوي أو المادي. وهناك عوامل اجتماعية تركز على العزلة وما يتطلبه العمل من عزلة وتركيز على العمل فقط دون النظر إلى الزملاء في العمل ومشاركتهم بعض الهموم والمشاكل، وهناك عامل هام وهو عدم الإنصاف والعدل، وكذلك عامل صراع القيم، وفيه يكون الموظف أحياناً أمام خيارات صعبة، فقد يتطلب منه العمل القيام بشيء ما والاضطلاع بدور ما، ولا يكون ذلك متوافقاً مع قيمه ومبادئه، فمثلاً قد يضطر عامل المبيعات أن يكذب من أجل أن يمرر منتجا على عميل. وتتداخل ظاهرة الاحتراق النفسي للشخص مع ظواهر أخرى متشابهة ومنها اتجاهات الفرد نحو المهنة، والرضا الوظيفي، وكفايات الموظف، والتفاعل الاجتماعي.

الموضوع عميق وطويل ويحتاج إلى بحث واستزاده، ولكن أقول ضع لنفسك أهدافاً وحاول تحقيقها، وفي الوقت نفسه استمتع بحياتك وعش مراحلها، وأقبل في بعض الحالات بأنصاف الحلول ■



أ. علي آل مريع \*

ضع لنفسك

أهدافاً وحاول

تحقيقها،

وفي الوقت

نفسه استمتع

بحياتك وعش

مراحلها،

واقبل في

بعض الحالات

بأنصاف

الحلول

المنظمات الإدارية تسعى لإحداث التغيير الشامل أو الجزئي

## إدارة التغيير الحكومي.. عثرات الفشل وخطوات النجاح



30

إعداد/ محمد بن زايد العتيبي

أصبح التغيير ضرورة في منظمات اليوم، ولم يعد ترفاً بل أن من «لا يتقدم يتقادم»، لذا فإن معظم الأجهزة الحكومية تسعى إلى إحداث تغييراً شاملاً لجميع أنشطتها أو جزئياً يركز على مجال بعينه، وسواء كان التغيير شاملاً أو جزئياً فإن وصول الجهاز الحكومي لأهدافه ليست عملية يسيرة بل قد تواجهها العقبات، التي تحول دون تحقيقه لأهدافه، ويلاحظ المراقب أن بعض محاولات الأجهزة الحكومية في إحداث التغيير حالفه النجاح، والبعض الآخر كان نصيبه الفشل. مجلة «التنمية الإدارية» استضافت بعض ممارسي الإدارة وخبرائها؛ لمناقشة محاور هذه القضية، ومعرفة الخطوات الفعالة لإدارة التغيير الناجح والفعال بالأجهزة الحكومية.



●● أ.علي بن يحيى الغامدي:

توقعات المستفيدين ترتفع  
من وقت لآخر والتغيير يعود  
بالمصلحة علي الأجهزة  
الحكومية

## المستاركون في القضية:

■ أ.علي يحيى الغامدي: مدير عام فرع معهد الإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة.

■ د.محمد العمري: عضو هيئة التدريس بجامعة أم القرى فرع محافظة القنفذة.

■ د.عبدالواحد الزهراني: مدير عام الإدارة العامة لإدارة الموارد البشرية بأمانة مدينة جدة.

■ أ.موسى القايد: وكيل المعهد الصناعي الثانوي بالمدينة المنورة.

■ أ.سالم زيتير: عضو هيئة التدريب بالكلية التقنية بمكة المكرمة.

■ أ.سعود عبيد الله الخماش: عضو هيئة التدريب بفرع منطقة مكة المكرمة.

## قطار التحديث

حول أهمية التغيير للمنظمات الحكومية يتحدث أ.علي بن يحيى الغامدي ويقول: «في البداية نحتاج إلى تعريف التغيير، وهو أن تنتقل من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية أفضل. وتسعى المنظمات الحية والنشطة إلى إحداث التغيير لأننا نعيش في زمن سريع التغيرات، فما كان بالأمس القريب هدفنا، نجده غداً لا يكفيناً. ومثال ذلك أجهزة الحاسب الآلي والهواتف النقالة والأجهزة اللوحية التي تعمل على تحديثها الشركات وتطويرها باستمرار لكسب رضا المستهلك وتلبية الاحتياجات المتغيرة من زمن لآخر. ومن لا يحرص على التغيير والتجديد فسوف يتجاوز قطار التحديث ويصبح أثراً بعد عين». ويتابع أ.علي بن يحيى الغامدي: «هو ما ينطبق تماماً على الأجهزة الحكومية، التي يجب أن تستجيب لمتطلبات المجتمع والتطورات الحاصلة فيه، لأن توقعات المستفيدين من الخدمات الحكومية ترتفع من وقت لآخر، بل وتزداد كماً وكيفاً مع مرور الزمن. كما أن المنظمات الحكومية تسعى إلى إجراء التغيير؛ نظراً لأن ذلك يعود بالمصلحة

عليها، حيث يلاحظ أن معظم تلك الجهات طورت مواقعها على الشبكة العنكبوتية وجعلتها وسيلة للتواصل مع المستفيدين، بل وتقديم خدمات وإنهاء إجراءات معينة، دون الحاجة إلى الحضور الشخصي إلى مقار تلك الأجهزة، الأمر الذي ساهم في التخفيف من الزيارات المتكررة على الأجهزة الحكومية». ويرى د.محمد العمري أن التغيير قد يكون كلياً. ويضرب مثالا على ذلك بأن ينحصر في الأنظمة الداخلية وكيفية تعاظم الموظفين معها، ثم في الكيفية التي يمارس بها الموظف دوره داخل منظومة العمل.

## الإبداع في التغيير

أما أ.موسى القاندي فله رأي آخر، فهو يعتقد أن مجالات التغيير الرئيسية التي من شأنها التأثير على عناصر التغيير المختلفة، هي: مجال الأفكار (المعتقدات والمبادئ والقيم وأنماط التفكير)، ومجال الأفراد (الأفراد ومنظومة العلاقات بين الأفراد)، ومجال النتائج (المنتجات والخدمات). ويضيف: أنه من معرفة هذه المجالات نطرح السؤال الذي من خلاله نصنع مفتاح التغيير المقترن

بالتوجهات الايجابية. من أين يبدأ التغيير، ومن أي مجال؟ فإذا علمنا أن السلوك البشري هو نتيجة للمعتقدات والقيم والمبادئ التي يحويها العقل البشري وذلك من خلال قاعدة السبب والنتيجة، أي أن السلوك البشري سواء كان في الاتجاه الإيجابي أو الاتجاه السلبي هو نتيجة لمسببات، وأن معادلة نتائج السلوك البشري التي من خلالها يمكن صنع الإبداع في التغيير الموجه هي أن الأفكار تؤدي إلى مشاعر التي بدورها تؤدي إلى أفعال والتي هي عبارة عن نتائج السلوك البشري. ومن هنا -كما يقول أ.القاندي- يتضح لنا أن التغيير نتيجة يمكن الحصول عليها سواء من الجانب الإيجابي أو الجانب السلبي من خلال انعكاس العالم الداخلي (مجال الأفكار) إلى العالم الخارجي (النتائج والعلاقات بين الأفراد) المرغوبة (التغيير). وهنا نولي اهتمامنا بالأسباب التي تؤدي إلى نجاح تقبل وتبني عملية التغيير الموجه، وهي الأفكار واعتقاد الآخرين تجاه التغيير. ولهذا عندما تكون هناك خطة للتغيير بدون استعداد فكري (داخلي) فإنه من الأرجح أن تنتهي هذه الخطة





●● أ. موسى القاسبي:  
مجالات التغيير الرئيسية:  
الأفكار والأفراد والنتائج.

إلى المسار غير الصحيح. وهنا تأتي أهمية دور القيادة - بحسب أ. القاسبي- في تبني وتقبل التغيير من خلال تغيير نشاطاتهم في المجال القيادي وتقبل مفاهيم تتوافق مع متغيرات هذا العصر، وأن تجعل النجاح في عملية التغيير قرين المحاولة التي تأتي من التفكير بالجوانب الإيجابية، التي يمكن القيام بها للتأثير على توجهات الآخرين. وإعادة تأطير المواقف المستقبلية، واستغلالها للاستغلال الأمثل؛ لممارسة سلطاتهم والآخرين الواعية في اختيار التوجهات الإيجابية لعملية التغيير، والانتقال من التفكير في تحقيق الأهداف، والمنافع الشخصية للتعاقد، والعمل، والتفكير بطريقة المنفعة للجميع على تحقيق قيم وأهداف في اتجاه متفق عليه وفوائد مشتركة.

المقاومون للتغيير

ويذكر أ. سعود الخماش أن هناك ثلاث فئات من الموظفين تختلف ردة فعلهم حول التغيير: فمنهم المؤيد، والمحايد، والمقاوم، وعلى الإدارة التعامل مع كل فئة بأساليب، وسياسات مختلفة. فالفئة المؤيدة يحسن التعامل معهم على النحو التالي :

١ - القرب من المؤيدين والحرص على تقوية علاقه معهم وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة

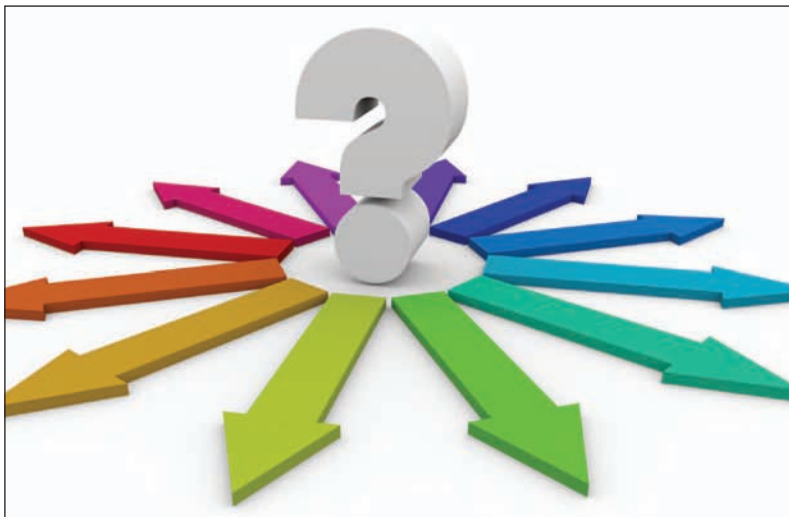
بالتغيير. وعدم إهمال آرائهم ومقترحاتهم أو استهجانها، وإشراكهم في الحوار والنقاش والإكثار من مشاورتهم: للمحافظة على قناعاتهم والحيلولة دون تغييرها، والحرص على توسيع مداركهم وتوعيتهم بأساليب المقاومة وحيلها وكيفية التعامل معها .

٢ - تحديد دور يلعبه كل مؤيد في عملية التغيير، واختيار المتحمسين منهم وجعلهم قادة للتغيير وإكسابهم المهارات اللازمة لإنجاح عملية التغيير، كما لا يمكن تجاهل عملية التحفيز والتشجيع وإشغال حماسهم باستمرار .

٣- الفئة المحايدة التي لم تشكل رأياً أو تتخذ موقفاً إيجابياً تجاه عملية التغيير تحتاج إلى مزيد من الرعاية، والاهتمام من أجل ضم هذه الفئة للمؤيدين، ومن الإرشادات المهمة في التعامل معهم ما يلي:

- ١ - إبراز الأخطاء السلبية للوضع القائم .
- ٢ - القرب من المحايد وحسن التعامل معهم .
- ٣ - تزويدهم بالمعلومات الإيجابية عن مشروع التغيير.
- ٤ - إيضاح المكاسب الشخصية التي يمكنهم الحصول عليها .
- ٥ - محاورة المحايد من أجل إقناعهم وإزالة الغموض لديهم.
- ٦ - الاستفادة من نفوذ المؤيدين للتأكيد

- عليهم .
- ٧ - إبطال محاولات المقاومة تجاه المحايد .
- ٨ - مشاور المحايد والاستماع إليهم .
- ٩ - التدرج في تغيير المحايد .
- و أخيراً فإن الفئة المقاومة يتم التعامل معها باستخدام السياسات التالية:
- أولاً : حدد أين تكمن (تركز) المقاومة لكل فرد والمتمثلة في:
- مقاومة لأسباب تقنية الخوف من عدم القدرة أو نقص المهارات اللازمة للتعامل مع التكنولوجيا.
- مقاومة لأسباب تنظيمية من فقد الوظيفة.
- مقاومة فقد السلطة أو المكانة.
- مقاومة شخصية تتعلق بالفرد.
- ثانياً: حدد إستراتيجية للتحرك تجاه السلوك المطلوب مع التقييم المستمر لفاعليتها في إحداث التغيير المطلوب والتطوير المستمر لها في ضوء نتائج التقييم، بما يؤكد للعاملين التزام وجدية الإدارة في إحداث التغيير، حيث لا تستطيع الإدارة التعامل مع قوى المقاومة، إلا إذا كانت تمتلك إستراتيجية تستطيع أن تنقل الأفراد من انتماءاتهم السابقة إلى الالتزام بغايات التغيير، وذلك بوضعها رؤى جديدة تقنع الأفراد بأن هناك مستقبلاً أفضل يمكن تحقيقه، وتجب على مخاوفهم ثم تبدأ





●● د. محمد العمري:  
التغيير قد يكون كليا في  
كيفية تعاطي الموظفين  
معه أو ممارسة أدوارهم  
داخل منظومة العمل.

يمكن لعملية التحسين والتغيير البسيطة (خطوات التحسين المستمر) نزع فتيل استجابة الأفكار للمخاوف من عملية التغيير، والانتقال من ردود الأفعال إلى الاستجابات الواعية، واكتساب عادات جديدة من أجل التغييرات المنشودة، التي من شأنها أن تسرع في إضعاف مقاومة التغيير لدى الآخرين والتوجه إلى تحقيق أهداف عملية التغيير - على حد وصف أ. القاندي -.

#### التجارب المحلية

وعن التجارب المحلية الناجحة يشيد أ. سعود الخماش بتجربة أمانة محافظة جدة ممثلة في إدارة الموارد البشرية، حيث تم انتقالها من الفكر التقليدي إلى تبني أفضل التطبيقات الحديثة، فعلى سبيل المثال من أنشطتها: أولاً خدمات الموظف الإلكترونية (البحث عن معلومات الموظفين، والبحث عن أرقام تحويلات الموظفين بالمبنى، وطلب خدمة بريد إلكتروني)، وثانياً: الترقية عن طريق المسابقات من خلال مراكز التقييم والتطوير، وثالثاً تقنين العقوبات التأديبية، وربطها بنظام الدوام الرسمي. يضاف إلى ذلك أن

وماهي النتائج المتوقعة؟، وكذلك انعكاسات ذلك التغيير على العاملين وأثره عليهم، وما هو المطلوب منهم للمساهمة بإنجاح ذلك المشروع الذي سيعود أثره على الجميع؟.

#### تجارب ناجحة

ويوضح أ. سالم زعيتر أن من أبرز تجارب التغيير الدولية تجربة ماليزيا، حيث يقول: «لا أدل، وأجمل من التذكير بقصة التغيير الماليزية الرائعة، والتي يعلمها الجميع، والتي يجب أن تكون درساً واقعياً لنجاح تطبيق التغيير ليس على مستوى المنظمات ولكن على مستوى الدول». ويتابع: «أود التركيز هنا على الجانب الرائع في التطبيق، وهو تغيير فكر الشعب الماليزي من الرغبة في التطوير إلى الإرادة في تحقيق الأهداف المرسومة للتغيير، كذلك حركة التغيير التي قام بها «هنري فورد» الحفيد بعد وفاة الجد بعامين من تغيير لكامل الطاقم الإداري التقليدي في الإدارة العليا لشركة «فورد» بفريق إداري جديد فوض كامل الصلاحيات ليقود حركة التغيير في الشركة لتصل إلى موقعها الحالي من النجاح».

ويذكر أ. موسى القاندي تجربة دولية أخرى، وهي التجربة اليابانية المميزة في عملية التغيير المبني على الخطوات الصغيرة من أجل التحسين البسيط المستمر الموجه، وذلك بعد الحرب العالمية الثانية في إعادة بناء بلدهم المدمر، حيث كانت تدار الأمور بطريقة سيئة وغير فعالة، وافترقت بلادهم الموارد التي تتيح لهم إجراء عملية التغيير. ويشير أ. القاندي إلى استفادة اليابان من خبرة العالم «د. إدوارد ديمنج» في عملية تغيير الوضع القائم بدولتهم بعد تأثرها بالحرب العالمية، وإعادة بنائها من خلال الاستثمار الأمثل في فكر العاملين، والتوجه إلى العمل الجماعي، وعلى دعامة الخطوات البسيطة لعملية التغيير. موضحاً سرعان ما اندفعت اليابان بسرعة بمستويات غير مسبقة في عملية تحسين جودة الإنتاج وأداء الأفراد. وكانت فلسفة الخطوات الصغيرة على درجة عالية من النجاح البالغ. وبهذا



●● أ. سعود الخماش:  
هناك ثلاث فئات من  
الموظفين تختلف ردة  
فعالهم حول التغيير وعلى  
الإدارة التعامل مع كل  
فئة بأساليب مختلفة.

في أخذ الخطوات العملية لإدخال التغيير إلى نظم العمل، كما أن عليها أن تلزم بالسلوك الذي يوجه هذه الاتجاهات الجديدة وأن تكون قراراتها موصلة إلى تحقيق هذا الالتزام.

#### دور القيادات العليا

وعن دور القيادات العليا في نجاح إدارة التغيير، يشدد أ. علي الغامدي على أن ذلك يعد دوراً مفصلياً، ويقول: «أن دور القيادات محوري وأساسي في قيادة التغيير، وتهيئة السبل لنجاحه، وحتى يتحقق النجاح فعلى القادة أن يختاروا الأشخاص المناسبين لذلك التغيير، والذين يعتقدون بجدوى التغيير وأنه مطلب أساسي لحياة المنظمة، وتفاعلها مع مجتمعها، لأنه كما يقول المثل «فاقد الشيء لا يعطيه». فبالتالي يجب أن يكون هناك قناعة تامة لدى الفريق الذي يعنى بالتغيير ويؤمن بأهداف ذلك». ويضيف أ. الغامدي: على القيادة تحديد مواطن التغيير داخل المنظمة، وهل هو يشمل كافة أنشطة المنظمة أم هو جزئي يمس بعض تلك الأنشطة؟، وأخيراً على القيادات العليا التواصل مع جميع العاملين في المنظمة لشرح أسباب ومبررات التغيير،



●● د.عبد الواحد الزهراني:  
فشل التغيير يعود إلى  
أن الموظفين يقامون  
التغيير بسبب  
الخسارة الشخصية.

ويقاومون التغيير بسبب الخوف من المجهول،  
وأخيرا يقاومون التغيير لأن التوقيت قد يكون  
خاطئاً.

**نحو إدارة تغيير ناجحة**

من الآراء السابقة يتضح أن أهم عنصر  
لنجاح التغيير وجود قيادة تؤمن بأهمية  
التغيير تكون لها رؤية واضحة لأهداف  
التغيير، وما تود المنظمة الوصول إليه، وتكوين  
فريق التغيير المتحمس والمهني وتوفير جميع  
الإمكانات المادية والمعنوية لنجاحه، وإيصال  
الهدف من التغيير والمكاسب التي سوف  
تتحقق من تطبيق التغيير سواء على المدى  
القصير أو الطويل لجميع الموظفين، سواء  
في الإدارة الوسطى أو المستوى التنفيذي عن  
طريق اللقاءات المباشرة مع كبار مسؤولي  
الجهاز، وتدريب فرق العمل التي ستؤدي  
تنفيذ التغيير في الداخل أو الخارج، وتبني  
إستراتيجية مناسبة لإدارة التغيير، وأخيرا  
إبراز النجاحات الصغيرة التي تحققت من  
جاء تطبيق التغيير والاحتفال بها وتعريف  
موظفي الجهاز عليها، والإشارة إلى أنها  
مقدمات نحو نجاحات أكبر ■



●● أ.سالم زعيتر:  
من أبرز تجارب التغيير  
الدولية تجربة ماليزيا  
التي يجب أن تكون درسا  
واقعيا لنجاح تطبيق  
التغيير.

الوحدات الإدارية المرتبطة بالإدارة العامة  
لإدارة الموارد البشرية تعكس التوجهات  
الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وهي تضم إدارة  
التطوير الإداري والتنظيمي، وإدارة الأداء،  
وإدارة الانضباط، وإدارة التدريب.  
وفيما يتعلق بالإستراتيجية المناسبة لمساعدة  
المنظمة في إدارة التغيير بنجاح، يرى أ.سعود  
الخمماش أن خبراء إدارة التغيير يشيرون إلى أن  
هناك العديد من الإستراتيجيات التي ينصح  
بتطبيقها من قبل الأجهزة الحكومية، ويعتقد  
أن النموذج الذي طرحه «جون كوتر» جدير  
بالتأمل والتطبيق، ويشتمل هذا النموذج على  
ثلاث مراحل، وتتضمن كل مرحلة مجموعة  
من الخطوات وهي:

أولاً: بناء بيئة التغيير وتتضمن:

- ١- إيضاح الأهمية والحاجة للتغيير.
  - ٢- بناء مجموعة (فريق) رواد التغيير.
  - ٣- تطوير رؤية وإستراتيجية واضحة للتغيير.
- ثانياً: التهيئة الشاملة وتتضمن:
- ١- إيصال الرؤية للجميع عبر رسائل تخاطب  
مشاعر العاملين.
  - ٢- تمكين أنشطة التغيير.

٣- تحقيق إنجازات سريعة.

ثالثاً: التطبيق والترسيخ ويتضمن:

- ١- توظيف النجاحات لتغيير أكبر.
- ٢- ترسيخ القدرة الجديدة على التغيير.

**أسباب فشل التغيير**

وعن الأسباب التي أدت إلى فشل تجارب التغيير  
المحلية، يقول أ.سالم زعيتر أن من أهم أسباب  
فشل التغيير مايلي:

١. اعتقاد المنتمين للمنظمة بعدم حاجتهم  
للتغيير في عمل المنظمة .
٢. عدم وضوح الرؤية لمنسوبي المنظمة من  
هدف التغيير .
٣. تغيير القيادات أثناء عملية التغيير،  
وبالتالي اختلاف الرؤية لعملية التطبيق .
٤. عدم تنازل بعض القيادات العليا في المنظمة  
عن صلاحياتهم لصالح خطة التغيير الجديدة،  
وبالتالي نشوء الصراعات التنظيمية بين  
القيادات في مختلف المستويات الوظيفية .
٥. اعتماد القيادات العليا في المنظمات على  
أرائهم الشخصية، معتبرين تلك الآراء هي  
الأصوب لعملية التغيير و تجاهل مشاركة  
باقي المنتمين للمنظمة .
٦. نقص المهارات القيادية لدى قادة التغيير .
٧. اعتماد خطط للتغيير تفوق إمكانيات  
الموارد البشرية و المالية المتاحة للمنظمة .
٨. العمل بنفس آليات ومنهجية العمل السابقة  
في تنفيذ الرؤية الجديدة لعملية التغيير .
٩. استعجال المسؤولين القياديين عن عملية  
التغيير في المنظمة لنتائج التغيير، مما يؤدي  
إلى إرباك خطط التنفيذ .
١٠. عدم وجود مؤشرات أداء رئيسة واضحة  
للقياس .
١١. عدم متابعة النتائج المرحلية للتغيير و  
مناقشة الانحرافات.
- ١٢- نقص المعرفة ومهارات التنفيذ في مختلف  
المستويات الوظيفية المنفذة لتطبيق التغيير .

وبين د.عبد الواحد الزهراني أسباباً أخرى  
تؤدي إلى فشل التغيير: منها أن الموظفين  
يقاومون التغيير بسبب الخسارة الشخصية،



## التغيير أرض خصبة

لم يعد التغيير نوعاً من الترف بل أصبح ضرورة من ضرورات الحياة، نحتاجه لكي نعيش في عمقها بدلاً من الركون في هامشها الضيق.

وعلى الإنسان الذي ينشد النجاح والتقدم أن يغير وضعه ويطوره، ولا يستسلم للواقع ويتقبله بكل ما فيه من مساوئ، كما أن عليه أن يقاوم نفسه التي تفضل أعمالاً ألفها واستمر يمارسها طويلاً، حتى أصبحت جزءاً من حياته تمنحه شعوراً بالارتياح والثقة في النفس عند أدائها.. نعم عليه أن يقاوم هذا الدوران الرتيب.. يبحث عن مخرج من خلال أعمال جديدة (ليست تقليدية)، تساعد في تكوين شخصية جديدة تنشد التغيير، ولا تستسلم لمشاعر الخوف والقلق المصاحبة لكل عمل جديد.

التجارب تقول أن التغيير ليس بالأمر السهل، فهو يحتاج إلى معرفة ووعي بمتطلباته، ومنها: الإرادة القوية لفعل الأشياء التي لم نعتد عليها ولم نمارسها، وثقة بأنفسنا وقدراتنا، وإيماننا مطلقاً بأن الله سيعيننا على فعلها.. نعم، إن التغيير رغبة تنبع من النفس، ويساهم الآخرون في تحقيقها بتوفير تلك الأجواء الصحية المشجعة على التغيير.. «رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة».. هكذا يقولون، وهذه الخطوة من أصعب الخطوات، وأول خطوة في رحلة التغيير هي إدراك التصرف الخاطئ الموجود في سلوكنا، والذي نود تغييره سواء كان فكرياً أو اجتماعياً أو روحياً أو جسدياً، ثم تأتي بعد ذلك المبادرة باتخاذ قرار التغيير، ثم تعلم السلوك المرغوب من خلال القراءة والاطلاع.. ثم أخيراً الانتقال إلى الخطوة الأكثر أهمية، وهي ممارسة السلوك والاستمرار عليه.. حتى يحدث التآلف فيصبح السلوك شيئاً طبيعياً بالنسبة لنا، وجزءاً من حياتنا فلا نشعر بالحرج أو القلق عند أدائه.

هناك أمر في غاية الأهمية لإحداث التغيير المطلوب، وهو عدم الاستسلام للواقع والإدراك أن هناك طرقاً عديدة للوصول إلى الهدف، وأن العقبات التي قد تواجهنا ربما حملت لنا مشاعل تقودنا إلى تحقيق نجاح أكبر يفوق ما رسمناه بدءاً.. لعلكم اطلعتم على قصة المزارع الهولندي «فان كلوفر» الذي يروى أنه هاجر إلى جنوب إفريقيا للبحث عن حياة أفضل، وكان قد باع كل ما يملك في بلده على أمل شراء أرض إفريقية خصبة يحولها إلى مزرعة ضخمة. خبرة «فان» المحدودة بسبب صغر سنه قادته لدفع كل ماله في أرض جذباء غير صالحة للزراعة.. كانت الأرض أيضاً مليئة بالعقارب والأفاعي والكويرا القاذفة للسم مما زاد من حسرته.. وبينما هو جالس يندب حظه قفزت في رأسه فكرة رائعة وغير متوقعة تقوم على الاستفادة من كثرة الأفاعي في المزرعة لإنتاج مضادات السموم الطبيعية. الفكرة دخلت مرحلة التنفيذ سريعاً.. كان تحولاً عجيباً أصبحت به الأرض الجذباء أكبر منتج للقاحات السموم في العالم. إن سر نجاح «فان»، رغم صغر سنه وقلة خبرته، يكمن في أنه لم يستسلم للواقع، ولم تسيطر عليه فكرة إنتاج محاصيل زراعية في الأرض التي اشتراها، فقد استغل خصائصها الأخرى فحولها من حالة الجذب إلى حالة الخصوبة. ترى، كم من مناطق الجذب في نفوسنا يمكن أن نحيلها إلى واحات مثمرة؟.. لنبدأ - إذاً - رحلة التغيير ■



أ. عبدالرحمن العرفج \*

هناك أمر في

غاية الأهمية

لإحداث

التغيير

المطلوب،

وهو عدم

الاستسلام

للوواقع

والإدراك أن

هناك طرقاً

عديدة

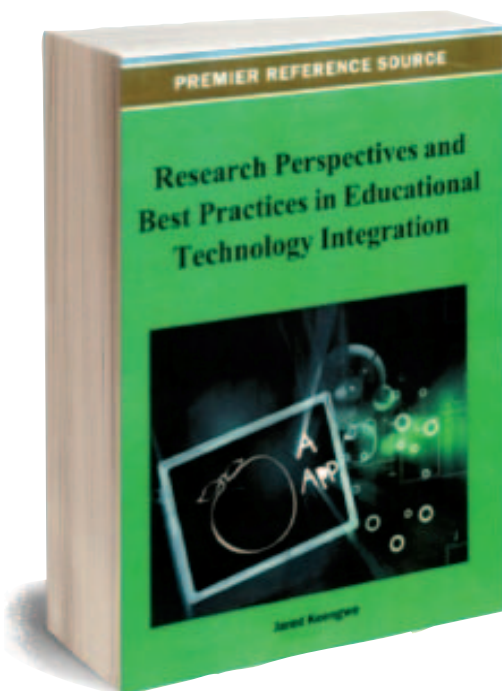
ل للوصول إلى

الهدف

د.عجلان الشهري ضمن نخبة تناقش توظيفها وقضاياها وتحدياتها:

## التقنيات الناشئة في بيئات التعلم

إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد



أصبح التركيز على دمج التقنيات في عملية التعلم اتجاها عالميا معاصرا وإيجابيا؛ فقد جاء هذا التوجه استجابة لما يشهده العالم من تطورات تكنولوجية، وتسارع في وتيرة توظيف هذه التطورات في مجال التعليم. ويتعاضم مدى الاستفادة من المزج بين التقنيات والتعلم عندما تصبح الفرصة مواتية للاطلاع على نماذج وآراء تمثل تجارب وممارسات متنوعة من دول عديدة من مختلف أنحاء العالم، وبصفة خاصة الدول المتقدمة، التي قطعت شوطا كبيرا في هذين المجالين المهمين. ويتحقق هذا الأمر في الكتاب الذي نضعه بين أيادي قرائنا الأعزاء، وهو بعنوان: « منظور بحثي وأفضل الممارسات في دمج التقنيات التعليمية» **Research Perspectives and Best Practices in Educational Technology Integration**، والذي شارك في إعداده نخبة من المتخصصين في التعليم والتقنية، يمثلون دولاً عديدة من أنحاء العالم مثل: الولايات المتحدة الأمريكية، وأستراليا، وتركيا، والمملكة العربية السعودية، ومن بينهم د.عجلان بن محمد الشهري أستاذ التعليم والتقنية المشارك بمعهد الإدارة العامة، الذي أعد الفصل الثامن من الكتاب.

وقد صدر هذا الكتاب حديثاً عن إحدى دور النشر الأمريكية، وقام بتحريره الدكتور **Jared Keengwe**، أستاذ التعليم المشارك في جامعة «شمال داكوتا» الأمريكية، ويقع في ٣٥٨ صفحة، ويحتوي على ١٦ فصلاً مختلفاً، فتعالوا نطالع ذلك الكتاب وموضوعاته على صفحات مجلتكم «التنمية الإدارية»، في السطور التالية...

تناول الكتاب مواضيع عديدة، فقد تطرق الفصل الأول إلى «الاعتبارات التربوية والتكنولوجية في تصميم التعلم التعاوني باستخدام التقنيات التعليمية»، ودار الفصل الثاني حول «دمج التكنولوجيا في برنامج إعداد المعلمين»، وركز الفصل

الثالث على «زيادة مشاركة الطلاب وتوسيع مساحات الفصول الدراسية مع التكنولوجيات الناشئة»، واهتم الفصل الرابع بـ «توسيع آفاق التكنولوجيا في تعليم المعلم: تجربة تعليمية غنية بالمعلومات»، وجاء الفصل الخامس عن «حالة من عربة الفن: الفنون البصرية ودمج التكنولوجيا في تعليم المعلم»، واحتوى الفصل السادس على موضوع «وسائل الإعلام وتكامل التكنولوجيا من خلال تعليم محو الأمية الإعلامية»، وناقش

الفصل السابع «أدوار المكتبيين في مجال المعلوماتية لدعم دمج التقنية في الفصول الدراسية». واشتمل الفصل الثامن على «توظيف التقنيات الناشئة في بيئات التعلم: قضايا وتحديات»، وتضمن الفصل

●● **التقنيات الناشئة تهيمن حالياً على مختلف الأعمال والاحتياجات البشرية**

المشاركين في البيئات التعليمية مثل: صناع القرار، والمعلمين، ومستخدمي التقنيات؛ من أجل تمكينهم من توظيف واستخدام تلك التقنيات في البيئات التعليمية والتدريبية على النحو الأمثل. وبالإضافة إلى ذلك، يبين هذا الفصل التحديات المختلفة التي قد تعيق دمج تقنيات في مجالي التعليم والتدريب. وأخيراً، استشراف

مستقبل توظيف تلك التقنيات الناشئة بتطوير عدد من الاستراتيجيات والتوصيات التي ينبغي النظر فيها باعتبارها عوامل حاسمة لتوظيف ودمج مثل تلك التقنيات في البيئات التعليمية.

ففي المقدمة أشار المؤلف د.عجلان إلى أن التقنيات الناشئة هي أحد أهم محركات العملية التعليمية والتدريبية، والتي تزداد يوماً بعد آخر، خاصة بعد التطور الكبير الذي يشهده مجال العلوم والتكنولوجيا. وتعني هذه التقنيات الناشئة بكل الابتكارات الجديدة، التي تساعد على أداء المهام التعليمية والتدريبية، وهي إما أن تكون تقنية جديدة لم تستغل حتى الآن، أو راسخة إلى حد ما، ولكن لم تستغل بالكامل. وبالرغم

## ●● هناك العديد من القضايا والتحديات التي يجدر الانتباه لها لتوظيف التكنولوجيات الناشئة بشكل أمثل في بيئات التعلم والتدريب

التاسع «مستويات تكنولوجيا الإنترنت في بيئة التعليم والتدريس في التعليم العالي التعليم»، أما الفصل العاشر فهو بعنوان «دمج ألعاب الكمبيوتر في تدريس الرياضيات في مرحلة الطفولة المبكرة في برنامج المعلمين قبل الخدمة»، ويعرض الفصل الحادي عشر «حالة دراسية في استخدام الإنترنت

في التعليم»، ورصد الفصل الثاني عشر «استخدام الشبكات الاجتماعية لتعزيز التدريس في التعليم العالي»، وأبرز الفصل الثالث عشر «مقررًا لتطوير كفاءات المعلمين قبل الخدمة من التصميم: التطبيق إلى التقييم»، ويقدم الفصل الرابع عشر «حالة دراسية: تغيير صورة القاعة الدراسية»، وأوضح الفصل الخامس عشر «دمج التقنية في تدريس الرياضيات»، وأخيراً يتحدث الفصل السادس عشر عن «الخصوصية وإدارة الهوية في الشبكات الاجتماعية».

### حقائق ومسئوليات وأدوار

ويبرز د.عجلان بن محمد الشهري «توظيف التقنيات الناشئة في بيئات التعلم: قضايا وتحديات Employing Emerging Technologies in Educational Settings: Issues and Challenges، في الفصل

الثامن من الكتاب، وذلك من خلال مقدمة وأربعة أقسام وخاتمة. وبصفة عامة يهدف هذا الفصل إلى إثراء المعرفة وفتح النقاش نحو توظيف التكنولوجيات الناشئة في البيئات التعليمية خصوصاً في البلدان النامية. حيث يستعرض مفهوم تلك التقنيات وأهميتها في المجال التربوي، كما يناقش مختلف القضايا المحيطة بتوظيف التكنولوجيات الناشئة، وبالإضافة إلى ذلك فإنه يوضح أدوار





من بزوغ هذه التقنيات فلا تزال بيئات التعلم في حاجة ماسة لتوظيف مثل هذه الابتكارات التكنولوجية؛ لتعزيز أداء أدوارهم ومختلف العمليات التعليمية.

وإذا انتقلنا إلى القسم الأول من هذا الفصل، وعنوانه: «التقنيات الناشئة حقائق وأثار ملموسة»، نجد د.عجلان يشير إلى أن تلك التقنيات تعد اليوم أحد سمات العصر، وقد تميزت بخصائص وسمات، أثرت بدورها - بشكل كبير- على العملية التعليمية والتدريبية. وتزداد أهميتها وآثارها لتنوع الاستفادة منها، وفقاً لمكونات وعناصر النظم التقنية، من أجهزة الكمبيوتر الحديثة وشبكات الاتصالات، والبرمجيات والوسائط المتعددة. ومع تنامي الثورة السريعة في مختلف التكنولوجيات الجديدة، يمكن القول أن هذه التقنيات تحمل وعوداً كبيرة على مختلف مجالات الحياة، وخاصة الجوانب الاجتماعية والاقتصادية. ويتجاوز تأثير هذه التكنولوجيات - فهي لم تطور العالم من حولنا فحسب - ولكنها أيضاً ساعدت على تغيير الجنس البشري من حيث الأداء والسلوك. وبالتالي فهي من خلال استمرار تطورها وتأثيرها يمكن أن تشكل وتحسن نوعية الحياة البشرية. ولقد أصبحت هذه التقنيات أحد أنظمة التعلم الحديثة، وضرورية في أي بيئة تعليمية وتدريبية.

وتطرق القسم الثاني من الفصل إلى «المسؤولية والأدوار المحتملة والمتوقعة»، حيث أشار المؤلف إلى تلك المسؤوليات والإمكانات والأدوار المتوقعة حيال تلك التقنيات، فيمكن أن تتوقع من خلال الرصد والمراقبة من المشاركين والمستفيدين من هذه التقنيات الناشئة، وجوانب تأثيرها، وخاصة في البلدان النامية. وهذه المسؤولية ليست فقط محدودة بتوظيف هذه التكنولوجيات على نحو فعال، ولكن أيضاً تحسين استخدامها ومواءمتها لاحتياجات ذوي العلاقة بالعملية التعليمية والتدريبية ومكوناتها على حد سواء. كما تقع مسؤولية التعامل مع تلك التقنيات بفاعلية في المقام الأول على القائمين بعملية التخطيط والإشراف الفاعلين للاستفادة من تلك التقنيات، وذلك بتوظيف هذه التكنولوجيات الناشئة بشكل أفضل؛ لتطوير العملية التعليمية والتدريبية لمواكبة هذه الابتكارات التكنولوجية المختلفة ذات الصلة، لاسيما أنها أصبحت واحدة من أدوات ووسائل التعلم التي لا غنى عنها في أي بيئة تعلم. ويتجاوز ذلك إلى تقييم وتقويم عملية الاستخدام، بما يؤدي إلى تحسين تلك البيئات، والاستخدام

والاستثمار الأمثل لمثل هذه التقنيات الناشئة. من هذا المنطلق، تتحدد تلك المسؤولية في اعتماد الممارسة الفعالة، سواء كانت محتملة أو غير متوقعة. كما أن مستخدمي هذه التكنولوجيات الناشئة لديهم مسؤولية كبيرة في تيسير استخدامها، وكذلك اقتراح أهمها، والتي يمكن أن تضيف أبعاداً كثيرة للعملية التعليمية والتدريبية. وتضيف هذه الأدوار طرقاً جديدة للتفكير وتوسيع نطاق العمل. إضافة إلى اختيار هذه التقنيات وتوظيفها على النحو الأمثل. ويبرز في هذا الشأن أهمية التخصص في هذا المجال، للمتخصصين بمجالات التقنية ومنسقي استخدامها في بيئات التعلم والتدريب، وهذه مسؤولية كبيرة في أداء تلك المسؤوليات والقيام بتلك الأدوار المحتملة والمتوقعة بما يساعد على استخدام وتوظيف تلك التقنيات الناشئة.

### قضايا وتحديات

وفي القسم الثالث من هذا الفصل، يركز د.عجلان الشهري على «محيط التكنولوجيات الناشئة: القضايا والتحديات»، فقد أشار إلى أن هناك العديد من القضايا والتحديات التي تواجه هذه التكنولوجيات، والتي يجدر الانتباه لها لتوظيف تلك التقنيات بشكل أمثل في بيئات التعلم والتدريب، والتي بدورها تحد من استخدامها هذه التقنيات على نطاق أوسع. ويمكن رصد هذه القضايا، وخاصة في البلدان النامية، من منظور علاقة هذه التكنولوجيات مع المكونات التقنية المختلفة، سواء على المستوى التنظيمي أو الفني. ومن تلك القضايا التي يمكن أن يشار إليها ضعف الشراكات بين مختلف المؤسسات التعليمية والتدريبية والمنتجين والموردين لهذه التكنولوجيات، وهذا الضعف قد يولد السيطرة الكاملة من قبل هؤلاء الموردين لهذه التقنيات، الأمر الذي يتطلب تعزيز هذه الشراكات التي تناسب جميع الفئات وفقاً للحقوق والواجبات التي تفرضها عقود الشراكة، سواء كانت تعليمية أو تنظيمية. وكذلك قضية أهمية التوازن في توظيف هذه التكنولوجيات في بيئات التعلم والتدريب المختلفة، حيث لوحظ أن هناك طفرة في بعض البيئات، بينما بيئات أخرى تعاني من نقص بعض هذه التكنولوجيات الناشئة، ولاسيما في البلدان النامية. وينبغي معالجة هذا التوازن بالتعاون بين مختلف الجهات؛ للتغلب على مثل هذا الاستخدام، وأهمية العمل على توظيف واستخدام هذه التقنيات لتحقيق التنمية الإلكترونية على

أن تلك الاستراتيجيات على المستوى المؤسسي، لكن ينبغي أن يسبقها في مختلف البلدان وضع مثل هذه الاستراتيجيات المدرجة في خطط التنمية، وتوفير كل المتطلبات التي يمكن أن تساهم في تنفيذ تلك الاستراتيجيات. علاوة على ذلك، فمن المهم بناء ائتلافات تعاونية بين مختلف المؤسسات التعليمية والتدريبية والجهات ذات الخبرات في هذا المجال وكذلك الموردين والمصنعين لهذه التقنيات، حتى يمكن أن يساعدوا في تصميم عمليات الاستفادة والتقييم والتطوير لتلك التقنيات الناشئة، بما يواءم احتياجات تلك الجهات المستفيدة.

كما ينبغي تشجيع المبادرات الفردية والجماعية من أجل استخدام تلك التقنيات الناشئة وتوظيفها بشكل أمثل في مختلف بيئات التعلم والتدريب، حيث تساعد عملية تنظيم والاهتمام بتلك المبادرات في تشجيع المهتمين في المجتمع من أفراد ومنظمات على تطوير استخدام تلك التقنيات الناشئة. ويجب أن تكون هناك استراتيجيات واضحة نحو دمج هذه التقنيات الناشئة، وذلك من حيث التطوير والتدريب على استخدامها بشكل أمثل، فبدون عملية الإعداد والتدريب، عن طريق مختلف الفعاليات من برامج وحلقات وورش عمل لا نستطيع توظيف أمثل لمثل هذه التقنيات في بيئات التعلم والتدريب، وهو ما يتطلب إعادة النظر؛ لنشر استخدام تلك التقنيات وتهيئة أفراد وعاملين تواكب التوجهات المختلفة في اقتصاد المعرفة والتقني.

وفي الخاتمة، يشير د.عجلان الشهري إلى أنه ليس هناك شك في أن التقنيات الناشئة اليوم تهيمن على مختلف الأعمال والاحتياجات البشرية. لذا فإنه من أجل توظيف هذه الأدوات والأجهزة على نحو فعال، ينبغي التهيئة المناسبة والتعرف على خصائص وأثار تلك التقنيات. ومن جهة أخرى ينبغي التنبيه لكافة التحديات الخاصة بهذه التقنيات، وكذلك القضايا ذات العلاقة بها للتعرف عليها بدقة، وعلى ما يمكن أن تضيقه للبيئة التعليمية والتدريبية. وبالتالي ينبغي تبني استراتيجيات وتوصيات التي تعتبر بمثابة خارطة الطريق التي تمكن بيئات التعلم والتدريب، وصناع القرار، والمستفيدين من تلك التقنيات من الوعي بهذه القضايا والتأهب لها، فضلاً عن الإعداد لها بشكل فعال، وبالتالي مواكبة مختلف التطورات في التقنيات الناشئة واستخدامها، بما يناسب احتياجات المستفيدين مختلف الجهات التعليمية والتدريبية ■

النحو الأمثل، كما أن قضية توافر التمويل الكاف لإدماج هذه التكنولوجيات، تمثل تحدياً كبيراً خاصة بالنسبة للبلدان ذات الاقتصاديات النامية، مما قد يجعلها أكثر تخلفاً نحو دمج تلك التقنيات في مجالي التعليم والتدريب. فليس هناك شك في أن التمويل وتوفير ميزانية كافية لشراء أو ترقية بعض التقنيات في البيئات التعليمية هي واحدة من المعوقات الرئيسة الأكثر أهمية لتوظيفها في بيئات التعلم. وهو ما يمكن التغلب عليه من خلال عدد من المبادرات والخطط ينظم على مستوى مختلف المؤسسات، أو حتى الدول للعمل الفعال لهذه التقنيات. فعند مواجهة هذا التحدي، ينبغي النظر عند مواجهة هذا التحدي، إلى التفكير في مصادر مناسبة للتمويل من أجل توظيف هذه التكنولوجيات الناشئة في بيئات التعلم المختلفة.

وتعد قضية أهمية الوقت واتخاذ القرار في الوقت المناسب إحدى هذه القضايا والتحديات، وذلك للاستفادة من هذه التكنولوجيات. فالوقت هو الحاسم ويعد واحداً من أهم التحديات التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند الاستفادة من تلك التقنيات الناشئة دون تردد؛ لمواكبة تلك التطورات المختلفة للتقنيات والاستفادة من كافة خصائصها. وتمثل قضية ضرورة توفير بيئة تعليمية وتدريبية وفقاً للمعايير الملائمة لدمج هذه التكنولوجيات، وما تتطلبه من جوانب تنظيمية، وتوافر البنية التحتية المناسبة، إحدى أهم تلك القضايا.

### استراتيجيات المستقبل

وينتقل د.عجلان الشهري في القسم الرابع من الفصل إلى تناول «استراتيجيات المستقبل المنظور والتوصيات»، فنظراً لتطور التكنولوجيات ومحاولة توظيفها في مختلف البيئات التعليمية والتدريبية، فإنه من المهم بناء استراتيجيات لاحتواء مثل هذه التقنيات الناشئة، وقد اقترحت هذه الاستراتيجيات من منظور التحديات السابقة سواء على المستوى التنظيمي لمختلف المؤسسات التعليمية والتدريبية، أو مصنعي وموردي هذه التقنيات، وكذلك المستخدمين لتلك التقنيات. ومن بين تلك الاستراتيجيات: ضرورة بناء إستراتيجية شاملة واضحة لدمجها بكفاءة، والتي من خلالها تحدد الرؤى، والأهداف وآليات التنفيذ، ثم التقييم الفعلي لتلك الاستراتيجيات؛ لتصحيح أي انحرافات وتطوير تلك الاستراتيجيات. ورغم

نقلت سلبيات قطاعات حكومية وكشفت قصور أدائها وتعطيل المصالح

# مقاطع «اليوتيوب».. صحافة مواطن ومنبراً

You Tube

تحقيق: شقران الرشيدي

برزت ما تسمى «صحافة

المواطن» في الفترة الأخيرة، وهي

ما يلتقطه، ويبثه المواطن العادي من

أفلام قصيرة لحوادث، وأخبار، وممارسات

سلبية، وتعليقات من واقع الحياة، وما يعده

بعض الشباب من برامج ساخرة عن الحالات

الإنسانية، والسلبيات في قطاعات خدمية

مختلفة، وتقصير بجهات حكومية مستخدماً

وسائل التقنية، وشبكة الإنترنت في التواصل مع

الآخرين، مما جعل الكثير من خبراء الإعلام يرون

أن «صحافة المواطن» -الأخذة في الانتشار- أنهت

بالفعل احتكار وسائل الإعلام التقليدية، وأصبح المواطن العادي صحفياً، ومصدراً مهماً للمعلومات من

خلال المدونات، وحسابات مواقع التواصل الاجتماعي كـ«تويتر»، و«الفايس بوك»، و«اليوتيوب» وغيرها.. بل أصبحت لقطات

الفيديو القصيرة، وبرامج الشباب الطريفة من أهم وسائل التعبير لدى فئة كبيرة من الشباب عن آراءهم في القضايا الاجتماعية،

والرياضية، والاقتصادية، والفكرية، والقرارات التنموية.. وغيرها.

فما مدى تأثير «صحافة المواطن» ومقاطع اليوتيوب على الرأي العام المحلي؟، وهل تغيرت النظرة العامة إلى الصحافة بوسائلها

التقليدية لتبرز لنا وسيلة جديدة من التواصل الإعلامي المباشر؟، وهل بالفعل أصبحت «برامج اليوتيوب» منبر من لا منبر له؟، ..

تساؤلات نتعرف على إجاباتها من خلال هذا التحقيق ..





●● د. سعود الكاتب:

ما ينشر على موقع «اليوتيوب»  
مهم وجدير بالتشجيع والدعم وهو  
مفهوم ومضمون «صحافة المواطن»

«دان غيلمور» في كتابه «نحن وسائل الإعلام: الصحافة الشعبية من الشعب وإلى الشعب» الصادر عام ٢٠٠٣م أن الأخبار لم تعد محاضرة، بل أصبحت محادثة، وأن فكرة «صحافة المواطن» توسعت كثيراً في الفترة الأخيرة بسبب التطورات التكنولوجية، حيث أصبح مع كل شخص تقريباً كاميرا رقمية مزودة بهاتفه الجوال، ووفرت شبكة الانترنت منصة عرض تتسع للجميع. ويشير إلى أن بداية هذا النوع من الصحافة برز في أحداث عالمية مهمة خلال حرب تحرير العراق ٢٠٠٣م، والانتخابات الأمريكية لعام ٢٠٠٤م، وكارثة «تسونامي» ٢٠٠٤م. حيث بثت محطات التلفزيون العالمية معظم موادها الإخبارية الرئيسة من أفلام التقطها الهواة بهواتفهم المحمولة لتلك الأحداث. ويشير «دان غيلمور» إلى أن قناة الـ BBC البريطانية على سبيل المثال بثت ٢٠ ألف رسالة إلكترونية، وألف صورة، و٢٠ فيلماً تصويرياً عن تلك الأحداث مصدرها المواطنون.

وتشير مصادر إعلامية عربية إلى أن العالم العربي شهد أوج «صحافة المواطن» وازدهارها في الفترة الأخيرة، حيث مثلت المصدر الأساسي للأخبار في كل من تونس، وليبيا، ومصر، وسوريا، واليمن.

## إعلامياً لمن لا منبر له

تزايد مصداقية المدونات الشخصية ظهرت العديد من مواقع التواصل الاجتماعي، والتفاعلي التي قدم خلالها مواطنون هواة عبر ما تلتقطه هواتفهم المحمولة أفلاماً قصيرة، وصورا توثق الأحداث اليومية، وشاركهم الآخرون في مشاهدتها والتعليق عليها، وتطورت إلى إعداد مواد وبرامج إعلامية خاصة.

### الصحافة الشعبية

حول تطور مفهوم ومضمون «صحافة المواطن» في العالم، يذكر الإعلامي الأمريكي

تشير بعض المصادر الإعلامية إلى أن «صحافة المواطن» بدأت بشكل متواضع في مطلع القرن الحادي والعشرين، واكتسبت المدونات الشخصية - تحديداً - بعد فترة قصيرة من ظهورها أهمية كبيرة كوسيلة تعبير عن رأي المواطنين، الذين ظلوا لفتترات طويلة متلقين لوسائل الإعلام التقليدية، وما لبث هذا التعبير عن الرأي في المدونات أن تطور مع التطور التقني إلى تغطية خبرية مصورة موسعة لكثير من الأحداث التي غفلت عنها أو تجاهلتها وسائل الإعلام التقليدية، ومع

### ●● د. سلطان العبدالله:

أصبحت العديد من القنوات الفضائية المشهورة تستخدم «اليوتيوب» للوصول لجمهورها المستهدف

وتطرحها بشفاافية عالية تختلف تماماً عما يعرض على الإعلام التقليدي.

#### دمج الخدمة الإعلامية

وعن الفارق بين «صحافة المواطن» و«الصحف الإلكترونية»، يقول د.محمد البكري أستاذ الإعلام بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، إن الصحيفة الإلكترونية هي مشروع مؤسسي يعتمد على تنوع المواد الصحفية، وتعدد الوظائف التي تؤديها تجاه القارئ مثل الصحافة الورقية. أما «صحافة المواطن»، ومنها مواقع «اليوتيوب»، فهي نتاج مواطنين يسجلون الأحداث، ويلتقطونها، ويثوثنها عبر شبكة الإنترنت لأحداث مهمة أو مثيرة أو طريفة أحياناً.

ويطالب د.البكري بدمج «صحافة المواطن» بتفريعاتها المختلفة ضمن آليات عمل المؤسسات الإعلامية المعروفة، وإتاحة خدمات إعلامية متنوعة وجديدة تجمع بين ممارسي الإعلام المحترفين، ومنتجي المحتوى من أفراد الجمهور المبدعين؛ لتدعيم صلات تقوم على الثقة والولاء بين المؤسسات الإعلامية وفئات متنوعة من الجمهور، والمساهمة في تشكيل قاعدة من الجمهور الأكثر وعياً، وإماماً بالقضايا المجتمعية، والمشارك في صناعة الأخبار والمحتوى، وفتح المؤسسات الإعلامية المجال لجمهورها التعبير عن آرائهم، ومناقشة الموضوعات والقضايا التي تهمهم. ويضيف د.البكري: أن برامج «اليوتيوت»، والتغريدات في «تويتر»، وغيرها التي تستخدم التكنولوجيا، والإعلام الجديد

ويضيف د.الكاتب: أن الإعلام الجديد «اليوتيوب» سلاح ذو حدين، يجب التعامل معه بحذر، فهو بمثابة الكشاف الذي يسلط الضوء على نواحي القصور، والذي يخشى نوره كل المقصرين، ومن جانب آخر جعل كل مواطن بمثابة العين للدولة، وذلك لتصحيح الأخطاء من خلال الرصد التقني بـ«كاميرا» الهاتف الجوال، والذي ينبغي تشجيعه طالما أنه يتم بشكل راق وحضاري، وبعيداً عن الإساءة والتشهير بالناس واتهامهم في كرامتهم، مؤكداً على أننا ندرك جيداً أن «اليوتيوب» يعرض الغث والسمين، وهذا يستدعي وجود قانون رادع وتوعية تجاه استخدامات التقنية. أكثر ٢٥ برنامجاً

وحسب دراسة أجرتها مجلة «فوربس» أواخر الشهر الماضي، تصدرت السعودية قائمة أكثر ٢٥ برنامجاً شعبياً على موقع «يوتيوب» بالعالم العربي التي تستهدف فئة الشباب، وسيطرت على ١٧ مركزاً من القائمة، وجاء في المركز الأول برنامج ساخر وصل عدد مشاهداته إلى ٩٩٠,٧ مليون مشاهدة. وحسب الدراسة فإن ٣٢٦,٧ مليون من العدد الإجمالي للمشاهدات، كانت للبرامج السعودية التي تناقش مواضيع، وقضايا اجتماعية، ورياضية، ودينية ضمن قوالب إعلامية مبتكرة جذابة تتميز بمحتواها الخفيف، ونكهتها الطريفة،

### ●● د.خليل الفايز:

استغلال «اليوتيوب» السيئ في التشهير بالناس جزء من الجرائم الإلكترونية

#### مهمة، ولكن..!

وعن أهمية بروز «صحافة المواطن» على مواقع «اليوتيوب»، وهل ساهمت تلك المقاطع، والصور الإخبارية في التأثير على الرأي العام المحلي؟ يرى د.سعود الكاتب أستاذ تكنولوجيا الإعلام بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، أن ما ينشر على موقع «اليوتيوب» بهدف نقل السلبيات في قطاعات مختلفة، والتي تعنى بخدمة المواطن، والتي قد يتسبب قصور أدائها في حدوث الإضرار به وتعطيل مصالحه، موضوعاً هاماً وجديراً بالتشجيع والدعم، بل ويسمى بمفهوم ومضمون «صحافة المواطن»، والذي فيه إبراز لنواحي التقصير والتي باتت تقتضيها المصلحة العامة، مستشهداً بما فعله المتطوعون في كارثة السيول في عدد من المناطق المحلية من كشف للسلبيات والمشاكل، وعرض للحالات الإنسانية التي تضررت، ولولا ما عرض على موقع «اليوتيوب» لما لاقى كل هذا الاهتمام.



### ● دراسة حديثة لمجلة

«فوربس» تكشف أن برنامج سعودي  
ساخر على «اليوتيوب» وصل عدد  
مشاهداته إلى ٩٩,٧ مليون شخص

الأخرى تتصاعد، وحاجة وسائل الإعلام له  
تتطور، وخاصة مع تتابع الأحداث السياسية.

### محاذير قانونية

وعن الجانب القانوني لما يبث عبر موقع  
«اليوتيوب»، يتحدث المحامي والمستشار  
القانوني د. خليل الفايز، قائلاً: «هناك الكثير  
من المحاذير القانونية فكل من يستغل تقنية  
الصورة، وسرعة وصولها من خلال موقع  
«اليوتيوب» نتيجة مشاكل شخصية بينه وبين  
الأخرين، أو بسبب رغبات مكبوتة، وشريرة  
في داخله ينتهك كل القوانين والأعراف،  
والتي تنص على حق الإنسان في أن يعيش  
بكرامته بعيداً عن الابتزاز. مؤكداً على أن  
المرأة تتضرر أكثر من غيرها، نظراً لحساسية  
وضعها من نشر صورها وارتباطها بأسرتها.  
وأشار إلى أن موقع «اليوتيوب» ولد بدون  
هوية، بل ووجد نفسه سريعاً بين التقنية،  
لذلك يجب أن تكون هناك ضوابط  
للحد من التعامل العشوائي ضد  
كل من ينشر صور الناس، ومقاطع  
«الفيديو» خلسة، خاصة، وقد ثبت أنه  
يمكن تلفيق بعض المقاطع بإضافة أو  
حذف بعض المشاهد. مبيناً أن الشبكات  
الدولية مسئولة مسؤولية كاملة عن وضع  
ضوابط، وشروط للصور ومقاطع الفيديو،  
والتي يجب أن تنشر دون الإساءة للغير.

ويختتم د. الفايز رأيه، مضيفاً: أن وجود  
الثقافة للتعامل مع لقطات موقع «اليوتيوب»،  
يجب أن يتوافق مع سن تشريعات تضع  
حداً للاستهتار بخصوصية الآخرين، والتي  
نفقدها في مجتمعنا، مع العلم أن مجلس  
الوزراء السعودي سبق وأن أقر عقوبات الجرائم  
والتشهير الإلكترونية، واستغلال «اليوتيوب»  
جزء من الجرائم الإلكترونية ■

### ● د. محمد البكري:

«اليوتيوب» وتغريدات «تويتر»  
كسرت كثيراً من الأعراف الإعلامية  
التقليدية وأسست لإعلام جديد

كسرت كثيراً من الأعراف السائدة والتقليدية  
في مجال الإعلام، وبدأت هذه المرحلة تؤسس  
لإعلام جديد غير المألوف سابقاً، يشارك  
فيه المواطن العادي. فالصحافي المواطن،  
والمصور المواطن أصبحا جاهزين بكاميراتهما،  
وأخبارهما للكشف عن أي شيء، وبسرعة  
عالية.

### منابر إعلامية إضافية

أما د. سلطان العبدالله المحاضر في شئون  
الإعلام الجديد، فيقول:  
أصبحت العديد من  
الوسائل الإعلامية







درست التقارير السنوية في ١٦٠ شركة لقياس أثرها:

## جودة لجان المراجعة ومستوى الإفصاح الاختياري بشركات المساهمة السعودية

يستعرضها / د. أحمد زكريا أحمد

تعتبر لجان المراجعة إحدى آليات الرقابة، التي تهدف إلى تحسين تدفق المعلومات في الشركات والمؤسسات المختلفة، فمن وظائفها الأساسية التأكد من جودة نظم المحاسبة والرقابة. ويمثل الإفصاح الاختياري المعلومات التي تقوم هذه الشركات بالإفصاح عنها باختيارها. وقد لاحظ كل من: د. نصر طه عرفه و د. مجدي مليجي عبد الحكيم، أن هناك اهتماماً بدراسة الإفصاح الاختياري والعوامل المؤثرة فيه؛ لأن ذلك يعد من الأمور المهمة على مستوى كل شركة وعلى مستوى الاقتصاد ككل. وقد كان الاهتمام كبيراً بدراسة هذا الموضوع من جانب الباحثين في الدول المتقدمة، مقابل اهتمام محدود من الباحثين بمنطقة الشرق الأوسط. وهو الأمر الذي أثار اهتمام هذين الباحثين، وصاغوا عنوان هذه الورقة العلمية أو الدراسة، وهو: «أثر جودة لجان المراجعة على مستوى الإفصاح الاختياري بشركات المساهمة السعودية: دراسة نظرية تطبيقية»، والتي تتكون من: ملخص، وستة أقسام مختلفة، وقائمة المراجع. فتعالوا نقترح من أهم ما احتوته هذه الورقة العلمية في هذا العدد من مجلتكم «التنمية الإدارية»، وإليك التفاصيل ...

الإفصاح الاختياري بتلك الشركات.

### نظرية الوكالة والفروض

يتكون القسم الأول من الدراسة من: مقدمة عامة عن موضوعها، وتحديد طبيعة المشكلة، والهدف العام من إجراءاتها، وإبراز أهميتها، وتنظيمها. بينما يضم القسم الثاني منها عرضاً لأهم نتائج ومؤشرات مسح الدراسات السابقة التي اهتمت بالإفصاح الاختياري، وبجودة لجان المراجعة في البيئة السعودية. ويركز القسم الثالث على «تطوير فروض الدراسة»، وذلك في ضوء ما توفره نظرية «الوكالة» كإطار مناسب لدراسة العلاقة بين آليات الحوكمة والإفصاح الاختياري؛ باعتبارهما ضمن

حد ما مع البيئة في كل من الدول المتقدمة والدول النامية، سواء في نظام سوق رأس المال الحر وتوافر رأس المال وسهولة

الحصول على الكفاءات الإدارية أو في غياب المحللين المحترفين وبيوت التمويل والوساطة وقواعد البيانات المالية. وذلك بالرغم مما للبيئة السعودية من سمات تميزها، وتتضارب مع الحاجة للتوسع في الإفصاح، فكل هذه الاعتبارات العلمية والعملية تعتبر حافزاً لدراسة

## ●● لجان المراجعة تحتاج لضرورة تفعيل دورها، وجودتها ترتبط باستقلال أعضائها وخبراتهم ودورية اجتماعاتها وتشكيلها

استهل الباحثان هذه الدراسة بمراجعة ومسح الدراسات السابقة في مجالي: الإفصاح الاختياري، وجودة لجان المراجعة في البيئة السعودية. فأتضح

لهما محدودية هذه الدراسات، كما اتضح اختلاف دراستهما عن غيرها من الدراسات السابقة القليلة التي تمت في البيئة السعودية من ناحية أداة القياس، والتي تتمثل في تحليل التقارير المالية لحوالي ١٦٠ شركة مساهمة سعودية تتداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية السعودية خلال عام ٢٠١٢م. وقد لاحظ الباحثان تزايد الاهتمام بلجان المراجعة في البيئة السعودية، ولاسيما بعد صدور لائحة حوكمة الشركات في عام ٢٠٠٦م، والزامية المادة ١٤ المتعلقة بلجان المراجعة. ومن ناحية أخرى فإن لهذه الدراسة أهميتها على مستويين: أولهما الأكاديمي؛ حيث توسعت في اختبار أثر خصائص جودة هذه اللجان على مستوى الإفصاح الاختياري، وثانيهما العملي؛ إذ أن نتائجها يمكن أن تفيد واضعي التشريعات في بيئة الأعمال السعودية.

وترى الدراسة أن السوق السعودية من أبرز الأسواق الناشئة والمهمة على مستوى العالم؛ فهي من أكبر الأسواق في مستوى الدخل القومي، ويعتمد تطور هذا السوق على تخفيض فجوة المعلومات بين من هم داخل الشركة والمستثمرين خارجها. بالإضافة إلى تشابه البيئة السعودية إلى







آليات الرقابة، فطبعا لهذه النظرية فإن الشركات ذات تكاليف الوكالة العالية ستحاول تخفيض هذه التكاليف باستخدام آليات الرقابة، والتي من أهمها هيكل الحوكمة والإفصاح الاختياري. وقد قام الباحثان بإبراز الفرض العام لدراستهما وهو: هناك ارتباط إيجابي بين جودة لجان المراجعة ومستوى الإفصاح الاختياري في الشركات المساهمة العامة المدرجة بالسوق السعودية. وقاما أيضا بتطوير الفروض من خلال اختبار أثر مجموعة من العوامل والمتغيرات وهي: مدى استقلال لجنة المراجعة، والخبرة المالية، وحجم اللجنة، وعدد مرات اجتماعها.

وتحليل

نتائج

الانحدار.

**نتائج مهمة**

يستعرض

الباحثان في

القسم السادس

«نتائج الدراسة وتوصياتها

ومجالات البحث المستقبلية».

وتوصلت الدراسة إلى

أن لجان المراجعة في هذه

الشركات تحتاج إلى ضرورة تفعيل دورها

من خلال الاهتمام بمحددات جودة هذه

اللجان والمتمثلة في: الاستقلال والخبرة

بالشؤون المالية والمحاسبية ودورية

اجتماعاتها وعدد أعضائها وملكيته

لأسهم الشركة وما يحصلون عليه من

مكافآت، كما ثبت صحة الفرض الأول

لدراسة حيث توجد علاقة ارتباط

فقد أسفرت هذه الدراسة عن العديد

من النتائج المهمة: أولها انخفاض

مستوى الإفصاح الاختياري في شركات

المساهمة السعودية، والذي بلغ متوسطه

٥١,٢٢٪ مقارنة بالدول المتقدمة، وهو ما

يبرره الباحثان بسيطرة كبار الملاك على

مجلس الإدارة وعدم توافر الاستقلال

الكافي للمديرين غير التنفيذيين

فضلا عن تأثر البيئة السعودية ببعض

المتغيرات الثقافية مثل سرية المعلومات،

ويحتوي القسم الرابع على «منهجية الدراسة»، فيؤكد الباحثان فيه على أنهما اعتمدا على استخدام نموذج الانحدار الخطي لاختبار أثر جودة لجان المراجعة على مستوى الإفصاح، والذي اعتمدا في قياسه على إعداد مؤشر في ضوء ما اعتمدت عليه الدراسات السابقة من مؤشرات مختلفة، تتيح نوعا من الملائمة العملية للاعتماد على هذا المؤشر. ويهتم القسم الخامس بإجراءات «الدراسة التطبيقية»، والتي تتمثل في أربع نقاط مهمة وهي: مجتمع الدراسة وعينتها، ومصادر الحصول على البيانات، وصياغة نموذج الانحدار المتعدد، والأدوات والأساليب الإحصائية الوصفية لهذه العينة، باستخدام تحليل الارتباط، وتحليل الانحدار الذي تناول عنصر: اختبارات التحقق من الافتراضات الأساسية لنموذج الانحدار،



### توصيات ومجالات مستقبلية

وقد صاغ الباحثان عددا من التوصيات، وتحدد في: الاهتمام بجودة لجان المراجعة؛ لما لها من تأثير

مهم على تحسين مستوى الإفصاح الاختياري، ومطالبة هيئة سوق المال السعودي للشركات المسجلة بالبورصة بتوسيع نطاق الإفصاح لديها، وضرورة تشجيع الشركات المختلفة على تسجيل أسهمها وتداولها في البورصات الأجنبية إلى جانب التسجيل في البورصات المحلية، والانتباه إلى توخي الحذر عند تعميم نتائج هذه الدراسة، وذلك بالرغم من كبر حجم عينتها ودقة ما توصلت إليه من نتائج؛ فهناك حاجة ضرورية إلى مزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال لضمان موضوعية النتائج وتعميمها.

ويختتم الباحثان دراستهما بالإشارة إلى مجالات البحث المستقبلية المتعلقة بموضوعها، والتي تتمثل في الآتي: دراسة العلاقة بين باقي آليات الحوكمة

ومستوى الإفصاح الاختياري في شركات المساهمة، وكذلك دراسة العلاقة بين جودة لجان المراجعة والحد من ممارسات إدارة الأرباح بشركات المساهمة المقيدة في البورصة، بالإضافة إلى إدخال متغيرات جديدة لم يسبق دراستها وخاصة بجودة لجان المراجعة وعلاقتها بمستوى الإفصاح الاختياري مثل ملكية أعضاء هذه اللجان لأسهم هذه الشركات ■

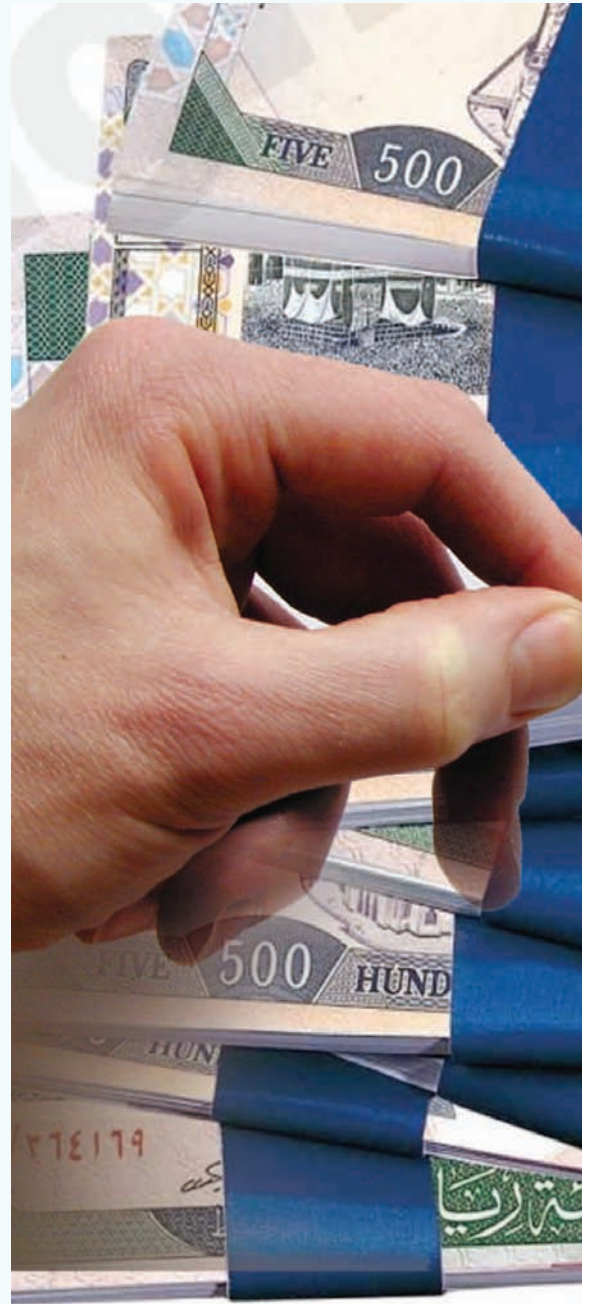
### ●● مطالبة شركات المساهمة السعودية بتوسيع نطاق الإفصاح لديها، وتداول أسهمها في البورصات الأجنبية بجانب تسجيلها في البورصات المحلية

وخبرة أعضائها وبين مستوى الإفصاح الاختياري بالشركات المساهمة العامة المدرجة بالسوق السعودية، وهو

ما جاء على عكس المتوقع، وقد يرجع ذلك إلى أن المديرين ذوي الخبرة المالية لا يهتمون بدرجة كافية بزيادة مستوى الإفصاح عن المعلومات الإلزامية وكذلك زيادة حجم اللجان مما قد يجعل هناك صعوبة في التنسيق بينهم وهو ما ينعكس على ضعف مستوى الإفصاح. وبينت الدراسة صحة فرضها الرابع، فقد اتضح وجود علاقة ارتباط بين عدد مرات اجتماع لجان المراجعة ومستوى الإفصاح الاختياري في هذه الشركات. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين كل من ربحية الشركة ووجودها في أكثر من بورصة وبين مستوى هذا النوع من الإفصاح، في حين لا يوجد ارتباط بين حجم الشركة وطبيعة نشاطها وبين مستوى الإفصاح وهو ما كان على عكس المتوقع.

وأكدت النتائج على أن جودة لجان المراجعة ترتبط بتوافر عدة عناصر من أهمها: استقلال أعضاء لجان المراجعة وتوافر الخبرة المالية والمحاسبية ودورية اجتماعات هذه اللجان وتشكيلها. وأثبتت الدراسة أن المؤشر المقترح لقياس مستوى الإفصاح الاختياري في تلك الشركات صالح للتطبيق في بيئة الممارسة العملية.

بين نسبة المديرين المستقلين في تلك اللجان ومستوى الإفصاح الاختياري بتلك الشركات، وهو ما تفسره الدراسة من خلال عدد من العوامل أهمها حرص الأعضاء المستقلين على الحفاظ على سمعتهم. وخلصت نتائج الدراسة إلى رفض الفرضين الثاني والثالث، إذ لا توجد علاقة ارتباط بين حجم لجان المراجعة



## الجزيرة تنوه عن العدد ١١٣ من « التنمية الإدارية »

أفردت صحيفة الجزيرة، في عددها الصادر يوم الخميس ٢٢ صفر ١٤٣٥هـ، خبراً مطولاً عن صدور العدد (١١٣) من مجلة التنمية الإدارية، فتحت عنوان: التنمية الإدارية تفتح ملفها في عددها الجديد وتصفها بال تكرار والنمطية: التقارير السنوية للأجهزة الحكومية «تفرق دمها» بين الشفافية والسرية، استعرضت الصحيفة أبرز ما تضمنه العدد من موضوعات، وركزت على قضية العدد حول التقارير السنوية للأجهزة الحكومية.. بين التكرار ونمطية الإنجاز. وأشارت إلى التحقيق الذي نشرته المجلة في هذا العدد عن الصحف الإلكترونية السعودية، كما تطرقت للقاء العدد مع أ. أحمد بن ركاض العامري مدير عام معرض الشارقة الدولي للكتاب، واستعرضت ما تضمنه العدد من موضوعات وزوايا ثابتة ■



## التسكع الاجتماعي SOCIAL LOAFING

قد يتساءل البعض، لماذا بات من الأفضل العمل بشكل جماعي أكثر من العمل الفردي؟، وهو الأمر الذي يقودنا إلى تسليط الضوء عليه. فهناك إيجابيات كثيرة في العمل الجماعي منها: اختصار الوقت، وتوفير الجهد، وزيادة الإبداع في العمل. إلا أنه وبالرغم من وجود هذه الإيجابيات، فإن العمل الجماعي إذا لم يكن فعالاً بمعنى الكلمة فسنجد فيه العديد من العيوب والمآخذ التي من أهمها: ظاهرة التسكع الاجتماعي.

فهل ظاهرة التسكع الاجتماعي سببا يجعل الأفراد يميلون إلى العمل الجماعي؟.

إن التسكع الاجتماعي هو ميل الأفراد إلى بذل جهد أقل عند العمل بشكل جماعي مقارنة بالعمل الفردي. وقد أثبتت أول تجربة عملية في هذا الصدد تأثير التسكع الاجتماعي، والتي كانت في عام ١٩١٣م مع العالم «ماكس رينقيلمان»، حيث قام بتجربة شد الحبل و قاس الجهد المبذول الفردي عند الشد، ومن ناحية أخرى قاس الجهد المبذول الجماعي ووجد النتائج التالية:

أشار «رينقيلمان» إلى أن فردين اثنين عند شدهم للحبل بذلوا ٩٣٪ فقط من جهودهما الفردية، أما مجموعة من ٣ أفراد بذلوا ٨٥٪، ومجموعة من ٨ أفراد بذلوا ٤٩٪ من مجموع الجهود الفردية مجتمعة. ووجد أنه كلما زاد عدد الأفراد الذين

يشدون الحبل، كلما قل جهد الأفراد المبذول. ومن هذه الملاحظات، حدد «رينقيلمان» أن الأفراد يؤدون دون إمكاناتهم و مقدرتهم عند العمل في مجموعة. والجدير بالذكر أنه من المفترض أن تكون علاقة الأفراد داخل المجموعة اعتمادية تبادلية وليست اعتمادية مطلقة، ففي تجربة شد الحبل كان البعض معتمدا بصفة مطلقة على الأفراد في المجموعة وأهمل دوره، فبالنظر إلى النسبة الإجمالية للمجموعة كانت قليلة. بالإضافة إلى ذلك فإنه يجب أن تكون علاقة الأفراد داخل المجموعة علاقة تكاملية أيضا، بحيث أن كل عضو يسد فجوة أو ضعف زميله.

لذا فإنه من باب أولى عند قيادة الجماعة يجب علينا أن نختار الأعضاء متنوعين من حيث: الخبرة، والعمر، والدرجة العلمية، وأن نوزع العمل بشكل صحيح، والأهم من ذلك تشجيع الأفراد وتحفيزهم داخل المجموعة؛ كي لا يهملوا عملهم بل يجب أن يعوا مدى أهمية دورهم، وأنه مهما كان قليلا فإنه سيؤثر على المجموعة ككل. ومن هنا يتبادر إلى أذهاننا التساؤل عن كيفية قياس قوة الفريق؟.

هناك مقولة معروفة أن: (قوة الفريق تعتمد على قوة أضعف حلقة في هذا الفريق). فلو شبهنا الفريق بالسلسلة ذات الحلقات المترابطة، ولو افترضنا أن جميع الحلقات بالسلسلة كانت قوية ومتينة، ما عدا إحدى الحلقات في هذه السلسلة كانت ضعيفة، فتأكدوا أن هذه السلسلة ستنفك بسرعة. وكذلك نحن في الواقع عند العمل كفريق، لا يحق لنا تهميش دور أي فرد من الأفراد مهما كانت إمكاناته وخبرته ومهما كان عمره ودرجته العلمية.

ولا يسعني أن أنهي هذا المقال بدون الاستشهاد والاعتبار بقصص الكائنات الحية التي خلقها الله سبحانه وتعالى. مثل عالم النمل، وعالم النحل، والطيور، إذ أنهم حقا يمثلون أروع النماذج لفريق العمل في عالم الحيوان. واسمحوا لي أن أستشهد بقصة قصيرة في عالم الحيوان لتتعلم منها و لو الشيء القليل. فقد قام أحد الصيادين بإطلاق كلبه ليطارد أحد الذئاب، فانطلق الكلب بسرعة باتجاه الذئب، وبعد مرور وقت من الزمن شعر الذئب بالتعب، وبدأت المسافة بينه وبين الكلب تقل شيئا فشيئا، فقام الذئب بالدخول في فتحة جذع شجرة مجوفة لعدة ثوان، ثم خرج منطلقاً في نشاط غريب، وبدأ بالجري في دائرة واسعة، ثم عاد إلى جذع الشجرة المجوفة مرة أخرى ليستريح، ثم خرج أكثر نشاطاً وحيوية، بينما أخذ الكلب يلهث من شدة التعب حتى سقط الكلب وأصبح لا يقوى على الاستمرار في مطاردة الذئب.

ثم كانت المفاجأة، عندما دخل الذئب إلى جذع الشجرة المجوفة وخرج بصحبة ذئب آخر!

نعم !! لقد كان الذئبان يتناوبان في الراحة وفي الجري ويكملان ضعف بعضهما البعض ■

### عند قيادة

### الجماعة

### يجب علينا أن

### نختار الأعضاء

### متنوعين من

### حيث: الخبرة،

### والعمر،

### والدرجة

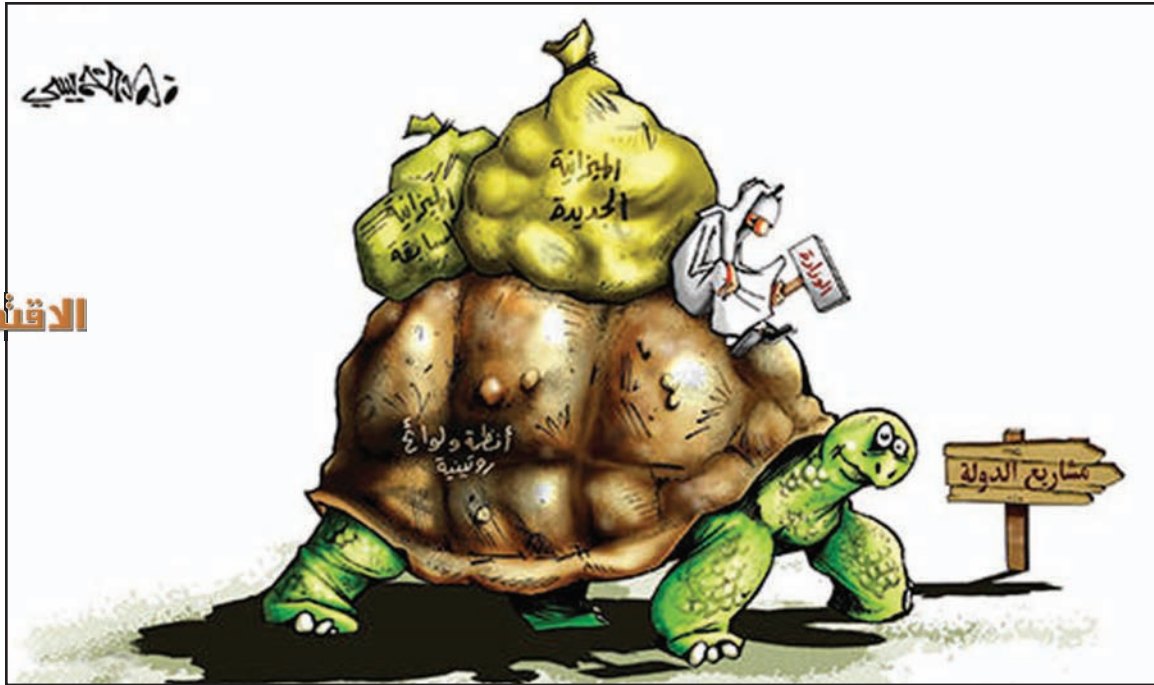
### العلمية، وأن

### نوزع العمل

### بشكل صحيح



الاقتصادية



الحياة



50

## «فايرس» تعطيل التنمية

في عالمنا العربي يكثر الحديث عن الفساد الإداري باعتباره المتهم الأول والأخير في تعطيل عجلة التنمية، ويتم التنظير في أشكال الفساد، وأسبابه، ودوافعه، وسبل مكافحته. وتنظم من أجل ذلك المؤتمرات، والندوات، واللقاءات العلمية، وتقدم البحوث والدراسات وأوراق العمل، وربما تسلل الفساد ذاته إلى هذه الفعاليات الباذخة من خلال كلفة التنظيم، أو تضليل متخذ القرار باعتماد نتائج غير واقعية، أو توصيات غير قابلة للتطبيق.

وفي تقديري الشخصي أن الفساد الإداري والمالي على الرغم من خطورته إلا أنه ليس السبب الأول ولا الثاني الذي جعل واقعنا التنموي يسير ببطء في عالم متسارع الخطى، فها نحن نشاهد دولاً متقدمة جداً ومع ذلك تعاني من الفساد، لأن الفساد فيها يؤثر على قيم الدولة، وعدالتها لكنه لا يتسبب في شل حركة التنمية، كما هو الحال في عالمنا العربي.

إن عزو الفشل في التخطيط، والارتقاء بمستوى الخدمات، ورفع المستوى المعيشي، وتحقيق الحد المعقول من الكفاءة في المشروعات، والقضاء على البطالة، وتنويع مصادر الدخل، وغير ذلك إلى الفساد أمر مريح للغاية للجميع، فهو تبرير جاهز يجعلنا نرفع راية الاستسلام أمام عدو مجهول، ونحن أصلاً لم نخض بعد معركة النجاح!!

لنكن أكثر جرأة، ونسأل أنفسنا لماذا تصنف مواردنا البشرية ضمن التصنيف العالمي المبني على المعايير النوعية في المراتب المتأخرة؟! مع أن الكل اليوم يجمع على أن الرهان هو على الاستثمار في رأس المال البشري. ولماذا لم تؤت كل هذه البرامج والفعاليات التدريبية الداخلية والخارجية الهائلة أكلها على الرغم من تنوعها، وتغطيتها لجميع الحقول العامة والمتخصصة؟! ولماذا لا يتوازي حجم الإنفاق الحكومي على الأجهزة والقطاعات مع ما يتحقق فعلياً على أرض الواقع؟! إذا نحن إزاء معطيات جديدة تتخطى مسألة الفساد وتجعلنا ملزمين بالتفتيش أكثر في واقعنا التعليمي، وقيمنا الاجتماعية، وأهدافنا الاستراتيجية غير المحددة في أذهان الغالبية منّا، مما يقلل من الدافعية للعمل، وبالتالي ينعكس على مستوى الإبداع، وتفجير الطاقات!!

إن الركون في تفسير تواضع مخرجنا التنموي إلى الفساد، ليس إلا حيلة نفسية لا شعورية ستطيل أمد بقائنا بين حفر المشكلات التنموية، وما لم نشخص بدقة هذا، «الفايرس» الغامض الذي ينخر في جسد هياكلنا الإدارية، وواقعنا التعليمي، ومستوانا الإداري والتقني، فلن نتقدم وننافس، فالتشخيص نصف العلاج ■



\* نايف بن عبدالعزيز الحسين

أن الفساد  
الإداري والمالي  
على الرغم  
من خطورته  
إلا أنه ليس  
السبب  
الأول ولا  
الثاني الذي  
جعل واقعنا  
التنموي يسير  
ببطء

صفحة تعنى برصد  
أبرز ما صدر من الكتب  
الإدارية الحديثة  
لتقدم وعياً متجدداً  
لتعزيز الثقافة الإدارية  
من خلال العطاءات  
المتميزة. ويتم إعداد  
الصفحة بالتعاون مع  
الإدارة العامة للمكتبات  
بمعهد الإدارة العامة.

متابعة نايف الحسين

### إدارة المخاطر

المؤلفون: أ. د. بن علي بلعزوز، د. عبد الكريم قندوز،

د. عبدالرزاق حبار

الناشر: الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٣ م.

هذا الكتاب هو محاولة لطرح أهم موضوعات المخاطر وإدارتها بطريقة متسلسلة، شملت الكثير من المفاهيم ذات العلاقة بالخطر وإدارته: كالبنوك والبنوك الإسلامية، وكذا المشتقات المالية والهندسة المالية.



### الجدوى الاقتصادية وتقييم المشاريع

المؤلفان: أ. د. حميد الجميلي، د. عبدالحليم جبران

الناشر: الوراق، للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن

سنة النشر: ٢٠١٣ م.

يعتبر هذا الكتاب مدخلاً إلى دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشاريع، ويتناول الاستثمار والمشروع الاستثماري، ودراسة الجدوى الاقتصادية الأولية والتفصيلية، ومعايير تقييم المشاريع، وتقييم الأداء في المشاريع الاستثمارية.



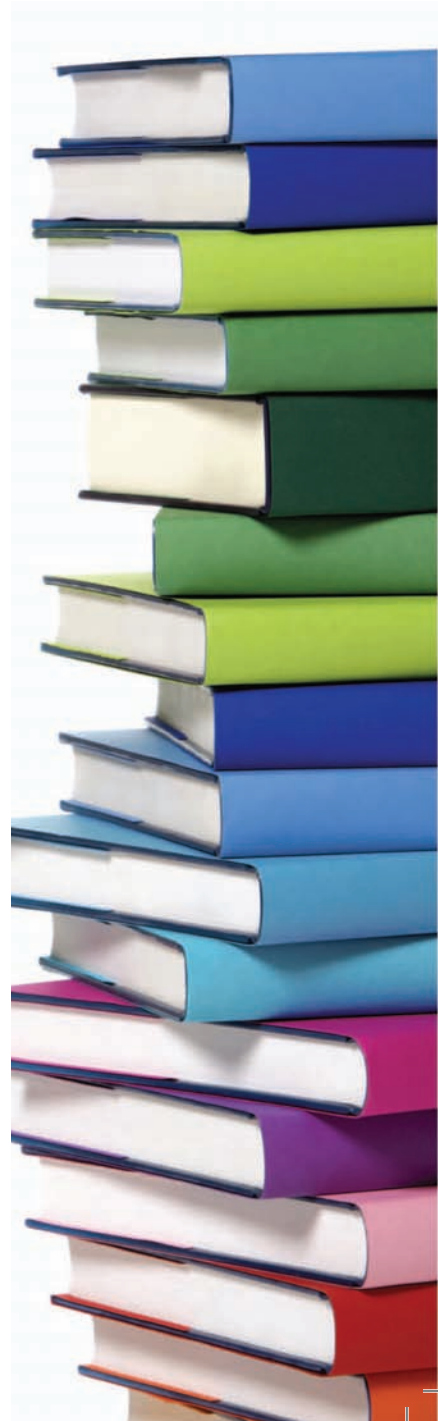
### استخدام الـ SPSS في طرق البحث والإحصاء الاجتماعي

المؤلف: ويليام واجنير، ترجمة: أ. د. ذياب البداينة

الناشر: دار الفكر، عمّان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٣ م.

يبحث الكتاب في الإحصاء وطرق البحث في دليل استخدام الـ SPSS. إذ أنه أداة مرجعية مفيدة لمن يرغبون تعلم هذه البرمجية للمرة الأولى ولديهم معرفة أولية فيها، ويظهر هذا الكتاب كيف تستخدم الصور والاتجاهات في البرنامج.





### السلوك الإداري والتنمية البشرية

المؤلف: حسين بن سالم الزبيدي  
الناشر: الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.  
سنة النشر: ٢٠١٣ م.

يحاول المؤلف من خلال الكتاب أن يقدم عدة مفاهيم إدارية  
ضرورية تتعلق بالجانب السلوكي والإنساني، بشكل مغاير لما  
تم تأليفه في هذا الموضوع من المؤلفات، التي تركز على الجانب  
البيروقراطي وتهمل الجانب الإنساني التنموي والتطبيقي.



### قضايا إعلامية معاصرة في الموارد البشرية

المؤلف: د. عاطف جابر طه  
الناشر: الدار الأكاديمية للعلوم، مصر.  
سنة النشر: ٢٠١٣ م.

يتناول الكتاب الموارد البشرية من منظور عالمي،  
ويتطرق لعدد من الموضوعات مثل: الدور  
الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، والتغيرات  
الحديثة في سوق العمل الدولي، والاختلافات  
والمعايير للموارد البشرية العالمية، وغير ذلك.



### التسويق المبني على المعرفة - مدخل الأداء التسويقي المتميز

المؤلفان: أ. د. نزار البرواري، أ. فارس النقشبندى  
الناشر: الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.  
سنة النشر: ٢٠١٣ م.

يرتكز الكتاب على باين رئيسين هما: المعرفة التسويقية  
وعمليات التسويق المبني على المعرفة، وأبعاد الأداء  
التسويقي المتميز.



## تشخيص «مشكلة» التعليم دون الجامعي

تضع كثير من التقارير الصادرة عن المنظمات الدولية المتخصصة في التعليم، والتدريب، والبحوث، والتنمية الاقتصادية، والاجتماعية المجتمعات العربية في مراكز متأخرة في قائمة الدول النامية في كثير من المؤشرات المتعلقة بالتنمية الإنسانية الشاملة، فعلى الرغم من توفر الموارد البشرية العربية، إلا أن البطالة بين فئات الشباب العربي تعد وفق المقاييس العالمية مرتفعة، وقد تتجاوز الـ ٢٥٪ من القوى العاملة، حيث تسود حالات الفقر، والتخلف، واليأس.

أحد هذه التقارير الدولية لنوعية التعليم دون الجامعي، هو تقرير «التنافسية العالمية»، الذي كشف أن معظم الدول العربية تحقق أداءً متدنياً مقارنةً بالعديد من الدول النامية، فمن بين ١٣٣ دولة شملها التقرير بينها ١٢ دولة عربية، جاء مستوى التعليم العام في مصر في المرتبة ١٢٤، وفي ليبيا في المرتبة ١٠٦، وفي الجزائر في المرتبة ١٠٤، وفي المغرب في المرتبة ٩٩، وفي الكويت في المرتبة ٨٨، وفي سورية في المرتبة ٨٢، وفي السعودية في المرتبة ٧١، ثم في عمان في المرتبة ٥٤.

وقد كانت قطر الدولة العربية الوحيدة بين أفضل ١٠ دول في العالم من حيث نوعية التعليم العام، حيث حققت المرتبة السابعة، كما جاءت الإمارات وتونس في موقع متقدم نسبياً بتحقيقهما المرتبتين ١٩ و ٢٥ على التوالي.

هذا الواقع المزري للتعليم في العالم العربي، جعل مجلة «الإيكونوميست» تصف التعليم في العالم العربي في مقال نشر قبل أيام بالتعليم «المتعفن»، وأن تحمل هذا التعليم كامل المسؤولية عما يعانيه العالم العربي من حالة تخلف، وفقر. ودلت على ذلك بالأداء المتواضع جداً للطلاب العرب في المسابقات الدولية كافة، التي تجرى في العلوم والرياضيات، إلى حد أنه في إحدى المسابقات بين طلاب تتراوح أعمارهم بين ١٢-١٣ عاماً، تمكن ١٪ فقط من طلاب عشر دول عربية مشاركة من تحقيق نتائج عالية في اختبار معياري في العلوم، بينما تمكن ٣٢٪ من طلاب سنغافورة من تحقيق هذه النتيجة.

هذا الواقع يصبح أكثر غرابة، عندما نعرف أن الدول العربية لا تقل إنفاقاً على التعليم كنسبة من دخلها القومي عن غيرها من دول العالم، إن لم تتجاوز الكثير منها. فسنغافورة التي حققت المرتبة الثانية في تقرير التنافسية العالمي، من حيث نوعية التعليم العام كانت في المرتبة ١٠٩ من حيث نسبة ما ينفق على التعليم من الدخل القومي، كما أن سويسرا التي حققت المرتبة الرابعة من حيث نوعية التعليم العام كانت في المرتبة ٤١ من حيث الإنفاق على التعليم، في حين أن المملكة حققت مركزاً متقدماً في نسبة ما ينفق على التعليم من دخلها القومي وهي المرتبة السابعة على مستوى العالم، في الوقت الذي نجد أن مستوى تعليمها العام في المرتبة ٧١ عالمياً. وهو وضع لا يتسق مطلقاً مع استهدافنا لأن نكون من بين أفضل ١٠ دول في العالم من حيث التنافسية، فلا يمكن لأي بلد في العالم أن يحقق ذلك ونظامه التعليمي في مثل هذا الوضع.

والحقيقة إن من أهم أسباب إعاقة تطوير نظامنا التعليمي هو عدم تشخيص المشكلة التي يعانيها بشكل سليم، فأمام عدم استيعاب خريجي الثانوية العامة منهج «رياضيات» الصف الأول متوسط نقوم بتعديل المنهج كاملاً، ونعيد تصميم الكتاب المدرسي ونلغي الاختبارات، ونستبدلها بالتقييم، ونحو ذلك من جهود شكلية، بينما المشكلة الحقيقية هي في من يُدرّس الرياضيات وفي من يدير عملية التدريس وفي من يشرف على العملية التعليمية، وفي أي أن المعضلة الحقيقية هي تدن مزمّن في أداء كل من له علاقة بالعملية التعليمية، وفي مستوى تحصيل الطالب لا في طبيعة ما يتم تحصيله، بحيث أصبحت مخرجات نظامنا التعليمي تفتقر إلى معارف ومهارات يفترض معرفتها وإتقانها ممن لم يكمل تعليمه الابتدائي، ويحدث هذا رغم كل ما تخصصه الدولة من موارد مالية هائلة لقطاع التعليم، ما يؤكد ضخامة وصعوبة مهمة من يتصدى لعملية إصلاحه ■



د. عبد الرحمن محمد السلطان \*

إن من أهم أسباب إعاقة تطوير نظامنا التعليمي هو عدم تشخيص المشكلة التي يعانيها بشكل سليم



# PUBLIC ADMINISTRATION JOURNAL

A Professional Peer Reviewed Quarterly Journal Published  
by the Institute of Public Administration

## CONTENTS

- The Effect of Financial Analysis Outcomes Studying and Analyzing the Factors Affecting the Development of the Activities of Charities in Saudi Arabia - A Field Study  
Dr. Khalid M. Al-Shuaibi  
Dr. Esam H. Kawther  
Dr. Yaser A. Al-Kateb
- The Impact of Audit Committees' Quality on the Level of Voluntary Disclosure in the Kingdom of Saudi Arabia  
Theoretical and Applied Study  
Dr. Magdy M. Abdulhakeem  
Dr. Nasr T. Hassan
- The Impact of Entrepreneurial Orientation on Banks Performance in Jordan  
Dr. Amin Khalil Alsa'di  
Dr. Neamah Abbas Khalaji
- Productivity and Technical Change in Islamic Banks: A Malmquist Index Approach  
Dr. Faisal A. Chid
- Trends in the Study of Public Administration: Empirical and Qualitative Observations from Public Administration Review  
By: Jos N. Raadschelders and Kwang - Hoonlee  
Translated by: Dr. Khalid N. Alhayyan  
Revised by: Dr. Wasseem S. Al-nosaler

تسليم وإخراج مطبوعة  
الإدارة العامة للتطبيقات والنظم  
معهد الإدارة العامة

Volume Fifty Four • Number 1 • Muharram 1435H • Nov. 2013

# الإدارة العامة

PUBLIC ADMINISTRATION JOURNAL



مجلة علمية متخصصة وصحيفة بصرياً  
معهد الإدارة العامة كل ثلاثة أشهر

## في هذا العدد:

- دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على تطوير نشاطات الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية  
د. خالد بن منصور الشطيحي  
د. عصام حسن كوثر  
د. ياسر عبد الحميد الخطيب
- أثر جودة بيان المراجعة على مستوى الإفصاح الاختياري بشركات المساهمة السعودية: دراسة نظرية تطبيقية  
د. نصر طه عوف  
د. صبري مكي عبد الحكيم
- أثر التوجه الريادي في أداء المصارف العاملة في الأردن  
د. أمين خليل المسعودي  
د. نعمة عباس الخفاجي
- الإنتاجية والتفسير التقني في المصارف الإسلامية: منهجية مؤشرات مالتكويسنت  
د. فيصل الظاهر بشباه
- الاتجاهات الخاصة بدراسة الإدارة العامة، ملاحظات عربية ونوعية من مجلة مراجعة الإدارة العامة: ٢٠٠٠-٢٠٠٩م  
جوزي بي إن وانديتلورز كوانغ - هون لي  
ترجمة: د. خالد بن ناصر آل حيان  
راجح الترجمة: د. وسيم بن سلمان النصور

المجلد الرابع والخمسون • العدد الأول • محرم ١٤٣٥هـ • نوفمبر ٢٠١٣م

المجلد الرابع والخمسون • العدد الأول • محرم ١٤٣٥هـ • نوفمبر ٢٠١٣م

Nov. 2013

Muharram 1435H

Number 1

Volume Fifty Four

P. O. Box 11544, Riyadh 11511, K.S.A.

# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



# التنمية الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ٨١ - ربيع الآخر ١٤٣٣هـ / مارس ٢٠١٢م



د. الشخاوي:  
الوطن يعيش فرحة كبرى  
بعودة غائب الأمة

خادم الحرمين الشريفين :  
الرؤية الشاملة لإدارة التنمية

## التنمية الإدارية



الأمير سلمان  
يرعى للسنة العاشرة احتفال  
المعهد بيوم الخريج والوظيفة

## التنمية الإدارية



د. فادان السلفاوي أستاذة في  
المسؤولية والشفافية  
عاملان مهمان في  
تعزيز د. الشخاوي  
نجاح قياس الأداء

إدارات العلاقات العامة  
بين الدور الحيوي والنظرة النهمية



## التنمية الإدارية

سمير المقرن...  
وفاجعة الرحيل

الأمير د. بندر بن عبد الله آل سعود  
مدير عام مركز المعلومات الوطني  
نسعى لتحقيق مبدأ خدمة  
المواطن لنفسه إلكترونياً

الموروث الاجتماعي  
والثقافي السلبى..  
قيد يكبل الإدارة

## التنمية الإدارية



د. الشخاوي مدير عام  
المعهد للإدارة العامة

أيام المهنه  
بين «تسويق» الخريجين  
وقلة عروض التوظيف

المشاركات الشخصية  
نموذج عملي للحصول على الوظيفة

مجلة

التنمية الإدارية..

نحو إعلام

متخصص

في

إدارة

# التنمية الإدارية



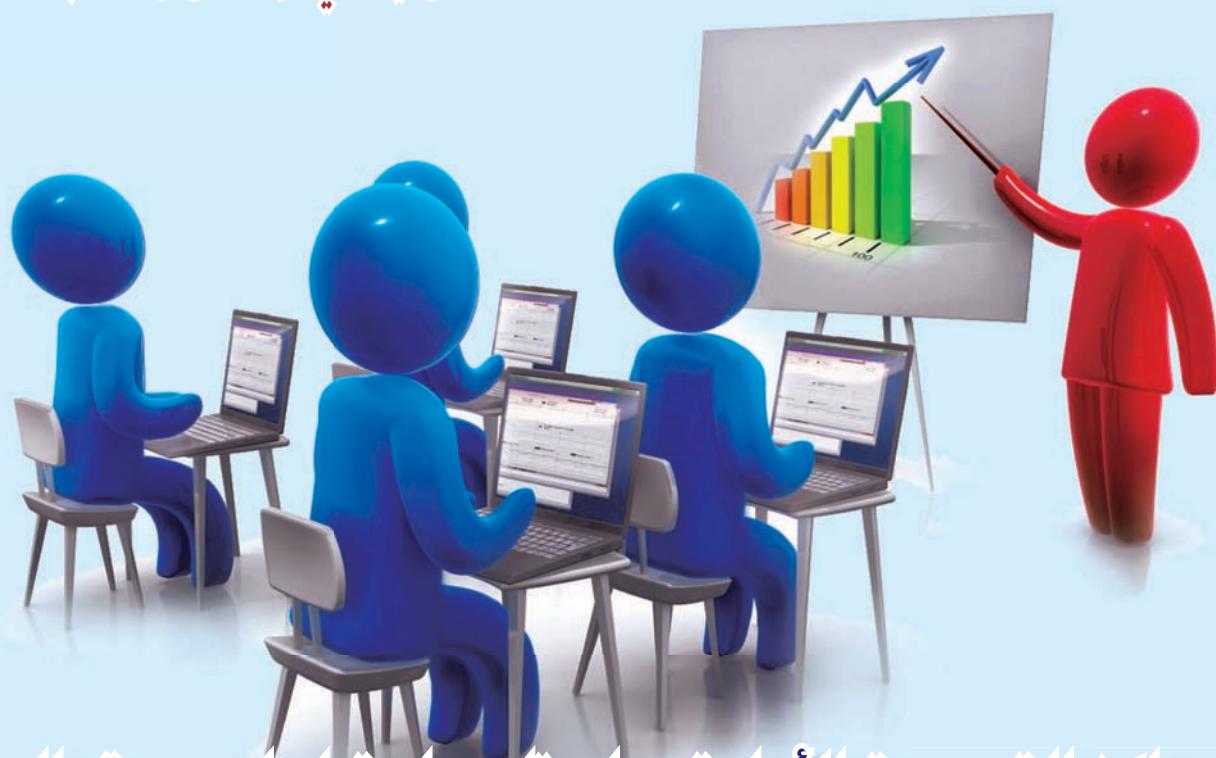
تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١١٥ - ربيع الأول - ١٤٣٥هـ



رئيس مجلس الشورى د (مجلة التنمية الإدارية):

**قرارات مجلس الشورى لا تصبح نافذة إلا بعد  
رفعها للملك الذي يقرر ما يراه بشأنها**

**التحفيز في القطاع الحكومي  
هل يعاني الإهمال واللامبالاة؟**



**المراكز التدريبية الأهلية.. هل تلبي احتياجات سوق العمل؟**





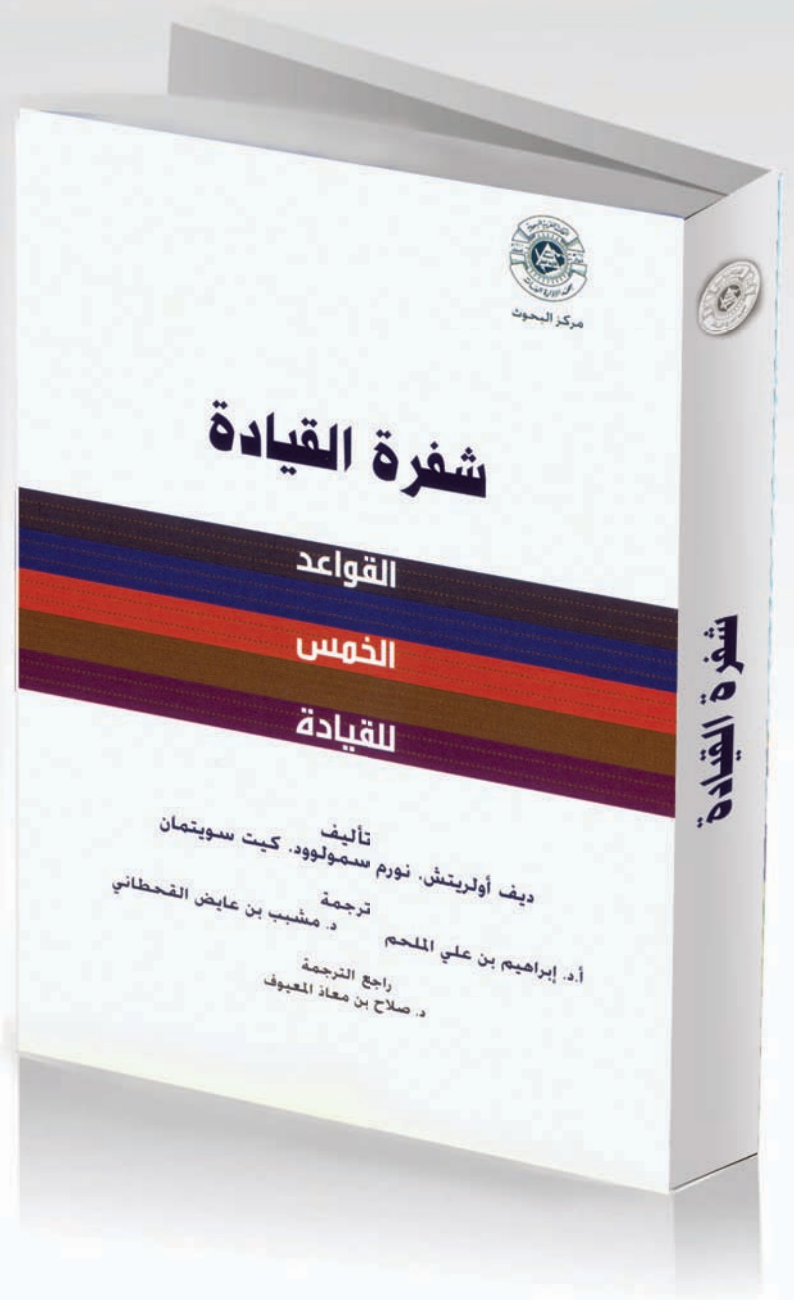
#### هذا الكتاب:

لا ينكر أحد أهمية القيادة، ورغم أن القيادة وصنع القائد مسألة مهمة، فإنه من الصعوبة أن تجد تلك الإجابة الحاسمة عن مثل هذا التساؤل البسيط والمثير ( ما مقومات القائد الفعال؟ ).

ومن هنا فهذا الكتاب يحاول القيام بما هو غير محتمل إن لم يكن المستحيل، وبعبارة موجزة فإن الكتاب يسعى إلى خدид الأطر والأدوات والعمليات والدراسات الخاصة بالقيادة بغية الوقوف على القواعد الجوهرية التي تحكم تصرفات القادة العظام، رغم يقيننا أن هناك خديدات سنواجهها عند وضع هذا البناء المعرفي الهائل الذي لم يتبلور رغم الكم الكبير من الدراسات والبحوث في هذا المجال.

إن خديد تلك القواعد الجوهرية الأساسية للقيادة يفيد في تحقيق هدفين هما: تعزيز الممارسة القيادية ومساعدة القادة على بلوغ مستوى قيادي أفضل. وفي الوقت نفسه مساعدة أولئك المسؤولين عن تطوير القيادة في منظماتهم.

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٣٥هـ



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة





# PUBLIC ADMINISTRATION JOURNAL

A Professional Peer Reviewed Quarterly Journal Published  
by the Institute of Public Administration

## CONTENTS

- The Effect of Financial Analysis Outcomes Studying and Analyzing the Factors Affecting the Development of the Activities of Charities in Saudi Arabia - A Field Study  
Dr. Khalid M. Al-Shuaibi  
Dr. Esam H. Kawther  
Dr. Yaser A. Al-Katob
- The Impact of Audit Committees' Quality on the Level of Voluntary Disclosure in the Kingdom of Saudi Arabia  
Theoretical and Applied Study  
Dr. Magdy M. Abdulhakeem  
Dr. Nasr T. Hassan
- The Impact of Entrepreneurial Orientation on Banks Performance in Jordan  
Dr. Amin Khalil Alsa'di  
Dr. Neamah Abbas Khafaji
- Productivity and Technical Change in Islamic Banks: A Malmquist Index Approach  
Dr. Faisal A. Chid
- Trends in the Study of Public Administration: Empirical and Qualitative Observations from Public Administration Review  
By: Jos N. Raadschelders and Kwang - Hoonice  
Translated by: Dr. Khalid N. Alhayyan  
Revised by: Dr. Wasseem S. Al-nosaler

تصميم وإخراج وتخطيط  
الدراسة العامة للتطبيقات والنشر  
معهد الإدارة العامة

Volume Fifty Four • Number 1 • Muharram 1435H • Nov. 2013

PUBLIC ADMINISTRATION JOURNAL

# الإدارة العامة

مجلة علمية متخصصة ونسبكية يصدرها  
معهد الإدارة العامة كل ثلاثة أشهر



المجلد الرابع والخمسون

العدد الأول  
أكتوبر ٢٠١٣

Nov. 2013

Muharram 1435H

Volume 54

Number 1

Public Administration Journal

- في هذا العدد:
- دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على تطوير نشاط الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية  
د. خالد بن منصور الشطيحي  
د. عصام حسن كوثر  
د. ياسر عبد الحميد الخطيب
  - أثر جودة لجان المراجعة على مستوى الإفصاح الاختياري بشركات المساهمة السعودية: دراسة نظرية تطبيقية  
د. نصر ت. هاشم  
د. نبجي مكي عبد الحكيم
  - أثر التوجه الريادي في أداء المصارف العاملة في الأردن  
د. أمين خليل الشطيحي  
د. نعمة عباس الحفاجي
  - الإنتاجية والتغير التقني في المصارف الإسلامية: منهجية مؤشّر مالتكويسنت  
د. فيصل الطاهر شيا
  - الاتجاهات الخاصة بدراسة الإدارة العامة: ملاحظات تجريبية ونوعية من مجلة مراجعة الإدارة العامة: ٢٠٠٩-٢٠١٩م  
تأليف: جوزيبي إن رادشيلدرز كوانغ - هون لي  
ترجمة: د. خالد بن ناصر آل حيان  
مراجعة: د. وسمي بن سلمان النسير

المجلد الرابع والخمسون • العدد الأول • ص ١٣٥ • نوفمبر ٢٠١٣

# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

# فى الحاخ

115



تصدر عن معهد الإدارة العامة



## متابعات

6

بحضور نائب أمير منطقة الرياض  
خالد بن بندر يستقبل مدير عام  
معهد الإدارة العامة وأعضاء لجنة  
مشروع الشراكة المجتمعية

8



مدير عام معهد الإدارة العامة يزور  
عدداً من الجامعات الأمريكية  
العريقة لبحث أوجه التعاون معها

## لقاء

18



معالي رئيس مجلس الشورى الشيخ الدكتور عبد الله بن محمد آل الشيخ  
قرارات مجلس الشورى لا تصبح نافذة إلا بعد رفعها للملك الذي يقرر ما يراه بشأنها

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

ردم:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠

طبعت بمطابع

معهد الإدارة العامة

## التنمية الإدارية

### رئيس التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق  
مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام  
هاتف: ٧٣٥٠٧٩٩ - فاكس: ٢٢٠٢٢٠٤٧٤٥  
osaimia@ipa.edu.sa

### مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشيد  
هاتف: ٣٩٠٣٩٠٤٧٤٥ - rashidis@ipa.edu.sa

### هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد  
هاتف: ٣٤٠٣٤٠٤٧٤٥ - mohameda@ipa.edu.sa

### د. محمد بن محمد باجيد

فرع المنطقة الشرقية  
هاتف: ٠١٣/٨٢٦٨٣٠٠ التحويلة ٨٣٥٢  
mbajunaid@ipa.edu.sa

### أ. محمد بن زويد العتيبي

فرع منطقة مكة المكرمة  
هاتف: ٠١٢/٦٣١٥٥٦٦ التحويلة ٨٣١٥  
otaibimh@ipa.edu.sa

### أ. إلهام بنت عبد اللطيف الناصر

الفرع النسوي  
هاتف: ٤٧٤٥٨٧٧ - elhamn@ipa.edi.sa

### سكرتير التحرير:

أ. نايف بن عبد العزيز الحسين  
هاتف: ٣١٠٣١٠٤٧٤٥ - hossainn@ipa.edu.sa

### الإخراج الفني:

أ. صلاح الدين وديدي  
هاتف: ٤٧٤٥٥٦٤ - wadidis@ipa.edu.sa

## الافتتاحية

نلتقي معكم قرائنا الكرام على صفحات مجلتنا «التنمية الإدارية»، فنفتح في هذا العدد ملف قضية مهمة تشغل بال المجتمع، عن انتشار «مراكز التدريب الأهلية»، وممارسة نشاطها في مجال التدريب، الذي يعد خياراً استراتيجياً للاستثمار في البشر كأهم عنصر من عناصر الإنتاج والتنمية البشرية على مختلف المستويات الوظيفية ومختلف مجالات العمل؛ لتسليحه بالمعارف والمهارات اللازمة للعمل وصولاً إلى الأهداف المنشودة للمنظمة. ولا يقوم التدريب بدوره إلا إذا تم تنفيذه بصورة علمية ومهنية مخططة ومدروسة ومحددة، ومع وجود كفاءات بشرية متخصصة. لكن وجود هذه المراكز وانتشارها يثير الجدل بين فئات عديدة من المجتمع. ولذلك التقينا عدداً من الخبراء في هذا المجال؛ لنتعرف على دور هذه المراكز ونشاطها، وسألناهم «هل تلبي احتياجات سوق العمل؟»، فتعالوا نطالع معاً إجاباتهم وآرائهم عن هذه القضية.

وتستضيف المجلة في «لقاء العدد»، معالي الشيخ د. عبد الله بن محمد آل الشيخ رئيس مجلس الشورى، الذي أكد في حوار معنا على أن المجلس قد أنجز العديد من التنظيمات وتطویرها في مجالات التعليم والصحة والاقتصاد والمال والاستثمار، والعمل والإسكان، بما يصب في مصلحة المواطن. وأن المجلس ماضٍ في هذا الدور، مستفيداً من كافة أدواته البرلمانية التي كفلها له نظامه. كما أشاد بتعيين المرأة عضواً في مجلس الشورى، وذكر أن المرأة أثبتت من خلال المداخلات والتوصيات سعة أفقها وعدم حصر نفسها في قضايا محددة. كما تحدث معالي رئيس مجلس الشورى في هذا اللقاء عن الكثير من الموضوعات والقضايا، التي تهم مجلس الشورى وعلاقته بالأجهزة الحكومية والمواطن.

وتتناول «التنمية الإدارية»، تقريراً مهماً بعنوان: «استشارات للأجهزة الحكومية مع إيقاف التنفيذ»، ويدور حول لجوء العديد من هذه الأجهزة لمؤسسات استشارية يأتي في مقدمتها معهد الإدارة العامة، وهو ما نستعرضه من خلال فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، وبعد إنجاز مثل هذه الاستشارات نجد أن بعضاً من تلك الأجهزة لا تنفذها. وفي هذا التقرير نتعرف على آراء العديد من الخبراء؛ لتسليط الضوء على عدد من المحاور المتعلقة بالدراسات الاستشارية من أبرزها الآثار المترتبة على عدم تطبيق الأجهزة الحكومية للاستشارات الحكومية، والمقترحات التي يرى الخبراء أنها سوف تساهم في تطبيقها.

وتطرح المجلة التساؤل في استطلاع هذا العدد عن «التحفيز في القطاع الحكومي.. هل يعاني الإهمال واللامبالاة؟»، حيث يعد التحفيز موضوعاً محورياً في عالم الإدارة والعمل، ويمس صميم العنصر البشري، ذلك العنصر الذي يمثل الهدف والوسيلة لإنجاز أي عمل في أي منظمة. ورغم أهمية هذا الموضوع إلا أنه لم يجد اهتماماً كافياً من قبل القيادات الإدارية. ونضع بين أيديكم ردود وإجابات عدد من المتخصصين والخبراء في هذا الشأن. كما نقدم لكم الأخبار المتنوعة، وباقية منتقاة من المقالات التي يكتبها خبراء وإعلاميون ومتخصصون معنيون بالشأن الإداري، والأبواب والزوايا الثابتة، التي تطلعونها بمجلتكم «التنمية الإدارية» ■

## قضية العدد

# 26



المراكز التدريبية الأهلية.. هل تلبي احتياجات سوق العمل؟

# 38 تحقيق



التحفيز في القطاع الحكومي.. هل يعاني الإهمال واللامبالاة؟



بحضور نائب أمير منطقة الرياض

## الأمير خالد بن بندر يستقبل مدير عام معهد الإدارة العامة وأعضاء لجنة مشروع الشراكة المجتمعية



استقبل صاحب السمو الملكي الأمير خالد بن بندر بن عبدالعزيز أمير منطقة الرياض في مكتبه بقصر الحكم بحضور صاحب السمو الملكي الأمير تركي بن عبدالله بن عبدالعزيز نائب أمير منطقة الرياض معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشعيبي وأعضاء لجنة مشروع الشراكة المجتمعية.

وفي بداية الاستقبال استمع سموه إلى شرح عن دور المشروع في تنمية المجتمع وإشراكه في عملية التطوير.

وأكد سمو أمير منطقة الرياض من جانبه على أهمية هذه المشاركة التي تعود بالنفع على استراتيجية التنمية في منطقة الرياض. وقدم سموه شكره للأعضاء على جهودهم متمنياً لهم المزيد من التوفيق والسداد. وقد حضر الاستقبال وكيل إمارة منطقة الرياض عبدالله بن مجدوع القرني ■

## الأمير تركي بن عبد الله يستقبل د. أحمد الشعيبي



استقبل صاحب السمو الملكي الأمير تركي بن عبدالله بن عبدالعزيز نائب أمير منطقة الرياض في مكتب سموه بقصر الحكم معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعيبي. وجرى خلال الاستقبال تبادل الأحاديث الودية، وبحث سبل تعزيز التعاون بين الجهتين بما يخدم المصلحة العامة، ويعمل على تطوير الأداء ■

## معالي وزير الخدمة المدنية يزور جناح المعهد في مهرجان الجنادرية



قام صاحب المعالي د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد بزيارة لجناح المعهد في المهرجان الوطني للتراث والثقافة بالجنادرية، وكان في استقبال معاليه مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام أ. عبدالعزيز الهدلق الذي رحب بمعالي الوزير وقدم له شرحاً موجزاً عن محتويات الجناح، وما يشتمل عليه من وثائق حكومية صدرت عن الحكومة السعودية منذ مرحلة التأسيس وحتى الآن، وكذلك نماذج لأعداد قديمة لبعض الصحف المحلية، والأفلام العلمية والإعلامية التدريبية التي أنتجها المعهد، بالإضافة إلى الصور الفوتوغرافية التي تعكس واقع المعهد وإنجازاته. وكذلك الصور واللوحات الحائطية والرسوم البيانية التي تعبر عن إنجازات المعهد في نشاطات التدريب والاستشارات والبحوث والندوات والمؤتمرات، كما اطلع معاليه على ما يقدمه الجناح من مطبوعات علمية وإعلامية ونشرات تعريفية. وفي ختام الزيارة قدم معالي الوزير شكره وتقديره لإدارة المعهد على هذه المشاركة المتميزة. وشارك في استقبال معاليه كل من أ. عبدالرحمن الشهري، وأ. فارس الشمالي من إدارة العلاقات العامة والإعلام ■



## د. أحمد الشعبي يزور جناح المعهد في مهرجان الجنادرية

قام معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعبي، بزيارة لجناح المعهد في المهرجان الوطني للتراث والثقافة بالجنادرية، وكان في استقبال معاليه نائب المدير العام للبحوث والمعلومات والمشرف العام على مشاركات المعهد في المعارض والمهرجانات د. مساعد بن عبدالله الفريان، ومدير إدارة العلاقات العامة والإعلام أ. عبدالعزيز الهدلق. ورافق معالي المدير العام في زيارته للجناح كل من سعادة د.عبدالله القاضي وكيل جامعة الدمام، وسعادة د. مهنا الدلامي من جامعة الملك فيصل. وتجول معاليه في الجناح واستمع لشرح مفصل عن محتوياته، وأبدى معالي مدير عام معهد الإدارة العامة وضيوفه الكرام إعجابهم بما شاهدوه. وشكروا سعادة المشرف العام على حسن الإعداد والتنظيم، وما اشتمل عليه الجناح من محتويات عكست نشاطات المعهد وعبرت عنها بشكل دقيق، مما أظهر جناح المعهد بذلك الشكل المميز والمشرف. بعد ذلك قام معالي مدير عام المعهد بزيارة لبعض أجنحة الوزارات والهيئات الحكومية والجامعات المشاركة في المهرجان ■





التقى مبعوثي المعهد وحاوورهم وحثهم على التحصيل العلمي

## مدير عام معهد الإدارة العامة يزور عدداً من الجامعات

وفي نهاية اللقاء تم فتح باب الحوار والنقاش، حيث أجاب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة على استفسارات المبتعثين وتساؤلاتهم، كما أحال معاليه عدداً من الاستفسارات الأخرى الخاصة بالابتعاث إلى مدير عام التخطيط والتطوير بالمعهد ومشرف المبتعثين في الملحقية. كذلك أصدر معاليه توجيهاته المباشرة بأن يتم التعامل مع احتياجات المبتعثين بعناية فائقة. جدير بالذكر أن عدد مبعوثي معهد الإدارة العامة لدراسة الماجستير والدكتوراه في الخارج يبلغ (١١٨) مبتعثاً ومبتعثة، منهم قرابة ١٠٠ مبتعثاً في الولايات المتحدة الأمريكية.

كما قام معالي المدير العام د. أحمد الشعبي، خلال زيارته للولايات المتحدة الأمريكية بجولة في عدد من الجامعات والكليات والمراكز العلمية بالولايات المتحدة الأمريكية؛ للتباحث حول أوجه التعاون التي يمكن للمعهد أن يعقدها معها. وقد قام معاليه بزيارة لكلية كينيدي الحكومية بجامعة هارفارد، (Harvard Kennedy School- John F. Kennedy School of Government) في مدينة كامبردج بولاية ماساشوستس. والتقى معاليه المسؤولين بالكلية ومنهم البروفيسور/ ماثيو ألبر عميد البحث في كلية كينيدي، والمسؤولين عن التعليم التجاري بالكلية وهم السيدة / أناماري ساسدي مديرة التعليم التجاري، والسيدة / آمي كابمان. وناقش البروفيسور/ ماثيو ألبر مع معالي مدير عام معهد الإدارة العامة سياسات تعاون جامعة هارفارد



أثناء الاجتماع بكلية كينيدي الحكومية بجامعة هارفارد

الاتصال والتعاون الخارجي أ.سعود العتيبي. حيث افتتح اللقاء معالي د. أحمد الشعبي بكلمة رحب فيها بأبناء المعهد المبتعثين وعبر عن سروره لالتقائه بهم، وتحدث عن عدد من الموضوعات المهمة المتعلقة بالمعهد ومنسوبيه، وتناول في حديثه عدداً من المشاريع والبرامج الجديدة التي يعمل المعهد على تبنيها في المرحلة القادمة، وحث معاليه المبتعثين على التركيز على تحصيلهم العلمي وإنهاء متطلبات حصولهم على الدرجات العلمية العليا التي ابتعثوا من أجلها؛ ليعودوا للوطن ويساهموا مع زملائهم في المعهد في تعزيز مسيرته الهادفة للمساهمة في تحقيق التنمية الإدارية في المملكة.



البيت السعودي يكرم د. الشعبي

قام معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشعبي، بزيارة لعدد من الجامعات والجمعيات المرموقة والعريقة بالولايات المتحدة الأمريكية، كما التقى مبعوثي المعهد هناك الذين يواصلون دراساتهم العليا لمرحلتى الماجستير والدكتوراه.

وقد جاء لقاء معالي مدير عام معهد الإدارة العامة في مدينة نيويورك بمبعوثي المعهد في الجامعات الأمريكية بحضور كل من سعادة القنصل العام للمملكة في نيويورك أ. خالد الشريف مع وفد من القنصلية، وسعادة أ. حسام السبيعي مدير محطة الخطوط الجوية العربية السعودية في نيويورك. كما حضر اللقاء أ. خليفة تامر مشرف مبعوثي معهد الإدارة العامة لدى القنصلية السعودية بأمريكا بالإقامة. وقد حرص مبعوثو المعهد في الولايات المتحدة الأمريكية على حضور هذا اللقاء المهم، كما تابع المبتعثون الذين لم يستطيعوا الحضور اللقاء عبر بث إلكتروني مباشر. وقد أدار اللقاء مدير عام التخطيط والتطوير بالمعهد د. بندر السجان، ونسق اللقاء مدير إدارة



## الأمريكية العريقة لبحث أوجه التعاون معها



د. أحمد الشعيبي ود. جون كيلر بجامعة بيتسبرج



د. أحمد الشعيبي متحدثاً للمبتعثين

عميد الكلية د. جون كيلر وعددا من أساتذة الكلية. ونوقش في الاجتماع عددا من المواضيع المتعلقة بالشراكة مع الكلية من ضمنها تسهيل إجراءات قبول أعضاء هيئة التدريس بالمعهد في برامج الكلية. كما قام معالي د. أحمد بن عبدالله الشعيبي بزيارة إلى كلية هاينز للتكنولوجيا والسياسات العامة **Heinz College** في جامعة كارنيجي ميلون في مدينة بيتسبرج، وقد التقى د. آري لايتمان رئيس معهد (cio) للتكنولوجيا وعددا من أساتذة الكلية؛ وقد تم خلال اللقاء بحث أوجه التعاون المشترك بين معهد الإدارة العامة والكلية في عدد من أنشطة الكلية.

كما قام معالي المدير العام، والوفد المرافق له بزيارة للبيت السعودي في مدينة بيتسبرج، حيث التقى معاليه رئيس البيت السعودي وعددا من الطلبة السعوديين في جامعات بيتسبرج. وقد ألقى معاليه كلمة بهذه المناسبة، ثم دار حوار مفتوح أجاب خلاله معالي د. أحمد الشعيبي على عدد من الأسئلة والاستفسارات التي طرحها عليه الطلاب المبتعثين أعضاء البيت السعودي ■

في جامعة هارفارد إلى بحث بعض الجوانب المتعلقة ببرامج القيادات الإدارية، ومنها تنفيذ برنامج عن القيادة الإدارية في الفرع النسائي للقيادات النسائية في المملكة، وكذلك التباحث بشأن تنفيذ برنامج للقيادات الإدارية في جامعة هارفارد. وضمن جولته في الولايات المتحدة الأمريكية قام معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، والوفد المرافق له بزيارة لكلية الدراسات العليا للشئون العامة والدولية **GSPA** في جامعة بيتسبرج في مدينة بيتسبرج. وقد التقى معاليه

مع الجامعات والمعاهد الدولية. كذلك التقى معالي د. أحمد الشعيبي والوفد المرافق البروفيسور/ ستيفن كيلمان أستاذ الإدارة العامة بجامعة هارفارد والذي سبق وأن تعاون مع المعهد خلال المؤتمر الذي نظمه المعهد خلال الاحتفال بمرور ٥٠ عاماً على إنشائه. كما زار الوفد مركز التطوير الدولي بالكلية، والتقى السيدة / مارسيليا أوسكوباري مديرة المركز، والبروفيسور/ عاصم خواجه، وفريقه، حيث تم بحث عدد من المشاريع التي تهم الطرفين. وتهدف زيارة معالي مدير عام معهد الإدارة العامة لكلية كينيدي الحكومية



د. أحمد الشعيبي ورئيس الجمعية الأمريكية للإدارة

## د. الشعبي يلتقي د. أحمد العيسى

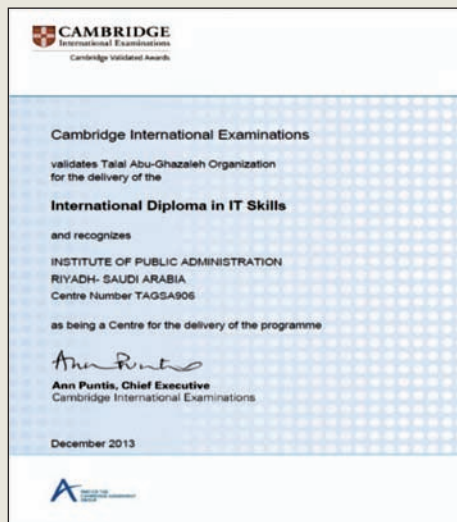


التقى معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبد الله الشعبي، بمكتبه، سعادة د. أحمد العيسى، المشرف العام على الخدمات الطبية بوزارة الداخلية، يرافقه كل من: سعادة أ. عبد اللطيف الغصن مدير مكتب المشرف العام، وسعادة د. طارق اليعيش مدير المراكز الطبية، وسعادة العقيد إبراهيم العبيدي مستشار المشرف العام، وسعادة النقيب محمد الباهلي، وقد حضر اللقاء من المعهد كل من: سعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات د. مساعد بن عبد الله الفريان، ومدير عام التخطيط والتطوير د. بندر السجان ■

## د. الشعبي يزور الشركة السعودية للكهرباء

قام معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبد الله الشعبي، بزيارة لمقر الشركة السعودية للكهرباء، اجتمع فيها مع سعادة المهندس زياد بن محمد الشيحة الرئيس التنفيذي للشركة وكبار مسئولي شركة الكهرباء، وقد تم خلال الزيارة مناقشة سبل التعاون بين المعهد، والشركة وكيفية تذليل مصاعب إيصال الخدمة الكهربائية لمشاريع المعهد بحي النرجس، وقد رافق معاليه خلال الزيارة المشرف العام على المشاريع م. د. رائد بن محمد عثمان ■

## المعهد يحصل على شهادات الاعتماد لتقديم برامج شهادة كامبردج الدولية لمهارات تقنية المعلومات



حصل معهد الإدارة العامة على شهادات الاعتماد من قبل مؤسسة كامبردج، لتقديم « برامج شهادة كامبردج الدولية لمهارات تقنية المعلومات » في المركز الرئيس للمعهد وجميع فروع. الجدير بالذكر أن الفريق المكلف بإدارة مشروع مبادرة « قدراتك » قد أنهى، وبالتعاون مع مركز الحاسب الآلي، جميع الاستعدادات والتجهيزات الفنية والتقنية اللازمة لمشاركة المعهد في تنفيذ مبادرة بناء القدرات وتنمية مهارات التعاملات الإلكترونية في القطاع الحكومي. وقد كان من المخطط أن يبدأ المعهد العمل في المشروع مع بداية الفصل التدريبي الثاني الحالي، إلا أن العرض المقدم من المعهد، لا يزال تحت الدراسة وإقرار الاعتماد المالي من قبل برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية «يسر» ■

## د. الشعبي يزور جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية



قام معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبد الله الشعبي، بزيارة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، حيث كان في استقبال معاليه، معالي مدير الجامعة أ. د. سليمان بن عبد الله أبا الخيل، وتم خلال اللقاء بحث أوجه التعاون المشترك بين المعهد والجامعة. وقد رافق معالي المدير العام سعادة د. منصور بن عبدالعزيز المعشوق مدير مشروع اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري ■

## معالي وكيل وزارة العدل يزور المعهد



التقى معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبد الله الشعبي بمكتبه، معالي وكيل وزارة العدل الشيخ عبداللطيف بن عبدالرحمن الحارثي، وحضر اللقاء من المعهد سعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات مدير عام الاستشارات د. مساعد بن عبدالله الفريان، وسعادة د. سعيد بن عبدالله القرني، ومدير عام مركز الأعمال أ. وليد البواردي، وقد تم خلال اللقاء مناقشة أوجه التعاون بين الوزارة والمعهد، واستعراض عدد من الموضوعات ذات الاهتمام المشترك ■



## نظمها المعهد بالتعاون مع الأمانة العامة لمجلس التعاون الندوة الدورية السابعة لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية تناقش آليات تحديد الاحتياجات التدريبية



افتتح مدير عام المعهد بالإقامة د. صلاح بن معاذ المعيوف الندوة الدورية السابعة لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، والتي ينظمها المعهد بالتعاون مع الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، بمقره الرئيس بالرياض، بعنوان: «واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في معاهد الإدارة العامة والأجهزة الحكومية». وتهدف الندوة إلى تشخيص واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية والأجهزة الحكومية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. وشارك في الندوة خبراء ومسؤولون في مجال التدريب، وقد شهدت الندوة تقديم ست أوراق عمل من الجهات المشاركة تستعرض آليات تحديد الاحتياجات التدريبية في معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون بدول الخليج العربية، وآليات تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الحكومية في دول مجلس التعاون بدول الخليج العربية، بالإضافة إلى التعرف على معوقات ومشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية في معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية والأجهزة الحكومية في دول مجلس التعاون بدول الخليج العربية. واختتمت الندوة بعقد جلسة للمناقشة والمداخلات، ثم طرح المشاركون عدداً من التوصيات ■

## ندوات ومؤتمرات

المؤتمر السعودي للسلامة والأمن ٢٠١٤م،  
يقام بمركز الظهران الدولي للمعارض،  
بمدينة الدمام، بالمملكة العربية السعودية،  
خلال الفترة من ٢ - ٤ مارس ٢٠١٤م. وهو  
مؤتمر رائد يهتم بمجال الحرائق والأمن  
والسلامة في المملكة، ويرافقه معرض  
لمنتجات وحلول الأمن والسلامة في المباني وغيرها ■

٢ - ٤ مارس ٢٠١٤م

معرض الرياض الدولي للكتاب، تنظمه  
وزارة الثقافة والإعلام بمركز الرياض  
الدولي للمؤتمرات والمعارض، خلال الفترة  
من ٤ - ١٤ مارس ٢٠١٤م. ويعتبر أحد أكبر  
المهرجانات الثقافية؛ حيث يزوره سنوياً ما  
يقارب مليون زائر، كما يتخلله عدد من الفعاليات  
والندوات العلمية والثقافية، يشارك بها عدد من كبار  
المتخصصين ■

٤ - ١٤ مارس ٢٠١٤م

قمة إدارة الأصول البشرية الثانية بالمملكة،  
مؤتمر يقام في الرياض خلال الفترة من  
١٠ - ١١ مارس ٢٠١٤م. وتسعى القمة في  
هذا العام إلى تحقيق التواصل بين خبراء  
ومهنيين من قطاع الموارد البشرية في المنطقة  
وفي قطاعات مختلفة وعديدة؛ بغرض تفهم  
التحديات والاستراتيجيات القائمة لضمان قدرة  
وظيفة الموارد البشرية على الإيفاء بمتطلبات المؤسسة،  
من خلال دعم عملية التعيين الخاصة بسد الشواغر،  
والإيفاء بالمتطلبات القانونية، وإدارة المواهب من خلال  
تكنولوجيا الموارد البشرية، وبناء مستقبل أفضل خلال  
المسار المهني، وتطوير الموارد البشرية بشكل استراتيجي  
لإدارة المواهب، والعديد من الموضوعات الأخرى ■

١٠ - ١١ مارس ٢٠١٤م

## ندوات ومؤتمرات

التميز الإداري كأساس لتحسين الأداء، ورشة عمل، تعقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بشرم الشيخ، بجمهورية مصر العربية، خلال الفترة من ١٠ - ١٣ مارس ٢٠١٤م. وتناقش الورشة معادلة الأداء البشري، ومحاور وإستراتيجيات تحسين الأداء، ومفهوم وأهمية التميز الإداري، والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها التميز الإداري، إضافة إلى المهارات اللازمة لتحقيق التميز الإداري، والإدارة الإبداعية ودورها في تحقيق التميز الإداري ■

١٠ - ١٣ مارس ٢٠١٤م

استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على جودة الخدمات الحكومية وفق المؤشر الدولي TR ١٠٠١٧ / - Iso ورشة عمل، تعقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بشرم الشيخ، بجمهورية مصر العربية، خلال الفترة من ١٦ - ١٩ مارس ٢٠١٤م. وتهدف الورشة إلى زيادة معرفة المشاركين بالمفاهيم والمبادئ الأساسية للإحصاء، وزيادة القدرة على قياس وتحليل العمليات الإنتاجية والخدمية، وصقل المهارات في تطبيق الأساليب الإحصائية من خلال تنفيذ الحالات العملية، إضافة إلى معرفة استخدام تلك الأساليب في التحسين والرقابة للعمليات الإنتاجية والخدمية ورقابة التكلفة في المنظمات ■

١٦ - ١٩ مارس ٢٠١٤م

مهارات التواصل والاتصال، ورشة عمل تعقدتها المنظمة للتنمية الإدارية، بشرم الشيخ، بجمهورية مصر العربية، خلال الفترة من ١٧ - ٢٠ مارس ٢٠١٤م. وتهدف الورشة للتعريف بمفهوم وأهمية الاتصال والتواصل (التشبيك)، ورصد المهارات والقدرات اللازمة للنجاح في عملية الاتصال، وتزويد المشاركين بمهارات الاتصال الفعال والتعقيدات المصاحبة له ■

١٧ - ٢٠ مارس ٢٠١٤م

## أ. العرفج يستقبل نائب رئيس المؤسسة العامة للخطوط الحديدية



استقبل سعادة مدير عام الفرع أ. عبدالرحمن العرفج، بمكتبه سعادة نائب رئيس المؤسسة العامة للخطوط الحديدية أ. محمد القرني، وذلك على هامش ورشة العمل التي نفذها الفريق الاستشاري الذي يقوم بإعداد دراسة (الوضع التنظيمي لإدارتي العقود والمشاريع) للمؤسسة، حضرها بعض مسئولو المؤسسة، ومدير إدارة البحوث والاستشارات بالمعهد أ. عبدالله العسكر، وأعضاء هيئة التدريب: أ. أحمد الربيع، أ. سعيد الغامدي، أ. محفوظ الغامدي ■

## ملتقى نصف سنوي للإنتاج الفكري لمنسوبي المعهد



صدرت توجيهات معالي المدير العام بالموافقة على إقامة ملتقى ( نصف سنوي ) للإنتاج الفكري لمنسوبي المعهد، يقام في المعهد لعرض النتاج الفكري لمنسوبيه من الذين تقدموا بمشاركات علمية في المؤتمرات والمحافل العلمية، بحيث يقوم الزملاء الذي شاركوا بأوراق علمية بعرض مشاركتهم، للزملاء منسوبي المعهد خلال الملتقى، مما يساهم في تفعيل دور إدارة المعرفة في المعهد وتبادل الخبرات بين منسوبيه ■

## في الجناح السعودي بمعرض القاهرة الدولي الخامس والأربعين للكتاب معهد الإدارة العامة يعرض أكثر من (١٢٠) عنواناً علمياً



رفع مستوى الإدارة الحكومية من خلال التدريب والبحوث والاستشارات والتوثيق الإداري ، ويضم مركزا للبحوث يعنى بنشر الفكر والثقافة والوعي الإداري عن طريق التأليف والترجمة وإجراء البحوث والدراسات ، كما يصدر دورية علمية محكمة بعنوان (الإدارة العامة) تتمتع بانتشار واسع في الأوساط العلمية والأكاديمية العربية ■

شارك معهد الإدارة العامة ضمن جناح المملكة العربية السعودية بمعرض القاهرة الدولي للكتاب في دورته الخامسة والأربعين بعرض أكثر من (١٢٠) عنواناً، تمثل نماذج لإنتاجه العلمي في التأليف والترجمة والبحوث والدراسات في مجال الإدارة العامة والعلوم الأخرى المرتبطة بها كإدارة الأعمال، والتسويق، والقانون، والمحاسبة الإدارية، والاقتصاد، والحاسب الآلي، وتدريب وتطوير القوى العاملة، والإدارة المكتبية، والإدارة الصحية، والإحصاء، وأساليب البحث العلمي، والسلوك الإداري، والمكتبات والمعلومات.

وقام معالي سفير خادم الحرمين الشريفين في جمهورية مصر العربية أحمد قطان بزيارة لجناح المعهد في المعرض حيث استقبله المشرف على الجناح أ. سعد الشطيري، وأ. عبدالله الجبر. واستمع معاليه لشرح كامل عن أنشطة المعهد واطلع على إصدارات الكتب وقدم له أحدث إصدارات مجلة التنمية الإدارية ، وقد أثنى معاليه على جهود المعهد وأنشطته البارزة في تأهيل الشباب السعودي في شتى التخصصات وتدريب موظفي الدولة في مختلف المجالات. كما قام سعادة الملحق الثقافي السعودي في القاهرة د. خالد الوهيبي بزيارة الجناح واطلع على الإصدارات المتخصصة.

وشهد جناح المعهد منذ افتتاح المعرض إقبالا كبيرا من الزائرين وبالأخص أساتذة وطلاب الجامعات وكذلك الباحثين والدارسين والمتمين بالعلوم والمعرفة والثقافة في مجال العلوم الإدارية المختلفة الذين يسعون لاقتناء كتب المعهد لما تتميز به من الالتزام بالمنهج العلمي في إعدادها ودقة اختيار موضوعاتها بالإضافة إلى جودة طباعتها . الجدير بالذكر أن معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية يعد واحدا من أكبر معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي، ويهدف إلى



## جامعة جازان تكرم معهد الإدارة العامة



قامت جامعة جازان بتكريم معهد الإدارة العامة تقديراً منها لتعاونها، من خلال دعم عمادة شؤون المكتبات بالجامعة بمجموعة كبيرة من الإصدارات والرسائل العلمية، وقد جاء التكريم خلال حفل افتتاح معرض الكتاب الرابع الذي نظمته الجامعة برعاية كريمة من سمو أمير المنطقة، وقد حضر حفل الافتتاح واستلام جائزة التكريم سعادة نائب مدير عام المعهد للبحوث والمعلومات، مدير عام الاستشارات د. مساعد بن عبدالله الفريان، حيث استلم الجائزة من معالي مدير الجامعة أ. د. محمد بن علي آل هيازع بحضور سعادة وكيل إمارة منطقة جازان د. عبدالله السويد، وسعادة د. ناصر الحازمي، عميد شؤون المكتبات بجامعة جازان والمشرف العام على المعرض.

وكان المعهد قد شارك في معرض الكتاب الرابع بجامعة جازان الذي نظمته الجامعة خلال الفترة من ١٠ إلى ٢٠ ربيع الآخر ١٤٣٥هـ، بجناح خاص ضم أكثر من ١٠٠ عنوان تمثل نماذج لإنتاجه العلمي المتمثل في التأليف والترجمة والبحوث والدراسات في مجال الإدارة العامة والعلوم الأخرى المرتبطة بها. وأشرف على تشغيل جناح المعهد في المعرض، كل من أ. عبدالعزيز الأحمد، وأ. حمد النوييت. وتجدر الإشارة إلى أن المعرض ضم ركناً للمكتبة الرقمية السعودية وعدد من الجهات الحكومية، ومكتب التربية العربية، وغيرها من المؤسسات والجهات العلمية والبحثية في المملكة، بمشاركة (٧٥) داراً للنشر والتوزيع ■

## د. المعيوف يشارك في الاجتماع الدوري لمجلس إدارة المعهد الدولي للعلوم الإدارية



شارك سعادة د. صلاح بن معاذ المعيوف، نائب مدير عام المعهد لشئون التدريب، نائب رئيس المعهد الدولي للعلوم الإدارية للشرق الأوسط، في الاجتماع الدوري لمجلس إدارة المعهد الدولي للعلوم الإدارية (iias) والفعاليات المصاحبة له، المنعقد في مدينة بروكسل خلال الفترة من ١٣ وحتى ١٤ ربيع الآخر ١٤٣٥هـ ■

## د. السجان يشارك في اجتماعات مجلس إدارة الاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة



شارك سعادة مدير عام التخطيط والتطوير د. بندر بن أسعد السجان، عضو مجلس إدارة الاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة،

في اجتماعات مجلس إدارة الاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة (IASIA) المنعقدة في مدينة بروكسل ■

## المعهد يشترك في المكتبة الرقمية السعودية

بتوجيه من معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، تمكن المعهد من الاشتراك في المكتبة الرقمية السعودية التابعة لوزارة التعليم العالي لتضيف قيمة علمية متميزة وتساند مصادر المعلومات الأخرى المتوفرة في مكتبات المعهد. وقد أوضح سعادة مدير عام المكتبات والوثائق، د. فهد بن محمد الفريح، أن الإدارة العامة للمكتبات والوثائق، قد أنجزت هذا المشروع المهم بدعم ومساندة من معالي مدير عام المعهد، ومتابعة ودعم سعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات د. مساعد بن عبدالله الفريان، حيث تم الانتهاء من الاشتراك في المكتبة الرقمية السعودية، واختيار مجموعة متميزة من قواعد المعلومات المتاحة في المكتبة الرقمية السعودية، والتي تحتوي على معلومات قيمة تغطي كافة التخصصات المقدمة بالمعهد. وقد اشتملت قواعد المعلومات على عدد كبير من الدوريات والكتب الإلكترونية. جدير بالذكر أن المكتبة الرقمية السعودية SDL تعد أكبر تجمع أكاديمي لمصادر المعلومات في العالم العربي، حيث تضم أكثر من ٢٦٢ ألف مرجع علمي، تغطي كافة التخصصات الأكاديمية، وتقوم بالتحديث المستمر لهذا المحتوى؛ مما يحقق تراكماً معرفياً ضخماً على المدى البعيد، ويمكن الوصول لهذه القواعد ودليل الاستخدام من خلال بوابة المعهد الإلكترونية على الانترنت (مصادر المعرفة)، ولتزيد من المعلومات، يمكن التواصل مع سعادة مدير المكتبة المركزية على التحويلة (١٤٦٢)، أو مديرو عام المكتبات والوثائق، على التحويلة (١٤٧٠)، أو. مشاري العنزي من مركز الحاسب الآلي على التحويلة (٥١٦٤) ■

## مساعد الحمدان مديراً عاماً للإدارة العامة للطباعة والنشر



مساعد بن عبدالعزيز الحمدان  
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر  
عضو هيئة التدريب

صدر قرار معالي مدير عام المعهد، د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، بتكليف أ. مساعد بن عبدالعزيز الحمدان، عضو هيئة التدريب بالعمل مديراً عاماً للإدارة العامة للطباعة والنشر. ■

## عبد العزيز الهدلق مديراً عاماً للعلاقات والاعلام ومتحدثاً رسمياً بمعهد الادارة العامة



عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق  
عبد العزيز الهدلق مديراً عاماً للعلاقات والاعلام  
ومتحدثاً رسمياً بمعهد الادارة العامة

صدر قرار معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشعيبي بتكليف أ. عبدالعزيز بن إبراهيم الهدلق بالعمل مديراً عاماً لإدارة العلاقات العامة والإعلام بالمعهد، وتكليفه أيضاً متحدثاً إعلامياً للمعهد. وعبر أ. عبدالعزيز الهدلق عن خالص شكره وتقديره لمعالي مدير عام معهد الإدارة العامة على هذه الثقة ومؤكداً أن هذا التكليف سيكون حافزاً لمزيد من العمل والعطاء بما يرقى لتطلعات إدارة المعهد ويحقق مصالحه. وأكد حرصه على التواصل مع منسوبي المعهد والمستفيدين من خدماته، وتعزيز الصلات وتوثيق عرى العلاقة معهم عبر جميع وسائل الاتصال والتواصل بما يحقق مصالح الجميع، ويخدم أهداف معهد الإدارة العامة.

والأستاذ عبدالعزيز الهدلق من الكفاءات الوطنية المؤهلة والمتخصصة حيث يحمل شهادة البكالوريوس في مجال الصحافة وتجاوز خبرته العملية والتطبيقية في مجال العلاقات العامة والإعلام ٢٥ عاماً قضاها في العمل بمعهد الإدارة العامة، وكذلك في ميدان الصحافة المحلية. وقد ترأس العديد من اللجان الإعلامية لمناسبات المعهد المختلفة ■

## صناعة زراعة... أم خدمات؟

بشكل عام لا يمكن توقع أن ينافس اقتصادنا في مجال الزراعة لأسباب لاتخفى على أحد. وهذا كلام لا خلاف عليه. ماختلف عليه هو، هل نحن مهياوون لتكون بلدا صناعيا، والإجابة تخضع لتفاصيل، تجعلنا لا نتفائل كثيرا.

فالصناعة تعتمد على التعليم، وعلى البحث العلمي المستمر، وهو جانب لا يمكن الرهان عليه لمن يعرف واقع تعليمنا، ومستوى الأبحاث في جامعاتنا، ومراكزنا البحثية. وهذا أولاً.

ثانياً، أن منحني تكلفة التعلم Learning Curve، في الصناعة طويل جداً على المستوى الجمعي للبلد. وقد سبق الثورة الصناعية مايربوا على ٢٠٠ عام من التجربة والمحاولة والخطأ، في حين كانت أقصر فترة لمنحني التعلم في الصين، ووصلت إلى ٦٠ عاماً. ومنحني التعلم، يعني المحاولة، والتقليد، والخطأ، والتطوير، والبحث، وتوجيه المجتمع تعليمياً وممارسة وبحثاً في المجال المراد تطويره.

ثالثاً، أن الصناعة تتركز فيها المنافسة بشكل أكبر، وأكثر شراسة من بقية القطاعات الإنتاجية الأخرى. وافترض أننا انتجنا سيارة سعودية، فكيف سيكون الطلب عليها إذا ما أوقفناها بجانب السيارة اليابانية أو الأمريكية أو الألمانية أو حتى الكورية؟ وسأترك الإجابة للقارئ.

رابعاً وهو مرتبط بأولاً، أن الصناعة بمعناها التقليدي توقفت، ومنذ زمن طويل، عند مستوى معين، فلم يتم اختراع شيء مذهل جديد كاختراع السيارة أو الطائرة أو التلفون في زمنها، وتحولت الجهود فعليا نحو الابتكارات أو التطوير الابتكاري لمنتجات قائمة ومخدمة فعليا. ويكفي التبدل بإزاحة أبل لمنتجات نوكيا من السوق بابتكار واحد، وكيف رفعت «الفيقرا» اسم شركة فايزر في سوق الأدوية بسبب ابتكار وحيد. ولأننا لم نبدأ نصنع بعد، فليس من المنطق القول إننا سننافس في تطوير منتجات صناعية قائمة، نحن مستهلكون لها فقط.

خلاصة ما أود قوله، هو أن المنافسة في مجال الصناعة تكتنفها عقبات كثيرة، ذكرنا بعضها، وأرجوا أن لا يفهم الأمر أنه تشاؤم، أو تثبيطاً لهمم، ولكن رحم الله أمرؤ عرف قدر نفسه.

إن القطاع الذي يجب أن توجه له الموارد، والجهود، هو قطاع الخدمات. فالمملكة بما حباها الله من تنوع، ومساحة، وعدد جيد من السكان، يمكن أن تكون الأولى في المنطقة في هذا القطاع. فالتعليم، والنقل، والحج والعمرة، والسياحة، والصحة، والعلاج، والتأمين، والطيران، والاتصالات، والآثار، والصحافة، والإذاعة، والتلفزيون، والخدمات الإلكترونية، كلها موارد مهمة وموجودة لتنمية هذا القطاع، وجلب العملة الصعبة للبلد. كما يميز هذا القطاع أن المنافسة فيه غير موجودة بشكل كبير، فالآثار، والحج، وطبيعة الجغرافيا، وعدد السكان، ومقدرتهم الشرائية، كلها عوامل تعطي ميزة مطلقة للسعودية في المنطقة وبلا منافس.

ولا شك في أن الحكومة وعت أهمية هذا القطاع، فوزعت الجامعات، وشقت الطرق، وفتحت الأجواء، وبنّت سكك الحديد، وهي كلها إشارات إلى سعي الحكومة لتنمية هذا القطاع والرهان عليه. وهو توجه مشكور، ويحتاج المزيد، فالقطاع لايزيد إسهامه في الناتج المحلي حسب بعض الدراسات عن ٤٥٪ في مقابل ٧٠٪ في بعض الدول المتقدمة. وهو مايعني أننا لابد أن نبذل جهداً أكثر لتنمية هذا القطاع ■



د. عبدالله بن ربيعان \*

## القطاع الذي

## يجب أن توجه

## له الموارد،

## والجهود، هو

## قطاع الخدمات.

## فالمملكة بما

## حباها الله من

## تنوع، ومساحة،

## يمكن أن تكون

## الأولى في

## المنطقة في

## هذا القطاع



معالي رئيس مجلس الشورى الشيخ الدكتور عبد الله بن محمد آل الشيخ لـ (مجلة التنمية الإدارية):

## قرارات مجلس الشورى لا تصبح نافذة إلا بعد رفعها للملك الذي يقرر ما يراه بشأنها

أكد معالي رئيس مجلس الشورى الشيخ د. عبد الله بن محمد بن إبراهيم آل الشيخ، على أن المجلس قد أنجز العديد من التنظيمات وتطويرها في مجالات التعليم والصحة والاقتصاد والمال والاستثمار، والعمل والإسكان، بما يصب في مصلحة المواطن. وقال أن المجلس ماضٍ في هذا الدور، مستفيداً من كافة أدواته البرلمانية التي كفلها له نظامه. وأشاد معالي رئيس مجلس الشورى بتعيين المرأة عضواً في مجلس الشورى وقال أنه خطوة في منظومة التحديث والتطوير التي تشهدها المملكة، وأكد أن المرأة عضو مجلس الشورى قد أثبتت من خلال المداخلات والتوصيات سعة أفقها وعدم حصر نفسها في قضايا محددة.

كما تحدث معالي رئيس مجلس الشورى في حوارهِ في هذا العدد من مجلة (التنمية الإدارية) عن الكثير من الموضوعات والقضايا، التي تهم مجلس الشورى وعلاقته بالأجهزة الحكومية والمواطن .. تطالعها عزيزنا القارئ في السطور التالية.



### أجرى الحوار: عبدالعزيز الهدلق

■ يلاحظ أن هناك تطوراً متدرجاً في نظام مجلس الشورى ولائحته الداخلية، فما هي الطموحات التي تسعون لتحقيقها في هذا الإطار؟

● في بداية هذا الحوار أود أن أشيد بجهود معهد الإدارة العامة في التنمية البشرية، من خلال الدورات والبرامج التدريبية التي ينفذها لموظفي الدولة، والقطاع الخاص، وأشكر معالي مدير عام المعهد، وجميع منسوبيه على جهوده والتعاون مع مجلس الشورى في مجال تدريب موظفي المجلس،

لتطويرها وتفعيل لوائحها التنفيذية مع الممارسة والعمل، وطموحنا في المجلس - كما هو طموح المواطنين - أن يمتلك المجلس المزيد من الأدوات التي تعزز من صلاحياته. وأشار في هذا السياق إلى أن الدور الذي يمارسه المجلس على أرض الواقع، وآلية عمله قد حازت على إعجاب الاتحاد البرلماني الدولي، عند تقديم مجلس الشورى ملفه للانضمام للاتحاد في العام ٢٠٠٣ م.

### تطور وشراكة

■ هل يمكن أن يصل التطور في نظام المجلس إلى مرحلة يمكن من خلالها أن يكون تشكيل المجلس بالانتخاب؟

كما أشكر مجلة «التنمية الإدارية» على استضافتها وأتمنى لها وللعاملين فيها كل النجاح في بث الثقافة الإدارية في مختلف القطاعات .

وإجابة على السؤال لا بد من القول إن مجلس الشورى يحظى باهتمام خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، وسمو ولي عهده الأمين، وسمو النائب الثاني - حفظهم الله - ويحرصون على دعمه ليتحقق الهدف الذي من أجله قام المجلس في عهده الحديث والمتطور، وفي هذا السياق تدرج نظام المجلس وتطور بما يواكب الحاجة ومتطلبات المرحلة، ومن المعلوم أن الأنظمة بشكل عام تتضح الحاجة

## ●● نحرص في المجلس أن تكون ملاحظتنا دقيقة وواقعية ونلفت نظر الجهات الحكومية لها بكل مسئولية

المالية، وإضافة مواد جديدة تعنى بعلاوة الإصدار، ومشروع نظام توظيف وظائف عقود التشغيل والصيانة، ومشروع نظام توثيق ومعادلة الشهادات العليا، كما وافق المجلس على دراسة مشروع نظام صندوق الاحتياطي الوطني المقترح من عدد من أعضاء المجلس، ومقترح تعديل نظام الاستثمار الأجنبي، إلى جانب ذلك أولى المجلس قضية الإسكان التي تُوَرِّق الكثير من أبناء الشعب السعودي جل اهتمامه، فكانت قراراته بإلغاء شرط تملك الأرض عند التقديم على صندوق التنمية العقارية ورفع قرض الصندوق إلى خمسمائة ألف ريال، والذي صدر به أمر ملكي ضمن حزمة من الأوامر الملكية الهادفة لرفاهية الشعب وتحسين مستوى المعيشة. وخلال أعمال السنة الأولى من دورته السادسة الحالية أصدر المجلس العديد من القرارات بشأن الموضوعات التي تلامس هموم المواطنين وتعالج قضاياهم، ففي مجال الأنظمة وافق المجلس على مشروع نظام التأمين ضد التعطل عن العمل، وعلى تعديل بعض مواد نظام العمل، بما يصب في مصلحة الموظف السعودي في القطاع الخاص، ويسهم في توظيف الوظائف في هذا القطاع، كما وافق المجلس على مشروع نظام ممارسة أعمال المكاتب العقارية، ومشروع ضوابط البت في قضايا غياب بعض المستأجرين، أو هروبهم وفي ذمهم إجراءات متبقيّة مع ترك العين مقفلة، كما قرر المجلس عدم الموافقة على إيقاع عقوبات رهن أو ارتهان بطاقات إثبات الشخصية، الصادرة من الجهات الرسمية والمؤسسات العامة، الواردة في البند (أولاً) من محضر هيئة

قرارات مجلس الوزراء إلى استناده إلى قرارات مجلس الشورى، وفق المادة السابعة عشرة من نظام مجلس الشورى التي تنص على: «ترفع قرارات مجلس الشورى إلى الملك، ويقرر ما يحال منها إلى مجلس الوزراء. فإذا اتفقت وجهات نظر مجلسي الوزراء والشورى، تصدر القرارات بعد موافقة الملك عليها، وإذا تباينت جهات نظر المجلسين يعاد الموضوع إلى مجلس الشورى ليبيدي ما يراه بشأنه، ويرفعه إلى الملك لاتخاذ ما يراه».

أما ما يخص إنجازات المجلس فالمقام هنا لا يتسع لحصرها، ولكن لعلني أشير هنا لأهم القضايا الوطنية التي تصدى لها المجلس وأصدر بشأنها القرارات، في مقدمتها مشكلة البطالة، وتعزيز جهود توظيف الوظائف، حيث أقر فصل قطاع العمل في وزارة مستقلة بما يسهم في تطبيق خطط طموحة للتدريب والتوظيف تستثمر مخرجات التعليم، وتوفر فرص كريمة للمواطنين، كما أقر توحيد جهات الاستقدام وإنشاء صندوق لتسهيل توظيف المواطنين، ووافق المجلس على العديد من المقترحات التي قدمها عدد من الأعضاء بموجب المادة الثالثة والعشرين من نظام المجلس منها مشروع نظام الجودة وسلامة المريض في الخدمات الصحية، ومشروع نظام الهيئات للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، ومقترح إضافة ثلاث سنوات للضباط الجامعيين الملتحقين بالخدمة المدنية، ومشروع نظام الهيئة السعودية للتقويم والاعتماد الأكاديمي العسكري، ومقترح تعديل بعض مواد نظام التقاعد العسكري، ومشروع تعديل نظام هيئة السوق

● هذا السؤال دائماً ما يتكرر طرحه إعلامياً، ومن ضيوف المجلس وعدد من البرلمانيين في مختلف دول العالم التي نتواصل معها، وكما قلت في الإجابة السابقة إن هذا الأمر يعود لتقدير خادم الحرمين الشريفين، فمتى ما رأى - يحفظه الله - أي مصلحة في تطوير آلية اختيار أعضاء مجلس الشورى بما يدعم أدائه ومهامه الرقابية والتنظيمية ويخدم الصالح العام، فلن يتأخر عن ذلك، ولعلي أشير هنا إلى قراره - يحفظه الله - تعيين المرأة عضواً في مجلس الشورى.

■ ينظر لمجلس الشورى على أنه شريك في صنع القرارات، وتحديث الأنظمة وتطويرها، والارتقاء بأداء أجهزة الدولة ومؤسساتها، فما هي جهود المجلس في هذا الشأن وأبرز إنجازاته؟

● مجلس الشورى يقوم بمهام تنظيمية ورقابية وفق ما نصت عليها المادة الخامسة عشرة من نظامه، التي حددت اختصاصاته في مناقشة الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ودراسة الأنظمة واللوائح والمعاهدات والاتفاقيات الدولية، وتفسير الأنظمة، ومناقشة التقارير السنوية للوزارات والأجهزة الحكومية. والمجلس يقوم بدور كبير في المجال التنظيمي (التشريعي)، ربما يجهله الكثير من المواطنين - فالمادة الثالثة والعشرين من نظام المجلس أعطت الحق لأي عضو من أعضاء المجلس أو عدد من الأعضاء اقتراح مشروع نظام جديد، أو تعديل نظام قائم، ومن ثم دراسته في مجلس الشورى، ورفع ما يقرره المجلس إلى الملك بوصفه المرجع الأعلى لكافة السلطات التشريعية والقضائية والتنفيذية.

ومن هنا يتضح دور المجلس ومرجعية قراراته، فقرارات مجلس الشورى، وبالرغم من إعلانها مباشرة بعد انتهاء الجلسة العامة للمجلس في وسائل الإعلام المسموعة والمرئية والمكتوبة، لكنها لا تصبح نافذة إلا بعد رفعها للملك الذي يقرر إما إحالتها إلى مجلس الوزراء، أو اتخاذ ما يراه بشأنها، وعادة ما يشار في

●● متى يتم انتخاب أعضاء مجلس الشورى .. سؤال يتكرر علينا داخلياً وخارجياً

## ● المرأة السعودية أثبتت جدارتها في عضوية مجلس الشورى وحضرت بقوة في الكثير من القضايا وأضافت لمداولات المجلس ونقاشاته الكثير

من مختلف أرجاء المملكة، ووفق معايير دقيقة، فهو يحرس - يراعاه الله - على أن يكون الأعضاء من ذوي الكفاءات العالية علمياً وعملياً، وممثلين لجميع مناطق المملكة، وأن يكونوا على قدر من المسؤولية، والحس الوطني، بما يمكنهم من إثراء عمل المجلس وقراراته، التي يعول عليها الملك المفدى الكثير، في تحديث الأنظمة، وتطوير أداء الأجهزة الحكومية.

### الرقابة والاستجابة

■ يتطلع الجميع بما في ذلك أعضاء مجلس الشورى إلى تفعيل دور الرقابة لمجلس الشورى وأن تكون أكثر إلزاماً للجهات الحكومية، كيف تنظرون لهذا الأمر؟

● الواقع أن الأدوات الرقابية للمجلس متعددة، منها حق المجلس في طلب حضور أي مسئول حكومي عند مناقشة تقرير الأداء السنوي الذي يخص جهته، وحق دعوة ممثلي الجهات الحكومية لحضور اجتماعات اللجان المتخصصة في المجلس عند مناقشتها تقارير الأداء السنوية، كما أن للمجلس الحق في طلب أي معلومات من الأجهزة الحكومية، إلى جانب الأداة الرقابية الرئيسية المتمثلة في مناقشة تقارير الأداء السنوي للوزارات والمؤسسات الحكومية، وأكد على أن عملنا في مجلس الشورى مشابه إلى حد كبير مع أعمال المجالس المماثلة في مختلف دول العالم؛ لسبب واحد هو حرصنا في المجلس على أن تكون ملاحظتنا دقيقة وواقعية، ونلفت نظر الجهات الحكومية لها

### وتطوره، كيف تنظرون لهذه الخطوة؟

● تعيين المرأة عضواً في مجلس الشورى خطوة في منظومة التحديث والتطوير التي تشهدها المملكة في العهد الزاهر لخدام الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، الذي يدرك - رعاه الله - بنظرته الثاقبة ورؤيته السديدة أن المرأة السعودية بلغت درجة عالية من النضج الفكري والعلمي والخبرة العملية، بما يمكنها من المشاركة بفاعلية في صناعة القرار الوطني، وقد أثبتت المرأة عضو مجلس الشورى، من خلال المداخلات والتوصيات سعة أفقها وعدم حصر نفسها في قضايا محددة، بل حضرت بقوة في الكثير من القضايا وأضافت لمداولات المجلس ونقاشاته الكثير. وكانت حاضرة بدعم زملائهن الأعضاء في طرح هموم النساء السعوديات وقضاياهن، ولعلي أستشهد هنا بقرار المجلس بالمساواة بين الرجل والمرأة في شروط الحصول على القرض من صندوق التنمية العقارية، الذي جاء بناء على توصية إضافية قدمتها ثلاث عضوات على التقرير السنوي للصندوق، وتبنتها لجنة الشؤون المالية وصوت المجلس بالموافقة عليها بالأغلبية.

### ■ ما هي الصفات الواجب توافرها في عضو مجلس الشورى عند اختياره؟

● حددت المادة الرابعة من نظام مجلس الشورى الشروط الواجب توافرها في عضو المجلس، وهي أن يكون سعودي الجنسية بالأصل والمنشأ، وأن يكون من المشهود لهم بالصلاح والكفاية، وأن لا يقل عمره عن ثلاثين عاماً. وولي الأمر - حفظه الله - يحرص على اختيار الكفاءات رجالاً ونساءً

الخبراء ذي الرقم ٧٤ والتاريخ ١٤٣٣/٢/٢هـ، كما قرر عدم الموافقة على فرض غرامة مالية عند فقدان تصريح دخول المنشآت العسكرية، أو التأخر عن تجديده.

هذا إلى جانب العديد من القرارات التي أصدرها المجلس، ومنها مطالبة مجلس الشورى بدعم رأس مال صندوق التنمية العقارية بمبلغ سنوي ثابت، بما يؤدي إلى إنهاء طلبات المتقدمين خلال عشر سنوات بحد أقصى، وسرعة دعم البرامج الجديدة التي يعتزم الصندوق المبادرة في تنفيذها، كنظام القرض المعجل، وإعادة الصندوق العمل بنظام القروض المشتركة، وبما يتوافق مع نظام ملكية الوحدات العقارية وفرزها، وتحديث شروط القرض من الصندوق بناءً على الظروف الاجتماعية والثقافية، والاقتصادية المستجدة للمجتمع السعودي، ومساواة المواطنة بالمواطن في جميع شروط الحصول على القرض، كالسن، والحالة الاجتماعية، وغير ذلك.

كما طالب مجلس الشورى في أحد قراراته وزارة العمل بمراجعة أسعار وتكاليف استقدام العمالة والتأجير، ومتابعة نشاط شركات ومكاتب الاستقدام المرخص لها.

وفيما يتصل بسوق الأسهم، فقد طالب المجلس هيئة السوق المالية بإنشاء سوق ثانوية للأسهم. كما طالبها بإعادة النظر في قواعد التسجيل والإدراج، بما يضمن تجنب إدراج الشركات ذات الأداء المالي الضعيف، ووضع الآليات المناسبة لمعالجة أوضاع الشركات المعلقة عن التداول لتحرير أموال المساهمين.

ودعا المجلس في قراره هيئة السوق المالية إلى سرعة إصدار النظام الجديد للشركات، وعدم السماح لمتعهدي التغطية من كبار المستثمرين الضامنين بتداول أسهمهم إلا بعد مضي ثلاثة أشهر من تداول أسهم الشركة في سوق الأسهم.

### المرأة وعضوية المجلس

■ دخول المرأة كعضو في مجلس الشورى خطوة متقدمة في مسيرة المجلس



قراراته التي طالت مختلف أجهزتها، في سبيل تطوير وتحديث بنية الدولة وتعزير أجهزتها، ومن المعروف أن المجالس البرلمانية من المؤسسات المهمة في الدولة، التي تعمل على تعزيز خطى التحديث والتطوير والنهوض بالبلاد في مختلف المجالات.

ونلمس تعاوناً كبيراً في هذا الأمر، وبلا شك الجهات الحكومية تحرص على ذلك وتطلب دعم المجلس متطلباتها، وتحرص الجهات الحكومية على حضور ممثلين عنها أثناء مناقشة تقاريرها لدى اللجنة المختصة، ومتى ما دعت الحاجة فإن المجلس يطلب حضور المسئول الأول عن الجهة لمناقشته تحت قبة المجلس، وللمجلس الاستمرار في مطالبة الجهة والتأكيد على قرارات سابقة له، والتي بدورها ترفع لمقام خادم الحرمين الشريفين، وللمقام الكريم النظر فيما أبداه المجلس من قرارات بناء على ملحوظاته تجاه هذه الجهة أو تلك.

■ مناقشة الموازنة العامة للدولة من المهام الأصلية للبرلمانات في العالم، فمتى يبدأ مجلس الشورى في ممارسة دوره في هذا الجانب؟

● لا بد من القول إن الممارسة البرلمانية

## ● لا نكتفي في المجلس فقط بمناقشة تقارير الأداء السنوي للجهات الحكومية، بل نقوم بزيارة الجهة متى ما دعت الحاجة

المختصة بمناقشة تقرير الجهة الحكومية، أو أن يقوم عضو من الأعضاء بالزيارة بشكل شخصي للإطلاع على عمل تلك الجهة.

■ كيف تجدون تجاوب الأجهزة الحكومية مع المجلس فيما يخص مناقشة الأداء، وكيف يتم التعامل مع الأجهزة الأقل تجاوباً؟

● علاقة مجلس الشورى مع الجهات الحكومية علاقات متميزة تحكمها المصلحة العامة، ونحن في مجلس الشورى نشارك في الجهود التنموية والإصلاحية التي يقودها خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، بوصف مجلس الشورى أحد أركان السلطة التشريعية في الدولة، ويجد الدعم من القيادة الرشيدة، وتبني الحكومة

بكل مسئولية، بعيداً عن الصخب، والمصالح الذاتية الضيقة .

■ الرقابة على أداء الأجهزة الحكومية من خلال مناقشة تقارير الإنجازات السنوية للأجهزة، هل ترونه مناسباً ويحقق الهدف الرقابي؟

● مناقشة مجلس الشورى تقارير الأداء السنوية للوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى اختصاص أصيل في عمل مجلس الشورى، وأداة من الأدوات الرقابية التي يمارسها مجلس الشورى، والمجلس يحرص على أن تستوفي تقارير الأداء السنوية جميع المعايير الأساسية لإعداد هذه التقارير، وإدراكاً من المجلس أهمية تطوير تلك التقارير، فقد أقر المجلس مؤخراً مقترح تعديل قواعد إعداد التقارير السنوية للوزارات والمؤسسات العامة بما فيها الجامعات والأجهزة الحكومية الأخرى، والمقدم من أعضاء المجلس خلال دورته الماضية، وهم: د.فهاد الحمد، ود.محمد آل ناجي، و.أ.محمد الدهيشي، و.د.عبدالله العبدالقادر، و.د.عبدالله الحربي، بموجب المادة (٢٣) من نظام المجلس.

ويشمل مقترح تعديل قواعد إعداد التقارير السنوية للوزارات إضافة الأهداف الخاصة والعامة للجهاز لعام التقرير، وإيضاح الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية والأهداف الإستراتيجية للجهاز، كما يشمل التعديل إضافة تفاصيل الجنس والمؤهل والتخصص في بيان القوى العاملة، وأي معلومات أخرى تصف الوضع الراهن للجهاز، وبيان المشروعات المتعثرة وأسباب تعثرها، كما أضاف المقترح بند مستقل يطالب بملاحظات ومقترحات الهيئات الرقابية.

ولا نكتفي في المجلس فقط بمناقشة تقارير الأداء السنوي للجهات الحكومية، بل نقوم بزيارة الجهة متى ما دعت الحاجة سواء قام بذلك رئيس المجلس أو أحد مسئوليها، أو اللجنة



●● ولي الأمر - حفظه الله  
لن يتأخر في إحالة ميزانية  
الدولة للمجلس لمناقشتها  
متى ما رأى ذلك مناسباً  
ويحقق المصلحة العامة

المتخصصة هو نبض الشارع، نلمس ذلك بوضوح لأن ما يقال في مجلس الشورى هو من صميم حاجات المواطنين ومتطلباتهم، فلسنا بعيدين في المجلس عن الهم الوطني، ونرجو أن نصل للمزيد بتفاعل المواطنين ومدنا بالمزيد من المقترحات.

■ هناك صورة ذهنية لدى المواطن غير واضحة عن مجلس الشورى، كيف يمكن إيضاح هذه الصورة؟ وما هي الخطوات الواجب على المجلس اتخاذها في هذا الشأن؟

● ربما تكون هذه الصورة الذهنية التي ذكرتها في سؤالك موجودة لدى بعض المواطنين وليس شريحة كبيرة منهم، وهذا يرجع إلى عدة أسباب بينها: سوء الفهم لدى البعض عن طبيعة عمل المجلس، والخلط بين المهام التي يقوم بها والأجهزة التنفيذية، بما يضيف أعباء على المجلس، إضافة إلى عدم الدقة من قبل بعض وسائل الإعلام في نقل ما يدور تحت قبة المجلس من مناقشات، وقد يكون قصوراً من المجلس ذاته. ولزيد من الإيضاح أقول إن وسائل الإعلام، وبخاصة البعض من مندوبي الصحف المعتمدين لدى المجلس لتغطية أعماله ونشاطاته، لا يلتزمون الدقة أحياناً في نقل ما يدور من نقاشات وما يطرحه الأعضاء من آراء ومقترحات، وتنسب على أنها رأي للمجلس وهي في الحقيقة رأي لأحد الأعضاء؛ لأن رأي المجلس يتمثل في قراراته فقط، وبالتالي يعكس صورة سلبية عن المجلس، ولعلي في هذا السياق أشير إلى أن المجلس يعمل حالياً على إعداد إستراتيجية إعلامية واتصالية لمجلس الشورى، ستكون المرجعية العملية لفهم طبيعة المجلس بشكل أدق وهذا ما نرجوه. ■

ويرغبون من المجلس دراستها ومناقشتها ووضع الحلول الناجحة لها، بما يخدم الصالح العام للمواطن والمواطن. ويتلقى مجلس الشورى عرائض المواطنين من خلال ثلاث قنوات هي: الموقع الإلكتروني لمجلس الشورى ( تقديم عريضة ) . - جهاز الفاكس .

- أو عبر البريد على عنوان مجلس الشورى. وتحال تلك العرائض إلى اللجنة المختصة في المجلس، وهي لجنة حقوق الإنسان والعرائض والتي تقوم بدراستها، وعرضها على اللجنة المختصة بالموضوع، التي تقوم بدورها بدراسة العريضة، ولجنة أن تتبنى الموضوع كمشروع نظام جديد إن كان المقترح يسد فراغاً تنظيمياً، أو أن تعدل على نظام إذا كان المقترح يعالج ملحوظة على نظام قائم، أو أن توصي ضمن توصياتها على تقرير الأداء لتلك الجهة بتوصية تقدمها للمجلس بناء على عريضة المواطن التي قدمها .

■ كيف يمكن لمجلس الشورى أن يكون أكثر انفتاحاً وأكثر قرباً من المواطن؛ ليشعر المواطن أن هذا المجلس يمثلته وأنه صوته؟

● أعضاء مجلس الشورى، ولله الحمد، هم نخبة متميزة من أصحاب الخبرة، والتخصص، والفكر المستنير، ويتفاعلون مع جميع القضايا الوطنية الملحة. فهموم المواطن دوماً على قمة أولويات أعضاء المجلس، الذين يسعون جادين لتلمس حاجات الناس الآنية والمستقبلية، وكذلك استشعار التحديات التي تواجه مقدرات الوطن وإنجازاته، فالتسعت دائرة اهتماماتهم لتشمل قضايا الوطن واحتياجاته ويعملون على إيجاد الحلول لها بما يخدم الصالح العام من خلال المقترحات التي يقدمونها للمجلس، وأعضاء المجلس هم أولاً وأخيراً مواطنين، وهم صوت المواطن ونبضه، وما يطرحونه من آراء ومداخلات تحت قبة المجلس، أو في اجتماعات اللجان

تختلف من بلد إلى آخر بحسب طبيعة الأنظمة، وحاجات المجتمع ومتطلباته، والمجلس يناقش ضمناً ميزانية كل جهة حكومية على حده أثناء مناقشة تقرير أدائها السنوي، ويبيدي ملحوظاته على جوائب الصرف المالي، أو يشيد بمدى تحقق أهداف الجهة من خلال ما رصد لها من ميزانية، وفي كثير من الأحيان يقر المجلس توصيات تطالب بدعم الجهة مالياً ووظيفياً متى ما رأى حاجة لذلك، أما متى يبدأ المجلس مناقشة الميزانية، فإن ولي الأمر - حفظه الله - لن يتأخر في إحالة الميزانية للمجلس متى ما رأى ذلك مناسباً ويحقق المصلحة العامة.

### العلاقة بالمواطنين

■ حضور المواطنين لجلسات مجلس الشورى لا يتم إلا بطلب رسمي، فمتى يفتح المجلس أبوابه أمام الراغبين في الحضور والمتابعة من المواطنين ومناقشة الأعضاء في الموضوعات المطروحة في مكاتبهم أو خلال فترات الاستراحة؟

● أبواب المجلس مفتوحة للجميع، وليس صحيحاً أن الحضور يتم بطلب رسمي، والآلية في ذلك واضحة يستطيع أي مواطن يهيمه الاستماع لمناقشة موضوع معين الاتصال بإدارة العلاقات العامة في المجلس، لترتيب استقباله، وتمكينه من حضور الجلسة العامة للمجلس، وليس من الواجب أن يكون ممثلاً لجهة، بل يكفي أن يكون مهتماً بمناقشة الموضوع المطروح، بل ونرحب بحضور المواطنين والمهتمين للاطلاع على مناقشات المجلس عن قرب.

■ هل هناك آلية لتلقي شكاوى المواطنين والعرائض وكيفية التعامل معها بوصف المجلس ممثلاً للمواطن وهو صوته؟

● يحرص مجلس الشورى على توثيق العلاقة مع المواطنين، والتواصل مع المجتمع بكل أطيافه، وفتح عدة قنوات للتواصل معهم، في مقدمتها العرائض التي يتقدم بها المواطنون إلى المجلس المتضمنة القضايا الملحة ومتطلباتهم وحاجاتهم،

## ألم بأن الأوان لتطوير الأنظمة المالية الحكومية؟

على الرغم من موجة الخصخصة التي اجتاحت العالم منذ الثمانينات الميلادية، إلا أن الأزمة المالية العالمية التي بدأت في ٢٠٠٨م، أظهرت للعالم الدور الكبير الذي مازالت تلعبه الحكومات والأنظمة المالية الحكومية في تحديد مسار الاقتصاد المحلي والعالمي. ففي أمريكا مثلاً أنفقت الحكومة الفدرالية أكثر من تريليون دولار كخطة تحفيزية لإنقاذ الاقتصاد الأمريكي والعالمي من الانهيار. أما في أوروبا فقد وصل الدعم الأوروبي المقدم للبنوك التجارية والدول الأوروبية المتضررة من الأزمة المالية إلى أكثر من ٢,٥ تريليون دولار أمريكي منذ ٢٠٠٨م. فالعديد من المنظمات الدولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي بالإضافة إلى المختصين مثل جوزيف ستيجلز (الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد)، يشيرون إلى أن أحد أهم أسباب تفاقم الأزمة المالية العالمية هو ضعف كفاءة وفعالية الأنظمة المالية الحكومية، لذلك يؤكدون على أهمية إصلاح المالية العامة بما تشمله من أنظمة مالية وتشريعات وأنظمة رقابة مالية. ووفقاً لأراء المندادين بالإصلاح المالي، فإنه على الرغم من أن الإصلاحات المقترحة لن تمنع حدوث أزمات اقتصادية في المستقبل، إلا أن هذه الإصلاحات سوف تساعد في التقليل من أثر الأزمات الاقتصادية المستقبلية على الاقتصاد المحلي والدولي.



د. بسام بن عبدالله البسام\*

بالمقابل، في المملكة العربية السعودية ونتيجة لارتفاع أسعار النفط، أصبح هناك فوائض مالية كبيرة، مما أدى إلى تضاعف الإنفاق الحكومي مابين ٢٠٠٨-٢٠١٢م. هذه الزيادة في الإنفاق مع تقادم وضعف كفاءة وفعالية الأنظمة المالية المطبقة في السعودية، كل ذلك أدى إلى زيادة في معدلات تعثر المشاريع التنموية، مما يحرم المجتمع والاقتصاد المحلي من الاستفادة القصوى من معدلات النمو الاقتصادي الكبيرة، الذي تشهده المملكة في السنوات الأخيرة. ومن جهة أخرى، فإن مساهمة القطاع الحكومي السعودي في الناتج المحلي الإجمالي تزيد عن ٥٠ ٪، مما يدل على أهمية القطاع الحكومي والأنظمة المالية الحكومية في تشكيل الاقتصاد المحلي والمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية. وفي دراسة لمنتدى الرياض الاقتصادي أجريت في عام ٢٠٠٣م، أكدت نتائجها على وجوب إصلاح وتحديث الأنظمة المالية الحكومية المطبقة في السعودية مثل نظام الرقابة المالية، بالإضافة إلى تعزيز الشفافية؛ لتحقيق الفائدة القصوى من الفوائض المالية. وفي السياق نفسه، ومن خلال تقرير لصندوق النقد الدولي عن حالة الاقتصاد السعودي في ٢٠١٢م، أوصى التقرير بإجراء تطوير لأدوات المالية العامة المستخدمة في السعودية؛ لكي يتم استثمار الفوائض بالطريقة الصحيحة، وحتى تكون باعنا على الاستقرار الاقتصادي وتقليل أثر أي أزمة اقتصادية قد تنشأ من انخفاض أسعار النفط كما حصل مراراً من قبل. أخيراً، فإن توجه الدولة نحو تطبيق مبادئ الحكومة الإلكترونية لم يقابل نفس التوجه فيما يخص استخدام التقنية في إعداد وتنفيذ والرقابة على الميزانية العامة، وهو الأمر الذي كان له أثر كبير في عدم تطور الأنظمة المالية وغياب الشفافية المطلوبة.

مما سبق يتضح أن إصلاح وتطوير الأنظمة المالية الحكومية المطبقة في السعودية مثل نظام المنافسات والمناقصات الحكومية وطريقة إعداد وتنفيذ والرقابة على الميزانية العامة، هي حاجة ملحة لا بد من التركيز عليها لدعم التنمية الاقتصادية والسيطرة على الفساد، خاصة إذا ما علمنا أن بعض الأنظمة المالية الرئيسية المطبقة في السعودية مثل أنظمة الميزانية العامة، لم تتغير منذ اعتمادها منذ أكثر من ٦٠ سنة إلا بشكل يسير وغير منظم؛ وذلك للتغلب على مشكلة معينة بدون الأخذ بالاعتبار الخطط الإستراتيجية التي تعتمد عليها الدولة ■

### إصلاح وتطوير

### الأنظمة المالية

### الحكومية المطبقة

### في السعودية مثل

### نظام المنافسات

### والمناقصات

### الحكومية وطريقة

### إعداد وتنفيذ

### والرقابة على

### الميزانية العامة،

### هي حاجة ملحة

### لا بد من التركيز

### عليها



بسم الله الرحمن الرحيم

ديوان

إمارة المدينة المنورة

عدد

بدون في ١١/١/١٣٤٤ هـ

امتثالاً لأمر الله تعالى باستفسارات أهل الرأي والخبرة والرجوع إلى آرائهم فيما يهم من الأمور ورعاية لحقوق الأمة وأداء للأمانة التي حملنا إياها أمرنا بما هوأت:

ماده

١ - يؤلف مجلس استشاري في كل من مكة والمدينة وجدة وينبع والطائف للنظر في المسائل الهامة والمحلية وتكون هذه المجالس بالانتخابات بدرجة واحدة.

٢ - يؤلف مجلس مكة من عشرة أعضاء سوى الرئيس الذي تختاره الحكومة ومجلس المدينة من ستة أعضاء سوى الرئيس ومجلس ينبع من أربعة أعضاء سوى الرئيس ومجلس الطائف من أربعة أعضاء سوى الرئيس.

٣ - يؤلف مجلس عام يدعى (بمجلس الشورى العام) ينتخب أعضائه من قبل المجالس الاستشارية المحلية ويؤلف أعضائه من ثلاثة عشرة عضواً وأربعة من مكة واثنين من المدينة واثنان من جدة وآخرين من ينبع

وواحد من الطائف وثلاثة من رؤساء العشائر.

٤ - الذين لهم حق الانتخاب هم طوائف العلماء وأعيان البلاد والتجار ورؤساء الحرف.

٥ - الأعضاء المنتخبون يجب تتوفر فيهم الشروط الآتية وهي إجادة القراءة والكتابة وحسن السيرة وعدم صدور أحكام مخلة بالدين والشرف.

٦ - مدة عضوية هذه المجالس سنة واحدة.

٧ - على نائبنا العام القيام بتنفيذ أمرنا هذا .

أمير المدينة

نقل بعاليه صورة البلاغ العالي الملوكي لتطبيق مفعوله

غرة ذي القعدة ١٣٤٤ هـ

ملك الحجاز وسلطان نجد

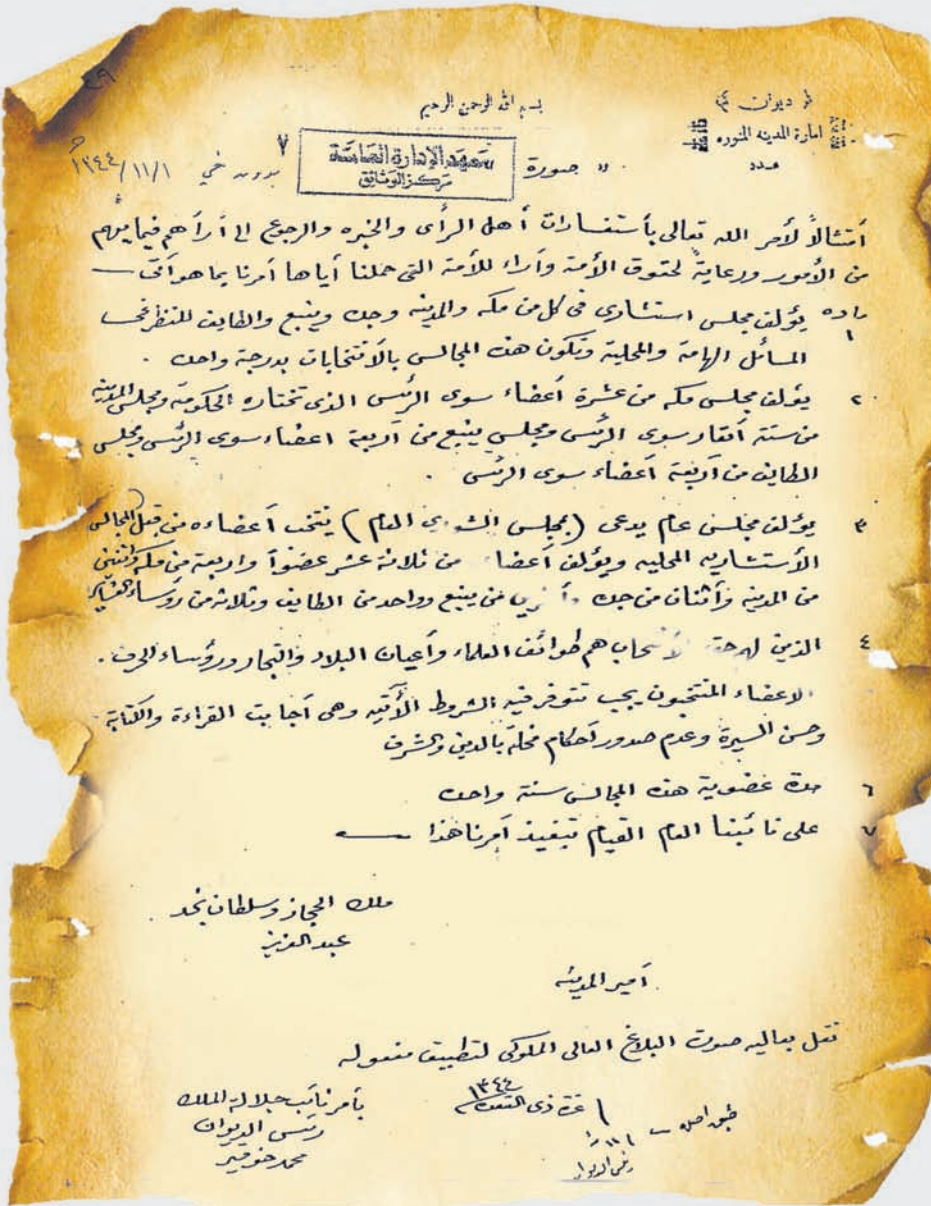
عبد العزيز

بأمر نائب جلالة الملك

رئيس الديوان

محمد خوقير

طبق أصل - رئيس الديوان





## تايلور، فردريك وينسلو Taylor, Fredrick Winslow: 1856 - 1915

تايلور، فردريك مهندس ميكانيكي يعد أبا للإدارة العلمية، ولد عام ١٨٥٦ في مدينة فيلاديلفيا في الولايات المتحدة الأمريكية، أسرته على درجة عالية من الثقافة لكنها محدودة الثراء. التحق تايلور بأكاديمية فيلبس اكستر للتأهل لامتحان القبول لجامعة هارفارد. وعلى الرغم من أنه لم يكن طالباً نجيباً ومجتهداً في الدراسة، إلا أنه استطاع أن ينجح في دراسته الأكاديمية. استطاع تايلور أن يحصل على شهادة الهندسة الميكانيكية من معهد ستيفنز، كما استطاع خلال دورة رأس العمل أن يطور ويحسن أسلوب الإدارة والذي عرف بنظام العمل، والذي أسماه زملاؤه نظام تايلور، وهو نظام إدارة علمية، وتوفي تايلور في عام ١٩١٥ م.

### مساهماته وتأثيره

جاء تطوير تايلور لنظام العمل أو نظام تايلور (الإدارة العلمية) بالطريقة الآتية: عندما عين مراقباً للعمال كان قد سعى لزيادة المخرجات عن طريق الضغط على عماله. ونتجت عن ذلك مقاومة خطيرة بينه وبين العاملين. وريح تايلور في النهاية هذا النضال، لكن التجربة ألمته جداً، وفكر في الأمر وقرر أن السبب الرئيس لمثل هذه النزاعات هو أن الإدارة لا تعرف ما هو عمل اليوم المناسب، فقد حاول أن يؤمن المخرجات بواسطة ممارسة الضغط، فإذا عرفت الإدارة ما هو عمل اليوم المناسب، يمكنها حينئذ أن تتحصل على مخرجات من خلال البرهان. وقرر أن يكتشف من خلال التجربة ما هو عمل اليوم المناسب لكل عملية في الورشة. واستمرت تجاربه في هذا المجال خلال فترة خدمته مع شركة ميدفال للصلب، ثم في شركة بيتلهم للصلب، وأخيراً في العديد من المؤسسات التجارية كمستشار.

### مسئولية الإدارة

واستطاع خلال سنوات قليلة تطوير أسلوب فني للإدارة، وهو الأسلوب الذي يعتبر أكثر فعالية في كل من الإنتاجية وخلق علاقات جيدة بين العاملين أكثر من أية إدارة في أي أسلوب إداري في مكان آخر. وأفاد تايلور بأن الإدارة تعتبر مهمة في أداء واجباتها، عندما تضع عبء النظم والمخرجات على العامل، متنصلة من أية مسئولية مباشرة عليها، وحسب رأيه ينبغي على الإدارة إنجاز العمل الذي تتقاضى أجرها من أجله، وتنتقي أفضل ما يناسب ذلك في التخطيط والتنظيم والمراقبة وتحديد المنهجيات.

### مبادئ تايلور

ولتايلور مبادئ أربعة للإدارة شكلت إسهامه الرئيس نحو الإدارة، وهي:  
أولاً: تطوير علم لكل عنصر، ثم بعد ذلك تدريب وتعليم وتطوير العامل، والذي يحل محل الطريقة القديمة في الحكم المبني على التجربة العملية لا المعرفة العلمية.  
ثانياً: اختيار العامل على أساس علمي، ومن ثم تدريبه وتعليمه وتطويره، حيث إنه كان في الماضي يختار عمله ويدرب نفسه بنفسه قدر الإمكان.  
ثالثاً: التعاون بإخلاص مع العمال للتأكد من أن كل العمل قد تم إنجازه بما يتفق مع مبادئ المشروع الذي تم وضعه.  
رابعاً: إن هناك تقريباً قسمة متساوية للعمل والمسئولية بين الإدارة والعاملين، وتضطلع الإدارة بحجز يناسبها من العمل، وتعهد إلى العاملين بالجزء الآخر الذي يناسبهم، أما في الماضي فقد كان كل العمل وجزء كبير من المسئولية يوضعان على عاتق العاملين.  
وعلى الأرجح فإن أكثر الإنجازات الناجحة لتأثير تايلور على الإدارة قدمها هارلو بيرسون، الاستشاري في الاقتصاد والإدارة عندما شرح قائلاً: يشعر بعض المشتغلين بالصناعة بحقيقة أنه إذا قمنا باستكشاف إمكانات الإدارة العلمية بمنظور أكبر، ربما نكتشف أن الفلسفة والمبادئ والأساليب الفنية تكون قابلة للتطبيق على مشكلات صيانة الموارد الطبيعية في كل الأمم ■

(\*) من كتاب علماء الإدارة وروادها في العالم، د. إبراهيم بن علي اللحوم.

عدم وجود هيئة تقويم أو اعتماد وطني عزز النقص وأضعف كوادرها التدريبية

## المراكز التدريبية الأهلية.. هل تلبى احتياجات سوق العمل؟



إعداد/ إلهام الناصر

26

أصبح التدريب خياراً استراتيجياً للاستثمار في البشر كأهم عنصر من عناصر الإنتاج والتنمية البشرية على مختلف المستويات الوظيفية ومختلف مجالات العمل، لتسليحه بالمعارف والمهارات اللازمة للعمل وصولاً إلى الأهداف المنشودة للمنظمة. ولا يقوم التدريب بدوره إلا إذا تم تنفيذه بصورة علمية ومهنية مخططة ومدرسة ومحددة، ومع وجود كفاءات بشرية متخصصة. وبالرغم من مرور أكثر من ٨ سنوات على قرار مجلس الوزراء عام ١٤٢٧هـ، القاضي بفصل جهات الإشراف على المعاهد التدريبية وتوزيع مهامها بين المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ووزارة التربية والتعليم، وقيام المؤسسة العامة بتقاضي رسوم مالية من المعاهد جزاء تقديم خدمة حكومية تستنزف جيوب المستثمرين، إلا أن الخدمات المقابلة تقدم بشكل غير احترافي وكأنه منة وفضل يؤتونه للمستثمرين.

حول واقع مراكز التدريب الأهلية بالسعودية خلال السنوات الأخيرة تدور قضية العدد ..



لارتباطها بخطط وزارية وانطلاق مشاريع تخصصية. مشيرة إلى أنه لن يكون هناك اكتفاء في مجال التدريب فنحن نعيش في عصر المعلومة وتغيرها اللحظي.

وتبدي آمال مصطفى وهي رأيها بخصوص لفظ احتياج، أي أنه نقص في مجال معين، ولفظ تدريب يتضمن إمكانية استكمال هذا النقص، عن طريق فهم الاحتياجات التدريبية الفعلية لسوق العمل. وقالت: "هناك نقص كبير في الدورات الفعلية التي يحتاجها سوق العمل، والتي يصعب طرحها من المعاهد التدريبية بسبب نقص المدربين الملمين بالمادة التدريبية، والظروف التنظيمية، والداخلية التي بها مراكز التدريب".

وتشارك أ.رجاء عبد الرحمن مؤمنه، بقولها: أن الدورات المقامة داخل المركز لا تلبي احتياجات سوق العمل، والسبب التكاليف التي يتكبدها هذا المعهد الخاص، فالدورات النوعية مكلفة وتحتاج لأعداد كبيرة لتغطية تكاليفها لذا يبحث المالك عن قاعات خارجية تؤجر، ولبضعة أيام، بدلا من أن يقوم هو بتأسيس مركز أو معهد على شارع تجاري، حيث الإيجار الباهظ إضافة إلى الشروط التأسيسية داخل المبنى، حيث أن المساحة المشترطة لافتتاح مركز لا تتجاوز ١٦٠ متر مربع، لذا فإن المركز عبارة عن مكاتب وقاعة تدريب واحدة.

### الطاقم التدريبي

وعن رأيه في نوعية الطاقم التدريبي الموجود في المراكز التدريبية في المملكة، أكد د.علي الشعبي على أن من يقوم بالتدريب غالباً في تلك المراكز مدربين غير معتمدين، بينما هناك كفاءات

التدريب وتوجيه دفة الفكر والمهارة والسلوك نحو المستجدات، وبالتالي الارتقاء بصناعة التدريب، مما يؤثر بالتأكيد على جودة المخرجات ويضعف العملية التدريبية .

### ليست كالحكومية

و من جانبه طرح أ.بسام محمد سمارة أن هناك مشكلة في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية، وأن الاحتياج التدريبي لا يلبي ( ٥٠٪ ) من احتياج السوق، كما أن المؤسسة العامة للتعليم التقني والمهني لا دور لها في تطوير عمل مراكز التدريب، أما الطاقم التدريبي فهم مدرسين يتقنون مهارات الإلقاء في أغلب الأحيان.

وتؤكد أ.عايدة عبد الله الغامدي على أن الدورات التدريبية المقدمة في مراكز التدريب الأهلية لا تلبي احتياجات سوق العمل، مثلما تلبيها مراكز التدريب الحكومية؛ ولعل ذلك

### المشاركون في القضية:

- د.علي بن عيسى الشعبي : عميد كلية ابن رشد للعلوم الإدارية بمنطقة عسير.
- أ.بسمة بنت عدنان السيوفي: المشرفة على قسم معاهد ومراكز التدريب الأهلية بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة.
- أ.بسام محمد سمارة : المدير التنفيذي لحقوق التدريب القانوني بالرياض.
- أ.رجاء عبد الرحمن مؤمنه : رئيسة لجنة التدريب بالغرفة التجارية بجدة ومالكة أحد المعاهد الخاصة.
- أ.عايدة عبد الله الغامدي : إدارة التدريب التربوي بمنطقة عسير.
- أ.آمال مصطفى وهيبي : مديرة لأحد المعاهد الخاصة بجدة.

في البداية تقول أ.بسمة السيوفي: "مراكز التدريب الأهلية خضعت للعشوائية وتمارس عبر "تجار الشنطة" وعبر دكاكين التدريب". وعما إذا كانت الدورات التدريبية المقدمة في المراكز التدريبية تلبي احتياجات سوق العمل، ومدى كفايتها لتأهيل المتدربين، تضيف السيوفي: أن الدورات التدريبية المقدمة لا تلبي الاحتياجات المتنامية والمختلفة لسوق العمل في المملكة، فالاحتياج هو الفرق بين الطريقة التي نرغب أن تكون عليها الأشياء وبين الطريقة التي تظهر عليها حالياً، وبالتالي لا زال هناك خلط في طريقة تحديد ذلك، حيث يمكن أن يساهم التدريب في حل مشكلة، أو توضيح تناقض، أو إتاحة فرصة للتدريب على مهارة، أو اكتساب معرفة جديدة، أو ممارسة سلوك جديد. وتوضح أن أغلب برامج السوق تتوجه نحو توضيح التناقضات، وسد فجوات نقص المهارة، أو المعلومة في السوق السعودي، وتغيب ثقافة تقديم فرص جديدة تفتح أبواباً لاكتساب سلوكيات أو تغيير اتجاهات وتنمية مهارات حديثة. وكان النوجه في ثقافة التدريب هو التعامل مع رد الفعل، مقارنة بالقيام بفعل

### ● د.علي الشعبي:

### من يقوم بالتدريب في

### تلك المراكز مدربين غير

### معتمدين



### هناك اختلاف

ولكن، هل تختلف مراكز التدريب في المملكة عن نظيراتها في الخارج في ما تقدمه؟ وأين يقع الاختلاف؟ عن ذلك تقول أ. رجاء مؤمنة أن هناك اختلافا كبيرا بين مراكز التدريب بالمملكة ونظيراتها بالخارج؛ وذلك لعدة أسباب: أولا المراكز في الخارج لها الحق في إدراج أي برامج تدريبية حسب احتياج السوق دون الرجوع للجهة المانحة للترخيص، وثانيا ترخيص الحقيبة من جهة الاعتمادات التعليمية وهذه الجهات تقوم بهذه الخدمة مقابل أجر، لذا لا يأخذ الاعتماد أكثر من أسبوع ويتم الاعتماد، بناء على خواص علمية ومهنية وليس مجرد ترخيص كما هو الحال في المملكة.

وأكدت أ. عايذة الغامدي على أن المراكز التدريبية ينقصها الاختيار النوعي لفريق العمل لتقديم خدمات بجودة عالية. فلا يؤخذ المتفرغ فقط، بل لا بد من إلمام من يعمل في التدريب على الجوانب المهنية والرسالة والرؤى المستقبلية لمؤسسته خاصة ومعنى التدريب عامة.

وصرحت أ. بسمة السيوفي بأنه في ظل عدم وجود هيئة تقويم أو اعتماد وطنية تراقب وتتابع وتقوم العملية التدريبية برمتها ... تمارس مهام الترخيص والاعتماد والرقابة

والتابعة لمقدمي الخدمة التدريبية ... تعتمد وترخص للمدربين وتمنحهم الرخصة لمزاولة المهنة .. سيظل هناك نقص وضعف في الكوادر وثغرات وفجوات في المهارات المقدمة لعدم وجود كوادر مؤهلة إلا من رحم ربي.

تدريبية مؤهلة وإن كانت محدودة. في حين تشير أ. رجاء مؤمنة إلى أن الدورات المقامة خارج مقر المعهد مجدية ماديا، ولكن للأسف تتم بطريقة مكثفة، بحيث لا يتم متابعة المتدربين ومدى استفادتهم من تلك الدورات، بالإضافة إلى أن مخرجات هذه الدورات ضعيف المستوى، إلا ما يتم داخل الشركات الخاصة. أما بالنسبة للطاخم التدريبي فهو جيد، ولكن التسرب من العمل هو العائق الأساسي، ومع الحركة التصحيحية هناك العديد من الدورات التي توقفت؛ إذ أن المدرب لن ينقل كفاءته على معهد قد لا يعطي فيه أكثر من 4 ساعات يوميا ولمدة 3 أيام أسبوعيا، وبذلك خسر المعهد كفاءة متميزة.

وأيدت ذلك أ. آمال وهبي، التي أوضحت أن عدد المدربين سواء من النساء أو الرجال غير كافيين، بالرغم من التحاقهم بدورات تدريبية خارجية؛ لرفع مهاراتهم التدريبية، أو الاستفادة من المعارف والمهارات التخصصية، التي يصعب على المدربين المحليين توصيلها.

### ● أ. بسام سمارة:

#### هناك مشكلة في كيفية

#### تحديد الاحتياجات

#### التدريبية

## ●● أ. عايدة الغامدي:

### الدورات التدريبية المقدمة

### في مراكز التدريب الأهلية

### لا تلبي احتياجات

### سوق العمل

مستوى كفاءة التدريب كانت عالية، وتحتوي على كافة التخصصات للعملية التدريبية. وتقول أ. بسمة السيوفي: إنها لن تقارن المراكز التدريبية بالعالم العربي عموماً، فهناك نقاط تشابه كثيرة للأسف في مدخلات العملية التدريبية، والتي تعتمد بالأكثر على الربح وكم المردود المادي أو ثقافة التدريب الترفيهي بالأغلب. بينما تركز برامج التدريب بالخارج على تعزيز عمليات التعلم الذاتي وتنمية المهارات الشخصية وتحفيز المتدرب نحو استكشاف

الأكثر واحتساب التدريب كنقاط قوة عند الترقية ومنح المكافآت وتشجيع المتحمسين وأصحاب المبادرات وليس تدميرهم. ويشير د. علي الشعبي إلى أنه قد يكون هناك عدد كاف من البرامج التدريبية في السوق ولا زال الطلب عليها مستمراً، لكن المشكلة أنه لا تقوم كثير من المؤسسات والإدارات الحكومية بدراسة الاحتياج الفعلي لمنسوبيها من البرامج التطويرية ثم يتم على أساسه تنفيذ ما تحتاجه فقط، ولهذا تطرح المراكز التدريبية برامجها بعشوائية،

وأحيانا تكون مكررة في جوانب معينة، ومحدودة في جوانب أخرى.

وفي هذا الشأن، تذكر أ. عايدة الغامدي تجربتها خلال حضورها دورة تدريبية لإدارة مراكز التدريب في أحد الدول العربية، حيث قامت بتنفيذها سيدة وكانت تضرب أمثلة عن مراكز التدريب الموجودة بدولتها، وعلى الرغم من كون مركز التدريب يتبع "الأونروا" العالمية ومستوى الإنفاق عليه لا يكاد يذكر، بجانب ما تنفقه مراكز التدريب لدينا في المملكة العربية السعودية، إلا أن

## ●● أ. بسمة السيوفي:

### مراكز التدريب الأهلية

### خضعت للعشوائية وتمارس

### عبر «تجار الشنطة» وعبر

### دكاكين التدريب

وأيدت ذلك أ. آمال وهبي، بقولها أن التدريب خارج المملكة يكون مختلفاً، فهو تدريب وسياحة في نفس الوقت، مع ضمان الجودة في التدريب من خلال مؤشرات أداء المدرب الواضحة، واعتماد البرنامج التدريبي من جهات مختصة تضمن مخرجات محددة وتنفيذه من قبل مدربين متخصصين وقادرين على تحويل المعرفة إلى مهارة، هذا كله نفتقده في البرامج التدريبية المقدمة في المملكة، لذا من المهم التركيز على زيادة ورش العمل الحقيقية: لتحقيق الاستفادة





## ●● أ.آمال وهبي:

هناك نقص كبير في الدورات  
الفعالية التي يحتاجها سوق  
العمل والتي يصعب طرحها  
من المعاهد التدريبية

وهي الثقافة الغائبة في الوطن العربي.

## عناصر مهمة

وفيما يتعلق بالعناصر الرئيسية في أي  
مركز تدريب، والتي يبحث عنها المتدرب لكي  
يختار التدريب فيه، يمكن القول أن عملية  
التدريب تتكون من عدة عناصر تنظم في  
حلقة واحدة، وهي عملية منظمة ليست  
متروكة للاجتهادات والمبادرات. وبسؤالنا  
عن ماهية تلك العناصر، جاء الرد من

د.علي الشعبي، الذي أكد على أهمية الجودة  
في العملية التدريبية المقدمة، ثم تأتي  
التكاليف والوقت ونوعية المدربين.

واستطردت أ.عايدة الغامدي قائلة أن  
المتدرب بداية ومع زخم إصرار جهة العمل  
على حصول الموظف على كذا نسبة من  
الدورات، يبحث عن عدد من العناصر، منها:  
مدى اعتماد الدورة التدريبية من جهات  
رسمية، ثم القيمة المادية للدورة التدريبية  
ومدى الاستفادة منها، وكذلك البحث عن  
المدرّب الكفاء، ومناسبة توقيت الدورة مع  
ظروف العمل والحياة. وأضافت أن على  
مراكز التدريب اجتذاب المتدربين وفق مهنية  
عالية وبجودة عالية وتكلفة أقل.

معارف ومهارات جديدة، وقد تلمست ذلك  
في أحد المراكز التدريبية العريقة في  
بريطانيا، عند التحاقها ببرنامج تدريبي  
تم تحقيق الهدف منه والاستفادة من  
الكثير من المهارات والمعارف في الحاسب  
الآلي والاختبارات ونماذج للحلول،  
بالإضافة إلى وجود مدرّبه متمكنة، جاهزة  
لأي استفسار أو سؤال، مع وجود بيئة  
ممتازة تيسر التعلم، مع وجود اختبار  
نهائي وشهادة معتمدة من جهة وطنية.  
فالعملية برمتها تختلف في المدخلات،  
وما يتم في عمليات التدريب التي تركز  
على المتدرب كلفة ولا تعتمد على المدرّب

## ●● أ. رجاء مؤمنة:

الاختلاف كبير بين مراكز  
التدريب الأهلية السعودية  
ونظيراتها بالخارج

وأرجعت أ.آمال وهبي ذلك الأمر إلى أن هناك  
عدة اعتبارات ينظر لها المتدرب عند اختياره  
الجهة التدريبية: أولاً حسب ميزانيته،  
وموقع المركز، واعتمادية المادة التدريبية،  
والمدرّبين، وسمعة المركز، والتعامل بصدق  
وشفافية.

وقالت أ.بسمة السيوفي أن أكبر عنصر يحدد  
وجهة التدريب الموجهة للسيدات يكمن في  
موقع المركز وتعذر المواصلات، وبعدها تأتي  
التكلفة خاصة في ظل وجود منح وبرامج  
مجانية وبرامج مدفوعة من صندوق تنمية  
الموارد البشرية، وبرامج حافز، أو مشاريع  
الضمان الاجتماعي، أو من الشركات، ورجال  
الأعمال.

## توحيد الجهود

أعزأنا القراء، للتدريب أهميته المتفق عليها،  
ولابد من توحيد جهود مؤسسات الدولة  
والقطاع الخاص، حيث أصبح للتدريب أبعاد  
إستراتيجية كبيرة، ويحتاج إلى بنية أساسية  
تضمن جودته وفاعليته في تحقيق أهدافه  
التنموية المنشودة لكافة قطاعات ومؤسسات  
الدولة؛ لبناء وتأهيل الكوادر البشرية القادرة  
على تنمية المجتمع والنهوض به، وتعاون  
فيها جهود الدولة مع القطاع الخاص،  
وتقدم فيها التسهيلات اللازمة للقطاع  
الخاص، ليقوم بتحمل جزء من مسئولية  
ومهمة التدريب في المجتمع ■



## العمل الجماعي يكسب البطولة

يقول لاعب كرة السلة الشهير مايكل جوردن « الموهبة تكسب اللعبة، لكن العمل الجماعي والذكاء يكسبان البطولة ». لكن ما مدى مصداقية ذلك في مؤسسات الأعمال؟، هذا الاقتباس مناسب تماماً عندما نتكلم عن مشروع عمل ناجح، حيث جميع الموظفين يعملون مع بعضهم البعض كفريق واحد من أجل تحقيق أهداف العمل. إن المؤسسات الحديثة تؤمن بالنتائج الإيجابية لتخطيط أنشطة فرق العمل على أداؤها. لكن ما هو العمل الجماعي؟، ولماذا هذا الاهتمام الكبير في هياكل فرق العمل في المؤسسات؟.

إن بناء فرق العمل في المؤسسات له فوائد عديدة التي تعود علي هذه المؤسسات، وأهمها: أولاً: بناء الثقة (Building Trust): لقد أصبحت حقيقة معروفة تماماً لدى المؤسسات، أن الثقة عنصر مهم وأساسي عند العمل ضمن فريق وعلى أساس يومي لتحقيق أهداف المؤسسة. إن الأنشطة المتعلقة ببناء فرق العمل تتيح للموظفين أن يعتمدوا على بعضهم البعض ليكونوا أكثر فعالية وإنتاجية، لذلك يجب على المؤسسات أن تقوم بالتخطيط للأنشطة المتعلقة ببناء فرق العمل، وأن تسمح لموظفيها أن يثقوا في بعضهم البعض؛ حتى يكسبوا السباق في النهاية.

ثانياً: تجنب النزاعات (Avoiding Conflicts): مما لا شك فيه إن كل موظف لديه تفكير وشخصية يختلف فيهما عن الآخرين، ولذلك فإن احتمالية حدوث نزاعات وصراعات مع زملاء العمل تبقى واردة. إن الأنشطة التي يؤديها فريق العمل تساعد في التخفيف من حدة هذه الصراعات بين الزملاء، من خلال تعاملهم مع بعضهم البعض ليصبحوا أكثر تكيفاً وتقبلاً لبعضهم البعض، ومن أجل تحقيق ذلك يجب أن يتم تنظيم وترتيب نشاطات الفريق بحيث تشمل على نقاط اهتمام مشتركة بين أعضاء الفريق الواحد.

ثالثاً: الاتصال الفعال (Effective Communication): في معظم الأوقات يحدث أن يواجه الموظفون قضايا ومشاكل مختلفة بالعمل، والتي لا يمكن حلها إلا مع التواصل والحوار. إن الاتصال الفعال بين أعضاء الفريق يمكن أن يترجم إلى عمل وأداء بكفاءة وإنتاجية أعلى وبروح الفريق الواحد. إن أنشطة فريق العمل أيضاً تساعد الموظفين على أن يتعلموا كيف يمكن أن يتواصلوا مع بعضهم البعض بشكل أفضل، وهذا يجعلهم يعملون ويتعاونون في حل أي قضية أو مشكلة تواجههم بأسلوب احترافي، وبالتالي الحصول على أفضل النتائج الممكنة.

إن بناء الثقة وتجنب النزاعات والتواصل الفعال، ما هي إلا عدد قليل من مجمل الفوائد لبناء فرق العمل، لكنها الأكثر شيوعاً لبناء أنشطة فرق العمل في المنظمات، ولا يمكننا أن نتجاهل دور التحفيز في رفع معنويات أعضاء الفريق من أجل إنتاجية أفضل.

إن المنافسة المحتدمة بين المؤسسات حالياً، تحتاج إلى الموهبة والعمل الجماعي والذكاء؛ لتحقيق المزايا التنافسية في لعبة السوق، من خلال اكتسابها للكفاءات المحورية (Core Competences) في بناء وتفعيل فرق العمل، التي لا تقبل إلا اللقب في البطولات والفوز والانتصار دائماً ■

### المنافسة

### المحتدمة بين

### المؤسسات

### تحتاج إلى

### الموهبة والعمل

### الجماعي

### والذكاء؛

### لتحقيق المزايا

### التنافسية في

### السوق، من

### خلال اكتسابها

### لكفاءات

### المحورية

أ. محمد مصطفى موسى\*

اكتشافها وتطبيقها يساعد في بناء قدرة قيادية أفضل؛

## شفرة القيادة والقواعد الخمس

إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد



إن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض؛ إذ أن هذه العملية في الأساس عبارة عن توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات لتحقيق أهداف محددة. وبالرغم من ذلك فإن المشكلة التي تواجه المنظمات في وقتنا الحاضر هي عدم توافر القائد الإداري الفعال، ولذلك نالت عملية صناعة القادة في المنظمات المختلفة اهتماما كبيرا، في ظل التنافسية الشديدة السائدة بين هذه المنظمات؛ لاستقطاب مثل هذا القائد الذي يعد الشخص المناسب لقيادة المنظمة نحو مكانة مناسبة.

ومن ناحية أخرى فإن الأشخاص الطامحين للقيادة الإدارية، يظلون في سباق مع الزمن؛ للعزف على مقوماتهم وصفاتهم القيادية، وتسليح أنفسهم بكل ما يضمن لهم تمتعهم بمثل هذه المقومات والصفات والقواعد المختلفة للقيادة. وهو موضوع هذا الكتاب المهم الذي نصطحبكم في رحلة بين صفحاته وما يحتويه من أفكار إبداعية؛ فنقدم قراءة له في هذا العدد من المجلة. وهو بعنوان «شفرة القيادة: القواعد الخمس للقيادة»، وشارك في تأليفه كل من: «ديف أولريتش» ونورم سمولود» و«كيت سويتمان»، وقام بترجمته للغة العربية كل من: أ.د. إبراهيم بن علي الملحم و د. مشيب بن عايض القحطاني، وراجع ترجمته د. صلاح بن معاذ المعيوف .. واليكم تفاصيل هذه القراءة في هذه السطور...

تطالعون في بداية الكتاب مجموعة من آراء العديد من المتخصصين عن محتواه، والتي يمكن إجمالها في أنه: يطرح أفكارا معاصرة حول القيادة، والقيادة المستقبلية، ويقدم

عرضا فريدا لما ينبغي على المرء القيام به ليصبح قائدا متميزا، ويركز على القيادة وشفرة القيادة باعتبارهما

●● صناعة المستقبل تتطلب أن يكون القائد الإداري إستراتيجيا، وتشجيع المنظمات على استقطاب ذوي المعرفة العملية

مفهومان تنمويان، ويقدم قائمة بالإجراءات التي يتعين على القادة اتخاذها، كما أنه يضع بين أيدينا بعض الأدوات العملية التي يمكن من خلالها توجيه القائد وقياس مستوى نجاحه كما أن القواعد الخمس التي يتناولها عن القيادة تحدد وبوضوح المسار الحرج للقيادة بداية من وضع الإستراتيجية وحتى تحقيق النتائج وإشراك العاملين والعملاء على حد سواء في هذا المسار، كما أنه خروج ممنهج على المعتقدات التقليدية، ويقوم بعملية تنقية للأفكار والرؤى والأنشطة العملية المصممة لتطوير القادة، ويضع إطارا عمليا يستفيد منه القادة في كل المستويات.

وبصفة عامة، فإن الكتاب يحتوي على سبعة فصول متنوعة، خصص المؤلفون خمسة فصول منها عن القواعد الخمس للقيادة. فيتناول الفصل الأول «تحديد شفرة القيادة»، حيث



## ● البراعة الشخصية هي القاعدة الأساسية للقيادة، وتبدأ من خلال المعرفة بالنفس

التقييم الشامل  
لشجرة القيادة.

### اصنع مستقبلك

وبداية من الفصل الثاني وحتى الفصل السادس، وبشكل متتال، يقدم المؤلفون القواعد الخمس للقيادة. فيخصصون الفصل الثاني للقاعدة الأولى بعنوان: «اصنع مستقبلك»، ويؤكدون على أن صناعة هذا المستقبل تتطلب أن يكون المرء إستراتيجيا، والإستراتيجية هي أن يكون لديك تصورا واضحا للهدف الذي تسعى لتحقيقه. ويخاطب المؤلفون القارئ بالترغيب في أنه حتى يكون إستراتيجيا يجب عليه أن يتجنب الوقوع في الأخطاء الشائعة لوضع الإستراتيجيات، وهي: ألا تترك الإستراتيجية لتصبح مجرد مجموعة من الأمنيات المستقبلية الطموحة دون تفاصيل لتحقيق أفكارك، وعدم افتراض أن مجرد تحليل الوضع الراهن والتنبؤ من خلاله بالمستقبل هو ما نطلق عليه إستراتيجية، وعدم تقفي أثر القادة فحسب ولكن محاولة تجاوزهم لمنصب أفضل في مجال التخصص، وألا نجعل نجاحات الماضي تملي علينا الخيارات الإستراتيجية المستقبلية، وعدم التركيز فقط في التحسينات

يرى المؤلفون أنه على الرغم من أهمية القيادة فإنه من الصعوبة بمكان أن نجد

## ● القادة الذين يستثمرون في مواهب الغد يبنون المستقبل ويضمنون الاستدامة ويتركون إرثا

تلك الإجابة على تساؤل بسيط وهو: ما هي مقومات القائد الفعال؟، ولذلك فإن الكتاب يسعى إلى تحديد الأطر والأدوات والعمليات والدراسات الخاصة بالقيادة؛ بهدف الوقوف على القواعد الجوهرية التي تحكم تصرفات كافة القادة العظام. ويعد هذا الفصل مقدمة منطقية وعرضا بانوراميا لتركيز المؤلفين على هذه القواعد الخمس، التي يرونها تضع طريقا موحدا للتفكير في كيفية تحول المرء إلى قائد أفضل، وأنهم يطرحون شجرة القيادة على أنها مجموعة من الخصائص تحدد مسار القيادة؛ إذ أن معرفتها تتيح فرصة التكيف مع السلوك والنجاح. ويناقش المؤلفون نقطتين في هذا الفصل: أولاها عن كيفية اكتشافهم شجرة القيادة، وهو الأمر الذي اعتمدوا فيه على خبراتهم وكم معرفي لخبراء القيادة، وذلك من خلال سبعة أدوات أو تساؤلات هي: من هو القائد؟ (السمات البدنية)، وكيف تتصرف كقائد؟ (الأسلوب)، ومتى وأين يكون التركيز على الموظف أو على المهمة؟ (الموقف)، وماذا يعرف

القادة تحديدا وما الذي يفعلونه؟ (الجدارات)، ولماذا تحظى القيادة بالأهمية؟ (النتائج). ويبرزون في النقطة الثانية شجرة القيادة فيخاطبون كل قائد إداري بقولهم: اجعلها واقعك وواقع منظمتك، ويؤكدون على أن بعض قواعد القيادة ستأتي بشكل طبيعي وبعضها يتوجب على المرء أن يتعلمها؛ لأن الأسلوب القيادي لكل فرد مختلف بعض الشيء بسبب اختلاف شخصية كل فرد والظروف الخارجية، ثم يقدم المؤلفون تقييما يرونه



وما يجب علينا فعله إلا أننا لا نحسن التنفيذ. ويرى المؤلفون أن من يتصف بكونه قائدا ستمكنه قدرته التنفيذية من أن يترجم الطموحات الإستراتيجية إلى أفعال والرغبات إلى نتائج والمستقبل المأمول إلى واقع ملموس. كما أن العمل على التغيير هو أحد المتطلبات الحتمية للتنفيذ، ولا بد لمن يقوم على التغيير أن يكون على دراية بكيفية إجراء التغييرات في الحالات الفردية وفي القيم المحركة للثقافة السائدة، ويقصد بذلك وضع الضوابط المهنية اللازمة لإنجاز المشروعات في الوقت المحدد وفي إطار الميزانية المخصصة. ثم يسرد المؤلفون الأنماط السلوكية التي تحول دون حدوث التغيير، أو ما يسمى بـ «الفيروسات الشائعة التي تعوق التغيير»، فيلفتون إلى أنه بمجرد تحديد مثل هذه الفيروسات فإنه بالإمكان الشروع في إيجاد حلول لها.

وفيما يتعلق باتباع أسلوب اتخاذ القرار، فإن المؤلفين يشيرون إلى أن عملية صنع القرار هي من صميم الفعل الذكي، إذ أن كيفية تفكير القادة في قراراتهم وصنعها وتنفيذها يحدد شخصياتهم، ويضع المؤلفون تقييما مسودة صنع القرار، والتي تتضمن مجموعة من المعايير والمؤشرات، أهمها: الوضوح، والمساءلة، وفترة الإنجاز، والعملية، والمتابعة والتقارير، ثم يحددون مجموعة من الأسئلة التي تساعد على وضع ضوابط أفضل بشأن صنع القرارات. ويبين المؤلفون أيضا أهمية

البسيطة التي يبدو لك أنها تجنبنا المخاطر ولكن التركيز على تلك التي أخفقت في إعادة تعريف عملائك أو منتجاتك أو صناعتك عندما تتغير من حولك، والحذر من التوسع الإستراتيجي حيث تقطع على نفسك عهدا عديدة للعديد من أصحاب المصالح، والتي لا تستطيع الوفاء بها فتكون كمن يكبل نفسه بالوعود.

ويبرز المؤلفون أن صناعة المستقبل تتطلب مجموعة من المتطلبات أهمها: الحرص على تطوير وجهة النظر تجاه المستقبل، وذلك من خلال أن يسأل الفرد نفسه دائما «ماذا لو...»، والتواصل مع كبار المفكرين ممن قد يكونون في المستقبل عملاء أو موظفين أو منافسين، والقراءة بتوسع، وجعل التقنية صديقة إن لم تكن كذلك بالفعل، وتعلم كيفية مواجهة المشاكل التي من المحتمل أن تواجه أفضل العملاء في المستقبل. كما يؤكد المؤلفون على أهمية استقطاب أصحاب الخبرات للعمل بالمنظمة، وتفعيل المنظمة، وكذلك صنع قوة جذب للإستراتيجية داخل المنظمة من خلال ست قواعد أساسية ترتبط بكل من: الطموح، والسلوكيات، والتوجه للعمل، والانضباط، وبعث الحيوية، والتركيز.

### كن تنفيذيا

ويوجه المؤلفون حديثهم للقارئ، عند مناقشتهم القاعدة الثانية بالفصل الثالث من الكتاب وعنوانه: «كن تنفيذيا»،



موضحين أنه لكي تكون قائدا تنفيذيا يجب عليك أن: تعمل على إحداث التغيير، وتتبع أسلوب اتخاذ القرارات، وتضمن المساءلة، وتقوم ببناء فرق العمل، وتضمن الكفاءة الفنية.

ويوضح المؤلفون أن التنفيذ هو أن تتأكد من بلوغك وجهتك؛ لأن معرفة وجهتك والوصول إليها هما تحديان مختلفان تماما، كما أننا في كثير من الأحيان نعرف الوجهة التي نريد بلوغها

### استثمار للأفضل

ويتطرق المؤلفون في الفصل السادس للقاعدة الخامسة للقيادة، وهي «استثمر في نفسك»، فيوصون كل قائد بأن يكون بارعا لكي يستثمر في نفسه، وذلك من خلال: ممارسة التفكير الواضح والسمو فوق التفاصيل، وأن تعرف نفسك، وتحمل الضغوط، وأن توجد التعلم السريع، وأن تميل لشخصيتك ونزاهتك، وأن تعتني بنفسك، وأن تتمتع بطاقة شخصية وشغف.

إن البراعة الشخصية هي القاعدة الأساسية للقيادة، وتبدأ من خلال المعرفة بالنفس، فإذا لم يستند الإنسان لقيمه ومعتقداته ومصاديقته من خلال أحكامه، ونضجه العاطفي من خلال قدراته على تحليل ذاته، وتواصله مع الآخرين، واستعداده للتعلم والنمو كقائد، فإنه لن يكون مستعدا كي يصبح إستراتيجيا، أو تنفيذيا أو مديرا موهوبا، أو مطورا لرأسمال بشري، وعندما يكون لدى الشخص فهم لذاته سيكون أكثر قدرة على قيادة الآخرين. وتأتي البراعة الشخصية من معرفة الإنسان ميوله ونقاط قوته وضعفه، فهي تتعلق باستخلاص الدروس المهمة من تجاربه في الحياة وتطبيقها بعناية وبفطنة وبحيوية وشجاعة وإنسانية.

ويختتم المؤلفون كتابهم في فصله السابع، وعنوانه: «ضمان قادة أفضل وقيادة أفضل»، والذي يمثل استخلاصا بانوراويا لما تضمنه الكتاب، فيؤكدون على أن القواعد الخمس للقيادة التي تضمنتها خمسة فصول منه، هي ما تسمى بشفرة القيادة؛ لأنها خلاصة قدر كبير من البحوث حول ما الذي يجعل القادة فاعلين. ومع ذلك، ومن أجل أن تكون نافعة، لا ينبغي فقط تحديد القواعد، بل استخدامها وتوظيفها في أعمالنا.

وفي ضوء هذه القواعد أو الشفرة، يقدم المؤلفون في هذا الفصل استكشافا لأفكار حول كيفية استخدام جميع عناصر الشفرة معا لبناء قيادة أفضل ومن أجل أن تكون قائدا أفضل. كذلك يشرحون ما هي الأشياء الأخرى المطلوب توافرها، بالإضافة إلى شفرة القيادة لتعظيم جودة القيادة. ومن أجل ضمان قادة وقيادة أفضل، يمكن الاسترشاد في هذا الشأن بعدة معايير قيادية عملية، وهي: وضع نظرية واضحة للقيادة، وتقييم القيادة، والاستثمار في القيادة، ومتابعة ضبط المسارات التنظيمية ■

تكوين فرق العمل؛ لأن معظم الأعمال التنفيذية في كبرى المنظمات تؤديها هذه الفرق؛ إذ أن متطلبات العمل والمنظمة هي ببساطة شديدة التعقيد بصورة لا يمكن لموظف بمفرده إنجازها في ظل الاحتياجات الكثيرة للمنظمة، ولأنك أن التميز في التنفيذ يعتمد على تميز فرق العمل.

### المواهب والجيل القادم

وفي الفصلين الرابع والخامس يركز المؤلفون حديثهم عن قاعدتين مهمتين وهما: إشراك المواهب الجديدة، وبناء الجيل القادم. وأنه لكي تشرك مثل هذه المواهب الجديدة يجب أن تكون مديرا للموهبة من خلال مجموعة من التوصيات العملية التي يؤكد عليها الفصل الرابع، باستخدام صيغة المخاطب، وهي: تواصل، تواصل، تواصل، وارسم اتجاهها واضحا وجد ترابطا بين الموظف والمنظمة، وادعم الآخرين وتأكد من أن الموظفين لديهم الكفاءات اللازمة، وزود الموظفين بالموارد لتلبية متطلبات العمل، وجد بيئة عمل إيجابية ومارس الانضباط الروحي في العمل، واستمتع بالعمل.

إن إدارة المواهب تحتم على الآخرين أن يحتضنهم ويطورونهم؛ لأن القيادة لا تتحقق أبدا بمعزل عن التابعين، فالقادة إنما يقودون عبر إشراك الآخرين في تحديد الإستراتيجيات وتنفيذ الأهداف. ولا ينكر أحد أهمية المواهب في عصر الانترنت واقتصاديات المعرفة الذي نعيشه حاليا؛ فالموهبة الجيدة تعد مصدرا للأفكار.

ويقرر المؤلفون في الفصل الرابع أنه لكي يتمكن القائد الإداري من بناء الجيل القادم، لابد أن يكون مطورا لرأس المال البشري، وهو الأمر الذي يتحقق من خلال توافر خمسة أشياء هي: وضع خريطة للقوى العاملة، والعمل على أن تكون المنظمة فريدة، ومساعدة العاملين على إدارة مساراتهم الوظيفية، والبحث عن الجيل المقبل والعمل على تطوير مواهبه، وتشجيع بناء شبكات وعلاقات. وتبدو العلاقة الوثيقة بين المواهب وبناء الجيل القادم في ضرورة أن يستثمر مطورو رأس المال البشري في المواهب التي يمتلكها الأجيال القادمة؛ فالموهبة الآن تعتبر شيئا مهما، إلا أن موهبة الغد تعد أكثر أهمية؛ فالقادة الذين يستثمرون في مواهب الغد يبنون المستقبل ويضمنون الاستدامة ويتركون إرثا، وينبغي تعزيز رأس المال البشري كما هو الحال تماما بالنسبة للجانب المالي والمعلومات والعلاقات وغير ذلك.



## تنمية الموارد البشرية ومركزية التدريب

تواجه المنظمات الحكومية سواء الوزارات أو المؤسسات العامة العديد من التحديات في توفير الأيدي العاملة، التي تؤدي مسؤولياتها والتزاماتها بكفاءة وفاعلية. ولواجهة هذه التحديات لابد من توفير كوادر بشرية مدربة مسلحة بالمعرفة والقدرات والمهارات اللازمة؛ لمواجهة عجلة التقدم والتغير المستمر والسريع في مجتمعات العصر الحالي . وتختلف حكومات العالم في أساليب التدريب التي تعتمدها من حيث: توفير أجهزة تدريب مركزية لموظفيها، أو إتباع اللامركزية في التدريب، ففي المملكة العربية السعودية تعتمد المنظمات الحكومية على المركزية في التدريب، حيث نص نظام الخدمة المدنية على أنه لا يجوز قيام أي جهة حكومية بتنظيم دورات لمُسوبيها إذا كانت هذه الدورات متوفرة في أجهزة التدريب المركزية في الداخل (معهد الإدارة العامة ، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني)، أو كان بإمكان هذه الأجهزة الداخلية إقامة مثل هذه الدورات وتنفيذها منفردة، أو بالتعاون مع الجهة المعنية (المادة ٧/٣٤ من لائحة التدريب).

وبالرغم من المزايا التي تحققها المركزية في التدريب خاصة فيما يتعلق بجودة البرامج التدريبية المقدمة، إلا أن لها العديد من السلبيات، منها مثلاً عدم قدرة الأجهزة المركزية على استيعاب جميع موظفي الدولة للالتحاق بالبرامج التدريبية التي يحتاجونها. فليس من غير المعتاد أن نرى في برامجنا التدريبية في معهد الإدارة العامة متدرباً أمضى ثلاثين عاماً في وظيفته ولم يتمكن من الالتحاق سوى بدورة تدريبية واحدة في أحد مراكز التدريب المركزية. فهل يعقل أن يظل الموظف طوال حياته المهنية دون أن تتاح له فرصة الحصول على التدريب الذي يحتاجه وهو حق من حقوقه ومتطلب من متطلبات الجهة التي يعمل بها؟.

أين يقع الخلل إذن؟ هل هو في نظام الخدمة المدنية الذي قيد الجهات الحكومية بتدريب موظفيها في أجهزة التدريب المركزية فقط؟ أم في المنظمات نفسها التي أهملت دورها في التدريب الداخلي لموظفيها سواء الرسمي أو غير الرسمي واعتمدت على أجهزة التدريب المركزية لتأدية هذا الدور؟ أم في الموظفين أنفسهم الذين لم يبادروا إلى البحث عن وسائل تدريب بديلة واكتفوا على منظماتهم لتزويدهم بالمعلومات والمهارات التي يحتاجونها لأداء مهامهم الوظيفية؟.

لا أحد ينكر الجهد الذي تبذله أجهزة التدريب المركزية في المملكة العربية السعودية وسعيها الحثيث لتلبية احتياجات موظفي الدولة من البرامج التدريبية المختلفة، وبالرغم من هذه الجهود ومن جودة البرامج التدريبية المتنوعة التي تقدمها مراكز التدريب المركزية، إلا أنها لا تكفي من حيث: عدد المراكز التدريبية، وموقعها الجغرافي، وعدد أعضاء هيئة التدريب المتوفرين لها، ومساحة المباني نفسها، وعدد قاعاتها التدريبية لتلبية الاحتياجات التدريبية المتزايدة للوزارات والمؤسسات والهيئات العامة وغيرها من الجهات الحكومية المختلفة.

ولكي نحقق «التنمية الإدارية الأفضل» والمتصفة بالكفاءة والفاعلية في منظماتنا الحكومية، ومن أجل أن نشبع احتياج الموظفين للتدريب المستهدف، و «رفع كفاية موظفي الدولة وإعدادهم علمياً وعملياً لتحمل مسؤولياتهم وممارسة صلاحياتهم على نحو يكفل النهوض بمستوى الإدارة ويدعم قواعد التنمية الإدارية»، فلا بد من انتاج أسلوب جديد يحقق الغرض الذي أنشئت من أجله أجهزة التدريب المركزية. ولعل الحل يكون بإتباع أسلوب اللامركزية في التدريب لأتاحه فرصة أكبر للموظفين الحكوميين للالتحاق بعدد أوفر من البرامج التدريبية، التي تساعد على صقل مهاراتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات والقدرات التي يحتاجونها؛ للارتقاء بمستوى أدائهم وبالتالي الارتقاء بمستوى أداء أجهزتنا الحكومية. مثل هذا التحول يتطلب تفاهماً وحواراً بين أجهزة التدريب المركزية القائمة، وبين الأجهزة الحكومية التي هي بحاجة للتدريب اللامركزي، والخروج بخطة مقترحة يتم تبنيها ووضعها موضع التنفيذ ■

لا بد من

انتاج

أسلوب

جديد

يحقق

الغرض الذي

أنشئت من

أجله أجهزة

التدريب

المركزية

36

العدد ١١٥ - ربيع الأول - ١٤٣٥هـ

## رأس الفساد الإداري

يرتكز الفساد الإداري على مثلث أضلاعه: إدارة ضعيفة الرقابة، وموظف منعدم الضمير، وأفعال مشوبة باستغلال الوظيفة والتكسب منها بغير مقتضى الشرع والنظام. وتأتي الرشوة في مقدمة هذه الأفعال؛ باعتبارها أكثر الجرائم خطورة على الفرد والمجتمع، إذ تمثل الرشوة وبحق رأس الفساد الإداري ومعول هدم العديد من الإدارات والهيئات الحكومية، مما ينعكس سلباً على الدولة في نهاية المطاف، والسبب في ذلك أن الموظف العام أداة الدولة وساعدها الرئيس في تحقيق أهدافها ويرى المتعاملين معه الدولة جسداً يتحرك. فإن أحسن وأدى ما عليه بحب وإخلاص تعدى شكره وثنائه إلى الدولة ووصفت بأنها دولة عدل وصلاح، وإن لم يؤد ما عليه أو أساء في معاملة الجمهور أو اتجر في وظيفته وتكسب منها على نحو يخالف النظام، وصفت الدولة بالظلم والفساد.

والرشوة فعل ممقوت جرّمته الآيات القرآنية والأحاديث النبوية، حيث قال المولى عز وجل: «يا أيها الذين آمنوا لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل»، فقد نهى ربنا في هذه الآية الكريمة عن كافة المكاسب غير الشرعية ومنها الرشوة بطبيعة الحال، كما ورد عن نبينا الكريم قوله لعامل الزكاة: «هلا جلس في بيت أبيه أو بيت أمه فينظر هل يهدى له أم لا والذي نفسي بيده لا يأخذ أحد منه شيئاً إلا جاء به يوم القيامة يحمله على رقبتة...».

وقد بدأ المنظم السعودي في تجريم الرشوة بموجب نظام الموظفين والأمورين الصادر عام ١٣٥٠هـ بعقوبة بسيطة لا تتجاوز سنة، ثم تم تشديدها إلى ثلاث سنوات في نظام الموظفين الصادر عام ١٣٦٤هـ، وارتبط كلا النظامين بموظفي الخدمة المدنية، وذلك إلى أن صدر أول نظام حقيقي لمكافحة الرشوة واستغلال النفوذ، وكان ذلك بموجب المرسوم الملكي رقم ٤٣ الصادر بتاريخ ٢٩ ذي القعدة ١٣٧٧هـ، والذي جاءت نصوصه محدودة وكلماته مختصرة ومعدودة. شملت أربعة مواد فقط، عجز فيها عن الإحاطة بكل حالات الرشوة من جانب، ولم يضع تعريفاً محدداً لماهية هذه الجريمة من جانب آخر.

ونظراً لخطورة هذه الجريمة وتأثيرها السلبي على المجتمع، فقد نهجت القيادات الحكيمة في المملكة إلى إنشاء جهة ضبطية في مكافحة جريمة الرشوة وتعقب مقترفيها، حيث صدر الأمر السامي رقم ٨/٢١١١ بتاريخ ١٤٠٠/١٢/١هـ بإنشاء المباحث الإدارية، لتكون شعبة متخصصة من المباحث العامة وتتمتع بقدر من الحرية والاستقلال، وتختص بصفة أصلية برصد ومتابعة ومعرفة أصحاب النفوس والذمم الخرية، الذين يتاجرون في وظائفهم ويتكسبون منها بغير ما أحل لهم عن طريق الرشوة، ثم القبض عليهم وتقديمهم للجهات القضائية المختصة تهديداً لتوقيع العقوبات المناسبة عليهم.

واستمراراً لهذا النهج الحكيم، فقد خطى المنظم السعودي خطوة مهمة على طريق مكافحة الرشوة، من خلال النظام الحالي الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم ٣٦ بتاريخ ٢٩/١٢/١٤١٢هـ، والذي تم نشره بالجريدة الرسمية (أم القرى) في العدد ٣٤١٤ بتاريخ ١٤١٣/٢/٢هـ، والذي عبّر به حقيقة من الضعف إلى القوة، ومن اللين إلى الشدة، ومن الضيق إلى الاتساع، متبصراً بما آل إليه الحال، ومسترشداً بالأنظمة المقارنة في هذا المجال.

فقد توسع المنظم في هذا النظام إلى درجة كبيرة في بيان حالات الرشوة وملحقاتها، وكذلك ما يُدفع للموظف أو ما يتحصل عليه من وعد أو عطية، وقد جاء غير معرفة لتشمل كل فائدة أو مزية يمكن أن تعود على الموظف من فعله، سواء أكانت مادية أم غير مادية، مشروعة أم غير مشروعة، كما مد التجريم لفئات وطوائف عديدة من الأفراد، قد لا يصدق عليهم صفة الموظف العام بالمعنى المتعارف عليه في فقه القانون الإداري.

والواقع إن هدف المنظم بلا شك هو محاصرة تلك الجريمة البشعة، ومحاولة القضاء عليها بكل صورها وأشكالها، من خلال بيان صورها وتشديد العقاب على مقترفيها مبدئاً بسيف المعز وعقابه، أما ذهب المعز وعطائه، فكان في الإعفاء من العقاب إذا تم الإخبار عنها قبل وقوعها، أو مكافأة من أرشد إلى معلومات تثبت ارتكابها ■



د. أيمن محمد فتحي \*

### هدف المنظم

### بلا شك هو

### محاصرة

### تلك الجريمة

### البشعة،

### ومحاولة القضاء

### عليها بكل

### صورها وأشكالها،

### من خلال بيان

### صورها وتشديد

### العقاب على

### مقترفيها

انعكس على تدني الإنتاجية والإحباط وهجرة الكفاءات

## التحفيز في القطاع الحكومي.. هل يعاني الإهمال واللامبالاة؟

يعد التحفيز موضوعاً محورياً في عالم الإدارة والعمل، حيث يمس صميم العنصر البشري، ذلك العنصر الذي يمثل الهدف والوسيلة لإنجاز أي عمل في أي منظمة. ورغم أهمية هذا الموضوع إلا أنه لم يجد اهتماماً كافياً من قبل القيادات الإدارية، لأن التقليدية منها تعتمد على أسلوب الإدارة البيروقراطية التي تركز بأولوية على عملية اتخاذ القرار، ووضع السياسات الإدارية؛ لتحقيق أهداف المؤسسة باعتبارها جوهر العملية الإدارية، وتمحور اهتمام تلك القيادات حول مراحل تهيئة القرار، وصنعه وتلقي مخرجاته. وابتعدت عن المحاور الأخرى باعتبارها غير مؤثرة في عملية اتخاذ القرار. حيث يقابل موضوع التحفيز بالإهمال واللامبالاة، ويتم التعامل مع الحوافز في العمل الوظيفي بطريقة الاستجابة اللحظية لمواقف معينة في حينها فقط. لذلك اتصف واقع القطاع الحكومي بتدني الإنتاجية والإحباط في العمل الوظيفي أو هجرة الكفاءات نحو منظمات أخرى.

تحقيق / إلهام الناصر





### ● ● أ. عبد اللطيف الغيث:

آلية التحفيز الموجودة في القطاع  
الخاص تعتمد على الترقيات  
والدورات أما القطاع الحكومي فله  
أشكال لممارسة التحفيز

وسياسة الباب المفتوح التي تشجع وتسهل من اتصال النظراء ببعضهم، إلى جانب اتصال الموظفين برؤسائهم، وتفويض المسئولية والإنصات والتعلم وتبني السياسات التدريبية والتعبير عن الرأي مع العدل. لذا من المهم تطوير نظام التحفيز ليعمل الموظف بفعالية أكثر.

### الجوائز والآلية

وفي هذا الجانب تشير أ. هدى بنت خالد الحزيم مديرة إدارة التدريب، إلى هذا الموضوع، موضحة أن جوائز التميز تعتبر من أهم وسائل التحفيز للموظفات، وقد قسمت لفئات منها: مدير المدرسة، وفئة المشرف، وفئة المعلم. وهي من مهام القائد الملهم، كما أن هناك جوائز تحفيزية يربطها الرئيس بإنجازات الموظف: كالترشيح للبرامج القيادية وتسهيل إجراءات الإيفاد والابتعاث، وحضور البرامج القيادية والمشاركة في الندوات والمؤتمرات الدولية والمحلية. واعتبرت أن هذا النوع من التحفيز يرفع من مستوى العناية بسجل انجاز الموظف ويعتني بالنمو المهني الذاتي، ورغم أنه قد يشغل البعض بعملية التوثيق، إلا أنه يحفظ حق التميز بين المنجز وغير المنجز ويعود على المنظمة.

تلك الألعاب، وبالتالي توجه مسئولو الإصلاح بالمؤسسة للقيام بهذا العمل فوراً. ربما كان تصرف هذا المدير هو تصرف تلقائي نابع من شخصيته التي تحترم العاملين واحتياجاتهم ويسعد بخلق بيئة عمل جيدة. ولكن انظر إلى ما فعله، هل هو يحفز العاملين؟ لا بل يحفز العاملين وأبنائهم وزوجاتهم وأمهاتهم. فعندما يذهب الطفل ويخبر والدته وجدته بذلك فإنهم هم الذين يدفعون الأب (العامل) كي يبذل كل شيء في عمله؛ لأن رئيس المؤسسة يهتم بلعبة ابنه.

### تطوير التحفيز

وقد أظهرت الدراسات أن الموظفين الذين لديهم حافز ودافع على العمل والإنتاج، تكون لديهم قابلية العمل بجهد أكثر من غيرهم. ولقد ذكر فريق "بيت. كوم" بعض النصائح المهمة لتحفيز الموظفين، منها: أن يكون التحفيز في مرحلة مبكرة منذ مقابلة الموظف للوظيفة الشاغرة في المنظمة،

### ● ● أ. فهد الإبراهيمي:

المحفز الأكبر الذي يتطلع عليه  
الغالبية العظمى من الموظفين هو  
زيادة في الراتب والدرجة الوظيفية

### التحفيز بألعاب أطفال

ومن القصص العربية في التحفيز القصة المشهورة، أن رئيساً لمؤسسة عربية كبيرة بها آلاف العاملين، كان عندما يمر ماشياً في المدينة السكنية التابعة لتلك المؤسسة يلتفت حوله أبناء العاملين يُلقون عليه التحية، وكان في تلك المدينة السكنية حدائق بها ألعاب للأطفال. وفي يوم من الأيام أخبره الأطفال أن ألعابهم في حدائق تلك المساكن لا تعمل. فما كان من هذا المدير إلا أن أصدر أوامره بإصلاح



## ●● د. ناصر العامري:

التحفيز داخلي وهو الأهم ويدوم  
لوقت أطول، والخارجي من العمل  
أو الأهل أو الأقارب

وأشار إلى أن المحفز الأكبر الذي يتطلع إليه  
الغالبية العظمى من الموظفين هو زيادة في  
الراتب والدرجة، وأعتقد أن ذلك يرجع إلى  
نقص ثقافة الموظفين عن التحفيز- حسب  
تعبيره-.

ويؤيده في هذا التوجه أ.عبد اللطيف بن  
سعود الغيث رئيس فريق في صندوق التنمية  
الصناعية، بقوله: أن آلية التحفيز الموجودة  
في منظماتهم تعتمد على الترقيات، والدورات،  
والعلاوات والانتدابات، أما القطاع الحكومي  
فله أشكال متنوعة لممارسة التحفيز إما مادية  
أو معنوية.

ويصنف أ.عبد العزيز الربيع معالج قضايا  
بالأمن العام بالرياض التحفيز إلى نوعين:  
المادي ويشمل الأجور والمكافآت التشجيعية،  
والمنح والتعويضات المتنوعة لقاء الجهود التي  
يبدونها خلال أدائهم لأعمالهم، والمعنوي  
ويشمل ما تقدمه المنظمة من أشكال التقدير  
والتكريم المختلفة مثل: المشاركة في اتخاذ  
القرارات والخدمات الترفيهية، والنشاطات  
الاجتماعية، والترقيات الوظيفية، والتدريب

## ●● أ.هدى الحزيم:

جوائز التميز تعتبر من أهم  
وسائل التحفيز للموظفات

المهني، والهدايا، وأشكال التكريم المتعددة التي  
تميزهم عن غيرهم.

## الخارجي والداخلي

ويرى أ.عبد الله بن حمد الحسين رائد  
نشاط طلابي بمحافظة بقيق بوزارة التربية  
والتعليم، ومحاضر بالجامعة العربية  
المفتوحة بالمنطقة الشرقية، أن هناك تحولا  
كبيرا في آلية التحفيز بمنظمتهم، حيث توجد  
برامج ومشاريع جديدة تطويرية للمعلمين  
والموظفين، وتضع خطة إستراتيجية للوزارة  
لتحويل العمل إلى نظام مؤسسي، وحسن  
اختيار القيادات التربوية والاستفادة من  
التجارب العالمية الناجحة واختيار الشركاء

وحول آلية التحفيز في القطاع الحكومي،  
يقول أ.فهد سالم الإبراهيمي مدير الموارد  
البشرية في المعهد التقني السعودي لخدمات  
البتترول بالمنطقة الشرقية: "آلية التحفيز  
المتبعة لا تركز إلى نظام موحد في جميع  
إدارات الشركة، فلكل مدير طريقه الخاصة  
بذلك، أما إدارته فتعتمد أولا على التدريب  
بجميع أشكاله، بالرغم من أن كثيرا من  
الموظفين لا يرونه محفزاً، بل هو مجرد  
تخفيف من أعباء العمل، وثانيا على التميز  
في الأداء رغم أنه غير مبني على نظام راسخ  
بل محسوبيات في كثير من الأحيان، حسب  
وجهة نظر الكثير من الموظفين والموظفات".



## ● أ. عبد الله الحسين:

هناك تحول كبير في آلية التحفيز حيث توجد برامج ومشاريع جديدة تطويرية للعاملين



العمل على تفعيل نظام الارتقاء الوظيفي دون تمييز.

### التعزيز وعناصر التحفيز

وتركز وجهة نظر أ. عبد الله الحسين على أن آلية التحفيز الموجودة حالياً في حالة جيدة، ولكن تحتاج إلى تطوير وتخصيص، بمعالجة جوانب القصور وتعزيز جوانب القوة، وإضافة حوافز تشجيعية ملموسة مثل: التغيير في العلاوة السنوية مع عدم مساواتها للموظف المتميز والعادي، وإعطاء المتميزين حوافز أخرى مثل: إلحاقهم بدورات، وفتح باب البحث العلمي لاستكمال الدراسات العليا مع تسهيل مهمتهم ومتابعتهم من أجل التشجيع لتقديم التميز والنوعية والجودة بكفاءة عالية.

وحول عناصر التحفيز يحدثنا أ. عبد الله الحسين قائلاً: هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز، تعد بمثابة متغيرات تحدد قيمة دالة التحفيز وهي: القدرة أي اختيار الموظف القادر على عمل معين وإمكانية تحسين أدائه عن طريق التحفيز، والجهد وهي الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف ما، والرغبة وهي أساس التحفيز، وتعتبر انطلاقة نحو تحقيق الهدف المنشود، لأنه إذا لم تكن هناك الرغبة الحقيقية، فإن الفرصة الوصول لتحقيق النجاح في أداء العمل تقل حتى لو تم أدائه فعلاً.

ويشدد أ. عبد العزيز الربيع على أهمية العنصر المادي لتحفيز جميع شرائح العاملين، وهو الأمر الذي أكد عليه أ. فهد الإبراهيم أيضاً، فمن الأهمية وجود الحوافز المادية والمعنوية للموظف، كشهادات الشكر والتقدير، والزيادات السنوية المجزية والمكافآت السنوية ونظام للإسكان، وإتاحة القروض الشخصية لهم، وغيره كما في بعض الشركات الأخرى ■

داخل الوزارة، وعدم تطبيق أثر آلية التحفيز والتعزيز لها.

ومن جانبه يصف أ. فهد الإبراهيم نظام التحفيز الراهن في الشركة بأنه جيد، ولكن بحاجة إلى ثقافة واسعة؛ لربط جميع عناصر التحفيز بأداء العمل والحياة المعيشية. ويستطرد أ. عبد اللطيف الغيث أن هناك مجالا كبيرا لتطوير نظام التحفيز الراهن في منظمته، ولكن هناك أسباب تؤخر ذلك أو تعطله؛ إما لعدم مواكبة التطورات والمفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، أو لعدم صلاحيات المدراء في إيجاد آليات تحفيز خاصة، أو مبتكرة، أو مختلفة، أو بسبب البيروقراطية.

ويؤيد ذلك أ. عبد العزيز الربيع، مؤكداً على أن آليات التحفيز عادية ولا يوجد فيها سبل تطوير، وتعطى لأشخاص غير جديرين، أو على حسب ميول المدير، مما تؤدي إلى عداوة بين العاملين في المنظمة.

وأضاف: على جميع العاملين العمل في مجالهم والالتحاق بدورات جديدة غير تقليدية، مع إدخال التقنية في جميع الأعمال بالمنظمة، وعدم التقصير بأي شكل من أشكال الدعم.

ويبدي أ. فهد الإبراهيم وجهة نظر أخرى، فيقول: هناك عدة طرق لتطوير

التحفيز، منها: فصل نظام المكافآت والزيادة السنوية عن التقييم، وتدوير المسئوليات وعدم استبقاء الموظف على حاله، بمعنى

الدوليين للإسهام في تجويد التعليم، وتحقيق المراتب العليا في المنافسات والمسابقات العالمية.

أما د. ناصر بن فالح العامري مستشار تدريب، فله رأي آخر، حيث قسم التحفيز إلى قسمين: تحفيز داخلي وهو الأهم ويدوم لوقت أطول ويكون من داخل الإنسان، وله محركات كثيرة مثل الطموح وحب النجاح، بينما التحفيز الخارجي إما من العمل أو الأهل أو الأقارب، ويختلف إما معنوياً بعبارات التشجيع أو مادياً من العمل مثل المكافأة أو العلاوة أو الترقية. وأشار إلى نتائج دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي أفادت أن ٧٠٪ من الموظفين يفضلون الحوافز المعنوية على المادية.

### الثقافة والأسباب

ومن جانبه يذكر أ. عبد الله الحسين أن جدوى التحفيز تعد مطلباً أساسياً ورئيساً في الارتقاء بالعملية التعليمية، وما يحدث الآن في تطبيق نظام آلية التحفيز بمنظمتها يعد مقبولا بدرجة جيدة، وبدأت بوادر وملاح هذه الآلية في نقاط معينة من

حيث تطبيق عدد من البرامج والأنشطة.

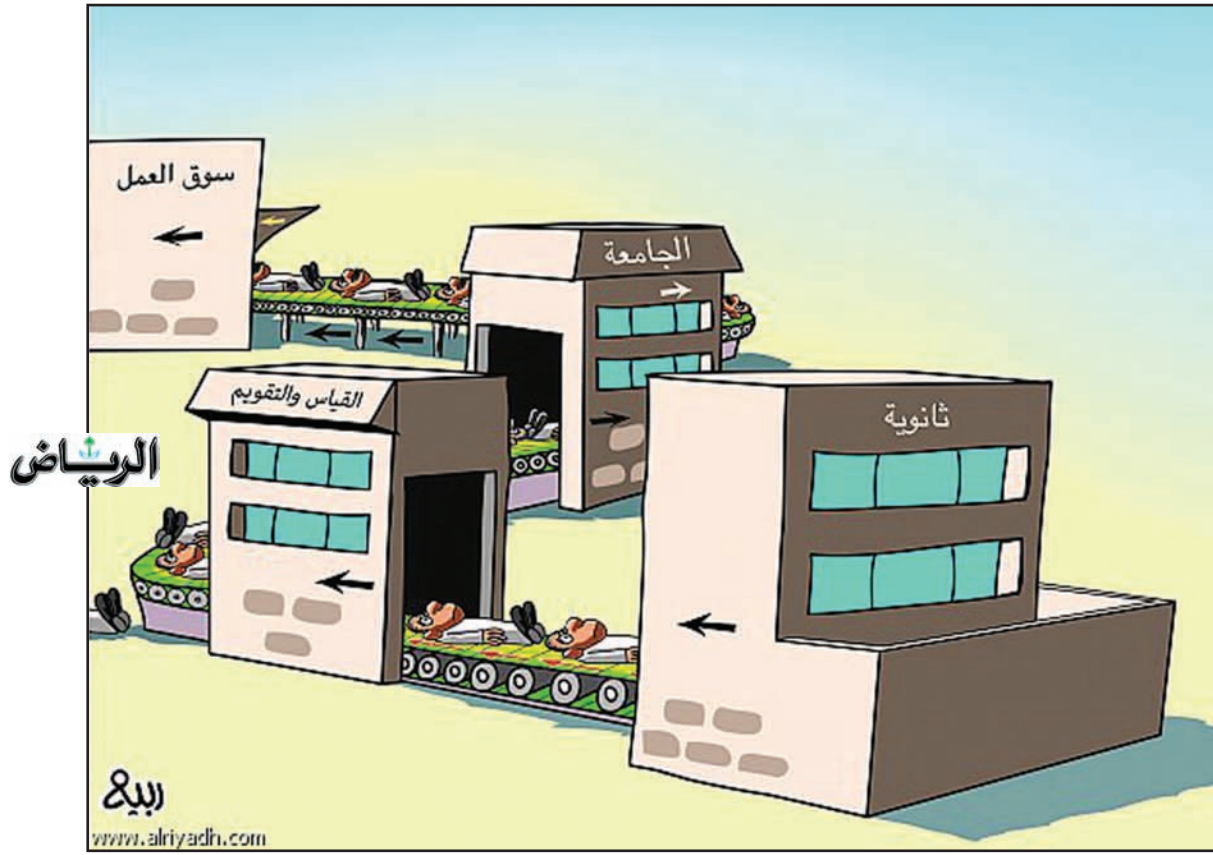
وأضاف: أن هناك بعض آليات التحفيز لم تطبق حتى الوقت الحاضر؛ وذلك لعدة أسباب منها: عدم وجود آلية عمل واضحة المعالم والأهداف، وإعطاء

هذه المهام لغير متخصصين، وعدم وجود دراسات بسبب الصعوبات التي تواجه المعلمين داخل الميدان التربوي، وقلة الكفاءات التربوية

## ● أ. عبد العزيز الربيع:

من أشكال التقدير والتكريم المختلفة؛ المشاركة في اتخاذ القرارات والخدمات الترفيحية، والتدريب المهني





## مهارات العمل ٢٠٢٠م

فرضت تطورات الأنظمة الجديدة، خاصة، التكنولوجية والعولمة، عوامل ومتغيرات جديدة لتحقيق إدارة التميز . وإدارة التميز هي جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة. فالسمة الدائمة للعصر الحالي هي التغيير في كل شئ وعلى كل مستوى وطول الوقت، والثابت الوحيد هو التغيير لأننا نعيش في عصر المنظمات الذكية، والعاملين ذوي القدرة على الابتكار والإبداع.

ويؤكد الكاتب جيفري فيفر Jeffrey Pfeffer على أن نجاح المؤسسات يعتمد على طاقتها البشرية (الأفراد)، ويصفها بأنها مصدرا للميزة الاستراتيجية التنافسية، لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري والعناية به. إن عام ٢٠٢٠ م ليس ببعيد، ومع ذلك فإن طريقتنا في العمل والتنظيم ستتغير جذريا، وبالتدريج فإدارة الأفراد ذوي المواهب التي تتمتع بقدرات ومهارات وصفات كثيرة ستكون أحد ما يميز تلك الحقبة. وهذا ما نراه اليوم في التغيرات غير العادية، سواء في الاقتصاد المعرفي، أو الاجتماعي، أو التقني. وهذه التغيرات تتطلب تغييرا في نوعية وظائف ومهارات الموارد البشرية الموهوبة التي يتطلبها سوق العمل والمؤسسات. وقد أجريت الكثير من البحوث في هذا الشأن وكان أبرزها تقرير معهد البحوث بجامعة «فونيكس» للدراسات عن المهارات المستقبلية المطلوبة ( القدرات والكفاءات ) في الأعمال المختلفة في عام ٢٠٢٠م، فقد ذكر التقرير أن هناك عدداً من المحركات الرئيسة للتغيير، والتي ستعيد تشكيل العمل والتعريف بالمهارات الأساسية التي سيحتاجها الأفراد في السنوات العشر القادمة، منها:

• البقاء الممتد: سيكون هناك زيادة عالمية في نطاق الحياة، وتغير في أعمار العمل، وطبيعة المهن، وكيفية تعلم المهارات. ويتوقع التقرير مع تزايد اهتمامات الفرد بالصحة والأعمال الرياضية سيزيد عدد الأمريكيان الذين يعملون وأعمارهم في الستينات، وهو ما سيكون بنسبة ٧٠٪ في عام ٢٠٢٥م، مما يؤدي إلى تغير في طبيعة المهن والتعلم، حيث يتوقع أن يعمل الفرد إلى عمر أطول من ٦٥ سنة، وهذا التغيير المهني يجعل الأفراد بحاجة للعمل في وظيفتين للحصول على راتب تقاعدي مناسب، لذا على المنظمات إيجاد التنوع والمرونة في الوظائف.

• أتمتة مكان العمل: ستخترق الأجهزة والأنظمة الذكية حياتنا وعملا بأرقام خيالية وتحل محل الأفراد، لذا عليهم إعادة طريقة تفكيرهم في الأعمال التي يقومون بها، ويبعدون عن الأعمال الروتينية المتكررة.

• التطور السريع والضخم في عالم الحوسبة وأجهزة الاستشعار مع قوة المعالجة المعلوماتية للبيانات، مما سيجعل العالم من حولنا يبدو كنظام قابل لبرمجة البيانات: لتحقيق أهدافنا ورؤيتنا.

• منظمات ذات بنية فوقية، تتبنى تكنولوجيا اجتماعية وتدفع لأشكال جديدة من الإنتاج والقيم، وذلك باستخدام منصات مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة.

• الترابط العالمي، والذي سيؤدي إلى زيادة التفاعل والتنوع والتعددية والتأقلم في مركز العملية التنظيمية. ولقد ذكر الرئيس التنفيذي لشركة «بهارتيا يرتل» المحدودة بالهند السيد «اخيل جوبتا»: (إن العقد المقبل سيكون حقبة استثنائية للأعمال التجارية والمجتمع، وهي الفترة التي ستعمل الشركات والحكومات معا لإنتاج بيئة قادرة على دعم وخلق الثروة والتماسك الاجتماعي في جميع أنحاء العالم). لذا هناك العديد من القدرات والمهارات والكفاءات التي يجب على الأفراد التحلي بها؛ حتى يواكبوا التغيرات الحاصلة ومن أهم هذه المهارات: قدرة الأفراد على تسويق أنفسهم Branding ، ومدى قدرتهم على التأثير على مواقع التواصل الاجتماعي بما يسمى Klouting وقد أشار التقرير السابق إلى بعض المهارات والقدرات التي على أفراد عام ٢٠٢٠م التحلي بها، والتي ستجعلهم قادرين على العمل في تلك الحقبة، ومنها: التفكير المتأقلم والمتجدد للخروج بحلول ابتكاريه، والقدرة على العمل في ثقافات مختلفة، والتفاعل البيئي والذكاء الاجتماعي، ومهارات التفكير الحاسوبي لترجمة وفهم البيانات المجردة، ومحو أمية الوسائط، وقدرتهم على تطوير وتقييم المحتوى الخاص بهم،.... وغيرها.

وختاماً، لا بد من الارتقاء بعملية التعليم والتعلم، التي تشكل عنصراً مهماً في التصدي لتحديات التغيرات السريعة، مع إعداد وتأهيل وتزويد الأبناء بعلوم ومعارف ومهارات جديدة؛ لضمان تأمين حاضرتهم ومستقبلهم تجاه التغير المستمر في سوق العمل والتخطيط مبكراً لمستقبل وظيفي أفضل لعام ٢٠٢٠م ■



لا بد من الارتقاء

بعملية التعليم

والتعلم، التي

تشكل عنصراً

مهما في التصدي

لتحديات

التغيرات

السريعة، مع

إعداد وتأهيل

وتزويد الأبناء

بعلوم ومعارف

ومهارات جديدة



أ. الهام الناصر \*

د. محمد غروي يبحث العوامل المؤثرة عليها:

# عمليات التبادل المعرفي والمعلوماتي والتقني في شبكات المعرفة الحكومية الدولية

يستعرضها / د. أحمد زكريا أحمد



44

أضحت شبكات المعرفة الدولية سمة أساسية من سمات النظام العالمي في القرن الحادي والعشرين؛ نظير ما تُشكله من نهج جديد لمعالجة القضايا العالمية الحيوية والملحة، كما أنها توفر فرصا لاكتساب المعارف وبناء القدرات في العديد من المجالات والميادين للحكومات والمنظمات المشاركة فيها. ولذلك فقد ازداد إدراك الحكومات والمنظمات في العديد من أنحاء العالم لأهمية ما يُعرف بشبكات المعرفة الدولية، والتي تسمح للمسؤولين والمنظمات الحكومية بتبادل الخبرات والمعلومات وتنسيق الأنشطة لمعالجة جملة من القضايا العالمية.



## ●● أداء شبكات المعرفة الدولية مرتبط بتوفير الموارد والخبرات والبيانات والتقنيات والمرافق والعلاقات

السياسية، ليست واضحة، وهو الأمر الذي دعا الباحث إلى إتباع هذا الأسلوب لتحقيق أهداف الدراسة.

### البيانات والمجاور والتبويب

وقد تم جمع البيانات النوعية اللازمة لهذه الدراسة من خلال المقابلات التي تم إجرائها مع كافة الأشخاص المعنيين بالتعاون من الجانب السعودي، والبالغ عددهم تسعة أشخاص من كافة المستويات، سواء القيادية أو الفنية أو التقنية. كما تم إجراء مقابلة مع الشخص المكلف بإدارة التعاون من الجانب الأمريكي وأخذ إجابات اثنين من المختصين بالجانب الأمريكي. وقد تم إعداد البروتوكول الخاص بالمقابلات بالاعتماد على النموذج الديناميكي لشبكات المعرفة الدولية والذي تم إعداده خلال دراسة سابقة. كما قام الباحث بتحليل العديد من المصادر الثانوية، بما في ذلك العقود والاتفاقيات والوثائق

الحكومية، والمواقع الرسمية للمنظمات المشاركة، والمواد التدريبية التي استخدمت لتدريب المشاركين على النظام، والأدلة والكتيبات الخاصة بالنظام، والمقالات الإخبارية التي تم نشرها خلال العمل

التبادل المعرفي والمعلوماتي والتقني بين المشاركين في هذه الشبكات. وقد نتج عن ندرة مثل هذا النوع من الدراسات فجوة في الأدبيات ذات الصلة ونقص في المعرفة المتاحة لأولئك الممارسين سواء منظمات أو أفراد، والذين هم أكثر عرضة للانخراط في هذه الشبكات. وهو الأمر الذي دفعه لاختياره موضوعاً لبحثه، الذي تقدم به كأطروحة علمية للحصول على درجة الدكتوراه. وذلك بالتطبيق على دراسة التعاون بين وزارة الصحة السعودية ومركز مراقبة الأمراض بالولايات المتحدة الأمريكية، خلال حج عام ٢٠٠٩م؛ للتصدي لخطر وباء تفشي إنفلونزا الخنازير خلال هذا العام... فتعالوا معا أعزائنا القراء نستعرض أهم ما احتوته هذه الرسالة الجادة...

اعتمد الباحث في تناوله ذلك الموضوع على أسلوب نوعي وهو دراسة الحالات، باعتباره أنه الأنسب؛ إذ أن قوة هذا النوع من الدراسات تكمن في قدرتها على التوفيق بين التعقيدات المنبثقة من السياق المحيط بالحالة، التي يتم تناولها، وقدرتها إلى إعطاء تفصيل يساعد على فهم كافة الجوانب المؤثرة.

فالدراسة هدفت إلى

استكشاف ظاهرة

معاصرة ومعقدة،

حيث الحدود بين

الظاهرة والعوامل

المحيطة بها،

سواء التنظيمية

أو الاجتماعية

أو الثقافية أو

## ●● أهمية التزام الأفراد والمنظمات المشاركة بتحقيق أهداف الشبكة، مع إشراك أشخاص قادرين على التحدث بلغات مختلفة وثقافات متعددة



وقد تنبه د. محمد غروي لأهمية هذا الموضوع، فقد لاحظ أن هناك القليل من الأبحاث الميدانية التي أجريت للتعرف على العوامل المؤثرة على العمليات الرئيسية في هذه الشبكات، والمتمثلة في



على المشروع في العديد من وسائل الإعلام المختلفة، والمنشورات ذات الصلة. حددت الدراسة العوامل المؤثرة على عمليات التبادل التقني والمعلوماتي والمعرفي بشبكات المعرفة الدولية. وتمت مناقشة هذه العوامل بالتفصيل في الرسالة وفق خمسة محاور رئيسة هي: التقنية، وطبيعة المعلومات والخبرات، وطبيعة وخصائص المشاركين، وطبيعة التنظيم المنبثق عن التعاون، والبيئة الخارجية الخاصة بالمنظمات المشاركة. وقد عالج د. غروي هذا الموضوع من خلال ستة فصول: تناول في الفصل الأول منها تحديد مشكلة الدراسة ومدى أهميتها، وقام في الفصل الثاني

بمراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال، وحدد الفصل الثالث منهجية الرسالة، وفي الفصل الرابع ناقش ثلاث نقاط ترتبط بموضوع الأطروحة وهي المشاركون وطرق التواصل ونتائج التعاون، وتطرق في الفصل الخامس إلى عناصر التمكين والمعوقات، وخصص الفصل السادس للخاتمة.

#### العوامل المؤثرة

قدم د. غروي وصفاً لأبرز العوامل التي تؤثر على عمليات التبادل المعرفي والمعلوماتي والتقني في هذه الشبكات، وفقاً لعلاقتها بمحاور الدراسة، وذلك

بالتفصيل الآتي:

هناك مجموعة من العوامل التقنية التي أسهمت في تحقيق أهداف التعاون الدولية التي تضم قطاعات حكومية بالعديد من العوامل التقنية، عندما تهدف هذه الشبكات لبناء نظام جديد، أو نقل نظام من دولة إلى أخرى. فالعوامل التقنية: تتأثر شبكات المعرفة الدولية التي تضم قطاعات حكومية بالعديد من العوامل التقنية، عندما تهدف هذه الشبكات لبناء نظام جديد، أو نقل نظام من دولة إلى أخرى.

فخلال نقل نظام مراقبة الأمراض الوبائية إلى المملكة العربية السعودية لاستخدامه في فترة الحج، كان

الذكاء. وفي ذات السياق أشارت الدراسة إلى ثلاثة عوامل كان لها تأثيرات سلبية، كخصائص النظام، والذي لا يدعم التقويم الإسلامي

●● **ضرورة إيجاد قناة أو قنوات اتصال مفتوحة بين كافة المستفيدين والمشاركين وعلى كافة المستويات، وأن يكون الجميع منفتحاً**

## ●● شبكات المعرفة الدولية تسمح للمسؤولين والمنظمات الحكومية بتبادل الخبرات والمعلومات وتنسيق الأنشطة لمعالجة جملة من القضايا العالمية

إلى أن التعاون في إطار شبكات المعرفة الدولية يؤدي إلى نشوء تنظيم جديد وموحد، له خصائصه التي قد تمثل عوامل مساعدة، أو عوائق تعترض عملية الوصول للأهداف المرجوة. ومن أبرز العوامل التي ناقشتها الدراسة ضمن هذا السياق: القدرات والمهارات والالتزام الشخصي لدى المكلفين بالعمل في الشبكة من كافة المنظمات المشاركة، والثقافة الناتجة عن تفاعل المشاركين مع بعضهم البعض، والثقة المتبادلة بين المشاركين، وأساليب القيادة، والطرق المتبعة للتواصل بين المشاركين.

العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمات المشاركة: كشفت الدراسة عن خمسة عوامل ذات علاقة بالبيئة الخارجية، وبخاصة السياق الوطني للمنظمات المشاركة. وأشارت إلى تأثير هذه العوامل على شبكات المعرفة الدولية، ففي حين أشارت الدراسة إلى الدعم على المستوى السياسي، والعلاقات السياسية بين الدول المشاركة، وأهمية الحدث الذي أدى لنشوء الشبكة لدى الدول المشاركة، كعوامل مساعدة بحسب الحالة التي تمت دراستها، تم التطرق إلى القوانين والتشريعات الخاصة ببعض الدول

والمعلومات والخبرات. وقد استخلصت الدراسة بعضاً من العوامل ذات العلاقة بطبيعة المحتوى المتبادل، والتي كان لها تأثيرات إيجابية وأخرى سلبية، والتي منها نوعية المحتوى، ومدى إمكانية تبادله بشكل ملموس سواء كتابياً أو شفهيّاً، حيث مثل ذلك دعماً لعملية التبادل بدرجة عالية، كما تطرقت الدراسة إلى تأثير قيمة وحساسية وسرية المحتوى على عمليات التبادل في شبكات المعرفة الدولية.

العوامل المتعلقة بخصائص المنظمات المشاركة: حددت الدراسة عدداً من العوامل على المستوى التنظيمي، والتي من الممكن أن تساعد أو

تشكل عائقاً نحو الوصول للأهداف المتعلقة بشبكات المعرفة الدولية. واشتملت العوامل التي تطرقت إليها الدراسة على: الأهداف والرغبات، والقيم والمبادئ المكتسبة لدى المنظمات المشاركة، ومستوى الثقة ونتائج العلاقات السابقة بين المشاركين، ودعم الإدارة العليا، والصلاحيات والهياكل التنظيمية، والموارد، ومدى التزام المنظمات بتحقيق أهداف التعاون، والثقافة التنظيمية، والمخاطر المتوقعة.

العوامل المتعلقة بالتنظيم الناتج عن شبكات المعرفة الدولية: أشارت الدراسة

واللغة العربية، كما أن النظام لم يكن متوافقاً مع الأنظمة القائمة بوزارة الصحة السعودية، كما مثلت البنية التقنية عائقاً؛ بسبب أن النظام يعتمد على الاتصال اللاسلكي من خلال شبكة اتصالات الهواتف النقالة، التي تكون مزدحمة ولا تؤدي بالشكل المطلوب خلال الضغط الكبير على هذه الشبكات خلال فترة الحج.

العوامل المتعلقة بطبيعة المعلومات والخبرات: تبادل المشاركون خلال عملية بناء نظام مراقبة الأمراض الوبائية أنواعاً متعددة من البيانات



## ●● التعاون في إطار شبكات المعرفة الدولية ينتج عنه تنظيم له خصائصه

وتتلخص الدروس العملية والتوصيات المستفادة في: ضرورة إيجاد قناة أو قنوات اتصال مفتوحة بين كافة المستفيدين والمشاركين وعلى كافة المستويات، وأن يكون الجميع منفتحاً ولديه تقبل لوجهات النظر وأشكال المعرفة المختلفة، وبناء مستوى عالٍ من الثقة بين جميع المشاركين في الشبكة والمحافظة على هذه الثقة، والاعتماد على الأدلة العلمية الموثقة والمتاحة كأساس لكافة القرارات والنقاشات، خصوصاً عندما يكون هنالك اختلاف حول توجهات معينة، وتوفير الموارد اللازمة لأن أداء شبكات المعرفة الدولية مرتبط بقدرته المشاركين على إحضار أنواع مختلفة من الموارد، بما في ذلك الخبرات، والبيانات، والموارد المالية، والتقنيات، والمرافق، والعلاقات، ووجود المزيد من الاهتمام للاختلافات التنظيمية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتقنية وبخاصة خلال المراحل الأولى، كما يتطلب نجاح شبكات المعرفة الدولية مرونة عند التعامل مع المعوقات التي قد تواجه المشاركين خلال التعاون، وإدراك مدى أهمية التزام الأفراد والمنظمات المشاركة بتحقيق أهداف الشبكة، وكذلك إشراك أشخاص قادرين على التحديث بلغات مختلفة والعمل في بيئة ذات ثقافات متعددة، وأيضاً تجميع فريق متعدد التخصصات وقادر على التعامل مع كافة المجالات التي يتضمنها التعاون، كما يتوقف تحقيق المنافع المتبادلة طويلة الأمد الناجمة عن أي شبكة من شبكات المعرفة الدولية على قدرة المشاركين على إنشاء مسار لاستدامة التعاون ■

المشاركة واختلاف اللغات الرسمية لهذه الدول، كعوائق ينبغي التعامل معها؛ كي يتم تحقيق الأهداف التي يرغب المشاركون في تحقيقها.

### توصيات ودروس مستفادة

قام الباحث بصياغة توصيات دراسته وفقاً لثلاث نقاط رئيسية: تتمثل الأولى في أنه تم تضمين الجوانب التقنية كأحد السياقات المنفصلة، وبخاصة عندما يكون من أهداف أعضاء الشبكة تنفيذ نظام جديد أو نقل تقنية جديدة من دولة إلى أخرى، ففي مثل هذه الحالات تلعب العوامل التقنية دوراً بارزاً في التأثير على نتائج التعاون، بنفس القدر الذي يمكن أن ينتج عن تأثير العوامل المتعلقة بالجوانب التي تضمنها النموذج الرئيس. وبالنسبة للنقطة الثانية، فقد أشارت الدراسة إلى أن التعاون في إطار شبكات المعرفة الدولية ينتج عنه تنظيم له خصائصه، والتي من الممكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على التعاون. فالاختلافات بين المشاركين على مستوى

العديد من الأبعاد، ينتج عنها مجموعة من المسافات، التي تؤثر على عمليات التعاون والتعلم والتبادل بين المشاركين. وفي ضوء ذلك، فقد احتفظت النظرية المطورة بذات المفهوم، ولكنها أضافت إليه أن تلك المسافات تسهم كذلك في تشكيل خصائص المنظمة الناشئة عن التعاون. وأما النقطة الثالثة، فقد أوضحت هذه النظرية طريقة التفاعل بين التباين الناتج عن الاختلافات الخاصة بالمحيط المتعلق بالمنظمات المشاركة، وخصائص التنظيم الناشئ عن التعاون، وكيف يمكن لهذه الخصائص أن تساعد في تقليص تأثير هذه الاختلافات؛ كي يتمكن المشاركون من الوصول إلى الأهداف التي يرغبون في تحقيقها.





د. غازي القصيبي:

## لا تتعامل مع أي موقف دون أن تكون لديك الصلاحيات

وزارة الصناعة والكهرباء، وأصعب من وزارة الصحة، وأصعب من السفارة في البحرين، وأصعب من السفارة في لندن. والسبب في ذلك بسيط: مسئولية العميد، كما أفهمها أنا لا كما يفهمها العمداء السوريون، لا توجد بجانبها سلطة تعادلها. لاشيء يشبه إحباط الإنسان الذي يرى نفسه مسئولاً عن أشياء لا أول لها ولا آخر دون أن تكون لديه أي سلطة. الدرس الكبير الذي تعلمته من تلك التجربة، وهو درس أوصي كل إداري ناشئ أن يضعه نصب عينيه طيلة الوقت، هو: لا تتعامل مع أي موقف دون أن تكون لديك الصلاحيات الضرورية للتعامل معه. لم أكن عي هذا الدرس وجلبت لنفسي، وللآخرين قدرًا لا يستهان به من المتاعب ■

شرائه مهما كانت رغبتي في اقتنائه. تمكنت بفضل الله وتوفيقه من ذلك الحين إلى الآن أن أعيش بدون ديون، بدون ذلك الذل المزعج في النهار والهم المؤرق في الليل. لا أستطيع أن أفهم كيف يستطيع إنسان مكبل بالديون أن يعرف الطمأنينة والسكينة، خاصة عندما تكون الديون مخصصة لأغراض استهلاكية خالصة أو لترف لا علاقة له بالحاجات الحقيقية. أصل الآن إلى محطة هامة في حياتي الإدارية، هامة في ذاتها، وهامة في تأثيرها على ما تلاها من محطات، وهي العمادة. هذه قصة شيقة، وهي قصة تستحق أن تروى بشيء من التفصيل. كان هذا العمل أصعب ما توليته في حياتي من أعمال، أصعب من السكة الحديدية، وأصعب من

أريد أن أتوقف هنا لأقول أن على الذين يريدون أن يتمتعوا بطيبات الحياة، من المنزل والسيارة والأثاث المريح، أن يكونوا مستعدين للعمل الشاق. أخشى أن بعضنا خلال الطفرة بدأ يتوقع أن يلقي كل شيء دون أن يقوم من جانبه بعمل أي شيء. لاشك أنني أفدت من أعمالي الاستشارية خبرة لا تقدر بثمن، من كيفية عمل الشركات متعددة الجنسية إلى كيفية وضع المناهج الأكاديمية. ولاشك أيضًا أنه بدون الدخل الذي جاء من هذه الأعمال الإضافية لم يكن بوسعي أن أواجه التزاماتي المادية. بعد أن سددت الأقساط كلها، وقد استغرق الأمر أربع سنوات من الجهد المضني، قررت ألا أشتري، بعدها شيئًا بالتقسيط. إذا لم يكن لدي ثمن شيء ما فسوف أنساه وأصرف النظر عن

\* من كتاب: حياة في الإدارة، للدكتور غازي القصيبي.





## من رواد الإدارة في التاريخ الإسلامي ابن خلدون

ولد عبد الرحمن بن محمد بن خلدون الحضرمي في تونس عام ٧٣٢هـ (١٣٣٢م). ويعتبر ابن خلدون أحد العلماء الذين تفخر بهم الحضارة الإسلامية، فهو مؤسس «علم الاجتماع» وأول من وضعه على أسسه الحديثة، وقد توصل إلى نظريات باهرة في هذا العلم حول قوانين العمران «نظرية العصبية (الصفحة غير موجودة)» ونظرية العصبية، وبناء الدولة وأطوار عمارها وسقوطها. وقد سبقت آراؤه ونظرياته ما توصل إليه لاحقا بعدة قرون عدد من مشاهير العلماء كالعالم الفرنسي «أوغست كوت» وامتاز ابن خلدون بسعة اطلاعه على ما كتبه القدامى على أحوال البشر وقدرته على استعراض الآراء «تفكير نقدي» ونقدها، ودقة الملاحظة مع حرية في «فكر» التفكير وإنصاف أصحاب الآراء المخالفة لرأيه. وقد كان لخبرته في الحياة السياسية والإدارية وفي القضاء، إلى جانب أسفاره الكثيرة، أثر بالغ في موضوعية وعلمية كتاباته وملاحظاته. توفي في «مصر» مصر سنة ٨٠٩ هـ ■



## تأثيرات شريرة

### حظر المسؤولين من التدخين أمام الناس في الصين



يذكر أن في الصين ٣٠٠ مليون مدخن استهلكوا في العام الماضي ما لا يقل عن ٢,٥٢ ترليون سيجارة. ويعتبر التدخين الخطر الأكبر على الصحة العامة في الصين التي يموت فيها ١,٤ مليون شخص سنويا جراء الأمراض التي لها علاقة بهذه العادة ■

حظر تعميم صادر عن مجلس الوزراء الصيني على المسؤولين الحكوميين التدخين في الأماكن العامة ليكونوا عبرة لباقي المواطنين في أكثر بلد تدخيننا في العالم. وقالت وكالة أنباء شينخوا الصينية الرسمية للأنباء إن موظفي الدولة لن يسمح لهم بالتدخين في المدارس والمستشفيات والمنشآت الرياضية والمواصلات العامة علاوة على أي مكان عام يحظر فيه التدخين، وسيحظر عليهم كذلك التدخين أثناء أدائهم واجباتهم الرسمية. وجاء في التعميم أن «ظاهرة التدخين في الأماكن العامة ما زالت مستشرية، خصوصا فيما يتعلق بعدد صغير من الكوادر القيادية الذين لا يؤذون الصحة العامة والبيئة فحسب بل كذلك سمعة الحكومة». وجاء في التعميم أنه ينبغي «انتقاد المخالفين وإعادة تثقيفهم حول «تأثيراتهم الشريرة».



## الكتابة دون استخدام الأصابع في «تويتر»



أعلن الباحثان في جامعة ولاية وسكونسن الأمريكية، جستن ويليامز وأدم ولسن، الأسبوع الماضي عن تطويرهما جهازاً يمكن الأفراد من الكتابة على موقع تويتر الإلكتروني، دون استعمال الأصابع. وأوردت CNN عن ويليامز قوله: «إن الجهاز يتكون من قبعة صغيرة، مثبتة بأقطاب كهربائية موصولة بشاشة، بحيث تقرأ رسائل دماغية كهربائية، التي من خلالها يستطيع المستخدم أن يستعمل تويتر دون استخدام يديه، وذلك عن طريق تركيزه على حرف معين أو على خيار محدد على الشاشة، بحيث يكتب الحرف أو يستخدم الخيار، بعد أن ينتقيه الشخص في دماغه».

وأوضح ويليامز أن الاختراع يفتح آفاقاً جديدة أمام مرضى الشلل النصفي أو الفالج، بحيث بات الآن بإمكانهم أن يتخاطبوا مع العالم بيسر وسهولة، خصوصاً، وأن عدد المصابين بهذه الأمراض والإعاقات يقدر الآن بمئات الآلاف ■

## طرفة

ما بال فمك !



وقف أعرابي معوج الظم أمام أحد الولاة فألقى له قصيدة في الثناء عليه التماساً لمكافأة، ولكن الوالي لم يعطه شيئاً ...

وسأله: ما بال فمك معوجاً ؟  
فرد الشاعر: لعله عقوبة من الله لكثرة الثناء بالباطل على بعض الناس.

## من هنا وهناك ..

- تعد السعودية أكبر بلد منتج للمياه المحلاة في العالم.
- اليابان هي أكبر بلد مصنع للسيارات مع العلم أنه يستورد الحديد !!
- بعض أنواع الحديد أغلى من الذهب مثل شفرات المروحة للمحرك النفاث في الطائرة العسكرية.
- أول من ذكر مصطلح (الأمم المتحدة) الفارابي في كتابه (المدينة الفاضلة).

## أبيات من قصيدة

لا يحمل الحقد من تغلو به الرتب  
للشاعر الجاهلي: عنتر بن شداد

لا يَحْمِلُ الْحَقْدُ مَنْ تَغْلُو بِهِ الرُّتَبُ  
ولا يَنَالُ الْعُلَى مِنْ طَبَعِهِ الْغَضَبُ  
ومن يَكُنْ عَبْدٌ قَوْمٍ لَا يَخَالِفُهُمْ  
إذا جَفَوْهُ وَيَسْتَرْضَى إِذَا عَتَبُوا  
إِنَّ الْأَفَاعِي وَإِنْ لَانَتْ مَلَامِسُهَا  
عِنْدَ التَّقَلُّبِ فِي أَنْيَابِهَا الْعَطَبُ  
لا أَبْعَدُ اللَّهَ عَنْ عَيْنِي غَطَارِفَةً  
إِنْسًا إِذَا نَزَلُوا جِنًا إِذَا رَكِبُوا  
أَسْوَدَ غَابٍ وَلَكِنْ لَا نِيُوبَ لَهُمْ  
إِلَّا الْأَسِنَّةُ وَالْهَنْدِيَّةُ الْقُضْبُ  
تَعْدُو بِهِمْ أَعُوجِيَّاتٌ مَضْمَرَةٌ  
مِثْلُ السَّرَاجِينِ فِي أَعْنَاقِهَا الْقَبْبُ  
مَا زِلْتُ أَلْقَى صُدُورَ الْخَيْلِ مَنْدَفِقًا  
بِالطَّعْنِ حَتَّى يَضِجَ السَّرَجُ وَاللَّبْبُ  
فَالْعَمِي لَوْ كَانَ فِي أَجْفَانِهِمْ نَظَرُوا  
وَالْخُرْسُ لَوْ كَانَ فِي أَفْوَاهِهِمْ خَطْبُوا  
وَالنَّقْعُ يَوْمَ طَرَادِ الْخَيْلِ يَشْهَدُ لِي  
وَالضَّرْبُ وَالطَّعْنُ وَالْأَقْلَامُ وَالْكَتَبُ



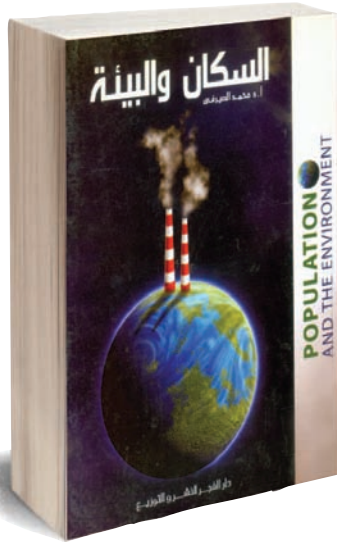
صفحة تعنى برصد  
أبرز ما صدر من الكتب  
الإدارية الحديثة  
لتقدم وعياً متجدداً  
لتعزيز الثقافة الإدارية  
من خلال العطاءات  
المتميزة. ويتم إعداد  
الصفحة بالتعاون مع  
الإدارة العامة للمكتبات  
بمعهد الإدارة العامة.

متابعة نايف الحسين

## المشتقات المالية

**المؤلف:** عبدالكريم أحمد قندور  
**الناشر:** الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.  
**سنة النشر:** ٢٠١٤م.

يهيئ الكتاب قارئه في بدايته بتقديم معلومات عن الأسواق المالية وأسواق المشتقات المالية، ثم يدلف إلى مفهوم المشتقات المالية، والخيارات المالية، ويمنح تصوراً عن العقود الآجلة والعقود المستقبلية، وعقود المقايضات، ثم يضع المشتقات المالية في ميزان الشريعة.



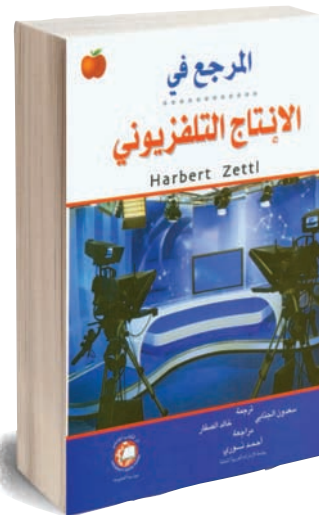
## السكان والبيئة

**المؤلف:** أ. د. محمد الصيرفي  
**الناشر:** دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.  
**سنة النشر:** ٢٠١٣م.

يعد الكتاب أول إصدار علمي متخصص يتناول العلاقة التبادلية بين السكان والبيئة، ويقدم معلومات ثرية عن علم البيئة ومراحل تطوره، وعن نشأة علم السكان، وأثر البيئة على السكان.

## المرجع في الإنتاج التلفزيوني

**المؤلفون:** هاربرت زيتل، ترجمة: سعدون الجنابي،  
وخالد الصفار  
**الناشر:** دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية  
المتحدة  
**سنة النشر:** ٢٠١٣م.  
يناقش الكتاب مراحل الإنتاج التلفزيوني بشكل مفصل،  
ويلقي الضوء على الكاميرا التلفزيونية، والإضاءة،  
والصوت، وأنظمة التخزين، والإنتاج، والإخراج، وغيرها  
من الموضوعات المتعلقة بالإنتاج التلفزيوني.





## دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA

المؤلف: خلف عبدالله الوردات

الناشر: الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٤م.

يشتمل هذا الكتاب على معلومات مرجعية عن بعض المفاهيم المتعلقة بالتدقيق الداخلي، مثل: المنهج الإنساني للتدقيق الداخلي، والمعايير الدولية للتدقيق الداخلي، ودور التدقيق في الحوكمة، والمنهاج المتكامل لكتابة تقارير التدقيق الداخلي.



## علم نفس الإعلام الجديد

المؤلف: د. حسنين شفيق

الناشر: دار فكر وفن للطباعة والنشر والتوزيع.

سنة النشر: ٢٠١٣م.

يتناول المؤلف عدداً من المفاهيم والرؤى حول الاتصال وعلم النفس الإعلامي، وتطور دراسات علم النفس الإعلامي، والإعلام الجديد وأدواته، والوجه الآخر للإعلام الجديد، وسيكيولوجية الشبكات الاجتماعية وغيرها.



## قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي

المؤلفان: د. علي حسون الطائي، أ. أكرم سالم الجنابي

الناشر: الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٤م.

يبحث الكتاب في أسرار المنظمة والسلوك التنظيمي، ويتعرض لإدارة المعرفة وتقنية المعلومات، والإدارة الاستراتيجية، كما يعطي لمحة عن الموارد البشرية، والإدارة المقارنة، بالإضافة إلى الإدارة المحلية، ومداخل التطوير الإداري.





## الجدل العقيم حول المتقاعدين..

المتقاعدون من أكثر الملفات التي دارت بين مكاتب المصادر، والوارد لدى مختلف الأجهزة الحكومية ذات العلاقة، واستغرقت سنوات عديدة ومديدة، لكن دون أن تصل إلى مستقرٍ لها يروي الظمأ، ويسد الجوع. فأعدادهم زادت، وتكاليف المعيشة ومواجهة أعباء الحياة زادت بوتيرةٍ أسرع، والخيارات المالية والمعيشية في المقابل عاماً بعد عام تتضاءل، إلى درجة انسدادها تماماً أمام شريحةٍ منهم!

لقد غاص ملف المتقاعدين وورثتهم بين سندانين، الأول: المطالبات برفع مستوى المعاشات التقاعدية التي تُدفع للمستفيدين (المقترح القائم الآن هو أربعة آلاف ريال، وفي رأيي أنه غير كافٍ)، وضرورة تحسين ظروفهم المعيشية، وذهبت إلى الضرورة الملحة بتخليصهم السكن اللائق لمن لم يستطع تملكه، وتأمين الرعاية الطبية المجانية لهم، وإعفاؤهم من جميع رسوم الخدمات المكلفة بالنسبة لتلك الشريحة.

السندان الآخر: أن كل ما تقدّم ذكره في السندان الأول، رُفض جملةً وتفصيلاً من قبل مؤسستي التقاعد والتأمينات الاجتماعية، بحجة أن كل ذلك يحمل في طياته مزيداً من التكاليف والأعباء المالية التي تفوق مقدرتهما، وهو عذرٌ مشروع تدعمه مبررات السندان الثاني من المؤسسات، خاصة المؤسسة العامة للتقاعد. واقترحنا كليهما في رديهما، أن جزءاً كبيراً من الدعم يمكن تقديمه إلى المستفيدين ذوي الحاجة من قبل وزارة الشؤون الاجتماعية، والجمعيات الخيرية، بمعنى آخر، استمرار حالة (الفزعة) الراهنة.

سنوات عديدة، وحال هذا النقاش والجدال كما هو، لم يصل إلى مستقرٍ له ولا يبدو في الأفق القريب أنه سيصل إليه! وهنا يأتي دور الرؤية ذات الحس الوطني بدائرتها الأوسع والأشمل، التي تنظر بعين الاعتبار إلى المخاطر المحيطة بالمجتمع ومقدراته، إن استمرت تلك الأوضاع في تفاقمها باتجاهها السلبي. الرؤية التي تعلق كثيراً عن مبررات السندان الآخر الممتنع عن تلبية متطلبات شريحة تشكل أكثر من ٦,٢٪ من المجتمع السعودي، والمقلق جداً أنها أخذت في الزيادة عاماً بعد عام. الرؤية التي تعلق حتى بعض المبررات الواهية من لدن بعض الأصوات المعارضة، التي تحتج بقولها إن اتخاذ مثل تلك الإجراءات الداعمة للشرائح المحدودة المعاشات من المتقاعدين، فيه إجحافٌ بحق من بذل واجتهد في حياته التعليمية والعملية!

وللرد على المبررات الواهنة سأكتفي هنا بنقطتين: (١) هل نظر أصحاب تلك الأصوات إلى الظروف المعيشية التي وجد فيها من هم بحاجة اليوم إلى مد يد العون؟ (٢) هل تدرك تلك الأصوات حجم الآثار السلبية والمدمرة اقتصادياً واجتماعياً على البلاد والعباد، إذا ما تركت أوضاع المتقاعدين وأسرهم بوضعها المتعسر على ما هي عليه؟!

لن يفك هذا الجدال العقيم، والدوران حول أنفسنا دون نتيجة، إلا رحمة من ربك ثم تدخل من يحمل تلك الرؤية الوطنية لتتجاوز الجمعية كل تلك السياقات البيروقراطية، فقد أهدرت في شتاتها وقتاً طويلاً لا يستحق، لا أحد دفع وما زال يدفع ثمنه المكلف إلا المتقاعدين وأسرهم وورثتهم ■



أ.عبد الحميد العمري \*

المتقاعدون من  
أكثر الملفات  
التي دارت  
بين مكاتب  
المصادر، والوارد  
لدى مختلف  
الأجهزة  
الحكومية  
ذات العلاقة،  
واستغرقت  
سنوات عديدة  
دون أن تصل  
إلى مستقرٍ لها



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



# التنمية الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ٨١ - ربيع الآخر ١٤٣٤ هـ / مارس ٢٠١٦ م



د. الشافعي  
الوطن يعيش فرحة كبرى  
بعودة غائب الأمة

خادم الحرمين الشريفين :  
الرؤية الشاملة لإدارة التنمية

## التنمية الإدارية



الأمير سلمان  
يرعى للسنة العاشرة احتفال  
المعهد بيوم الخريج والوظيفة

## التنمية الإدارية



د. فهد السليمان في أوجها  
المسألة والشاغية  
عاملان مهمان في  
نجاح قياس الأداء

إدارات العلاقات العامة  
بين الدور الحيوي والنظرة النهمية



## التنمية الإدارية

سمير المقرن...  
و فاجعة الرحيل

الأمير د. بدر بن عبد الله آل سعود  
مدير عام مركز المعلومات الوطني  
نسعى لتحقيق مبدأ خدمة  
المواطن لنفسه إلكترونياً

الموروث الاجتماعي  
والثقافي السلبى..  
قيد يكبل الإدارة

## التنمية الإدارية



د. الشافعي  
بمبادرة الإدارة العامة

أيام المهنة...  
بين «تسويق» الخريجين  
وقلة عروض التوظيف

المشاركات الشخصية  
نموذج عملي للحصول على الوظيفة

مجلة

التنمية الإدارية..

نحو إعلام

متخصص

في

إدارة



# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١١٦ - ربيع الآخر - ١٤٣٥هـ

المدير التنفيذي للبرنامج الوطني للمعارض والمؤتمرات :

**المعارض والمؤتمرات مهمة للاقتصاد  
السعودي وأساسية في تبادل الثقافات**

**٣١ ملحقة ثقافية تتابع قرابة ١٢٠  
ألف مبتعث سعودي حول العالم**



**الشهادات الأكاديمية الوهمية.. ممارسات «سلبية» انتشرت  
في المجتمع بهدف الكسب غير المشروع والوجاهة المزيفة**



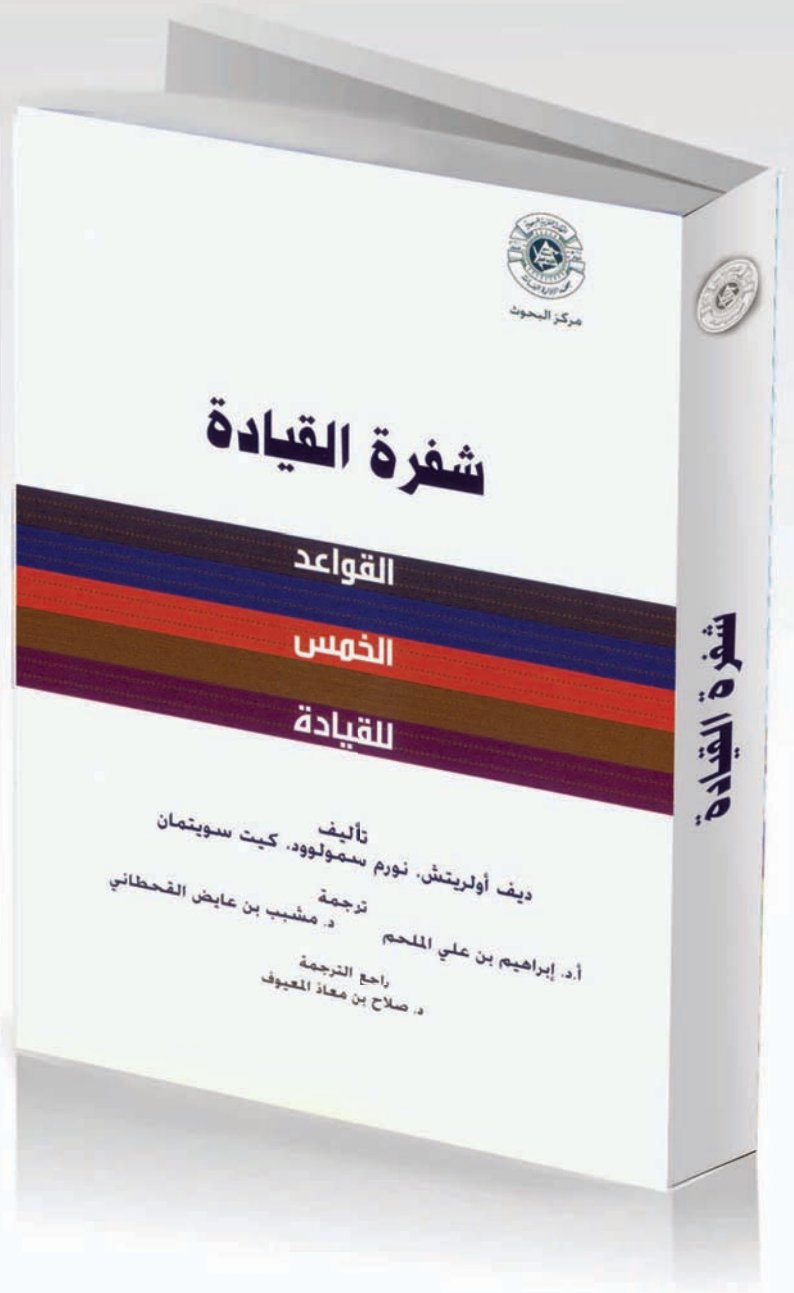
#### هذا الكتاب:

لا ينكر أحد أهمية القيادة، ورغم أن القيادة وصنع القائد مسألة مهمة، فإنه من الصعوبة أن نجد تلك الإجابة الحاسمة عن مثل هذا التساؤل البسيط والخير ( ما مقومات القائد الفعال؟ ) .

ومن هنا فهذا الكتاب يحاول القيام بما هو غير محتمل إن لم يكن المستحيل، وبعبارة موجزة فإن الكتاب يسعى إلى تحديد الأطر والأدوات والعمليات والدراسات الخاصة بالقيادة بغية الوقوف على القواعد الجوهرية التي تحكم تصرفات القادة العظام، رغم يقيننا أن هناك خدائات سنواجهها عند وضع هذا البناء المعرفي الهائل الذي لم يتبلور رغم الكم الكبير من الدراسات والبحوث في هذا المجال.

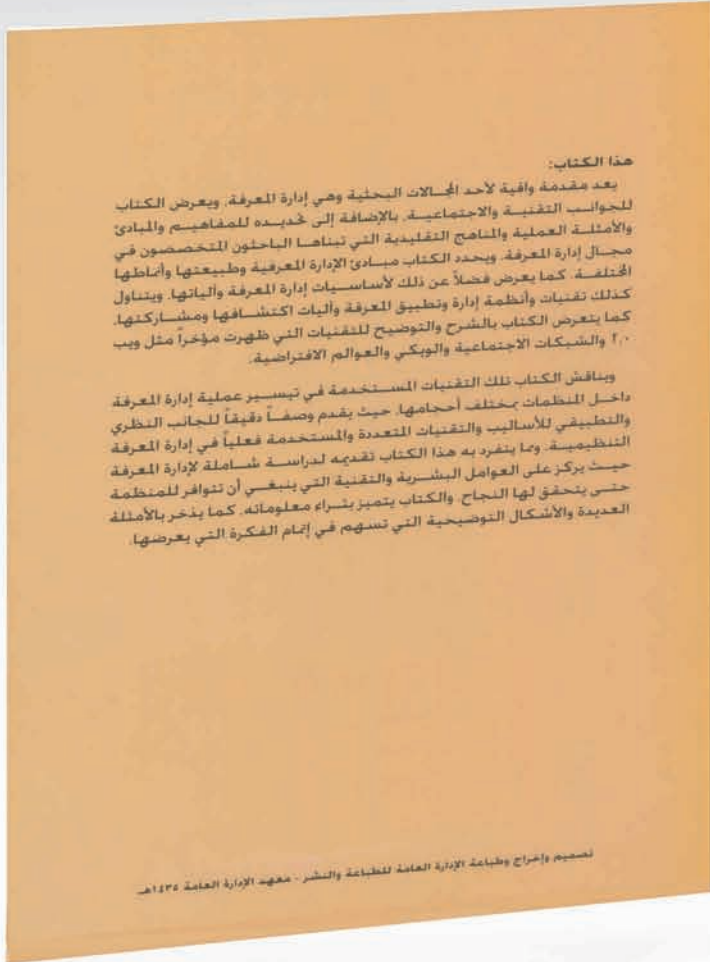
إن تحديد تلك القواعد الجوهرية الأساسية للقيادة يفيد في تحقيق هدفين هما: تعزيز الممارسة القيادية ومساعدة القادة على بلوغ مستوى قيادي أفضل. وفي الوقت نفسه مساعدة أولئك المسؤولين عن تطوير القيادة في منظماتهم.

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٣٥هـ



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



# فقر الحاد

116

متابعات

6

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

رمد:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠

11

لقاء

د. الشعبي يزور كلية كنيدي الحكومة  
بجامعة هارفارد

24

معالي رئيس مجلس الشورى الشيخ الدكتور عبد الله بن محمد آل الشيخ

قرارات مجلس الشورى لا تصبح نافذة إلا بعد رفعها للملك الذي يقرر ما يراه بشأنها



طبعت بمطابع

معهد الإدارة العامة

## التنمية الإدارية

رئيس التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف: ٤٧٤١١٦٦

hadlaqa@ipa.edu.sa

مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشيد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٩ - rashidis@ipa.edu.sa

هيئة التحرير:

د. محمد بن محمد باجني

فرع المنطقة الشرقية

هاتف: ٨٣٥٢ - ١٣/٨٢٦٨٣٠٠ التحويلة

mbajunaid@ipa.edu.sa

أ. محمد بن زويد العتيبي

فرع منطقة مكة المكرمة

هاتف: ٨٣١٥ - ١٢/٦٣١٥٥٦٦ التحويلة

otaibimh@ipa.edu.sa

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٤ - mohamed@ipa.edu.sa

أ. إلهام بنت عبد اللطيف الناصر

الفرع النسوي

هاتف: ٤٧٤٥٨٧٧ - elhamn@ipa.edi.sa

سكرتير التحرير:

أ. نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف: ٤٧٤٥٠٣١ - hossainn@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

أ. صلاح الدين وديدي

هاتف: ٤٧٤٥٥٦٤ - wadidis@ipa.edu.sa

## الافتتاحية

أعزائنا القراء، أنتم على موعد في هذا العدد من مجلّتكم «التنمية الإدارية» مع قضية «الشهادات الأكاديمية الوهمية» التي تفتح المجلة ملفها وأسباب تفشيها، وذلك بعد أن أثارت اهتمام قطاعات عريضة من المتابعين، فهي ظاهرة سلبية برزت مؤخراً، لاسيما ضمن مسارات الوظيفة العامة، فبعد تلقي عدد من الجهات الحكومية قوائم طويلة بأسماء الأكاديميين الحاصلين على شهادات علمية «غير معترف» بها من الإدارة العامة لمعادلة الشهادات بوزارة التعليم العالي، بدأت حملات رسمية للملاحقة حملة هذه الشهادات الوهمية للحد من هذه الممارسات، والتحقيق فيها، وشطب كل مميزات وظيفية أو تعليمية تحصل عليها من قام بشراء شهادة وهمية. كما قام مجلس الشورى بتقديم مشروع لـ «تجريم» شراء وبيع الشهادات الوهمية، مع تقديم توصية بإنشاء مركز وطني لمعادلة وتوثيق الشهادات العليا للقضاء على هذه الممارسات غير الشرعية.

ومعكم قرأنا الكرام نستضيف في «لقاء العدد» المدير التنفيذي للبرنامج الوطني للمعارض والمؤتمرات المهندس طارق العيسى؛ لإلقاء مزيد من الضوء على هذا البرنامج الذي تأسس بناء على مانص عليه قرار مجلس الوزراء رقم (٢٤٦) الصادر بتاريخ ١٧ رجب ١٤٣٤هـ. ويتطرق اللقاء إلى: البداية الفعلية في مباشرة أعمال البرنامج، وأهدافه، وكيفية إسهامه في الاقتصاد الوطني، وطبيعة التعاون بين البرنامج ومجلس الغرف السعودية، والمعوقات التي يواجهها، وأبرز ملامح خطة البرنامج للعام الحالي ١٤٣٤هـ.

وتتابعون على صفحات «التنمية الإدارية» تقريراً مهماً عن «مقاومة التغيير»، فإدارة التغيير الإداري من أصعب المهام الإدارية للقيادة أو المدراء، وتزداد الصعوبة إذا ما واجهوا مقاومة تعترض مسيرة هذا التغيير، وخاصة إذا كانت المقاومة جماعية منظمة من عدد من العاملين في مستويات مختلفة في المنظمة. ومقاومة التغيير في المنظمات المختلفة عملية معقدة، وتحتاج إلى إدارة واعية يمكن أن توجه مسيرة العمل الإداري داخل هذه المنظمات في ظل هذه المقاومة بنجاح وتوظيفها بشكل إيجابي. ففي هذا التقرير نركز على: أسباب مقاومة التغيير، وجوانبها المختلفة، والحلول المقترحة، وردود الأفعال.

كما نقدم لكم عدداً من الأبواب الجديدة التي تطالعونها على صفحات مجلة «التنمية الإدارية» ومنها: علماء الإدارة، والمقهى الإداري، وسيرة، بالإضافة إلى: الأخبار المتنوعة، وبقعة منتقاة من المقالات التي يكتبها خبراء وإعلاميون ومتخصصون معنيون بالشأن الإداري، والأبواب والزوايا الثابتة ■

## قضية العدد

# 30

المراكز التدريبية الأهلية.. هل تلبي احتياجات سوق العمل؟

## تحقيق 40

التحفيز في القطاع الحكومي.. هل يعاني الإهمال واللامبالاة؟

## معالي د. أحمد الشعبي يعلن انطلاق برنامج تعاون المعهد مع الجامعات



أعلن معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور أحمد بن عبدالله الشعبي عن انطلاق مشروع تعاون المعهد مع الجامعات السعودية اعتباراً من يوم الأحد ١٥/٥/١٤٣٥هـ، حيث يقوم معهد الإدارة العامة بتنفيذ برامج التدريبية في عدد من الجامعات في مناطق عدة من المملكة بهدف توسيع الرقعة الجغرافية للمستفيدين من نشاطه التدريبي لتمد إلى مختلف مناطق المملكة، سعياً من المعهد للوصول إلى المتدرب في منطقته بدلاً من قدوم المتدرب إلى مقر المعهد أو أحد فروع.

وقد عقد معالي مدير عام المعهد الدكتور أحمد الشعبي مؤتمراً صحفياً بهذه المناسبة عبر فيه عن سعادته بانطلاق هذا المشروع، وذكر أن مجموع ترشحات منسوبي الأجهزة الحكومية التي استقبلها المعهد على برامج التدريبية المنفذة في مقر الجامعات السعودية، قد بلغ (٢٣٠٣١) ترشيحاً موزعة وفقاً للفرع المسئول عن التنفيذ على النحو التالي: المركز الرئيسي بالرياض (٩٠١٧٢) ترشيح، فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة بجدة (٥٠٨٠٦) ترشيح، فرع المعهد بالمنطقة الشرقية بالدمام (٣٠٢٩٦) ترشيح، وفرع المعهد النسائي بالرياض (٤٠٧٥٧) ترشيح.

في حين أن الفرص التدريبية التي يوفرها المعهد لمرشحي الأجهزة الحكومية لهذه البرامج قد بلغت (٣٠٥٤) فرصة

البرامج المنفذة في الجامعات (١٢٩) برنامج. وقال إن المعهد سيبدأ تنفيذ مشروعه الوطني الطموح في عشر جامعات كخطوة أولى هذا العام، على أن يتوسع العام القادم في تنفيذ برامج التدريبية في عدد أكبر من الجامعات في مختلف مناطق المملكة، وتشمل البرامج التدريبية المنفذة في تلك الجامعات

تدريبية. جاءت موزعة وفقاً للفرع المسئول عن التنفيذ على النحو التالي: المركز الرئيسي بالرياض (١٢٩٦) فرصة تدريبية، فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة بجدة (٦٨٠) فرصة تدريبية، فرع المعهد بالمنطقة الشرقية بالدمام (٥٨٠) فرصة تدريبية، وفرع المعهد النسائي بالرياض (٤٩٨) فرص تدريبية، كما بلغ عدد



## ندوات ومؤتمرات

مؤتمر المطورين السنوي الخاص بشركة مايكروسوفت، تحت عنوان (Build Developer)، تقيمه الشركة في مدينة سان فرانسيسكو، خلال الفترة من ٢ - ٤ إبريل ٢٠١٤م. وسيناقش خلال المؤتمر مستقبل نظامي "ويندوز" و "ويندوز فون"، ومنصات العتاد الصلب الخاصة بهما، بالإضافة إلى أنظمة تشغيل الخوادم "ويندوز سيرفر"، ومنصة البرمجة "فيجوال ستيديو"، وغيرها ■

٢ - ٤ إبريل ٢٠١٤م

المؤتمر الدولي ٩، يقام في فندق نوفتيل بمدينة اسطنبول التركية، خلال الفترة من ١٣ - ١٦ إبريل ٢٠١٤م. ويغطي المؤتمر هذا العام، عدداً من المجالات العلمية مثل: الأعمال والاقتصاد، والأساليب الكمية، والتدريس والتعليم، والصحة والرعاية الاجتماعية، والبيئة والتنمية المستدامة، والقانون في المجتمع، وغيرها ■

١٣ - ١٦ إبريل ٢٠١٤م

معرض الرياض السادس للسفر، يقام بفندق الفورسيزن، مركز المملكة، في الرياض، خلال الفترة من ١٤ - ١٧ إبريل ٢٠١٤م. ويعتبر أكبر معرض للسفر والسياحة حيث يجذب الزوار والمندوبين من البلدان والمناطق المختلفة التي تشمل الشرق الأوسط، وشمال أفريقيا وآسيا وأوروبا ■

١٤ - ١٧ إبريل ٢٠١٤م

ملتقى «تطوير التعاون العربي في المجالات الإدارية لتقليل الفجوة الحضارية»، تنظمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بالعاصمة التونسية، خلال الفترة من ٢١ - ٢٣ إبريل ٢٠١٤م. ويهدف الملتقى إلى تسليط الضوء على مفهوم التعاون العربي في المجالات الإدارية، ودراسة المناهج الإدارية التي تقوم عليها الإدارة العربية، والكشف عن المناهج الإدارية في العالم، والتعرف على ماهية الفجوة الحضارية بين العالم العربي والدول الأخرى، ومناقشة التحديات التي تواجه الإدارة العربية وكيفية التغلب عليها، إضافة إلى الاطلاع على التجارب والممارسات الأجنبية للاستفادة منها في الوطن العربي ■

١٤ - ١٧ إبريل ٢٠١٤م



الموظفين والموظفات من منسوبي ومنسوبات الأجهزة الحكومية. وأضاف بأن عدد البرامج المنفذة في هذا المشروع بمراحلته الأولى (١٢٩) برنامجاً تدريبياً، فيما سيصل عدد البرامج التدريبية التي يستهدف المعهد تنفيذها اعتباراً من العام التدريبي القادم ٥١٤٣٦/١٤٣٥، (٨٠٠) برنامجاً تدريبياً، سيستفيد منها العديد من موظفي وموظفات الأجهزة الحكومية بمختلف محافظات ومناطق المملكة.

وقدم معالي مدير عام معهد الإدارة العامة شكره وتقديره لمعالي وزير التعليم الدكتور خالد بن محمد العنقري على دعمه للمشروع، كما قدم شكره وتقديره لمعالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله البراك على دعمه اللامحدود لمعهد الإدارة العامة بشكل عام وعلى الدعم والاهتمام الذي وجده مشروع التعاون مع الجامعات. كما شكر مديري الجامعات على تعاونهم وعلى تقديمهم كافة التسهيلات والإمكانيات لتنفيذ هذا المشروع وظهوره إلى النور. وأكد معالي مدير عام معهد الإدارة العامة أن مشروع التعاون مع الجامعات هو جزء من حل مشكلة تزايد طلبات منسوبي الأجهزة الحكومية للالتحاق ببرامج المعهد التدريبية والتي تفوق طاقة المعهد، حيث أن عدد موظفي الخدمة المدنية في المملكة قد تجاوز ١,٢ مليون موظف وموظفة. وأضاف بأن المعهد سيتوسع العام القادم في تنفيذ برامج التدريبية بالجامعات حيث أبدت عدد من الجامعات استعدادها للتعاون مع المعهد اعتباراً من العام الدراسي القادم، كما أن جامعات أخرى أبدت تعاونها بمنح المعهد قاعات إضافية لتنفيذ التدريب في مقراتها. وأكد أن معهد الإدارة العامة سيدعم هذا المشروع بكل الإمكانيات المادية والبشرية لينطلق بشكل أكبر وأوسع خلال الأعوام القادمة ■

## الدارسون الحاصلون على مكافأة تفوق للفصل الأول من العام التدريبي ١٤٣٥/١٤٣٤هـ



### (المركز الرئيسي)

#### برنامج الأنظمة الجزائية

زيد حسين إبراهيم آل دريس  
عبدالعزیز عبدالله عبدالرحمن المحيسن  
عبدالله أحمد عبدالله السالم  
فهد سليمان أحمد الحيدر  
محمد عبدالله راضي العنزي

#### برنامج الرقابة المالية

سلطان عبدالله محمد التميمي  
عبدالرحمن خالد عبدالرحمن العثمان  
محمد علي حسين حقوي  
مهند علوش نزال الشمري  
العقيلي فرحان منور الشمري  
زاهر زبيدي حميد الزبيدي  
عبدالعزیز عبدالله سعد النصير

#### برنامج الزكاة والضريبة

أنور محمد إبراهيم الشرفا  
رمزي عزيز سعيد آل عمران  
علي أحمد فهد آل منيع  
أحمد طاهر حسين المويل  
أحمد يوسف أحمد البراهيم  
حسين رضا عبدالله آل عصفور  
وجدي عبدالعزیز عبدالله الصفار

#### برنامج الدراسات القانونية

سعد عبدالله راشد البواردي  
سعود منير سعود العتيبي  
وليد عبدالله الزير

#### برنامج الإدارة الجمركية

بدر عبدالرحمن المقوشي  
حسين هديش آل فاضل  
عبدالله عمر السبيعي  
علاء هاشم ياسين نحاس  
فهد جار الله المالكي  
محمد عبدالله العويس  
هزاع عايد الحربي  
بدر علي محمد المجحدي  
جزاء عجب الشيباني  
خالد فرحان الحربي  
سعد مطلق الدوسري  
سلمان محمد الشنفي  
عبدالعزیز زيد الفهيد  
عبدالله فهاد الحربي

#### برنامج السكرتير التنفيذي

راكا عبد الرحمن الخريف  
رضا علي عبدالله العباد  
عبدالإله مشعل المشعوف  
عبدالحكيم فهد الجريسي  
عبدالعزیز تركي الفهيد  
علي محمد علي هزاري  
محمد إبراهيم بن حميد  
موسى محمد بن جوير  
عبدالله عبدالعزیز العتيق  
عبدالمالك عبدالله السعيد  
عمر سيف مشعان العتيبي  
ماجد حليس سعيد العنزي  
خالد عبدالرحمن الغانم  
سلطان عبدالعزیز التمامي  
عبدالإله فهد الجريسي  
عبدالله أحمد مجرشي

#### برنامج الأعمال البنكية

محمد أحمد محمد هزاري

#### برنامج عمليات التأمين

عبدالمجيد ناصر شديد العتيبي

#### برنامج المبيعات

محسن أحمد مبارك الخبي

#### برنامج تقنية شبكات الحاسب وأنظمة

#### التشغيل

عبدالمجيد صالح أحمد الغامدي  
عبدالمالك محمد التريكي

عبدالله ناصر الجفان

محمد سليمان الحربي

محمد علي العرجاني

محمد علي محمد قيسي

نايف عواد سحيم الجهني

#### برنامج الدراسات القانونية الخاص بوزارة

#### الدفاع

إبراهيم سعيد عبدالله الشهراني

بدر فالح لعبان الشمري

عبدالرحمن عابد حامد السفیان

ممدوح عبدالله خفير القرني

وليد صالح إبراهيم الصمعاني

#### القانون الإداري الخاص بقضاة ديوان المظالم

أحمد عبدالكريم أحمد باه

معاذ خالد عبدالله التركي

#### برنامج إدارة المستشفيات

الوليد حسين الحربي

حسين محمد كعبي

رياض ناصر الشهراني

عبدالسلام سالم الشمراي

عبدالمحسن محمد الصقر

فيصل فضي بشير العنزي

مصطفى إبراهيم جراد

عبدالله عايد المطرفي

نواف سعود النفجان

أمجد عبدالرحمن الشهري

محمد مطر كعبي

## ( فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة )

### السكرتير التنفيذي

خالد سعيد الغامدي  
عبدالإله عبدالرحيم الظويلمي  
فيصل حسن الشريف  
معن عبدالعزيز العامودي  
تركي مفلح العتيبي

### برنامج إدارة المستشفيات

مبارك محمد القحطاني

### برنامج الأعمال البنكية

عبدالله أحمد الحضرمي

### برنامج برمجة الحاسب

فارس عليان عالي الطلحي

## ( فرع المعهد بالمنطقة الشرقية )

### برنامج السكرتير التنفيذي

حسن أحمد المعلم  
علي جواد الجطيل  
عماد راضي الشمري  
قاسم حسن آل خميس  
محمد حسن البقشي  
أحمد فهد عكرش  
إبراهيم تركي المكرمي  
حسين حسن الناصر  
حمد أنور الرمضان  
علي سعود آل سعيد  
علي سلمان العلوي  
محمد عبدالمجيد المسلم  
ناظم أحمد المحمد  
أحمد يوسف الحصار

### برنامج المبيعات

رضا علي الناصر

### المحاسبة التجارية

جعفر مشتاق آل يعقوب  
مصطفى حبيب الصفواني  
حبيب حسين الخلف  
سجاد حبيب البري  
علي منصور آل عبيد

### برنامج برمجة الحاسب

أيمن عبدالكريم آل غريب  
مصطفى هاني خريده  
ماجد سعود الحزيم

### برنامج اللغة الإنجليزية

حسن سلمان الحمدان  
سلمان حسن الحمالي ■

زينب عبدالكريم آل داؤود  
فاتن عبدالرحمن العليان  
ليلى خالد الخالدي  
مريم عيسى العوامي  
نجلاء صالح الصالح  
نورة عبدالله الشيحان

### برنامج إدارة المستشفيات

حياة عياد العنزي  
زينب جعفر القديحي  
زينب عباس بو عريش  
سارة صالح الصيعري  
نورة مبارك القحطاني

### برنامج السكرتير التنفيذي

أروى محمد المالكي  
أشواق سليمان الرشيد  
أمل خليل العنزي  
رحمة حسن القرني  
سلمى فؤاد الشيوخ  
صفاء فضل الهمامي  
عائشة محمد الغنامي  
فاطمة علي الجربوع  
مريم إبراهيم شودري  
هيفاء رجب المالكي  
آلاء جعفر آل درويش  
سمر يحيى مجمعي  
فاطمة سعود المهون  
فاطمة مهدي بهبه  
لمى محمد الحواس  
نهله خالد خميس  
نوف عبدالرحمن بن سليمان  
هديل ناصر آل هديان  
ولاء سعد بن صفيان  
إيمان عبدالواحد الجعفر  
ريم محمد الأحمري  
ريمه محمد أبو رايه  
سارة عبدالكريم الصائغ  
سحر عبدالله الشهراني  
غدير علي الروايح  
مشاعل فهد الخليفة

### برنامج الأعمال البنكية

أروى محمد المحيسن  
إيمان فؤاد البراهيم  
دعاء عبدالله القراوي  
فهد خليف الخليف  
مريم عبدالله آل فردان  
هيفاء عبدالله المحيميد  
وعد مفلح الرويلي

### برنامج المحاسبة التجارية

عالي عبدالعزيز الصويغ  
عثمان عبدالعزيز أبا حسين  
فيصل أحمد المشرف  
مهدي عبدالغني الحمود  
يوسف عبدالله أحمد علي

### برنامج برمجة الحاسب

صالح عبدالله الوهيبي

### برنامج إدارة التمويل والاستثمار

أحمد حسن الرصاصي  
نايف عبدالعزيز العثمان

### برنامج إدارة الموارد البشرية

عبدالله سعد الماضي

### برنامج اللغة الانجليزية

أحمد عبد رب الأمير السعيد  
أحمد يوسف العثيمين  
سعود محمد العمري  
سلمان محمد المزيني  
عادل محمد البقمي  
عبدالسلام محمد الصومالي  
عبدالعزيز راشد الدوسري  
عبدالمالك محمد المطوع  
محمد حمد آل شرف  
محمد محارب العنزي  
مصطفى شاكر البحراني  
نواف محمد يوسف

### برنامج اللغة الانجليزية للمرشحين

أحسن علي سالم آل منيف  
حسام حسان مجرشي  
خالد فهد الفهيد  
خالد محمد الرويس  
سعد عرار الدوسري  
سليمان محمد المسند  
طارق محمد القزلان  
عبدالرحمن عماد التويجري  
عمر علي صالح الرشودي  
فهد حسن عبدالله المقرن  
فهد راشد محمد المسعود  
فهد محمد سيف الحوشاني  
محمد عبدالعزيز بن موسى  
مصطفى عبدالجليل الحسين  
موسى عبدالوهاب السكيت  
نواف بندر السويدان  
هزاع رحيم مخلف المطيري

### (الفرع النسائي)

### برنامج اللغة الانجليزية

ذكرى محمد الخزي



## د. أحمد الشعيبي يلتقي بأعضاء هيئة التدريب المتعاقدين



التقى معالي مدير عام المعهد، الدكتور أحمد بن عبدالله الشعيبي، بالزملاء أعضاء هيئة التدريب المتعاقدين في كل من المركز الرئيس والفروع. وأشار معالي المدير العام خلال اللقاء إلى اعتزاز المعهد بهم كزملاء مؤكداً أنهم جزء لا يتجزأ من أسرة المعهد، وشركاء في دعم مسيرة المعهد، وأنهم إلى جانب زملائهم من أعضاء هيئة التدريب السعوديين من الأركان الأساسية التي يعتمد عليها المعهد في تنفيذ نشاطاته، وسعيه الدؤوب نحو تحقيق أهدافه.

بعد ذلك فتح باب النقاش والحوار الذي اتسم بالصراحة والشفافية، وتراوحت المداخلات بين الشأن العام والشأن الخاص. وحرص معالي المدير العام على الانصات للجميع دون تأطير أو تحديد لنوعية المشاركة مما جعل الحضور يقدمون مداخلاتهم وملاحظاتهم وأسئلتهم بارتياح كبير ساهم في إثراء الحوار وتنوعه وغناه بالأفكار والمقترحات، وكذلك بالإجابات الصريحة والشفافة التي قدمها معالي المدير العام وأزالته الكثير من الغموض والضبابية حول بعض المسائل والموضوعات التي كانت شائكة أو حائرة في أذهان

البعض. وقد أتاحت الفرصة للمداخلات للزملاء والزميلات في فروع المعهد بمنطقة مكة المكرمة والمنطقة الشرقية والفرع النسائي بالرياض، حيث نقلت فعاليات اللقاء مباشرة للفروع. وقد حضر اللقاء وشارك في الإجابة على الكثير من الأسئلة والمداخلات سعادة نائب المدير العام لشؤون التدريب الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف، وكذلك سعادة مدير عام الشؤون الإدارية والمالية الأستاذ عبدالله بن محمد الحميدان. بالإضافة إلى عدد من المدراء العامين ومديري البرامج والإدارات. كما حضر اللقاء وتابع فعالياته عبر الدائرة التلفزيونية المغلقة أصحاب السعادة مدراء الفروع ■

ضمن نشاط التدريب الخارجي لرفع قدرات الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة

## ٦٩ زميلاً وزميلة ينهون تدريبهم في دبي واسطنبول وكوالالمبور



أنهى (٦٩) زميلاً وزميلة تدريبهم الخارجي في كل من دبي بدولة الامارات العربية المتحدة، وكوالالمبور بماليزيا، واسطنبول بتركيا.

حيث التحق (١٩) زميلاً وزميلة بدورة في مجال (تنمية القدرات الابتكارية للمساعدين الإداريين) والمنعقدة خلال الفترة ٢٢-٢٦/٥/١٤٣٥هـ الموافق ٢٣-٢٧/٣/٢٠١٤م، بمدينة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة. كما التحق (١٦) زميلاً وزميلة بدورة تدريبية في مجال (المهارات الإبداعية للوظائف الإشرافية وشاغلي الوظائف الوسطى) والمنعقدة خلال الفترة ٢٢-٢٦/٥/١٤٣٥هـ الموافق ٢٣-٢٧/٣/٢٠١٤م، في إسطنبول بتركيا. والتحق (٣٤) زميلاً وزميلة بدورة تدريبية في مجال (تنمية مهارات المساعد

الإداري الناجح) والمنعقدة خلال الفترة ٢٢-٢٦/٥/١٤٣٥هـ الموافق ٢٣-٢٧/٣/٢٠١٤م بالعاصمة الماليزية كوالالمبور.

وتأتي هذه الدورات ضمن نشاط التدريب الخارجي للزملاء الإداريين الذي تنفذه الإدارة العامة للتخطيط والتطوير بالمعهد، الهادف إلى رفع قدرات الموظفين، وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة في مجال عملهم.

### المشاركون في الدورة التدريبية - إسطنبول - تركيا:

( المهارات الإبداعية للوظائف الإشرافية وشاغلي الوظائف الوسطى )

- الأستاذ موسى المطيري - منسق - ماجد سعيد العسيري - حسين علي حريصي - مازن مبارك العوفي - باسم ضيف الله الرشدي - يحيى عتيق النزاوي - خالد أحمد العمودي - ماهر سليمان الجهني - عبدالله محمد الشمرائي - متعب مرزوق العصيمي - فارس هارون الشمالي - فهد عبدالله بن حسن - عبدالله حمد آل شرف - نوال عبد العزيز موسى - جواهر حسن الصالح - فاطمه إبراهيم الفارس.

### المشاركون في الدورة التدريبية - دبي - الإمارات العربية المتحدة:

( تنمية القدرات الابتكارية للمساعدين الإداريين )

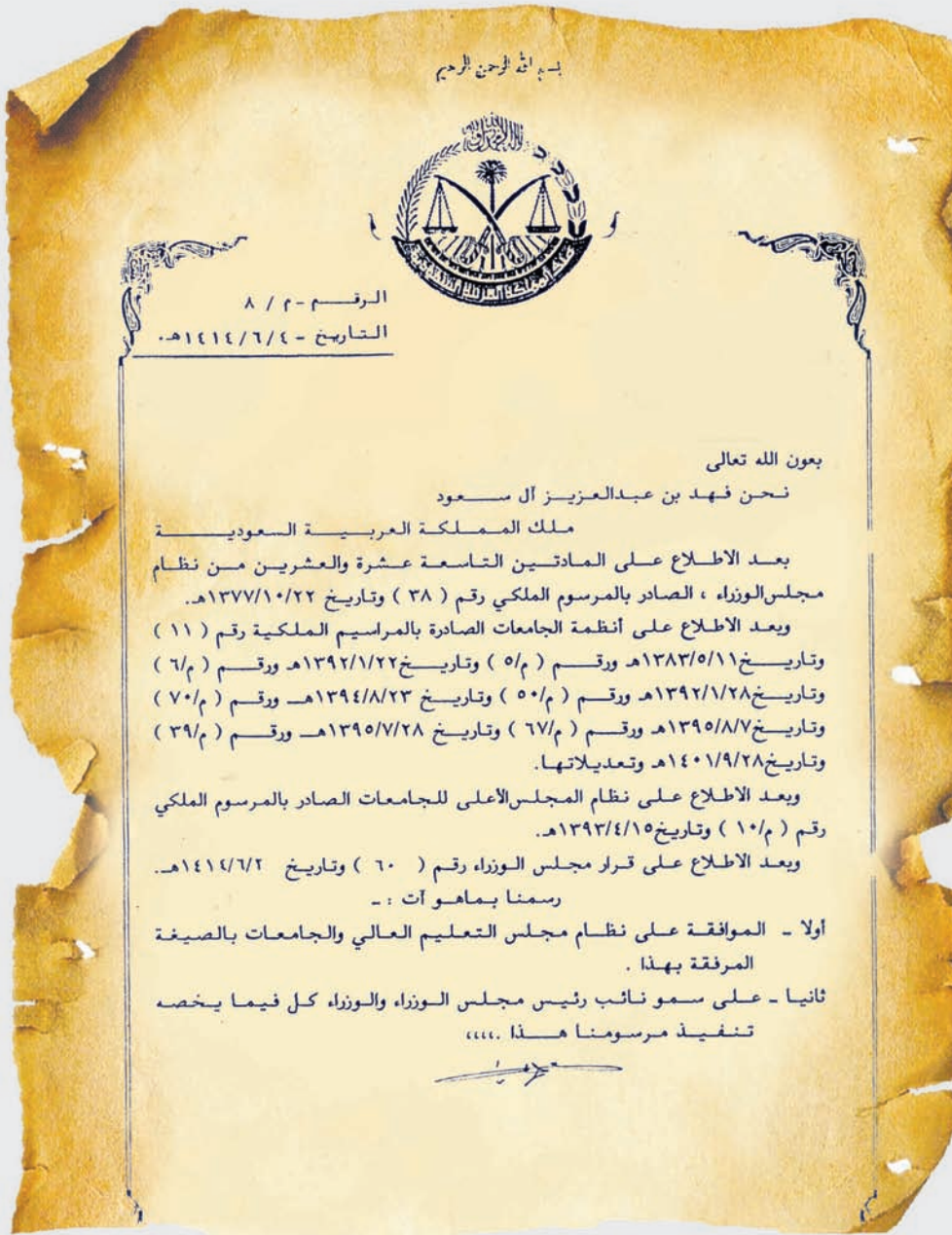
حسين عبد الباقي المسبح - سعيد سعد الدوسري - منيف بندر العتيبي - مساعد محمد الضفيان - عبدالله صالح الحمد - عبد الرحمن

عبد العزيز آل طائع - عبد الرحمن محمد القحطاني - صالح عبدالله الرشدي - محمد عبدالله الخنيني - عبد العزيز عبد الرحمن بن ماجد - تميم إبراهيم المسلم - عبدالله محمد المهنا - سامي حمدان العنزي - منسق - سعود عبدالله الحربي - سعد سعود الحربي - عبدالله محمد الحذني - مفرح مدرج المرواني - أمير خليف العنزي - الجوهرة عبد العزيز العواجي.

### المشاركون في الدورة التدريبية - كوالالمبور - ماليزيا:

( تنمية مهارات المساعد الإداري الناجح )

سعود عبد العزيز اليوسف - يحيى أحمد آل غزوي - ياسر علي الحذب، - حسن عبدالله العلي - علي محمد البناي - علي حسين العفاري - محمد موسى الحسين - سليم علي البحراني - أيمن عبد المعطي الحربي - وليد إبراهيم سهلي - طلال عطية الحارثي - فيصل أبو صديق أكبر تراب - خالد ظافر العمري - أيمن عبد العزيز الحربي - علي يحيى الجعفري - ثابت أحمد آل ظبيه - فهد علي الأسمر - عبدالله موسى العتيق - ماجد محمد السبيعي - محمد سعيد باقتاده - عبد الرحمن إبراهيم شتيهي - زيد راشد المسلم - محمد ناصر الموينع - ناصر عبد العزيز العصفور - خالد عبد اللطيف العنزي - خالد محمد الفاضل - عبد الرحمن ناصر العمهوج - بندر عبد العزيز الحربي - خالد أحمد السويري - خالد يحيى الشريف - عبدالله محمد المطيري - سامي سلمان السلطان - عبد الرحمن صالح الزغيبي - عبد العزيز حمد الشعلان ■



بسم الله الرحمن الرحيم  
ملك المملكة العربية السعودية  
الرقم م/ ٨  
التاريخ ١٤١٤/٦/٤هـ.

بعون الله تعالى:  
نحن فهد بن عبدالعزيز  
آل سعود  
ملك المملكة العربية  
السعودية

بعد الاطلاع على المادتين  
التاسعة والعشرين من  
نظام مجلس الوزراء،  
الصادر بالمرسوم الملكي  
رقم (٣٨) وتاريخ  
١٣٧٧/١٠/٢٢هـ.

وبعد الاطلاع على أنظمة  
الجامعات الصادرة  
بالمراسيم الملكية رقم (١١)  
وتاريخ ١٣٨٣/٥/١١هـ  
ورقم (٥/م) وتاريخ  
١٣٩٢/١/٢٢هـ، ورقم (٦/م)  
وتاريخ ١٣٩٢/١/٢٨هـ  
ورقم (٥٠/م) وتاريخ  
١٣٩٤/٨/٢٣هـ، ورقم  
(٧٠/م) وتاريخ  
١٣٩٥/٨/٧هـ، ورقم  
(٦٧/م) وتاريخ  
١٣٩٥/٧/٢٨هـ، ورقم  
(٣٩/م) وتاريخ  
١٤٠١/٩/٢٨هـ.

وبعد الاطلاع على نظام المجلس الأعلى للجامعات الصادر بالمرسوم الملكي رقم (١٠/م) وتاريخ ١٣٩٣/٤/١٥هـ.  
وبعد الاطلاع على قرار مجلس الوزراء رقم (٦٠) وتاريخ ١٤١٤/٦/٢هـ.  
رسمنا بما هو آت:

أولاً - الموافقة على نظام مجلس التعليم العالي والجامعات بالصيغة المرفقة بهذا.  
ثانياً - على سمو نائب رئيس مجلس الوزراء والوزراء كل فيما يخصه تنفيذ مرسومنا هذا،،،،،



## التنظيم القانوني لعمال الخدمة المنزلية

يتمتع عمال الخدمة المنزلية في المملكة بضمانات وحقوق كفلتها لهم اللائحة الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (٣١٠) وتاريخ ١٤٣٤/٩/٧هـ والتي وضعت تنظيمًا شاملاً لأوضاع هؤلاء، من حيث ما يتمتعون به من حقوق وما يلتزمون به من واجبات. والمقصود بعمال الخدمة المنزلية طبقاً لللائحة من يؤدي خدمة منزلية مباشرة أو غير مباشرة إلى صاحب العمل أو أي فرد من أفراد أسرته، ويكون أثناء أدائه الخدمة تحت إشراف وتوجيه صاحب العمل أو من يقوم مقامه، مثل: العاملة المنزلية، والسائق الخاص، والبستاني، والحارس المنزلي، ومن في حكمهم. ويجب أن يكون العقد الذي ينظم العلاقة بين صاحب العمل وعمال الخدمة المنزلية مكتوباً ومحزراً من ثلاث نسخ يحتفظ كل من طرفيه بنسخة وتودع النسخة الثالثة لدى مكتب الاستقدام الأهلي، وأن يتضمن العقد نوع العمل المطلوب من عامل الخدمة المنزلية والأجر الذي يتقاضاه ومدة التجربة ومدة العقد وكيفية تمديده وحقوق والتزامات كل من طرفي العقد.

وقد بينت المادة السادسة من اللائحة التزامات عامل الخدمة المنزلية والتي من أهمها: أداء العمل المتفق عليه، والمحافظة على ممتلكات صاحب العمل وأفراد أسرته، والمحافظة على ما يطلع عليه من الأسرار الخاصة بصاحب العمل وأفراد أسرته والأشخاص الذين في المنزل، وألا يعمل لحسابه الخاص، وألا يرفض العمل أو يترك الخدمة دون سبب مشروع، وأن يحترم الدين الإسلامي ويلتزم بالأنظمة المعمول بها في المملكة وعادات المجتمع السعودي وتقاليده

وألا يمارس أي نشاط يضر بالأسرة التي يعمل في خدمتها. وبالمقابل يلتزم صاحب العمل بألا يكلف عامل الخدمة المنزلية بغير العمل المتفق عليه إلا عند الضرورة وبشرط ألا يختلف العمل الذي يكلف به اختلافاً جوهرياً عن عمله الأصلي، وألا يكلفه بأي عمل فيه خطورة على صحته أو يمس كرامته الإنسانية، وأن يدفع له الأجر المتفق عليه، وأن يوفر له سكناً مناسباً، وأن يفسح له المجال بأن يتمتع بالراحة اليومية مدة لا تقل عن تسع ساعات في اليوم. ومن الحقوق التي يتمتع بها عامل الخدمة المنزلية وفقاً لللائحة، الحق في إجازة مدتها شهر مدفوعة الأجر إن أمضى سنتين ورغب في التجديد لمدة مماثلة، كما يستحق إجازة مرضية مدفوعة الأجر لا تزيد مدتها على ثلاثين يوماً في السنة بموجب تقرير طبي يثبت حاجته إلى الإجازة، كذلك يستحق مكافأة نهاية خدمة قيمتها أجر شهر إن أمضى في خدمة صاحب العمل أربع سنوات متتالية. ولا يجوز لصاحب العمل أن يحسم من أجر عامل الخدمة المنزلية إلا في الحالات التي نصت عليها اللائحة وبما لا يتجاوز نصف أجره الشهري، وهذه الحالات تشمل تكاليف ما أتلّفه عمداً أو إهمالاً، وما حصل عليه من سلفة من صاحب العمل، وتنفيذ حكم قضائي أو قرار إداري صادر ضد العامل.

وفي حالة ترك عامل الخدمة المنزلية العمل يجب على صاحب العمل أن يبادر إلى إبلاغ أقرب مركز شرطة لمقر منزله، وعلى مركز الشرطة أن يقوم بإبلاغ إدارة الجوازات بترك العامل للعمل. وقد نصت اللائحة على غرامات مالية تفرض على من يخالف أحكامها سواء كانت المخالفة صادرة من عامل الخدمة المنزلية أو من صاحب العمل، وتؤول هذه الغرامات إلى حساب بنكي للمساهمة في الصرف منها على إيواء العاملات المنزليات وترحيلهن، وكذلك ترحيل العاملين، وفق آلية يعتمد عليها معالي وزير العمل.

أما عن الجهة التي تفرض هذه الغرامات، وتفصل في المطالبات المالية الناشئة بين عمال الخدمة المنزلية وأصحاب العمل، فهي لجنة أو أكثر تشكل بقرار من معالي وزير العمل من رئيس وعضوين يكون أحدهم مستشاراً قانونياً من وزارة العمل، وعلى هذه اللجنة إصدار قرارها في النزاع المعروض عليها خلال مدة لا تزيد على عشرة أيام من تاريخ تسجيل الطلب لديها، ويجوز لمن صدر ضده القرار التظلم منه أمام ديوان المظالم وفقاً لنظامه، وذلك إلى حين مباشرة المحاكم العمالية اختصاصاتها حيث يتم التظلم من القرار أمام هذه المحاكم خلال عشرة أيام من تاريخ تسلم القرار، وإلا عد قرار اللجنة نهائياً واجب النفاذ.

أخيراً، تختص مكاتب العمل بتلقي الشكاوى وضبط المخالفات التي تقع من عامل الخدمة المنزلية وصاحب العمل ■



### تختص

### مكاتب

### العمل بتلقي

### الشكاوى

### وضبط

### المخالفات

### التي تقع من

### عامل الخدمة

### المنزلية

### وصاحب

### العمل



د. زهير عباس كريم \*

المدير التنفيذي للبرنامج الوطني للمعارض والمؤتمرات المهندس طارق العيسى لـ (مجلة التنمية الإدارية):

## قطاع المعارض والمؤتمرات عنصر مهم في الاقتصادي السعودي وجزء أساسي في انتشار المعرفة وتبادل الثقافات



أسس البرنامج الوطني للمعارض والمؤتمرات، بناءً على ما نص عليه قرار مجلس الوزراء رقم (٢٤٦) الصادر بتاريخ ١٧ رجب ١٤٣٤هـ القاضي بتحويل اللجنة الدائمة للمعارض والمؤتمرات المشكلة بالأمر السامي (٧٨٦٣/م ب) وتاريخ ١٣/١١/١٤٣١هـ إلى برنامج وطني باسم «البرنامج الوطني للمعارض والمؤتمرات». وتضمن قرار مجلس الوزراء تشكيل لجنة إشرافية على البرنامج برئاسة سمو رئيس الهيئة العامة للسياحة والآثار، وعضوية: وزارة الشؤون البلدية والقروية، ووزارة الداخلية، ووزارة المالية، ووزارة التجارة والصناعة، بالإضافة إلى عضوين من الشركات العاملة في مجال المعارض والمؤتمرات. ويرتكز الغرض من إنشاء البرنامج بالإشراف على قطاع المعارض والمؤتمرات بالمملكة وتطويره وتنظيمه بشكل كامل، والعمل على تنميته، وتعزيز دوره في الاقتصاد الوطني، وزيادة فعاليته، وتذليل عوائق نموه، بما يتفق مع المكانة اللائقة للمملكة.

ولإلقاء مزيد من الضوء على البرنامج الوطني للمعارض والمؤتمرات، ونشاطاته ونظراته المستقبلية، التقى «التنمية الإدارية» المهندس طارق بن عبد الرحمن العيسى المدير التنفيذي للبرنامج، الذي تطرق لعدد من الجوانب ذات العلاقة بمستقبل صناعة المعارض والمؤتمرات في المملكة.. واليكم تفاصيل الحوار...

العاملة في قطاع

المعارض والمؤتمرات

- ما أهداف البرنامج

الوطني للمعارض

والمؤتمرات؟

انطلاقاً من رؤية

البرنامج الوطني المتمثلة في: «أن يكون

البرنامج الوطني للمعارض والمؤتمرات

برنامجاً رائداً في تطوير القطاع ليصبح

أكثر فاعلية وإنتاجية»، فإن أهداف

البرنامج الإستراتيجية تتحدد في:

تطوير وتهيئة الظروف النظامية القائمة



البرنامج الوطني للمعارض والمؤتمرات  
Saudi Exhibition & Convention Bureau  
secb.gov.sa

sa. والبرنامج

الوطني للمعارض

والمؤتمرات يستشرف

مرحلة جديدة لهذا

القطاع الاقتصادي

المهم، ويمثل انطلاقة

جديدة لأحد أهم المسارات الاقتصادية

الواعدة لتحفيز النمو الاقتصادي

في مملكتنا، وسيتم التطوير بطريقة

منظمة ومنهجية، تعتمد على تطبيق

منهج الشراكة من خلال التشاور والتعاون

الوثيق مع جميع المؤسسات والشركات

أجرى الحوار: نايف الحسين

■ متى بدأ البرنامج الوطني

للمعارض والمؤتمرات فعلياً في

مباشرة أعماله؟

● بموجب الترتيبات الواردة في قرار

تأسيس البرنامج، فقد باشر البرنامج

الوطني للمعارض والمؤتمرات أعماله

في ٢ ذو القعدة ١٤٣٤هـ، وقد تم إطلاق

هوية وموقع الكتروني تجريبي وهو:

<http://www.secb.gov.sa> HYPERLINK

[www.secb.gov.sa](http://www.secb.gov.sa)



المهنية، وعاملاً رئيساً في بناء التفاهم والعلاقات وتبادل الثقافات مع الدول الأخرى. ولا تنحصر أهمية قطاع المعارض والمؤتمرات في آثاره الاقتصادية وإنما هناك آثار سياحية وثقافية ومعرفية واجتماعية وسياسية.

وهناك علاقة قوية ومتلازمة بين الاقتصاد الوطني وقطاع المعارض والمؤتمرات؛ لأن هذا القطاع يتقاطع مع جميع القطاعات الاقتصادية، ويروج الصناعات الوطنية، ويقوي قنوات التواصل، ويرفع قدرات العاملين في القطاعات الاقتصادية (مثل: قطاع الزراعة، وقطاع البترول والبتروكيماويات، وقطاع الاتصالات، وتقنية المعلومات، وقطاع المواصلات، وقطاع السياحة، وقطاع التعليم والتدريب، والقطاع الصحي، والجمعيات

### ●● القطاع مولد كبير للوظائف الدائمة والمؤقتة، وكثير من الدول تعتمد على هذا القطاع في توفير فرص وظيفية لمواطنيها

والخدمية في المملكة وإبراز مكانة المملكة على المستويين الإقليمي والدولي.

#### البرنامج والاقتصاد الوطني

■ كيف يمكن للبرنامج الوطني للمعارض والمؤتمرات أن يساهم في الاقتصاد الوطني؟

● تُشكل أنشطة قطاع المعارض والمؤتمرات عنصراً مهماً في النمو المستقبلي للاقتصاد السعودي، وجزءاً أساسياً في نقل المعلومات وانتشار المعرفة والممارسات

لتشجيع الاستثمارات في قطاع المعارض والمؤتمرات في المملكة، والعمل على تطوير مراكز ومدن للمعارض والمؤتمرات لتعزيز قدرات المملكة على إقامة فعاليات كبيرة وذات جودة عالية، وتطوير المعايير الخدمية في قطاع المعارض والمؤتمرات بالمملكة للترقي بجودة فعاليات الأعمال، وتوفير المعلومات القيمة للمستثمرين والمستفيدين، وقياس الآثار الاقتصادية الناتجة من قطاع المعارض والمؤتمرات، ونسبة مساهمتها من الناتج المحلي الإجمالي، وتوفير الفرص الوظيفية، وتطوير الموارد البشرية «السعودية» لتصبح من مصادر الدعم الأساسية في قطاع المعارض والمؤتمرات، إضافة إلى استقطاب معارض ومؤتمرات متميزة تساهم في تطوير القطاعات الاقتصادية



المهنية... وغيرها.

ويمكن لقطاع المعارض والمؤتمرات جني الكثير من الثمرات الاقتصادية التي تصب في مصلحة الاقتصاد الوطني، حيث يعد قطاع المعارض والمؤتمرات مولد كبير للوظائف الدائمة والمؤقتة. وتقوم الكثير من حكومات الدول بحساب مخرجات القطاع الاقتصادية ضمن الناتج القومي، وأيضاً تحليل مردود التكلفة للاستثمار الحكومي في القطاع.

### ■ هل بالإمكان حصر تلك الفوائد الاقتصادية بشكل مفصل؟

● هناك فوائد اقتصادية كبيرة لقطاع المعارض والمؤتمرات ويمكن تلخيصها في الأمور التالية:

- فيما يتعلق بالتوظيف: يعد قطاع المعارض والمؤتمرات مولداً كبيراً للوظائف الدائمة، والمؤقتة العاملة في مجال توريد وتنظيم وإدارة الفعاليات، والخدمات المصاحبة لها. وتعتمد الكثير من الدول على هذا القطاع في توفير فرص وظيفية لمواطنيها.

### ●● تعدد المرجعيات وعدم وضوح الأنظمة وضعف المنظمين وغياب الرقابة، من أبرز المعوقات التي تواجه البرنامج لتحقيق أهدافه

- وفيما يتعلق بالآثار الاقتصادية المباشرة:

التبادل التجاري والمعرفي والصفقات التي تعقد خلال المعارض والمؤتمرات.

- مصروفات الزوار الدوليين للمعارض والمؤتمرات على السكن، والمواصلات، والخدمات السياحية.

- زيادة الاستثمارات في قطاع المعارض والمؤتمرات، والتي تتضمن إنشاء مدن ومراكز، ومرافق المعارض والمؤتمرات، وشركات إدارة مراكز المعارض والمؤتمرات، وشركات تنظيم الفعاليات، والمؤسسات

الموردة للفعاليات، وشركات إدارة الوجهات، وبالتالي زيادة الفرص الوظيفية للمواطن.

- إيرادات الجهات المالكة والمنظمة للمعارض والمؤتمرات (مثل: الرعاية، ورسوم التسجيل، وبيع مساحات للمعارضين، وبيع حقوق إعلامية، والغرامات، وبيع الهدايا).

- إيرادات الجهات الموردة للمعارض والمؤتمرات.

- تسويق المنتجات و زيادة الأنشطة الدعائية.

أما الآثار الاقتصادية غير المباشرة، فأبرزها:

- إنفاق زوار المعارض والمؤتمرات على الخدمات العامة مثل: الكهرباء، والماء، والاتصالات، ووقود للسيارات.

- إنفاق زوار المعارض والمؤتمرات على المطاعم، والمقاهي، والتسوق، وشراء الهدايا.

- مبيعات المزارعين والمصانع وموردي الخدمات.

- الإسهام في التنمية الحضرية وتطوير البنية التحتية.

- إبراز الفرص الاستثمارية في الوجهة المقام فيها المعرض أو المؤتمر.

- تحفيز الاستثمارات في الوجهة المقام فيها المعرض أو المؤتمر.

كما سيسهم البرنامج الوطني للمعارض والمؤتمرات في تطوير وتنظيم القطاع لتحقيق الآثار الاقتصادية الإيجابية والتي تساهم في تنويع القاعدة الاقتصادية في المملكة وذلك من خلال التالي:

- تطوير أداء مراكز المعارض والمؤتمرات





- في المملكة.
- تطوير أنظمة إدارة المعرفة في القطاع.
  - تحفيز الاستثمارات في إنشاء منشآت جديدة.
  - إيجاد موارد مالية مستدامة لدعم احتياجات تطوير القطاع.
  - تطوير أداء منظمي المعارض والمؤتمرات.
  - تسويق المملكة كوجهة لإقامة المعارض والمؤتمرات واستقطاب معارض ومؤتمرات متميزة.
  - تطوير قدرات المواطنين المهنية لمواكبة احتياجات القطاع.
  - بناء جسور التواصل مع السوق المستهدف.
  - استحداث فرص وظيفية جديدة للمواطنين للعمل في القطاع.
  - تطوير العلاقات عمل فعالة مع منظمي الرحلات السياحية.
  - تطوير المعايير الخدمية في القطاع.
  - رفع مستوى رضا المشاركين والزوار عن جودة المعارض والمؤتمرات.
  - تطوير البنية النظامية والتنظيمية والإجرائية القائمة للقطاع.
  - تشجيع الأبحاث التي تسهم في تطوير أداء القطاع.
  - الارتقاء بجودة الإحصاءات والمعلومات عن القطاع.
- ما أهم المعوقات التي تواجه البرنامج في سعيه لاستقطاب معارض ومؤتمرات متميزة تعزز مكانة المملكة؟
- ما أهمية التعاون، وأهم المعوقات
- تم اعتماد (٢١٠) معرضاً، و(٨٨) مؤتمراً ضمن خطة البرنامج لهذا العام
- هناك عقبات وتحديات يعمل البرنامج على تذليلها وتسهيل لتكون المملكة العربية السعودية واجهه لإقامة المعارض والمؤتمرات، ومن هذه

التحديات: تفعيل تأشيرات الأعمال، وتسهيل استخراج التراخيص، وتطوير الإجراءات الجمركية، ومحدودية السعة في المواصلات الداخلية والنقل الجوي بين المدن، والاستفادة من ارتفاع نسبة الشباب، والانفتاح، والتطور الثقافي بعد برامج الابتعاث، والمنافسة والتكامل مع الدول المجاورة، حيث أنشأت هذه الدول هيئات ومراكز معارض ومؤتمرات مما أسهم في سرعة نمو وتطور هذا القطاع فيها وجلب المعارض والمؤتمرات الدولية للمنطقة، والظروف السياسية والأمنية في الشرق الأوسط.

ويمكن تلخيص نقاط ضعف قطاع المعارض والمؤتمرات في المملكة بالتالي:

- تعدد المرجعيات، وتداخل الصلاحيات بين الجهات الحكومية المشرفة على أنشطة المعارض والمؤتمرات.

- عدم وضوح الأنظمة.

- عدم توفر مراكز معارض ومؤتمرات على مستويات عالمية.

- ضعف المنظمين وتدني جودة التنظيم للعديد من المعارض والمؤتمرات التي تقام في المملكة.

- قلة الكفاءات الوطنية المتخصصة في المعارض والمؤتمرات، وقلة التدريب المتخصص.

- الافتقار إلى البيانات والمعلومات عن قطاع المعارض والمؤتمرات.

- غياب الرقابة وضبط الجودة في قطاع المعارض والمؤتمرات.

- غياب الهوية التجارية لقطاع المعارض والمؤتمرات ومحدودية الجهود التسويقية.

- غياب البرامج التقنية الداعمة لمنظمي المعارض والمؤتمرات.

## ●● هناك الكثير من الأعمال التطويرية والتنظيمية التي سيعمل عليها البرنامج في عام ٢٠١٤م،

### خطة البرنامج

#### ■ ما أبرز ملامح خطة البرنامج للعام الجاري ٢٠١٤م؟

● هناك الكثير من الأعمال التطويرية والتنظيمية التي سيعمل عليها البرنامج في عام ٢٠١٤م، ويمكن تلخيصها بالتالي:

- متابعة تنفيذ خطة المعارض التجارية المعتمدة لعام ٢٠١٤م والتي شملت (٢١٠) معرضاً تجارياً.

- متابعة تنفيذ خطة المؤتمرات والمنتديات والملتقيات المعتمدة لعام ٢٠١٤م والتي شملت (٨٨) فعالية.

- التعامل مع طلبات إقامة المعارض الاستهلاكية والمعارض الخيرية.

- تنفيذ مشروع لتطوير القدرات البشرية في قطاع المعارض والمؤتمرات والذي يهدف إلى تقييم الوضع الراهن في ما يخص الموارد البشرية في قطاع المعارض والمؤتمرات وتحديد الاحتياجات التدريبية والتعليمية وحجم الوظائف وإعداد الخطط والبرامج والحقائب التدريبية لتطوير القدرات البشرية في القطاع بالتنسيق مع الجامعات ومعاهد التدريب، والإشراف على تنفيذ الخطط والبرامج.

- تنفيذ مشروع قياس الأثر الاقتصادي لقطاع المعارض والمؤتمرات والذي يشمل تحليل المؤشرات، وقياس الآثار الاقتصادية الناتجة من قطاع المعارض والمؤتمرات في المملكة ومساهمة في الناتج المحلي الإجمالي، وإيجاد نموذج لحساب الأثر الاقتصادي للمعارض وللمؤتمرات.

- مراجعة الأنظمة وإصدار لائحة تنفيذية منظمة للمعارض والمؤتمرات.

بناء وتطوير بوابة الكترونية خاصة بالبرنامج الوطني للمعارض والمؤتمرات تهدف إلى: تسهيل عملية إصدار التراخيص والتصاريح، والرصد وجمع المعلومات والإحصاءات المهمة، وفهم سلوك القطاع، ومعرفة حركة الطلب والعرض، وتوفير الدعم للاتصالات بين الشركاء، بالإضافة إلى توفير الإسناد لعملية الرقابة على المعارض والمؤتمرات وأماكن إقامتها، وترويج النتائج الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية للقطاع.

إقامة المنتدى السعودي الثاني للمؤتمرات والمعارض والذي سيعقد في الرياض خلال الفترة ٩ - ١١ نوفمبر ٢٠١٤م برعاية صاحب السمو الملكي أمير منطقة الرياض، حيث يعتبر هذا المنتدى نقطة التقاء رئيسة لجميع العاملين في قطاع المعارض والمؤتمرات.

التواصل مع الأمانات والغرف التجارية الصناعية والقطاع الخاص؛ بهدف إيجاد مراكز معارض ومؤتمرات في مدن المملكة.

إعداد الأدلة الإرشادية الخاصة بتنظيم المعارض والمؤتمرات ■





## جيلبريث، فرانك بنكر ومولر، ليليان Gilbreth, Frank Bunker: 1868 - 1924 Moller, & Lillian : 1878 - 1972

تزوج جيلبريث، فرانك من مولر، ليليان عام ١٩٠٤م، وكانا قد عملا معاً مهندسين استشاريين ورائدين في دراسات الوقت والحركة. أسس جيلبريث، فرانك عدداً من المنظمات التي كرسّت للإدارة العلمية، والفعالية الصناعية وتحسين ظروف العمل. واخترع أيضاً العديد من التقنيات والعمليات لتحسين فعالية العمل. أما ليليان فقد حصلت على ١٣ درجة ماجستير ودكتوراه، لكنها استعانت بخلفتها في علم النفس والإدارة لتكمل بها خلفية وخبرة زوجها.

### مساهماتهما العلمية

كتباً معاً كتاب دراسة الإجهاد، ودراسة الحركة التطبيقية، ودراسة الحركة للمعوقين، ودراسة الوقت. وكتبت مولر، ليليان بمفردها أو بالاشتراك مع آخرين كلاً من: سيكولوجية الإدارة، ومديرة المنزل وعملها، ورئيس العمال وإدارة القوى العاملة.

### نظام زيادة الإنتاجية

كانت بداية جيلبريث، فرانك في دراسات الوقت والحركة كبناء مبتدئ. قام بدراسة حركة البناء، ومكنه ذلك من ابتكار نظام يستطيع بواسطته الرجل الواحد زيادة إنتاجيته من ١٢٠ إلى ٣٥٠ (بلكة) في الساعة. وعقب زواجهما تمكنا من اختراع العديد من الأجهزة والأساليب التقنية التي تستخدم في دراسة الوقت والحركة. وهما أول من استخدم الأفلام لتحليل الحركة، وطورا عمليات الرسم البياني وجدول التدفق.

### البطاقة البيضاء

وقد كانت لهما خطوات واسعة أيضاً في شئون الموظفين، واستطاعا تطوير نظام «البطاقة البيضاء» السابق لنظام درجة الجدارة الحالي. وهو نظام لتتبع العاملين الأجدر للتأكد من حصولهم على معاملة مميزة في حالة حدوث تخفيض في القوة العاملة. وتخدم البطاقة البيضاء هدفين: الأول معرفة ما يفكر فيه رئيس العمال عن أحد العاملين، والثاني لكي يشعر العامل بالرضا حينما يعرف أن جهوده قد لقيت التقدير بشكل كاف. ولاحظ أنه بينما تأخذ الشركة في النمو يفقد العاملون التواصل الشخصي مع

أصحاب العمل، ويتيح نظام «البطاقة البيضاء» الفرصة لتتبع أفضل العاملين.

### الإرهاق

وفيما يتعلق بالإرهاق، قام آل جيلبريث بدراسة مسبباته وعواقبه. وصنفا الإرهاق بإرهاق «غير ضروري» وإرهاق «ضروري»، وينتج غير الضروري عن جهد غير ضروري، وينتج الإرهاق الضروري عن العمل الذي يجب إنجازه، لكن الرضا عن إنجاز العمل يجعل الإرهاق أقل قسوة.

### سيكولوجية الإدارة

وكتب آل جيلبريث عن سيكولوجية الإدارة، وألقيا الضوء على أربعة أمور يجب مراعاتها، وهي:

الإدارة هي دراسة حياة لكل رجل يعمل مع رجال آخرين. معرفة القوانين التي تتضمنها الإدارة تعتبر أهم الأوجه التي يمكن للشخص التسلح بها في حياته العملية. ستفي فرص الخبرات العملية في الإدارة العلمية بكل المطالب بالسرعة نفسها التي تبرز بها. أن سيكولوجية الإدارة هي جزء واحد فقط، فهي إما عنصر أو متغير للإدارة ■

(\*) من كتاب علماء الإدارة وروادها في العالم، د. إبراهيم بن علي الملحم.

الملحقيات الثقافية السعودية في الخارج

## ٣١ ملحقة ثقافية تتابع قرابة ١٢٠ ألف مبتعث سعودي حول العالم



بلغ عدد الطلبة السعوديين الذين يدرسون بالخارج خلال العام الدراسي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، (١١٩,٩٧٥) طالباً وطالبة، منهم (١٠٢,٤٦٢) طالباً وطالبة مبتعثاً على حساب الدولة، و(١٧,٥١٣) دارساً ودارسة على حسابهم الخاص. تشرف عليهم (٣١) ملحقة ثقافية سعودية.

وقد تم إبتعاث أكثر من ٧٠ ألف طالب وطالبة خلال السنوات الخمس الماضية، وذلك ضمن برنامج خادم الحرمين الشريفين للإبتعاث الخارجي الذي خصصت له الدولة أكثر من سبعة مليارات ريال للإبتعاث للجامعات المرموقة في عدد من الدول منها:

الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وألمانيا، وإيطاليا، وأسبانيا، وهولندا، وكندا، وأستراليا، ونيوزيلندا، وفرنسا، واليابان، وماليزيا، والصين، والهند وسنغافورة، وكوريا الجنوبية. ويجري استكمال ابتعاث أكثر من ثمانية الاف طالب وطالبة للمرحلة الخامسة.

ويهدف برنامج الإبتعاث لخدام الحرمين الشريفين إلى تحقيق نوعية متميزة من مخرجات التعليم العالي العالمية في تخصصات يحتاجها الوطن في مراحل: البكالوريوس، الماجستير، والدكتوراه، والزمالات الطبية.

المهام:

- حصر احتياجات الملحقية الثقافية من الموظفين وترشيح المناسب لها.
- استقبال طلبات الإيفاد من الموظفين الراغبين في العمل بالملحقيات الثقافية.

- اختيار الموظفين المراد إيفادهم للعمل بالملحقيات الثقافية وإصدار موافقة صاحب الصلاحية عليها وإحالة من يتم ترشيحهم والموافقة عليهم من الجهات ذات الاختصاص خارج الوزارة إلى إدارة شؤون الموظفين لاستكمال الإجراءات اللازمة وإصدار قرارات الإيفاد.

- متابعة شؤون الموفدين بالملحقيات الثقافية من حيث: التجديد، والتمديد، والنقل، والإنهاء.

- إبلاغ الملحقيات الثقافية بما يصدر عن الوزارة بقطاعاتها المختلفة من تعاميم وأنظمة وتعليمات جديدة.

- تنظيم وإعداد وترتيب الملتقيات الدورية للملحقين الثقافيين.

- التنسيق مع القطاعات المختصة بالوزارة لتنظيم الدورات التدريبية وورش العمل للمرشحين الجدد.

- إعداد النشرات والكتيبات التي توثق أنشطة ومنجزات الملحقيات الثقافية.

- الترتيب والإشراف والمتابعة لما تقيمه الملحقيات الثقافية من أنشطة علمية وثقافية، من بينها: الندوات، والمحاضرات، والمعارض، والأمسيات الشعرية، وذلك من حيث:

- إصدار الموافقات اللازمة لذلك بناءً على ما يرد من الملحقيات بهذا الخصوص.

- اختيار الأساتذة المشاركين في هذه الفعاليات.

- اختيار الموضوعات التي سيتم تناولها بالبحث والمناقشة في

## ●● تتولى الملحقيات الثقافية في كل بلد متابعة الطلبة السعوديين في الجامعات والتواصل معهم ومتابعة التقارير الفنية لهم

وتتولى الملحقيات الثقافية السعودية في دول العالم المختلفة متابعة الطلبة السعوديين في الجامعات، والتواصل معهم، ومتابعة التقارير الفنية لهم، وتهيئة كافة الظروف لهم لمواصلة دراستهم بارتياح، وتذليل كل المصاعب والمشاكل التي تواجههم.

وتتبع الملحقيات الثقافية الإدارة العامة لشؤون الملحقيات الثقافية بوزارة التعليم العالي، وترتبط بمكتب معالي وزير التعليم العالي مباشرة.

## الإدارة العامة لشؤون الملحقيات الثقافية:

تقوم الإدارة العامة لشؤون الملحقيات الثقافية بالإشراف على جميع أعمال الملحقيات الثقافية في الخارج، ومتابعتها فيما يتعلق بالموظفين الموفدين للعمل فيها أو المتعاقدين المحليين في كل بلد؛ وذلك لتمكين الملحقيات الثقافية من رعاية شؤون الطلاب المبتعثين الدراسية والمالية والاجتماعية، والقيام بالدور الثقافي المناط بها للتعريف بالثقافة السعودية ورموزها، وتوثيق علاقات التعاون العلمي والثقافي بين مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ونظيراتها في الدولة مقر الملحقية، والترتيب للزيارات الرسمية ولبرامج الأساتذة والطلاب الزائرين.

الأهداف:

الإشراف على أعمال الملحقيات الثقافية

والسعي للارتقاء بها ووضعها في إطار قانوني يكفل ويحقق مصالح الوزارة.

تفعيل ودعم مهام وأنشطة الملحقيات الثقافية وتوفير الوسائل اللازمة لذلك.

دعم الملحقيات الثقافية بالكوادر الوطنية من الموظفين المؤهلين والخبراء المتخصصين التي تساعد على أداء مهامها المناطة بها سواء المتعلق منها بشؤون الطلبة الدارسين

## ●● خصصت الدولة ضمن برنامج خدام الحرمين الشريفين للإبتعاث الخارجي أكثر من ٧ مليارات ريال للإبتعاث للجامعات المرموقة





الشئون الدراسية، والشئون الثقافية والإعلام، والشئون الإدارية، والشئون المالية، وتقنية المعلومات.

الشئون الدراسية:

- القيام بمهام الإشراف الدراسي والاجتماعي.
- تسجيل الطلبة.

● تعريف الطلبة بأنظمة البلد المضيف.

● متابعة الطلبة في الجامعات والتواصل معهم

ومتابعة التقارير الفنية لهم.

- متابعة الطلبة الدارسين على حسابهم الخاص.
- التواصل مع الجامعات وإعداد التقارير الدورية عن مستواها، وإعداد الاتفاقيات المختلفة معها.
- دراسة الإلحاق بعضوية البعثة التعليمية والتأكد من توفر شروط الإلحاق.

- إنهاء إجراءات سفر الطلبة وإصداراً وأمر الإركاب لهم.
- تصديق الشهادات وما يتعلق بذلك من مخاطبة الجامعة الصادرة منها للتأكد من صحتها.

● عمل الدارسات الإحصائية.

- صرف مكافآت ومخصصات الطلبة المبتعثين في البلد المضيف.

● صرف مكافآت التميز للطلبة المتميزين.

## ● تتكون الملحقية

الثقافية من الإدارات التالية :  
الشئون الدراسية، الشئون الثقافية والإعلام، الشئون الإدارية والمالية، تقنية المعلومات

هذه الفعاليات بالتنسيق مع الملحقيات.

- عمل كل الإجراءات المتعلقة بإحداث الأندية الطلابية والإشراف والمتابعة لها وما تقيمه من أنشطة وفعاليات.
- القيام بزيارات دورية وعقد الاجتماعات مع مسئولي الملحقيات الثقافية لضمان حسن سيرها وتذليل العقبات التي قد تواجهها.

● المشاركة في إجراءات الدراسات المتعلقة

بتحديد احتياجات الوزارة من الخبرات.

● اقتراح الأنظمة واللوائح والتعليمات في مجال عمل الإدارة

ومتابعة تطبيقها بعد اعتمادها.

● التنسيق مع الوحدات الإدارية المعنية بالوزارة فيما يتعلق

بإعداد وتنفيذ الخطط والميزانية السنوية في مجال نشاط الإدارة.

● متابعة الأعمال الإدارية والاستفادة القصوى من الإمكانيات

المتاحة لها في تنفيذ المهام الموكلة إليها وتحديد احتياجات الإدارة من القوى العاملة.

## الملحقية الثقافية :

تتكون الملحقية الثقافية من مجموعة من الإدارات الرئيسية وهي:



● صرف الرسوم الدراسية للجامعات.

### الشئون الثقافية والإعلام :

- الإشراف على المطبوعات والمنشورات التي تصدرها الملحقية.
- تنسيق مشاركات المملكة في المعارض والأنشطة الثقافية المختلفة. والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- تنسيق عقد المؤتمرات والملتقيات والمحاضرات وورش العمل.
- تنسيق مشاركة الملحقية في المهرجانات والاحتفالات وغيرها.
- متابعة ورصد الإصدارات الثقافية في البلد المضيف.
- تنسيق مشاركة الملحقية في وسائل الإعلام المختلفة.

- تعزيز التعاون والتبادل الثقافي والعلمي بين المؤسسات التعليمية بين المملكة وقيادات البلد المضيف.
- تنسيق عملية تبادل الخبرات والأساتذة الزائرين بين المؤسسات التعليمية في البلدين.
- تنسيق زيارات الملحقية للجامعات.
- الإشراف على الأندية الطلابية ومتابعة أنشطتها وتشجيعها.

### ●● يهدف برنامج الابتعاث إلى

تحقيق نوعية متميزة من مخرجات التعليم العالي حيث تم إبتعاث أكثر من ٧٠ ألف طالب وطالبة خلال السنوات الـ ٥ الماضية

### الملحقيات الثقافية السعودية، ودول الإشراف:

الكويت، قطر، البحرين، عمان، الإمارات (ايران)، مصر (جنوب أفريقيا)، سوريا، لبنان، اليمن، السودان (الصومال، الحبشة، إرتريا، جيبوتي)، تونس (ليبيا)، الجزائر (تشاد، النيجر)، المغرب، الأردن، موريتانيا (السنغال، نيجيريا)، باكستان (هونغ كونغ، أفغانستان)، تركيا (روسيا، جورجيا، أوكرانيا، أذربيجان، أوزبكستان، قرقيزستان، تركمانستان، كازاخستان، داغستان، يوغسلافيا، مقدونيا، بلغاريا، قبرص التركية، البانيا)، بريطانيا، فرنسا (بلجيكا، البرتغال، لوكسمبورج، سويسرا)، ألمانيا (فنلندا، بولندا، السويد، النرويج، الدنمارك)، إيطاليا (اليونان، مالطا)، النمسا (ورمانيا، المجر، جمهورية التشيك، سلوفاكيا، سلوفينيا)، أمريكا، كندا، استراليا، البوسنة والهرسك، مائيزيا (اندونيسيا)، الصين، الهند (نيبال، بنجلاديش، ميانمار، سيرلانكا)، اليابان، كوريا الجنوبية، سنغافورة (الفلبين، تايلاند)، نيوزيلندا، أيرلندا، اسبانيا، هولندا ■

## عدد الطلبة السعوديين المبتعثين الذين يدرسون بالخارج خلال العام الدراسي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ

المكتب	عدد المبتعثين	المبتعثين الدارسين على حسابهم الخاص	المجموع
الكويت	١٥٣	٢٦٢٠	٢٧٧٣
قطر	٢٠	٣٧	٥٧
البحرين	٦٩٠	٤٢٧	١١١٧
عمان	٦٣	١٨	٨١
الإمارات	٨٨٧	٣٧٢	١٢٥٩
مصر	٢٩٧٥	١٠٠١	٣٩٧٦
سوريا	٨٥	٣٢	١١٧
لبنان	٢٠٦	٣٢	٢٣٨
اليمن	٤٣٤	٢٥١	٦٨٥
السودان	١٠٥	٢٢	١٢٧
تونس	٧	١٨	٢٥
الجزائر	٢١	٢٠	٤١
المغرب	٣٣	١٠	٤٣
الأردن	٤٤٣١	١٩٤١	٦٣٧٢
الباكستان	١٥٤	٣١	١٦٧
تركيا	١٣٢	١٣	١٤٥
بريطانيا	١٤٨٨٨	١٠٦١	١٥٩٤٩
فرنسا	١٢٠٨	٨٣	١٢٩١
ألمانيا	١٨٤٢	٧٧	١٩١٩
إيطاليا	٦٣	١	٦٤
النمسا	٥٣٠	٣٩	٥٦٩
أمريكا	٤٨٧٧١	٧٣٨١	٥٦١٥٢
كندا	١٢٣٢٦	٨٤٩	١٣١٧٥
أستراليا	٧٤٦٨	١٣٩	٧٦٠٧
ماليزيا	٨٩٩	٢٦٧	١١٦٦
الصين	٩٢٥	١٥٤	١٠٧٩
الهند	٣٣٤	٣٥٧	٦٩١
اليابان	٤١٠	١٧	٤٢٧
كوريا الجنوبية	١٩١	٣	١٩٤
سنغافورة	٣٢	٨	٤٠
نيوزيلاندا	٢١٧٩	٢٥٠	٢٤٢٩
المجموع	١٠٢٤٦٢	١٧٥١٣	١١٩٩٧٥



## تنمية الموارد البشرية ومركزية التدريب

تواجه المنظمات الحكومية سواء الوزارات أو المؤسسات العامة العديد من التحديات في توفير الأيدي العاملة، التي تؤدي مسؤولياتها والتزاماتها بكفاءة وفاعلية. ولمواجهة هذه التحديات لابد من توفير كوادر بشرية مدربة مسلحة بالمعرفة والقدرات والمهارات اللازمة؛ لمواكبة عجلة التقدم والتغير المستمر والسريع في مجتمعات العصر الحالي . وتختلف حكومات العالم في أساليب التدريب التي تعتمدها من حيث: توفير أجهزة تدريب مركزية لموظفيها، أو إتباع اللامركزية في التدريب، ففي المملكة العربية السعودية تعتمد المنظمات الحكومية على المركزية في التدريب، حيث نص نظام الخدمة المدنية على أنه لا يجوز قيام أي جهة حكومية بتنظيم دورات لمنسوبيها إذا كانت هذه الدورات متوفرة في أجهزة التدريب المركزية في الداخل (معهد الإدارة العامة ، والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني)، أو كان بإمكان هذه الأجهزة الداخلية إقامة مثل هذه الدورات وتنفيذها منفردة، أو بالتعاون مع الجهة المعنية (المادة ٧/٣٤ من لائحة التدريب).

وبالرغم من المزايا التي تحققها المركزية في التدريب خاصة فيما يتعلق بجودة البرامج التدريبية المقدمة، إلا أن لها العديد من السلبيات، منها مثلاً عدم قدرة الأجهزة المركزية على استيعاب جميع موظفي الدولة للالتحاق بالبرامج التدريبية التي يحتاجونها. فليس من غير المعتاد أن نرى في برامجنا التدريبية في معهد الإدارة العامة متدرباً أمضى ثلاثين عاماً في وظيفته ولم يتمكن من الالتحاق سوى بدورة تدريبية واحدة في أحد مراكز التدريب المركزية. فهل يعقل أن يظل الموظف طوال حياته المهنية دون أن تتاح له فرصة الحصول على التدريب الذي يحتاجه وهو حق من حقوقه ومتطلب من متطلبات الجهة التي يعمل بها؟!

أين يقع الخلل إذن؟، هل هو في نظام الخدمة المدنية الذي قيد الجهات الحكومية بتدريب موظفيها في أجهزة التدريب المركزية فقط؟، أم في المنظمات نفسها التي أهملت دورها في التدريب الداخلي لموظفيها سواء الرسمي أو غير الرسمي واعتمدت على أجهزة التدريب المركزية لتأدية هذا الدور؟، أم في الموظفين أنفسهم الذين لم يبادروا إلى البحث عن وسائل تدريب بديلة واكلوا على منظماتهم لتزويدهم بالمعلومات والمهارات التي يحتاجونها لأداء مهامهم الوظيفية؟

لا أحد ينكر الجهد الذي تبذله أجهزة التدريب المركزية في المملكة العربية السعودية وسعيها الحثيث لتلبية احتياجات موظفي الدولة من البرامج التدريبية المختلفة، وبالرغم من هذه الجهود ومن جودة البرامج التدريبية المتنوعة التي تقدمها مراكز التدريب المركزية، إلا أنها لا تكفي من حيث: عدد المراكز التدريبية، وموقعها الجغرافي، وعدد أعضاء هيئة التدريب المتوفرين لها، ومساحة المباني نفسها، وعدد قاعاتها التدريبية لتلبية الاحتياجات التدريبية المتزايدة للوزارات والمؤسسات والهيئات العامة وغيرها من الجهات الحكومية المختلفة.

ولكي نحقق «التنمية الإدارية الأفضل» والمتصفة بالكفاءة والفاعلية في منظماتنا الحكومية، ومن أجل أن نشبع احتياج الموظفين للتدريب المستهدف، و«رفع كفاءة موظفي الدولة وإعدادهم علمياً وعملياً لتحمل مسؤولياتهم وممارسة صلاحياتهم على نحو يكفل النهوض بمستوى الإدارة ويدعم قواعد التنمية الإدارية»، فلا بد من انتهاز أسلوب جديد يحقق الغرض الذي أنشئت من أجله أجهزة التدريب المركزية. ولعل الحل يكون بإتباع أسلوب اللامركزية في التدريب لآتاحة فرصة أكبر للموظفين الحكوميين للالتحاق بعدد أوفر من البرامج التدريبية، التي تساعد على صقل مهاراتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات والقدرات التي يحتاجونها؛ للارتقاء بمستوى أدائهم وبالتالي الارتقاء بمستوى أداء أجهزتنا الحكومية. مثل هذا التحول يتطلب تفاهماً وحواراً بين أجهزة التدريب المركزية القائمة، وبين الأجهزة الحكومية التي هي بحاجة للتدريب اللامركزي، والخروج بخطة مقترحة يتم تبنيها ووضعها موضع التنفيذ ■

لا بد من

انتهاز

أسلوب

جديد

يحق

الغرض الذي

أنشئت من

أجله أجهزة

التدريب

المركزية

\* أ. هنادي بنت محمد القحطاني

مجلس الشورى السعودي «جرم» ممارستها وأوصى بإنشاء مركز وطني لتوثيقها

# الشهادات الأكاديمية الوهمية.. ممارسات «سلبية» زادت في قطاعي التعليم والوظيفة العامة

إعداد/ ستفران الرشيدي



## المشاركون في القضية:

- **د. موفق الرويلي**  
عضو مجلس الشورى.
- **د. عبد المحسن اللحيد**  
مدير عام مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة.
- **د. سعود المريشد**  
أستاذ القانون وعضو هيئة التدريس بمعهد الإدارة العامة سابقاً.
- **د. الجوهرة عبد الرحمن**  
عضو هيئة التدريس بجامعة الملك سعود.



### ●● د. موفق الرويلي:

في السنوات الأخيرة تزايدت الشهادات، والجامعات، وتزايد الوهميون، ومكاتب في أمريكا تصدرها لنا

تعد قضية شراء الشهادات الأكاديمية العليا من جامعات وهمية ظاهرة سلبية برزت مؤخراً، وبدأت تنتفش في مختلف القطاعات التعليمية، والتدريبية، وفي مسارات الوظيفة العامة، فبعد تلقي عدد من الجهات الحكومية قوائم طويلة بأسماء الأكاديميين الحاصلين على شهادات علمية «غير معترف» بها من الإدارة العامة لمعادلة الشهادات بوزارة التعليم العالي، بدأت حملات رسمية لملاحقة حملة هذه الشهادات الوهمية للحد من هذه الممارسات، والتحقيق فيها، وشطب كل مميزات وظيفية أو تعليمية تحصل عليها من قام بشراء شهادة وهمية. كما قام مجلس الشورى بتقديم مشروع لـ «تجريم» شراء وبيع الشهادات الوهمية، مع تقديم توصية بإنشاء مركز وطني لمعادلة وتوثيق الشهادات العليا للقضاء على هذه الممارسات الغير شرعية. حول هذه القضية الشائكة التي انتشرت مؤخراً، ناقشت مجلة «التنمية الإدارية» أسباب تفشي شراء الشهادات الأكاديمية الوهمية في المجتمع..

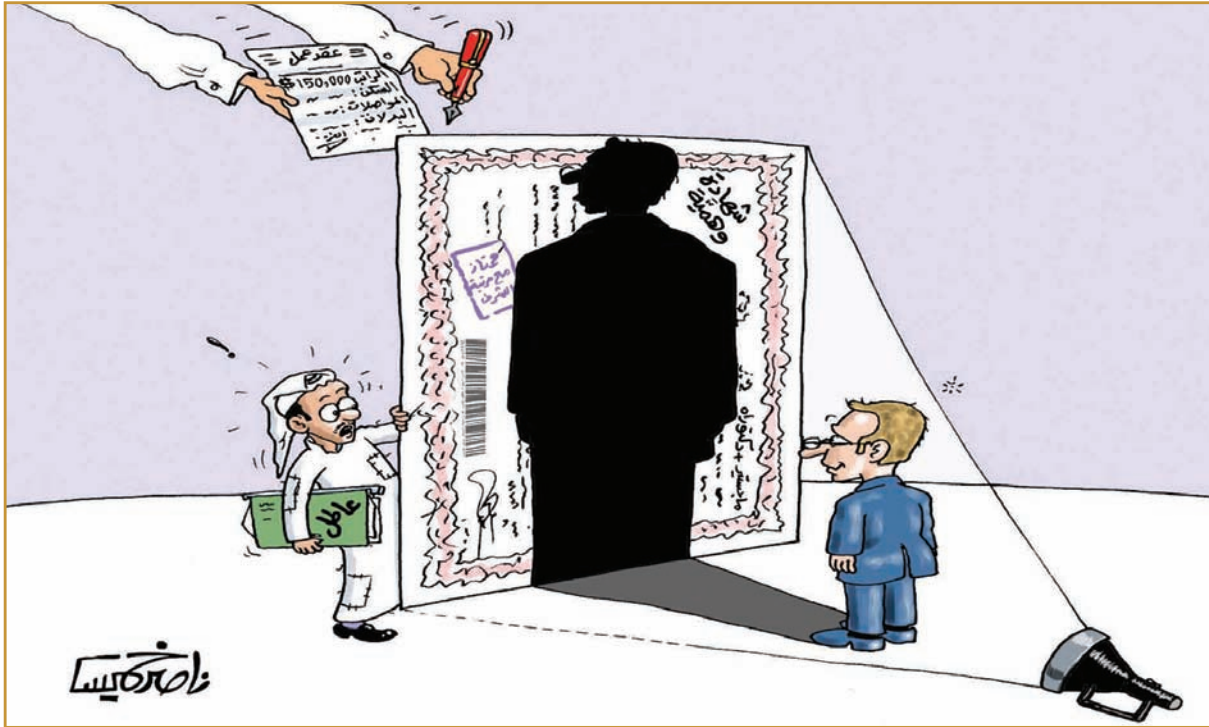
### الوجاهة الاجتماعية

كشف تقارير إعلامية سعودية نشرت مؤخراً أن هناك ٧ آلاف سعودي حصلوا على شهادات وهمية من جامعات وهمية غير معترف بها، وأن ٥٪ منهم نساء، وأن أهداف أغلب هؤلاء من الحصول على هذه الشهادات هي: أولاً الوجاهة الاجتماعية، وثانياً الحصول على مناصب أعلى، وثالثاً زيادة الدخل المادي. وفي ذات السياق كان عدد من الجامعات

الوهمية غير السعودية قد انتشرت بشكل كبير على شبكة الإنترنت مؤخراً؛ لبيع الشهادات الأكاديمية لمن يدفع خلال مدة قصيرة، دون تقديم تعليم أكاديمي حقيقي بمقابل يتراوح ما بين ٥ - ٨ آلاف دولار لشهادات الماجستير والدكتوراه أغلبها في تخصصات العلوم الإنسانية، والإدارية كعلوم إدارة الأعمال، والحقوق والتربية، والأديان، والإعلام.

كما تشير التقارير الإعلامية إلى أن واقع الشهادات الوهمية، والمزيفة، وغير المعترف بها في السعودية، يؤكد أن هناك تسويقاً ضخماً لتلك الشهادات، وصل لحد التقيص، وإن كثيراً من مرتادي تلك الجامعات فشلوا مع أنفسهم ولم يجدوا العزيمة ولا التفرغ ولا القدرة على تحصيل العلم؛ فتحولوا إلى التجميل بالشهادات الوهمية، ومنهم بعض العاملين في





الأفراد والمجتمع أصيبوا بعاهة ما يسمى «التميز» أو في أقلها الغيرة، وأن «فلانا» ليس بأفضل مني، ومن هنا جاءت مشكلة الحصول على الشهادة بطرق غير أخلاقية ضمن هذا الحب الجارف للتميز أو الفوقية، وهو ما يسمى الوجاهة الاجتماعية. أما الأسباب الأخرى التي ذكرت كالحصول على المنصب الإداري الأعلى أو زيادة الدخل فاعتقد - بل يفترض - ألا يحققها ذلك، بل العكس تماماً فالجريمة عادة يتبعها عقاب لا مكافأة - على حد تعبيرهم.

### زيادة وهمية!

ومن جانبه قال د. موفق الرويلي: «هناك الآلاف في المجتمع السعودي يحملون شهادات وهمية بينهم مسئولون في القطاعين العام، والخاص واستشاريون،

وبالتالي الحصول على شهادة عليا. لكن مع الأسف هناك فئة قليلة اختارت طرقاً غير علمية ولا شرعية للحصول على مؤهلات أكاديمية مزيفة كي تحقق طموحاً مزيفاً». ويضيف: أن الحصول على الشهادة بطرق غير صحيحة يمثل مشكلة، بل جريمة أخلاقية بالدرجة الأولى؛ فهو امتحان لقدسية العلم، وطرق الحصول عليه، وهو أيضاً امتحان للذات الإنسانية،

إضافة إلى أنه يعكس مشاكل وعقد نفسية وربما اجتماعية. ويؤكد د. اللعيد على أن أهم الأسباب أن

القطاعات الحكومية ممن تم تعيينهم بموجب شهادات غير صحيحة.

### طفرة .. و«التميز»!

حول ظاهرة الشهادات الوهمية في السعودية، يقول د. عبد المحسن اللعيد: «المملكة تشهد هذه الأيام طفرة تعليمية كبيرة خاصة مع وجود برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي، والذي يركز على

الدراسات العليا «ماجستير ودكتوراه» ويطني أن هذا أنعكس إيجاباً على طموح الكثير لإكمال تعليمهم،

●● د. الجوهرة عبد الرحمن:  
عدد المكاتب التي تم إيقافها  
في السعودية لممارسة بيع  
الشهادات الوهمية  
بلغ ٣١٠ مكتباً.

●● وزارة التعليم العالي ونتيجة  
لتفشي مرض الشهادات الوهمية،  
حصلت على الإذن من وزارة  
الداخلية بإقفال مكاتب معينة  
داخل المدن السعودية

لب التزوير، يتشكل من نشاط مفتعل لإثبات صفة أو بيانات لحالة غير حقيقية كما في الشهادات الوهمية، وهو أي تغيير لحقيقة نشاط مادي إرادي يلجأ إليه المزور اختياريًا وإرادة حرة؛ لتحقيق حاجة أو رغبة يعجز عن تحقيقها في الظروف العادية وبالطرق المشروعة، أي أنها حالة واقعية لا تفرض نفسها على من يقوم بمخالفة القانون، إنما يلجأ إليها طواعية ودون أي تأثير لظروف خارجية معتبرة قانونًا، وبالتالي يفترض - بحسب د. المريشد - ألا يُمكن المَزور من الاستفادة مما تحصل عليه بطرق ملتوية ويُعاقب وفق معطيات الواقعة بتطبيق مفردات نظام مكافحة التزوير. واللافت أن الإجراءات الوقائية للتحقق من مدى صحة الشهادات الدراسية لدى بعض الجهات يشوبها نوع من التمييز عند التطبيق، ومن ذلك - كما يقول د. المريشد - ما تفرضه بعض شركات القطاع الخاص على السعوديين الراغبين في التقديم على وظيفة لديها من وجوب معادلة شهاداتهم الدراسية الأجنبية لدى وزارة التعليم العالي، وهو أمر طبيعي، لكن المستغرب أن يتم

ولكن - بحسب د. الرويلي - لم تنفذ هذه القرارات واكتفوا بالتعاميم. كما أشار د. الرويلي إلى أن هناك مشروعًا لتجريم هذا النوع من التجارة، وتمت الموافقة عليه في مجلس الشورى ضد حملة هذه الشهادات، وكذلك توصية بإنشاء مركز وطني لمعادلة وتوثيق الشهادات العليا. مؤكدًا أن هناك ثلاث جامعات سعودية وهمية، ويجري الكشف عن جامعة رابعة، إحداها تقع في جدة وأخرى في الرياض.

ازدواجية المعايير

وفي ذات السياق يطرح د. سعود المريشد محورًا مهمًا في قضية الشهادات الوهمية والمزورة، قائلاً: «أن تغيير الحقيقة في المحررات الرسمية باعتباره



●● د. سعود المريشد:

مزور الشهادة يجب أن  
يعاقب وفق معطيات الواقعة  
بتطبيق نظام مكافحة  
التزوير عليه.



●● د. عبد المحسن اللحيد:

فئة قليلة اختارت طرقًا  
غير علمية للحصول على  
مؤهلات مزيفة لتحقيق  
طموحا مزيفًا.

ومدريون، ومدراء. ويضيف: خلال السنوات الأخيرة تزايدت الشهادات، والجامعات، وتزايد الوهميون الراغبين في الشهادات الأكاديمية وبدأت بعض المكاتب غير القانونية الأمريكية بتصدير مفهوم الشهادات الوهمية إلى السعودية، من خلال المتاجر الإلكترونية على النت. ويرى د. الرويلي أن وزارة التعليم العالي نتيجة تفشي هذا المرض، «مرض الشهادات الوهمية»، حصلت من وزارة الداخلية على الإذن بإقفال مكاتب معينة داخل المدن السعودية تمارس هذه التجارة، كما قامت بمنع استخدام الألقاب الممنوحة من هذه الجامعات في القطاعين العام والخاص،



غض الطرف في ذلك عن الأجانب ممن تحصلوا على تعليم من جامعات خارجية لا ترقى إلى مستوى تلك التي درس بها أبناء الوطن، وتحديدًا في التخصصات غير المشمولة بالتدقيق والاعتماد من قبل هيئات حكومية مهنية لتوثيق الأسس والمعايير العلمية لمراحل الدراسة وقدراتهم المهنية، فهل نحن نعي أزمة الثقة وازدواجية المعايير التي وصلنا إليها- على حد وصف الدكتور سعود المريشد.

### ٣١٠ مكتبا وهميا

ومن جانبها تقول د. الجوهرة عبد الرحمن: «خلال السنوات الأربع الماضية بلغ عدد المكاتب والمؤسسات التي تم إيقافها عن ممارسة بيع الشهادات الوهمية، والترويج للجامعات غير المعترف بها ٣١٠ مكتبا ومؤسسة في جميع مناطق السعودية، وقد تمت إحالة أصحاب تلك المؤسسات والمكاتب إلى الجهات المختصة في وزارتي الداخلية والتجارة لمحاكمة القائمين على هذا النشاط غير القانوني، في حين تمت معالجة حالات التزوير أمام هيئة التحقيق والادعاء العام لمن مارسوا التزوير أو عينوا بموجب تلك الشهادات». وتؤكد د. الجوهرة على أن هذه قضايا جنائية تتجاوز حدود التكسب بالكذب والاحتيال إلى تعمد الضرر بالغير، خصوصا في التخصصات الخطرة مثل الطب، الصيدلة، والهندسة، والمقاولات ونحوها، كما أن ادعاء الحصول على

### ●● الكشف عن الشهادات

الوهمية في المجتمع هو أمر واجب فالحصول على مثل هذه الشهادات يعد جريمة أخلاقية تحتاج إلى معالجة

شهادة غير صحيحة فيه تعريض أفراد المجتمع للخطر وعلى وجه الخصوص التخصصات العلمية التي تخول لهم التعامل مع الآخرين، باعتبارهم متخصصين، حيث يحصل أولئك المزيّفون على فرص العمل، وممارسة أنشطة، وأعمال وهم غير مؤهلين لها علمياً وعملياً.

وتضيف د. الجوهرة: «أن ذلك يجعل المجتمع يدفع فاتورة هذا الغش والتحايل، حيث هناك ضحايا سواء أكانوا أفراداً أم جهات، ولذا فقد تبنى مجلس الشورى مشروع نظام تتم صياغته ودراسته من قبل وزارة التعليم العالي، من أجل حماية المجتمع ومؤسسات الدولة والقطاع الخاص من الشهادات المزيفة وحاملها، وذلك للحد من هذه الظاهرة. كذلك تشير د. الجوهرة إلى أن الكشف عن الشهادات الوهمية في المجتمع بالوقت الحالي هو أمر (واجب)؛ لأن الحصول على مثل هذه الشهادات يعد جريمة أخلاقية تحتاج إلى الحل والعلاج ■



## القائد حلال المشاكل

كنت و رئيسي في اجتماع مع أحد المسؤولين في الإدارة العليا في المنظمة التي أعمل فيها، وكان من عادتنا أن نتفق على ما نريد الخروج به من الاجتماع بحكم أنه معني بحل مشكلة تخص إدارتنا. وبعد عرض للمشكلة و تحليلها و طرح الحلول لاحظت أنني وكذلك رئيسي نميل إلى الحل المطروح في الاجتماع مع أنه لم يكن ما كنت أتمنى الحصول عليه قبل ذلك. وبعد عودتنا من الاجتماع، ثم تحدثت إلى رئيسي مستنكرا التغيير مما كنا نريد الوصول إليه كحل للمشكلة وما خرجنا به، فنذكر أن ذلك كان بسبب رئيس اللجنة «حلال المشاكل».

المسئول عن حل المشاكل في الغالب، يفترض أنه شخص يفكر بشكل جيد، كما أن المواقف الدرامية والمشاكل لا تؤثر عليه، فهو شخص يرى المشاكل كتحدى وخبرة حياة حلها هو الهدف. إن حل المشاكل يتطلب الحدس وكذلك المنطق لإيجاد الحل، وأما الحدس فهو مرتبط بالحس الفطري البشري، بينما المنطق مرتبط أكثر بالتفكير.

من هذه المقدمة نستطيع أن نسرد بعض الخصائص التي يتميز بها المسئول عن حل المشاكل المرتبطة بالعمل:

١- ليس لزاماً أن يكون على صواب طوال الوقت: حلال المشاكل يركز على إيجاد حل للمشكلة القائمة، وليس مهماً بالنسبة له إثبات أنه محق.

٢- يذهب إلى أبعد من وضعه الحالي: يبتعد عما تعود عليه من طريقة تفكير، و منفتح على طرق جديدة للتفكير يستطيع من خلالها اكتشاف حلول جديدة.

٣- يبحث عن فرص في المشكلة: المشاكل بالنسبة له تحدٍ يتعلم منه.

٤- يفرق بين التفكير المعقد و التفكير البسيط: المسئول يعلم متى يقوم بتطبيق أساليب التفكير النظرية المتطورة، ومتى يقوم باستخدام التفكير لإيجاد حل بسيط و سريع.

٥ المسئول عن حل المشاكل لديه تعريف واضح للمشكلة: يستطيع تعريف المشكلة بشكل محدد.

٦- يستخدم قوة التعبير للتواصل مع الآخرين: فهو شخص اجتماعي قادر على التواصل لحل المشكلة بشكل ودي.

٧- لا يصنع مشاكل للآخرين: لديه الفهم التام أن حل المشكلة لا يعني إيقاع الآخرين بمشكلة، فالمسئول الجيد الذي يخترع حل وسط للمشاكل يهتم كثيراً بأن حله للمشكلة لا تسبب أضراراً للآخرين لمصالحه الشخصية، ويعرف أن مثل الأمر قد يكون له آثاراً طويلة المدى حتى لو تم حل المشكلة بشكل مؤقت.

٨- يقوم بالحماية أكثر من التدخل: المسئول عن حل المشاكل يتفوق عندما تكون لديه المهارات الكافية للحد من وقوع المشاكل قبل حدوثها، فهؤلاء المعنيون بحل المشاكل لا يواجهون مواقف، ومشاكل، أو الانتقادات خلال أدائهم لعملهم ولا يواجهون الكثير من الضغط النفسي بسبب أن حدودهم واضحة ولا يتجاوزون حقوقهم ولا يجعلون حقوق غيرهم يُنال منها، فهم يفكرون بتفاؤل لذا هو محاط بالنظرة التفاؤلية ولديه طاقة أكبر للإنتاج.

٩- يكتشف الخيارات المتاحة: يلاحظ أكثر من حل واحد للمشكلة ويجد طرقاً جديدة وخالقة للتعامل مع المشاكل الجديدة التي تظهر للسطح.

١٠- لديه توقعات وتنبؤات واقعية: يتنبأ بشكل واقعي للحلول الجيدة، ويفهم أن هناك العديد من العناصر في البيئة والتي تؤثر على الوضع وتلك الطريقة المثالية للتفكير هي ما يجعل الحل المتوقع هو الحل المناسب.

وختاماً، فإن المسئول عن حل المشاكل لا يخاف بشكل غير منطقي من تبعات حل المشاكل، ولديه القدرة على التنبؤ بأسوأ سيناريو ممكن حدوثه، والخروج من حالة الخوف المصاحبة له؛ لأن الخوف قد يكون له تأثير سيئ على الحل ■



المسئول عن  
حل المشاكل في

الغالب، يفترض

أنه شخص

يفكر بشكل

جيد، كما أن

المواقف الدرامية

والمشاكل لا

تؤثر عليه، فهو

شخص يرى

المشاكل كتحدى

وخبرة حياة

حلها هو الهدف

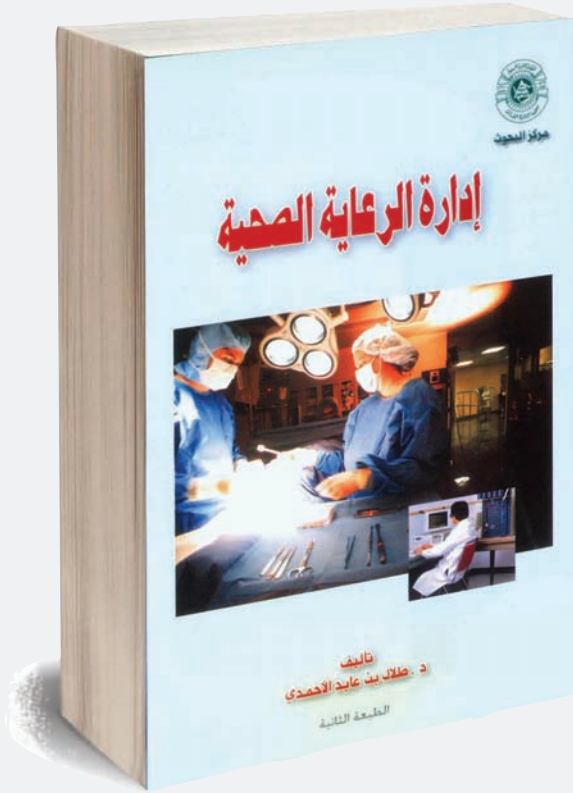


عبدالله بن عبدالعزيز العمر \*

يتناولها د. طلال بن عايد الأحمد في كتابه:

# إدارة الرعاية الصحية

إعداد / د. أحمد زكريا أحمد



تسعى الدول المختلفة إلى الارتقاء بالرعاية الصحية لمواطنيها، الذين يشكلون محور التنمية وشغلها الشاغل. ويتفق الخبراء والمتخصصون على أن إدارة الرعاية الصحية بمعايير وبمواصفات قياسية عصرية يمثل ضماناً حقيقية لتحقيق التقدم وبناء مجتمع الرفاهية. ولذلك فقد بات تناول هذا النوع من أنواع الإدارة على نحو واعي ومتعمق أمراً مهماً، في إطار التحسين المستمر لجودة خدمات الرعاية الصحية، وتحسين مجالات استخدامها، والحد من تكاليفها.

وبالرغم من هذه الأهمية الحضارية، إلا أن د. طلال بن عايد الأحمد لاحظ أن المكتبة العربية تفتقر إلى وجود دراسة شاملة لهذا الميدان التطبيقي الآخذ في التوسع، فقدم لنا كتاباً مهماً قام بتأليفه عن «إدارة الرعاية الصحية»، والذي صدر في طبعته الثانية لهذا العام ١٤٣٥هـ - ٢٠١٤م عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، وهو الكتاب الذي نطالع صفحاته، ونقرأه معك عزيزي القارئ في هذا العدد من مجلة «التنمية الإدارية».

يؤكد المؤلف في مقدمة الكتاب على أن الهدف منه هو إلقاء الضوء على أهم المفاهيم، والأسس، والمنهجيات والجوانب التطبيقية المتصلة بموضوعات إدارة الرعاية الصحية ومنظوماتها، وأهم ما تنطوي عليه من مشكلات تعوق النهوض بمستويات أدائها. وبصفة عامة فإن الكتاب يقع في ٣٨١ صفحة، ويتكون من ١١ فصلاً بالإضافة إلى مقدمته والمراجع.

## النظم والتخطيط والتنظيم

يتحدث د. الأحمد في الفصل الأول من الكتاب عن «نظم

الرعاية الصحية»، موضحاً أن الدراسة الموضوعية لأنماط هذه النظم تحدد العوامل التي تعوق أدائها، مما يدفع القائمين عليها إلى التركيز على هذه العوامل وأخذها بعين الاعتبار عند التخطيط لزيادة فعالية الخدمة الصحية وكفاءتها.

ويناقش المؤلف في هذا الفصل ١١ نقطة تتعلق بتلك النظم، وهي: مفهوم نظام الرعاية الصحية، والأهداف الأساسية لتلك النظم، والسياسات الصحية، وأنواع الخدمات الصحية المقدمة في نظم الرعاية الصحية، ومصادر وأساليب تمويل خدمات الرعاية في نظم الرعاية الصحية، ومكونات نظم

الصحية، وذلك ضمن إطار متكامل من الخدمات، يستهدف وقايتهم والحفاظ على صحتهم.

فيتطرق المؤلف لخمس نقاط مختلفة يتضمنها هذا الفصل، وهي: مفهوم التخطيط والتنفيذ لمرافق الرعاية الصحية، والإعداد للتخطيط لمرافق الرعاية الصحية وتصميمها، ومراحل

عملية التخطيط لتشييد مرافق الرعاية الصحية، والمبادئ العامة والاعتبارات الرئيسة للتخطيط لمرافق الرعاية الصحية، ومبادئ التصميم الداخلي لمرافق الرعاية الصحية واعتبارات تحديد المساحات اللازمة.

ويقرر د.الأحمدي في الفصل الثالث أن منظمات الرعاية الصحية تواجه تحديات كبيرة تحول دون تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عاليتين، وتصنف هذه التحديات إلى تحديات داخلية وأخرى خارجية. ومن هنا نتبين أهمية تنظيم

### ●● اعتماد أسلوب إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث في تشغيل منظمات الرعاية الصحية بكفاءة وفعالية

الرعاية الصحية، وأنواع نظم الرعاية الصحية الوطنية، ونموذج نظام الرعاية الصحية الوطني حسب خصائصه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتقييم نظام الرعاية الصحية الوطني، والمشكلات التي تواجه نظم الرعاية الصحية الوطنية، وأسس الارتقاء بنظم الرعاية الصحية ومقوماته.

ويركز الكتاب في فصله الثاني على «التخطيط لمرافق الرعاية الصحية»، إذ أن التخطيط في هذا المجال يعد أحد الضمانات الأساسية لتقديم خدمات متميزة، وهذه النوعية من الخدمات تتطلب توظيف قوى عاملة على مستوى عال من التأهيل في تخصصات شتى تحتاج إليها هذه الخدمات، وتوفير الإمكانيات المادية والتقنيات الصحية اللازمة لها، لمواجهة الاحتياجات الصحية الفعلية لأفراد المجتمع، والعمل على تلبيتها على أفضل مستويات الرعاية





والمقومات الموضوعية في عملية تقييم خدمات الرعاية الصحية، والقضايا الرئيسية المرتبطة بتقييم خدمات الرعاية الصحية، وأساليب النهوض بفعالية خدمات الرعاية الصحية وكفاءتها وإنتاجيتها ومستوى جودتها.

●● المعلومات الصحية المتطورة ركيزة أساسية لتطوير الخدمات الصحية وتحسين أوجه الاستفادة منها

ويناقش الفصل الخامس «حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات في منظمات الرعاية الصحية»، وهما موضوعان متشابكان، فيبدأ هذا الفصل باستعراض سريع للفرق بين حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات وأنواعها، وأنواع كل من القرارات والمشكلات الإدارية، والعلاقة بين تحليل المشكلات الإدارية وحلها واتخاذ القرارات، وعملية حل المشكلات، والعوامل التي تؤثر في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وأساليب حل المشكلات الإدارية، ووسائل اتخاذ القرارات.

ويوضح الفصل السادس «نظم المعلومات الصحية»، حيث أن هذه النوعية من المعلومات تعد الركيزة الأساسية لتطوير الخدمات الصحية وتحسين أوجه الاستفادة منها. فيتناول

منظمات الرعاية الصحية وتصميمها على أسس تستجيب لتلك التحديات من جهة، وتراعي تنفيذ الخطط المرسومة لها على أكمل وجه من جهة أخرى. وفي ضوء ذلك يتضمن هذا الفصل ست نقاط هي: مفهوم التنظيم والتصميم التنظيمي، وأهمية تنظيم منظمات الرعاية الصحية، والمفاهيم الرئيسة لتنظيم منظمات الرعاية الصحية، والخارطة والأدلة التنظيمية، والتنظيم غير الرسمي، والنظرة المتكاملة لتصميم التنظيم.

### الرقابة والمشكلات الإدارية

ويعالج الفصل الرابع «الرقابة على خدمات الرعاية الصحية وتقييمها»، فقد زادت الحاجة إلى التركيز على عمليات الرقابة على خدمات الرعاية الصحية وتقييمها، مع ازدياد الضغوط المالية التي تواجه نظم تقديم هذه الخدمات حالياً في أكثر دول العالم، وتطلع المواطنين فيها للحصول على أفضل مستويات الرعاية، وذلك إذا أخذنا في الاعتبار أن هذه العمليات تعد جهداً معقداً لكل من الحكومات وموئلي

خدمات الرعاية الصحية ومقدميها والمستفيدين منها.

ويقدم هذا الفصل نظرة شاملة إلى: مفهوم الرقابة وعناصرها، ومستويات الرقابة في منظمات الرعاية الصحية وأنواعها، ووسائل الرقابة في منظمات الرعاية الصحية، ومفهوم تقييم خدمات الرعاية الصحية، وموقع التقييم في العملية الإدارية،





عدد من النقاط وهي: أهمية موضوع استخدام الخدمات الصحية، ومفهوم استخدام الخدمات الصحية، والنماذج التحليلية التي تم تطويرها لتفسير استخدام الخدمات الصحية، ومؤشرات قياس استخدام الخدمات الصحية، واستخدام الأطباء، واستخدام المستشفيات، ومحددات الطلب على استخدام الخدمات الصحية.

#### التمويل والتسويق وإدارة الجودة

يتوقف المؤلف في الفصل الثامن من الكتاب عند أحد الموضوعات الحيوية في تحديد مستوى وجودة الرعاية الصحية، وهو «تمويل خدمات الرعاية الصحية». فيتعرض إلى سبع نقاط هي: النفقات الصحية، ومصادر وأساليب تمويل خدمات الرعاية الصحية، والتأمين الصحي، وعوامل ارتفاع تكاليف الرعاية الصحية ووسائل السيطرة عليها، والمنظمات

هذا الفصل بإيجاز التطور التاريخي لنظم المعلومات الصحية، وتطبيقات تقنية المعلومات في مجال رعاية المرضى وإدارة الخدمات الصحية، وتخطيط نظم المعلومات الصحية وتصميمها وتنفيذها وتشغيلها، والإرشادات العملية لإدارة نظم المعلومات في منظمات الرعاية الصحية بفعالية وكفاءة.

ويبحث الفصل السابع «استخدام الخدمات الصحية»، وهو موضوع على درجة من الأهمية في تعزيز الخدمات الصحية القائمة وتدعيمها، وتحسين مجالات استخدامها، وترشيد استخدام النفقات المخصصة لها، واحتواء ارتفاع تكاليفها، والإسراع في تلبية احتياجات المواطنين من

الخدمات الصحية المستجدة، وتوزيع شبكة خدمات الرعاية الصحية توزيعاً عادلاً ومدرّوساً في جميع أنحاء البلاد بحيث تصل إلى أماكن معيشة المواطنين ووجودهم.

ويتحدد بحث هذا الموضوع بمناقشة

●● ارتفاع الطلب على القوى العاملة الصحية في المملكة بسبب خطط التنمية المتعاقبة





خدمات الرعاية الصحية» التي تمثل أحد الأساليب الإدارية الحديثة في تشغيل منظمات الرعاية الصحية على الوجه الأمثل. فيتناول أربع نقاط رئيسية هي: مفهوم إدارة الجودة والتحسين ومبادئها الرئيسية، وأهمية إدارة الجودة والتحسين في منظمات الرعاية الصحية، ومجالات التطوير الإداري لإدارة الجودة والتحسين، وأوجه الصعوبات المحتملة في تطبيق إدارة الجودة والتحسين في منظمات الرعاية الصحية.

ويختتم المؤلف د.الأحمدي كتابه بدراسة «القوى العاملة الصحية»، والتي يناقشها من خلال ست نقاط، هي: فئات القوى العاملة الصحية، وأهمية القوى العاملة الصحية، ومفهوم التخطيط للقوى العاملة الصحية ومجالاته، وعملية التخطيط للقوى العاملة الصحية، وأساليب تقدير احتياجات برامج الرعاية الصحية وخدماتها من القوى العاملة الصحية، وأوضاع القوى العاملة الصحية وسبل تنميتها ■

المفضلة لتقديم الخدمة، وتعويض الطبيب عن الخدمة المقدمة، وإصلاح نظم تمويل الرعاية الصحية.

وينتقل د.الأحمدي إلى الفصل التاسع وعنوانه «تسويق خدمات الرعاية الصحية»، مبيّنا أن منظمات الرعاية الصحية باختلاف أنواعها تسخر جميع إمكانياتها لرضا عملائها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي. وهو الأمر الذي نستوضحه من خلال قراءتنا ثماني نقاط يشملها هذا الفصل، وهي: نظرة عامة إلى مفهوم تسويق خدمات الرعاية الصحية، ونظرة عامة إلى تطور التسويق في قطاع الرعاية الصحية، وأسباب الاهتمام بتسويق خدمات الرعاية الصحية، وأهمية التسويق في منظمات الرعاية الصحية، والإجابة على التساؤل عن هل يؤدي التسويق إلى نجاح نظام الرعاية الصحية؟، وتعزيز التوجه نحو التسويق، وإستراتيجية التسويق، وعوامل نجاح تسويق خدمات الرعاية الصحية.

ويستعرض المؤلف في الفصل العاشر «إدارة الجودة في



الحوكمة، أو (الحاكمية، الحكمانية، الحوكمة الإدارية) كلها مصطلحات مُعربة لكلمة **Governance**، على الرغم من اختلاف المسميات، إلا أنها ترمُز لمعنى عام واحد وهو الطرق والأساليب التي تدار بها الشؤون العامة لدولة ما. لذلك فإن الحوكمة تتشابه مع حوكمة الشركات **Corporate Governance** في الدعوة إلى الشفافية والإفصاح كما أن الحوكمة تشمل أيضاً طريقة عمل الحكومة في إدارة شؤون الدولة، بالإضافة إلى الجهات المشاركة في عملية اتخاذ القرارات والتفويض والمراقبة.

الحكومة هي نتيجة للتوسع الكبير في حجم المجتمعات والتنوع الكبير لاحتياجات الأفراد والمنظمات، هذا التغير أدى إلى عجز الحكومات عن أداء الدور بمفردها، لذلك كان لابد من إشراك الجهات غير الحكومية في إدارة شئون الدولة والمجتمع. لذلك من الممكن القول أن الحكومة الرشيدة هي عملية تكاملية لإدارة شئون الدولة يشترك في هذه العملية كل من: الحكومة، والقطاع الخاص، والمجتمع

المدني من منظمات وأفراد، مع الأخذ في الاعتبار اختلاف المهام لكل جهة، فكما أن كل الجهات تشارك في رسم سياسات الدولة وإدارة شؤونها والرقابة والمحاسبة في ظل الحوكمة الرشيدة، فإن للحكومة دوراً إضافياً يتمثل في لعب دور مهم في التنسيق بين مختلف الجهات، بالإضافة إلى دورها التنفيذي في تنفيذ الأحكام القضائية وما شابه. لذلك فإن الحوكمة الرشيدة تُسهم في فعالية البرامج المقدمة للناس عن طريق مشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه منظمات المجتمع المدني في الرقابة والمساءلة. أيضاً يسهم تطبيق عناصر الحوكمة الرشيدة في حماية حقوق الإنسان، ودعم مشاركة الأقليات في إدارة شئون الدولة، ومن جهة أخرى فإن العديد من الدراسات ربطت النمو الاقتصادي وتحقيق مستويات متقدمة في مؤشرات التنمية البشرية والاقتصادية بتحقيق مستويات متقدمة في مؤشرات قياس الحكومة.

أما على مستوى تناول موضوع الحوكمة والحوكمة الرشيدة في الأدبيات العربية (الكتب والمقالات المكتوبة باللغة العربية)، فإن هناك القليل من البحوث والدراسات رغم أهمية الموضوع، بالإضافة إلا التباين في الطرح. ويمكن القول أن هذا التباين ناتج عن أحد سببين: إما أن النقل تم عن طريق الترجمة الحرفية من اللغة الإنجليزية وهذا الأسلوب يتجاهل البعد الثقافي والاجتماعي والسياسي للمنطقة العربية والشرق الاوسط بشكل عام عند المقارنة بتجارب الدول المتطورة إقتصادياً وإجتماعياً وعلمياً، أما السبب الثاني للتباين فهو عدم وجود تجربة حقيقية لتبني الحوكمة الرشيدة من قبل الدول العربية والذي نشأ إما نتيجة للفهم الخاطئ للحوكمة الرشيدة مما أدى إلى تخوف من تطبيقها من قبل متخذي القرار، أو عدم وجود إرادة حقيقية من قبل القيادات العليا لتطوير الإقتصاد والإجتماعي وحماية حقوق الإنسان، بالإضافة إلى التركيز على التنمية قصيرة المدى بدل من التركيز على التنمية المستدامة، فكل هذه العوائق أدت إلى وجود قصور في فهم وتطبيق وفوائد تطبيق الحوكمة الرشيدة لدى القيادات العليا ومتخذي القرار والمواطنين على حد سواء في الدول العربية ■

“

## الحوكمة

## هي نتيجة

## للتوسع الكبير

## فی حجم

## المجتمعات

## والتنوع الكبير

## لاحتیاجات

## الأفراد

## والمنظمات، هذا

## التغير أدي إلى

## عجز الحكومات

## عن أداء الدور

## بمفردها

“

ليست سلبية بحتة، بل فيها بعض الإيجابيات للمنظمة

# مقاومة التغيير.. المحافظة على المصالح والخوف من المستقبل

تحقيق / د. سلطان بن محمد  
خبير إداري

إدارة التغيير الإداري من أصعب المهام الإدارية للقادة أو المدراء؛ لأنها تتطلب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتطبيق الأساليب الصحيحة في العمل، واختيار الهيكل العام للمنظمة أو الوحدات الإدارية المكونة لها، وكذلك اختيار التقنية المناسبة للعمل وكيفية استخدامها. وتزداد الصعوبة إذا ما واجه صاحب القرار (القائد أو المدير) مقاومة لهذا التغيير، وخاصة إذا كانت المقاومة جماعية منظمة من عدد من العاملين في مستويات مختلفة في المنظمة؛ لأن بعض العاملين يفضلون ما اعتادوا عليه والبعض الآخر يمكن أن يتخوف من التغيير، وذلك بسبب نظرتهم إلى التغيير بأنه يهدد مصالحهم الخاصة، وعلاقاتهم وروابطهم القوية، بالإضافة إلى أنهم ينظرون إلى التغيير باعتباره تهديداً لجهودهم قد بذلت في السابق لإنشاء أساليب وطرق وعلاقات عمل تكونت على مدار سنوات العمل.



38

العاملين .

٢- عدم وضوح

أهداف وأسباب

التغيير :

وقد تأتي مقاومة

التغيير من عدم

وضوح أسباب وأهداف

التغيير، وكذلك الإجراءات والتعليمات

المتعلقة بالتغيير للعاملين المنفذين

للتغيير أو المتأثرين به، كما أن السبب

قد يكون شعور العاملين بأن التغيير

شكلي وليس جوهرياً، كما يأتي ذلك

من عدم قناعة العاملين بقدرة المنظمة

على تنفيذ التغيير، وعدم شعورهم

بعض العاملين يرون أن  
التغيير يهدد مصالحهم الشخصية  
وأساليب العمل التي اعتادوا عليها

بالحاجة إليه .

٣- التعود على أداء العمل بأساليب

وطرق معينة والاقتناع بقيم معينة في

العمل: فإذا جاء التغيير بتأثير على

هذه الأساليب والطرق وأوقات العمل،

فإن العاملين سوف يقاومون التغيير؛

وذلك لأنهم مثلاً تعودوا على الحضور

والانصراف في أوقات معينة، والخروج

حيث: التأثير

على علاقاتهم،

وروابطهم، وطريقة،

وأساليب العمل

التي اعتادوا عليها،

وعدم رغبتهم في

التغيير، خاصة إذا كان

هذا التغيير يتطلب القيام بأعباء

وضغوط عمل كبيرة، بالإضافة إلى

تهديد مراكز نفوذهم وسلطتهم في

المنظمة.

١- الخوف من المستقبل والارتياح

للوضع الراهن :

ويأتي ذلك الخوف من بعض العاملين

من عدم القدرة على التكيف مع

المتغيرات الجديدة، إذ أن التغيير قد

يتطلب تعلم مهارات جديدة أو اكتساب

معارف وقدرات لم تكن موجودة لديهم

من قبل، أو أن التغيير يهدد مستقبلهم

الوظيفي وخاصة التغيرات التقنية

في العمل كالحاسب الآلي، وأي تقنية

أخرى وقد يؤدي ذلك إلى تسريح بعض

ومما لاشك فيه أن مقاومة التغيير

في المنظمات المختلفة عملية معقدة،

وتحتاج إلى إدارة واعية يمكن أن توجه

مسيرة العمل الإداري داخل هذه

المنظمات في ظل هذه المقاومة بنجاح

وتوظيفها بشكل إيجابي، وهو الأمر

الذي وضعناه نصب أعيننا، فتقدم لكم

مجلتكم «التنمية الإدارية» هذا التقرير

الذي يتناول أسباب مقاومة التغيير

وجوانبها المختلفة، والحلول المقترحة،

ورددود الأفعال ... وإليك التفاصيل.

### أسباب عديدة

هناك أسباب عديدة ومتنوعة لمقاومة

التغيير، فمنها: أسباب تنظيمية،

وشخصية، وغيرها من الأسباب، وهو

ما نناقشه معاً على النحو الآتي:

### أسباب تنظيمية :

قد يحدث التغيير في المراكز الوظيفية

أو مراكز القوة والنفوذ في المنظمة

وخطط الاتصال الرسمي بين أجزاء

المنظمة، ويرجع أيضاً إلى خوف

الموظفين من انخفاض أهمية المراكز،

والأعمال التي يؤديونها أو تدني مستوى

مكانتهم في المنظمة.

وفي هذه الحالة عندما يحدث دمج

لوحات إدارية مع بعضها البعض أو

إلغاء وحدة إدارية، وتخفيض مستواها

التنظيمي فإن القائمين على هذه

الوحدات يرون في ذلك تهديداً مباشراً

لمراكزهم الوظيفية والتي كانت تعطيهم

نوعاً من القوة والنفوذ.

### أسباب شخصية :

وقد يرى بعض العاملين أن التغيير

يهدد مصالحهم الشخصية من







أثناء العمل، ثم يأتي التغيير لضبط هذه الأوقات باستخدام مثلاً أساليب تقنية جديدة تضبط عملية الحضور

والانصراف والخروج من العمل، وهذا بلا شك سوف يواجه مقاومة قد تكون فردية أو جماعية ولفترة معينة.

٤- وهناك أسباب أخرى لمقاومة التغيير:

١. حدوث التغيير بشكل مفاجئ وسريع .

٢. وجود تجارب فاشلة للتغيير سبق أن طبقت في المنظمة.

٣. شك العاملين في أهداف التغيير المعلنة وأن هناك أهدافاً أخرى غير

●● بعض العاملين يرون أن التغيير يهدد مصالحهم الشخصية وأساليب العمل التي اعتادوا عليها

معلنة لدى الإدارة

العليا.

٤. عدم الثقة بمن يقوم بعملية التغيير.

٥. المعاناة

الشخصية من

التغيير، مثل نقل موظف أو أكثر من مدينة إلى أخرى أو من فرع إلى آخر دون رغبته.

#### إيجابيات وحلول

ويجب أن ننظر إلى مقاومة التغيير

على أنها ليست سلبية بحتة، بل فيها بعض الإيجابيات ومنها مثلاً :

١- تجعل القائمين على التغيير أكثر دقة واستعداداً وتهيئة للتغيير، وتوضح أهداف وأسباب وأهمية التغيير للعاملين بهدف عدم مقاومته عند

تطبيقه أو حدوثه.

٢- تجعل القائمين على التغيير أكثر مرونة وأكثر إدراكاً لآثار التغيير على العاملين على المديين القريب، والبعيد، وبذلك يزيد من مدى فاعلية التغيير والتحسين المستمر في مراحل التغيير المختلفة .

٣- تساعد مقاومة التغيير على اكتشاف نقاط الضعف والقوة في العمل وأساليب وطرق أداء المراد تطبيق التغيير فيه .

٤- تساعد مقاومة التغيير على اكتشاف الخلل في عملية الاتصال وخطوطه في المنظمة ومدى فاعليته في توضيح أهمية التغيير وأسبابه وأهدافه، وعدم ترك المجال للإشاعات والهمس والاتصالات غير الرسمية . ولكي تنجح إدارة مقاومة التغيير،



أو ممثليهم لتنفيذ التغيير مثل: التفاوض والاتفاق مع المنظمات العمالية على تخفيض الأجور، أو إدخال أساليب

وطرق عمل مختلفة، هذا في الدول التي لديها منظمات عمالية. ويمكن التفاوض مع العاملين والاتفاق معهم، وذلك بتعويض المتضررين منهم مالياً أو أي حافز إيجابي من التغيير، فمثلاً لإحداث التغيير في القوى العاملة في شركة الاتصالات السعودية لجأت الشركة إلى صرف تعويضات مغرية للعاملين لديها فوق سن معينة لترك العمل في الشركة، وذلك بهدف إحلال عاملين آخرين ذوي مهارات وقدرات

●● التغيير يتطلب تعلم مهارات جديدة واكتساب معارف وقدرات لم تكن موجودة من قبل

يكون العاملون أقل مقاومة للتغيير؛ لأنهم شاركوا فيه وحصلوا على معلومات كثيرة عنه واقتنعوا به

من خلال مناقشاتهم ومدخلاتهم خلال اشتراكهم في مراحل المختلفة. ٣- دعم العاملين ومؤازرتهم لاستيعاب التغيير، وذلك بالاستماع إلى تذرهم وشكواهم، وتدريبهم على تنفيذ التغيير واستيعابه، فمثلاً عند التحول إلى تقنية معينة فإن العاملين بحاجة إلى تدريب على تلك التقنية كاستخدام الحاسب الآلي في العمل.

٤- قد تستخدم الإدارة أسلوب التفاوض والاتفاق مع بعض العاملين

يجب التعرف على الأسباب الحقيقية لمقاومة التغيير ومن ثم وضع الحلول للحد من مقاومة التغيير، ومن تلك الحلول:

١- التوعية والاستعداد، والتهيئة للعاملين بضرورة وأهمية التغيير، فمثلاً عند تطبيق أسلوب جديد في العمل تتم التوعية له والاستعداد له مثل تطبيق مبدأ الجودة في العمل في المعهد سبقها مرحلة التوعية لكي يتقبل العاملون هذا التحول وذلك بإدراك أهمية وأهدافه وأسبابه، وكذلك الحال بالنسبة للتحول من البرامج المركبة في المعهد إلى برامج القدرة الواحدة.

٢- إشراك العاملين وإقناعهم بالتغيير: ويمكن اشتراك العاملين في عملية تحديد كيفية التغيير وشكله، وبذلك



أفضل محلهم؛ لأنها بالطبع لا تقدر على تسريحهم من أعمالهم دون تلك التعويضات المغرية.

٥- يمكن أن تستخدم المنظمة أسلوب التحكم والاستمالة، بحيث تزود العاملين بمعلومات بصورة انتقائية وليس كل المعلومات عن التغيير، وذلك باختيار أفراد معينين في المنظمة بتكليفهم أعضاء في اللجان لتصميم وتشكيل التغيير وذلك بهدف أخذ آرائهم، وليس إشراكهم في التغيير، وبذلك يوافقون ويدعمون التغيير، وقد يكون من المتضررين من التغيير في المستقبل، وهذا الأسلوب يولد شعوراً لدى العاملين بأنه قد تم استخدامهم والتحكم فيهم من قبل المنظمة.

٦- استخدام القوة والإجبار لقبول التغيير : بحيث تستخدم المنظمة أساليب العقوبات والجزاءات لكل من يقاوم التغيير، وتهدد العاملين سواء بشكل سري أو علني، مثل أن من يقاوم التغيير سوف يفقد بعض المزايا أو لن تتم ترقيته. وهذا الأسلوب يمكن أن يكون ناجحاً في الحالات الطارئة، ولكن حتماً سوف يقاوم العاملون هذا التغيير عندما يجدوا الفرصة لذلك لعدم قناعتهم بالتغيير.

ويتم اختيار الأسلوب المناسب لمعالجة مقاومة التغيير

حسب الحالة أو الموقف المقاوم للتغيير، وكذلك يعود إلى شخصية القائمين على

التغيير والداعمين له في الإدارة العليا في المنظمة.

#### ردود الأفعال

هذا، وتمر ردود الأفعال للأفراد على التغيير في المراحل التالية:

● الصدمة : شعور حاد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف .

● عدم التصديق : شعور بعدم واقعية وموضوعية السبب في التغيير .

● الذنب : شعور فردي بأنه قد أخطأ مما يتطلب التغيير .

● الإسقاط : تأنيب فرد آخر على حدوث التغيير .

● التبرير: قيام الفرد بوضع أسباب للتغيير .

● التكامل : قيام

الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو المنظمة.

● من طبيعة البشر مقاومة التغيير والميل إلى القبول والارتياح إلى الوضع الراهن،

● القبول : خضوع تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير والقبول به .

وهذه المراحل قد تتم خلال ساعات أو أيام أو شهور، وقد يصل الفرد إلى المرحلة الأخيرة ويمكن أن يبقى في مراحل معينة مدة أطول من غيرها .

والإدارة الواعية والمبدعة والمدركة أن من طبيعة البشر مقاومة التغيير والميل إلى القبول والارتياح إلى الوضع الراهن، فإن عليها الإعداد والاستعداد، والتهيئة، وبذل كل ما في وسعها للحد من مقاومة التغيير لدى العاملين، ولا شك في أن نسبة ضئيلة منهم ستبقى غير مقتنعة بالتغيير، وذلك مهما فعلت الإدارة، ولكنها تعمل على إقناعهم على فترات لكي لا يؤثر على التغيير والأفراد الآخرين، وبذلك فإن إدارة التغيير تحتاج إلى قادة أو مدراء أكفاء قادرين على إنجاح التغيير لمصلحة الفرد والمنظمة ■



## «إيتيكيت العمل» والأداء والصورة الذهنية

تعتبر كلمة الإيتيكيت أو البروتوكول من الكلمات البراقة التي تجذب انتباه الأفراد على اختلاف أنواعهم وثقافتهم وطبيعة أعمالهم وحتى اختصاصاتهم. وقد يستخدم الكثير منهم في حياتهم اليومية عدة تعبيرات مختلفة لتصف هذا الأسلوب الراقي في التعامل مع الآخرين: فبعضهم يستخدم عبارة لياقة، أو مجاملة، أو أدب، أو حسن التعامل، أو التصرف المناسب، والسلوك السليم... وغيرها من العبارات الدالة على اللياقة والكماسة مع الآخرين، والخلق الكريم. والإيتيكيت في الأصل فن إسلامي نبع من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف، حيث قام الإيتيكيت أول أمره على القواعد والتعاليم والتشريعات الدينية والأخلاقية والأدبية التي جاء بها الدين الإسلامي، كأداب السلام والتحية، والحديث، والاحترام، والطعام، وغيرها الكثير. وقد أكد الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم في حديثه الشريف على ذلك: «إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق». وقد خاطبه الله تعالى بقوله الكريم: «وإنك لعلى خلق عظيم». الآية (٤) سورة القلم. ومن الإسلام أخذت قواعد الإيتيكيت الحديث تتطور مع الزمن بعد أن نقلها المسلمون إلى الغرب أثناء الفتوحات الإسلامية في أوروبا، ليصلنا من جديد بأساليب حديثة ومختلفة أحياناً.

وقد تطور الإيتيكيت عبر الزمن ليشتمل على نوعين رئيسيين أساسيين: أولهما الإيتيكيت الاجتماعي، وهو ما يختصر بمصطلح «الإيتيكيت»، ويتطرق إلى كافة مظاهر الحياة الاجتماعية للفرد. والنوع الآخر هو البروتوكول الدبلوماسي أو ما يعرف بالبروتوكول، ويختص بالنواحي الرسمية والدبلوماسية بين الأشخاص الرسميين أو العلاقات الرسمية بين الدول أو تعاملاتها مثل الاتفاقيات المشتركة بينها، والمراسم والتشريفات.

ويمتد الإيتيكيت الاجتماعي ليصل إلى مختلف المجالات الحياتية، فهناك العديد من أنواع الإيتيكيت المعروفة التي تناسب الأشخاص في جميع مراحل حياتهم العمرية والاجتماعية والرسمية والدينية والعلمية وحتى الوظيفية منها أو ما يعرف بـ «إيتيكيت العمل».

و«إيتيكيت العمل» هو مجموعة الآداب والقواعد الخلقية والسلوكية المستخدمة في التعامل مع الآخرين أثناء العمل من رؤساء ومديرين، أو زملاء ومعاونين، أو موظفين ومرؤوسين، أو عملاء ومستهلكين. وهي دليل على حسن المزايا التي يمكن أن يتمتع بها الموظف المثالي من ناحية التعامل مع الأشخاص والتي يمكن أن تؤثر في ترك انطباع إيجابي قوي عن الموظف، ويخلق نوعاً من العلاقة الوطيدة المستمرة، إضافة إلى الصدق والثقة في التعامل مع مختلف الأفراد والأدوار، وتؤدي إلى نقل صورة ممتازة عن الموظف ودائرته ومؤسسته، ويحسن صورتها الذهنية والمكانية.

والمعرفة بـ «إيتيكيت العمل» أساسية لجميع الكوادر العاملة في المؤسسات أو المنظمات على اختلاف أعمالها، وبغض النظر عن اختلاف المستويات الإدارية للعاملين فيها: ذلك أنه يوفر بيئة عمل نقية، نظيفة وسليمة، ويؤمن المناخ السليم للموظف للعمل والاجتهاد والإبتكار والإبداع، ويعزز عنده دافع العمل والإخلاص والولاء والانتماء، ويضيف لديه شعوراً بالإيجابية والثقة، والدافعية نحو الإنجاز والنجاح، ويوفر الأساس السليم للاتصال مع الآخرين بنوعيه: الرسمي وغير الرسمي، وبالتالي يحسن من إنتاجية العمل، ويوصل للنتائج والأهداف المرجوة.

ومن الأخطاء الشائعة في ما يتعلق بـ «إيتيكيت العمل»، أن تقتصر على المستويات الدنيا أو الوظائف المكتبية: كاستقبال الزوار، أو تنظيم المواعيد، أو الرد على الهاتف، أو تنظيم الاجتماعات، والتعامل مع الشخصيات الهامة فقط. ذلك أن السلوكيات المطلوبة في بيئة العمل أشمل وأهم من ذلك، ولا تركز على فئة معينة من الموظفين، فطبيعة السلوكيات المهنية في بيئة العمل تمتد لنواحي عدة، منها: الشخصية، والرسمية، السرية والعامية، البسيطة والمعقدة، ... وغيرها.

وختاماً، فإن التركيز على إكساب الموظفين لسلوكيات العمل داخل المنظمة، والعمل على تنميتها وتحسينها وتطويرها باستمرار، يمكن أن يضيف العديد من نقاط القوة التي يمكن لها أن تدعم مسيرة المنظمة، وتعنى بسمعتها وبمكانتها في أذهان الآخرين، ويعمل على تقدمها دائماً إلى الأمام ■

د د

المعرفة بـ

«إيتيكيت

العمل» أساسية

لجميع الكوادر

العاملة في

المؤسسات

أو المنظمات

على اختلاف

أعمالها،

وبغض النظر

عن اختلاف

المستويات

الإدارية

للعاملين فيها؛

د د

أ. همام طلال الصالح \*

## تم إلغاء المسابقة.. هكذا قالوا لي بعد أن أجبت عن الأسئلة باللغة الإنجليزية



أ. إبراهيم بن عبد الله المنيف

في نوفمبر ١٩٥٩، اتجهت حال وصولي من الرياض إلى جدة، بوصفها محطة أولى باحثاً عن عمل، بعد إعلان وزارة الخارجية عن مئات الوظائف، ولأول مرة بعد فترة من صدور نظام الموظفين العام، وبدء إعلان كل وزارة عن وظائفها، بطريقة لا مركزية جديدة ومتطورة.

تتصف تلك الفترة بخصائص اقتصادية فريدة، كانت الوظائف شحيحة ولا يوجد شركات بما لهذه الكلمة من معنى، ولا يوجد بنوك إلا البنك الأهلي ببيدائاته، وكل موظفيه من عدن واليمن وجيبوتي وأريتريا، وبعض البنوك الأجنبية التي يعمل بها دون شك أجانب، والتي لا تزيد على ثلاثة بنوك، أما الشركات فأغلبها عائلية ومديروها العامون، وحتى صغار الموظفين؛ كانوا جميعاً من الدول العربية، وبخاصة من أبناء فلسطين، حاملي الجنسية الأردنية، أو أبناء فلسطين حاملي الوثيقة الفلسطينية، من سكان غزة، ولم أسمع آنذاك بسعودي يعمل في هذه الشركات.

من جانب اقتصادي، كان الملاحظ أنه نظام بدائي للغاية، وأنظر إليه من منظر حالي مقارن أو من منظور اقتصادي عالمي، فلا يوجد شركات بالمعنى الصحيح عدداً وعدة كما هي الآن، أو كما يفترض، كما أن إجمالي عدد السكان آنذاك بما فيهم من الأجانب لم يتجاوز المليون والنصف بأي حال

من الأحوال. يتكون أغلب الأجانب من الوافدين العرب من أبناء فلسطين، في الضفة الغربية من الأردن، أو من قطاع غزة التابع لمصر، وأغلبية من اليمن بشكل خاص، ويليهم عدداً أبناء قطاع غزة في فلسطين.

سكنت في فندق متواضع بشارع قابل كان يتقاضى ريالين يومياً، وكان معي في الفندق نفسه عدد من الدبلوماسيين الهنود والباكستانيين العاملين في سفارات بلادهم بجدة، قبل انتقال السفارات إلى الرياض عام ١٩٨٠م. في ذلك الوقت كان التوظيف محدوداً ومحددًا في قطاعين

من كتاب: حياة في الإدارة، للدكتور غازي القصيبي.



منه أصحاب الأعمال الحرة، كما حدث كذلك في أغلب البلاد العربية.

هنا تغيرت النظرة وتبدلت الأفكار بعد تغيير الأحوال فقفزت فكرة السفر والهجرة وأطلقت برأسها، وشملت في هذا الصدد كل الموظفين وأصحاب الأعمال دون استثناء.

كان تركيزي بوصفي شاباً يافعاً، دون شك، على خيار الوظيفة الحكومية، وبالذات على مسابقات الوظائف التي يتم الإعلان عنها آنذاك في الصحف اليومية المحدودة. كانت أولى المسابقات الوظيفية بوزارة الخارجية بجدة وسافرت للتقدم إلى هذه الوظائف من الرياض برحلة الخطوط السعودية الوحيدة يومياً على طائرة الداكوتا، ما بين جدة والرياض. تقدمت لوظيفة في المرتبة السادسة حسب السلم آنذاك وراتبها (٨٠٠) ريالاً، وانتظرت لموعدها المسابقة وظهور النتائج والتي وصلت إلى شهرين تقريباً.

لم يكن يزيد صرفي اليومي على ثلاثة ريالات إجمالاً في ذلك الوقت. وظهرت نتائج المسابقة الوظيفية بعد شهر، ولم أكن من الناجحين. ثم تقدمت بعدها إلى عدة مسابقات وظيفية حكومية بالرياض، ولم أوفق في أية مسابقة، كما تقدمت في إحدى المسابقات الوظيفية إلى وظيفة مترجم بالمرتبة السادسة بوزارة البرق والبريد والهاتف، ولم أوفق كذلك، على الرغم من أنني كنت المتقدم الوحيد للوظيفة!، غير أنه تم إلغاء المسابقة، هكذا قالوا لي بعد أن أجبت عن أسئلة المسابقة باللغة الإنجليزية، وأذكر جيداً أن الممتحن مترجم مصري، وكنت على يقين من إجابتي الصحيحة لأن الموضوع المطلوب ترجمته بالنسبة لمتخرج من الثانوية بالأردن أكثر من سهل.

أتذكر جيداً بمسابقة وزارة الخارجية، أن عدد المتقدمين لعشرة وظائف للمرتبة السادسة، أكثر من مائة متقدم، وأغلبهم من موظفي وزارة الخارجية، وكان أحد الأسئلة - ويا للعجب - ترجمة إلى اللغة الإنجليزية لما هو مكتوب على جواز السفر السعودي الحالي والقديم، والذي يطلب فيه باسم جلالة الملك بأن يسمحوا لحامله بحرية المرون وأن يقدموا له المساعدة والرعاية، واعتقد جازماً أنني قمت بالترجمة، وكان بجانب عدد كبير من المتقدمين ممن تركوا هذا السؤال دون جواب !! ■

(×) من كتاب: النفط.. الطفرة.. الثروة - خمسون عاماً في الإدارة التنفيذية، للأستاذ: إبراهيم بن عبدالله المنيف .

فقط، أولهما شركات الزيت الأربع آنذاك: آرامكو، والتابلاين، والزيت العربية اليابانية بالمنطقة المحايدة، وجيني في المنطقة المقسومة، وثانيها العمل بالوظائف الحكومية. ولم يكن هناك وجود للشركات أو البنوك إلا اليسير جداً منها، وهما البنك العربي المحدود، وجميع موظفيه من الأردن، والبنك الهولندي، وجميع موظفيه من البلاد العربية، بقيادة إدارية من هولنديين.

كان العرب من أبناء الضفة الغربية من فلسطين يعملون في الرياض، يليهم عدداً أبناء فلسطين من سكان غزة وحملة الوثائق الفلسطينية المصرية، وأغلبيتهم في جدة بالذات، ويعملون في قطاع الصناعات الخفيفة، والمطاعم، والخدمات بشكل خاص، أما أعمال البناء فقد كان يعمل بها أبناء اليمن عمالاً ومقاولين، وفئة معروفة من أبناء قرية التل بسوريا. كانت أغلب المطاعم في جدة التي عشت بها مدة شهرين بشارع قابل، يريدها أبناء فلسطين من غزة، وتمتد آنذاك تلك المطاعم حتى ساحل البحر أو حتى مقام أمنا حواء، الذي كان بينه وبين شاطئ البحر الأكثر بدائية، عشرة أمتار، أو عشرون متراً فقط.

انصب عمل المصريين بالمملكة في ذلك الوقت على التعليم بكل مراحل، من الابتدائي حتى الجامعي دون غيره من الوظائف، أو الأعمال في المملكة، ويعود ذلك الأمر إلى أن العمل في الوظائف الحكومية بمصر فيه الكثير من المميزات التي تجعل أصحابها لا يفكرون مطلقاً في السفر خارجها.. إذ كانوا مستورين معيشياً وقتها، وكانت رواتبهم تكفيهم إلى حد ما دون الحاجة إلى البحث عن فرصة عمل خارجها.. لم تكن فكرة السفر في حقبة الخمسينيات والستينيات ومنتصف السبعينيات واردة أو منتشرة بين المصريين، كما كانت الحروب التي فرضت عليهم تعطيهم مزية المفاضلة بين السفر والعمل بالداخل، فحالة التعبئة العسكرية كانت مفروضة عليهم طيلة هذه الحقبة، لذلك لم نجد منهم غير المدرسين الذين استقدمتهم المملكة بالاتفاق مع الحكومة المصرية، ووزارة التعليم وقتها، بنظام الندب أو إعاره الخدمات، وانتفى وجودهم في الوظائف والأعمال الأخرى. صحيح أنه بعد النصف الثاني من حقبة السبعينات قد تغير الحال بفعل الانفتاح الاقتصادي الذي اتبعه الرئيس السادات بعد حرب أكتوبر، والذي قلب الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في مصر رأساً على عقب، فأصبح الموظف المرموق في قاع السلم الاجتماعي، وقفز إلى السطح بدلاً



د. عبد الحميد بن عبد الله الحرقان يبحث أهميته ونطاقه ومضمونه:

## حق المتهم في المساعدة القانونية في نظام العدالة الجنائية السعودي



يستعرضها  
د. أحمد زكريا أحمد

يعد الحق في الاستعانة بمحام من أهم الحقوق التي يتمتع بها المتهم للدفاع عن نفسه ضد التهمة الموجهة إليه، ولحماية حقوقه التي يقرها النظام. وهو ما تقره معظم اتفاقيات حقوق الإنسان المدنية الدولية والإقليمية، وهو أيضاً النهج الذي سار عليه نظام الإجراءات الجزائية السعودي الصادر في عام ١٤٣٥هـ.

فقد نص هذا النظام على هذا الحق بشكل صريح، وذلك في المادتين (١/٤)، و(١٣٩) منه. ونظراً لأنه لم يسبق دراسة ذلك النظام للتعرف على مدى تلبية متطلبات الحق في المساعدة القانونية، فإن د. عبد الحميد بن عبد الله الحرقان تناول ذلك الحق في دراسة منشورة في عدد ربيع الآخر ١٤٣٥هـ / فبراير ٢٠١٤م من دورية «الإدارة العامة» الصادرة عن معهد الإدارة العامة بالملكة العربية السعودية، بعنوان «حق المتهم في المساعدة القانونية في نظام العدالة الجنائية السعودي». والتي نستعرضها معكم أعزائنا القراء على صفحات «التنمية الإدارية»، واليكم التفاصيل...

### الجهة المسؤولة

ويتطرق الباحث في المبحث الثاني إلى «الجهة المسؤولة عن توفير المساعدة القانونية»، فبالرغم من أن المعايير الدولية لحقوق الإنسان تفرض على الدولة واجب توفير مساعدة قانونية مجانية للمتهم في حالات معينة، إلا أنها لم تنص على الجهة المسؤولة عن تحمل نفقات هذه المساعدة. وتوضح الدراسة أنه لا يمكن عمليا توفير تلك المساعدة إلا من خلال تكفل الدولة بتحمل تكلفتها، ومن حيث المبدأ فإن واجب الدولة في ضمان العدالة الجنائية لا يختلف - حسب رأي الباحث - عن واجبها في تقديم الرعاية الصحية إن لم يكن أهم منها. وتبرز الدراسة أنه بالرغم من أن واجب الدولة في توفير العدالة الجنائية يفرض عليها توفير مساعدة قانونية للمتهمين العاجزين عن تحمل نفقاتها، إلا أنه يجب ألا يفهم من ذلك أنه يجب على الدولة أن توفر لهذه النوعية من المتهمين أفضل محامين للدفاع عنهم؛ فكما أنه لا يمكن مطالبة الدولة بتوفير أفضل نظام رعاية صحية في العالم، فإنه لا يمكن مطالبتها أيضا

والإعانة والتمثيل القانوني دون فرض أي تكاليف عليه إذا توافرت شروط معينة. وترى الدراسة أن أهمية هذا الحق تكمن في طبيعة الدور الذي يؤديه المحامي في إطار الدعوى الجنائية، كما أن حماية جميع حقوق المتهمين بغض النظر عن وضعهم المادي تقتضي كفالة ذلك الحق، إضافة إلى أن المعايير الدولية لحقوق الإنسان بما فيها الميثاق العربي لحقوق الإنسان تقتضي توفير المساعدة القانونية للمتهمين العاجزين عن تحمل تكاليفها.

وقد يعتقد البعض أنه ليس من الضروري تقديم مساعدة قانونية مجانية للمتهمين؛ لأن الكثير من المجرمين سيوظفونه لصالحهم للإفلات من العقوبة التي يستحقونها، فيصبح هذا الحق الذي تم إقراره لحماية الأبرياء وسيلة للنجاة من العقاب؛ فهو بالإضافة لكونه لا يخدم العدالة الجنائية هدر للموارد المالية للدولة. إلا أن وجهة النظر هذه بالإضافة إلى تناقضها مع مبدأ افتراض البراءة، تقوم على فرضية خاطئة قوامها أنه يمكن التفريق بين المتهمين الأبرياء والمذنبين، وهو ما أكدت التجارب العملية والدراسات العلمية على عدم صحته.

### ●● اقتراح إنشاء «هيئة الدفاع العام» ترتبط مباشرة بالملك بوصفه مرجع جميع السلطات في المملكة

يستهل د.الحرقان دراسته بملخص، ومقدمة تتضمن عرضا مركزا لموضوعها وتوضيحا لأهم خطواتها المنهجية والإجرائية المتمثلة في: إبراز أهميتها وتحديد مشكلتها ومنهجيتها

وخطتها، بالإضافة إلى ستة مباحث مختلفة، وخاتمة. ويشير الباحث في المقدمة إلى أن نظام الإجراءات الجزائية السعودي الصادر في عام ١٤٣٥هـ، نص في مادته (١/٤) على أنه «يحق لكل متهم أن يستعين بوكيل، أو محام، للدفاع عنه في مرحلتي التحقيق والمحاكمة»، كما نص في المادة (١٣٩) ولأول مرة في التاريخ التنظيمي السعودي على حق المتهم العاجز ماديا عن تحمل نفقات محام في أن يطلب من المحكمة أن تندب له محاميا للدفاع عنه في مرحلة المحاكمة.

ويوضح الباحث د.الحرقان أن هذه الدراسة اعتمدت على منهجية التقييم المقارن، التي تقوم على استعراض الحق في المساعدة القانونية في ظل القانون الدولي لحقوق الإنسان والنظام الإجرائي الجنائي السعودي.

### اعتقاد خاطئ

يتناول المبحث الأول من الدراسة «ماهية الحق في المساعدة القانونية وأهميته»، فيعرفه وفق ما تتبناه الدراسة على أنه «حق المتهم بارتكاب جريمة في الحصول على المشورة

### ●● المتهمون بارتكاب جرائم كبيرة وغير

القادرين ماليا هم من لهم الحق في طلب الحصول على المساعدة القانونية



بتوفير أفضل مساعدة قانونية على مستوى العالم. وإنما يجب عليها توفير أفضل مساعدة قانونية في ظل الالتزامات المادية للدولة، وبما يحقق الأهداف التي من أجلها تم إقرار ذلك الحق.

### نطاقه

وتنتقل الدراسة في مبحثها الثالث إلى مناقشة «نطاق الحق في المساعدة القانونية»، مشيرة إلى أنه حتى يمكن تحديد هذا النطاق يجب تحديد النقطة التي يحق للمتهم عندها ممارسة هذا الحق. وهنا يستعرض الباحث عددا من الوثائق والمواثيق على المستويين الدولي والعربي في هذا الصدد، والتي عنت بتحديد نطاق هذا الحق، والتي اختلفت فيما بينها سواء: بعد توجيه تهمة جنائية إلى المتهم، أو قبل استجوابه، أو في مرحلتي التحقيق والمحاكمة، مع التأكيد على أن المادة (٢٠) من مبادئ الأمم المتحدة تحدد هذا النطاق بجميع مراحل إجراءات العدالة الجنائية.

ويوضح الباحث أن نص المادة (١٣٩) من نظام الإجراءات الجزائية السعودي تكفل للمتهم العاجز عن تحمل نفقات محام الحق في طلب الحصول على مساعدة قانونية في مرحلة المحاكمة فقط دون التحقيق، وذلك بخلاف ما تنص عليه المادة (١/٤) من النظام نفسه، التي تكفل للمتهم القادر على تحمل نفقات محام الحق في

الاستعانة بمحام في مرحلتي التحقيق والمحاكمة. والأشخاص الذين لا يستطيعون تحمل تكلفة هذه المساعدة، وعلى القضايا التي تتطلب «مصلحة العدالة» حصول المتهم عليها. ويقرر أنه سيتم تحديد المتهمين الذين لهم الحق في الحصول على المساعدة القانونية وفق معايير في العهد الدولي للحقوق المدنية والسياسية والاتفاقية الأوروبية لحقوق الإنسان، حيث يبدو أنهما يقصران هذا الحق على

### المستحقون

ويركز المبحث الرابع من الدراسة على «المستحقين للمساعدة القانونية»، فيستعرض الباحث هؤلاء المستحقين في العهد الدولي للحقوق المدنية والسياسية والاتفاقية الأوروبية لحقوق الإنسان، حيث يبدو أنهما يقصران هذا الحق على

توكيل محام (الملاءة المالية)، ومصلحة العدالة.

ويخلص الباحث د. الحرقان إلى أن نص المادة (١٣٩) من نظام الإجراءات

●● ضرورة إيجاد قناة أو قنوات اتصال مفتوحة بين كافة المستفيدين والمشاركين وعلى كافة المستويات، وأن يكون الجميع منفتحا



## ● شبكات المعرفة

الدولية تسمح للمسؤولين

والمنظمات الحكومية

بتبادل الخبرات والمعلومات

وتنسيق الأنشطة لمعالجة

جملة من القضايا العالمية

بالمملكة بشكل تدريجي وعن طريق إنشاء جهاز حكومي مستقل تحت مسمى «هيئة الدفاع العام»، والتي يقترح الباحث أن تكون مرتبطة مباشرة بالملك بوصفه مرجع جميع السلطات في الدولة وليس بوصفه رئيساً لمجلس الوزراء.

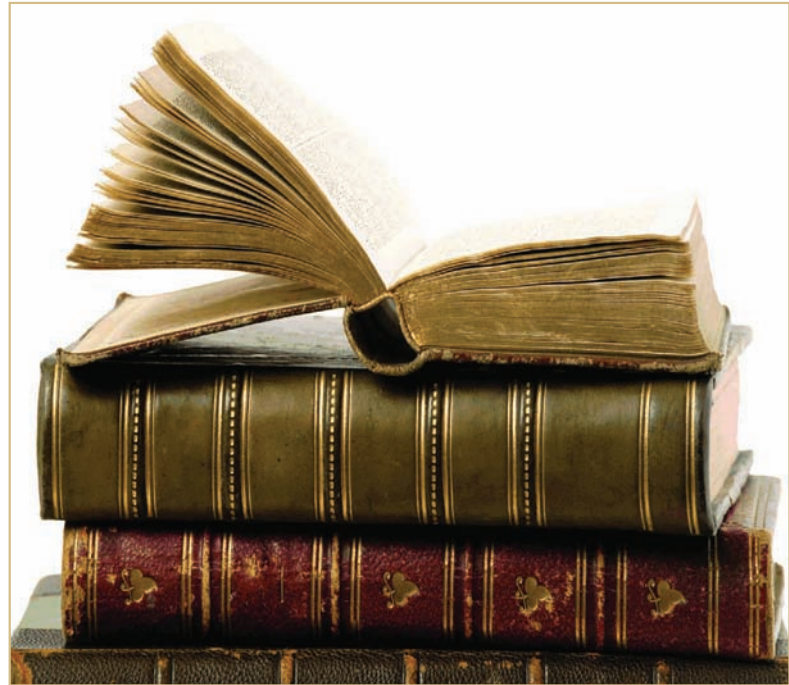
ويبيدي د. الحرقان في ختام دراسته عددا من التوصيات أهمها: تعديل نظام الإجراءات الجزائية بتضمينه نصا يكفل صراحة للمتهم بارتكاب جريمة يترتب عليها عقوبة جسدية أو السجن بحقه و غير القادر ماليا الحق في الحصول على مساعدة قانونية مجانية على نفقة الدولة في مرحلتي التحقيق والمحاكمة، وجعل هذا الحق وفق هذه المعايير من الحقوق الواجب تعريف المتهم بها، وأن يتم تقديم المساعدة القانونية في مرحلة التحقيق بشكل مجاني لجميع المتهمين بغض النظر عن وضعهم المادي، وإنشاء جهاز حكومي مستقل تحت مسمى «هيئة الدفاع العام» يتولى تقديم هذه

■ المساعدة

الجزائية السعودي تكفل للمتهمين غير القادرين ماليا هذا الحق، وإن ترك هذا النظام آلية تحديد مدى استحقاق المتهم من عدمه للمساعدة القانونية بناء على معيار الملاءة المالية ليتم تنظيمه من خلال اللائحة التنفيذية للنظام، إلا أن ذلك الحق نفسه مقصور فقط على أولئك المتهمين بارتكاب جرائم كبيرة دون غيرهم من المتهمين بارتكاب جرائم أخرى.

## الآليات

يخصص د. الحرقان المبحث الخامس من الدراسة لتحديد «آليات تقديم المساعدة القانونية»، فيقسم الآليات المتبعة من قبل الأنظمة القانونية المقارنة محل الدراسة إلى ثلاثة نماذج: أولها نموذج المدافعين العامين والذي



نوبات العمل الليلية تسبب أضراراً صحية بالغة  
 حذر باحثون بريطانيون من أن نوبات العمل خلال الليل تسبب اضطرابات جسدية بالغة، وقد تسبب أضراراً صحية طويلة المدى.  
 وترتبط نوبات العمل في فترة الليل بمعدلات مرتفعة للإصابة بمرض السكري من النوع الثاني، والأزمات القلبية، والسرطان، مقارنة بفترات العمل الطبيعية خلال النهار.  
 وتمكن العلماء بمركز بحوث النوم بمقاطعة سري البريطانية من الكشف عن الخلل الصحي الذي يحدثه نظام العمل الليلي على أعمق مستوى داخل جزيئات الجسم.  
 وأشار عدد من الباحثين في دراسة نشرها موقع بي بي سي إلى أن معدل وسرعة الضرر الذي يسببه العمل خلال الليل كان مفاجئة.  
 ويتميز الجسم البشري بإيقاع طبيعي خاص، يعرف بالساعة البيولوجية للجسم، وهو إيقاع مبرمج على النوم ليلاً وعلى الحركة والنشاط نهاراً.  
 ووجد الباحثون أن نوبات العمل الليلية لها تأثيرات عميقة على جسم الإنسان، فهي تقلب كل شيء بدءاً من الهرمونات ودرجة حرارة الجسم، إلى القدرات الرياضية، والحالة المزاجية، ووظائف الدماغ.  
 وتابعت الدراسة التي نشرت في دورية الأكاديمية الوطنية للعلوم حالات ٢٢ شخصاً من الذين تحولوا من نظام العمل الطبيعي إلى نظام العمل الليلي.  
 وأظهرت الاختبارات التي أجريت على هؤلاء الأشخاص أن ٦٪ من الجينات التي فحصت خلال عملهم في فترات النهار كانت مضبوطة أو مبرمجة بدقة لتكون أكثر أو أقل نشاطاً في أوقات محددة، وبمجرد تحول هؤلاء الأشخاص للعمل ليلاً، فقدت تلك البرمجة الدقيقة للجينات.  
 وأظهرت دراسات سابقة أن الذين يعملون في فترة الليل وينامون قليلاً في أوقات النهار قد تزيد لديهم مخاطر الإصابة بمرض السكري من النوع الثاني والسمنة.  
 وتقول دراسات أخرى إن الإصابة بالأزمات القلبية أمر شائع بين الأشخاص الذين يعملون في فترات الليل.

من رواد الإدارة في التاريخ الإسلامي

المقريري

تقي الدين أحمد أبو محمد بن علي المقريري الشافعي الأثري، من أعلام التاريخ، ولد سنة ٧٦٦هـ، واشتهر مؤرخاً، لكنه أجاد في فنون كثيرة من بينها علم الإدارة والاقتصاد. ويتميز الفكر الاقتصادي عند المقريري بالروح العلمية، وقد اهتم بالمشكلات الاقتصادية وقدم لنا أفكاراً عن بعض الظواهر النقدية، ودرس في كتابه ظاهرة «المجاعة» المجاعة، أو ما يمكن التعبير عنها بالأزمة في المجتمع الرأسمالي، حيث شخّص النقص في إنتاج قيم الاستعمال من المنتجات والسلع وارتفاع أثمانها، وبين أثر العامل النقدي فيما يتعلق بكمية النقود في النشاط الاقتصادي من خلال أثرها في المستوى العام للأثمان، كما لاحظ افتقار النقود المعدنية النفيسة (الذهبية والفضية) تاركة المجال للنقود النحاسية في التداول خلال فترة المجاعة، وذلك لأن ارتفاع الأثمان قد خفض

من القيمة الشرائية للنقود، وهكذا تطرد العملة الرديئة العملة الجيدة، وبهذا نجد في فكر المقريري كما لاحظ د. دويدار جوهر، ما يسمى «قانون كريشام» قانون (كريشام) الذي جاء من بعده بنحو مائة عام. توفي المقريري في مصر عصر يوم الخميس ١٦ رمضان سنة ٨٤٥هـ بالقاهرة.

## التنمية الإدارية

توصية الجاحظ!!

طلب أحدهم من الجاحظ رسالة توصية إلى بعض أصحابه، فكتب الجاحظ الرسالة وختمها، فلما خرج الرجل فتح الرسالة فإذا بها : (كتابي هذا إليك مع من لا أعرفه ولا اطلب له مساعده فإن قضيت حاجته لم أحمذك، وإن رددته خائباً لم أذمك)!! فرجع الرجل إليه معاتباً . فقال الجاحظ: كأنك فتحت الرسالة ؟ فقال الرجل: نعم . فقال الجاحظ: يا ابن العم لا يضرك ما فيها فإنها علامة لي إذا أردت العناية بشخص يعز علي!! فقال الرجل: قبح الله وجهك وفقاً عينيك! فقال الجاحظ: ويحك ما هذا الكلام؟ فقال الرجل: هذه علامة لي إذا أردت أن أشكر أحداً على معروف!!

من هنا وهناك ..

أغلقت هولندا مؤخراً ٨ سجون بسبب عدم وجود سجناء، وانخفاض مستوى الجريمة بها . سميت مصر بهذا الاسم على اسم مصر بن بيسر بن حام بن نوح عليه السلام . حيث إن بيسر بن حام بن نوح عليه السلام أول من سكن مصر بعد الطوفان . شهرياً تقوم الحكومة في تركمانستان بإعطاء كل شخص يمتلك سيارة ١٢٠ لتر من البنزين مجاناً ! أكثر من ٣٣٠ مليون حالة إجهاض في الصين خلال الـ ٤٠ سنة الأخيرة بسبب القوانين الصارمة بالنسبة للعائلات التي تأتي بأكثر من طفل واحد . تعمل فنلندا على إصدار قانون يجعل الإنترنت بسرعة ١٠٠Mbps حق أساسي للمواطن بحلول عام ٢٠١٥م .

ارتفاع معدل الإصابة بالسرطان إلى ٢٢ مليون حالة سنوياً  
لفتت الوكالة الدولية لأبحاث السرطان إلى ارتفاع حالات الإصابة بأمراض السرطان إلى ٢٢ مليون سنوياً في غضون العقدين المقبلين .  
ذكرت الوكالة، في بيان صحفي نشره موقع سي إن إن ، إنه من المتوقع أن يفتك المرض بما بين ٨،٢ - ١٣ مليوناً سنوياً خلال ذات الفترة، وحذرت من أن عبء المرض ارتفع بنحو ١٤ مليون إصابة عام ٢٠١٢م، ومن أبرز السرطانات المسببة للوفاة هي الرئة والكبد والأمعاء .  
وأشارت المنظمة التابعة لمنظمة الصحة الدولية، إلى أن إفريقيا وآسيا، وأمريكا الوسطى والجنوبية تتحمل نحو ٦٠٪ من حالات الإصابة حول العالم، إضافة إلى ٧٠٪ من إجمالي الوفيات الناجمة عن المرض .  
وأوضحت الوكالة أن فاتورة المرض الباهظة تضر حتى باقتصاديات الدول الغنية، وفي عام ٢٠١٠م، قدر أن يكلف الاقتصاديات نحو ١،١٦ تريليون دولار سنوياً، ودعت الدول إلى تبني قوانين صارمة تشجع على نمط حياة صحي وذلك ضمن تدابير للوقاية من المرض .

أبيات من قصيدة

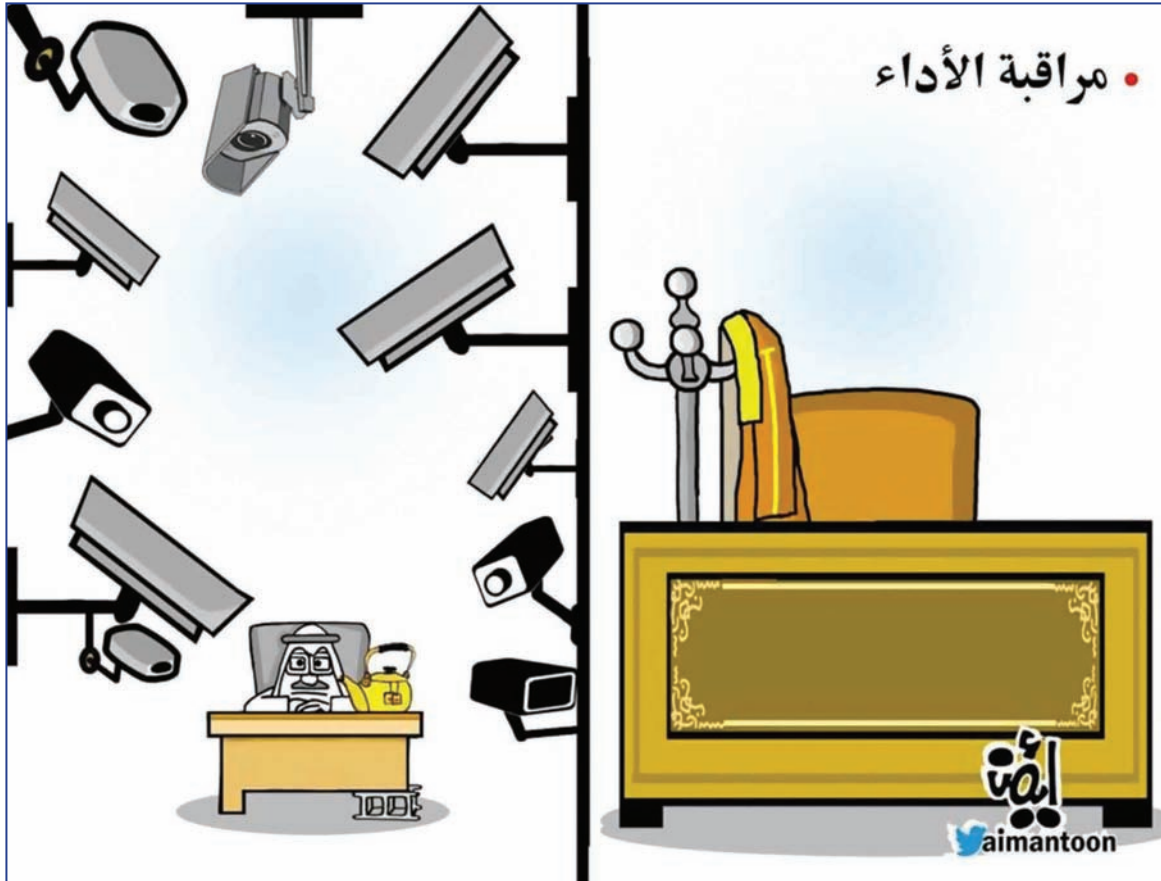
إذا ما خلوت الدهر

شعر: أبو العتاهية

إذا ما خلوت الدهر يوماً، فلا تقل

خلوت ولكن قل على رقيب





## قيادة المنظمة و(الدهاليز) الإدارية

تطرق كتاب (القيادة في المنظمات غير الربحية) لباري ديم وهاري هيوستن والذي قام بترجمته أ.د. عبدالرحمن هيجان للعديد من القضايا التي تربط القادة بمنظماتهم. ولعل من أهم الدعائم لإنجاح المنظمة التي أوردها هذا الكتاب هو اتساق القائد وكل من يرتبط بالمنظمة وتوافقهم مع أهداف تلك المنظمة.

والحقيقة مع أهمية توافق الأهداف بين جميع أطراف المنظمة لكن هذا لا يعني أن مهمة القادة ستكون سهلة وميسرة. فالقائد وإن كان مطالباً بوضع الخطوط العريضة لمسار المنظمة ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها وما يحيط بها من فرص وتهديدات، ولكنه في نفس الوقت بحاجة إلى معرفة ما يجري في (دهاليز) المنظمة. ويشهد الواقع أن موظفاً صغيراً قد يسبب إرباكاً كبيراً بين أعضاء المنظمة قد لا يعلم به قائد المنظمة، ولا يتم معالجة ذلك الإرباك بآليات وطرق صحيحة، ومن ثم تتراكم السلبيات حتى تعيق أو تدمر المسار الصحيح للمنظمة.

إن الاتساق بين قائد المنظمة وجميع ما يرتبط بالمنظمة له أهمية كبيرة في نجاح مسيرة المنظمة وتحقيق الاستمرارية التطويرية، ومع ذلك فإن العلاقات غير الرسمية، التي لا يمكن أن تخلو منها أي منظمة يمكن استثمارها بشكل إيجابي يخدم أهداف المنظمة والمنتمين لها، كذلك يمكن أن تسير

بشكل سلبي إذا لم يتم استشعارها والسيطرة عليها، فقد نجد أحد الموظفين يساوم موظفاً آخر لتحقيق مصلحة أو مكسب على حساب سمعة المنظمة وعلى حساب بقية العاملين فيها، ومثل هذه المساومات بلا شك قد تقود إلى سلوكيات وظيفية غير أخلاقية من أجل تحقيق تلك المصالح أو المكاسب. ويمكن أن نتخيل ما يقود له كل ذلك من انخفاض أخلاقيات العمل وإيجاد بيئة عمل غير صحية تؤثر على المديين القصير والطويل في مسار المنظمة.

إن القيادة المحنكة التي تقوم بأعباء كبيرة لخدمة قضايا منظماتها سوف تحرص على وجود قنوات تساعد في الوصول (للهاليز) الصغيرة في المنظمة والتي قد تكون القشة التي تقصم ظهر البعير، وذلك من خلال الحرص على وضع آليات عمل تقنية عالية ومترابطة تساهم في إيجاد الموضوعية والدقة والسرعة في إنجاز الأعمال كنظام تخطيط موارد المنشأة مثلاً أو ما يطلق عليه «Planning ERP، Enterprise Resources» والذي يهتم بإيجاد آلية عمل مترابطة بين جميع الوظائف والإدارات الموجودة في المنظمة.

إن وجود أنظمة آلية مترابطة يساعد بشكل كبير على إيجاد معرفة دقيقة بمسار المهام المختلفة، ويقضى على السلبيات المشاهدة في الأنظمة المستقلة الموجودة في كل إدارة من إدارات المنظمة الواحدة، ويساهم في خلق روح التنافس المشجع على التطوير المستمر في الأنشطة المختلفة داخل المنظمة، وذلك من أجل إيجاد بيئة تنظيمية مبدعة تتبنى التطوير المستمر لأنشطة المنظمة بل وأهدافها ■

القيادة المحنكة  
التي تقوم  
بأعباء كبيرة  
لخدمة قضايا  
منظماتها  
سوف تحرص  
على وجود  
قنوات تساعد  
في الوصول  
(للهاليز)  
الصغيرة في  
المنظمة

وصفي بن سلمان الوقيد \*

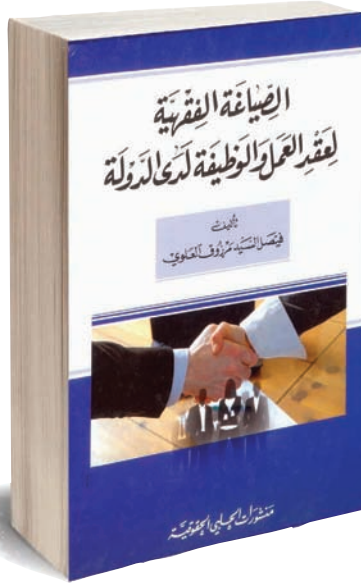
صفحة تعنى برصد أبرز ما صدر من الكتب الإدارية الحديثة لتقديم وعياً متجدداً لتعزيز الثقافة الإدارية من خلال العطاءات المتميزة. ويتم إعداد الصفحة بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بمعهد الإدارة العامة.

متابعة نايف الحسين

## الإصلاح الإداري ودوره في تطوير المملكة العربية السعودية

المؤلف: د. محمد بن مسعود القحطاني  
الناشر: المؤلف.  
سنة النشر: ١٤٣٤هـ.

يستعرض المؤلف في هذا الكتاب نبذة عن الإدارة الحديثة، ثم مفهوم القيادة والإدارة في الإسلام، وبعد ذلك يدلف إلى مفهوم الإصلاح الإداري، ومظاهره في المملكة، ويذكر عدداً من الشواهد المعاصرة.



## الصياغة الفقهية لعقد العمل والوظيفة لدى الدولة.

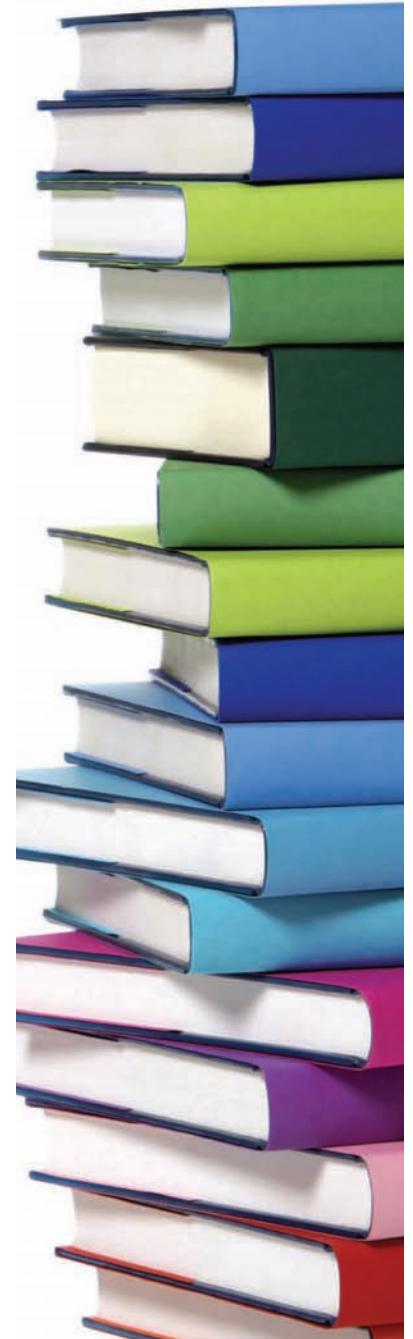
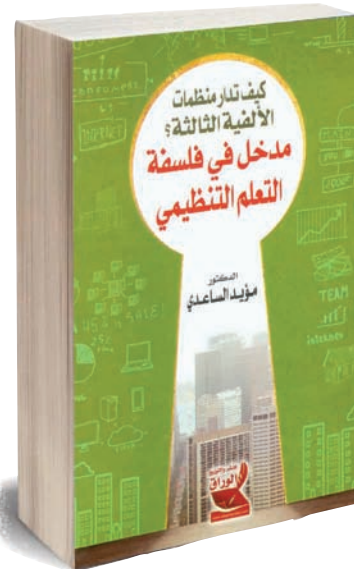
المؤلف: أ. فيصل السيد مرزوق العلوي  
الناشر: منشورات الحلبي الحقوقية.  
سنة النشر: ٢٠١٣م.

يوضح الكتاب حقيقة عقد العمل في الشريعة الإسلامية، من خلال تعريف عقد العمل والوظيفة في اللغة والقانون الوضعي والفقه الإسلامي، وتاريخ عقد العمل، وأهميته، وحالات جواز فسخ العقد، وغير ذلك من الموضوعات.

## كيف تدار منظمات الألفية الثالثة؟

المؤلف: د. مؤيد الساعدي  
الناشر: الوراق للنشر والتوزيع، الأردن - عمان.  
سنة النشر: ٢٠١٣م.

يتناول المؤلف فلسفة التعلم التنظيمي من خلال النشأة والتطور، والتقويم الفكري لها، ومصادر التعلم التنظيمي ومراحل ونظرياته ومستوياته، ويختتم الكتاب بمحاولة تطبيقية في فلسفة التعلم التنظيمي وفكر المعرفة.





## الإعلام والأخلاق التطبيقية للصحفي في عصر ما بعد الحداثة.

المؤلف: أ. د. عطا الله الرمحين.

الناشر: الوراق للنشر والتوزيع، الأردن - عمان.

سنة النشر: ٢٠١٤م.

يستهل المؤلف هذا الكتاب بتوطئة حول مجال البحث عن المعالم الأخلاقية، ثم ينتقل إلى الإعلام ومسائل علم الأخلاق البيئي، والإعلام وقضايا علم الأخلاق البيولوجي، ويركز على مشاكل المجتمع الإعلامي وتناقضاته.



## التطوير التنظيمي

المؤلف: أ. رسلان علاء الدين

الناشر: دار رسلان، سوريا - دمشق

سنة النشر: ٢٠١٣م.

يقدم الكتاب دراسة أكاديمية معمقة لمفهوم التنظيم الإداري، والتطوير التنظيمي، ويبرز تطبيقات التطوير التنظيمي في المؤسسات المصرفية، كما يتضمن الكتاب جزءاً عملياً تطبيقياً حول إحدى المؤسسات المصرفية العربية.



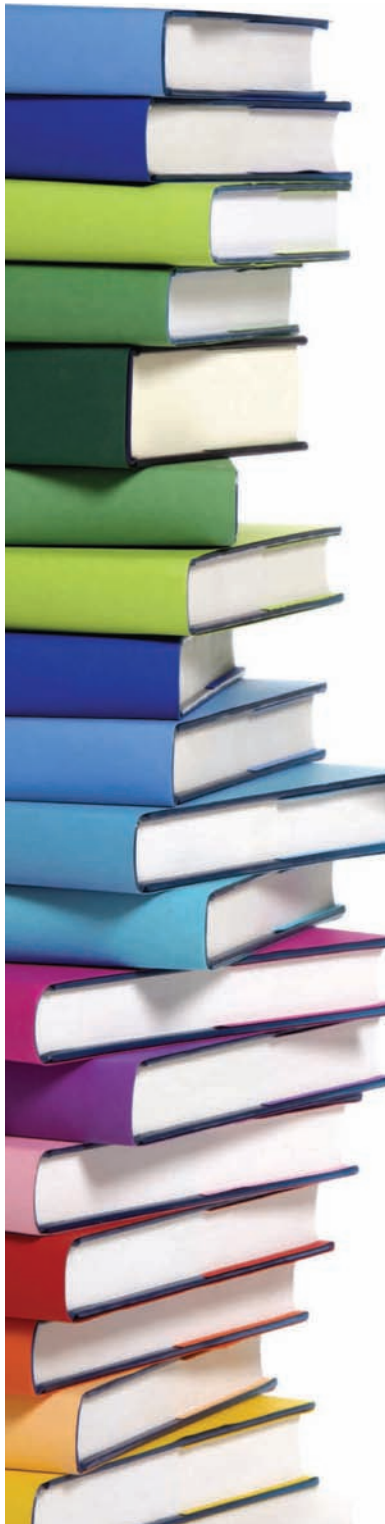
## الوجيز في مبادئ قانون المعاملات التجارية

المؤلف: أ. د. فايز نعيم رضوان

الناشر: الأفاق المشرقة، الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة.

سنة النشر: ٢٠١٤م.

يتحدث الكتاب عن القانون التجاري، ونظرية الأعمال التجارية، وشروط اكتساب صفة التاجر، والالتزامات المهنية للتاجر، والأموال التجارية.



## دور المراجعة الداخلية في الإصلاح الإداري

يعتبر مفهوم الإصلاح الإداري فكرة نسبية زماناً ومكاناً، ولا يوجد تعريف جامع مانع يمكن صياغته في عبارات محددة، فالمفهوم يختلف من مدرسة فكرية إلى أخرى في علم الإدارة بحسب الأهداف والإشكاليات الموجودة في المنظمات. فهناك من يرى أن الإصلاح الإداري هو اتجاه هيكلي يهتم بمقومات الإدارة وتحسين الهياكل التنظيمية أو تصحيحها، وإيجاد أساليب وإجراءات جديدة تستهدف رفع كفاءة الإدارة، والبعض الآخر يرى بأنه اتجاه سلوكي يركز على العنصر البشري وتوفير البيئة الإدارية المناسبة للإبداع.

وبالرغم من اختلاف المفاهيم، إلا أن هناك أهداف مشتركة ومتعارف عليها لعملية الإصلاح الإداري تتمثل في تحسين مستوى الخدمات الحكومية، والاستغلال الأمثل للموارد وترشيد الإنفاق الحكومي، وزيادة الكفاءة والفعالية إلى أقصى درجة ممكنة في الأنشطة والبرامج الحكومية.

والأهداف السابقة في الحقيقة هي نفسها أهداف المراجعة الداخلية في الجهات الحكومية، حيث نصت المادة الثانية من اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية على أن « تتولى الوحدة أعمال المراجعة الداخلية بها عن طريق ممارسة الاختصاصات المخولة لها. وذلك لتحقيق الأهداف التالية: -ضمان فاعلية العمليات الإدارية والمالية وكفائتها بما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. -تحقيق التقيد بالأنظمة والتعليمات والسياسات والخطط الملزمة للجهة لتحقيق أهدافها بكفاءة وبطريقة منتظمة».

ومن المهام والاختصاصات الرئيسية لوحدات المراجعة الداخلية، تقييم أنظمة الرقابة الداخلية، والتي يدخل ضمن إطار أعمالها تقييم الوظائف الإدارية المتعارف عليها وهي التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والرقابة.

والوظائف الإدارية السابقة، فإن الواقع يشير إلى وجود إشكاليات وتحديات ونقاط ضعف واضحة في بعض الجهات الحكومية، ومن ذلك على سبيل المثال : ضعف التخطيط، حيث يلاحظ عدم وضوح الأهداف والرؤية الاستراتيجية لدى مديري الإدارات والقائمين عليها، وبالتالي العجز في إحقاق أهداف خطط التنمية وسياساتها في أعمالهم الإدارية وشرحها للموظفين، بالإضافة إلى أن متخذي القرار في بعض الجهات خاصة من ذوي النفوذ يقاومون الخطط أشد المقايمة، وذلك بما يجعلهم في منأى عن المسؤوليات والمحاسبة، كما يسهل لهم في الوقت نفسه فرص طرح خططهم وأولوياتهم التي قد تخدم مصالحهم الشخصية.

أما بالنسبة للتنظيم، فإن الخرائط التنظيمية مجرد صورة معلقة في مكاتب بعض الجهات، والأدلة التنظيمية وكذلك أدلة إجراءات العمل مجرد كتيبات محفوظة في الدوايب وأدراج المكاتب، فلا وضوح للسلطات والمسؤوليات، ولا للمهام والاختصاصات.

أما بخصوص التدريب، فلا يوجد في بعض الجهات خطة تدريبية واضحة تتضمن تقديراً للاحتياجات التدريبية، ولا مخصصات مالية كافية، بالإضافة إلى عدم قياس الأثر التدريبي، وفيما يتعلق بالرقابة والمتابعة، فالغالب يتم التركيز على الموظفين والإجراءات ويتم تجاهل الأهداف والنتائج، الأمر الذي أدى إلى وجود خدمات سيئة ومشاريع متعثرة.

هذا باختصار شديد لواقع الإدارة في بعض الجهات الحكومية، ووحدات المراجعة الداخلية يتمثل دورها في تقييم الوظائف الإدارية، وتحديد نقاط الضعف فيها واكتشاف الانحرافات إن وجدت وتقدير مخاطرها، واقتراح التوصيات التي تعالج هذه الإشكاليات ورفعها إلى المسؤول الأول في الجهة.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن المراجعة الداخلية تزود الإدارة بمعلومات مهمة عن مدى تقدم الجهة أو عدم تقدمها في تحقيق الأهداف، وتلعب دوراً مهماً في مراقبة الأداء ولكن من الصعوبات التي تواجه هذه الوحدات هو عدم الوعي الكافي لدى الإدارات العليا لأهمية وحدات المراجعة الداخلية، مما أدى إلى تهميشها وعدم تزويدها بالموظفين المؤهلين، مما يتطلب الأمر تكثيف الجهود في هذا الجانب من حيث إقامة البرامج التدريبية والورش، مع مساءلة الجهات تجاه أي تهميش لدور هذه الوحدات ■



\* أ. سطاتم المقرن

لا يوجد في بعض الجهات خطة تدريبية واضحة تتضمن تقديراً للاحتياجات التدريبية، ولا مخصصات مالية كافية، بالإضافة إلى عدم قياس الأثر التدريبي

# التتبعية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١١٧ - جمادى الآخرة - ١٤٣٥هـ

## أمير الرياض يرفع احتفال معهد الإدارة العامة بيوم الخريج والوظيفة الثامن عشر



معالي رئيس هيئة الخبراء بمجلس الوزراء د. عصام بن سعيد :

الملك يقرر مايراه عندما تتباين المراتبات  
بين مجلس الوزراء ومجلس الشورى

## قراءة في التقرير السنوي لصناعة التدريب في العام ٢٠١٣م





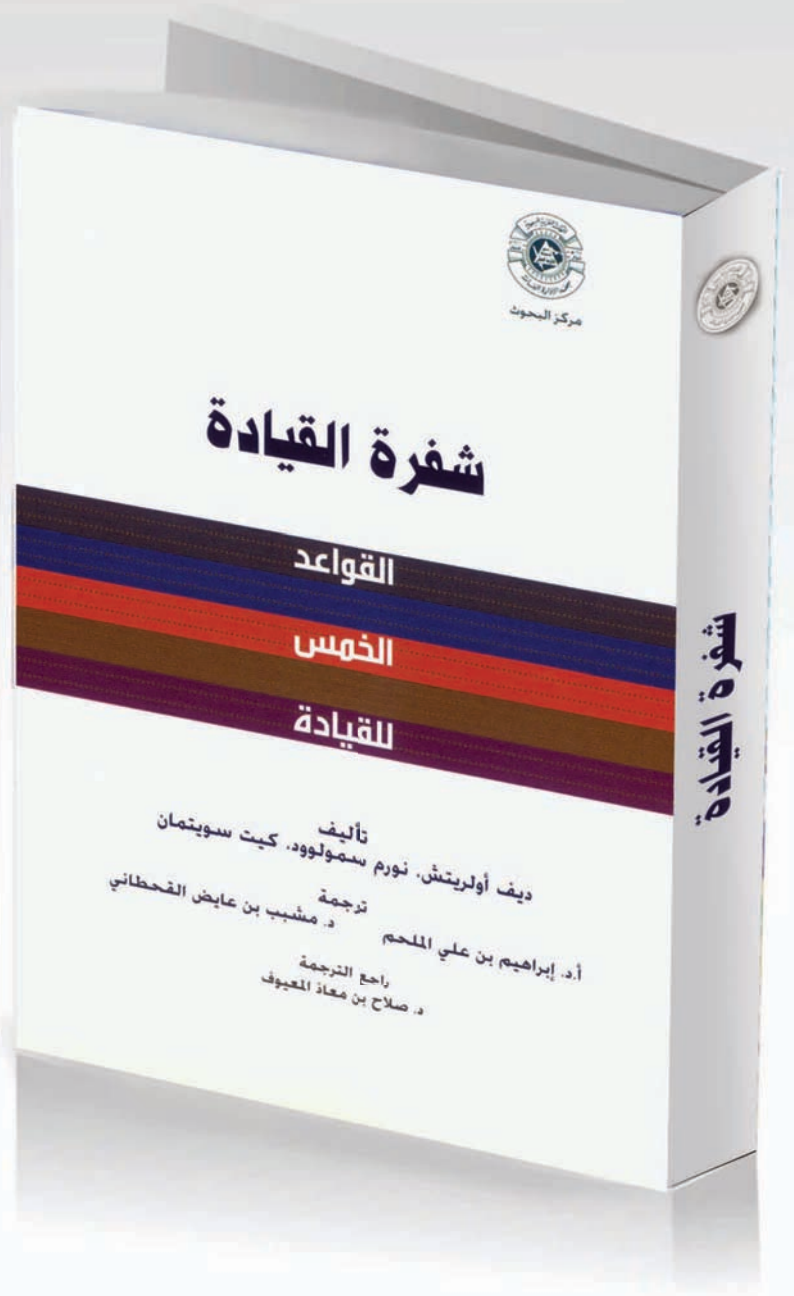
#### هذا الكتاب:

لا ينكر أحد أهمية القيادة، ورغم أن القيادة وصنع القائد مسألة مهمة، فإنه من الصعوبة أن نجد تلك الإجابة الحاسمة عن مثل هذا التساؤل البسيط والخير ( ما مقومات القائد الفعال؟ ) .

ومن هنا فهذا الكتاب يحاول القيام بما هو غير محتمل إن لم يكن المستحيل، وبعبارة موجزة فإن الكتاب يسعى إلى تحديد الأطر والأدوات والعمليات والدراسات الخاصة بالقيادة بغية الوقوف على القواعد الجوهرية التي تحكم تصرفات القادة العظام، رغم يقيننا أن هناك خدائد سنواجهها عند وضع هذا البناء المعرفي الهائل الذي لم يتبلور رغم الكم الكبير من الدراسات والبحوث في هذا المجال.

إن تحديد تلك القواعد الجوهرية الأساسية للقيادة يفيد في تحقيق هدفين هما: تعزيز الممارسة القيادية ومساعدة القادة على بلوغ مستوى قيادي أفضل. وفي الوقت نفسه مساعدة أولئك المسؤولين عن تطوير القيادة في منظماتهم.

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٣٥هـ



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



#### هذا الكتاب:

يتحدث هذا الكتاب عن علم التعقيد وتطبيقاته في الإدارة والمنظمات. ويهدف إلى تبسيط وتسهيل مفاهيم علم التعقيد بطريقة تمكن الطلاب والمديرين من استخدامها بثقة وفهم. إنه تغيير رؤيتنا للمنظمات: تصميمها. طريقة تنفيذها. والأهم من ذلك أدوار الذين قاموا بإنشائها. ويقدم الكتاب نماذج مفيدة يمكن أن يستخدمها الطلاب والمديرين لتطوير نهج جديد للإدارة مبني على مبادئ علم التعقيد. كما يقدم هذا الكتاب تاريخاً موجزاً عن تطور علم التعقيد وجميع نطاق واسع من المفاهيم والرؤى الرئيسية والمترابطة. كذلك يدرس تطبيقاتها في الإدارة والمنظمات في الثقافتين النظري والعملي.

ويهدف الكتاب إلى توضيح ووصف كيفية النظر إلى العالم من وجهة نظر نموذج التعقيد. إذ يمكن أن نقف ضوئاً جديداً على سلسلة من المشكلات التنظيمية والقضايا المرتبطة بالتغيير الإداري. ونستخدم علم التعقيد في اقتراح طرق مبتكرة ورائدة في إعادة تشكيل العالم التنظيمي بحيث يكون أكثر انسجاماً مع العصر. ونسوف بمساعدة علم التعقيد المديرين على مواجهة موجات الشك والتغيير بفعالية التي سيجلبها القرن الحادي والعشرون بلا شك وهذه المفاهيم التي نعتقد أكثر من قيمة محاربة بالنسبة للمنظمات.

لتصميم وإخراج ونشر الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة - ١٤٣٥ هـ

# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



## متابعات

6

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

رمد:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠

الأمير خالد بن بندر بن عبد العزيز يرعى احتفال  
معهد الإدارة العامة بيوم الخريج والوظيفة الثامن عشر

## اللقاء

20

معالي رئيس هيئة الخبراء بمجلس الوزراء د. عصام بن  
سعيد لمجلة «التنمية الإدارية» :

الملك يقرر ما يراه عندما تتباين المراتيات  
بين مجلس الوزراء ومجلس الشورى



## 14 تقرير



قراءة في التقرير السنوي لصناعة  
التدريب في العام ٢٠١٣م



طبعت بمطابع  
معهد الإدارة العامة



## التنمية الإدارية

### رئيس التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢

hadlaqa@ipa.edu.sa

### مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشدي

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩ - rashidis@ipa.edu.sa

### هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٤ - mohameda@ipa.edu.sa

د. محمد بن محمد باجني

فرع المنطقة الشرقية

هاتف : ٨٣٥٢ - ٠١٣/٨٢٦٨٣٠ التحويلة

mbajunaid@ipa.edu.sa

أ. محمد بن زويد العتيبي

فرع منطقة مكة المكرمة

هاتف : ٨٣١٥ - ٠١٢/٦٣١٥٥٦٦ التحويلة

otaibimh@ipa.edu.sa

أ. إلهام بنت عبد اللطيف الناصر

الفرع النسوي

هاتف : ٤٧٤٥٨٧٧ - elhamn@ipa.edi.sa

### سكرتير التحرير:

أ. نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : ٤٧٤٥٠٣١ - hossainn@ipa.edu.sa

### الإخراج الفني:

أ. صلاح الدين وديدي

هاتف : ٤٧٤٥٥٦٤ - wadidis@ipa.edu.sa

## الافتتاحية

نحتفي معكم قرائنا الأعزاء على صفحات هذا العدد من مجلتكم «التنمية الإدارية» باحتفال معهد الإدارة العامة بيوم الخريج والوظيفة الثامن عشر، حيث يرعى صاحب السمو الملكي الأمير خالد بن بندر بن عبدالعزيز، أمير منطقة الرياض، الحفل الذي يقام - بمشيئة الله - يوم الأحد ٢٧ جمادى الآخرة ١٤٣٥هـ، الموافق ٢٧ أبريل ٢٠١٤م، وينظمه معهد الإدارة العامة في مركز الأمير سلمان للمؤتمرات بالمركز الرئيس للمعهد بالرياض. وتجمع فعاليات هذه المناسبة التي تستمر ثلاثة أيام يوم المهنة، والاحتفال السنوي بخريجي برامج المعهد الإعدادية.

وتفتح المجلة ملف «قضية العدد» عن «خفض ساعات العمل في القطاع الخاص»، وما أثارته من جدل بين مؤيد ومعارض حول قرار مجلس الشورى في هذا الصدد، بتعديل المادة ٩٨ من نظام العمل وتخفيض العمل في القطاع الخاص إلى ٤٠ ساعة في الأسبوع، بما لا يزيد على ٨ ساعات يومياً، فقد التقينا خبراء ومتخصصين ومسؤولين؛ لننتعرف على آرائهم حول أبعاد هذه القضية وتداعياتها التي تطالعوها بالتفصيل.

وتستضيف «التنمية الإدارية» على صفحاتها معالي رئيس هيئة الخبراء بمجلس الوزراء د. عصام بن سعيد، في «لقاء العدد» الذي أشاد فيه بمعهد الإدارة العامة كصرح علمي أخذ على عاتقه مهمة التدريب والتطوير الإداري لموظفي الدولة، وقد تناول معاليه في هذا اللقاء: دور الهيئة ومهامها واختصاصاتها، وآلية العمل فيها، وأبرز إنجازاتها خلال العام المنصرم، وعلاقتها بمختلف الأجهزة الحكومية والتنفيذية بالدولة، واختيار الكفايات المتميزة للعمل لدى الهيئة، كما تطرق اللقاء إلى العديد من الموضوعات والقضايا المهمة الأخرى.

ونقدم لكم في هذا العدد قراءة مهمة في «التقرير السنوي لصناعة التدريب خلال العام ٢٠١٣م» الذي تصدره مجلة «Training» للعام ٣٢ على التوالي، ويعد أحد أهم المصادر الموثوق فيها عن صناعة التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية، وتتضمن هذه القراءة: الإنفاق على التدريب، والاحتياجات التدريبية وساعات التدريب، والمستفيدون منه وتمويله، وتقنياته، إضافة إلى التعهيد الخارجي، وتفاصيل أخرى مهمة.

كما نقدم لكم عدداً من الأبواب المتميزة والزوايا الثابتة التي تطالعوها على صفحات مجلة «التنمية الإدارية»، وبإقة منتقاة من المقالات التي يكتبها خبراء وإعلاميون ومتخصصون معنيون بالشأن الإداري ■

## قضية العدد

# 32

خفض ساعات العمل في القطاع الخاص ..  
يشجع القوى العاملة الوطنية .. ورجال الأعمال  
لا يرحبون به



## تقرير

# 26



رؤية طموحة لحلها بأساليب جديدة وواقعية

البطالة .. المشكلة الحاضرة  
الغائبة في مشوار التنمية

## الأمير خالد بن بندر بن عبد العزيز يرعى احتفال معهد الإدارة العامة بيوم الخريج والوظيفة الثامن عشر



يرعى صاحب السمو الملكي الأمير خالد بن بندر بن عبد العزيز، أمير منطقة الرياض، - بمشيئة الله- يوم الأحد ٢٧ جمادى الآخرة ١٤٣٥ هـ، الموافق ٢٧ أبريل ٢٠١٤م حفل يوم الخريج والوظيفة الثامن عشر الذي ينظمه معهد الإدارة العامة، في مركز الأمير سلمان للمؤتمرات بالمركز الرئيس للمعهد بالرياض. وتجمع فعاليات هذه المناسبة التي تستمر لمدة ثلاثة أيام، يوم المهنة، والاحتفال السنوي بخريجي برامج المعهد الإعدادية.

وأعرب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور أحمد بن عبد الله الشيعبي، بهذه المناسبة، عن تقديره واعتزازه ومنسوبي المعهد بهذه الرعاية الكريمة، وقال: إن رعاية سموه لهذه الفعاليات تجسد اهتمام خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين، وولي ولي العهد، يحفظهم الله، بتأهيل الشباب السعودي للعمل في القطاعين الحكومي والخاص، مثنياً لسمو الأمير خالد بن بندر بن عبد العزيز، يحفظه الله، تشريفه واهتمامه ودعمه للمعهد.

ورحب معالي الدكتور أحمد الشيعبي بصاحب السمو الملكي الأمير خالد بن بندر بن عبد العزيز، أمير منطقة الرياض في رحاب معهد الإدارة العامة، مشيراً إلى أن المعهد يتشرف بحضور سموه ورعايته لحفل افتتاح فعاليات يوم الخريج والوظيفة، مؤكداً أن هذا الحضور والرعاية موضع اعتزاز وفخر جميع منسوبي المعهد وخريجيه وأولياء أمورهم.

وأوضح أن خريجي البرامج الإعدادية في المعهد قد بلغ هذا العام (١٢١١) خريجاً

د. أحمد الشيعبي:

●● **رعاية سموه تجسد اهتمام حكومة خادم الحرمين الشريفين بإعداد وتوظيف الشباب السعودي**

●● **١٢١١ خريجاً وخريجة في ١٩ تخصصاً يدفع بهم المعهد إلى سوق العمل هذا العام**

وخريجة، منهم (٧١٣) خريجاً في المركز الرئيس للمعهد بالرياض، و(١٩٤) خريجاً في فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، و(١٥٨) خريجاً في فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، و(١٤٦) خريجة في الفرع النسوي للمعهد. وحصل هؤلاء الخريجون والخريجات على شهادة الدبلوم في التخصصات التالية: الدارسات القانونية (فوق الجامعي)، الرقابة المالية (فوق الجامعي)، إدارة التمويل والاستثمار (فوق الجامعي). بالإضافة إلى عشرة برامج لحملة الشهادة الثانوية، وهي: الأعمال البنكية، العمليات

الفندقية، المبيعات، إدارة المستشفيات، إدارة المواد، السكرتير التنفيذي، برمجة الحاسب، تقنية شبكات الحاسب وأنظمة التشغيل، المحاسبة التجارية، عمليات التأمين. وكذلك ستة برامج إعدادية خاصة.

وأشار معالي الدكتور أحمد الشيعبي أن المعهد يهدف من تنظيمه ليوم الخريج والوظيفة إلى الإسهام في دعم الجهات الحكومية بكفاءات سعودية وتوطين الوظائف في القطاع الأهلي من خلال تعريف خريجي برامج المعهد الإعدادية بنشاطات هذا القطاع، والفرص والمزايا الوظيفية التي يقدمها، وكذلك التعريف بخريجي برامج المعهد الإعدادية للشركات والمؤسسات الأهلية، بالإضافة إلى التعرف على الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل في القطاعين الحكومي والأهلي من خلال ما يقدم من عروض من القطاعين للاستفادة من ذلك في توظيف الخريجين ■

## الأمير مشعل بن ماجد يرعى حفل الخريج والوظيفة بفرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة



يرعى صاحب السمو الملكي الأمير مشعل بن ماجد بن عبد العزيز، محافظ جدة، بمشيئة الله - يوم الثلاثاء ٢٩ جمادى الآخرة ١٤٣٥هـ، الموافق ٢٩ أبريل ٢٠١٤م حفل يوم الخريج والوظيفة الثامن عشر الذي ينظمه فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، بقاعة المؤتمرات بالفرع. وتجمع فعاليات هذه

المناسبة، التي تستمر لمدة ثلاثة أيام، يوم المهنة، والاحتفال السنوي بخريجي برامج المعهد الإعدادية. وقد بلغ عدد خريجي البرامج الإعدادية بالفرع هذا العام (١٥٨) خريجاً.

وبهذه المناسبة أعرب سعادة مدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة أ. علي بن يحيى الغامدي عن بالغ سروره وتقديره لصاحب السمو الملكي الأمير مشعل بن ماجد على رعايته لهذه المناسبة وتشريفه حفل الخريج والوظيفة. وأكد أن تشريف سموه محل فخر واعتزاز من قبل المعهد بمسؤوليه ومنسوبيه جميعاً. وأشار إلى أن الخريجين يتطلعون إلى لقاء سموه ومصافحته وتلقي تهنئته ليشعروا بقيمة هذه اللحظات السعيدة في حياتهم. ولتكون دافعاً معنوياً إيجابياً لهم وهم يدخلون معترك الحياة العملية ■

## الأمير سعود بن نايف يرعى حفل الخريج والوظيفة بفرع المعهد بالمنطقة الشرقية



برعاية كريمة من صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن نايف بن عبدالعزيز آل سعود أمير المنطقة الشرقية يقيم فرع المعهد في المنطقة الشرقية حفل الخريج والوظيفة الثامن عشر وذلك يوم الأربعاء ٢٢ رجب ١٤٣٥هـ.

وعبر سعادة مدير عام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية أ. عبدالرحمن بن أحمد العرفج عن شكره وامتنانه

لصاحب السمو الملكي الأمير سعود بن نايف بن عبدالعزيز آل سعود على رعايته الكريمة لهذه المناسبة والتي تعبر عن حرص سموه الكريم ودعمه المستمر وسمو نائبه صاحب السمو الأمير جلوي بن عبدالعزيز بن مساعد لفرع المعهد بالمنطقة الشرقية بما يعزز دوره التنموي ويسهم في تحقيق أهدافه في مجال الرفع من كفاءة الأجهزة الحكومية بالمنطقة ومنسوبيها، وأضاف أن حفل الخريج والوظيفة الثامن عشر لهذا العام يعد تنويجا للجهود التي يبذلها جميع منسوبي المعهد لتحقيق أهداف المعهد والتي من ضمنها تأهيل عدد من خريجي الجامعات والثانوية العامة للعمل في القطاع الخاص وفي تخصصات تشهد طلباً متزايداً من القطاع لاستقطاب كفاءات سعودية متميزة، وهي امتداد للدعم الذي يحظى به المعهد من قيادتنا الرشيدة، والذي كان خلف تحقيق المعهد لأهدافه وإنجازاته المختلفة ■

## الأميرة عادلة بنت عبدالله ترعى حفل الخريج والوظيفة بالفرع النسائي للمعهد

عبدالله بن عبدالعزيز في معهد الإدارة العامة، وعبرت عن بالغ سرورها بتشريف سمو الأميرة عادلة بنت عبدالله لحفل تخريج الدارسات، مشيرة إلى أن فرع المعهد تعود في كل عام على مشاركة سموها الخريجات فرحتهن بالتخرج، كما تعودت الدارسات على تهنئة سموها الكريم ومباركتها لهن بتخرجهن. وهذه المشاركة من سمو الأميرة عادلة تعكس اهتمام القيادة الكريمة على أبناء وبنات الوطن وأهمية تأهيلهم وتدريبهم ليكونوا سواعد فتية وعقول نيرة تخدم الوطن وتساهم في بناء نهضته الشاملة التي يقودها خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين وسمو ولي ولي العهد. حفظهم الله ■

تحت رعاية صاحبة السمو الملكي الأميرة عادلة بنت عبدالله بن عبد العزيز، يحتفل الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة بتخريج دفعة جديدة من دارسات البرامج الإعدادية بالفرع. وذلك يوم السبت ٤ رجب ١٤٣٥هـ، الموافق ٣ مايو ٢٠١٤م، بقاعة بن خلدون بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات. وتجمع فعاليات هذه المناسبة، التي تستمر لمدة ثلاثة أيام، يوم المهنة، والاحتفال السنوي بخريجات برامج المعهد الإعدادية. وقد بلغ عدد خريجي البرامج الإعدادية بالفرع هذا العام (١٤٦) خريجة. ورحبت سعادة مديرة عام الفرع النسائي للمعهد الدكتور هند بنت محمد آل الشيخ بصاحبة السمو الملكي الأميرة عادلة بنت



## وزير الخدمة المدنية يستقبل مدير ورئيس المعهد الدولي للعلوم الإدارية

استقبل معالي وزير الخدمة المدنية الدكتور عبد الرحمن بن عبدالله البراك في مكتبه معالي مدير عام معهد الإدارة الدكتور أحمد بن عبدالله الشيعبي، ومدير عام المعهد الدولي للعلوم الإدارية روليت لورتان، ورئيس المعهد الدولي للعلوم الإدارية جريت بوكيرت، ومدير عام التخطيط والتطوير بمعهد الإدارة الدكتور بندر السجان، ومدير إدارة الاتصال والتعاون الخارجي بمعهد الإدارة العامة سعود العتيبي. وقد جرى خلال اللقاء تبادل الأحاديث ومناقشة العديد من الموضوعات التي تهم الجهتين المتعلقة بشؤون الخدمة المدنية والتنمية الإدارية ■



## وزير الخدمة المدنية يزور مشروعات المعهد بحي النرجس



الوزير ومرافقيه على مكونات ومراحل سير المشروعات، وتم عمل زيارة للمنشآت والمباني وجولة ميدانية لموقع المشروعات، وعبر معاليه عن شكره وتقديره لمعالي مدير عام المعهد والقائمين على تنفيذ المشاريع للجهود المبذولة لنجاح المشاريع، وأكد دعمه الكامل لتذليل أي مصاعب قد تعترض سير مشاريع المعهد ■

قام معالي الدكتور عبدالرحمن البراك وزير الخدمة المدنية، رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة يرافقه معالي الدكتور أحمد الشيعبي مدير عام معهد الإدارة العامة، و د. مهندس/ رائد بن محمد عثمان المشرف العام على المشاريع، بزيارة ميدانية لمشروع سكن أعضاء هيئة التدريب لمعهد الإدارة بحي النرجس، وكان في استقبالهم سعادة الدكتور مساعد الفريان نائب المدير العام للبحوث و المعلومات، وسعادة الدكتور سعيد القرني، وسعادة الأستاذ/ عبدالله الحميدان مدير عام الشؤون الإدارية والمالية، وسعادة الأستاذ/ عبدالعزيز الهدلق مدير إدارة العلاقات العامة، والشيخ/ هيف بن عبيد القحطاني رئيس مجلس إدارة شركة هيف للمقاولات (مقاول المشروع) واستشاري المشروع، كما قام معاليه ومرافقيه بزيارة لمشروع فرع معهد الإدارة العامة النسوي بحي النرجس وكان في استقبالهم سعادة الدكتور/ناصر المبارك رئيس شركة هديم للمقاولات (مقاول المشروع)، واستشاري المشروع، وقام د. مهندس/ رائد بن محمد عثمان المشرف العام على المشاريع بعمل عرض تعريفي عن المشروعين اطلع خلالها معالي

## د. الشيعبي يلتقي مستشار التعاون والعمل الثقافي بالسفارة الفرنسية



التقى معالي مدير عام المعهد الدكتور أحمد بن عبدالله الشيعبي بمكتبه السيد جان لوي لافي، مستشار التعاون والعمل الثقافي بالسفارة الفرنسية، لبحث أوجه التعاون المشترك، وقد حضر اللقاء سعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات د. مساعد الفريان، ومدير عام التخطيط والتطوير، د. بندر السجان ■

## المعهد يشارك في المعرض الدولي للتعليم العالي



معالي نائب وزير التعليم العالي يستقبل معالي مدير عام المعهد



معالي د. أحمد الشعبي في جناح المعهد بالمعرض

استقبل معالي نائب وزير التعليم العالي د. أحمد السيف في مكتبة بمقر المعرض الدولي للتعليم العالي معالي مدير عام المعهد د. أحمد الشعبي. حيث رحب معالي د. السيف بمعالي د. الشعبي في المعرض معبراً عن سعادته بمشاركة المعهد في المعرض. وقدم معالي المدير العام شكره وتقديره لمعالي الوزير ومعالي النائب على جهود الوزارة في إقامة وتنظيم المعرض ومهنئاً بالنجاح الكبير الذي حققه.

كما قام معالي د. أحمد الشعبي بزيارة لجناح المعهد بالمعرض الدولي للتعليم العالي. حيث تفقد الجناح واطلع على المطبوعات الإعلامية المعروضة. وقدم للزملاء والزميلات العاملين في الجناح العديد من التوجيهات. وأثنى معاليه على جهودهم. كما استقبل معاليه في الجناح عدد من المسؤولين ومدراء الجامعات. بعد ذلك قام معاليه بجولة في المعرض حيث زار جناح وزارة التعليم العالي واجنحة عدد من الجامعات والتقى بمدراءها ودارت بينهم أحاديث ودية.

وكان المعهد قد شارك في المعرض الدولي للتعليم العالي الذي نظّمته وزارة التعليم العالي خلال الفترة من ١٥ - ١٨ / ١٤٣٥ هـ، بمركز المعارض بمدينة الرياض بجناح أشرفت إدارة العلاقات العامة والإعلام على تصميمه وتنفيذه وتشغيله بالمعرض، كما شارك في تشغيل الجناح عدد من الزملاء والزميلات في المعهد. وشهد جناح المعهد في المعرض زيارة عدد من المسؤولين في التعليم العالي والجامعات حيث قام معالي وزير التعليم العالي د. خالد بن محمد العنقري بزيارة للجناح واستقبله سعادة مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام، أ. عبدالعزيز الهدلق الذي رحب بمعالي الوزير، وقدم له نبذة عن طبيعة مشاركة المعهد في المعرض وأهداف المشاركة. كما استعرض مع معاليه ما يشتمل عليه الجناح من مطبوعات ونشرات إعلامية. وعبر معالي الوزير عن سعادته بمشاركة المعهد في المعرض. وأكد أن هذه المشاركة تعتبر إضافة نوعية للمعرض. وطلب معاليه نقل شكره وتقديره وتحياته لمعالي مدير عام المعهد د. أحمد الشعبي. وتمنى معاليه للمعهد كل توفيق. وأن تستمر مشاركات المعهد في هذا المعرض بشكل سنوي. كما قام سعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات د. مساعد الفريان بزيارة لجناح المعهد في المعرض ، وتفقد محتويات الجناح وما يشتمل عليه من مطبوعات وأدلة ونشرات إعلامية. وعبر عن سروره بتواجد المعهد في هذه التظاهرة الأكاديمية الدولية الكبيرة. كما استقبل سعادته عدداً من المسؤولين ومنهم سعادة الملحق الثقافي السعودي في الولايات المتحدة الأمريكية د. محمد العيسى، وسعادة وكيل جامعة الملك فيصل د. عبدالله القاضي، وسعادة مدير جامعة دار العلوم

د. عبدالله المديميغ. ودارت بينهم أحاديث ودية عن التعليم العالي والابتعاث، وغيرها. كما تحدث د. مساعد الفريان للقناة السعودية الأولى التي أجرت حواراً معه حول مشاركة المعهد في المعرض. كما قام سعادة مدير عام الشؤون الإدارية والمالية أ. عبدالله الحميدان بزيارة لجناح المعهد بالمعرض الدولي للتعليم العالي. وأثنى على أداء الزملاء والزميلات في الجناح. كما أشاد بتصميم الجناح ومحتوياته. وأجرت القناة الأولى بالتلفزيون السعودي لقاء مع سعادته تحدث خلاله عن مشاركة المعهد في المعرض، كما أشاد بدور وزارة التعليم العالي في إقامة وتنظيم المعرض ■

## د. أحمد الشيعبي: معهد الإدارة يستعد لتدريب ١٠ آلاف موظف وموظفة في الصيف



أعلن معهد الإدارة العامة عن تنفيذ فصلاً تدريبياً صيفياً لهذا العام، في كل من مركزه الرئيس بالرياض وفرعيه بجدة والدمام والفرع النسائي بالرياض، وذلك للعام الثاني على التوالي. وبدأ المعهد في استقبال طلبات الترشيح لبرامج الفصل التدريبي الصيفي اعتباراً من يوم الأحد ١٤٣٥/٦/٢٠هـ.

وأوضح معالي مدير عام المعهد الدكتور أحمد بن عبدالله الشيعبي أن المعهد يستهدف خلال الفصل التدريبي الصيفي القادم تدريب عشرة آلاف موظف وموظفة من منسوبي الأجهزة الحكومية من خلال (٣٦١) برنامجاً تدريبياً تنفذ في كل من المركز الرئيس للمعهد بالرياض (١٨٣) برنامجاً تدريبياً، وفرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة (٥٩) برنامجاً تدريبياً، وفرع المعهد بالمنطقة الشرقية (٦١) برنامجاً تدريبياً، والفرع النسائي بالرياض (٥٨) برنامجاً تدريبياً. مشيراً إلى أن المعهد حريص على إتاحة الفرصة لمنسوبي ومنسوبات الأجهزة الحكومية للاستفادة من نشاطات التدريب بالمعهد الذي يشهد إقبالاً كبيراً ومتزايداً يفوق الطاقة الاستيعابية للمعهد، مما حال دون استفادة بعض منسوبي الأجهزة الحكومية من هذا النشاط، وذلك ما جعل المعهد يبادر إلى تبني حلول نوعية تهدف إلى إتاحة مزيد من الفرص التدريبية أمام منسوبي الأجهزة الحكومية، ومنها تنفيذ الفصل التدريبي الصيفي، وكذلك تنفيذ التدريب في الجامعات في مختلف المحافظات والمناطق التي لا يوجد فيها فروع لمعهد الإدارة العامة. وقد بدأ المعهد تنفيذ هذا البرنامج في منتصف شهر جمادى الأولى

حيث تم تنفيذ (١٢٩) برنامجاً تدريبياً في (١٠) عشر جامعات. وسوف يتوسع المعهد في تنفيذ هذا البرنامج في الأعوام القادمة بما يضاعف أعداد المستفيدين من برامجه. وذكر معالي مدير عام معهد الإدارة العامة أن الفصل التدريبي الصيفي لهذا العام سيبدأ في ١٠ شعبان القادم ولمدة ثلاثة أسابيع. ثم يستأنف في شهر شوال لمدة أسبوعين. وبين أن مرحلة اعتماد الأجهزة الحكومية لترشيح منسوبيها على هذه البرامج سوف تبدأ في ١٤٣٥/٦/٢٧هـ وتستمر لمدة أسبوع واحد، وسيتم إعلان نتائج القبول على هذه البرامج يوم الأحد ١٤٣٥/٧/١٢هـ. الجدير بالذكر أن تنفيذ المعهد للفصل التدريبي الصيفي بمعهد الإدارة العامة جاء بموافقة من مجلس إدارة المعهد برئاسة معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله البراك الذي وجه بأن تسخر كافة الامكانيات لخدمة منسوبي الأجهزة الحكومية وأن توفر لهم كل التسهيلات للاستفادة من التدريب بهدف رفع كفاءتهم وتطوير قدراتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية الإيجابية، بما يخدم مسيرة التنمية الإدارية في المملكة وتطورها ■

## نحوات ومؤتمرات



معرض الرياض الدولي الأول، يقام في مركز الرياض الدولي للمؤتمرات والمعارض، خلال الفترة من ٨ - ٥ مايو ٢٠١٤م. ويهدف المعرض إلى التعريف بفرض الاستثمار والتجارة التي يقدمها الاقتصاد السعودي للمستثمرين الأجانب داخل المملكة والمصدرين إليها، ورفع مستوى التبادل الاقتصادي بين المملكة والدول المشاركة، وفتح أسواق جديدة داخل المملكة لعدد من المنتجات والصناعات التي تحتاجها المملكة، وتعزيز وتقريب وجهات النظر بين المصدر والمستورد من خلال اللقاءات المباشرة بينهم داخل المعرض.

المؤتمر السنوي العربي التاسع، بعنوان: التعليم النوعي وتنمية الإبداع في مصر والعالم العربي.. رؤى واستراتيجيات، تنظمه جامعة المنصورة، بجمهورية مصر العربية، خلال الفترة من ٧ - ٨ مايو ٢٠١٤م. ويهدف المؤتمر إلى نشر ثقافة الإبداع بما يتلاءم مع تحقيق استثمار جيد للموارد المتاحة، وتبادل المعلومات والخبرات في مجال تنمية الإبداع في مؤسسات التعليم العالي، وتحديد الطموحات والتطلعات التي يسعى التعليم النوعي لتحقيقها، وغير ذلك.

مؤتمر مؤسسات التحكيم العربية الأوروبية المشتركة، ينظمه مجلس المحكمين الدوليين - الإدارة الدولية بالشرق الأوسط وبمشاركة دولية وإقليمية، وذلك في مدينة الفردقة بجمهورية مصر العربية، خلال الفترة من ١٩ - ٣٠ مايو ٢٠١٤م.



## ندوات ومؤتمرات

الملتقى العربي الثاني:  
الإصلاح المالي والإداري-  
تبسيط الإجراءات في  
المعاملات المالية والإدارية،  
تنظيمه المنظمة العربية

للتنمية الإدارية في مدينة اسطنبول بتركيا،  
خلال الفترة من ١٨ - ٢١ مايو ٢٠١٤م. ويهدف  
الملتقى إلى تسليط الضوء على التوجهات  
الحديثة لإعادة الهيكلة الإدارية، وعرض أساليب  
إعداد دورة مستندية متكاملة ومتراصة، وعرض  
الإجراءات والاستثمارات والنماذج المعيارية والدورة  
المستندية التي تلي متطلبات المعلوماتية.

تأصيل التراث العربي: رؤية  
بين الحداثة والهوية وتحديات  
المستقبل، ندوة تعقدتها المنظمة  
العربية للتنمية الإدارية في  
العاصمة اللبنانية بيروت،

خلال الفترة من ٢٦ - ٢٨ مايو ٢٠١٤م. وتهدف الندوة  
إلى تسليط الضوء على واقع التراث العربي وحماية  
المصادر التراثية، والتعرف على كيفية تأصيل التراث  
العربي، ومناقشة مفاهيم الحداثة والهوية لإدارة  
المصادر التراثية، بالإضافة إلى التعرف على التحديات  
المستقبلية التي تواجه إدارة التراث العربي.

المنتدى الإقليمي «معالجة  
عدم المساواة الاجتماعية  
والاقتصادية: الحاجة إلى نموذج  
تنموي جديد»، تقيمه المنظمة  
للتنمية الإدارية في العاصمة

اللبنانية بيروت، خلال الفترة من ٢٦ - ٢٨ مايو ٢٠١٤م.  
ويركز المنتدى على ثلاثة محاور أساسية وهي: سياسات  
الاستثمار ارتباطاً بالأهداف التنموية في المنطقة،  
والسياسات والأنظمة الضريبية، وسياسات وبرامج  
الحماية الاجتماعية في المنطقة العربية.

## مدير ورئيس المعهد الدولي للعلوم الإدارية يزوران المعهد

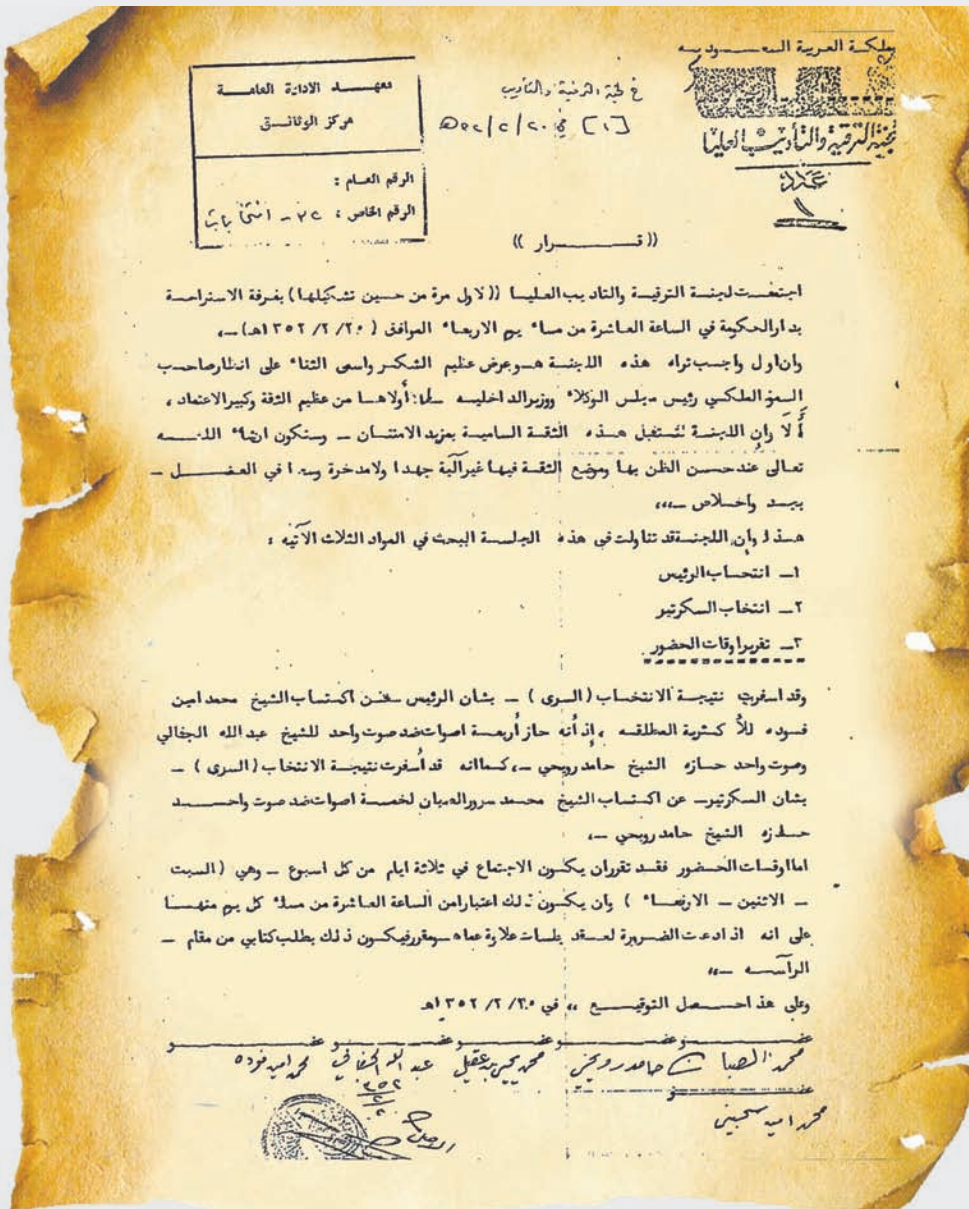


قام سعادة مدير عام المعهد الدولي للعلوم الإدارية السيد روليت لورتان، وسعادة  
رئيس المعهد السيد جيرت بوكارت، بزيارة المعهد الإدارية العامة حيث استقبلهما  
معالي مدير عام المعهد، الدكتور أحمد بن عبدالله الشعيبي، وتم عقد اجتماع  
عمل، بحضور كل من: سعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات د. مساعد  
الضريان، وسعادة مدير عام الاستشارات، د. صلاح المعيوف، وسعادة د. سعيد القرني،  
وسعادة مدير عام التخطيط والتطوير، د. بندر السجنان، ومدير مركز الأعمال أ.  
وليد البواردي، ومدير إدارة العلاقات العامة والإعلام، أ. عبدالعزيز الهدلق، ومدير  
الاتصال والتعاون الخارجي، أ. سعود العتيبي. وكان الوفد خلال زيارته للمعهد قد  
عقد عدة اجتماعات شملت، مركز البحوث، ومركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية،  
والإدارة العامة للبرامج الإدارية والقانونية، والإدارة العامة للاستشارات ■

## افتتاح مكتب الصرح للسياحة والسفر بالمعهد



افتتح معالي مدير عام المعهد الدكتور أحمد بن عبدالله الشعيبي مكتب الصرح  
للسياحة والسفر، وذلك بمقر المعهد بحضور سعادة نائب المدير العام للبحوث  
والمعلومات د. مساعد الضريان وعدد من كبار المسؤولين بالمعهد. وكذلك حضور نائب  
مدير عام شركة الصرح للسياحة والسفر أ. طلال بن مهديب المهديب، ومدير عام  
مبيعات الشركات في الشركة أ. جمال دسوقي محمد. ويأتي افتتاح المكتب خدمة  
يقدمها المعهد لمنسوبيه من أعضاء هيئة تدريب وموظفين ومتدربين ودارسين  
لتسهيل إجراءات حجوزات الطيران وإصدار التذاكر على مختلف شركات الطيران  
داخل المملكة وخارجها ■



بسم الله الرحمن الرحيم  
لجنة الترقية والتأديب العليا  
عدد ١  
(قرار)  
اجتمعت لجنة الترقية والتأديب العليا (لأول مرة من حين تشكيلها) بغرفة الاستراحة بدار الحكومة في الساعة العاشرة من مساء يوم الأربعاء الموافق ١٣٥٢/٢/٢٠هـ، وأن أول واجب تراه هذه اللجنة هو عرض عظيم الشكر وأسمى الثناء على أنظار صاحب السمو الملكي رئيس مجلس الوكلاء ووزير الداخلية لما أولاهما من عظيم الثقة وكبير الاعتماد، إلا وإن اللجنة لتستقبل هذه الثقة السامية بمزيد الامتنان - وستكون إن شاء الله تعالى عند حسن الظن بها وموضع الثقة فيها غير آلية جهداً ولا مدخراً وسعاً في العمل بجد وإخلاص-،  
هذا وإن اللجنة قد تناولت في هذه الجلسة البحث في المواد الثلاث الآتية:

- ١ - انتخاب الرئيس
- ٢ - انتخاب السكرتير
- ٣ - تقرير أوقات الحضور

وقد أسفرت نتيجة الانتخاب (السري) بشأن الرئيس عن اكتساب الشيخ محمد أمين فوده للأكثرية المطلقة، إذ إنه حاز أربعة أصوات ضد صوت واحد للشيخ عبدالله الجفالي، وصوت واحد حازه الشيخ حامد رويحي -، كما أنه قد أسفرت نتيجة الانتخاب (السري) - بشأن السكرتير - عن اكتساب الشيخ محمد سرور الصبان لخمس أصوات ضد صوت واحد حازه الشيخ حامد رويحي -، أما أوقات الحضور فقد تقرر أن يكون الاجتماع في ثلاثة أيام من كل أسبوع - وهي (السبت - الاثنين - الأربعاء)، وأن يكون ذلك اعتباراً من الساعة العاشرة من مساء كل يوم منها على أنه إذا دعت الضرورة لعقد جلسات علاوة عما هو مقرر فيكون ذلك بطلب كتابي من مقام الرئاسة-،  
وعلى هذا حصل التوقيع في ١٣٥٢/٢/٣٠هـ.  
محمد الصبان، حامد رويحي، محمد يحيى بن عقيل، عبدالله الجفالي، محمد أمين فودة، محمد أمين سجين.

## كيف يصنع القرار في الجهات الحكومية؟

يتفق علماء الإدارة على أن القرارات الإدارية في الجهات الحكومية تعتبر من أهم موضوعات القانون الإداري؛ لكونها وسيلة مهمة لمباشرة الوظيفة الحكومية، وتتمثل أهداف الصياغة القانونية للقرار الإداري في حماية الموظفين والمواطنين والمصالح العامة من إساءة المسؤولين والمدراء لاستعمال سلطتهم وصلاحياتهم، وتعسفهم في استخدامها.

ولاشك في أن الأنظمة واللوائح والتعليمات تلعب دوراً مهماً في مدى قانونية ومشروعية القرار الإداري، كما تعتبر المنطلق الأساسي لمساءلة ومحاسبة متخذي القرار في الجهة الحكومية. ومن أهم المشاكل والمعوقات النابعة من الأنظمة واللوائح والتي تواجه متخذ القرارات الإدارية والتي كشفت عنها بعض الدراسات والأبحاث هي: عمومية وغموض اللوائح والتعليمات، وكثرة التعديلات والتفسيرات لنصوص الأنظمة.

ونتيجة لوجود هذه المعوقات، يرى البعض أنها السبب الرئيس في لجوء بعض المسؤولين في الجهات الحكومية إلى تفسير الأنظمة والتعليمات على الوجه الذي يبرر مخالفات جهاتهم بحجج مختلفة. والبعض الآخر يرى العكس، فيجد في عمومية اللوائح وغموضها كنوع من المرونة تتيح بدائل مختلفة لمتخذ القرار تتناسب مع طبيعة وظروف الجهة الحكومية بما يتلاءم مع المصلحة العامة والأهداف الرئيسة للأنظمة.

وللأسف فإن الرأي الأول يعبر عن الواقع السائد في العديد من الجهات الحكومية فكثير من الإجراءات والقرارات تكون مخالفة للوائح والأنظمة، وهناك قسط كبير من الفساد الإداري يحتمي تحت المظلة القانونية، حيث تصاغ بعض القرارات لأهداف ومصالح شخصية بحتة، هي في الحقيقة المرتكز الرئيس لتفسير نصوص الأنظمة واللوائح. ومن الأهمية بمكان هنا الإشارة إلى أن الأسلوب السائد في اتخاذ القرار هو أسلوب تقليدي يفترق للأسلوب العلمي، ويعتمد على التقدير والحكم الشخصي للمسئول الإداري. وبعبارة أخرى فإن هذا الأسلوب مازال يقوم على أسس شخصية نابعة من شخصية المدير أو المسئول، لذا قد نجد في بعض القرارات الإدارية انعكاساً واضحاً لتوجهات ثقافية واجتماعية أو إيديولوجية معينة.

في الماضي ولأسباب اجتماعية، كان الناس ينظرون إلى المدير الإداري على أنه مسئول لديه صلاحيات مطلقة في اتخاذ القرار، ولا يمكن لأحد أن يحاسبه بسبب منصبه، فينظر إلى السلطة باعتبارها لصيقة بصاحبها.

ومع نمو الوعي الاجتماعي، بدأت تلك النظرة تتغير تدريجياً نحو المنصب الإداري أو الحكومي، فينظر إلى السلطة على أنها مصاحبة للمكان أو المركز الذي يشغله الشخص وليس للشخص نفسه. بمعنى أن الناس أصبحت تدرك جيداً المسئولية القانونية للسلطة الإدارية.

ونتيجة لهذا الوعي، بدأت إجراءات وخطوات اتخاذ القرار تتغير، ولكن بشكل تحالي، لكي تبدو أمام الرأي العام والسلطة التشريعية وأمام الرقابة على أنها قرارات مشروعة وقانونية، ولكنها في حقيقتها هي قرارات لا تزال تحمل الطابع الشخصي فيها، وليس هذا فحسب، بل يجب تنفيذها دون مناقشة أو إبداء للرأي ■



أ. سطاتم المقرن \*

كثير من  
الإجراءات  
والقرارات  
تكون مخالفة  
للوائح  
والأنظمة،  
وهناك  
قسط كبير  
من الفساد  
الإداري  
يحتمي  
تحت المظلة  
القانونية



تصدره مجلة «Training» للعام ٣٢ على التوالي:

## قراءة في التقرير السنوي لصناعة التدريب في العام ٢٠١٣م



إعداد / د. عادل السهري  
أستاذ التعليم والتقنية المشارك

إلى مدى الاعتماد على التعهيد الخارجي للحصول على الخدمات التدريبية.

### الإنفاق على التدريب

فمن حيث إجمالي الإنفاق على التدريب في العام ٢٠١٣م، أشار التقرير إلى أنه رغم تقييد النفقات الذي تميز به التدريب خلال العام ٢٠١٢م، إلى أنه تعثر إلى حد ما أيضاً في العام ٢٠١٣م؛ نظراً لتأثر صناعة التدريب بالتوجهات الاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية والعديد من العوامل المؤثرة عليها، حيث أظهر التقرير أن إجمالي الإنفاق على التدريب من الشركات والمؤسسات والتي تتعلق بكافة ميزانيات التدريب، والإنفاق على التقنية، ورواتب الموظفين المساندين لعملية التدريب بلغت خلال العام ٢٠١٣م (٥٥,٤) بليون دولار، في حين بلغ في العام ٢٠١٢م (٥٥,٨) بليون دولار.

دأبت مجلة التدريب Training Magazine على إصدار تقرير سنوي يتناول صناعة التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية. وللعام ٣٢ على التوالي يعد هذا التقرير أحد أهم المصادر الموثوق فيها عن صناعة التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية، خاصة وأنه يعرض بيانات ومعلومات عن الميزانيات والتوظيف، ونوعية البرامج التدريبية.

تم إنجاز هذا التقرير للعام ٢٠١٣م، من قبل شركة متخصصة بالتعاون مع مجلة التدريب خلال شهري مايو ويونيو من العام نفسه. فقد تم استطلاع آراء الجهات والشركات والمؤسسات التعليمية الأمريكية التي تضم على الأقل (١٠٠) من الموظفين أو أكثر.

وبتصفح التقرير أظهرت البيانات الأولية أن (٣٩%) من الجهات المشمولة في الدراسة تعد من الشركات والمؤسسات المتوسطة والتي يتراوح فيها عدد الموظفين من (١٠٠٠) إلى أقل من (٩٩٩٩) موظفاً، في حين أن (٣٣%) منها تعد من الشركات والمؤسسات الصغيرة التي يتراوح فيها عدد الموظفين من (١٠٠) إلى أقل من (٩٩٩) موظفاً، و(٢٨%) هي من الشركات والمؤسسات الكبيرة التي تضم أكثر من (١٠,٠٠٠) موظفاً.

وعن طبيعة عمل تلك الشركات والمؤسسات المشاركة أظهر التقرير أنها تتمثل في: الصحة والخدمات الطبية (١٦%)، والتمويل والبنوك (١٥%)، والتصنيع (٩%)، والعقارات والتأمين (٨%)، والتقنيات وصناعة البرامج، والجهات العسكرية (٧%)، والخدمات التعليمية، والمؤسسات الأكاديمية، والضيافة، ووسائل النقل (٦%)، وخدمات الشركات (٥%)، والبيع بالتجزئة (٤%)، والاستشارات، والتشييد والبناء، والإدارة العامة، والبيع بالجملة والتوزيع، والاتصالات (٢%)، والأمن والسلامة (١%).

وتتمثل محاور التقرير الرئيسة لهذا العام في: إجمالي الإنفاق على التدريب من ميزانيات سواء أكانت عامة أو مخصصة، ومستوى التغير في تلك الميزانيات وأسباب نمو أو انخفاض تلك الميزانيات، وأنماط الاحتياجات التدريبية التي ترغب الجهات المستهدفة في الحصول عليها، ومتوسط الساعات المخصصة للتدريب سواء على مستوى الجهات أو لكل متدرب، إضافة إلى أنماط المستفيدين من التدريب. وكذلك التمويل المتوقع والتقنيات التي يتم توظيفها في عملية التدريب، إضافة

والمحاكاة (١٨٪)،  
ونظم وأدوات  
إدارة المعرفة،  
ونظم وأدوات  
الدعم الفني،  
ونظم وأدوات إدارة  
الكفاءات (١٤٪)،

●● تعثر الإنفاق على  
التدريب بسبب التوجهات  
الاقتصادية الأمريكية،  
وانخفاض متوسط الساعات  
التدريبية لكل موظف

الأعوام ٢٠١١م-  
٢٠١٣م.

الاحتياجات  
وساعات  
التدريب

ونظراً لتنوع

ونظم إدارة عمليات التدريب (١١٪)، وإدارة  
علاقات العملاء (٩٪)، ونظم الاستجابة  
الصوتية، ونظم تعلم المشاريع (٧٪)،  
والترجمة والتوطين (٦٪)، وأخيراً أدوات  
ويب ٢٠ (١٪).

وعن متوسط الساعات المخصصة للتدريب  
لكل موظف، أظهر التقرير أن هناك  
انخفاضاً ملحوظاً في متوسط إجمالي  
الساعات المخصصة للتدريب في كافة  
الجهات والشركات والمؤسسات لكل متدرب  
في العام ٢٠١٣م، حيث أظهر أنه خصص  
ما مجموعه (٣٧،٥) ساعة لكل متدرب  
في العام ٢٠١٣م، مقارنة بتخصيص ما  
مجموعه (٤١) ساعة تدريب لكل موظف في  
العام ٢٠١٢م. وعلى مستوى تلك الجهات  
والشركات والمؤسسات، حظي الموظفون في  
الشركات والمؤسسات الصغيرة بساعات

الاحتياجات التدريبية للجهات والشركات  
والمؤسسات التي تطلبها باستمرار، أظهر  
التقرير الانخفاض الطفيف لتوفير تلك  
الأنماط لمنتجات التدريب والخدمات التي  
ترغب الجهات والشركات والمؤسسات في  
شرائها في العام ٢٠١٤م، وهي على التوالي:  
أنظمة إدارة التعلم (٣٨٪)، وأدوات التعلم  
المباشر عبر الإنترنت (٣٧٪)، وتطوير  
المحتوى (٣٠٪)، وأنظمة وأدوات بناء  
المحتوى التدريبي، وأنظمة وأدوات القاعات  
والفصول التدريبية (٢٩٪)، وأدوات وبرامج  
العروض التقديمية (٢٤٪)، وأنظمة  
ومنتجات الاتصال المرئي، والشهادات  
والاعتمادات، والاستشارات (٢٣٪)، والتعلم  
النقال (٢٠٪)، وتصميم المحتوى التعليمي  
(١٩٪)، والتقييم والاختبارات، ومهارات  
الأعمال، والألعاب التعليمية والتدريبية،

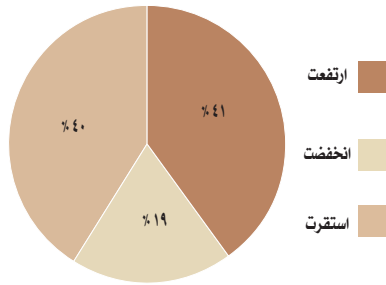
كما أظهر التقرير أن إجمالي النفقات  
المرتبطة بالمخصصات المالية لمقدمي  
التدريب من مدربين، شهدت ارتفاعاً بلغ  
(٣٩،٩) بليون دولار، مقارنة بالعام السابق  
٢٠١٢م والتي كانت (٣٦،٤) بليون دولار، كما  
انخفضت النفقات التي خصصت لجلب  
خدمات ومنتجات من خارج الشركات  
والمؤسسات إلى ما مقداره (٥،٧) بليون  
دولار، مقارنة بما مقداره (٧،٤) بليون  
دولار في العام ٢٠١٢م.

كما أظهر التقرير أن متوسط حجم  
الإنفاق على التدريب ارتفع من (١١،٣)  
مليون دولار أمريكي في العام ٢٠١٢م إلى  
(١٧،٦) مليون دولار أمريكي في العام  
٢٠١٣م بالنسبة للشركات والمؤسسات  
الكبيرة، في حين لم تحظ الشركات  
والمؤسسات الصغيرة بزيادة كبيرة حيث  
كانت في العام ٢٠١٣م (٣٠١،٠٨٢) مليون  
دولار، مقابل (٢٩٤،٥٣٢) مليون دولار  
في العام ٢٠١٢م، وقد شهد الإنفاق على  
التدريب في الشركات المتوسطة انخفاضاً  
من (٢) مليون دولار أمريكي إلى (١،٢)  
مليون دولار أمريكي.

كما أظهر التقرير انخفاض متوسط  
إجمالي الإنفاق على التدريب لكل متدرب  
لكافة الجهات والشركات والمؤسسات،  
حيث بلغ في العام ٢٠١٣م (٨٨١) دولاراً  
أمريكياً، في حين كان في العام ٢٠١٢م  
(١٠٥٩) دولاراً، وأظهر التقرير أن الشركات  
والمؤسسات الصغيرة حظيت بحجم إنفاق  
ملحوظ بلغ (١،٠٩٢) دولاراً لكل متدرب،  
مقارنة بالشركات والمؤسسات المتوسطة  
(٨٢٩) دولاراً لكل متدرب، و(٤٩٠) دولاراً  
في الشركات والمؤسسات الكبيرة. ويظهر  
الجدول رقم (١) متوسط الإنفاق على  
التدريب في الجهات والشركات خلال

جدول رقم (١)  
متوسط الإنفاق على التدريب  
لكل متدرب في الجهات والشركات خلال  
الأعوام ٢٠١١م-٢٠١٣م

العام	متوسط الإنفاق لكل متدرب في كل الجهات	متوسط الإنفاق لكل متدرب في الجهات الصغيرة	متوسط الإنفاق لكل متدرب في الجهات المتوسطة	متوسط الإنفاق لكل متدرب في الجهات الكبيرة
٢٠١١م	٧٤٩	٩٢٢	٧٦١	٣٧٥
٢٠١٢م	١،٠٥٩	١،١١٥	١،١٠٤	٨٦٤
٢٠١٣م	٨٨١	١،٠٩٢	٨٢٩	٤٩٠

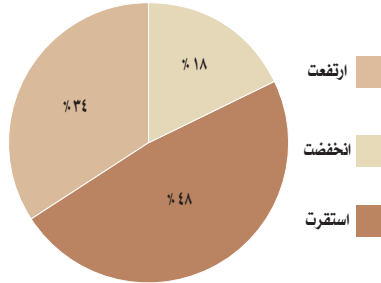


الشكل رقم (٢)  
التغير في ميزانية التدريب  
خلال العام ٢٠١٣م

وعن مستوى التغير في ميزانيات التدريب وفقاً لنوعية الجهات والشركات والمؤسسات، يظهر الجدول رقم (٣) مستوى التغير في حجم الميزانية وفقاً لكل نشاط. وعن حجم ارتفاع ميزانية التدريب في الشركات والمؤسسات، أشار التقرير أنه لإجمالي الشركات تبين أن (٢٢%) من تلك الجهات ارتفعت الميزانية لأكثر من (٢٥%)، وأن ما نسبته (١٣%) من تلك الشركات ارتفعت الميزانية لها بنسبة تتراوح بين ١٦%-٢٥%، في حين أن ما نسبته (٣٨%) من تلك الشركات ارتفعت الميزانية لنسبة تتراوح بين ٦%-١٥%، في حين أن ما نسبته (٢٧%) من تلك الشركات ارتفعت الميزانية بنسبة تتراوح بين ١%-٥%.

وأظهر التقرير أن أسباب ارتفاع ميزانية التدريب يعزى إلى العديد من العوامل: حيث أشار التقرير إلى أن (٦١%) يعتقدون أنه بدواعي ارتفاع مجالات التدريب في الشركات، وما نسبته (٤٩%) لزيادة موظفي التدريب، وما نسبته (٤٠%) ترى أنه لزيادة أعداد المستفيدين من التدريب، و(٣٨%) لشراء تجهيزات وتقنيات حديثة، و(٢٠%) الالتحاق بفعاليات تدريب خارجية مثل المؤتمرات والحلقات وورش

في حين زادت أعداد المتدربين فيما نسبته (٣٤%) من تلك الجهات بين السنة السابقة، وأظهر التقرير انخفاض أعداد المتدربين في ما نسبته (١٨%) من تلك الجهات والمؤسسات عن العام السابق، ويظهر ذلك من خلال الشكل التالي رقم (١):



الشكل رقم (١)  
التغير في نسبة عدد الحاصلين على التدريب  
خلال العام ٢٠١٣م

وعن حجم ميزانية التدريب في الجهات والشركات والمؤسسات، أشار التقرير إلى أن غالبية الجهات المشاركة بنسبة (٤٠%) ترى أن ميزانية التدريب استقرت على ما كانت عليه في العام ٢٠١٢م، في حين أن ما نسبته (٤١%) منهم يعتقدون أنها ارتفعت، أما ما نسبته (١٩%) فيعتقدون أنها انخفضت، كما يظهر ذلك الشكل رقم (٢):

تدريب تقدر بـ (٣٦,٥) ساعة تدريب في العام ٢٠١٣م، في حين كانت في العام ٢٠١٢م (٤٥) ساعة تدريب. أما الشركات المتوسطة فقط حظي الموظفون بما مقداره (٣٨,٨) ساعة تدريب في العام ٢٠١٣م، في حين كانت في العام ٢٠١٢م (٣٥) ساعة تدريب. كما حظي الموظفون بـ (٣٧,٥) ساعة تدريب في العام ٢٠١٣م، و(٤٣) ساعة تدريب في العام ٢٠١٢م في الشركات الكبيرة. ويظهر الجدول التالي رقم (٢) ما خصص لكل موظف من ساعات تدريبية خلال عامي ٢٠١١م-٢٠١٢م.

### المستفيدون والتمويل

أما عن المستفيدين من التدريب في تلك الجهات والشركات والمؤسسات، فقد أظهر التقرير أنه خصص ما نسبته (٤٤%) للموظفين، و(٢٧%) لغير المديرين المستثنين، و(٢٤%) للمديرين المستثنين (التشغيل الذاتي)، و(١٠%) للتنفيذيين. وعن مدى التغير في عدد الحاصلين على التدريب في تلك الجهات والشركات والمؤسسات مقارنة بالعام ٢٠١٢م، أظهر التقرير ثبات عدد المتدربين في ما نسبته (٤٨%) في تلك الجهات والشركات والمؤسسات كما كانت عليه في العام ٢٠١٢م،

### جدول رقم (٢)

متوسط الساعات المخصصة للتدريب لكل متدرب في الجهات والشركات خلال العامين ٢٠١١م-٢٠١٣م

العام	متوسط ساعات التدريب لكل الجهات	متوسط ساعات التدريب في الجهات الصغيرة	متوسط ساعات التدريب في الجهات المتوسطة	متوسط ساعات التدريب في الجهات الكبيرة
٢٠١٢م	٤١ ساعة	٤٥ ساعة	٣٨,٨ ساعة	٤٣ ساعة
٢٠١٣م	٣٧,٥ ساعة	٣٦,٥ ساعة	٣٥ ساعة	٣٧,٥ ساعة



جدول رقم (٣)  
التغير في ميزانيات التدريب في الجهات  
والشركات خلال العام ٢٠١٣م

م	الجهة	مستوى التغير		
		انخفاض	ارتفاع	استقرار
١	شركات التصنيع/التوزيع	١٩٪	٥٣٪	٢٩٪
٢	شركات الخدمات	١٣٪	٤٥٪	٤٢٪
٣	شركات الجملة/التجزئة	١٩٪	٥٥٪	٢٦٪
٤	الجهات الحكومية/العسكرية	٣٤٪	١٩٪	٤٧٪
٥	المؤسسات التعليمية	٢٤٪	٣٣٪	٤٢٪
٦	الجمعيات	٠٪	٠٪	١٠٠٪
٧	الجهات غير الربحية	٢٢٪	٣٤٪	٤٣٪

والتدريب في مجال التقنية (تقنية المعلومات، والشبكات، والبرمجيات)، والتدريب على المهارات الأساسية للعمل، وتطوير التنفيذيين، تعد أهم المجالات التي يتوقع الاستثمار فيها في العام ٢٠١٤م. وقد حظيت تلك المجالات باهتمام الجهات والشركات في البيئة الأمريكية، حيث يعتقد ما نسبته من (١٥٪-٢٩٪) إلى أنها ستحظى بتمويل أكبر عما كانت عليه في العام ٢٠١٣م.

### التقنيات

ولما للتقنية من أهمية في عملية التدريب، فقد كانت محط اهتمام الشركات باستثمار توظيفها في مجالاته المختلفة، حيث تبين أن هناك تنامياً ملحوظاً باستخدام تلك التقنيات في العام ٢٠١٣م، وخاصة تقنيات الحاسب الآلي، وأشار التقرير إلى أن (٢٨,٣٪) من ساعات التدريب المخصصة تتم من خلال التعلم والتدريب المدمج مقارنة بما نسبته (٢٧٪) في العام ٢٠١٢م. كما أظهر التقرير أن (٢٥,٩٪) تقريباً من ساعات التدريب تتم مباشرة من خلال الإنترنت مباشرة أو من خلال تقنيات الحاسب الآلي المختلفة مقارنة بما نسبته (٢٤,٧٪) في العام ٢٠١٢م، كما أشار التقرير إلى أن هناك ما نسبته (١,٩٪) من ساعات التدريب تتم من خلال توظيف وسائط التعلم والتدريب المتنقل، مقارنة بما نسبته (١,١٪) في العام ٢٠١٢م، في حين كان استخدام وسائط التواصل الاجتماعي بما نسبته (٣,٣٪) في العام ٢٠١٣م، مقارنة بما نسبته (١,١٪) في العام ٢٠١٢م.

وأكد التقرير على أن الجهات والشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مستمرة في الاعتماد على المدرب والتدريب وجهاً

٢٠١٢م.

وعن أسباب انخفاض ميزانية التدريب في تلك الجهات، أبرز التقرير أن (٥٦٪)

تعزى إلى أسباب

أخرى لم تحدد، و(٥٢٪) إلى تخفيض عدد موظفي التدريب، و(٥٠٪) تعود إلى الالتحاق بفعاليات قليلة من أنشطة التدريب، و(٤٧٪) يعزو الانخفاض لتتواءم الميزانية في تلك الجهات مع النفقات الأخرى، و(٤٣٪) تعود إلى انخفاض مجال التدريب المستهدف، وانخفاض عدد المدربين من الخارج والاستثمار في المجال الاستشاري، و(٤٢٪) تعود إلى انخفاض عدد المستفيدين من التدريب.

أما عن التمويل المتوقع لعدد من مجالات التدريب في العام ٢٠١٤م، فقد أظهر التقرير أن مجالات تدريب المشرفين والإداريين، وتطوير المهارات الشخصية (الاتصالات، وفرق العمل)، والتدريب على مهارات المبيعات، وخدمات العملاء،

●● ارتفاع استخدام التقنيات في عملية التدريب، خاصة الفصول الافتراضية والبث عبر الإنترنت والبث عبر الفيديو

العمل التطبيقية، و(١٩٪) لأهمية تواءم الميزانية مع إجمالي النفقات العالية في الشركة، و(١٤٪) لارتفاع المدربين من الخارج والاستثمار في

مجال الاستشاريين، و(٦٪) لمجالات أخرى لم تحدد.

ولم يغفل التقرير أيضاً التركيز على مدى انخفاض ميزانية التدريب في الشركات والمؤسسات في البيئة الأمريكية في العام ٢٠١٣م. حيث أوضح التقرير أن ما نسبته (٢٤٪) من إجمالي الشركات والمؤسسات ترى أن الميزانية انخفضت لأكثر من (٢٥٪)، وما نسبته (٢١٪) من تلك الجهات ترى أن الميزانية انخفضت لنسبة تتراوح من ١٦٪-٢٥٪، في حين أن ما نسبته (٣١٪) من الشركات ترى أن الميزانية انخفضت بنسبة تتراوح من ٦٪-١٥٪، وما نسبته (٢٤٪) من تلك الشركات ترى أن الميزانية انخفضت لنسبة تتراوح من ١٪-٥٪، وهي نفس النسب التي سجلت في العام

●● انخفاض طفيف في متوسط الإنفاق على التعاقد للاستعانة بمصادر خارجية للتدريب

لوجه أكثر من الشركات والمؤسسات الكبيرة، وذلك بما نسبته (٤٨,٦٪)، (٤١,٨٪) على التوالي، أكثر من الشركات والمؤسسات

الكبيرة (٣٧,٧٪). أما التعلم والتدريب المزيج (وجهاً لوجه مع توظيف التقنية في التعلم والتدريب)، فقد تم توظيفه في مختلف أنواع الشركات والمؤسسات حيث تتراوح نسبة توظيفه من (٢٠,٧٪) للشركات الكبيرة إلى (٣٥,١٪) للشركات الصغيرة.

وبين التقرير أن الشركات والمؤسسات الكبيرة في البيئة الأمريكية تركز على التدريب المباشر من خلال الإنترنت أو من خلال توظيف تقنيات الحاسب الآلي وتصل نسبة توظيفها لهذه التقنيات إلى (٢٨,١٪) مقابل ما متوسطه (٢٥,٣٪)

لكل من الشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وفيما يتعلق بالتدريب على المهارات الأساسية للعمل

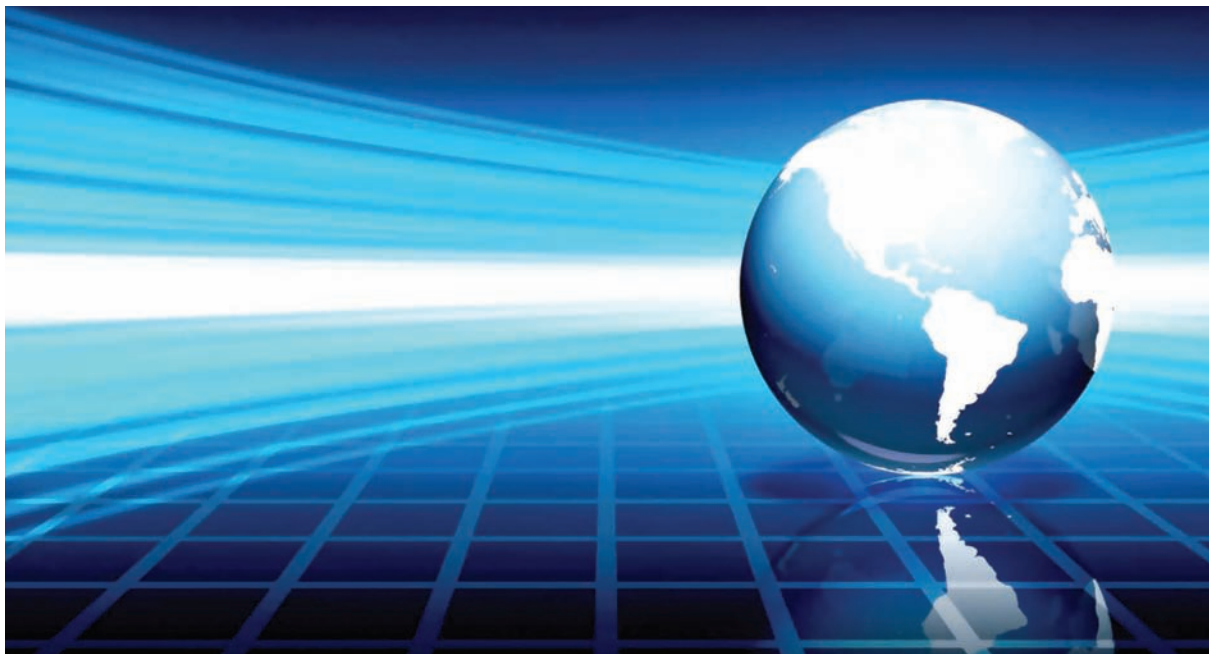
(التدريب الإلزامي)، فقد انخفض هذا التوجه بنسبة (٢٪) تقريباً، حيث أشار التقرير إلى أن ما نسبته (٧٢٪) من الشركات والمؤسسات نفذت في العام ٢٠١٣ ما لا يقل عن (٢١٪) من التدريب مباشرة من خلال الإنترنت، مقابل (٢٣٪) في العام ٢٠١٢.

كما أظهر التقرير أن هناك انخفاضاً في التدريب على تطبيقات الحاسب الآلي المكتبية، وتقنيات المعلومات الذي يتم مباشرة من خلال الإنترنت وذلك بما نسبته (٥٦٪) في تلك الشركات، مقابل ما نسبته (٥٨٪) في العام ٢٠١٢، في

حين ارتفع تطوير مهارات التنفيذيين إلى ما نسبته (٣٤٪)، مقابل (٢٨٪) في العام ٢٠١٢م، وانخفض التدريب على مهارات البيع إلى ما نسبته (٣٠٪) في العام ٢٠١٣م، مقابل (٤٢٪) في العام ٢٠١٢م.

ومن حيث تقنيات التدريب المستخدمة، أشار التقرير إلى ارتفاع استخدام الفصول الافتراضية، والبث عبر الإنترنت، والبث عبر الفيديو حيث تم توظيفها بما نسبته (٧٨٪) في العام ٢٠١٣م، مقارنة بما نسبته (٧٠٪) في العام ٢٠١٢م. كما تم توظيف نظم إدارة المحتوى الإلكتروني LMS بما نسبته (٧٤٪) في العام ٢٠١٣م، مقابل (٧٣٪) في العام ٢٠١٢م. أما التعلم الإلكتروني فشهد انخفاضاً في الاستخدام في العام ٢٠١٣م بما نسبته (٤٩٪) مقابل (٥٦٪) في العام ٢٠١٢م.

وعن استخدام التقنيات في التدريب، أظهر التقرير أن هناك تفاوتاً في توظيف تلك التقنيات في مختلف إجمالي الشركات



جدول رقم (٤)  
استخدام التقنيات في التدريب في الجهات والشركات  
خلال العام ٢٠١٣م

م	التقنية	الاستخدام		
		تستخدم حالياً	لا تستخدم	غير متأكد
١	البث عبر الانترنت	١٩%	٧٣%	٨%
٢	دعم الأداء المباشر عبر الانترنت أو نظم إدارة المعرفة	٢٥%	٦١%	١٤%
٣	أدوات التعلم الإلكتروني	٤٩%	٤١%	١٠%
٤	أدوات المحاكاة والتطبيقات	٤٠%	٥٣%	٧%
٥	الفصول الافتراضية/البث عبر الفيديو	٧٨%	١%	٢١%
٦	نظم إدارة محتوى التعلم LCMC	٢٦%	٦١%	١٣%
٧	نظم إدارة التعلم LMS	٧٤%	٢٢%	٤%
٨	تطبيقات التعلم المتنقل	٢١%	٧٠%	٩%

والمؤسسات المشاركة في الدراسة، ويظهر الجدول رقم (٤) تقنيات التعلم والتدريب المستخدمة. نسبته (٢٣%) في العام ٢٠١٢م. وعن أهم مجالات التعاقد الخارجي، فقد تركز على التعليم وتقديم التسهيلات، ونظم إدارة المحتوى، وعمليات إدارة المحتوى والاستضافة، ودعم المتعلم والمتدرب، وتطوير محتوى تعلم مخصص للجهات، وذلك كما يظهرها الجدول التالي :

#### التعهد الخارجي

أما عن الاعتماد على التعهد الخارجي للاستفادة من خدمات التدريب على مستوى الشركات والمؤسسات، أظهر التقرير أن العام ٢٠١٣م شهد انخفاضاً طفيفاً في متوسط الإنفاق على التعاقد للاستعانة بمصادر خارجية للتدريب، حيث تم إنفاق ما مقداره (١٤٠,٣٤٥) مليون دولار أمريكي في العام ٢٠١٣م، مقابل ما مقداره (٥٩٢,٦٧٩) دولار أمريكي في العام ٢٠١٢م. وأشار التقرير إلى أن الشركات الكبيرة أنفقت في المتوسط في العام ٢٠١٣م ما مقداره (٤٧٦,٦٦٧) مليون دولار أمريكي، مقابل (١٤٠,٩١٨) مليون دولار للشركات المتوسطة، وما مقداره (٣٦,٩٠٥) مليون دولار أمريكي للشركات الصغيرة. كما أشار التقرير إلى أن ما نسبته ٨% تقريباً من إجمالي ميزانية التدريب في العام ٢٠١٣م أنفقت على التعاقد الخارجي، مقابل ما

م	مجال التعهد	ليس هناك تعاقد		
		إلى حد ما	غالباً	غالباً
١	التعليم/التسهيلات	٤٤%	٥٢%	٤%
٢	نظم إدارة المحتوى (التسجيل، تحميل البيانات)	٧٨%	١٥%	٧%
٣	عمليات إدارة محتوى التعلم/الاستضافة	٥٢%	٢١%	٢٧%
٤	دعم المتعلم/المتدرب	٧٧%	٢١%	٢%
٥	تطوير محتوى تعلم مخصص	٥٥%	٣٨%	٧%

وفي الختام، يؤكد هذا التقرير في عامه الثاني والثلاثين على أن هناك تحولات كبيرة في هذه الصناعة، ميزت التدريب بأنه ذا تنافسية عالية، وهو ما يتطلب من جهات التدريب في القطاعين العام والأهلي التمعن في هذه التحولات للاستفادة منها بشكل أمثل لتطوير ودعم أنشطة التدريب.



معالي رئيس هيئة الخبراء بمجلس الوزراء د. عصام بن سعيد لمجلة «التنمية الإدارية» :

## الملك يقرر مايراه عندما تتباين المرئيات بين مجلس الوزراء ومجلس الشورى



أشاد معالي رئيس هيئة الخبراء بمجلس الوزراء د. عصام بن سعيد بمعهد الإدارة العامة كصرح علمي أخذ على عاتقه مهمة التدريب والتطوير الإداري لموظفي الدولة الذي شملته مسيرة التنمية الشاملة التي يقودها خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين وسمو ولي ولي العهد، يحفظهم الله، موضحاً أن الهيئة تقوم بدور جهاز استشاري لمجلس الوزراء ولرئيس المجلس أو أي من نائبيه ولجانه المتفرعة، وأن الهيئة تربطها علاقات تعاون وانسجام مع مختلف الأجهزة الحكومية بالدولة؛ لتحقيق المصلحة العليا، كما يتكامل دورها مع أدوار كل من: مجلس الشورى وباقي الأجهزة الحكومية التنفيذية فيما يخص دراسة الأنظمة والتشريعات.

الصرح العلمي «معهد الإدارة العامة» الذي أخذ على عاتقه مهمة التدريب والتطوير الإداري لموظفي الدولة والذي شملته مسيرة التنمية الشاملة التي يقودها خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين وسمو ولي ولي العهد، يحفظهم الله، وإجابة على سؤالكم فإن هيئة الخبراء تقوم بدور جهاز استشاري لمجلس الوزراء ولرئيس المجلس - أو أي من نائبيه - ولجانه المتفرعة، وتتولى دراسة المعاملات التي تحال إليها من الجهات التي سبقت الإشارة إليها، وفي كثير من الأحيان تتضمن تلك المعاملات مشروعات

والقضايا المهمة التي تمس مهمات واختصاصات هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، وتشكيل منظومتها الإدارية، وآلية العمل فيها، والهيئة العامة للمستشارين، والقوى العاملة في الهيئة وأحدث سبل تأهيلها أكاديمياً ومهنياً، وأبرز إنجازاتها خلال العام المنصرم، إضافة لموضوعات وقضايا أخرى... وإليك تفاصيل الحوار.

■ هل يمكن لمعاليتكم أن يعطينا نبذة عن هيئة الخبراء من حيث المهمات والاختصاصات؟

● دعني في البداية أن أشرككم على إتاحة الفرصة في هذا الحوار، وأن أشيد بهذا

### أجرى الحوار: عبد العزيز الهدلق

وأكد معالي د. عصام بن سعيد على أن هيئة الخبراء تسعى جاهدة إلى إيجاد الكفايات المتميزة للعمل لديها، وذلك من خلال عدة معايير أهمها التحصيل العالي في الدراسة الأكاديمية واجتياز المقابلة الشخصية، كما أشار إلى أن الهيئة كانت سباقة في الاستفادة من التقنيات الحديثة التي تساعدها في إتمام أعمالها. وقد تطرق معاليه في حوارهِ معنا إلى العديد من الموضوعات

واجتماعاتها،  
ويجوز له دعوة  
من يراه من  
غير المستشارين  
لحضور بعض  
الاجتماعات، دون  
أن يكون لهم حق

التصويت، وتجتمع

الهيئة برئاسة الرئيس وينوب عنه نائبه  
أو مساعده عند الاقتضاء، وللهيئة العامة  
أمانة عامة تتولى إعداد جداول أعمالها  
وترتيب ما يعرض عليها من معاملات  
وتقيد ما تبديه من مرئيات في شأن  
ذلك.

ويمكن إيضاح طبيعة عمل الهيئة العامة  
للمستشارين من خلال الآتي:

١- يعطي الرئيس المستشار المختص  
وقتاً لعرض موضوع له مدرج على جدول  
الأعمال، وأهم ما تم في شأنه، والتوصيات  
التي تم التوصل إليها.

٢- في حال كون المعاملة مشروعاً لنظام أو  
تنظيماً أو لائحة- أو تعديل أي منهما -  
تقرأ المواد مادة مادة.

٣- يفتح الرئيس المجال لمناقشات

## ●● الهيئة تربطها علاقات تكامل وتعاون وانسجام مع مجلس الشورى والأجهزة الأخرى في الدولة

متى ما كان المطلوب  
في المعاملة رأي  
الهيئة فحسب، أما  
في حال كانت المعاملة  
شكل لها لجنة من  
الجهات ذات العلاقة  
بالموضوع فيتولى

المستشار عرض ما

توصلت إليه الهيئة العامة للمستشارين  
على اللجنة.

## ■ هل لمعاليتكم أن يعطينا فكرة عن آلية العمل في الهيئة العامة للمستشارين؟

● تتكون الهيئة العامة للمستشارين  
من الكادر الاستشاري النظامي كافة  
وهم كل من: الرئيس، ونائبه، ومساعده،  
والمستشارين في الهيئة، وتجتمع يومياً  
في الساعة (٨،٣٠) صباحاً لدراسة ما  
يعده أعضاء الهيئة من مذكرات ومحاضر  
تتعلق بالدراسات المطلوبة، وكذلك ما يرى  
الرئيس عرضه على الهيئة من موضوعات،  
ووضع ذلك في الصيغة النهائية، ويتولى  
رئيس هيئة الخبراء الإشراف على جميع  
أعمال الهيئة العامة للمستشارين

قواعد نظامية بما في ذلك الأنظمة  
والتنظيمات واللوائح وتعديلاتها، وتقوم  
الهيئة بإعداد الدراسات اللازمة لها  
بالاشتراك مع الجهات التي ترفع تلك  
المشروعات والجهات الأخرى ذات العلاقة،  
وقد تتضمن تلك المعاملات اتفاقيات أو  
معاهدات دولية أو قواعد عامة أو حسابات  
ختامية أو تقارير سنوية وغير ذلك، كما  
تتولى الهيئة تحديد الأدوات النظامية  
اللازمة لها ووضع الصيغ المناسبة لبعض  
الأوامر السامية والمراسيم الملكية وقرارات  
مجلس الوزراء، إضافة إلى مراجعة  
الأنظمة السارية واقتراح تعديلها.

## ■ ما التشكيل الأساس للمنظومة الإدارية في هيئة الخبراء؟

● تتشكل هيئة الخبراء من رئيس، ونائب،  
ومساعد، ومن الهيئة العامة للمستشارين  
- والتي تمثل ركيزة العمل النظامي في  
الهيئة - وكذلك عدد من الإدارات والأقسام  
من بينها الإدارة العامة للتحرير، ومركز  
مصادر المعلومات، ومركز الوثائق، ووحدة  
الدراسات والبحوث، والمكتب، وعدد من  
اللجان المتخصصة من الجهات ذات  
العلاقة تشكل بحسب الحاجة.

## آلية العمل

## ■ ما آلية العمل بشأن الدراسات النظامية في الهيئة؟

● عند ورود المعاملة إلى الهيئة تحال  
إلى أحد المستشارين النظاميين بحسب  
تسلسل محدد ومنظم؛ ليتولى دراستها  
والتحضير لعرضها على الهيئة العامة  
المستشارين وأخذ مرئياتها في شأن  
الموضوع، ويتولى المستشار بعدها صياغة  
ما انتهت إليه الهيئة العامة للمستشارين



المستشارين ومداخلاتهم في كل مادة أو موضوع بحسب أولوية الطلب.

٤- يدون المستشار المختص آراء المستشارين أو ملحوظاتهم للرد عليها أو إيضاحها أو عرضها على مندوبي اللجنة المشكلة في الهيئة من الجهات الأخرى.

٥- يسجل المستشار ما تم التوصل إليه بخصوص معاملته المعروضة في الاجتماع، ويتقيد بما توصلت إليه الهيئة العامة للمستشارين، ويدون ذلك في سجلات أمانة الهيئة العامة للمستشارين.

### تكامُل وتعاون

■ إلى أي مدى يتكامل دوركم في هيئة الخبراء مع دور الأجهزة الأخرى في الدولة فيما يخص دراسة الأنظمة والتشريعات؟

● يمكننا الإجابة عن مدى التكامل بين الهيئة والأجهزة الأخرى في الدولة من خلال شقين هما:

الشق الأول: علاقة الهيئة - بوصفها الجهاز الاستشاري لمجلس الوزراء - بمجلس الشورى شريك مجلس الوزراء

### ●● تستند الهيئة في اختيار الكفاءات للعمل فيها إلى عدة معايير منها التحصيل العالي في الدراسة الأكاديمية واجتياز المقابلة الشخصية

في السلطة التنظيمية، حيث إن مجلس الشورى يدرس مشاريع الأنظمة أو تعديلاتها بناءً على المادة (الثامنة عشرة) من نظام مجلس الشورى التي تنص على أن تصدر الأنظمة بمراسيم ملكية بعد دراستها في مجلس الشورى، وهذه المشروعات تحال من مجلس الوزراء بوصفه سلطة تنفيذية بعد أن تكتمل دراستها في هيئة الخبراء ولجان مجلس الوزراء، ومجلس الشورى عند دراسته مشاريع الأنظمة أو تعديلات الأنظمة النافذة المحالة إليه قد يتفق أو يختلف في وجهات النظر حيالها، وفي كثير

من الأحيان يبدي ملحوظات قيمه في شأن المشروعات، وغالباً ما يأخذ مجلس الوزراء بما أبداه مجلس الشورى من مرئيات حيالها تحقيقاً للصالح العام، وفي حال تباين المرئيات بين المجلسين فإن الملك هو الذي يقر ما يراه في شأنها وفقاً للمادة (السابعة عشرة) من نظام مجلس الشورى. إضافة إلى أن مجلس الشورى ابتداءً يملك حق اقتراح مشروع نظام جديد أو تعديل نظام نافذ وفقاً للمادة (الثالثة والعشرين) من نظامه.

الشق الثاني: علاقة الهيئة بباقي الأجهزة الحكومية التنفيذية وهي علاقة تكامل وانسجام، ففي الغالب الأعم تعد الجهات الحكومية ابتداءً مشاريع الأنظمة أو تعديلها من خلال الواقع العملي لها ثم ترفعه إلى المقام السامي استناداً إلى المادة (٢٢) من نظام مجلس الوزراء التي نصت على أن: «لكل وزير الحق بأن يقترح مشروع نظام أو لائحة يتعلق بأعمال وزارته...» وتبين الجهة الحكومية مسوغات مشروع النظام أو تعديل نظام نافذ ومدى الحاجة إلى ذلك، ومن ثم يحيل المقام السامي المشروع إلى مجلس الوزراء لتتولى الهيئة بعد ذلك دعوة الجهات ذات العلاقة لدراسة المشروع، والهيئة في هذا تستفيد من مرئيات الجهات المشاركة معها في الدراسة، ولا سيما في الأمور الفنية الخاصة بكل مشروع، أما الصياغة النظامية للمشروع فهي في النهاية من مسؤولية الهيئة.

■ كيف تقيمون مستوى التعاون الذي تجودونه من الأجهزة الحكومية المختلفة؟ وما هي أبرز المعوقات التي تواجهونها في إنجاز أعمالكم؟







● بفضل من الله ثم بدعم من القيادة الرشيدة فإن التعاون والانسجام قائمان بين مختلف الأجهزة الحكومية وذلك لتحقيق المصلحة العامة، وتوجيهات خادم الحرمين الشريفين، يحفظه الله، دائماً ما تؤكد على ذلك حيث وجه، حفظه الله، أكثر من مرة الجهات الحكومية بالتعاون مع هيئة الخبراء لسرعة إنجاز المعاملات التي تشترك تلك الجهات معها في الدراسة، والهيئة تتلمس من فترة إلى أخرى التعاون الذي تبديه الأجهزة الحكومية في سبيل إنجاز المعاملات التي تعود بإذن الله بالخير على الوطن والمواطن، والهيئة في هذا - بحمد الله - لا تواجه معوقات تذكر، وإنما قد يكون في بعض الأحيان وجود وجهات نظر قد تؤدي إلى تأخر في إتمام الدراسات التي تعدها الهيئة في شأن المعاملات المحالة إليها.

### الكفايات المهنية

■ ما الآليات التي تتبعها هيئة الخبراء بمجلس الوزراء لاستقطاب الكفايات المتخصصة للعمل لديها، وما هي الخطة الهادفة إلى تطوير قدرات هذه الكفايات وزيادة رصيدها من الخبرة والتجربة؟

● يقوم صلب عمل الهيئة على كادرها الاستشاري النظامي، والهيئة في ذلك تسعى جاهدة إلى إيجاد الكفايات المتميزة في هذا المجال، وفي غير ذلك من المجالات التي تساندها في أداء عملها، ولا تكتفي الهيئة بذلك وحسب بل تتولى ابتعاث الباحثين النظاميين المعيّنين حديثاً لديها من حملة البكالوريوس في القانون

● تستند الهيئة في اختيار كفاياتها إلى عدة معايير، منها التحصيل العالي في الدراسة الأكاديمية، واجتياز المقابلة الشخصية التي تعد للمرشح للوظيفة وغيرها، ولا شك بأن الهيئة بحكم مجال عملها الفني أسوة ببقية المجالات الفنية المتخصصة تواجه صعوبة في الحصول على الكفايات المتميزة، وذلك لندرتها من جهة وتسبق الجهات الأخرى في الحصول على خدماتها والعروض المقدمة لها من جهة أخرى، أما ما يتعلق بالحلول التي تضعها الهيئة لمواجهة تلك المعضلات فإنها تستعين ببعض الخبرات الأكاديمية في الجامعات لتقديم الاستشارات بشكل غير متفرغ، وفي بعض الأحيان قد تستعين بهم بشكل متفرغ لمدة معينة، إضافة إلى استعانتها في بعض الأحيان بالمكاتب الاستشارية المتخصصة وبيوت الخبرة عند الحاجة، كما تقوم الهيئة عند وجود بعض الأعمال التي تحتاج إلى وجود خبرة في مجال معين بإلحاق بعض منسوبيها في دورات متخصصة بالخارج

إلى الخارج لإكمال الدراسات العليا في مجالات القانون المختلفة لتأهيلهم للانضمام إلى الكادر الاستشاري، ولا يقف التطوير عند هذا الحد بل تحرص الهيئة على التحاق منسوبيها بالدورات القانونية وورش العمل المتخصصة في الخارج لإبقائهم على اطلاع دائم بالمستجدات على الصعيد القانوني.

■ ما المعايير التي تستندون عليها في اختيار القوى العاملة في الهيئة؟ وهل تواجهون صعوبات في الحصول على الكوادر المؤهلة؟ وماهي الحلول التي تضعونها للتغلب على هذه المعضلات إن وجدت؟

●● الهيئة تواجه صعوبة في الحصول على الكفايات المتميزة

وذلك لإنجاز تلك المهمة.

■ إلى أي مدى حققت هيئة الخبراء المواءمة بين نشاطاتها وحجم القوى العاملة لديها؟

● تتميز الهيئة بفضل من الله ثم بجهود وتوجيهات سيدي خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي العهد وسمو ولي العهد، يحفظهم الله، بإنجاز عدد كبير من المعاملات التي تحال إليها سنوياً، وسبق أن أشرت في مقدمة اللقاء إلى تعدد مهمات الهيئة والمسئوليات الموكولة إليها وتتولى دراسة كل ما يتعلق بأعمال الدولة من الناحية النظامية، وتبعاً لذلك تتنوع الموضوعات التي تدرسها الهيئة وتزداد بتعدد الأنشطة والمرافق التي تتولاها الدولة، ولكم أن تتصوروا أن الطاقم الاستشاري للهيئة يتمثل في عدد محدود من المستشارين ويحال إلى الهيئة سنوياً أكثر من (٨٠٠) موضوعاً يتطلب دراسات وأبحاثاً واجتماعات، مما نستطيع القول معه بأن الكادر الاستشاري والفني والإداري في الهيئة يستغل طاقاته كاملة في سبيل إنجاز تلك الدراسات مع ما يكتنف ذلك من جهد ومشقة، ومع حرص الهيئة الشديد على العناية البالغة في جودة ما يصدر منها، فإن الصعوبة تكمن في إنجاز العمل خلال وقت محدد وبأعلى مستوى جودة ممكن، ويساند الكادر الاستشاري في أداء مهماته فريق متكامل من متخصصين في الصياغة وباحثين في مجال مصادر المعلومات إضافة إلى فريق إداري مساند، وقد أشرت سابقاً إلى أن الهيئة تستعين ببعض الخبرات الأكاديمية في تخصصات محددة، وفي سبيل الإنجاز والجودة يعمل

● بلغت نسبة إنجاز الهيئة ٩٦٪، وكانت الهيئة سباقة في الاستفادة من التقنيات الحديثة التي تساعدها في إتمام أعمالها

للبحث والاسترجاع والطباعة الذي كان له الأثر الواضح في تيسير إنجاز أعمال الكادر الاستشاري، بعد أن كان البحث سابقاً يتم بشكل يدوي في ملفات الوثائق، ويرتبط بهذا النظام كل من إدارات: الاتصالات الإدارية، والمحفوظات والوثائق، هذا بالإضافة إلى التطبيقات الإدارية الأخرى كالنظام المالي ونظام شؤون الموظفين.

وبإطلاق موقع هيئة الخبراء على الإنترنت بشكله الجديد قبل سنتين تقريباً، وفرت الهيئة مجموعة الأنظمة السعودية على الموقع على شكل نص رقمي، إضافة إلى الوثائق الأصلية، وذلك خدمة للباحثين والمهتمين بالأنظمة في المملكة وخارجها وتسهيلاً للوصول إليها، ويتم تحديثه بشكل دوري.

■ ما أبرز إنجازات هيئة الخبراء بالأرقام خلال العام المنصرم؟

كما أشرت لكم سابقاً أنه على الرغم من محدودية الكادر الاستشاري للهيئة وسرعتها في إنجاز المعاملات التي لديها، فإنه قد أحيل إلى الهيئة في العام المنصرم (٩٦١) موضوعاً للدراسة، فيما بلغ عدد الدراسات النظامية الصادرة (٩٢٢) معاملة، وبنسبة إنجاز عالية - بفضل من الله - بلغت (٩٦٪) متنوعة ما بين: مشروعات أوامر ومراسيم ملكية، وقرارات مجلس الوزراء، وأنظمة وتنظيمات ولوائح، وضوابط وإجراءات، واتفاقيات، ومذكرات تفاهم، وبروتوكولات، وحسابات ختامية، وتقارير سنوية، وقواعد عامة، وغير ذلك من الدراسات النظامية الأخرى، وما كان هذا ليتحقق لولا الدعم اللامحدود الذي تتلقاه الهيئة من القيادة الرشيدة ■

طاقم الهيئة على الدوام وبشكل مستمر لإنهاء المعاملات، ومن ذلك العمل بشكل متواصل على مدار الأسبوع وفي خارج أوقات الدوام الرسمي.

#### التقنية والإنجازات

■ ما الشوط الذي قطعته هيئة الخبراء في مجال توظيف التقنية في أعمالها وتطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية؟

● كانت الهيئة - بحمد الله - سباقة في الاستفادة من التقنيات الحديثة التي تساعدها في إتمام أعمالها، حيث لدى الهيئة شبكتان للحاسب الآلي: الأولى محلية وهي التي عليها جميع تطبيقات الهيئة ومتصل بها جميع المستشارين والموظفين الإداريين ومجهزة بأحدث التقنيات من ناحية الأجهزة والبرمجيات المشغلة لها، أما الثانية فهي خارجية ومتصلة بالإنترنت تخدم شريحة كبيرة من منسوبي الهيئة إضافة إلى استضافتها بريد هيئة الخبراء الإلكتروني داخلياً في مقر الهيئة. كما قامت الهيئة منذ سنوات بإنشاء وتصميم عدة تطبيقات تساعد على إنجاز العمل بصورة أفضل، مثل نظام الأرضفة الإلكتروني الملحق به عدد من الإدارات لأرشفة جميع الأعمال تسهيلاً

## إطلاله علي نظام مكافحة الإرهاب وتمويله في المملكة العربية السعودية الجديد



د. محمد محمود الروبي \*

بدأت المملكة العربية السعودية من يوم السبت بتاريخ ١٤٣٥/٤/١ هـ الموافق ٢٠١٤/٢/١ في تطبيق نظام «مكافحة الإرهاب وتمويله» الذي سبق لمجلس الوزراء إقراره في ١٦ من كانون الأول (ديسمبر) الماضي، ومن أبرز ملامح هذا النظام أنه يعد نظاماً إجرائياً أخذ فيه بمبدأ التوازن بين الأخطار التي تؤول إليها تلك الجرائم وبين حماية حقوق الإنسان التي كفلتها له الشريعة الإسلامية الغراء.

وعرف النظام الجديد - الذي يضم ٤٠ مادة قانونية - الجريمة الإرهابية بأنها: «كل فعل يقوم به الجاني، تنفيذاً لمشروع إجرامي فردي أو جماعي في شكل مباشر أو غير مباشر، يقصد به الإخلال بالنظام العام، أو زعزعة أمن المجتمع واستقرار الدولة، أو تعريض وحدتها الوطنية للخطر،... إلى آخره». ونص النظام على أن تسري أحكامه على كل شخص، سعودياً كان أم أجنبياً، ارتكب خارج المملكة جريمة من الجرائم المنصوص عليها، ومنها «التحريض على تغيير نظام الحكم في المملكة، وتعطيل النظام الأساسي للحكم أو بعض مواده، وحمل الدولة على القيام بعمل أو الامتناع عنه، والاعتداء على السعوديين في الخارج».

كما فوض النظام وزير الداخلية إصدار أمر بالقبض على من يُشتبه في ارتكابه جريمة من الجرائم المنصوص عليها في هذا النظام، أو تفويض من يراه وفق ضوابط يحددها. وشدد النظام على أنه «لا يجوز الإفراج المؤقت عن أي متهم إلا بأمر من وزير الداخلية أو من يفوضه، وأن لوزير الداخلية - أو من يفوضه - الأمر بمراقبة الرسائل والخطابات والمطبوعات والطرود وسائر وسائل الاتصال والمحادثات».

وفي المادة الخامسة يوضح أنه يحق لجهة التحقيق توقيف المتهم في جريمة من الجرائم المنصوص عليها في هذا النظام مدة أو مدداً متعاقبة لا تزيد في مجموعها على ستة أشهر، ولها التمديد ستة أشهر أخرى إذا تطلبت إجراءات التحقيق ذلك، وفي الحالات التي تتطلب التوقيف مدة أطول، يرفع الأمر إلى المحكمة الجزائية المتخصصة لتقرر ما تراه في شأن التمديد.

فيما منحت المادة التاسعة للمحكمة أن تصدر حكماً غيابياً في حق المتهم بارتكاب جريمة من الجرائم المنصوص عليها في هذا النظام إذا بلغ تبليغاً صحيحاً عن طريق وسائل التبليغ أو إحدى وسائل الإعلام الرسمية، وللمحكوم عليه حق الاعتراض على الحكم.

وشددت المادة العاشرة من النظام على ضرورة حفظ حقوق المتهم القانونية من خلال تأكيدها على أنه يحق لكل متهم في جريمة من الجرائم المنصوص عليها في هذا النظام أن يستعين بمحام ممارس للدفاع عنه قبل رفع الدعوى إلى المحكمة بوقت كافٍ تقدره جهة التحقيق. كم طبق بحقه نظام الإجراءات الجزائية فيما يتعلق بمدة التوقيف وخلافه..

ودعا النظام الجديد وزارة الداخلية إلى إنشاء دور تسمى «دور الإصلاح والتأهيل»، تكون مهماتها الاعتناء بالموقوفين والمحكوم عليهم في أي من الجرائم المنصوص عليها في هذا النظام، وتسهيل اندماجهم في المجتمع، وتعميق انتمائهم الوطني.

وجرم النظام كل فعل يتضمن جمع أموال أو تقديمها أو أخذها أو تخصيصها أو نقلها، أو تحويلها - أو عائلاتها - كلياً أو جزئياً لأي نشاط إرهابي، فردياً كان أم جماعياً، منظماً أم غير منظم، في الداخل أم في الخارج، سواء أكان ذلك في شكل مباشر أم غير مباشر، من مصدر مشروع أم غير مشروع.

كما شدد النظام على عدم الإخلال بالحق الخاص، وأن لوزير الداخلية إيقاف إجراءات الاتهام تجاه من بادر إلى الإبلاغ عن جريمة من الجرائم المنصوص عليها في هذا النظام - قبل البدء في تنفيذها أو بعد تمامها -، وتعاون مع السلطات المختصة أثناء التحقيق للقبض على بقية مرتكبيها أو مرتكبي جريمة أخرى، مماثلة لها في النوع الجريمة القائمة وخطورتها.

ولاشك أن تطبيق هذا النظام له أهميته القصوى في حفظ الأمن والأمان للبلاد وردع كل من تسول له نفسه العبث بمقدرات هذا البلد العظيم.

وفي الخاتمة يحث هذا النظام جميع طوائف المجتمع وفئاته وخاصة الشباب عماد هذه الأمة ورفيقها علي أن يعمل علي نشره والتوعية به ليقوم بدوره الوقائي خشية الوقوع في مخالفة ذات عقوبة مغلظة عن جهل أو تغرير أو حماسه يبيتها المغرضون عبر وسائل التواصل الاجتماعي المنتشرة.

كما يقع علي جميع وسائل الإعلام المختلفة ( المسموعة والمرئية والمقروءة) أن تبادر بجديهِ إلى التوعية بهذا القانون، وشرح نصوصه شرحاً وافياً من خلال المتخصصين من الخبراء والقانونيين والتحذير من العقوبات التي توقع علي المخالفين لأحكامه حتى يستوعبها جميع أفراد الشعب علي مختلف تخصصاتهم وفئاتهم، حفظ الله الأمة الإسلامية والمملكة من كل شر وسوء ■

### دعا النظام

### الجديد وزارة

### الداخلية إلى

### إنشاء دور تسمى

### «دور الإصلاح

### والتأهيل»،

### تكون مهماتها

### الاعتناء

### بالموقوفين

### والمحكوم

### عليهم وتسهيل

### اندماجهم في

### المجتمع



رؤية طموحة لحلها بأساليب جديدة وواقعية

## البطالة.. المشكلة الحاضرة الغائبة في مشوار التنمية

مهام غير متطورة ومن إجراءات لا هوراض عن عمله ولا متلقي الخدمة بالشخص الذي يرتاح لما يتلقاه من خدمات أو طريقة تطبيق القانون. وإن الموظف السعودي اليوم غيره بالأمس، لقد كان يقوم بعمل روتيني وليس مطلوباً منه مشاركة في القرارات والسياسات وعمليات التطوير، ليس إحجاماً من الإدارة العليا، بل لأنه كان أو كانت بالأحرى الغالبية من الموظفين في مستوى تعليمي وبيئة خارجية لا تزال في طور التكوين لم تظهر عليها بعد نتائج التنمية وانتشار التعليم وتقدم المجتمع ثقافياً واجتماعياً. إن الموظف اليوم مؤهل لمواجهة تحديات وصدمات التغيير ومتطلبات منظمات المعرفة من الابتكار والأداء السامي المستوى. إن تخلف المهام وإجراءات العمل وأساليب الإشراف والتوجيه الوظيفي لم تكن ولا تزال دون تطلعات متطلبات منظمات المعرفة وإدارة التغيير. إننا يجب أن نعيد النظر في تصميم الوظائف وتحديث متطلبات التدريب على أعمالها بحيث يمكن للموظف أن يتعامل بكفاءة مع وظيفته. وهذا يتطلب التخفيف والتنويع المتطور في مهام الوظائف، بحيث تكون هناك فسحة من الوقت يستطيع الموظف أن يسرح بخياله ويجيء بالمعجزات التي لم تسمح الظروف للأوائل بتقديمها.

### الإشراف والتوجيه، والقيادات

٣ - الإشراف الداخلي والتوجيه الوظيفي: هذان سببان لا يمكن تجاهل سلبياتهما أي أن المشرف والموجه الوظيفي لم



إعداد / د. منصور المعنوق  
مدير مشروع التنظيم الإداري بأمانة  
اللجنة العليا للإصلاح الإداري

يعتقد الكثير خطأ أن أسباب البطالة وتفاقمها هو ذلك الفيضان الكبير من الخريجين وغيرهم، سواء من الجامعات والمعاهد العليا أو التعليم العام، إلا أننا نرى أن أياً من ذلك ليس بالسبب الذي أدى إلى وجود عدد كبير من شبابنا يبحث عن العمل الذي هو مؤهل له أو أنه يرغب فيه. أننا نرى أن الأسباب تعود إلى: ١ - أن الجهاز الحكومي بكامله لم يخضع لإعادة تنظيم بالكامل تبعاً

لدخول الخدمة المدنية عصر إدارة التغيير ومنظمات المعرفة. لقد أدى هذا الوضع إلى تراكم المهام والواجبات على التنظيمات القائمة وعلى الوظائف، فضلاً عن العلاقات الداخلية ومع البيئة الخارجية ومع ما صدر ويصدر من أنظمة، لم تخضع هذه الجوانب للتغيير واكتفت الخدمة بمعالجة المشكلات بحسب ظهورها تحسباً للمستقبل المنظور.

إننا نعتقد أنه قد جاء الوقت لتقويم أهداف واختصاصات ومهام كل جهاز حكومي، وبالتالي الوظائف المناسبة له أو المهام التي تخصص لكل وظيفة وتحديد مؤهلات شغلها أو تدريب من يشغلونها إن كان هذا التدريب ضرورياً، وينبغي أن تقوم به الخدمة المدنية كما يحدث في حالة العاملين في المقاييس والمكايل والجمارك والبريد وغيرها.

٢ - قصور خطة تصنيف الوظائف عن ملاحقة التغيير الجذري في عمل كثير من الوظائف: القيادية والتخصصية والفنية والمحاسبية والإدارية والكتابية وغيرها، جميع الوظائف التي تغيرت ولا تزال تتغير؛ بسبب التقنية وبسبب تنوع وتكثيف الواجبات المتخصصة لكل مجموعة فئات أو وظيفة مفردة.

إننا نسينا أن شبابنا اليوم غيرهم بالأمس حيث تضاعف عدد الجامعات وعدد الخريجين. إن عدم تحديث الوصف الوظيفي جعل الموظف السعودي ينوء بكل كفه وبما تحمله وظيفته من

●● يعتقد الكثير خطأ أن أسباب البطالة وتفاقمها هو ذلك الفيضان الكبير من الخريجين وغيرهم، سواء من الجامعات والمعاهد العليا أو التعليم العام



وفي وضع الشخص المناسب في العمل المناسب وفي تحديد التدريب الذي يجب أن يتلقاه الموظف وفي طريقة التعامل مع المجتمع وفي تطبيق القانون.

لقد تركنا المشرف يشق طريقه دون توجيه قيادي من الإدارة العليا أو الخدمة المدنية بكاملها من حيث: تقاليدها وأعرافها وقياداتها نحو الإشراف الموجه والعملية البناء.

٤ - وما يقال عن الإشراف ينطبق على قياداتنا الإدارية. إنها بحاجة إلى جلسة وتفكير وخيال كيف يمكنها الاستفادة من أجيال الخريجين وغيرهم في بناء الوطن الجديد. هذا الوطن الذي أصبح نقطة ارتكاز في السياسة الدولية وفي العمل الإنساني وفي خدمة الإسلام.

إننا اليوم نشارك بحق في جميع المحافل الدولية، فهل قياداتنا الإدارية ذات تأهيل لهذا الدور الجديد؟ وهو سؤال نترك إجابته لذات القيادات. وما يهمنا هنا ما هو دورهم في مواجهه هذا السيل من العاطلين، ماذا فعل كل في حدود جهازه في حل مشكلة البطالة ليس بطريق تكديس المكاتب بالقوى العاملة،

يخضع للتطوير الذي يتمشى مع مطالب منظمة التعلم وإدارة التغيير. فلا يزال المشرف هو الأمر الناهي والذي يحاول عبثاً الحفاظ على الدوام وعلى تطبيق التعليمات بصرامة في الإدارة الداخلية دون مرونة أو مناقشة مع رؤسائه ودون مشاركة من الموظفين.

لقد تم إنشاء معهد الإدارة العامة لتخريج جيل من المشرفين يحل مكان أولئك الذين شغلوا الوظائف الإدارية، لكننا لم نحاول إيجاد جيل جديد يتعامل مع متطلبات التغيير المتسارع، أو التعامل مع فئات الموظفين الذين هم أكبر علماً وثقافةً ووعياً بوضعهم الاجتماعي وما ينبغي أن يقوموا به في الوظيفة العامة أو بالقطاع الخاص. إننا نريد المشرف العملي والذي هو في ذات الوقت الرئيس صاحب الخبرة والثقافة الإدارية التي تلقاها في وظيفته، أو أنه حصل عليها بالتنمية الذاتية. إننا نريد المشرف والموجه الذي هو واسع الاطلاع ويتحاور مع رؤسائه ومرؤوسيه فيما يعود بالفائدة للعمل. إن دور المشرف محوري في تخصيص مهام ومسئوليات الوظائف

أبناءنا لأدوارهم الجديدة نلجأ للخارج ونستخدم من هو جاهز للخدمة.

إننا نرى أن يكون للخدمة المدنية الصبر في بناء جيل جديد من الموظفين العلماء والمستكشفين والأطباء والرياضيين والمدرسين وأخصائي الاجتماع إلى آخر القائمة، ومن سوف تبرز الحاجة إليهم في المستقبل المنظور. إننا يجب أن نلتفت ويكون لنا الصبر في إيجاد هذا الجيل من

الموظفين، لدينا مدن التقنية وهي بحاجة إلى العلماء، لدينا الجامعات ومراكز البحوث وهيئات البحوث العلمية وهي بحاجة للعلماء والمتخصصين. إن هذه المجالات بحاجة إلى المواطن الذي يجب أن نؤهل له هذه المسؤوليات دون تجريح للأجنبي الذي شاركنا مسؤولية التقدم العلمي. فهل تقوم الخدمة المدنية بحصر المجالات التي تحتاج إلى عادة تأهيل أو تحتاج إلى صياغة جديدة لشغل الوظائف الجديدة أو التي تشغرها بسفر الأجنبي؟

يخطئ من يظن أن الخريج مؤهل للوظيفة في تخصصه

### ●● القيادات مطالبة بتحديث أوضاعها ومهامها تبعاً للتغيير ومتطلباته، وفي عصر المنظمة ذات التوجه نحو التعلم المتواصل

بل بكيفية الاستفادة من القوى العاملة في الإنتاج وتحسين الأداء وفي إحداث لتقدم الحضاري والعلمي؟

#### الأجنبي، والحصر

إن القيادات مطالبة بتحديث أوضاعها ومهامها تبعاً للتغيير ومتطلباته، وفي عصر المنظمة ذات التوجه نحو التعلم المتواصل، وفي مخرجات التنمية المتسارعة،

وفي حل مشكلات المجتمع الذي وفرت الدولة

كل الإمكانيات المادية والمالية والقانونية لإساعده والخروج به من مرحلة قاعدة هرم «ماسلو» إلى مرحلة تأكيد الذات والاعتزاز أنه ينتمي إلى المملكة العربية السعودية التي إنجازاتها في كافة مجالات الحياة واضحة للعيان دولياً وإقليمياً ومحلياً. نحن أمة تسعى نحو التقدم الإنساني نتمسك بالعقيدة ونؤمن بقيادتنا وبمقدرتهم لتمكيننا من خوض معركة التغيير إلى الأفضل الذي يرضي الله تعالى ثم الشعب السعودي الأصيل. ه - سهولة الحصول على الأجنبي المؤهل: إن سوق العمل الدولية تطرح جميع التخصصات ونحن بدلاً من إعداد







الأكاديمي بمجرد أن يحمل الشهادة الجامعية، أنه والحق يقال بحاجة إلى تدريب سلوكي قبل أن يكون ذلك التدريب مهنيًا. إنه بحاجة إلى تعليم واكتساب السلوك الذي تفرضه الوظيفة العامة ويفرضه المجتمع المسلم المؤمن برسالة وطنه في الحياة العصرية.

٦ - إننا بحاجة لحصر مشروعاتنا وبرامجنا ومسئولياتنا اليوم وفي الغد المنظور ونحدد ما نريده من تخصصات، آخذين في الاعتبار أن محاربة البطالة ليست معركة يوم واحد بل هي بحاجة إلى التخطيط والتنفيذ الأمين والمراجعة والقبول من الأطراف المعنية، إننا لا نريد قوى عاملة (لسد الخانة)، إننا نريد شباباً

يؤمن بقيادته ويؤمن برسائله في الحياة ويشارك في عملية التطوير والتقدم عن إيمان وإصرار.

#### ما يجب عمله

هذه آراء حول أسباب البطالة وعلاجها ، وكم يكون جميلاً لو أن الجامعات والتعليم شاركوا في الدراسات وكذلك القطاع الخاص، وينبغي عدم تجاهل المؤسسات الدينية التي يجب أن يكون دورها محورياً في إعداد أجيال اليوم والمستقبل مسلحين بالعقيدة وحب الوطن وقياداته الأمينة.

#### ●● نرى أن يكون للخدمة المدنية

الصبر في بناء جيل جديد من الموظفين العلماء والمستكشفين والأطباء والرياضيين والمدرسين وأخصائي الاجتماع

واختصارا يجب عمل الآتي:

- ١ - إعادة التنظيم الحكومي بكيالاته (العلاقات والأهداف والاختصاصات والأنظمة التي تتحكم في أعماله) .
- ٢ - تحديث أوصاف الوظائف وإحداث الجديد منها؛ بسبب التطور الطبيعي والتنموي والنتائج عن إدارة التغيير ومهام منظمات المعرفة وذات التوجه نحو التعليم المتواصل.
- ٣ - تأهيل الخريجين للوظائف بعد إعادة تصميمها.
- ٤ - الاستعانة بالأجانب في الوظائف الاستراتيجية لكي يتلقى شبابنا التوجيه المعرفي في التعامل مع تلك الوظائف.

- ٥ - مسئولية كل جهاز اليوم هي حصر احتياجاته من القوى العاملة في ضوء التغييرات في هيكل الجهاز واختصاصاته.
- ٦ - مشاركة الجامعات والتعليم العام في هذا المدخل لمحاربة البطالة، ونشدد هنا على دور معهد الإدارة العامة والمؤسسة العامة للتدريب التقني والتعليم الفني.

#### اقتراح

واننا في الختام نقترح تكوين لجنة مصغرة لدراسة ما جاء



هذا الطرح أو بالأحرى تكوين مجموعة للدراسة عن طريق العصف الذهني والوصول إلى حلول. إن طريقتنا الحالية في محاربة البطالة تؤثر سلباً على معنويات شبابنا ونحن لا نريد ذلك والله الموفق.

إن الإعانات الاجتماعية كوسيلة لكسب العيش ليست إجراءً كافياً في محاربة البطالة. إن الجيل الحالي من الشباب مزود بالتعليم وبالإحساس بالمسؤولية الوطنية. إنه واصل تعليمه وأكد ذاته بحصوله على الدرجات العلمية، إنه من خلال كفاحه في مراحل التعليم المختلفة يريد تأكيد الذات باعتباره مواطناً منتجاً ذا مساهمة في تقدم بلاده التي وفرت له فرص التعليم والنماء. إنه يريد أن يعمل وأن يرتقي في السلم الوظيفي أو في العمل الخاص إن أمكن، لكنه يفضل العمل بالدولة لأسباب كثيرة منها: أنه من خلال الخدمة المدنية يستطيع أن يقدم خدمة ملموسة لبلده، كما أن ذلك يفتح له الطريق للحصول على المكانة الأدبية التي تجعله يلقي الاحترام والتقدير من المجتمع. إنه لا يزال يعيش في مجتمع يرى أن الخدمة المدنية هي العامل الجاذب الأقوى. فهل قياداتنا على استعداد لتوفير فرص العمل لهذا الشباب؟

إننا نرى أن معظم مجالات الحياة تحتاج إلى دراسة وأبحاث، وإننا بحاجة إلى الباحثين فلو أننا أعددنا كثيراً من هؤلاء الشباب في مجال الأبحاث والدراسات، فإن نتائج أبحاثهم سوف تفيد في تطوير الخدمات والمشروعات، وإننا نناشد الجامعات بإعداد دورات مكثفة في الأبحاث، وأن تقوم كل وزارة بدعم إدارة الأبحاث والتخطيط بهؤلاء الشباب وتفعيل دور هذه الإدارة.

### التوسع

وهناك جانب آخر هو هذا التوسع في المدن وفي خدمات المحليات إنه بحاجة إلى متابعة؛ للتأكد من الصيانة والمحافظة على المستوى العالي من خدمات البلديات. إننا نريد جيلاً جديداً من الإداريين والاجتماعيين في خدمات ومشروعات البلديات، ناهيك عن المهام والمسؤوليات المتجددة التي تقوم بها إمارات المناطق وأمانات المدن الكبرى وشركات تنفيذ المشروعات الكبرى بالمناطق، وإننا على ثقة أن كل جهاز حكومي لديه الجديد من المشروعات والأفكار التي هي بحاجة إلى متخصصين من الجامعيين وغيرهم من الفنيين،

فهل يمكن الطلب من كل وزارة أو جهاز حكومي النظر في مشروعاته وخدماته والأنظمة التي ينفذها؟ وهل يمكن أن ينظر في مسألة استقطاب عدد من هؤلاء الشباب ويوفر لهم التدريب المكثف ليكونوا منفذين ناجحين يساهمون في تقدم البلد والاحتفاظ بمكاسب التنمية؟ وهل يمكن أن نجعل منهم جيلاً من المستكشفين والعلماء؟

إن ظاهرة البطالة ليست بالأمر المربع، إنها بحاجة فقط إلى إرادة، وكما حققنا التنمية فإننا قادرون، بإذن الله، على محاربة البطالة وتأكيد مقدرات أبناءنا على العطاء والمساهمة في تقدم المجتمع السعودي. إننا بحاجة فقط إلى إعادة ترتيب البيت من الداخل. فهل يمكن لقياداتنا الإدارية ولوج هذا الموضوع بذات الحماسة والدافعية التي قام بها أبائنا وأجدادنا في التصدي لتحديات التنمية وصدمات التغيير؟

ونود الإشارة إلى أن هناك مجالاً واسعاً لاستيعاب الخريجين هو مجال التعليم. إننا لا نزال نحمل المعلم عبئاً كبيراً من النصاب التعليمي، كما أننا لم نحاول تنويع مواد الدراسة. هل فكرنا في تخفيض ساعات التدريس وعملنا على زيادة ساعات اللقاء بين المعلم والطلاب؟ وهل فكرنا في تنويع أساليب ومحتوى مواد التدريس؟ إننا على ثقة أن جيل المعلمين لديه الكثير من الأفكار نأمل أن ترى النور والله الهادي إلى سواء السبيل ■

## الخطة الذكية بين الممكن والمستحيل

يتفاوت ترتيب الدول وتتباعد المسافات بينهم في النظام العالمي الجديد اليوم؛ نتيجة الخطط الذكية التي يتم تنفيذها لتعظيم جميع قدرات الدولة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.... وغيرها. والخطة الذكية هي التي تتوفر فيها خمسة عناصر بالغة الأهمية، يبدأ كل عنصر بحرف لتكوين كلمة SMART ذكي- وهذه العناصر هي: **Specific** ، **Measurable** ، **Achievable** ، **Realistic** ، **and Time limited** وبالعربية : محددة ، وقابلة للقياس ، وقابلة للإنجاز ، وواقعية ، ومحددة الوقت.

وتعني الخطة المحددة **Specific**— أن تكون واضحة للجميع، فلا يمكن أن نقول في المجال الصحي مثلا : الخطة الصحية هي إقامة العديد من المستشفيات لعلاج المرضى، فهل سيتم بناء مستشفيات عامة أو متخصصة؟، وكم عدد الأسرة بهذه المستشفيات؟، فهنا كلمة العديد وأيضا المستشفيات غير محددين وتحويان الكثير من المفاهيم. وعنصر قابلة للقياس **Measurable**— يعني أنه يمكن قياسها بسهولة طبقا لمؤشرات رقمية، حيث أن علم الإدارة دائما يقول: أي شيء لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته أو تطويره. وعنصر الانجاز **Achievable**— هنا يعني أن تكون الخطة قابلة للتنفيذ ومقبولة من العاملين الذين سينفذونها. وعنصر الواقعية **Realistic**— شديد الأهمية حيث تقوم كثير من المنظمات بوضع خطط منقولة تمت نجاحها في منظمات أخرى دون النظر في ملائمتها للوضع المادي والبشري بها، فلكي تكون الخطة واقعية يجب أن تتناسب وتتوافق مع الامكانيات البشرية والمادية بها. والخطة محددة الوقت **Time limited** تعني تاريخ البدء والانهاء فلا توجد خطة ذكية مفتوحة الزمن ليس لها إطار زمني.

فإذا توافرت بالخطة هذه العناصر الخمسة لتصبح خطة ذكية، فيجب أن تكون متحديّة **Challenging** : حتى تستطيع المنافسة في عالم اليوم الذي لا يعترف إلا بصفريّة الأخطاء **Zero defect**. والتحدي هو المسافة بين الممكن والمستحيل فعندما تكون الخطة أقرب إلي المستحيل تكون متحديّة والعكس صحيح، أي عندما تكون بجوار الممكن تكون سهلة وغير متحديّة، وبمعنى آخر الخطة المتحديّة هي التي تتكاتف فيها جميع مهارات وقدرات العاملين لتنفيذها.

ان عدم وجود خطة ذكية يضمن دائما الفشل، ووجود خطة ذكية يضمن النجاح، والنجاح والريادة دائما يتم من خلال الخطة الذكية المتحديّة ■

”

عدم وجود

خطة ذكية

يضمن دائما

الفشل،

ووجود خطة

ذكية يضمن

النجاح،

والريادة

دائما تتم

من خلال

الخطة الذكية

المتحديّة

“

د. مدحت احمد خليفة \*



# خفض ساعات العمل في القطاع الخاص .. يشجع القوى العاملة الوطنية .. ورجال الأعمال لا يرحبون به



32

العدد ١١٧ - جمادى الآخرة - ١٤٣٥ هـ

تباينت الآراء حول قرار مجلس الشورى تعديل المادة ٩٨ من نظام العمل، وتخفيض ساعات العمل في القطاع الخاص إلى ٤٠ ساعة في الأسبوع بما لا يزيد على ٨ ساعات يومياً؛ ففي حين أكد العديد من الاقتصاديين والمتابعين على أن للقرار إيجابياته على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي، وسيسهم في جذب الشباب السعودي للالتحاق بالقطاع الخاص؛ يرى آخرون، وخاصة رجال الأعمال، أن هذا التوجه ستكون له سلبياته على آلية عمل القطاع الخاص، والمرونة التي يعمل بها، وسيرفع التكلفة الاقتصادية على المستهلك.

مجلة «التنمية الإدارية» تناقش التداعيات المختلفة لقرار تخفيض ساعات العمل في القطاع الخاص بين مؤيديه ومعارضيه.

إعداد/ شقران الرشيدي



### ●● مساعد رئيس مجلس الشورى

#### الدكتور فهد الحميد :

المجلس قرر تعديل المادة ٩٨ من  
نظام العمل الخاصة بخفض  
ساعات العمل في القطاع الخاص

٤٠ ساعة أسبوعياً؛ كشف وزير العمل المهندس عادل فقيه في تصريحات سابقة لوسائل الإعلام على أنه لا أثر مباشراً لتحديد ساعات العمل على أجور، ورواتب موظفي القطاع الخاص. معتبراً أن الربط بين مخرجات العمل، والعامل، والأجر من أولويات صاحب العمل أكثر من ساعات العمل. إضافة إلى أن هذا القرار سيسهم في تحسين بيئة العمل، وتعزيز الاستقرار الوظيفي للعمالة الوطنية بالقطاع الخاص، وفي التوفيق ما بين وجهات النظر الخاصة باحتياجات العمل، وإنتاجيته، وبالالتزامات الأسرية، والاجتماعية للعامل- على حد تعبيره - .



### ●● وزير العمل المهندس

#### عادل فقيه :

لا أثر مباشراً لتحديد ساعات  
العمل على أجور، ورواتب موظفي  
القطاع الخاص

أن المجلس قرر تعديل المادة ٩٨ من نظام العمل الخاصة بخفض ساعات العمل في القطاع الخاص، والتي تنص على أنه لا يجوز تشغيل العامل فعلياً أكثر من ٤٠ ساعة في الأسبوع، وبما لا يزيد على ٨ ساعات يومياً. مؤكداً على أن أعضاء مجلس الشورى في مناقشاتهم هذا الأمر استعرضوا عدداً من الدراسات، والتجارب العالمية التي أثبتت إيجابية تخفيض ساعات العمل، وآثارها الاجتماعية، والاقتصادية، والصحية التي تتجاوز مقاييس الربح والخسارة. وأن الدراسات التي أجرتها منظمة العمل الدولية عام ٢٠٠٦م، كشفت عن أن أكثر من نصف الدول الأعضاء في المنظمة اعتمدت خفض ساعات العمل إلى ٤٠ ساعة في الأسبوع، ولم تتأثر إنتاجية الموظف بسبب القرار، بل على العكس تماماً

ومن جانبه أوضح مساعد رئيس مجلس الشورى الدكتور فهد الحميد في تصريحات سابقة لوسائل الإعلام

وحول ما يدور من جدل بين مجلس الشورى، ورجال الأعمال بشأن تخفيض ساعات العمل في القطاع الخاص إلى

### المشاركون في القضية:

#### ● الأستاذ عبد الرحمن الراشد

رئيس الغرفة التجارية الصناعية بالمنطقة الشرقية،  
عضو مجلس الشورى.

#### ● الدكتور سعود بن حميد السبيعي

عضو مجلس الشورى.

#### ● المهندس حسين حسن أبو داود

رجل أعمال، كاتب في صحيفة الاقتصادية.

#### ● الدكتور بندر أبا الخيل

مدير عام البرامج المالية والاقتصادية بمعهد الإدارة العامة.

#### ● الدكتور علي محمد الجعفري

الخبير الاقتصادي.

الواعدة، والتعويض المالي بعد التقاعد والمستقبل الكبير في الموارد المالية في القطاع الخاص». مبيناً أن في الدول المتقدمة يعتبر خفض أو زيادة ساعات العمل له علاقة بمقاييس أخرى، منها الكفاءة، والإنتاجية، والتكلفة الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، ففرنسا على سبيل المثال رفعت ساعات العمل فيها إلى أكثر من ٤٠ ساعة أسبوعية بعد أن رأت في ذلك كلفة كبيرة على اقتصادها.

### أبعاد اقتصادية

ويقول مدير عام البرامج المالية والاقتصادية بمعهد الإدارة العامة د. بندر أبا الخيل: «عندما يكون الحديث عن ساعات العمل يتبادر إلى



●● **عبد الرحمن الراشد:**  
خفض ساعات العمل سيزيد  
الكلفة الاقتصادية والأموال  
المصدرة للخارج من قبل بعض  
الوافدين

السعوديين يعملون في القطاع الخاص بنظامه الحالي ٤٨ ساعة، ويرون فيه وسائل ترغبب كثيرة منها الفرص

ارتفع مستوى جودة المنتج النهائي. ويختلف رئيس الغرفة التجارية الصناعية بالمنطقة الشرقية، وعضو مجلس الشورى أ. عبد الرحمن الراشد مع ما طرح سابقاً؛ مؤكداً على أن خفض ساعات العمل في نظام العمل إلى ٤٠ ساعة أسبوعية سوف يزيد التكلفة الاقتصادية على القطاع الخاص بنسبة تصل إلى ٣٣٪، كما سيزيد الأموال المصدرة للخارج من قبل بعض الوافدين الذين يعملون في القطاع الخاص. وأشار الراشد إلى أن خفض ساعات العمل له علاقة بالكفاءة، وإنتاجية الموارد البشرية. موضحاً أن ذلك سيلزم مؤسسات القطاع الخاص بعد خفض ساعات العمل، ويومي الإجازة، بتحمل أجرة العمل

الإضافية. مقترحاً خفض ساعات العمل من ٤٨ ساعة إلى ٤٥ ساعة أسبوعية، ثم النظر في الوضع الاقتصادي، وحساب إجمالي التكلفة الاقتصادية ودراسته. مؤكداً إيجابية تجربة بعض دول الخليج التي تطبق يومي إجازة مع ٤٨ ساعة أسبوعية موزعة على خمسة أيام عمل. وقال الراشد: «يجب ألا تؤخذ الأمور بعاطفة، والتعلل بأن ساعات العمل هي سبب عزوف الشباب السعودي عن العمل في القطاع الخاص، فهذا غير صحيح فكثير من







### ●● د. بندر أبا الخيل:

تخفيض عدد ساعات العمل في القطاع الخاص سيكون عامل جذب للمواطنين في حال عدم تأثير ذلك على المزايا المالية

لصالح العامل الأجنبي- كما يقولون- وأن معظم العاملين الأجانب يعملون في مهن لا يقبل عليها المواطن، وإذا تم إقرار هذا الخفض فلا شك أن العديد من القطاعات سوف تتأثر خاصة قطاع الخدمات.

ويؤكد د. الجعفري على أن تخفيض ساعات العمل، ومنح الموظفين يومين إجازة يعمل به حالياً في السعودية في الكثير من الشركات، ولم تتأثر أعمالها،

وأن هناك مصانع شهيرة تعمل منذ فترة طويلة بهذه الطريقة، وتمنح موظفيها إجازة لمدة يومين، وساعات عمل معقولة، ولم تتأثر بذلك. موضحاً أن تخفيض ساعات العمل لن يكون له التأثير الكبير في إنتاجية القطاع الخاص، ولكن حقيقة احتياجات العاملين أصحاب الأعمال تعود إلى أن العاملين لديهم سيتقاضون رواتب أكثر مقارنة

سيكون عامل جذب للمواطنين للعمل في القطاع الخاص في حال عدم تأثير ذلك على المزايا المالية، وأن يتم تحديد ذلك في ضوء أفضل الممارسات الدولية، بما في ذلك تحديد فترات العمل المناسبة للعامل سواء على فترة أو فترتين، مع الأخذ في الاعتبار النواحي الاجتماعية، والمواصلات، والوقت المستغرق في التنقل. كما أن تحديد عدد ساعات العمل المناسبة يعتمد على طبيعة العمل، والذي يمكن تنظيمه وفقاً لمعطيات سوق العمل لاسيما في ظل الجهود الحثيثة لتوفير فرص وظيفية، وتحسين بيئة العمل، ورفع مستوى الأداء، على أن يتم ذلك وفق أطر نظامية واضحة ومحددة بما يخدم سرعة الفصل في المنازعات التي تنشأ بين العامل وصاحب العمل. ويؤكد د. بندر أبا الخيل على أن أي قرار يُتخذ حيال تنظيم ساعات العمل ستعتمد نتائجه إلى حد ما على آليات التطبيق.

### ربحية المنشأة

ومن جانبه يرى الخبير الاقتصادي د. علي محمد الجعفري أن توصية مجلس الشورى الخاصة بخفض ساعات العمل في القطاع الخاص تأتي لدعم العمالة الوطنية في مختلف مسارات القطاع الخاص، إلا أن بعض جهات ذات العلاقة ومنها مجلس الغرف السعودية يطالب بالإبقاء على النظام السابق، لأن القرار الحالي يصب



### ●● علي الجعفري:

تخفيض ساعات العمل لن يؤثر في الإنتاجية واحتياجات رجال الأعمال بسبب دفع رواتب أكثر مقابل ساعات عمل أقل

الذهن الإنتاجية والأجر على الأقل في القطاع الخاص، إلا أن طبيعة سوق العمل في بعض الدول لها خصوصيتها عندما تكون الأجور غالباً محددة سلفاً بعدد ساعات العمل بصرف النظر عن الإنتاجية، وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات المطبقة على دول عدة ومنها دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

ويضيف د. أبا الخيل: نرى أن تخفيض أو زيادة عدد ساعات العمل في القطاع الخاص السعودي له أبعاد اقتصادية يتعين أخذها في الاعتبار، وخاصة في ظل الوضع الحالي لسوق العمل، والذي تمثل العمالة الأجنبية فيه نسبة مرتفعة إلى إجمالي القوى العاملة في القطاع الخاص. ومن المؤكد - كما يرى د. أبا الخيل- أن تخفيض عدد ساعات العمل في القطاع الخاص



### ●● حسين أبو داود:

تهديد بعض رجال الأعمال  
برفع التكلفة مرفوض وعلى  
الجهات المسؤولة إقرار تخفيض  
ساعات العمل

الوظيفة إلا في حدود ضيقة جداً، ما جعل كثيراً منهم متكئين على النظام، وعبئاً على أصحاب المنشآت. وأضاف أبو داود أن على الجهات المسؤولة إقرار الـ ٤٠ ساعة عمل، ويومين إجازة في الأسبوع لجميع العاملين في القطاع الخاص دون أي نقص في الأجور، وإن كانت الـ ٨ ساعات المفقودة تمثل ارتفاعاً في تكلفة العامل نحو ١٦,٦٪، إلا أنها لا تؤدي إلى ارتفاع الأسعار النهائية إلى ٣٠٪ أو ٢٠٪؛ لأن تكلفة العمالة هي جزء من التكلفة العامة للخدمة أو السلعة، لذلك أي زيادة بين ٥٪ إلى ١٠٪ تكون متوقعة وليس أعلى من ذلك، وبالتأكيد سيتحمل المستهلك أو الدولة في حالة المشاريع الحكومية هذه الزيادة ولكن لا يجب أن نجعلها سبباً في عدم إصدار النظام - على حد وصفه - ■

واحدة». مؤكداً على أهمية تشجيع الشباب، والفتيات السعوديين للعمل في القطاع الخاص، ففي أغلب دول العالم تبلغ ساعات العمل الأسبوعي ٤٠ ساعة، وإجازة يومين. مطالباً بأن لا يكون ذلك على حساب صاحب العمل، ولابد من التوازن بين الطرفين. وقال د. السبيعي: «مجلس الشورى اتخذ القرار، ولا بد أن تكون ساعات الدوام ٤٠ ساعة، وإن زادت تكون برضا الطرفين العامل وصاحب العمل». وفي ذات السياق يستغرب رجل الأعمال، والكاتب في صحيفة الاقتصادية المهندس حسين أبو

داود من تهديد بعض الجهات رجال الأعمال في القطاع الخاص أنه في حال قامت الدولة باعتماد ٤٠ ساعة عمل في الأسبوع سيقومون برفع التكلفة على المستهلك إلى ٣٠٪. ويقول أبو داود: «تهديدهم مرفوض، وعلى وزارة المالية، ووزارة التجارة والصناعة التصدي لذلك، ومعاقبة كل من يستغل هذا القرار فلفد أُلْضَا الاعتماد على العمالة الوافدة منذ الطفرة الأولى، وضيعنا فرصاً كثيرة من استغلال كل تلك المشاريع في تدريب أبنائنا، واستفاد منها العامل الوافد الذي تدرب، وعاد لبلده، وأصبح مدير مشروع أو خبيراً في أعمال الإنشاءات أو التسويق أو غيره، حتى نظام العمل لدينا كان موجهاً لخدمة الوافد، وأعطى حماية زائدة للعامل الوطني، حيث لا يفصل من



### ●● د. سعود السبيعي:

نريد فرص عمل مناسبة  
للشباب السعودي رجالاً ونساءً  
في القطاع الخاص

بساعات عمل أقل مما كان في السابق، وهذا الأمر يعود إلى ربحية المنشأة. ويطالب الدكتور الجعفري بضرورة تطوير، وتحسين ثقافة العمل لدى المواطنين من قبل وزارة العمل، والجهات الرسمية الأخرى ذات العلاقة، وحثهم للانكباب على العمل، وتقليد التجارب الناجحة.

### تهديد مرفوض

ويلتقط أطراف الحديث عضو مجلس الشورى د. سعود السبيعي، قائلاً: نريد الشباب السعودي رجالاً أو نساءً أن يقبلوا على القطاع الخاص، ويجدوا فرص عمل مناسبة؛ لأن سبب رفضهم الحالي يعود إلى أنهم يرغبون في القطاع الحكومي، بسبب الأمان الوظيفي، ولأنه فيه عمل ٥ أيام في الأسبوع، ولفترة



## سكوت، والتر ديل 1955-Scott. Walter Dill: 1869.

ولد سكوت في الأول من مايو عام ١٨٦٩م، ونشأ في عائلة تتمتع بالزراعة بالقرب من مدينة نورمال بولاية إلينوي الأمريكية. التحق سكوت، والتر بجامعة ولاية إلينوي ليعد نفسه للالتحاق بجامعة نرث ويسترن الغربية في ولاية إلينوي. ثم واصل دراسته في علم النفس بجامعة ليبزيغ بألمانيا، وحصل على درجة الدكتوراه في علم النفس عام ١٩٠٠م.

وفي عام ١٩٠١م خطب في نادي غيب في شيكاغو. وتمحورت خطبته حول مفاهيم علم النفس وثيق الصلة بعالم الإعلانات. وتأثرت شركة ماهين للإعلانات به كثيراً، حيث نشرها له ٢٦ مقالة في مجلة ماهين. وكانت المقالات الاثنتي عشرة الأولى بمثابة الأساس بالنسبة لأول كتاب لسكوت، وهو كتاب: نظرية وممارسة الإعلان **The Theory and Practice of Advertising**.

ويعتبر سكوت، والتر ديل رائداً في تطبيق مناهج ومفاهيم علم النفس في إدارة الأعمال على مستوى العالم.

### مساهماته

من مجال الإعلان، بدأ سكوت النظر أكثر في مجال الأفكار التي تدور حول مفهوم أن الإنسان كان عاملاً مهماً في التجارة، وكان ذلك أثناء حدوث تقدم عظيم في آليات الإنتاج والتوزيع، في حين كان هناك تقدم بسيط في اختبار وإرشاد العاملين. وشعر سكوت بأن العاملين ينجزون عملاً أقل من قدرتهم، لأن المديرين لا يعرفون كيف يختارون العمال أو كيف يرشدونهم. وشدد سكوت على أفكار مثل المحاكاة في التدريب المنافسة، والولاء، والتعبير الذاتي، والموافقة الاجتماعية فيما إذا كانت هناك رغبة في زيادة الإنتاجية. وأكثر المفاهيم الجوهرية عن الأفكار هي الأهمية الضمنية في أن يكون لصاحب العمل اهتمام صادق في تحقيق الرفاهية لعماله، وجعل كل عامل يشعر بأن عمله مهم ويستحق أن يبذل في العمل أفضل ما عنده من جهد.

### اختيار العاملين لأعمال خاصة

وفي عام ١٩١٤م أدخلت أفكاره في التعليم والإعلان والحوافز والإنتاجية والإشراف والاختيار وعلم النفس معاً، وبذلك كان

قادراً على النظر إلى وضع عمل معين من زوايا مختلفة. وركز سكوت في الفترة من ١٩٤١ - ١٩٢٣م على اختيار العاملين لأعمال خاصة. فقد استعان بأساليبه التجريبية وخبرته في علم النفس ليضع اختبارات يمكن استخدامها في اختيار الشخص المناسب للعمل المناسب. وضع سكوت أيضاً اختبارات لإثبات صحة عمله. ودائماً يقيس عمله مقابل النجاح في الممارسة، بدلاً من النظرية. وقد استخدم أحكام ومعايير رجل الأعمال كمعيار بالنسبة له. وقد ساعد هذا كثيراً في أن يفهم الآخرون هدفه.

### أبرز علماء الإعلان وإدارة شؤون الموظفين

وبإيجاز، فمن الواضح أن سكوت قد رأى تحدياً في استخدام معمله ومعرفة للحصول على نتائج اجتماعية. وباعتباره متخصصاً في علم النفس الصناعي، فإن سكوت يعد عالماً مهماً في مجال الإعلان وإدارة شؤون الموظفين. ويستخدم اليوم الكثير من مفاهيمه في إدارات شؤون الموظفين، وأصبحت أفكاره المتعلقة بعوامل أخرى غير تلك التي تتعلق بالمال مهمة جداً للحوافز والإنتاجية، وقد تم التوسع فيها منذ ذلك الحين. ولا تزال أفكاره عن تصنيف الجدارة من الأدوات الأساسية لإدارة الأعمال إلى اليوم ■

(\*) من كتاب علماء الإدارة وروادها في العالم، د. إبراهيم بن

علي الملحم .



تشكل حاضر ومستقبل المنظمات بالاعتماد على تقنيات المعلومات؛

## إدارة المعرفة.. النظم والعمليات

إعداد / د. أحمد زكريا أحمد



شهد العقد الماضي حالة من الجدل الشديد الذي كان موضوعه «إدارة المعرفة»، ذلك المجال الذي ازدادت أهميته مع ما يشهده المجتمع المعاصر بمؤسساته المختلفة من معطيات الثورة الاتصالية والمعلوماتية بأوعيتها المتطورة المختلفة، مثل: ويب ٢.٠، ومواقع التواصل الاجتماعي والتي من بينها Wiki، Twitter، والمدونات والمنتديات وغيرها، والتي من شأنها أن تحدث تغييراً فعلياً في معنى إدارة المعرفة وطبيعتها.

إن إدارة المعرفة هي ذلك النظام ذو الأهمية الكبرى الذي يدعم اكتشاف الجوانب المعرفية لدى المؤسسة واكتساب هذه المعرفة ومشاركتها واستخدامها، إضافة إلى أننا في واقع الأمر، نشهد عسراً جديداً تحقق فيه الاقتصاديات الصناعية المتقدمة ثورة هائلة مع حلول عصر المعرفة، ومع توافر الأيدي العاملة ذات المهارة العالية القائمة على المعرفة والتي ستهيمن على سوق العمل، وستحل محل العمالة الصناعية. وهو ما يؤكد على أننا أمام تحول كبير يطرق أبواب مستقبل مجتمعاتنا ومؤسساتها المتنوعة.

ومن هذا المنطلق تبدو أهمية كتاب «إدارة المعرفة النظم والعمليات» الذي نقرأه معاً في هذا العدد من «التنمية الإدارية»، وهو من تأليف كل من: «إرما بيسرا-فرنانديز» و «راجيف سابيروال»، وقام بترجمته إلى اللغة العربية د. محمد شحاته وهبي، وراجع الترجمة د. عبد المحسن بن فالح اللحيد. فدعونا نصطحبكم قرائنا الكرام؛ لنطالع صفحات وفصول وأجزاء هذا الكتاب في السطور التالية... يتكون الكتاب من: تمهيد، ومقدمة، والفصل الأول الذي يلي هذه المقدمة، بالإضافة إلى ١٢ فصلاً تم تقسيمهم إلى ثلاثة أجزاء بواقع أربعة فصول لكل جزء. وبحيث يعالج كل فصل موضوعاً معيناً من خلال عرض عدد من النقاط التي يليها

ملخصاً والمصطلحات الرئيسة والهوامش والمراجع. يبرز المؤلفان «فرنانديز» و «سابيروال» في المقدمة تعريفاً لإدارة المعرفة باعتبارها «القيام بكل ما من شأنه تحقيق أقصى درجات الاستفادة من الموارد المعرفية»، ويؤكدان على أن الهدف من ذلك الكتاب هو تقديم منظور معلوماتي شمولي للتطبيقات الحديثة في ذلك المجال. ويستعرض الفصل الأول من الكتاب «مقدمة في إدارة المعرفة»، فيسرد تاريخ التطور التقني والمعرفي في المجتمع البشري، وموضحاً المقصود بإدارة المعرفة، بعد أن أصبحت المعرفة المورد الرئيس للقوة العسكرية والاقتصادية للدولة، ولذلك يمكن القول

تطبيق المعرفة. وتجدر الإشارة إلى أن نظم تطبيق المعرفة تدعم العملية التي يقوم الأشخاص من خلالها باستخدام المعرفة المملوكة لأشخاص آخرين دون اكتسابها أو تعلمها بشكل فعلي.

ويرصد الفصل السابع «نظم امتلاك المعرفة»، حيث أن هذه النظم صممت للمساعدة على استنباط وحفظ المعرفة. وفي هذا السياق يتضمن هذا الفصل تسع نقاط أساسية: الأولى تطرح تساؤلاً مفاده ما نظم امتلاك المعرفة؟، والثانية عن آليات إدارة المعرفة التي تهدف إلى امتلاك المعرفة الضمنية باستخدام القصص التنظيمية، وثالثتها عن أساليب تنظيم واستخدام

القصص بالمنظمة، والرابعة عن تصميم نظام امتلاك المعرفة، وخامستها عن خرائط المفاهيم، والسادسة عن التفكير المستند إلى السياق، والسابعة عن معوقات استخدام نظم امتلاك المعرفة، والثامنة حول الاتجاهات البحثية في هذا الشأن.

ويدور الفصل الثامن عن «نظم مشاركة المعرفة»، فيشير المؤلفان إلى أن هذه النوعية من النظم يجري تصميمها على نحو يساعد مستخدميها على مشاركة معرفتهم في شكلها الصريح والضمني، ومن الملاحظ أن معظم نظم إدارة المعرفة التي يتم تطبيقها قد صممت لمشاركة المعرفة الصريحة الخاصة بالأفراد والمنظمات. ويحتوي هذا الفصل على ١١ نقطة: أولها تتساءل عن نظم مشاركة المعرفة؟، والثانية عن الحاسب الآلي بصفته وسطاً لمشاركة المعرفة، والثالثة عن تصميم نظام مشاركة المعرفة، والرابعة عن عوائق استخدام نظم مشاركة المعرفة، وخامستها عن الأنماط المحددة لنظم مشاركة المعرفة، والسادسة عن نظم الدروس المستفادة، وسابعها عن نظم مشاركة المعرفة الخاصة بمحدد الخبرة، وثامنها عن دور الأنطولوجيا وتصنيفات المعرفة في تطوير نظم محدّد الخبرة، والتاسعة عن دراسات الحالات، والنقطة

## ●● إدارة المعرفة تتواءم مع عصر تحقيق الاقتصاديات الصناعية المتقدمة ثورة هائلة

## ●● شبكات التواصل الاجتماعي والويب ومواقع الويكي والمدونات تقوم بتيسير مشاركة المعرفة مستقبل إدارة المعرفة

بأن المصدر الأساس للمشروعات حالياً يتمثل في مجموع المعرفة الكامنة في عقول موظفي المنظمة وعمالها ومورديها. فتعلم كيفية إدارة المعرفة تجعل المنظمة أكثر قدرة على المنافسة الناجحة في بيئة قاسية، وعموماً فإن إدارة المعرفة تركز على تنظيم وتوفير المعرفة المهمة متى وأينما لزم الأمر، ويبرز الفصل أيضاً القوى الدافعة لإدارة المعرفة.

### مبادئ إدارة المعرفة

يخصص المؤلفان الجزء الأول من كتابهما عن «مبادئ إدارة المعرفة»، من خلال أربعة فصول: فيناقشان في الفصل الثاني «طبيعة المعرفة» سبع نقاط

تدور حول: ماهية المعرفة والفرق بينها وبين البيانات بضرب أمثلة مختلفة، وطرح وجهات نظر بديلة حول المعرفة، والأنماط المختلفة للمعرفة سواء كانت إجرائية أو معلنة أم كانت ضمنية أو صريحة أم كانت عامة أو خاصة، ومواطن المعرفة. ويركز الفصل الثالث على «أسس إدارة المعرفة»، وذلك من خلال عدد من النقاط الأساسية تدور حول: حلول وأسس إدارة المعرفة، وبنيتها التحتية، وآلياتها، وتقنياتها. ويبحث الفصل الرابع «حلول إدارة المعرفة»، مبيناً: عمليات إدارة المعرفة، ونظمها، وإدارة هذه الحلول. ويتحدث الفصل الخامس عن «التأثيرات التنظيمية لإدارة المعرفة»، فيوضح: تأثيرها على تعلم الموظفين، وتأثيرها على العمليات، وتأثيرها على المنتجات، وتأثيرها على أداء المنظمة.

### التقنيات والنظم

ويتطرق الجزء الثاني من الكتاب إلى «تقنيات ونظم إدارة المعرفة»، فيلقي الفصل السادس الضوء على «نظم تطبيق المعرفة»، وذلك من خلال خمس نقاط أساسية: أولها عن تقنيات تطبيق المعرفة، والثانية عن تطوير نظم تطبيق المعرفة، والثالثة عن أنواع نظم تطبيق المعرفة، ورابعها تستشهد بالحالات الدراسية، والخامسة عن قيود نظم

فنقترب في الفصل العاشر من هذا الجزء من ذلك الكتاب من «الممارسات الناشئة لإدارة المعرفة»، وتتجسد في تقنيات الثورة الاتصالية الراهنة التي يوضحها هذا الفصل من خلال ست نقاط متتالية هي: ويب ٢.٠، وشبكات التواصل الاجتماعي، والويكي والمدونات، وتطوير المصادر المفتوحة، والعوالم الافتراضية، والعوالم الثلاثة لتقنية المعلومات.

ويتضمن الفصل الحادي عشر «العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة»، إذ أن الحلول المختلفة لإدارة المعرفة قد يكون لها تأثيرات مختلفة على الأداء تبعاً للظروف. ويمكن حصر أبرز النقاط التي يبحثها هذا الفصل في ست: الأولى حول الرؤية الموقفية لإدارة المعرفة، وثانيها عن تأثيرات خصائص المهام، والثالثة عن تأثيرات خصائص المعرفة، والرابعة عن تأثيرات الخصائص التنظيمية والبيئية، والخامسة عن الوقوف على الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة المناسبة، بعد ذلك يضرب المؤلفان مثلاً توضيحياً.

ويلفت المؤلفان في الفصل الثاني عشر انتباهنا إلى «القيادة وتقييم إدارة المعرفة»، وذلك في سبع نقاط: الأولى عن قيادة إدارة المعرفة، والثانية عن أهمية تقييم إدارة المعرفة، وثالثتها عن أنماط تقييم إدارة المعرفة، والرابعة عن تقييم حلول إدارة المعرفة، وخامستها عن تقييم المعرفة، والسادسة عن تقييم التأثيرات، والسابعة عن استنتاجات حول تقييم إدارة المعرفة.

ويخلق بنا المؤلفان في الفصل الثالث عشر والأخير من كتابهما في سماء «مستقبل إدارة المعرفة»، وذلك في محاولة لاستشرافه من خلال أربع نقاط: تدور أولها عن استخدام إدارة المعرفة كنموذج لصنع القرارات بهدف معالجة المشكلات المزعجة، والثانية عن تعزيز مشاركة المعرفة وحماية الملكية الفكرية، والثالثة عن إشراك مبتكري المعرفة الداخليين والخارجيين، والرابعة عن معالجة عوائق مشاركة المعرفة وابتكارها، ويختتم المؤلفان هذا الفصل بإبداء عدد من

الملاحظات الختامية ■

●● مستقبل إدارة المعرفة  
يرتبط بتكامل العنصرين  
البشري والتقني بما يسهم في  
زيادة معدل كفاءة وفعالية  
أداء المنظمات والأفراد

العاشرة عن أوجه القصور في نظم مشاركة المعرفة، والحادية عشر عن نظم مشاركة المعرفة التي تشارك المعرفة الضمنية.

ويسرد الفصل التاسع الحديث حول «نظم اكتشاف المعرفة» التي يعود اكتشافها إلى المخترعين ورواد النهضة مثل «جاليليو» و«الأخوان رايت» و«ألكسندر

جراهام بيل» وغيرهم. ويجب هذا الفصل في بدايته على التساؤل عن كيف تم اكتشاف المعرفة؟، ويتناول هذا الفصل سبع نقاط: أولها عن آليات اكتشاف المعرفة بالتركيز على استخدام التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة في إنتاج معرفة ضمنية جديدة، والثانية عن تقنيات اكتشاف المعرفة باستخدام البحث في البيانات لإنشاء معرفة صريحة جديدة، وثالثتها عن تصميم نظام اكتشاف المعرفة، والرابعة عن اكتشاف المعرفة على شبكة الإنترنت (الويب)، والخامسة عن البحث في البيانات وإدارة علاقات العملاء، وسادستها عن عوائق استخدام نظم اكتشاف المعرفة، والسابعة عن حالات دراسية.

### مستقبل إدارة المعرفة

ونطالع في الجزء الثالث «الإدارة ومستقبل إدارة المعرفة»،





## القيمة المضافة لخريج المعهد



د. عبدالله خالد بن ربيعان \*

”

**القيمة  
المضافة  
للشخص  
في سوق  
العمل  
تتحدد  
بمقدار  
ما يحمله  
من علم،  
ومهارة.  
وكلما زاد  
زاد أجره**

“

تعرف القيمة المضافة ببساطة بأنها الفارق بين قيمة السلعة بشكلها الخام وقيمتها حينما تعرض في السوق بشكلها النهائي. وكلما زادت القيمة المضافة زاد سعر السلعة في السوق. وللمثال، فإن تحويل القمح إلى مكرونة لا يحمل قيمة مضافة كبيرة. ولكن أخذ الحديد من المنجم وتشكيله وربط أجزائه ليكون طائرة في الهواء أو قطار سريع، يعني قيمة مضافة ومراحل متعددة مر بها الحديد قبل أن يطير أو يسير. وبشكل عام فإن القيمة المضافة تظهر بشكل واضح في منتجات الصناعة. وكلما تعقدت الصناعة كلما كانت ذات قيمة مضافة أكبر، وسعر أعلى.

على الجانب البشري، وفي سوق العمل، فإن القيمة المضافة للشخص تتحدد بمقدار ما يحمله من علم، ومهارة. وكلما زاد أجره في السوق. فحامل الثانوية يقل أجره عن حامل الدبلوم، الذي يقل بدوره عن حامل الماجستير، وهكذا. كما أن العامل الماهر الذي يعمل على الآلة أو يصلح الكمبيوتر، يحصل على أجر أعلى من العامل غير الماهر الذي يعمل على تقديم الشاي والقهوة. ولأننا نحتفل اليوم بتخرج دفعة من أبناء معهد الإدارة العامة، فإني أؤكد ومن خبرة ١٥ عاما في التدريس وفي سوق العمل على أن خريجي المعهد ينالون إحتفاءً لا يحصل لخريجي كثير من الجهات الأخرى. فأولى القيم التي يزرعها المعهد في طلابه هي الانضباطية، واحترام الوقت. وهي مبادئ مقدسة في المعهد، وانعكست إيجابا على رفع درجة التقدير لخريجيه، وللعاملين فيه. كما أن إتقان اللغة الإنجليزية، ومن ثم الدرس والتدريب المركز في برامج المعهد، وربط التعليم برفع مهارة الدارس، وربطه بالتدريب العملي، جعلت خريجي المعهد مميزين على غيرهم، في إتقان الجانبين العلمي والعملي. والعوامل السابقة مجتمعة، أعطت خريجي المعهد ميزة تنافسية، لا تتوافر في خريجي جهات أخرى، وجعلت الجهات الحكومية والخاصة تتسابق لاستقطابهم، وتوظيفهم بامتيازات ورواتب جيدة. ومن ما يثلج صدري - وصدور الزملاء المدربين - أننا أسهمنا في تخريج طلاب مؤهلين ذوي قيمة مضافة عالية في أنفسهم، وفي المكان الذي سيعملون فيه. فكل التوفيق لخريجينا، وألف مبروك ■

## إعطاء الأوامر عن طريق الكتابة أزال عني الإحراج، وحقق الهدف المنشود



**مهالي الأستاذ محمد بن عبد الله الشريف  
رئيس الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد**

واصلت الدراسة ليلاً منذ أن انتقلت إلى مدينة الرياض، إلى أن أنهيت المرحلة الثانوية، ثم المرحلة الجامعية بالانتساب في جامعة الملك سعود، ثم بعد ذلك بفترة، بالدراسة العليا في الخارج، وكان يراودني قبل ذلك وأثناء طموح لتحسين وضعي الوظيفي، وحينما علمت عن قياد إحدى الجهات الحكومية بالإعلان عن طلب إشغال وظيفة تفوق وظيفتي بعدة مراتب، تقدمت إليها، ودخلت المسابقة الوظيفية، وجاء ترتيب الأول بعد إعلان النتيجة، ولكن يبدو أنهم استكثروا الوظيفة على شاب صغير مثلي، فعرضوا علي وظيفة ذات مرتبة أدنى منها، بحجة أنهم أجلوا إشغال تلك الوظيفة، ولم أقبل بهذا العرض، ولم يكن بوسعي أن أطالب شيء، لأن إجراءات إشغال الوظائف في ذلك الوقت كانت تتم من قبل الجهة الحكومية ذاتها وليس عن طريق الديوان العام للخدمة المدنية، «وزارة الخدمة المدنية»، كما هو الإجراء المتبع في الوقت الحاضر.

بعد ذلك بمدة أعلن ديوان المراقبة العامة عن طلب إشغال بعض الوظائف، وذلك عقب انتقاله من منطقة مكة المكرمة إلى الرياض، فتقدمت إليه ودخلت المسابقة، ونجحت على وظيفة مدقق حسابات، والتحق بالعمل به بتاريخ ١٣٧٩/٢/٥ هـ (١٩٥٩/٨/١١ م)، وكان ذلك بمثابة خطوة مهمة في حياتي العملية في اتجاه التخصص في الأعمال المالية

والإدارية والمحاسبية، التي عززتها فيما بعد بالدراسة العليا في حقل الإدارة .

### ديوان المراقبة العامة

كان ديوان المراقبة العامة قد انتقل تَوّاً إلى الرياض، وكان الديوان يضم نخبة من المفتشين والمسؤولين الذين انتقلوا معه إلى الرياض، والذين عركتهم التجربة في العمل في مجال اختصاص الديوان، وكانوا يكونون النواة الأولى له، واستفدت من العمل معهم فائدة كبيرة، عادت علي وعلى زملائي في ذلك الوقت، ممن دخلوا الخدمة فيه معي، بالمزيد



والدعاوى المتعلقة بالطعن في القرارات الإدارية، ودعاوى التعويض ضد الحكومة، والدعاوى المتعلقة بالعقود التي تكون الحكومة طرفاً فيها، إضافة إلى الفصل في قضايا التزوير، والرشوة، وهو من الهيئات القضائية التي بادرت المملكة العربية السعودية إلى إنشائها وتنظيمها منذ عام ١٣٧٤هـ (١٩٥٤م)، وسبقت وتميزت بذلك عن كثير من الدول، التي لا يوجد بها هيئات قضاء إداري مستقلة، مثل ذلك الجهاز بصرف النظر عن المسمى.

عرفنا نحن العاملون في ديوان المراقبة العامة في ذلك الوقت، في الأمير مساعد بن عبدالرحمن صفات الورع، والتقوى، والعفة، والنزاهة، أما الجوانب الإدارية في شخصيته فكانت تفيض بالإخلاص، والحكمة وعمق الرؤية، وكان يعمل (يدأوم) يومياً في كل من الديوانين، ويتابع ويشرف إشرافاً مباشراً، وكنا نأنس ونرتاح حينما يؤمنا لصلاة الظهر. أذكر من تواضعه وابتعاده عن المظاهر، وعدم حبه للمبالغة في مظهرية المكاتب، أن المكتب (الطاولة أو الماصة) المخصص له في مكتب رئيس الديوان، كانت إحدى قوائمه مكسورة، وكان يؤثر أن يعمل على منضدة (طاولة) صغيرة، على أن يأمر باستبدال المكتب أو إصلاحه. كان ذا شخصية فريدة، تختزن الكثير من الصفات الإنسانية الجديرة بالتحليل، والتسجيل، لكي يستفيد منها الإداريون.

#### نافذة إدارية

أما ديوان المراقبة العامة فإن العمل فيه أشبه بالدراسة، في جامعة عريقة، أو التدريب المستمر على طبيعة العمل، في معهد متخصص، والمتخرج منه يفضل في طبيعة العمل وتخصصه، المتخرج من أي دراسة أكاديمية، وذلك من حيث المعرفة، والإلمام بأساليب العمل وقواعده، لأن الموظف فيه يمارس العمليات والإجراءات المالية كافة، ويكتسب معلومات وافرة عن جوانب العمل المالي والإداري في الأجهزة الحكومية الأخرى، والعمل فيه بمثابة النافذة التي يطل منها الموظف على أعمال الآخرين، ويراجعها، ويقومها، ويتعرف على ما يشوبها من ملاحظات أو مخالفات، في جو هادئ يساعد على التأمل والتفكير، بعيداً عن زحام المراجعين، وضغط الاتصالات الهاتفية ■

(\*) من كتاب: جوهر الإدارة - رؤية لمفهوم الإدارة وصناعة المديرين، لمعالي الأستاذ محمد بن عبدالله الشريف، رئيس الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد حالياً.

من المعرفة، والخبرة، والانصهار في بوتقة المحك الحقيقي للعمل وصقل الذات.

بعد سنة من العمل في وظيفة مدقق حسابات، بدا أن رئيسي الذي أعمل معه - جزاه الله خيراً - لمس في ما جعله يرشحني لعمل إشرافي، وهو رئاسة قسم من الأقسام التي تقع تحت إشرافه هو أيضاً، وكان ذلك بمثابة الخطوة الأولى في اتجاه الأعمال الإدارية الإشرافية في سن مبكرة جداً من حياتي الوظيفية، ومعنى ذلك أنني لم أعد مسئولاً عن عملي فقط، بل مسئولاً عن نتائج عمل المجموعة التي تعمل معي، وفي الواقع لم أجد صعوبة في تسيير أمور ذلك العمل غير أنني لمست بعض الصعوبات في التعامل مع من هم أكبر مني سناً، في المجموعة التي رأسها، وكنت أتردد في أن أطلب منهم شفاهة أداء عمل معين، وأفضل بدلاً منه طلب ذلك كتابة بعبارة شخصية مناسبة، واكتشفت فيما بعد، أن هذا الأسلوب قد خدمني في الحصول على النتائج التي كنت أرغبها، لأنه من ناحية، قوى العلاقة بيني وبين من أتعامل معهم، ومن الناحية الأخرى، أبعد أي حرج قد يقع على الموظف من جراء إصدار الأوامر له شفاهة، أمام زملائه.

#### شخصية فريدة

كان ديوان المراقبة العامة هو جهاز الرقابة الوطني المستقل على المال، وهو يماثل دواوين المحاسبة في الدول الأخرى، إذ لا بد في أي دولة من وجود جهاز مستقل في تنظيماتها الإدارية يقوم بالرقابة على التصرفات المالية لأجهزة الحكومة، ويراقب المال العام، ويراجع حسابات الإيراد والإنفاق، ويرفع تقارير حول ذلك لعل سلطة في الدولة. ودور الديوان في المملكة العربية السعودية مهم جداً فيما يتعلق بمراجعة التصرفات المالية، والرقابة على إيرادات الدولة ومصروفاتها كافة، وكذلك مراقبة أموال الدولة المنقولة والثابتة، ومراقبة حسن استعمال هذه الأموال واستغلالها، والمحافظة عليها.

كان الديوان عند التحاقني بالعمل به في عام ١٣٧٩هـ (١٩٥٩م) يشغل الجناح الجنوبي من مبنى وزارة الزراعة والمياه الحالي، وهو مبنى حديث وواسع، ولا تحتاجه الوزارة بكامله، وكان يرأس الديوان الأمير مساعد بن عبدالرحمن - يرحمه الله - إلى جانب كونه يرأس أيضاً ديوان المظالم، الذي يعد هيئة قضاء إداري مستقلة يختص بالفصل في الدعاوى المتعلقة بالحقوق المقررة في النظم المدنية،



الدراسة التطبيقية الأولى في المملكة التي تقيس أثرها بالشركات المسجلة في السوق السعودي:

## المراجعة المشتركة وجودة الأرباح المحاسبية للشركات السعودية



44

يستعرضها / د. أحمد زكريا أحمد

تمثل العلاقة بين جودة الأرباح ودور المراجع الخارجي أحد المجالات المهمة التي شغلت اهتمام الممارسين والباحثين؛ سعياً لفهم أحد أهم الأسباب المؤثرة في جودة أرباح المؤسسات والشركات المختلفة. فهذا المراجع الخارجي يقوم بجمع الأدلة والقرائن المناسبة والكافية للتحقق من أرقام الأرباح التي تظهرها هذه المؤسسات والشركات، ومدى توافقها مع متطلبات المعايير المحاسبية؛ لإبداء رأيه حول عدالة قوائمها المالية، وهو الأمر الذي يسهم في الحد من قدرة إدارتها على إدارة الأرباح والذي يترتب عليه رفع جودة هذه الأرباح.

### نتائج متضاربة

وفي مجال حديثهما عن المراجعة المشتركة في الفكر المحاسبي والدراسات السابقة، يرى الباحثان أن المراجعة المشتركة تعني قيام مراجعين اثنين (أي مكتبي مراجعة) بمراجعة المنشأة، حيث يصدران تقرير مراجعة مشتركاً يوقعان عليه جميعاً، ويتحملان بموجبه المسؤولية بشكل مشترك، ويؤكدان على أن عدداً من الدراسات السابقة تناولت هذا الموضوع، واتضح منها أن المراجعة المشتركة تسهم في تعزيز دقة أدلة المراجعة من جانب وفي المحافظة على استقلال المراجع من جانب آخر.

ويستعرض الباحثان ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج أهمها: أن المراجعة المشتركة ليست منتشرة على نطاق عالمي واسع بالرغم من أن هناك عدداً من الدول تشترطها أو تسمح بها مثل: السويد والهند وجنوب أفريقيا والمملكة العربية السعودية والكويت والمغرب والجزائر وتونس، كما أن هناك

تطبيقها على سوق

الأسهم السعودي خلال الفترة بين عامي ٢٠٠٧-٢٠١١، وذلك

باستخدام ديمومة

الأرباح كمؤشر على

جودة الأرباح المحاسبية. فكلما اتسمت الأرباح الحالية بصفة الديمومة أي أنها تتكرر مستقبلاً، أدى ذلك إلى زيادة جودة الأرباح.

وتنقسم الدراسة إلى مقدمة تتضمن ملخصاً لها وعرضاً لمشكلتها وأهميتها والهدف منها، بالإضافة إلى الأقسام الرئيسية التالية: منهجية الدراسة والتي تعتمد على المنهج التحليلي الاختباري، واستعراضاً لموضوع المراجعة المشتركة في الفكر المحاسبي والدراسات السابقة، وفرضية الدراسة، والدراسة التطبيقية التي اشتملت على وصف نموذج ومتغيرات البحث وعينته ونتائجه، وأخيراً الخلاصة والتوصيات.

●● المراجعة المشتركة ليست منتشرة على نطاق عالمي واسع لكن هناك دولاً تشترطها وتسمح بها ومنها المملكة

وقد اختار الباحثان

د. يحيى بن علي الجبر ود. ناصر بن محمد السعدون تناول هذه العلاقة في دراسة لهما، نشرتها مجلة «الإدارة

العامة» الصادرة عن معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية في عددها الأخير لشهر ربيع الآخر ١٤٣٥هـ الموافق فبراير ٢٠١٤م، وعنوانها «أثر المراجعة المشتركة على جودة الأرباح المحاسبية للشركات المسجلة في سوق الأوراق المالية السعودي» والتي نستعرضها معكم على صفحات هذا العدد من مجلتكم «التنمية الإدارية»، واليكم التفاصيل...

يشير الباحثان إلى أهمية هذه الدراسة، فيؤكدان على أنها - حسب علمهما - تعد الأولى من نوعها والتي تدرس تطبيقياً في المملكة العربية السعودية مدى تأثير المراجعة المشتركة على جودة الأرباح المحاسبية، كما أنها تسهم في توفير دليل حول مدى تأثير هذا النوع من المراجعة في المملكة وبالتالي تقديم دليل تطبيقي للجهات التنظيمية والتشريعية يساعدها في تقييم دور المراجعة المشتركة ومدى جدوى استمرار الالتزام بها من عدمه، إضافة إلى أن هذه الدراسة ستفتح آفاقاً جديدة للبحث التطبيقي لموضوع تأثير المراجعة المشتركة سواء داخل المملكة أو خارجها وخصوصاً الأسواق الناشئة وهي إضافة علمية مهمة؛ بسبب محدودية الدراسات والبحوث التي تناولت المراجعة المشتركة في هذه الأسواق.

ويوضح الباحثان أن هذه الدراسة تم



●● لا يوجد اختلاف  
في جودة الربح بين كل  
من الشركات التي تعتمد  
على مراجعين اثنين أو  
مراجع واحد

نتائج متضاربة بين الدراسات السابقة فيما يتعلق بتأثير المراجعة المشتركة، فبعضها شككت في جدواها وأنها لا توفر

أدلة مراجعة أكثر دقة

مقارنة بالمراجعة التي تتم من قبل مراجع واحد، كذلك تلزم الأنظمة في المملكة العربية السعودية البنوك وشركات التأمين على وجه التحديد بأن يتم مراجعتها من قبل مراجعين اثنين.

وفيما يتعلق بتأثير المراجعة على جودة الأرباح، تشير أدبيات المحاسبة إلى أن جودة الأرباح المحاسبية تتأثر بعدد من العوامل وأهمها العامل المرتبط بدور المراجعة الخارجية، إذ أن المراجعة بشكل عام تسهم في اكتشاف أي انحرافات لدى العميل وتصحيحها في ضوء المعايير المحاسبية مما ينعكس إيجاباً على جودة الأرباح.

ثم يطرح الباحثان فرضية هذه الدراسة، فيبينان أن إدارة أي مؤسسة - وفقاً لنظرية الوكالة - تسعى إلى تعظيم منفعتها الشخصية، وبالتالي قد تلجأ

إلى إدارة الأرباح، لكن وجود المراجع الخارجي يمثل إحد وسائل الحد من ممارسات إدارة الأرباح، الأمر الذي يسهم في تحسين جودة الأرباح. ومن المتوقع أن يسهم وجود مراجعين اثنين بدلاً من مراجع واحد في الوصول إلى أدلة مراجعة أدق، وبالتالي أداء المراجعة بمستوى أفضل. كما أن جودة المراجعة بشكل عام يؤثر على جودة الأرباح، ووفقاً لهذا التصور العلمي والعملية فإن هذه الدراسة تختبر ما إذا كانت أرباح الشركات السعودية المسجلة في سوق الأوراق المالية والتي تراجع من قبل مراجعين اثنين هي ذات جودة أرباح أعلى، مقارنة بتلك التي تراجع من قبل مراجع واحد.

#### الفرضية والنتائج

ويطبق الباحثان في هذه الدراسة نموذجاً طبقته بعض الدراسات السابقة سواء كانت محلية أو دولية. ويوضحان عند حديثهما عن عينة الدراسة أنهما حصلوا على أرقام الأرباح السنوية أرقام إجمالي

الأصول من قاعدة البيانات «قولف بيس Gulfbase»، وهي قاعدة بيانات توفر لمشتريها بيانات لجميع الشركات السعودية المسجلة في سوق الأسهم. كما تم الحصول على بيانات مراجعي الحسابات من خلال الموقع الإلكتروني لسوق الأسهم السعودية المعروف «تداول». ويجمل الباحثان نتائج هذه الدراسة، فيؤكدان على أنه ثبت عدم وجود تأثير للمراجعة المشتركة على جودة الأرباح المحاسبية للشركات عينة الدراسة، بمعنى عدم اختلاف جودة الربح للشركات التي يتم مراجعتها من قبل مراجعين اثنين مقارنة بالشركات التي يتم مراجعتها من قبل مراجع واحد. كذلك توصل الباحثان إلى عدم وجود تأثير للمراجعة المشتركة على جودة الأرباح حتى مع مشاركة مكاتب المراجعة الكبرى (Big N) في تنفيذ المراجعة المشتركة، إلا أنه عند تقسيم الشركات السعودية عينة الدراسة بحسب إلزامية المراجعة المشتركة، أظهرت النتائج وجود تأثير سلبي للمراجعة المشتركة على جودة أرباح الشركات الملزمة بالمراجعة المشتركة، في حين أنه لم يظهر تأثير على جودة أرباح الشركات التي تقوم بالمراجعة المشتركة طواعية؛ وهو ما يمكن تفسيره بأن الشركات الملزمة بالمراجعة المشتركة، وهي التي تعاقدت لتنفيذ المراجعة المشتركة ربما بشكل أساسي للتوافق مع الأنظمة، قد لا تمارس ذات مستوى المتابعة لأداء المراجعين عند مقارنتها بالشركات التي تقوم بالمراجعة المشتركة طواعية؛ مما انعكس على أداء أقل للمراجعين وأثر سلبياً على جودة أرباح الشركات الملزمة بالمراجعة المشتركة ■





## تحديات العمل الحديثة وأثرها على الفرد

تشهد منظمات الأعمال اليوم تحديات كبيرة في طبيعة الأعمال والوظائف التي يؤديها الأفراد العاملون فيها؛ وذلك بسبب تعاظم استخدام التكنولوجيا وتوظيفها في بيئة العمل، واستخدام الأساليب الحديثة في تخفيض التكاليف.

ومن أبرز هذه التحديات: تقليص الحجم Downsizing، والاعتماد على الموارد الخارجية Outsourcing بدلاً من الموارد الداخلية In sourcing، وتوظيف الأفراد فترة مؤقتة من الزمن Temporary Employees، والعمل في مواسم معينة Season Jobs، والعمل خارج البلد Offshoring، والتي يجب على الأفراد العاملين إدراكها والاستجابة لها والتكيف معها.

لقد أحدثت هذه التحديات أثراً سلبياً في نفوس الأفراد العاملين مما أدى إلى شعورهم بدرجة أمان أقل تجاه الوظيفة أو العمل الذي يقومون به، والسؤال الذي يطرح نفسه ماذا تعني لنا هذه التحديات؟ وما هي مسؤوليتنا تجاهها؟ أولاً يجب علينا جميعاً أن ننسى الحصول على فرصة عمل مدى الحياة في شركة واحدة فقط Lifelong Career، وأن لا نحسب الزيادة السنوية المنتظمة في الراتب والترقية المأمولة وانتظار التقاعد من هذه الوظيفة.

وليس أدل على ذلك من أن الوظائف والمهن المتاحة في سوق العمل أصبحت اليوم أكثر مرونة وديناميكية من ذي قبل، وأقل ديمومة، وللتأكيد على ذلك فإن معدل الأفراد العاملين للفئات العمرية من (١٨-٣٨) سنة في الولايات المتحدة الأمريكية يتقلبون في عشر شركات أو وظائف طوال سنوات خدمتهم الوظيفية، ويقدر المعدل العام لتولي أو التثبيت في منصب عمل Job Tenure في وظيفة واحدة بـ (٦,٦)؛ أي بالمعدل يعمل الفرد في شركة واحدة فترة زمنية مدتها ست سنوات وستة شهور، ثم يترك هذه الوظيفة ويبحث أو يحصل على فرصة عمل أخرى.

ويقترح خبراء التوظيف بعضاً من الإستراتيجيات العملية لمواجهة هذه التحديات المحتملة لطبيعة العمل أو الوظيفة في القرن الحادي والعشرين، ومنها:

١. الإعداد بشكل مسبق لفرصة العمل من خلال تحديد الاهتمامات والأهداف الوظيفية، والتعرف والبحث في سوق العمل المتاح.
  ٢. تصميم وكتابة سيرة ذاتية مقنعة وتطويرها وتحديثها باستمرار، والتعرف على كيفية كتابة رسائل التوظيف الفعالة.
  ٣. التدريب على المقابلات الشخصية أو مقابلات التوظيف، والتعرف على أنواعها وأسئلتها وكيفية التعامل معها.
  ٤. تحديث وتطوير المهارات باستمرار، والتعرف على مهارات ومعارف جديدة لتسهيل الانتقال من وظيفة إلى أخرى مستقبلاً.
  ٥. استغلال أي فرصة للتدريب، وتعلم مهارات جديدة.
  ٦. تعزيز مهارات الاتصال والقيادة وبناء العلاقات في بيئة العمل.
- إن الأفراد الذين يتعلمون بسرعة ويكتسبون معارف ومهارات جديدة ويعيدون تقييم مؤهلاتهم باستمرار ويتكيفون مع التغيير بشكل إيجابي ولديهم سمات شخصية مبادرة وريادية سوف يكونون قادرين مرة أخرى على إنتاج أنفسهم وخلق فرص عمل جديدة، ويكونون محل نظر الشركات وترقبها للحصول على خدماتهم ■

أ. مجدي مبارك \*

الأفراد الذين

يتعلمون

بسرعة

يكتسبون

معارف ومهارات

جديدة

ويعيدون

تقييم

مؤهلاتهم

باستمرار

ويتكيفون مع

التغيير بشكل

إيجابي



## من رواد الإدارة في التاريخ الإسلامي

### القلقشندي



إعداد / نايف الحسين



منذ ظهور الإسلام في ديار الإسلام، وفيه تفصيل خاص لشئون الديار المصرية وما يتبعها. وفصل لترتيب المكاتب وأنواع الرسائل وأنواع المراسيم وأقلام الترجمة. وفصل مهم فيه فهرسة مطولة للملوك والسلاطين والأمراء والعلماء والمتصوفة والقضاة وأمراء الجيوش. كما تناول مسألة الولايات وتنظيمها وطبقاتها من الخلافة والسلطنة والإمارة وأنواع البيعات. وتحدث فيها عن الدينية والمسامحات وتصاريح الخدمة السلطانية والمقابلات. كما تطرق

للإقطاعات وأنواعها وأصلها ونشأتها وقضى القلقشندي أيامه الأخيرة في عزلة عن المناصب العامة، بيد أنه ظل محتفظاً بمكانة رفيعة في البلاط المملوكي. وقد رحل القلقشندي سنة ٨٢١هـ، بعد أن ترك إرثاً معرفياً كبيراً في مجالات متعددة •

الضخمة صبح الأعشى في صناعة الإنشاء، وقد بدأ في تأليفها سنة ٨٠٥هـ، وفرغ منها في شوال سنة ٨١٤هـ. وقد ضمن موسوعته فصولاً تعد مرجعاً مهماً في التأصيل الإداري الإسلامي، ومنها: فصل عن المسالك والممالك وتنظيمها

أبو العباس شهاب الدين أحمد بن علي بن أحمد القلقشندي، ثم الفزاري نسبة إلى قبيلة فزارة الغطفانية العربية، ولد في قرية قلقشندة بمحافظة القليوبية سنة ٧٦٥هـ درس في القاهرة والاسكندرية وبرع في الأدب والفقه الشافعي، وذاع صيته في البلاغة والإنشاء، مما لفت إليه أنظار رجال البلاط المملوكي، فالتحق بديوان الإنشاء في عهد السلطان الظاهر برفوق سنة ٧٩١هـ، واستمر فيه حتى نهاية عهد برفوق، أي حوالي عام ٨٠١هـ. ومع مطلع القرن التاسع الهجري خطرت للقلقشندي فكرة وضع موسوعته

## الوظائف السيئة تسبب الأمراض النفسية

النفسية من العاملين في وظائف جودتها عالية». وأجرى الباحثون من جامعة أستراليا الوطنية دراسة على مجموعة من البريطانيين كان بعضهم عاطلاً عن العمل، في حين أن البعض الآخر يعمل في وظائف نوعيتها سيئة. وأوضح الباحثون أنهم لا يقصدون بالتنوع السيئة المكاتب غير المضاعة جيداً أو المعامل غير النظيفة فحسب، بل يشيرون أيضاً إلى الوظائف المتطلبة، والوظائف التي يكون فيها رب العمل قاسياً، بالإضافة إلى الوظائف غير الآمنة. واستنتجوا أن العاملين في هذه الوظائف معرضون بالدرجة عينها، مثل العاطلين عن العمل، إلى شتى الأمراض النفسية. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراستان أجراهما باحثون في جامعة لندن، أن الأشخاص المتعساء في وظائفهم يعانون من ارتفاع ضغط الدم، حتى عندما لا يكونون في عملهم. كما وجدوا أن الأشخاص الذين يخسرون ترقيتهم لصالح شخص آخر، معرضون لأمراض القلب •



حذر باحثون أستراليون في دراسة نشرتها صحيفة "ديلي ميل" البريطانية من أن الوظيفة السيئة تؤثر، مثل البطالة، بشكل سلبي على الصحة النفسية. وقال البروفيسور بيتر باترورث، والباحث الأساسي في الدراسة، إن "دراستنا أظهرت بشكل واضح أن معدلات الاضطرابات النفسية الشائعة، مثل القلق والاكتئاب، لا تختلف لدى العاملين في وظائف سيئة، بالمقارنة مع العاطلين عن العمل". وأوضح باترورث أن "هاتين المجموعتين هما أكثر عرضة للاضطرابات

48





## من هنا وهناك ..



- ❖ أكبر سلعة تجارية استهلاكية في العالم بعد النفط هي القهوة!!
- ❖ وصف علماء الغرب المعاصرون عالم الفيزياء والفلك "البيروني" بأنه أعظم عقلية عرفها التاريخ.
- ❖ الصين هي أول من اخترع الاختبارات المدرسية.
- ❖ في بعض المصانع تستخدم المياه كأداة قطع وتكون أفضل من أي أداة حادة.
- ❖ كان نابليون بونابرت يقضي وقت فراغه في حل الألغاز.
- ❖ سويسرا هي الجمهورية الوحيدة التي لا تمتلك جيشاً، وتعد أغنى دول العالم.

## جدا وصاحب الدكان !!



دخل جدا دكانا يبيع الحلوى والفظائر، وطلب من البائع أن يعطيه قطعة من الحلوى. لم تعجب الحلوى جدا، فطلب من البائع أن يستبدلها بفطيرة. أخذ جدا الفطيرة وأنصرف دون أن يدفع ثمنها. نادى البائع جدا وقال له: لم تدفع ثمن الفطيرة يا جدا !! قال جدا : ألم أعطك قطعة الحلوى عوضاً عنها. فقال البائع : ولكنك لم تدفع ثمن الحلوى أصلاً!! فأجاب جدا: وهل أخذت الحلوى وأكلتها حتى أدفع ثمنها !!

## أبيات من قصيدة

(طُبِعَتْ عَلَى كَدَرٍ)

من قصيدة أبي الحسن التهامي يرثي ابنه الصغير

حكم المنية في البرية جار  
ما هذه الدنيا بدار قرار  
بينما يرى الإنسان فيها مخبراً  
حتى يرى خبراً من الأخبار  
طُبِعَتْ على كدرو أنت تريدها  
صفواً من الأقدار والأقدار  
ومُكَلِّف الأيام ضد طباعها  
مُتَطَلِّب في الماء جنوة نار  
وإذا رجوت المستحيل فإنما  
تبني الرجاء على شفير هار  
فالعيش نوم والمنية يقظة  
والمرء بينهما خيال سار  
فاقضوا مآربكم عجالاً إنما  
أعماركم سفرٌ من الأسفار  
وتراكضوا خيل الشباب وبادروا  
أن تُسْتَرَدَّ فإنهن عوار  
إني وُتِرْتُ بصارم ذي رونق  
أعددت له لطلابة الأوتار  
والنفس إن رضيت بذلك أو أبت  
منقادة بأزمة الأقدار  
أبكيه ثم أقول معذراً له  
وُفِّقَتْ حين تركت الأم دار  
جاورت أعدائي وجاور ربه  
شتان بين جواره وجواري







## كيف تحصل على ترقية قبل الآخرين؟



محمد زويد العتيبي \*

الموظفون المعينون على سلم رواتب الموظفين من شاغلي المرتبة السادسة إلى العاشرة، تتم ترقيتهم عن طريق المفاضلة بينهم المبينة على أربعة عناصر، وهي: الأقدمية في المرتبة، والتدريب، والمؤهل العلمي، وتقويم الأداء الوظيفي.

فقد خصصت لائحة الترقيات نقاطاً لكل عنصر، حيث أن نقاط الأقدمية هي نقطة واحدة عن كل سنة زائدة عن مدته البقاء في المرتبة، وتزداد إلى نقطة ونصف بعد الأربع السنوات الأولى وهكذا، ونقاط التدريب هي (٦)، ونقاط المؤهل العلمي (١٢)، ونقاط التقويم الوظيفي لآخر سنتين هي (٤).

ووفقاً لمعايير الترقية، نجد أن هناك عناصر من الممكن أن يكون للموظف دور في زيادة النقاط التي سوف يحصل عليها، بينما هناك عناصر خارج نطاق تحكم الموظف، فعلى سبيل المثال: نقاط الأقدمية يقصد بها السنوات التي تزيد عن أربع سنوات المطلوبة للبقاء

في المرتبة وهذه خارج نطاق الموظف، أما التدريب فإن الحد الأقصى لنقاطه هي (٦) نقاط والفرص المتاحة للموظف تعد شحيحة نتيجة لكثرة المرشحين على برامج معهد الإدارة العامة، أما نقاط تقويم الأداء الوظيفي فهي محددة بـ (٤) نقاط وتخضع لاعتبارات مدير، أما عنصر المؤهل العلمي فنلاحظ أن نقاطه في حدها الأقصى هي (١٢) نقطة ويستفيد الموظف من المؤهل العلمي كنقاط إذا كان لديه المؤهل الأدنى مع سنوات الخبرة اللازمة.

إذا فالمساحة التي يستطيع الموظف أن يلعب فيها وتعتمد على قدرته الذاتية هي الحصول على المؤهل العلمي. فإذا كان مؤهله ثانوية يستطيع عن طريق الانتساب الحصول على المؤهل الجامعي، بإذن الله، وإذا كان مؤهله جامعي يستطيع الحصول على مؤهل الماجستير. إن حصول الموظف على مؤهل علمي يزيد من حظوظه في الحصول على نقاط أكثر، وبالتالي يحصل على الترقية بين زملائه المنافسين.

ونفس الحال للمعينين على اللائحة التعليمية فإن ترقيته من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى، يشترط حصول المعلم على مؤهل علمي ونفس القاعدة تطبق على المعينين على اللائحة الصحية من الأطباء.

في الجانب الآخر فإن إظهار الولاء للرؤساء يزيد من ثقة رؤسائك فيك، مما يؤدي إلى دعمك وتشجيعك. إن إظهار الولاء لرؤسائك يظهر بوضوح عدم مناقشتك لهم، واحترامهم، وبذل الجهد في العمل المناط بك ■

”

إظهار

الولاء

لرؤساء

يزيد

من ثقة

رؤسائك

فيك، مما

يؤدي إلى

دعمك

وتشجيعك

“

صفحة تعنى برصد  
أبرز ما صدر من الكتب  
الإدارية الحديثة  
لتقدم وعياً متجدداً  
لتعزيز الثقافة الإدارية  
من خلال العطاءات  
المتميزة. ويتم إعداد  
الصفحة بالتعاون مع  
الإدارة العامة للمكتبات  
بمعهد الإدارة العامة.

متابعة نايف الحسين

## العلامة التجارية - الماهية والأهمية

المؤلفون:

أ.د. معراج هوارى - د. مصطفى ساحي - د. أحمد مجدل

الناشر: دار كنوز المعرفة، عمان - الأردن.

سنة النشر: ١٤٣٤هـ.

يقدم الكتاب معلومات عن المفاهيم الأساسية للعلامة التجارية، وأنواعها، واستراتيجيات خلق وبناء العلامة، وقياسها، وكيفية صنع سمعة قوية للعلامة التجارية، بالإضافة إلى تقديم مفاهيم حول الولاء للعلامة التجارية والتسويق الداخلي لها.



## الإدارة الجامعية: بين رصد الواقع والرؤى المستقبلية

المؤلف: أ. رمضان محمد السعدي

الناشر: دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية - مصر

سنة النشر: ٢٠١٤م

الكتاب عبارة عن دراسة حول إدارة الجامعات المستقلة في العالم المعاصر، وتتناول الدراسة إلى إدارة الجامعات المنفصلة عن الجامعات الأم في مصر، والسيناريوهات المقترحة لإدارتها.

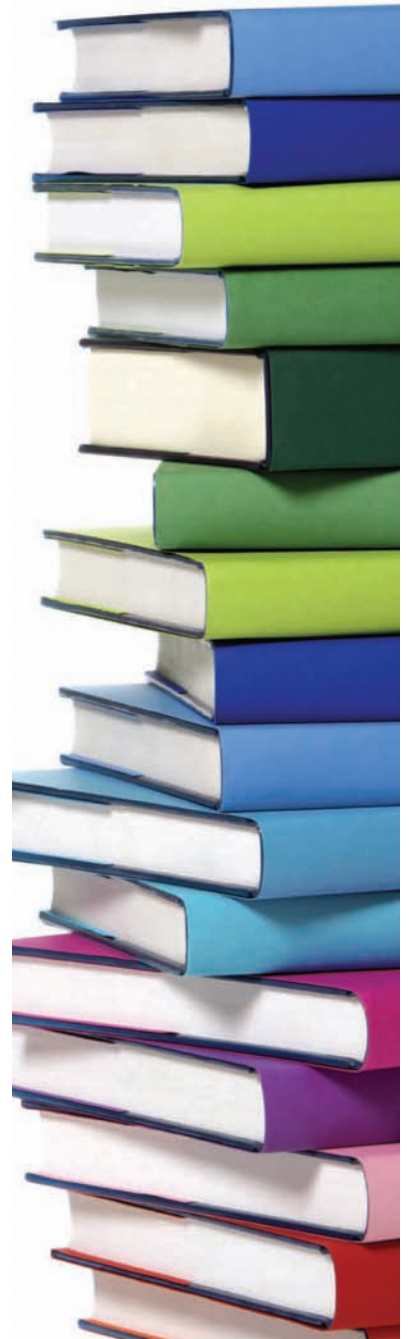
## مهارات إدارة وتنظيم الوقت

المؤلف: د. عدي عطا حمادي

الناشر: دار الكتاب الجامعي، العين - الإمارات العربية المتحدة

سنة النشر: ٢٠١٤م

يطرح الكتاب مفاهيم أساسية عن أهمية الوقت وكيفية التعامل معه، ويضع بعض المعايير لإدارة الوقت، ويعرض نتائج الإدارة الفاعلة للوقت، ويذكر عدداً من مضيعات الوقت ومعوقات استثماره. كما يضع برنامجاً مهارياً لإدارة الوقت بفاعلية.





## التعليم الإلكتروني: آفاق حديثة لتطوير الأداء الاقتصادي

المؤلف: أ. جاسم محمد الطحان

الناشر: دار الكتاب الجامعي، العين - الإمارات العربية المتحدة

سنة النشر: ٢٠١٤م

يشتمل الكتاب على ثلاثة فصول رئيسية: خصص الفصل الأول منها كإطار نظري ومعرض مرجعي للتعليم الإلكتروني، وفي الفصل الثاني يستعرض مؤشرات التعليم الإلكتروني في ظل اقتصاد المعرفة، أما الفصل الثالث فيتكلم عن واقع ومستقبل تطبيقات التعليم الإلكتروني.



## جريمة الرق والاتجار بالبشر

المؤلف: د. يوسف حسن يوسف

الناشر: المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،

مصر

سنة النشر: ٢٠١٤م

يبحث المؤلف جريمة الاتجار بالبشر من منظور القانون الدولي، وعلاقته بالاستغلال الجنسي للأطفال، وسبل مكافحة الاتجار بالبشر في المواثيق الدولية، وقد خصص آخر الكتاب لتقييم هذه المشكلة ووضع الاستراتيجيات.



## مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق

### نظام الإدارة الإلكترونية

المؤلفة: د. صفاء فتوح جمعة

الناشر: دار الفكر والقانون، المنصورة - مصر

سنة النشر: ٢٠١٤م

يتناول الكتاب ماهية الإدارة الإلكترونية، وتعريفها، وعناصرها، وأهدافها، وارتباطها بالوظيفة العامة، والمسؤولية القانونية للموظف العام عن المخرجات الإلكترونية، ويتطرق إلى نطاق المسؤولية التأديبية للموظف العام المترتبة على مخالفة النظام الوظيفي الإلكتروني.



## الأجهزة الحكومية .. إدارة التنمية

تعاني الأجهزة الحكومية المترهلة من مشكلة انخفاض الإنتاجية التي تعود في المجمل إلى: غياب الرؤية الإستراتيجية، وعدم وجود الأهداف وانعدام روح المساءلة، وغياب الهياكل التنظيمية الكفؤة، ووجود أعداد كبيره من الموظفين يعملون في غير تخصصاتهم، وعدم اعتماد المعايير الدقيقة للعمل، وعدم إتباع التقنيات الحديثة، وغياب مبدأ الثواب والعقاب، وتكدس أعداد كبيرة في قطاعات وإدارات غير منتجه ...

فالترهل الذي أصاب الجهاز الحكومي والذي يبدو أن ثمة من هو مستفيد من بقاءه على ما هو عليه والاكتفاء بالشكوى والتذمر في الاجتماعات والمناسبات العامة مع عدم تحريك ساكن حقيقي، في حقيقة الأمر أصاب التنمية في مقتل وكذلك إدارة التنمية .

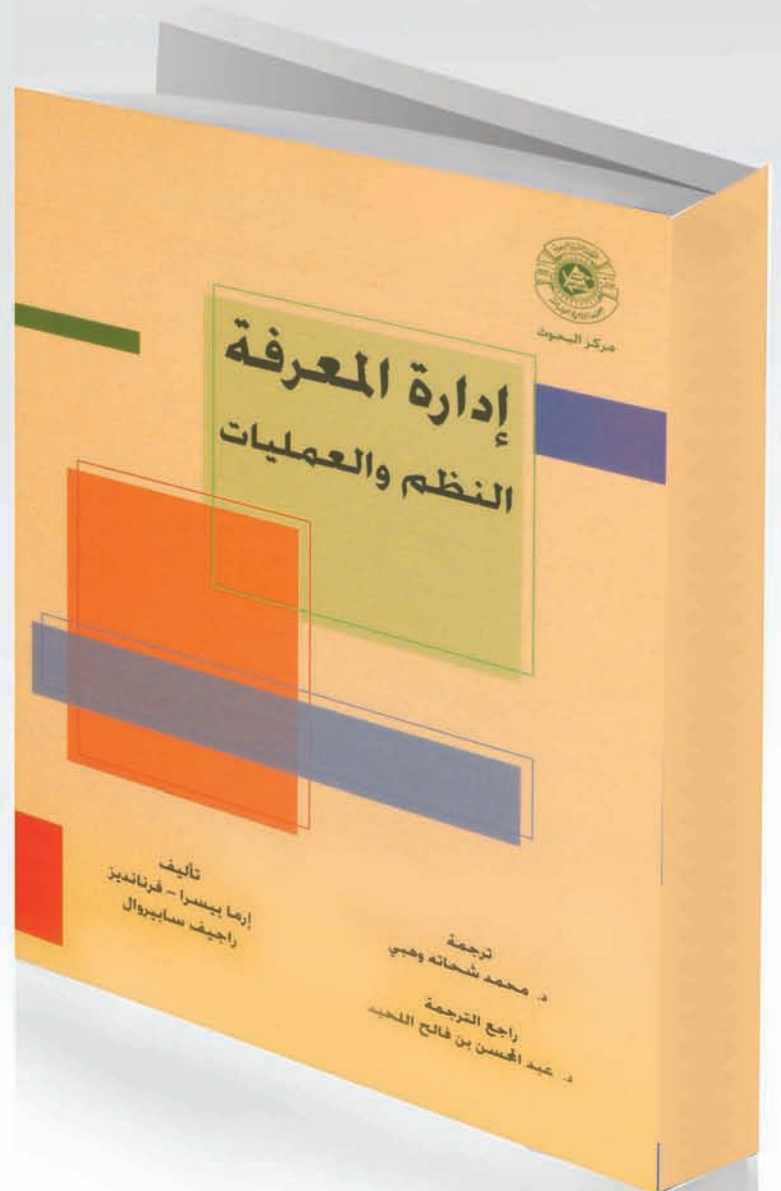
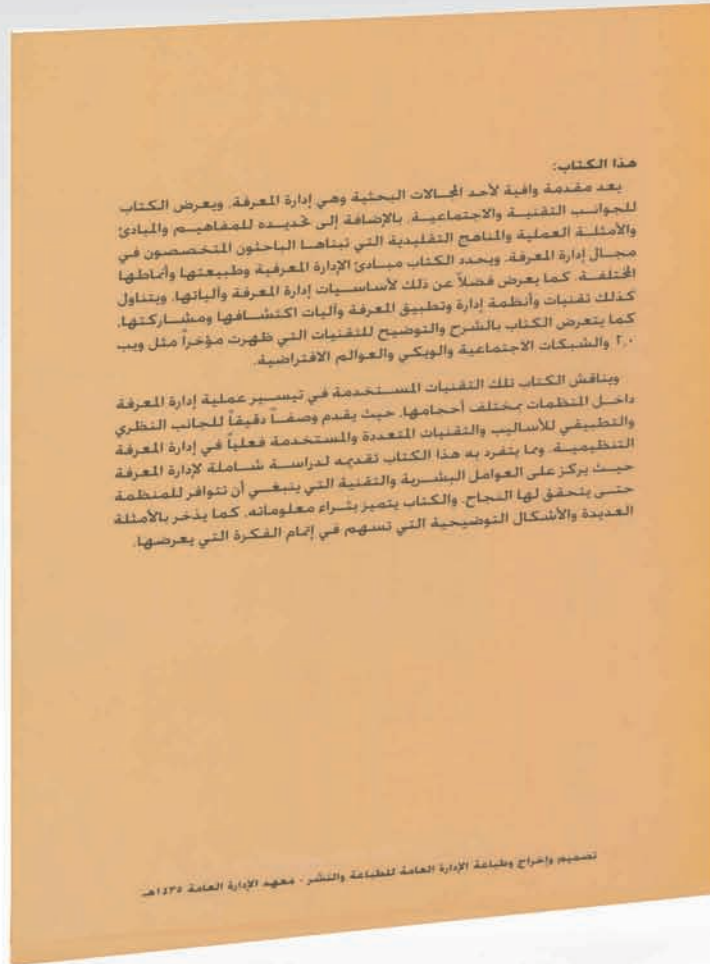
وإذا كانت كفاءة الأجهزة الحكومية تقاس بجملة من المعايير المتعارف عليها كتكاليف الأداء، فاعتقد أننا في الذروة من حيث تكلفة وحدة الخدمة، أما من حيث الجودة فإننا ما نزال ننتمي لفكر الكتاتيب من حيث تقنيات تطبيقات الإدارة والأخذ بمبدأ الحكومة الإلكترونية بعد أن فشلت خطة «يسر» زمانياً ومكانياً وبقيت هذه الخطط كشأن الخطط التي بقيت حبيسة المركزية والتي لم تتحقق أهدافها؛ لأنها ترتبط بأطراف عديدة وشبكة علاقات متداخلة ومعقدة .

وإذا كان الثنائي Osborne، Plastrik قد اقترحا عام ١٩٩٧م تغيير الحمض النووي للإدارة المشتمل على حوافز ونظام لمساءلة والثقافة التنظيمية وما تترتب عليه من موجات متتابعة في التطورات الإدارية التي اجتاحت العالم لاحقاً، فإن الإدارة في المملكة تحتاج إلى تعديلات في الجينات الهندسية الوراثية، ومن غير ذلك سوف تبقى كل الحلول والتعديلات التنظيمية والهيكلية مجرد عمليات شكلية ..ربما تؤخر ولا تقدم ■

”  
الإدارة في  
المملكة تحتاج  
إلى تعديلات  
في الجينات  
الهندسية  
الوراثية ومن  
غير ذلك  
سوف تبقى  
كل الحلول  
والتعديلات  
التنظيمية  
مجرد  
عمليات  
شكلية



عيسى عبدالله الحليان\*



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



نحن لا نوظف  
السعوديين فقط..  
بل نرتقي  
بمستقبلهم الوظيفي  
انضم إلى المصرف الأول  
في المملكة



جميع التخصصات مطلوبة، تقدم بطلبك على  
الرابط التالي: [career.alrajhibank.com.sa](http://career.alrajhibank.com.sa)

مصرف الراجحي Al Rajhi Bank



[alrajhibank.com.sa](http://alrajhibank.com.sa)

  [alrajhibank](https://www.facebook.com/alrajhibank)

# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١١٨ - رجب - ١٤٣٥ هـ

د. أحمد الشعبي يرفع أسمى آيات الشكر والتقدير للقيادة

**خادم الحرمين الشريفين يرعى  
مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية  
بمعهد الإدارة العامة**



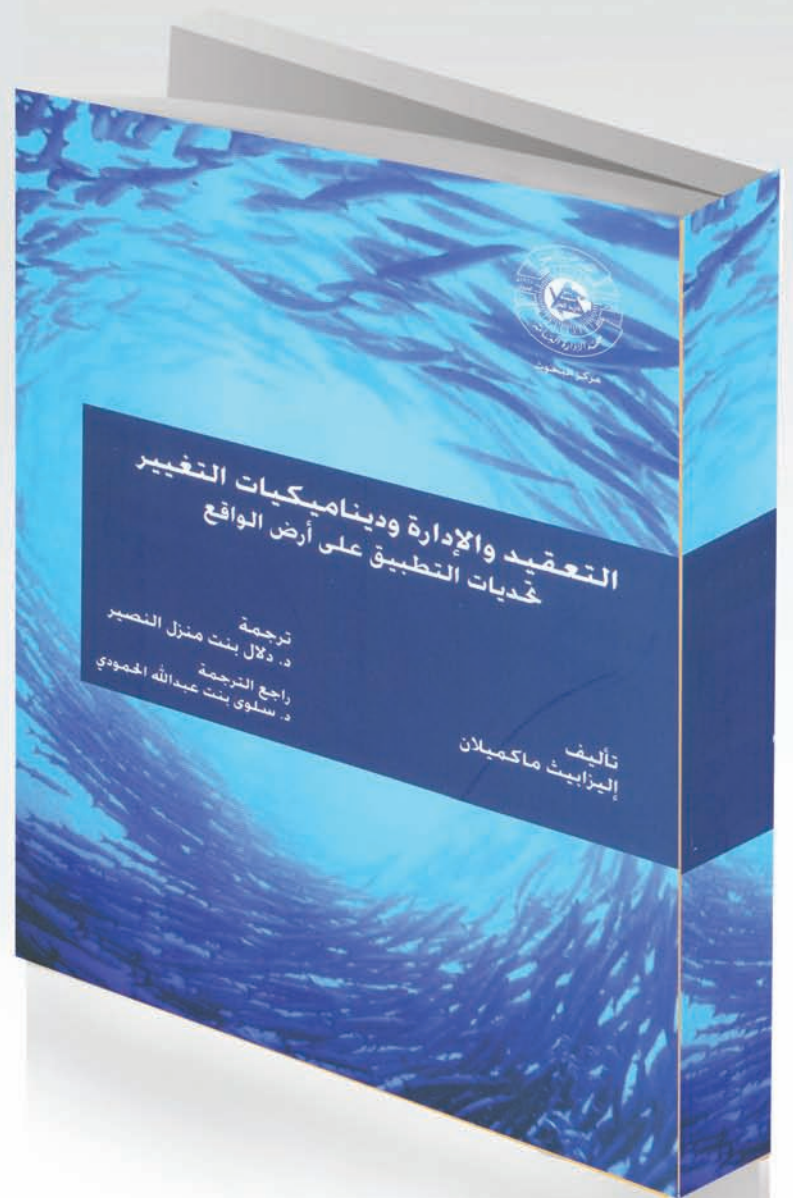
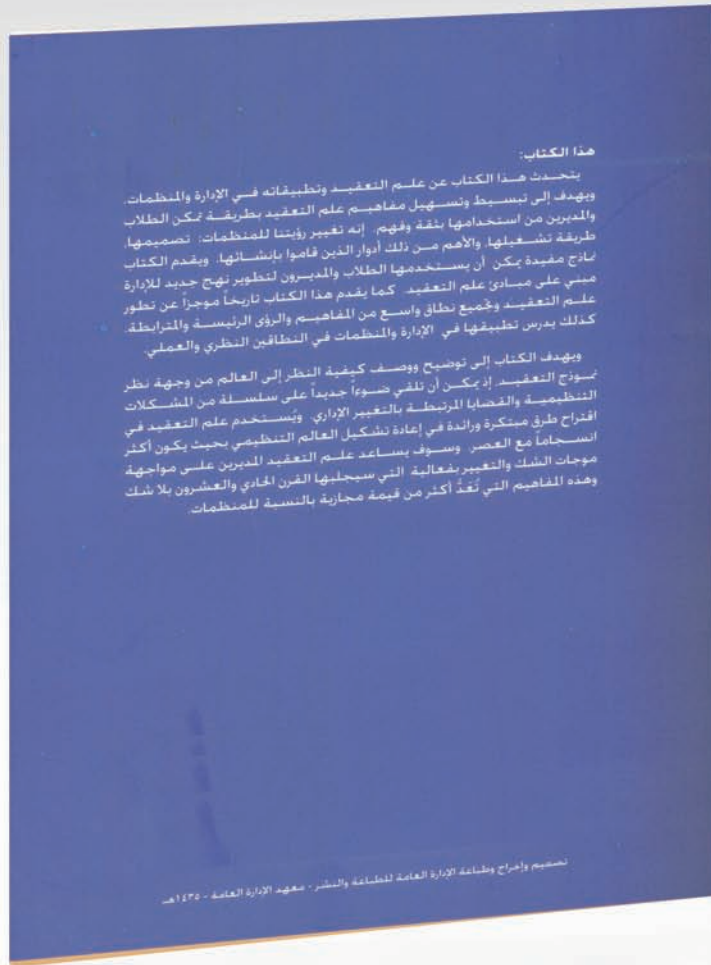
مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية  
الرياض - ١٤٣٦ هـ

**وحدات المراجعة الداخلية  
في الأجهزة الحكومية.. الأسس والمعايير**

**المسؤولون بعد ترك الوظيفة العامة ..  
هل يعودون للظل؟**







# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



تحت رعاية  
خادم الحرمين الشريفين  
**الملك عبد الله بن عبد العزيز**  
(يحفظه الله)



**ينظم**

**معهد الإدارة العامة**

**مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية  
في المملكة العربية السعودية  
الواقع والتطلعات**



١٠-١٢ صفر ١٤٣٦هـ، الموافق ٢-٤ ديسمبر ٢٠١٤م

**مركز الأمير سلمان للمؤتمرات - معهد الإدارة العامة - الرياض**

ويدعو الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة والقيادة الإدارية للمشاركة  
ببحوث وأوراق عمل في محاور المؤتمر الآتية :

- إعداد القيادات الإدارية.
- أنظمة ولوائح الخدمة المدنية ذات العلاقة بالقيادات الإدارية.
- استقطاب وتعاقب القيادات الإدارية.
- تحديات القيادات الإدارية.
- التوجهات الإدارية المعاصرة والتجارب الناجحة.

**لمزيد من المعلومات يمكن زيارة الموقع الإلكتروني للمؤتمر:**

[www.ipa.edu.sa/conf](http://www.ipa.edu.sa/conf)

**أمين عام المؤتمر:** هاتف: ٠٠٩٦٦١١٤٧٧٨٩٣٧ فاكس: ٠٠٩٦٦١١٤٧٦١٢٦٠ - بريد إلكتروني: amanah@ipa.edu.sa  
**أمين اللجنة العلمية:** هاتف: ٠٠٩٦٦١١٤٧٤٥٠٨٦ فاكس: ٠٠٩٦٦١١٤٧٤٥٥٤١ - بريد إلكتروني: leadership@ipa.edu.sa



## متابعات

6

د. أحمد الشعيبي يرفع أسمى آيات الشكر والتقدير للقيادة  
خادم الحرمين الشريفين يرعى مؤتمر القيادات  
الإدارية الحكومية بمعهد الإدارة العامة

## اللقاء

20

د. مارك فيرزون: الاختلاف الثقافي يتسبب  
في الصراع التنظيمي بالمؤسسات

## تقرير 26



السجن ٢٠ عاماً والغرامة مليون ريال لمن ينشر  
الوثائق والمعلومات السرية



رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

رمد:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠



طبعت بمطابع

معهد الإدارة العامة

## التنمية الإدارية

رئيس التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢

hadlaqa@ipa.edu.sa

مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشيد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩ - rashidis@ipa.edu.sa

هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٤ - mohameda@ipa.edu.sa

د. محمد بن محمد باجنيدي

فرع المنطقة الشرقية

هاتف : ٨٣٥٢ / ١٣ / ٨٢٦٨٣٠٠ التحويلة

mbajunaid@ipa.edu.sa

أ. محمد بن زويد العتيبي

فرع منطقة مكة المكرمة

هاتف : ٨٣١٥ / ١٢ / ٦٣١٥٥٦٦ التحويلة

otaibimh@ipa.edu.sa

أ. إلهام بنت عبد اللطيف الناصر

الفرع النسوي

هاتف : ٤٧٤٥٨٧٧ - elhamn@ipa.edu.sa

سكرتير التحرير:

أ. نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : ٤٧٤٥٠٣١ - hossainn@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

أ. صلاح الدين وديدي

هاتف : ٤٧٤٥٥٦٤ - wadidis@ipa.edu.sa

## الافتتاحية

يتجدد لقائنا معكم قرائنا الأعزاء في هذا العدد من مجلتكم «التنمية الإدارية» والذي يحفل بعدد من القضايا والموضوعات المهمة على الصعيدين الإداري والمجتمعي، فنفتح معكم ملف قضية «المسؤولون بعد ترك منصب الوظيفة العامة»، ونتساءل «هل يعودون إلى الظل؟». فنحن نلاحظ أن بعضهم يبتعدون عن دائرة الاهتمام والتواجد الاجتماعي عندما يتركوا هذا المنصب، إلا حالات قليلة منهم تتوهج بعد تركها المسؤوليات العامة، وتتألق أكثر رغبة في إفادة المجتمع من خبراتها الإدارية، وإشراك الأجيال الجديدة من الإداريين في تجاربها المتراكمة، والمعارف، والمهارات التي اكتسبها عبر سنين طويلة من العمل الحكومي، لذلك توجهننا إلى عدد من المسؤولين والمتخصصين؛ حتى نقف على أسباب هذا الابتعاد أو التوهج.

ونستضيف معكم على صفحات المجلة «د. مارك قيرزون» الذي يعد أحد أهم المختصين في مجال القيادة وإدارة النزاع في العالم، ويشغل حالياً منصب مستشار الأمم المتحدة في مجال القيادة والنزاع في قارتي آسيا وأفريقيا، وله العديد من المؤلفات عن النزاع، فأجريننا معه حواراً حول قضايا إدارة النزاع.

ونستطلع معكم الآراء في «استطلاع العدد» حول «التوظيف الإلكتروني النسائي»، وهو الموضوع الذي يسجل حضوراً مهماً هذه الأيام في سوق العمل المحلي، فمع ظهور مواقع التوظيف الإلكتروني التي تجمع الباحثات عن عمل بالشركات، أصبحت وسيلة يعتمد عليها؛ لما لها من فاعلية وسهولة استخدام، وخاصة مع زيادة مستويات النفاذ للإنترنت، وامتزاج الحدود الجغرافية عندما يتعلق الأمر بالتنقل المهني والسعي وراء المهارات المناسبة لتلك المنظمات.

وتتناول «التنمية الإدارية» ضمن تقارير متنوعة عدداً من الموضوعات والتي من بينها «أسس ومعايير وحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية»، بعد أن باتت هذه الوحدات ذات أهمية لضبط إيقاع العمل داخل هذه الأجهزة. وتتطرق المجلة في تقرير آخر إلى «إدارة المواهب البشرية» باعتبارها ضرورة إستراتيجية للمنظمات الإدارية، ونتعرف أيضاً من خلاله على الاختلاف بينها وبين إدارة الموارد البشرية.

ونقدم لكم قراءة في «نظام عقوبات نشر الوثائق الرسمية والمعلومات السرية وإفشائها» والذي حدد عقوبة ذلك بالسجن مدة لا تزيد عن ٢٠ عاماً أو بغرامة لا تزيد على مليون ريال، أو بهما معاً. كما نقدم لكم عدداً من الأبواب المتميزة والزوايا الثابتة التي تطلعونها على صفحات مجلة «التنمية الإدارية»، وبإقة منتقاة من المقالات التي يكتبها خبراء وإعلاميون ومتخصصون معنيون بالشأن الإداري ■

## قضية العدد

# 34

المسؤولون  
بعد ترك  
الوظيفة  
العامة ..  
هل يعودون  
للظل؟



## تقرير

# 30



وحدات المراجعة الداخلية في  
الأجهزة الحكومية .. الأسس والمعايير



## د. أحمد الشعبي يرفع أسمى آيات الشكر والتقدير للقيادة خادم الحرمين الشريفين يرعى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية بمعهد الإدارة العامة



رفع معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور أحمد بن عبدالله الشعبي أسمى آيات الشكر والتقدير لمقام خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، بمناسبة صدور الموافقة السامية الكريمة بأن يكون المؤتمر الذي سيعقده معهد الإدارة العامة بمركزه الرئيس بالرياض خلال من ١٠ - ١٢ صفر ١٤٣٦هـ، بعنوان (القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، الواقع والتطلعات) تحت رعايته حفظه الله ورعاه.

وأعرب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة عن بالغ سروره بصدر الموافقة السامية الكريمة، مشيراً إلى أن هذه الموافقة تجسد اهتمام خادم الحرمين الشريفين بالفعاليات والبرامج العلمية الهادفة إلى دعم التنمية في كل المجالات. ذلك أن مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، الواقع والتطلعات الذي سينظمه معهد الإدارة العامة مطلع العام الهجري القادم يهدف إلى إلقاء الضوء على واقع القيادات الإدارية في المملكة، وكذلك التوجهات الحديثة في القيادة الإدارية. مؤكداً على أن نتائج هذا المؤتمر وتوصياته سيكون لها انعكاسات إيجابية للغاية على تنمية القيادات الإدارية الحكومية، بما يعزز تطور الإدارة في المملكة، ويحسن أدائها، ويدفع بمسيرة التنمية الإدارية قدماً، تحقيقاً لتطلعات القيادة، بوجود إدارة حكومية متطورة وفاعلة، تستثمر موارد الدولة المادية والبشرية بالشكل الأمثل بما يعود على الوطن والمواطن بالنفع والفائدة الكبرى.

وذكر معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور أحمد بن عبدالله الشعبي أن المؤتمر سيعقد في المركز الرئيس للمعهد بالرياض، وذلك خلال الفترة من ١٠ - ١٢

صفر ١٤٣٦هـ، الموافق من ٢ - ٤ ديسمبر ٢٠١٣م. مشيراً إلى أن المعهد قد قام بتشكيل اللجان الرئيسية والعلمية والتنفيذية للمؤتمر، وجرى توجيه الدعوة للباحثين والمتخصصين للمشاركة بالبحوث والدراسات والأوراق العلمية في جلسات المؤتمر، وذلك وفق الآليات والبرامج الزمنية المعتمدة. وأوضح أن معهد الإدارة العامة حدد المحاور الرئيسية للمؤتمر حيث جاءت على النحو التالي:

- إعداد القيادات الإدارية.
- أنظمة ولوائح الخدمة المدنية ذات العلاقة بالقيادات الإدارية.
- استقطاب وتعاقب القيادات الإدارية.
- التحديات القيادات الإدارية.
- التوجهات الإدارية المعاصرة والتجارب الناجحة.

وأشار معالي الدكتور أحمد الشعبي إلى أن المعهد سيوجه الدعوة لأصحاب المعالي الوزراء وأعضاء مجلس الشورى وكبار المسؤولين وكذلك للباحثين والمتخصصين، وذوي العلاقة لحضور المؤتمر والمشاركة في فعالياته، كما سيكون هناك حضور لبعض المسؤولين في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، والدول العربية والمنظمات والمعاهد والمدارس ذات العلاقة. مؤكداً أن هذا المؤتمر يحظى باهتمام ومتابعة معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله البراك. الذي وجه بتسخير كافة الإمكانيات لظهور المؤتمر بالشكل الأمثل والمشرّف، وهذا ما يسعى المعهد لتحقيقه مستفيداً من خبراته وتجاربه في هذا المجال. وعبر معالي مدير عام معهد الإدارة العامة عن بالغ شكره وامتنانه لمعالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله البراك على دعمه ومساندته للمعهد لتنفيذ نشاطاته وبرامجه على أكمل وجه، وعلى اهتمامه بعقد هذا المؤتمر وحرصه على أن يكون التنظيم بالمستوى اللائق علمياً وتنظيماً وبالمقاييس العالمية للمؤتمرات العلمية ■

## معالي الدكتور أحمد الشعيبي يتّراس جلسة الافتتاح على مستوى الخبراء والمندوبين معالي د. البراك رئيساً للجمعية العمومية والمجلس التنفيذي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية



أجمع المشاركون من أصحاب المعالي الوزراء والسادة أعضاء الوفود على إعادة انتخاب المجلس التنفيذي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية برئاسة معالي وزير الخدمة المدنية د. عبد الرحمن بن عبد الله البراك رئيساً للمجلس التنفيذي لمدة عامين قادمين.

وقد تم ذلك خلال اجتماع الدورة العادية (٥١) للجمعية العمومية للمنظمة الذي أقيمت أعماله بالمعاصمة المصرية القاهرة برئاسة معالي د. عبد الرحمن البراك رئيساً للجمعية العمومية الحالية، بعد تسلمها من دولة الإمارات العربية المتحدة. وأوضح د. البراك إن اجتماع المنظمة ناقش عدداً من الموضوعات المدرجة على جدول أعماله أبرزها تقرير إنجازات المنظمة لعامي ٢٠١٢ و ٢٠١٣ والخطة والموازنة التقديرية للمنظمة للعامين ٢٠١٥ - ٢٠١٦، ومتابعة تنفيذ القرارات السابقة للجمعية العمومية في دورتها العادية (٤٩) والاستثنائية (٥٠)، معرباً عن أمله في أن تخدم القرارات التي توصل لها المجلس من خلال نشاطاته في البحث والتدريب على مستوى الوطن العربي. وعن دور المنظمة العربية للتنمية الإدارية أكد معالي وزير الخدمة المدنية أن المنظمة تعد الرافد الأساسي للتنمية الإدارية بالوطن العربي، بكل ما يخص المفاهيم في التنمية الإدارية بما يؤثر في دفع عملية التنمية الإدارية في جميع الأجهزة الإدارية بالوطن العربي.

وفي الختام قدم معالي الدكتور البراك شكره لرؤساء وأعضاء الوفود على مشاركتهم الإيجابية في إنجاز جدول الأعمال والروح الأخوية التي سادت، كما توجه بالشكر للمدير العام للمنظمة العربية للتنمية الإدارية الأستاذ الدكتور رفعت الفاعوري ولجميع العاملين بالمنظمة على ما يبذلونه من جهد في إعداد الاجتماعات والارتقاء بأنشطة وفعاليات المنظمة.

وكان معالي الدكتور أحمد بن عبد الله الشعيبي مدير عام معهد الإدارة العامة قد ترأس الجلسة الافتتاحية للمجلس التنفيذي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية على مستوى السادة المندوبين الخبراء من الدول العربية بالعاصمة المصرية بالقاهرة، وذلك بحضور الدكتور رفعت الفاعوري مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية. حيث ألقى معالي الدكتور الشعيبي كلمة الافتتاح التي رحب فيها بالجميع في دولة

مصر الشقيقة متمنياً أن يقدم هذا الاجتماع ما يفيد التنمية الإدارية في الوطن العربي. وناقش المجتمعون في الجلسة عدداً من النقاط ذات العلاقة بالتنمية الإدارية في الوطن العربي ومن ثم متابعة القرارات السابقة للمجلس التنفيذي للمنظمة وموقف سداد الدول والتزاماتها، إلى جانب مناقشة تقرير فريق العمل المكلف من قبل المجلس لمراجعة الاقتراحات المقدمة من الدول العربية وما استجد من الأعمال ذات العلاقة، وعرض التقرير النهائي لدراسة تقييم أنشطة المنظمة وتحديد موعد ومكان انعقاد اجتماعات المجلس التنفيذي والجمعية العمومية للمنظمة والذي تقرر أن يكون في العاصمة المغربية الرباط في عام ٢٠١٤م من شهر أكتوبر المقبل ■

## د.عبدالرحمن الزامل في اللقاء المصاحب لفعاليات يوم الخريج والوظيفة الثامن عشر توظيف الشباب السعودي هو «بوليصة التأمين» للسلام الاجتماعي ويجب إعطائهم الطمأنينة ونجنبهم مواجهة المشاكل



تابع اللقاء/ د. أحمد زكريا أحمد

بحضور معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د.أحمد بن عبدالله الشعيبي، وضمن فعاليات يوم الخريج والوظيفة الثامن عشر للعام التدريبي ١٤٣٤-١٤٣٥هـ، نظم المعهد لقاء مع سعادة د.عبدالرحمن بن عبدالله الزامل رئيس مجلس الغرف السعودية ورئيس مجلس إدارة الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، بعنوان «مقومات النجاح في سوق العمل السعودي»، وذلك بقاعة بن خلدون بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات بالمركز الرئيس للمعهد. وقد حرص على المشاركة في

اللقاء: خريجو برامج المعهد الإعدادية المتوجهون للعمل في القطاع الخاص، وأعضاء هيئة التدريب بالمعهد، ونخبة من ذوي الاهتمام بموضوع اللقاء، كما حرص على متابعته منسوبو معهد الإدارة العامة بفروعه المختلفة.

### شخصية اللقاء

وقد افتتح معالي د.أحمد بن عبدالله الشعيبي هذا اللقاء بكلمته التي رحب فيها بضيوفه د.عبدالرحمن الزامل، وبالحاضرين والمتابعين، معرباً عن تقديره لضيوفه ولشخصية اللقاء، وأهميتها وسيرتها وتاريخها الطويل في عالم المال والأعمال، مؤكداً على دور د.عبدالرحمن الزامل ومساهمته في خدمة الاقتصاد الوطني في عدة مواقع مهمة للغاية، وأشار معالي مدير عام معهد الإدارة العامة إلى حرص المعهد على تنظيم وعقد مثل هذا اللقاء وغيره من اللقاءات منذ سنوات مضت بمناسبة يوم الخريج والوظيفة والفعاليات المصاحبة له.

### الوضع الاقتصادي العام

وقد أعرب د.الزامل في مستهل حديثه عن بالغ سعادته بهذا اللقاء الذي حضره أكثر من مرة في رحاب معهد الإدارة العامة الذي يعتز به كثيراً. ومشيراً إلى أنه اختار أن يتحدث عن عنصرين مهمين: أولهما الوضع الاقتصادي والمالي العام وأثره على سوق العمل، والثاني عن الشباب السعودي ودوره في العملية الاقتصادية والتنمية. كذلك فقد تضمنت كلمته دروساً وعبر يطرحها على الشباب، ونصائح يوجهها إليهم، إضافة إلى تعليقه على ما أثاره الحاضرون من أسئلة وآراء واستفسارات خلال مداخلتهم ونقاشهم معه في حوار مفتوح أعقب حديثه إليهم.

وتطرق د.الزامل للحديث عن العنصر الأول الخاص بالناحية الاقتصادية للمملكة، فأكد على عدد من النقاط المهمة: أولها أن المملكة تحتل حالياً المرتبة ٢٣ في لائحة أكبر اقتصاديات العالم، وثانيها أنها ستصبح سادس أغنى دولة في العالم عام ٢٠٥٠م وهو تاريخ ليس ببعيد، وثالثها

أن المملكة تعد أكبر دولة في خريطة الاستثمار المباشر في الوطن العربي برصيد يتعدى ١٤٧ مليار دولار وهو ما يعادل ٥٤٤ مليار ريال، وأن ثلث هذا الاستثمار في القطاع الصناعي أي حوالي ٢١٤ مليار ريال، ورابعها أن المملكة هي أكبر دولة في حماية المستثمرين بمنطقة دول الخليج العربي، وخامستها أن المملكة تصنف بين الترتيبين ١١-١٥ بين أكبر دول العالم في القيام بالأعمال، وأما النقطة السادسة فهي نقطة مهمة ولها أثرها على فرص العمل وتتمثل في أن المشاريع الجارية فقط تنفق ٥٠٠ مليار دولار، موزعة بين ٣٧٥ مليار ريال للبنية التحتية و ٣٢٠ مليار ريال للصناعة و ٣٠٠ مليار ريال للزيت والغاز وحوالي ٢٨٠ مليار ريال للكهرباء والماء، وأن آثار هذه المشاريع واضحة، وجميع هذه التقييمات ليست مصادرها حكومية سعودية وإنما دولية متخصصة ولها مكانتها.

وأضاف د.الزامل: أن المملكة من الناحية المالية -ولله الحمد- لديها حوالي ٧٥٠ مليار دولار





موجودات في الخارج، أي حوالي ٢ تريليون و ٣٠٠ مليار ريال في بداية عام ٢٠١٤م، وهي على شكل سندات أو صناديق استثمار أو نقد جاهز للعودة عند الحاجة إليها في مشاريع تنموية. وتوقف د. الزامل عند فلسفة التنمية للمملكة، مبيناً أنها انطلقت منذ عام ١٩٧٣م عندما قفز سعر برميل النفط من ٣,٥ دولاراً ليصبح ١٦,٥ دولاراً، وبعدها تم إنشاء الصناديق التنموية ومن بينها الصندوق الصناعي الذي أسس برأسمال يعادل ٥٠٠ مليون ريال، وأعقب ذلك انطلاق المشاريع التنموية. كما يرى أن الوضع المالي المريح للدولة يعطي حكومة المملكة مرونة لمواجهة أي تطورات، ويوفر نفسية إيجابية في السوق.

### بوليصة التأمين

وانتقل د. الزامل للحديث عن العنصر الثاني وهو الشباب، مبيناً أن المجتمع السعودي هو مجتمع شبابي، يقدر عدد مواطنيه بحوالي ٢٠ مليوناً، وأن ٥٠٪ منهم تقل أعمارهم عن ١٨ عاماً، بينما تقل أعمار ٧٠٪ منهم عن ٣٠ عاماً. ويتوقع أن يصل عدد مواطني المملكة إلى ٤٠ مليوناً عام ٢٠٤٠م، وقد عبر عن تفاؤله في ظل الأوضاع الاقتصادية والمالية المتميزة للمملكة. وقد دعا إلى العمل الجاد والبرامج الواضحة، ووجوب إعادة الثقة في الشباب والشابات؛ نتيجة لما يردده البعض من سلبيات ممن لا يعرفون شبابنا وممن لم يجربوهم على رأس العمل. ومؤكداً على أن الجميع يتحملون المسؤولية في هذا الأمر، وخاصة الآباء والأمهات.

ثم ناقش د. الزامل ما يوجه من اتهامات وسلبيات إلى الشباب السعودي، وأولها أنهم خريجو نظام تعليمي لا يؤهلهم للعمل في القطاع الخاص، وثانيها التسرب من العمل بالإضافة إلى عدد من الاتهامات الأخرى ومنها: عدم الانضباط، وكثرة الغياب، وكثرة تغيير محل العمل، وعدم القدرة على التحدث باللغة الإنجليزية، والتي قارنها بما عليه تجارب وأوضاع دول ومجتمعات أخرى، وقام بتفنيدها مؤكداً على أهمية التدريب وإعادة

السوق السعودي ما زالت موجودة، وأن الشباب السعودي يطور نفسه حتى يصبحوا من أصحاب الشركات. ووجه د. الزامل في نهاية حديثه عدداً من النصائح للشباب والشابات، أهمها: الابتعاد عن اليأس، والثقة في النفس والوطن، وأن الحياة صراع ومنافسة، وأن الإنسان عليه أن يبدأ من أول السلم، وضرورة التدريب على رأس العمل.

### حوار مفتوح

ثم دار حوار مفتوح بينه وبين الحاضرين من خلال عدد من المداخلات التي طرحها عدد من الحاضرين، فقد تحدث أ. عبدالله الحميدان مدير عام الشؤون المالية والإدارية بالمعهد، مبدياً سعادته بهذا اللقاء والدروس المستفادة منه، وقدم شكره لضيف اللقاء د. عبدالرحمن الزامل على إنصافه الشباب السعودي، وأبدى استفساره عن موضوع الاستثمار الأجنبي بالمملكة وأهمية أن يكون هناك دور كبير للشباب. وقد علق د. الزامل بقوله إن الاستثمار الذي يضيف قيمة مضافة مهم جداً والمملكة بحاجة إليه، واستعرض في هذا الشأن عدداً من تجارب الاستثمار الأجنبي. وأعقب ذلك عدد من مداخلات لبعض الدارسين. وفي ختام اللقاء قدم معالي المدير عام المعهد د. أحمد الشيعبي درعاً تقديرياً تكريماً لسعادة د. عبدالرحمن بن عبدالله الزامل بهذه المناسبة ■

التدريب، وأنه في دول متقدمة مثل الولايات المتحدة بلغت نسبة تسرب الشباب لديها ٥٠٪ بين الملتحقين بالعمل، كما أن نسبة تسرب العمالة الأجنبية بالمملكة بلغت ١٧٪. ويشخص د. الزامل المشكلة في أن القطاع الخاص إذا ترك وأعطى الفرصة أن يختار بين العمالة الوطنية والأجنبية؛ فإنه يفضل الأجنبية نظراً لعامل التكلفة. وإزاء هذا الوضع ننصح القطاع الخاص بأن توظيف الشباب السعودي هو «بوليصة التأمين» للسلام الاجتماعي، ويجب إعطائهم الطمأنينة والمشاركة في الأمن الاجتماعي، ونجنبهم مواجهة العديد من المشاكل.

### دروس وحقائق ونصائح

وطرح د. الزامل عدداً من الدروس والحقائق والنصائح التي يجب أن تتضح أمام الشباب، مستعرضاً أهم هذه الدروس في الآتي: يجب أن يعلم الشباب والشابات أن القطاع الخاص هو القائد والمحرك للاقتصاديات في العالم فيجب المشاركة فيه، وأن القطاع الخاص ليس حكراً على الأغنياء، والمشاركة مع الآخرين في المشروعات، وعدم اليأس. ويوضح د. الزامل بعض الحقائق ومنها: أنه لا يوجد مجتمع في العالم بدون نواقص أو سلبيات، وأن أصحاب الأعمال اليوم لم يكونوا في بداياتهم كباراً كما هم حالياً فيجب العمل بجد، وأن الحوافز في

## للعام الثاني على التوالي معهد الإدارة العامة يبدأ تدريب ١٠ آلاف موظف وموظفة في الصيف

تنفيذ الفصل التدريبي الصيفي، وكذلك تنفيذ التدريب في الجامعات في مختلف المحافظات والمناطق التي لا يوجد فيها فروع لمعهد الإدارة العامة. وقد بدأ المعهد تنفيذ هذا البرنامج في منتصف شهر جمادى الأولى حيث تم تنفيذ (١٢٩) برنامجاً تدريبياً في (١٠) عشر جامعات. وسوف يتوسع المعهد في تنفيذ هذا البرنامج في الأعوام القادمة بما يضاعف أعداد المستفيدين من برامجه. وذكر معالي مدير عام معهد الإدارة العامة أن الفصل التدريبي الصيفي لهذا العام سيبدأ في ١٠ شعبان القادم ولمدة ثلاثة أسابيع. ثم يستأنف في شهر شوال لمدة أسبوعين. وبين أن مرحلة اعتماد الأجهزة الحكومية لترشيح منسوبيها على هذه البرامج سوف تبدأ في ١٤٣٥/٦/٢٧ وتستمر لمدة أسبوع واحد، وسيتم إعلان نتائج القبول على هذه البرامج يوم الأحد ١٤٣٥/٧/١٢. الجدير بالذكر أن تنفيذ المعهد للفصل التدريبي الصيفي بمعهد الإدارة العامة جاء بموافقة من مجلس إدارة المعهد برئاسة معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله البراك الذي وجه بأن تسخر كافة الامكانيات لخدمة منسوبي الأجهزة الحكومية وأن توفر لهم كل التسهيلات للاستفادة من التدريب بهدف رفع كفاءتهم وتطوير قدراتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية الإيجابية، بما يخدم مسيرة التنمية الإدارية في المملكة وتطورها ■



يبدأ معهد الإدارة العامة تنفيذ فصلاً تدريبياً صيفياً لهذا العام، في كل من مركزه الرئيس بالرياض وفرعيه بجدة والدمام والفرع النسائي بالرياض، وذلك للعام الثاني على التوالي. وبدأ المعهد في استقبال طلبات الترشيح لبرامج الفصل التدريبي الصيفي اعتباراً من يوم الأحد ١٤٣٥/٦/٢٠.

ويستهدف المعهد خلال الفصل التدريبي الصيفي القادم تدريب عشرة آلاف موظف وموظفة من منسوبي الأجهزة الحكومية من خلال (٣٦١) برنامجاً تدريبياً تنفذ في كل من المركز الرئيس للمعهد بالرياض (١٨٣) برنامجاً تدريبياً، وفرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة (٥٩) برنامجاً تدريبياً، وفرع المعهد بالمنطقة الشرقية (٦١) برنامجاً تدريبياً، والفرع النسائي بالرياض (٥٨) برنامجاً تدريبياً. مشيراً إلى أن المعهد حريص على إتاحة الفرصة لمنسوبي ومنسوبات الأجهزة الحكومية للاستفادة من نشاط التدريب بالمعهد الذي يشهد إقبالاً كبيراً ومتزايداً يفوق الطاقة الاستيعابية للمعهد، مما حال دون استفادة بعض منسوبي الأجهزة الحكومية من هذا النشاط، وذلك ما جعل المعهد يبادر إلى تبني حلول نوعية تهدف إلى إتاحة مزيد من الفرص التدريبية أمام منسوبي الأجهزة الحكومية، ومنها

### نحوات ومؤتمرات



«الإدارة المعاصرة للمؤسسات بتطبيق مفاهيم الجودة»، ورشة عمل، تعقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية



١- ٤ يونيو ٢٠١٤

بمدينة كازابلانكا، بالمملكة المغربية، خلال الفترة من ١ - ٤ يونيو ٢٠١٤م. وتهدف الورشة إلى تزويد المشاركين بالمفاهيم الأساسية للإدارة بالجودة الشاملة وكيفية تهيئة جو العمل لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وتنمية المهارات الإدارية للمسؤولين الذين سوف يشاركون في تطبيق مبادئ ومفاهيم الجودة الشاملة ومبادئ الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات في ظل الإدارة بالجودة الشاملة، والتعريف بألية التحسين المستمر للأداء كركيزة أساسية لتطبيق المنهجية للإدارة بالجودة الشاملة، إضافة إلى التعريف بالأساليب الإحصائية والأدوات الأخرى المستخدمة في تحسين الأداء للعمليات والنظام ■

المعرض والملتقى السعودي الأول للتطبيقات الحكومية والتجارية الذكية، يقام في الرياض، خلال الفترة من ١ - ٣ يونيو ٢٠١٤م. ويهدف



١- ٣ يونيو ٢٠١٤

الملتقى إلى بحث سبل تلافى القصور التقني في العديد من التطبيقات المستخدمة والمعمول بها في مبادرات ومشاريع الخدمات الحكومية الإلكترونية لكل قطاعات التواصل والتطبيقات والبرامج الخدمية الحكومية الكبيرة ذات العلاقة بالمجتمع والمنشآت الاقتصادية والأمنية، إضافة إلى مناقشة كيفية تطوير وتوسعة وتعزيز تطبيقات عالية المحتوى والأداء لقطاعات الأعمال التجارية والمالية بمختلف فروعها وخدماتها ■

## ندوات ومؤتمرات

«الشباب والاستخدام  
الآمن للفضاء المعلوماتي»،  
ورشة عمل تعقدها المنظمة  
العربية للتنمية الإدارية،  
بالعاصمة اللبنانية بيروت،

خلال الفترة من ١ - ٣ يونيو ٢٠١٤م. وتتناول  
الورشة عدداً من المحاور، من أبرزها: الحماية  
القانونية والتقنية للاستخدام الآمن للشبكات  
والأجهزة، والآثار الصحية والنفسية السلبية  
لاستخدام الإنترنت، ودور جمعيات المجتمع في  
نشر ثقافة الاستخدام الآمن للشبكات، بالإضافة  
إلى استعراض حالات ونماذج وقضايا حول  
الاستخدامات غير الآمنة للشبكات ■

«الدور الرقمي المتكامل  
للعلاقات العامة والإعلام  
في استراتيجيات التواصل»،  
ورشة عمل، تعقدها المنظمة  
العربية للتنمية الإدارية،

بالعاصمة اللبنانية بيروت، خلال الفترة من ٢ -  
٤ يونيو ٢٠١٤م. وتهدف الورشة إلى إبراز أهمية  
التواصل بأشكاله المتعددة بالنسبة للمنظمات،  
وتطور التواصل - باعتباره صناعة - في تعزيز  
صورة وسمعة المنظمة، وتطوير استراتيجيات  
التواصل بناء على العشرة ركائز الأساسية فيما  
يتعلق بالأهداف وتصنيف الجمهور المستهدف  
والرسائل والأساليب والأدوات، والتعرف  
على الأنواع المختلفة للحملات الإعلامية  
واستخدامات كل منها، بالإضافة إلى زيادة  
دور وسائل الإعلام الرقمية في استراتيجيات  
التواصل وفي إدارة سمعة المنظمات ■

## استفاد منها أكثر من ٣ آلاف موظف من مختلف مناطق المملكة المعهد ينفذ ١٢٩ برنامجاً تدريبياً في ١٠ جامعات لأول مرة



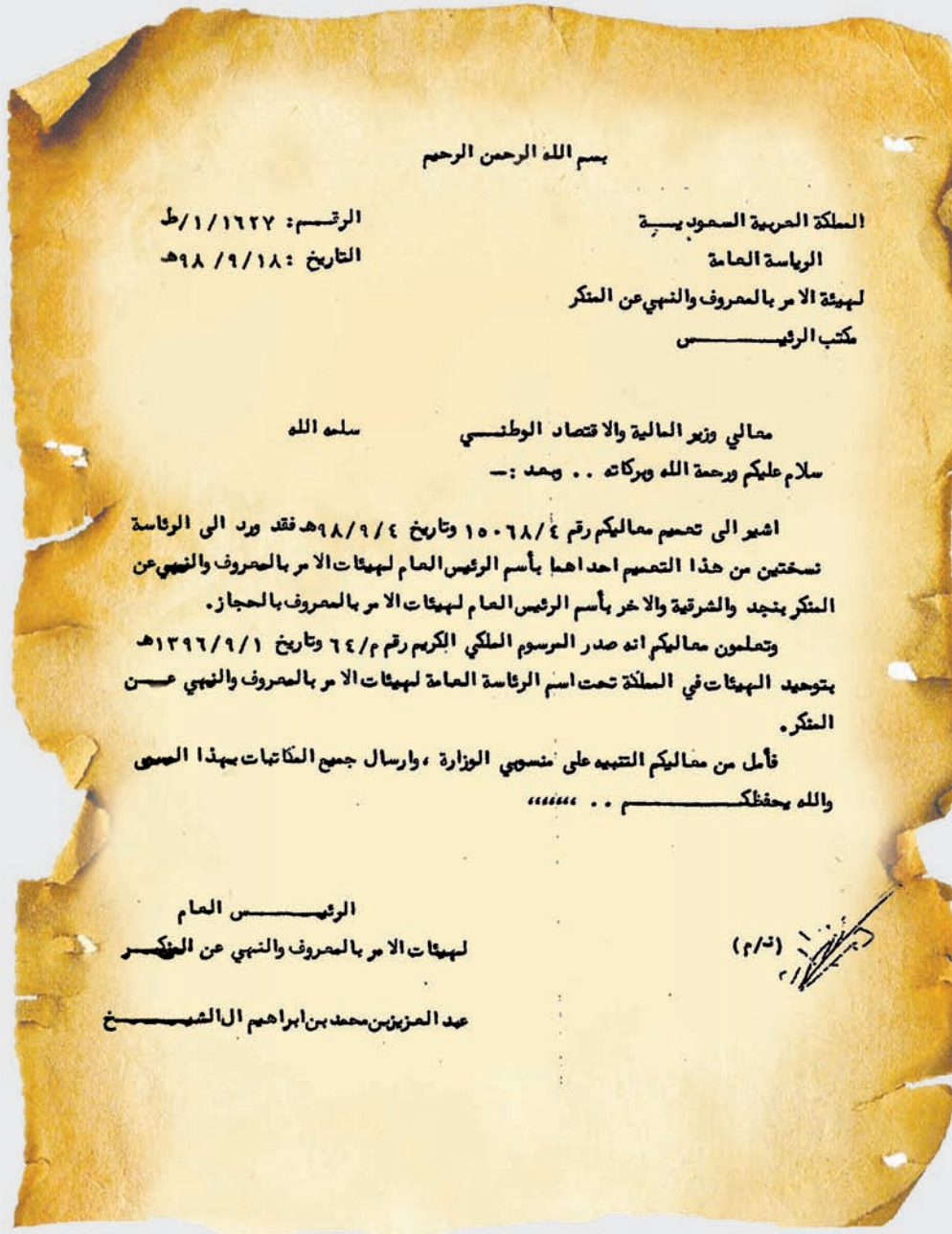
نفذ معهد الإدارة العامة خلال الفصل التدريبي الثاني لهذا العام برامج تدريبية  
لموظفي الأجهزة الحكومية في مناطق المملكة المختلفة، من خلال الاستفادة من  
قاعات التدريب في مقرات الجامعات السعودية، وذلك لأول مرة بهدف توسيع  
الرقعة الجغرافية للمستفيدين من نشاطه التدريبي ليمتد إلى مختلف مناطق  
المملكة؛ سعياً من المعهد للوصول إلى المتدرب في منطقته بدلاً من أن يأتي المتدرب  
إلى مقر المعهد أو أحد فروعِهِ.

وقد بلغ مجموع ترشيحات منسوبي الأجهزة الحكومية التي استقبلها معهد الإدارة  
العامة على برامجه التدريبية المنفذة في مقرات هذه الجامعات (٢٣٠٣١) ترشيحاً،  
وذلك على النحو التالي: المركز الرئيس بالرياض (٩٠١٧٢) ترشيحاً، وفي فرع المعهد  
بمنطقة مكة المكرمة بجدة (٥٠٨٠٦) ترشيحاً، وفي فرع المعهد بالمنطقة الشرقية  
بالدمام (٣٠٢٩٦) ترشيحاً، وفرع المعهد النسائي بالرياض (٤٠٧٥٧) ترشيحاً.

في حين أن الفرص التدريبية التي يوفرها المعهد لمرشحي الأجهزة الحكومية  
لهذه البرامج قد بلغت (٣٠٠٥٤) فرصة تدريبية. جاءت موزعة وفقاً للفرع المسئول  
عن التنفيذ على النحو التالي: المركز الرئيس بالرياض (١٢٩٦) فرصة تدريبية، وفرع  
المعهد بمنطقة مكة المكرمة بجدة (٦٨٠) فرصة تدريبية، وفرع المعهد بالمنطقة الشرقية  
بالدمام (٥٨٠) فرصة تدريبية، وفرع المعهد النسائي بالرياض (٤٩٨) فرصة تدريبية.  
وقد بلغ عدد البرامج المنفذة في الجامعات (١٢٩) برنامجاً، وجاءت الجامعات التي  
وفرت قاعات للمعهد لتنفيذ برامجها على النحو التالي: جامعة جازان، وجامعة  
الأمير سلمان بن عبدالعزيز، وجامعة نجران، وجامعة الباحة، وجامعة طيبة  
بالمدينة المنورة، وجامعة القصيم، وجامعة الملك فيصل، وجامعة تبوك، وجامعة  
حائل، وجامعة الحدود الشمالية. فيما نفذت جامعات: طيبة بالمدينة المنورة،  
وجامعة القصيم، وجامعة الملك فيصل، وجامعة تبوك، وجامعة حائل، البرامج  
التدريبية الموجهة للموظفات من منسوبات الأجهزة الحكومية في المناطق التابعة  
لها تلك الجامعات ■



## توحيد هيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في المملكة



بسم الله الرحمن الرحيم  
المملكة العربية السعودية  
الرياسة العامة  
لهيئة الأمر بالمعروف  
والنهي عن المنكر  
مكتب الرئيس  
الرقم: ١/١٦٢٧ ط  
التاريخ: ١٨/٩/٩٨هـ  
معالي وزير المالية والاقتصاد  
الوطني سلمه الله  
سلام عليكم ورحمة الله  
وبركاته، وبعد:  
أشير إلى تعميم معاليكم  
رقم ١٥٠٦٨/٤ وتاريخ  
٩٨/٩/٤هـ فقد ورد إلى  
الرئاسة نسختين من هذا  
التعميم إحداهما باسم  
الرئيس العام لهيئات الأمر  
بالمعروف والنهي عن المنكر  
بنجد والشرقية، والآخر  
باسم الرئيس العام لهيئات  
الأمر بالمعروف بالحجاز.  
وتعلمون معاليكم أنه صدر  
المرسوم الملكي الكريم رقم  
م/٦٤ وتاريخ ١٣٩٦/٩/١هـ  
بتوحيد الهيئات في المملكة  
تحت اسم الرئاسة العامة  
لهيئات الأمر بالمعروف  
والنهي عن المنكر.

فأمل من معاليكم التنبيه على منسوبي الوزارة، وإرسال جميع المكاتبات  
بهذا المسمى.  
والله يحفظكم ،،

الرقم: ١/١٦٢٧ ط  
التاريخ: ١٨/٩/٩٨هـ

المملكة العربية السعودية  
الرياسة العامة  
لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر  
مكتب الرئيس

معالي وزير المالية والاقتصاد الوطني سلمه الله  
سلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وحد :-

أشير إلى تعميم معاليكم رقم ١٥٠٦٨/٤ وتاريخ ٩٨/٩/٤هـ فقد ورد إلى الرئاسة  
نسختين من هذا التعميم إحداهما باسم الرئيس العام لهيئات الأمر بالمعروف والنهي عن  
المنكر بنجد والشرقية والآخر باسم الرئيس العام لهيئات الأمر بالمعروف بالحجاز.  
وتعلمون معاليكم أنه صدر المرسوم الملكي الكريم رقم م/٦٤ وتاريخ ١٣٩٦/٩/١هـ  
بتوحيد الهيئات في المملكة تحت اسم الرئاسة العامة لهيئات الأمر بالمعروف والنهي عن  
المنكر.

فأمل من معاليكم التنبيه على منسوبي الوزارة، وإرسال جميع المكاتبات بهذا المسمى  
والله يحفظكم ..

الرئيس العام  
لهيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر  
عبد العزيز بن محمد بن إبراهيم آل الشيخ

(٢/٥)

الرئيس العام  
لهيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر  
عبد العزيز بن محمد بن إبراهيم آل الشيخ

## قيادة الأداء في القطاع الحكومي

يواجه قادة المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة: لتحسين أداء منظماتهم بشكل مستمر، والرقى به إلى مستويات تفوق توقعات الجهات الرقابية والمستفيدين من خدماتها. وفي المقابل، تدفع لنا أدبيات الإدارة العامة وغيرها باستمرار مداخل وممارسات جديدة لتحسين أداء القطاع الحكومي. إلا أن دراسة هذه المداخل والممارسات وتجارب المنظمات في تحسين الأداء تشير إلى أن نجاح تطبيق أي منها في القطاع الحكومي وتحقيق التحسين المتوقع في أدائه يعتمد على عوامل متعددة من أهمها: مدى قناعة قادة هذه المنظمات وفهمهم هذه المداخل، وقدرتهم على تبني الأساليب الكفيلة بنجاح تطبيق هذه المداخل في منظماتهم، وبالتالي تحقيق التحسين المستمر في أداء المنظمات المسؤولين عنها. ومن المداخل الممكن تبني قادة المنظمات الحكومية لها لتحسين أدائها المدخل المتكون من العناصر التالية:

أولاً: إيجاد إطار عام للأداء: ماذا يعني القيام بأداء متميز؟، يقوم القائد لتحديد ذلك بتوضيح الغرض من وجود المنظمة، وماذا تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وكذلك تحديد الجانب الأكثر ضعفاً في أداء المنظمة والذي يمثل عجز الأداء فيها، وتحديد العامل الأساسي الذي يحد المنظمة من تحقيقها لأهدافها بتميز. ويتضمن الإطار العام للأداء تحديد مؤشرات أداء محددة

وواضحة تحدد مستويات الأداء الجديدة التي يجب على المنظمة تحقيقها مستقبلاً. لكن تحديد مؤشرات الأداء لا يكفي، إذ أن الأمر يتطلب توضيح الربط بين السبب والنتيجة المتعلق بالأهداف ومؤشرات الأداء ورسالة المنظمة. من جانب آخر، لا بد من التأكد من أن تحقيق الأهداف الحالية وفق مؤشرات الأداء المحددة سيؤدي إلى تحقيق المنظمة للأهداف التي مناجلها أنشئت.

ثانياً: قيادة تحسين الأداء: كيف سيتم حشد وتحفيز العاملين في المنظمة لتحقيق مستويات أعلى من الأداء؟، لتحقيق ذلك يقوم القائد بمتابعة التقدم في الأداء شخصياً ورسمياً ويعمل على نشر تقارير الأداء ليعرف كل فريق عمل أو إدارة كيف أدائها؟، كما يقوم بتعزيز القدرات التشغيلية من خلال مساندة الإدارات وفرق العمل بما يحتاجونه لتحقيق أهدافهم. ويتوجب على القائد اغتنام فرصة تحقيق نجاحات بسيطة لمكافحة النجاح والمحققين له من خلال البحث عن أسباب كثيرة لاطلاع العاملين بأنه مطلع على النجاحات المتحققة ويعمل على تقدير الأفراد وفرق العمل المحققة لذلك. كما يتوجب على القائد إيجاد فرص ثمينة ومعتبرة لاستثمارها للتأكيد على أنه بإمكان العاملين من كسب الإحساس بالإنجاز، وبالتالي يحصلون على التقدير لأنفسهم وللعاملين معهم.

ثالثاً: تعزيز الأداء المستقبلي: ماذا يجب أن نحدثه عن تغيير في المنظمة لتحقيق تحسين أداء أفضل؟، إن تحقيق هذا الأمر يتطلب التحقق من عدم وجود تحريف أو تظليل في الأداء المتحقق والمعلن عنه، والتأكد من تحقيق العاملين الأهداف المطلوبة منهم سيسهم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، وأن جهودهم لا تضعف المنظمة من تحقيق أهدافها. كما يتطلب هذا الجانب تحليل الكثير من المؤشرات والبيانات والمعلومات؛ للتعرف على كيف يمكن تحسين أداء المنظمة، والذي قد يتطلب تعديل الأهداف، وأساليب المتابعة وتعزيز فرق العمل والمكافآت والتحليل وغيرها، فلا يكفل الرقي بأداء المنظمة إلى مستويات أداء عليا جديدة. ويعزز تحقيق الأداء المتميز إيجاد محاسبة لأداء المنظمة من خلال بناء سمعة متميزة عن كفاءة وجدارة المنظمة مما يجعلها أنموذجاً يحتذى به، ويشكل ضغطاً على قيادة المنظمة في الاستمرار في تحسين الأداء.

إن المتأمل في هذه الممارسات يجد أن تبني وتطبيق قادة المنظمات الحكومية لها قولاً وفعلاً سيسهم في تحسين الأداء. كما إن انغماس كثير من قادة المنظمات الحكومية في الجوانب التنفيذية دون الالتفات بصدق إلى التعرف على الهدف الرئيس من إيجاد المنظمة وماذا يجب أن تقوم به لتحقيق هذا الهدف يعد من الأسباب الرئيسية في ضعف جودة مخرجات وخدمات وأداء الكثير من هذه المنظمات. إن الدور الرئيس لقادة المنظمات الحكومية هو السعي المستمر؛ لاستشراف مستقبل أداء أفضل لها والعمل على تحقيقه للتمكن هذه المنظمات من تحقيق مستويات أداء تفوق تطلعات المواطنين المستفيدين من خدماتها ■



د. سعيد بن عبدالله القرني\*



الدور

الرئيس

لقادة

المنظمات

الحكومية

هو السعي

المستمر؛

لاستشراف

مستقبل أداء

أفضل لها

والعمل على

تحقيقه



مهمة لتطوير الكفاءات وللمنافسة بفعالية في بيئة ديناميكية

## إدارة المواهب البشرية.. ضرورة إستراتيجية للمنظمات الإدارية

إن التحديات التي يشهدها العالم اليوم والمتمثلة في المنافسة الضارية والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والمالية التي تتسم بالسرعة، أوجبت أن يكون التميز عنصراً أساسياً بين المنظمات من أجل البقاء والنمو والتطور. ويعتبر النجاح هدفاً استراتيجياً لهذه المنظمات، لذلك برز أهمية الاهتمام بتعزيز مهارات البشر وقدراتهم التنافسية، واعتمد بقاء المنظمات على قدرتها السريعة على التعلم والتكيف والتعرف على الفرص الجديدة؛ مما أدى إلى ظهور مفاهيم وأفكار إدارية وتنظيمية جديدة في مجال الموارد البشرية ورأس المال البشري وإدارة تخطيط الموارد والمواهب الإدارية، أي تنمية الأفراد الذين يملكون المواهب والخيال اللازمين للتنافس في بيئة متغيرة، ومن هذه المفاهيم إدارة المواهب Talent Management والإدارة المبنية على الجدارات.

إعداد : إلهام الناصر



نؤكد في البداية على أن مفهوم إدارة المواهب هو مفهوم حديث، فقد عرفها العبادي (٢٠١٠م) بأنها دمج عدة مبادرات أو أساسيات ضمن إطار متماسك من الفعاليات والتي تشمل (روح الجماعة، والتركيز، وتحديد الموقع، والعمل بالنظام). بينما عرفها Lewis and Hechman (٢٠٠٦م): أنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات.

### ضرورة إستراتيجية

تشكل الموهبة قوة مميزة لإدارة وقيادة المنظمة حيث تمنحها سمة التفوق والريادية في تعاملها مع الفرص والتحديات الحالية والمستقبلية. أما الجدارات فهي الإدارة الأقدر على النجاح؛ لأنها تهتم بمتطلبات الوظيفة

من ناحية المهارات الأساسية والمعرفة والسلوك المرئي. لذا أصبح التكامل بين إدارة المواهب والإدارة المبنية على الجدارات أمراً ضرورياً لتحديد الموظف القيم والحفاظ عليه. وقد أصبحت إدارة المواهب ضرورة إستراتيجية لعدة أسباب، منها: نمو الأعمال التجارية التي تتطلب أنواعاً



التعليم سيحلون محل أسلافهم ذوي المستوى الأقل تعليماً منهم (سلطان ٢٠٠٣م).

• تعقد المهام الإدارية؛ نظراً للتنافس بين

المنظمات وبروز المنافسة الأجنبية، والتطور التكنولوجي أدى إلى أهمية الحاجة إلى تصميم برامج فعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم (عباس ٢٠١١م).

• زيادة درجة التدخل الحكومي، حيث تطالب قوانين وتشريعات العمل الحالية مختلف المنظمات باستقطاب أفضل العاملين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة (عباس ٢٠١١م).

#### ظهور إدارة المواهب

ذكر العديلي ٢٠٠٩م أن مصطلح إدارة المواهب ظهر لأول مرة من قبل «ديفيد واتكنس David Watkins ١٩٩٨م» في مقال تم نشره في العام نفسه، واستخدم

● ● عندما تلبي المنظمات احتياجات موظفيها من التدريب فسوف تنمي قدراتهم؛ مما يؤدي إلى إظهار قدراتهم الإنتاجية والابتكارية

• مساهمة مجالس الإدارة في تحويل دفة الموارد البشرية وإشراكهم في الخطط الاستراتيجية. • في ظل التحديات المتزايدة الصعوبة، أصبحت منظمات

اليوم أكثر تطلباً إزاء مبادرات التغيير من خلال تطبيق إستراتيجيات متكيفة، ودقيقة ومستدامة لمواجهة تلك التحديات.

• سعي المنظمات للبحث عن جيل جديد من القياديين يتلاءم مع نمط السوق الحديث الدائم التقلب.

وأهم أبرز أسباب اهتمام المنظمات بمصطلح إدارة المواهب هي:

• تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء من خلال ازدياد الحاجة إلى قوى عاملة أكثر تخصصاً وذوي معارف ومهارات في مجالها.

• ارتفاع مستويات التعليم، فهناك قوى عاملة جديدة ذات مستويات أعلى في

مختلفة من المواهب، والظروف الاقتصادية المعقدة والتي تتطلب المزيد من المواهب البشرية، وظهور شركات جديدة تستوعب المواهب من المنظمات الكبيرة، والابتكار الفريد الذي يقدمه أصحاب المواهب والذي يجعل المنظمة متميزة وتجني الأرباح لفترات زمنية طويلة، وغيرها من الأسباب. كل ذلك أدى إلى تركيز المنظمات على الاستثمار في مواردها البشرية كجزء من استراتيجياتها للتطوير والتغيير والتنافس، من خلال التركيز على استقطاب وحسن اختيار الموظفين واكتشاف مواهبهم والعمل على صقلها.

#### توجهات وأسباب

أفادت «ديلويت» وفقاً لاستطلاع أجرته لعام ٢٠١٣م حول الموارد البشرية بأنها تؤثر على نجاح الشركات واستراتيجياتها ، وغطى الاستطلاع أكثر من ١٣٠٠ من المديرين التنفيذيين ومديري الموارد البشرية من ٥٩ بلداً عن ١٣ توجهاً عالمياً. وتم تصنيف هذه التوجهات وفقاً لأهميتها ما بين التوجهات الرائدة مروراً بالتوجهات النامية، وصولاً إلى التوجهات الناشئة. وشارك في الاستطلاع ٤١٢ مسئولاً من منطقة أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا. وأظهرت النتائج خمسة توجهات أساسية:

- الجهود الحثيثة في المنظمات واهتمامهم بتطوير المواهب من خلال التوظيف ثم التطوير والتدريب.
- تحويل أقسام إدارة الموارد البشرية لتتلاءم مع الأولويات الجديدة في المنظمات.



من قبل العديد من المنظمات حيث تبين أنه من المهم العناية بمواهب ومهارات موظفيهم لأنهم مركز العمليات، وهم أساس نجاح أعمال المنظمات.

ولقد أدخلت إدارة المواهب في عالم الشركات من قبل مستشارين من شركة ماك كينزي في أواخر عام ١٩٩٠م، حيث اعتبرت كعامل نجاح، وركزت إدارة المواهب على اختلافات أداء الموظفين وتأثيرها على المنظمة، وتحديد المناصب الرئيسية فيها. مما يعني قيام المنظمة بجذب المواهب والاحتفاظ بها وتحفيزها وتنميتها؛ لتحقيق إنجازات عالية في مجال الإدارة والأعمال. وبرز هذا المفهوم أيضاً عندما شاع استخدام حرب المواهب التي اشتعلت بين الدول الكبرى تعبيرا عن المنافسة الشديدة بين المنظمات، حيث سعت بعض المنظمات لجذب الموظفين أصحاب الكفاءات العالية ومنظمات أخرى احتفظت وأبقت على موظفيها الأكفاء

وتم تدريبهم، ثم تطور هذا المفهوم حتى أصبح نظاماً في أغلب المنظمات. وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بموضوع إدارة المواهب في العديد من المنظمات إلا أن الباحثين والكتاب اختلفوا في تحديد مفهومها، فسامها البعض اتجاهات أو موضة، وآخرون أسموها فكراً.

### الاختلافات وتصنيف المواهب

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن، ما هي الاختلافات بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب البشرية؟، وتحدد الإجابة عليه في أن إدارة المواهب هي مجموعة متنوعة من ممارسات قسم إدارة الموارد البشرية ووظائفه ونشاطاته أو مجالات اختصاصه مثل التعيين والاختيار والتطوير والمسار الوظيفي. كذلك فإن إدارة المواهب بالنسبة لهم تتطلب ما تؤديه الموارد البشرية ولكن بشكل أسرع أو عبر أسام المنظمة. ويعرض Olsen رأياً مميزاً، وهو أن عملية تكوين موارد الأقسام التقليدية في المنظمات وعملية

التعيين، تحتاج إلى تغيير وتركيز على جذب للمواهب البشرية بشكل واسع فيها. وأوضح (Cheese) أن إدارة الموارد البشرية هي المحرك لعدة عمليات (تطوير العاملين)، بينما إدارة المواهب البشرية تتطلب مشاركة كل المنظمة مع التركيز على الموهبة.

إلا أن هناك خلطاً كثيراً بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب، ولكن ما يفرق بينهما أن نشاطات إدارة الموارد البشرية هي إدارة عامة، أما إدارة المواهب فهي عملية متواصلة، هدفها توصيل الموارد البشرية المثلى إلى مكان العمل الحقيقي. إذن إدارة المواهب هي عملية تكاملية تشمل :

- الاحتفاظ بالموظفين المتميزين الحاليين وتنميتهم.
- جذب موظفين موهوبين جدد ذوي مهارات عالية.
- تنمية الموظفين الجدد.
- خلق بيئة تنافسية .



وسلامة الإجراءات المتبعة في اختيار الموهوبين، من خلال أن تكون الغريبة ذات مصداقية وعدالة وموثوقية وشمولية وغيرها.

● الموهبة المعطلة،

من خلال تطويرهم أو التخلص منهم بسبب سلوكياتهم أو غيرها والتي تؤثر على مدى نجاح أو فشل المنظمات. وهناك نموذج ناجح قام به «سليف ريك» مدير معهد التكنولوجيا المتطورة بولاية فيرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية الذي يعمل بشكل غير ربحي في مجال البحوث والتطوير الإداري، حيث حول ريك إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموهوبين منذ ٢٠٠٧م، وتعامل مع العاملين في المنظمة على أنهم مواهب تستحق الرعاية والاهتمام والدفع للأمام. واستخدم الطريقة التالية:

● اختيار المنضمين الجدد للشركة؛ فبدلاً من مقابلة شخصية تستمر لفترة قصيرة، امتد وقت المقابلة إلى أربع ساعات لتتضمن عدة مقابلات من ضمنها غداء مع موظفي الشركة لقياس القدرات الاتصالية والشخصية للمتقدم للعمل.

● ثم تأتي المقابلة النهائية مع مدير المعهد لتحديد مدى ملائمة المتقدم لبيئة عمل الفريق.

● ويخضع المعينون الجدد إلى أسبوعين تحت تدريب وتعريف مكثف بالشركة يشمل تدريباً على الوظيفة، واستخدام نظام إدارة المعلومات الداخلي للشركة

●● هناك خلط كبير بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب بالرغم من الاختلافات الواضحة بينهما

● المخاطرة في تعيين موظفين جدد ربما لا يقومون بتنفيذ ما هو متوقع منهم. ● شعور العملاء بالثقة والارتياح في منظمات تتميز بموظفين ذوي مواهب

عالية وخدمات مميزة؛ لإيمانهم بتلك المنظمة والخدمات المقدمة لهم .

● التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية.

● تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.

● تحديد واضح للاستعداد الموهبي.

● تفادي اضطرابات العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.

● المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة.

اختيارهم

وننتقل الآن لتساءل عن كيفية اختيار الموهوبين، وهو ما يمكن توضيحه كالآتي:

● تحديد الموهبة المطلوبة، من خلال اهتمام المنظمات بالوصف الوظيفي عندما يتعلق الأمر باختيار موظفين جدد، بدلاً من التركيز على انجازات وموهبة المتقدمين.

● الاختيار، إذ تتضمن عملية اختيار موظفين جدد إجراء مناقشة بين الموظف وصاحب العمل من حيث توجيه ما يحلو لهم من أسئلة بحرية . ● الغريبة، أي الدقة في عملية الكشف

وكطريقة مفيدة للتفكير يمكن تصنيف المواهب إلى مجموعة من الأصناف : ● المواهب القيادية: وهم القادة الموهوبين الذين يتمتعون بالمسئولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة وهم في قمة هرم تصنيف الموهبة.

● المواهب الأساسية: يتمتع الأفراد هنا بقدرات كبيرة ومن رؤية مستقبلية وقدرة على تحمل المسئولية وندرة في المهارات، بالإضافة إلى مهارات أخرى بالتالي يكونوا مهمين للمنظمة ويكونون في منافسة قوية.

● المواهب الجوهرية: وهؤلاء يشكلون القوى العظمى ضمن العمل، فهم الأفراد الذين ينجزون الأعمال الجوهرية.

● المواهب الداعمة: وهي الأنشطة الإدارية ومهارات الأفراد العاملين من المواهب المتوفرة ويمكن تغييرها بسهولة.

أهميتها في المنظمات

تحتاج المنظمات لتطوير المواهب التي لديها؛ وذلك للمنافسة بفعالية في بيئة معقدة وديناميكية، وتحقيق النمو المستدام، ولتطوير قادة المستقبل، وتمكين موظفيها باعتبارهم مصدراً فريداً للميزة التنافسية. لذا عندما تلبي المنظمات احتياجات موظفيها من التدريب فسوف تنمي قدراتهم؛ مما يؤدي إلى إظهار قدراتهم الإنتاجية والابتكارية بالتالي جودة منتجهم. وذكر

كل من الحميدي والطيب (٢٠١١م) أن أهمية إدارة المواهب البشرية تكمن في:

● تكاليف البحث عن موظفين ذوي مواهب عالية من خلال شركات أو وكالات معينة.



بمهارات الاتصال  
والحكمة والمرونة  
في التعامل مع  
المواقف المختلفة.  
وبالرغم من  
تأكيد كل المديرين  
التنفيذيين علي

## ●● تشكل الموهبة قوة مميزة لإدارة وقيادة المنظمة وتمنحها سمة التفوق والريادية

أهمية الموظفين الموهوبين، إلا أن ما يثير الدهشة هو أن أغلب المديرين يتصرفون بشكل يبعد المواهب من شركاتهم إلى شركات منافسيهم فهم لا يابهون لأسباب تسرب أفضل موظفيهم إلى شركات منافسيهم. بل إن كثيراً منهم قد يعمل علي إقصاء المواهب، ليس إلى خارج شركته فقط، بل إلى خارج بلده أيضاً. كل ذلك لأن مفهوم إدارة الموهبة هو مفهوم حديث لم يكتمل البناء الفكري بصدد محاوره الأساسية، وقد أثبتت العديد من الدراسات السابقة الأهمية الكبيرة التي يحققها هذا المفهوم للمنظمات، وتبين بشكل واضح من خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة أن إدارة المواهب كعملية هي عبارة عن جهود منظمة ومقصودة من قبل المنظمة لاستقطاب الموهوبين وتشجيعهم على التقدم وتحتاج إلى سبل وطرق كفيلة بتحقيق أهدافها بمشاركة كل الجهود داخل المنظمة، وتحتاج إلى دعم من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية وكافة الأقسام داخل المنظمة. لذا على إدارة الموارد البشرية تحديد رؤية المنظمة والغرض من إدارة الموارد البشرية وتحديد الثقافة التنظيمية والقيم المطلوبة ومعايير الأداء ووسائل الاتصال وغيرها من الأمور حتى تكون قادرة على توظيف وتعيين واختيار موارد بشرية ذو مواهب عالية تؤدي بالمنظمة إلى القمة ■

وكذا محاضرات عن تاريخ المعهد وثقافته.  
● ويتم ترقية وتنمية مهارات الموظف سنوياً وتحدد احتياجاته.  
ويؤكد ريك أنهم بهذا النظام استطاعوا أن يحددوا ما يجعل أي عامل بالمعهد سعيداً ومميزاً، وصاغوا من ذلك الشكل الجديد للمقابلات الوظيفية.

### اعتبارات مهمة

يجب أن نعي وجود عدد من الاعتبارات التي على القادة إتباعها في إدارة المواهب بالمنظمة، وهي:  
● بناء ثقافة الإنجاز: يطلق خبراء الإدارة اصطلاح ( ذكاء الموهبة ) على عملية قياس مدى اقتران المواهب بالإنجازات، فلا يمنح الموظف لقب موهوب إلا إذا أنجز عملاً يتسم بالتفرد والتميز، وحسن استخدام المهارات وتوظيف القدرات في ظل قيادة تتسم بالحكمة.  
● الثقافة: يشترك قادة المواهب في تبني مبدأ أن المعرفة والقدرات هي أهم من السلطة والنفوذ.  
● قياس المسؤولية :  
على القادة تقييم أداء الموظفين استناداً على معايير موضوعية، بحيث تمنح الموهوبين طاقات أكبر تساعد على الإنجاز والإبداع.  
● الذكاء العاطفي: على القائد التمتع بالمرونة في التعامل مع الموهوبين في مختلف المواقف والظروف التي تتسم بسرعة التغيير.  
● التخطيط: على القادة التعريف برسالة ورؤية المنظمة والتوقعات المستقبلية للمسؤوليات.  
● التدريب: فالشخص الموهوب بحاجة إلى إستراتيجية دائمة ومنظمة للمهام التي يقوم بها، لذا على القادة تدريب الموظفين الموهوبين لصقل مواهبهم بالخبرة والممارسة في ضوء التخطيط والتقييم.  
● الاتصال: يجب على القادة التمتع



## تجريم الدخول غير المشروع للنظام المعلوماتي في المملكة

لما كانت حماية التعاملات الإلكترونية ضرورة من ضرورات التطور التقني في العصر الحديث بسبب تطور تقنيات الاتصالات وإدراكا لأهمية تنظيم التعاملات الإلكترونية، وافق مجلس الوزراء في المملكة في ٧/ ٣/ ١٤٢٨ هـ الموافق ٢٦/ ٣/ ٢٠٠٧ م على نظامي مكافحة جرائم المعلوماتية والتعاملات الإلكترونية، وكان ذلك للحد من وقوع الجرائم المعلوماتية وتحديد الجرائم المستهدفة بالنظام والعقوبات المقدرة لكل جريمة أو مخالفة، وتحديد جهة الاختصاص بمتابعتها وتطبيق العقوبات. والمصلحة التي يحميها القانون بهذه الصور الجديدة من الجرائم، هي بلا شك المصلحة العامة التي تقتضي تأمين استخدام أجهزة الكمبيوتر وشبكة المعلومات الدولية (الانترنت) من عبث العابثين الذي يتمثل في ارتكاب جرائم الأموال وجرائم الآداب وجرائم الإرهاب وجرائم السب والقذف، وجرائم غسل الأموال. ومن أهم مظاهر التجريم الوقائي في نظام الجرائم المعلوماتية السعودي، تجريم الدخول غير المشروع للنظام المعلوماتي.

وقد عرّف نظام مكافحة جرائم المعلوماتية في المملكة الدخول غير المشروع في المادة الأولى منه بقوله «الدخول غير المشروع، دخول شخص بطريقة متعمدة إلى حاسب آلي، أو موقع إلكتروني، أو نظام معلوماتي، أو شبكة حاسبات آلية غير مصرح لذلك الشخص بالدخول إليها». فالدخول إذن هو فعل المخترق «الهاكر» الذي يستعمل عادة برامج تمكنهم من الدخول إلى أنظمة غير الخاصة من على بعد. غير أن الدخول يشمل كل استعمال للحاسب الآلي دون رضا صاحب الحق فيه، أي كانت صورة ذلك الاستعمال، كما لو تمكن الفاعل من تشغيله مباشرة أو عن بعد.

ويلاحظ أن تجريم الدخول في النظام يشكل تجريماً غير مسبق، حيث إن التشريعات تدرج على تجريم الدخول إلى مسكن الغير بدون رضا صاحبه أو الدخول إلى عقار للاستيلاء على حيازته ضد إرادة صاحبه. أما في حالة النظام فالأمر في تجريم الدخول ليس تجريماً مادياً بل هو تجريم معنوي. فالفاعل لا يقوم بالدخول إلى النظام بالكسر أو باستعمال مفاتيح مصطنعة، بل يمكن أن يتم ذلك من على بعد باستعمال برامج الهاكر.

ولم يشترط النظام السعودي أن يكون النظام محمياً بكلمة السر، بل إن الدخول غير المشروع معاقب عليه حتى ولو لم يعن صاحبه بوضع كلمة المرور عليه لكي يحميه من تطفل الآخرين. والنظام السعودي في ذلك يتماشى مع الاتجاه العالمي في هذا المجال حيث يحمي القانون الفرنسي، والقانون الإنجليزي، والقانون الكندي، الحاسب الآلي بدون شرط أن يكون محمياً بكلمة مرور. وعلى الرغم من أن النظام المشار إليه قد جرّم الدخول غير المشروع في نظام حاسب آلي أو موقع إلكتروني أو شبكة، فإنه لم يجرّم مجرد الدخول، بل اشترط أن يكون ذلك الدخول بقصد تحقيق غاية معينة، أي استلزام توافر نية معينة وهو ما نسميه بالقصد الخاص.

ويرجع السبب في تلك الحماية الخاصة إلى أن من يدخل نظام الكمبيوتر غالباً ما يكون قد أخل بحرمته المكان دون أن يقوم بدخول مادي في هذا المكان في حالات كثيرة. يضاف إلى ذلك أن نظام الكمبيوتر يتيح التعرف على كمية هائلة من المعلومات بسهولة ويسر وفي وقت قصير، الأمر الذي لا يتوافر في حالة الملفات الورقية التقليدية.

وختاماً، يمكن أن نجمل صور الدخول غير المشروع في النظام السعودي المعاقب عليها طبقاً لنظام الجرائم المعلوماتية بالمادة الثالثة في الآتي:

الصورة الأولى: الدخول غير المشروع بقصد التهديد أو الابتزاز.

الصورة الثانية: الدخول بقصد العبث بالبيانات المبرمجة.

الصورة الثالثة: الدخول غير المشروع للحصول على بيانات تمس الأمن القومي أو الاقتصاد الوطني.

الصورة الرابعة: الدخول غير المشروع بقصد العبث بالموقع ■



د. أيمن فكري \*

ومن أهم

مظاهر

التجريم

الوقائي في

نظام الجرائم

المعلوماتية

السعودي،

تجريم

الدخول غير

المشروع للنظام

المعلوماتي

## اعتبر أن المملكة دولة فريدة في العالم وتخدم السلام في عصر العولمة

### د.مارك قيرزون: الاختلاف الثقافي يتسبب في الصراع التنظيمي بالمؤسسات



يعد «د.مارك قيرزون» أحد أهم المختصين في مجالي القيادة وإدارة النزاع في العالم ويشغل حالياً منصب مستشار الأمم المتحدة في مجال القيادة والنزاع في قارتي آسيا وأفريقيا. وهو مؤلف لأحد أهم الكتب في القيادة والنزاع. بالإضافة إلى العديد من المؤلفات الأخرى.

ويسرنا في مجلة التنمية الإدارية أن نجري هذا الحوار معه حول قضايا إدارة النزاع.

أجرى الحوار: أ. محمد زويد العتيبي

#### ■ ما هي الأهداف الرئيسية لاجتماع الطاولة المستديرة؟

● في البداية أشكر معهد الإدارة العامة على دعوته لي لزيارة المملكة وإتاحة الفرصة لي للتعريف بكتابي الجديد:

**Leading Through Conflict: How Successful Leader Transform Differences into opportunities**

الذي أعتقد أنه مفيد للقطاع الحكومي والقطاع الخاص على حد سواء. وفي الحقيقة هدفي هو التعرف على المجتمع السعودي وأن أكون في خدمة

المشاركين في الاجتماع، وأود أن أغادر مدينة جدة وأنا أشعر بأنني قدمت الدعم لزملائي المشاركين في الاجتماع لمساعدتهم في حل النزاع العملي الذي يواجهونه في العمل. وقد

صممت البرنامج ليحقق أربعة أهداف رئيسية، هي:

الهدف الأول:

وجود الصراع شيء طبيعي ونحن قادرين على تحويله إلى ممارسة إيجابية.

الهدف الثاني: مساعدة المشاركين في فهم

الصراع والتعامل معه بشكل إبداعي.

الهدف الثالث: هو مشاركة الحاضرين في

تبادل المهارات، بحيث

يتم تحويل الصراع

بشكل عملي ليقدّم

الصراع فرصاً في

حياتهم.

الهدف الرابع:

أمل أن نخلق بيئة

تعليمية تستمر

#### ●● هناك خلط

**كبير بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب بالرغم من الاختلافات الواضحة بينهما**

حتى بعد الاجتماع وتقدم دعماً متبادلاً مستمراً للجميع.

■ **الصراع بين المدراء في العمل يعتبر معوقاً يحد من تحقيق الجهاز الحكومي لأهدافه، فما هي من وجهة نظرك أهم الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي في المنظمات؟**

هناك ثلاثة أسباب رئيسية من وجهة نظري تؤدي إلى الصراع، وهي على النحو التالي:

- فردي: المدراء لهم صفات شخصية تميزهم عن بعضهم البعض، فهناك مدراء يتميزون بالطموح، والاعتزاز بالنفس، وآخرين يشعرون بعدم الأمان أو بالمنافسة من الزملاء الآخرين. وإذا لم توجه هذه



الثقافي الملاحظ عالمياً  
يسبب أنواعاً مختلفة  
من الصراع من بيئة  
إلى أخرى؟

• هناك الكثير من  
الاختلاف الثقافي الذي  
يوجد أو يتسبب في  
الصراع التنظيمي. ولكن

في جميع الدول التي عملت فيها يلاحظ أن  
أحد أهم مسببات الصراع المشتركة بين معظم  
الثقافات هو «عدم الثقة بين العاملين». فإذا  
كانت المنظمة تعاني من عدم الثقة بين عاملها  
فسوف تواجه صراعاً مستمراً وغير إنتاجي.  
على الجانب الآخر، إذا كانت المنظمة ترفع من  
مستوى الثقة سوف يستطيع العاملون فيها  
تحويل الصراع إلى إنتاج وإبداع. لهذا السبب  
على قادة المنظمات أن يتعلموا السلوك الذي  
يبني الثقة، والسلوك الذي يهدمها. إذا  
تعلم القادة مهارات ممارسة بناء الثقة، فإن  
ثقافتهم التنظيمية ستتحسن بسرعة كبيرة،  
وأخيراً فإن الاستمرار في بناء الثقة مهم جداً  
للمنظمة والعاملين فيها.

■ ما هي الرسالة المهمة التي تود إرسالها  
إلى القادة الإداريين السعوديين فيما  
يتعلق بإدارة الصراع التنظيمي؟

• السعودية دولة فريدة في العالم وتعد جسراً  
بين الشرق والغرب والشمال والجنوب، وبين  
الأغنياء والفقراء، وبين المسلمين وغير  
مسلمين، والمملكة لديها دور قيادي عالمي قوي  
في نشر السلام بين الشعوب. ولهذا السبب  
فإن تعلم كيفية تحويل الصراع إلى فرصة لن  
يخدم السعودية فقط لتكون دولة أكثر سلاماً  
وأكثر ازدهاراً، بل سيجعلها من الدول التي  
لديها رؤية وقوة وحيوية لخدمة السلام في  
عصر العولمة ■

●● إذا كانت المنظمة  
ترفع من مستوى الثقة  
سوف يستطيع العاملون  
فيها تحويل الصراع إلى  
إنتاج وإبداع

البناء يؤدي إلى الثقة  
وتشجيع الإبداع.  
• بناء الجسور:  
بناء شراكات وتحالفات  
بين إدارات المنظمة.  
• الإبداع:  
استخدام المهارات  
السبع السابقة في  
الثقافة التنظيمية يخلق

خيارات جديدة واحتمالات تساعدنا على  
التحرك خلال الصراع، وبالرغم من سهولة  
تلخيصها لكنها صعبة التطبيق؛ لأنها  
تتطلب التزاماً جيداً وتعليماً على مستوى  
المنظمة ككل.

#### الصراع والفرص

■ فهل من الممكن أن تطرح لنا أمثلة  
لنظمات نجحت في تحويل الصراع إلى  
فرص؟

• في كتابي Leading Through  
Conflict  
How Successful Leader Transform  
Differences into opportunities ، 2006  
طرحنا مثلاً لشركة ألمانية كبيرة كانت  
مقسمة إلى إدارات مختلفة تتنافس فيما  
بينها، وكانت إداراتها في صراع مع المالكين،  
وكان متوقعاً من الرئيس التنفيذي الجديد  
«Gunther Theiler» أن يفشل بسبب  
الازدواجية التنظيمية في الشركة، وبدلاً من  
ذلك فإنه أوجد أو خلق طرقاً للحوار بين  
مدراء الإدارات بحضور ممثلين للمالكين،  
ومن خلال تكوين فريق عمل قيادي، استطاع  
بناء الثقة بين أعضاء  
الفريق القيادي؛ مما  
أدى إلى تحقيق أرباح  
كبيرة للشركة.

■ تعد ثقافة  
المنظمة أحد  
مسببات الصراع،  
فهل الاختلاف

الحقائق توجهها إيجابياً فإنها تساهم في  
حدوث الصراع بين العاملين.  
• تنظيمي: ازدواجية المهام بين الإدارات  
قد تسبب الصراع بين المدراء. فالهيكل  
التنظيمي السيء الذي لا يحدد المهام  
والمسؤوليات بين الإدارات بشكل جيد يسبب  
صراعاً غير إنتاجي وغير مفيد.  
• ثقافي: قد يؤدي اختلاف المفاهيم  
والاختلاف الثقافي إلى صراع بين المدراء،  
فعلى سبيل المثال: في الولايات المتحدة  
الأمريكية إذا كانت هناك مفاهيم متناقضة  
حول كيفية تعليم الأطفال، فإن المسؤولين  
في المدارس وفي التعلم الحكومي سيكونون  
في وسط هذا الصراع الاجتماعي الواسع.

#### أدوات قيادية

■ تحدثت في الاجتماع عن الأدوات القيادية  
الثنائية لإدارة النزاع داخل المنظمة، فهل من  
الممكن أن تسلط الضوء عليها أكثر؟

• الأدوات القيادية الثنائية لإدارة النزاع في  
المنظمة هي على النحو التالي:  
• الرؤية المتكاملة:  
وجود جميع جوانب الصراع في عقولنا  
وقلوبنا.  
• التفكير المنظم (المنهج):  
التعرف على كيفية ارتباط عناصر الصراع  
المهمة فيما بين بعضها.  
• التواجد:  
التركيز على المصادر العقلية والأحاسيس  
الروحية لتحويل الصراع إلى فرص.  
• السؤال:

طرح الأسئلة للحصول على المعلومات  
الجديدة بعقول وقلوب  
مفتوحة.

• التعامل بوعي:  
اختيار طرق جديدة  
في الحديث والاستماع  
لبعضنا بشكل حر.  
• الحوار:  
التواصل عن طريق الحوار

●● الصراع بين المدراء  
في العمل يعتبر  
معوقاً يحد من تحقيق  
الجهاز الحكومي  
لاهدافه

(التنمية الإدارية) تقرأ نظام عقوبات نشر الوثائق والمعلومات السرية وإفشائها

## السجن ٢٠ عاماً والغرامة مليون ريال لمن ينشر الوثائق والمعلومات السرية

أحكام هذا النظام وهي:

- من يعمل لدى الدولة أو لدى أحد الأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة، سواء أكان يعمل بصفة دائمة أو مؤقتة.
- من تكلفه جهة حكومية أو أي سلطة إدارية أخرى بأداء مهام معينة.
- من يعمل لدى الشركات أو المؤسسات الفردية، التي تقوم بإدارة المرافق العامة أو تشغيلها أو صيانتها، أو تقوم بمباشرة خدمة عامة. وكذلك من يعمل لدى الشركات التي تساهم الدولة في رأس مالها.



أ.محمد بن عبدالله الصعب  
مدير إدارة الشؤون القانونية  
معهد الإدارة العامة

- المحكم أو الخبير الذي تعينه الحكومة أو أي هيئة لها اختصاص قضائي.
- رؤساء مجالس إدارات الشركات المنصوص عليها في الفقرة (٣) من هذه المادة وأعضاؤها.

وشدد على أن النظام حظر في مادته الرابعة إخراج الوثائق السرية من الجهات الحكومية، أو تبادلها مع الغير بأي وسيلة كانت، أو الاحتفاظ بها في غير الأماكن المخصصة لحفظها، وتحظر طباعتها أو نسخها أو تصويرها خارج الجهات الحكومية، إلا وفق ضوابط يصدرها المركز الوطني للوثائق والمحفوظات. وحول العقوبات التي تطبق على من يقوم بنشر وثائق أو معلومات سرية وإفشائها قال أ. الصعب: جاء في المادة الخامسة: مع عدم الإخلال بأي عقوبة أشد مقررته نظاماً، يعاقب بالسجن مدة لا تزيد على عشرين عاماً أو بغرامة لا تزيد

- على مليون ريال أو بهما معاً، كل من:
- نشر وثائق أو معلومات سرية أو إفشاها.
- دخل أو شرع في الدخول إلى أي مكان أو موقع غير مأذون له الدخول فيه،

حدد نظام عقوبات نشر الوثائق والمعلومات السرية وإفشائها عقوبة من نشر وثائق أو معلومات سرية أو إفشاؤها بالسجن مدة لا تزيد عن عشرين عاماً أو بغرامة لا تزيد على مليون ريال، أو بهما معاً.

وذكر الأستاذ محمد بن عبدالله الصعب مدير إدارة الشؤون القانونية بمعهد الإدارة العامة أن النظام الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٣٥) وتاريخ ١٤٣٢/٥/٨هـ، الموافق عليه بموجب قرار مجلس الوزراء رقم

(١٤١) في ١٤٣٢/٥/٧هـ، وقرار مجلس الشورى رقم (٤١/٨٤) في ١٤٣١/٧/٢٩هـ. أوضح في مادته الأولى (أ) أن الوثائق السرية يقصد بها الأوعية بجميع أنواعها، التي تحتوي على معلومات سرية يؤدي إفشاؤها إلى الإضرار بالأمن الوطني للدولة أو مصالحها، أو سياساتها، أو حقوقها، سواء أنتجت أجهزتها المختلفة أو استقبلتها.

وأشار إلى أن النظام في مادته الأولى (ب) أكد بأن المقصود بالمعلومات السرية هي ما يحصل عليه الموظف - أو ما يعرفه بحكم وظيفته - من معلومات يؤدي إفشاؤها إلى الإضرار بالأمن الوطني للدولة أو مصالحها، أو سياساتها، أو حقوقها. وحول ما إذا كانت العقوبات تشمل الموظف الذي على رأس العمل وكذلك الذي ترك الخدمة قال الأستاذ محمد الصعب: أكدت المادة الثانية من النظام بأنه يحظر على أي موظف عام أو

من في حكمه. ولو بعد انتهاء خدمته. نشر أي وثيقة سرية أو إفشاء أي معلومة سرية حصل عليها أو عرفها بحكم وظيفته وكان نشرها أو إفشاؤها لا يزالان محظورين. وقال إن المادة الثالثة حددت الفئات التي تعامل معاملة الموظف العام في تطبيق

● محمد الصعب: النظام شدد العقوبة على بعض الفئات كما عد كل من اتفق أو حرض أو ساعد على ارتكاب الجريمة أنه شريكاً فيها



وحول وجود عقوبات مخففة وأخرى مشددة في النظام، ذكر الأستاذ محمد الصعب أن المادة السابعة أوضحت هذا الأمر حيث جاء فيها: يراعى عند تطبيق العقوبة الواردة في المادة (الخامسة) من هذا النظام، التناسب بين الجريمة والعقوبة، مع مراعاة الظروف المخففة والمشددة للعقوبة، ويعد من الظروف المشددة ما يلي:

- إذا ارتكبت الجريمة في زمن الحرب.
- إذا ارتكبت الجريمة لمصلحة دولة أجنبية، أو لأحد ممن يعملون لمصلحتها بأي صورة وعلى أي وجه وبأي وسيلة، سواء بطريق مباشر أو غير مباشر.

- إذا كانت الوثيقة أو المعلومة مهمة وذات درجة سرية عالية.
- إذا كان الضرر الذي أصاب الدولة بسبب إفشاء الوثيقة أو المعلومة السرية جسيماً.

- إذا ارتكبت الجريمة بقصد الإضرار بالدولة.
- إذا ارتكبت الجريمة من يشغل وظيفة ذات طابع سري.
- إذا ارتكبت الجريمة من يشغل وظيفة عليا ■

●● **العقوبات تشمل كل من نشر أي وثيقة سرية أو إفشاء أي معلومة سرية حصل عليها أو عرفها بحكم وظيفته حتى ولو بعد إنتهاء خدمته**

بقصد الحصول على وثائق أو معلومات سرية.

- حصل بأي وسيلة غير مشروعة على وثائق أو معلومات سرية.
- حاز أو علم - بحكم وظيفته - وثائق أو معلومات رسمية سرية فأفشاها أو أبلغها أو نشرها دون سبب مشروع مصرح به نظاماً.
- أتلف، عمدًا، وثائق سرية أو أساء استعمالها وهو يعلم بأنها تتعلق بأمن الدولة أو بأي مصلحة عامة، وذلك بقصد الإضرار بمركز الدولة العسكري أو السياسي أو الدبلوماسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي.

● أخل بالمحافظة على سرية المعلومات والوثائق.

وأوضح الأستاذ محمد الصعب أن العقاب لا يقتصر على من يقوم بنشر وثائق أو معلومات سرية وإفشاؤها فقط، بل يشمل كل من يشارك في الجريمة، حيث ورد في المادة السادسة مايلي:

يعاقب كل من اشترك في أي من الجرائم الواردة

في هذا النظام بالعقوبة المنصوص عليها في المادة (الخامسة)، ويعد شريكاً في الجريمة كل من اتفق أو حرض أو ساعد على ارتكابها مع علمه بذلك إذا ارتكبت الجريمة بناء على هذه الاتفاق أو التحريض أو المساعدة.



أسهم بفعالية في خدمة وطنه في مختلف المسؤوليات والمهام التي كلف بها

## رحيل د. إبراهيم المنيف.. أحد رواد الإدارة ومن أعلامها البارزين



فقدت المملكة العربية السعودية واحداً من جيل الرواد، ورجلاً من رجالات الإدارة الأوائل الذي أسهموا بفعالية في خدمة وطنهم في مختلف المسؤوليات، والمناصب، والمهام التي كلفوا بها، إنه د. إبراهيم بن عبد الله المنيف الذي انتقل إلى رحمة الله تعالى مؤخراً، وهو من أبرز القيادات الحكومية السعودية في قطاع الإدارة التنفيذية، وصاحب العديد من المبادرات الإدارية، والتدريبية المهمة، والتخطيط الاستراتيجي في مختلف المواقع التي عمل بها، سواء في معهد الإدارة العامة أو عند توليه إدارة صندوق التنمية العقاري في بداياته، ورئاسته شركة كهرباء الوسطى، وريادته في مجال الإدارة والتدريب في القطاع الخاص.

ويعد د. المنيف من الشخصيات الرائدة التي تركت رصيда إداريا ضخما، وسيرة عملية مضيئة امتدت لأكثر من ٥٠ عاما في خدمة التنمية الإدارية، وفي بناء المسارات التنموية السعودية الشاملة. فتعالوا معا نرصد باختصار أبرز محطات العملية خلال مسيرة عطائه ورحلته مع الحياة.

تقلد د. المنيف عدة مناصب قيادية بمعهد الإدارة العامة، كان آخرها منصب المدير العام لمعهد الإدارة العامة بالمنطقة الغربية حتى العام ١٩٧٣م. ومن أهم الأعمال التي قام بها بالمركز الرئيس لمعهد الإدارة العامة تنظيم أول مكتبة إدارية متخصصة في الوطن العربي ما تزال حتى الآن، والمساهمة عندما تولى مسئولية فرع المنطقة الغربية بإنشاء وتأسيس الفرع، من خلال تشييد وترميم أقدم مبنى إسمينتي معروف جرى إنشائه عام ١٩٣٦م بجدة، وتحويله فرعا لمعهد الإدارة العامة. إضافة إلى العديد من الأعمال الرائدة التي تحمل بصماته المميزة.

### صندوق التنمية العقاري

كما قام، رحمه الله، حين توليه إدارة صندوق التنمية العقاري من ١٩٧٤م وحتى العام

### كهرباء الوسطى و«المدير»

وقد أسهم د. المنيف عندما تولى منصب مدير عام الشركة السعودية الموحدة للكهرباء منذ عام ١٩٨٠م وحتى العام ١٩٨٥م في أول عملية دمج لما يزيد على ٤٠ شركة كهرباء، وتوحيد الجهود في شركة واحدة، وتنظيم قطاع الكهرباء بالوسطى بإنشاء أول مركز تدريب، وابتكار العقد الموحد، وتسديد فاتورة الكهرباء بالبنوك، وتحويل رواتب العاملين إلى البنوك لأول مرة في العالم العربي، وابتكار وإنشاء أول صندوق تعاوني لموظف الكهرباء المستمر حتى الآن، بالإضافة إلى صرف ٥٠٠ مليون ريال من الصندوق والمدفوع ذاتيا من العاملين في الكهرباء بالمنطقة الوسطى، كقروض وإعانات وهدايا وضيافات، ومبانٍ خاصة لنادي الكهرباء. كذلك أصدر د. المنيف عام ٢٠٠٠م مجلة «المدير» التي تعد أول مجلة عربية

١٩٨٠م، بتنظيم وتفعيل الإقراض السكني، والاستثماري، وإعداد آليات منح القروض حسب التقييم الأولوي بكل عدالة ما تزال قائمة حتى الآن بصندوق التنمية العقاري، وتفعيل، وتنفيذ الأمر بمنح خصم ٢٠٪ للمقترضين لبناء مساكنهم الخاصة، و١٠٪ إضافية لمن يسدد كامل القرض. كما أنجز إعادة ٦٦٠ مليون ريال بفعل تقنية الحاسب الآلي (برمجة الكمبيوتر) لمن حصل على أكثر من قرض سكني واحد، ولم يكن ممكنا إطلاقا اكتشاف ذلك إلا بوجود هذه التقنية التي أدخلها لأول مرة، ويستخدم الآن للرقابة على عدم حصول أي مستفيد على أكثر من قرض، كما سجل للراحل أنه حول ٣٤٠ مليون ريال إيرادات إلى وزارة المالية؛ نتيجة تشغيل أرضة صندوق التنمية العقارية، بإقراض البنوك السعودية عام ١٩٧٩م.

## السيرة الذاتية للدكتور إبراهيم المنيف

- دكتوراه إدارة أعمال من جامعة «انديانا» ١٩٧٧م.
- رئيس تحرير مجلة «المدير» منذ عام ٢٠٠٠م.
- عضو مجلس هيئة حقوق الإنسان منذ العام ٢٠١٢م.
- مدير عام التطوير لمجموعة شركات «الموارد» بالشرق الأوسط منذ العام ٢٠٠٠م.
- الرئيس التنفيذي لمجموعة شركات «المشاريع» في الشرق الأوسط منذ العام ١٩٩٠م.
- عضوفي المجلس العلمي لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية من عام ١٩٨٥م حتى العام ١٩٩٧م.
- مدير عام الشركة السعودية الموحدة للكهرباء حتى العام ١٩٨٥م.
- مدير عام صندوق التنمية العقارية حتى العام ١٩٨٠م.
- مدير عام معهد الإدارة العامة بالمنطقة الغربية حتى العام ١٩٧٣م.

الملوكة للإخوان الخمسة الأمريكية، قد يصل إلى نصف دولار أو دولار واثنى عشر سنتاً بالتحديد، سعراً لبرميل النفط، ولم يكن لدى الحكومة السعودية القدرة على التوظيف، ولم يكن هناك قطاع خاص البتة، ولم يكن هناك كذلك مصانع، ولا شركات حكومية إطلاقاً، كان معظم العاملين في القطاع الخاص من الإخوة الضيوف العرب من فلسطين ومن الضفة الغربية بالأردن وقطاع غزة فقط، ولم يكن هناك وظائف البتة.

### واقع البطالة في السعودية

ويشرح د.إبراهيم المنيف واقع البطالة في السعودية مؤكداً على أنها ستستمر سنوات عدة، إذا استمر ملايين العمال الوافدين في العمل والامتناع عن تسليم أماكنهم لسعوديين، لافتاً إلى أن ألمانيا دفعت المليارات للعمال الأجانب لمغادرة ألمانيا، وإتاحة فرصة لإحلال الألمان مكانهم، موضحاً أن بلاده تعيش حالياً طفرة ثانية مذهلة لا مجال فيها للاقترب من الإنتاجية التي تعد أساس التنافسية في العالم كله ■

في بداية عام ٢٠١٠م بكتابة سيرتي الذاتية في العمل الإداري على مدى ٥٠ عاماً، إلا أن الظروف العامة على أرض هذا الوطن تشابهت مع الظروف العامة قبل ٥٠ عاماً بالضبط؛ مما حُرّضني على كتابة السيرة الذاتية.

ويضيف: «أريد أن أصدق القول بأنني شرحت في الكتاب تفصيل الظروف الصعبة الاقتصادية عام ١٩٦٠م-١٣٨٠ هـ، وكيف أنني جلست عاماً كاملاً، وتقدمت وقتها إلى ١٢ مسابقة وظيفية، ولم أنجح في أي مسابقة».

ويتحدث د.إبراهيم المنيف في كتابه القيم «النفط.. الطفرة.. الثروة.. خمسون عاماً في الإدارة التنفيذية» عن تجربة سنوات تصل إلى ما يزيد على ٥٠ عاماً قضاها في العمل الإداري كاتباً، وطابعاً، ومحاسباً، وسكرتيراً، ومشرفاً على شعبة، ومدير قسم، ومدير دائرة، ورئيس إدارة، ومديراً عاماً، وعضواً في مجلس المديرين لما يزيد على ٢٠ شركة.

ويوضح أنه قبل ما يزيد على ٥٠ عاماً كانت الدولة تتقاضى ريعاً من شركة «أرامكو»

متخصصة في تعليم المديرين، وتعزيز الثقافة الإدارية للمساهمة في تنمية الفكر الإداري العربي.

### القيادات الإدارية العربية

وكان الدكتور إبراهيم المنيف قد أوضح في عدة أحاديث إعلامية أن سوء حال العمالة العربية إدارياً حالياً يعود لسوء قيادتها الإدارية، وأن تردّي واقع القوى العاملة العربية من تردّي قيادتها، وهذا خيار - في رأيه - أو افتراض منطقي كمدخل فكري استراتيجي نحو إعداد القيادات الإدارية العربية مطالباً ببناء قيادات إدارية فكرية إبداعية وابتكارية في العالم العربي، لديها طاقم «تكنوقراطي» من العاملين الإداريين ممن يترجمون الأفكار، والابتكارات، والإبداعات إلى مرحلة تنفيذية تجري ممارستها وقياس مدى نجاحها والحصول على التغذية المرتدة، أو ترجيع الأثر لما أفرزته القيادة من تفاعلها مع الإدارة من خلال التنفيذ، بما يعكس تجربة عربية إدارية قابلة للنقل وإعادة التجربة في بيئة ونشاط آخر في العالم العربي. وفي رأيه، أن مجتمعنا الإداري العربي على مدى ٥٠ عاماً أفرز كما هائلاً من الإداريين ممن تمكنوا بطريقة أو بأخرى من التمكين الذاتي أو التمكين المؤسسي أو حتى الطوعي في وصول هذه الفئة إلى مرحلة المديرين، وتحويل هذه الكمية الهائلة التي ازدادت عن الحاجة من مديريين إلى قادة.

### ٥٠ عاماً في الإدارة التنفيذية

وللراحل العديد من الإصدارات تتجاوز ٢٠ كتاباً في الإدارة، والحوكمة، والقيادة، والتنمية، وإدارة الأعمال، والدراسات المتخصصة في التدريب، والتخطيط الاستراتيجي. ومن أهم إصداراته، وأحدثها كتاب «النفط.. الطفرة.. الثروة.. خمسون عاماً في الإدارة التنفيذية»، والذي استعرض فيه ذكرياته الإدارية، والمواقف التنموية التي تعرض لها، وملحات من سيرته الذاتية. وعن الكتاب، يقول د.المنيف: «لم أكن أفكر أبداً

# يجب أن تكون مستقلة تنظيمياً لتحقيق مسؤوليتها وأهدافها

## وحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية..

### الأسس والمعايير



إعداد: أ. سعد الهويميل  
عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة

- تحقيق التقيد بالأنظمة والتعليمات والسياسات والخطط الملزمة للجهة، لتحقيق أهدافها بكفاءة وبطريقة منتظمة.
- سلامة أنظمة الرقابة الداخلية وفعاليتها.

#### تشكيلها

المادة الثالثة: تشكل الوحدة من مدير تحدد مرتبته بحسب التشكيل الإداري للجهة، بحيث لا تقل مرتبته عن الحادية عشرة أو ما يعادلها في المقر الرئيس - أما الفروع فتحدد المرتبة وفق حجم الفرع ومهامه وأعماله وعدد موظفيه والمستوى الوظيفي لرئيسه - وعدد كاف من الموظفين من ذوي الاختصاص للقيام بعملها وتحقيق أهدافها، ويصدر بتشكيلها قرار من المسئول الأول في الجهة.

المادة الرابعة: يشترط فيمن يعين مديراً للوحدة - بالإضافة إلى الشروط العامة للتوظيف - أن يكون سعودي الجنسية، وأن تتوافر فيه الكفاءة المهنية من حيث التأهيل العلمي والخبرة العملية، وأن لا يقل مؤهله التعليمي عن الشهادة الجامعية في المحاسبة أو ما يعادلها في التخصص، كما يجب أن لا تقل خبرته العملية عن سبع سنوات في مجال المراجعة، وذلك في المقر الرئيس - أما الفروع فتحدد الخبرة وفق حجم الفرع ومهامه وأعماله وعدد موظفيه والمستوى الوظيفي لرئيسه - ولا يتم تعيينه أو ترقيته أو نقله أو إعارته أو تكليفه إلا بموافقة المسئول الأول في الجهة.

لكي تبنى أي وحدة إدارية بالشكل اللائق لا بد لها من قاعدة تنطلق منها لتنظيم المهام والإجراءات وإعداد الخطط المتعلقة بالوحدة وتنفيذ البرامج اللازمة لتنفيذ مهامها، وتعتبر هذه الأسس الحد الأدنى الذي يجب أن تعمل به وحدات المراجعة الداخلية وتتمثل الأسس التي يبنى عليها تشكيل وحدات المراجعة الداخلية في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية في الآتي:

أولاً: اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية.

ثانياً: معايير المراجعة الداخلية.

ثالثاً: قواعد السلوك المهني للمراجعة الداخلية.

فيما يلي نتطرق لأبرز الأسس والمعايير: يتضمن الجزء الأول من اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية المواد التالية: المادة الأولى: يقصد بالمصطلحات الواردة أدناه المعاني الموضحة أمام كل منها، ما لم يقتض سياق النص خلاف ذلك:

- الجهة: كل جهاز حكومي أو مؤسسة عامة ذات شخصية اعتبارية مشمولة بالميزانية العامة للدولة.
- المسئول الأول: أعلى سلطة إدارية في الجهة.
- الوحدة: وحدة المراجعة الداخلية في الجهة.
- أنظمة الرقابة الداخلية: مجموعة الوسائل والإجراءات والأساليب التي تستخدم بقصد حماية النقدية وغيرها

من الأصول وضمان الدقة المحاسبية وتنمية الكفاءة الإنتاجية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة.

#### أهدافها

المادة الثانية: تتولى كل جهة إنشاء وحدة للمراجعة الداخلية في المقر الرئيس يرتبط مديرها بالمسئول الأول في الجهة. أما الفروع فتتشئ الوحدة - عند الحاجة - بقرار من المسئول الأول في الجهة. وتتولى الوحدة أعمال المراجعة الداخلية بها عن طريق ممارسة الاختصاصات المخولة لها بمقتضى أحكام هذه اللائحة، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- حماية الأموال والممتلكات العامة، والحد من وقوع الغش والأخطاء واكتشافها فور وقوعها.
- ضمان دقة البيانات المالية والسجلات المحاسبية واكتمالها.
- ضمان فاعلية العمليات الإدارية والمالية وكفائتها بما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.



وفصل الاختصاصات المتعارضة وغير ذلك من الجوانب التنظيمية.

- تقويم مستوى إنجاز الجهة لأهدافها الموضوعية، وتحليل أسباب الاختلاف إن وجد.

- تحديد مواطن سوء استخدام الجهة لمواردها المادية والبشرية، وتقديم ما يمكن الجهة من معالجتها وتلافيها مستقبلاً.

- فحص المستندات الخاصة بالمصروفات والإيرادات بعد إتمامها للتأكد من كونها صحيحة نظامية.

- فحص السجلات المحاسبية للتأكد من انتظام القيود وصحتها وسلامة التوجيه المحاسبي.

- مراجعة العقود والاتفاقيات المبرمة التي تكون الجهة طرفاً فيها للتأكد من مدى التقيد بها.

- مراجعة أعمال الصناديق وفحص دفاترها وسجلاتها ومستنداتها، والتحقق من أن الجرد قد تم وفقاً للقواعد والإجراءات المقررة.

- مراجعة أعمال المستودعات، وفحص دفاترها وسجلاتها ومستنداتها، والتحقق من أن الجرد والتقويم وأساليب التخزين قد تمت وفقاً للقواعد والإجراءات المقررة.
- مراجعة التقارير المالية والحسابات

## ●● معايير الصفات والأداء اللازم توافرها في وحدات المراجعة الداخلية مهمة حتى تتمكن من العمل بالأسلوب الصحيح

الخطوة أن يكون التدريب وفقاً لاحتياجات الوحدة.

### اختصاصاتها

المادة العاشرة: مع عدم الإخلال بأنواع المراجعة الأخرى المقررة نظاماً، تختص الوحدة بما يلي:

- تقويم أنظمة الرقابة الداخلية، بما في ذلك النظام المحاسبي، للتحقق من سلامتها وملاءمتها، وتحديد أوجه القصور فيها إن وجدت، واقتراح الوسائل والإجراءات اللازمة لعلاجها بما يكفل حماية أموال الجهة وممتلكاتها من الاختلاس أو الضياع أو التلاعب ونحو ذلك.

- التأكد من التزام الجهة بالأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات المالية، والتحقق من كفايتها وملاءمتها.

- تقويم مدى كفاية الخطة التنظيمية للجهة من حيث وضوح السلطات والمسئوليات

المادة الخامسة: يشترط فيمن يعين بالوحدة من الموظفين المتخصصين - إضافة إلى الشروط العامة للتوظيف - أن يكون حاصلاً على شهادة جامعية أو دبلوم في المحاسبة أو ما يعادلها في التخصص، أو في تخصص وثيق الصلة بنشاط الجهة، وخبرة عملية في أحد هذين المجالين.

### مهام مديرها

المادة السادسة: يتولى مدير الوحدة تنظيمها والإشراف عليها، ويكون مسؤولاً عن حسن سير العمل فيها وعن إنجاز جميع اختصاصاتها بفعالية.

المادة السابعة: يضع مدير الوحدة خطة سنوية للمراجعة الداخلية يعتمدها المسئول الأول في الجهة، تتضمن مجال المراجعة الزمني والمكاني وأي تفصيل آخر من المناسب إدراجه ضمن الخطة، ومدير الوحدة تعديل الخطة متى ما رأى ضرورة في ذلك على أن تؤخذ موافقة المسئول الأول في الجهة.

المادة الثامنة: لمدير الوحدة حق الاتصال المباشر بالمسئولين المختصين بالإدارات والأقسام المختلفة بالجهة، والاطلاع على جميع الدفاتر والسجلات والمستندات، وأي وثيقة أخرى تستلزم أعمال المراجعة الداخلية الاطلاع عليها، وطلب البيانات والإيضاحات اللازمة في هذا الشأن، وعلى جميع موظفي الجهة التعاون التام معه وتقديم جميع التسهيلات التي تمكنه من إنجاز مهماته.

### المادة التاسعة:

أ - يعد مدير الوحدة الإجراءات الخاصة بأعمالها، وذلك بالتعاون مع الجهة المختصة بالتنظيم والعمل على تطويرها.

ب- مع عدم الإخلال بأنظمة التدريب المتبعة، يتعين على مدير الوحدة إعداد خطة تدريبية لموظفي الوحدة يعتمدها المسئول الأول في الجهة، تحدد فيها الجهات التي سيتدربون فيها ومدة التدريب. ويراعي في



## ●● قواعد السلوك المهني للمراجعين الداخليين تهدف إلى تحديد ما يجب عليهم الالتزام به في سلوكهم المهني.

المصالح والالتزام كذلك بالإفصاح عما يؤثر أو يضعف موضوعية أداء عملهم والامتناع عن مراجعة الأعمال التي تفقد استقلالهم عند مراجعتها. المادة التاسعة عشرة: يلتزم مدير الوحدة وموظفوها بالحفاظ على سرية المعلومات التي يحصلون عليها أثناء تأديتهم لواجباتهم، وأن لا تستخدم تلك المعلومات لأي غرض شخصي أو في غير احتياجات العمل داخل الجهة أو خارجها.

المادة العشرون: يجب على مدير الوحدة وموظفيها بذل العناية المهنية اللازمة عند مباشرة الاختصاصات المنوطة بهم بمقتضى هذه اللائحة.

### أحكام عامة

المادة الحادية والعشرون: يعد موظفو الوحدة - كل في مجال اختصاصه - مسئولين عن تنفيذ أحكام هذه اللائحة.

المادة الثانية والعشرون: يقوم ديوان المراقبة العامة بمتابعة تنفيذ هذه اللائحة.

المادة الثالثة والعشرون: يعمل بهذه اللائحة بعد (تسعين) يوماً من تاريخ نشرها.

### معايير المراجعة الداخلية

يتحدد الجزء الثاني من الأسس التي يبنى عليها تشكيل وحدات المراجعة الداخلية في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية في «معايير المراجعة الداخلية».

وفيما يلي سوف نستعرض أبرز هذه المعايير الصادرة عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، وقد قسمت الهيئة تلك المعايير إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

مجموعة معايير الصفات العامة، ومجموعة معايير الأداء.

وتشمل معايير الصفات العامة خمسة معايير تتعلق بالصفات اللازم توافرها في وحدات المراجعة الداخلية؛ حتى تتمكن من العمل بالأسلوب الصحيح.

بعد أن تتوفر معايير الصفات تصبح وحدة المراجعة الداخلية جاهزة للعمل، وهذا العمل يجب أن يكون بشكل احترافي، وهو

المسئول الأول في الجهة، يوضح فيه أي مخالفة أو نتيجة تتعلق بالجهة والمسئولين عنها.

المادة الرابعة عشرة: يقدم مدير الوحدة إلى المسئول الأول في الجهة خلال تسعين يوماً من انتهاء السنة المالية تقريراً سنوياً، يشمل:

• بياناً عن أعمال الوحدة.

• أهم النتائج والملاحظات.

### المراجع الخارجي والمراقب المالي

المادة الخامسة عشرة: يجب على مدير الوحدة وموظفيها التعاون بشكل منتظم مع المراجع الخارجي للجهة الحكومية - ويتمثل في كل من وزارة المالية وديوان المراقبة العامة وهيئة الرقابة والتحقيق ومكاتب المحاسبة والمراجعة القانونية - وتمكينه من الاطلاع على جميع التقارير والبيانات اللازمة لأداء عمله وكذلك متابعة الإدارات المعنية تنفيذ ملحوظاته.

المادة السادسة عشرة: يتعين على مدير الوحدة وموظفيها التعاون مع المراقب المالي التابع للجهة أو الوزارة المالية وتزويده بنتائج الأعمال الداخلة ضمن اختصاصه وبشكل خاص التي عليها ملحوظات، وأي معلومة يمكن أن تساعد في أداء عمله.

### مديرها وموظفوها

المادة السابعة عشرة: يجب على المسئول الأول في الجهة توفير الاستقلال التام لمدير الوحدة وموظفيها بما يكفل قيامهم بأعمال المراجعة الداخلية بموضوعية بما في ذلك عدم تكليفهم بالقيام بأي عمل تنفيذي أو المشاركة في اللجان التنفيذية.

المادة الثامنة عشرة: يجب على مدير الوحدة وموظفيها الالتزام بالحياد وتفادي تضارب

الختمية التي تعدها الجهة والتأكد من دقتها ومدى موافقتها للأنظمة واللوائح والتعليمات والسياسات التي تطبقها الجهة.

• تقديم المشورة عند بحث مشروع الموازنة التقديرية للجهة.

• قيام الوحدة بالأعمال التي يكلفها المسئول الأول في الجهة وذلك في مجال اختصاصاتها المشار إليها في هذه اللائحة. المادة الحادية عشرة:

• تعد الوحدة تقارير بنتائج أعمال المراجعة في نهاية كل عملية مراجعة التي تقوم بها على الإدارات الأخرى داخل الجهة، ومن ثم تبليغها بتلك النتائج والتوصيات المتعلقة بها، ومتابعة التوصيات الواردة في تقاريرها للتأكد من تنفيذها.

• إذا لم تنفذ إحدى الإدارات التوصيات الواردة في تقارير الوحدة خلال ثلاثين يوماً، من تاريخ إبلاغها، تقوم الوحدة درجة المخاطرة، فإن كان لها تأثير مالي أو تشغيلي يرفع الأمر لمستوى إداري أعلى (مثل مدير عام القطاع أو الفرع أو الرئيس التنفيذي) فإن اعتراض من يمثل المستوى الإداري الأعلى أو تأخر في الرد عن ثلاثين يوماً من تاريخ إبلاغه فيرفع الأمر إلى المسئول في الجهة (مرفقاً له الاعتراض إن وجد) لاتخاذ القرار المناسب في شأن ذلك.

المادة الثانية عشرة: يقدم مدير الوحدة تقريراً ربع سنوي على الأقل إلى المسئول الأول في الجهة، يوضح فيه أعمال الوحدة عن المدة التي يغطيها التقرير، والمخالفات التي اكتشفتها الوحدة، والإجراءات التي اتخذتها في شأنها الإدارات المعنية ويقدم تقريراً تفصيلياً عن ملحوظات المراجع الخارجي للجهة الحكومية - ويتمثل في كل من وزارة المالية وديوان المراقبة العامة وهيئة الرقابة والتحقيق ومكاتب المحاسبة والمراجعة القانونية - وما تم في شأنها.

المادة الثالثة عشرة: يقدم مدير الوحدة تقريراً - متى دعت الحاجة إلى ذلك - إلى

النزاهة: تؤدي نزاهة المراجع الداخلي إلى تدعيم الثقة فيما يقوم به من أعمال وتعتبر أساساً للاعتماد على أحكامه. وبالتالي يجب أن يتصف المراجعين الداخليين بالنزاهة في جميع تصرفاتهم. ويجب أن يؤدي المراجع الداخلي عمله بنزاهة تامة تحرره من أي شبهات؛ ليجعل من عمله محل ثقة ومصداقية للغير، وعليه أن يتحرر من التبعية الفكرية للإدارة، وكذلك عليه أن يبذل العناية المهنية الواجبة في كل أعمال المراجعة وأن يعمل على تحقيق مصلحة المؤسسة بما لا يتعارض مع القيم الأخلاقية.

الموضوعية: يجب أن يتوفر في المراجع الداخلي أعلى مستوى للموضوعية المهنية في تجميع المعلومات المتعلقة بالنشاط أو العملية محل المراجعة. ويجب أن يقدر المراجعين الداخليين الظروف بطريقة متوازنة، وألا تتأثر أحكامهم بمصالحهم الشخصية أو مصالح الآخرين. ويجب أن يبرهن المراجع في عمله بأنه على درجة عالية من الموضوعية المهنية في جميع مراحل العمل.

الأمانة: يجب أن يحترم المراجعون الداخليون قيمة وملكية المعلومات التي يحصلون عليها، وألا يفصحوا عن أي معلومات بدون الترخيص لهم بذلك، ما لم تكن هناك متطلبات قانونية أو مهنية تلزمهم بذلك. ويجب أن يحترموا خصوصيتها وملكيتهما للآخرين. وعليه فيجب أن لا يستخدموها بصورة شخصية كما يجب أن لا يعلنوا عنها دون سلطة حقيقية تخولهم بذلك.

التأهيل المهني: يجب أن يقوم المراجعون الداخليون باستخدام المعرفة، والمهارات، والخبرة اللازمة عند أداءهم خدمات المراجعة الداخلية، ويجب عليهم أن لا يقبلوا أي مهام تفوق تأهيلهم المهني. كما يجب عليهم أن يرفعوا تأهيلهم المهني بصورة مستمرة ■

## ●● بعد أن تتوفر معايير الصفات تصبح وحدة المراجعة الداخلية جاهزة للعمل بشكل احترافي

الواقع، وتمثل أنماطاً من السلوك المتوقع من المراجعين الداخليين في علاقتهم بالمستفيدين من وظيفة المراجعة الداخلية، وبزملاء المهنة، وبالعلاء وبالغير بصفة عامة. وتعتبر القواعد الترجمة العملية لمبادئ السلوك المهني والتي تحكم سلوك المراجعين الداخليين.

### النزاهة والموضوعية والأمانة والتأهيل

وتهدف قواعد السلوك المهني للمراجعين الداخليين إلى تحديد ما يجب على المراجعين الداخليين الالتزام به في سلوكهم المهني عند أدائهم للخدمات التي يقدمونها؛ بما يدعم بيئة السلوك المهني للمراجعة الداخلية ورفع مستوى المهنة والمحافظة على كرامة أعضائها. وفيما يلي عرض لهذه المبادئ والقواعد:

ما وضعت من أجله معايير الأداء والتي شملت ستة معايير تتعلق بالأداء اللازم القيام به في وحدات المراجعة الداخلية؛ حتى تتمكن من تنفيذ عمليات المراجعة بالشكل المهني الصحيح.

### قواعد السلوك المهني

يركز الجزء الثالث من الأسس التي يبنى عليها تشكيل وحدات المراجعة الداخلية في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية على «قواعد السلوك المهني للمراجعة الداخلية»، وهي أداة لإيجاد أساس سلوكي عام يسترشد به المراجع عند أداء عمله.

وفيما يلي نستعرض مشروع القواعد الصادر عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، وينطوي دليل السلوك المهني للمراجعة الداخلية على مجموعتين أساسيتين هما:

المجموعة الأولى: المبادئ، وهي مستويات عامة تحكم المهنة والسلوك المهني بشكل عام، والمبادئ بطبيعتها غير قابلة للتطبيق المباشر.

المجموعة الثانية: القواعد، وتعتبر القواعد أكثر ارتباطاً بالأداء المهني على أرض





لخدمة المواطنين والحد من البطالة بين الفتيات

# التوظيف الإلكتروني النسائي.. حضور مهم في سوق العمل المحلي

سجلت عدداً من مواقع التوظيف الإلكتروني حضوراً مهماً في سباق التواصل مع الشباب؛ ليكون همزة وصل بينهم وبين الشركات التي ترغب في توظيفهم، بما يلبي احتياجات طرفي السوق بواقعية، ووصولاً إلى شراكة حضور واعية تنعكس إيجاباً على مستوى قدرات أبناء هذا الجيل لاسيما التوظيف النسائي.

وتنوعت وسائل البحث عن الوظائف؛ إما بالطريقة المعتادة، أو عن طريق التقنية، وظهور مواقع التوظيف الإلكتروني التي تجمع بين الباحثات عن عمل وبين الشركات، وأصبحت وسيلة يعتمد الموظفون المحترفون وأصحاب العمل بشكل مماثل عليها كمصدر رئيس للمهارات المحترفة، وخاصة لما لمسه من فاعليتها وسهولة استخدامها، وخاصة مع زيادة مستويات النفاذ للإنترنت، وامتزاج الحدود الجغرافية عندما يتعلق الأمر بالتنقل المهني والسعي وراء المهارات المناسبة لتلك المنظمات.

التقنية كخيار للتواصل مع الآخر.

## برنامج حكومي غير ربحي

ومن الشركات والجهات الحكومية التي تستخدم مواقع التوظيف الإلكتروني، ومن أبرزها برنامج «طاقات / علم» للتوظيف الإلكتروني، فما هو هذا

وتحولت الكثير من الشركات والمنظمات

إلى «التوظيف الإلكتروني» كبديل من حضور المتقدمات بالملف الأخضر العلاقي، وتلقي آلاف السير الذاتية عليها، وتبرز أهمية هذه المواقع لملاءمتها طبيعة الجيل الحالي الذي اعتمد على

استطلاع / الهام الناصر



الآمنة وخدمات الإسناد الحكومي. وتضيف أ.ريهام الحربي: أن الهدف من البرنامج هو خدمة المواطنين والحد من البطالة في المجتمع السعودي، حيث يعمل على البحث عن الشواغر الوظيفية السعودية من كلا الجنسين (رجال ونساء)،

ويعمل مع جهة استشارية بريطانية ذات خبرة في هذا المجال لسنوات عديدة. ويهتم بالطاقات الوطنية؛ لتمكينهم من الحصول على ما يستحقون من فرص وظيفية حقيقية. أما (علم) فهي الشركة الرائدة لتقديم الخدمات الإلكترونية

البرنامج، وما هي أهدافه؟ وفي هذا السياق قدمت أ.ريهام الحربي مستشارة علاقات شركات في برنامج «طاقات/ علم» بعض المعلومات عن البرنامج، فهو برنامج حكومي غير ربحي تابع لصندوق تنمية الموارد البشرية ووزارة العمل





●● أ.ريهام الحربي: نسعى لاستقطاب الطاقات الوطنية لتمكينهم من الحصول على ما يستحقون من فرص وظيفية حقيقية

وتقديمها للباحثين عن عمل عبر مكتب طاقات في الرياض، وهذه الخدمات تقدم بلا مقابل مادي. ويقدم برنامج «طاقات/ علم» خدمات كثيرة منها: التواصل مع الباحثين عن العمل ومقابلتهم؛ لمعرفة ما يملكون من قدرات وتطلعات مع التحقق من مؤهلاتهم وإرسال سيرتهم الذاتية إلى الجهات المختلفة، مع تخطيط وتنسيق المقابلات فيما بينهم، وإعطاء الباحثين عن العمل مجموعة من الدورات الأساسية في العمل مثل «أخلاقيات العمل، والعمل الجماعي»، والمتابعة المستمرة مع الجهة الموظفة ومع المرشح بعد حصوله على العمل. ويغطي البرنامج خمس مدن من خلال مكاتب التوظيف وفروعها في كل من: الرياض، وجدة، والدمام، وتبوك، وجازان، ويخدم كلا الجنسين.

### فرز الكفاءات

وحول تعاملات التوظيف الإلكتروني، والسعي لاستقطاب الخريجات المميزات في مؤسسات التعليم، والتدريب السعودية للعمل في القطاع الخاص

قالت أخصائية استقطاب كفاءات أول بقسم التوظيف أ.شذا فؤاد حداد بمجموعة د.سليمان الحبيب الطبية القابضة:

●● أ.شذا فؤاد: نحرص على الاستعانة بالتوظيف الإلكتروني لأنه يساعد على فرز الكفاءات

فرص وظيفية مناسبة، ويساعد الشركات في تنظيم عمليات التوظيف بشكل عام. وأشارت إلى أن خريجات معهد الإدارة على سبيل المثال متدربات، وجاهزات للعمل حيث يتميز معهد الإدارة بكون منهجه التعليمي متوافق جدا مع حاجات قطاع العمل. وعن عدد الخريجات المعهد الثلاثي تم توظيفهن في البنك البريطاني السعودي قالت أ.سهيلة القنديل: أنه تم توظيف عدد ١٣ خريجة خلال العام الماضي، وهم حاليا بصدد إجراء مقابلات مع خريجات معهد الإدارة للسنة الحالية.

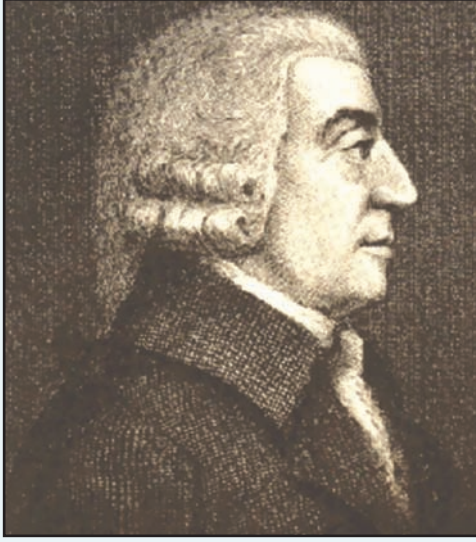
أما بالنسبة لمرئياتها حول حصول البنك البريطاني السعودي على جائزة التوظيف لهذا العام في المعهد فقالت: أن «ساب» يفتخر لحصوله على جائزة التوظيف لهذا العام وهو يتطلع لحصول المزيد في السنوات القادمة ■

نحرص على الاستعانة بالتوظيف الإلكتروني؛ لأنه يساعد على فرز الكفاءات. مضيفة أنه يتم استخدام مواقع التوظيف الإلكتروني؛ لما لها من مميزات كثيرة منها: اختصار الوقت في التوظيف، وانخفاض تكاليف، والانتشار الواسع للباحثين عن العمل، وأحدث أدوات التصفية، وفرص تسويق للشركات، والسرية، والمبادرة، وفتح المجال لبناء قاعدة بيانات مرجعية.

### توجه جديد

أما أ.سهيلة القنديل الموظفة بالبنك السعودي البريطاني فأكدت على أن التوظيف الإلكتروني توجه جديد لاستقبال طلبات التوظيف، والعمل على إيجاد





## آدم سميث 1790-Smith, Adam: 1723

عرف سميث، آدم بمؤسس الحركة الكلاسيكية للفكر الاقتصادي، وقد ولد في مدينة كير كالدي، بأسكتلندا. التحق بكلية غلاسجو في الرابعة عشرة من عمره ودرس فيما بعد الأخلاق والعلوم السياسية واللغة في كلية باليول بأكسفورد. وانتخب «بروفيسور» في المنطق في كلية غلاسجو في عام ١٧٥١م، وفي السنة التالية تولى منصب كرسي أستاذية الفلسفة الأخلاقية، والذي تقلده لقرابة ١٢ عامًا.

بعد ذلك انتقل إلى فرنسا، وأعجب بالكتابات التي تدعو إلى حرية التجارة والصناعة، وأن الأرض مصدر الثروة كلها، بعكس ما كان سائدًا في أوروبا في ذلك الوقت خلال انحلال النظام الإقطاعي لتعزيز ثروة الدولة عن طريق التنظيم الاقتصادي الصارم لكل الاقتصاد وتجاه الخصائص الإقطاعية للنظام القديم في فرنسا.

### مساهماته

استطاع سميث أن يرسى الأساس لتبسيط العمل الحديث ودراسة الوقت. وحاول أن يبرهن على أن تقسيم العمل يزيد من إنتاجية العاملين، وذلك لثلاثة أسباب: الأول: تتكون لدى كل عامل براعة متزايدة في أداء مهمة واحدة بسيطة مرات ومرات.

الثاني: يتم توفير الوقت إذا كان العامل ليس في حاجة للتحويل من نوع عمل إلى نوع آخر.

الثالث: يمكن ابتكار آلات لزيادة الإنتاجية، حيث إن مهمة واحدة يتم تبسيطها وجعلها روتينية بواسطة تقسيم العمل.

ووفقًا لسميث فإن الإنتاجية يتم تعزيزها أيضًا من خلال مكافأة العاملين مقابل جهودهم. حيث لاحظ في كتابه: مسببات التحسين في القوى الإنتاجية للعامل، الفصل الثامن أن المكافأة السخية للعامل تولد التشجيع، وبالتالي تزيد من مثابرة الناس العاديين. وأجور العمل هي أحد الأمور التي تشجع المثابرة، وهي كأية مزية إنسانية أخرى تتحسن بشكل يتناسب مع التشجيع الذي يتلقاه العامل.

وفي كتابه نظرية العواطف الأخلاقية، ناقش سميث القوى الأخلاقية التي تربط الناس بعضهم بعضًا في مجتمع عامل. وقال إن الناس يمكنهم أن يوجدوا في مجتمع ما، ويكونوا عرضة لضرر متبادل، وفي حاجة لأن يساند بعضهم بعضًا. وقد

اهتم سميث في كتاب ثروة الأمم بسعي الإنسان بما يعود عليه بالخير. ويشير إلى أن التعاطف والنزعة إلى عمل الخير يتغلبان على الأنانية.

### الحكومة في فكر سميث

اعتبر سميث من قبل الكثيرين أنه أب لسياسة عدم تدخل الحكومة في المجتمع، ويجب ألا تتدخل في الاقتصاد وفي عمل السوق، ويرى أن دورها يجب أن يقتصر على الدفاع عن البلد، وإدارة العدل وتوفير العدالة، وتقديم بعض الخدمات العامة والمحافظة عليها.

ويمكن للباحث أن يرى في كتاب ثروة الأمم، عودة إلى الأمم ذات المسؤولية الاجتماعية والعدل، حيث يعتقد أن واجب الحكومة حماية المجتمع من العنف والغزو من قبل المجتمعات الأخرى، ولحماية أي عضو في المجتمع من حالات الظلم التي قد تصيبه من أفراد المجتمع الآخرين، ولتطوير بنية تحتية اجتماعية لفائدة الجميع في المجتمع.

قدم سميث أفكارًا مهمة عن الأنشطة التي يجب على الحكومة أن تدعمها، مثل إقامة المدارس للفقراء، وعن آلية استخلاص مصادر دخل لدعم الأنشطة الحكومية.. وهكذا، إضافة إلى مساهماته في مجال الإدارة، وكان من بين أوائل من صاغوا

السياسات المالية والاجتماعية ■

(\*) من كتاب علماء الإدارة وروادها في العالم، د. إبراهيم بن علي المحم.

بعضهم يتوهج أكثر في تأليف الكتب وإلقاء المحاضرات وحضور الندوات ويحتفي به المجتمع

# المسؤولون بعد ترك الوظيفة العامة .. هل يعودون للظل؟

إعداد/ شقران الرشيدي

34

يبتعد بعض المسؤولين السابقين عندما يتركون منصب الوظيفة العامة عن دائرة الاهتمام والتواجد الاجتماعي، إلا حالات قليلة تتوهج بعد تركها المسؤوليات العامة، وتتألق أكثر رغبة في إفادة المجتمع من خبراتها الإدارية، وإشراك الأجيال الجديدة من الإداريين في تجاربها المتراكمة، والمعارف، والمهارات التي اكتسبها عبر سنين طويلة من العمل الحكومي. وما بين ابتعاد بعض المسؤولين عن الحياة العامة وتفضيلهم التواجد في الظل أو توهج بعضهم، تناقش مجلة «التنمية الإدارية» أسباب إنزواء الكثير من المسؤولين من وزراء، ومدراء عامين، ورؤساء مصالح، وهيئات سابقين عن الحضور الاجتماعي..

المصلحة الشخصية في الغالب، والمصلحة العامة على نحو أقل.

ويبين اللواء د. أبو ساق أن بعض المسؤولين يتناسون أن المناصب قد يتركوها في ليلة، وضحاها وتصبح ذكرى، وينفض الذين كانوا من حوله، وتصبح كراسي الدعوات للمناسبات التي كانت تحجز لهم في الأيام أصبحت الآن في الصفوف الخلفية، فيتغير كل شيء حولهم، ولا يبقى إلا وجه ريك، فكل شيء يزول في لحظة. ويؤكد أبو ساق على أن هناك مسئولين نفتخر بهم يضربون أمثلة في التواضع، واحترام الناس، والتعامل مع الآخرين بشكل عفوي وغير متكلف، تجدهم يبحثون عن المواطن البسيط الذي لا سند له لمساعدته، وحتى وإن كانوا قلة، إلا أن مثل هؤلاء المسئولين لا يجب أن نبخسهم حقهم، فلمثل هؤلاء نقول إن محبة الناس ستبقى لكم حتى بعد المنصب، وأن الأخلاق والتواضع وحسن التعامل مع الآخرين سيجعلكم في منزلة رفيعة عن الناس، بالمنصب أو دونه.

#### المعيار الحقيقي

وعن أسباب انزواء الكثير من المسئولين بعد ابتعادهم عن الوظيفة العامة، يقول د. عبد الرحمن منشي، عضو هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، والكاتب في صحيفة مكة المكرمة: «المعيار الحقيقي لهؤلاء هو خدمة المجتمع في مختلف المناصب، والمسئوليات، وما يقدمه المسئول من جهود لخدمة الناس بمختلف شرائحهم، وتذليل العقبات التي تواجههم، وحل مشكلاتهم، وتقبل وجهات نظر الآخرين، والأخذ بأحسنها بما تقتضيه المصلحة العامة، وبذلك ينال كل مسئول مخلص شرف المنصب العام، وتحظى جهوده، وإنجازاته بالرضا والقبول في الدنيا والآخرة». ويؤكد د. منشي على أن بلادنا تزخر بهذه النماذج المشرفة، أما الذين يتخذون



#### ● أ. د. عبد الله الفوزان:

بعض المسئولين ينزويون  
بإرادتهم حتى لا تكشف  
أوراقهم القديمة وما أحاطها  
من شبهات

لعدة أسباب من أبرزها: سوء إدارته، وفشل تجربته، وعدم تحمل المسؤولية كما يجب، وخذلانه المواطنين. مؤكداً على أن هناك تفاوتاً في بيئة وظروف العمل في المنظمات والمؤسسات العامة على اختلاف أهدافها، وأنشطتها، لكنها تتشابه في البيروقراطية، وطريقة تعامل منسوبيها مع مدرائهم، ورؤسائهم التي تكاد لا تخرج عن إطار

#### بعيدون عن الأضواء

يرى اللواء د. محمد أبو ساق، عضو مجلس الشورى، أن بعض المسئولين السابقين عندما يتركون الوظيفة العامة، يصبحون بعيدين جداً عن الأضواء، وينحسر أصدقاؤهم في المجتمع، ويتوقعون في دوائرهم القليلة الخاصة، إلا بعض المسئولين الذين يريدون إشراك المجتمع في تجاربهم كرد الجميل له. ويضيف إن من كان يحيط بهؤلاء «المبتعدين» من أصحاب المصلحة الخاصة، ومن يدعون الصداقة لهم كانوا مرتبطين بمصالحهم لا أكثر ولا أقل، لذا ينفضون من حولهم بعد انقضاء المصالح. ويقول اللواء د. أبو ساق: «يا ليت البعض من الوزراء، والمسئولين يدركون أن بعض من يقفون اليوم أمام أبواب مكاتبهم راجين خدمتهم، يدركون أن وقوفهم مرتبط بالمنصب فقط، وحينما يتركون المسؤولية لا يجدون من يرد لهم حتى السلام- على حد تعبيرهم- فالمناصب تتغير باستمرار، ولا تدوم لأحد، وهو ما يتطلب توقع ردود أفعال الآخرين تجاه كل من ترك منصبا. ويشير اللواء د. أبو ساق إلى أن العودة للظل هي ديدن أغلب المسئولين، والمدراء العامين

#### المشاركون في القضية:

- أ. د. عبد الله الفوزان، أستاذ علم الاجتماع، عضو هيئة التدريس بجامعة حائل.
- اللواء د. محمد أبو ساق، عضو مجلس الشورى.
- د. عبد الرحمن سراج منشي، عضو هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، والكاتب في صحيفة مكة المكرمة.
- د. عبد العزيز محمد التويجري، عضو هيئة التدريس بجامعة الأمير سلمان بن عبد العزيز بالخرج، أستاذ الإدارة والتخطيط.
- أ. ماجد سعد الهزاع، كاتب متخصص في الشؤون العامة صحيفة الاقتصادية.



من مناصبهم سلباً يرتقون عليه لقضاء مصالحهم، وحوائجهم دون بذل أي جهد يُذكر لخدمة الوطن، والمواطن، ورفع مستوى الأداء للعاملين في إداراتهم، والعمل الجاد لتذليل العقبات، وتقديم أفضل الخدمات للمراجعين هؤلاء يتناساهم المجتمع فور ابتعادهم عن المنصب، وينزويون في العتمة بلا أهمية تذكر.

ويوضح د. منشي أن هذا الصنف من المسؤولين لا يعد لهم وجود في أذهان الناس، لذا عندما يتروكون المنصب يتلاشون كلياً من المشهد العام، ومن الحياة العامة ويجلسون في بيوتهم، ويبقون في الظل بعيداً عن أضواء الحياة الاجتماعية ووهجها. كما يذكر د. منشي أن هناك كثيراً من المسؤولين، والوزراء، والمدراء العامين الفاعلين الذين عندما يتروكون المنصب يتألقون أكثر، ويتحلق حولهم الناس لكفاءتهم، والقدرة، والتجربة، ولأنهم يستشعرون عظم المسؤولية التي على عواتقهم، مدركين أن المناصب العامة ليست إلا محطات مؤقتة في مسيرتهم لخدمة الوطن.

### نماذج متوهجة

ومن جانبه يشير د. عبد العزيز التويجري، عضو هيئة التدريس بجامعة الأمير سلمان بن عبد العزيز بالخرج، أستاذ الإدارة والتخطيط، إلى أن كثيرين من الذين تبوءوا المناصب، والمسؤوليات كانت لهم شخصيات مختلفة عما هي عليه قبل

المنصب وبعده، فمثلاً بعض الذين كانوا يحاربون الواسطات، والمحسوبيات قبل تسلمهم المنصب، وقعوا في الفخ نفسه، وكثير من الذين كانوا



### ●● اللواء د. محمد أبو ساق: العودة للظل ديدن أغلب المسؤولين لفشل تجربتهم وخذلانهم الوطن والمواطنين

ينادون بالمساواة في التعامل مع المراجعين، والمواطنين من دون النظر إلى أي اعتبارات أخرى، نجدهم بعد تسلمهم المنصب يتغيرون للعكس. ويشدد د. التويجري على أن مثل هذه العقلية المتغيرة بتغير المسؤولية هي التي لا تقدم شيئاً للمجتمع، بل ساعدت على تكريس البيروقراطية المعيقة، وعززت من سلبية المسئول في العمل الحكومي.

وعلى النقيض من ذلك، فإن د. التويجري يبرز أن بعض المسؤولين بعد توليهم المسؤولية أكثر تواضعاً مما كانوا قبل ذلك، وهذا يجعل المواطنين يحترمونه ويتعلقون بهم؛ فالمواطنون يريدون من المسؤولين ألا

تتغير عقلياتهم، ولا مبادئهم، ولا الأفكار التي كانوا ينادون بها قبل أن يتسلموا مناصبهم، بل أن يعتبروا أن المنصب هو الحقل

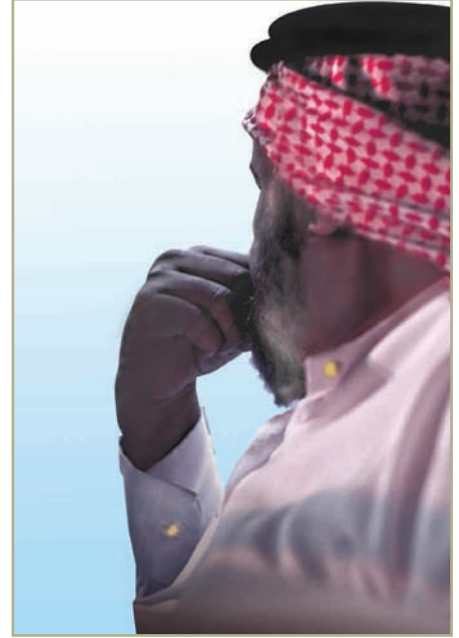
### ●● د. عبد الرحمن منشي: بعض الفاعلين عندما يتروكون المنصب يتألقون أكثر لأنهم يعلمون أن المناصب ليست إلا محطات مؤقتة

الحقيقي لتنفيذ أفكارهم التي كانوا ينادون بها؛ لأنهم إن لم يفعلوا فسيلفهم النسيان، وتجاهلهم العقول بعد ترك المناصب فالمجتمع لا يذكر إلا من خدم أبناءه، وقدم ما يستحق من الجهد، والفكر في تنميته وتطوره، فلا يزال المجتمع يذكر د. غازي القصيبي، و د. محمد الرشيد، وغيرهم كثيرين... فهذه النماذج الإيجابية توهجت كثيراً بعد تركها المناصب وخدمت وطنها في كافة المسئوليات.

### نماذج منسية وتساؤلات

أما أ. ماجد الهزاع، الكاتب المتخصص في الشؤون العامة صحيفة الاقتصادية، فيقول: «عندما يترك بعض المسؤولين كرسي القيادة أو المسؤولية بعد بقاءهم فيه لسنوات طويلة يرتاح منهم الناس؛ لأنهم ببساطة لم يقدموا ما يشفع أو ينفع لذا نجد المجتمع لا يتقبلهم، ودائماً يذكرهم في المجالس الخاصة بالسلبية، وأنهم لم يفيديوا بقدر ما استفادوا من المناصب، وتكسبوا من الوظيفة العامة التي اختيروا لتوليها في الأساس من أجل خدمة المواطن، والمجتمع، والوطن. ويستغرب أ. الهزاع اتجاه بعض هؤلاء المسؤولين الذين فشلوا في القطاع العام نحو الظهور الإعلامي سواء بالكتابة الصحفية أو حتى تأليف كتاب عن مسيرتهم العملية، وأن كانت هذه المسيرة المزعومة خالية من الانجازات التي تذكر، ويستغرب تسابقهم للظهور في البرامج الحوارية للتعليق على قضايا إخفاقات أو تقصير الجهة التي تولوا قيادتها سابقاً أو يكتبون الزوايا الصحفية وينظرون في قضايا المجتمع».

ويضيف أ. الهزاع أن بعض المسؤولين بعد تركهم للمنصب يصبحون شخصيات هامشية، ضعيفة الحضور، وصعبة الإقناع،



الخطط المستقبلية التي كان يعمل عليها المسئول السابق؟ أم أن المسئول الجديد يأتي وينسف جميع ما تم عمله سابقاً، ويبدأ بالتهيئة والعمل من جديد؟ وعن

هذه التساؤلات يقول الهزاع: «أتمنى أن نجد من المسئولين السابقين إجابات تفيد المسئولين الحاليين، وتساعدتهم في تطوير العمل، وأعني بالتحديد المسئولين الذين نجحوا في استثماراتهم الخاصة وفشلوا في المناصب الحكومية؛ لمعرفة مكان الخطأ أو العوائق ليتم تفاديها أو تعديلها، إذا كانت في الأنظمة الحالية أو اقتراحات تقدم لتطوير العمل».

#### خلل وهروب

ويركز أ.د. عبد الله الفوزان، أستاذ علم الاجتماع، عضو هيئة التدريس بجامعة حائل، على أن مفهوم ابتعاد بعض المسئولين الكبار العاملين في الحكومة الذين لم يقوموا بمسئولياتهم على أكمل وجه وتركهم الحياة العامة بعد التقاعد أو بعد الإقالة، يتطلب أولاً التحلي بالشفافية حول معايير الاختيار، والتعيين منذ البداية فبعض المسئولين يولى المنصب رغبة في إعطائه فرصة لخدمة المجتمع بعد بروزه إعلامياً، ومهنياً،

وكخبرة، وبعض هؤلاء المسئولين يعلم في قرارة نفسه أنه ليس أهلاً للمهام الجديدة المُقاة على عاتقه،

●● د. عبد العزيز التويجري: المجتمع لا يذكر إلا من أسهم في تنميته والنماذج الإيجابية توهجت كثيراً بعد تركها المناصب

لكنه لا يستطيع إلا القبول بها، وبالتالي لا يؤدي عمله بالشكل المطلوب؛ لضعف الكفاءة، والمقدرة، ولكن لوجود امتيازات مالية،

وإدارية كبيرة يحاول التثبيت بيديه وأسنانه بمنصبه الجديد، وهذا نوع من الأنانية فالمسئول غير القادر على إنجاز مهمته يريد أن يثبت جدارته عن طريق المغامرة أو اللامبالاة في حل المشاكل الإدارية، وضعف الأداء، وفي النهاية يفضل فشلاً ذريعاً، ويسقط من عيون الناس؛ لأنه لم يسع لمصلحة المجتمع.

ويضيف أ.د. الفوزان أن هذا المسئول الكبير بعد تركه المنصب، يبتعد هو بإرادته حتى لا تكشف أوراقه القديمة، وتعاملاته، وسوء إدارته، ومصالحه الخاصة، ووجود شبهات فساد، واختلاسات.. وغيرها، وبدلاً من الاعتراف بأنه أخفق في تولي المسئولية يحاول التبرير في المجالس الاجتماعية الخاصة أن الضغوط عليه كانت كبيرة، وحالت دون إصلاحه للإشكاليات الإدارية، وأن بيئة العمل سلبية، وأن تفشي الفساد في وزارته كان أكبر من استطاعته القيام بالدور المكلف به. ويبين أ.د. الفوزان أن هنالك خلل في طريقة إدارة هذا المسئول للأمور، وعدم القدرة على توجيه الموارد البشرية، والمالية نحو الأفضل، وخدمة المستفيدين، والمجتمع، وبالتالي فإن النتيجة النهائية هي السقوط الكبير من عين المجتمع، وعدم احترامه، وبالتالي يهرب هذا المسئول ومن هم على شاكلته نحو الظلام بعيداً عن الضوء الباهر الذي يكشفهم، ويعريهم ■

ومتباينة في الطرح لأنهم عجزوا عن حل الإشكاليات في وقت توليهم المناصب، والمسئوليات كما أن البعض منهم يبدأ بتقديم حلول جميلة لم تكن نراها أو نسمع بها في وقته، والبعض منهم يتجه إلى إنشاء مشروع تجاري خاص به يكون من مجال اختصاص المكان الذي تولى قيادته سابقاً.. مثلاً إذا كان مسئولاً في مجال التعليم يتجه إلى الاستثمار في إنشاء مدارس أهلية أو في مجال التدريب والاستشارات أو التوظيف أو الإعلام أو الصحة، والغريب في الأمر - كما يقول أ. الهزاع - نجده ناجحاً، و متميزاً في جميع النواحي العملية، عكس ما كان عليه الوضع عندما كان مسئولاً ويتولى المناصب. وهنا يبدي أ. ماجد الهزاع عدداً من التساؤلات عن السبب الذي يجعل المسئول السابق أفضل إدارياً وتنفيذياً بعد تركه المنصب العام؟ وهل

بيروقراطية الأنظمة والقوانين الحكومية كانت السبب؟ أم عدم وجود أدوات مساعدة له تعينه على تطبيق ما يدور في رأسه من حلول أو أفكار؟ وهل المسئول عندما يتولى المنصب يجد أمامه

#### ●● أ. ماجد الهزاع:

الذين فشلوا في القطاع العام يتجهون للإعلام لملاحق مسيرتهم حتى وإن كانت خالية من الإنجازات

أفكار جديدة عن العلاقة بينها وتحديات تطبيقها على أرض الواقع

## التعقيد والإدارة وديناميكيات التغيير

إعداد / د. أحمد زكريا أحمد



أصبح العالم الذي تعيشه المنظمات المختلفة عالماً معقداً، وقد ظهر هذا العالم منذ سنوات مضت؛ نتيجة لاضطرابات واسعة النطاق، وكوارث، ومعضلات عديدة ومتنوعة. فبرز علم التعقيد الذي يمكن أن يساعد في طرق كثيرة كي تتعلم هذه المنظمات ومديروها كيف يعيشون في هذا العالم الجديد، وبما يؤسس لعلم إدارة جديد يتوافق مع الطبيعة المعقدة لذلك العالم، من خلال استخدام أفكار جديدة مستمدة من هذا العلم وبتطبيقات مختلفة في مجال الإدارة والمنظمات، وهو ما يمثل تحدياً وتغييراً في التفكير وتحفيزاً على الممارسات الجديدة.

فهذه العلاقة بين علمي التعقيد والإدارة، إضافة إلى قلة الكتب التي تتناول إدارة التغيير من وجهة نظر علم التعقيد، أثارت اهتمام عدد قليل من المتخصصين، ومنهم «إليزابيث ماكميلان» التي قامت بتأليف كتاب مهم عن «التعقيد والإدارة وديناميكيات التغيير: تحديات التطبيق على أرض الواقع»، وهو الكتاب الذي قامت بترجمته د. دلال بنت منزل النصير وراجعت هذه الترجمة د. سلوى بنت عبدالله الحمودي، ونصطحبكم بين موضوعاته لنقرأه معاً في هذا العدد من مجلة «التنمية الإدارية».

يتحدث هذا الكتاب بشكل عام عن إخراج المنظمات ومديريها من مكاتبهم إلى العالم الواقعي، خاصة أن الكثير من المؤلفين يعتمدون في كتبهم على التفكير الذي لا يعكس الطريقة التي يعمل بها العالم في الواقع، وما زالوا متأثرين بالأفكار الكلاسيكية والطرق المستمدة من نظرة العالم القديم، وهو ما لا يتفق مع عالم التغيير المتسارع للقرن الحادي والعشرين.

ويقع الكتاب في ٣١٨ صفحة، ويتكون من: تمهيد، ومقدمة، وعشرة فصول متنوعة، والمراجع. فتوضح المقدمة أسباب

تأليف الكتاب، وموضوعاته الرئيسية وما يبحثه، وأهدافه، وخطته، وتشير إلى أن علم التعقيد هو علم جديد ظهر في النصف الأخير من القرن العشرين، وعلى الرغم من قبوله الآن بشكل جيد في المجتمع العلمي، إلا أنه استغرق وقتاً أطول في شق الطرق لتحقيق نجاحات في تفكير المجالات الأخرى وممارساتها، بما في ذلك الإدارة.

٣٠٠ عاماً

يدور الفصل الثاني حول «المدير المنتظم»، وهو يتكون من جزأين: يصف أولهما الحاجة إلى علم إدارة جديد، كما يوضح لماذا توجد أوجه عدة من نظريات الإدارة الحديثة والممارسة يفوق عمرها ٣٠٠ عاماً، وكذلك يدرس تأثير العلوم الكلاسيكية على المنظمات، بالإضافة إلى تقديمه لمحة



ومدى تأثير ذلك في قدرتها على التعاطي معه، ودرجات التغيير وكيف أن تصورات التغيير قد تغيرت مع مرور الوقت، ومنهجية التغيير في المنظمات واكتشاف بعض القضايا البارزة، وعقد مقارنة بين وجهات النظر التقليدية والآلية عن التغيير ووجهات النظر

الحديثة، وتقديم نظريات عن التغيير الحركي

المستوحى من التعقيد، والإستراتيجيات التنظيمية للتغيير والتي يعقبها المقارنة بين بعض النهج التقليدية وتقديم نهج مبني على التعقيد أو منهجية مبنية على التعقيد.

ويركز الفصل الخامس من الكتاب على «التعقيد في الممارسة أو القيام بالأشياء بشكل مختلف»، وهو الموضوع الذي يتضمن بالتفصيل الحديث عن: تطبيق مبادئ علم التعقيد في الإدارة والمنظمات، وتقديم نماذج ودراسات من كل من المملكة المتحدة وأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، كما يبحث أيضاً كيف أن بعض المنظمات قد خرجت من إطار العمل القديم، حيث أصبحت تدير الأشياء بشكل مختلف، وتطبيقات ذلك من خلال: استخدام تأثير الفراشة، واستخدام حافة الفوضى للتحفيز على الاختراع والإبداع، واستخدام الجزئيات في المنظمات، وطرق تطبيق التنظيم الذاتي لتحرير الناس وتفجير الطاقات الجديدة، وكذلك مناقشة المنظمة بوصفها مجعماً تنظيمياً تكيفياً.

### دراسة حالة

خصصت المؤلفة الفصل السادس من الكتاب لدراسة حالة الجامعة المفتوحة، باعتبارها نموذجاً لتطبيقات علم التعقيد وحركية التغيير، فيبدأ الفصل بوضع سياق لدراسة الحالة مصحوباً ببعض الحقائق والأرقام حول

هذه الجامعة، وينتقل بعد ذلك إلى توضيح المهددات التي تواجه الجامعة وخطة العمل الإستراتيجية لمواجهة ذلك وتغيير المؤسسة، ثم سرد تفاصيل برنامج مدته أربع سنوات لإعادة تأهيل الجامعة بشكل

●● الأفكار المستمدة من علم التعقيد يمكن أن تؤثر في الطريقة التي تعمل بها المنظمات من أجل العمل والبقاء

موجزة عن نظرية التيار الرئيس للإدارة والممارسة ومعرفة أثر ذلك والحاجة إلى تطوير نظرية وممارسة جديدة تعمل على دمج القديم بالحديث بقدر الإمكان. بينما يصف الجزء الثاني من هذا الفصل مولد العلم الكلاسيكي والتقاليد العلمية المصاحبة لأفكار عدد من العلماء وبخاصة كل من: «جاليليو» و«ديسكارتيز» و«نيوتن»، ويناقش بإيجاز العلاقة بين العلوم والمجتمع وكيفية تأثير العلوم الكلاسيكية على المجتمع الغربي ومنظوماته المختلفة.

وينتقل الكتاب في فصله الثالث إلى تناول «علم التعقيد» في جزأين، فيقدم في الجزء الأول منهما النظريات الرئيسة وكيفية تطبيقها في الوقت الراهن في كثير من المجالات، وتتضمن هذه النظريات على سبيل الحصر: نظرية الفوضى، ونظرية تأثير الفراشة أو الاعتماد الحساس على الحالات الابتدائية، ومفاهيم النظام والفوضى، والانجذابات الغريبة، وحافة الفوضى، والجزئيات، والتعقيد، ونظام التنظيم الذاتي، والأنظمة التكيفية، والظهور، والتطور والتعقيد. ويسرد الجزء الثاني تاريخ وتطور هذه الأفكار والنظريات التي أصبحت معروفة باسم علم التعقيد، فيسجل كيف ومتى ظهرت أول هذه الأفكار، ووصف مساهمات «إدوارد لورنز»، والاعتماد الحساس على الحالات الابتدائية والانجذابات الغريبة، وتطور الجزئيات، ويبين ظهور علم التعقيد مع أعمال العلماء أمثال: «جون هولاند» و«موري جيل-مان» و«بريجوجين»، كما يتطرق إلى ما يسمى بالهياكل التفريقية والتي تتضمن التنظيم الذاتي، وعمل «ستيوارت كوفمان» و«بريان جودوين»، وعمل «كريس لانجتون».

### التفكير والقيام بشكل مختلف

يعالج الكتاب في الفصل الرابع منه «التغيير وحركية التغيير أو التفكير بشكل مختلف»، فيناقش موضوعات مهمة تتعلق بالتغيير، وأهمها: الطريقة التي تفكر بها المنظمات عن التغيير

●● لا تزال ممارسة الإدارة في أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية متأثرة بصورة كبيرة بالأفكار والطرق الكلاسيكية المستمدة من العالم القديم



قامت المؤلفة بتطويرها خلال السنوات القليلة الماضية، وقد ظهرت هذه النماذج من الاستدلال المنطقي الناتج عن التفكير العميق والبحث، وفي حالات أخرى من التطبيق العملي لمفاهيم التعقيد في المنظمات، والأهم من ذلك من خلال الحوارات التي أجرتها المؤلفة مع المديرين الممارسين. وتحدد هذه النماذج في: النموذج الانتقالي للإستراتيجية، والنموذج التعليمي التكيفي المعقد للإستراتيجية، ونموذج عملية التكيف المعقدة، ونموذج تقييم حافة الفوضى، وشبكة الجزئيات.

وتختتم المؤلفة الكتاب في فصله العاشر عن «التصورات الجديدة وفرص الاختراع»، وفيه تحاول دمج الأفكار الرئيسية المقدمة في هذا الكتاب، وتقديم بعض الأفكار الجديدة المصحوبة بالإمكانات الجذرية للإبداع والقيادة. وقد تم اشتقاق هذه الأفكار والحصول عليها من علم التعقيد ومن علوم الإدارة. ويحفل هذا الفصل بتناول عدد من الموضوعات الفرعية وهي: القيادة والمديرون الجدد، والتنظيم الذاتي للتعلم، وأسس الابتكار، وتنفيذ

التجربة، وعصر الصراع القديم، وديناميكيات التغيير، وهي عبارة عن أفكار وموضوعات تقترح نسج صورة عن الاحتمالات المستقبلية التي قد تساعد على إحداث تغييرات تطويرية بالنسبة إلى المنظمات ■

●● عملية إحداث التغيير  
خلال القرن الحادي والعشرين  
هي إحدى الحقائق التي  
تتباها المنظمات وقد تحدث  
بشكل مفاجئ وعلى نطاق واسع

أفضل، وذلك بإبراز ملامحه الرئيسة ومناقشتها، والتي تتضمن: التفاعلات والاستجابة الحركية، وحركة الناس، والتعليم والتغيير الحركي، والديمقراطية والتنظيم الذاتي في العمل، كما يظهر هذا الفصل تكوين اثنتين من فرق التنظيم الذاتي المهمة، وتأثير ذلك على المشاركين في الفرق، وزملائهم والمؤسسة التعليمية التي ينتمون إليها.

وارتباطاً بدراسة الحالة التي يتضمنها الفصل السابق، نجد الفصل السابع من الكتاب يبرز تطبيقات «حركية تغيير التنظيم الذاتي»، وهو ما ورد في البحث المستمد من تلك الدراسة عن حالة الجامعة المفتوحة، ويشتمل على: وصف المساهمات التي يمكن لفرق التنظيم الذاتي إجراؤها لعملية التغيير الإستراتيجية والتسليم الفعال للمشروعات قصيرة المدى، والمبادئ التشغيلية والممارسات لفرق التنظيم الذاتي، والعمل الجماعي في المنظمات بوصفه نموذجاً لدراسة فريق العمل وتطوير فرق التنظيم الذاتي في سياقات تنظيمية مختلفة، ومناقشة البرنامج بوصفه عملية تغيير تكيفية معقدة.

ويواصل الكتاب في فصله الثامن دراسته لحالة الجامعة المفتوحة، مضيفاً لما تقدم «المبادئ الأساسية لتقديم عملية التغيير مستندة على التعقيد»، فيقدم ١٢ مبدأ لتقديم هذه العملية وبحث يوضح تقديم ١٢ مبدأ للمديرين الذين يعملون على مستويات إستراتيجية، وتقديم ١٢ مبدأ لصغار المديرين، وبذلك يكتمل اقتراح الأعمال الأساسية والأنشطة اللازمة لتحفيز التغييرات على المستويات العليا والدنيا في دعم العمل الإستراتيجي، وانخراط جميع الموظفين في المشاركة في إنشاء هذه العملية.

#### الابتكار والتصورات الجديدة

ويشير الفصل التاسع من الكتاب وعنوانه «الابتكار والتغيير-نماذج للتجريب والتكيف» إلى أن المؤلفة قامت بإجراء البحوث واستخدام علم التعقيد وتطبيقه في المنظمات والإدارة لأكثر من عقد من الزمان، وهو ما يؤكد عليه هذا الفصل من خلال تقديم خمسة نماذج

## «التنمر» في العمل

التنمر هو اشتقاق من «النمر» وتعني العنف، والشراسة، وغيرها من الصفات والسلوكيات السرية والعلنية غير المستحبة. كالاتصاف بالعزل الاجتماعي، أو التهجم الفردي كإطلاق الشائعات أو التعليقات السلبية عن رئيس العمل أو الزملاء؛ بهدف تشويه صورة هذا الموظف ولو بالكذب، أو التخويف اللفظي من خلال الانتقاد اللفظي اللاذع كإهانة الفرد أمام الجماعة لفظياً أو كتابياً أو بالتهديد، وكذلك تغيير مهام العمل لجعله أكثر صعوبة بغرض الإهانة أو الانتقاد هو من أساليب التنمر أيضاً.

تشير البحوث إلى أن المتنمرين البالغين يكون لهم شخصيات استبدادية، جنباً إلى جنب مع حاجة قوية للسيطرة أو الهيمنة، كما أظهرت مزيد من الدراسات أنه على الرغم من أن الحسد والاستياء قد يكونا دافعين للتسلط، فهناك القليل من الأدلة تشير إلى أن المتنمرين يعانون من نقص في تقدير الذات، فالمتنمرون عادة ما يكونون متكبرين ونرجسين، ويستخدم «التنمر» كأداة لإخفاء القلق أو لتعزيز احترام الذات عن طريق إهانة الآخرين، حيث يشعر المسيء نفسه بالسلطة، كما حدد

الباحثون عوامل أخرى، مثل الاكتئاب واضطراب الشخصية وكذلك سرعة الغضب واستخدام القوة، والإدمان على السلوكيات العدوانية، وسوء فهم أفعال الآخرين على أنها معادية، وهذا يجعل الكثير من الناس يتجنبون الاحتكاك بهم.

تقول «لورا ستيك» رئيسة مركز النمو والقيادة في «سانيفال كاليفورنيا» ومديرة القيادة التنفيذية: «أن النساء يشعرن بأن عليهن أن يكن عدوانيات ليرتقين، ثم يستمررن في عدوانيتهن!!، وفجأة يجدن أنهن في حاجة إلى أن يكن متعاونات بدلا من متنافسات لتحقيق أهداف شخصية بحتة».

وقد قامت باحثتان كنديتان بدراسة عمليات «التنمر» التي تمارسها النساء ضد النساء فوجدتا أن بعض السيدات قد يتأمرن على أخريات؛ لأنهن يشعرن بأن مساعدة زميلاتهن قد يعرض مراكزهن للخطر!!، ومن الحلول المقترحة لذلك تشجيع النساء على مساعدة بعضهن البعض بتذكيرهن بأنهن عضوات في الجماعة ذاتها وهو ما أسهم في التخلي عن صفة التنمر بينهن، وهذا طور بالشكل الايجابي نفسيات وسير العمل. وعلى النقيض، فمن غير المرجح أن تفكر السيدات في أنفسهن باستمرار كعضوات في الجماعة ذاتها، بل سترين أنفسهن كأفراد؛ حيث يتم تقييمهن عن طريق الأداء. ونتيجة لذلك، ربما لا تشعر المرأة بالحاجة إلى مساعدة الأخريات. بل ربما تشعر أنها من أجل التقدم تحتاج إلى التنمر على زميلاتهن بمنع معلومات عنهن مثل فرص الترقى.

ويمكن أن تكون آثار التنمر خطيرة جداً، بل ومن الممكن أن تؤدي إلى الوفاة. وتقول «موناي أومور» الحاصلة على الدكتوراه في مركز مكافحة التنمر أن: «هناك هيكلاً نامياً من الأبحاث يوضح أن الأفراد سواء كانوا أطفالاً أو بالغين، والذين يتعرضون باستمرار للسلوك التعسفي، يكونون معرضين لخطر الأمراض المتعلقة بالضغط النفسي والتي من الممكن في بعض الأحيان أن تؤدي إلى الانتحار. كما يمكن أن يعاني ضحايا التنمر من مشاكل عاطفية واجتماعية وسلوكية على المدى

الطويل ■

”

التنمر هو العنف،

والشراسة وغيرها

من الصفات

والسلوكيات

السرية والعلنية

غير المستحبة

كالاتصاف بالعزل

الاجتماعي أو

التهجم الفردي

كإطلاق الشائعات

أو التعليقات

السلبية عن رئيس

العمل أو الزملاء

“

أ. مي عبد الله الخلف \*



## من المدارس الليلية إنطلق لموقع المسؤولية عن تدريب وتأهيل موظفي الدولة



د. محمد الطويل

مدير عام معهد الإدارة العامة الأسبق

كما عمل نائباً لرئيس الاتحاد الدولي للعلوم الإدارية، ونائباً لرئيس اتحاد مدارس ومعاهد الإدارة على مستوى منطقة الشرق الأوسط.

### الخطوات الأولى

عن بداياته المبكرة، يقول د. محمد الطويل: «درست الابتدائية، ثم غادرت مدينتي شقراء إلى الرياض، ومنذ أن غادرتها لم أعد إليها إلا لماماً وجدت نفسي في ردهات معهد الرياض العلمي، كأحد طلابه. هذا المعهد الذي لم يكن يمثل طموحي ورغباتي وآمالي، لكن سبب انضمامي إلى هذا المعهد الديني، كوني اعتقدت آنذاك أن المعهد العلمي هو الأفضل نحو تأسيس مستقبلي، ولا أنس الدور

الدكتور محمد الطويل المدير السابق لمعهد الإدارة العامة، واحداً من أبرز خبراء الإدارة، ليس على المستوى المحلي فحسب، بل يتعداه إلى المستويين القاري والدولي. مارس العمل الإداري موظفاً، ودارساً للإدارة، وباحثاً، ومحاضراً، ومدرّباً، ومشرفاً على أكبر مشروع لتدريب وتأهيل موظفي الدولة.

وقد توجّ د. الطويل خبرته الإدارية العريضة بعضويته في عدد من المنظمات، والجمعيات المحلية والعربية والدولية، فهو رئيس اللجنة التحضيرية للإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية، ورئيس المنظمة العربية للعلوم الإدارية، وأول رئيس من خارج أمريكا وأوروبا للاتحاد الدولي للإدارة.

### مديراً عاماً

وفي عام ١٩٧٤م عاد الطويل إلى الرياض مُنهيًا بعثته إلى أمريكا، بعد أن حصل على الدكتوراه ليكون بذلك أول سعودي يحمل شهادة الدكتوراه في معهد الإدارة العامة، وما أن عاد حتى كُلف بإدارة البرامج العليا في المعهد، ثم أضيفت له إدارة البرامج الإعدادية، ثم عُيّن نائباً لمدير المعهد. وما هي إلا سنوات حتى استقل بالمعهد مديراً عاماً.

وعن معهد الإدارة العامة يقول د. محمد الطويل: «هذه المنشأة الإدارية ظلت تحمل اسم «المعهد» ولم يتم تحويلها إلى كلية أو أكاديمية، رغم أنها تستقبل خريجي الثانوية والجامعة، ولم يُرد للمعهد أن يكون كلية أو أكاديمية، إذ إن مهمته تدريبية وليست أكاديمية. فاضطر إلى إنشاء برامج إعدادية نتيجة تقصير الجامعات في بعض المجالات، وبإدارة المعهد ليملاً الفراغ، ومن ذلك مثلاً برنامج دبلوم الأنظمة، الذي أسهم في العودة كثير من الوظائف القانونية في الأجهزة الحكومية، قبل إنشاء قسم القانون في الجامعات».

### العاملون والآباء المؤسسون

ويقول د. محمد الطويل: «العاملون في المعهد مهنيين بالدرجة الأولى، والمهني دائماً يضع بين عينيه عمله ويركز على أدائه بصرف النظر عن النشاطات الأخرى».

ويسمي د. محمد الطويل الآباء المؤسسين للمعهد، قائلاً: محمد أبا الخيل هو المؤسس الحقيقي، وكذلك الأمير مساعد بن عبد الرحمن، الذي رأس مجلس إدارة المعهد عدة سنوات، وكان مُدركاً أهمية المعهد وضرورته، وكذلك فهد الدغيثر، فهو من الآباء المؤسسين.

وعن مدير المعهد الأسبق أ. فهد الدغيثر، يقول د. محمد الطويل: فهد الدغيثر مدرسة إدارية مميّزة، له نظراته البعيدة ويمتاز بحزمه ونظاميته، طوّر برامج المعهد، وكثّف من البعثات، وأنشأ العديد من البرامج، وقد استفدت من تجربته الإدارية، منذ أن عملت معه في مصلحة الإحصاءات العامة، وهو امتداد للمدرسة الإدارية التي أسسها محمد أبا الخيل.

■

(\*) من حوار نشر في صحيفة الإقتصادية العدد رقم ٤٤٥٩ بتاريخ ٢٦ ديسمبر ٢٠٠٥م.

الذي لعبته المكافأة والبالغة ٣٠٠ ريالاً، فهي مغرية جداً. وجدت أن الدراسة في المعهد لن تحقق لي طموحاتي المستقبلية، فقررت أن أدرس في الفترة المسائية في ثانوية اليمامة، إضافة إلى دراستي الصباحية في معهد الرياض العلمي، وبعد فترة، طويت صفحة المعهد، بعد أن أوقفت دراستي فيه، وواصلت في ثانوية اليمامة الليلية، التي حصلت على شهادتها عام ١٩٦٣م. وبعد تخرجي من ثانوية اليمامة الليلية، قرّرت الانتساب لكلية التجارة في جامعة الملك سعود».

### مُعقّب في إمارة الرياض

ويضيف أنه انخرط في سن مبكرة في العمل الحكومي، حيث عمل وهو لم يبلغ سن الـ ١٦ عاماً، حينما قرأ إعلاناً عن وظيفة «مُعقّب» في إمارة منطقة الرياض، فتقدم مع مجموعة من المتقدمين، ونجح في أول وظيفة إدارية يتسنىها والتي ستقوده، لاحقاً، ليكون المسئول الأول عن تدريب وتأهيل موظفي الدولة، بما فيهم أولئك الذين أجروا له امتحاناً على وظيفة «مُعقّب»! ويروي محمد الطويل قصة طريفة بشأن تعيينه وزملائه في إمارة الرياض، حيث تم تعيينهم على المرتبة الثامنة، المعادلة حالياً للثانية، وبعد أربعة أشهر، قيل لهم أن ثمة خطأ في التعيين، وأن وظائفهم لن تكون على الثامنة بل على التاسعة! المعادلة للمرتبة الأولى. وبعد أن تم إنزالهم إلى المرتبة التاسعة، غادر الإمارة إلى وزارة المالية والاقتصاد، بعد ستة أشهر من العمل، ثم انتقل إلى مصلحة الإحصاءات العامة، لينتقل بعد ذلك موظفاً في معهد الإدارة العامة، وهو لا يزال طالباً في الصف الثالث ثانوي! ومنذ ذلك الحين، بدأت قصة الدكتور محمد الطويل مع معهد الإدارة العامة، وهي قصة طويلة ومؤثرة، إذ نشأ في ردهات المعهد، وتعلّم في إداراته وأقسامه، وواصل دراساته في الخارج «أمريكا» مبتعثاً منه في مجال الإدارة، وعاد إليه ليدير دفته.

ولم تُبهر أمريكا د. محمد الطويل، لكنه يُسجّل إعجابه بالشعب الأمريكي الطيب، الذي لا يدرك ما يجري حوله، فكل شأنه يدور في محيطه. ويرى أن الحياة في أمريكا كانت سهلة وميسرة، بعيداً عن العُقد والعنجهية الأوروبية.



أسعد البواردي وأ. عبدالله المقرن يبحثان ميدانياً رضا المستفيدين عن جودتها

## خدمات مستشفيات وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية

يستعرضها / د. أحمد زكريا أحمد



يعد تقديم الخدمات الصحية في المملكة العربية السعودية من أهم قضايا التنمية التي تخصص لها الدولة ميزانيات كبيرة وتحرص على الدعم المتواصل للقطاع الصحي؛ لخدمة مواطنيها ورعايتهم صحياً. فهذه الخدمات من أكثر أنواع الخدمات تكلفة؛ بسبب ارتفاع تكاليف المعدات والتجهيزات والأدوية والتكنولوجيا المستخدمة وندرة الكوادر البشرية المؤهلة. وتعتبر المنظمات الصحية التي تقدم تلك الخدمات، سواء كانت: مستشفيات، أو مراكز صحية، أو غيرها، ملاذاً للمرضى أو الأصحاء المستفيدين منها والذين ينشدون إما الشفاء أو الوقاية.



الرابعة عن أسئلة البحث، وتصنف النقطة الخامسة متغيرات البحث إلى مستقلة وتابعة وفقاً للمقياس المستخدم، وتحدد النقطة السادسة

مجتمع البحث وعينته التي تمثلت في ١٥ مستشفى موزعة على ست مناطق بالمملكة، وهي: الرياض ومكة المكرمة والشرقية وعسير والمدينة المنورة وتبوك، كذلك يحدد الباحثان في هذه النقطة الإجراءات المستخدمة في جمع البيانات والحدود الزمانية والمكانية للبحث. وتبرز النقطة السابعة الأداة البحثية المستخدمة في جمع البيانات والمتمثلة في الاستبانة، وتصف النقطة الثامنة أساليب التحليل الإحصائي المستخدم، وتقيس النقطتان التاسعة والعاشر على التوالي ثبات الأداة المستخدمة وصدقها.

●● الرضا العام عن جودة الخدمات منخفض نسبياً مقارنة بالإمكانات المادية للمملكة التي تتيح لها أن تكون ضمن أفضل دول المنطقة في هذا المجال

جودة الخدمة SERVQUAL الذي يشتمل على خمسة أبعاد وهي: الاعتمادية، والجوانب الملموسة، والاستجابة، والأمان، والتعاطف.

يتحدد الفصل الأول في «الإطار المنهجي للبحث»، وهو يتضمن عشر نقاط مهمة: أولها مشكلة البحث، وثانيها أهميته التي تتضح من أكثر من زاوية: فموضوعه يتعلق بصحة الإنسان التي تعد أعلى ما يملك، ووجود ندرة في البحوث والدراسات التي تقيس مدى رضا المستفيدين عن جودة خدمات مستشفيات وزارة الصحة في المملكة، كما تبدو هذه الأهمية فيما توليه الدول المتقدمة لرضا المستفيدين بما يساعد المنظمات المختلفة وخاصة الصحية على الاحتفاظ بالمستفيدين. وتبين النقطة الثالثة أهداف البحث، تليها النقطة

وتشهد هذه المنظمات تزايد الضغوط غير المسبوقة عليها؛ في زمن انتشرت فيه أمراض العصر المزمنة والوبائية، إضافة إلى ما شهدته السنوات الأخيرة من زيادة كبيرة ومتنامية في أعداد المترددين على تلك المنظمات. وقد اتسمت هذه الزيادة بخصائص لم تكن متوافرة في السابق، وخاصة ما يتعلق بالطلب على الاستجابة السريعة لمتطلبات المواطنين واحتياجاتهم مع الزيادة في تحسين جودة الخدمات الصحية والطبية المقدمة لهم، كل ذلك فرض على القائمين على إدارة هذه الخدمات إيجاد الوسائل والسبل لمقابلة هذه الطلبات والاستجابة لها.

ويعد قياس مستوى رضا العملاء عن الخدمات أمراً مهماً بالنسبة لأي منظمة؛ لأنه يعبر عن نجاح إدارتها في التعامل مع عملائها وفي تقديم خدماتها ومنتجاتها، ومن هذا المنطلق قرر كل من: أ. سعد بن عبدالله البواردي و أ. عبدالله بن عبدالرحمن المقرن أن يبحثا ويقيسا ميدانياً «رضا المستفيدين

عن جودة خدمات مستشفيات وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية»، وهو البحث الذي نستعرضه معكم في هذا العدد.

يقع هذا البحث في ١٧٧ صفحة، ويتكون من: ملخص، وتعريفات المصطلحات، والمقدمة، وأربعة فصول، والمراجع، والمرفقات. فيبرز الملخص والمقدمة أن الباحثين اعتمدا في قياسهما مستوى الرضا على مقياس



## الخدمات الصحية والمواطنون

يدور الفصل الثاني من البحث عن «الإطار النظري والدراسات السابقة»،

فيقسم الباحثان الإطار

النظري إلى أربعة أجزاء رئيسة، بحيث تغطي مصطلحات البحث والتي تتعلق بالقطاع الصحي في المملكة العربية السعودية وجودة الخدمات الصحية ورضا المريض والمستشفيات. فيستعرض الجزء الأول أهم مؤشرات ومكونات القطاع الصحي في المملكة، أما الجزء الثاني فيتحدث عن الخدمات الصحية

●● للقطاع الصحي أهميته باعتباره المسئول عن حماية المواطنين من الأمراض والوقاية منها وإسهامه في تحسين نوعية الحياة وزيادة الإنتاجية الجماعية

وجودتها وأبعادها المختلفة، ويركز الجزء الثالث على رضا المريض من حيث مفهومه وأبعاده ومؤشراته، ويتطرق الجزء

الرابع إلى المستشفيات والخدمات التي تقدم في العيادات الخارجية والأقسام الداخلية والطوارئ. ويصنف الباحثان الدراسات السابقة التي أجرياً مسحاً لها إلى ثلاثة مستويات، وهي: دراسات سابقة على المستوى الدولي، ودراسات سابقة على المستوى العربي، ودراسات سابقة على المستوى المحلي.

وينتقل الفصل الثالث إلى «عرض

وتحليل بيانات عينته»، من خلال ثلاثة أجزاء مهمة: فيعرض الجزء الأول هذه البيانات والتي تشمل: الخصائص الشخصية وتتمثل في النوع والجنسية والعمر والحالة الاجتماعية والمهنة والمؤهل التعليمي والدخل الشهري، كما تشمل توزيع أفراد العينة على أقسام المستشفى، وتوزيعهم في الأقسام الداخلية بحسب نوع الغرفة ومدة الإقامة، وتوزيعهم بحسب المناطق الإدارية. وفي الجزء الثاني يقوم الباحثان بتحليل نتائج البحث، سواء المتعلقة بمستوى رضا عينة البحث عن جودة خدمات مستشفيات وزارة الصحة، أو المتعلقة بآثار متغيرات الخصائص الشخصية على مستوى رضاهم، أو الخاصة بآثار متغير القسم الذي حصل فيه المستفيد على الخدمة (العيادات الخارجية، والأقسام الداخلية، والطوارئ) على مستوى الرضا، أو النتائج الخاصة بآثار متغيري نوع الغرفة وفترة الإقامة على رضا المستفيدين عن جودة خدمات الأقسام الداخلية للمستشفيات، أو المرتبطة بمتغير المنطقة الإدارية على مستوى الرضا. بينما يقيس الجزء الثالث أبعاد جودة خدمات مستشفيات وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.

### ٥ أبعاد مهمة

يناقش الفصل الرابع «نتائج البحث وتوصياته»، فيلقي الضوء على هذه النتائج من خلال ثلاثة جزئيات: فتخلص الأولى منها إلى أنه بالرغم من أن نسبة الرضا العام عن جودة خدمات مستشفيات وزارة الصحة بلغت





٧٠,٦٪ إلا أنها مازالت نسبة منخفضة نسبياً مقارنة بالإمكانات المادية للمملكة والتي تتيح لها أن تكون من أفضل دول المنطقة من حيث هذه الجودة. وتؤكد الجزئية الثانية على أن هناك عدداً من العوامل المؤثرة على مستوى رضا المستفيدين وتتمثل في: العمر والحالة الاجتماعية والمهنة والمؤهل التعليمي والدخل الشهري والمنطقة الإدارية.

وتفصل الجزئية الثالثة النتائج المتعلقة بجوانب

الرضا وعدم الرضا عن جودة

خدمات مستشفيات وزارة الصحة، مؤكدة على أن الجوانب الخاصة ببعد الاعتمادية تمثل ٢٢٪ كأهمية نسبية في الجودة قياساً بالأبعاد الأخرى. وتشير الجوانب المتعلقة ببعد الجوانب الملموسة إلى حصولها على نسبة ١٦٪ كأهمية نسبية قياساً بالأبعاد الأخرى. وحصلت الجوانب المتعلقة ببعد الاستجابة على ٢٢٪ كأهمية نسبية في الجودة قياساً بالأبعاد الأخرى، وكانت مستويات الرضا في نطاق متوسط الرضا العام. وخلص الباحثان أيضاً إلى أن الجوانب المتعلقة ببعد الضمان (الأمان) تمثل ١٩٪ كأهمية نسبية في الجودة قياساً بالأبعاد الأخرى، وكان مستوى الرضا الخاص بهذا البعد أعلى من متوسط الرضا العام. وبالنسبة للجوانب المتعلقة ببعد التعاطف، فقد حصل هذا البعد على ١٦٪ كأهمية نسبية في

الجودة قياساً بالأبعاد الأخرى، وقد كان مستوى الرضا ضمن هذا البعد أعلى من متوسط الرضا العام.

ويحصر الباحثان الأسباب الرئيسة لعدم رضا المستفيدين عن جودة تلك الخدمات في: صعوبة الحصول على بعض الخدمات الأساسية كبعض الأدوية الأساسية، وتقادم البنية التحتية وضعف أعمال الصيانة والنظافة، وضعف الاستجابة لشكاوى واحتياجات المرضى، وطول فترات الانتظار وتأخير تقديم الخدمة.

ويختتم الباحثان هذا البحث بإبداء مجموعة من التوصيات الجادة والهادفة إلى معالجة جوانب القصور في الخدمات المقدمة بمستشفيات وزارة الصحة، ومن بين هذه التوصيات ما يتعلق بتعزيز بعد الاعتمادية وتوفير الخدمات الصحية الضرورية عند الحاجة إليها مثل زيادة عدد الأسرة، وتوصيات تتعلق

بتعزيز بعد الجوانب الملموسة وتحسين البنية التحتية مثل الحفاظ على راحة المرضى في غرف التنويم وإبعادهم عن الضجيج والإزعاج، وتوصيات خاصة بتعزيز بعد الاستجابة مثل الاهتمام بشكاوى المرضى ومتابعة الجهاز الطبي والتمريضي والفني والإداري، وكذلك توصيات تتعلق بتعزيز بعد الضمان (الأمان) مثل الاهتمام بالتوعية والتثقيف الصحي في المستشفيات بما يساهم في رفع مستوى السلامة للمواطنين في مجال الغذاء والدواء والنظافة والبيئة واستخدام الأدوية، بالإضافة إلى توصيات خاصة بتعزيز بعد التعاطف وتتمثل في إلحاق العاملين في المستشفيات وخاصة موظفي الاستقبال والتسجيل والمرضى بدورات في مجال السلوك والتعامل مع الجمهور؛ لتعزيز اتجاهاتهم الإيجابية تجاه المرضى والتأكد من حسن معاملتهم ■



## من رواد الإدارة في التاريخ الإسلامي الماوردي



إعداد / نايف الحسين



كان الماوردي ذا علاقات مع رجال الدولة العباسية كما كان سفير العباسيين ووسيطهم لدى بني بويه والسلاجقة. بسبب علاقاته هذه يرجح البعض كثرة كتابته عما يسمى بالفقه السياسي. ومن كتبه في هذا المجال: أدب الدنيا والدين، الأحكام السلطانية، قانون الوزارة. توفي في يوم الثلاثاء سلخ شهر ربيع الأول من سنة ٤٥٠ هـ، ودفن من الغد في مقبرة باب حرب، وكان قد بلغ ٨٦ سنة، وصلى عليه الإمام الخطيب البغدادي. من أهم مؤلفاته غير مذكور ما يلي: كتاب الحاوي الكبير، نصيحة الملوك، قوانين الوزارة وسياسة الملك، كتاب التفسير، الإقناع، كتاب أدب القاضي •

أطول الخلفاء بقاء في الحكم: الخليفة العباسي القادر بالله، ومن بعده ابنه القائم بأمر الله الذي وصل الضعف به مبلغه حتى إنه قد خطب في عهده للخليفة الفاطمي على منابر بغداد.

ولد الماوردي في البصرة عام ٣٦٤ هجرية، لأب يعمل ببيع ماء الورد فنسب إليه فقبيل «الماوردي». ارتحل به أبوه إلى بغداد، وبها سمع الحديث، ثم لازم واستمع إلى أبي حامد الإسفراييني. عمل بالتدريس في بغداد ثم بالبصرة وعاد إلى بغداد مرة أخرى. كان يعلم الحديث وتفسير القرآن. لقب عام ٤٢٩ هـ بأقضى القضاة، وكانت مرتبته أدنى من قاضي القضاة، ثم بعد ذلك تولى منصب قاضي القضاة. نشأ الماوردي، معاصراً لخلفتين من

## «ويندوز» بالمجان لشركات الهواتف الذكية !!



مايكروسوفت تحصل على ما بين ٥ و١٥ دولاراً لكل جهاز يستخدم نظام ويندوز مثلما فعلت بنجاح وبأسعار أعلى لسنوات طويلة مع ويندوز الخاص بأجهزة الكمبيوتر الشخصية. ويضيف صناع الأجهزة تلك التكلفة على أسعارها.

لكن ذلك النموذج تراجع في السنوات القليلة الماضية بعدما سارعت شركات صناعة الهواتف وأجهزة الكمبيوتر اللوحي لتبني نظام أندرويد حيث اعتمد أكثر من ٧٥٪ من الهواتف الذكية المباعة في العام الماضي على نظام أندرويد. وتهيمن أجهزة أي فون وأي باد التي تنتجها أبل على معظم باقي السوق.

وفي المقابل شكلت الهواتف التي تعمل بنظام ويندوز ٣٪ فقط من سوق الهواتف الذكية العام الماضي. وقالت شركة الأبحاث التكنولوجية (جارتنر) إن أجهزة الكمبيوتر اللوحي التي تعتمد على نظام ويندوز شكلت نحو ٢٪ من تلك السوق •

أعلنت شركة مايكروسوفت أنها ستتيح نظام التشغيل ويندوز مجاناً لشركات صناعة الهواتف الذكية وأجهزة الكمبيوتر اللوحي مع سعيها لتعزيز وجودها في تلك السوق سريعة النمو ومواجهة النجاح الهائل الذي يحققه نظام التشغيل أندرويد المجاني الخاص بشركة جوجل.

وذكرت وكالة رويترز أن تحرك مايكروسوفت الذي أعلنت عنه في مؤتمرها السنوي في سان فرانسيسكو جاء «كمحاولة لتوسيع القاعدة الصغيرة لمستخدمي الهواتف التي تعتمد على نظام ويندوز على أمل أن تؤدي زيادة العملاء إلى تعزيز استخدام خدمات مريحة تقدمها مايكروسوفت مثل سكايب وأوفيس». وأفادت الوكالة أنه حتى الآن كانت

## البَحَار والنحوي !!



كان أحد النحويين راكباً في سفينة فسأل أحد البحارة: هل تعرف النحوي؟

فقال له البحار: لا.

فقال النحوي: قد ذهب نصف عمرك.

وبعد عدة أيام هبت عاصفة وكانت السفينة ستغرق فجاء البحار إلى النحوي

وسأله: هل تعرف السباحة؟ قال النحوي: لا.

فقال له البحار: قد ذهب كل عمرك •

## من هنا وهناك ..

✻ أول من صنع الصابون سيدنا سليمان عليه السلام!!

✻ مياه البحر أقرب المواد في تركيبته الكيميائية لدم الإنسان!!

✻ القوة العضلية لدى رجل في الخامسة والستين تعادل قوة

امرأة في الخامسة والعشرين من العمر.

✻ في المملكة العربية السعودية يأتي مولود جديد كل دقيقة.

✻ سُميت الطائرة الأمريكية القاذفة للقنابل (بي ٥٢) لأن طولها

٥٢ متر.

✻ ثلث سكان أوروبا ماتوا بسبب الطاعون في القرون الوسطى.

✻ الفريون المستخدم في أجهزة التكييف هو أول سبب لحدوث

ثقب في طبقة الأوزون ويوجد فوق استراليا.

✻ شخص واحد من كل أربعة في الولايات المتحدة الأمريكية قد

تعرض لإطلاق النار أو التهديد.

## أبيات من قصيدة

(الرغبة في عفو الله)

من ديوان الإمام الشافعي

## إليك إله الخلق أرفع رغبتني

إليك إله الخلق أرفع رغبتني

وإن كنت يا ذا المن والجود مجرماً  
ولما قسا قلبي وضاق مذاهبي

جعلت الرجا مني لعفوك سلماً  
تعاضمني ذنبي فلما قرنته

بعفوك ربي كان عفوك أعظماً  
فما زلت ذا عضو عن الذنب لم تزل

تجود وتعفو منةً وتكرماً  
ألست الذي غذيتني وهديتني

ولا زلت مناناً علي ومنعماً  
عسى من له الإحسان يغفر زلتي

وذنبي وأوزاري وما قد تقدمما  
تعاضمني ذنبي فأقبلت خاشعاً

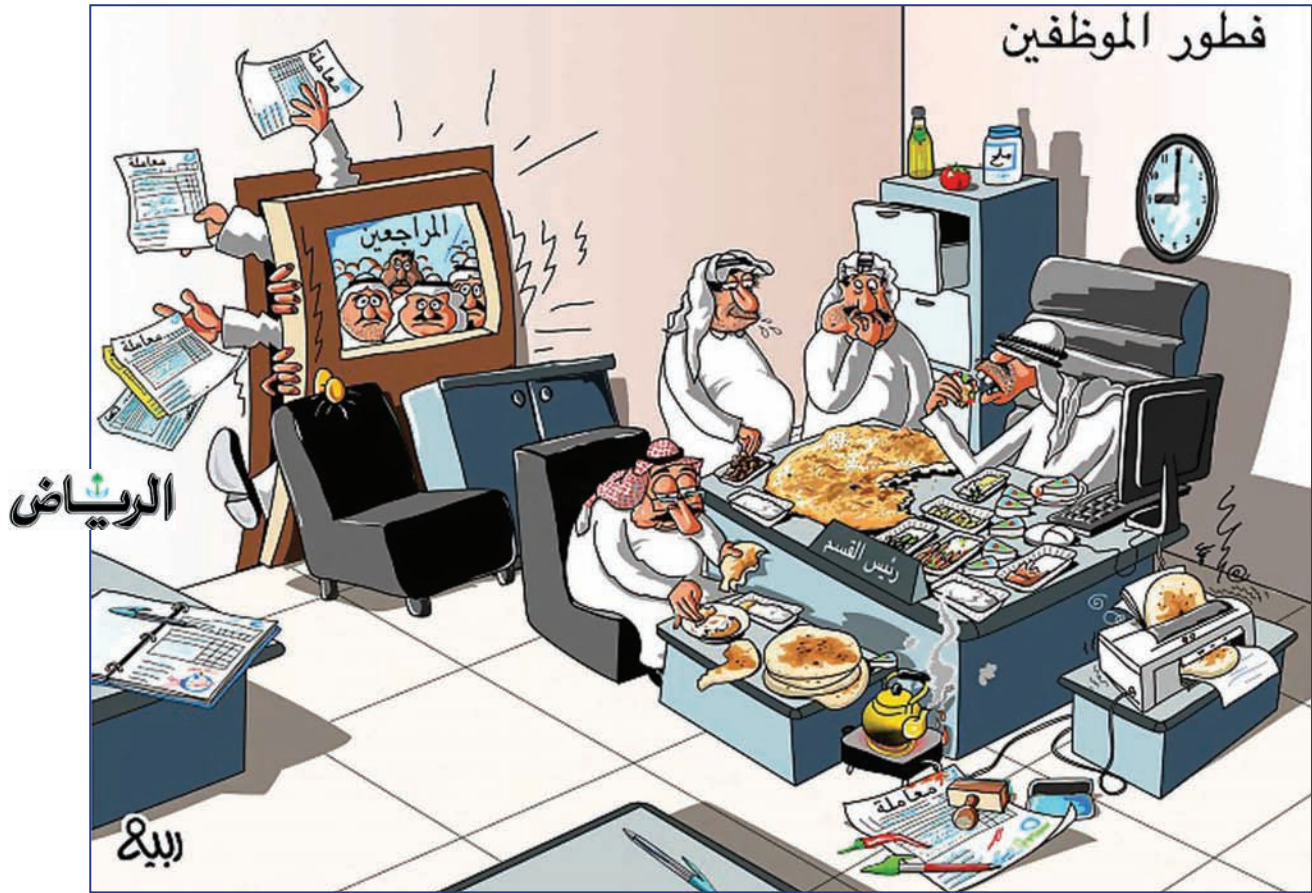
ولولا الرضا ما كنت يارب منعماً  
فإن تعف عني تعف عن متمردي

ظلوم غشوم لا يزایل مأتماً  
وإن تنتقم مني فلست بآيس

ولو أدخلوا نفسي بجرم جهنما  
فجرمي عظيم من قديم وحادث

وعفوك يأتي العبد أعلى وأجسماً







## «إيتيكيت العمل» والأداء والصورة الذهنية

تعتبر كلمة الإيتيكيت أو البروتوكول من الكلمات البراقة التي تجذب انتباه الأفراد على اختلاف أنواعهم وثقافتهم وطبيعة أعمالهم وحتى اختصاصاتهم. وقد يستخدم الكثير منهم في حياتهم اليومية عدة تعبيرات مختلفة لتصف هذا الأسلوب الراقى في التعامل مع الآخرين: فبعضهم يستخدم عبارة لباقة، أو مجاملة، أو أدب، أو حسن التعامل، أو التصرف المناسب، والسلوك السليم... وغيرها من العبارات الدالة على اللياقة والكماسة مع الآخرين، والخلق الكريم.

والإيتيكيت في الأصل فن إسلامي ينبع من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف، حيث قام الإيتيكيت أول أمره على القواعد والتعاليم والتشريعات الدينية والأخلاقية والأدبية التي جاء بها الدين الإسلامي، كأداب السلام والتحية، والحديث، والاحترام، والطعام، وغيرها الكثير. وقد أكد الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم في حديثه الشريف على ذلك: «إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق». وقد خاطبه الله تعالى بقوله الكريم: «وانك لعلى خلق عظيم». الآية (٤) سورة القلم. ومن الإسلام أخذت قواعد الإيتيكيت الحديث تتطور مع الزمن بعد أن نقلها المسلمون إلى الغرب أثناء الفتوحات الإسلامية في أوروبا، ليصلنا من جديد بأساليب حديثة ومختلفة أحياناً. وقد تطور الإيتيكيت عبر الزمن ليشتمل على نوعين رئيسيين أساسيين: أولهما الإيتيكيت الاجتماعي، وهو ما يختصر بمصطلح «الإيتيكيت»، ويتطرق إلى كافة مظاهر الحياة الاجتماعية للفرد. والنوع الآخر هو البروتوكول الدبلوماسي أو ما يعرف بالبروتوكول، ويختص بالنواحي الرسمية والدبلوماسية بين الأشخاص الرسميين أو العلاقات الرسمية بين الدول أو تعاملاتها مثل الاتفاقيات المشتركة بينها، والمراسم والتشريفات.

ويمتد الإيتيكيت الاجتماعي ليصل إلى مختلف المجالات الحياتية، فهناك العديد من أنواع الإيتيكيت المعروفة التي تناسب الأشخاص في جميع مراحل حياتهم العملية والاجتماعية والرسمية والدينية والعلمية وحتى الوظيفية منها أو ما يعرف بـ «إيتيكيت العمل».

«إيتيكيت العمل» هو مجموعة الآداب والقواعد الخلقية والسلوكية المستخدمة في التعامل مع الآخرين أثناء العمل من رؤساء ومديرين، أو زملاء ومعاونين، أو موظفين ومرؤوسين، أو عملاء ومستهلكين. وهي دليل على حسن المزايا التي يمكن أن يتمتع بها الموظف المثالي من ناحية التعامل مع الأشخاص والتي يمكن أن تؤثر في ترك انطباع إيجابي قوي عن الموظف، ويخلق نوعاً من العلاقة الوطيدة المستمرة، إضافة إلى الصدق والثقة في التعامل مع مختلف الأفراد والأدوار، وتؤدي إلى نقل صورة ممتازة عن الموظف ودائرته ومؤسسته، ويحسن صورتها الذهنية والمكانية.

والعرف بـ «إيتيكيت العمل» أساسية لجميع الكوادر العاملة في المؤسسات أو المنظمات على اختلاف أعمالها، وبغض النظر عن اختلاف المستويات الإدارية للعاملين فيها؛ ذلك أنه يوفر بيئة عمل نقية، نظيفة وسليمة، ويؤمن المناخ السليم للموظف للعمل والاجتهاد والإبداع، ويعزز عنده دافع العمل والإخلاص والولاء والانتماء، ويضيف لديه شعوراً بالإيجابية والثقة، والدافعية نحو الإنجاز والنجاح، ويوفر الأساس السليم للاتصال مع الآخرين بنوعيه: الرسمي وغير الرسمي، وبالتالي يحسن من إنتاجية العمل، ويوصل للنتائج والأهداف المرجوة.

ومن الأخطاء الشائعة في ما يتعلق بـ «إيتيكيت العمل»، أن تقتصر على المستويات الدنيا أو الوظائف المكتبية: كاستقبال الزوار، أو تنظيم المواعيد، أو الرد على الهاتف، أو تنظيم الاجتماعات، والتعامل مع الشخصيات الهامة فقط. ذلك أن السلوكيات المطلوبة في بيئة العمل أشمل وأهم من ذلك، ولا تركز على فئة معينة من الموظفين، فطبيعة السلوكيات المهنية في بيئة العمل تمتد لنواحي عدة، منها: الشخصية، والرسمية، والسرية والعامة، البسيطة والمعقدة، وغيرها.

وختاماً، فإن التركيز على إكساب الموظفين لسلوكيات العمل داخل المنظمة، والعمل على تنميتها وتحسينها وتطويرها باستمرار، يمكن أن يضيف العديد من نقاط القوة التي يمكن لها أن تدعم مسيرة المنظمة، وتعنى بسمعتها وبمكانتها في أذهان الآخرين، ويعمل على تقدمها دائماً إلى الأمام ■



أ. همام ظلال الصالح \*

### إيتيكيت العمل

### هو مجموعة

### الآداب والقواعد

### الخلقية

### والسلوكية

### المستخدمة

### في التعامل مع

### الآخرين أثناء

### العمل

صفحة تعنى برصد أبرز ما صدر من الكتب الإدارية الحديثة لتقديم وعياً متجدداً لتعزيز الثقافة الإدارية من خلال العطاءات المتميزة. ويتم إعداد الصفحة بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بمعهد الإدارة العامة.

متابعة نايف الحسين

### إدارة المواد

المؤلف: د. محمد حافظ حجازي

الناشر: مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر

سنة النشر: ٢٠١٤م

يركز الكتاب على إدارة المواد الفندقية، والوظيفة الشرائية في هذا القطاع، ومن ذلك طرق الشراء وإجراءاته، والرقابة على الأداء الشرائي، والوظيفة المخزنية الفندقية، ومراقبة المخزون الفندقي، وجرد المخازن، وأمنها وسلامتها.



### احترف البيع بمهارة

المؤلف: د. نبيلة جابر

الناشر: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر

سنة النشر: ١٤٣٤هـ

يقدم الكتاب نصائح لاكتساب مهارة البيع ببراعة، ويضع بين يدي القارئ عدداً من الوسائل المساعدة للبيع، ويتطرق للبيع بالهاتف، وأخطاء البيع، وطرق البيع، بالإضافة إلى رفع أداء البيع وحل مشكلاته وأخلاقياته.



### المكتبات الإلكترونية والرقمية

المؤلف: د. نجلاء عبدالفتاح طه

الناشر: مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر

سنة النشر: ٢٠١٤م

توضح المؤلف مفهوم المكتبات الرقمية، وتطور البنية التحتية للمكتبة، وتشير لميثاق المكتبة الرقمية، وتعرض على توثيق المصادر والمعلومات، وتقظ على بعض مشاريع ميكنة المكتبات الجامعية.



## إيديولوجية إنجاز العمل بالمكتبات

المؤلف: د. نجلاء محمد جابر مرسى  
الناشر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر  
سنة النشر: ٢٠١٤م

يميل الكتاب إلى الطابع التاريخي، حيث تبدأ المؤلف بسرد حول الحياة الثقافية والفكرية في القدس في العصر العثماني، وتبين الأهداف والمبادئ بشأن الاستثناءات والتقييدات لفائدة المكتبات ودور المحفوظات، ودور القطاع الخاص في دعم المكتبات الوقفية، وغير ذلك من فصول.



## جودة البحث العلمي

المؤلف: د. علي إبراهيم علي عبيدو  
الناشر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر  
سنة النشر: ٢٠١٤م

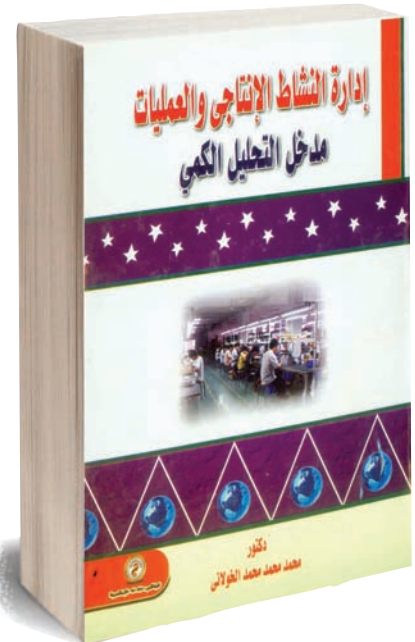
يستهل المؤلف هذا الكتاب بنبذة عن أخلاقيات البحث العلمي، ثم يدلف لمفهوم البحث العلمي ومناهجه، وطريقة كتابة المقترح البحثي، ثم كتابة الرسائل العلمية، ومعايير كتابة فصول الرسالة، ويختتم الكتاب بمعلومات حول تحكيم الرسائل العلمية.



## إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات

المؤلف: د. محمد محمد الخولاني  
الناشر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر  
سنة النشر: ٢٠١٤م

يدور موضوع الكتاب حول مفهوم وظيفة إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات، والجوانب التنظيمية لإدارة الإنتاج، ودراسة النشاط الإنتاجي، ويوضح طريقة تصميم الخط الإنتاجي من خلال أمثلة محلولة، ويعرف بجدولة العمليات، وإدارة الجودة.





## التفكير والتخطيط الاستراتيجي

دخل المكان مهيب الطلة عليه آثار السنين، وتجارب الماضي وبعد السلام المقتضب على قلة ينتظرون في صالة مكتب شخصية مهمة جلس صاحبنا ثم أخذ يقلب ناظره في المكان، ويختلس النظرات إلي. ابتسمت له فأعاد الصحيفة التي كان يقلبها إلى مكانها ثم دنا مني، وبعد مجاملات اقتضتها الحال سألتني ماذا تعمل؟، فأجبته أعمل في وظيفة وأرجو الله أن يتحقق لي معها دور طيب في مجتمعي وحياتي.

قال: هل ترى مدى أهمية هذا المكان؟ قلت: نعم. قال: كنت موظفا فيه وكان الجميع يلجأون إلي، واليوم هم يطلبونني لاستشارة عاجلة مع أنني متقاعد منذ خمس سنين. فأجبته مبتسما: نعم كنت هنا صاحب «دور» تحت مسمى «موظف». فنظر إلي مستفهما فأكمل: يا سيدي صاحب الوظيفة ينتهي عمله، وقيمته بنهاية الوظيفة الرسمية، أما صاحب الدور فيضع بصمته مضيئة في المكان الذي تركه وتجد الناس يرجعون له حتى بعد ترك المكان. لم يعلق صاحبي وكان الحديث راق له فأكمل: هناك من يوفق مع الوظيفة الرسمية بشرف «الدور» ومع المكان الإداري يحقق فضيلة «المكانة». شرد ذهنه عني قليلا، وكأنه ينظر عبر النافذة الزجاجية إلى الأفق ثم رد بإيمان: أسأل الله أن أكون كذلك.

إن إشكالية عدم التفريق بين «الدور» و«الوظيفة» واحدة من أعمق مشكلات الموظفين خاصة حديثي العمل في الإدارات الحكومية على وجه الخصوص. ويبدأ الإشكال حين يتعامل بعضهم مع الوظيفة كمكان «أكل عيش» فقط. وهذا صحيح ولكن ماذا لو كان «أكل العيش» مقرونا بسعادة العطاء غير المقتصر على تنفيذ المهام ضمن حلقات البيروقراطية التي تتوه في دوائرها الحقوق؟.

عرفت صديقا كان مسئولاً عن إدارة مهمة، ولكنه حولها ضمن ثقافة اجتماعية غريبة إلى نقطة الدائرة الصغيرة التي تتحكم في كل الدائرة الكبيرة للعمل. تأتية صباحا أو بعد الظهر، فتجد عند مكتبه، وحوله موظفين، ومراجعين، ومتشفعين، وكان كلما، رأيته يشكو تراكم الأعمال. الواقع أنه لم يبد متذمرا حقيقيا أمامي أو باحثا عن حل، وهو يشكو، بل خلته سعيدا، وسط الجموع التي تنتظر توقيعه، وتأشيرته، وابتسامته. أتيت صباح يوم إجازة في منزله، وكانت أكوام أوراق العمل أمامه، فضحكت. فقال بغضب: تسخر مني «أبشر» أن الأطباء نصحوني بتخفيف الالتزامات، وأنت ترى كيف تلاحقني الضغوط من كل اتجاه حتى منزلي. فقلت أخشى أنك غير جاد، وأنت تسعى إلى هذا بشعور أو بلا شعور. فحلف أنه في دوامة ويريد التخلص من كل هذا الضجيج.

اتفقنا على أن نجتمع في المساء، وأن أحضر معي خبيرا في التخطيط الإداري لنعمل على مناقشة ترتيب أعماله، وتوزيع بعض مهامه لتخفيف الضغوط الواقعة عليه. وبعد أسبوعين من اللقاءات في منزله، ومكتبه، وموظفيه، قدما له وصفة الشفاء من متلازمة المركزية ليستعيد «الدور» مع «الوظيفة». وبعد شهرين استعاد صديقي لياقته، وأصبح مكتبه مكانا أنيقا رائقا للتفكير والتخطيط الاستراتيجي وهو ما يجيده خبرة وتأهيلا ■

”

صاحب  
الوظيفة  
ينتهي عمله،  
وقيمته  
بنهاية

الوظيفة  
الرسمية،

أما صاحب  
الدور فيضع  
بصمته  
مضيئة

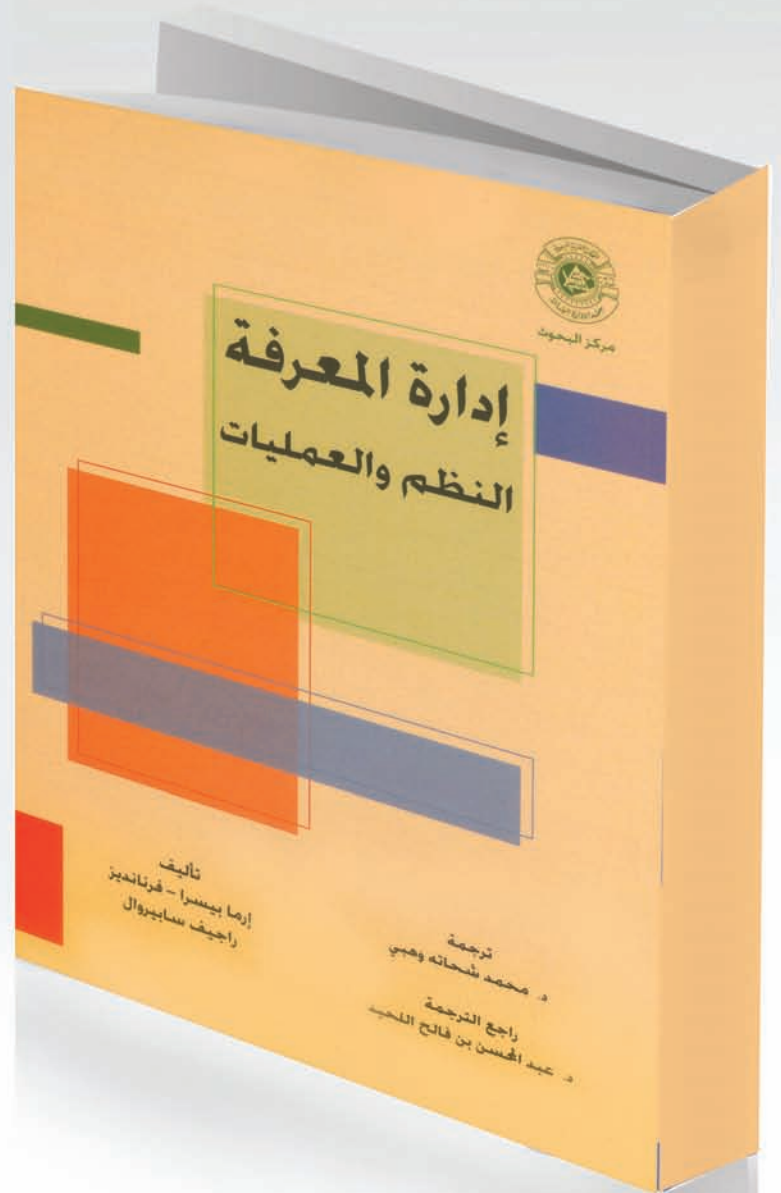
في المكان  
الذي تركه  
وتجد الناس

يرجعون له  
حتى بعد  
ترك المكان

“



\* د. فايز بن عبدالله الشهري



#### هذا الكتاب:

بعد مقدمة وافية لأحد المجالات البحثية وهي إدارة المعرفة. ويعرض الكتاب للجوانب التقنية والاجتماعية، بالإضافة إلى تقديمه للمفاهيم والمبادئ والأمنسة العملية والمناهج التقليدية التي نلتها الباحثون المتخصصون في مجال إدارة المعرفة. ويحدد الكتاب مبادئ الإدارة المعرفية وطبيعتها وأبعادها المختلفة. كما يعرض فضلاً عن ذلك لأساسيات إدارة المعرفة وألياتها، ويتناول كذلك تقنيات والنظم إدارة وتطبيق المعرفة وآليات اكتشافها ومشاركتها. كما يتعرض الكتاب بالشرح والتوضيح للتقنيات التي ظهرت مؤخراً مثل ويب 2.0 والشبكات الاجتماعية والويكي والعوالم الافتراضية.

ويناقش الكتاب تلك التقنيات المستخدمة في تيسير عملية إدارة المعرفة داخل المنظمات بمختلف أحجامها. حيث يقدم وصفاً دقيقاً للجانب النظري والتطبيقي للأساليب والتقنيات المتعددة والمستخدمة فعلياً في إدارة المعرفة التنظيمية. وبما يتفرد به هذا الكتاب تقديمه لدراسة شاملة لإدارة المعرفة حيث يركز على العوامل البشرية والتقنية التي ينبغي أن تتوافر للمنظمة حتى يتحقق لها النجاح. والكتاب يتميز بوفرة معلوماته، كما يذخر بالأمنسة العديدة والأشكال التوضيحية التي تساهم في إثراء الفكرة التي يعرضها.

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٣٤ هـ

تأليف  
إرشا بيسرا - فرنانديز  
راجيف نامبيروال

ترجمة  
د. محمد شحاته وهي  
راجع الترجمة  
د. عبد المحسن بن فالح اللخيد

# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

# التنمية الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ٥١ - ربيع الآخر ١٤٣٣هـ / مارس ٢٠١١م



د. الشافعي  
الوطن يعيش فرحة كبرى  
بعودة قائم الامم

خادم الحرمين الشريفين :  
الرؤية الشاملة لإدارة التنمية

## التنمية الإدارية



الأمير سلمان  
يرعى للسنة العاشرة احتفال  
المعهد بيوم الخريج والوظيفة

والتنمية الإدارية  
والتنمية الإدارية

## التنمية الإدارية



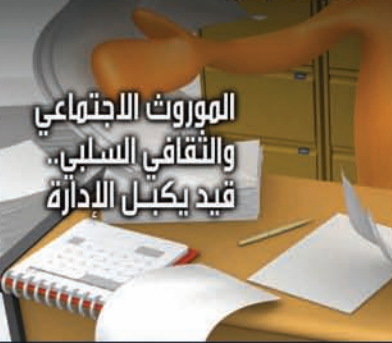
د. فلاح السليمان في أوجوه  
المسؤولية والشفافية  
عاملان مهمان في  
نجاح قياس الأداء

إدارات العلاقات العامة  
بين الدور الحيوي والنظرة النهمية



## التنمية الإدارية

الأمير د. بندر بن عبد الله آل سعود  
مدير عام مركز المعلومات الوطني  
نسعى لتحقيق مبدأ خدمة  
المواطن لنفسه إلكترونياً



الموروث الاجتماعي  
والثقافي السلبى..  
قيد يكبل الإدارة

## التنمية الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ٥١ - ربيع الآخر ١٤٣٣هـ / مارس ٢٠١١م



أيام المهنه  
بين «تسويق» الخريجين  
وقلة عروض التوظيف

التنمية الشخصية  
نظم وعمرى الحصول على الوظيفة



مجلة

التنمية الإدارية..

نحو إعلام

متخصص

في

إدارة



# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١١٩ - ذو القعدة - ١٤٣٥ هـ

## The New York Times

خدمة صحفية جديدة تقدمها مجلة «التنمية الإدارية»  
بالاتفاق مع صحيفة «نيويورك تايمز»



وكيل وزارة الثقافة والإعلام المساعد للإعلام الخارجي:

لا توجد لدى الإعلام القديم بصيغته  
الحالية أي فرصة لمواجهة  
الإعلام الجديد

د. نجيب الزامل:

في إدارة أي شيء

التصنيف العالمي للجامعات السعودية..  
معايير علمية وتساؤلات مثارة





تحت رعاية  
خادم الحرمين الشريفين  
**الملك عبد الله بن عبد العزيز**  
(يحفظه الله)



**ينظم**

**معهد الإدارة العامة**

**مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية  
في المملكة العربية السعودية  
الواقع والتطلعات**



١٠ - ١٢ صفر ١٤٣٦ هـ الموافق ٢ - ٤ ديسمبر ٢٠١٤ م

مركز الأمير سلمان للمؤتمرات - معهد الإدارة العامة - الرياض

ويدعو الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة والقيادة الإدارية للمشاركة  
ببحوث وأوراق عمل في محاور المؤتمر الآتية :

- أعداد القيادات الإدارية.
- أنظمة ولوائح الخدمة المدنية ذات العلاقة بالقيادات الإدارية.
- استقطاب وتعاقب القيادات الإدارية.
- تحديات القيادات الإدارية.
- التوجهات الإدارية المعاصرة والتجارب الناجحة.

**لمزيد من المعلومات يمكن زيارة الموقع الإلكتروني للمؤتمر:**

[www.ipa.edu.sa/conf](http://www.ipa.edu.sa/conf)

**أمين عام المؤتمر:** هاتف: ٩٦٦١١٤٧٧٨٩٣٧ - فاكس: ٩٦٦١١٤٧٦١٢٦٠ - بريد إلكتروني: amanah@ipa.edu.sa  
**أمين اللجنة العلمية:** هاتف: ٩٦٦١١٤٧٤٥٠٨٦ - فاكس: ٩٦٦١١٤٧٤٥٥٤١ - بريد إلكتروني: leadership@ipa.edu.sa



# فى الحاخ

119



متابعات

6

اعتماد لوائح تنظيم وتحصيل وصرف واستثمار موارد المعهد، وجوائز التميز في المعهد، والمكافآت المتعلقة بنشاطات الاستشارات والتدريب، ومجلة التنمية الإدارية

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

رمد:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠

خدمة صحفية

جديدة

35

خدمة صحفية جديدة بالاتفاق بين مجلة «التنمية الإدارية»  
بمعهد الإدارة العامة وصحيفة «نيويورك تايمز»

18

اللقاء



د. سعود كاتيب:

لا توجد لدى الإعلام القديم بصيغته الحالية  
أي فرصة لمواجهة الإعلام الجديد



طبعت بمطابع

معهد الإدارة العامة

## التنمية الإدارية

### رئيس التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام  
هاتف: ٠٧٣٥٠٧٩٩ - فاكس: ٠٢٢٠٧٤٥٠  
hadlaqa@ipa.edu.sa

### مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشدي

هاتف: ٠٣٩٠٧٤٥٠  
rashidis@ipa.edu.sa

### هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف: ٠٣٤٠٧٤٥٠  
mohameda@ipa.edu.sa

أ. سامح محمد الشريف

هاتف: ٠٣٢٠٧٤٥٠  
yousifsm@ipa.edu.sa

### سكرتير التحرير:

أ. نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف: ٠٣١٠٧٤٥٠  
hossainn@ipa.edu.sa

### الإخراج الفني:

أ. صلاح الدين وديدي

هاتف: ٠٦٤٠٥٧٤٥٠  
wadidis@ipa.edu.sa

## الافتتاحية

يتواصل اللقاء مع قرائنا الكرام، في مستهل العام التدريبي الجديد ١٤٣٦هـ، وفي عدد جديد ومختلف من مجلتكم «التنمية الإدارية» التي تشهد طفرة مهمة في مسيرة تطويرها، من خلال الدعم اللامحدود والمتواصل برعاية معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشعيبي؛ لتقديم خدمة صحفية متميزة تحترم عقولكم وتليق بالمكانة المتميزة للمعهد.

وهو المعنى الذي أبرزته كلمات أ. عبد العزيز الهدلق رئيس تحرير المجلة أننا نخوض اليوم تجربة التجديد، والتطوير؛ سعياً نحو إرضاء ذائقة القارئ، ومتطلعين إلى الارتقاء بما يراه ويقراه في المجلة إلى مستوى ما ينتظره ويأمله. وإذا كان رضا الناس غاية لا تدرك، فإن حسبنا العمل والاجتهاد والسعي الجاد نحو الوصول لمستوى الرضا. فإن أصبنا فله الحمد، وهذا غاية ما نرجوه، وإن لم، فلن نتوقف ولن نستكين، وسنعمل ونكرر المحاولة؛ لعلنا نكسب في كل مرة مزيداً من القبول. وأتينا لانعتبر ما يشتمل عليه هذا العدد من مضمون متجدد، وأبواب جديدة هو منتهى طموحنا، فلم نبغ بعد ذلك، ولكننا سائرين في طريق طويل هذه بدايته ونعرف أنه شاق ومتعب، وسنسلكه ونمضي. بل وسنشرع الأبواب والنوافذ جميعها للآراء والمقترحات التي يقدمها لنا القارئ الذي نؤمن بحقه في أن يقرأ ما يتوافق مع طموحه ورغباته، وما يتوقعه وينتظره.

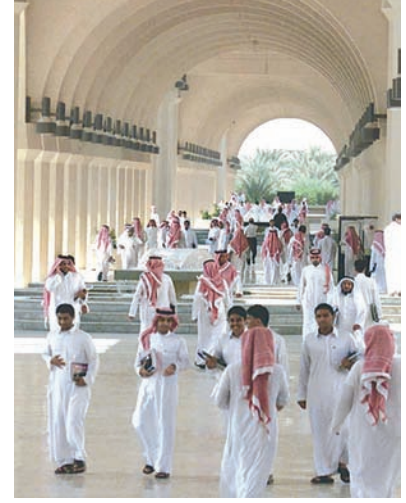
ففي هذا العدد تطالعون لأول مرة على صفحات «التنمية الإدارية» عدداً من المقالات والمواد الصحفية المنتقاة الجديدة بالاتفاق مع صحيفة «نيويورك تايمز» التي أبرمنا معها اتفاقاً؛ كي تمدنا بهذه المقالات التي تتناول موضوعات في الإدارة العامة والمجالات المرتبطة بها، ولتزويد القراء الأعزاء بأحدث الآراء والأفكار. كما نفتح في ملف العدد قضية «التصنيف العالمي للجامعات السعودية» الذي نحاول من خلاله أن نجيب على عدد من الأسئلة المثارة عنه، والآراء المتباينة حوله، خاصة بعد أن ارتقت هذه الجامعات إلى مراتب متقدمة في أهم وأشهر التصنيفات العالمية للجامعات. ولذلك فقد طرقنا أبواب عديد من الخبراء والمتخصصين الذين أبدوا آرائهم التي اقتربت أحياناً من مناطق شائكة.

والتقينا د. سعود كاتب وكيل وزارة الثقافة والإعلام المساعد للإعلام الخارجي في حوار صحفي؛ ناقشنا معه واقع الإعلام الحالي سواء التقليدي أو الجديد عبر شبكة الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي. كذلك تجاذبنا أطراف الحديث في لقاء مع أحد مبتعثينا؛ لنقترب من آراء وواقع هؤلاء المبتعثين والمشاكل التي تعترض طريقهم، ورغبة في المساهمة في التواصل معهم وتذليل ما يعترض طريقهم، ولاستكمال مسيرتهم العلمية حتى يعودوا لأحضان الوطن ويسهموا في مسيرته التنموية الواعدة.

كما نقدم لكم عدداً من الأبواب المتميزة والزوايا الثابتة التي تطالعونها على صفحات مجلة «التنمية الإدارية»، وبإقامة منتقاة من المقالات التي يكتبها خبراء وإعلاميون ومتخصصون معنيون بالشأن الإداري ■

## قضية العدد

# 26



التصنيف العالمي للجامعات السعودية ..  
معايير علمية وتساؤلات مثارة

## لقاء مع مبتعته

# 44



«ميسوري» من أكبر الجامعات ويدرس بها  
٢١ ألف طالب وطالبة بينهم ٢٠٠ سعودي

## يبدأ في تنفيذ برامجه التدريبية اعتباراً من الأحد ١٤٣٥/١٢/١٨ معهد الإدارة العامة يعلن افتتاح فرع بالمنطقة عسير

**د. أحمد الشعبي:**  
●● دعم ومتابعة الأمير  
فيصل بن خالد ذل كل  
الصعوبات وعجل  
بافتتاح الفرع  
●● افتتاح فرع للمعهد  
بمنطقة عسير سيعزز  
تطور التنمية الإدارية  
بالمملكة



معالي د. عبدالرحمن بن عبد الله البراك  
وزير الخدمة المدنية



صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن خالد  
أمير منطقة عسير

يبدأ معهد الإدارة العامة في تنفيذ برامجه التدريبية بفرع المعهد بمدينة أبها بمنطقة عسير، اعتباراً من يوم الأحد ١٤٣٥/١٢/١٨ هـ، وذلك من خلال ٣٣ برنامجاً تدريبياً و٤١ مجموعة، ويتوقع أن يبلغ عدد المتدربين بهذه البرامج ١٠٢٥ موظفاً حكومياً من منسوبي الأجهزة الحكومية المختلفة بالمنطقة.

البرامج التي سيبدأ بتقديمها فرع المعهد بعسير هي باكورة العمل في الفرع وبدء تنفيذه نشاطاته، مشيراً إلى أن افتتاح فرع للمعهد بمنطقة عسير سيسهم في زيادة استيعاب المعهد لطلبات الترشيح التي تصله من الأجهزة الحكومية المختلفة، كما سيتم منسوبي الأجهزة الحكومية في منطقة

وعبر معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعبي بهذه المناسبة عن شكره وتقديره لصاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن خالد بن عبدالعزيز أمير منطقة عسير على اهتمامه ومتابعته، وعلى دعمه الكبير، وحرصه، حفظه، الله على افتتاح فرع المعهد

بمنطقة عسير، منذ صدور الأمر السامي الكريم بافتتاح فرع لمعهد الإدارة العامة بمنطقة عسير، حيث وجه سموه بتذليل كل الصعوبات، وتوفير كل ما يحتاجه المعهد من أجل تفعيل الأمر السامي الكريم بافتتاح الفرع، وذلك ما تم بحمد الله. كما قدم معالي د. أحمد الشعبي شكره



أ. صالح بن محمد الغامدي  
مدير عام فرع المعهد بعسير



معالي د. أحمد بن عبد الله الشعبي  
مدير عام المعهد

المعهد بمنطقة عسير أ. صالح بن محمد الغامدي عن شكره وتقديره لصاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن خالد بن عبدالعزيز أمير المنطقة على دعمه واهتمامه ورعايته، كما أعرب عن شكره وتقديره أيضاً لمعالي د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد، ولعالي د. أحمد بن عبدالله الشعبي مدير عام المعهد، على ما قدماه من دعم ومساندة. وأوضح أ. صالح الغامدي أن المعهد قد اختار موقعاً مناسباً في مدينة أبها ليكون مقراً لفرع المعهد، وعمل على تطويره وتجهيزه بكافة التجهيزات التقنية والمكتبية اللازمة، وتهيئة قاعات التدريب، والمعامل، بما يمكنه من تنفيذ نشاطاته بكفاءة عالية. وأكد على أن المعهد قد خصص يومي الأربعاء والخميس الموافقين ٢٢-٢٣/١١/١٤٣٥ هـ لاعتماد الترشيحات، فيما ستعلن نتائج المقبولين في البرامج يوم الاثنين ٢٧/١١/١٤٣٥ هـ. وسيتم إرسال رسالة قصيرة (SMS) إلى كافة المرشحين الذين تم قبولهم في البرامج. ويمكن لأي موظف تم ترشيحه الاستعلام عن نتائج ترشيحه مباشرة من خلال موقع المعهد على شبكة الانترنت [www.ipa.edu.sa](http://www.ipa.edu.sa) وطباعة إشعار قبوله مباشرة ■

عسير والمناطق الأخرى القريبة فرصة أكبر في الالتحاق ببرامج المعهد التدريبية، وسيوفر على المرشحين من الأجهزة الحكومية عناء الانتقال للمركز الرئيس للمعهد بالرياض أو فرعيه بجدة والدمام، كما سيكون هذا الفرع رافداً مهماً لمعهد الإدارة العامة في تنفيذ نشاطاته المختلفة: كالتدريب، والبحوث، والاستشارات، والتوثيق الإداري. وسيسهم بإذن الله في الدفع بالتنمية الإدارية في المملكة عموماً وفي منطقة عسير على وجه الخصوص. ومن جانبه أيضاً، عبر سعادة مدير عام فرع

وتقديره لمعالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك على اهتمامه ودعمه ومتابعته وحرصه على إنشاء فرع للمعهد بمنطقة عسير، إنفاذاً للأمر السامي الكريم، ولما يراه معاليه من دور سيحققه في تعزيز وتطوير التنمية الإدارية في المنطقة، التي تمثل أحد الروافد المهمة للتنمية الشاملة التي تعيشها بلادنا في ظل العهد الميمون والزهري بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود، - حفظه الله - وذكر معالي مدير عام معهد الإدارة العامة أن



## بقرارات من معالي وزير الخدمة ورئيس مجلس إدارة المعهد

# اعتماد لوائح تنظيم وتحصيل وصرف واستثمار موارد المعهد، وجوائز التميز في المعهد، والمكافآت المتعلقة بنشاطي الاستشارات والتدريب، ومجلة التنمية الإدارية



ضمن الجهود التي تبذلها إدارة المعهد لتوفير بيئة عمل محفزة ومشجعة لمنسوبي المعهد، فقد قامت إدارة المعهد بإعداد عدد من الدراسات المهمة الهادفة إلى تطوير بعض اللوائح التنظيمية والمالية الحالية، ووضع لوائح وأنظمة جديدة للعديد من النشاطات، سعياً من إدارة المعهد نحو تحسين المزايا المالية التي يتم صرفها لبعض أنشطته المتنوعة، ومنها:

- تنظيم وتحصيل وصرف واستثمار موارد المعهد.
- جوائز التميز في المعهد.
- المكافآت المتعلقة بنشاطي الاستشارات والتدريب.
- لائحة مجلة التنمية الإدارية.

وبناء على ما عرضته إدارة المعهد على مجلس إدارة المعهد في جلسته رقم (٢٥٠) المنعقدة بتاريخ ١٤٣٥/٩/٢هـ، ووافقة المجلس، فقد صدرت قرارات معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك باعتماد لوائح تنظيم وتحصيل وصرف واستثمار موارد المعهد، وجوائز التميز في المعهد، والمكافآت المتعلقة بنشاطي الاستشارات والتدريب، ومجلة التنمية الإدارية.

### لائحة تنظيم وتحصيل وصرف واستثمار موارد المعهد:

وتهدف اللائحة إلى وضع الأسس والقواعد التي تنظم تحصيل وصرف واستثمار الأموال المحصلة من موارد المعهد المختلفة وهي:

- وفورات نشاط مركز الأعمال المتمثلة بصافي إيراداته في نهاية السنة المالية، بعد خصم تكاليف تنفيذ نشاطاته.
- التبرعات.

- ريع أملاك المعهد وما ينتج عن التصرف فيها.
- المقابل المالي الذي يتقاضاه المعهد عن الخدمات والأعمال التي يقدمها، ومنها:
- بيع الكتب والناتج العلمي للمعهد.
- الموارد المالية المحصلة من فعاليات يوم الخريج والوظيفة في المركز الرئيس والفروع.
- إيرادات بيع الورق المدور.
- الاشتراك في دورية الإدارة العامة.
- قيمة الإعلانات في مجلة «التنمية الإدارية»، وفي مجلة «الإدارة العامة»، وأي نشرات يصدرها المعهد.
- أي إيرادات أخرى تنتج عن نشاط المعهد.
- أي موارد أخرى تدخل ضمن اختصاص ونشاط المعهد ويقرها مجلس الإدارة.

### لائحة المكافآت المتعلقة بنشاطي الاستشارات والتدريب:

وقد اشتملت لائحة المكافآت المتعلقة بنشاطي الاستشارات والتدريب على العديد من المزايا الجديدة، ومنها تعديل مكافأة المشاركة بالدراسات الاستشارية التي يعدها المعهد، وذلك بصرف مكافأة قدرها راتب (شهرين) عن كل استشارة. بدلاً من راتب شهر كما كان في السابق. بالإضافة إلى زيادة المزايا المالية الخاصة بدراسة الاحتياجات التدريبية، وتصميم

وتطوير أدلة البرامج التدريبية أو الإعدادية أو الحقايب التدريبية، وإعداد أو تطوير الملف العلمي لبرنامج إعدادي أو إعداد وتطوير حقيبة تدريبية، أو المراجعة العلمية لدليل برنامج تدريبي أو حقيبة تدريبية، أو دليل برنامج إعدادي أو ملف علمي. كما اشتملت المزايا زيادة مكافآت الأساتذة المتعاونين من خارج المعهد الذين يكلفون بالتدريب في برامج المعهد.

### لائحة جوائز التميز في المعهد:

تهدف اللائحة إلى وضع معايير وضوابط لجوائز التميز لأفضل مدرب، وأفضل إداري، وأفضل باحث في المعهد. وتحديد مقدار مكافآتها. وحددت اللائحة قواعد واجراءات كل جائزة، ومراحل وآليات الترشيح والاختيار، ومراحل الترشيح. كما تم اعتماد نموذج الترشيح لكل جائزة والدرجة العظمى لكل معيار من معايير التقييم. كما نصت اللائحة في مادتها الثامنة على تشكيل لجنة دائمة في المعهد بقرار من معالي مدير عام المعهد بمسمى «اللجنة الدائمة لجوائز التميز في المعهد» تكون مسئولة عن الإشراف على موضوع الجائزة ومتابعة أعمالها، بحيث تقوم اللجنة بالإعلان عن موعد الترشيح مع بداية كل عام تدريبي، وتتولى دراسة وتطبيق نماذج تقييم المرشحين لاختيار الفائز في فروع الجوائز الثلاث وفقاً للمعايير الموضوعية. ويمنح الفائزين بالجوائز مكافآت مالية وشهادات تقديرية نهاية كل عام، وبعد اعتمادها من المدير العام.

### لائحة مجلة التنمية الإدارية:

اشتملت لائحة مجلة التنمية الإدارية على العديد من المزايا التنظيمية والمالية الجديدة للمجلة، ومن أبرزها الموافقة على الإعلان في المجلة بمقابل مالي، ووضع قائمة تحديد فيها أسعار الإعلانات بالمجلة، وتضمنت اللائحة أيضاً منح المحررين المتعاونين مع المجلة سواء من داخل المعهد أو خارجه مكافآت مالية ممن تنشر موضوعاتهم الصحفية في المجلة، ومن ضمنهم كتاب المقالات بالمجلة ■

## مهناً القيادة بمناسبة اليوم الوطني الدكتور أحمد الشعبي مدير عام معهد الإدارة العامة: المملكة أصبحت اليوم إنموذجاً في النماء والتطوير



رفع معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، د. أحمد الشعبي، أسمى آيات التهاني والتبريكات إلى مقام خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود، وصاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبدالعزيز آل سعود ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الدفاع، وصاحب السمو الملكي الأمير مقرن بن عبدالعزيز آل سعود ولي العهد والمستشار والمبعوث الخاص لخادم الحرمين الشريفين - حفظهم الله - ، وإلى جميع أفراد الشعب السعودي بمناسبة اليوم الوطني للمملكة.

ووصف معالي د. أحمد بن عبدالله الشعبي اليوم الوطني للمملكة بأنه أحد الأيام المجيدة في تاريخ هذا الوطن الغالي التي تفرض علينا التوقف عندها في كل عام؛ لنتأمل بكل فخر واعتزاز مسيرة وطنية طويلة حافلة بالعطاء والبناء والنماء والازدهار، بدأت على يد المغفور له مؤسس هذا الكيان العظيم الملك عبدالعزيز بن عبدالرحمن الفيصل طيب الله ثراه، وتنامت وتعاظمت مع أبنائه البررة الملوك من بعده، إلى أن أصبحنا اليوم نعيش عهداً زاهياً وزاهراً بقيادة خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين، وسمو ولي العهد، حفظهم الله.

وأضاف أن المملكة العربية السعودية اليوم أصبحت واحدة من أهم الدول في العالم، بما تمثله من ثقل سياسي واقتصادي، ومكانة رفيعة جعلت العالم ينظر إليها بكثير من التقدير والاحترام، وذلك بفضل الله سبحانه وتعالى ثم بما يملكه القائد الملهم خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، يحفظه الله، من حنكة سياسية ومهارة قيادية ورؤية ثاقبة، وتمسك بثوابت الدين والشريعة السمحة والقيم الأخلاقية. وأكد على أن المملكة على الصعيد الداخلي تعيش حالة فريدة وغير مسبوقة من النمو في جميع المجالات، بتوالي المنجزات التنموية التي جعلت المملكة منارة للتحديث والتطوير، وأصبح المواطن يرى ما كان

حلماً بالأمس بات واقعاً ملموساً. واليوم نعيش عهداً ميموناً أصبح فيه المواطن يرفل في رغد من العيش والأمن والاستقرار، ويتطلع نحو مستقبل مبشر ومشرق.

وأشار معالي مدير عام معهد الإدارة العامة إلى أن التنمية الإدارية في المملكة شهدت تطوراً كبيراً وخطت خطوات واسعة للأمام، وهي جزء أساسي ومحوري من التنمية الشاملة التي تعيشها المملكة والتي يوليها ولاية الأمر جل اهتمامهم وكامل رعايتهم، وذلك ما مكن معهد الإدارة العامة من القيام بدوره الريادي في تطوير الإدارة الحكومية وإعداد الكفاءات البشرية التي تسهم بالتنمية الشاملة وفق أحدث الأساليب الإدارية، وتمكينه من الارتقاء بمستواه إلى مصاف معاهد الإدارة العالمية. واختتم معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، تصريحه داعياً الله العلي القدير في هذه المناسبة أن يحفظ قائد المسيرة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، وسمو ولي عهده الأمين، وسمو ولي العهد، من أجل استمرار مسيرة البناء والتنمية في وطننا الغالي، واستكمال مشروعات التطوير والتحديث؛ لتتبوأ المملكة مكانها اللائق. والجدير بها في مصاف دول العالم المتقدمة، وأن يمن الله على الوطن والمواطنين بمزيد من الرخاء والرفاهية والأمن والاستقرار. ■

شدّد في كلمته على أهمية الاجتماع والموضوعات المطروحة

## د. الشعبي يشارك في الاجتماع السنوي الـ ١٤ لمديري وقيادات معاهد ومدارس الإدارة في الوطن العربي بالمغرب



ومدارس الإدارة في الوطن العربي.  
ورافق معالي المدير في الاجتماع كل من سعادة  
نائب مدير عام المعهد للتطوير والجودة المكلف  
الدكتور بندر بن أسعد السجان، سعادة مدير  
عام فرع المعهد بمنطقة عسير الأستاذ صالح بن  
محمد الغامدي، وسعادة مدير عام مركز قياس  
الأداء في الأجهزة الحكومية الدكتور بركات بن مازن  
العتيبي، والأستاذ عبدالرحمن بن عبدالله الشهري  
سكرتير معالي المدير العام.

وقدم سعادة الدكتور بركات بن مازن العتيبي مدير عام مركز  
قياس الأداء في الأجهزة الحكومية ورقة عمل في الاجتماع  
بعنوان «تجربة قياس الأداء المؤسسي في المملكة العربية  
السعودية». وناقشت الورقة مفهوم وأهمية وفلسفة قياس الأداء  
المؤسسي الذي يؤكد أن عملية قياس الأداء ينبغي أن تكون جزءا  
من عمليات الأجهزة الحكومية التي تمكنها من تحقيق الكفاءة  
والفاعلية في أنشطتها وأعمالها وخدماتها الرئيسية. مع توضيح  
المتطلبات الداعمة التي تسهم في نجاح تطبيق قياس الأداء في  
الأجهزة الحكومية.

كما ركزت الورقة بشكل أكبر على تجربة قياس الأداء في الأجهزة  
الحكومية في المملكة العربية السعودية من خلال التعريف بمركز  
قياس الأداء للأجهزة الحكومية، واستعراض منهجيات وآليات  
عملية قياس الأداء إضافة إلى ذلك، تطرقت الورقة بشيء من  
التفصيل إلى أهمية الربط بين الأهداف الاستراتيجية للأجهزة  
الحكومية وقياس الأداء ، وضرورة الاهتمام بدعم ومشاركة  
القيادات الإدارية في عملية قياس الأداء، والتأكيد على ضرورة  
استثمار نظم قياس الأداء في تبني التفكير الاستراتيجي في  
الأجهزة الحكومية والتحول نحو فلسفة مراجعة وتطوير الأداء  
الحكومي بكفاءة وفاعلية دائمة. واختتمت الورقة بمناقشة  
التحديات والصعوبات التي قد تعترض عملية تطبيق قياس  
الأداء في الأجهزة الحكومية والحلول المقترحة للقادة والمديرين  
لمواجهة هذه التحديات ■

شارك معالي مدير عام المعهد الدكتور أحمد بن  
عبدالله الشعبي في الاجتماع السنوي الرابع  
عشر لمديري وقيادات معاهد ومدارس الإدارة  
في الوطن العربي، المنعقد بمدينة مراكش  
بالمملكة المغربية خلال الفترة من ١٤ - ١٦  
١٤٣٥/١١هـ.

وألقي معالي مدير عام المعهد الدكتور أحمد بن  
عبدالله الشعبي كلمة في افتتاح الاجتماع نيابة

عن مدراء عموم وقيادات معاهد ومدارس الإدارة في الوطن  
العربي، قدم خلالها شكره وامتنانه نيابة عن المجتمعين للمملكة  
المغربية ملكاً وحكومة وشعباً على حسن الاستقبال وكرم الضيافة،  
كما رحب معاليه بالحضور والمشاركين، وشدد على أهمية الاجتماع  
والموضوعات المطروحة. وأكد على أهمية الخروج بنتائج وتوصيات  
تحقق أهداف الاجتماع، وقدم شكره للمنظمة العربية للتنمية  
الإدارية على جهودها في الإعداد والتنظيم لعقد الاجتماع منوهاً  
بدور المنظمة في دفع مسيرة التنمية الإدارية في الوطن العربي،  
كما شكر معاليه معدي أوراق العمل وأثنى على جهودهم.  
كما رأس معالي الدكتور أحمد الشعبي الجلسة الأولى في اليوم  
الختامي بعنوان « خطوط جديدة للتعاون على المستوى العربي  
الأوروبي في ممارسات تقييم الأداء المؤسسي »، ويشارك بها رؤساء  
الوفود.

وناقش الاجتماع موضوع «تقييم الأداء المؤسسي» من خلال المحاور  
التالية:

- تقييم الأداء المؤسسي (المفهوم والمداخل والآليات ومؤشرات  
التقييم....).
- تجربة التقييم المؤسسي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- أفضل الممارسات لدى الدول العربية في تقييم تطبيق الأداء  
المؤسسي.
- تجارب عدد من المعاهد الدولية في تقييم الأداء المؤسسي.
- استكشاف أوجه التعاون بين المجموعة الأوروبية للإدارة العامة،  
(EGPA)، والمركز الأفريقي للتدريب والبحث الإداري للإنماء  
(CAFRAD)، والمنظمة العربية للتنمية الإدارية ومعاهد



## أكد على حقهم في تطوير قدراتهم والتطلع نحو مستقبل وظيفي أفضل د. أحمد الشعيبي: معهد الإدارة العامة يقوم بحصر ذوي الاحتياجات الخاصة في الجهات الحكومية لتدريبهم



صرّح معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشعيبي إن معهد الإدارة العامة يعمل حالياً على حصر جميع موظفي الأجهزة الحكومية من ذوي الاحتياجات الخاصة ممن هم على رأس العمل، بهدف تطوير قدراتهم الإدارية وتنمية مهاراتهم الوظيفية وإكسابهم معارف جديدة في مجال عملهم من خلال إلحاقهم بالبرامج التدريبية التي ينفذها المعهد.

وأوضح معاليه أن المعهد واستشعاراً منه بأهمية هذه الفئة الغالية في المجتمع، وإدراكاً منه بضرورة فتح مجالات أرحب أمامهم؛ لتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم في مجال عملهم بما يعود عليهم وعلى الأجهزة التي يعملون فيها بالنفع والفائدة؛ وبما يحقق طموحاتهم ويعزز تطلعاتهم نحو مستقبلهم الوظيفي، فقد قام المعهد بتصميم وتعميم نموذج لحصر ذوي الاحتياجات الخاصة ممن هم على رأس العمل في جميع الجهات الحكومية في المملكة، والوظائف التي يشغلونها؛ بهدف تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مناسبة لهم من أجل إتاحة الفرصة لأكثر عدد منهم للاستفادة من برامج المعهد التدريبية التي ينفذها في كل مركزه الرئيس بالرياض وفرعيه بجدة والدمام والفرع النسائي بالرياض، أو من خلال البرامج التدريبية التي ينفذها المعهد في الجامعات بمختلف مناطق المملكة، وقد أعد المعهد استمارة إلكترونية تستطيع أي جهة حكومية الدخول عليها من خلال موقع المعهد الإلكتروني [www.ipa.edu.sa](http://www.ipa.edu.sa)؛ لاستكمال تزويد المعهد بالبيانات المطلوبة لذوي الاحتياجات الخاصة ■

### ندوات ومؤتمرات

تشجيع صناعة التجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني والحماية القانونية لها، ندوة تعقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، في شرم الشيخ، بجمهورية مصر العربية، خلال الفترة من ١ - ٤ سبتمبر ٢٠١٤م. وتناقش الندوة عدداً من المحاور، من أبرزها: التسويق الإلكتروني وخدمات التجارة الإلكترونية، والبنوك والتسويق الإلكتروني، والحماية القانونية لمعاملات التجارة والتسويق الإلكتروني ■

١-٤ سبتمبر  
٢٠١٤م

ملتقى إدارة المصارف العربية ودورها في تعزيز السلامة المصرفية ومكافحة الفساد، تقيمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بالعاصمة الأردنية عمان، خلال الفترة من ٧ - ٩ سبتمبر ٢٠١٤م. ويهدف الملتقى إلى: عرض الأطر القانونية الدولية والوطنية لتعزيز السلامة المصرفية ومكافحة الفساد، والتعرف على مدارس الفكر الإداري في الأجهزة المصرفية، وتوضيح أهمية حوكمة القطاع المصرفي في تعزيز السلامة المصرفية ومكافحة الفساد، ودور البيئة الرقابية في القطاع المصرفي، وغير ذلك من الأهداف ■

٧-٩ سبتمبر  
٢٠١٤م

إدارة الكوارث والمواقف الصعبة: (بناء قدرات الكادر البشري)، ورشة عمل، تعقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية في مدينة اسطنبول، بتركيا، خلال الفترة من ١٥ - ١٨ سبتمبر ٢٠١٤م. وتهدف الورشة إلى التعريف بالمفاهيم الأساسية للأزمات والكوارث، وتوحيد المفهوم بشأن الفروق بين الأزمة والكارثة، والإلمام بالأساليب العلمية لإدارة الكوارث ومتطلباتها، بالإضافة إلى إيضاح دور أجهزة الدولة في التعامل مع الكوارث المختلفة ■

١٥-١٨ سبتمبر  
٢٠١٤م

## ندوات ومؤتمرات

ملتقى تطوير التعاون العربي في المجالات الإدارية لتقليل الفجوة الحضارية، تقيمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية، في العاصمة التونسية، خلال الفترة من ٨ - ١٠ سبتمبر ٢٠١٤م. ويهدف الملتقى إلى تسليط الضوء على مفهوم التعاون العربي في المجالات الإدارية، ودراسة المناهج الإدارية التي تقوم عليها الإدارة العربية، والكشف عن المناهج الإدارية في العالم، والتعرف على ماهية الفجوة الحضارية بين العالم العربي والدول الأخرى ■

التحسين المستمر وتطبيق منهجية كايزن اليابانية، ورشة عمل، تعقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، في الشارقة، بدولة الإمارات العربية المتحدة، خلال الفترة من ١٤ - ١٧ سبتمبر ٢٠١٤م. وتهدف الورشة إلى تزويد المشاركين بالمعارف والمهارات الأساسية اللازمة لفهم المبادئ والمفاهيم الأساسية للمنهجية اليابانية لتحسين الأداء بالمنظمات (كايزن)، والتعرف على الأدوات والتقنيات المستخدمة لزيادة الفاعلية والكفاءة لتنفيذ الأنشطة والعمليات والتهيئة الصحيحة لبيئة العمل ■

دور القضاء التأديبي في مكافحة الفساد، ورشة عمل، تعقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، في كازابلانكا، بالمملكة المغربية، خلال الفترة من ١٤ - ١٧ سبتمبر ٢٠١٤م. وتهدف الورشة إلى: إلقاء الضوء على مفهوم الفساد المالي والإداري، وآثاره والجهود الدولية والتشريعات الوطنية لمكافحة، وتوضيح نطاق المسؤولية التأديبية في جرائم الفساد المالي والإداري، وشرح إجراءات التحقيق الإداري في جرائم الفساد المالي والإداري، وبيان مفهوم الدعوى التأديبية في جرائم الفساد المالي والإداري ■

## د. أبا الخيل يشكر القيادة بمناسبة صدور قرار مجلس الوزراء بتعيينه نائباً لمدير عام معهد الإدارة العامة لشئون التدريب



د. بندر أبا الخيل

رفع سعادة د. بندر بن أحمد أبا الخيل أسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان لمقام خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود، وصاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبدالعزيز آل سعود، ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الدفاع، وصاحب السمو الملكي الأمير مقرن بن عبدالعزيز آل سعود ولي العهد النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء المستشار والمبعوث الخاص لخادم الحرمين الشريفين - حفظهم الله - بمناسبة صدور قرار مجلس الوزراء المؤقر بتعيينه نائباً لمدير عام معهد الإدارة العامة لشئون التدريب بالمرتبة الخامسة عشرة. وأكد د. أبا الخيل على أن هذه الثقة الغالية هي مصدر فخر واعتزاز، وستكون حافزاً لتقديم مزيد من البذل والعطاء للمساهمة في رقي الوطن الغالي الذي يشهد ازدهاراً ونمواً كبيراً في هذا العهد الزاهر الميمون، تحت قيادة خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين، وسمو ولي العهد - حفظهم الله ورعاهم - ونوه بالاهتمام الكبير الذي تحظى به التنمية الإدارية كأحد روافد التنمية الشاملة في المملكة من لدن القيادة الرشيدة.

وعبر د. بندر أبا الخيل عن شكره وامتنانه لمعالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك، ومعالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشيعبي على هذه الثقة سائلاً المولى عز وجل أن يكون عند حسن الظن وأن يعينه على أداء مهامه على الوجه المطلوب ■

## بقرارين من معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد تكليف د. السجان نائباً للتطوير والجودة ود. القصير نائباً للتوثيق والمعلومات والتقنية



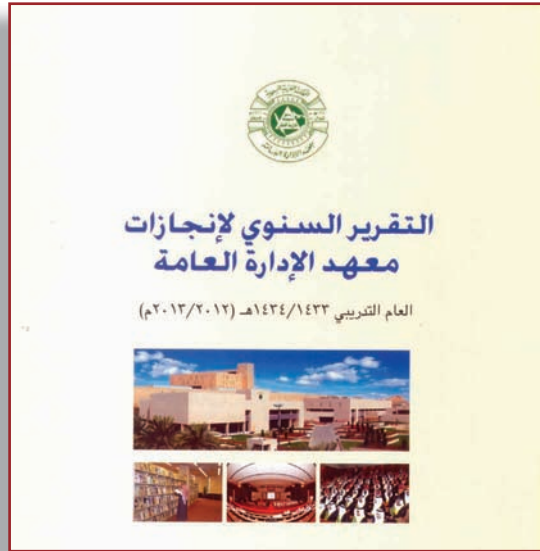
د. عبد العزيز القصير



د. بندر السجان

صدر قرار معالي د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد، بتكليف سعادة د. بندر بن أسعد السجان بعمل نائب مدير عام المعهد للتطوير والجودة. كما صدر قرار معالي د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد بتكليف سعادة د. عبدالعزيز بن محمد القصير، بعمل نائب مدير عام المعهد للتوثيق والمعلومات والتقنية. وبهذه المناسبة عبر كل من: سعادة د. بندر السجان وسعادة د. عبدالعزيز القصير عن خالص شكرهما وتقديرهما لمعالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك، ومعالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشيعبي، على هذه الثقة، مؤكداً على أن هذا التكليف وسام شرف، وموضع فخر واعتزاز، ومتمنين أن يكونا عند حسن الظن، وأن يوفقهما الله عز وجل لأداء المهام المكلفين بها خير الأداء، وبما يحقق تطلعات وآمال الجميع. وأن يساهما في مسيرة التحديث والتطوير التي يشهدها المعهد بقيادة معالي د. أحمد الشيعبي، وبإشراف ومتابعة ودعم من معالي وزير الخدمة ورئيس مجلس إدارة المعهد د. عبدالرحمن البراك ■

## كشفها التقرير السنوي للإنجازات بمعهد الإدارة العامة للعام التدريبي ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ: قفزة كمية ونوعية للأنشطة في التدريب والبحوث والاستشارات والتوثيق والمشاريع



في إطار حرصه على تقييم الأداء وقياس جودة الأنشطة، أصدر معهد الإدارة العامة التقرير السنوي لإنجازات المعهد، خلال العام التدريبي ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ (٢٠١٢/٢٠١٣ م)، واشتمل التقرير على إنجازات المعهد في الأنشطة الرئيسية له في: التدريب، والبحوث، والاستشارات الإدارية، والتوثيق الإداري، والتخطيط والتطوير الإداري، إلى جانب المشروعات الإنشائية، وغيرها من المجالات.

للولصول لمستويات أعلى من التقدم في مجالات التنمية الإدارية.

### إنجازات التدريب

وكشف التقرير عن تطور كمي ونوعي كبير في الإنجازات التي تم تحقيقها في الأنشطة التي يضطلع بها المعهد، خلال العام التدريبي (١٤٣٣/١٤٣٤ هـ). فعلى صعيد النشاط التدريبي، أظهر التقرير تدريب (٧٧,٦٢٧) متدرباً في البرامج التدريبية أثناء الخدمة، منهم (٧١,٤٢١) متدرباً في البرامج التدريبية العامة، و(١,٦٢٩) متدرباً في البرامج التدريبية الخاصة، و(٤٥,٧٧) متدرباً في البرامج التدريبية التي نفذها مركز الأعمال. وتخرج من البرامج الإعدادية (١,١٣٣) دارساً، منهم (١,٠٢٥) دارساً تخرج من البرامج الإعدادية العامة، و(١٠٨) دارسين من البرامج الإعدادية الخاصة. كما جرى خلال التدريبي الماضي تدريب (١٤٩) متدرباً من منسوبي الأجهزة الحكومية في

فارقة واكبت الانطلاقة الحقيقية للتنمية التي شهدتها المملكة العربية السعودية، واتسقت مع جهود الدولة في مجالات التطوير الإداري للأجهزة الحكومية، من أجل بناء إدارة فاعلة.

وأشار معالي د. الشعيبي إلى الدعم المتواصل الذي يلقيه المعهد من خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، وكافة المسؤولين في المملكة، مشدداً على الحس الرشيد للقيادة الحكيمة في تلبية الإقبال المتزايد على خدمات المعهد، ودعم مسيرة التنمية الإدارية بالمملكة.

وأوضح معالي المدير العام أن تقرير إنجازات المعهد، للعام التدريبي (١٤٣٣/١٤٣٤ هـ)، يمثل قيمة مضافة تتجاوز حدود الأرقام ودلالاتها للتعبير عن جهود المعهد المؤثرة في مجال التنمية الإدارية بالمملكة، لافتاً إلى أن إنجازات المعهد تمثل إضافات تنموية ناتجة عن الدعم المتواصل من المسؤولين،

فقد بلغ عدد المتدربين ٧٧,٧٧٦ متدرباً من بينهم ١٤٩ متدرباً من منسوبي الأجهزة الحكومية في الدول العربية الشقيقة. كما قدم المعهد استشاراته الإدارية لـ ٤٤ جهة حكومية. وأنتج عدداً من الكتب والبحوث والإصدارات العلمية المتميزة. كما تم إضافة ٧٨٣ وثيقة إدارية بمركز الوثائق، وإضافة ٥,٧٥٢ كتاباً باللغة العربية وبلغات أخرى لمكتبات المعهد. وأنجزت لجان وأمانة اللجنة العليا للتنظيم الإداري ١٣ دراسة متنوعة، صدرت بشأنها أوامر ملكية أو سامية أو قرارات من مجلس الوزراء. وفي مجال التخطيط والتطوير الإداري، تم تدريب ٨٨٧ عضو هيئة تدريب وإداري وفني، وابتعث ١٠٥ عضو هيئة تدريب لدراسة الماجستير والدكتوراة.

وقد أكد معالي مدير عام المعهد، د. أحمد الشعيبي، في كلمته التي استهل بها هذا التقرير على أن المعهد يمثل علامة تنموية



معلومات، وكذلك تم إضافة (٧٨٣) وثيقة إدارية إلى مركز الوثائق، وبلغ عدد الجهات التي تم تزويدها بنسخ من المعهد (٦٢) جهة.

وأظهر التقرير إنجاز لجان وأمانة اللجنة العليا للتنظيم الإداري (١٣) دراسة، صدرت بشأنها أوامر ملكية أو سامية أو قرارات من مجلس الوزراء، ومنها:

- إنشاء هيئة النقل العام.
- معالجة ما ينبغي نقله من مهام اقتصادية وما يرتبط بها من وظائف من وزارة المالية إلى وزارة الاقتصاد والتخطيط.
- إنشاء المركز الوطني للمعلومات الصحية، وتحويل قسم البحوث والدراسات بأمانة مجلس الخدمات الصحية إلى مركز للبحوث والدراسات الصحية.
- إقرار الترتيبات الخاصة بالوضع التنظيمي لقطاع الصحة المدرسية.
- الموافقة على الآلية التنفيذية والزمنية لنقل الاختصاصات والأنشطة المتعلقة بقطاع الرقابة المركزية وأجهزة التحقيق الإداري.
- إنشاء مجلس إدارة المدن الطبية والمستشفيات التخصصية التابعة لوزارة الصحة.

## د. أحمد الشعيبي:

● الدعم المتواصل من القيادة الحكيمة وراء إنجازات المعهد المعززة لمسيرة التنمية الإدارية في المملكة

● افتتاح فرع المعهد بعسير وتنفيذ الفصل الصيفي ساهما في اتساع رقعة خدمات المعهد وشموليتهما

### البحوث والاستشارات والتوثيق

وعلى مستوى نشاط البحوث، بين التقرير مسارات التطور والإنجاز في الإنتاج العلمي للمعهد: حيث تم تأليف كتابين، وترجمة خمسة كتب، وإصدار أربعة أعداد من دورية الإدارة العامة، نشر فيها (٢٢) مقالاً علمياً. وحدد التقرير إنجازات نشاط الاستشارات الإدارية، حيث بلغ عدد الدراسات الاستشارية التي أعدها المعهد (٥٤) استشارة، قدمت لـ (٤٤) جهة حكومية. وفيما يتعلق بنشاط التوثيق الإداري: فقد تم تزويد مكتبات المعهد بـ (٤,٢٠١) نسخة كتاب باللغة العربية، و(١,٥٥١) نسخة كتاب بلغات أخرى، وبلغ عدد قواعد المعلومات الإلكترونية التي اشترك فيها المعهد عن طريق الانترنت، بنهاية العام التدريبي ١٤٢٣/١٤٣٤هـ، (٢٤) قاعدة

الدول العربية الشقيقة. ونفذ المعهد (٤٩) برنامجاً تدريبياً خاصاً التحق بها (١,٦٢٩) متدرباً. كما نفذ (٥) برامج إعدادية خاصة تخرج منها (١٠٨) دارسين. كما أوضح التقرير أن المعهد نفذ (١٠٣) حلقات تطبيقية واجتماع طاولة مستديرة، شارك فيها (٢,٠٧٥) من القيادات الإدارية بالقطاعين الحكومي والأهلي، وخلال العام التدريبي، تم عقد المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون الخليجي بالمركز الرئيس بالرياض، خلال الفترة من ٢٦ - ٢٨/١/١٤٣٤هـ، وكذلك عقد ندوة عن «إدارة المشاريع الحكومية» وتنظيم لقاءين: أولهما هو «اللقاء الدوري لمسئولي التدريب في الأجهزة الحكومية»، والثاني هو «اللقاء المصاحب لفعاليات يوم الخريج والوظيفة السابع عشر»، وقد شارك فيها (٢,٦٥٠) من قيادات وموظفي القطاعين الحكومي والأهلي.

وخلال العام التدريبي الماضي قام مركز الأعمال بتنفيذ (١١١) برنامجاً تدريبياً التحق بها (٤,٥٧٧) متدرباً ومتدربة. وأبرز التقرير إنجازات الخدمات المساندة للتدريب: حيث تم تصميم وتطوير (٢٤) برنامجاً تدريبياً عاماً وخصصاً، وتصميم وتطوير (١٠) برامج إعدادية عامة وخاصة. وفي مجال تقنيات التدريب: أنتج المعهد خمس حالات تدريبية، وترجمة (٣٥) فيلماً إلى العربية. أما في مجال خدمات المتدربين: فتم عقد يوم الخريج والوظيفة السابع عشر، وتوفير (٣٤٠١) فرصة وظيفية لخريجي البرامج الإعدادية.

شكل (٢/١)

التوزيع النسبي لأعداد المتدربين في البرامج التدريبية العامة حسب مكان التنفيذ خلال العام ١٤٣٣/١٤٣٤هـ



وخلال العام التدريبي نفسه، قام المسؤولون في المركز بزيارة عدد من الأجهزة الحكومية، كما تم دعوة واستقبال عدد من الأجهزة الحكومية، وذلك في إطار التعريف بالمركز وأهدافه وللتوعية بأهمية قياس الأداء وتحديد إمكانية مشاركة هذه الجهات في مشاريع القياس. وتم إعداد دليل إدارة ورش العمل الخاصة بتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الأجهزة الحكومية. وإعداد الحقائب التدريبية لبرنامج قياس الأداء والبرمجيات المستخدمة في القياس. وتم وضع إطار إحصائي لحساب مؤشرات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية من مخرجات بطاقة الأداء المتوازن. وإعداد النموذج الموحد لتقارير الأداء للأجهزة الحكومية. وإعداد دليل للمقارنة بين منهجيات قياس الأداء المتبعة في القطاعين العام والخاص محلياً ودولياً. وإعداد العرض الفني لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لوزارة الحج. وإعداد لائحة شئون العاملين بمركز قياس الأداء ومراجعتها. وتم تصميم نشرة تعريفية خاصة بالمركز. ويجري العمل حالياً على تصميم موقع إلكتروني خاص بالمركز.

#### التخطيط والتطوير والمشاريع

وأشار التقرير لإنجازات معهد الإدارة العامة على مستوى التخطيط والتطوير الإداري: فقد تم تدريب (٥٧٩) عضو هيئة تدريب في مراكز تدريب داخل وخارج المملكة، وتدريب (٣٠٨) من الإداريين والفنيين، وبلغ عدد المبتعثين لدراسة الماجستير والدكتوراه، بنهاية العام التدريبي ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ، (١٠٥) أعضاء هيئة تدريب، إلى جانب استقطاب (٣٤) مساعد مدرب. وفي مجال المشاريع كشف التقرير أنه تم إنجاز (٦٠٪) من مشروع مقر الفرع النسائي بالرياض، وإنجاز (٥٣٪) من مشروع مقر فرع منطقة مكة المكرمة بمدينة جدة، وكذلك إنجاز (٧٥٪) من أعمال مشروع سكن أعضاء هيئة التدريب بالمركز الرئيس ■

جدول (١/٧)

أعداد أعضاء هيئة التدريب والإداريين والفنيين الذين تم تدريبهم حسب مكان التدريب خلال العام التدريبي ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ

الفئة	مكان التدريب	داخل المملكة			الخارج المملكة	المجموع
		داخل المعهد	جهات أخرى داخل المملكة	المجموع		
أعضاء هيئة التدريب		٢٣٦	٦٣	٢٩٩	٢٨٠	٥٧٩
الإداريون والفنيون		١٢٥	٨٨	٢١٣	٩٥	٣٠٨
المجموع		٣٦١	١٥١	٥١٢	٣٧٥	٨٨٧

التنظيمية لعمل المركز المقدمة من الإدارة العامة للاستشارات بالمعهد. وكذلك الانتهاء من تصميم العمليات الرئيسية في المركز وتوثيقها على البرنامج الحاسوبي المستخدم. وتم تنفيذ الدراسة الاستطلاعية الأولى حول أساليب ومنهجيات قياس الأداء في الأجهزة الحكومية في المملكة. وجرى تنفيذ المشروع التجريبي الذي تستفيد منه سبعة أجهزة حكومية. فقد تم الانتهاء تماماً من تصميم بطاقة الأداء المتوازن وإسقاطها على البرامج الحاسوبية، ويجري العمل على جمع البيانات المطلوبة من اثنين منها، واستكمال نماذج البطاقة في الجهات الخمس الأخرى.

• الموافقة على إنشاء المركز الوطني للوقاية من الأمراض ومكافحتها ضمن الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة والترتيبات التنظيمية بهذا الشأن.

• الموافقة على إنشاء وحدة تنظيمية في وزارة الزراعة بمستوى مركز يسمى (مركز البذور «التقاوي») يرتبط بوكيل الوزارة لشئون الزراعة.

• الموافقة على الجوانب (الترتيبات) التنظيمية في مشروع نظام المنافسة المعدل. ومشروع استراتيجية تعزيز المنافسة في المملكة.

#### قياس أداء الأجهزة الحكومية

وخلال العام التدريبي الماضي ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ، قام مركز قياس أداء الأجهزة الحكومية بتوطين المعرفة في مجال تصميم وتطبيق بطاقات الأداء المتوازن في المركز. حيث حصل أعضاء هيئة التدريب المفرغون للعمل في المركز على شهادات معتمدة في هذا المجال. كما تم الانتهاء من تصميم بطاقة الأداء المتوازن للمركز والتي تشمل بيان الغاية ونموذج الربط الاستراتيجي والأنشطة والأهداف ومؤشرات الأداء المختلفة، بالإضافة إلى القيم المستهدفة لكل مؤشر. وكذلك الانتهاء من صياغة رؤية ورسالة وقيم المركز. وإعداد الهيكل التنظيمي المقترح للمركز ودليل مهام الوحدات الإدارية التي يتضمنها. كما جرى الانتهاء من مراجعة وتعديل القواعد



## ليس هذا طموحنا

التعود على رؤية الجمال يفقد الجمال رونقه، وإثارته، وجاذبيته، ويجعل منه شيئاً عادياً في نظر من اعتاد عليه. لذلك يلجأ الكثيرون إلى الابتكار، والتجديد باستمرار؛ بهدف الحفاظ على المكانة العالية والمتميزة من جمالهم في نظر الآخرين.

ونحن في (التنمية الإدارية) نؤمن بهذا، ونخوض اليوم تجربة التجديد، والتطوير؛ سعياً نحو إرضاء ذائقة القارئ، ومتطلعين إلى الارتقاء بما يراه ويقرأه في المجلة إلى مستوى ما ينتظره ويأمله. وإذا كان رضا الناس غاية لا تدرك، فإن حسبنا العمل والاجتهاد والسعي الجاد نحو الوصول لمستوى الرضا. فإن أصبنا فلله الحمد، وهذا غاية ما نرجوه، وإن لم، فلن نتوقف ولن نستكين، وسنعمل ونكرر المحاولة؛ لعلنا نكسب في كل مرة مزيداً من القبول.

ولأننا نعتبر ما يشتمل عليه هذا العدد من مضمون متجدد، وأبواب جديدة هو منتهى طموحنا، فلم نبلغ بعد ذلك، ولكننا سائرين في طريق طويل هذه بدايته ونعرف أنه شاق ومتعب، وسنسلكه ونمضي يدفعنا في ذلك دعم غير محدود من قيادة المعهد وإدارته العليا والمتمثلة في معالي المدير العام الذي ذل كل الصعاب، ومنحنا كل الدعم بشكل لا محدود، ورمى الكرة في ممرنا، ليرى ما نحن فاعلون. وهذا الدعم بقدر ما يمنحنا قوة ويقرب لنا المسافات نحو النجاح، فإنه أيضاً يضعنا في موقف حرج للغاية، فإن لم نقدم عملاً بحجم هذا الدعم فإننا سنخسر الجولة، وهذا ما يجعلنا في حالة حراك مستمر، وعصف ذهني متقد؛ لاستثمار كل ما تحت أيدينا من إمكانيات لصناعة منتج يرقى لحجم الامكانيات المتوفرة، وللدعم الكبير، ولما ينتظره القارئ والمتابع، ولما نطمح نحن إليه كأسرة تحرير.

ولن نقتصر فيما يطرح في المجلة من موضوعات على ما نفكر فيه وتسعفنا به أذهاننا وتمدنا به خبراتنا وتجاربنا كمهنيين ومتخصصين، بل سنشرع الأبواب والنوافذ جميعها للآراء والمقترحات التي يقدمها لنا القارئ الذي نؤمن بحقه في أن يقرأ ما يتوافق مع طموحه ورغباته، وما يتوقعه وينتظره، وإلا سينصرف عنا إلى من يلبي له ذلك. فالصحفي الجيد هو من يتوقع دائماً أن القارئ أكثر ذكاء منه، وأكثر ثقافة منه، وأنه لا يقبل الوصاية العلمية أو الثقافية، أو التعامل معه بفوقية فكرية. لذلك فصناعة الإعلام ليست بالشيء الهين لمن ينشد النجاح. فهي معادلة صعبة وأطرافها متعددة لا يحلها إلا من يقبض على مفاتيح أسرارها.

ونعكم بالمزيد من التجديد والتطوير، وبأكثر من ذلك بقدر ما يصلنا منكم من آراء ومقترحات ورجع صدى. نقبله مهما كان قاسياً، ونقبله مهما كان صريحاً حد الإيلام. وعلى دروب الخير نلتقي ■

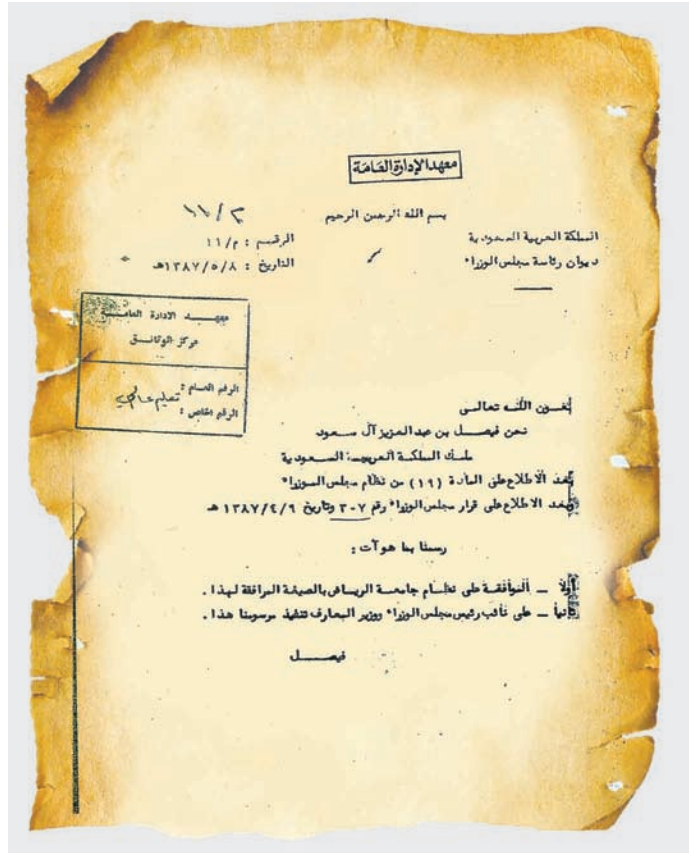


أ. عبدالعزيز الهدلق \*

إذا كان  
رضا الناس  
غاية لا  
تدرك،  
فإن  
حسبنا  
العمل  
والاجتهاد  
والسعي  
الجاد نحو  
الوصول  
لمستوى  
الرضا



# الملك فيصل يعتمد نظام جامعة الرياض عام ١٣٨٧ هـ



في الثامن من شهر جمادى الأولى من عام ١٣٨٧ هـ، اعتمد الملك فيصل بن عبدالعزيز - رحمه الله - نظام جامعة الرياض (جامعة الملك سعود حالياً). وقد صدر مرسوم ملكي من ديوان رئاسة مجلس الوزراء، هذا نصه:

بمعون الله تعالى

نحن فيصل بن عبدالعزيز آل سعود

ملك المملكة العربية السعودية

بعد الاطلاع على المادة (١٩) من نظام مجلس الوزراء

وبعد الاطلاع على قرار مجلس الوزراء رقم (٣٠٧)، وتاريخ ١٣٨٧/٤/٩ هـ

رسمنا بما هو آت:

أولاً: الموافقة على نظام جامعة الرياض بالصيغة المرفقة لهذا.

ثانياً: على نائب رئيس مجلس الوزراء ووزير المعارف تنفيذ مرسومنا هذا.

فيصل

16

العدد ١١٩ - ذو القعدة - ١٤٣٥ هـ

## « التوجيهات الشفهية » في الإدارة

تعرف السلطة في علم الإدارة على أنها «الحق في اتخاذ القرارات أو إعطاء التعليمات للمرؤوسين»، ومصدرها الأنظمة والقوانين وكذلك الوصف الوظيفي المعتمد لأي منصب إداري، بالإضافة إلى علاقات العمل بين الرئيس ومرؤوسيه.

ونظراً لأن السلطة يكفلها النظام لشاغل الوظيفة وتتضمن مسئوليات قانونية، فإن بعض المسؤولين والمدراء يزعمهم تقييد سلطاتهم الإدارية بالقواعد والقوانين؛ لأن في ذلك تهديداً لسلطوتهم وجبروتهم، وتعطيلاً لمصالحهم الشخصية، لذا ابتكروا وسائل وطرقاً لتجاوز الأنظمة؛ حتى يستطيعوا فرض سيطرتهم في قمع وإذعان المرؤوسين.

ومن هذه الطرق «التوجيهات أو التعليمات الشفهية»، ففي بعض التحقيقات المتعلقة بقضايا الفساد - على سبيل المثال - نجد في الغالب أن المتورطين فيها هم من صغار الموظفين المرؤوسين، وتكون مبرراتهم بأنهم أجبروا على القيام بالأعمال غير النظامية بناءً على توجيهات شفهية من قبل رؤسائهم، وذلك خوفاً على وظائفهم ومصدر رزقهم.

وللأسف فإن المتأمل في الحياة العملية، سيجد أشكالاً وممارسات للاضطهاد والظلم الإداري تمارس بشكل يومي على الموظفين الذين ألفوا التعامل معها، بل قد يعتقدون أنها ممارسات نظامية وقانونية وهي من الواجبات الوظيفية التي لا غبار عليها، وبالتالي فإن من يخالف توجيهات المدير سوف يتعرض للمساءلة القانونية لا محالة.

لاشك في أن السلطات الإدارية تحتاج إلى مرونة في عملية التطبيق وخاصة في ظروف ومواقف معينة تتطلب التقدير الشخصي من المدير، كما أن التعليمات ليست بالضرورة أن تكون دائماً مكتوبة ورسمية والتي قد تعيق العمل الإداري في أية جهة حكومية، وما أتحدث عنه هنا في الحقيقة هو استغلال هذه النظرية في قمع الموظفين، والتطبيق المطلق للسلطات دون أدنى مسئولية.

قد يتساءل البعض ويقول: «كيف يمكن للرئيس أو المدير الإداري تجاوز نظام الخدمة المدنية في قمع الموظفين لإجبارهم على السمع والطاعة دون اعتراض أو مناقشة أو مساءلة؟». وكما ذكرت آنفاً يستطيع المدير تجاوز الأنظمة عن طريق التوجيهات الشفهية للمرؤوسين، مستغلاً في ذلك ما يسمى في علم الإدارة بالسلطة التقديرية والمصلحة العامة أو العلاقات الوظيفية.

وفي الواقع العملي هناك الكثير من التظلمات والشكاوي على بعض الرؤساء والمدراء في الجهات الحكومية، والعديد منها تثبت صحتها وتكون قرارات تعسفية وظالمة ومخالفة للقوانين، ولكن في الغالب لا تطبق العقوبات إن وجدت على المسئول الحقيقي عنها؛ لأنها كانت «توجيهات شفهية» فيكون الضحية أحد المرؤوسين المشرفين أو يكتفى ببطلان القرار الإداري وربما تم تعويض الموظف المتضرر.

وبناءً على ما سبق فإن مشاكل الإصلاح الإداري وقضايا الفساد تتضاعف؛ نتيجة لمثل هذه الظواهر والتي في ظلها تضع الحقوق وتزداد المظالم وتغيب الثقة في علاقات العمل، وتبقى الجهود في هذا المجال شكلية واستهلاكية تعجز أكثرها في تحقيق أهداف التنمية ■



أ. سطاتم المقرن \*

يستطيع

المدير تجاوز

الأنظمة

عن طريق

التوجيهات

الشفهية

للمرؤوسين،

مستغلاً في

ذلك ما يسمى

في علم الإدارة

بالسلطة

التقديرية

والمصلحة

العامة

وكيل وزارة الثقافة والإعلام المساعد للإعلام الخارجي د. سعود كاتب:

## لا توجد لدى الإعلام القديم بصيغته الحالية أي فرصة لمواجهة الإعلام الجديد



أكد وكيل وزارة الثقافة والإعلام المساعد للإعلام الخارجي د. سعود كاتب أن الإعلام التقليدي، وبشكل خاص الصحافة المطبوعة في طريقها للزوال، وأن الحل الوحيد لنجاته هو توظيف التكنولوجيا الجديدة وتلبية رغبات مستهلكيه. وأشار إلى أنه لا توجد لدى الإعلام القديم بصيغته الحالية أي فرصة لمواجهة الإعلام الجديد. وقال في حوار أجرته معه مجلة (التنمية الإدارية) أن كليات الإعلام في الجامعات لا تستطيع تخريج كفاءات وقيادات إعلامية متميزة، لأن الأساس التعليمي للطلبة ضعيف جداً. واعترف د. سعود كاتب بخسارته الرهان على أن فيسبوك سيكون المدرسة الافتراضية التي سيتعلم منها المجتمع السعودي لغة وأدب الحوار وقبول الرأي الآخر والسبب هو أن كثيراً من النخب من مثقفين وإعلاميين وقادة رأي، حولوا شبكات التواصل لساحة جدال وشجع كثيراً منهم الطائفية وكراهية الآخر. كما ذكر أن التطورات الأخيرة في المنطقة قد كشفت خللاً وضعفاً كبيراً في مهنية ومصداقية الإعلام العربي بانحيازه وعدم موضوعيته. وللتعرف على مزيد من الآراء الجريئة حول واقع الإعلام الحالي، نقدم خلال السطور التالية الحوار كاملاً مع الإعلامي والأكاديمي المتخصص د. سعود كاتب.

### أجرى الحوار : عبدالعزيز الهدلق

■ كيف ترى واقع الإعلام السعودي اليوم. وأين تضعه في الترتيب عربياً من حيث الانتشار، والقدرة على التأثير؟

● الإعلام السعودي اليوم بكافة أشكاله -التقليدي والجديد- يتربع بدون منافسة على رأس قائمة الإعلام العربي من حيث الانتشار والتأثير. الصحف السعودية الصادرة من المملكة ومن خارجها والفضائيات المختلفة هي الأوسع انتشاراً والأكثر تأثيراً. أما الإعلام الجديد -الذي لم يعد بالإمكان إغفاله- ممثلاً في الصحافة الإلكترونية والتواجد على شبكات التواصل الاجتماعي مثل تويتر وفيسبوك ويوتيوب وغيرها فإن جميع الأرقام والإحصاءات تشير إلى أن السعوديين هم الأكثر تواجداً ونشاطاً عليه. هذه الكثافة العددية والقدرة على الوصول والتأثير لا زالت للأسف مشتتة وغير مترابطة بشكل يجعل من الممكن تحقيق الفائدة القصوى منها

للمجتمع السعودي، فالإعلام اليوم أصبح دون أدنى شك أداة لا غنى

عنها لخدمة المجتمعات ومساعدتها في تحقيق أهدافها التعليمية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وقبل أسابيع كتبت مقالاً في جريدة المدينة بعنوان (هل إمبراطورياتنا الإعلامية نمور من ورق؟)، أعتب فيه على إعلامنا واذكره بمسؤولياته تجاه مجتمعه، آملاً رؤية ذلك الإعلام وهو يعمل وفق استراتيجيات طويلة المدى لا تهدف فقط لتحقيق الأرباح، ولكن أيضاً لخدمة المجتمع في كافة النواحي التي أشرت إليها سابقاً.

### انقراض وعواقب

■ كيف ترى قدرة الإعلام التقليدي على التماسك والاحتفاظ بقوته ووجهه وتأثيره وانتشاره في مواجهة الإعلام الجديد (الصحافة الإلكترونية، فيسبوك، تويتر، يوتيوب... وغيرها)؟  
● ذكرت في كتابي (الإعلام القديم والإعلام الجديد، هل الصحافة المطبوعة

في طريقها للانقراض) عبارة قلت فيها أن الإعلام القديم وبشكل خاص الصحافة المطبوعة في طريقها للزوال، وأن الحل الوحيد لنجاته هو توظيف التكنولوجيا الجديدة وتلبية رغبات مستهلكيه. وأقولها مجدداً بكل صراحة أنه لا توجد لدى الإعلام القديم بصيغته الحالية أي فرصة لمواجهة الإعلام الجديد.. الحل فقط هو البدء بتوظيف التكنولوجيا لأنها هي مستقبل الإعلام.

■ ما العوائق التي تواجه طفرة الإعلام الجديد في السعودية؟

● يمكنني تلخيص تلك العوائق بثلاثة أمور: التعليم، والمثقفين والمؤثرين، والأنظمة والقوانين. فالتعليم هو الأساس، وشبكات التواصل الاجتماعي يوجد عليها ملايين السعوديين. فكثير منهم دخلها دون أن يعرف عنها شيئاً سواء من حيث مخاطرها أو سلبياتها، وأغلب من عليها من المراهقين وحتى الأطفال



والنخب المثقفة في العالم العربي تقوم بدورها كما يجب في صنع رأي عام مستنير يساهم في إحداث تحولات إيجابية؟

• كما أشرت في

إجابة سابقة فأني أرى أن

كثيراً من النخب المثقفة سواء في المملكة أو العالم العربي لم تقم بدورها المطلوب كقادة للرأي يقومون بتوجيه مجتمعاتهم بشكل إيجابي يرسخ القيم ويكافح التطرف والطائفية. كثير من هؤلاء للأسف الشديد تفرغوا للمشاحنات والتحزب وشيطة بعضهم بعضاً ولم يكونوا قدوة طيبة للأعداد الكبيرة التي تتابعهم. البعض الآخر منهم تفرغ لمتابعة «القطيع» بحثاً وهوساً بالشعبية وزيادة أعداد المتابعين. دعني أقولها بصراحة، لو ترفع كثير من المثقفين عن التلفظ بعبارات بذئية لاقتدى بهم متابعيهم، ولو أنهم التزموا بأدب الحوار وقبول الرأي الآخر لتعلم منهم الآخرون.

#### الرأي العام وممارسة الحوار

■ من المسئول عن صناعة الرأي العام الإيجابي والمستنير؟

• في السابق كانت النخب المثقفة والإعلاميين هم من يقوم بصناعة الرأي العام، أما اليوم ومع ظهور الإعلام الجديد فقد تغير الأمر، وبرزت نخبة جديدة بعضها أقوى تأثيراً من المثقفين التقليديين. هذا يمكن ملاحظته على شبكات التواصل الاجتماعي حيث توجد أسماء جديدة في مجالات شتى دينية واجتماعية وسياسية وإعلامية وترفيهية تحظى بمتابعة كبيرة جداً. كثير من تلك الأسماء لم يستطع حتى الإعلام التقليدي مقاومة الرغبة في استقطابها سواء كضيوف أو كتاب أو حتى كعاملين ضمن المؤسسات الإعلامية التقليدية وذلك نظراً لشعبيتهم الكبيرة.

■ لماذا نفتقد لمؤسسات ومراكز قياس الرأي العام، وهل ترى بضرورة وجودها، ولماذا؟

### ●● الصحافة المطبوعة في طريقها إلى الزوال وقريباً لن تجد من يقرأها

الصحافة المطبوعة، بل في صالح الاعلام الجديد. عمر الصحافة المطبوعة المتبقي في المملكة هو بعمر من تبقى من جيل الورق، وما أن يغيب الموت هؤلاء لن تجد الصحف من يقرأها.

■ إلى أي مدى ساهم الإعلام الجديد في تغيير نمط الإعلام التقليدي؟

• الإعلام الجديد رغم أنه شكل خطراً على الإعلام التقليدي، إلا أنه في المقابل منحه فرص ذهبية غير مسبوقة، فالقنوات التلفزيونية أصبحت تعتمد على صحافة المواطن ولقطات اليوتيوب والبودكاست، كما أصبحت تعتمد بقوة على تويتر وفيسبوك لتحقيق مزيد من التفاعل والانتشار. أما الصحف فأصبح بإمكانها لأول مرة في تاريخها منافسة الإذاعة والتلفزيون في سرعة نقل الخبر بالصوت والصورة عبر مواقعها، كما أصبح بإمكانها تنويع مصادر دخلها من خلال التجارة الالكترونية وإعلانات الانترنت وبيع الصور والمقالات. إضافة لكل ذلك فإن ارتفاع سقف حرية الإعلام الجديد حفز الصحف على دفع سقف الحرية للأعلى قدر المستطاع.

#### واقع الإعلام العربي

■ كيف ترى واقع الإعلام العربي، وما مدى قدرته على مواجهة التحديات؟

• التطورات الأخيرة في المنطقة كشفت خللاً وضعف كبيراً في مهنية ومصادقية الإعلام العربي الذي تحول كثير منه إلى أدوات حزبية أو أداة من أدوات الحرب المنحازة بتطرف لهذا الطرف أو ذاك. تلك التطورات بينت أن الإعلام العربي كان جزءاً من المشكلة وليس جزءاً من الحل.

■ هل ترى أن رجال الإعلام

الذين لم يتلقوا في المدارس أي توجيه أو إعداد، وهذا خطير للغاية. العائق الثاني بكل أسف هم المثقفين والمؤثرين الموجودين على تلك الشبكات والذين أغفل كثير منهم دورهم الرئيس في قيادة الرأي وتوجيهه وتفرغوا للمشاحنات والتحزب وشيطة بعضهم بعضاً ولم يكونوا قدوة طيبة للأعداد الكبيرة التي تتابعهم. البعض الآخر منهم تفرغ لمتابعة «القطيع» بحثاً وهوساً بالشعبية وزيادة أعداد المتابعين. العائق الثالث هو (الأنظمة والقوانين)، فبالرغم من وجود نظام جرائم المعلوماتية ونظام النشر الإلكتروني، إلا أن تلك الأنظمة بحاجة إلى مزيد من تفعيل، لأن مجتمعاتنا الافتراضية تحولت إلى ساحات للشائعات والقذف ونشر الفكر المتطرف والانحلال، ومواجهة ذلك تتطلب تواجداً أقوى وتوعية مستمرة وصرامة تطبيق.

■ تحمل رأياً قاطعاً بأن الصحافة الورقية في طريقها للزوال. هل لازلت عند رأيك. أم طرأت مستجدات؟

• هذا الرأي ذكرته وأكدت عليه قبل (١٤) سنة تقريباً، وفي كل يوم تزداد قناعتني به. لنتحدث منطقياً ودون عواطف، مصادر دخل الصحف هي الإعلانات والتوزيع، والإحصاءات العالمية والمحلية تؤكد الانحدار المتواصل لأرقام توزيعها. حتى الصحف المحلية التي لا زالت تفاخر بتحقيقها أرباحاً تشكو من انحدار أرقام التوزيع وتوقف مؤشر دخل الإعلانات عن النمو وهذه علامة مؤكدة للموت البطيء. علامة أخرى لانتهاج عهد الصحف المطبوعة، هي فقدانهم للقراء من الجيل الجديد، فصغار السن أصبحوا مولعين بالكمبيوتر

والأجهزة الذكية ويريدون تفاعل ووسائط متعددة وأخباراً جديدة محدثة على مدار الساعة وليس اليوم، وكل هذا لا توفره الصحف المطبوعة. أخيراً وليس آخراً عامل التكلفة ليس أبداً في صالح

### ●● هوس الشعبية وهاجس زيادة المتابعين جعل مشاهير تويتر غير مؤثرين

## ●● كليات الإعلام لا تستطيع صناعة إعلامي متميز لأن الأساس التعليمي ضعيف

أستاذ إعلام جامعي وكثير من الطلبة الذين أدرسهم غير قادرين على الوقوف والحديث أمام الآخرين ولا يجيدون الكتابة ومهاراتهم ضعيفة جداً في استخدام الكمبيوتر والانترنت. أنت لا تستطيع في الجامعة أن تعيد بناء الطلاب من جديد. يجب التوقف عن أسلوب التلقين والبدء بتعليم الطلاب ثقافة العمل والتميز والقدرة على الإلقاء والكتابة. العملية تراكمية يجب ان تبدأ في مراحل التعليم العام الأولى.

### ■ هل من الضروري أن تخرج كليات الإعلام إعلاميين ناجحين؟

● من واجب كليات الإعلام تخريج إعلاميين يمتلكون المهارات والمعلومات الأساسية للإعلام وآخر ما يجري عليه من تطورات. هناك شكاوى حالياً من ضعف مخرجات كليات الإعلام، وهناك العديد من الأسباب لذلك منها: أنك بحاجة في الأساس لمدخلات جيدة ليكون لديك مخرجات جيدة، وهذا يعيدنا مجدداً لمستوى مخرجات تعليمنا العام. كما أن كليات الإعلام تعاني أيضاً مثلها مثل كثير من الكليات والأقسام الأدبية من أنها أصبحت تضطر لقبول أعداد كبيرة جداً من المتقدمين بمعدلات متدنية. وكثير من أولئك الطلاب لم يختاروا الإعلام رغبة وحبا فيه ولكن لأن الكليات الأخرى لم تقبلهم، فماذا تتوقع منهم بعد ذلك؟

### ■ انتقلت من بيئة العمل الإعلامي الأكاديمي إلى بيئة العمل الإعلامي الحكومي البيروقراطي، فهل تغيرت مفاهيمك عن الإعلام، وهل استطعت تطبيق رؤاك الإعلامية الأكاديمية كما تريد؟

● الحقيقة هي أنني عملت أساساً وأكثر من (٢٠) سنة في الإعلام الخاص، منها أكثر من (١٠) سنوات مديراً لمكتب الشركة السعودية للأبحاث والنشر في أمريكا. وانتقالي للإعلام الحكومي أكمل عندي حلقات الخبرة العملية التي أصبو إليها وهي العمل في الإعلام الخاص والأكاديمي والحكومي. لدي طموحات كبيرة في عملي

عليها الجميع أفكارهم وآراءهم. هذا حمل كثير من الإيجابيات المتعلقة بتنوع الآراء المطروحة. تويتر وباقي شبكات التواصل ألغت الحدود بين مفهوم الإعلام الداخلي والإعلام الخارجي بما يحمله ذلك من تعقيدات تستلزم مراعاة المتلقي أينما كان. تويتر من ناحية أخرى منح المتشددین ودعاة الطائفية منصة لتوجيه خطاباتهم المليئة بالعنصرية والتطرف. من ناحية أخرى وجدت المرأة السعودية عليه مكاناً للتعريف بإنجازاتها، وإيصال صوتها، والمطالبة بحقوقها.

### ■ للخروج من أزمتنا مجتمعية نعوّل كثيراً على الثقافة والوعي ولكن لا نرى خطوات جادة وفاعلة في هذا الاتجاه لصناعة الثقافة والوعي. من المسؤول؟

● أنا لست مع ما يحدث من توجيه كل الجهود نحو حملات التوعية العامة. الوعي العام والالتزام بالنظام في الغرب بدأ بوضع قوانين جيدة وعادلة وصارمة تغطي كل المجالات. مع مرور الزمن ومع وجود التعليم الجيد تحولت تلك القوانين الى ثقافة عامة يحترمها الناس سواء حضرت الرقابة أو غابت. نحن بحاجة الى تفعيل الأنظمة وتحسين التعليم فمن هنا تكون البداية لمجتمع واع ويحترم أنظمة المجتمع.

### ■ صناعة قيادات إعلامية شابة نحو صناعة قيادات إعلامية شابة، من أين نبدأ؟

● نبدأ من مراحل التعليم الأولى. أنا

● مراكز قياس الرأي العام المتخصصة والمحترفة لها دور كبير وهام، وعدم وجودها أو ضعف ذلك الوجود له تأثيرات سلبية على متخذي القرار وبشكل خاص القرارات التي تمس حياة الناس. وقد تحدثت مؤخراً على صفحتي على تويتر عن بعض القرارات التي تم اتخاذها دون تحضير إعلامي أو دراسة لرأي الجمهور حولها، وهذا غالباً يتسبب في ارتفاع درجة المقاومة لتلك القرارات أو استغلال البعض لها لتأييب الناس أو شرحها لهم بشكل مغالط. التطورات التكنولوجية الراهنة ساهمت بفاعلية في إمكانية بناء مراكز لقياس الرأي العام أقل تكلفة وأدق في النتائج.

### ■ كيف يمكن تسخير الإعلام الجديد لتطوير مفهومنا وممارستنا للحوار وقبول الرأي الآخر دون تعصب؟

● في بدايات ظهور الفيسبوك راهنت على أنه سيكون المدرسة الافتراضية التي سيتعلم منها المجتمع السعودي لغة وأدب الحوار وقبول الرأي الآخر وتجنب التعصب. هذا الرهان كان مبنياً على واقع أن فيسبوك وضع جميع شرائح المجتمع تحت سقف واحد ومنحهم أدوات التفاعل المباشر.. ف لأول مرة مثلاً أصبح بإمكان الرجل السعودي فتح نقاش مع امرأة سعودية لا تمت له بصلة قرابة مباشرة، كما أصبح بإمكان المواطن إيصال صوته للمسؤولين مباشرة دون برتوكولات أو إجراءات بيروقراطية. باختصار كل فئات المجتمع أصبح بإمكانها الحوار مع بعضها. السؤال الآن هل ربح الرهان؟ للأسف لا. والسبب مجدداً هو أن كثيراً من النخب من مثقفين وإعلاميين وقادة رأي، حولوا شبكات التواصل لساحة جدال وشجع كثير منهم الطائفية وكراهية الآخر، ولم يكونوا في النهاية قدوة طيبة لعامة الناس.

### ■ ما هو انطباعك كإعلامي ومتخصص حول واقع الخطاب السعودي الذي تراه على شبكة تويتر؟

● على تويتر لم يعد هناك خطاب إعلامي واحد. تويتر أصبح منصة إعلامية ينشر



كيفية التعامل مع التقنيات الإعلامية الحديثة. الأمر يتطلب وضع إستراتيجية واضحة وأدوات متابعة ومؤشرات أداء وتطوير مستمر.

■ إلى أي مدى ساهم الإعلام الجديد في تغيير نمط الإعلام الحكومي؟

● الإعلام الجديد غير نمط الإعلام الحكومي ليس في المملكة فقط ولكن في العالم. فالخصائص التي يتمتع بها هذا الإعلام كالأنية والتفاعل والانتشار وتعدد الوسائط ألغت الحدود والعوائق

بين المواطن والمسئول، وأحدثت ثورة هائلة في خدمات العملاء. لنأخذ مثلاً تواجد أمانة جدة على تويتر والتطبيقات الذكية التي تستخدمها.. أيضاً وزارة التجارة في تفاعلها المستمر مع الناس والتجار. هناك اليوم كثير من الوزراء والمسؤولين على شبكات التواصل يتفاعلون مع الجمهور دون حواجز. المطلوب هو أن تكون جميع الأجهزة الحكومية دون استثناء موجودة بتفاعل حقيقي وهذا ما أمل رؤيته قريباً بحول الله.

■ المتحدث الرسمي في الأجهزة الحكومية هل تراه يقوم بدوره الحقيقي وبأسلوب العلمي الصحيح؟

● رغم بعض الاستثناءات الجيدة فإن إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية

● أحداث المنطقة  
كشفت خللاً وضعفاً  
كبيراً في مهنية  
ومصداقية الإعلام  
العربي

الحالي في الإعلام الخارجي بأن أطبق وأنقل كثيراً من خبراتي العملية؛ لتطوير أداء الإعلام الخارجي السعودي بما يتوافق مع التطورات الهائلة في مجال الإعلام، دون إغفال حقيقة أن تلك التطورات ألغت عملياً الحدود بين الإعلام الداخلي والإعلام الخارجي، وهذا يتطلب استراتيجيات إعلامية بفكر جديد بعيداً عن التقليدية المعتادة والبيروقراطية الحكومية.

#### الإعلام الحكومي

■ الإعلام الحكومي هل تراه يقوم بدوره وفق آليات وأساليب علمية صحيحة، وما هي أبرز ملاحظاتك عليه، وكيف يمكن تطويره وجعله يعمل بمهنية وكفاءة أكبر؟

● التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة في مجال الإعلام لم تستطع كثير من المؤسسات الإعلامية الخاصة وكثير من كليات الإعلام ملاحقتها، والقطاع الحكومي ليس استثناء. أحد أهم التغييرات التي يجب إدراكها بهذا الصدد هي أن «الإعلام الحكومي» لم يعد يعني «وزارة إعلام» فقط، بل هو مسئولية مشتركة وتكاملية لجميع الأجهزة الحكومية. لا يمكن تطوير الإعلام الحكومي دون تطوير وتغيير الفكر الإعلامي التقليدي الذي عفا عليه الزمن. لا بد من استقطاب جيل الشباب المتعلم محل الأجيال والقيادات التي ترفض التغيير أو تعجز عنه أو تقاومه. يجب وضع خطة شاملة؛ لتطوير إدارات الإعلام في الأجهزة الحكومية، وتطوير المراكز الإعلامية في السفارات السعودية وتدريبها على المهارات الإعلامية وعلى

ومتحدثيها الرسميين لا زالوا دون المستوى المأمول. ولا زال هناك الكثير من التقصير في التفاعل مع الناس والتواجد السريع والإيجابي مع الأحداث وإبراز الإنجازات بشكل لائق والرد على الانتقادات وتوضيح الحقائق. فبعض الجهات الحكومية قامت بتعيين متحدثين رسميين دون أن توفر لهم أقل دعم لأداء عملهم ودون أي متابعة وتقييم لأداء. المتحدث الرسمي ليست وظيفة فردية بل هي عمل جماعي بين عدة جهات، كما أنه بحاجة لتزويده بالمعلومات بشكل مستمر ومنحه الصلاحيات اللازمة وتوجيه كافة الإدارات في المنظمة للتعاون معه.

■ ما هي أهم القواعد التي يجب على المتحدث الرسمي اتباعها ليكون متحدثاً رسمياً ناجحاً؟

● هناك عدد من المهارات التي ينبغي أن يتمتع بها المتحدث الرسمي ومنها: الطلاقة، وسرعة البديهة، والحضور الجسدي، والقدرة على الإقناع، والقدرة على مواجهة الكاميرا والجمهور ووسائل الإعلام. وكما ذكرت سابقاً فإن وظيفة المتحدث الرسمي ليست مهمة فرد واحد بل هي عمل جماعي يتطلب تعاوناً من كافة إدارات المنظمة، كما يستلزم منحه الصلاحيات اللازمة وتزويده بالمعلومات الضرورية بشكل مستمر ودون تأخير ■

● «الإعلام الحكومي»  
لم يعد يعني وزارة  
الإعلام فقط، بل هو  
مسئولية مشتركة  
وتكاملية لجميع الأجهزة  
الحكومية



إعداد/ د. عجلان الشهري

صفحات تعنى بجديد التقنية والعالم الرقمي وأبرز ما يدور  
من اختراعات وأخبار حديثة في الفضاء الإلكتروني



## الإنترنت والعالم الافتراضي

أتاحت شبكة الإنترنت في الألفية الجديدة واقعاً وعالمًا اجتماعياً للتواصل الإنساني، لاكتساب المزيد من المعارف والمهارات والتواصل الإنساني. ورغم ما وجه لهذا العالم الافتراضي Virtual world من انتقادات، إلا أنه أضحى واقعاً ملموساً ويحظى باهتمام العديد من أفراد المجتمع بمختلف شرائحهم وتوجهاتهم، كما أصبح بيئة ومتنفساً لعدد كبير من مستخدمي الإنترنت بما يجسده من محاكاة للواقع عن طريق الشخصية الافتراضية Avatar ومن خلالها يستطيع التعامل مع مكونات البيئات الافتراضية وما يتوافر فيها من شخصيات أخرى. وهذا العالم له تسميات عديدة منها العالم الافتراضي إلا أنه أشتهر بالحياة الثانية على الإنترنت أو المجتمع الثاني على الإنترنت.

ويتميز هذا المجتمع بمقومات المجتمع الواقعي من أفراد وجماعات وأنشطة إنسانية متنوعة، حيث يمكن للفرد أن يتواصل مع غيره اجتماعياً عبر الفضاء الإلكتروني الواسع ويمارس العديد من الأنشطة المتنوعة وكأنه في بيئة حقيقية، وهذا الموقع www.seconddlife.com يعتبر من أشهر التطبيقات للتواصل الإنساني والذي بدأ في نهاية القرن الماضي وانتشر مع بداية الألفية الجديدة بشكل كبير.

ويمكن المشتركين في هذا النمط من التعايش الانساني من بناء وتبادل كافة المنافع ضمن حياة افتراضية عبر أجهزة تقنيات

الاتصالات والمعلومات، وتتمثل مثل هذه المنافع بعمليات البيع والشراء والمقايضة ومختلف أنواع التملك للعديد من السلع والمنتجات وكذلك التعايش والتواصل الافتراضي مع العديد من الفئات وشرائح المجتمع الآخر من مختلف البيئات والثقافات. وقد أفرزت هذه الظاهرة نمطاً من التعايش والتواصل الافتراضي بين العديد من المؤسسات والشركات حيث تبنت العديد من تلك الجهات هذه الأفكار وأنشأت مواقع مشابهة لهذا النمط من التعايش والتواصل الانساني لتسويق منتجاتها بشكل كبير، ويعد هذا النمط من التعايش مميزاً في استثمار كافة المستحدثات التقنية وتسخيرها لدعم أوجه النشاط الإنساني، إلا أنه لا يخلو من المحاذير طالما أنه يتضمن مجتمعاً بشرياً خاصة وأنه لا يحكمه ضوابط وقوانين محددة حتى الآن، حيث يحتاج هذا العالم الافتراضي لمعايير ضابطة وقوانين تكفل الحريات والأمن في التعامل.

## جولة في متحف اللوفر

### Museum Louvre



يمثل متحف اللوفر بباريس أكبر صالات العرض للفن العالمي، والذي لا يضاهيه أي متحف آخر في أرجاء العالم. ويعتبر من أكثر الأماكن التي يفضلها الزوار في أنحاء العالم. وعبر موقعه الرسمي على شبكة الإنترنت على الرابط [www.louvre.fr](http://www.louvre.fr)، يوجد العديد من المعلومات عن تاريخ المتحف، ويمكن عبر إحدى الروابط المتوفرة القيام بجولة افتراضية في بعض أجزاء المتحف يمكن مشاهدة بعض من روائع التراث للشرق الأدنى، والآثار المصرية، والآثار اليونانية والرومانية، وبعض من روائع الفن الاسلامي، وعدد من المنحوتات، والفنون الزخرفية، وعدد من اللوحات الفنية الرائعة.

## المكتبات والمؤسسات التعليمية العالمية والبحث الشبكي



### المكتبة الرقمية الأوروبية Europeana

يتوفر على شبكة الإنترنت المكتبة الرقمية الأوروبية Europeana على الرابط [www.europeana.eu](http://www.europeana.eu) ، وتتضمن هذه المكتبة الضخمة ما يقارب (٦) مليون عنوان تضم العديد من الكتب والصور والخرائط واللوحات والتسجيلات المرئية. وما يميز هذه المكتبة أنها تضم مخزوناً ثقافياً كبيراً من كافة المكتبات الوطنية والمؤسسات لكافة دول أعضاء الاتحاد الأوروبي.

وتتيح المكتبة الرقمية الأوروبية Europeana الوصول إلى مجموعات كبيرة من التراث الأوروبي عبر العصور مجاناً، عبر ما تتضمنه في مكتبتها التفاعلية في مختلف العلوم والمجالات. ومما يزيد من أهمية هذه المكتبة الرقمية الدعم المتواصل من قبل دول الاتحاد الأوروبي، حيث أنشئت هذه المكتبة الرقمية في العام ٢٠٠٧م بدعم كامل من دول الاتحاد الأوروبي، ويمكن البحث في مجموعات المكتبة بـ ٢٧ لغة تمثل لغات دول الاتحاد الأوروبي.

أتاحت اليوم شبكة الإنترنت للعديد من المكتبات العالمية أن تبث العديد من الفعاليات من خلال الإنترنت، مثل المحاضرات المتخصصة والثقافية بصفة عامة.

ومن هذه المكتبات العالمية، مكتبة الكونجرس الأمريكية، حيث يتم عبر الرابط <http://www.loc.gov/today/cyberlc/index.php> بث العديد من المحاضرات في مجالات متنوعة مثل السيرة والتاريخ، الثقافة والفنون المسرحية، التعليم، الشعر والأدب، الدين، والعلوم والتقنية.

وما أن يتم اختيار موضوع معين حتى تظهر كافة الفعاليات المتاحة وعند اختيار فعالية أو موضوع معين تظهر كافة المعلومات عن الفعالية من حيث مقدمها وموضوعها، ومن ثم يمكن الاستمتاع والاستفادة بموضوع المحاضرة.

ومن هذه المصادر أيضاً ما يوفره معهد ماسشوسيتس للتقنية بالولايات المتحدة الأمريكية، Massachusetts Institute Technology

حيث يوفر العديد من المحاضرات والندوات والمؤتمرات في مختلف المجالات المتنوعة، وذلك على الرابط <http://mitworld.mit.edu>، إذ يمكن للمطلع أن يتقن نفسه وينمي معارفه ومهارات وفق ميوله واتجاهاته والاستزادة في مجال تخصصه. ويركز هذا الموقع على كافة الفعاليات والمحاضرات المرتبطة بالجانب العلمي والتقني من قبل نخبة من المختصين والخبراء في هذه المجالات.

### الاتصال المرئي في بيئات العمل:

ساهمت التقنية الحديثة في عقد الاجتماعات والمقابلات عن بعد، وذلك من خلال منظومة من المستحدثات التقنية الحديثة، ومن أهم هذه المستحدثات اليوم تقنية التواجد عن بعد Telepresence، حيث يمكن عبر الإنترنت إجراء مثل تلك المقابلات وبالتالي الاقتصاد في تكاليف عملية الاتصال وزيادة التواصل الإنساني في بيئات العمل المختلفة، ولقد أثرت هذه التقنية على عملية الاتصال في حد ذاته وعلى طريقة التواصل وطريقة عمل بيئات العمل المختلفة فيما يتعلق بالجودة والانتاجية وتوسيع نطاق المشاركة والتواصل.

وتتطلب هذه التقنية بنية مناسبة للاتصال أجهزة ومكان مناسب وخطوط اتصال ذات نطاق مناسب يمكن خلالها إتمام عملية الاتصال بيسر وسهولة.





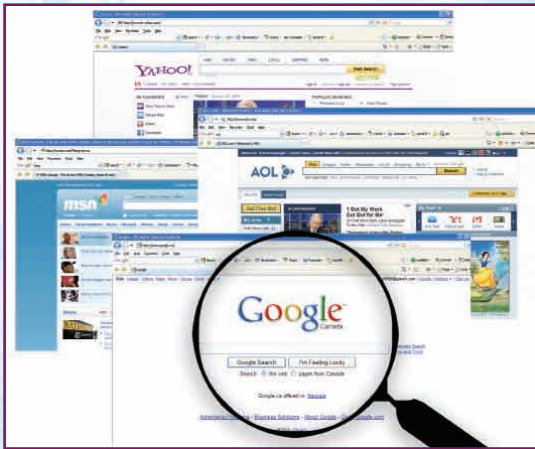
## D-Roll Laptop

لم ولن تقف التقنية عند تصميم معين فهي دائمة التطور بما يتناسب واحتياجات المستخدم، حيث أصبح تصميم مختلف وسائط التقنية اليوم وخاصة الحاسب الآلي متعدد الأشكال والأنماط، ولم يقتصر على استخدام شاشات مسطحة أو ذات إنحناءات تناسب وضع جسم المستخدم. فمن التقنيات الحديثة في إنتاج الحاسب الآلي المحمول، إنتاج حاسب الآلي بحيث يمكن طيه وحمله في إنبوب إذ يمكن من خلال هذه التقنية البارة طي جميع وسائط الحاسب التقنية من شاشة ولوحة مفاتيح وأدوات مساعدة أخرى ووضعها في أنبوب، وحملها لأي مكان.

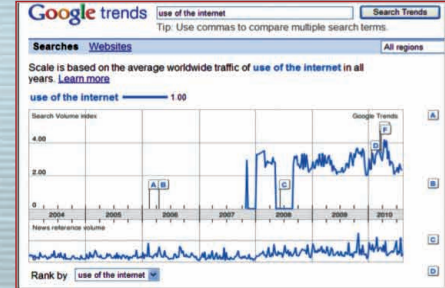


وهذه النقلة النوعية في التصميم رسخت مفهوم الحاسب الآلي المحمول، حيث تتسابق العديد من الشركات اليوم في إنتاج الحاسب الآلي المعروف بـ رول لاب توب Roll Laptop، والذي يعد وسيلة فاعلة مميزة في تصميم الوسائط التقنية الحديثة ويتميز بخفة وزنه وإمكانية حمله لأي مكان، كما أنه يتمتع بكافة وظائف الحاسب الآلي الأخرى.

## مؤشرات البحث عبر الإنترنت



Region	Site	Language
1. United Kingdom	1. Google	1. English
2. United States	2. Yahoo!	2. English
3. France	3. France	3. French
4. Germany	4. Germany	4. German
5. Japan	5. Japan	5. Japanese
6. Italy	6. Italy	6. Italian
7. Spain	7. Spain	7. Spanish
8. Russia	8. Russia	8. Russian
9. China	9. China	9. Chinese
10. India	10. India	10. Hindi



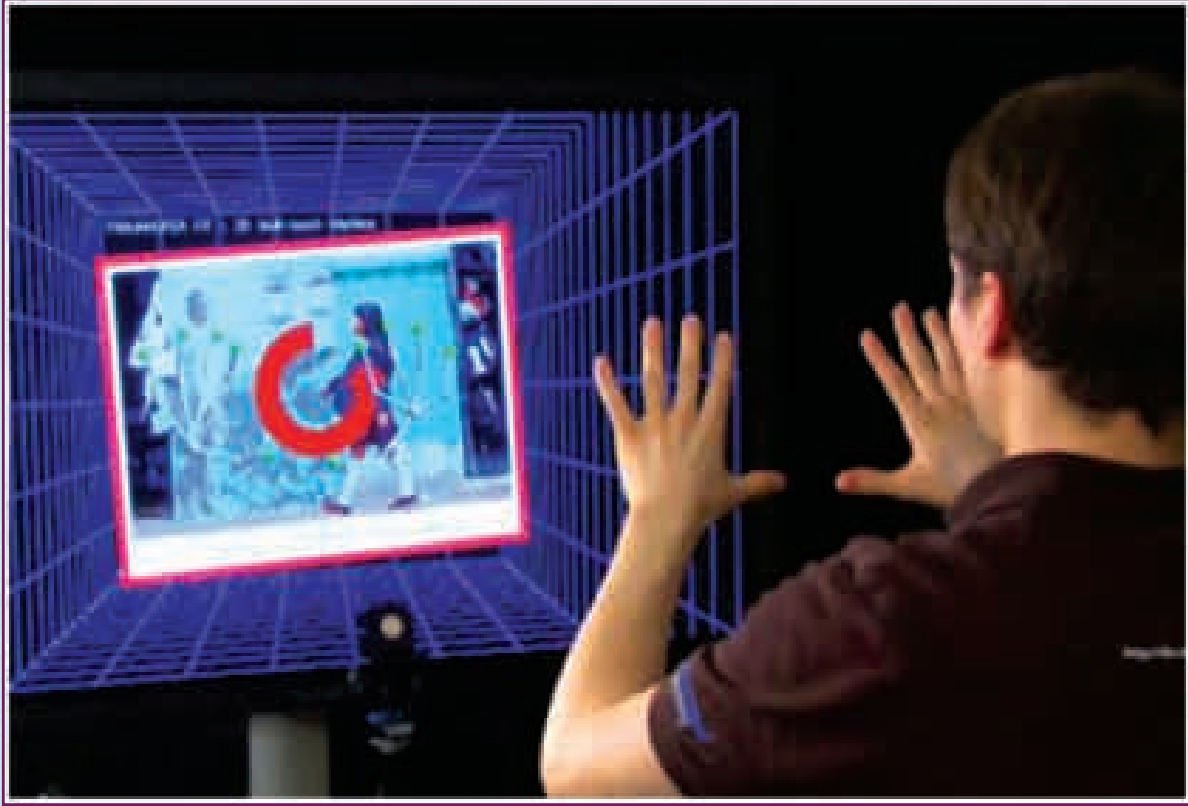
هي إحدى الخدمات التي يقدمها موقع Google، على الرابط [www.google.com/trends](http://www.google.com/trends)، وتفيد هذه الخدمة في التعرف على أكثر الكلمات بحثاً من خلال محرك البحث Google في أي منطقة بالعالم. كما يمكن معرفة النسبة المئوية للكلمات في كل بلد واللغة المستخدمة وزمن الاستخدام باليوم والشهر والسنة.

ويمكن التعرف على هذه الخدمة من خلال رابط تلك المؤشرات، ومن ثم إدخال الكلمة التي ترغب معرفة نسبة البحث عنها، ثم يتم اختيار البلد أو المنطقة، فالزمن المطلوب، وبالتالي تتحدد مؤشرات البحث وأكثر اتجاهات المستخدمين لمحرك البحث Google حيال أي كلمة في أي دولة.

كما يقدم الموقع إحصاءات كاملة عن هذه الكلمة، وتفيد هذه الخدمة تقديم بيانات ومعلومات لعدد من المستخدمين المهتمين بالجوانب الاقتصادية أو البحثية أو التسويقية بصفة عامة.



## الإيماءات وتطويع التقنية في المستقبل القريب



منها، كما يمكن للمشاهد أن يبدأ في تشغيل هذه الأجهزة أو إغلاقها بإيماءة واحدة. وقد انتشرت هذه التقنية في مجال الترفيه خاصة في صناعة الألعاب الترفيهية واستخدامها حيث لم يعد المستخدم في حاجة إلى شريك يمكن أن يقارنه في الاستخدام وأصبح شريكه في هذه الوسائط هذه التقنية التي يتعامل معها أو يتنافس مع نفسه في قضاء وقت ممتع ضمن منظومة واسعة من هذه الألعاب الإلكترونية التفاعلية.

وتعتمد هذه التقنية إجمالاً على الكاميرات ثلاثية الأبعاد والتي تم توظيفها بشكل أمثل في التقاط وتصوير هذه الإيماءات ومعالجتها، ومن ثم تقديمها للمستخدم في صورة تفاعلية قد تمثل نفسه مباشرة على الوسيط التقني أو تماثله في صورة رقمية تشبيهية، وبدأت تشهد هذه التقنية تطوراً كبيراً وإقبالاً كبيراً من المستخدمين في مختلف المجالات تعزيراً لتجسيد الواقع الافتراضي لاستخدام التقنية.

تعتبر ثورة الإيماءات من أهم جوانب التغير في تطويع الوسائط التقنية في المستقبل القريب، والتي تنبئ بأن استخدام التقنية له حدود معينة، حيث يتم عن طريقها توظيف مختلف الحواس لاستخدام الوسائط التقنية. ومنها توظيف الإيماءات والإشارات والأصوات للتعامل واستخدام وتطويع تلك الوسائط لخدمة الإنسان.

إن هذه النقلة سوف تحد من استخدام العديد من وسائط الإدخال الحالية المتعارف عليها في التعامل مع التقنية من أجهزة تحكم عن بعد أو لوحة مفاتيح، أو فأرة، كما أنها ستحد من استخدام البطاريات والأسلاك أو بعض أدلة الاستخدام، إذ يتوقع من هذه التقنية أن تتفاعل مع إيماءات المستخدم بالإشارة عن بعد أو من خلال الصوت أو حركة العينين أو الرأس أو الجسد بصفة عامة. فمن خلال الشاشة يستطيع المستخدم أن يتفاعل مع هذه التقنية وينتقل لما تم تخزينه على هذه الوسائط بين مواد يمكن الاستفادة

بعضها دخل قائمة أفضل ٣٠٠ جامعة على مستوى العالم

# التصنيف العالمي للجامعات السعودية.. معايير علمية وتساؤلات مثارة

إعداد/ شتقران الرشيدي

حازت عدد من الجامعات السعودية على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية لأفضل الجامعات على مستوى العالم، ونجحت جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن -خلال فترة زمنية قصيرة- وفق تصنيف «شنغهاي» الدولي للجامعات العالمية في أن تكون ضمن أفضل ٣٠٠ جامعة على مستوى العالم، إلا أن هذا التصنيف، والمراكز المتقدمة للجامعات السعودية أثار حولها العديد من التساؤلات، والآراء المتباينة عن معايير هذه التصنيفات، ومؤشراتها لاسيما أن التصنيف الإسباني السابق لجامعات العالم «ويبو ميتركس» كان قد وضع الجامعات السعودية الثلاث قبل بضع سنوات في مواقع متأخرة في قائمة ضمت ما يزيد على ٣٠٠٠ جامعة من شتى دول العالم، ليعود بعدها «ويبو ميتركس» بسنوات قليلة، وينقلها لأكثر من ٢٦٠٠ مرتبة متقدمة في أعلى القائمة.





### ●● د. محمد القنيبط:

تسابق الجامعات السعودية  
للحصول على مراكز متقدمة  
ولد انطباعاً خاطئاً أنها متقدمة  
في إنتاج البحوث الكبرى

متقدمة في ترتيب الجامعات العالمية.. يقول د. محمد القنيبط، عضو هيئة التدريس في جامعة الملك سعود: «إن تسابق الجامعات السعودية للحصول على مراكز متقدمة دون وجود أرضية لذلك، ولد انطباعاً خاطئاً أن هذه الجامعات متقدمة في إنتاج البحوث الكبرى، وهذا غير صحيح.. فبعض جامعاتنا تسعى سعيًا حثيثاً وراء التصنيفات

### ترتيب الجامعات حسب تصنيف «شنغهاي» الدولي للجامعات العالية

الترتيب على المستوى العالمي	البلد	اسم الجامعة
الأول	الولايات المتحدة الأمريكية	معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا
الثاني	الولايات المتحدة الأمريكية	جامعة هارفارد
الثالث	الولايات المتحدة الأمريكية	جامعة ستانفورد
الرابع	الولايات المتحدة الأمريكية	جامعة كاليفورنيا في بيركلي
١٩٧	المملكة العربية السعودية	جامعة الملك سعود
٣٠٣	المملكة العربية السعودية	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
٦٣٦	المملكة العربية السعودية	جامعة الإمام محمد بن سعود
٩٩٣	المملكة العربية السعودية	جامعة الملك فيصل
١٠٧٤	المملكة العربية السعودية	جامعة الملك عبد العزيز
١٢٦٨	المملكة العربية السعودية	جامعة الملك خالد
١٩٩٨	المملكة العربية السعودية	جامعة أم القرى

### المشاركون في القضية:

#### ■ د. محمد القنيبط،

عضو مجلس الشورى السابق، وعضو هيئة التدريس بجامعة الملك سعود سابقاً، والكاتب البارز.

#### ■ د. سالم محمد العمري،

عضو هيئة التدريس جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

#### ■ د. عارف بن محمد عبدالله،

عضو هيئة التدريس بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

#### ■ أ.د. حمد بن عبدالله اللحيدان،

عضو هيئة التدريس بجامعة الملك سعود.

### مؤسسات غير قادرة

وكانت دراسة قامت بها مؤسسة «كارنيغي» الدولية حول الجامعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، قد كشفت أن «جامعات المنطقة» مؤسسات تعليمية غير قادرة على توفير بيانات دقيقة عن الأبحاث التي تعتمدها التصنيفات العالمية في حساباتها. مؤكدة أن جامعات سعودية تحديداً أنفقت مليارات الدولارات على اجتذاب علماء مرموقين إلى برامج استحدثتها كبرنامج «جوائز نوبل» الذي يضم ١١ من حملة «نوبل»، و«برنامج العلماء المتميزين»، وبرامج أخرى تدفع للباحثين الذين ينضمون للجامعات مبالغ تبلغ ١٥٠ ألف ريال سعودي عن كل ورقة منشورة في أبرز مجلتين علميتين دوليتين هما «نيتشر» و«ساينس». وتؤكد الدراسة على أن هذه الإستراتيجية ارتقت بعدد من الجامعات السعودية إلى المرتبة ما بين ٢٠٠ - ٣٠٠ في تصنيف «شنغهاي» الصيني، وإلى المرتبة ١٨٦ في تصنيف «ويبومتريكس» الإسباني، وأنها قفزت على مراكزها المتأخرة كثيراً منذ سنوات في سلم التصنيفات العالمية. ويعد تصنيف «شنغهاي» للجامعات العالمية أحد

أبرز التصنيفات الموثوقة عالمياً، ويستخدم عدة معايير، ومؤشرات موضوعية لتصنيف الجامعات، وترتيب أدائها العلمي. أما تصنيف «ويبو متركس» فيرصد حركة المواقع الالكترونية الأكاديمية الأكثر تقدماً في مجال الأبحاث، والدراسات والتقارير والصفحات الالكترونية في العالم.

### انطباع خاطئ

عن التساؤلات التي تثار حول تصنيف الجامعات السعودية، وحصولها على مراكز





### ● د. عارف العبدالله:

دخول جامعاتنا التصنيفات العالمية ليست بمستغرب فقد ارتقت وابتكرت البرامج وبذلت الجهود من أجل تمييزها الأكاديمي

الأكاديمية المتقدمة من دون أن تركز على المخرجات التي تقدمها إلى سوق العمل، وهي تبحث عن شراء السمعة الأكاديمية، والقفز السريع على التصنيفات العالمية». ويضيف د. القنيبط أن سياسة البحث العلمي هي القضية التي أقامت الدنيا ولم تقعد لها عند إدارة بعض الجامعات السعودية، وقد اتهمت بسبب قفزها المفاجئ في قائمة التصنيفات العالمية بأنها تشتري الأبحاث المنشورة في مجلات الـ ISI، وتضم باحثيها. ويقول د. القنيبط: «إن ما قامت به بعض الجامعات السعودية من شراء الأبحاث عبر التعاون مع أكاديميين في جامعات أجنبية للقفز على سلاسل التصنيفات العالمية هو ظاهرة سلبية، وتصرف غير مقبول يشوه سمعة الجامعات السعودية أمام أنظار العالم وهذه قضية خطيرة أكاديمياً، وسياسياً، وإعلامياً».

### حضور بارز

وفي ذات السياق يقول د. سالم محمد العمري، عضو هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بجدة: «سجلت الجامعات السعودية حضوراً بارزاً ضمن أفضل الجامعات العالمية بحسب تصنيف

«شغهاي» للجامعات الذي يعد واحداً من أبرز التصنيفات الموثوقة، وحقت كل من جامعة الملك سعود، وجامعة الملك

جامعات الدول المتقدمة من مهنية، وجهود، وبناء للخبرة من خلال الاتصال، والتواصل أسوة حسنة - على حد وصفه-.

### لا يعكس التطور العلمي

ومن جانبه يقول د. حمد بن عبدالله اللحيدان، عضو هيئة التدريس بجامعة الملك سعود: «وجود الجامعات السعودية في مراكز عالمية متقدمة بحسب التصنيفات الدولية يعكس مدى التزامها بمعايير التقييم العالمي، لكنه قد لا يعكس التطور العلمي الكبير الذي حققته، فعلى الرغم من قصر المدة الزمنية لجامعاتنا إلا أن جهود الدولة - رعاها الله - ذلت كل الصعاب، وعلى الرغم من التوسع الكبير الذي طرأ على التعليم العالي في الآونة الأخيرة إلا أنه مازال غير قادر على اللحاق بركب التعليم في الدول المتقدمة، مما يجعلنا نطالب بعملية التقييم، والتقييم المستمرة لكل مؤسساتها التعليمية كما في الدول المتقدمة، وهو ما جعلها تتقدم، وتحرز قصب السبق، وتستمر في تسليق سلم المجد، والعلا والمحافظة على التميز». ويتابع د. اللحيدان مطالباً بوجود هيئات متخصصة تقوم بعملية تصنيف الجامعات السعودية بشكل موضوعي حسب ما يدخل

فهد للبتروك والمعادن، وجامعة الملك عبد العزيز مراكز جيدة ضمن قائمة أفضل الجامعات، وصنفت ضمن أفضل ٣٠٠ جامعة عالمية.. لكنه يتساءل: هل واكبت الجامعات متطلبات سوق العمل الذي يعد أمراً حتمياً وأساسياً وعلى درجة عالية من الأهمية في مخرجات الجامعات الوطنية؟».

ويؤكد د. العمري على أن هذا ما أخذت به الجامعات العالمية التي تخلت عن الأسلوب القديم، وهو التعليم من أجل العلم، وأصبحت تتبنى الأسلوب الجديد، وهو التعليم من أجل العمل. لهذا فإن الجامعات المصنفة عالمياً خاصة في الدول المتقدمة مثل أمريكا واليابان طوعت مقرراتها الدراسية النظرية والعملية لكي تحاكي ما هو موجود، ومرغوب فيه على أرض الواقع، وفي سوق العمل، وهذا -بحسب د. العمري- يمنع تراكم البطالة، وبقاء عضو هيئة التدريس حبيس أسوار الجامعة لا يعلم شيئاً عما يدور خارجها. ولذلك فإن لنا فيما يقوم به أعضاء هيئة التدريس في

### ● د. سالم العمري:

هل واكبت الجامعات السعودية المصنفة عالمياً متطلبات سوق العمل المحلي؟



### ●● د. حمد اللحيدان:

وجود الجامعات السعودية في  
مراكز عالمية متقدمة عكس  
التزامها بمعايير التقييم ولم  
يعكس تطورها العلمي الكبير

في مساراته الصحيحة من أجل تميزها الأكاديمي، وليس للعمر الزمني للجامعة سواء خمسين أو مائة سنة دور في التقييم. ويضيف د. العبدالله أنه في تصنيف مجلة «يو إس نيوز» الأمريكية العالمي احتلت جامعة الملك سعود المرتبة ٢٢٢ عالمياً، وحقت المرتبة ١٦٤ حسب تصنيف (ويبو ماتريكس) الإسباني العالمي، واحتلت الصدارة في جميع التصنيفات العربية، والإسلامية، وبروح المنافسة الإيجابية تبعتها جامعات سعودية أخرى، وحقت حضوراً قوياً في هذه التصنيفات. ويطالب د. العبدالله بإيجاد نظام حديث لتصنيف الجامعات السعودية وفق معايير ومؤشرات التميز العلمي المتعارفة عالمياً، مؤكداً على أن ما يعزز هذا المطلب الرغبة في صياغة نظام موضوعي يتسم بالشفافية، والعلنية لتصنيف أو ترتيب الجامعات السعودية الحكومية، والخاصة وفق متطلبات المرحلة الحالية للنهوض بالتعليم العالي تتطلب تلك الشفافية والمكاشفة ■

التميز والعطاء، وتسهيل تواصلهم مع مراكز الخبرة في الجامعات العالمية، والداخلية، وخلق شراكة، ومنافع متبادلة مع القطاعات الاقتصادية والصناعية، وخدمة المجتمع مما يمكن من فهم متطلبات سوق العمل المحلي ومتطلباته المتجددة، وبالتالي الوفاء به - على حد تعبيره-.

### الريادة والتنافسية

ويرى د. عارف بن محمد العبدالله، عضو هيئة التدريس بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، أن التصنيفات تركز في أغلبها على معايير خاصة بالريادة والتنافسية بين الجامعات خاصة الجامعات البحثية، وقد أثير كل ذلك دون أن يتحدث أحد عن المعايير التي يتم اعتمادها في مثل هذه التصنيفات على اختلافها، ولكن الجميع اتفق على أهميتها. ويوضح د. العبدالله أن حصول الجامعات السعودية على مواقع متقدمة عربياً، وعالمياً في كافة التصنيفات العالمية للجامعات ليست بمستغرب أو مستحيل إلى هذه الدرجة التي يتصورها بعض «المتشائمين»، فقد ارتقت هذه المؤسسات التعليمية إلى معايير التصنيف العالمي، وابتكرت البرامج، وبذلت الجهود، والمال



ضمن دائرة اختصاصها واهتمامها العلمي، وهو - بحسب د. اللحيدان- معمول به في جامعات أمريكا و بريطانيا وغيرها من الدول. مؤكداً على أننا يجب أن لا نمتعض من أي تصنيف عالمي لا يدخل جامعاتنا ضمن تصنيفه سواء في الشرق أو الغرب، بل يجب أن نستفيد منها، ونعمل على أن تترقى جامعاتنا ومؤسساتنا التعليمية إلى ما هو أفضل من خلال التعاون، وتبادل الخبرات الأكاديمية، والتواصل، والاتصال، والتوأمة مع الجامعات العالمية المتميزة، وتشجع أعضاء هيئة التدريس والباحثين على





## عبدالله بن حمود الطريقي\*

### أبرز مهندسي إنشاء منظومة الأوبك

#### الأوبك الحلم والحقيقة

تعتبر أهم الانجازات للطريقي مشاركته الإيجابية في تأسيس منظمة الأوبك؛ حيث أدرك أنه لا بد من إيجاد كيان يحمي الدول المنتجة التي تعتبر دولاً نامية من الدول المستهلكة التي تعد دولاً صناعية كبرى تشاركهم شركاتهم المنتجة للنفط، وكانت الشركات العالمية والدول الكبرى تستغل تباعد الدول المصدرة وعدم معرفتهم بالأحوال السائدة، فكانت تهدد بزيادة الإنتاج وإنفاذه كلما طالبت إحدى الدول المصدرة بتحسين عوائدها من ثرواتها البترولية!

وكانت فنزويلا أول من اتخذ خطوات لتوحيد وتنسيق مواقف الدول المنتجة إذ أرسلت عام ١٩٤٩م وفداً زار إيران والعراق والكويت .

في عام ١٩٥١م، حضر الطريقي مؤتمراً نظمته فنزويلا ودعت إليه رجال البترول العرب والإيرانيين، فبحث الطريقي مع عدد من المسؤولين موضوع توحيد وتنسيق مواقف الدول المنتجة، ولكن فنزويلا لم يكن لديهم الحماسة مثل عام ١٩٤٩م، حيث كان الحكم دكتاتورياً بعد حكم الانقلاب الذي أطاح بالحكومة المنتخبة. وبعد ذلك انعقد المؤتمر العربي الأول للنفط في القاهرة عام ١٩٥٩م ودعيت فنزويلا برئاسة وزير النفط «بابلو ألفونسو»، وكان الجميع متذمراً وغاضباً من القيود على النفط والحصص الأمريكية الجديدة!!

وفي المؤتمر كانت هناك صحيفة أمريكية نشطة اسمها «واندا جابلونسكي»، وكانت «واندا» تعرف الطريقي وحدته تجاه شركات النفط، فنسقت بين الطريقي ووزير النفط لقاءً و جرت المحادثات بسرية تامة وصاغوا ما عرف باتفاقية «السادة» التي تعتبر حجر الأساس في تغير القوى المحركة للنفط.

وبعد هذا المؤتمر أصدرت الدول المصدرة قراراً يدعو الشركات المنتجة للنفط أن لا تغير في أسعار مبيعاتها دون التشاور مع الحكومات المعنية، لكن الشركات لم تأخذ الأمر جدياً واستخفت بقرارات المؤتمر، فأقدمت في عام ١٩٦٠م على خفض أسعار بترول الخليج العربي، ونتيجة لهذا الخفض بعث الطريقي ببرقية إلى زميله الفنزويلي الذي رد بأن فنزويلا تؤيد موقف المنتجين في الشرق الأوسط ولن توافق على خفض أسعار صادراتها، وفي الوقت نفسه تلقى الطريقي من الشيخ جابر الأحمد وزير المالية الكويتي برقية تطالب بتوحيد مواقف الحكومات المنتجة، بعد ذلك ذهب الطريقي لبيروت في زيارة استغرقت يوماً واحداً ثم ذهب إلى بغداد لمناقشة العراقيين في الموضوع وكان يريد ومعه «الفونسو» أن يجمعوا الموقعين على اتفاقية «السادة» مرة أخرى، غير أن العراق التي لم ترغب في السير في الفلك الناصري عارضت وبشدة نفوذ عبدالناصر على سياسة النفط، ودعت إلى عقد المؤتمر في بغداد فوجهت الدعوة للسعودية والكويت وإيران وفنزويلا وقطر التي حضرت كمراقب فقط، فتم الاجتماع في بغداد في أيلول عام ١٩٦٠م وتمت الموافقة على إنشاء منظمة الدول المصدرة لنفط .

(\*) من كتاب، صخور النفط ورمال السياسة. عبدالله الطريقي، تأليف: محمد بن عبدالله السيف ■



في عام ١٩٤٨م عاد عبدالله الطريقي للسعودية حاملاً شهادته الجامعية من مدينة «أوستن» في ولاية «تكساس»، وكان أول طالب سعودي يلتحق بجامعة «أتاوا»، وكان النفط في ذلك الحين قد سال دافقاً في بلاده وحدثت تحولات جذرية في المجتمع السعودي.

إذ بدأت شركة «ستاندرد أويل أوف كاليفورنيا» بالتنقيب عن البترول في الأراضي السعودية منذ أن وقعت معها السعودية أول اتفاقية في تاريخ النفط السعودي عام ١٩٣٣م، وقعتها الشيخ سليمان وزير المالية من الجانب السعودي والسيد «لويد هاملتون» من قبل الشركة .

وهنا عاد الطريقي رجالاً يفهم في الجيولوجيا والهندسة، وعاد في العام نفسه الذي أسست فيه أكبر شركة بترول جماعية سميت (أرامكو)، وفي نفس العام أيضاً وقعت حرب ٤٨م، أول الحروب العربية الإسرائيلية، فكان ذلك إيذاناً بعلاقة معقدة بين البترول والسياسة. عاد الطريقي وعمل في وزارة المالية كموظف مسئول عن مكتب مراقبة حسابات الحكومة على الدخل النفطي من شركة أرامكو في الظهران وبهذا العمل بدأ الطريقي رحلته في مجال الصناعة النفطية.

وبعد ذلك ترقى الطريقي ليكون مديراً عاماً لشئون الزيت والمعادن. بعد عمل الطريقي بدأت تتكشف له مساوئ الشركة البترولية العاملة في البلاد حيث كانت أرامكو تضخ البترول من الحقول السعودية السهلة والرخيصة من دون أن يكون لها سياسة طويلة الأمد لموازنة استنفاد الحقول، وعملت على إحراق الغاز الطبيعي الذي يصاحب عادةً عمليات استخراج البترول مسببةً في إهداره، في الوقت الذي كان فيه الطريقي يرى أن هذا الغاز هو ثروة طبيعية ثمينة من الواجب استثمارها .

كما كانت أرامكو في ذلك الوقت تقتسم الأرباح مع السعودية وكان التقسيم بعد احتساب المصاريف. وجاءت المسألة التي شكلت خطراً وهي نسبة الخفض التي كانت أرامكو تمنحها للشركات الأم والتي تصل إلى ١٨٪، غير أن الطريقي اكتشف نتيجة للحسابات التي أجراها أن أرامكو تخفض حصة حكومته من أرباح السوق الحقيقية من المانصة (٥٠ - ٥٠) إلى (٦٨ - ٣٢) لصالح الأمريكيان ، لذلك كرس الطريقي جهوداً لاسترداد ما تتمتع به أرامكو، لأنه كان يطمح للحصول على مشاركة الحكومة في كل مرحلة من مراحل إنتاج البترول وتسويقه، وكان شعاره ( من البئر إلى السيارة ) .



## ● القدرة Ability :

هي ميزة (طبيعية أو متعلمة) تسمح للشخص بأداء عمل ما سواء كان جسدياً أو ذهنياً، كموهبة بعض الناس بالقيام بأعمال حساسة لا يستطيع غيرهم القيام بها.

## ● نظرية تقبل السلطة Acceptance Theory of Authority :

تتمثل في اعتقاد "بارنرد" في أن سلطة القائد تتقرر برغبة مرؤوسيه لقبول سلطته.

## ● مرحلة التكيف الاجتماعي Accommodation Stage Socialization :

تتمثل في الأنشطة الاجتماعية التي يقوم بها الفرد أو يمارسها عند حصوله على وظيفة أو عند انضمامه للمرة الأولى إلى المنشأة.

## ● المساءلة Accountability :

هي الإدراك الواضح لدى الفرد بأن نتيجة الأعمال أو الواجبات المفوضة إليه سوف تعزى أو تنسب إلى مجهوده الشخصي.

## ● التصديق (الاعتماد) Accreditation :

تتطلب ممارسة الأعمال المهنية عادة نوعاً من اعتماد من يمارسونها من أجل رفع كفاياتهم وتمييز مستويات جدارتهم، مثل إجازة ممارسة مهنة الطب والمحاسبة من قبل جمعيات الأطباء وجمعيات المحاسبين المعترف بها عالمياً.

## ● لغة الحركة Action Language :

هي الحركات أو الأفعال الجسمانية التي تصدر إحياء أو معنى مع أنه لم يقصد بها أن تحل بذاتها محل الكلمات، على سبيل المثال: المشي بخطوات سريعة يدل على العجلة.

## ● تخطيط النشاط Action Planning :

هو وضع أهداف للإنجاز ومعايير لأداء الأفراد تتطلب قدراً من التحدي مع إمكانية تحقيقها وذلك بهدف تحسين الأداء الفردي أو الجماعي.

## ● الاستماع النشط (الحي) Active Listening :

يتمثل في مهارة استماع تستخدم من قبل أفراد يتولون مهناً تتطلب الفهم العميق لعملائهم، وتتضمن جملاً مرتدة لمتابعة الحديث.

تتناولها دراسة تحليلية للشركات الصناعية المدرجة في سوق الأوراق المالية:

## أثر مخرجات التحليل المالي على المخاطر النظامية للأسهم السعودية

تبدو أهمية التحليل المالي في علاقته المهمة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في المراكز المالية للمؤسسات المختلفة؛ وذلك من أجل ترشيد القرارات الاستثمارية التي غالباً ما تهدف إلى تعظيم المنفعة المتحصلة من الاستثمار والمبادلة بين العائد والمخاطر. فالعائد المتوقع من استثمار معين يتوقف على المخاطر النظامية له؛ إذ بزيادتها تزداد قيمة العائد المطلوب عليه، والذي بدوره يؤثر في تحديد القيمة العادلة للاستثمار. فقد أرست نظرية الاستثمار علاقة طردية بين عائد الاستثمار ومخاطره، إلا أن المخاطر النظامية للاستثمار والتي تعد المحدد الرئيس للعائد عليه، تتأثر بعوامل مختلفة.

يستعرضها / د. أحمد زكريا أحمد

### المخاطر

يناقش الباحث في الجزئية الثانية الإطار النظري والدراسات السابقة، وذلك من خلال ثلاث نقاط أساسية. فتستعرض النقطة الأولى مفهوم المخاطر، مؤكدةً على أن كتب الإدارة المالية تفيد أن العائد والمخاطر هما محور عملية الاستثمار، وتتبنى الدراسة تعريفاً للمخاطر باعتبارها احتمال حدوث شئ غير مرغوب وهذا الاحتمال ناتج عن حالة عدم التأكد، ورغم ذلك فإن الباحث يبرز عند تحديده قياس المخاطر أنها كفكرة أو مفهوم صعب وحوله العديد من الخلافات. كذلك يشير الباحث إلى مخاطر المحفظة ونموذج تسعير الأصل الرأسمالي (CAPM)، موضحاً أن المحفظة

لأسهم الشركات والتي تؤثر بدورها في قيم تلك الأسهم؟. وتبين النقطة الثالثة أهمية الدراسة، بينما تبرز النقطة الرابعة أهدافها والمتمثلة في: مراجعة المعلومات النظرية المتعلقة بالمخاطر النظامية وما يمكن أن يؤثر فيها، واختبار أثر مؤشرات مالية تتعلق بسيولة وربحية ومديونية الشركات الصناعية السعودية على المخاطر النظامية لأسهمها ممثلة بمعامل «بيتا» لتلك الأسهم. وتوضح النقطة الخامسة فرضية الدراسة، وتشير النقطة السادسة إلى مجتمعها وعينيتها، وفي النقطة السابعة تحدد الدراسة بشكل عام ملامح التحليل الإحصائي لها، وترسم النقطة الثامنة حدود الدراسة.

ومن هذا المنطلق يتناول د. أسامة عزمي سلام تأثير هذه العوامل على المخاطر النظامية لأسهم الشركات والتي تؤثر بدورها في قيم تلك الأسهم، وذلك من خلال هذه الدراسة التحليلية عن شركات قطاع الصناعة السعودي الذي يعتبر القطاع الأكبر حجماً في بورصة الأوراق المالية السعودية، وهي الدراسة التي نستعرضها في هذا العدد من مجلة «التنمية الإدارية». تتضح أهمية الموضوع الذي تتناوله هذه الدراسة في أن هذا الأثر يمكن قياسه للقرارات المالية المتخذة من قبل إدارات الشركات والمتعلقة بسيولة وعائد ومديونية الشركة على مخاطر السهم النظامية، التي تعد بدورها مؤشراً مهماً في تسعير السهم من قبل السوق. وبصفة عامة فإن الدراسة تتكون من ملخص، وأربع جزئيات رئيسية، والمراجع، وهذه الجزئيات عبارة عن: وصف الدراسة، والإطار النظري والدراسات السابقة، والتحليل الإحصائي، وأهم النتائج والتوصيات.

ويتضمن وصف الدراسة أو الجزئية الأولى ثمانين نقاط تشكل في مجملها البناء المنهجي والإجرائي للدراسة، وتمثل النقطة الأولى منها مقدمة يستعرض فيها الباحث بشكل مركز موضوعها والهدف العام من إجرائها. وتحدد النقطة الثانية مشكلة الدراسة، والتي صاغها الباحث في تساؤل مهم وهو: هل يمكن تحديد (قياس) أثر عوامل معينة على المخاطر النظامية



●● مخاطر الأسهم إما  
نظامية ترتبط بالسوق عامة  
مثل حالات الرواج أو الكساد أو  
غير نظامية ذات علاقة بعمل  
الشركة كالقضايا المرفوعة  
ضدها

هي مجموعة من الاستثمارات، وأن عائدها هو ببساطة عبارة عن الوسط المرجح لعائد أسهم هذه المحفظة. ويلاحظ أن المخاطر المرتبطة بالسهم هي إما مخاطر الشركة أو المخاطر غير النظامية والتي ترتبط بعملها مثل المخاطر المتعلقة بالقضايا المرفوعة ضد الشركة واضطرابات العمال ونجاح أو فشل البرامج التسويقية ونجاح أو فشل الإدارة، أو مخاطر السوق أو المخاطر النظامية والتي ترتبط بظروف السوق عامة مثل حالات الاقتصاد من رواج وكساد وتضخم والظروف السياسية والطبيعية كالزلازل والكوارث. وتبدو أهمية التفرقة بين هذين النوعين من المخاطر في أن المستثمر سيطلب علاوة مخاطر لمواجهة المخاطر النظامية وليس لمواجهة المخاطر غير النظامية؛ لأن التنوع متاح للجميع وسيزيل أثر المخاطر غير النظامية. وتقاس هذه المخاطر النظامية بمعامل «بيتا» السهم الذي يمثل درجة تأثر عائد السهم بظروف السوق العامة (النظامية). كما تبرز الدراسة أيضاً العلاقة بين كل من العائد والمخاطر.

ومن جانب آخر، فإن الباحث يسلط الضوء على التركيبة المستهدفة لرأس المال، وهي عبارة عن نسب خليط التمويل المرغوب فيه والمكون من

الديون وحقوق الملكية والتي يتحقق عندها تعظيم قيمة سهم الشركة في السوق. وتتضمن هذه التركيبة المفاضلة بين العائد والمخاطر. وتناقش الدراسة في هذا الصدد العوامل المؤثرة على قرار تركيبة رأس المال، ومن أهم هذه العوامل: المخاطر التشغيلية، والموقف الضريبي، والمرونة التمويلية، ودرجة تحفظ أو جرأة الإدارة. وهنا تفرد الدراسة الحديث عن المخاطر المالية والتشغيلية؛ إذ أن هناك أبعاداً أخرى لمفهوم المخاطر كالمخاطر التشغيلية أو ما تعرف بمخاطر الأعمال إضافة إلى المخاطر المالية. وفيما يتعلق بالدراسات السابقة، فإن الدراسة الحالية استفادت منها على المستويين النظري الرياضي والعملية التجريبي على بيانات إحدى الأسواق المالية.

### بيانات ونتائج وتوصيات

اعتمد التحليل الإحصائي في الدراسة على البيانات المتوفرة المنشورة على الموقع الإلكتروني لسوق الأسهم السعودية (تداول) حول الشركات الصناعية التي تتناولها تلك الدراسة. وقد اتخذت الدراسة سبع خطوات لاختبار العلاقة بين «بيتا» أسهم هذه الشركات والمحسوبة على أساس بيانات خمس سنوات تقع بين يونيو ٢٠٠٦م حتى يوليو ٢٠١١م، كممثل للمخاطر النظامية لتلك الأسهم (المتغير التابع)، وبين ثلاث متغيرات مستقلة هي: متوسط نسبة المديونية لخمس سنوات (٢٠٠٦م - ٢٠١٠م) كممثل للرفع المالي للشركة، ومتوسط نسبة العائد على حقوق الملكية

للسنوات المذكورة كممثل لربحية الشركة، ومتوسط نسبة التداول لهذه السنوات كممثل لسيولة الشركة. وتحدد هذه

●● تركيز المستثمر في سوق  
الأوراق المالية السعودية على  
ربحية مالكي الشركة وقلة  
تركيزه على سيولتها قد يؤدي  
لعواقب خطيرة مستقبلياً

الخطوات السبع في: احتساب معدلات العائد الشهرية لكل سهم من أسهم القطاع، واحتساب معدلات العائد التي حققها المؤشر العام للسوق للفترة نفسها، واحتساب قيم معامل «بيتا» لأسهم شركات العينة، واحتساب متوسط نسب مديونيتها، واحتساب نسبة تداولها، واحتساب متوسط معدل العائد على حقوق ملكيتها، وإعداد نموذج الانحدار المتعدد من الدرجة الأولى. ويمكن رصد أهم أربع نتائج توصلت إليها الدراسة والتي تتمثل أولاً في أن مديونية الشركات الصناعية السعودية وسيولتها وربحياتها تؤثر على المخاطر النظامية لأسهمها، وبحيث تتأثر هذه المخاطر إيجابياً بالمديونية والسيولة وسلباً بالربحية. وتحدد النتيجة الثانية في أن المتغير الأكثر تأثيراً في معامل «بيتا» سهم الشركة هو متوسط معدل العائد على حق الملكية. وتفسر النتيجة الثالثة العلاقة الطردية بين المخاطر النظامية وسيولة الشركة بقلة ميل المستثمر السعودي لتجنب المخاطر خلال فترة الدراسة. وأما النتيجة الرابعة، فمن خلالها تم استعراض ومراجعة معلومات نظرية متعلقة بالمخاطر النظامية وما يمكن أن يؤثر فيها. وفي ختام الدراسة، يسرد لنا الباحث أهم توصياته والتي يمكن تلخيصها في: ضرورة أن يأخذ المهتمون في الاعتبار أثر العوامل المؤثرة في «بيتا» أسهم الشركات الصناعية، وأن تراعي إدارات هذه الشركات درجة تأثير هذه العوامل على قيمة المنشأة عند اتخاذ قرارات تؤثر في السيولة والمديونية والعائد على حقوق الملكية، وأن ينتبه جمهور المتعاملين والمهتمين إلى أهمية عامل السيولة، وضرورة اختبار العلاقة بين قيمة الأسهم الصناعية السعودية ومخرجات التحليل المالي، وإضافة جوانب أخرى من جوانب هذا التحليل مثل المخاطر التشغيلية وكفاءة نشاط المنشأة ■



## الضوابط النظامية لطرح المساهمات العقارية

المساهمات العقارية هي صورة من صور الاستثمار في العقار، تتمثل في قيام مؤسس المساهمة بتجميع أموال من الأشخاص الذين يرغبون في استثمار أموالهم في شراء العقار الذي يكون في العادة أرض خام، وتطويره وتقسيمه إلى أراض سكنية أو تجارية، أو من أجل إنشاء وحدات سكنية أو تجارية عليه، ومن ثم طرح هذا العقار للبيع في مزاد عقاري أو عن طريق البيع المباشر، ويتم توزيع الأرباح على المساهمين بحسب مساهمتهم، وبذلك تتم تصفية المساهمة. ويشير الواقع العملي لهذا النوع من الاستثمار العقاري إلى أن الكثير من المساهمات العقارية قد واجهت بعض المشكلات التي أدت إلى تعثرها، الأمر الذي انعكس سلباً على حقوق المستثمرين، وأسباب هذا التعثر كثيرة: منها مثلاً لجوء مؤسس المساهمة إلى استثمار أموال المساهمين لحسابه؛ بهدف تحقيق مكاسب شخصية على حساب أصحاب هذه الأموال من المساهمين في العقار ودون علمهم، وإيقاف تلك المساهمات من قبل الجهات الرسمية في الدولة أما بسبب وجود مخالفات نظامية في المساهمة العقارية أو بسبب ظهور منازعات في ملكية العقار محل المساهمة؛ مما يقتضي إيقاف العمل بالمساهمة لحين صدور حكم قضائي يفصل في النزاع، وقد يكون السبب في تعثر المساهمات العقارية وفاة مؤسس المساهمة ودخول المساهمين في خلافات مع ورثته، أو يكون سبب هذا التعثر ملاحظة القائمين على المساهمات العقارية في صرف المستحقات المالية للمساهمين دون مبرر مما يدفع هؤلاء إلى التظلم لدى الجهات المختصة. ولا شك في أن السبب الرئيس لتعثر المساهمات العقارية وما يواجهها من مشكلات يكمن في قصور التنظيمات اللازمة لضبط آلية عمل هذه المساهمات قبل طرحها، ولذلك فقد صدر قرار مجلس الوزراء ذي الرقم (٢٢٠) وتاريخ ١٤٢٦/٨/٢٢هـ بالموافقة على الضوابط المتعلقة بطرح المساهمات العقارية، كما صدر قرار معالي وزير التجارة والصناعة رقم (٦٦-١) وتاريخ ١٤٢٧/٦/٧هـ بشأن إجراءات الموافقة المبدئية لطرح المساهمات في الأراضي. وطبقاً لما جاء في قرار مجلس الوزراء والقرار الوزاري المشار إليهما، فإنه لا يجوز طرح أي مساهمة عقارية من أي نوع، أو جمع أموال لها، أو الإعلان عنها، أو الموافقة عليها، إلا بعد استيفاء إجراءات وشروط معينة نوجزها بالآتي:



د. زهير عباس كريم \*

أولاً- الحصول على موافقة مبدئية من وزارة التجارة والصناعة على طرح المساهمة العقارية. ويقدم طلب الحصول على الموافقة إلى الإدارة العامة للتجارة الداخلية ويرفق به النموذج المعتمد لطلب الموافقة المبدئية بعد استيفائه من مقدم الطلب بالإضافة إلى صورة صك العقار مع الأصل للمطابقة، على أن يكون الصك باسم المتقدم بطرح المساهمة، وهذا ما نص عليه البند (ثانياً) من قرار مجلس الوزراء المشار إليه والذي اشترط موافقة وزارة التجارة والصناعة المبدئية على طرح المساهمة ما يلي:

- ١- أن تكون أرض المساهمة مملوكة بصك شرعي ساري المفعول ثابتة سلامته، وما بني عليها وفقاً للمقتضى الشرعي والنظامي، وذلك بموجب إفادة رسمية صادرة من الجهة التي أصدرته. وتقوم الإدارة العامة للتجارة الداخلية بمخاطبة الإدارة العامة للمتابعة بوزارة العدل للإفادة عن سلامة الصك الشرعي للعقار محل المساهمة.
  - ٢- أن يكون صك الأرض باسم المتقدم بطلب طرح المساهمة، وألا تقل ملكيته في المساهمة عن (٢٠٪) من قيمتها.
  - ٣- أن تكون الأرض موافقاً على تخطيطها بإفادة رسمية من الأمانة أو البلدية المختصة، وأن تشمل الإفادة على رقم قرار الموافقة على الاعتماد وتاريخه. وتتم مخاطبة الأمانة أو البلدية المختصة في هذا الشأن عن طريق الإدارة العامة للتجارة الداخلية في وزارة التجارة والصناعة.
  - ٤- موافقة وزير التجارة والصناعة على توصية اللجنة أو اللجان التي يشكلها الوزير من ذوي الخبرة والاختصاص بشأن تقدير قيمة العقار محل المساهمة.
- ثانياً - أن تكون للعقارات المطروحة للمساهمة رخصة بناء سارية المفعول صادرة من الأمانة أو البلدية المختصة، بالإضافة إلى دراسة من مكتب استشاري معتمد موضحاً بها كلفة البناء ومدته والخدمات المتعلقة به.

ثالثاً - بعد أن تصدر موافقة وزارة التجارة والصناعة على طرح المساهمة العقارية يجب على من صدرت الموافقة في شأن مساهمته أن يتقدم إلى هيئة السوق المالية، في مدة لا تتجاوز ستين يوماً من صدور الموافقة، بطلب فتح صندوق استثماري باسم المساهمة، وذلك وفقاً لنظام السوق المالية ولوائحه. ويجب على مالك الأرض المطروحة للمساهمة -قبل فتح الصندوق الاستثماري المشار إليه وقبل الإعلان عن المساهمة- التمهيش على الصك وتسجيله في كتابة العدل أو المحكمة المعنية، على حسب الأحوال، بما يفيد أن الأرض تحت المساهمة، وذلك وفق الآلية التي تتفق عليها وزارة العدل وهيئة السوق المالية بما يضمن عدم التصرف في الأرض خلال مدة المساهمة. ولا يجوز الإعلان عن المساهمة إلا بعد الحصول على الترخيص اللازم من هيئة السوق المالية، ويتم إصدار الترخيص وفقاً للضوابط التي نصت عليها لائحة صناديق الاستثمار العقاري الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية بموجب القرار رقم (١٩٣-٢٠٠٦) وتاريخ ١٤٢٧/٦/١٩هـ. ويجب أن يتضمن الإعلان عن المساهمة رقم موافقة وزارة التجارة والصناعة وتاريخها ورقم الترخيص من هيئة السوق المالية وتاريخه، ورقم الموافقة على اعتماد المخطط وتاريخها. وفي حالة وفاة مالك العقار محل المساهمة أو زوال أهليته الشرعية بحكم قضائي من المحكمة المختصة فإن مدير إدارة الصندوق الاستثماري هو من يقوم مقامه فيما يتعلق ببيع العقار محل المساهمة وإفراغه واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصفية المساهمة. وعملاً بقرار مجلس الوزراء سالف الذكر يتم التأكيد على الجهات المختصة ألا توقف صكاً لعقار تحت المساهمة إلا في حالة وجود دعوى يترتب عليها بطلان الصك، وعلى المجلس الأعلى للقضاء مخاطبة المحاكم في هذا الخصوص.

رابعاً - كان البند (سابعاً) من قرار مجلس الوزراء الخاص بالموافقة على الضوابط المتعلقة بطرح المساهمات العقارية ينص على أن تقوم وزارة التجارة والصناعة بمراقبة المساهمات العقارية القائمة ومتابعتها حتى تتم تصفيتها بما يحفظ حقوق المساهمين، وذلك بالتعاون مع الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين لاختيار مراجعي حسابات لتدقيق كل مساهمة من المساهمات العقارية. إلا أن هذا البند عدل بقرار مجلس الوزراء ذي الرقم (١٣٠) وتاريخ ١٤٢٩/٥/٧هـ والذي نص على تشكيل لجنة برئاسة معالي وزير التجارة والصناعة وعضوية ممثلين بدرجة وكيل وزارة من كل من وزارة الداخلية، ووزارة الشؤون البلدية والقروية، ووزارة العدل، ووزارة المالية، وكذلك أمين عام الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، وأمين عام الهيئة السعودية للمهندسين. وقد حدد القرار المشار إليه مهام هذه اللجنة بما يلي:

- ١- النظر في جميع المساهمات العقارية القائمة، سواء كانت مرخص لها أو غير مرخص لها، وقت صدور قرار مجلس الوزراء رقم (٢٢٠) وتاريخ ١٤٢٦/٨/٢٢هـ.
- ٢- تكليف من تراه من مكاتب المحاسبين القانونيين لإعداد مركز مالي لكل مساهمة، وإعداد تقارير مفصلة تشمل سجل المساهمين وحقوقهم المالية والجوانب القانونية والفنية للمساهمة، ورفع تقارير دورية عنها، ومتابعتها حتى تصفيتها بما يحفظ حقوق المساهمين.
- ٣- إسناد أي مساهمة عقارية إلى مصف قانوني، متى رأت اللجنة مسوغاً لذلك، ولها أن تحيل، من ثبت لديها أنه متحالي أو غير متجاوب أو مسيء لاستخدام أموال المساهمة، إلى الجهة القضائية المختصة.
- ٤- تحديد آداب ومصاريف من تستعين به اللجنة من المكاتب المحاسبية والقانونية والهندسية وغيرها.
- ٥- إعداد تقرير نصف سنوي عن أعمال اللجنة ورفعها إلى المجلس الاقتصادي الأعلى.
- ٦- أن تقوم اللجنة بعمل آلية لعملها تمكنها من حفظ حقوق المساهمين وتصفية هذه المساهمات ■



# The New York Times

خدمة صحفية جديدة بالاتفاق بين مجلة « التنمية الإدارية » بمعهد الإدارة العامة  
وصحيفة « نيويورك تايمز »

Hrvarad Mangement Update  
Global Business Perspectives

The New York Times





# أفضل القادة متواضعون

بقلم : جانين برايم وإليزابيث صليب



في المجموعات التي يعملون فيها. وقد سمح لنا البحث أيضاً بالفصل بين شعورين مستقلين، يمنحان الموظفين انطباعاً أكبر بأنهم مشمولون، ويتمثلان في: التفرد، وحس الانتماء. فيشعر الموظفون بالتفرد عندما يتم الاعتراف بالمواهب والمهارات التي تميزهم عن غيرهم، والتي يأتون بها إلى فريق عملهم، وبالانتماء عندما تجمعهم قواسم مشتركة مهمة مع زملائهم في العمل.

ويصعب على القادة تحقيق التوازن المناسب في هذا المجال، علماً بأن التركيز المبالغ على التفرد قد يقلل من حس الانتماء لدى الموظف. ولكننا وجدنا أن الغيرية تكاد تُعتبر في جميع الأحوال من الأوصاف الأساسية للقادة القادرين على الحفاظ على هذا التوازن لدى موظفيهم. وبشكل عام، تسلط دراستنا الضوء على أثر شامل وشديد الشبوع، ألا وهو أن ترويج الشمولية وقطف ثمارها يتطلب من القادة اعتماد أسلوب قيادي غير أناني. وفي ما يلي بعض الطرق الملموسة للمباشرة في ذلك، بالاستناد إلى بحثنا الحالي وإلى دراستنا المستمرة لممارسات تطوير القيادة في شركة «روكويل أوتوميشن»:

– شاركوا أخطاءكم مع الآخرين باعتبارها فرص لاستنتاج العبر: عندما يعرض القادة مسيرة نموهم الشخصي، فإنهم يرسخون النمو والتعلم لدى الآخرين. ومن خلال إقرارهم بشوائبهم الخاصة، يجعلون الأخطاء مقبولة لدى الآخرين أيضاً. ويميل الناس إلى التواصل مع الأشخاص الذين يشاركونهم شوائبهم ومواطن ضعفهم – لأن

في سوق عالمي تزداد فيه المشاكل تعقيداً، يستحيل إيجاد أجوبة على كل الأسئلة. ولهذا السبب بالتحديد، يفيد «لازلو بوك» نائب رئيس أول لشؤون الموظفين في «غوغل»، بأن التواضع هو أحد الموصفات التي يبحث عنها لدى الموظفين المحتملين. وفي هذا الصدد، شرح «بوك» قائلاً: «تتمثل الغاية في نهاية المطاف بما يمكن إنجازه سويلاً لحل المشاكل، بمعنى أن أساهم في حصتي من العمل، ومن ثم أنسحب». وأشار «بوك» إلى أن التواضع لا يقتصر على إفساح المجال أمام مساهمة الآخرين، بل «إنه التواضع الفكري، لأنه لن يتسنى لنا أن نتعلم من دون التواضع».

وقد صدرت مؤخراً دراسة على موقع «كاتاليس» تؤكد هذه الفكرة، وتظهر أن التواضع هو من بين أربعة عناصر قيادية بالغة الأهمية تسمح باستحداث بيئة يشعر فيها الموظفون المنتمون إلى محيطات ديموغرافية مختلفة بأنهم مشمولون في المجموعة. وفي سياق استطلاع لأكثر من ١٥٠٠ عاملاً من أستراليا، والصين، وألمانيا، والهند، والمكسيك، والولايات المتحدة، اكتشفنا أنه عندما يلاحظ الموظفون سلوكاً غيرياً وغير أناني لدى المدير، يزيد الاحتمال بأن يشعروا بأنهم جزءاً من فريق العمل (وشاءت الصدفة أن يكون الأمر صحيحاً بالنسبة إلى النساء والرجال على حد سواء)، علماً بأن هذا السلوك الغيري وغير الأناني اتصف بما يلي:

- أفعال متواضعة على غرار التعلم من الانتقاد والاعتراف بالأخطاء.
- تمكين المرؤوسين من التعلم والتطور.
- أفعال شجاعة على غرار المخاطرة الشخصية لخدمة الخير العام.
- مساءلة الموظفين الذين لاحظوا تصرفات غيرية لدى

المدير أنهم كانوا أكثر ابتكاراً، وطرحوا أفكاراً عن منتجات جديدة، وطرقاً للعمل بطريقة أفضل. وكذلك فقد أوضح معظمهم أنهم اتبعوا سلوكاً ينبع عن حس الانتماء إلى فريق العمل، كأن يتخطوا واجبهم ويأخذوا على عاتقهم إنجاز عمل زميل غائب – إلى جانب جميع التأثيرات المباشرة التي تتبع عن تزايد الشعور بأنهم مشمولون





غير المسجلة، التي تجرى على امتداد العام في مجموعة من الأماكن، يُظهر القادة تواضعهم باستمرار - من خلال إقرارهم لموظفيهم بأنهم لا يملكون الأجوبة على جميع الأسئلة، ومن خلال مشاركة تجربتهم الشخصية، على صعيدي النمو والتطور.

وفي إحدى جلسات مناقشات «حوض السمك»، جرت بعد وقت قليل من تعريف الشركة عن مزايا الشركاء من الجنس نفسه خلال العام ٢٠٠٧م، أعرب موظف متدين جداً عن مخاوفه إزاء سياسة المنافع الجديدة - أمام مئات من الموظفين الآخرين. وبدلاً من اعتماد منهجية دفاعية، دخل أحد كبار القادة ببراعة في حوار مع الموظف، وطرح عليه أسئلة، وحاول أن يفهم وجهة نظره. ومن خلال الاستجابة بهذه الطريقة، منح القائد مصداقية لوجهة نظر الموظف وغيره من الأشخاص الذين كانوا يشاركونه رأيه. وتحذت قادة آخرون عن المشاكل التي واجهوها وعن آرائهم حيال التشبث بالمعتقدات الدينية، مع اعتماد قيم الشركة على الرغم من ذلك، ومعاملة جميع الموظفين بإنصاف. وقد سمحت حوارات من هذا القبيل بظهور فارق ملموس في شركة «روكويل أوتوميشن». وبات الموظفون أكثر ثقة بقادتهم، وأكثر التزاماً، وازداد شعورهم بأنهم ينتمون إلى الشركة، على الرغم من الاختلافات فيما بينهم. وهكذا، يشير مثال شركة «روكويل» إلى أنه لا يجدر الالتباس بين قائد غير أناني وقائد ضعيف، إذ أن ممارسة التواضع بالطرق الموصوفة أعلاه تتطلب شجاعة هائلة. ولكن للأسف، لا تكافئ المؤسسات هذا النوع من الشجاعة على الدوام. وبدلاً من اختيار الأشخاص المتميزين في مجال ترويج الذات، كما هو الحال في معظم الأحيان، قد يكون من الحكيم أن يتبع عدد متزايد من الأشخاص مثال شركات على غرار «غوغل»، و«روكويل أوتوميشن»، وغيرها من الشركات التي تعاود تحديد ملامح القيادة الفعالة ■

هؤلاء يبدوون أكثر «إنسانية». وفي مجموعات العمل المتنوعة أكثر من غيرها، قد يساعد التواضع على تذكير أعضاء فريق العمل بالإنسانية التي تجمعهم وبأهدافهم المشتركة.

• أطلق حواراً بدلاً من النقاشات: تقضي طريقة أخرى لممارسة التواضع بالمشاركة الفعلية للآراء فعلياً ما يركز القادة على استبعاد الآخرين و«الفوز» في النقاشات. وعندما يتناقش الناس بهذه الطريقة، يزداد تركيزهم على إثبات مصداقية وجهات نظرهم، إلى حد يجعلهم يفوتون فرصة الاطلاع على وجهات نظر الآخرين. ومن المعلوم أن القادة الشموليين متواضعون بما فيه الكفاية لتعليق جداول أعمالهم ومعتقداتهم. وعبر قيامهم بذلك، لا يكتفون بتعزيز ما يتعلمونه، بل يعطون مصداقية للآراء الفريدة الصادرة عن متبعيهم.

• تقبل الشك: يرافق الغموض والشك بيئة الأعمال في أيامنا هذه. وبالتالي، لم لا نتقبلهما؟ عندما يقرز القادة بتواضع بأنهم لا يملكون الأجوبة كافة، يفسحون المجال أمام تقدّم الآخرين لاقتراح حلول. وكذلك يولدون حسناً بالترباط. ويفهم المرؤوسون أن الرهان الأفضل يقضي باعتماد الناس على بعضهم البعض، في سبيل التوصل إلى حل للمشاكل المعقدة التي أسيء تعريفها.

• كن مثلاً أعلى من خلال تحديد مكانة لنفسك على أنك «مرؤوس»: يمكن القادة الشموليون الآخرين لتتسنى لهم ممارسة القيادة. ومن خلال عكس الأدوار، لا يكتفي القادة بجعل تطوّر الموظفين أكثر سهولة، بل ويوجهون تصرفاتهم ليعتمدوا وجهة نظر مختلفة، وهو أمر بالغ الأهمية للعمل بفعالية ضمن فرق عمل متنوعة.

وفي «روكويل أوتوميشن» الرائدة في مجال الأتمتة الصناعية وحلول التحكم والمعلومات، تتمتع ممارسة التواضع بهذه الطرق بدور حيوي للترويج لثقافة الشمولية، يعتبرها قادة «روكويل» ضرورة لدعم التنوع في أوساط القوى العاملة التابعة للشركة حول العالم. وتقضي إحدى أهم الاستراتيجيات التي يعتمدها قادة «روكويل» لتصميم أسلوبهم القيادي باعتماد منهج مناقشات «حوض السمك» الذي يسهّل الحوار. وفي سياق اجتماع تقليدي من هذا النوع، تجلس مجموعة صغيرة من الموظفين والقادة ضمن دائرة في وسط الغرفة، في حين تجلس مجموعة أكبر من الموظفين في محيطها. ويتم تشجيع الموظفين على التحدث مع بعضهم البعض ومع القادة عن أي موضوع، وتتم دعوتهم إلى الحلقة الداخلية. وفي سياق هذه الأحاديث



# المبادئ الأساسية لتولي القيادة

ثمة خطأ شائع يقضي بحصر جهود التواصل بدائرة زملائك الداخليين، على أن يتم إعلام من تبقى في المؤسسة عن طريق مذكرة رسمية. ومع أن المذكرة العادة قد تبدو من طرق التواصل السريعة والسهلة، ما من ضمانة على أن جميع الأطراف المتأثرين سيتلقون الرسالة أو يستوعبونها.

ويرى «ستايين» و«غارسيا» أن إحدى أفضل الاستراتيجيات لبلوغ الأشخاص الأكثر مقاومة للتغيير، تعتمد على توجيه رسائل مقتضبة ومقنعة إليهم، فيها شرح لأسباب التغيير وفوائده.

## ٣- استمع إلى الناس

سيسمح لك تنبهك إلى الآخرين بالبقاء مطلعاً على مجرى الأمور، وعلى كيفية تأقلم الزملاء مع التغيير، وما إذا كانوا قادرين على تقبله.

وكذلك، سيعطيك الاستماع فكرة عن الشعور العام السائد في الشركة، وعن تجارب، وتوقعات، وانتقادات محددة، على صلة بالتغييرات التي تقدم عليها. وسترغب في الاستماع إلى آراء الأشخاص المتأثرين بوصولك، وفي تقييم الأمور التي يظنونك مقبلاً عليها، وفي تحليل نظرهم إلى ما تفعله. حتى أن التقييم الصريح والضماني للانتقادات قد يساعدك على مراجعة خطة التواصل التي وضعتها، في حال رصدت نقاطاً غير واضحة فيها.



في أغلب الأحيان، يسود الظن بأن المسؤولين التنفيذيين الذين تسلموا مهاماً قيادية جديدة يؤدونها بسهولة. ففي النهاية، لقد تم اختيارهم لشغل مناصبهم لهذا السبب بالتحديد.

لكن الكفاءة وحدها لا تكفي لتحقيق نتائج مثالية. ويتطلب النجاح في منصب إداري جديد تهيئة الأجواء للنجاح، واكتساب ثقة أهم الزملاء، والتواصل باعتماد خطة محددة، والاستماع إلى الأشخاص المتأثرين بالتغيير.

صدرت هذه النصيحة عن كل من: البروفسور «غويدوستاين» من معهد الدراسات العليا التجارية في جامعة «نافارا» في إسبانيا، وعن المستشار «ديفيد غارسيا»، وقد وضع الاثنان مذكرة فنية جديدة بعنوان «دليل عملي لترسيخ المكانة في منصب إداري جديد». وفي ما يلي النصائح التي أسديها في بحثهما المذكور حول تولي مسؤوليات مهنية جديدة.

## ١- دع الآخرين يشعرون بحضورك

من الضروري تهيئة الأجواء والإعلان عن وصولك إلى منصب جديد. وثمة طريقة جيدة للإعلان عن تغيير حاصل تقضي بتزيين مكتبك الجديد بصور، أو كتب، أو لوحات.

في المرحلة التالية، من الضروري جداً أن تتعرف إلى زملائك ومرؤوسيك الجدد. وبالتالي، ألق التحية، واستغل لقاءاتك العرضية لإجراء أحاديث مقتضبة وغير رسمية مع كل الأشخاص المتأثرين بالتغيير الإداري.

لا تتوان عن وضع جدول أعمال للأسبوع الأول، لأن ذلك سيخوّلك عرض الأمور التي ستُنجز وكيفية إنجازها. نظم اجتماعات داخل المكتب وخارجه، وقم بزيارة العملاء، والموزعين، وغيرهم من المعنيين الأساسيين.

## ٢- اعتمد خطة تواصل محددة

في البداية، لا شك في أن الأشخاص الذين تعمل معهم سيكونون غافلين عن مخططاتك. وكم سيكون امتنانهم كبيراً إن أحطتهم علماً بما تريد فعله. خذ ذلك بالحسبان، واعمد إلى تقييم بنية مؤسستك، وتطوير خطة تواصل محددة، وإعداد رسائل مختلفة تتناسب مع متطلبات كل جمهور، على أن توصلها لاحقاً باستعمال القناة الأنسب، رهناً بكل حالة.



عن الشركة وعن بنيته المؤسسية. ويكتب «ستايين» و«غارسيا» في هذا الصدد: «التحولات لا تكون يوماً حياضية، فهي إما تضيف أموراً أم تسلبها من دربك».

### ه- تخط المقاومة

ما إن تبدأ عملية التغيير، حتى تظهر ضرورة التعاطي مع موظفين غير متكيفين مع الأهداف الراسخة. واجه المشاكل مباشرة، وكن حازماً. وتجنب التهديدات، وحاول أن تفهم ما يمنع أحدهم من الالتزام بمعاييرك. وتذكر أن الأمور ستزداد صعوبة بالنسبة إليك، كلما طالت الفترة المطلوبة لحل المشاكل. لا توفر جهداً لإدارة القلق. وكرر شرحك للسبب الذي يدعو إلى إحداث تغيير، وكن متنبهاً إلى ما يسبب القلق للموظفين المتأثرين به. وساعدهم على إيجاد حلول بديلة لمواجهة مشاكلهم.

ومن الضروري طبعاً أن تسعى للحصول على الدعم من رؤسائك، لأنهم قادرون على ترسيخ رسالتك. والواقع أنهم اختاروا أن يعينوك دون سواك؛ لأنهم يتوقعون نتائج محددة من مكتبك. ولكن احرص على عدم المبالغة في مطالبتك، حيث أن هذه الموارد محدودة في هذا المجال ■

كي تتمكن من جمع هذه المعلومات، من الضروري أن تطور شبكة معارف وتحالفات مع أشخاص من مجموعات مصالح مختلفة ضمن الشركة. ومن المستحسن أن تكون على معرفة بشخصين على الأقل ضمن كل مجموعة مصالح، لتتمكن من تأكيد المعلومات التي تتلقاها.

### ع- كن فرداً من فريق عمل

في هذه المرحلة من مسيرتك المهنية، تكون عرفت أنك لن تتمكن من خوض الأمور بمفردك. وإن أردت إحداث التغييرات الضرورية، عليك أن تجمع وجهات النظر المختلفة، وأن تعتمد إلى زيادة عدد المشاركين في العملية. وسيساعدك العثور على معاونين جديرين بالثقة على تولي منصبك الجديد وإحداث تغييرات. ابحث عن أشخاص يساعدونك على تنفيذ استراتيجيتك وعلى رصد الحلول الناجحة وغير الناجحة، لتتمكن من التكيف بالطريقة المناسبة.

وأيضاً أن تخطئ وتتخذ قراراً بإحداث تغيير لمجرد التغيير، بل فكر في الأمور الواجب إصلاحها، وحاول إحداث التغييرات المناسبة، من دون الإخلال بسير العمل في المؤسسة. وقد يكون لاستبدال أشخاص رئيسيين وقع سلبى على المدى المتوسط، بما أنك ستخسر ما يعرفونه





# في مظهر المتفاوض، دقة جوهرة

(صدر هذا المقال أساساً في نشرة «نيغوشياشن»، أو التفاوض باللغة العربية، الصادرة عن البرنامج حول المفاوضات لكلية الحقوق في جامعة هارفارد، وهو متوفر عبر الرابط التالي (www.pon.harvard.edu))



غلطتها في طريقها إلى الاجتماع لكن موعده الباكر منعها من شراء حذاء جديد. ووفقاً لما تذكره «ماتيوولي» في مقالها فإن ارتداء ملابس أو أحذية تحمل توقيع أحد الشركاء في المفاوضات لحضور اجتماع مشترك، قد يعتبر وسيلة للتحييل، إلا أن «أناقة المظهر الذي نختار» في مفاوضاتنا تبعث برسالة خفية إنما مهمة، ألا وهي: تقدير واحترامك لمنتجات الشركة، واعترافك بأهمية اللفات الصغيرة واتسامك بمرونة كافية للتكيف مع معايير تلك المنتجات. لذا يميل المصرفيون إلى ارتداء ملابس متواضعة لحضور الاجتماعات مع المقاولين والمستثمرين في وادي السيليكون. وطبقاً لما تفيد به الباحثات «سيلفيا بيليزا»، و«فرانشيسكا جينو» و«أنات كينان» بكلية الأعمال التابعة

يصل المتفاوضون المعنيون بعمليات الدمج بين الحصص الكبيرة والاستحواذ عليها، إلى طاولة المفاوضات عادةً مسلحين بملابس مفصلة بدقة وأحذية تحمل توقيع المصممين. ولكن غالباً ما ينتهي المطاف بمن يحاول إغراء شركات الملابس سعياً للتعامل معها، في عدم ارتداء أبهى ما في حللهم لأسباب استراتيجية، وهو الأمر الذي تناولته «دانا ماتيوولي» في مقال حديث نشرته صحيفة «وول ستريت جورنال». والمثال على ذلك الاكتتاب العام لطرح أسهم شركة «لؤلؤليمون أثليتيكا» لملابس «اليوغا» سنة ٢٠١٧م. وكما تروي ماتيوولي، فإن مجموعات عقد الاتفاق الممثلة لعدد من المصارف أبدت حماسة للفوز بأسهم الشركة لدرجة أنها حضرت الاجتماعات مرتدية سراويل «يوغا» محكمة التفصيل، وسترات وأحذية رياضية. ووصف أحد المصرفيين التجربة قائلاً: «إنها كانت محرجة جداً في الحقيقة». لم يفز فريقه بحصة من الاكتتاب. لكن مصرفاً آخر، وهو «يو بي أس إيه جي»، فاز بعد أن نظم جلسة «يوغا» مفاجئة في حديقة «سنترال بارك» شارك فيها ٧٥ من موظفيه، حضروا جميعاً بملابس من توقيع «لؤلؤليمون». وقد أكدت «ماتيوولي» فيما كتبه على أن ارتداء العلامة التجارية الخاصة بربون محتمل يكتسي أهمية خاصة لأن الرؤساء التنفيذيين لشركات الموضة والأزياء «يملكون عادةً نظرة ثاقبة قادرة على التقاط التفاصيل وهو سبب بمعرفة من يرتدي ماذا». وقد أبهر المصرفي «بيتر كوميسار» مؤسس علامة «ترو ريليجن» لسراويل الجينز «جيفري لوبيل»، عندما حضر أحد الاجتماعات مرتدياً أحدث ما صنعت شركة «لوبيل» من السراويل القطنية المضلعة. صحيح أن هذا الاتفاق لم يتم، ولكن لوبيل طلب من «كوميسار» تمثيل العلامة التجارية خلال عرضها للبيع بعد سنوات. في المقابل، اعتبرت مصرفية أخرى أنها خسرت عقداً مع أحد محلات بيع الأحذية بالتجزئة؛ لأنها حضرت اجتماعاً ترويجياً مرتدية حذاءً لأحد منافسي المحل. وقد أدركت

متسوقة افتراضية ترتدي ملابس رياضية مستعدة لصرف مبلغ أكبر في متجرهم، بالمقارنة مع متسوقة محتملة أخرى ترتدي فستاناً وفرواً. وتوصل الفريق إلى نظرية مفادها أن ارتداء الملابس غير التقليدية في أماكن فخمة يدل على أن مكانة الشخص المعني مرموقة لدرجة أنه لا يحتاج الالتزام بالمعايير المتعارف عليها. ومن الأمثلة الكلاسيكية على ذلك، سترات «مارك زوكربيرغ» المقلنة، التي يُقال إنه ارتداها حتى خلال اجتماعات «وول ستريت» قبل طرح أسهم شركته في اكتتاب عام. والحيلة النهائية بالنسبة لمفاوضات أعمالك؟ عندما تكون من المستجدين - وتحاول مثلاً الفوز بربون قيم - خير لك أن تعرب عن احترامك من خلال ارتداء ملابس رسمية، أو أحد منتجات الربون، في حال كان من بائعي التجزئة. لكن عندما تكون أرض الملعب أكثر تساو، يمكنك في الحقيقة تعزيز مكانتك في نظر شريكك من خلال إبراز شخصيتك، ولربما بعض من جنونك، كما فعلت «جينو» بارتداء حذاءها الرياضي الأحمر ■

لجامعة «هارفارد»، في عدد شهر حزيران (يونيو) من المجلة المتخصصة في شئون المستهلك «جورنال أوف كونسيومرريسرتش» فإنه من المثير للاهتمام أن اختيار عدم الالتزام بأداب اللباس السائدة قد يكون مجدياً في بعض الدوائر.

ورأت «جينو» في إحدى الدراسات أن المسؤولين التنفيذيين الذين شاركوا في حلقة دراسية لكلية الأعمال في جامعة «هارفارد»، كانت قد تولت إعطاءها، قاموا بتقييم شخصها على أسس مختلفة استناداً إلى الحذاء الذي تلبسه. فعندما كانت ترتدي حذاء رياضي أحمر اللون مع بزة عمل، في تنسيق أرادته غير اعتيادي، اعتقدوا أن قاعدة عملها الاستشاريين أوسع وأن الرسوم التي تفرضها عليهم أعلى بالمقارنة مع الرسوم التي يدفعونها، حسب تقديرهم، عندما كانت ترتدي حذاءً أكثر تقليدياً.

وعلى نحو مماثل، رأى فريق البحث أن مندوبي المبيعات العاملين في محلات مصممين في «ميلانو»، من قبيل «أرماني» و«بوربري» و«كريستيان ديور»، يظنون أن





# خمس نصائح لصياغة العقود بشكل أفضل

فلننظر مثلاً إلى شروط عدم المنافسة التي غالباً ما يحاول أرباب العمل فرضها لمنع أبرز المواهب من الانتقال إلى الشركات المنافسة. فهي غالباً ما تؤدي إلى مفاوضات شاقة، لأن معظم الموظفين لا يرغبون في أن تُكَبَل أياديهم. إلا أن التشبث بلغة تعاقدية تضمن شروط عدم المنافسة لا يستحق العناء إذا كان من غير المرجح تطبيقها - فالمحاكم، في أغلب الأحيان، لا تحبذ أحكاماً من هذا القبيل.

وبدلاً من بذل جهود تفاوضية بشأن لغة تعاقد صعبة التطبيق أو مكلفة، يجدر البحث في طرق أخرى تسمح بتحقيق الهدف عينه. وبالتالي، تأكد عند التفاوض من أنك تحتسب حجم المقايضة التي ستقدم عليها، بين المنافع الاقتصادية الملموسة والقيود المحتملة على خياراتك، واحرص على التعويض عن تنازل تقدّمه في مجال معين بمكاسب في مجال آخر.

## ٣- حقق توازناً بين الدقة والمرونة.

على مرّ السنوات، حققت شركة تصميم وتسويق السفن الشراعية «جاي بوت» ملايين عدة من الدولارات جراء العمل مع الشركة المصنّعة «تي بي أي كومبوزيتس»، وقد اختصرت الاتفاقية السائدة بين الطرفين في عقد لا يتعدى الصفحة الواحدة. وبالمقابل، انظر إلى كم الأوراق الهائل الذي تتسلّمه عندما تستبدل هاتفك الجوال. فتتساءل عندها: لماذا تتم الاتفاقية الأولى بلمح البصر، في حين تتطلب الاتفاقية الثانية هذا القدر من الأوراق القانونية؟ تنبع بساطة العقد بين «جاي بوتس» و«تي بي أي» من

عرف المفاوضون المتمرسون أن العقود الناجحة غالباً ما تكون مرهونة باستعمال لغة التعاقد المناسبة. في الواقع، يمثل اختيار الألفاظ المناسبة بحد ذاته نوعاً من التفاوض الذي له خبايا خاصة به. وفي ما يلي خمسة توجيهات من شأنها المساعدة على اتقان هذه المهمة الصعبة.

## ١- حدّد شروط الاتفاقية قبل الثمن.

تأمل في مجموعة شبان تركوا الجامعة قبل إنهاء دراستهم، وتوظفوا في مؤسسة مقابل رواتب متدنية، وعملوا على إرساء برنامج لنظام تشغيل المجموعة جديدة من الكومبيوترات المنزلية. وقد لجأت الشركة إلى نفوذها لخوض مفاوضات صعبة على السعر، إلا أن حنكة الشبان دفعت بهم إلى إضافة بند يخولهم بيع برنامجهم لعملاء آخرين.

لعلكم حرزتم أن الشركة المذكورة هي «آي بي أم»، وأن الشبان الذين تركوا الجامعة قبل إنهاء دراستهم هم «بيل غيتس» وأصدقائه. ومنذ ذلك الحين، تبلي شركتهم الناشئة «مايكروسوفت» حسناً.

وفي هذه الحالة، كانت لغة التعاقد، وليس السعر المتفق عليه، هي التي حددت الطرف الحاصل على شروط التعاقد الأفضل، إذ تنبّه الطرف الحازق إلى قيمة محتملة لم تتنبّه لها المؤسسة الأكبر حجماً. لا شك أن التفاوض قد يكون صعباً عندما يسعى الطرفان إلى تحقيق مكاسب عالية. وبالتالي، يواجه المفاوضون الأقل نفوذاً مهمة دقيقة، تقضي بالتفاوض حول لغة التعاقد التي يرغبون في اعتمادها، من دون أن يبالغوا في التشديد على أهميتها.

## ٢- كن مدرّكاً لقيمة الكلمات.

لا تفسح المساومة على السعر مجالاً كبيراً أمام الإبداع، ولكنها تتسم بالوضوح. فإن كنت مشترياً، وقرّر البائع خفض سعره، فسيعني الأمر أنك تسلك الاتجاه الصحيح، أما إن قرّر البائع رفع سعره، فمعناه أنك تسلك الاتجاه الخاطئ.

كيف تقيس مستويات النجاح إن كنت تفاوض على الكلمات وليس على الأرقام؟، فالأساس هو أن تتذكر أن الكلمات هي وسيلة لتحقيق أهدافك، وليست غاية بحد ذاتها.







عندما يسلط المحامون الضوء على هوية الأشخاص وعلى ما يدينون به من أموال، فإنهم بذلك يلقون بظلال قاتمة حتى على العقود الواعدة. أما الحل المطروح على المفاوضين، فيكمن في مواصلة التطلع إلى المشهد الأكبر. ففي حال فاز المرء أو خسر في المسائل المبدئية الأكثر شمولية، قد يسهل الوقوع في فخ التناقش حول تفاصيل مثيرة للجدل.

### ه-تفاوض بشأن العلاقات.

تسمح لغة التعاقد المصاغة بدقة بإبرام عقود أفضل وإنشاء علاقات أقوى، مع أن ذكر الهدف هو أمر مختلف عن تحقيقه. أنت تعرف طبعاً ما أردت قوله في اقتراحك، ولكن نظيرك قد لا يقرأ الأمور بالطريقة ذاتها. وحتى لو لم تظهر إعادة الصياغة التي يقترحها تغييراً لافتاً بالمضمون، فقد تتساعل عما تخفيه بين السطور. ولن يساعدك سلوكك الدفاعي الناتج عن ذلك على تسهيل الأمور.

فكر في أن التفاوض يؤثر على الطرفين في العلاقات. وبالنظر إلى الأمور بموضوعية، وتحديد الحقوق والواجبات المستقبلية، التي قد تطرح مسائل حيوية على صلة بالهوية، والإنصاف، والاحترام، علماً بأن القدر ذاته من الأهمية يجب أن يولى للإجراءات المعتمدة. وعندما يتعلق الأمر بعلاقة طويلة الأمد، يكون التفاوض بحد ذاته شبيهاً باختبار للزواج، إذ يكتسب الطرفان فكرة، في السراء والضراء، عن مدى حسن علاقة التعاون التي ستجمع بينهما مستقبلاً، ويعكسان طريقة الفهم هذه للاتفاقية الرسمية.

وفي بعض الأحيان، يتمحور مغزى الاتفاقية حول تحديد علاقة جديدة، على غرار إرساء شراكة عمل. وفي هذه الحالات، من الضروري مواجهة المسائل الصعبة بصراحة، بدلاً من التهرب منها. ولكن عندما يُبذل جهد كبير في التفاوض لتحقيق مصالح شخصية، قد يكون الفشل مصير العلاقة منذ البداية.

في أفضل الأحوال، يجب تحديد بنود التفاوض بالاستناد إلى مبدأ التعلم المتبادل، على أن تترقب الأطراف في سياقه المشاكل قبل أن تهدر الموارد أو أن ينفد الصبر. وخلاصة القول أن أفضل العقود هي تلك التي تُبرم، وتوضع في ملف، ولا يعاد النظر فيها على الإطلاق. فالصراحة والصبر والانفتاح في سياق التفاوض هي مواصفات تساعد على إرساء علاقات عمل سليمة ■

متطلبات عملية. فعندما بدأت الشراكة بين الطرفين في أواخر سبعينيات القرن العشرين، لم يعرف أي منهما إن كانت الأعمال ستتم، ولا كيفية تحديد تكلفة السفن التي لم يتم تصميمها بعد وأسعارها. وكان من الضروري التكيف مع الوضع على ضوء تطوّر كل من: السوق والتكنولوجيا المعنيين، والعمل على تطوير شعور متبادل بالثقة والمصادقية. وكان لأي محاولة للتعبير بوضوح عن التفاصيل أن تعتبر عقيمة. وفي المقابل، ومع أن العملاء قلما يقرأون العقود المرافقة لشرايهم هواتف جوّالة، إلا أن هذه المستندات تغطي مجموعة محددة من المسائل، على غرار مدة العقد، ونطاق الخدمة، وتكاليف التصليح، مع الإشارة إلى أن الطرف الموزد يختار لغة التعاقد التي تحكم هذه المسائل، فيما يملك المستهلكون بعض المجال لاختيار حزمة العرض التي يريدونها.

كثيرة هي التعاملات الواقعة بين هاتين الحالتين القصويين، وهي تتطلب تحديداً للحقوق والواجبات، مع ترك بعض البنود مفتوحة. تحتاج تغطية المسائل الأساسية كافة وقتاً وقد تحول دون التفاهم، وبالتالي، قد يسمح إعلان مباشر وصريح للمبادئ بإعطاء توجيهات أكثر من تلك الواردة في المستندات المرافقة للأجهزة.

### ع-ابتعد عن التشاؤم.

غالباً ما يلام المحامون على التفاصيل الدقيقة غير المفهومة التي تطفئ على العقود، وغالباً ما يكون ذلك عن وجه حق. فالمحامون في نهاية المطاف هم الذين يصرون على ذكر بنود الكفالة والتعويض وتحديد المسؤوليات، ولكن مع أن مسؤولية المحامين تقضي بحماية موكلهم من أي أذى أو ضرر محتمل، قد يكون بعض هذه الانتقادات غير منصف.

نافذة يطل من خلالها زملاؤنا المبتعثين في بلاد الغرب على وطنهم الكبير المملكة العربية السعودية. ووطنهم الصغير معمد الإدارة العامة. بهدف تعزيز الروابط وتوثيق الصلات. والتعريف بهم. والتعرف على تجربتهم في الدراسات العليا خارج الوطن.

الزميل المبتعث أ. محمد الخريف:

## «ميسوري» من أكبر الجامعات ويدرس بها ٢١ ألف طالب وطالبة بينهم ٢٠٠ سعودي

قال الزميل المبتعث أ. محمد بن عبد الله الخريف إن صورة المملكة العربية السعودية في مدينة «سبرينغ فيلد» بولاية «ميسوري» الأمريكية غير واضحة تماماً لسكان المدينة. وأكد أن عليه وزملائه المبتعثين واجب التعريف ببلادهم. وذكر الزميل الخريف أن سكان مدينة «سبرينغ فيلد» يتميزون بالتسامح وقبول الآخر دون تمييز ديني أو عرقي أو مذهبي لذلك يعيش الجميع في هدوء كبير وتفاهم لافت. وأكد أن قبول الآخر في الجامعة قد مكن غير الأمريكيين من الطلبة من الوصول إلى مواقع قيادية في اتحادات الطلبة وكذلك مكن أعضاء هيئة التدريس من الوصول إلى مناصب العمادة في أكثر من كلية. وتستضيف مجلة (التنمية الإدارية) الزميل المبتعث أ. محمد الخريف الذي يدرس حالياً في مرحلة الماجستير في جامعة «ميسوري» الحكومية في مجال الإدارة العامة، لالقاء الضوء على حياته العلمية والاجتماعية في رحلة طلب العلم، وانطباعاته عن مرحلة الابتعاث. وحتى نتعرف على آراء الزميل وانطباعاته هذه دعوة إلى قراءة بقية إجابات الزميل الخريف على أسئلة الحوار.



■ حدثنا عن جامعتك، ومميزاتها الأكاديمية، ومبانيها وتجهيزاتها وإمكاناتها؟

● في البداية اشكر أسرة مجلة (التنمية الإدارية) على الاستضافة. في الواقع الجامعة هي جامعه حكومية تأسست في عام ١٩٠٦م وهي تحتل المرتبة الثامنة والستون في قائمة جامعات إقليم الوسط الغربي في الولايات المتحدة، وأكبر جامعة في مدينة «سبرينغ فيلد» حيث تمنح درجة البكالوريوس في أكثر من (١٠٠) تخصص، ودرجة الماجستير في أكثر من (٤٠) تخصصاً ودرجة الدكتوراه في بعض التخصصات العلمية. والجامعة تحتوي على أكثر من (٨) كليات وكذلك هي مجهزة بجميع المختبرات والمعامل والأندية الرياضية المتطورة التي تحاكي النمط العالمي. وتركز الجامعة بشكل كبير على العلوم الإدارية. كما يبلغ عدد طلابها (٢١) ألف طالب وطالبة.

■ حدثنا عن المنطقة والمدينة التي تقع فيها الجامعة من حيث الطبيعة والسكان، والموقع الجغرافي، والمناخ؟

● الجامعة تقع في مدينة «سبرينغ فيلد» والتي تعتبر ثالث أكبر مدينة في ولاية

رطب ويمر بها الفصول الأربعة. ■ كم عدد السعوديين تقريباً في الجامعة؟

● في الحقيقة ليس لدي إحصائية دقيقة عن عدد الطلاب السعوديين في الجامعة، لكن أتوقع أن يصل عددهم إلى أكثر من (٢٠٠) طالباً وطالبة في الجامعة.

■ لماذا اخترت هذه الجامعة؟

● في الواقع لا يوجد سبب رئيس دفعني إلى اختيار جامعة «ميسوري» الحكومية، ولكن الفضل يعود لله ثم للإدارة العامة للتخطيط و التطوير التي وفرت قائمه بأسماء الجامعات التي تمنح درجة الماجستير والدكتوراه في تخصص الإدارة

«ميسوري». وتبلغ مساحة المدينة حوالي (٧٤) ميلاً مربعاً، أي ما يعادل (١٩١) كيلو متر مربع. وفقاً لمكتب التعداد السكاني بالولايات المتحدة يبلغ عدد سكان المدينة تقريباً (١٦٠) ألف نسمة. أيضاً المدينة يوجد بها ثلاث جامعات: جامعة «ميسوري» الحكومية وهي أكبر جامعة في المدينة، وجامعة «دروري»، وجامعة «الأنيل» وهي جامعة دينية. أما من حيث الطبيعة فمدينة «سبرينغ فيلد» تقع على هضبة «الاوزاركس» حيث يوجد فيها الكثير من الغابات والأنهار والبحيرات، ومن أشهر أنهارها في المدينة هو نهر «جيمس». وأما عن مناخ المدينة فهو شبه استوائي

«سبرنقفيلد» لأسباب لا أعلمها. أما بالنسبة لقضية التعريف ببلدي فهي واجب ديني و وطني على كل مبتعث، والحمد لله النادي السعودي في مدينة «سبرنقفيلد» يبذل جهوداً جبارة من أجل التعريف بالثقافة السعودية أمام الشعب الأمريكي ومواطني الدول الأخرى.

#### سمعة مشرفة للمعهد

■ كيف تلتقون كسعوديين في الغربية خارج أسوار الجامعة؟

● في الواقع النادي السعودي في المدينة ينظم اجتماعات دورية تسهم في التعارف بين السعوديين. بالإضافة إلى ذلك هناك اجتماعات خاصة بين المبتعثين في المنازل تسهم بشكل كبير في خلق جو سعودي جميل ومميز.

■ ما هي أبرز نشاطاتكم وهواياتكم؟

● النشاطات والهويات الشخصية هي السفر والقراءة بشكل يومي. أما بالنسبة لهوايات ونشاطات المبتعثين فهي تختلف من شخص إلى آخر مثل ممارسة الرياضة والتخييم والقراءة والسفروتكوين صداقات مع الطلاب الأمريكيين والأجانب، .. وغيرها.

■ ماذا تطلب من المعهد؟

● في البداية اشكر معالي مدير معهد الإدارة العامة د. أحمد الشيعبي على التغييرات والتطويرات التي أحدثتها في المعهد منذ توليه إدارة المعهد. كما لا يفوتني أن اشكر الإدارة العامة للتخطيط والتطوير التي تبذل جهوداً جبارة تجاه المبتعثين من منسوبي المعهد. أما بالنسبة للمعهد فالحمد لله المعهد يسير بخطى ثابتة نحو التطور والتقدم. باختصار أتمنى من المعهد المحافظة على السمعة القوية التي يتمتع بها من ناحية الانضباط ومتانة البرامج التدريبية وقوتها. وبكل أمانة وصراحة المعهد يتمتع بسمعة مشرفة خارج أروقته فأكثر المبتعثين السعوديين الذين أقابلهم يشيدون بانضباط موظفي المعهد وسرعة استقطاب خريج المعهد في سوق العمل ومركز اللغة الإنجليزية داخل المعهد ■

التي مررت بها خلال مرحلة الابتعاث لكن الانفتاح على الثقافات الأخرى ولغة التسامح السائدة بين أفراد المجتمع هي أكثر التجارب التي أتمنى نقلها إلى السعودية.

#### المعاناة والحنين للوطن

■ هل معاناة المبتعثين واحدة أم متعددة ومتنوعة؟

● بصراحة معاناة المبتعثين متعددة ومتنوعة وتختلف من شخص إلى آخر حسب البيئة التي كان يعيش فيه بأرض الوطن، على سبيل المثال هناك بعض المبتعثين يشتركون في المعاناة المادية خصوصاً المتزوجين، والبعض الآخر يعاني من صعوبة الاندماج في مجتمع الغربية، ولكن نحن المبتعثين في مدينة «سبرنقفيلد» نعاني بشكل كبير من عدم وجود مركز إسلامي متكامل.

■ كيف تتابع أخبار الوطن؟

● أتابع أخبار الوطن من خلال وسائل الإعلام الالكترونية على سبيل المثال لا الحصر صحيفة (سبق) الالكترونية، وهي تعتبر من الصحف السعودية المفضلة لدي، وأيضاً من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.

■ ما أهم شيء يشدك نحو الوطن؟

● المناسبات التي يمر بها الوطن سواء دينية أو غير دينية مثل شهر رمضان والأعياد واليوم الوطني فكل مبتعث يتمنى أن يشارك أسرته شهر رمضان الكريم وفرحة العيد ويشارك جميع المواطنين الاحتفال باليوم الوطني داخل أرض الوطن والذي له رونق وطعم خاص في المملكة.

■ هل ترى أن صورة بلدك واضحة لدى المجتمع الذي تعيش فيه، وهل تساهم في التعريف ببلدك؟

● للأسف الشديد صورة بلدي غير واضحة بشكل كبير في مدينة

#### بطاقة مبتعث

- الاسم: محمد عبد الله إبراهيم الخريّف.
- التخصص: إدارة عامة- التخصص الدقيق السياسة العامة والسلامة العامة.
- المرحلة الدراسية: ماجستير.
- الجامعة: جامعة ميسوري الحكومية.

العامة. بعد ذلك قمت بمراسلة عدد من الجامعات الموجودة في القائمة بناء على توصيات من قبل الزملاء في المعهد.

■ ما أبرز شيء يلفت نظرك في الجامعة؟

● أكثر شيء يلفت نظري هو انفتاح مجتمع الجامعة على الثقافات الأخرى وإعطاء الفرصة للطلاب الدوليين للترشح وتبوء المناصب الشرفية داخل الحرم الجامعي، على سبيل المثال رئاسة اتحاد الطلبة داخل الجامعة. وكذلك وجود العديد من الأساتذة الأجانب الذين يتبوءون عمادات الجامعة والكليات ورئاسة الأقسام.

■ ما طبيعة علاقتك بزملائك في الجامعة من السعوديين ومن الجنسيات الأخرى؟

● الحمد لله علاقتي بالزملاء في الجامعة سواء من السعوديين أو غير السعوديين جداً ممتازة.

■ ما هو أهم شيء اكتسبته في رحلة الابتعاث؟

● من أهم الأشياء التي اكتسبتها خلال رحلة الابتعاث هي لغة التسامح وقبول الآخرين بغض النظر عن

انتمائهم الدينية أو المذهبية أو العرقية.

■ ما هي أبرز التجارب التي تود نقلها معك إلى السعودية؟

● في الحقيقة هناك الكثير من التجارب

● ضعف المخصصات المالية معاناة للمبتعثين والإعلام الإلكتروني يربطنا بالوطن



د. منصور بن عبد العزيز المعشوق يناقش مفهومه ورسائله وعلاقات الاستخدام؛

## المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية

إعداد / د. أحمد زكريا أحمد



يحتاجه القطاع الخاص والقوى العاملة الوطنية. ويؤكد المؤلف د. منصور المعشوق على أن المحصلة النهائية لكل ما تقدم هو إيجاد إدارة ذات كفاءة في إدارة وتطوير الموارد البشرية بشقيها الوطني والأجنبي وصولاً إلى الميزة التنافسية والنماء المتواصل، وهو ما يمكن أن يتم من خلال ما يحويه هذا الكتاب من موضوعات في قسميه المختلفين.

### المفهوم والرسالة

يتناول الكتاب في قسمه الأول «مفهوم ورسالة إدارة الموارد البشرية»، وهو ما يوضحه المؤلف في خمسة فصول متنوعة. يبحث الفصل الأول منها في «طبيعة إدارة الموارد البشرية»، فيرصد بدايات ظهور مصطلح الموارد البشرية في أواسط الثمانينيات (١٩٨٥)، حينما أصدر بعض الأكاديميين الأمريكيين نموذجين لإدارة الموارد البشرية: أولهما النموذج الملائم، وثانيهما عن إطار «هارفارد». ويتتبع ما أضافه الأكاديميون البريطانيون من إسهامات مهمة في هذا الشأن أمثال «ديفيد جيسست» و«كارين ليح». ويبين المؤلف أيضاً مراحل التحول من إدارة شئون الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية، والتي سبقتها ثلاث مراحل: بدأت مع مرحلة النهضة الصناعية بأوروبا، ثم الإدارة العلمية التي بدأت تطبيق مبادئها في

يتفق الخبراء والمتخصصون على أن العنصر البشري هو أهم عناصر العملية الإدارية، كما إن إدارة الموارد البشرية ليست كبقية الموارد؛ فهي تختص بالإنسان الذي يؤثر على الأداء بقدراته الخلاقة ومواهبه، فالأفراد يختلفون عن باقي الموارد الأخرى. كما أن إدارة الموارد البشرية مطالبة بأن تكون شريكة للمديرين التنفيذيين في بلوغ المؤسسة أهدافها، وتنفيذ إستراتيجيتها عبر سياسات وإجراءات متطورة، وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها، وتوزيع المهام حسب الوظائف والاختصاصات. وهنا ينبغي أن يتذكر أخصائيو الموارد البشرية أنهم حماة النظام والقيم الأخلاقية والمدافعون عن حقوق الموظفين تماماً مثل حرصهم على حقوق المساهمين، وتنفيذ تعليمات الإدارة العليا. كما أنهم المسئولون عن تطوير علاقات العمل بمختلف طابعها بين الإدارة والموظفين، فهم وسطاء التوفيق بين مصالح الأطراف الذين تربطهم علاقات العمل بالمؤسسة.

وانطلاقاً من هذه الأهمية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة، فإننا ندعوك عزيزي القارئ كي نقرأ معا كتاباً من تأليف د. منصور بن عبد العزيز المعشوق، بعنوان: «المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية». ويقع هذا الكتاب في ٤١٩ صفحة، نطالع محتوياته وفصوله وما فيه من أفكار في السطور التالية... يتكون الكتاب من مقدمة وتمهيد وقسمين رئيسيين يتضمن كل منهما خمسة فصول، بالإضافة إلى خاتمة الكتاب وملاحقه ومراجعته المختلفة. ويبرز المؤلف في المقدمة الموضوعات التي يعالجها هذا الكتاب والتي تتركز بصفة أساسية في ثلاثة محاور: يدور أولها عن مفهوم إدارة الموارد البشرية المعاصرة وكيف ظهر هذا المصطلح؟ ويلقي الثاني الضوء على رسالة إدارة هذه الموارد في ظل عدد من المعطيات الحالية، ويوضح ثالثها علاقات الاستخدام باعتبارها الجانب الذي يولد كثيراً من الحساسيات بين الإدارة والعاملين والتي تتطلب متابعة حكيمة من إدارة الموارد البشرية لما يحدث في سوق العمل المحلي والإقليمي، وما يصدر من قوانين حكومية، وما تعكسه طموحات أجيال العاملين، ومتطلبات الوظائف، والتي بدورها تخضع لكثير من التغيير في ظل عدد من المتغيرات.

ويركز التمهيد على إلقاء نظرة عامة في إدارة الموارد البشرية، من خلال واقعها العام وواقعها في المؤسسات السعودية خاصة مع تزايد أعداد الموظفين السعوديين بالقطاع الخاص، وكذلك من خلال ما تواجهه إدارة تلك الموارد من تحديات وحلول لها، وتقديم رصد عام لما

●● نشر الوعي بأهمية تطوير الممارسات الإدارية لنشاطات وعمليات إدارة الموارد البشرية من خلال التحسينات التي تدخلها كل منظمة فيها

البشرية والتخطيط للقوى العاملة، وعملية الاختيار والتعيين، ومقتطفات من نظام العمل السعودي، والصفات التي ينبغي النظر فيها في المتقدم للوظيفة، وتوقعات الموظف المستجد من المنظمة. ويذهب الكتاب في فصله السابع إلى الحديث عن «التدريب والتطوير»، فيبرز العديد من الجزئيات المهمة في هذا الأمر وهي: التدريب

وتطوير مهارات الموظفين، وأهداف التدريب العامة، وأنواع التدريب، والدور الإستراتيجي للتدريب، وأهمية التدريب، وسياسة التدريب، ومراكز التدريب الخارجية، ومراحل عملية التدريب، والغرض من تحديد الاحتياجات التدريبية، وطرق تحديد الحاجات التدريبية، وبعض مجالات التدريب في عصر العولمة.

ويسلط الفصل الثامن الضوء على «تقويم الأداء والترقيات»، وذلك من عدة زوايا هي: تعريف تقويم الأداء، وأسباب الاهتمام بتقويم الأداء، وإدارة الأداء، وفوائد تقويم الأداء، ومقومات نظام تقويم الأداء، والمبادئ الأخلاقية في إدارة الأداء، وطرق تقويم الأداء، وعناصر تقويم الأداء، وأسباب القصور في الأداء، ومسئوليات كل من المدير/الرئيس وإدارة الموارد البشرية في تقويم الأداء، والترقيات من حيث تعريفها والمشكلة فيها والحالات التي يحرم منها الموظف من الترقية، وعناصر الترقية، وفوائد الترقية، وطرق الترقية، والعوامل التي تتحكم في فرص الترقية، ومتطلبات الترقية من إدارة الموارد البشرية، والمسار الوظيفي.

وينقل المؤلف في الفصل التاسع من الكتاب إلى موضوع «تقييم الوظائف والمزايا»، فيوضح معنى تقييم الوظائف باعتباره تلك العملية التي يتم بموجبها تحديد القيمة النسبية للوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى بالمنظمة. وبصفة عامة فإن هذا الفصل يركز على ثلاثة جزئيات مهمة: أولها تقييم الوظائف فيبين بالإضافة لتعريفها الغرض من هذا التقييم وطرقه، وثانيها قيمة الوظائف في سوق العمل، والنظام الذي تتبعه الخدمة المدنية بالملكة فيما يتعلق بالوظائف، والثالثة هي مصطلحات وظيفية في تقييم الوظائف، كما يتحدث الفصل نفسه عن الرواتب والأجارات. ويختتم المؤلف د. المعشوق كتابه بالفصل العاشر وموضوعه «انتهاء الخدمة»،

فيعرفها، ويحدد أسبابها، ويفصل الحديث عن مكافأة نهاية الخدمة، ويبرز بعض أبجديات المعرفة في إدارة الموارد البشرية مثل: وصف أو توصيف الوظائف وتحليلها وإحداثها وتصميمها، ثم يجمع خطوات الاختيار والتعيين في الوظائف ■

أوائل القرن العشرين، ثم مرحلة الدراسات الإنسانية. ويحدد د. المعشوق وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية، والعوامل المؤثرة فيها، وإستراتيجيتها، وثقافتها في ضوء عناصر إستراتيجية الشركة.

ويتطرق الفصل الثاني إلى «وظائف وتنظيم إدارة الموارد البشرية» والذي يحتوي

على عشر موضوعات هي: نشاطات إدارة الموارد البشرية، وطبيعة هذه النشاطات، والغايات منها، والبرامج الواجب تنفيذها، وبعض اهتمامات إدارة الموارد البشرية، وإسهاماتها، وإدارة الموارد البشرية في نطاق إدارة التغيير، وتنظيم إدارة الموارد البشرية، والعوامل ذات الأثر في هذا التنظيم، والتنظيم وانتقال الصلاحيات. ويبحث الفصل الثالث «مكونات علاقات الاستخدام»، وذلك من خلال: مفهوم علاقات الاستخدام، وعامل الثقة، وفرض المنازعات العمالية، وطبيعة علاقات الاستخدام، وعلاقات الاستخدام ونظام العمل، وعلاقات الموظف، ودوره إدارة الموارد البشرية في علاقات الموظف، وثقافة إدارة الموارد البشرية.

ويناقش الفصل الرابع «استقطاب الموارد البشرية ودور المديرين التنفيذيين»، من خلال عدد من الموضوعات الفرعية وهي: سوق العمل وتأهيل الموارد البشرية للمستقبل، والمشترون على رأس العمل، وعلاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات التنفيذية، ودور الاتصالات في إدارة الموارد البشرية المعاصرة، وتحفيز الموظفين والدوافع. ويحدث المؤلف في الفصل الخامس عن موضوع «أخصائيو الموارد البشرية وأخلاقيات وإجراءات العمل» والذي يربطه بموضوعات ذات صلة والتي من بينها: إدارة الموارد البشرية وأخلاقيات العمل، والقودة الحسنة، والدعوة للالتزام بأخلاقيات العمل، ومبادئ إدارة الموارد البشرية، وأخلاقيات العمل ودور الموظف، ودور الموارد البشرية في أخلاقيات العمل، وكتيب الموظف حول دليل سياسات وإجراءات شئون الموظفين، وصفات أخصائي الموارد البشرية، وكلمة موجهة إلى مدير إدارة الموارد البشرية.

### العمليات

يخصص د. المعشوق القسم الثاني من الكتاب لمعالجة «عمليات إدارة الموارد البشرية»، فنلاحظ أن الفصل السادس موضوعه «التوظيف» والذي يلقي الضوء على بعض النقاط المهمة في هذا الشأن وهي: تطور الموارد البشرية بالخدمة المدنية في المملكة، والعوامل التي أدت إلى تطور إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص، والتخطيط للموارد البشرية، وسياسة وإجراءات إدارة الموارد

●● من أبجديات المعرفة المتخصصة لأخصائيي الموارد البشرية معرفتهم المهنية للأنظمة والتعليمات الخاصة بالمنازعات العمالية





## إيجابيات وسلبيات فتح «الأسهم» للأجانب

وافق مجلس الوزراء مؤخرا على فتح باب الاستثمار الأجنبي المباشر في سوق المال السعودية. وأعلنت هيئة سوق المال ضوابط للاستثمار، الذي يدخل حيز التنفيذ في النصف الثاني من العام الميلادي المقبل.

السوق بدورها احتفت بالخبر على طريقتها الخاصة، فسجل مؤشرها «تاسي» قفزات كبيرة، حتى جاوز ١١ ألف نقطة، وهو معدل لم يصله منذ مايزيد عن ستة أعوام.

اقتصاديا، لاشك أن مكاسب فتح السوق تفوق كثيرا السلبيات التي يتخوف منها البعض. فالسماع للأجانب بالاستثمار المباشر يعني عوامة سوق المال السعودية. فليس معقولاً أن تظل السوق الأكبر عربيا، والاقتصاد الأكبر في المنطقة بمعزل عن الاستثمار الأجنبي. كما أن انفتاح السوق يدخلها في مؤشرات التصنيفات العالمية المتخصصة للأسواق المالية، وهو ما يجعل السوق تحت مجهر الدرس والتقييم والمقارنة بشكل مستمر.

فتح السوق أيضا سيرفع مستوى الثقة في السوق، وهذه - من وجهة نظري - أبرز محاسن فتح السوق للاستثمار الأجنبي. فالملحوظ أنه وبعد مضي مايزيد عن ثمانية أعوام على أزمة فبراير الشهيرة ٢٠٠٦، فإن ثقة المستثمر السعودي في السوق لم تتحسن. ولهذا فإن فتح السوق للأجانب سيكون عامل حسم في إستعادة السوق لثقة المتداولين فيه، وهو أمر هام لنمو السوق، واستقرارها.

من المنتظر أيضا مع فتح السوق للاستثمار الأجنبي أن يتحول السوق تدريجيا نحو التداول المؤسسي. فالسوق السعودي ومنذ نشأتها، ومرورا بارتفاعها، وأزمتها، ومابعد الأزمة مازالت سوق أفراد. فالمتداولون الأفراد مازالوا يشكلون ما يصل إلى ٩٢٪ من إجمالي المتداولين، وهذا ما جعل السوق، وفي أي وضع كان، مهددة دائما بالذعر والفقاعة وسلوك القطيع السائد كثيرا في الأسواق التي يتحكم فيها الاستثمار الفردي. فتح السوق أيضا سيسمح بتسجيل شركات كبيرة غالبا، وخصوصا الخليجية، للتداول في سوق المال السعودي عبر طريقة التسجيل والتداول المزدوج «Dual Registry» للشركة في أكثر من سوق، وهو ما كان صعبا. ومن النقاط الإيجابية أن الدخول لن يقتصر على المستثمرين والمتداولين الأجانب، وإنما سيتعداه لدخول مؤسسات مالية عالمية لتقديم الخدمات المالية الخمس المخصص بها في سوق الأسهم السعودية: «التعامل، والترتيب، والإدارة، وتقديم المشورة، والحفظ». وسيخلق هذا تنافسا جيدا في تقديم الخدمات المقدمة للمتداولين في السوق سواء مواطنين أو أجانب.

على اليد الأخرى، تعتبر ظاهرة «الأموال الساخنة Hot Money»، هي أبرز المخاطر على السوق المالية. إلا أن التحولات من خلال الأنظمة التي أصدرتها هيئة السوق ستساعد على الحد من الظاهرة كثيرا.

فالهيئة، وعلى سبيل التحوط، وضمان جدية الدخول الأجنبي للسوق، اشترطت حدا أدنى لحجم الأصول الاستثمارية للمؤسسات الراغبة في الاستثمار في السوق المحلية، إضافة إلى شرط أن يكون هناك أداء استثماري معروف لتلك المؤسسات لمدة لا تقل عن خمس سنوات. كما منعت اللائحة (مازالت مسودة للنقاش ولم تعتمد بعد)، تملك الأجنبي لما يزيد عن ٥٪ من أسهم أي شركة، ولايزيد تملك أكثر من مستثمر أجنبي مجتمعين نسبة تزيد عن ١٠٪.

ختاما، حتى مع السماح للأجانب وإيجابياته، تبقى قضية عمق السوق، وعدم وجود صانع محترف لها هي لب مشكلة السوق المالية السعودية. فالملاحظ أن كثيرا من الشركات الكبيرة مازالت مملوكة من الصناديق الحكومية وشبه الحكومية، وهو ما يجعل الكميات المتاحة للتداول الفعلي لا تتجاوز ٤٥٪ من عدد الأسهم الإجمالي في السوق. كما أن ما أضيف إلى السوق من شركات، ومنذ فقاعة فبراير إلى اليوم هي شركات صغيرة ومحدودة، لاتضيف للسوق عمقا، ولا سعة لامتناس أي سيولة إضافية تدخل إليه. والنقطة الأخيرة هي ما يجب أن تعمل عليه هيئة السوق، ويكون شغلها الشاغل، فما زالت نقطة الضعف الواضحة والمهددة للسوق بأزمة في كل وقت ■



د. عبدالله بن ربيعان \*

حتى مع

السماح

للأجانب

لدخول

السوق المالية

وايجابياته

تبقى قضية

عمق السوق

المالية

السعودية

وعدم وجود

صانع محترف

لها هي لب

المشكلة

## مراكز التدريب وتعزيز الأمن الفكري

الأمن ليس ترفاً، بل حاجة تدعو للاستقرار والراحة والاطمئنان في كل جوانب الحياة، والفكر ليس عبثاً، بل مدخل حقيقي لاكتشاف العلم والمعرفة والخبرات التي تحقق التغيير الأفضل للإنسان.

والأمن والفكر معا يعنيان المحافظة على الثقافة الأصلية للبلد في مواجهة التيارات الأجنبية المشبوهة، وتحصين هوية أخلاق وفكر الفرد وصيانة عقله من أي انحراف.

والأمن الفكري هدف وغاية ومطلب حيوي لكل الشعوب والمجتمعات بلا استثناء، وخصوصا المجتمعات المسلمة، حيث لا أمن بلا إيمان؛ فهو يرتب العلاقات بين أفراد المجتمع الواحد ويديرهم على تكييف ردود أفعالهم تجاه أي أحداث غريبة تطرأ على مجتمعهم وبيئتهم، وأيضا تضمن بقاؤهم مستقرين ومستقلين ومتميزين أثناء تعايشهم مع المجتمعات الأخرى. والدافع الأساسي وراء الاهتمام بنشر الأمن الفكري يكمن في الزخم الهائل من وسائل الغزو الفكري والثقافي التي تبث سمومها القاتلة في عقول أبناء وبنات البلد. وبما أن مؤسسات التدريب تعتبر مؤسسات للإصلاح والتطوير، فهي جزء لا يتجزأ من هذا المجتمع الذي يفد إليها الكثير والكثير من أبناء وبنات الوطن لتحصيل العلم والخبرة، وهي كالمدارس والجامعات ومؤسسات التربية والتعليم الأخرى لها وعليها دور كبير في مساعدة المجتمع ومؤازرته على بث ونشر كل ما فيه فائدة؛ لترسيخ ثقافة البلد في عقول المتدربين والمتدربات الذين هم فئة من فئات هذا المجتمع الكبير. وهذا الاحتياج

للأمن الفكري سواء في السابق أي من قبل أن تتعقد الحياة، أم الآن وفي عصرنا هذا بالتحديد أي في ظل التطورات الحديثة والسريعة لدخول الثقافات المختلفة وتداخلها مع بعضها البعض، وانحراف البعض بالافتتان بها وتطبيقها، وفي ظل ظروف العالم التي نعيشها اليوم من حروب وتشريد وانتفاضات وغيرها من المشاكل التي أصبحت شغل العالم اليومي ولا يمكن التخفي عنها. هذا كله أدى بشكل كبير إلى ظهور الكثير والكثير من الظواهر السلبية والغريبة في أغلب المجتمعات والذي ساعد على نشرها وجود القنوات الفضائية والأجهزة الالكترونية التي أتاحت الدخول بشكل مستمر على شبكة الانترنت وما تحويه من مواقع للتواصل الاجتماعي السريع. جعلت الفرد الذي لا يخرج حتى من بيته يعلم بما يحدث، فكيف بالذي يخرج لدراسة أو لتدريب أو لعمل، لذلك أصبح على مؤسسات التدريب مع مؤسسات التربية والتعليم الأخرى دور كبير وعميق أكثر من ذي قبل؛ لتوضيح وترسيخ مفهوم الأمن الفكري، كما يقع على عاتق هذه المؤسسات متمثلة في إدارتها وأساتذتها وأقسامها وخصوصا قسم الأنشطة الاجتماعية أن يقفوا وقفة جادة في وجه كل اختراق وعبث بعقول أبناء هذا البلد، وأن يعدوهم إعدادا صالحا؛ للمساهمة في رقي البلد وتحقيق أمنه واستقراره. ويمكن أن تقوم هذه المؤسسات بإعداد هؤلاء المتدربين إعدادا أمنيا وفكريا صحيحا بأحد الطرق التالية:

العمل على تفعيل دور الأنشطة الطلابية، وعقد الندوات وورش العمل التي توضح وتناقش قضية الأمن الفكري وتغرس حب الوطن في قلوبهم .

ضرورة تصميم دورات تدريبية للمدربين خاصة الجدد منهم لتوعيتهم بأهمية الأمن الفكري والاهتمام بنشره وبثه،

إشراك وتضمين موضوع الأمن الفكري في بعض المناهج الدراسية العامة التي تطرح للمتدربين، من خلال شرح وتعزيز وتصويب مفاهيم الأمن والوقاية من الانحراف الفكري، وذلك عن طريق تلقين المبادئ الفكرية القويمة ومبادئ الأخلاق والفضيلة.

ينبغي على الأساتذة الاهتمام بتدعيم انتماء هؤلاء المتدربين لمجتمعهم وارتباطهم بأهدافه وقضاياها الأساسية في المواقف الاجتماعية ومناسبات الوطن.

على قسم الأنشطة الاجتماعية تكثيف المحاضرات اللامنهجية من خلال استقطاب رجال العلم والفكر ممن يشهد لهم بالخير.

وفي الختام أتمنى من كل فرد في هذا المجتمع الفكري الإسلامي أن يساهم بكل ذرة حب في قلبه لهذا الوطن المعطاء؛ وذلك بنشر الأمن والاستقرار وبث روح التعاون والإخاء، والابتعاد عن أي ثقافات غريبة وسلوكيات عقيمة، ممكن أن تحاول زعزعة هوية مواطن هذا البلد وهوية مجتمعنا الإسلامي الأصيل ■

أ. أمل بنت عبدالعزيز الحسين \*



الأمن

والفكر معاً

يعنيان

المحافظة

على

الثقافة

الأصلية

للبلد في

مواجهة

التيارات

الأجنبية

المشبوهة



50

العدد ١١٩ - ذو القعدة - ١٤٣٥هـ





صفحة تعنى برصد  
أبرز ما صدر من الكتب  
الإدارية الحديثة  
لتقدم وعياً متجدداً  
لتعزيز الثقافة الإدارية  
من خلال العطاءات  
المتميزة. ويتم إعداد  
الصفحة بالتعاون مع  
الإدارة العامة للمكتبات  
بمعهد الإدارة العامة.

متابعة نايف الحسين

## قانون الإدارة العامة الإلكترونية

المؤلف: أ.د. حمدي القبيلات

الناشر: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن - عمان

سنة النشر: ٢٠١٤م

يتحدث الكتاب عن ماهية الإدارة العامة الإلكترونية من حيث المفهوم والنشأة وظهور المصطلح، ثم يعرج على المرافق العامة الإلكترونية، والقرارات الإدارية الإلكترونية، إضافة إلى العقود الإلكترونية.



## الإدارة الاستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات

المؤلف: السعيد مبروك إبراهيم

الناشر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية -

مصر

سنة النشر: ٢٠١٤م

يستعرض المؤلف مفهوم وأهمية المكتبات ومرافق المعلومات كمقدمة للكتاب، ثم يتناول موضوع الإدارة والفكر الإداري، والإبداع الإداري، وأساسيات الإدارة الاستراتيجية، بعد ذلك يدلف إلى مفهوم صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المكتبة.



## التفاوض بمهارة

المؤلف: نبيهة جابر

الناشر: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة -

مصر

سنة النشر: ٢٠١٣م

يقدم الكتاب معلومات ثرية حول مهارات التواصل والتفاوض والإقناع بالتفاوض، وتقنيات التفاوض، ويعطي مهارات في تعلم الحرفية في التفاوض لتحقيق الأهداف، ومجالات التفاوض، والمحادثة لإقناع الآخرين.



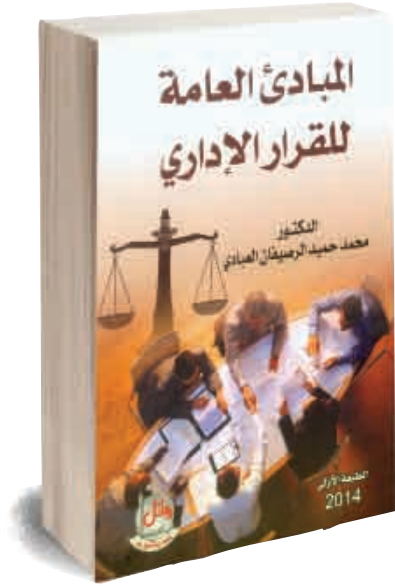
### المبادئ العامة للقرار الإداري

المؤلف: د. محمد حميد الرصيفان العبادي

الناشر: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن - عمان

سنة النشر: ٢٠١٤م

يناقش الكتاب عدة موضوعات متعلقة بالقرار الإداري؛ حيث يستعرض ماهية القرار الإداري، وشروط قبول الطعن فيه، وشروط صحته، وأنواع القرارات الإدارية، والتنفيذ للقرار الإداري، ونهايته.



### مهارات الإدارة المالية الشخصية

المؤلف: د. سليمان سالم الشحومي

الناشر: دار الكتاب الجامعي، العين - الإمارات

العربية المتحدة

سنة النشر: ١٤٣٥هـ

يبدأ المؤلف بمقدمة عن التخطيط المالي الشخصي، ثم يشرح طريقة وضع الخطة المالية الشخصية، وكيفية إدارة الأموال والائتمان الشخصي، ويتناول مواضيع أخرى مثل القروض، والتأمين، والاستثمار.



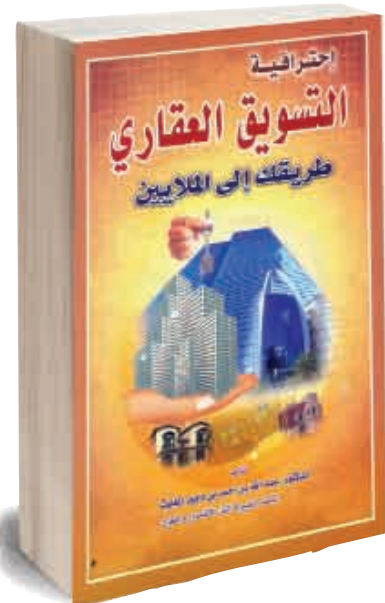
### إحترافية التسويق العقاري

المؤلف: د. عبدالله بن أحمد المغلوث

الناشر: المؤلف

سنة النشر: ١٤٢٧هـ

يشرح الكتاب الأسس النظرية للتسويق العقاري، ويعطي معلومات عن بيئة التسويق العقاري الاقتصادية والقانونية والاجتماعية، ثم يستعرض استراتيجيات وأساليب توزيع المنتجات العقارية، والإعلان والترويج لها.



## في إدارة أي شيء

جنس البشر لم يخلقوا ليكونوا كاملين مكتملين أبداً، وإلا لما انطبقت عليهم صفة البشر. نحن خلقنا كي نتعلم، كي نطور أنفسنا، كي نتعلم من أخطائنا، كي ننمو، كي نزهدهر، لنتوسع ولننتشر، ولنصعد للعلا قدر إمكاننا خطوة تليها خطوات، دوماً إلى الأعلى بلا التفات للخلف. في مرحلة الصعود الالتفاف للخلف.. سقوط. علينا أن نجد في الإبداع، ونخلص في الحب.. الحب لأرضنا وعملنا وأهلنا، الحب الجاد الذي لا تشوبه شائبة الأنانية، ودوائر نار المصالح الشخصية. حينها سنرى الجمال في كل الأشياء: في وجودنا، وفي أرضنا، وفي إنجازاتنا.. وفي أنفسنا. لا إنسان مكتمل ولا يجب، مهما علا شأن أي شخص وارتفع، فلا بد أن يتعثرو ويقع. ولكن عندما يكون العقل فاسداً، والضمير فاسداً.. فالنتيجة فساد يعتقد الفاسد أنه يصيب الآخرين ويبتعد عنه، ولا يعلم المسكين أنه أول من أصيب به.. فعلاً.

في إدارة أي شيء، من الدكان إلى الإدارات التنفيذية، القصد هو النمو والازدهار في كل مجال، وبالتالي لا يمكن أن تسمح وأنت باستواء منطقك واعتدال عقلك أن تضع بائعاً خائباً في الدكان، وتعطيه فرصة أخرى متى فشل، لن يستطيع المحل تحمل خسارتين وبنفس الدواعي.. وعندما تنسى -على سبيل المثال- أن تجلب ملابسك من المغسلة هي مسئوليتك وحدك، ولا تلوم وتقرع إلا أنت، ولكن عندما لا يستطيع الناس أن يغسلوا ملابسهم لأن المغاسل بشكل عام توقفت بسبب خطأ إداري رسمي مثلاً، فهذا خطأ ستكون عواقبه على الجميع.. وهنا الخطأ يكون مسئولاً، والعقاب يكون واجباً، والأهم عدم تكرار الخطأ، فوجود الخطأ الأول ببساطة يعني أن المسئول الذي يدير مرفق المغاسل بشكل عام.. فاشل.

إن المجاملة إن جازت في شيء، فلا تجوز بالخطأ المتعدي، أي خطأ يتعدى ذات المخطئ يجب أن يعالج بالحال.. هناك أخطاء بريئة، نعم. نسامحهم، لا نعاقبهم، ولكن لا نعيد تعيينهم في ذات مجال احتمال ارتكاب الخطأ مرة ثانية، إننا عندما نعيد المخطئ لمكانه، فمتى ثار خطأ جديد، فالخطأ يتعداه إلى من أعاد تثبيت وضعه بعد خطئه الأول..

إنك تريد إبداعاً وإخلاصاً، والفاشل نقيض المبدع ■



د. نجيب عبد الرحمن الزامل \*

في إدارة  
أي شيء،  
من الدكان  
إلى الإدارات  
التنفيذية،  
القصد  
هو النمو  
والازدهار  
في كل  
مجال





# صدر حديثا

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

# التنمية الإدارية

المجلة المتخصصة في تطوير الأداء الإداري



د. فاضل

المهندس يعقوب خوجة بكري  
مدير عام شركة

خادم الحرمين الشريفين :

الرؤية الشاملة لإدارة التنمية

# التنمية الإدارية



الامير سلمان  
يرعى للسنة العاشرة احتفال  
المعقد بيوم الخريج والوظيفة

والتحسين وتطوير العمل  
والأداء الإداري

# التنمية الإدارية



سيرة شخصية  
المصاحفة والخطابة  
عبدالله بن  
عبدالله بن

إدارات العلاقات العامة  
بين الدور الحيوي والنظرة للمطية



# التنمية الإدارية

سيرة المقيمين  
و فاجعة الرضا

المهندس طارق بن عبدالله بن سعود  
مدير عام شركة الخدمات العامة  
المسؤول التنفيذي لهذا الدورية  
المواطن لنفسه اكتونيا

الموروث الاجتماعي  
والثقافي السلبى  
قيد يكتل الإدارة



# التنمية الإدارية

# التنمية الإدارية



إدارة التجهيز  
من تسويق الخرجين  
وقلة عروض التوظيف

المصاحفة للخطابة  
مدير عام شركة

مجلة

التنمية الإدارية..

نحو إعلام

متخصص

التنمية الإدارية

التنمية الإدارية



# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٢٠ - ذوالحجة - ١٤٣٥هـ

د. أحمد الشعيبي - OXFORD BUSINESS GROUP

المملكة خط خطوات هائلة في مجال الحكومة الإلكترونية

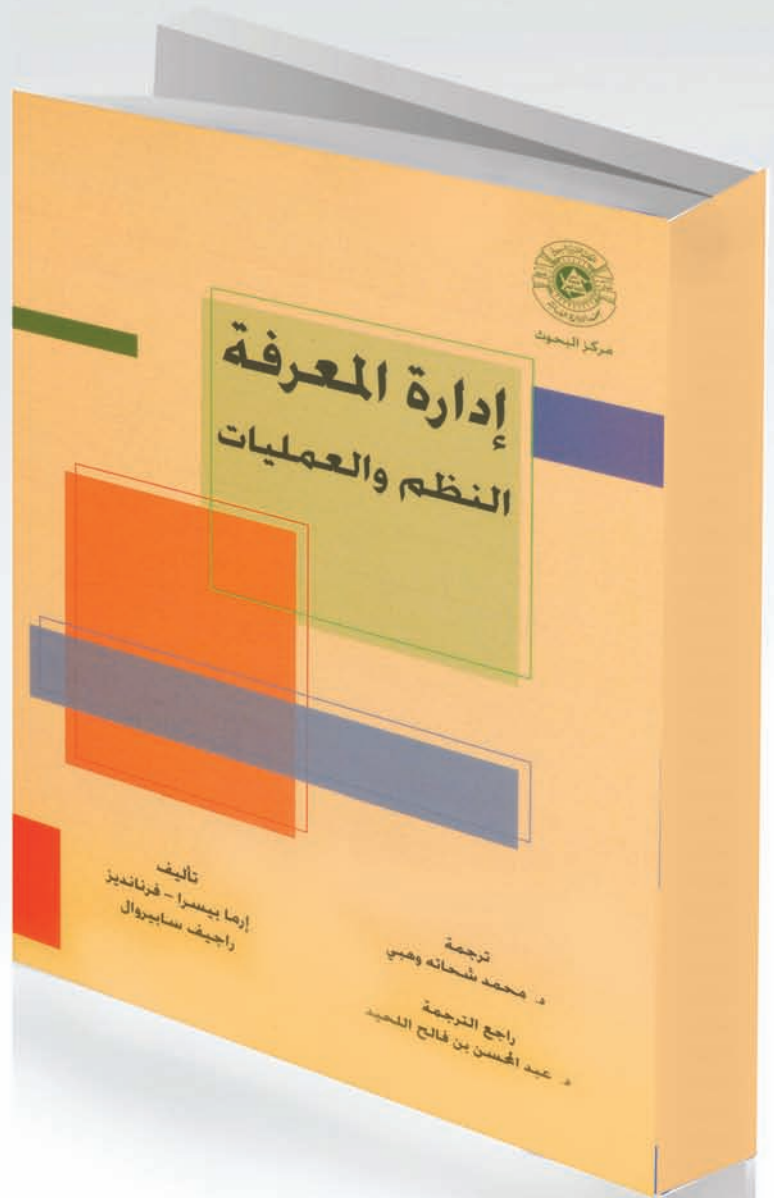
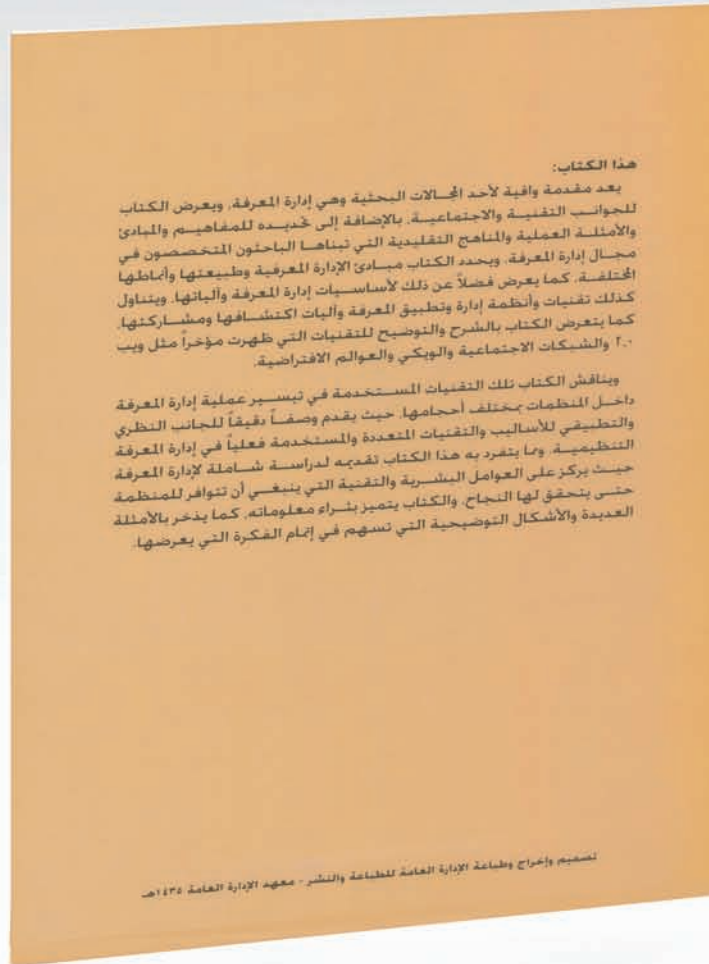
د. عبد العزيز داغستاني:

تخفيف الاعتماد على النفط وتنويع مصادر  
الدخل مفتاح التنمية في المملكة

الجامعات السعودية الناشئة.. ندرة الكفاءات  
وضعف الدعم.. والحل في أساليب الإدارة الحديثة







# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



تحت رعاية خادم الحرمين الشريفين

الملك عبد الله بن عبد العزيز (يحفظه الله)

ينظم

معهد الإدارة العامة

مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية  
في المملكة العربية السعودية

١٠-١٢ صفر ١٤٣٦هـ، الموافق ٢-٤ ديسمبر ٢٠١٤م

مركز الأمير سلمان للمؤتمرات - معهد الإدارة العامة - الرياض



مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية  
الرياض - ١٤٣٦هـ



تجارب  
محلية ودولية



خبراء ومتحدثون  
محليون ودوليون



بحوث  
وأوراق عمل



حلقات  
نقاش

- إعداد القيادات الإدارية.
- أنظمة ولوائح الخدمة المدنية ذات العلاقة بالقيادات الإدارية.
- استقطاب وتعاقب القيادات الإدارية.
- تحديات القيادات الإدارية.
- التوجهات الإدارية المعاصرة والتجارب الناجحة.

مهاور  
المؤتمر:

للتسجيل ومزيد من المعلومات يمكن زيارة الموقع الإلكتروني للمؤتمر:

[www.ipa.edu.sa/conf](http://www.ipa.edu.sa/conf)



[twitter.com/IPAConnect](https://twitter.com/IPAConnect)



[facebook.com/ipaconnect](https://facebook.com/ipaconnect)



[google.com/+معهدالإدارةالعامة](https://google.com/+معهدالإدارةالعامة)



[instagram.com/IPAConnect](https://instagram.com/IPAConnect)



[youtube.com/user/ipaconnect](https://youtube.com/user/ipaconnect)

# فى الحاخ

120



متابعات

7

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

رمد:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠

أمير الرياض يستقبل معالي مدير عام معهد الإدارة العامة

18

اللقاء



د. عبد العزيز داغستاني:

تخفيف الاعتماد على النفط وتنويع مصادر

الدخل مفتاح التنمية في المملكة

38

القرار الصائب في الأرقام الصائبة



طبعت بمطابع

معهد الإدارة العامة



## التنمية الإدارية

### رئيس التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف: ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس: ٤٧٤٥٠٢٢

hadlaqa@ipa.edu.sa

### مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشيد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٩

rashidis@ipa.edu.sa

### هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٤

mohameda@ipa.edu.sa

أ. سامح محمد الشريف

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٢

yousefsm@ipa.edu.sa

### سكرتير التحرير:

أ. نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف: ٤٧٤٥٠٣١

hossainn@ipa.edu.sa

### الإخراج الفني:

أ. صلاح الدين وديدي

هاتف: ٤٧٤٥٧٨٥

wadidis@ipa.edu.sa

## الافتتاحية

بالرغم من أن الجامعات الناشئة في المملكة تسعى جاهدة لتحقيق الطموحات والتطلعات التي أنشئت من أجلها، إلا أن واقعها يبقى محملاً بالتحديات والصعوبات التي تواجهها. وهذا هو موضوع «قضية العدد» التي نناقشها معكم على صفحات مجلتكم «التنمية الإدارية»، ونطرح من خلالها أيضاً الحلول المقترحة لمواجهة مثل هذه التحديات والصعوبات، وهو ما نطالعه في آراء عدد من الخبراء والمسؤولين المعنيين بهذه القضية المهمة.

ونستضيف معكم في «اللقاء» واحداً من أبرز الشخصيات الاقتصادية وهو د. عبدالعزيز إسماعيل داغستاني المفكر الاقتصادي وعضو مجلس الشورى سابقاً والأكاديمي، ورئيس دار الدراسات الاقتصادية، ورئيس تحرير مجلة «عالم الاقتصاد»، وجميعها مناصب ووظائف دعمتنا بحكم خبرته أن نتجاذب معه أطراف الحديث حول العديد من القضايا الاقتصادية الملحة: كتوطين الأيدي العاملة، والعمالة الوافدة، وأثر التحويلات المالية الخارجية لهذه العمالة على الاقتصاد الوطني، والفقر والبطالة، ومسار الاستثمار الأجنبي بالمملكة، وتقييمه لواقع الإعلام الاقتصادي ودوره، والتحديات الراهنة التي تواجه الاقتصاد السعودي، والإستراتيجيات الاقتصادية لمرحلة ما بعد البترول في البلدان النفطية، وربط الريال السعودي بالدولار، وغيرها من القضايا والموضوعات.

كما نتابعون معنا الحوار الذي أدلى به معالي د. أحمد بن عبدالله الشيعبي مدير عام معهد الإدارة العامة لـ Oxford Business Group ضمن تقريرها السنوي عن السعودية لعام ٢٠١٤م، وتأكيد معاليه على أن المملكة خطت خطوات هائلة في مجال الحكومة الإلكترونية.

ونواصل تقديم عدد من الأبواب والموضوعات الجديدة على صفحات المجلة، ففي هذا العدد نحلق بكم في فضاء «التقنية والعالم الرقمي»، حيث نقترّب من الشبكات الاجتماعية على الإنترنت، وخدمة تشكيل النصوص العربية على جوجل، والكتب الرقمية، والمكتبة الرقمية العالمية، والاستقصاءات عبر الإنترنت. كذلك نطالع ضمن الخدمة الصحفية الجديدة المقدمة بالاتفاق بين «التنمية الإدارية» وصحيفة «نيويورك تايمز» مقالات ومواد صحفية تبرز موضوعات مهمة في الشأن الإداري والمجالات المرتبطة به: كسبل إصلاح علاقة عمل متردية، وفن مواجهة التهديدات، ومواقع التواصل الاجتماعي والإعلانات. كما نسافر معكم خارج حدود الوطن لنجري حواراً مع أحد مبتعثينا بالخارج.

بالإضافة إلى عدد من الأبواب الأخرى التي تتناول موضوعات جادة والتي من بينها ما نقرأه معاً ضمن باب «أوراق علمية» عن عدد من الدروس المستفادة التي تستخلصها د. هند بنت محمد آل الشيخ حول مؤشرات التقييم وربطها بسياسات سوق العمل النشطة بالمملكة العربية السعودية. ونتعرف معكم أيضاً على آراء عدد من الخبراء والإعلاميين والمتخصصين المعنيين بالشأن الإداري في باقة منتقاة من المقالات التي يكتبونها ونقرأها معاً على صفحات مجلتكم «التنمية الإدارية» ■

## قضية العدد

# 26



الجامعات السعودية الناشئة.. ندرة الكفاءات وضعف الدعم.. والحل في أساليب الإدارة الحديثة

## لقاء مع مبتعته

# 44



«ويك فوريس» من أفضل الجامعات الأمريكية ولتبعني الجهات الحكومية السعودية

## بحضور معالي وزير الخدمة المدنية وعدد من كبار المسؤولين: الأمير فيصل بن خالد يرعى حفل افتتاح فرع معهد الإدارة العامة بمنطقة عسير



معالي د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك،  
وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد



سمو الأمير فيصل بن خالد بن عبدالعزيز آل سعود  
أمير منطقة عسير

بمنطقة عسير أ. صالح بن محمد الغامدي بشكره الجزيل لصاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن خالد بن عبدالعزيز أمير منطقة عسير لاهتمامه ومتابعته، ودعمه الكبير؛ حيث وجه سموه بتوفير كل الإمكانيات وتذليل كل الصعوبات في سبيل افتتاح فرع المعهد بالمنطقة، كما عبر عن شكره لمعالي وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة المعهد د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك، ولعالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعيبي على اهتمامهما ودعمهما ومتابعتهما اللامحدودة.

وأكد أ. صالح الغامدي على أن افتتاح فرع للمعهد بمنطقة عسير سيسهم في زيادة استيعاب المعهد لطلبات الترشيح التي تصله من الأجهزة الحكومية المختلفة، كما سيتم منح منسوبي الأجهزة الحكومية في منطقة عسير والمناطق الأخرى القريبة فرصة أكبر في الالتحاق ببرامج المعهد التدريبية، كما سيكون هذا الفرع بمثابة اللبنة الأولى لمعهد الإدارة العامة في تنفيذ نشاطاته المختلفة كالترتيب والبحوث والاستشارات والتوثيق الإداري. ويسهم بإذن الله في الدفع بالتنمية الإدارية في المملكة عموماً وفي منطقة عسير على وجه الخصوص ■

تحت رعاية وتشريف صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن خالد بن عبدالعزيز آل سعود أمير منطقة عسير، يحتفل معهد الإدارة العامة بافتتاح فرع منطقة عسير، وذلك يوم الأحد ١٦ محرم ١٤٣٦هـ، الموافق ٩ نوفمبر ٢٠١٤م بمقر الفرع بمدينة أبها. ويحضر حفل الافتتاح معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد د. عبدالرحمن ابن عبدالله البراك، ومعالي نائب وزير الخدمة المدنية د. صالح بن عبدالرحمن الشهب، وعدد من المسؤولين ورؤساء الأجهزة الحكومية في منطقة عسير، وكذلك في وزارة الخدمة المدنية ومعهد الإدارة العامة.

وكان نشاط التدريب في فرع معهد الإدارة العامة بمنطقة عسير قد بدأ اعتباراً من يوم الأحد ١٨/١٢/١٤٣٥هـ، بعدد من البرامج التدريبية، فقد تم تنفيذ ثلاثة برامج تدريبية هي باكورة العمل في الفرع، وسيتوالى تنفيذ المزيد من البرامج حسب الخطة الزمنية الموضوعة. حيث ينفذ الفرع (٣٣) برنامجاً تدريبياً في هذا الفصل من خلال (٤١) مجموعة، وبلغ عدد المتدربين بهذه البرامج (١٠٢٥) موظفاً حكومياً من منسوبي الأجهزة الحكومية المختلفة بالمنطقة. وبهذه المناسبة تقدم مدير عام فرع معهد الإدارة العامة

## أمير الرياض يستقبل معالي مدير عام معهد الإدارة العامة



استقبل صاحب السمو الملكي الأمير تركي بن عبدالله بن عبدالعزيز أمير منطقة الرياض في مكتب سموه بقصر الحكم، معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشعبي يرافقه كل من: سعادة نائب المدير العام للبحوث والاستشارات د. مساعد الفريان، وسعادة نائب المدير العام للتدريب د. بندر أبا الخيل، وسعادة نائب المدير العام للتطوير والجودة المكلف د. بندر السجان، وسعادة نائب المدير العام للتوثيق والمعلومات والتقنية المكلف د. عبدالعزيز القصير، وسعادة أمين عام اللجنة العليا للتنظيم الإداري د. سعيد القرني.

التدريبية والورش العلمية وآخر البحوث التي توصل إليها المعهد والتي تسهم في تطوير المنظومة الإدارية ■

وقدم معالي د. أحمد الشعبي شرحاً عن الخطط والرؤى المستقبلية التي يعمل عليها المعهد؛ للارتقاء بالأداء الوظيفي لمنسوبي الإدارات الحكومية، كما استعرض عدداً من الحزم

### د. الشعبي يستقبل سعادة الأمين العام لمجلس التعليم العالي



استقبل معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعبي في مكتبه، سعادة الأمين العام لمجلس التعليم العالي د. محمد بن عبدالعزيز الصالح. وجرى خلال اللقاء تبادل الأحاديث الودية، وبحث الموضوعات ذات الاهتمام المشترك بين المعهد والأمانة العامة. وحضر اللقاء كل من سعادة نائب المدير العام للبحوث والاستشارات د. مساعد بن عبدالله الفريان، وسعادة نائب المدير العام للتدريب د. بندر بن أحمد أبا الخيل، وسعادة نائب المدير العام للتوثيق والمعلومات والتقنية المكلف د. عبدالعزيز بن محمد القصير، وسعادة الأمين العام للجنة العليا للتنظيم الإداري د. سعيد بن عبدالله القرني ■

### الرئيس التنفيذي لبنك البلاد يزور المعهد



استقبل معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعبي في مكتبه، سعادة أ. خالد بن سليمان الجاسر الرئيس التنفيذي لبنك البلاد. وجرى خلال اللقاء تبادل الأحاديث الودية وبحث الموضوعات ذات الاهتمام المشترك بين المعهد والبنك. وحضر اللقاء كل من: سعادة نائب المدير العام للبحوث والاستشارات د. مساعد الفريان، وسعادة نائب المدير العام للتدريب د. بندر أبا الخيل، وسعادة نائب المدير العام للتطوير والجودة المكلف د. بندر السجان، وسعادة نائب المدير العام للتوثيق والمعلومات والتقنية المكلف د. عبدالعزيز القصير ■



## اجتماع طاولة مستديرة ينفذه الخبير الدولي ستيف فاربر د. أحمد الشعيبي: معهد الإدارة العامة يسعى لنشر مفهوم القيادة بلا حدود بين القيادات الإدارية السعودية



يسعى إلى نشر مفهوم القيادة بلا حدود بين القيادات الإدارية السعودية، وذلك من خلال توعيتهم بأن القيادة ليست مجرد شغل منصب إداري، وإنما التحلي بمجموعة من السمات والالتزام بمجموعة من المعايير والتي في مقدمتها حب العمل والجرأة والحيوية والتجارب الإدارية المتواصلة، وحتى يتحقق مفهوم القيادة بلا حدود فإن على القائد الإداري أن يسعى برغبته الذاتية في تحسين الأداء، حتى تحقق المؤسسة التطور المنشود، مستفيداً من وسائل التواصل الإنساني التي تسهم في نقل وتبادل الخبرات والتجارب الإدارية الناجحة. ويعد «ستيف فاربر» واحداً من أهم رواد القيادة حول العالم، وهو مؤسس مفهوم القيادة بلا حدود، ويشغل منصب مستشار حكومة الولايات المتحدة الأمريكية والعديد من المنظمات العامة والخاصة في قطاعات تكنولوجيا ومالية وصحية، كما يشغل منصب رئيس منظمة Extreme Leadership Incorporated، وهي منظمة تعني بنشر مفهوم القيادة بلا حدود حول العالم، كما أن «ستيف فاربر» هو مدير ومؤسس منظمة The Center for Social Profit Leadership، وهي منظمة غير ربحية لإعداد وتنمية القيادات الإدارية الشابة لتلبية الاحتياجات القيادية لأصحاب المشاريع الاجتماعية ■

ينظم المعهد اجتماع الطاولة المستديرة، بمحافظة الخبر، يوم الأربعاء ١٤٣٦/١/١٩ هـ، تحت عنوان «القيادة بلا حدود: كيف يمكن للقادة الوصول بالمنظمات إلى مستوى متميز من الأداء»، والذي ينفذه الخبير والمستشار الدولي «ستيف فاربر»، ويشارك فيه أصحاب المعالي والسعادة نواب الوزراء، ووكلاء الوزارات، والوكلاء المساعدون في الأجهزة الحكومية، والرؤساء التنفيذيون في الشركات السعودية المساهمة. وأكد معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعيبي أن الاجتماع يستهدف التعرف على مفهوم القيادة بلا حدود، والعناصر الرئيسة لتطبيق هذا المفهوم للوصول بالمنظمات إلى مستوى متميز من الأداء.

وأوضح د. الشعيبي أن الاجتماع يشتمل على عدد من المحاور الرئيسة وهي: مفهوم القيادة بلا حدود، والعناصر الرئيسة لمفهوم القفزة الاستثنائية، وكيف يمكن للقادة انشاء خطة عمل للبدء بتطبيق مفهوم القيادة بلا حدود، وكيف يمكن للقائد أن يحافظ على استمرارية العمل وفق مفهوم القيادة بلا حدود للوصول بالمنظمة إلى مستوى متميز من الأداء، مع الاستعانة بنماذج تطبيقية توضح هذا المفهوم. وأشار معالي المدير العام إلى أن معهد الإدارة العامة

## د. الشعيبي: إدارة المعهد تسعى لتطوير الموارد البشرية وتوظيف أحدث طرق التدريب معهد الإدارة العامة يوقع مشروع تطوير الجدارات مع شركة «ايون هيو» العالمية



وقع معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبد الله الشعيبي مع شركة «ايون هيو» العالمية عقد مشروع تطوير نموذج الجدارات، وتقديم الاختبارات الإلكترونية المتعلقة بالاحتياجات التدريبية لمنسوبي معهد الإدارة العامة. ويهدف المشروع إلى بناء نموذج جدارات خاص بموظفي المعهد؛ لتحديد احتياجاتهم التدريبية بشكل دقيق عن طريق اختبارات الكترونية يتم من خلالها تحديد النشاط التدريبي المناسب لكل موظف. وأوضح معالي د. الشعيبي أن إدارة المعهد وسعيها نحو تحقيق الأهداف الطموحة والتي على ضوئها تم إنشاء المعهد، فقد دأبت على الدفع بكل ما من شأنه تطوير موارده البشرية التي تعتبر أهم أصول المعهد والتي يفخر يعتز بها. واستمرراً في هذا النهج فقد أصبح من الضروري توظيف أحدث طرق التدريب والاستفادة من التقنية الحديثة لتحقيق أعلى العوائد منه.

ويعتبر معهد الإدارة العامة من أوائل الأجهزة الحكومية في المملكة التي تطبق مشروع تطوير الجدارات للموارد البشرية. ويتطلع المعهد من خلال هذا المشروع إلى رفع الكفاءة الإنتاجية لموظفيه، وهو ما سينعكس بشكل مباشر على نشاطاته الادارية المختلفة من تدريب وبحوث واستشارات وتوثيق.

من جانبه قال سعادة نائب مدير عام المعهد للتطوير و الجودة المكلف د. بندر السجبان: إن هذا المشروع يهدف إلى رفع كفاءة المعهد في تقديم نشاطاته المختلفة، وذلك من خلال تحقيق أعلى عائد من نشاط التدريب والذي يعتمد بشكل كبير على التحديد الدقيق

للاحتياجات التدريبية للزميل والزميلة. حيث سيتم بناء نموذج الجدارات للمعهد ككل، وبناءاً عليه يتم توظيف اختبارات الكترونية تهدف إلى إعلام كل زميل و زميلة عن فرص تعزيز جداراته لأداء مهامه الوظيفية، وبالتالي سيتمكن من تحديد النشاط التدريبي الذي سيلتحق/ستلتحق به بشكل دقيق خلال المشاركة في النشاطات التدريبية التي يقدمها المعهد؛ مما سينقل المعهد من أفضل إلى الأفضل»

ويأتي هذا المشروع ضمن سلسلة من المشاريع التطويرية الداخلية - كمشروع ضمان الجودة والاعتماد-، والخارجية - كمشروع التعاون مع الجامعات والتدريب الصيفي - والتي يقوم عليها المعهد لتجويد الأداء و التحفيز ونقل الخبرات المتميزة و توظيف أفضل الممارسات في نشاطاته ■

## المجلس العلمي بالمعهد يعقد جلسته الثالثة



البحوث بالمعهد)، وسعادة د.عجلان بن محمد الشهري (مدير عام التقنيات والتدريب عن بعد)، وسعادة د.فيصل بن عبدالله البواري (أمين عام لجنة التدريب والابتعاث بوزارة الخدمة المدنية، عضو وأمين المجلس)، وأ.عبد الرحمن الزغبيني سكرتير أمانة المجلس. وقد ناقش المجلس عدداً من الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال ■

عقد المجلس العلمي بمعهد الإدارة العامة جلسته (الثالثة) في دورته (السادسة)، برئاسة سعادة نائب المدير العام للبحوث والاستشارات د.مسعود بن عبدالله الفريان، وبحضور أعضاء المجلس: سعادة أ.د. معدي بن محمد آل مذهب (عميد كلية إدارة الأعمال في جامعة الملك سعود)، وسعادة أ.د. محمد بن عبدالله الجراح (رئيس قسم الاقتصاد في كلية إدارة الأعمال في جامعة الملك سعود)، وسعادة د.عدنان بن عبدالله الشبيحة (أستاذ الإدارة العامة المشارك في جامعة الملك سعود)، وسعادة أ.د. أيوب بن منصور الجربوع (من اللجنة العليا للتنظيم الإداري)، وسعادة د.حنان بنت عبدالرحيم الأحمد (عضو مجلس الشورى) وسعادة د.بندر بن أحمد أبا الخيل (نائب مدير عام معهد الإدارة العامة للتدريب)، وسعادة د.عبدالله بن مسفر الوقداني (مدير عام مركز

## ندوات ومؤتمرات

المنتدى المحاسبي العربي السنوي الأول: المعايير الدولية في المحاسبة والتدقيق - الأهمية ومتطلبات الاستجابة، تقييمه المنظمة العربية

١٥ - ١٦ أكتوبر ٢٠١٤

للتنمية الإدارية، في العاصمة العراقية بغداد، خلال الفترة من ١٥ - ١٦ أكتوبر ٢٠١٤. ويهدف المنتدى إلى: بيان واقع تطبيق IAS و IFRS في الوطن العربي والتحديات التي تواجهها في ظل المتطلبات الدولية، والقضاء الضوء على المعايير المحاسبية الدولية في القطاع العام (IPSASs) الاسترشاد بها في عمل الإدارة المالية، والإلمام بالأساليب الحديثة لتطبيق ISA للوصول لعرض القوائم المالية بصورة عادلة، بالإضافة إلى عرض مقومات ومستلزمات الترجمة للمعايير الدولية الفاعلة والكفوة ■

مؤتمر القيادات الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية العربية: نحو منظومة تعليمية عربية متميزة، يقام في مدينة دبي، بالإمارات العربية المتحدة،

٢٦ - ٢٨ أكتوبر ٢٠١٤

خلال الفترة من ٢٦ - ٢٨ أكتوبر ٢٠١٤. ويهدف المؤتمر إلى: الاطلاع على تجارب الدول الرائدة تعليمياً، ومناقشة السيناريوهات المستقبلية للتعليم في العالم، ومناقشة مستقبل نظم التعليم العربية وكيف يمكن أن تنافس دولياً، ووضع خطط إعداد قيادات عربية لقيادة مستقبل التعليم ■

إدارة الأزمات، ورشة عمل تعدها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، في شرم الشيخ، بجمهورية مصر العربية، خلال الفترة من ١٩

١٩ - ٢٣ أكتوبر ٢٠١٤

٢٣ - ٢٤ أكتوبر ٢٠١٤. وتهدف الورشة إلى: تشخيص الأزمات وتحديد أساليب التعامل معها، وتطبيق مراحل وخطوات إدارة الأزمة، ووضع منظومة للتنبؤ الوقائي للأزمات، بالإضافة إلى وضع استراتيجيات الاستعداد للأزمات ■

## إعادة تشكيل اللجنة التنفيذية لمشروع ضمان الجودة والاعتماد

صدر قرار معالي مدير عام المعهد د.أحمد بن عبدالله الشيعبي، بإعادة تشكيل اللجنة التنفيذية لمشروع ضمان الجودة والاعتماد، وذلك على النحو التالي: نائب المدير العام للتطوير والجودة المكلف (رئيساً)، وعضوية كل من: مدير عام شئون المتدربين، ومدير عام البرامج المالية والاقتصادية، ومدير عام تصميم وتطوير البرامج، ومدير عام الجودة والاعتماد، ومدير إدارة الجودة، ورئيس وحدة التطوير والجودة بفرع منطقة مكة المكرمة، ورئيس وحدة التطوير والجودة بفرع المنطقة الشرقية، ورئيسة وحدة التطوير والجودة بالفرع النسائي، ومدير إدارة الاعتماد أميناً للجنة ■

## إعادة تشكيل اللجنة العليا الدائمة لضمان الجودة والاعتماد

صدر قرار معالي مدير عام المعهد د.أحمد بن عبدالله الشيعبي، بإعادة تشكيل اللجنة العليا الدائمة لضمان الجودة والاعتماد برئاسة معاليه، وعضوية كل من: نائب المدير العام للبحوث والاستشارات، ونائب المدير العام للتدريب، ونائب المدير العام للتطوير والجودة المكلف، ونائب المدير العام للتوثيق والمعلومات والتقنية المكلف، ومدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، ومدير عام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، ومدير عام فرع المعهد بمنطقة عسير، ومديرة عام فرع المعهد النسائي، ومدير عام الشئون الإدارية والمالية، ومدير عام الجودة والاعتماد، ومدير إدارة الاعتماد أميناً للجنة ■



## ندوات ومؤتمرات

المؤتمر التاسع للمعلومات  
الاثتمانية، يقام بفندق  
غراندي حياة دبي، خلال  
الفترة من ٢٠ - ٢١ أكتوبر  
٢٠١٤م. ويتناول عدداً من

المواضيع المهمة في مجال تبادل المعلومات  
الاثتمانية على المستويين الإقليمي والدولي،  
بالتعاون مع المنظمة الأوروبية للمعلومات  
الاثتمانية والاتحاد الأمريكي للمعلومات  
الاثتمانية ■

تطوير الجوانب التقنية  
لقطاع الأعمال الحكومية،  
ورشة عمل تعقدتها المنظمة  
العربية للتنمية الإدارية،  
في بيروت، بلبنان، خلال  
الفترة من ٢٠ - ٢٣ أكتوبر ٢٠١٤م. وتهدف  
الورشة إلى تطوير منظومات تقنية المعلومات  
في المؤسسات الحكومية للمساهمة في بناء  
حكومة إلكترونية قوية وفعالة تؤثر في اتخاذ  
القرارات الإستراتيجية والتنفيذية للدولة  
وتدعم خطط التنمية الشاملة ■

تنمية مهارات كشف التزيف  
والتزوير، ورشة عمل تعقدتها  
المنظمة العربية للتنمية  
الإدارية، في إمارة الشارقة،  
بالإمارات العربية المتحدة

، خلال الفترة من ٢٦ - ٣٠ أكتوبر ٢٠١٤م.  
وتهدف الندوة إلى: التعرف على طبيعة  
جرائم التزوير والآثار المترتبة عليها وكشف  
جميع أنواع التزوير الواقع على المستندات  
والوثائق والشيكات والأختام التي يقع عليها  
التزوير، وبيان طرق التعامل مع الأخبار  
المتلاشية (الطيارة)، إضافة إلى تنمية مهارة  
كشف التزوير بالأساليب العملية اعتماداً  
على العين المجردة، وبيان حدود رفض  
التوقيعات على الشيكات والمستندات ذات  
التواقيع الصحيحة رغم اختلافها ■

## للتمكن من استخدامه بواسطة الأجهزة الذكية

### تفعيل تطبيق الـ «بلاك بورد موبايل ليرن» بالمعهد

قام مركز التدريب عن بُعد بمعهد الإدارة العامة بتفعيل تطبيق الـ «بلاك بورد موبايل ليرن» المتوافق مع أنظمة الأندرويد والابل . ويمكن هذا النظام كافة أعضاء هيئة التدريس والدارسين من استخدام نظام الـ «بلاك بورد» بالكامل من خلال الأجهزة الذكية، ويعتبر هذا التطبيق من أحدث تطبيقات الـ «بلاك بورد»؛ حيث يتيح التواصل بين الدارس وعضو هيئة التدريس للوصول للمقررات الدراسية في أي وقت ومكان، وقد حاز التطبيق على قبول واستحسان الدارسين وأعضاء هيئة التدريس. وقد تم تحميل التطبيق على الأجهزة الذكية الخاصة بهم، ويعتبر الإصدار الأخير من التطبيق هو الأفضل من حيث: الاستخدام، وقراءة المحتوى، والسهولة من أي وقت مضى. ويمكن الدخول على التطبيق وتحميله من خلال كتابة رابط المعهد على التطبيق وهو: (lms.ipa.edu.sa)، ثم إدخال اسم المستخدم وكلمة المرور، ومن ثم يتم التحويل على الصفحة الرئيسية التي تحتوي بدورها على علامتين للتبويب وهما: (معهد الإدارة العامة - المقررات)، ومن خلال المقررات يمكن للدارس تصفح جميع مقررات الفصل التدريبي الحالي المقررة عليه، كذلك يمكن لعضو هيئة التدريس استعراض المقررات المكلف بها بالإضافة إليها والتعديل عليها بكل سهولة، وقد تم تصميم التطبيق ليدعم تقديم أنواع متعددة من المحتوى الإلكتروني على الأجهزة النقالة مثل: المستندات النصية، والعروض، والوسائط المتعددة (الصوت وملفات الفيديو وغيرها...)، ويتم نشر كل ما تراه في منطقة المحتوى من قبل عضو هيئة التدريس. ومن خلال الأجهزة الذكية سيكون التطبيق مفتوحاً باستمرار؛ مما يمكن الدارسين وأعضاء هيئة التدريس من معرفة كل ما هو جديد مثل الإعلانات التي تصل بأسرع وقت ممكن وكذلك عند إضافة عناصر جديدة للمحتوى والتقييم والدرجات وغيرها والتي تصل على شكل تنبيه.

كما يمكن ضبط إعدادات الخصوصية، وربط حساب دروب بوكس في قائمة الإعدادات. ويتيح مركز التقديرات «الدرجات» للدارسين معرفة الدرجات التي حصلوا عليها، بعد إرسال الواجبات المطلوبة منهم ونشاطهم بالمناقشات والاختبارات الدورية. حيث يتم إرسال إشعار في أقرب وقت وتصل على هيئة تنبيهات. ولوحة الإعلانات، عبارة عن مكان مخصص بالصفحة الرئيسية يمكن للدارس من خلالها معرفة: حالة المقرر، والدرجة، وكذلك نشر معلومات يحتاجها الدارسون مثل تغيير وقت ومكان المحاضرة. وللدارس حرية الحركة والتنقل للوصول إلى أحدث إعلانات، ويمكن لعضو هيئة التدريس نشر إعلانات في أي مكان وفي أي وقت.

كما يتيح المحتوى للدارسين الوصول إلى المحتوى وتحميله من قبل المدرسين والتفاعل معهم على أجهزتهم، وذلك باستخدام تطبيق الـ «بلاك

بورد موبايل ليرن».

أما أداة اختبارات فهي تتيح للدارسين الخيار لاختيار الاختبارات المتنقلة إما عن طريق تطبيق الـ «بلاك بورد موبايل ليرن»، أو على جهاز الكمبيوتر على سطح المكتب



الخاص بهم. كما يوجد أنواع متميزة من الأسئلة يمكن من خلالها ضمان التفاعل بين الدارس والمدرّب. وقد قام مركز التدريب عن بُعد بإعداد فريق الدعم للرد على جميع استفسارات الدارسين وأعضاء هيئة التدريب على مدار الساعة من خلال الرابط :

<http://www.ipa.edu.sa/Arabic/Knowledge/BlackBoard/Pages/team.aspx>

أو من خلال البريد الإلكتروني : [e-training@ipa.edu.sa](mailto:e-training@ipa.edu.sa)

كذلك تم إعداد دليل تحميل تطبيق الـ «بلاك بورد موبايل ليرن» لأنظمة الأندرويد والابل من خلال الرابط :

<http://www.ipa.edu.sa/Arabic/Knowledge/BlackBoard/Pages/intro.aspx>

## بحضور معالي المدير العام

## الإدارة العامة للتخطيط والتطوير تنظم اللقاء الثالث للإنتاج الفكري لمنسوبي المعهد



وأن المستثمرين قاموا بجنى ٣٪ من العوائد بعد استرجاع خسارة قيمة السوق. وأكد د. الزهراني في دراسته أنه لم يوجد رد فعل في السوق قبل وبعد الاعلان عن الأرباح مما يشير إلى أن تأثير المعلومات الخاصة بالأرباح فعالة فقط في يوم الاعلان عنها.

## مداخلات

ثم فتح د. وسيم النصير باب المداخلات للحضور للتعليق على الدراسة ومناقشة نتائجها، وفي البداية قدم معالي د. أحمد الشعيبي مدير عام المعهد مداخلات متسائلة عن كيفية التمييز بين الأخبار الصحيحة عن الأرباح وبين الإشاعات، وكيفية حماية المستثمرين من خطر الإشاعات الذي قد يعرضهم لاتخاذ قرار خاطئ، وهو ما علق عليه د. الزهراني بأن من الصعوبة التمييز بين الأخبار الصحيحة والإشاعات، وأن الشفافية والقوانين يمكن أن تحمي المستثمر، مؤكداً أن هيئة سوق المال السعودي تبذل جهوداً كبيرة في هذا الإطار لإعلان توزيعات الأرباح.

كما قام سعادة د. بندر أبا الخليل نائب مدير عام المعهد للتدريب بمداخلة مؤكداً أن هناك صعوبة في التنبؤ بأحوال السوق في المستقبل، مستفسراً عن الأخذ بتوزيعات الأرباح في الدراسة أم تم الاعتماد على العائد فقط، وعلق د. الزهراني بأن الدراسة اعتمدت على العوائد غير العادية، وجاءت مداخلة من فرع المعهد بجدة حول أسباب انخفاض السوق السعودي، وهو ما رد عليها الباحث بإمكانية رد هذا الانخفاض للعديد من الأسباب المختلفة.

## الدراسة الثانية

وأعد الدراسة الثانية د. جعفر العلوان رئيس قسم البحوث بفرع المعهد بالمنطقة الشرقية، وهي بعنوان «عوامل الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر موظفي القطاع الحكومي: دراسة ميدانية»، وهي دراسة مقبولة للنشر في مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة) عام ٢٠١٤م. وبدأ د. جعفر العلوان عرضه للدراسة ببيان مفهوم الفساد الإداري، والذي أكد أنه يعبر عن سوء استخدام السلطة من قبل الموظف، وعُدّ صور الفساد الإداري وهي: التزوير، نهب

كتب: سامح الشريف- تصوير: وليد النغيثر

بحضور معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، د. أحمد بن عبد الله الشعيبي، نظمت الإدارة العامة للتخطيط والتطوير بالمعهد اللقاء الثالث للإنتاج الفكري لمنسوبي المعهد، بقاعة القلشندي بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات بالمركز الرئيس للمعهد، يوم الخميس الموافق ٢٩ / ١٢ / ١٤٣٥، وأدار اللقاء د. وسيم النصير مدير إدارة الدعم المنهجي والإحصائي بالمعهد، وتم فيه استعراض ورقة علمية أعدها د. أحمد الزهراني من المركز الرئيس ودراسة علمية أعدها د. جعفر علوان من فرع المنطقة الشرقية، وقد حضر اللقاء سعادة نائب المدير العام للبحوث والاستشارات، د. مساعد الفريان، وسعادة نائب المدير العام للتدريب، د. بندر أبا الخيل، وسعادة نائب المدير العام للمعلومات والتقنية المكلف، د. عبد العزيز القصير، كما حضر اللقاء عدد من أعضاء هيئة التدريب بالمعهد.

## الدراسة الأولى

وكانت الدراسة الأولى أعدها د. أحمد الزهراني بعنوان «ردود فعل السوق على إعلان الأرباح في الأسواق غير الضريبية»، وهي دراسة قدمت في المؤتمر الدولي الخامس والعشرين لبحوث التجارة والاقتصاد بأستراليا عام ٢٠١٤م، والذي أعرب في البداية عن سعادته باستعراض دراسته خلال اللقاء الثالث للإنتاج الفكري لمنسوبي المعهد. وأكد على ارتباطها بأبحاث الأسواق المالية وتفاعلها مع المعلومات، وإعلان الشركات المساهمة عن الأرباح والتوزيعات النقدية، حيث تستهدف الدراسة اختبار تأثير أخبار وسياسة توزيع الأرباح على ردود أفعال المساهمين.

وخلصت الدراسة إلى أن المستثمرين فقدوا ٣٠٪ من قيمة السوق بعد الإعلان عن الأرباح رغم أن القيمة المفقودة تم استرجاعها من الأرباحا لسائلة،

الأموال العامة، الرشوة، موضحاً أن الفساد ينقسم إلى عدة أنواع هي: الفساد السياسي، الفساد التشريعي، الفساد الإداري. وقدم د. جعفر العلوان العديد من التوصيات التي يمكن من خلالها مواجهة ظاهرة الفساد ومنها: تطبيق مبادئ الشفافية والمحاسبة، فرض هيبية واحترام القانون، الحد من البيروقراطية السلبية، مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، استخدام التقنية الحديثة في محاربة الفساد، تنفيذ برامج تدريبية دورية لتبني الرؤية الإدارية مثل إدارة الصراع وإدارة التغيير، تطوير اللوائح والإجراءات الحكومية، رفع المستوى المادي للموظف الحكومي.

## تفاعل الحضور

وقد تفاعل الحضور مع الدراسة وقاموا بتقديم العديد من الاستفسارات، حيث وجه معالي مدير عام المعهد، د. أحمد بن عبد الله الشعيبي، تعقيباً على عينة الدراسة من حيث الفئة العمرية والمستوى التعليمي، كما أثار سعادة نائب المدير العام للبحوث والاستشارات، د. مساعد الفريان، قضية اختيار القيادات الإدارية النزيهة والوطنية للقضاء على ظاهرة الفساد، كما تفاعل المشاركون من المركز الرئيس وفرع جدة بتقديم مداخلات أجاب عليها الباحث ■



في حفل بداية الأنشطة للعام التدريبي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ

**د. أحمد الشعبي يشكر المدراء السابقين ويهنئ الجدد**

**ويؤكد أن الآمال كبيرة والتطلعات عالية**



أقامت إدارة العلاقات العامة والإعلام بالمعهد بالتعاون مع لجنة النشاط الاجتماعي حفل بداية الأنشطة للعام التدريبي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ. وذلك يوم الثلاثاء ١٢/٢٧/١٤٣٥هـ، وشرف الحفل معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعبي، وأصحاب السعادة نواب معالي المدير العام، والمدراء العامون وجمع غفير من الزملاء بالمركز الرئيسي.

وتحدث معالي مدير عام المعهد في بداية الحفل مرحباً بالجميع ومتمنياً عاماً تدريبياً سعيداً مفعماً بالنشاط والحيوية والعمل والإنجاز. كما تناول معالي المدير العام في كلمته التغيير الإداري والتدوير الوظيفي الذي حدث مؤخراً بالمعهد، ووجه شكره وامتنانه للزملاء الذي غادروا مواقعهم مثنياً على أدائهم خلال الفترة التي كلفوا فيها، مؤكداً أن التغيير حدث بهدف إعطاء مزيد من الفرص للزملاء الآخرين لاكتساب الخبرات، كون هذا الأسلوب في العمل هو أحد أساليب الإدارة الناجحة، وهو مدرج عليه المعهد منذ سنوات طويلة. كما هنأ معاليه المدراء الجدد وتمنى لهم التوفيق، مشدداً أنه ينتظر منهم عملاً مبدعاً ومتميزاً. وأداء يتوافق مع المرحلة التي يعيشها المعهد حالياً وما هو مقبل عليه من مشاريع طموحة. وانتقل معالي المدير في كلمته بعد ذلك للحديث عن مشروع افتتاح فرع المعهد بمنطقة عسير حيث رحب معاليه بصاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن خالد بن عبدالعزيز أمير منطقة عسير الذي سيفتح الفرع، مؤكداً أن هذا الافتتاح سيكون امتداد للتنمية الإدارية التي يسعى المعهد لتحقيقها ونشرها في كل أرجاء الوطن. وأن هذا الفرع سيخفف الضغط عن المركز الرئيسي للمعهد وفرعيه بجدة والدمام وسيستوعب أعداداً إضافية من المتدربين مما يزيد من حجم تلبية المعهد للاحتياجات التدريبية للأجهزة الحكومية.

وتناول معالي المدير العام خلال كلمته أبرز مشاريع المعهد المستقبلية وألقى الضوء عليها. مشيراً إلى أن المعهد سيفتح قريباً فرعين نسائيين أحدهما في مدينة الدمام بالمنطقة الشرقية والآخر بمدينة جدة بمنطقة مكة المكرمة. وسيكونان راغبين مهمين للفرع النسائي بالرياض، وسيساهمان في تلبية الاحتياجات التدريبية والاستشارية والبحثية للأجهزة الحكومية النسائية في مختلف مناطق المملكة. وتطرق د. الشعبي لمشروع تطوير نموذج الجدارات، وتقديم الاختبارات الإلكترونية المتعلقة بالاحتياجات التدريبية لمنسوبي معهد الإدارة العامة الذي تم توقيع عقده مؤخراً



مع شركة ايون هيوت العالمية عقد. وقال أنه يهدف إلى بناء نموذج جدارات خاص بموظفي المعهد؛ لتحديد احتياجاتهم التدريبية بشكل دقيق عن طريق اختبارات الكترونية يتم من خلالها تحديد النشاط التدريبي المناسب لكل موظف. موضعاً معاليه أن إدارة المعهد وسعيها من أجل تحقيق الأهداف الطموحة والتي على ضوئها تم انشاء المعهد فقد دأبت على الدفع بكل ما من شأنه تطوير لموارده البشرية، التي تعتبر أهم أصول المعهد والتي يفخر يعتز بها. واستمرارا في هذا النهج فقد أصبح من الضروري توفير أحدث طرق التدريب والاستفادة من التقنية الحديثة لتحقيق أعلى العوائد منه. وأكد أن المعهد يعتبر من أوائل الأجهزة الحكومية في المملكة التي تطبق مشروع تطوير الجدارات للموارد البشرية. ويتطلع المعهد من خلال هذا المشروع إلى رفع الكفاءة الانتاجية لموظفيه والذي سينعكس بشكل مباشر على نشاطاته الادارية المختلفة من تدريب وبحوث واستشارات وتوثيق.

وتطرق معالي المدير العام في كلمته إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية الذي سينظمه المعهد الشهر القادم، وأشاد معاليه بجهود اللجان المشكلة للإعداد والتنظيم، مؤكداً على أهميته هذا المؤتمر الذي يعقد تحت رعاية خادم الحرمين الشريفين حفظه الله.

بعد ذلك ألقى رئيس لجنة النشاط الاجتماعي الأستاذ زكريا عبد المنان بنجر كلمته مستعرضاً نشاطات اللجنة وبرامجها القادمة، وداعياً جميع الزملاء إلى المشاركة في تلك الأنشطة بكل فروعها الاجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها.

وفي ختام الحفل توجه الجميع لتناول طعام الغداء المعد بهذه المناسبة ■



## د. السجان يشارك في اجتماع المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالملكة المغربية



برئاسة معالي وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله البراك عقدت المنظمة العربية للتنمية الإدارية اجتماع الدورة العادية (١٠٠) للمجلس التنفيذي بالملكة المغربية. و شارك سعادة نائب المدير العام للتطوير والجودة المكلف د. بندر بن اسعد السجان في الوفد، و رأس سعادته الوفد السعودي على مستوى المندوبين الخبراء من الدول العربية بالعاصمة الرباط يوم الاثنين الموافق ١٤٣٦/٠١/٠٣ هـ ■

## وفد مركز المعلومات الوطني يزور المعهد

قام وفد من مركز المعلومات الوطني يضم كلاً من: المهندس طارق بن عبدالرحمن القبلان، والملازم أول مهندس مبارك بن علي الشهراني بزيارة إلى الإدارة العامة لتقنية المعلومات بالمعهد؛ للاطلاع على تجربة المعهد في مجال تقنية المعلومات، حيث تم عقد اجتماع لعرض تجربة المعهد، بحضور كل من: مدير عام تقنية المعلومات أ. عبدالله العمران، ومدير إدارة التطبيقات والخدمات الإلكترونية أ. باسم الحازمي، وأ. عبدالله الصايغ وأ. رامي كروش من إدارة التطبيقات والخدمات الإلكترونية ■

## المعهد يشارك في معرضي «فرانكفورت» و«عمان» الدوليان للكتاب



فعالة من عدد من دور النشر السعودية والعربية. وكان المعهد قد شارك في معرض عمان الدولي للكتاب ٢٠١٤ بالملكة الأردنية الهاشمية، حيث عرض المعهد أكثر من ١٢٠ عنواناً، تمثل نماذج لإنتاجه العلمي في مجال التأليف والترجمة والبحوث والدراسات في مجال الإدارة العامة والعلوم الأخرى المرتبطة بها. وشارك في المعرض

شارك معهد الإدارة العامة بجناح مستقل في معرض فرانكفورت الدولي للكتاب ٢٠١٤ م، حيث عرض فيه إنتاجه الفكري من الكتب العلمية والمؤلفات المتخصصة، والترجمة والدراسات والبحوث التي لاقت إقبالا كبيراً من الزوار، وأشرف على تشغيل جناح المعهد في المعرض مدير إدارة النشر أ.عبدالرحمن بن عبدالله النبهان، ومدير إدارة الطباعة أ. صالح بن يعن الله العمري، والزميل عبدالعزيز بن سالم السجاف من الإدارة العامة للطباعة والنشر. كما يشارك في فعاليات المعرض كل من: مدير إدارة الاتفاقيات البحثية د.عبدالله بن خالد بن ربيعان، ومدير إدارة تنمية المجموعات أ. زكريا بن عبدالمنان بنجر.

وقد زار جناح المعهد في يوم الافتتاح سعادة سفير مملكة البحرين في ألمانيا السفير إبراهيم محمود، الذي جال بالمعرض واطلع على إصدارات معهد الإدارة العامة. ومن جانب آخر أشاد زوار جناح المملكة في المعرض بكل ما يقوم به معهد الإدارة العامة من جهود كبيرة في التطوير الإداري في الوطن العربي والعالمي. وقد شهد معرض «فرانكفورت» الدولي حضوراً كثيفاً ومشاركات من مختلف دول العالم، وحضور كبار الشخصيات المهمة العربية والأجنبية، كما شهد المعرض مشاركة

وافياً عن طبيعة المشاركة في معرض عمان الدولي للكتاب والهدف منها، ثم استعرض محتويات الجناح، وما يشتمل عليه من كتب وإصدارات علمية. وقدم الضيوف شكرهم وتقديرهم للمعهد على مشاركته وللقائمين على الجناح متمنين لهم التوفيق. وقد أقامت الملحقية الثقافية بسفارة خادم الحرمين الشريفين بالملكة الأردنية الهاشمية حفلاً تكريمياً للوفود السعودية المشاركة في معرض عمان الدولي للكتاب، وذلك بحضور الملحق الثقافي د.محمد مفرح القحطاني. وجرى خلال الحفل تكريم الوفود المشاركة، حيث قام الملحق الثقافي بتقديم درع تقديري لمعهد الإدارة العامة. وتسلمه سعادة د.عبدالمحسن اللحيد ■

من المعهد كل من: مدير عام المكتبات والوثائق د.فهد الفريح، ود.عبدالمحسن اللحيد، وأشرف على تشغيل جناح المعهد في المعرض أ.عبدالعزيز الحصان، وأ. أحمد الحربي من إدارة الطباعة والنشر، وأ.فارس الشمالي من إدارة العلاقات العامة والإعلام. وقد زار جناح المعهد بمعرض عمان الدولي للكتاب معالي رئيس الوزراء الأردني د.عبدالله النسور، يرافقه معالي وزيرة الثقافة في الأردن، والسفير السعودي في الأردن سعادة أ.سامي بن عبدالله الصالح، وعدد من المسؤولين. واستقبل د.عبدالمحسن اللحيد الضيوف في جناح المعهد ورحب بهم مقدماً لهم نبذة موجزة عن معهد الإدارة العامة، أهدافه ونشاطاته، كما قدم لهم شرحاً

## «الداخلية» حارس الأمن وقائد المبادرات الإلكترونية

حققت المملكة المرتبة (٣٦) من بين (١٩٣) دولة على مستوى العالم شملها قياس الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية لعام ٢٠١٤م، بعد أن كانت في المرتبة (٤١) لعام ٢٠١٢م. وحسب نتائج تقرير قياس الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية لعام ٢٠١٤م، فقد حلت المملكة ضمن أفضل (٢٠) دولة على مستوى العالم في تقديم الخدمات الإلكترونية، كما حققت المرتبة (٨) من بين (٤٧) دولة رائدة في التعاملات الإلكترونية الحكومية بقارة آسيا. وهذه النتائج ذكرها المدير العام لبرنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية السعودية (يسر) المهندس على بن صالح آل صمع في تصريحات صحفية مؤخراً. وهي نتائج مفرحة وتشعر الإنسان بالفخر.

ولا يمكن أن يأتي الحديث عن تقدم التعاملات الإلكترونية الحكومية في المملكة وتطورها وقفزاتها المذهلة، دون التطرق لرائدة التعاملات الإلكترونية الحكومية، وزارة الداخلية التي استطاعت أن تقتحم هذا المجال بكل قوة وشجاعة وثقة كبيرة. فرغم حساسية أعمال الوزارة ومهامها ونشاطاتها التي تتطلب تدقيقاً وثباتاً أكثر من غيرها إلا أنها سبقت قطاعات كثيرة في الماضي قدما في حوسبة نشاطاتها وتقديمها للمستفيدين والتعامل

معهم إلكترونياً. وأكثر ما يلفت الانتباه في تجربة وزارة الداخلية شمولية العمل الإلكتروني. فلم تقتصر التجربة على مجال معين أو قطاع محدد. بل شملت كل نشاطات وقطاعات الوزارة، بما يؤكد أنه توجه استراتيجي لا تراجع عنه ولا تردد فيه ولا حتى تباطؤ.

لقد أصبحت خدمات وزارة الداخلية الإلكترونية اليوم ماثراً إعجاب وتقدير جميع المتعاملين والمستفيدين؛ حيث أصبحت الطوابير شيئاً من الماضي، وباتت الملفات والأوراق بأيدي المراجعين مما عفى عليه الزمن. إن وزارة الداخلية لم تطور خدماتها وحسب، بل ساهمت في تطور المجتمع وزيادة وعيه وثقافته الناس ومهاراتهم المعرفية من خلال إجبار المتعاملين على التعااطي مع لغة العصر، والتناغم مع مستحدثاتها ومستجداتها. وأصبحت مراجعة أي إدارة في وزارة الداخلية غاية في السهولة والتيسير، وزالت تلك الهموم التي كانت تراود المراجع وتجعله يتردد كثيراً قبل إقدامه على استخراج جواز سفر أو رخصة قيادة أو تجديد إقامة أو غير ذلك. لقد أصبح المراجع ينجز أعماله وهو في مكانه بمنزله أو مكتبه. بل أن المعاملة التي تحتاج إلى مراجعة شخصية لم يعد يستغرق إنجازها سوى دقائق معدودات لدى الموظف المختص. وتجاوزت وزارة الداخلية مفهوم تقديم الخدمات في المقرات الرسمية، لتنتقل إلى خدمة المواطن لأقرب نقطة ممكنة منه، حيث افتتحت مكاتب في المجمعات التجارية تعمل خارج وقت الدوام الرسمي، كل ذلك تسهيلاً وتيسيراً على المواطنين. وأجزم أن وزارة الداخلية في نهجها هذا ستصبح في يوم ليس عنا ببعيد وزارة بلا أوراق ولا مراجعين.

ولا يمكن في هذه العجالة تجاوز مركز المعلومات الوطني التابع لوزارة الداخلية الذي يقود العمليات الإلكترونية بالوزارة بكل اقتدار وكفاءة. وما يثلج الصدر أن جميع العاملين فيه من موظفين وفنيين وخبراء وقياديين هم من أبناء الوطن المؤهلين.

ومن المؤكد أن هذه النقلات التطويرية الهائلة يقف وراءها رجال مخلصون ومؤهلون وقادة مؤمنون بحق الوطن في الريادة وبحق المواطن في تلقي الخدمة بكل يسر وسهولة، ويقف على رأس أولئك القادة سمو وزير الداخلية ورجل الأمن الأول صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن نايف بن عبدالعزيز وزير الداخلية الذي نهل من معين مدرسة نايف الأمن، رحمه الله، وتشربت شخصيته سمات والده القيادية المتصفة بالحكمة والحنكة والحزم والإنسانية والانفتاح على كل جديد وحديث.

تحية لوزارة الداخلية، على هذه الجهود وهي دعوة لجميع قطاعات وأجهزة الدولة للاقتداء بهذه الوزارة في مبادراتها وشمولية عملها وسرعة تحويله إلى الكتروني بشكل كامل، وفي حرصها على تبسيط إجراءاتها وتيسير خدماتها للمستفيدين ■



أ. عبدالعزيز الهدلق \*

خدمات

وزارة

الداخلية

الإلكترونية

السعودية

اليوم

مثار إعجاب

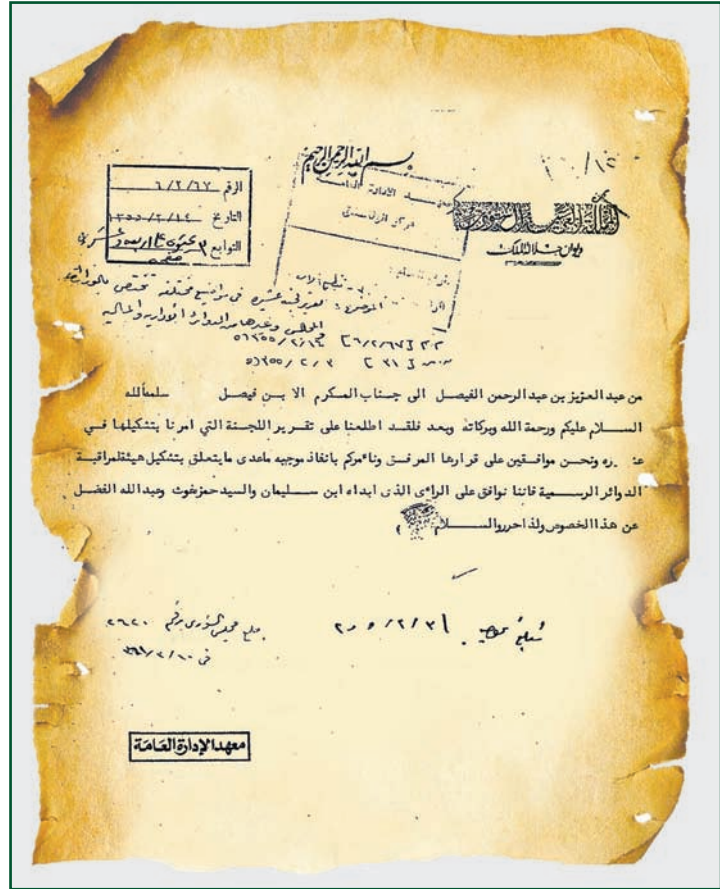
وتقدير

جميع

المتعاملين

والمستفيدين

## موافقة الملك عبدالعزيز على قرار لجنة مختصة بتنظيم الوزارات والمجالس وغيرها



تشير هذه الوثيقة إلى اللجنة التي شكلها الملك عبدالعزيز - رحمه الله - في عشيرة للبت في مواضيع مختلفة تختص بالوزارات والمجالس وغيرها من الدوائر الإدارية والمالية. وقد وجه الملك بتبني رأي عدد من أعضاء اللجنة بخصوص تشكيل هيئة لمراقبة الدوائر الرسمية.

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

ديوان جلالة الملك

الرقم: ٦ / ٢ / ٦٧

التاريخ: ١٣٥٥/٢/١٤ هـ

التوايح ٣ يحتوي على أربعة وعشرين صفحة

من عبدالعزيز بن عبدالرحمن الفيصل إلى جناب المكرم الابن فيصل سلمه الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد فلقد اطلعنا على تقرير اللجنة التي أمرنا بتشكيلها في عشيرة ونحن موافقين على قرارها المرفق ونأمركم  
بإنفاذ ما عدى ما يتعلق بتشكيل هيئة لمراقبة الدوائر الرسمية فإننا نوافق على الرأي الذي أبداه ابن سليمان والسيد حمزة غوث وعبدالله  
الفضل عن هذا الخصوص. ولذا حرر، والسلام.

16

العدد ١٢٠ - ذوالحجة ١٤٣٥ هـ



## أمة اقرأ لا تقرأ

«لا بد من تكاتف الأسرة والمجتمع وأيضا القوانين لحل هذه المشكلة والقضاء عليها ، حتى تعود أمة اقرأ للقراءة»

يعز علينا نحن أمة اقرأ أن نرى القراءة هي آخر الاهتمامات لدينا ، وأبعد الهوايات إلينا ، مع يقيننا التام بأهميتها ودورها الكبير في تنوير العقول ، وإثراء المدارك ؛ بينما نلاحظ اهتمام المجتمع الغربي بالقراءة وإقبالهم عليها بمختلف المراحل العمرية ، وفي جميع الأماكن، حيث يظهر ذلك جليا لمن زار إحدى البلدان الغربية فيرى بعينه مظاهر القراءة والحرص عليها في حياتهم اليومية دون الحاجة لأن يذهب للأماكن المعروفة لدينا للقراءة كالمكتبات أو الجامعات والمدارس . فتراهم يقرؤون في القطارات والباصات وفي الحدائق العامة والأسواق وحتى في حمامات السباحة، كما أوجدوا مكتبات صغيرة على الشواطئ ليتسنى لكل شخص يزور الشاطئ أن يسترخي بصحبة كتاب ممتع، وأجواء جميلة (كما هو موجود في شواطئ إحدى البحيرات بألمانيا ) . وقد نعزو أسباب هذا الشغف بالقراءة إلى عدة عوامل منها ما يتعلق بالتنشئة والتربية ؛ حيث يتعود الطفل منذ نعومة أظفاره على رؤية الكتاب والإمساك به وقراءة القصص المناسبة له كل ليلة قبل نومه مما يوطد هذه العلاقة عند الكبر فيصبح قارئاً نهماً في المستقبل .

ومن هنا ما يتعلق بطبيعة الكتاب نفسه سواء كان هذا الكتاب ورقياً أو إلكترونياً، المهم في ذلك الموضوع الشيق، والأسلوب الجذاب السلس الذي يدفع الشخص للإقبال على قراءته . أما أسباب العزوف عن القراءة فهي كثيرة ومختلفة منها : كثرة المهيات التي لا تسمح بالوقت الكافي للقراءة ، ولا سيما في هذا العصر الذي تعددت وتنوعت فيه الوسائل التقنية بشكل مُذهل في شتى المجالات، الأمر الذي أوجد بديلاً لعملية القراءة عند الكثيرين وبخاصة وسائل الإعلام المرئية والمسموعة ، والألعاب الإلكترونية ، والكمبيوتر ، والإنترنت ، ونحوها، وارتفاع أسعار الكتب والمطبوعات ، وانخفاض نسبة الوعي الاجتماعي بأهمية القراءة وضرورتها للإنسان في الحياة العامة .

ولابد من تكاتف الجميع من الأسرة والمجتمع وأيضا القوانين والتشريعات لحل هذه المشكلة والقضاء عليها ، حتى تعود أمة اقرأ للقراءة . ومن الحلول التي قد قرأتها وراقت لي :

- إدراج عقوبة السجن في المكتبة أو تلخيص الكتب كعقوبة للشخص المخالف للأنظمة والقوانين .

- توفير المكتبات النوعية الجيدة في المؤسسات والدوائر الحكومية والشركات وصالات الانتظار في المطارات والأسواق والأماكن التي يكثر فيها المراجعون وينتظرون انتهاء معاملاتهم ، فمثلا عندما يذهب الزوج بزوجه إلى السوق أول ما يبحث عنه هو كرسي للجلوس لأنه يمل من التسوق فلو كانت المكتبات متوفرة في كل سوق ومهياة بالشكل المناسب لتمكن من استغلال وقته بشكل جيد .

- تخصيص وقت للعاملين في المؤسسات والشركات والأسواق ليكون مخصصا للقراءة بحيث يكون من مهام عملهم الرئيسية ويتم تحفيزهم ودعمهم في هذا الجانب .
- تبني جائزة قيمة ترعاها الدولة أو المؤسسات والشركات مثل قارئ المليون تكون للقارئ الجيد .
- تفعيل دور المكتبات الجامعية والمدرسية من خلال التعاون بين أعضاء هيئة التدريس وطلابهم وتحفيزهم من خلال الدرجات أو التكاليفات البسيطة التي تجعلهم يترددون على المكتبة .

ختاما : إن فعل القراءة أصبح غائبا اليوم عن أمتنا، ونرى ذلك واضحا جليا في المجتمع حتى أصبحت سمة واضحة على جيل بأكمله . ونرى ذلك في كل عام بإلقاء الكتب الدراسية بشكل مهين في ممرات وساحات المدارس، والأدهى والأمر أن نرى ذلك أيضا في الحقائب التدريسية وعدم الاهتمام بها وبالمادة العلمية من أشخاص على مستوى عالي من التعليم والخبرة في الحياة ■

يعز علينا

نحن أمة

اقرأ أن نرى

القراءة

هي آخر

الاهتمامات

لدينا ،

وأبعد

الهوايات

إلينا ، مع

يقيننا التام

بأهميتها

أ. نوف الشدي \*

المفكر الاقتصادي وعضو مجلس الشورى سابقاً د. عبد العزيز داغستاني؛

## تخفيف الاعتماد على النفط وتنويع مصادر الدخل مفتاح التنمية في المملكة



في وقت تواجه فيه اقتصاديات معظم الدول العربية تحديات كبيرة تؤثر على مستويات التنمية التي وصلت إليها، فإن المملكة العربية السعودية تبذل جهوداً كبيرة لتحقيق معدلات أداء عالية لاقتصادها بما يحقق رفاهية المواطن السعودي، ولذلك فإن كافة المؤسسات المعنية تسعى إلى ضبط مسار الاقتصاد السعودي وكشف السبلات وتصحيح الأداء، وإيماناً بقضايا التنمية ودورها في تقدم المجتمع؛ تفرد «التنمية الإدارية» على صفحاتها حواراً مع أحد أبرز الشخصيات الاقتصادية وهو د. عبدالعزيز إسماعيل داغستاني الأستاذ المشارك بقسم الاقتصاد بجامعة الملك سعود، وعضو مجلس الشورى في دورته الثانية، ورئيس دار الدراسات الاقتصادية، ورئيس تحرير مجلة عالم الاقتصاد، وقد طرح العديد من القضايا المهمة نتعرف عليها في ثانيا هذا الحوار:

أجرى الحوار : عبدالعزيز الهدلق

■ كيف يمكن تفسير وجود الفقر والبطالة في دول غنية وذات تعداد سكاني قليل كدول الخليج العربي؟

● يتحول وجود الفقر والبطالة إلى قضية اجتماعية ومشكلة اقتصادية إذا تجاوزا المعدل الطبيعي، ولعل هذا ما تقصده، وهو ما يحدث في بعض دول الخليج العربي، ويكون مثل هذا السؤال مشروعا أمام حقيقة أن هذه الدول غنية وذات تعداد سكاني قليل. ويمكن تفسير أو تحليل أسباب وجود الفقر والبطالة من عدة جوانب، لكنها في نهاية الأمر يمكن اختصارها في سبب رئيس واحد قد يصعب قوله لكنه الحقيقة المجردة، وهو سوء استثمار وتوزيع الثروة الاقتصادية، وهذا خلل هيكلي في الاقتصاد تتطلب المواجهة الحقيقية له درجة عالية من الشفافية والإفصاح في المجتمع، مع الحرص على تحقيق العدالة الاجتماعية وحرية الرأي، وذلك للقضاء على مكامن الخلل في هيكل الاقتصاد التي أفرزت الفقر والبطالة.

■ ما هي إشكالية توظيف الأيدي العاملة في ظل وجود أكثر من ٨٠٪ من الأيدي العاملة غير المواطنة في القطاع الخاص؟

● كل ما يعاني منه موضوع توظيف الأيدي العاملة كان نتيجة طبيعية لتراكمات عبر سنوات طويلة، بدأت من

فترة ما سمي بالطفرة الأولى في حقبة السبعينات الميلادية من القرن الماضي، وكان عصب هذه التراكمات هو ضعف تنمية الموارد البشرية الوطنية والاعتماد المفرط على الأيدي العاملة الوافدة، كما غابت الرؤية الواضحة والاستراتيجية طويلة الأجل، واتخذت إجراءات وسياسات، بعضها أضر بالصالح العام واستفادت منها فئة في المجتمع، ولم يكن هناك توافق بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، ولم تكن هناك قرارات حازمة حاسمة لتوظيف الكوادر البشرية الوطنية، واستمر التشوّه في سوق العمل، ولعلّ سياسات التوظيف الجديدة، وإن جاءت متأخرة، ستعمل على تصحيح السوق قريباً. وملف توظيف الأيدي العاملة الوطنية ليس ملفاً اقتصادياً فحسب، بل هو أمر له ارتباطه بالمجتمع والأمن والاستقرار، خاصة في ظل الاستقطابات الإقليمية الحاصلة الآن والتي خلقت حالة من التأزم والاحتقان.

■ ثمن باهظ

■ رغم كل البرامج والمشاريع المبتكرة والمكلفة مادياً نحو تشجيع التوطين، إلا أن العمالة الوافدة في ازدياد، والبطالة في ازدياد أيضاً... كيف تفسر ذلك؟

● التفسير صعب، خاصة عندما يكون هناك شح أو ضعف أو عدم وضوح المعلومات والبيانات التي يمكن الرجوع إليها لمعرفة الخلل في سوق العمل، وفي الغالب، عندما تتأخر في معالجة المشاكل الاجتماعية والاقتصادية، فإن في ذلك تكلفة إضافية، وسيكون الثمن باهظاً. وهذا ما حدث وسيحدث، إن لم تكن هناك مراقبة ومتابعة ومحاسبة للجهات الحكومية المسؤولة عندما تخفق أو تتراخى عن أداء مهامها.

■ هل تعاني بلادنا من مشكلة التضخم؟ وهل وصل إلى مراحل خطيرة وكيف يمكن مواجهته والتغلب عليه؟

● المؤشرات الرسمية تقول أن المستوى

## ●● البيروقراطية عرقلت الاستثمار الأجنبي فتوجه إلى الإمارات وقطر

تشهد تحويلات مالية للخارج من قبل الأيدي العاملة الأجنبية، كيف ترى أثر ذلك على الاقتصاد الوطني؟ وما هي الحلول؟

● هذا واقع يجب أن نتعامل معه بموضوعية، هذه الأيدي العاملة الأجنبية حضرت إلى هنا لكسب المال، وهذا حقها، ومن الطبيعي أن تحول ما اكتسبته إلى الخارج، من ناحية أخرى، هذه التحويلات الخارجية هي عالية جداً، بحكم حجم العمالة الوافدة، وهي استنزاف مالي حقيقي، ولذلك الحل يمكن أن يكون في الحد من الاعتماد على العمالة الوافدة والتركيز على توطين الأيدي العاملة، وفي الوقت نفسه فتح المجالات المناسبة أمام العمالة الوافدة لاستثمار بعض مداخيلها في الاقتصاد الوطني وفق سياسة وآلية واضحة.

■ كيف ترى واقع الإعلام الاقتصادي المحلي؟ وهل يؤدي دوره كما ينبغي؟

● الإعلام الاقتصادي المحلي لا يصل إلى مستوى ومكانة الاقتصاد السعودي، وفي الغالب، نحن ينقصنا الإعلامي المتخصص، ولم تستثمر إدارات وسائل الإعلام المحلي في تنمية وتطوير الإعلامي الاقتصادي، بل أن كثيراً من الذين يكتبون في الشأن الاقتصادي هم من غير المتخصصين في الاقتصاد، ولا شك في أن هذا يضر الاقتصاد عموماً، وقد يضر ببعض فئات المجتمع، خاصة عندما يكتب بعضهم في شأن يخص عامة الناس، أو شريحة كبيرة من المجتمع، مثل سوق الأسهم وسوق العقار.

■ ما هي أهم التحديات التي تواجه

■ الاستثمار الأجنبي في المملكة، هل ترى أنه يسير في الاتجاه الصحيح ويتوازى مع مكانة المملكة الاقتصادية؟

● الإجابة على هذا السؤال هي (لا) كبيرة جداً.. والإحصاءات الأخيرة تقول أن نحو ٨٠٪ من الاستثمارات الأجنبية الأخيرة القادمة إلى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية توجهت إلى دولة الإمارات العربية المتحدة ودولة قطر، قد لا يكون السبب هو نظام الاستثمار الأجنبي، بقدر ما هو خلل في التطبيق، وسيطرة البيروقراطية والإجراءات المعقدة التي تواجه المستثمر الأجنبي، وربما المناخ العام للاستثمار، نحن لدينا مقومات تفوق تلك التي تتوافر في دول الجوار، لكن المشكلة هي ضعفنا في استثمار وتسويق هذه المقومات. أخيراً أقول أننا نحتاج إلى مزيد من الشفافية والصراحة الصادقة والمحاسبة الدقيقة، حتى يدرك المسئول أن المسئولية تكليف وليست تشريف، وأن المقصر يحاسب ويدفع ثمن تقصيره.

### العمالة الوافدة

■ تعد المملكة من أكبر الدول التي

## ●● سوء الاستثمار وتوزيع الثروة الاقتصادية سبب الفقر والبطالة

العام للأسعار يرتفع، وهذا يعني أننا نعاني من مشكلة التضخم.. وفي المقابل، نجد أن متوسط دخل الفرد السعودي لا يتغير بما يواجه ارتفاع المستوى العام للأسعار، والتضخم له أسبابه الداخلية والخارجية، ونحن في الغالب نحيل المشكلة برمتها إلى التضخم المستورد، كما يقال، بحثاً عن شماعة أو ميلاً لفكرة المؤامرة. ولذلك لا نواجه مشاكلنا بشفافية ووضوح، فالتضخم هو في الواقع تشوه في الاقتصاد، وهناك طرق لمواجهته بسياسات مالية أو نقدية، وفق أسباب التضخم، فهل ندرس مشكلة التضخم بموضوعية وشفافية؟، ومن هي الجهة التي تقوم بذلك؟، وهل قدمت هذه الجهة حلولاً؟، إذا استطعنا أن نجيب على هذه الأسئلة نكون قد خطونا الخطوة الصحيحة لمواجهة التضخم.





## الاقتصاد السعودي والإقليمي والدولي؟

• يا سيدي الفاضل، هذا سؤال يحتاج إلى صفحات كثيرة، لكنني ألخص لك الإجابة في كلمة واحدة، وهي الأمن، كل التحديات التي تواجه اقتصادات العالم الآن هي تحديات أمنية، إذ لا يمكن أن تكون هناك تنمية اقتصادية أو اقتصاد فاعل في ظل غياب الأمن وانتشار هذا العبث، خاصة في المنطقة العربية.

### ■ أين يكمن الخطر من الاعتماد على النفط كمصدر وحيد للدخل؟ وما هي الحلول؟

• منذ صدور خطة التنمية الأولى في المملكة عام ١٩٧٠/٥١٣٩٠م وأهم هدف من أهداف التنمية، في تلك الخطة وحتى الخطة التاسعة الحالية، هو تخفيف الاعتماد على النفط وتنويع مصادر الدخل، فالاعتماد على النفط يخلق اقتصاداً ريعياً، تعتمد فيه على سلعة تُقَدَّر الأسواق العالمية سعرها، والحل في تنويع مصادر الدخل القومي، وهنا أذكر كتاب (زراعة النفط) الذي كتبه الأستاذ الدكتور محسون بهجت جلال، يرحمه الله، في حقبة السبعينات، يطالب فيه بحسن استثمار موارد النفط وخلق وتطوير قطاعات إنتاجية تخلق قيمة مضافة في

## ● الإعلام الاقتصادي

### لا يوازي مكانة الاقتصاد السعودي

الاقتصاد يمكنها توفير فرص عمل وتنويع الاستثمارات، وبالتالي تخفيف الاعتماد على النفط.

### ■ هل ترى أن البلدان النفطية لديها استراتيجية اقتصادية فاعلة وواضحة وقابلة لمرحلة ما بعد البترول؟

• بعض الدول النفطية حققت ذلك بدرجة عالية من النجاح، نحن نحتاج إلى أن نهتم بهذا البعد الاستراتيجي الذي أشرت إليه في سؤالك، هل هذا تحقق؟ في الغالب، نحن نحتاج إلى أن نضع رؤية استراتيجية تتجاوز الطريقة التقليدية التي تتبعها خطط التنمية، خاصة وأن تجربتها، قياساً بالنتائج مقارنة بالأهداف، تثير تساؤلات عديدة.

### اقتصاد المعرفة

■ إلى أي مدى تعتقد أننا جاهزون للانتقال إلى مرحلة اقتصاد المعرفة القائم على أن تكون صناعة المعرفة هي المحرك الرئيس للنمو الاقتصادي؟

• نحن، أو البعض من المسؤولين تحديداً، نتحدث عن اقتصاد المعرفة، دون أن نحدد ماذا نقصد باقتصاد المعرفة، واقتصاد المعرفة له مقومات نحن في الواقع لا نمتلكها

حالياً، ولذلك، فإنني أعتقد أن هذا شعار براق لا يقوم على أسس موضوعية علمية.

### ■ كيف تحلل ظاهرة القروض الاستهلاكية؟

• مستوى القروض الاستهلاكية في الاقتصاد الوطني مرتفع جداً، وهذا يعكس ارتفاع الميل الحدي للاستهلاك في المجتمع. والمشكلة هنا هي أن استهلاكنا المحلي يقوم على استهلاك مواد وسلع مستوردة، وهذا يزيد من مشاكل ارتفاع القروض الاستهلاكية على المجتمع والاقتصاد. وزيادة الميل الحدي للاستهلاك في أي مجتمع له انعكاس سلبي، بالضرورة، على معدل الادخار، وهذا ينعكس بالتالي على مستوى الاستثمار.. فنحن بحاجة إلى تعزيز ثقافة الادخار في المجتمع خاصة لدى فئة الشباب، وللأسف فإن هذه الثقافة ضعيفة ولا توجد لدينا قنوات جيدة للادخار حالياً، وما تقدمه البنوك التجارية في هذا المجال لا يرقى إلى المستوى المأمول إطلاقاً.

■ إلى أي مدى يخدم ربط الريال بالدولار الاقتصاد السعودي، ويدعم نشاط التجارة والاستثمار، وهل تؤيد فك الارتباط؟ ولماذا؟

• ارتباط الريال السعودي بالدولار الأمريكي موضوع تمت مناقشته كثيراً في الإعلام الاقتصادي، وكثير من الذين يكتبون عنه تغيب عنهم بعض الحقائق التي تدعم بقاء واستمرار هذا الارتباط، فالإقتصاد السعودي يعتمد كثيراً على صادراته النفطية، وهذه تسعر في الأسواق العالمية بالدولار الأمريكي، ومعظم التعاملات التجارية التي تتم بيننا وبين العالم تسعر أيضاً بالدولار الأمريكي، وهذا واقع يجب



من قبل المفكر الاقتصادي الإيطالي باريتو .. فنظرياً يمكن الوصول إلى المثالية الاقتصادية عندما يحقق فرد في المجتمع منفعة دون أن يضر ذلك فرداً آخر في المجتمع نفسه. وترتبط أدبيات المثالية الاقتصادية باقتصاديات التنمية، وهنا يمكن توجيه التنمية الاقتصادية ببرامج تحقق توزيعاً عادلاً للدخل وتوزيعاً ذكياً لبرامج التنمية بحيث تحقق التنمية المستدامة، وتلك صورة من المثالية الاقتصادية الممكنة، وقد حققتها دول مثل ماليزيا وكوريا الجنوبية.

■ ما هي أبرز التجارب الدولية الناجحة في مجال الاقتصاد والتي تتمنى محاكاتها والاستفادة منها؟

● أذكر أنني عندما كنت عضواً بهيئة التدريس بقسم الاقتصاد بجامعة الملك سعود بالرياض، أنني أنهيت بحثاً علمياً محكماً حول سباق التنمية، وقارنت فيه تجارب دول نامية، مثل ماليزيا وكوريا الجنوبية وتركيا ومصر، وبيّنت فيه التفاوت بين التجارب التنموية لهذه الدول وأسباب ذلك، بالطبع هنا تختلط العوامل الاقتصادية مع عوامل أخرى تشمل العوامل الاجتماعية والسياسية، وأعتقد أن الأجهزة الحكومية المعنية بالشأن الاقتصادي تدرس تجارب الدول الأخرى، أو على الأقل تطلع عليها من خلال المؤتمرات أو الزيارات الرسمية، وهذا ضروري، والاستفادة من تجارب الآخرين تفتح لك آفاقاً فكرية جديدة، وتخفّض في الوقت نفسه من تكلفة التخطيط، وهذا مهم جداً، لكن عليك في النهاية أن تخطط وفق مقومات الاقتصاد الوطني. لكن من الضرورة أن يوكل الأمر إلى مختصين قادرين على الإلمام بمتطلبات التنمية والموائمة بينها وبين إمكانات وقدرات الاقتصاد، لأن الهدف هو تحقيق التنمية بما يحقق رفاهية المواطن الذي هو وسيلة التنمية وغايتها ■

## ● الأمن أكبر تحد يواجه الاقتصاديات العربية

أولويات للإنفاق تراعي تحقيق القيمة المضافة للاقتصاد والقدرة على خلق وتنمية القدرات الإنتاجية في الاقتصاد، وهذا بالضرورة يحد من جُرّ الاقتصاد لدوامه التضخم.

■ كليات الاقتصاد هل تخرج بالضرورة اقتصاديين ناجحين؟

● لا ليس بالضرورة، فهي تضع الخريج على بداية الطريق، وعليه أن يكمل الطريق متسلحاً بالمزيد من العلم والخبرة، وهذا يتطلب رغبة حقيقية في الإلمام بهذا العلم وتطبيقه.. فالنظرية الاقتصادية لا قيمة لها إن لم نعمل، كالاقتصاديين، على إسقاطها على الواقع للاستفادة منها. ومن يتمكن من هذا يمكن أن تقول أنه اقتصادي ماهر وناجح أو فاعل، إن التمكن من علم الاقتصاد يحتاج، عموماً، إلى إكمال الدراسات العليا والتخصص الدقيق في فرع من فروعه.

■ هل يمكن الوصول إلى المثالية اقتصادياً؟

● هذا سؤال طرح في القرن التاسع عشر

التعامل معه، ومما يدعم بقاء واستمرار ربط الريال السعودي بالدولار الأمريكي هو حجم وقيمة الاحتياطات النقدية السعودية المرتبطة بالدولار الأمريكي.. في تصوري أن المطالبة بفك ارتباط الريال السعودي بالدولار الأمريكي لا يفترض أن تكون هدفاً نسعى إليه، علينا أن نركز على إعادة هيكلة الاقتصاد السعودي بحيث ننوع مصادر الدخل القومي ونخفض الاعتماد الكبير على النفط، وهذا ما ينعكس على قوة الاقتصاد ومعطيات التنمية التي تهم المواطن وتنعكس عليه.

## الإنفاق الحكومي

■ الإنفاق الحكومي الضخم يحقق كثيراً من المشاريع التنموية، ولكنه يحمل آثاراً سلبية على الاقتصاد، فما هي أبرز هذه الآثار؟ وكيف يمكن الحد منها؟

● أكثر المخاوف من الإنفاق الحكومي الضخم هو ما يمكن أن يحدثه ذلك من أثر على مستوى الأسعار، أي جُرّ الاقتصاد إلى التضخم.. ولهذا يجب أن يربط الإنفاق الحكومي بالقدرة الاستيعابية للاقتصاد، خاصة إذا كان الاقتصاد يعاني من خلل في القطاعات الإنتاجية المحلية ويعتمد على الواردات. لكن، في المقابل، فإن التوازن بين متطلبات التنمية والإنفاق الحكومي ضروري جداً، وهذا ما يتطلب وضع



د. عجلان بن محمد الشهري  
أستاذ التعليم والتقنية المشارك

## صفحات تعنى بجديد التقنية والعالم الرقمي وأبرز ما يدور من اختراعات وأخبار حديثة في الفضاء الإلكتروني

### الشبكات الاجتماعية على الإنترنت

متنوعة، وشبكات ذات نوعية (خاصة) ترتبط باهتمامات المستخدمين في حقول معينة، وبالتالي تكون اهتمامات هذه الشبكات محدد بمهنة أو هواية معينة، وعادة تستقطب اهتمامات الأفراد لتقديم لهم خدمات متنوعة كالمحادثات الفورية، والتواصل الاجتماعي بأنواعه المختلفة سواء أكان وجهاً لوجه أو عن طريق وسائل التواصل الأخرى من بريد إلكتروني، وفيديو وتدوين أو التشارك في الاطلاع واستخدام بعض وسائل المعلومات المتنوعة.

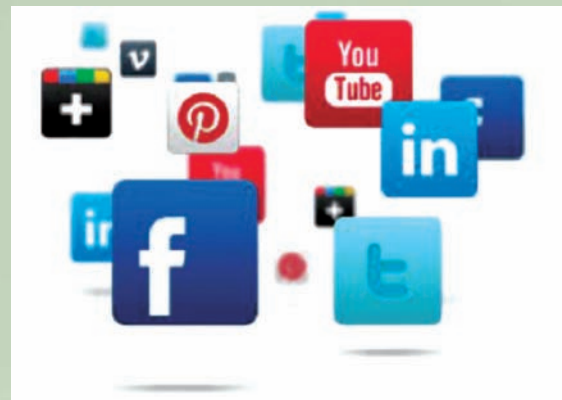
ولقد جذبت هذه الشبكات الملايين من المستخدمين للتسجيل بها والاستفادة من محتوياتها، ولم تعد قاصرة على منطقة جغرافية معينة أو فئة عمرية معينة، حيث أحدثت نقلة نوعية في عملية التواصل الإنساني بين الأفراد وفق تنوع اهتماماتهم واحتياجاتهم. وتتعدد هذه الشبكات وتتنافس في جذب المستخدمين، ومن أشهر هذه الشبكات الاجتماعية اليوم على الإنترنت وفق عدد المسجلين بها ما يلي:

اسم الشبكة	عدد المسجلين
Bebo	١٧,٠٠٠,٠٠٠
BlackPlanet	٢٠,٠٠٠,٠٠٠
Buzznet	١٠,٠٠٠,٠٠٠
Busuu	١٢,٠٠٠,٠٠٠
Classmates	٥٠,٠٠٠,٠٠٠
Cyworld	٢٤,٠٠٠,٠٠٠
Douban	٤٦,٨٥٠,٠٠٠
Facebook	١,٢٨٠,٠٠٠,٠٠٠
Flixster	٦٣,٠٠٠,٠٠٠
Flicker	٣٢,٠٠٠,٠٠٠
Fotolog	٢٠,٠٠٠,٠٠٠
Friends Reunited	١٩,٠٠٠,٠٠٠
Friendster	٩٠,٠٠٠,٠٠٠
Google+	١,٦٠٠,٠٠٠,٠٠٠
Habbo	٣٦٨,٠٠٠,٠٠٠
Hi٥	٨٠,٠٠٠,٠٠٠
Instagram	١٥٠,٠٠٠,٠٠٠
LinkedIn	٢٠٠,٠٠٠,٠٠٠
Mylife	٥١,٠٠٠,٠٠٠
Myheritage	٣٠,٠٠٠,٠٠٠
Netlog	٩٥,٠٠٠,٠٠٠
Orkut	١٠٠,٠٠٠,٠٠٠
Plaxo	٥٠,٠٠٠,٠٠٠
Qzone	٤٨٠,٠٠٠,٠٠٠
Tagged	١٠٠,٠٠٠,٠٠٠
Twitter	٦٤٥,٧٥٠,٠٠٠

المصدر: www.wikipedia.org

أتاحت شبكة الإنترنت العديد من الشبكات الاجتماعية Social Networks، وهي تلك المواقع الإلكترونية Social Networking Websites التي يتم تأسيسها وتصميمها من قبل بعض الأفراد أو الشركات لتقديم بعض الخدمات لذوي الاهتمامات في حقول المعرفة المتنوعة. وقد نشأت هذه الشبكات في كنف المؤسسات التعليمية. وكانت نقطة الانطلاق في أواخر التسعينيات من القرن الماضي مع بدء انطلاقة الإنترنت بشكل واسع في مختلف دول العالم. ومع تطور التطبيقات التقنية تنامي عدد هذه الشبكات الاجتماعية وعدد مستخدميها وتنوعت في طبيعة أهدافها وما تقدمه لمستخدميها، كما أصبحت محط أنظار المتنافسين والمهتمين لتأسيس وتدشين أماكن وملفات عبر الفضاء الإلكتروني. ومع هذا التنوع والانتشار أصبحت مثار اهتمام كبير للعديد من الباحثين والمهتمين بالشأن الاجتماعي والتقني لدراسة بعض الظواهر والاتجاهات لمستخدمي هذه الشبكات، وخصائص المستخدمين وخصوصاً ما يتعلق بالخصوصية للأفراد، وتكوين الاتجاهات. إضافة إلى دراسة هذا النمط والتشكيل الجديد من التواصل الاجتماعي، وأبعد من ذلك إلى آثار تلك الشبكات كحد أدنى على استثمار الوقت للمستخدمين وحجم ما تضيفه لعدد المنتسبين لها من معارف ومهارات وتواصل اجتماعي وثقافي.

واليوم يتوافر على الشبكة العالمية حالياً عدد كبير من هذه الشبكات الاجتماعية المتنوعة التي يمكن تصنيفها بأنها شبكات عامة يقدم من خلالها خدمات عامة للمستخدمين يتشاركون عبرها في تعزيز عملية التواصل بأنماط وأشكال مختلفة وباستخدام وسائل اتصال إنساني







## ذاكرة العالم العربي

تمثل الأنشطة اليومية للأفراد بما تتضمنه من ممارسات وإنجازات، مخزوناً معرفياً ثرياً بما تحتويه من وقائع وأحداث. ولأهمية هذه الوقائع يجدر تسجيلها وحفظها، وقد ساعد في ذلك معطيات التقنية الحديثة في الحفاظ على هذا النتاج العملي والفكري، حيث يمكن تحويلها على وسائط إلكترونية، ومن ثم نشرها للاستخدام وحفظها للأجيال القادمة. ومن هذا المنطلق بادرت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في جمهورية مصر العربية ومركز توثيق التراث في اقتراح فكرة توثيق هذه الذاكرة رقمياً لكافة التراث العربي من منطلق حفظ هذا التراث المشترك للأجيال القادمة ونشره عالمياً.

وقد وافق مجلس وزراء الاتصالات العرب في عام ٢٠٠٤م على هذا المشروع تحت مسمى ذاكرة العالم العربي كأحد مشاريع الاستراتيجية العربية

للإتصالات والمعلومات في دورته الرابعة عشرة بالقاهرة خلال الفترة من ٢٠ إلى ٢١ يناير ٢٠٠٤م، وذلك بتشكيل فريق لبلورة المشروعات التي يمكن أن تكون قابلة للتنفيذ. وقد أنشئ المشروع تحت رعاية وبدعم من وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات بجمهورية مصر العربية ممثلة في مركز توثيق التراث الحضاري، وكذلك جامعة الدول العربية، ومنظمة اليونسكو، والاتحاد الدولي للإتصالات، ومكتبة الاسكندرية، ويتضمن موقع المشروع على الرابط <http://www.memoryarabworld.net> أدلة إنتاج الفكر التراثي العربي.

## خدمة تشكيل النصوص العربية على محرك Google

لأهمية اللغة العربية كمحتوى على الإنترنت، أضافت Google خدمة جديدة لمستخدمي هذه اللغة وهي خدمة تشكيل النصوص العربية وذلك عبر الرابط <http://tashkeel.googlelabs.com/diacritize>.

وتتيح هذه الخدمة إمكانية إدخال أي مفردة أو نص باللغة العربية ليتم وضع كافة علامات وحركات التشكيل، كما تتيح هذه الخدمة إمكانية اقتراح تشكيل أفضل لتلك المفردة أو النص حتى يمكن تخزينه في قاعدة بيانات هذه الخدمة واستخدامها بشكل أفضل من عدد من المستخدمين الآخرين. كما تتيح هذه الخدمة أيضاً خاصية التعريب وتحويل المفردة أو النص إلى اللغة العربية





## المكتبة الرقمية العالمية The World Digital Library

أطلق مشروع المكتبة الرقمية العالمية The World digital Library بدعم من منظم الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم، بالتعاون مع مكتبة الكونجرس الأمريكي، وذلك لتعزيز التواصل الثقافي الدولي من خلال توظيف المستحدثات التقنية. ويمكن التعرف على المكتبة الرقمية وقد أطلق المشروع من مقر اليونسكو في باريس بالجمهورية الفرنسية، وذلك لفتح نافذة كبيرة أمام المهتمين بالإطلاع على معظم محتويات كبرى المكتبات الدولية في أرجاء العالم، وذلك لتنمية جانب التواصل بين مختلف الشعوب، وخاصة تطوير تعدد لغات العالم، ونشر مختلف القيم بين المطلعين وزيادة التفارب الذي يسد هوة التنوع اللغوي، وفهم وانصهار الثقافات بعضها مع بعض، إضافة إلى الإسهام في تنمية التواصل الرقمي بين مختلف الشعوب. ويمكن التعرف على محتويات هذه المكتبة العالمية من خلال الرابط <http://www.wdl.org>. وهذا المشروع يخدم بشكل خاص الطلاب في مختلف أنحاء العالم لتنمية معارفهم ومهارات عبر العديد من مجموعات المكتبة الرقمية، كما يعزز هذا المشروع التوجه الرقمي في المجال المعرفي المحفوظ على شكل كتب أو خرائط، رسومات، دوريات، مخطوطات، وسائط سمعية وبصرية. ويتوفر حالياً المشروع بسبع لغات وهي العربية: الإنجليزية، الصينية، الإسبانية، الفرنسية، البرتغالية، والروسية.

## الكتب الرقمية

تتوفر الكتب الرقمية اليوم على الإنترنت بشكل كبير، ويتنامى عدد هذه الكتب في مختلف المجالات. وهناك العديد من المواقع المخصصة لتوفير هذه الكتب الرقمية وتوفيرها لمستخدمي الإنترنت مجاناً أو برسوم زهيدة. وقد بادرت العديد من المواقع التعليمية الخاصة بمختلف المؤسسات التعليمية على وضع المناهج والمقررات على الشبكة العالمية حتى يمكن الحصول عليها وانتشارها بيسر وسهولة. ومن هذه الجهات وزارة التربية والتعليم في المملكة التي أتاحت المناهج لكافة المراحل التعليمية على الرابط التالي <http://moe.gov.sa/ebooks.www>.

حيث يمكن تصفح كافة المقررات الدراسية في مختلف المراحل التعليمية. ولتسهيل عملية قراءة هذه الكتب الرقمية تتنافس الشركات التقنية حالياً على توفير كافة الوسائط التقنية لقراءة هذه المحتوى الرقمي على مختلف الأجهزة، ومنها قراءتها على الهاتف المحمول، والحاسب الآلي، وأجهزة مخصصة لقراءة الكتب الإلكترونية، وستشهد هذه الصناعة تنافساً حاداً في السنوات القليلة القادمة. من هذه الجهات الأمم المتحدة حيث أطلقت مكتبة رقمية عالمية واسعة يمكن الاطلاع عليها من خلال الرابط <http://www.wdl.org> والتي تضم العديد من الكتب في مختلف المجالات والتي توفر مواد ثقافية وعلمية متنوعة توثق النتاج الفكري من مختلف أنحاء العالم.





## استقصاءات الطلاب عبر الإنترنت



يُتيح موقع [www.poll Everywhere.com](http://www.poll Everywhere.com) إمكانية استقصاء الطلاب، حيث يعتمد على ثلاثة خطوات مبسطة، وذلك من خلال بناء العديد من الأسئلة والاستفسارات، ومن ثم يستطيع المستقصي أن يشارك في الاستقصاء فوراً، وذلك من خلال الإجابة عبر: الإجابة المفتوحة، أو الاختيارات المتعددة، أو اختيار الصور، عبر مختلف الوسائل التقنية كالهاتف الجوال أو تويتر أو من خلال الموقع الإلكتروني. ومن ثم عرض النتائج مباشرة على المستقصين وفق الوسائل المستخدمة، أو حفظها على مختلف وسائط التقنية المختلفة.

## كن محرراً صحفياً عبر الإنترنت

أتاحت شبكة CNN إمكانية المشاركة في تحرير الأخبار وإرسالها والإطلاع عليها عبر خدمة، حيث يمكن لأي مشارك أن يساهم في إعداد مجموعة من الأخبار وتحريرها وإرسالها إلى الشبكة لنشرها للمتلقين. ويمكن عبر هذه الخدمة أن يساهم المشارك بحكاية قصة معينة ونشرها، وكذلك المشاركة برأيه في أي موضوع مطروح في الساحة الإعلامية، وذلك من خلال ما تطرحه الشبكة من موضوعات جديرة بالمناقشة. إضافة إلى البوح بما هو مهم بالنسبة له كمشاركة في الرأي العام. كما يمكن للمشاركة في هذه الخدمة أن ينضم إلى مجموعات كبيرة من مجموعات النقاش لتناول قضايا معينة محلية أو دولية وفي موضوعات متنوعة. كما تتيح هذه الخدمة خاصية التدوين للمشاركين، والاحتفاظ بسجل كبير من المشاركات منذ بدء تقديم هذه الخدمة، كما تتيح هذه الخدمة المنافسة بين المشاركين وإبراز مشاركاتهم ووضعها في بوابة الشبكة بشكل رئيس.



## الهواتف الذكية وتخصيص مسارات خاصة للمشاة



نظراً لما تمثله الهواتف الذكية من أهمية اليوم في حياة البشرية وانغماس مختلف الفئات فيها أثناء أداء أنشطتهم اليومية. وحيث أصبحت هاجساً لدى العديد من المستخدمين، فقد قررت مدينة تشونغ تشينغ في الصين تخصيص مسارات خاصة للمشاة لمستخدمي تلك الهواتف، وذلك من أجل تحقيق الحرية الواسعة للإستخدام والحد من العديد من الحوادث التي قد يتعرض لها المستخدمين أثناء انشغالهم باستخدام تلك الأجهزة.



بعضها تتطلب المزيد من الجهد والمتابعة وأخرى تميزت أكاديميا

# الجامعات السعودية الناشئة.. ندرة الكفاءات وضعف الدعم.. والحل في أساليب الإدارة الحديثة

إعداد: د. محمد باجنيد/ خضر الزهراني

تظهر أهمية العلم ودوره الكبير في تقدم الأمم، وتنمية المجتمع ومؤسساته، وتنوير الفكر، وقد خطت المملكة العربية السعودية خطوات واسعة ومتميزة في افتتاح العديد من الجامعات الجديدة، التي من خلالها تسعى القيادة الرشيدة في هذا البلد الكريم لمواكبة الثورة العلمية، واللاحق بالتطور السريع للعلم والأمم، ليزدهر المجتمع ويسعد الوطن، والجامعات الناشئة في المملكة تسعى جاهدة لتحقيق الطموحات والتطلعات التي أنشئت من أجلها، ويبقى واقع تلك الجامعات محملاً بالتحديات والصعوبات لتحقيق رسالتها في المجتمع. وفي هذا العدد، تفتح مجلة «التنمية الإدارية» ملف الجامعات الناشئة.. وتبحث في واقعها وتطلعاتها من خلال آراء عدد من مسئولي هذه الجامعات.



## ●● د.ريما اليحيا:

لابد من إيجاد بيئة تنافسية  
بين الجامعات وتوفير الأمن  
الوظيفي وإعطاء  
صلاحيات أكبر

من الجهد والمتابعة والعمل الدؤوب من أجل تحقيق الهدف الذي تسعى إليه الدولة، والحاجة ملحة لتوفير المزيد من متطلبات البناء والإنشاء واستكمال البنية التحتية وإعداد الكوادر المؤهلة لقيادة الجامعات الناشئة. ويعتقد د. القاضي أن الدعم الذي تتلقاه الجامعات الناشئة من الدولة حالياً كفيلاً - بعون الله - على اللحاق بركب الجامعات العريقة محلياً وعالمياً.

### أنظمة خاصة

وترى د. ريما بنت صالح اليحيا أن الواقع الحالي للجامعات الناشئة يحتم عليها إيجاد أنظمة خاصة بها، مع إعطائها المزيد من فرص التميز، وأن تركز على تطوير

الجامعات الناشئة تكاد تتخطى هذا المسمى من حيث العمر الزمني لها وتتم بالمراحل الطبيعية لنمو أي مؤسسة أكاديمية.

### زيادة أعدادها

ومن جانبه يرى د. عبدالله بن حسين القاضي أن حكومة خادم الحرمين الشريفين حريصة على توفير فرص التعليم العالي للجميع، وفي أماكن إقامتهم، ولذلك تضاعف عدد الجامعات لدينا. ومضيفاً أن بدايات الجامعات الناشئة تتطلب المزيد

## المشاركون في القضية:

### ■ أ. د/ سعيد بن صالح الرقيب،

وكيل جامعة الباحة للتطوير الأكاديمي وخدمة المجتمع.

### ■ أ. د/ طلال بن عبدالله المالكي،

وكيل جامعة الطائف للتطوير والجودة.

### ■ د/ عبدالله بن حسين القاضي،

وكيل جامعة الدمام للدراسات والتطوير وخدمة المجتمع.

### ■ د/ ريما بنت صالح اليحيا،

عميدة كلية البنات جامعة الأمير سلطان الأهلية.

### الطاقة الاستيعابية

يستهل أ. د. سعيد صالح الرقيب حديثه عن الواقع الحالي للجامعات الناشئة، بأنها سعت منذ صدور الأوامر بإنشائها إلى تحقيق العديد من الأهداف، منها توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ كافة البرامج الأكاديمية الخاصة بها، وزيادة الطاقة الاستيعابية من الطلاب بما يحقق طموحات أبناء الوطن الغالي، والارتقاء بالمستوى البحثي، وإقامة العديد من الاتفاقيات، ومذكرات التفاهم مع العديد من الجامعات المحلية، والإقليمية، والعالمية ذات السمعة المتميزة لتدفع بالجامعات نحو تحقيق أهدافها المستقبلية.

### سرعات متفاوتة

ويقول أ. د. طلال بن عبدالله المالكي: «إن الجامعات الناشئة في واقعها الحالي تسعى للعمل على إكمال الكوادر البشرية سواء الأكاديمية أو الإدارية وإكمال البنية التحتية اللازمة لتحقيق رسالتها، وبرغم الصعوبات التي تواجه الجامعات الناشئة؛ إلا أنها تسير بسرعات متفاوتة نحو تحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله. ويضيف أ. د. المالكي أن







### ●● أ. د. طلال المالكي:

رغم الصعوبات والتحديات التي تواجه الجامعات الناشئة.. إلا أنها تسير بسرعات متفاوتة نحو تحقيق أهدافها

وعلاقات تشاركية مع الجامعات العالمية في مجالات البحث العلمي والدراسات العليا.

#### الاستقطاب والتأهيل

ويقول أ. د. طلال المالكي، أن من الحلول المميزة استقطاب خريجي برنامج الابتعاث الخارجي لبرنامج خادم الحرمين الشريفين، وإعداد ورش عمل ودورات مكثفة لتأهيلهم حال التحاقهم بالجامعات الناشئة، ومن الحلول المهمة التركيز على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين أصحاب القرار في الجامعات عن طريق ورش العمل والدورات لهم، مع السرعة في الانتهاء من المدن الجامعية الجديدة، مؤكداً أهمية نشر ثقافة الجودة في المنظمة وجعلها أحد أهم المرجعيات لكافة الممارسات العملية.

#### وضع خطط استراتيجية وطنية

ويرى د. عبدالله القاضي أن هناك جهوداً مخلصه ومميزة على كافة الأصعدة لتجاوز تلك التحديات والصعوبات، وعلى مستوى الجامعات ككل من قبل وزارة التعليم

ومستشفيات جامعية، إضافة إلى ندرة الكوادر الوطنية المؤهلة تأهيلاً عالياً.

#### تلبية الحاجات والطموحات

ويرى د. عبدالله القاضي أن أبرز الصعوبات والتحديات التي تواجه الجامعات الناشئة هي تحقيق طموحات القيادة الرشيدة وتلبية حاجات أبناء وبنات الوطن التي تتناسب مع مهاراتهم وتوجهاتهم، وأيضاً تلبية حاجات السوق من التخصصات العملية والفنية. ويضيف أن الجامعات عموماً والناشئة خصوصاً تواجه تحدياً يتمثل في قدرتها على إعداد البحوث والدراسات التي تحقق رسالتها، ومن التحديات التي يراها د. القاضي فتح قنوات اتصال مع جامعات عريقة ومراكز بحوث مرموقة وموثوقة في مختلف دول العالم للاستفادة من تجاربها وخبراتها، وأيضاً من التحديات استقطاب الكفاءات المؤهلة تأهيلاً عالياً خاصة مع الدعم والعناية من القيادة الرشيدة للجامعات.

#### ندرة الكوادر الوطنية المؤهلة

وتؤكد د. ريماء اليحيا، أن أبرز الصعوبات والتحديات التي تواجه الجامعات الناشئة ندرة الكوادر الوطنية المؤهلة، وتقدم الأنظمة الجامعية التي تجعلها نسخ متشابهة مع الجامعات الأخرى، مع أهمية زيادة الدعم المادي للجامعات الناشئة.

#### الحلول المطروحة

وعن الحلول المطروحة لمواجهة تلك الصعوبات والتحديات للجامعات الناشئة يقول أ. د. سعيد الرقيب: «أهمية توفير البرامج الأكاديمية للمعيدات والمحاضرات داخل المملكة بالتوازي مع برامج الابتعاث الخارجي، وإقامة علاقات تشاركية مع الجامعات الكبيرة والرائدة بالمملكة، للارتقاء بمستوى لجامعات الناشئة،

### ●● أ. د. سعيد الرقيب:

ضعف التواصل مع مؤسسات المجتمع وعدم استقطاب الكوادر المؤهلة والعنصر النسائي للتدريس من أبرز المعوقات

قدراتها لتكون مخرجاتها أكثر ملاءمة للمستقبل من حيث الكفاءة النوعية للأنشطة المختلفة التي تقوم بها.

#### ضعف التواصل

وحول أبرز الصعوبات والتحديات التي تواجه الجامعات الناشئة، يقول أ. د. سعيد الرقيب أن أبرز هذه الصعوبات تتمثل في ضعف التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي، وضعف القدرة على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة من سعوديين وغير سعوديين، وضعف قدرتها على استقطاب العنصر النسائي للتدريس لنقص العرض وزيادة الطلب، مما يقلل الطاقة الاستيعابية بكليات البنات خاصة التخصصات الطبية، وضعف مشاركة المجتمع المحلي في تمويل المشاريع البحثية بسبب كونها ثقافة جديدة بتلك المجتمعات، إضافة إلى ضعف التجهيزات العملية للبحث العلمي.

#### غياب التخطيط الاستراتيجي

أما أ. د. طلال المالكي، فيرى أن غياب التخطيط الاستراتيجي أبرز الصعوبات التي تواجه الجامعات الناشئة، لأنه يمثل الدعامة الأهم لكل عمل ناجح، مضيفاً أن تلك الجامعات الحديثة لا زالت تمارس الإخراج النمطي لخططها الاستراتيجية، والتي أخشى أنها تكتب لتفهرس ولا تنتقل لحيز التنفيذ. ومن الصعوبات التي يراها أيضاً عدم اكتمال البنية التحتية من معامل





● د. عبدالله القاضي:

من المهم وضع خطط  
إستراتيجية وطنية شاملة  
لتلبية متطلبات سوق العمل  
بمشاركة الجهات المعنية

الواقع الحالي للجامعات الناشئة يمثل تحدياً جديداً لتحقيق رسالتها التي أنشئت من أجلها، فبالرغم من النقص الكبير في الموارد البشرية المؤهلة مروراً بعدم الانتهاء من تجهيز البنية التحتية للجامعات الناشئة، إضافة إلى قلة الخبرة الأكاديمية، مع عدم وجود أنظمة داخلية للجامعات تحقق لها تميزاً فريداً، إلا أن المستقبل سيكون مشرقاً بإذن الله لتلك الجامعات في ظل الدعم الكبير من القيادة الرشيدة وأيضاً الجهود الكبيرة التي يقدمها مديرو الجامعات الناشئة من السعي قدماً في الانتهاء من البنية التحتية، وعقد وتفعيل الشراكة والتعاون المميز بين تلك الجامعات والجامعات العالمية ومراكز البحوث العالمية المتخصصة، فضلاً عن توفير الكفاءات البشرية المؤهلة تأهيلاً مميّزاً وقوياً عن طريق الاستفادة من برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي وغيره ■

وأيضاً هناك حاجة ملحة لاستكمال البنية التحتية وتوفير المختبرات والأوعية الإلكترونية والتقنيات الضرورية، مع أهمية العمل بنظام اعتماد عام للجامعات واعتماد خاص لكل تخصص، كما الحال في العديد من دول العالم، يضمن جودة عالية لتحقيق رسالة الجامعة، في ظل تأكيده للجهود المتميزة لتلك الجامعات الحديثة والتي ستشهد تطوراً ملموساً - بإذن الله - في القريب العاجل.

#### بيئة تنافسية

وتقول: د.ريما اليحيا أن إيجاد بيئة تنافسية صحية بين الجامعات وتوفير الأمن الوظيفي في ظل الدعم المالي المتوفر يمثل أهم الحلول، مع إعطاء صلاحيات أكبر للجامعات الناشئة، وتشجيع تبادل الخبرات بين الجامعات المحلية والعالمية.

#### مستقبل مشرق

ومن خلال الآراء السابقة يمكن القول أن

العالي والجامعات نفسها، ومع ذلك يرى أهمية وضع خطط استراتيجية وطنية شاملة لتلبية متطلبات سوق العمل على مدى طويل، تشترك في إعدادها وزارات التخطيط والعمل والمالية والتربية والتعليم ومؤسسة العامة للتعليم الفني والتقني ومعهد الإدارة العامة والشركات الكبرى مثل (أرامكو ، سابك... وغيرها)، وأيضاً أهمية وجود مجلس للتعليم العالي يضم ممثلين عن الجامعات، يشارك في التنسيق لافتتاح تخصصات جديدة أو إلغاء تخصصات حسب ما تقتضيه المصلحة العامة، ويشارك المجلس في مهام أخرى مثل إعاره الأساتذة وانتقالهم بين الجامعات وتنظيم قبول الطلاب وتوزيعهم على الجامعات، ويشدد د.القاضي على أهمية منح المزيد من الصلاحيات للجامعات في اتخاذ القرارات التي تسهل استقطاب الكفاءات النوعية والمحافظة عليها سواء الوطنية أو الأجنبية،



## د. محمد عبده يهاني\* «يرحمه الله»:

### أول قرار اتخذته في جامعة الملك عبدالعزيز إلغاء السنة التحضيرية!!

ولم يكن هذا النظام معمولاً به في جامعة الملك سعود. وكان أول قرار اتخذته في جامعة الملك عبدالعزيز هو أنني ألغيت تلك السنة التحضيرية وصارت مدة الدراسة بالجامعة أربع سنوات، واحتج عدد كبير من زملاء، آنذاك، ولكنني بررت لهم سبب القرار، ولنكون مثل جامعة الملك سعود، ولنترغيب الطلاب بالانضمام إليها، وإن كنت لا أنكر أن لهذه السنة التحضيرية دوراً كبيراً ومهماً في تأهيل الطلاب قبل انخراطهم في الحياة الجامعية. ولو كان لي من الأمر شيئاً لأعدت هذه السنة مرة ثانية.

وأنا مدير لجامعة الملك عبدالعزيز، كنت أشعر أنني في مصنع للرجال، فحياتي الأكاديمية عمقت إحساسي بأنني أساهم في بناء أجيال متلاحقة، وكنت أشعر بفخر واعتزاز بأنني على رأس مؤسسة تقدم خدمة جلية للمجتمع.

وكنت حريصاً، منذ تولي زمام الأمور في جامعة الملك عبدالعزيز، على أن تأخذ طريقها إلى التطور بخطى ثابتة وسريعة، وكان هناك تعاون كبير من الهيئة التأسيسية للجامعة، رغم أنهم تركوا الجامعة إلا أنهم ظلوا يمدوني بتعاونهم البناء.

وتعتبر جامعة الملك عبدالعزيز رائدة في تأسيس المنهج اللاصفي، فقد أقامت أول مؤتمر للأدباء في المملكة، ومنحت أنا أول وسام يمنح في البلاد، فقد كانت هناك (ميداليات) ولم يكن مفهوم الوسام معروفاً آنذاك، وكان الكل يتساءل عن هذه الميداليات، ولأول مرة تمنح فيه الجامعة هذه الأوسمة وهذه الميداليات، وكرمنا أدباء المملكة بصورة جميلة تظل في ذاكرتي إنها من أروع المؤتمرات التي عقدت وأتمنى أن تتكرر.

وعقدنا مؤتمراً للمعلمين، وكان له نتائج فعالة وكبيرة، انعكست على تطوير المعلم وتطوير المناهج، كما أقامت الجامعة في تلك الفترة المؤتمر الاقتصادي الأول، وهو أول مؤتمر اقتصادي عقد في رحاب جامعة الملك عبدالعزيز.

كل تلك الندوات والمؤتمرات، وغيرها، أوجدت صلة وصل قوية بين الجامعة وبين الجامعات العالمية وجعلت لها مكانة مرموقة بين جامعات العالم، والمرونة التي كان يتسم بهذا ذلك الوقت لعبت دوراً في تسهيل الكثير من الأمور، وساعدتنا على تطوير الجامعة ■

(\*) من كتاب، إنه محمد عبده يهاني، تأليف كمال عبدالقادر.



قبل أن أقوم بالعمل في وزارة المعارف، كنت أعد وأقدم برنامجاً في التلفزيون اسمه (ندوة التلفزيون)، التقى فيه بعدد من المفكرين والمثقفين وأطرح معهم العديد من القضايا الفكرية التي تهم المثقفين والمفكرين، آنذاك، ومن ضمن أولئك الذين التقيت بهم فضيلة الشيخ محمد متولي الشعراوي، وكان لأول مرة يظهر في التلفزيون، بشكل عام، والتلفزيون السعودي بشكل خاص، وكان مبدعاً في الحديث، ولفت انتباه الأستاذ المذيع أحمد فراج وحثني على الاهتمام بالشيخ الشعراوي واستقطابه للحديث في التلفزيون، وبعد إلحاح على الشيخ صار يقدم معي البرنامج وأسميته (رفيق الندوة) وكان يحاور الضيوف بشكل رائع ويثري البرنامج بروعة أسلوبه الشيق وفكره وإطلاعه الواسع، مما ساعد في زيادة نجاح البرنامج، وفتح الله على الشيخ الشعراوي، بعد ذلك، وانطلق، نجماً تلفزيونياً، يقدم العديد من البرامج الدينية في التلفزيون المصري حتى صار إلى ما صار عليه.

وبعد أن عملت في وزارة المعارف كوكيل للوزارة للشئون الفنية لفترة زمنية، انتقلت عام ١٩٧٣م، إلى جامعة الملك عبدالعزيز، كأول مدير لها، وقد انتقلت إلى جامعة حكومية، بعد أن كانت أهلية، وأعلى منصب فيها، حين كانت أهلية هو وكيل جامعة، لم يكن فيها مسمى وظيفة مدير جامعة، وبذلك أكون أول مدير لها وقد شرفت بذلك.

وعندما بدأت أمارس وظيفتي في الجامعة، كان عدد طلابها لا يتجاوز ١٥٠ طالباً ومواردها كانت محدودة، وكان الطلاب يهربون منها إلى جامعة الملك سعود، لأن عدد سنوات الدراسة فيها كانت خمس سنوات، السنة الأولى كانت سنة تحضيرية،

## التدريب القانوني

التطور التنظيمي الكبير والملموس في الأجهزة الحكومية والوعي القانوني المتزايد للأفراد، دفع الأجهزة الحكومية نحو التوسع في إنشاء إدارات قانونية قادرة على تلبية الطلب التنظيمي والفعلي للعمل القانوني. إلا أن الزيادة في طلب القانونيين اصطدمت بعدة عوامل منها: قلة الخريجين بشكل عام والمؤهلين لممارسة العمل الفعلي من كليات القانون بشكل خاص، وضعف المعرفة القانونية عند خريجي الشريعة. بل أن هناك أجهزة حكومية تقوم بتكليف غير المختصين بممارسة العمل القانوني؛ مما يؤثر بشكل كبير على حسن سير العمل ويعطي انطباعاً سيئاً عن المهنة القانونية بشكل عام، ويعيق تطور الجهاز الحكومي بالشكل الصحيح والنظامي.

وعلى الرغم من أهمية التدريب وتطوير الأيدي العاملة في كافة التخصصات، إلا أنه ونظراً لتعدد القائمين بالعمل القانوني واختلاف تأهيلهم، يعد التدريب القانوني أمراً أكثر إلحاحاً في المملكة العربية السعودية. فالتدريب يجب أن يرتبط بمتطلبات العمل وحاجات الجهات الإدارية؛ لتطوير وتنمية المهارات السلوكية والمعرفية لدى الموظفين. وفي ظل هذه الحاجة يجب أن تتركز الجهود نحو التدريب القانوني للخروج من أزمة محدودية التأهيل القانوني لدى الموظفين من خلال البرامج التدريبية التعريفية والتمهيدية وبرامج التطوير المهني. بحيث تقوم البرامج التدريبية التعريفية بتقديم تغطية كاملة وموحدة للمعلومات والمعارف الأساسية المطلوبة للممارسة المهمة الموكلة. وتقوم البرامج المهنية المتخصصة بدورها لتطوير المختصين؛ كي يظلوا على اتصال بكل ما هو جديد، وأن يجددوا ويحدثوا طاقاتهم المهنية والفنية، وأن يحسنوا من أدائهم وطاقاتهم الكامنة وفعاليتهم في العمل، وأن يطوروا معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وينفتحوا على النظريات والأساليب والمداخل الحديثة.

لذا قام معهد الإدارة العامة بتلبية هذه الحاجة عن طريق استحداث قطاع للبرامج القانونية في فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، بجانب قطاع القانون في المركز الرئيس، لتقديم دورات قانونية متخصصة للارتقاء بالعمل القانوني في الأجهزة الحكومية. فهذه الخطوة من شأنها أن تساعد على سد الفجوة بين التعليم والعمل القانوني لخريجي كلية القانون، وتأهيل خريجي كليات الشريعة للعمل القانوني، وعلى الأقل إعطاء فكرة قانونية مبسطة لمن يمارس العمل القانوني دون اختصاص أو معرفة ■

### التدريب

### القانوني

### يجب أن

### يرتبط

### بمتطلبات

### العمل

### وحاجات

### الجهات

### الإدارية؛

### لتطوير

### وتنمية المهارات

### السلوكية

### والمعرفية لدى

### الموظفين

د. محمد ناصر باصم\*



دروس مستفادة تستخلصها د. هند آل الشيخ حول مؤشرات التقييم :

## سياسات سوق العمل النشطة بالمملكة العربية السعودية

تعد البطالة من بين أهم المشاكل الاقتصادية والاجتماعية الأكثر تحدياً التي تواجه راسمي السياسات في كافة دول العالم، وهي من أكثر المسائل إلحاحاً في ظل: تنامي أعداد السكان، والأزمات الاقتصادية العالمية المتكررة، والاختلالات الهيكلية في أسواق العمل. ولواجهة تلك التحديات فإن حكومات هذه الدول تجتهد في: دعم وتعزيز المؤسسات الوطنية المعنية بسوق العمل، وتحديث التشريعات، ورسم سياسات سوق العمل، واتخاذ التدابير التي تهدف إلى زيادة معدلات التوظيف والحد من نسب البطالة وتحسين فرص طالبي العمل بالحصول عليها وكذلك الارتقاء بنوعية الوظائف المعروضة.

يستعرضها / د. أحمد زكريا أحمد

التدخلات التي قامت بها الدولة.

وبصفة عامة، تتألف هذه الورقة العلمية من: ملخص، ومقدمة عامة تشير من خلالها الباحثة إلى مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وتساؤلاتها، ومنهجية الدراسة. بالإضافة إلى أربعة مباحث، والخلاصة، والتوصيات، والتهميش والمراجع.

### السياسات وأثرها

تتناول الورقة في المبحث الأول منها سياسات سوق العمل، فتوضح أنها تنقسم إلى: تدابير سلبية، وأخرى إيجابية. فتشير الأولى إلى التحويلات النقدية المباشرة للتعويض عن فقدان العمل، وبالتالي توفير الدخل البديل لتخفيف حدة البطالة، وتشمل: إعانات البطالة، والتأمين ضد البطالة، والتقاعد المبكر. أما السياسات النشطة والتي تركز عليها هذه الورقة، فهي وفقاً لتعريف منظمة العمل الدولية ومنظمة التعاون الاقتصادي عبارة عن «السياسات التي تقدم الدعم المباشر من أجل إدماج المتعطلين في سوق العمل»، أي تحسين قدراتهم ومهاراتهم من خلال التدريب وإعادة التدريب، والمساعدة على الحصول على فرص عمل. وتشمل: إنشاء مكاتب أو هيئات عامة للتوظيف تكون من مسئولياتها إدارة وتنظيم معونات البحث عن عمل، والتدريب على مهارات سوق العمل، والخلق المباشر للوظائف ودعم أجور التوظيف وفتح المجال لتوظيف العاطلين في مشاريع الأشغال العامة، ودعم المشاريع الصغيرة وكل التدابير الرامية إلى تشجيع الأشغال العامة. فهذه السياسات النشطة من

وبالرغم من أن العديد من تلك الدول طبقت سياسات سوق العمل النشطة منذ بداية القرن العشرين، إلا أن استخدامها في المملكة يعتبر حديثاً نسبياً. وتشكل هذه السياسات بالمملكة حالياً عنصراً أساسياً في الإستراتيجيات المتبعة التي ترمي إلى تحقيق عدد من الأهداف، أهمها: مجابهة البطالة، وتهيئة الداخلين الجدد لسوق العمل، وزيادة فرص توظيف الفئات الأقل حظاً في التوظيف مثل النساء، ومساعدة الباحثين عن فرص وظيفية، والمساهمة في جهود التوظيف. وبالرغم من أن هناك فهماً مشتركاً لسياسات سوق العمل وأهدافها، وبالرغم أيضاً من توافر تقييمات متعددة للتجارب العالمية في هذا المجال، إلا أنه لا يوجد بالمملكة تقييم لهذا النوع من السياسات.

وقد أثار هذا الوضع الذي يمثل فجوة معرفية قائمة، اهتمام د. هند بنت محمد آل الشيخ فسعت في هذه الورقة العلمية إلى: تسليط الضوء على نتائج تطبيق السياسات النشطة دولياً ومدى فعاليتها والدروس المستفادة في هذا المجال، والآثار المتوقعة من تطبيق تلك السياسات في المملكة في ظل الإحصاءات المحدودة المتوافرة واستعراض تجارب الدول التي سبقتنا في هذا المجال لاستخلاص أهم مؤشرات التقييم، والتعرف على أهم مؤشرات الإنفاق على السياسات النشطة واقتراح أدوات لتقييم الأنواع المختلفة من



شأنها الموائمة بين كفتي العرض (الباحثين عن عمل) والطلب (الوظائف المعروضة). وتستعرض الورقة في المبحث الثاني الإطار النظري لأثر سياسات سوق العمل النشطة، فتوضح أنه بالرغم من أن النظرية النيوكلاسيكية تنظر إلى أن قوة العمل سلعة كغيرها من السلع التي تخضع لقوانين العرض والطلب، وأن آليات السوق كفيلة بإيجاد التوازن بينهما. إلا أن نظرية السوق المطلقة فقدت مصداقيتها في ظل النتائج المشهودة من اختلالات لسوق العمل عجزت آلية السوق عن معالجتها. مما حدا بالمختصين في اقتصاديات سوق العمل على إيجاد التفسير المنهجي لتبني سياسات مكملية من شأنها تصحيح تلك الاختلالات. وتشير إلى أن الدراسات المنهجية لخصت الآثار المتوقعة من تبني سياسات سوق

الإنفاق العام على السياسات النشطة كنسبة من الناتج القومي، ونصيب كل شخص عاطل من حجم الإنفاق على السياسات النشطة مقارنة بمعدل الأجور، وعدد المستفيدين من برامج سوق العمل النشطة نسبة إلى حجم القوى العاملة.

### الدروس المستفادة والتوصيات

تخلص الباحثة إلى أنه بالرغم من أنه لا يمكن للبحوث والتقييمات للتجارب الدولية أن تتناول جميع جوانب السياسات النشطة، إلا أنه يمكن استخلاص بعض الدروس المستفادة لتحسين تصميم ومتابعة البرامج المختلفة. وتتلخص أهم هذه الدروس في أن البرامج المحددة أهدافها بعناية تكون نتائجها أفضل من البرامج العامة التي تطبق على جميع الفئات باختلاف خصائصهم. كما أن الإدارة اللامركزية للبرامج وجد أنها أفضل من المركزية. بالإضافة إلى أهمية التنسيق الفعال وتكامل السياسات وتبني مؤشر الكفاءة عند اعتماد البرامج. وكذلك لابد من ربط سياسات سوق العمل النشطة بالسياسات الكلية خاصة فيما يتعلق بسياسة التوظيف في القطاع الحكومي ومستوى الأجور في القطاع العام.

وفي الختام تحدد الباحثة د. هند بنت محمد آل الشيخ عددا من التوصيات المهمة: أولها بناء وجمع الإحصاءات اللازمة للقيام بعملية التقييم الدوري للبرامج، والاستفادة من التجارب الدولية التي عززت من الترابط بين التعليم العام والتوظيف عن تصميم برامج السياسات النشطة، والرصد الدوري والمنظم لنتائج برامج سوق العمل والتقييم المستمر لأثارها وبذل الجهود لتحسينها، وأهمية التركيز النوعي وليس الكمي مثل هذه التدابير، والحد من البرامج التدريبية العامة والتركيز على الشراكات الإستراتيجية مع جهات التوظيف، والتركيز على البرامج الموجهة لفئات الأقل حظا والمهمشة أحيانا مثل النساء وذوي الاحتياجات الخاصة والمتسربين من نظام التعليم العام ■

●● التركيز على البرامج الموجهة للفئات الأقل حظا والمهمشة أحيانا كالنساء وذوي الاحتياجات الخاصة والمتسربين من نظام التعليم العام

تجربة لأخرى تبعا للمنطقة التي طبقت فيها والفترة الزمنية والظروف الاقتصادية المحيطة والأهم من ذلك حسب البرامج التي تم تطبيقها.

إلا أنه تبعها تقييمات لتجارب دول نامية، بل شملت دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في وقت لاحق والتي تتشابه في البيئة الاقتصادية والاجتماعية مع المملكة. ويمكن أن تكون هناك العديد من الدروس المستفادة التي يمكن أن تسهم في وضع إطار واقعي يسهم في توجيه السياسات النشطة ويحقق الاستفادة المرجوة منها. ورغم حجم الإنفاق المشهود الذي تنفقه دول الخليج العربي وهي دول نفطية تحاول جاهدة دمج مواطنيها في سوق العمل، إلا أنه لا يوجد إطلاقا دراسات تقييم أو حصر شامل لحجم الإنفاق. وبناء على ذلك تركز هذه الورقة العلمية على استعراض نتائج التقييمات للتجارب الدولية في حقبة التسعينيات؛ لنضوج التجربة وتقارب الظروف الاقتصادية السائدة.

وتبرز الباحثة في المبحث الرابع مؤشرات الإنفاق على برامج سوق العمل النشطة بالمملكة، أنها استخدمت المؤشرات التي تقيس جهود الإنفاق المعتمدة في دول منظمة التعاون الاقتصادي، وتشمل: حجم

●● الرصد الدوري والمنظم لنتائج برامج سوق العمل والتقييم المستمر لأثارها وبذل الجهود لتحسينها

العمل النشطة في خمسة آثار: أولها أنه من المتوقع أن تزيد هذه السياسات من كفاءة المطابقة بين الوظائف المتوفرة والعاطلين عن العمل، والثاني أن هذه الآثار يفترض أن تكون إيجابية وتدفع منحني الطلب للأعلى، وثالثها أن تلك السياسات تزيد من استقرار القوى العاملة، أما الأثر الرابع فهو زيادة الدخل الناجم عن انخفاض تكلفة العمالة وما يترتب عليه من زيادة حجم الطلب عليها وبالتالي زيادة في مستوى الأجور، والخامس هو أنها تخفض من تكاليف التعطل والبطالة وتخفف أيضا من المشاكل الاجتماعية والصحية التي تسببها.

### التقييم ومؤشرات الإنفاق

ويستعرض المبحث الثالث دراسات التقييم الدولية، فيشير إلى أن سياسات سوق العمل النشطة تختلف من دولة لأخرى. وأنه بالرغم من أن المدخل النظري لهذه السياسات يؤكد على النتائج الإيجابية المتوقعة من تبنيها، إلا أن الدراسات والتقييمات لتجارب الدول كانت نتائجها متفاوتة إلى حد كبير بين الإيجابية والسلبية، بل ومتناقضة.

وقد طبقت تلك السياسات بشكل واسع منذ بداية الستينيات في الدول الإسكندنافية كجزء من خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تبنتها هذه الدول. وبعد أزمة النفط العالمية في السبعينيات إلى نهاية الثمانينيات تبنتها أيضا عدد من الدول المتقدمة، مثل دول منظمة التعاون الاقتصادي (OECD) وأمريكا وفرنسا وألمانيا. ولم تظهر هذه البرامج في الدول النامية إلا على خلفية مجابهة آثار برامج التقويم الهيكلي في منتصف الثمانينات. وقد حظيت السياسات النشطة باهتمام واسع في دول الاتحاد الأوروبي كأحد الخيارات الإستراتيجية لمواجهة اختلالات سوق العمل. لذا حظيت دراسات تقييم السياسات النشطة باهتمام واسع في أدبيات سوق العمل خلال تلك الفترة، وقد تفاوتت الدراسات في تقييمها لهذه السياسات من

في تقريرها السنوي لعام ٢٠١٤

## د. أحمد الشعيبي لـ OXFORD BUSINESS GROUP : المملكة تولى قطاعي التعليم والتدريب أهمية كبيرة

اعداد : سامح الشريف



هناك حاجة لجعل القطاع الخاص أكثر جذباً للباحثين عن عمل، من خلال التوعية للتخلص من الصور النمطية السلبية عن القطاع الخاص، فمن الضروري تحسين صورة العمالة السعودية في القطاع الخاص، وتحسين بيئة العمل مثل عدد ساعات العمل والإجازات.

وأكد د. أحمد الشعيبي أن المملكة اجتازت خطوات عظيمة في مجال الحكومة الإلكترونية، فمبادرة التعاملات الحكومية الإلكترونية (يسر) تدعم التغيرات في هذا المجال، والتي تتطلب تفعيل الأدوات التكنولوجية التي تمكن الأفراد من تطبيق هذه الإجراءات، وهذا يتضمن الحاجة لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي لتتواءم مع هذه التغيرات. ومن الأهمية بناء القدرات وإنتاج برامج تطوير المهارات وتطوير تطبيقات الحكومة الإلكترونية، حتى يمكن للعاملين بالقطاع العام التوافق مع هذه التغيرات ومساندتها، وهو ما دفع معهد الإدارة العامة لأن يبدشن منذ فترة طويلة برامج تقنيات المعلومات، حتى يمكن تطوير المهارات المطلوبة لتدعيم ثقافة المعلومات ونشرها ■

معهد الإدارة العامة، أن الحكومة السعودية تولى أهمية كبيرة لقطاعات التعليم والتدريب، لدورها في تلبية احتياجات سوق العمل لرأس مال بشري مؤهل. وقد كشفت خطط التنمية الخمسية الناجحة عن تطور مهم في قدرة مؤسسات التدريب، وبرامجها، وتكامل أدوارها، على زيادة أعداد السعوديين في القطاع الخاص. ومن أجل جعل مخرجات التدريب متوافقة مع احتياجات سوق العمل؛ فإن معهد الإدارة العامة وغيره من المؤسسات ذات العلاقة قد قام بمراجعة كافة المجالات التي تحتاج التدريب، كما أن وزارة العمل وصندوق تنمية الموارد البشرية قد طوراً إستراتيجيات عامة للقطاع الخاص، يتم من خلالها التدريب، وسهل الصندوق عملية توظيف وتدريب السعوديين للقطاع الخاص. وصرح د. الشعيبي بأن الحكومة السعودية تبنت مؤخراً مبادرة مهمة وهي (برنامج حافز)، والتي تدعم الباحثين عن عمل، أما المشروع

الثاني فهو (برنامج نطاقات)، والذي يستهدف زيادة أعداد السعوديين في القطاع الخاص، أما السياسات الخاصة بالمرأة السعودية فتشمل: العمل بالمنزل، العمل لأوقات محدودة وغيرها من المبادرات. مشيراً إلى مشروع الملك عبد الله للمنح الدراسية والذي ساهم في تحسين مستوى تعليم السعوديين. ورغم جهود الحكومة في هذا المجال، لازالت

أكد معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، د. أحمد بن عبد الله الشعيبي، أن المملكة العربية السعودية خطت خطوات هائلة على طريق الحكومة الإلكترونية، مشيراً إلى أن وزارة الخدمة المدنية طورت أنظمة إلكترونية في مجال التوظيف، كما أن معهد الإدارة العامة قام بمراجعة كافة القطاعات والفئات التي تحتاج إلى التدريب للتأهيل لسوق العمل.

وقال د. الشعيبي، في حوار مع OXFORD BUSINESS GROUP، التي أعدت تقريرها السنوي لعام ٢٠١٤ عن المملكة العربية السعودية، أن وزارة الخدمة المدنية طورت نظاماً للتوظيف الإلكتروني باسم (جدارة) على موقعها الإلكتروني، يمكن للأفراد التقديم من خلاله على الوظائف الحكومية، ويسمح هذا النظام بفحص بيانات المتقدم للتوظيف بشكل إلكتروني سريع، ونظام (جدارة) له العديد من المزايا، منها توفير نموذج طلب الكتروني، ومراجعة مدى ملائمة

مؤهلات المتقدمين للتوظيف، وكذلك تحديث بياناتهم.

وأشار د. الشعيبي إلى أن هذا النظام يقدم مجموع النقاط التي حصل عليها الموظف، وتحقيقاً للعدالة، فإنه يعتمد على عدة عناصر أهمها: التدريب، وتقييم الأداء، والأقدمية، والتعليم، أما نقاط التدريب فيتم الحصول عليها من خلال الدورات التي يقدمها معهد الإدارة العامة وغيره من المؤسسات المعتمدة من قبل لجان التدريب والمنح الدراسية.

وأوضح معالي مدير عام

**EDUCATION & TRAINING INTERVIEW**

**Meeting demand**  
OBG talks to Ahmed bin Abdullah Al Shoaibi, Director-General, Institute of Public Administration (IPA)

How is the government ensuring a level playing field in the application and promotion processes within the public sector?  
AL SHOABI: In the transition to a paperless environment, the Ministry of the Civil Service has developed an e-recruitment system known as Jadar on its website, where people can apply for government jobs. The system allows applicants to be considered electronically and immediately, without the applicant having to appear in person. Jadar has several advantages, including a standardized electronic application form, checking the applicant's relevant qualifications against all pay scales, and providing an update on the applicant's status and the total points in his/her portfolio. With regard to promotion, the system considers the total points earned by the nominated employee. In order to ensure fairness, promotion points depend on several elements, the most important of which are training, performance evaluation, seniority and education. The training points are mainly earned through courses offered by the IPA and organizations accredited by the Scholarship and Training Committee.

What can training institutions and the private sector do to better address the labour market's needs?  
AL SHOABI: The Saudi government attaches great importance to the education and training sectors in meeting the rapidly changing needs for qualified human capital in the labour market. Successful five-year development plans have witnessed significant growth in the admission capacity of training institutions, the development of training programmes and the integration of various roles to increase the rates of Saudification in the private sector in order to make training outputs compatible with the job market's needs. The IPA and other relevant institutions identify the areas that require training. The Ministry of Labour and the Human Resources Development Fund (HRDF) develop and implement general strategies for the private sector. Research of which is the training and employment of

the labour force. The HRDF facilitates the recruitment and training of citizens for the private sector.

What can be done to make private sector jobs more attractive to Saudi nationals?  
AL SHOABI: A key initiative recently adopted by the government to address Saudification is the Hifz programme, which supports job seekers as they look for employment. Another scheme is the Hifz programme, which aims to raise the wages of Saudi employees in the private sector. Other policies particular to women include work-at-home, part-time jobs and other initiatives. The HRDF and King Abdullah Scholarship Programme have also contributed by improving the level of education among Saudis.

Despite the government's efforts in this respect, there is still a need to make the private sector more attractive to job seekers through awareness programmes aimed at challenging negative stereotypes. It is also necessary to improve the image that private sector employers have of Saudi employees. Other requirements include improving the work environment in the private sector, such as weekly working hours and days off.

How is the government training its civil servants to cope with new e-government platforms?  
AL SHOABI: The Kingdom has made great strides in the field of e-government. The recent e-government initiative supports the changes associated with implementing such a project, which requires the activation of technological tools that enable stakeholders in government agencies to apply new procedures. This includes the need to develop human resources in public firms to keep up with this transformation. It is very important to create capacity building and skill-developing programmes with respect to e-government applications so that public employees can cope with and support new changes. This is why the IPA launched its ICT programmes long ago, so that staff could develop the skills needed to disseminate an information culture.





# The New York Times

خدمة صحفية جديدة بالاتفاق بين مجلة « التنمية الإدارية » بمعهد الإدارة العامة  
وصحيفة « نيويورك تايمز »

Harvard Mangement Update  
Global Business Perspectives

The New York Times

# مواقع التواصل الاجتماعي والإعلانات

بقلم: راين هولز

(راين هولز هو الرئيس التنفيذي لشركة «هوتسوت»).



وتحديثات «لينكد إن» كل يوم، فتلاحظ أن المتابعين تأثروا ببعض من هذه الرسائل، وغضوا النظر عن البعض الآخر منها. وبفضل وسائل التحليل المجانية (وعدها كبير)، يسهل رصد الإعلانات التي تنقر، وتتم مشاركتها، ويُعلق عليها. وتأكد من أن هذه الرسائل بالتحديد، التي تحظى بدرجات عالية من الاهتمام، تشكل خير موضوع للإعلانات السياقية، فأنت تعرف مسبقاً أنها «ناجحة»، وبالتالي، ستسمح لك بالاستغناء عن التخمين في سياق عملية الإبداع، ولن يبقى عليك إلا أن تأخذ رسالة صادقة، سبق أن تم اختبارها، وأن تدفع المال مقابل عرضها على جمهور أجدد وأوسع نطاقاً.

- استغل ميزة الاستهداف: يُعتبر انعدام الفاعلية من أهم المشاكل المرتبطة بالإعلانات التقليدية. (فعلى سبيل المثال، كلما رأى مالك متشبهت بسيارات «برايس» إعلاناً عن سيارة كثيرة الاستهلاك للوقود، كانت في الأمر إشارة إلى حصول هدر كبير للموارد). والإعلانات على مواقع التواصل الاجتماعي تسمح بالحد من هذا النوع من الهدر.

على موقع «لينكد إن»، قد تسمح التحديثات الممولة باستهداف مناطق محددة (من دول، ومدن، وغيرها)، وقطاعات، ومناصب عمل معينة، وحتى شركات دون سواها. ويسمح موقع «تويتر» للمعلنين بالتركيز على منطقة، وجنس، ونوع أجهزة جواله، ومئات فئات الاهتمام المختلفة. حتى أن الرسائل قد تستهدف علامات تجارية محددة ومتابعيها، ما يحول الشركات النفاذ إلى الجهات المنافسة وقاعدة عملائها مباشرة.

من جهة أخرى، قد تستهدف المنشورات الممولة على موقع

إن كنت من مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي، فلعلك رأيت إعلانات تكاد تكون مطابقة بتصميمها لتغريدات «تويتر»، ومنشورات «فيسبوك»، وتحديثات «لينكد إن» التي تتلقاها عادةً من أصدقائك ومتابعيك. وتعرف هذه الأخيرة بـ«الإعلانات السياقية» على مواقع التواصل الاجتماعي. وعلى الرغم من تفاوت آراء المستخدمين بشأنها، بين لامبالاة وانزعاج، إلا أن نتائجها تبدو واضحة للعيان.

فقد كشفت شركة «آدروول» أن «الإعلانات السياقية» على موقع «فيسبوك»، التي تظهر ضمن يوميات المستخدمين، تنقر ٤٩ مرة أكثر من اللافتات الاعلانية ضمن الشريط الجانبي على يمين الصفحة. أما على موقع «تويتر»، فتراجعت نسبة الالتزام بالتغريدات المروجة بين ١٪ و ٣٪، في حين أن اللافتات الاعلانية العادية لا تنقر إلا في ٠,٢٪ من الأوقات.

وقد أظهر تحليل صادر عن شركة «بي أي إيه/كلسي» أن الإنفاق الشامل على «الإعلانات السياقية» سيرتفع بنحو ثلاثة أضعاف، من ١,٦ مليار دولار في عام ٢٠١٢م إلى ٤,٦ مليارات دولار عام ٢٠١٧م. وليست هذه الأموال سوى جزءاً صغيراً من مبلغ ١٢١ مليار دولار المقرر إنفاقه على إعلانات الإنترنت خلال هذا العام. إضافة إلى ذلك تمثل «الإعلانات السياقية»، بنظر الشركات الساعية للتسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي - بصورة مباشرة وبوجود تقارير مفصلة - مجالاً غنياً بالآفاق الواعدة والفريدة.

أما شركتي، فاعتمدت «الإعلانات السياقية» منذ البداية؛ إذ اشترينا أول هذه الإعلانات على مواقع التواصل الاجتماعي في العام ٢٠١٢م. واليوم أصبحنا نفققسماً هاماً من موازنتنا التسويقية على الإعلانات المدفوعة عبر مواقع التواصل الاجتماعي، ونعمل على صياغة ونشر المئات منها بلغات متعددة. ولا تزال العائدات تتخطى توقعاتنا، إذ إن الإعلانات على مواقع التواصل الاجتماعي توجه حالياً قسماً كبيراً من عملائنا المحتملين في المؤسسات، مقابل تكاليف تقل عن تلك المترتبة عن أي وسيلة إعلانية مدفوعة أخرى.

وفي ما يلي ما تعلمناه عن كيفية استعمال الإعلانات المدفوعة على مواقع التواصل الاجتماعي بفعالية:

- استعمل وسائل التواصل الاجتماعي المجانية لاختبار إعلاناتك المدفوعة على مواقع التواصل الاجتماعي: إن كان لشركتك حضور على مواقع التواصل الاجتماعي، فالاحتمال كبير أن تكون أرسلت عدداً كبيراً من التغريدات، ومنشورات «فيسبوك»،



على الشركات كلما ظهرت إعلاناتها في يوميّات المستخدمين (بغض النظر عما إذا نقرأوا الرابط أو لم يقرأوه). ومع أن الفارق قد يبدو نظرياً، فمن الضروري أخذ نموذجي التسعير السابقين في الحسبان، وتصميم تغريدات ومنشورات بالاستناد إليهما. وعلى سبيل المثال، وبما أننا ندفع المال لموقع «تويتر» كلما نقر المستخدمون على إعلاناتنا، من الضروري أن يبدى الناس اهتماماً صادقاً بالمحتوى الذي ينتظرهم. وهو أمر يتطلب صياغة تغريدات واضحة ومباشرة – تكون في أساسها بعيدة عن الروابط الخارجية التي تُفرض علينا. ويتمثل الهدف هنا بالفوز بمستخدمين صادقين، وليس مجرد استقطاب أكبر عدد ممكن من الزوار.

– صمم إعلاناتك أخذاً الهواتف الذكية بالحسبان: استخدم وسائل التواصل الاجتماعي بكثرة على الهواتف الجوال؛ فقد اتضح أن مستخدمي «تويتر» يقضون ٨٦٪ من وقتهم على الموقع باستخدام هواتفهم، ومستخدمي «فيسبوك» لا يتأخرون عنهم كثيراً؛ إذ تبلغ نسبتهم ٦٨٪. وبالتالي، يجب تحسين الرسائل لتكون رؤيتها ممكنة على شاشات الهواتف الجوال. ويفرض الأمر تحدياً بالنسبة إلى التغريدات المروجة، مع تقييد رسائل «تويتر» بـ١٤٠ رمزاً. وبالنسبة إلى المنشورات الممولة على «فيسبوك»، يتطلب الأمر إبقاء الرسائل قصيرة وممتعة، ويحذ أن تستند إلى صورة. لكن مشاهدة «الإعلانات السياقية» عبر الهواتف التي يحملها الناس طوال الوقت تفسح المجال أمام فرص تسويقية فريدة. وقد أطلقت «تويتر» مؤخراً خدمة تسمح للتغريدات المدفوعة باستهداف الناس وفقاً لمناطق صندوق بريدك، فيقصد المستخدمون منطقة معينة مثلاً، وتظهر فجأة على صفحة يوميّات «تويتر» لديهم تغريدات مروجة، صدرت عن محل تنظيف ملابس البخار أو مطعم «ماكدونالد» في الجوار. وبفضل تكنولوجيا الرصد الجغرافي هذه التي يملكها «فيسبوك» منذ العام ٢٠١١م، بإمكان الشركات استقطاب العملاء الداخلين إلى مختلف المناطق، ممن سيستفيدون من صفقات محصورة بفترات زمنية محددة، ومن عروض خاصة داخل المتاجر.

وتتشكل الإعلانات الرقمية مجالاً كبير التبدل. تظهر فيه توجهات محدّدة ثم تختفي. وقد نجحت اللافتات الإعلانية في رفع مستويات النقر إلى ٥٠٪ في أواخر تسعينيات القرن العشرين، قبل أن يتعلم مستخدمو الإنترنت تجاهلها بكل بساطة. وثمة سبب للاعتقاد أن «الإعلانات السياقية» ستشهد نمواً وتبقى قائمة على المدى البعيد. (وقد أصدر تطبيقاً «إنستغرام» و«بينترست» – وهما عبارة عن شبكتي تواصل اجتماعي مرئي سريعتي النمو – نسختها الخاصة عن هذه الإعلانات). و«الإعلانات السياقية» تشمل تكاليف إنتاج أخص من الإعلانات التقليدية، وهي تبلغ هدفها بفعالية مذهلة. إلى ذلك، تعتبر في أفضل الأحوال مبدعة ومسلية وحتى مفيدة – وتشكل مفهوماً حديثاً في الإعلان، وقد حان الوقت لاستغلاله ■

«فيسبوك» قائمة لامتناهية من مجموعات الاهتمام (ويكفي مثلاً التفكير في فئة معينة من الناس – كهواة مسلسل «لعبة العروش» Game of Thrones – لتعرف أن موقع «فيسبوك» قادر على استهداف يوميّاتهم). وموقع فيسبوك قادر حتى على تتبع «جماهير مشابهة»، على غرار المستخدمين الذين سبق أن أعربوا عن اهتمامهم بمنتجات شبيهة بمنتجاتك. وضمن هذه الشبكات كلها، لن تكون مقيّداً بالأصدقاء أو المتابعين الحاليين، بل بإمكانك النفاذ إلى أي مجموعات أو أفراد ممن تنطبق أوصافهم مع ما تريده.

– غير الإعلانات بصورة متكررة في الإعلانات التلفزيونية وغيرها من «الإعلانات التقليدية» القائمة على المقاطعة، يكمن السر في التكرار. بيد أن التغريدات المروجة عبر «تويتر»، والمنشورات الممولة عبر «فيسبوك» تظهر في يوميّات المستخدمين مباشرة، وبالتالي، ستلحظ تراجعاً في مستويات الالتزام إن بقيت تلاحق المستخدمين ضمن فسحتهم الشخصية برسائل المتكررة، وتكون خسائر أكبر من أرباحك في مجال الأعمال.

أما الحل، فيقوم على محتوى إعلاني جديد ومتبدل باستمرار. وبما أن التغريدات والمنشورات تكون في العادة قصيرة وممتعة، قلما تشكل عبئاً ثقيلاً. إلى ذلك، يمكن معاودة استعمال الإعلانات عبر مواقع التواصل الاجتماعي، من خلال توجيهها إلى فئات سكانية متعددة. والواقع أن تدوير الرسالة ذاتها، لتقرأها مجموعات مختلفة ومستهدفة بالكثير من الدقة هو من أسهل الطرق لتمديد حياة الإعلانات السياقية وفعاليتها.

– استعمل نماذج صغيرة في اختبار مقارنة إعلاناتك عبر مواقع التواصل الاجتماعي:

تعتبر التعليقات الفورية من أعظم منافع «الإعلانات السياقية» على مواقع التواصل الاجتماعي. فعلى سبيل المثال، وبعد دقائق قليلة من إرسال تغريدة مروجة أو منشور ممول، يصبح من الممكن قياس فعاليتها، في حين تظهر تقارير ورسوم بيانية تحليلية مفصلة من الذي ينقر الإعلانات ومدى تكرار عمليات النقر هذه. قبل أن ترسو على إعلان محدد على مواقع التواصل الاجتماعي، ارتأينا أنه من المفيد أن ترسل عدداً من الإعلانات «التجريبية» لجماهير محدودة وأن تنتظر النتائج. ومقابل حد أدنى من المال، بإمكانك أن تحصل على نبذة عن الإعلان الأفضل بالاستناد إلى البيانات. وبعد ذلك عليك أن تدعم الرسالة الفائزة بمزيد من الأموال، للتأكد من وصولها إلى أكبر عدد ممكن من المستخدمين.

– افهم كيفية بيع الإعلانات: تتبع الشبكات المختلفة الإعلانات بشتى الطرق. وعلى موقع «تويتر»، تدفع الشركات المال رهناً بمستويات الالتزام. وفي كل مرة «ينشط» فيها المستخدمون – كأن يقرأوا رابطاً أو يعادوا نشر تغريدة، أو يضيفوا تعليقاً إلى التفضيلات – يتم تقييم رسم محدد. وعلى موقعي «فيسبوك» و«لينكد إن»، يُعرض خيار الدفع رهناً بالانطباع، فتفرض رسوم



# القرار الصائب في الأرقام الصائبة

المحاسبة الإدارية، عن شركة أوروبية تنتج محركات الديزل لجرارات الحقائق. وكانت هذه الأخيرة قد باعت في العام ٢٠١٣م، ١٠ ألف محركاً بسعر ٥٠٠ يورو لكل منها. وفي العام ٢٠١٤م، طلب بائع تجزئة هام من الشركة تزويده بألف محرك خلال فترة لا تتعدى الأسبوع، وعرض أن يدفع ٤٠٠ يورو لكل محرك فقط. فهل تقبل الشركة الطلب البالغة قيمته ٤٠٠ ألف يورو؟

قد يبدأ مسئول في الشركة بمراجعة التكاليف المتصلة، متى قرر دراسة صفقة الـ ٤٠٠ ألف يورو. لكن السؤال الواجب طرحه فعلياً هو عن طبيعة التكاليف الواجب احتسابها.

من الواضح أن تكاليف الشركة لإنتاج جزار واحد، وقيمتها ٣٣٠ يورو، هي مهمة هنا. ولكن ماذا عن تكاليف الإنتاج الإجمالية، الواقعة عند ٤٥٠ يورو للجزار الواحد؟ هل تعتبر تكلفة العمل مناسبة؟ وهل يدخل الإنتاج في النفقات الشاملة؟ لا شك في أن جميع النفقات لا تتأثر بطلب واحد أقدم عليه بائع التجزئة، وبالتالي، قد لا يكون إدراجها في التحليل ضرورياً، حتى لو كانت مطلوبة في بيان الدخل.

وسط سعي المؤلفين لتحليل التكاليف المتصلة، يعمدان إلى تصنيف هذه الأخيرة - من تكاليف ثابتة ومتغيرة، وتكاليف مباشرة وغير مباشرة، وتكاليف يتعذر استردادها وتكاليف فرص بديلة. ومع أن هذه الفئات ليست مرهونة ببعضها البعض، ولكنها في معظم الأحيان تغيد المدراء الذين يحاولون تحديد مدى تناسب القرار الواجب اتخاذه. من أسهل الطرق المستعملة لقياس القيمة الاقتصادية لأحد القرارات، رصد الفارق بين العائدات المحتملة والتكاليف المتصلة. فإن كانت القيمة إيجابية، توجب على الأرجح قبول الطلب. وإن كانت سلبية، توجب على الأرجح رفض الطلب.

تبدأ المذكرة الفنية بهذه الحسابات البسيطة لاستعراض المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه المحاسبة الإدارية. وفي مرحلة لاحقة، يضاف المزيد من التعقيدات إلى ما سبق. فعلى سبيل المثال، هل تعمل الشركة مع طاقة

أمامك قرار هام تتخذه في العمل. كيف سيؤثر هذا القرار على أرباح الشركة؟ يُعتبر تحليل القرارات باستعمال الأرقام من اختصاص المحاسبة الإدارية، وفقاً لما شرحه «غايزكا أورمازابال» و«إدواردو سولير» من معهد الدراسات العليا التجارية في جامعة «نافارا» في إسبانيا. في مذكرتهما التقنية الجديدة بعنوان «المحاسبة لاتخاذ القرارات».

وفي المذكرة، يلجأ المؤلفان إلى أمثلة، ويستعرضان معادلات تسمح بتحديد تأثير القرارات، فيبدأن بأمثلة بسيطة، ومن ثم يزيدان مستوى التعقيدات تدريجياً. وفي سياق شرحهما كيفية تحديد تأثيرات الخيارات البديلة، يعتمد «أورمازابال» و«سولير» مقاربتين: تستند الأولى إلى التدفقات النقدية، والثانية إلى بيان الدخل، إلى جانب مناقشة الأفق الزمني للقرار، ومسائل مرتبطة بالقدرات وبمدى توقع عدم الاستقرار، وجميعها مسائل تدخل اليوم ضمن صلاحيات المدراء.

تُعطي المذكرة التقنية مثلاً يسمح بتصوير مفاهيم





القرارات في تدفقات السيولة ضمن مهام الإدارة. وبالتالي، تول أهمية أيضاً لتأثيراته في بيان الدخل في الشركة، لأنّ تصورات المستثمرين، والعقود المالية المحتملة، والضرائب، وحتّى تحفيزات الموظفين قد تكون على المحك.

من شأن الحسابات المرتبطة باتخاذ القرارات، التي ترافق بيان الدخل، أن معتمد مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً، التي تأخذ بالحسبان انخفاض قيمة الأصول الثابتة. وقد يتأثر التحليل أيضاً بسياسات تقييم المخزونات، بالاستناد إلى ما إذا كانت التكاليف الثابتة مشمولة أو غير مشمولة في الحسابات المرتبطة باتخاذ القرار.

بالمختصر المفيد، قد تكون الفوارق ملحوظة بين العائدات وتحليلات التدفقات النقدية باعتماد مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً. والمقاربتان المذكورتان مهمتان طبعاً لاتخاذ أفضل القرارات. ولكنّه من المهمّ أن نتنبه إلى القيام بكلّ من هذه الحسابات بصورة مستقلة، من دون الخلط بينها. والمدراء الذين يفهمون المحاسبة، ويستعملونها لاتخاذ القرارات، يدركون حجم الأمور التي ستنتأثر باستعمال ما صحّ من أرقام ■

إنتاجية كاملة أو غير كاملة؟، وهل عليها أن تأخذ ندرة موارد بالحسبان؟، وهل نحن أمام قرار تشغيلي قصير الأمد، أم ستواجه الشركة على الأمد الطويل مشاكل على صلة بقدرتها على الاستدامة؟.

شاعت العادة عند اتخاذ قرار حول التأثير القصير الأمد لأحد الطلبات، بالنظر إلى الفارق بين العائدات والتكاليف المتغيرة. ولكن ماذا عن الأمد الطويل؟، وهل يجب أن تواصل الشركة العمل باعتبار عرضها قابلاً للاستمرار، في حال هذا كل العملاء حذو بائع التجزئة، وطلبوا محركات بأسعار مخصومة؟.

قد لا تؤثر التكاليف الثابتة في قرار قصير الأمد، إن كانت الشركة تعمل مع طاقة إنتاجية غير كاملة، ولكنّها مهمة على الأمد الطويل. فعند تحديد إطار زمني أطول، يصبح استثمار الشركة في مرافقها الإنتاجية أو في توظيف عاملين أكثر تناسباً. إلى ذلك، من شأن التخطيط الطويل الأمد أن يأخذ بالحسبان قيمة المال عبر الزمن، وأن يعكس حاجات السيولة في الشركة وتكلفة رأس المال فيها.

من وجهة نظر تشغيلية، يدخل تحديد تأثيرات أحد



# فن مواجهة التهديدات

(صدرت هذه المقالة للمرة الأولى في نشرة «التفاوض» الإعلامية Negotiation، التي نشرها برنامج التفاوض في كلية هارفارد للحقوق على الموقع الإلكتروني [www.pon.harvard.edu/](http://www.pon.harvard.edu/) (HYPERLINK «http://www.pon.harvard.edu/»).



عندما يُطلق أحدهم تهديداً أو إنذاراً أخيراً، يجذب الابتعاد قليلاً وتحديداً طبيعة المشكلة.

فكر بما سيكون رد فعلك لمواجهة تهديدات أو إنذارات أخيرة على غرار: «إن حاولت التراجع، لن تعود للعمل مجدداً في القطاع». «أعطينا ما نريده وإلا فسنواجه في المحكمة». «إنه عرضنا النهائي، فإما تقبل به أو لا تقبل».

في مواجهة كلام قاسٍ كهذا، هل تردّ بتهديد؟ الأرجح لا؛ فالرد بتهديدات يزيد المفاوضات احتداماً، وبالتالي كل ما ستفعله هو أن تزيد الطين بلة.

بدلاً من ذلك، وبعد سماع التهديد مباشرة – أو إصداره – اطلب فترة من الراحة. ولكن إياك أن تخرج من القاعة غاضباً، بل بادر بالقول مثلاً: «لقد كان الاجتماع طويلاً، ما رأيكم لو اجتمعنا مجدداً في أجواء مريحة؟».

إن تم تأجيل المحادثات إلى يوم آخر، سيتسنى للطرفين التروي ومراجعة الخيارات المطروحة. وبالتالي، قم بتحليل التهديد عندما تهدأ، واستعن، إن أردت، بصديق موثوق أو مستشار يخبرك بحقيقة الأمور.

وفي ما يلي أسئلة يجذب طرحها.

هل التهديد حقيقي؟

في بعض الأحيان، يُصدر المتفاوضون تهديدات يندمون عليها لاحقاً. وإن اتضح أن أحدهم لا ينوي تطبيق تهديداته، وإن بدا نادماً أو مرتبكاً بشأنها، فقد تؤدّ مساعدته ليحافظ على ماء الوجه، وتتجاهل تهديده كلياً.

وكذلك، إن هددك نظيرك علناً، قد لا يكون التهديد موجهاً إليك على الإطلاق. وفي هذا السياق، كتب «ديباك مالهوترا» و«ماكس إتش بايزرمان» في كتابهما، بعنوان «نابغة المفاوضات» (دار «بانثام»، ٢٠٠٧م). أن هذا الأخير قد يحاول الحفاظ على ماء الوجه أمام أشخاص آخرين داخل المؤسسة وخارجها. بل أكثر من ذلك، قد يتمنى ألا تأخذ تهديده محمل الجد.

هكذا بدت الأمور عندما وجّه الرئيس السوفييتي «نيكيتا خروتشوف» مطلباً عاماً قاسي النبرة إلى الرئيس «جون أف كينيدي»، خلال أزمة الصواريخ الكوبية في تشرين

الأول (أكتوبر) ١٩٦٢م، بحسب ما ورد في مقالة «كايتي إيه ليلينكويس» و«آدم دي غالينسكي» الصادرة في نشرة «التفاوض» في العام ٢٠٠٦م.

عندما اكتشف كينيدي أن السوفييت يبنون قاعدة صواريخ في كوبا، ساد التوتر العلاقات بين القوتين النوويتين العالميتين. وعرض «خروتشوف» خلف الكواليس بتفكيك المنشآت، في حال وعد كينيدي بعدم اجتياح كوبا. ولكن في اليوم التالي، طالب السوفييت الولايات المتحدة علناً بإزالة منشآت صواريخها من تركيا.

وبنصيحة من شقيقه، المدّعي العام روبرت أف كينيدي، تجاهل الرئيس هذا المطلب، واستجاب بدلاً من ذلك إلى الرسالة التي اعتمدت نبرة ألطف خلف الكواليس – وقد نجح





هذا الخيار في تهدئة التوتر ووضع حدّ للأزمة.

هل ينبغي تجاهل تهديد؟

إن كنت تعتقد أن أحد الموردين الممتنعين مستعدّ لتنفيذ تهديده، من واجبك أن تعمد إلى تهدئة الأوضاع. وحتى لو تبين أن التهديد زائف، ربما كان هذا الأخير يحاول لفت انتباهك إلى ضرورة الاستماع إليه وفهمه.

ولا شكّ في أن القدرة على الإنصات الإيجابي ستساعدك على فهم صلب الموضوع، بحسب ما كتب البروفيسور «روبرت سي بوردون» من كلية «هارفارد» للحقوق في مقالة بعنوان «اسمع!»، صدرت في نشرة «تفاوض» في سياق العام ٢٠٠٧م.

ابداً أولاً بإعادة صياغة كلام نظيرك بكلّ ما يتسنّى لك من دقة، بإعادة الصياغة ستجعله يفهم كيف وصلت إليك رسالته، وتعطيه فرصة لتوضيح كلامه أو تعديله. وعندما يقابلك شخص صعب المراس، قد تفهمه «تسمية الأمور» بهذه الطريقة أنك مدرك للتهديد الذي تلقّيته - ما من شأنه أحياناً تهدئة الأجواء وإزالة الخطر.

ثانياً، حاول الاستفسار عن وجهة نظر الطرف الآخر، عبر طرح أسئلة مفتوحة. وعلى سبيل المثال، قد تسأل عميلاً غير راضٍ: «هل تعتقد أن إيجاد حل للمسألة يستحق العناء؟» ما الذي يجعل التهديد أفضل منهج تعتمد الآن؟». يدفع هذا الاستفسار بالطرف الآخر إلى كشف المنطق الذي يخفيه تهديده. وبالتالي، قد يسلط الضوء على مواطن سوء تفاهم، ويحوّل العمل معاً «لتغيير قواعد اللعبة»، وتوجيه المحادثات بطريقة تحثّ أكثر على التعاون.

أما الخطوة الثالثة والأصعب في سياق الإنصات الإيجابي، فتقوم، وفقاً لـ «بورودن»، على الإقرار بالعواطف التي تخفيها رسالة الطرف الآخر، ورصد الأمور التي لا يقولها.

وقد تقول لعميل غاضب، «أشعر بأنك تكبت عواطف كثيرة. أخبرني أكثر عن مشاعرك قبل أن نمضي قدماً». فمجرّد الكلام عن العواطف التي سبّبت التهديدات قد يبدد التوتر ويعيدكما إلى ميدان عمل مشترك.

ما الذي فعلته لأسبب هذا التهديد؟

قد يحثّك الإنصات الإيجابي على الإقرار بأن التهديد الذي صدر عن نظيرك يخفي شكاوى ومخاوف مشروعة. فعندما تعبّر عن هذه المخاوف، ستظهر للطرف الآخر أنك مهتمّ لأمره وتفهم وجهة نظره، وستسهم أيضاً في تعزيز مكانتك، وفقاً لما يكتبه «مالهوترا» و«بايزرمان».

وفي حال ظلمت أحدهم، لن يكفي طبعاً أن تعدّه بمعالجة المسألة، بل عليك أيضاً أن تتابع الأمور أولاً بأول.

على ما يبدو، كان هذا درساً تعلّمته مجموعة «غوغل»، بعد

أن فشلت مفاوضاتها الساعية للتوصل إلى اتفاق ينص على دفع المال لاتحاد شركات «فياكوم»، مقابل بثّ محتويات «فياكوم» عبر موقع «يوتيوب» لمشاركة أفلام الفيديو التابع لمجموعة «غوغل». وكان مستخدمو «يوتيوب» ينشرون محتويات «فياكوم»، على غرار مقاطع فيديو من برنامجي «ساوث بارك» و«كولبرت ريبورت»، في انتهاك لقانون حماية الملكية الفكرية.

وأوردت «وول ستريت جورنال» أن «غوغل» وعدت بالكشف عن تكنولوجيا، تعمل على رصد وتصفية المحتوى على موقع «يوتيوب» بحلول نهاية العام ٢٠٠٦م. لكنّ المهلة النهائية مرّت ولم تصدر عن «غوغل» أي خطوة في هذا الاتجاه. وفي آذار (مارس) ٢٠٠٧م، رفعت «فياكوم» دعوى بقيمة مليار دولار ضدّ «غوغل»؛ لانتهاكها الصريح لحقوق الملكية الفكرية «والاستفادة من السلوك المخالف للقانون لدى الغير».

والملفت أنّ بعض الأطراف من داخل قطاع الإعلام، رأى في الدعوى تهديداً هدفه الضغط على «غوغل» للتوصل إلى اتفاق - وبالتالي، كشفت «غوغل»، في تشرين الأول (أكتوبر) ٢٠٠٧م، عن برنامج تصفية المحتوى الذي طال انتظاره، فكان بمثابة راية بيضاء، جعلتنا نفهم أنها رأت في دعوى «فياكوم» تهديداً كبيراً.

ملاحظة ختامية: نوصي بالنظر إلى صاحب التهديد على أنّه شخص منطقي إنما ممتعض، يريد التعاون معك، وإنّ تبين أن التهديد هو من التكتيكات المعتمدة لدى أحد المفاوضين، فعليك التحزّي جيّداً حول الحلول البديلة، لتتمكّن من التعامل

■ معه

# إصلاح علاقة عمل متردية

بقلم: إيمي غالو

(مساهمة في تحرير نشرة «هارفارد بيزنس ريفيو»)

- كيفية تواصلك مع زميلك، اقترحت ديفيد «أن تتصور زميلك وهو يحمل على ظهره ملصقاً كبيراً جداً كتب عليه «أنا مخطئ». ومن ثم تبدأ بالتركيز على تحسين العلاقة بينكما.

تطلع إلى الأمام وليس إلى الخلف: قاوم الرغبة في تحليل كل تفاصيل علاقتك بالشخص الآخر. من قال ماذا؟، لماذا قال ذلك؟، فهذا كله ليس منتجاً. وقالت «ديفيد»: «يعتقد كثيرون أن الطريقة الوحيدة لتحطيم الماضي هي فهمه، مع أن الواقع يشير إلى أن الإنسان يجني ما يحصد (وينمي ما أفرط في التركيز عليه)». وبالتالي، فكر في الأمور التي نجحت سابقاً، وفي ما يعجبك زميلك، وفي ما تريده من علاقتك به. وأوصت قائلة: «اعتمد مقارنة التوصل إلى حل، بدلاً من تشخيص المشكلة».

- افهم وجهة نظر الشخص الآخر: التعاطف من ركائز علاقات العمل السليمة. وبالتالي، تقترح عليك ديفيد أن تفسح المجال أمام الفضولية والتعاطف حيال زميلك، وأن تطرح على نفسك مجموعة أسئلة: «كيف ينظر زميلي إلى مجرى الأمور؟، وهل يشعر بالارتباك؟، وهل هو عرضة لسوء المعاملة، أو سوء تقدير، أو سوء الفهم؟».

ابحث عن مكان حيادي - فعلياً وصورياً: إن أردت مواجهة الشخص الآخر، تأكد من أنك ستفعل ذلك في مكان حيادي - وليس على مكتب أي منكما. ويستحسن أن تذهبا لتناول الغداء أو شرب القهوة. ويعتري الموقع الحسي أهمية، ولكن الأمر سيان بالنسبة إلى المقام العاطفي. وبدلاً من التناقش معه بمصدر الخل ومحاولة معرفة هوية الطرف المخطئ، حاول استحداث فسحة توافق بينكما. وقد يساعدك في هذا السياق التركيز على الصورة الشاملة - والكلام عن هدف مشترك بينكما، أو عن سلطة يذعن لها كلاكما (ك رئيس الشركة مثلاً). «وبعد ذلك، ستستوعبان أنكما تخوضان معاً التجربة ذاتها»، على حد تعبير أوزي.

- لا تتوقع تبديلاً في العلاقة بين ليلة وضحاها. وقد ما أوضحت «ديفيد» قائلة: «إن التحولات الفعلية في العلاقات لا تحصل في لحظات التصارع هذه، بقدر ما تحفزها تصرفاتك اليومية». وصحيح أن مجالسة الطرف الآخر والكلام عن المشكلة سيساعد على تبسيط الأمور، ولكن النتيجة الفعلية لا تظهر في هذه اللحظات، فالمسألة أدق من ذلك بكثير». وبالتالي، ابذل مجهوداً لإحداث تغيير في النبرة التي تعتمدها في التواصل اليومي بينكما.

- عزز الشعور بالثقة ومبدأ المعاملة بالمثل: لا تستعمل الحجج المنطقية لتقنع الشخص الآخر بأنك أهل بالثقة، بل أظهر له ذلك بأفعالك. ويقول «أوزي» إن خير طريقة للقيام بذلك هي «تقديم أمور للشخص الآخر من دون مقابل»، فهذا التصرف سيطلق مبدأ المعاملة بالمثل، ويسمح باستعادة منحنى الأخذ والعطاء الذي

قد تضطرب علاقتك بأحدهم - سواء كان: رب العمل، أو أحد الزملاء أو موظفاً لديك. وقد ينم ذلك عن عدائية، أو بكل بساطة عن عدم توافق بينكما. ما عساك تفعل لتغيير طبيعة هذه العلاقة؟، وهل يمكن فتح صفحة جديدة؟.

ما يقوله الخبراء ثمة خبر سار، وهو أن العلاقات الأكثر توتراً تكون قابلة للإصلاح، والاضطرابات السابقة في العلاقة كفيلة بإنشاء علاقة مثنية جداً. وفي هذا السياق، أفادت «سوزان ديفيد»، وهي من مؤسسي معهد «هارفارد/ماكليين» للتدريب، ومؤلفة مقالة في «هارفارد بيزنس ريفيو» بعنوان «سرعة البديهة العاطفية» بأن «اختبار المواقف الصعبة قد يسهم في تطوير أقوى العلاقات وأكثرها مرونة». أما الخبر السيئ، فهو أن إصلاح علاقة يتطلب مجهوداً جدياً. وكشف «براين أوزي»، أستاذ ماذتي القيادة والتغيير المؤسسي في كلية «كيلوغ» للإدارة في جامعة «نورثوسترن»، ومؤلف مقالة في «هارفارد بيزنس ريفيو» بعنوان «حول أعداءك إلى حلفائك» أن «معظم الناس يخفضون توقعاتهم، لأن ذلك أسهل من مواجهة المشاكل الفعلية». ولكنه أضاف أن هذا المجهود الكبير غالباً ما يستحق العناء، ولا سيما في بيئة العمل، حيث الإنتاجية والأداء على المحك. وفي ما يلي كيفية إحداث تحول في علاقة عمل متردية.

- اعترف بما يحصل: العلاقات التي يتوجب إصلاحها لا تكون متشابهة. وفي هذا السياق، تحدثت «ديفيد» عن حالتين متناقضتين في مقر العمل: أولهما علاقة مضطربة (فيها ما اعتبرته «تنافسية مفرطة»)، وتواصل لا يزيد عن إلقاء التحية يومياً. وثانيهما، في نقيض ذلك، علاقة متشججة بسبب ما اعتبرته «تحديات مفرطة»، حيث «يكون الموظف شديد الحذر، ويبقى دوماً غير متفق مع الشخص الآخر». وبالتالي، عليك التنبه إلى ما يحصل في العلاقة، لتحديد الجوانب الواجب إصلاحها. وقال «أوزي»: «في بعض الأحيان، أرى أن الأمر ناتج عن عدم مشاركة في المعلومات، أو عن إقدام كل طرف على معاملة الآخر بالمثل. ومن الأعراض المشيرة إلى تعثر علاقة استقدام الشخص المعني لطرف ثالث، من شأنه تأكيد شكوكه بشأن الشخص الآخر».

- كف عن الاعتقاد بأنك محق: إن أردت استعادة علاقة سليمة مع أحد الزملاء، قد يتطلب منك ذلك التخلي عن غرورك. وشرحت «ديفيد» قائلة: «غالباً ما تعلق في ذهننا فكرة واحدة، وهي أن نحاول أن نعرف من المحق ومن المخطئ في العلاقة. وإن بقيت على قناعة بأنك محق، فلن يسعك البدء بإصلاح الأمور، لأنك ستضيق وقتك وأنت تحاول أن تعرف هوية الطرف المخطئ». وفي سبيل تلبية الحاجة بأن تكون على صواب، من دون أن يؤثر ذلك في



يمكن إدراجه في السعر المطروح». وترتب على ذلك أن نجحت «بيا» و«رايتشل» في إبرام عدد من الصفقات الكبرى، بفضل تعاونهما. وقالت «رايتشل»: «لم نكن من أعز الأصدقاء، ولكننا ما عدنا على خلاف». وفي النهاية، رحلت الاثنتان عن الشركة، ولكنهما لا تزالان على تواصل.

- دراسة حالة رقم ٢: اختر بيئة حيادية: عندما كان «زاكاري شايفر» ينهي أطروحة في مجال الاتصالات في جامعة «تكساس إيه آند أم»، قبل بوظيفة تعليمية في كلية رسمية في وسط «تكساس». وفي البدء، كان على اتفاق مع مديرة القسم، ولكن سرعان ما ساد التوتر بينهما. وشرح الوضع قائلاً: «اعتمدنا مقاربتين تربويتين مختلفتين تماماً. فهم كانوا يعلمون فن الخطابة العلنية باستعمال شرائح «باوربوينت». أما أنا، فلم أشتأ استعمالها على الإطلاق». وذات يوم، وفي أعقاب صف دام ثلاث ساعات، مر بمكتب مديرة القسم، وحاول أن يشرح لها شعوره. وقال: «أخبرتها بالمشاكل التي أعانيها ولم يعجبها كلامي. ولكن التوقيت لم يكن مناسباً، شأنه شأن الموقع الذي قررت أن أفتح فيه الموضوع، فالساعة بلغت التاسعة مساءً، ومزاجي كان عكراً». وبالتالي، بقيت المناوشات مستمرة بينهما عبر البريد الإلكتروني، وفي اجتماعات الكلية.

وأخيراً، قرر «زاكاري» تغيير مجرى الأمور. وهو ما أدركه بقوله: «عرفت أنه علي الاعتراف بأنني أزيد من احتدام الأمور». ولذلك فقد قرر التصرف بطريقة مختلفة في هذه المرة. «قلت لها، فلنخرج من حرم الكلية، ونشرب فنجان قهوة». وفي بيئة حيادية، تغيرت الأمور كلياً. وقال: «تخلصنا من قناعنا المهني ورحنا نتواصل بصدق».

وقد شرح «زاكاري» ما كان يشعر به، وسأل رئيسة القسم كيف كانت تنظر إلى الوضع. وشرحت له أنه يقلب الأمور رأساً على عقب، وهو أمر أزعج الكثيرين - بمن فيهم هي. وتابع قائلاً: «كان كل منا قد أطلق افتراضات خاطئة عن الآخر، فافترضت أنني كنت مخطئاً، في حين اعتبرت أنها تريد التحكم بي عن كثب. لكن الواقع لم يكن كذلك، فهي كانت تقوم بعملها ليس إلا». وأخبرها بأنه لا يريد تعليمها كيفية إدارة القسم، بل يريد أن يملك الخيار بإدارة صفه بالطريقة التي يراها مناسبة. وأكمل قائلاً: «فهمنا في النهاية أننا نعتمد طريقتين مختلفتين للتعليم، ولكنهما فعالتان بالطريقة نفسها». وقد تحسنت علاقة العمل بين الاثنين، وبقي يعلم في الكلية لسنوات عدة بعد ذلك، حتى أن بعض الزملاء علّقوا قائلين: إن هذين الزميلين نجحا في قلب الأمور لمصلحتيهما ■

خسرتماه في علاقتكما السابقة. ولكن إتيك أن تشير بالكلام إلى ما يجري بينكما؛ حيث يرى «أوزي» أن ذلك «سيؤرطكما في نظام صارم يحاسب فيه كل منكما الآخر على ما يفعله له». وكن مسئولاً عن كلامك. وفي هذا الصدد، شرح قائلاً: «سيسمح العطاء الصادق بمواصلة تعميق العلاقة بينكما، ويضمن عدم عودة انعدام الثقة». - اسمح للآخرين بالتدخل: عندما بدأت العلاقة تتعثر، يرجح أن تكون قصدت الآخرين طلباً للنصيحة والتعاضف. وبالتالي، لن تتجح المساعي التي تبذلها لإصلاح العلاقة إن لم تُشرك هؤلاء الناس في العملية. وقال «أوزي»: «إن العلاقات السيئة تشمل دوماً أطرافاً ثالثة، ومن الضروري طلب تدخلها لإصلاح العلاقة وإبقائها سليمة». وبالتالي، اشرح للمقربين منك بأنك تعمل على إنجاح العلاقة وأك تقدر دعمهم لك في سبيل إنجاحها.

مبادئ ينبغي تذكرها: قم باستعادة ثقة زميلك عبر منحه أمراً يريده أو يحتاج إليه، وتحدث معه عن العلاقة بينكما في مكان حيادي، وقم بتحويلات ضمنية في طريقة تصرفك مع معه - لأنه السبيل الفعلي لإحداث تغيير.

كفك تركيزاً على معرفة من كان محقاً ومن كان مخطئاً - بدلاً من ذلك، ابدل جهداً للمضي قدماً في العلاقة بينكما. ولا تغترض أن الأمور ستتغير فوراً - فإصلاح العلاقات قد يستغرق وقتاً ولا تتس أن تطلب تدخل أشخاص ضمن شبكة معارفك، ربما سمعوك تتذمر من الشخص الآخر.

- دراسة حالة رقم ١: حاول إيجاد غاية مشتركة: كانت «رايتشل» وزميلتها «بيا» (ليس الاسمان حقيقيين) على خلاف مستمر. ففي شركة الاستشارات حيث كانتا تعملان، كانت «رايتشل» تباع المشاريع للعملاء. ولكن «بيا»، بصفتها مديرة أعمال، كانت تدقق في عروض المشاريع وفي تسعيرها. وقد بقيت «بيا» تعمل باستمرار على زيادة الأسعار التي تعرضها «رايتشل» على العملاء ونتيجة لذلك فقد خسرت «رايتشل» صفقات محتملة.

وبما أن «رايتشل» لم تكن تعرف «بيا» شخصياً (ولم تلتق بها إلا مرة خلال جلسة لغريق العمل)، ذهبت إلى ربة عملها. وتذكرت قائلة: «أخبرتني بأنها تثق برأي «بيا» كلياً، وبأن كل ما علي فعله هو العثور على عملاء مستعدين لتسديد ثمن العلاوة».

بدأت الظروف تنعكس سلباً على معنويات «رايتشل»، وكذلك على أداؤها في المبيعات. وذات يوم، وبعد أن تلقت رسالة إلكترونية تُعلمها بأنها خسرت صفقة محتملة أخرى، اتصلت بـ «بيا». وبدلاً من أن تنتقد، شرحت لها انعكاس الوضع عليها. وقالت: «كنت أريد منها أن تعرف بأنه لا يمكنني مواصلة العمل بهذا الشكل، واجتذاب العملاء ومن ثم خسارتهم مراراً وتكراراً». وتقبلت «بيا» كلام «رايتشل»، فتابعته هذه الأخيرة قائلة: «أصغت إلي وقالت إنها لم تكن مدركة للانطباع الذي تتركه». وتبين أن «بيا» بدورها منزعجة من قلة الصفقات، وقد تأثر أداؤها سلباً بذلك. وقالت «رايتشل»: «منحنا ذلك غاية مشتركة نعمل من أجلها. وبالتالي، قررت الموظفتان العمل على إيجاد حل. وأكملت «رايتشل»: «تعلّمت منها الطريقة التي تعتمد عليها للتسعير، وتوصلنا إلى تسوية حول ما



نافذة يطل من خلالها زملاؤنا المبتعثين في بلاد الغربة على وطنهم الكبير المملكة العربية السعودية. ووطنهم الصغير معمد الإدارة العامة. بهدف تعزيز الروابط وتوثيق الصلات. والتعريف بهم. والتعرف على تجربتهم في الدراسات العليا خارج الوطن.

الزميل المبتعث أ. علاء بن صلاح الدين مرغلاني :

## «ويك فوريس» من أفضل الجامعات الأمريكية لمبتعثي الجهات الحكومية السعودية



«الصدمة الثقافية كانت أبرز ما عانيت فيه في بداية رحلة الابتعاث».. بهذه الكلمات عبر الزميل المبتعث أ. علاء مرغلاني عن معاناته مع اختلاف العادات والتقاليد التي نشأ عليها في وطنه عن تلك التي واجهها في الولايات المتحدة الأمريكية، لكنه أكد أن الجامعة التي يدرس بها الدكتوراه من أفضل الجامعات في الولايات المتحدة ويقبل عليها مبتعثي الجهات الحكومية السعودية، رغم قلة أعداد السعوديين بكلية الجامعة. وكشف الزميل علاء مرغلاني عن الكثير من جوانب الابتعاث الايجابية بجامعة، كما عبر عن امتنانه لمعهد الإدارة العامة على متابعته المستمرة للمبتعثين، وإلى نص الحوار:

■ حدثنا عن جامعتك، ومميزاتها الأكاديمية، ومبانيها وتجهيزاتها وإمكاناتها؟

● أنشئت الجامعة في عام ١٨٣٤م، كجامعة أهلية، بولاية كارولينا الشمالية، وتصنف ضمن أفضل (١٠٠) جامعة علي مستوى الجامعات الأمريكية، كما تحتل كلية القانون بها المرتبة الرابعة والعشرون ضمن أفضل (١٠٠) كلية قانون على مستوى كليات القانون في الولايات المتحدة. تحتوي الجامعة على عدة كليات سواء لمرحلة البكالوريوس أو الدراسات العليا، من ضمنها كلية القانون، وإدارة الأعمال، والطب، كأبرز الكليات ضمن الحرم الجامعي، والجامعة مجهزة بأفضل التقنيات والقاعات التدريسية التي تمكن الكادر التعليمي من أداء رسالته، وتسهل للطلاب احتياجاتهم من طباعة وقاعات للمذاكرة والخدمات المساندة من أندية طلابية وغيرها.

■ حدثنا عن المنطقة والمدينة التي تقع

● كم عدد السعوديين تقريبا في الجامعة؟  
● يتواجد الطلاب السعوديون في الجامعة تحت مظلة كلية القانون غالبا، وعددهم تقريبا لا يتجاوز (١٥) طالبا، يدرسون مرحلتى الماجستير والدكتوراه، أما في الكليات الأخرى، فأعداد السعوديين لا تتجاوز هذا الرقم تقريبا.

### سمعة الجامعة

■ لماذا اخترت هذه الجامعة؟

● بعد مراسلتي لعدد من الجامعات في الولايات المتحدة، وحصولي علي القبول من أغلبها، وقع اختياري علي هذه الجامعة تحديدا لعدة اعتبارات: أولا سمعة الجامعة وتصنيفها ضمن أفضل كليات القانون،

سالم في ولاية نورث كارولينا، وتعتبر مدينة صغيرة نسبيا، إلا أنه تتوفر بها كافة الاحتياجات والمرافق. وتصنف الولاية من الولايات الجنوبية في أمريكا الشمالية، إلا أن ما يميزها، من وجهة نظري، وجودها في منتصف الساحل الشرقي للولايات المتحدة. ويبلغ عدد سكان المدينة (٢٢٩) ألف نسمة تقريبا، حسب الإحصائية الرسمية لعام ٢٠١٤م. والمناخ بالمدينة رائع، حيث أنه ممطر في أغلب أشهر العام، إلا أنه يتميز بانخفاض درجات الحرارة في أشهر الشتاء، وما كان يميز المناخ في العام المنصرم نزول كميات من الثلوج بشكل غير معتاد على المدينة عدة مرات خلال فصل الشتاء.

في بلد الابتعاث فلن أكون مضطراً لأشرح ذلك، إلا أنني صدمت عندما وجدت بعض الأشخاص لا يعلمون عن حضارتنا وثقافتنا إلا النفط، ولكن ذلك لا يعني عدم وجود

أشخاص مطلعين ويعلمون الكثير عن بلدنا. من جهة أخرى، وتحت مظلة معاهد اللغة أو الجامعات، فهناك يوم للاحتفال بالطلاب الدوليين، وهو ما يساعد بشكل كبير على تنظيم الجهود لإنشاء جناح خاص بعرض العادات والتقاليد وتوزيع المنشورات، وقد شاركت بهذه الأنشطة مع زملاء البعثة.

دور مميز للملحقية

■ **كيف تلتقون كسعوديين في الغربية خارج أسوار الجامعة؟**

● تكون هناك اجتماعات دورية بين المبتعثين بشكل عام، ولكن أيضاً تتواجد الأندية الطلابية تحت مظلة الملحقية الثقافية السعودية بأمريكا، والتي بدورها تقوم باجتماعات دورية خلال الأعياد والمناسبات برعاية كريمة من الملحقية.

■ **ما هي أبرز نشاطاتكم وهواياتكم؟**

● أبرز النشاطات التي أقوم بها في بلد الابتعاث هي الانخراط في الثقافة الأمريكية، وتكوين علاقات شخصية مع أفرادها. أما بالنسبة للهوايات في مرحلة الابتعاث، فقد نمت لدي هواية القراءة بشكل كبير وملحوظ، بحكم الأمور الدراسية، وأتمنى أن تستمر كذلك، ومن جانب آخر أصبحت أهوى رياضة كرة الطائرة من وقت لآخر.

■ **ماذا تطلب من المعهد؟**

● أود بداية أن أقدم بالشكر الجزيل للزملاء الذين لا يألون جهداً لمساعدتنا أثناء فترة الابتعاث، وأخص بالشكر إدارة التخطيط والتطوير، وفي مقدمتهم سعادة الدكتور بندر السجان. وأطالب المعهد بالاستمرار على نفس النهج والتطوير ومتابعة أمور المبتعثين أولاً بأول، وهو ما يحدث ■

## ● عدم الإمام بالقانون الأمريكي معاناة.. وصورة المملكة غير واضحة

يحملة من أفكار، وعدم التقوقع حول إطار ضيق الأفق. وقد ساعدتني هذه الميزة على تقبل الآخرين، وما يحملونه من أفكار وعادات وتقاليد بشكل أكبر. وأشير أيضاً إلى الخبرات العلمية التي

اكتسبتها من خلال احتكاكي المباشر بالمشرف الدراسي لي بالجامعة، الذي أتقدم بخالص الشكر له على مجهوداته معي خلال رحلتي العلمية.

■ **هل معاناة المبتعثين واحدة أم متعددة ومتنوعة؟**

● أعتقد أنها متعددة ومتنوعة بنفس الوقت، فمنها ما يكون أكاديمياً أو اجتماعياً أو ثقافياً، ولكن من وجهة نظري أن أبرز معاناة مرتت بها شخصياً هي مرحلة الصدمة الثقافية في بداية رحلة الابتعاث، فكل شيء مختلف من حولك ولا بد أن تتكيف معه بطريقة أو بأخرى.

■ **ما هي أبرز معاناة يشترك فيها المبتعثون؟**

● في اعتقادي، قد تكون المشكلات المتعلقة بالاجراءات الرسمية داخل الولايات المتحدة، وما له من تبعات قد تكون ناتجة عن عدم الإمام بالقانون الأمريكي، مثل الأمور المتعلقة بمصلحة الهجرة، أو أثناء الانتقال من جامعة لأخرى.

■ **كيف تتابع أخبار الوطن؟**

● أتابع أخبار الوطن عن طريق الصحف الإلكترونية، متى ما تسنى الوقت لذلك، أو أثناء تواصلي مع أفراد عائلتي.

■ **ما أهم شيء يشدك نحو الوطن؟**

● أكثر ما يشدني نحو الوطن الحنين إلى العائلة، وخصوصاً والداي أطال الله في عمرهما.

■ **هل ترى أن صورة بلدك واضحة لدى المجتمع الذي تعيش فيه، وهل تساهم في التعريف ببلدك؟**

● حقيقة الأمر فإن صورة بلدي غير واضحة، وكنت أظن أنني عند مقابلة أي فرد

## بطاقة مبتعث

- الاسم: علاء بن صلاح الدين مرغلاني
- التخصص: قانون اداري
- المرحلة الدراسية: دكتوراه
- الجامعة: جامعة ويك فوريس

ثانياً نوعية الطلاب السعوديين المتخرجين منها، كون أغلبهم من مبتعثي الجهات الحكومية، على سبيل المثال لا الحصر: معهد الإدارة العامة وديوان مجلس الوزراء، وهيئة الخبراء وهيئة سوق المال، وغيرها من الجهات، بالإضافة لعدد محدود من طلاب برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث، حفظه الله، ثالثاً نصائح وتوجيهات الزملاء بالمعهد ممن سبقوني في فترة الدراسات العليا والابتعاث.

■ **ما أبرز شيء لفت نظرك في الجامعة؟**

● أبرز ما لفت انتباهي هو الكادر التعليمي في الجامعة، وخصوصاً في كلية القانون، حيث تضم الجامعة نخبة من أعضاء هيئة التدريس المعروفين علي مستوى الولايات المتحدة، والذين يعتبر لديهم السبق في مجال البحث العلمي في المجالات المختلفة في تخصص القانون، من خلال مؤلفاتهم ومنشوراتهم العلمية، وكذلك ممن خدموا في أجهزة حكومية عليا في الولايات المتحدة.

تقبل الآخر

■ **ما هو أهم شيء اكتسبته في رحلة الابتعاث؟**

● هناك العديد من الجوانب الايجابية التي أثرت علي سلوكي ومنهجي أثناء فترة الابتعاث، ولكن من أهم الأمور الايجابية التي اكتسبتها إعادة توجيه طريقة تفكيري صوب الانفتاح على الطرف الآخر، وما

رصدها وصنفها د. ياسر عبدالله سرحان في مجلدين من تأليفه وإعداده:

## المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة والمعاصرة

إعداد / د. أحمد زكريا أحمد



زاد الإقبال على المعجمات في الآونة الأخيرة حتى صار لكلمة «معجم» سحر خاص بين المؤلفين والناشرين الذين وجدوا التأثير الإيجابي في إطلاق هذا المصطلح على أي عمل موسوعي. وتزيد الأهمية حينما يكون المعجم خاصا بألفاظ الإدارة ومصطلحاتها. وتجدر الإشارة إلى أن علم الإدارة بمصطلحاته المختلفة يدين يدين بقسط وفير منها للممارسة الإدارية الفعالة، والتجارب المحلية والعالمية، كذلك فإن هذه المصطلحات تدين لعلوم أخرى، بدا واضحا تأثر علم الإدارة بها؛ ولذلك فإن تلك المصطلحات تأتي مزيجا من الإدارة العامة وعلوم أخرى مرتبطة بها. ومن ناحية أخرى فيجب ألا يغيب عن أذهاننا أن إرث المنظومة الإدارية والعمل باصطلاحاتها عتيق نفيس من علوم الرواد الأوائل.

وانطلاقا من البحث والرصد في جنبات المصطلحات الإدارية بين القديم والمعاصر؛ فقد اهتم د. ياسر عبدالله سرحان بتقديم معجم يمكن وصفه بأنه أول معجم في المصطلحات الإدارية القديمة والمعاصرة قائم على النظام الجذري، كما أنه أول معجم ينظر في وجوه الاستعمالات المحلية لمصطلحات هذا العلم. ويبدو لمن يطالع هذا المعجم عناء الرحلة في تأليفه وإعداده عندما يتجول بين جنبات مصطلحاته وما احتواه في مجلدين مهمين، نبحر بينهما مع قرائنا الكرام في قراءة سريعة نقدمها لكم في السطور التالية...

### تنوع وأطراف ثلاثة

رصد المعجم مفاهيم المصطلحات الإدارية على كثرتها وتنوعها، ولا سيما المصطلحات ذات الاستعمال الكثير التي ما زالت المنظمات والهيئات في ارتباط وتمسك بها، والمعجمات اللغوية والمتخصصة في هجر وتغافل عن ذكرها. وسواء كان التنوع ناتجا عن استعمالات أكاديمية وبحثية مختلفة كالاستغراق الوظيفي، والانتماء الوظيفي، والاحتراق الوظيفي، والانطمار الوظيفي، والولاء الوظيفي، أو ناتجا عن استعمالات محلية أو مدرسية متباينة كالودام والشغل والعمل، والحكمة والحكمانية والحوكمة والإدارة الرشيدة، ثم تُرجى مضاعفة الإفادة بعرض شرائح مصطلحية في تاريخ الإدارة العربية مثل: العامل، والجابي، والديوان، والوظيفة، والرزق، والقصة، والمقاصّة،

والتمليظ، والأمصار، والأجناد، والعواصم. وهي مصطلحات قد عفا بعضها، أو دوى عودها، وما بقي منها أصابته سنة التغيير والتطور في الاستعمال. فلم يدخر المعجم سعيًا حيال عرض تلك المصطلحات، فعمل على تتبعها قدر الإمكان، والربط بينها بنظام الإحالة، ولم يؤثر مصطلحا على آخر، أو يصوب استعمالا دون غيره، أو يهمل تعبيرًا لحساب تعبير كان له حظ من الشبوع والقبول.

والمصطلح الإداري المعاصر في قبوله وطرحه تجاذبته أطراف ثلاثة: طرف محلي، وطرف قومي، وطرف عالمي. فهو في مسيرته ووحدته يحاول التخلص من ثقل المحلية ليرتقي إلى القومية ثم يجد لنفسه مكانا أمام ظاهرة العولمة وفرض دول الهيمنة لغتها واصطلاحاتها وأسلوب تفكيرها على العالم.

### رحلة الإدارة العربية

جاءت مادة هذا العمل في قسمين، القسم الأول بعنوان: الدراسة النظرية: الإدارة العربية وقضايا المصطلح، وقد صنف المؤلف هذه الدراسة ضمن ثلاثة مباحث: الأول منها في تاريخ الإدارة العربية وتطورها، وما يتبع ذلك من عناوين تستعرض المحطات الكبرى في رحلة الإدارة العربية، من وجهة نظر المؤلف، وذلك على



النحو التالي: مقدمة (في المفهوم اللغوي للإدارة)، والعرب من طور إدارة القبيلة إلى طور إدارة الدولة (التأثر والتأثير)، ومشروع التمسير في الفتوحات، وجهود الفقهاء والمفكرين وتطبيقاتهم المالية في الدولة العربية الإسلامية، «الديوان» وجهود الكتّاب والديوانيين، وعبدالمك

بن مروان وتعريب النظام النقدي والدواوين، وحركة التأليف الخاصة بالعملية الإدارية بين مفاهيم السياسة والإدارة والسلطة وعلاقتها بالدين، والهيكل الوظيفي ومبادئ التنظيم والعملية الإدارية، والإدارة العربية ومآزق العهد التركي، وطفرة الإدارة العامة الحديثة في دول الخليج العربية (نموذج المملكة العربية السعودية).

وثاني الباحث فني لا يخلو من نظرٍ وطرحٍ لبعض الفروض والقضايا الشائكة في المصطلح، وأهم ما يهدف المبحث إليه محاولة إبراز بعض الجهود والملاحم المنهجية التي يُصنع من خلالها المصطلح وسبيل توحيدها ولا سيما فيما يخص الأجهزة الإدارية في الدول العربية، فكان عنوانه: من قضايا المصطلح الإداري العربي. وقد تضمن هذا المبحث مناقشة وبحث عدد من الموضوعات والعناوين المهمة التي استهلها المبحث بمقدمة (مفهوم المصطلح)، وإطلالة بيبليوجرافية على جهود وضع المصطلح الإداري العربي موقع المصطلح الإداري في أعمال ونشاطات المجامع والهيئات، وموجز النشأة والجهود وهو العنوان الذي يشمل عرضاً لموضوعات: مجمع اللغة العربية بدمشق (المجمع العلمي العربي سابقاً)، ومجمع اللغة العربية بالقاهرة (مجمع فؤاد الأول للغة العربية سابقاً)، فعرض وناقش في شجاعة قرارات مهمة لمجمع اللغة العربية بشأن وضع المصطلحات والاهتمام بالمصطلحات الإدارية، والمجمع العلمي العراقي، ومكتب تنسيق التعريب التابع للمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ومجمع اللغة العربية الأردني، واتحاد المجامع اللغوية العلمية العربية، والمنظمة العربية للتنمية الإدارية (ARADO).

#### قضايا مهمة

ثم عرضت الدراسة لقضايا مهمة، من بينها : اللغة بين التنمية الاقتصادية والتنمية الإدارية، وتطور المصطلح الإداري في العربية، وأمثلة من التطور المصطلحي في لغة الإدارة،

### ●● المصطلح الإداري العربي المعاصريحاول التخلص من ثقل المحلية ليرتقي إلى القومية ثم يجد لنفسه مكاناً أمام العولمة

والمصطلح الإداري العربي بين السمات العرفية والسمات المدرسية، والمصطلح الإداري في المملكة العربية السعودية ونفوذ السياق الاجتماعي الديني (خصوصية المعالجة والتناول)، ووضع المصطلح الإداري في المعجمات الحديثة ووضع المصطلح الإداري في المعجمات اللغوية الحديثة

(ثلاثة نماذج للقراءة): المعجم الوسيط، والصّحاح في اللغة والعلوم، والمعجم العربي الأساسي، ووضع المصطلح الإداري في المعجمات المتخصصة (نموذجان للقراءة): قاموس الإدارة، معجم المصطلحات الإدارية، والمصطلح الإداري العربي بين تعدد المنهجيات وتوحيدها، وصعوبات وضع المصطلح الإداري العربي، والمصطلح الإداري العربي بين الفوضى والثراء اللغوي، والمنهجية الموحدة في جهود المصطلحيين العرب، ووضع المصطلح الإداري (الخروج من الأزمة).

وجاء ثالث المباحث في الدراسة بعنوان: المعجم الحالي (الأهمية والأسباب والأهداف والمنهج)، مبيناً ذلك مع توضيح الفئات المستفيدة منه، وتفصيل معايير اختيار الألفاظ والمصطلحات الإدارية فيه، وبيان العلامات والرموز المستعملة في المعجم التي بلغت ستة وثلاثين رمزاً وعلامة.

#### صعوبات

ثم جاء القسم الثاني وهو المعجم الحالي المسمى: المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة والمعاصرة. وختاماً، فبالرغم من أن هذا العمل لا يخلو من بعض صعوبات في عملية تتبع المصطلحات القديمة والمعاصرة، واختيار التعريف المناسب، إلا أنه كان من الميسور والمأمون التشبُّث بفكرة تنويع الممارسات التعريفية، والجمع بين «التعريف المصطلحي» و«التعريف الموسوعي»؛ في محاولة لتحرير المصطلح وتقريبه وفهمه، مع الاستئناس بالشرح اللغوي، وفي حالات كثيرة بيان المصطلح الأجنبي ولا سيما ما يتعلق بمفاهيم المصطلحات الجديدة أو الحديثة في علم الإدارة، أو ذات الأصل الأجنبي في المعالجة والتناول

كالمصطلحات الفرنسية المتعلقة بالقانون الإداري والتعبيرات ذات الصلة التي لا تنفك عن التأثير به. لذا أحققنا المعجم بكشافين للمصطلحات الأجنبية الواردة فيه ■

### ●● علم الإدارة يدين بقسط وفير من مصطلحاته للممارسة الإدارية الفعالة وللتجارب المحلية والعالمية ولعلوم أخرى

## العقود الإلكترونية وأهميتها

إن التقدم العلمي في المجال الإلكتروني، وما تبعه من تنمية معلوماتية، واتجاه التجارة الدولية إلى التجارة الإلكترونية الدولية، التي تقوم على السرعة في إبرام العقود وتنفيذها، وتغير مفهوم التجارة الكلاسيكية، إذ أصبحت عبارة عن منظومة معلوماتية تربط بين المنتج والمستهلك؛ كل ذلك أثر على الكثير من جوانب المعاملات بين الأفراد، ومنها التأثير البالغ على المراكز القانونية، وأسس المسؤولية المدنية والجنائية؛ ونشأ كنتيجة لذلك ما يعرف بالمعاملات الإلكترونية؛ ونتج عن ذلك أن ثارت الكثير من التساؤلات المتعلقة بالمعاملات الإلكترونية مثل صفتها وتكييفها، والقانون الواجب التطبيق، وما إلى ذلك من تساؤلات مهمة، رأيت أن يتناولها هذا المقال، وموضوعه العقود الإلكترونية من حيث خصائصها والقانون الواجب التطبيق.

● إبرام العقود الإلكترونية: العقود الإلكترونية هي العقود التي يتم إبرامها عبر شبكة الإنترنت، وهي تكتسب صفة الإلكترونية من الطريقة التي تبرم بها، فالعقد الإلكتروني ينشأ من تلاقي الإيجاب والقبول بطريقة سمعية بصرية عبر شبكة دولية مفتوحة للاتصال عن بعد، دون الحاجة إلى التقاء الأطراف المادي والتقاؤهم في مكان معين، أي انتفاء مجلس العقد الحقيقي، فمجلس العقد في العقود الإلكترونية مجلس افتراضي حكمي.

● تنفيذ العقود الإلكترونية: كما أن إبرام العقود الإلكترونية يتم عن بعد، فإن تنفيذها أيضاً يمكن أن يتم عن بعد، دون انتقال الأطراف المادي والتقاؤهم في مكان معين، مثل عقود الخدمات المصرفية بين البنك والعميل (البطاقات الائتمانية)، وعقود الاستشارات القانونية بين المحامي وموكله، وعقود الاستشارات الطبية بين المؤسسات الطبية، وكل هذه العقود يتم تنفيذها عن بعد عبر شبكة للاتصالات عن بعد. أي أن العقد يتم تنفيذه على الشبكة مباشرة.

● إثبات العقود الإلكترونية: يتم إثبات العقد الإلكتروني بوسائل إلكترونية، حيث يتم إثباته عبر الوثائق الإلكترونية، والتوقيع الإلكتروني.

● الوفاء بالمقابل في العقود الإلكترونية: من حيث الوفاء بالعقود الإلكترونية فقد حلت النقود الإلكترونية محل النقود العادية، حيث أصبح الوفاء يتم عن طريق البطاقات الائتمانية وغيرها من طرق السداد الإلكترونية.

● القانون الواجب التطبيق على العقود الإلكترونية: أصبحت العقود الإلكترونية تشكل نسبة كبيرة من حجم التجارة الدولية، وحيث إن كافة المعاملات الإلكترونية ذات طابع دولي، فإن أغلب النظم تجمع على خضوعها لقانون إرادة الأطراف أسوة بالعقود الدولية، حيث يقوم أطراف العقد من خلال الشبكة ومن خلال الوسائل الإلكترونية باختيار القانون الواجب التطبيق على العقد بينهما. وفي حال عدم تحديد الأطراف للقانون الواجب التطبيق، يتولى القضاء تحديد القانون الواجب التطبيق.

بالنظر إلى قانون الدولة التي تم منها تقديم الخدمة، أو قانون الدولة التي يقيم فيها المستهلك.

● الملاحظات الواجب مراعاتها في العقود الإلكترونية: لتفادي المشكلات التي قد تنشأ عند تنفيذ العقود الإلكترونية يُنصح بما يلي:

● دقة صياغة العقد باستخدام ألفاظ تتسم بالإحكام والانضباط وتجنب الألفاظ المرنة قدر الإمكان، بحيث تعبر الصياغة عن نية ومراد الأطراف على نحو بَيِّن وواضح.

● تحديد العناصر الجوهرية مثل محل العقد من حيث مشروعيتها، ومن حيث الالتزامات المتعلقة به من تسليم وضمآن، والمقابل من حيث كيفية الوفاء، ونوع العملة، لما ينطوي عليه السداد الإلكتروني من مغالطات. بالإضافة إلى كافة الشروط المتفق عليها، والحقوق والالتزامات والضمانات.

● تحديد القانون الواجب التطبيق، إذ يجب تحديد القانون الواجب التطبيق على العقد بدقة، تجنباً للدخول في تعقيدات القضاء من حيث تكييف العقد لتحديد القانون الواجب التطبيق. كما يمكن شمول العقد لتبديل آخر لحل المشكلات التي قد تنشأ وهو التحكيم الإلكتروني، الذي يتم فيه وضع إجراءات التحكيم وتبادل الوثائق إلكترونياً، وإصدار الأحكام التي تكون نافذة في حق الأطراف في ضوء الإجراءات التي تم الاتفاق عليها.

● تحديد المستندات التي تكون جزءاً من العقد مثل الرسائل الإلكترونية والمطبوعات المتبادلة بين الأطراف التي أفضت إلى التعاقد.

● نظام التعاملات الإلكترونية السعودي ولائحته التنفيذية: صدر المرسوم الملكي الكريم رقم (م/١٨) بتاريخ ١٤٢٨/٠٣/٠٨هـ بإقرار نظام التعاملات الإلكترونية. ويهدف النظام إلى ضبط التعاملات والتوقيعات الإلكترونية وتنظيمها وتوفير الإطار النظامي لها.

فقد أجاز النظام لمن يرغب في إجراء تعامل إلكتروني أن يضع شروطاً إضافية خاصة به لقبول التعاملات والتوقيعات الإلكترونية، وبشرط ألا يتعارض ذلك مع أحكام هذا النظام، وأن يكون للتعاملات والسجلات والتوقيعات الإلكترونية حجيتها الملزمة ولا يجوز نفي صحتها أو قابليتها للتنفيذ ولا منع تنفيذها بسبب أنها تمت كلياً أو جزئياً بشكل إلكتروني بشرط أن يتم ذلك بحسب الشروط المنصوص عليها في هذا النظام. كذلك أجاز النظام التعبير عن الإيجاب والقبول في العقود بواسطة التعامل الإلكتروني. ويعد العقد صحيحاً وقابلاً للتنفيذ متى تم وفقاً لأحكام هذا النظام. ويصدر هذا النظام سوف يشكل نقلة كبيرة في البنية التشريعية لنظام التعاملات الإلكترونية وتنظيم وضبط التعاملات والتوقيعات الإلكترونية بصفة عامة، وذلك لإضفاء الحجية عليها، وبحيث يتم معاملة المستند الإلكتروني - متى توافرت فيه الشروط والمواصفات المطلوبة نظاماً - معاملة المستند الورقي المكتوب، من حيث ترتب الآثار النظامية عليه، وقبول حجتيه في الإثبات، وغير ذلك من الأمور النظامية التي يتطلبها الوضع؛ حتى يتم قبول التعامل بهذه التعاملات والاعتماد عليها كوسيلة جديدة من وسائل التعامل. وختاماً، تجدر الإشارة إلى أن نظام التعاملات الإلكترونية يشمل جميع المعاملات الإلكترونية ■



د. محمد محمود الروبي \*

## « هنري فورد » وتطوير الحياة

لم يكن يعلم ذلك المزارع المسمى «هنري فورد» أن اسمه سيخلد للأبد. فقد كانت بداياته لا توحى بأن ثمة شيئاً مختلف سوف يفعله ذلك الرجل الذي قرر ترك الدراسة في الخامسة عشر من عمره؛ ليكون عوناً لأبيه في مهنة الزراعة. «هنري فورد» هو ابن لرجل امتهن الزراعة كمصدر للرزق، أما أمه فكانت ابنة لأبوين هاجرا من بلجيكا إلى ولاية «ميتشيقن» الأمريكية، حيث توفوا بعد فترة قصيرة من وصولهم لأمريكا مما جعل عائلة أمريكية تتبناها وهي صغيرة.

كان والد «هنري» يأمل أن يساعده ابنه كثيرا في مجال الزراعة، ولكن «هنري» الابن لم يكن عند توقعات أبيه؛ حيث أصبح لا يطبق العمل في هذا المجال. أظهر الابن «هنري» في العقد الثاني من عمره حبه للتعامل مع الآلات، حيث أصبح يتعامل مع الساعات الكهربائية البسيطة المعطلة ويقوم بمحاولة تفكيكها وإصلاحها ثم إعادة تركيبها. بعد ذلك، تطورت قدراته في التعامل مع الآلات الميكانيكية حيث عمل متدرباً في ورشة متخصصة في ميكانيكا السيارات في مدينة «ديترويت» الأمريكية. أثناء ذلك، تلقى «هنري فورد» عرضاً وظيفياً من شركة «أديسون» التي أسسها مخترع الكهرباء «توماس أديسون». قبل «هنري» بالعرض،

لكنه لم يتوقف عن ممارسة هوايته أثناء وقت فراغه في التعامل مع الآلات الميكانيكية وتركيبها رغم انشغاله في العمل في شركة «أديسون». وقد قرر المهندس «هنري» أن يطور من هواياته بأن يصنع آلة ميكانيكية لها القدرة على الحركة والتنقل. وبالفعل حقق طموحه واستطاع أن يصنع أول سيارة له في عام ١٨٩٠ ميلادياً، حيث كانت نقطة تحول في حياته وتحول كبير في تاريخ البشرية؛ لأنه أصبح سبباً في أن جعلهم يستغنون عن طرقهم التقليدية في التنقل من استخدام العربات التي تقودها الخيول أو التنقل باستخدام الحيوانات الأخرى وغيرها من الطرق القديمة إلى استخدام السيارات التي أصبح التنقل من خلالها أكثر سهولة مما كان عليه الوضع قبل ذلك الوقت. بعد ذلك، قرر «هنري فورد» أن يستقيل من عمله في شركة «أديسون» رغم حصوله على ترقية ليكون رئيس المهندسين، ليتفرغ لمشروعه في إنتاج السيارات.

وأنشأ «هنري فورد» شركته الخاصة لإنتاج السيارات والمعروفة اليوم باسم «فورد». كذلك لم يتوقف هذا الرجل عن ابتكار الأشياء الفريدة في مجال السيارات، بل ابتكر ما يسمى بـ «خطوط التجميع». هذا الابتكار جعل الشركة مميزة عن مثيلاتها من الشركات الأخرى في عملية الإنتاج، حيث أن فكرة خطوط التجميع تعطي فرصة للمهندسين كي ينتجوا أكبر قدر ممكن من السيارات في فترة زمنية قصيرة وبدقة كبيرة.

لقد رأيت بنفسى أثناء زيارتي لمصنع «فورد» الرئيس في ولاية «ميتشيقن» الأمريكية الدقة الكبيرة في عملية تركيب أجزاء السيارة والفترة الزمنية القصيرة لتركيب السيارة الواحدة، حيث اندهشت حول ما سمعته من مشرف المصنع أثناء زيارتي، حيث ذكر أن السيارة من نوع «وانيت» على سبيل المثال يستغرق تركيبها ٣٠ دقيقة فقط لتكون كاملة وجاهزة للاستخدام وكيف أن الشركة تنتج ستة آلاف سيارة خلال ١٢ ساعة فقط!

«هنري فورد» هو أحد الأشخاص القلائل الذين طوروا حياة الملايين من البشر. كما أنه أحد الأسماء التي قادت بلاده «الولايات المتحدة الأمريكية» لتكون في قمة الدول الصناعية وبلدان العالم الأول. فلم يكن الأمر مستحيلاً رغم وجود المصاعب، فكل ما في الأمر هو الطموح ووجود الموهبة المميزة والإصرار على التطوير والاستغلال الأمثل للوقت ■



\* أ. تركي بن علي آل الرشيد

«هنري فورد»

هو أحد

الأشخاص

القلائل

الذين طوروا

حياة الملايين

من البشر

وقاد بلاده

لتكون في

قمة الدول

الصناعية

في العالم



## من رواد الإدارة في التاريخ الإسلامي

### ابن تيمية ٦٦١ - ٨٢٧ هـ

المختارين لهذه العملية، وأوجه صرفها، ومدى حرص الإدارة الإسلامية في صرفها حسب الشريعة والمصلحة التي يراها رئيس السلطة التنفيذية، أو رئيس الدولة (ال خليفة أو الملك أو الرئيس).

ومن تراث ابن تيمية في الإدارة، كتاب الحسبة في الإسلام، وفيه توجيه بأهمية الحسبة في الإسلام وأنها وظيفة لو تحققت كما يراها لتحقيق خير كثير.

وقد تناول العمليات الإدارية المعروفة الآن (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) وتحدث عنها بطريقته التي تشير إلى الأمر وتقصد المصلحة، كما دعا الدولة إلى تخطيط وتنمية القوى، وفاء بحاجات المجتمع •

وخارجية، ونشأ في بيت علم، وتحدث وكتب في جميع العلوم وبخاصة الكلام، والمنطق، والفلسفة، والتفسير، والفقه، وله خمسمائة مصنف أكبرها ما جمع له من فتاوى.

ويعد ابن تيمية - رحمه الله - ممن أسهم إسهامات بارزة في مجال الإدارة، حيث ألف كتابه، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، الذي يحتوي على مواضيع إدارية مهمة مثل تولي الأمراء والموظفين للسلطة العامة، والعمل في خدمة الناس، ووضع الشروط والصفات اللازمة للعاملين، كما تحدث عن الناحية المالية وخاصة إيرادات الدولة، وكيفية جمعها، ونوع الناس



ولد شيخ الإسلام ابن تيمية الحراني في حران بالشام، وعاش في عصر كانت الدولة الإسلامية تتمزق لأسباب داخلية

### من هنا وهناك ..

✳ أكثر من ٢٥٠٠ شخصاً أعسر يلقون حتفهم سنوياً، بسبب حوادث يتعرضون لها في أثناء استخدام آلات أو الأجهزة المصممة أساساً لمن يستخدمون أيديهم اليمنى.

✳ تعد ألمانيا أول دولة تصنع الصواريخ.

✳ تحتوي دموع الإنسان عند بكائه على مواد مسكنة للألم يفرزها المخ.

✳ يُحكم على طلبة المدارس في بنجلادش بالسجن إذا اتهموا بالغش في الامتحان النهائي.

✳ يزيد مجموع البحيرات الموجودة في كندا وحدها عن عدد البحيرات الموجودة في جميع دول العالم مجتمعة.

✳ تغسل الكلية نفسها ستة وثلاثين مرة في اليوم الذي يتناول فيه الإنسان المشروبات الغازية.

### ما رأيت شيطاناً في حياتي



كان الجاحظ واقفاً أمام بيته، فمرت قربه امرأة حسناء فابتسمت له، وقالت: لي إليك حاجة . فقال الجاحظ : وما حاجتك ؟ .

قالت : أريدك أن تذهب معي . قال : إلى أين ؟ .

قالت : اتبعني دون سؤال . فتبعها الجاحظ إلى أن وصلا إلى دكان صائغ وهناك

قالت المرأة للصائغ: مثل هذا ! ثم انصرفت . عندئذ سأل الجاحظ الصائغ عن معنى ما قالته المرأة ، فقال له عذرا يا سيدي ! لقد أتتني المرأة بخاتم، وطلبت مني أن أنقش عليه صورة شيطان، فقلت لها: ما رأيت شيطاناً في حياتي، فأتت بك إلى هنا لظنها أنك تشبهه •

## الإستراتيجية

## «Strategy»

هى نهج وطرائق استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية وتنفيذ أنشطة لتحقيق نتائج، وذلك ضمن خطط ومدد زمنية محددة ■



## البيروقراطية

## Bureaucracy

تعني في العرف الوظيفي سوء الإدارة والروتين الحكومي المبالغ فيه الذي يتسم بالبطء في التنفيذ، مما يؤدي إلى عرقلة السير الطبيعي لشئون المواطنين، وهي من العقوبات التي تعترض المشاريع. وهو مفهوم سلبي شائع نتج عن تعقد وظيفة الدولة التنفيذية مع الزمن والإسراف في عدد الموظفين ونحو ذلك من مثالب إدارية. والبيروقراطي: هو الذي يؤدي عمله بطريقة روتينية جامدة ■



## إدارة الأزمات

## «Crisis Management»

هو فن إدارة السيطرة برفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات، سواء على المستوى الجماعي أو الفردي، وإخراج المنظمة من حالة الاسترخاء التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث المتلاحقة والمفاجئة. ويعبر عن ذلك في اختصار بأنها الاستعداد لما قد يحدث ومواجهة ما حدث ■

## سياسة الباب المفتوح

## «Open Door Policy»

هى طريقة في الإدارة والحكم تشجع صغار الموظفين وعامة الناس على الدخول على المدير العام أو الحاكم والتحدث إليه عن ظروف العمل أو المشكلات التي تواجههم. كما يقصد بها في الناحية الاقتصادية المنهج الذي يشجع حرية التجارة ■



## الأداء

## «Performance»

وهو القيام بأعباء الوظيفة وواجباتها وفقاً لمعدل مفروض، أو هو درجة الأهداف التي وضعت للعامل، أو الفريق، أو الشركة ومطلوب تحقيقها. والأداء في معناه الشائع يتمثل في مجموعة النشاطات التي تنفذ في مكان العمل وتعلق بالإنتاجية والحضور والانصراف والرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية. كما يمكن تعريفه بعموم بأنه درجة الكفاءة التي يتمتع بها عضو أو أداة أو نظام في القيام بعمله ■



## البطالة

## «Unemployment»

هى التوقف أو التعطل الطويل عن العمل لعدد من أفراد القوة العاملة في المجتمع؛ لغياب فرصه مع القدرة عليه والاستعداد له والرغبة فيه والبحث عنه ■

صفحة تعنى برصد  
أبرز ما صدر من الكتب  
الإدارية الحديثة  
لتقدم وعياً متجدداً  
لتعزيز الثقافة الإدارية  
من خلال العطاءات  
المتميزة. ويتم إعداد  
الصفحة بالتعاون مع  
الإدارة العامة للمكتبات  
بمعهد الإدارة العامة .

متابعة نايف الحسين

### إدارة الموهبة والإبداع

المؤلف: نخبة من الخبراء المتخصصين  
الناشر: دار التعليم الجامعي، الإسكندرية  
سنة النشر: ٢٠١٤م

يعطي هذا الكتاب معلومات قيمة عن عدد من المفاهيم  
مثل التخطيط، وإدارة الموهبة والابتكار، والنكاء، والتفكير  
الإبداعي، والتفوق. ويدعم المعلومة برسومات وأشكال  
توضيحية.



### إدارة مشروعات التشييد

المؤلف: م. أيمن عبدالعزيز عبدالسلام  
الناشر: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة  
سنة النشر: ٢٠١٣م

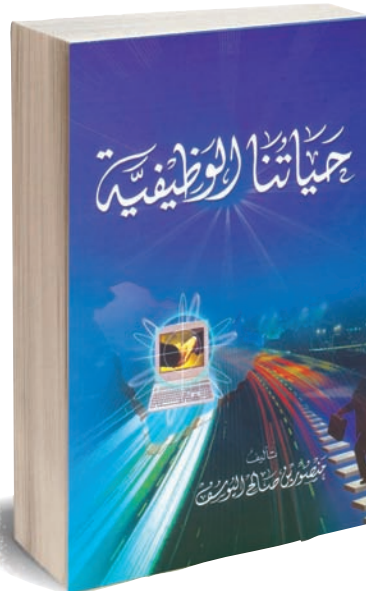
يستهل المؤلف هذا الكتاب بمقدمة عن إدارة المشروعات، ثم  
ينتقل لتخطيط وبرمجة المشروعات، ويتعرض لعدد من  
الموضوعات المتعلقة بالمشاريع مثل إدارة الموارد والتكاليف،  
والإشراف، وضبط الجودة، وأعمال الصيانة وغيرها.



### حياتنا الوظيفية

المؤلف: أ. منصور بن صالح اليوسف  
الناشر: المؤلف  
سنة النشر: ١٤٣٥هـ

يتناول الكتاب موضوعات متفرقة في مجالي السلوك  
الإنساني، والسلوك التنظيمي، من النواحي النظرية  
والتطبيقية، مثل: الشخصية، والتعامل الإنساني  
داخل البيئة التنظيمية، والاتصال الإنساني، وضغوط  
العمل.





### إدارة التغيير التنظيمي

المؤلف: أ.د. معتز سيد عبدالله

الناشر: مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة

سنة النشر: ٢٠١٤م

يناقش الكتاب إدارة التغيير التنظيمي من خلال الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العامة، ويرصد محاور التغيير ومجالاته، والنظريات والنماذج المفسرة للتغيير، ومهارات التغيير، وغير ذلك من المفاهيم المتعلقة بموضوع الكتاب.



### نظام إدارة الجودة الأيزو: مدخل لتحسين أداء الجامعات

المؤلف: د. مهدي السامرائي، وأ. صبيح الكنان

الناشر: كنوز المعرفة، عمان، الأردن

سنة النشر: ١٤٣٥هـ

يعطي المؤلفان في مقدمة الكتاب نبذة عن التعليم الجامعي والجودة، ثم ينتقلان لعرض المدخل الفكري للأيزو، ويتطرقان لأبعاد الجودة في الإدارة الجامعية، وقياس الأداء، وانعكاسات تطبيق نظام إدارة الجودة مؤسساتياً ووطنياً.



### آليات مكافحة جريمة الصرف

المؤلف: كور طارق

الناشر: دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر

سنة النشر: ٢٠١٣م

يتناول الكتاب الأحكام الموضوعية المميزة لجريمة الصرف، والقواعد الإجرائية الخاصة بمكافحة جريمة الصرف، مثل إجراءات المعاينة والمتابعة، وأساليب البحث والتحري، وإنشاء جهات قضائية متخصصة، وغير ذلك.



## بعض فساد الوظيفة العامة

« النظام الوظيفي الحكومي لدينا بحاجة إلى تطوير، وأول أوجه التطوير تقليص البدلات وإضافتها ضمن الراتب الأساسي، حتى نقفل باباً مفتوحاً للفساد. »

عندما ننظر لرواتب الوظائف الحكومية في المملكة نجدها تتضخم وتتورم في حجم البدلات.. الطبيب بدلات راتبه تفوق الراتب الأساسي ومثله العسكري وأستاذ الجامعة وغيرهم تمثل البدلات جزءاً كبيراً يضاف إلى الراتب الأساسي لهم.

لم يعد هناك راتب أساسي ومعه بدل النقل أو السكن فقط، سوى لبعض الموظفين الصغار.. لم يعد وكيل الوزارة والمدير العام قادرين على الاكتفاء بالراتب الأساسي دون أن يضطروا إلى الحصول على خارج الدوام المستمر والانتداب وتذاكر السفر الدولية وغيرها، أو الحصول على وظيفة ومكافآت من شركة أو شركات أو مجالس إدارة تتبع القطاع. أصبح وكيل الوزارة مكلفاً قادماً من وظيفة/ قطاع آخر حتى يحصل على مكافآت من جهة العمل الرئيسة والجهة المكلف بها، وهكذا أصبح النظام الوظيفي مليئاً بالثقوب والتشققات! استمرار تلك البدلات والامتيازات جعلها شبه ثابتة، لكن أضرارها لا تناقش سواء في تحولها إلى أحد مداخل الفساد الوظيفي أو إلى ضررها الاقتصادي والاجتماعي على الموظف وأسرته حين التقاعد أو ضررها على الدخل العام لمؤسسة التقاعد. كلنا نعلم ذلك ونطبقه وتوافق عليه الجهات المالية والرقابية والوظيفية.

ووفق ذلك أصبح الموظف السعودي أسير العلاقات والمحسوبيات الشخصية؛ لأن استمرار بعض البدلات والميزات مرهون برضى وموافقة الأفراد وليس بحكم النظام، وخصوصاً مع البدلات التقديرية - بدل ندره، بدل تميز، انتداب، تكليف، خارج دوام، الخ. طبعاً أحد مسببات هذه الفوضى في تنظيم الرواتب وتحول نسبة كبيرة منها هو عدم استقلالية مؤسسة التقاعد عن وزارة المالية، فعلياً وليس ورقياً.

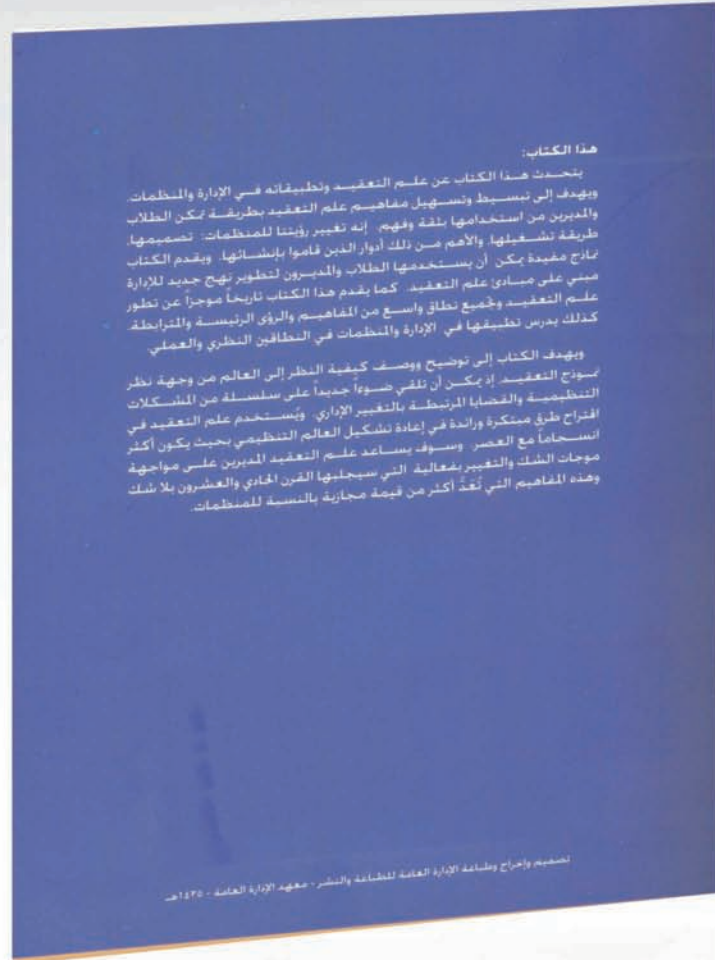
والبعض يعتقد أن جعل جل الراتب يأتي على شكل بدلات يساعد في عدم الضغط على برنامج التقاعد ورواتب التقاعد وهذا مفهوم سطحي لآلية عمل مؤسسات التقاعد، حيث إن ما يحصل عليه الموظف هو نظير ما يستقطع من راتبه كنسبة مئوية بشكل شهري، وبالتالي فإن زيادة الراتب الأساسي تعني زيادة الاستقطاع وبالتالي زيادة دخل مؤسسة التقاعد العامة.

والخلاصة هي أن النظام الوظيفي الحكومي لدينا بحاجة إلى تطوير، وأول أوجه التطوير تقليص البدلات والإضافات وإضافتها ضمن الراتب الأساسي، حتى نقفل باباً مفتوحاً للفساد ونرتقي بمخصصات التقاعد لموظفي الدولة ونسهم في زيادة مداخيل مؤسسة الأجيال، مؤسسة التقاعد الحكومية ■

أصبح الموظف  
السعودي  
أسير  
العلاقات  
والمحسوبيات  
والشخصية؛  
لأن استمرار  
بعض  
البدلات  
والميزات  
مرهون  
برضى  
وموافقة  
الأفراد وليس  
بحكم النظام



\* د. محمد بن عبدالله الخازم



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



# البحر

## التنمية الإدارية



د. أحمد الشعيبي يرفع أسس آليات الشكر والتقدير للقيادة  
خادم الحرمين الشريفين يرعى  
مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية  
بمعهد الإدارة العامة



وحدات  
في الأجهزة الحكومية

المسؤولون بعد ترك الوظيفة العامة ..  
هل يعودون للظل؟

## التنمية الإدارية

أمير الرياض يرعى احتفال معهد الإدارة  
العامة بيوم الخريج والوظيفة الثامن عشر



معالي رئيس هيئة البحوث والدراسات  
الملك يقر ما يراه عنهما تقديراً للمجهودات  
بين مجلس الوزراء ومجلس الشورى

قراءة في التقرير السنوي لصناعة التدريب

## التنمية الإدارية

The New York Times

خدمة صحفية جديدة تقدمها مجلة «التنمية الإدارية»  
بالإضافة مع صحيفة «نيويورك تايمز»



التصنيف العالمي للجامعات السعودية  
معايير علمية وتساؤلات مثارة

نحو إعلام  
متخصص



# التتعية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٢١ - محرم - ١٤٣٦ هـ



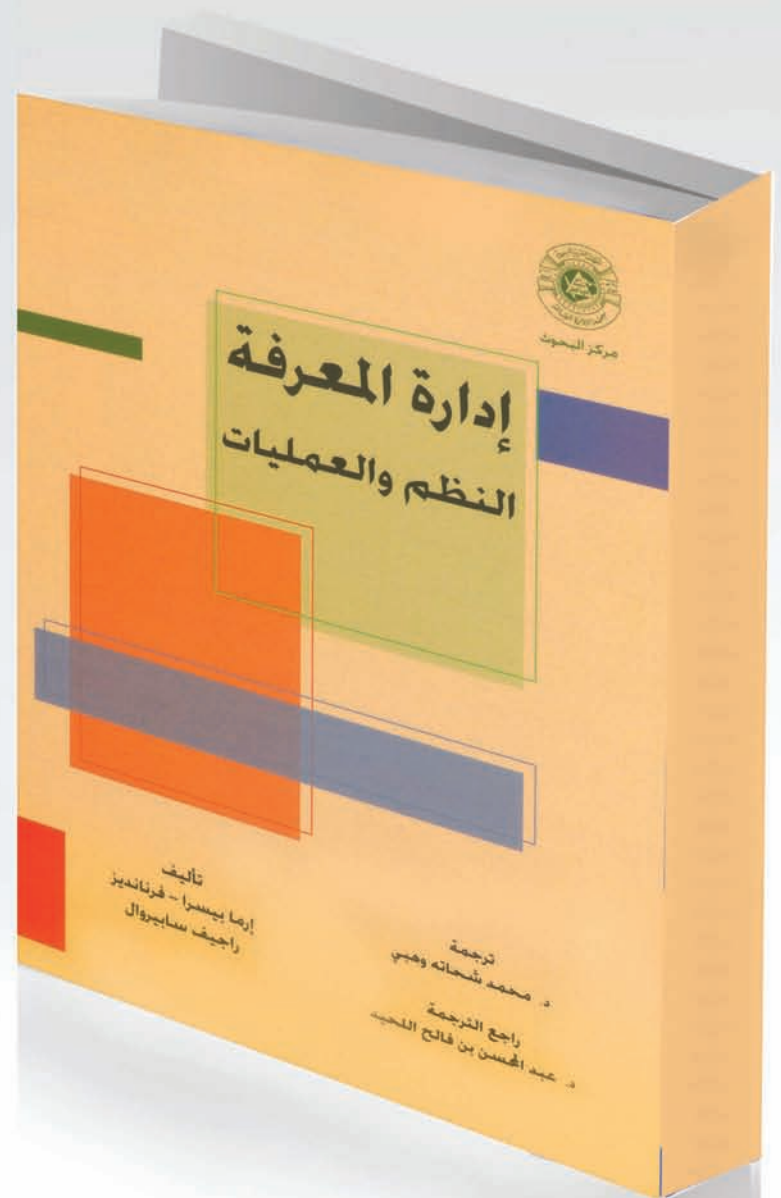
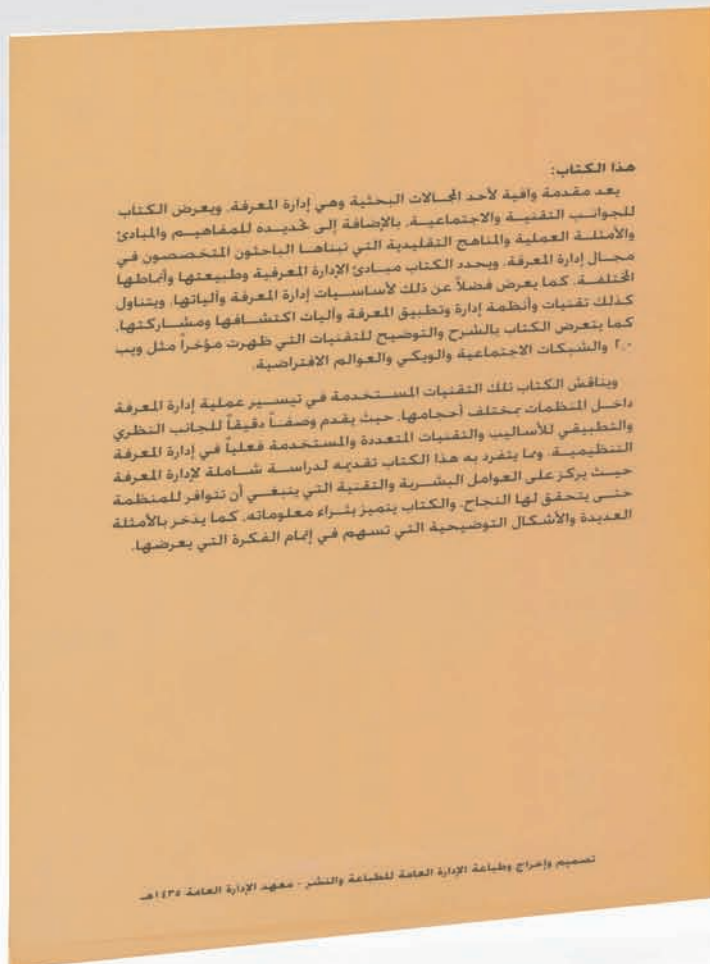
**الأمير فيصل بن خالد يفتتح  
فرع معهد الإدارة العامة بعسير**

عضو مجلس الشورى السابق والكاتب نجيب الزامل:

**كليات الإدارة ليست مسئولة وحدها  
عن تخريج إداريين ناجحين**

**«تسريب» الخطابات والوثائق الرسمية..  
التفريط في أسرار العمل**





# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة





تحت رعاية خادم الحرمين الشريفين

الملك عبد الله بن عبد العزيز (يحفظه الله)

ينظم

معهد الإدارة العامة

مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية  
في المملكة العربية السعودية

١٠-١٢ صفر ١٤٣٦هـ، الموافق ٢-٤ ديسمبر ٢٠١٤م

مركز الأمير سلمان للمؤتمرات - معهد الإدارة العامة - الرياض



مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية  
الرياض - ١٤٣٦هـ



تجارب  
محلية ودولية



خبراء ومتحدثون  
محليون ودوليون



بحوث  
وأوراق عمل



حلقات  
نقاش

- إعداد القيادات الإدارية.
- أنظمة ولوائح الخدمة المدنية ذات العلاقة بالقيادات الإدارية.
- استقطاب وتعاقب القيادات الإدارية.
- تحديات القيادات الإدارية.
- التوجهات الإدارية المعاصرة والتجارب الناجحة.

مهاور  
المؤتمر:

للتسجيل ومزيد من المعلومات يمكن زيارة الموقع الإلكتروني للمؤتمر:

[www.ipa.edu.sa/conf](http://www.ipa.edu.sa/conf)



[twitter.com/IPAConnect](https://twitter.com/IPAConnect)



[facebook.com/ipaconnect](https://facebook.com/ipaconnect)



[google.com/+معهدالإدارةالعامة](https://google.com/+معهدالإدارةالعامة)



[instagram.com/IPAConnect](https://instagram.com/IPAConnect)



[youtube.com/user/ipaconnect](https://youtube.com/user/ipaconnect)

# فقر الحاخ

121



متابعات

8

الأمير فيصل بن خالد يفتتح فرع معهد الإدارة العامة  
بمنطقة عسير

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

رمد:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠

21

أربعة أمور اعتقدتها صحيحة عن إدارة الموظفين  
من جيل الألفية

18

اللقاء



د. نجيب الزامل:

كليات الإدارة ليست مسئولة وحدها عن  
تخريج إداريين ناجحين



طبعت بمطابع

معهد الإدارة العامة

## التنمية الإدارية

### رئيس التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف: ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس: ٤٧٤٥٠٢٢

hadlaqa@ipa.edu.sa

### مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشيد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٩

rashidis@ipa.edu.sa

### هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٤

mohameda@ipa.edu.sa

أ. سامح محمد الشريف

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٢

yousefsm@ipa.edu.sa

### سكرتير التحرير:

أ. نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف: ٤٧٤٥٠٣١

hossainn@ipa.edu.sa

### الإخراج الفني:

أ. صلاح الدين وديدي

هاتف: ٤٧٤٥٧٨٥

wadidis@ipa.edu.sa

## الافتتاحية

يبدو أن معهد الإدارة العامة على موعد مع عدد من الفعاليات المهمة مع بداية العام الهجري الجديد ١٤٣٦هـ التي نتابعها معكم قراءنا الأعزاء على صفحات مجلة «التنمية الإدارية»؛ فقد احتفى المعهد منذ أيام قليلة بافتتاح صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن خالد بن عبدالعزيز أمير منطقة عسير فرع المعهد بالمنطقة بمدينة أبها، بحضور معالي وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة المعهد د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك ومعالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعيبي. وقد أكد معالي المدير العام في كلمته التي ألقاها بهذه المناسبة على أن فرع المعهد حظى بمتابعة ورعاية سمو أمير منطقة عسير، وذلك امتداداً للدعم الكبير الذي يحظى به المعهد من قبل قيادتنا الرشيدة وفقها الله.

وفي هذا العدد من المجلة، نفتح معكم ملف قضية مهمة وهي «تسريب الخطابات والوثائق الرسمية» التي تعد تفريطاً في أسرار العمل، وتمثل خيانة للأمانة، وجريمة تعاقب عليها الأنظمة؛ لأنها في حقيقتها سوء استعمال للوظيفة وتسبب أضراراً كثيرة وخطيرة. لذلك توجهنا للخبراء والمتخصصين لتتعرف أكثر على أبعاد هذه القضية وتفاصيلها.

ونستضيف في «لقاء» هذا العدد من «التنمية الإدارية» عضو مجلس الشورى السابق والكاتب الصحفي نجيب بن عبدالرحمن الزامل، حيث تجاذبنا معه أطراف الحديث حول عدد من الموضوعات المتميزة: فقد أبدى تقييمه للإعلام السعودي وواقع الإعلام العربي، ورأيه عن الإعلام التقليدي في مواجهة الإعلام الجديد، وقدم لنا أهم ملامح قراءته للمشهد الثقافي العربي والدور المتوقع للمتقن العربي، ووجهة نظره تجاه الأندية الأدبية والصوالت الثقافية الفردية. كما قدم لنا رسداً لواقع الخطاب السعودي على شبكة «تويتر»، وتحدث أيضاً عن قضية الشهادات الوهمية، وتطرق للقاء أيضاً للحديث عن عدد من القضايا التي تمس الشباب والمشهد الإداري كالبطالة والتوظيف والقيادات الشابة وواقع كليات الإدارة، بالإضافة لموضوعات أخرى جادة نتابعونها معنا في هذا اللقاء.

ونتعرف معكم أيضاً في «استطلاع العدد» على آراء المتدربين والمتدربين وآراء عدد من الخبراء عن «دوافع التدريب الإداري». كما نقدم لكم تقريراً يتضمن أسماء المتفوقين في المركز الرئيس للمعهد وفروعه المختلفة بالفصل الثاني من العام التدريبي ١٤٣٤/١٤٣٥هـ.

وضمن الأبواب الجديدة في «المجلة» نبحر معكم في عالم «التقنية والعالم الرقمي»، ونقرأ عدداً من مقالات الخدمة الصحفية الجديدة بالاتفاق بين مجلة «التنمية الإدارية» وصحيفة «نيويورك تايمز».

كما نتابع تفاصيل عدد من الأبواب المتميزة والزوايا الثابتة التي تطالعون موضوعاتها على صفحات المجلة، وبإقامة منتقاة من المقالات التي يكتبها خبراء وإعلاميون ومتخصصون معنيون بالشأن الإداري ■

## قضية العدد

# 40



«تسريب» الخطابات والوثائق الرسمية .. التفريط في أسرار العمل

## استطلاع

# 30



دوافع التدريب بين تنمية المهارات ومتطلبات الترقيات والمكافآت



رحب بهم وشكرهم على افتتاح فرع معهد الإدارة العامة بعسير

## أمير عسير يستقبل وزير الخدمة المدنية ونائب الوزير ومدير عام معهد الإدارة العامة



أمير عسير فيصل بن خالد بن عبد العزيز يرافقه وزير الخدمة المدنية ونائب الوزير ومدير عام معهد الإدارة العامة

المعهد في المنطقة؛ لما له من أثر بالغ في تطوير موظفي القطاع الحكومي، والتسهيل على موظفي المنطقة والمناطق الجنوبية من عناء السفر والتنقل للحصول على دورات تدريبية، حاثاً سموه الجميع على تقديم المزيد من الدورات والبرامج التي سيكون لها الأثر البالغ في تطوير أداء موظفي الدولة. وحضر الاستقبال مدير فرع معهد الإدارة بمنطقة عسير أ. صالح الغامدي ■

●● الأمير فيصل بن خالد:  
نتطلع لمزيد من الدورات  
والبرامج لما لها من أثر  
في تطوير  
أداء موظفي الدولة

الخدمة المدنية ومعالي نائب وزير  
الخدمة المدنية ومعالي مدير عام معهد  
الإدارة العامة على سرعة إنجاز فرع

استقبل صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن خالد بن عبدالعزيز أمير منطقة عسير، في مكتبه بالإمارة، معالي وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك، يرافقه معالي نائب وزير الخدمة المدنية د. صالح بن عبدالرحمن الشهيب ومعالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، الذين قدموا للسلام على سموه بمناسبة زيارتهم للمنطقة. وشكر سموه خلال اللقاء معالي وزير

بحضور د. الشعبي .. إمارة الرياض ومعهد الإدارة ينظمان دورة تدريبية لرؤساء المراكز بمنطقة الرياض

## الأمير تركي بن عبدالله: تطوير مهارات منسوبي الإمارة يعزز قدراتهم على أداء مهامهم بالصورة المأمولة



أكد صاحب السمو الملكي الأمير تركي بن عبدالله بن عبدالعزيز أمير منطقة الرياض أهمية تطوير قدرات ومهارات منسوبي الإمارة في مختلف الإدارات والمحافظات والمراكز؛ بما يعزز قدراتهم على أداء المهام والأعمال المطلوبة منهم بالصورة المأمولة والذي سيكون له الأثر في تقديم الخدمات للمواطنين بالكفاءة والجودة اللازمة.

جاء ذلك خلال افتتاح

واختتم سمو أمير منطقة الرياض كلمته، بحثه الجميع على الحرص والتفاعل مع هذه المحاضرات والدورات التدريبية؛ من أجل المعرفة وتنمية القدرات وتداول الأفكار المفيدة للعمل.

الجدير بالذكر أن الدورة التدريبية التي سيقدمها أ. تركي العتيبي مدتها خمسة أيام، وسيتم خلالها عدد من ورش العمل، وطرح حالات للدراسة التطبيقية سيتم نقاشها بشكل جماعي وفق مهام وصلاحيات رؤساء المراكز.

كما ستتضمن موضوعات علمية مثل: التخطيط والإشراف الإداري والاتصال الفعال، والتعامل مع الآخرين وكتابة التقارير والخطابات الرسمية.

حضر الافتتاح وكيل إمارة منطقة الرياض عبدالله بن مجدوع القرني ووكلاء الإمارة المساعدون ومديرو العموم ■

سموه الدورة التدريبية لرؤساء المراكز بمنطقة الرياض البالغ عددهم (٤٩٨) رئيساً، تحت عنوان «تنمية المهارات الإشرافية لرؤساء المراكز»، وذلك بقصر الحكم بالرياض، بحضور معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشعبي.

وقال سموه في كلمة للمجموعة الأولى من رؤساء المراكز في الدورة التدريبية: «يسعدني أن التقى بكم لنبدأ خطوة جديدة من خطوات التطوير في إمارة منطقة الرياض». وأضاف سموه: «تأتي هذه الدورة استمراراً للتعاون بين الإمارة ومعهد الإدارة العامة وبيوت الخبرة من جامعات ومؤسسات بهدف تطوير قدرات ومهارات منسوبي الإمارة في مختلف الإدارات والمحافظات والمراكز بما يعزز قدراتهم على أداء المهام والأعمال المطلوبة منهم بالصورة المأمولة، وذلك بالتأكيد سيكون له الأثر في تقديم الخدمات للمواطنين بالكفاءة والجودة اللازمة».

د. الشعيبي: رعاية أمير منطقة عسير امتداداً للدعم الكبير الذي يحظى به المعهد من قيادتنا الرشيدة

## الأمير فيصل بن خالد يفتح فرع معهد الإدارة العامة بمنطقة عسير



أمير عسير يفتتح فرع معهد الإدارة العامة وبجانبه وزير الخدمة المدنية ومدير عام المعهد

### ●● أ. صالح الغامدي:

افتتاح الفرع سيعزز  
التنمية الإدارية في  
منطقة عسير

نشاطات التدريب في الفرع بدأت بتنفيذ (٣٣) برنامجاً تدريبياً من خلال (٤١) مجموعة، يستفيد منها (١٠٢٥) موظفاً حكومياً من منسوبي الأجهزة الحكومية

وبدأ الحفل المعد بهذه المناسبة بتلاوة آيات من القرآن الكريم، ثم ألقى مدير عام فرع معهد الإدارة بمنطقة عسير أ. صالح بن محمد الغامدي كلمة، أوضح فيها أن الفرع حظي برعاية صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن خالد بن عبدالعزيز أمير منطقة عسير، ومتابعة معالي وزير الخدمة المدنية، ومعالي مدير عام معهد الإدارة العامة، مشيراً إلى أن

افتتح صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن خالد بن عبد العزيز أمير منطقة عسير (الأحد ١٦ محرم ١٤٣٦هـ)، فرع معهد الإدارة العامة بالمنطقة، وذلك بمقر فرع المعهد بمدينة أبها، بحضور معالي وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة المعهد د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك، ومعالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعيبي.





المختلفة بالمنطقة. وأكد على أن افتتاح فرع لمعهد الإدارة العامة بمنطقة عسير سيعزز بإذن الله من التنمية الإدارية في المنطقة.

وبين أ.الغامدي أن فرع المعهد يعتزم تنفيذ عدد من الحلقات التطبيقية لمسؤولي الأجهزة الحكومية ممن يتراوح مستواهم الوظيفي ما بين المرتبة الحادية عشرة إلى الثالثة عشرة، بالإضافة إلى تنفيذ عدد من البرامج الإعدادية لحملة الشهادة الثانوية؛ بهدف الإسهام في دعم سوق العمل في القطاعين الحكومي والخاص بالكفاءات الوطنية الشابة المؤهلة.

وأضاف أن معهد الإدارة العامة أولى اهتماماً بالشراكة المجتمعية، وأنشأ لها إدارة مستقلة ضمن هيكله التنظيمي الجديد؛ وذلك لتمكينه من تحقيق أهدافه ورسائله الاجتماعية من واقع نشاطاته التدريبية والبحثية والاستشارية، وتفعيل الشراكة المجتمعية من خلال التعاون وعقد الاتفاقيات مع المنظمات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية ومؤسسات المجتمع المحلي لإيجاد مصالح متبادلة لخدمة المجتمع، وسيكون للمنطقة نصيب وافر بإذن الله من خدمة المعهد المجتمعية.

عقب ذلك ألقى معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د.أحمد الشعبي كلمة أكد فيها على أن فرع المعهد حظي بمتابعة ورعاية سمو أمير منطقة عسير، وذلك امتداداً للدعم الكبير الذي يحظى به المعهد من قبل قيادتنا الرشيدة وفقها الله، مما كان لسموه دوراً بارزاً في سرعة إنجاز مشروع فرع المعهد بعسير بعد أن

وجه بتقديم كل العون والمساندة للمعهد وتوفير كل التسهيلات التي تساعد على إنجاز المشروع بأفضل مستوى وبوقت قياسي .  
وأوضح د.أحمد الشعبي أن التنمية الإدارية شهدت في المملكة تطوراً كبيراً، من خلال الاهتمام الكبير بالتطوير والتحديث بتوجيه موارد الدولة لخدمة المشروعات التنموية في مختلف المجالات، والإنفاق على ذلك بسخاء منقطع النظير، تستهدف رفعة الوطن وازدهاره وخدمة المواطن ورفاهيته، وما كان ذلك



●● الفرع الجديد سيوفر  
على أبناء المنطقة عناء  
الانتقال وسيكون رافداً  
مهماً في تنفيذ نشاطات  
البحوث والاستشارات  
والتوثيق الإداري

ليتحقق لولا الدعم والمتابعة المستمرة  
من لدن حكومتنا الرشيدة وفقها الله  
تعالى.



وأضاف: إننا نفاخر في معهد الإدارة  
العامة بأن يكون افتتاح فرع منطقة  
عسير على رأس منجزاتنا مع مطلع العام  
الهجري الجديد ١٤٣٦هـ، والحرص على  
إنجازه بالشكل الذي يحقق التطلعات،  
ويحقق أهداف المعهد ووفق إمكاناته  
وموارده المتاحة؛ ليسهم في زيادة استيعاب  
المعهد للاحتياجات التدريبية للأجهزة  
الحكومية المختلفة في منطقة عسير،  
والمناطق الأخرى المجاورة، مشيراً إلى أنه  
سيوفر على أبناء المنطقة عناء الانتقال  
للمركز الرئيس للمعهد بالرياض أو  
فرعيه بجدة والدمام، وأنه سيكون رافداً  
مهماً لمعهد الإدارة العامة في تنفيذ  
نشاطاته المختلفة في مجالات البحوث  
والاستشارات والتوثيق الإداري، ومركز  
إشعاع تنموي في المنطقة يمنح التنمية  
الإدارية التي تعيشها المملكة امتداد أكبر



المكاتب الإدارية ومعامل حاسب آلي  
وقاعات التدريب، والوقوف على تنفيذ  
إحدى دورات المعهد.  
وفي نهاية الجولة التقطت الصور  
التذكارية لسمو أمير منطقة عسير مع  
منسوبي المعهد ■

العامة بالمنطقة، وبعد ذلك تسلم سمو  
أمير منطقة عسير درعاً تذكاريّاً بهذه  
المناسبة من معالي وزير الخدمة المدنية.  
وعقب ذلك قام سمو أمير منطقة عسير  
بقص الشريط إيذاناً بافتتاح فرع المعهد،  
والتجول داخل مقره والاطلاع على

ومساحة أوسع، مبيناً أن المعهد يعتزم  
افتتاح فرعين نسائيين، أحدهما في  
مدينة الدمام بالمنطقة الشرقية، والآخر  
بمدينة جدة بمنطقة مكة المكرمة.  
بعدها شاهد سموه والحضور عرضاً  
مرئياً عن مراحل إنشاء فرع معهد الإدارة



في افتتاح اجتماع الطاولة المستديرة بالخبر

## د. أحمد الشعيبي: القدرة على مواكبة أحدث الأساليب والتوجهات العالمية الحديثة في مجال الإدارة .. أبرز التحديات التي تواجه القادة والمنظمات



رفع معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعيبي باسمه واسم كافة منسوبي المعهد خالص الشكر والعرفان لمقام خادم الحرمين الشريفين، حفظه الله، لدعمه ومساندته الدائمة للمعهد في كافة أنشطته وفعالياته والذي يتجسد في رعايته، حفظه الله، لمؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة، والذي سيعقد بمقر المعهد بالرياض خلال الفترة ١٢.١٠ من شهر صفر المقبل ١٤٣٦هـ الموافق ٤.٢ ديسمبر ٢٠١٤م. جاء ذلك خلال افتتاحه اجتماع الطاولة المستديرة، الذي نظمه المعهد في فندق المريديان بمدينة الخبر، تحت عنوان «القيادة بلا حدود: كيف يمكن للقادة الوصول بالمنظمات إلى مستوى متميز من الأداء»، وقدمه الخبير الدولي المستشار «ستيف فارير»، أحد رواد القيادة حول العالم ومؤسس مفهوم القيادة بلا حدود

في «مركز إعداد وتطوير القادة»، في تقديم التدريب القيادي النوعي من خلال استقطاب أبرز المتحدثين العالميين في مجال القيادة والإدارة؛ لتنفيذ وإدارة اجتماعات الطاولة المستديرة والبرامج القيادية الأخرى. وكذلك من خلال الشراكات مع جامعات عالمية عريقة. فعلى سبيل المثال قام المعهد بإشراك نخبة من أصحاب المعالي والسعادة في برنامج قيادي بجامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية وذلك خلال الفترة من ١١-١٤٣٥/٧/١٦هـ.

كما أكد أيضاً على أن اختيار موضوع هذا الاجتماع وهو «القيادة بلا حدود» يأتي إيماناً بدور القادة اللامحدود وغير المتناهي في الوصول بمنظمتهم إلى مستوى متميز من الأداء. حيث إن طرح ومناقشة مثل هذه المفاهيم الحديثة، ومن ثم توظيفها في البيئة الإدارية السعودية من شأنه الإسهام في تحقيق التنمية الإدارية المأمولة بما يتفق مع توجهات وتطلعات الدولة - حفظها الله -.

وذكر أن هذا الاجتماع يعقد في المنطقة الشرقية والتي شهدت بحفاظة الأحساء جريمة شنعاء ارتكبتها طغمة ذات فكر ضال منحرف أرادت شق الصف وإحداث شرخ في مجتمعنا الأمن التماسك، وأراد الله أن تتحول هذه الفاجعة رغم ألمها ووقعها السيئ على النفوس إلى تظاهرة وطنية فريدة من الوحدة والتآخي والتلاحم، ونقطة تحول نحو مزيد من التماسك وحشد الصفوف بين أبناء هذا الوطن بكافة فئاته وطوائفه؛ لنبذ هذا الفكر المتطرف والوقوف صفاً واحداً خلف القيادة الرشيدة ورجال أمننا البواسل الذين تصدوا بكل شجاعة واستبسال لهذه الفئة الضالة الباغية. وقدم التعازي لأسر الشهداء وذويهم من رجال الأمن والمواطنين الأبرياء الذين قضوا أجلهم جرأاً هذا العمل الإجرامي البشع ■

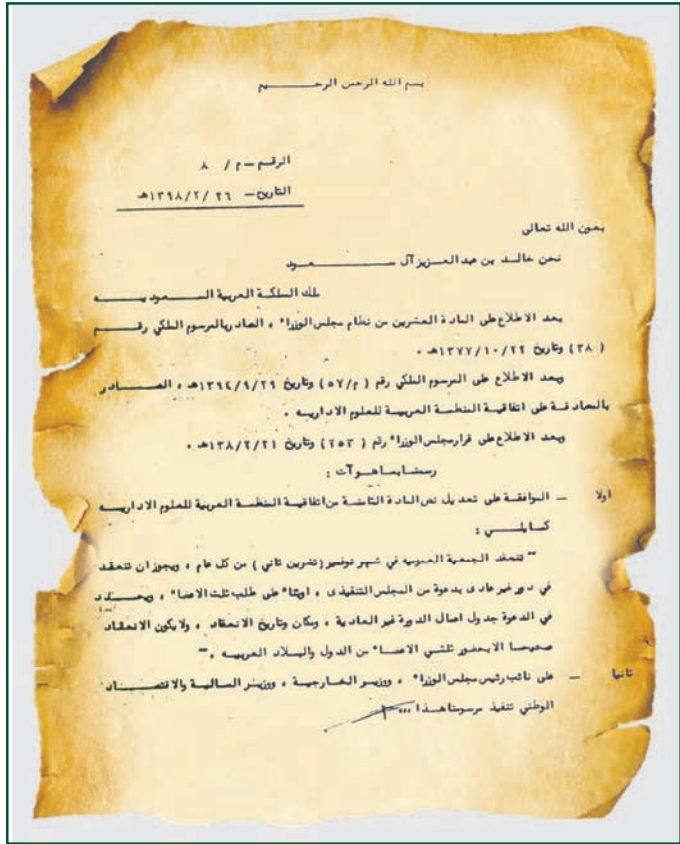
ومستشار حكومة الولايات المتحدة والعديد من المنظمات الدولية، وذلك بحضور كل من: سعادة نائب المدير العام للبحوث والاستشارات د. مساعد الفريان، وسعادة نائب المدير العام لشئون التدريب د. بندر أبا الخيل، وسعادة أمين عام اللجنة العليا للتنظيم الإداري د. سعيد القرني، وسعادة مدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة أ. علي الغامدي، وسعادة المدير العامة للفرع النسائي د. هند آل الشيخ، وسعادة مدير عام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية بالإقامة أ. عبدالله العسكر، وسعادة مدير عام مركز إعداد وتطوير القادة د. عبد الرحمن الوزان. كما يشارك في الاجتماع أكثر من ٨٠ قيادياً حكومياً، من أصحاب المعالي والسعادة نواب الوزراء ووكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين في الأجهزة الحكومية، والرؤساء التنفيذيين في الشركات السعودية المساهمة.

وأشار معالي د. أحمد الشعيبي، في كلمته الافتتاحية، إلى أن أبرز التحديات التي تواجه القادة والمنظمات على السواء يكمن في مدى القدرة على مواكبة أحدث الأساليب والتوجهات العالمية الحديثة في مجال الإدارة وما يستجد في هذا الحقل. لذا أصبح تطوير القيادات الإدارية في المنظمات، وإطلاعهم على أحدث التجارب العالمية ضرورة ملحة لضمان نجاحها وتطورها.

وأكد على أن المعهد يسعده أن يساهم من خلال «مركز إعداد وتطوير القادة» في تحقيق تطلعات واحتياجات القادة في القطاعين الحكومي والخاص من البرامج والأنشطة والفعاليات التي تتيح لهم تطوير قدراتهم وتزويدهم بأحدث المفاهيم الإدارية الحديثة وتطبيقاتها الناجحة؛ بما يساهم في تنمية المؤسسات في الوطن ويرفع من مستوى الأداء فيها. وقال إن تنفيذ هذا الاجتماع يأتي امتداداً لإستراتيجية المعهد، ممثلاً



## موافقة الملك خالد بن عبد العزيز على تعديل إحدى مواد اتفاقية المنظمة العربية للعلوم الإدارية



في السادس والعشرين من شهر صفر لعام ١٣٩٨هـ، صدرت موافقة الملك خالد بن عبد العزيز - رحمه الله - على تعديل المادة المتعلقة بموعد انعقاد الجمعية العمومية للمنظمة العربية للعلوم الإدارية.

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية ديوان جلالة الملك

الرقم: م / ٨ التاريخ: ١٣٩٨/٢/٢٦هـ

بمعون الله تعالى نحن خالد بن عبدالعزيز آل سعود ملك المملكة العربية السعودية بعد الاطلاع على المادة العشرين من نظام مجلس الوزراء، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٣٨) وتاريخ ١٣٧٧/١٠/٢٢هـ. وبعد الاطلاع على المرسوم الملكي رقم (٥٧/م) وتاريخ ١٣٩٤/٩/٢٩هـ، الصادر بالمصادقة على اتفاقية المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

وبعد الاطلاع على قرار مجلس الوزراء رقم (٢٥٣) وتاريخ ١٣٩٨/٢/٢١هـ. رسمنا بما هو آت:

أولاً - الموافقة على تعديل نص المادة الثامنة من اتفاقية المنظمة العربية للعلوم الإدارية كما يلي:

تنعقد الجمعية العمومية في شهر نوفمبر (تشرين الثاني) من كل عام، ويجوز أن تنعقد في دور غير عادي بدعوة من المجلس التنفيذي، أو بناء على طلب ثلث الأعضاء، ويحدد في الدعوة جدول أعمال الدورة غير العادية، ومكان وتاريخ الانعقاد، ولا يكون الانعقاد صحيحاً إلا بحضور ثلثي الأعضاء من الدول والبلاد العربية.

ثانياً - على نائب رئيس مجلس الوزراء، ووزير الخارجية، ووزير المالية والاقتصاد الوطني تنفيذ مرسومنا هذا ..،

12

العدد ١٢ - مكرم ١٤٣١هـ

## القادة في معهد الإدارة العامة

ينظم معهد الإدارة العامة الشهر القادم مؤتمراً بعنوان «القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات»، ويهدف المؤتمر إلى إلقاء الضوء على واقع القيادات الإدارية في المملكة، والتعرف على التجارب الدولية الناجحة في هذا المجال، وكذلك التوجهات الحديثة في القيادة الإدارية. ويشارك في المؤتمر نخبة من المسؤولين والقياديين في القطاعين الحكومي والخاص، والأكاديميين المتخصصين.

والقيادة هي حجر الزاوية في التطور والتنمية، فلا يمكن لأي دولة أو مجتمع، أو جهاز إداري، أن ينمو ويتطور دون وجود قيادة متمكنة وواعية ومدركة لتوجيهها، تملك الرؤية، لما يجب أن يكون عليه المستقبل، وماهي الأدوات والأساليب التي تساعد على بلوغ تلك الأهداف. مستثمرة في سبيل ذلك الإمكانيات والموارد المتاحة بما يحقق التنمية والتطور المنشودين.

ومعهد الإدارة العامة في إطار دأبه المستمر والمتواصل في بحث سبل التطور والتنمية الإدارية، من خلال طرح القضايا والمشكلات الإدارية واخضاعها للبحث والدراسة والحوار، أدرك هذه الأهمية للقيادة الإدارية؛ فنضد الكثير من البرامج التدريبية في هذا الاطار، ومنه بزغت فكرة إقامة مؤتمر يجمع القيادات الإدارية ويستعرض أمامها البحوث والدراسات المتخصصة في هذا المجال، ويلقي الضوء على واقع القيادات الإدارية ويستشرف مستقبلها، ويضع الحلول للمشاكل التي تعترضها، ويتعرف على التجارب الدولية الناجحة والمتميزة في القيادة الإدارية. وقد بدأ المعهد منذ وقت مبكر في الإعداد والتحضير لهذا المؤتمر، ودعوة الباحثين والمتخصصين لتقديم أوراق علمية تثري المؤتمر، وتغطي كافة جوانبه ومحاوره، للخروج بإذن الله بنتائج وتوصيات تحقق أهداف المؤتمر، وتدفع بالتنمية الإدارية قدماً.

وينتظر أن يتقاطر القياديون في القطاعين الحكومي والخاص والباحثون والمتخصصون إلى قاعة ابن خلدون بمعهد الإدارة العامة في العاشر من شهر صفر ١٤٣٦هـ، لمتابعة فعاليات المؤتمر والمشاركة في الحوار والنقاش الذي سيتخلل جلساته.

ولما لموضوع هذا المؤتمر من أهمية بالغة؛ فقد حظي بموافقة خادم الحرمين الشريفين على عقده، ثم برعايته حفظه الله، لما يتطلع إليه من نتائج سيخرج بها المؤتمر وتعود بالفائدة على التنمية الإدارية بالمملكة، وعلى تطوير القيادات الإدارية. وهذه الرعاية الكريمة ستشمل التوصيات التي سترفع بإذن الله للمقام السامي عند نهاية المؤتمر وستنال نصيباً وافراً من العناية والاهتمام.

إن القادة الإداريين يملكون الآن فرصة ذهبية لصياغة مستقبل القيادة مفهوماً وتطبيقاً بما سوف يطرحونه في المؤتمر، وبما ستفرزه نقاشاتهم وحواراتهم، وبما سيتوصلون إليه من نتائج وتوصيات؛ إذ ومن المتوقع أن يكون هذا المؤتمر بمثابة منعطف تاريخي في مفهوم ممارسة القيادة الإدارية الحكومية في المملكة. فالأول مرة يقام مؤتمر بمثل هذا الموضوع، والحجم، والأوراق العلمية المقدمة، والتجارب الدولية التي ستطرح. لذلك فالتطلعات عالية جداً والآمال المعقودة عليه كبيرة. وتبدو الأنظار من الآن موجهة نحو معهد الإدارة العامة لمتابعة هذا المؤتمر، ومعرفة مداولات جلساته، للوصول إلى نتائجه وتوصياته التي ستصاغ بعناية، لتكون بمثابة وثيقة تجعل من المؤتمر علامة فارقة في التنمية الإدارية بالمملكة ■



أ. عبدالعزيز الهدلق \*

”

القيادة هي  
حجر الزاوية  
في التطور

والتنمية فلا

يمكن لأي دولة

أو مجتمع أو

جهاز إداري أن

ينمو ويتطور

دون وجود

قيادة متمكنة

وواعية ومدركة

لواجباتها

“

## المتفوقون في المركز الرئيسي للمعهد وفروعه بالفصل الثاني من العام التدريبي ١٤٣٤/١٤٣٥هـ



### المركز الرئيس (الرياض)

#### برنامج الدراسات القانونية

سعد عبدالله راشد البواردي  
عبدالله حسن علي المعاوي  
وليد صالح ابراهيم الصمعاني  
ممدوح عبدالله بن خضير القرني

#### برنامج الرقابة المالية

عبدالرحمن فهد سعد المديش  
فيصل عبدالرحمن سعيد الرفاعي  
عبدالعزیز عبدالله سعد النصير

#### برنامج إدارة التمويل والاستثمار

نايف عبدالعزيز عثمان العثمان  
أحمد حسن جاسم الرصاصي

#### برنامج إدارة المستشفيات

محمد مطر محمد كعبي  
نواف سعود سلطان النفجان  
فيصل متعب خويلد المطيري  
ياسر محمد مسفر العتيبي

#### برنامج السكرتير التنفيذي

فهد ناصر عبدالعزيز الحكير  
مهدي سعيد مهدي القرني  
أحمد عمر عبدالله بامفلح  
عمر سيف مشعان العتيبي

ماجد حليس سعيد العنزي  
سلمان سعد سليمان الدريهم

عبدالله عبدالعزيز ناصر العتيق  
عايض محمد عايض الشهري

ماجد علي صغير هادي فقيهي  
محمد علي صغير هادي فقيهي

محمد ابراهيم عبده خبراني  
سعود مطلق سعد المالكي

#### برنامج عمليات التأمين

عبدالمجيد ناصر شديد العتيبي  
هتان سمير حسن مدني

#### برنامج المبيعات

محمد سعد عبدالرحمن العتيبي

#### برنامج المحاسبة

يوسف عبدالله أحمد المحمد علي  
عبدالملك محمد عبدالله المطوع

عبدالعزیز سعود عبدالعزيز الخريف  
محمد محارب ظاهر العنزي

خالد حمود أحمد الغريبي  
ابراهيم محمد ابراهيم الشرفا

مهدي عبدالغني عبدالله الحمود  
فيصل أحمد محمد المشرف

برنامج إدارة الموارد البشرية  
عبدالله محمد سعد المنصوف

مصطفى شاکر أحمد البحراني  
نواف محمد يوسف يوسف

سلمان محمد عبدالله المزيني  
برنامج برمجة الحاسب

صالح عبدالله عبدالرحمن الوهيبي  
فواز محمد عبد العزيز الزاحم

عبدالعزیز عبدالله عبدالرحمن المحيسن  
زيد حسن ابراهيم آل دريس

المتنبي عبدالرحمن ثاني الرئيس  
محمد عبدالله راضي العنزي

عبدالله أحمد عبدالله السالم  
معاذ محمد عبدالله الخطيب

نزار محمد يوسف الضحيان  
شريف ناصر بخيت المدرع

نواف خالد مساعد بن عفتان

فهد سليمان أحمد الحيدر  
برنامج الإدارة الجمركية

عبدالعزیز زيد عبدالعزيز الفهيد  
سعد مطلق مبارك الدوسري

عبدالله فهاد بهلول الحربي  
صالح ابراهيم صالح الشميمري

هزاع عايد هزاع الحربي  
محمد علي دخيل العرجاني

خالد فرحان سبيل الحربي  
أحمد عبدالرحيم علوش المالكي

سلمان محمد عبدالرحمن الشنفي  
حسين هديش محمد ال فاضل

بدر عبدالرحمن عبدالله المقوشي  
عبدالله ناصر دخيل الجفان

علي راجح جائز الأكلبي  
علاء هاشم ياسين نحاس

محمد سليمان محمد البشري  
محمد عبدالله خليفه العويس

بدر سعد محمد العجلان  
محمد علي محمد قيسي

بدر علي محمد المجحدي  
برنامج الزكاة والضريبة

وجدي عبدالعزيز عبدالله الصفار  
أحمد يوسف أحمد البراهيم

أحمد طاهر حسين المويل



### برنامج أنظمة وإجراءات الأحوال المدنية

فهد محمد جريذي العتيبي  
سعد عوض حسين المالكي  
**برنامج القانون الإداري**  
الخاص بقضاة ديوان المظالم  
زيد محمد زيد بن سليمان  
مشرف عبدالرحمن مشرف العمري  
ابراهيم عبدالله ابراهيم العجلان  
ناصر صالح ناصر الدغيثر  
**برنامج اللغة الانجليزية - أربع مستويات**

محمد دخيل عبدالعزيز الشمري  
عبدالله ناصر عبدالرحمن بن محيا  
نايف عبدالله حمود القحطاني  
خالد عبدالرحمن محمد المنصور  
بندر علي أحمد الغامدي  
علي سالم عائض آل فردان  
بندر نايف متروك الغبيوي  
بندر غرمان عبدالعزيز الشهري  
نايف عبدالله حسن النصر  
مبارك سعيد مبارك آل حارث  
حسين سعيد مبارك آل حارث  
عدي عبدالعزيز عبدالرحمن المحييميد  
فهد محمد هادي كيري  
أحمد حسين صالح الموسى  
سامر رشاد علي سروجي  
يوسف جمعه بشير العنزي  
عبدالرحمن سعد عبدالله بن خضير  
علي عبدالله محمد آل يحي  
عبدالعزيز ناصر علي العوام  
بدر زيد ناصر الفرحان  
صالح علي صالح الشنيف  
اسامة احمد ابراهيم الشاعري  
احمد علي احمد مباركي  
سعد صالح سعد الأنصاري  
فهد ابراهيم سعد الرواف  
عبدالله فهد عبدالعزيز التويجري  
**فرع منطقة مكة المكرمة (جدة)**

**برنامج إدارة المستشفيات**  
سلمان محمد ربيع مباركي

### برنامج السكرتير التنفيذي

سليمان جابر سعيد الشهري  
عبدالرحمن إسماعيل محمد مسبح  
وائل إبراهيم يوسف المحمودي  
**برنامج المبيعات**  
عبدالله احمد عبدالله الشهري  
ماجد سعود نويفع الحربي  
**فرع المنطقة الشرقية (الدمام)**

**برنامج السكرتير التنفيذي**  
حمد أنور حسن الرمضان  
حسن سامي علي الرمضان  
أسامة عبدالحميد حسين آل عبدالعلي  
علي سعود علي آل سعيد  
أحمد فهد عبدالعزيز عكرش  
فاضل صالح عايش المهنا  
أحمد يوسف علي الحصار  
ميثم هادي صادق الرمضان  
عبدالله فهيد محمد السبيعي  
عدنان عبدالله محمد بن فرج

**برنامج المحاسبة**  
محمد سعيد محمد آل سباع  
حبيب حسين علي الخلف  
حسين علي شرف الهاشم  
عبدالله يوسف محمد سعيد  
علي منصور أحمد آل اعبيد  
قاسم أحمد عبدالله آل داؤود  
علي عبدالله أحمد العجاج  
**الفرع النسائي (الرياض)**

**برنامج إدارة المستشفيات**  
فاطمه علي يوسف الماجد  
سديم حمود عبدالله السكيبي العنزي  
ولايه هادي محمد الساده  
**برنامج السكرتير التنفيذي**  
فاطمه سعود محمد المرهون  
سمريحي سارح مجمعي  
نوف عبدالرحمن محمد بن سليمان

رانيا عبدالرحمن عبدالله الخليفة  
آلاء جعفر عبدالله آل درويش  
لمى محمد عبدالله الحواس  
فاطمه مهدي عباس بهبه  
ولاء سعد عبدالعزيز بن صفيان  
هديل ناصر عبد الرحمن آل هديان  
نهله خالد علي خميس  
مريم خليل ابراهيم النجار  
ساره عبدالكريم حسين الصائغ  
ليلى خالد عزام الخالدي  
مريم عيسى عبدالله العوامي  
الحوراء جاسم علي آل افريد  
سمير خميس عطيه الزهراني  
مشاعل فهد عبدالعزيز الخليفة  
**برنامج المبيعات**  
مشاعل عبدالرحمن فريج العسيري  
العنود صالح بخيت الدوسري  
**برنامج برمجة الحاسب**  
أثير يحيى فيصل الحربي  
**برنامج أنظمة وإجراءات الأحوال المدنية**  
نور عبده حسن عباس  
إيمان محمد باجان الرشيد  
بدرية عطوي عاطي اليزيدي  
وجدان محفوظ سفير القرشي  
شريفة عوض حسن الشمراي  
فاطمة علي احمد عسيري  
هدى يعقوب محمد فارسي  
مريم سعيد عايض ملحه  
أمل جباره سلامه السناني  
فاطمة ناصر ضيف الله العتيبي  
فاطمة محمد مصطفى السيد  
سامية صالح نافع الجهني  
مشاعل قليل مقبول الثبتي  
**برنامج اللغة الانجليزية - أربع مستويات**  
مشاعل عبدالرحمن أحمد العرفج.

عضو مجلس الشورى السابق والكاتب الصحفي د. نجيب الزامل:

## القطاع الحكومي هو أقل القطاعات التي يستهدفها الشباب في البلدان المنتجة



ضيفنا في هذا العدد هو المثقف والكاتب الصحفي د. نجيب بن عبد الرحمن الزامل صاحب القلم المتميز الذي يحرص على متابعة إبداعاته قطاع عريض من القراء من مختلف التوجهات والمستويات الثقافية والفكرية على الصعيدين المحلي والعربي، وذلك بما يمتلكه من رصيد معرفي كبير، وفكر متجدد، اختط مسارات غير مألوفة في معالجة القضايا الهامة المتعلقة بالمشهد الثقافي والاجتماعي، والبحث دائماً عن طرح الأفكار غير السائدة ذات البعد الإنساني العميق. خاض ضيفنا تجربة العمل كعضو بمجلس الشورى، كما عرف عنه محبته الكبيرة للعمل التطوعي، وله العديد من الإسهامات الفكرية والثقافية على الساحتين العربية والمحلية. ومن خلال هذا الحوار حاولنا أن نسلط الضوء مع ضيفنا على عدد من القضايا الفكرية والثقافية، فإلى تفاصيل الحوار:

أجرى الحوار : نايف الحسين

**الإعلام القديم وثورة المعلومات**  
■ هل سيظل الإعلام التقليدي متماسكاً في مواجهة الإعلام الجديد؟  
● لا حل للإعلام التقليدي القديم إلا أن يترك نمطه القديم ويركب المركب الجديد ليستطيع أن ينافس في ظل تلك الثورة المعلوماتية الجديدة التي تجاوزت الصناعة الإعلامية القديمة بمراحل.  
■ كيف ترى واقع الإعلام العربي؟ وما مدى قدرته على مواجهة التحديات؟

جريدة الشرق الأوسط وجريدة الحياة، وهناك قنوات فضائية يملكها سعوديون ناجحة جداً، ومعنى ذلك أن صناعة الإعلام السعودي كتجارة متفوقة في العالم العربي على الإطلاق وهي نجم السماء العربي. فالشرق الأوسط والحياة هما أكثر انتشاراً في الأسواق العربية، وبالنسبة للمحطات لا توجد محطات فضائية في السماء العربي تضاهي أبداً بعض المحطات التي يملكها سعوديون سواء من ناحية الانتشار أو القدرة المالية أو التأثير.

■ كيف تقيم الإعلام السعودي؟ وما موقعه على خريطة الإعلام العربي؟  
● واقع الإعلام السعودي بكل صراحة مثل البطة العرجاء، لا يستطيع أن يمشي حتى لو أراد، لأن إحدى رجليه مقيدة، فمهما أطلقت الرجل الأخرى وحررتها فلن يستطيع المضي لأن الأخرى مقيدة. هذا فيما يتعلق بالإعلام شبه الرسمي. لكن هناك إعلام سعودي في الخارج مثل

## ●● المشهد الثقافي العربي مرتبك وأبعد ما يكون عن الثقافة!!

أنا أحمل المحطات التلفزيونية المسؤولية الكبرى، وعليها أن تعيد ترتيب أولوياتها، وأن تركز على وعي المشاهد، وألا يطغى هاجس الربح على الأدوار الثقافية المتوقعة منها.

■ كيف تفسر حالة المبدع والمثقف الذي ينقلب في خريف العمر على إبداعه تحت عنوان المراجعات الفكرية؟

هذه حالة طبيعية جداً، فالمثقف لابد له وأن يتغير مع الوقت، وخصوصاً مع كثرة الاطلاع والثقافة، والنضج الفكري، وكذلك يتغير مع تغير البعد الموضوعي، فالفكر عامل حي ينمو ويتغير، فتظهر أطراف وتختفي أطراف. وفي تصوري أن الإنسان الجامد الذي لا يغير رأيه وفق مراجعة ناضجة وصحيحة لا يستحق أن يكون مفكراً، فالفكر عملية متحركة.

■ حالة الاختطاف الفكري التي تستهدف الشباب، ما هي أسباب نشوؤها؟ وكيف يمكن مواجهتها؟

نواجهها بتنمية الذكاء الإنساني والمعرفة الإنسانية، وذلك من خلال تشجيع الشباب على الاطلاع على الثقافات الأخرى، ولذا فإن إذكاء المعرفة الإنسانية هو الحل.

■ لماذا برأيك انتشرت الشهادات الوهمية في مجتمعنا؟ وهل ترى أنها أصبحت ظاهرة؟

الشهادات في مجتمعنا حالة من التفاخر والحرص على المظاهر، مثلها مثل

لكن ليس هناك رؤية واضحة لتفعيل هذا الدور كما فعلت أوروبا في القرن الماضي.

■ ما رأيك في انتخابات الأندية الأدبية؟

● الأندية الأدبية هي الأخرى لم تستقل، وهي كما أسلفت تمثل نموذجاً من الجناح المدني، ويجب أن تستقل تماماً عن أي إشراف رسمي. وعندما أقول تستقل لا يعني الاستقلال الكامل، بل لابد من الالتزام بثلاثة أشياء، وهي: الدين، وقرار الدولة، والأخلاق المرعية. وما عدا ذلك تكون حرة ليس لأحد سيطرة عليها، وإن أخطأت تعاقب مثل ما يعاقب أي مواطن، وبذلك تؤدي دورها الثقافي الكبير في الوطن.

■ الصوالين الثقافية الفردية حققت نجاحاً في خدمة الثقافة أكثر من الأندية الأدبية، هل توافق؟

● أوافق، وأنا أدير أكثر من صالون ثقافي واستطيع أنؤكد هذه المعلومة ١٠٠٪، والسبب أن الصوالين الثقافية متحررة تحراً كاملاً من الأنظمة والبيروقراطية والقوالب، فالفكر يجب أن يكون بلا قوالب.

### خطاب غاضب

■ ما هو انطباعك كمثقف ومتابع حول واقع الخطاب السعودي الذي تراه على شبكة تويتر؟

● أرى أنه خطاب غاضب، وخطاب حاد عن طريقه، ولكن باستطاعتنا - لو عملنا بجد - أن نعيد هذه الخطاب إلى المسار الصحيح.

■ للخروج من أزمت مجتمعية نعول كثيراً على الثقافة والوعي، ولكن لا نرى خطوات جادة وفاعلة في هذا الاتجاه لصناعة الثقافة والوعي، من المسئول عن ذلك؟

## ●● الثقافة العربية متميزة معرفياً .. لكنها قاصرة في الذكاء الإنساني

● الإعلام العربي لم يقف حتى الآن.

### مشهد مرتبك

■ كيف تقرأ المشهد الثقافي العربي الحديث؟

● المشهد الثقافي العربي مرتبك جداً وأبعد ما يكون عن الثقافة، فالثقافة بحاجة ماسة للمعرفة الإنسانية والذكاء الإنساني، والبيئة الثقافية العربية حتى وإن تميزت معرفياً إلا أنها قاصرة سواء على المستوى الشخصي أو الجماعي فيما يتعلق بمفهوم الذكاء الإنساني.

■ هل لدينا مشروع ثقافي حقيقي وواضح المعالم عربياً؟

● في هذا الاتجاه ثمة بعدان مهمان، الأول: أنه يجب أن تتم تنمية ذكاء المثقف! فمن يحمل شهادة الدكتوراه وهو متعصب قبلياً أو إقليماً أو حتى في الحوار فهو خالي من الذكاء الإنساني والذكاء المعرفي مما يجعله لا يقبل الآخر المختلف، وبالتالي يلغيه ويرى أن إنتاجه غير مفيد. أما البعد الآخر، أستطيع تسميته: الجناح الآخر، وهو ضرورة أن ينفصل العمل المدني عن العمل الرسمي، ويمكن تشبيه ذلك بالطير الذي أحد جناحيه العمل الرسمي والآخر العمل المدني، بينما الجسد هو الأمة!! وبذلك يتمكن الطير من الطيران ما دام الجناحان مستقلين عن بعضهما.

■ هل هناك مبالغة في الأدوار المتوقعة من المثقف العربي؟

● الدور المتوقع من المثقف العربي واضح



السيارات، وحفلات الزفاف، ولبس المشايخ. وأكرر بأن الحل أيضًا بالتركيز على الذكاء الإنساني والمعرفي لكي يستطيع المجتمع أن يقيم الإنسان من خلال قدراته الحقيقية وليس من خلال مظهره.

■ لو منحت حق إضافة مادة لمناهج التعليم، فماذا ستضيف؟  
سأضيف مادة المعرفة الإنسانية أو الثقافة الإنسانية.

### الشباب والقطاع الحكومي

■ يرى كثير من الشباب أن القطاع الحكومي هو الملاذ الوظيفي الآمن.. كيف تقيم هذه النزعة؟

أي عمل غير منتج يتوجه شباب به إلى العمل الحكومي، أما في البلدان المنتجة فالقطاع الحكومي هو أقل القطاعات التي يستهدفها الشباب.

■ نحو صناعة القيادات الشابة.. من أين نبدأ؟

نبدأ أيضًا من المعرفة الإنسانية.

■ هل من الضروري أن تخرج كليات الإدارة إداريين ناجحين؟

يجب أن تسعى كليات الإدارة لتحقيق هذا الهدف، لكن في المقابل لا نحملها وحدها هذه المسؤولية، فالإدارة من العلوم الإنسانية التي يتحكم فيها عدة عوامل مثل الملكة والموهبة والطبع، فضلاً عن الخبرة والمعرفة الإنسانية والممارسة.

■ أرامكو ليست مجرد شركة نفط، بل هي مؤسسة تنمية وطنية، ساهمت بفعالية في تنمية الإنسان والوطن، ولها في وجدان المواطنين وبالأخص في المنطقة الشرقية مكانة كبيرة وأثيرة.. حدثنا عن ذلك.

شركة أرامكو لديها ثقافة مستقلة يطلق

## ●● التحرر من البيروقراطية سرتفوق الصوالين الثقافية على الأندية الأدبية!!

عليها (الثقافة الأرامكوية)، هذه الثقافة كرسست عدداً من المفاهيم الإيجابية تجاه العمل الصناعي، فأصبح المهني الذي يعمل في الشركة يفتخر بعمله باعتباره يعمل في (أرامكو) عالية السمعة، ويتخلّى عن بعض المفاهيم السائدة في القبيلة أو القرية، وبذلك تمكنت من إضفاء الاحترام لجميع العاملين بمختلف مهامهم ونشاطاتهم، كما استطاعت توفير بيئة عمل تساعد على التميز والإبداع، وحوافز كبيرة تضمن سرعة الإنجاز بكفاءة عالية.

■ يمثل السائح السعودي، ورجل الأعمال السعودي الهدف الأول لقطاعات السياحة والأعمال في كثير من الدول خصوصاً من حولنا.. كيف خسرتهم هذه القطاعات في بلادنا؟

السعوديون هم أكثر الناس سياحة في بلدان العالم المختلفة، وهم كذلك الأكثر صرفاً، وهي ظاهرة مشاهدة، حيث ينزح أعداد كبيرة جداً من السكان في مواسم الإجازات.. والسبب يعود إلى أن تلك البلدان أحسنت استقبال السائح ووفرت

## ●● الإنسان الجامد الذي لا يغير رأيه لا يستحق أن يكون مفكراً.. والفكر عملية متحركة.

له العروض والمزايا الجاذبة، ولذا علينا ألا نلوم السائح السعودي، بقدر ما نفتش عن سبب عجزنا عن استقطابهم في أماكن السياحة الداخلية!!

■ كيف تفسر حرص بعض جامعاتنا المبالغ فيه على تصنيف الجامعات الذي تطلقه بعض المواقع العالمية؟  
أفسره بعدم الجدية، والمظهرية، والهوس بحب المناصب.

### القطاع المدني

■ كيف نجحت بعض الدول ذات الموارد المحدودة في القفز من عربة الدول النامية لتلحق بالدول المتقدمة.. في حين لازالت دول أخرى عاجزة رغم قدراتها الاقتصادية الهائلة؟

نجحت بتبني الجناح الآخر المتمثل في الجناح المدني، وهو ما يجعل الأمة تقنع وتطير، فالأمة التي تقدمت أطلقت الجناح المدني، لأنه هو المبدع، والمتجدد، والمبادر، أما الحكومي فمكبل بالأنظمة والبيروقراطية التي تحد من التفكير والإبداع. ولذا فإن كوريا عندما تخلت عن سياستها المتمثلة في تبني الجناح الحكومي، وأطلقت جناحها المدني أقلعت، وكذلك الصين لم تنجح عندما كانت عبارة عن حزب واحد شيوعي حاكم، فلما أطلقوا الجناح الآخر أقلعت الصين ووصلت إلى ما وصلت إليه من تقدم مذهل. فيجب تبني ودعم الجناح المدني في المصانع والتعليم والجامعات وغيرها.

■ في نهاية هذا الحوار.. هل تود إضافة شيء؟

نعم أود أن تستمر مثل هذه الحوارات التي تساهم في تحريك الوعي، وزيادة المعرفة الإنسانية ■

## «فرانك غوودناو»

Goodnow, Frank J. : ١٨٥٩ - ١٩٣٩



ولد «غوودناو» في «بروكلين» بنيويورك في ١٨ يناير ١٨٥٩م، والتحق بكلية «أمهرست» وتخرج عام ١٨٧٩م، والتحق فيما بعد بكلية «كولومبيا» للقانون، حيث حصل على درجة البكالوريوس في الحقوق عام ١٨٩٢م. وقد عرف على أنه «أبو الإدارة الأمريكية».

## مساهماته وتأثيره

كان أول عمل لـ «فرانك غوودناو» هو «القانون الإداري المقارن»، ونشر عام ١٨٩٣م، ويعد إضافة مهمة للإدارة العامة. وتناول فيه الإدارة من جانب اتخاذ القرار القضائي، وقارن التطبيق الدستوري للمهام الحكومية في كل من: ألمانيا، وفرنسا، وإنجلترا، والولايات المتحدة. واقترح «غوودناو» في هذا الكتاب، الوقت لإجراء الإصلاحات الإدارية، من وجهة النظر القانونية والقضائية في ذلك الوقت. ومن خلال وسائل «فصل السلطات» فإن أنشطة الإدارة يجب أن تفصل بوضوح عن مسئوليات المهام القضائية والتشريعية. وجادل قائلاً: إن دور الإدارة هو تنفيذ الأنشطة الخاصة بتنظيم وإدارة: الخارجية، والقوات المسلحة، والنظام القضائي، والمالية، والشئون الداخلية، بحيث يكون ذلك - فقط - وظيفة للإدارة، وحصرًا للصياغة التشريعية (السياسات). وقد نوه إلى أن الفرق بين القانون الدستوري والقانون الإداري هو أن القانون الدستوري يؤكد على حقوق وحماية الأفراد، في حين يشدد القانون الإداري على سلطة الحكومة وواجب المواطنين.

## السياسات والإدارة

يعد كتاب «القانون الإداري المقارن»، ومناقشة «فصل السلطات» من الأهمية بمكان؛ لأنه يشكل مقدمة لتطوير «غوودناو» لعمله الثاني «السياسات والإدارة» الذي جاء فيما بعد في عام ١٩٠٠م، واعتبر إسهامًا لفصل السياسات/ الإدارة. ويشير كتاب السياسة والإدارة إلى أن كل الحكومة قابلة للفصل في عملية صنع القانون والسياسة، والتي سماها «غوودناو» بالسياسات، وتنفيذ إرادة الدولة التي تشكل رضا عامًا للإدارة.

## جمعية العلوم السياسية

كان «غوودناو» زميلًا ومرافقًا لـ «وودرو ويلسون» الرئيس الثامن والعشرين للولايات المتحدة الأمريكية، وشغل كل منهما منصب رئيس جامعة في فترة واحدة تقريبًا خلال

حياتهم، وكان المحرك الأساسي والمؤسس والرئيس الأول لجمعية العلوم السياسية الأمريكية. وقد ناقش مسألة الاستقلالية الإدارية ومركزية الوظيفة. وقد كانت الاستقلالية ضرورية لفصل السياسة عن الإدارة، ونادى بالمركزية، ورأى أن النظام الإداري الذي يتلاءم مع المحليات المتناثرة والتي تربطها مسافة قصيرة ومركبة لنقل الرسائل فقط لا يتلاءم مع مقاطعات ذات كثافة سكانية عالية يتصل بعضها ببعض بخطوط سكك حديدية وتلغراف وهاتف.

«غوودناو» هو الذي أدرك أن الحكومية البلدية قائمة على الإدارة على نحو مميز، في حين يمثل العمدة الصوت الشعبي، لذا يجب أن تتحقق إدارة المدينة من خلال شخص آخر، حيث يكون بالإمكان إزالة السيطرة السياسية على الإدارة. وأدت هذه النظرية إلى تطوير مديري المدن.

## مبدأ تولي المنصب:

وقد دافع «غوودناو» عن مبدأ تولي المنصب، ليحل محل ممارسة نظام التعاقب في المكتب. وشعر بأنه يجب على الموظف الخبير في مهنته أن يحل محل المواطن الموظف الذي يحتاج إلى الخبرة؛ حتى تضمن تحقيق الكفاءة في الإدارة العامة ■

## العلاقة المهنية بين الأخصائي الاجتماعي والمتدربين

تطرقت كتابات كثيرة إلى العلاقة المهنية وأهميتها في العديد من المؤلفات الأجنبية، وتباينت بين معاني الحب والمودة، وبين معاني الثقة المتبادلة بين العميل والأخصائي الاجتماعي، ووصفها البعض بالمعبر نحو تحقيق عملية المساعدة ووصفها آخرون بأنها « مناخ من الأمن والأمان بين شخصية أو أكثر، ويذهب آخرون لوصفها بأنها احترام متبادل... الخ، ورغم تقارب المعنى واختلاف الألفاظ إلا أن جوهر أهميتها يشمل تفاعلاً جاداً ومخلصاً يتسم بالموضوعية الدافئة بين شخصين التقيا معاً لمساعدة أحدهما الآخر في مشكلة واجهت أحدهما .

وقد قدم ( فيليكس بياستوك ) تعريفاً متكاملًا للعلاقة المهنية باعتبارها: (أنها حالة من الارتباط العاطفي والعقلي المؤقت التي تنمو بين كل من الأخصائي والعميل خلال عملية المساعدة وتتفاعل مشاعر وأفكار كل منهما بالآخر تفاعلاً بناءً مرتبطاً بمشكلة العميل وكيفية مساعدته. )  
وتحدد عناصر العلاقة المهنية في ثلاثة هي: المشاعر، والأفكار أو الاتجاهات، ثم التفاعل بينها :

### أولاً - المشاعر :

وهي حالات انفعالية تصاحب مواقف معينة تظهر لها ردود أفعال تلقائية، وهي ركن هام في تكوين العلاقة المهنية. وأهمية الجانب الوجداني في العلاقة المهنية بالغة، فمواقف الألم الشائعة بين العملاء تثير أحاسيس نكوصية متباينة كالبكاء أو الميول الطفولية تتطلع إلى لمسة عاطفية أو تعبير حسي أو كلمات دافئة.

وتجدر الإشارة إلى أن ديناميكية المشاعر المتبادلة تسير في تيارات ثلاثة هي :

- شحنات متتابعة من الخوف والقلق أو الغضب أو الألم يحسها العميل تقابل.
- باستجابة مناسبة من الأخصائي الاجتماعي، بالحرارة والتجاوب والتقدير فيحدث رد الفعل .

- إحساس العميل بالأمن والاستقرار النسبي، ثم رغبة في مزيد من التعبير عن أحاسيس أخرى كان يخشى الإفصاح عنها من قبل .

### ثانياً - الأفكار والاتجاهات المتبادلة:

إن اقتصار العلاقة على الجانب الوجداني ليس كافياً لتحقيق هدفها العلاجي المنشود، ولكن ارتباطها بالعقل هو صمام الأمان؛ حتى يتغير العميل من شخص عاجز إلى شخص قادر على التغيير والعمل الإيجابي .

### ثالثاً - التفاعل :

إن كلاً من المشاعر والأفكار المتبادلة ليست ثابتة، وإنما هي دائماً في حراك دائري مستمر ومتغير، واستجابة الأخصائي إلى مشاعر الغضب عند العميل قد تولد أفكاراً جديدة مصاحبة والفكرة الجديدة تؤدي إلى أفكاراً متتابعة متفاعلة، متعارضة تارة ومتوافقة تارة أخرى لكنها في النهاية تنتهي إلى حالة من الاستقرار ليحقق التفاعل هدفه ■



إن كلاً من  
المشاعر  
والأفكار  
المتبادلة  
ليست  
ثابتة،  
وإنما هي  
دائماً في  
حراك  
دائري  
مستمر  
ومتغير



\*  
أ. أشرف فؤاد محمد أبو سالم





# The New York Times

خدمة صحفية جديدة بالاتفاق بين مجلة « التنمية الإدارية » بمعهد الإدارة العامة  
وصحيفة « نيويورك تايمز »

Harvard Mangement Update  
Global Business Perspectives

The New York Times

# اجمع البيانات عن موظفيك من دون انتهاك خصوصيتهم

بقلم: شانترييل نيلسن

■ ضع نظرية. قبل أن تبدأ بجمع البيانات، حدّد السبب الذي يجعلها مهمة منذ الأساس، فغالباً ما يتعذّر على الأقسام القانونية الموافقة على مشروع يفترق إلى هدف. ولكن إلى جانب ذلك، من واجب الفريق الذي يستعرض المشروع أن يتوخّى الوضوح والشفافية حيال ما يحاول تحقيقه، فيكون قد وضع خطة ملموسة حول طبيعة البيانات المطلوبة، والتغييرات التي ستطرأ بالاستناد إلى الاستنتاجات، وكيفية قياس النتائج المتأتية عن هذه التغييرات، والعائد على الاستثمار الذي يبرّر الوقت والطاقة المكرّسين للمبادرة. قد تكون النظرية محدّدة للغاية، فيرد فيها مثلاً «إن الوقت المكرّس حسابات العملاء الضعيفة الأداء أقلّ بكثير من ذلك الذي تحظى به حسابات العملاء العالية الأداء»، أو تكون ذات طابع عامّ جداً، فيرد فيها مثلاً «سيتم تحديد صلة بين مقاييس تحليلات الأشخاص، والنتيجة الفلانية في مجال الأعمال»، ولكنّه من الضروري أن تكون النتيجة المرجوة مهمة، فالمشاريع التي تفترق إلى غاية ترك الناس وتحثهم على التشكيك، وتشكّل سابقة سيئة للجهود المستقبلية في مجال التحليلات.

■ اعتمد الطابع المجهول والنتيجة الإجمالية كخيار أولى. يزيد كمّ المعلومات التي تحصل عليها جزء التدقيق في العلاقة بين قسيمي المبيعات والتسويق إجمالاً، عن كمّ المعلومات الناتج عن مراجعة تفاصيل علاقة جيمس من قطاع المبيعات، وإلبيوت من قطاع التسويق. وإن أراد أحدهم إشباع فضوله، ليست المبادرات التحليلية أفضل وسيلة للقيام بذلك. وفي عملنا، لا نستعمل إلا البيانات الوصفية، ونبدأ التحليل عادةً بمراجعة بيانات البريد الإلكتروني والروزنامة. وكخيار أولى، نبقى عناوين البريد الإلكتروني التي تعود للمرسل والمتلقي مجهولة للأقسام. ولمزيد من التكتّم، نحصر التقرير الإجمالي بأقلّ عدد ممكن من التفاصيل المجموعة؛ كي يكون النفاذ إلى بيانات شخص واحد مستحيلاً، وتتعدّد معرفة هويته، فلا

تظهر البحوث أن الشركات التي تتخذ القرارات بتوجيه من البيانات، وتلجأ إلى التحليلات التنبؤية وحزم البيانات الضخمة، تكون أكثر تنافسية، وتدرّ عائدات أعلى من الشركات التي لا تفعل. ولهذا السبب، تشرع أكثر الشركات طموحاً في التنافس بضراوة على جمع المزيد من المعلومات من عملاء الشركة وموظفيها على حدّ سواء. وبالتالي، ما السبيل لتجمع الشركات بيانات قيّمة عن استخدام الوقت، والنشاطات، والعلاقات في العمل، مع الحرص على احترام حدود الموظفين ومعلوماتهم الشخصية؟

في سياق الجهود التي بذلناها لمساعدة عملائنا على اعتماد تحليلات الأشخاص في شركاتهم، تعاوناً مباشرة مع فرق عمل قانونية من شركات كبرى حول العالم، من بينها نحو ١٢ شركة من قائمة «فورتشن ٥٠٠». ورأينا عدداً كبيراً من الثقافات، والإجراءات، وأنماط السلوك المعنوية بخصوصية الموظفين، وعلمنا أنه في كلّ حالة، من الضروريّ التطرّق إلى سبع نقاط أساسية لإنجاح أي مبادرة تحليل تنبؤي داخلية:

■ ابحث عن شخص يرفع المبادرة. من الضروري أن يكون لفريق العمل الذي اقترح تحليل البيانات نفوذ فعليّ، وحافز لتغيير الشركة بالاستناد إلى الاستنتاجات. وبالتالي، تحتاج الشركات بمعظمها إلى شخص يرفع المشروع، يتبوأ منصباً عالياً؛ ليتمكن من تقديم هذا النوع من الدعم المؤسسي. فهذا الشخص سيتمكن أولاً من إحداث توازن بين حالات الفوز الانتهازية السريعة، وبين وجهة نظر طويلة الأمد عن مدى تناسب التحليل التنبؤي مع الخطط الإستراتيجية. وكذلك، سيكون بوسعه أن يشرح للموظفين في الشركة السبب الذي يجعل جمع البيانات وتحليلها بهذه الأهمية. وقد يتولّى مسؤولية بقاء هذه البيانات سرية. وفي حالات كثيرة، وإن لم يحظَ فريق العمل القانوني في الشركة برعاية ودعم قويين، قد لا تعود المبادرة من الأولويات – حتّى أنها قد تصبح منسية بالكامل.



الضرورة مراجعة المعلومات الهامة بطريقتين:

■ لا تبدأ بجمع المعلومات عبر برمجية أداة التحليل لتستثني الكلمات الأساسية، أو الخصائص، أو الجهات المشاركة، التي قد تشير إلى حساسية المواضيع المتناولة.

■ عاود المصادقة على أي بيانات لم تراجعها في البرمجية الأساسية، أو قم بمحوها، لأنه من شأن الموظفين والبرمجيات تفويت المعنى النصي الوارد فيها. وبعد ذلك، صادق على البيانات مرة ثانية، قبل مشاركتها مع الجمهور النهائي.

■ لا تبحث عن المعلومات الشخصية، فكل موظف يقاطع يوم عمله لأسباب شخصية - كموعد عند طبيب الأسنان، ونشاطات الأولاد، إلخ. وفي الوقت عينه، تستند بعض الشركات إلى سياستها لحماية ميزة يحظى بها الموظفون، تخوّلهم استعمال أنظمة الشركة لغايات شخصية. وبغض النظر عن السياسة المتبعة، لن نجني أي قيمة في مجال الأعمال إن درسنا بيانات الحياة الشخصية للموظفين بشكل تحليلي أو برمجي. وبالتالي، نحن نستثنيها تلقائياً من مجموعة بياناتنا. والفكرة باختصار هي أن الموظفين يملكون حقاً إنسانياً بالخصوصية الشخصية، وحقوقاً قانونية هامة تتفاوت بين مختلف البلدان.

■ للمزيد من الحماية، فكر في اللجوء إلى طرف ثالث. ومن الشائع، في بعض التطبيقات، أن يقوم طرف ثالث مستقّدم من الخارج على تنظيف البيانات، ويمنحها طابعاً مجهولاً، ويجمعها، فلا يعود الموظفون في الشركة قادرين على انتهاك خصوصيتها. ومن شأن طرف ثالث أن يقوم بهذا العمل، حتّى ضمن جدار الحماية في الشركة، إن شاء، مع أن الأمر فيه هفوة كبيرة، وهو أن الشركات التي تعالج البيانات المهمة يجب أن تعتمد ممارسات أمنية، على غرار التأكد من خلفية الموظفين القادرين على النفاذ إلى البيانات، مع ضرورة عدم اللجوء عموماً إلى متعاقدين ثانويين لأداء عملهم.

لا شك في أن البيانات والتحليلات التنبؤية تفسح المجال أمام فرصة هائلة، لاسيّما في مجال تحليلات الأشخاص، ما يؤكّد على ضرورة أن تعتمد الشركات مقاربة مسئولة وفاعلة حيال الخصوصية. ومن خلال جمع البيانات واستعمالها بطريقة تحترم الموظفين وتكافئهم، سينجح القادة في التخلص من نقاط الاحتكاك على صعيد اعتماد القدرات التحليلية التي تتزايد قيمتها باستمرار. وبفضل الممارسات السبع التي تم التركيز عليها، سيتسنى إطلاق برامج ريادية وتطوير ثقافة مؤسسية تقيم التفكير التحليلي وتكافئه على جميع الأصعدة.

يزيد احتمال اختلاس النظر إليها، وإن كان ذلك بنّية حسنة.

■ إن تعذّر عليك ترك موظّفيك مجهولي الهوية، دعهم يختارون كيف تستعمل بياناتهم. ففي بعض الحالات، لا يمكن بلوغ أهداف الشركة باستعمال بيانات مجهولة. وعلى سبيل المثال، يُجري بعض عملائنا تحليلات لشبكة التواصل الاجتماعي، لرصد الأشخاص المسؤولين عن إنشاء روابط بين الأقسام أو المناطق الجغرافية المختلفة. وبعد رصد «عناصر الربط» الأساسية هذه، يُجري معهم المدراء مقابلات، ويساعدونهم على التأثير في الآخرين. وفي حالة كهذه، تقوم أفضل مقاربة على طلب الإذن من الموظفين قبل جمع بياناتهم، باعتماد إحدى الطريقتين التاليتين:

■ تتمثل أسهل طريقة باعتماد آلية تسمح بالانسحاب من البرنامج، فينتقل الموظفون إشعاراً أو أكثر عبر البريد الإلكتروني، يفيدهم بأنه ستشملهم في دراسة، مع تفاصيل عن الخطة الدراسية ونطاقها، ويكون عليهم أن يتصرّفوا (كان يضغطوا على رابط عادة) ليتم استثناؤهم من الدراسة.

■ أما خيار المشاركة، فيحفّز نسبة مشاركة أقل، لأنه يحثّ المستفيدين على التصرف كي تشملهم الدراسة، علماً بأنّ فرق العمل القانونية، التي تعمل على مواضيع حساسة أكثر، قد تتطلب خياراً بالمشاركة.

بغض النظر عما إذا كان الموظف أمام خيار بعدم المشاركة أو المشاركة، من الضروري أن يعرف كيف سيستفيد من الموضوع. وبرأينا، تقوم أهم مكافأة في هذا المجال على نفاذه إلى البيانات. ففي النهاية، يتوق الموظفون، بمعظمهم، لمعرفة كيفية مقارنة بنظرائهم من جوانب عدّة. ونحن نوفر للموظفين تقارير شخصية وسريّة تقارن بياناتهم بمراجع في الشركة، وتساهم في إعطائهم حافزاً للمشاركة. إلى ذلك، تساعد البيانات الشخصية الفعلية على لفت الاهتمام إلى رسالة الدراسة، فتبرز بين شتى الرسائل الأخرى في صندوق البريد، ويلتفت إليها الموظفون الذين اختاروا المشاركة. وإن لم يكن بوسعك منح الناس بياناتهم الشخصية الخاصة، بإمكانك أن تعدّهم بأنهم سيحصلون مستقبلاً على نتائج شاملة للدراسة كمكافأة على مشاركتهم.

■ راجع المعلومات السرية. ومن ثمّ راجعها مجدداً، حيث أنّ بعض فرق العمل، كتلك المعنية بالشؤون القانونية، أو الموارد البشرية، أو عمليات الدمج والاستحواذ، ستتطرق إلى مواضيع أكثر أهمية من العادة، وبالتالي، قد تتطلب بياناتها حماية أكبر. وبغض النظر عما إذا كانت البيانات ستجمع من الناس، أو من مصادر إلكترونية، أو من الإثنين معاً، من



# أربعة أمور اعتقدتها صميمة عن إدارة الموظفين من جيل الألفية

بقلم: إيمي غالو

على الفارق الزمني، فيه مقارنة بين أشخاص من العمر نفسه في حقبة مختلفة من الزمن. ولاحظت «توينج» بعض التحولات بين سلوك الأجيال السابقة وسلوك جيل الألفية حيال العمل، لكنها كانت بسيطة نسبياً، وليست كما تعتقدون.

■ جيل الألفية يريد دافعاً أقوى للعمل. خطأ.

«ترسخ في ذهن الكثيرين مفاهيم تفتقر إلى المصداقية بكل بساطة، وهذا أحدها»، وفقاً لـ «توينج». ويكشف بحثها، الذي يقارن بيانات تعود إلى تلاميذ في الصفوف الثانوية في الولايات المتحدة في الأعوام ١٩٧٦م، و١٩٩١م، و٢٠٠٦م، أنه بعكس ما يتصوره العموم، لا يجذب جيل الألفية «قيم العمل الغيرية» (على غرار المساعدة، والقيمة الاجتماعية) أكثر مما فعلت الأجيال السابقة. والواقع أنه يسلط اهتماماً أقل بقليل على «وظيفة تمنحك فرصة بمساعدة الآخرين مباشرة»، بالمقارنة مع أفراد جيل الطفرة، عندما كانوا في العمر ذاته.

ولكن، ماذا عن جميع الشركات التي تعرض على الموظفين أجراً لقاء عملهم التطوعي؟ لا يصدر هذا التصرف لتلبية حاجة جيل الألفية، بل هو من المنافع التي لطالما قُبِلَها العمال الأميركيون، وقد يشكل حافزاً فعالاً بنظر الموظفين، أكانوا شباناً أو أكبر سناً. وتفيد في تقريرها قائلة: «الأمر سيان بالنسبة إلى التركيز على كيفية إفادة الشركة للمجتمع. والواقع أن الاهتمام الذي أظهره جيل الألفية بالمنفعة الاجتماعية لا يُعتبر لا أكثر ولا أقل من ذلك الذي أظهرته الأجيال السابقة».

وتُظهر بحوث إضافية قامت بها «توينج» أن الاهتمام بالآخرين لدى الجيل تراجع عما كان عليه لدى الأجيال السابقة. وتكتب في هذا الصدد: «بالمقارنة مع جيل الطفرة، تراجع الاحتمال بأن يعتمد جيل الألفية إلى هب المال للمؤسسات الخيرية، وبأن يبحث عن وظيفة مفيدة للمجتمع أو عن عمل يقضي بمساعدة الآخرين. وتراجع الاحتمال بأن يوافقوا على الأكل بطريقة مختلفة إن كان ذلك سيمنح الجيع كميات أكبر من الطعام. وقد أظهروا

يبدو أن الانبهار بجيل الألفية في مكان العمل غير متناه. وتكثر الدراسات، والكتب، والمقالات، ومحتويات المدونات، والتقارير الحكومية الرسمية التي تتناول كل ما يجعل هذا الجيل شديد الاختلاف عما سبقه من أجيال. ومع دخول أفراد جيل الألفية إلى سوق العمل واحتلالهم مناصب فيه، تتزايد الكتابات حول سلوكهم (أو سوء سلوكهم) في المكتب.

لكن هل ما يقال صحيح فعلاً؟ وهل تختلف إدارة هذا الجيل عن إدارة الجيل إكس أو جيل طفرة الولادات؟ فلننظر إلى بعض المزايم الأكثر شيوعاً بشأن جيل الألفية، وهي:

■ هذا الجيل يختلف «عنا» تماماً في هذه السن. خطأ

عمد «بيتر كابيلي»، وهو أستاذ إدارة أعمال في كلية «وارتون» بجامعة بنسلفانيا، إلى مراجعة البحث حول جيل الألفية، وأكد على وجود نواقص فيه. وأفاد قائلاً: «ما من أدلة جديّة وملموسة على وجود اختلاف بين الأجيال».

لا شك في أن الأجيال السابقة تنظر إلى جيل الألفية وتعتبر أنه لا يشبهها. وتستند هذه الملاحظات إلى انحياز معرفي، وليس إلى اختلافات فعلية. ويشرح كابيلي قائلاً: «يسهل الافتراض أن الشبان مختلفون في تصرفاتهم لأنهم يبدون مختلفين عنا. لكنهم لطالما اختلفوا عن الأشخاص الأكبر سناً. وعلى سبيل المثال، يبدي الشبان اهتماماً أكبر بكثير بالمواعدة بالمقارنة مع الأشخاص المستقرين عائلياً الذين يكبرونهم سناً. إلى ذلك، ما من واجبات على عاتقهم كما هو الحال بالنسبة إلى من يتقدمهم عمراً».

تقوم الطريقة الوحيدة لمعرفة ما إذا كان الشبان في العشرين والثلاثين من عمرهم مختلفين فعلياً عن الجيل الذي كبر في ستينيات القرن العشرين وسبعينياته على مقارنة البيانات. وهذا بالتحديد ما فعلته «جين توينج»، أستاذة علم النفس في «سان دييغو ستيت يونيفرسيتي» ومؤلفة كتاب بعنوان «جيل الأنا»، بالتعاون مع زملائها الباحثين. وقد لجأوا إلى أسلوب بحث قائم



رغبة أقل في العمل داخل مؤسسة تُعنى بالخدمة الاجتماعية، أو في العمل كعاملين اجتماعيين، وتراجع الاحتمال بأن يُظهروا تعاطفاً مع الفئات الاجتماعية التي لا تشبههم». ولطالما تعارض المفهوم الذي يفيد بأن جيل الألفية أكثر اهتماماً بمساعدة المجتمع مع مفهوم آخر يعتبر أنهم كثيرو الطلبات ونرجسيون. وقد تبين أن هذه النقطة صحيحة وفقاً لبحث «توينج». وعلى الرغم من صغر حجم التحول الحاصل، يحتل جيل الألفية مرتبة أعلى، متى كان الأمر على صلة بالنظرة الإيجابية إلى الذات. وتقول في هذا الصدد: «بشكل عام، لهذا الجيل تطلعات عالية جداً متى ارتبط الأمر بالتعليم والوظائف التي قد يحصلون عليها برأيهم».

لكن «كابيلي» يذكر بالأمور التي يجب أن نتذكرها، فيقول: «إن كانت فئة العمر المذكورة مختلفة قليلاً، بالمعدل، عن فئة عمر سابقة في حقبة زمنية مختلفة، فهذا لا يعني أن كل ولد من الأولاد سيكون أكثر تطلباً بقليل من الآخرين. وما يحصل هو أننا نتطلع إلى شريحة سكان كبيرة فعلاً. وكذلك، إن كان الشبان أكثر نرجسية من الكبار في السن، فماذا في ذلك؟»

■ يريدون توازناً أكبر بين الحياة العملية والحياة الشخصية. صحيح إلى حد ما.

بالنظر إلى البيانات، لاحظت «توينج» ارتفاعاً طفيفاً في مستويات تقييم جيل الألفية للتوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية. وتكتب قائلة: «إن الأجيال الأخيرة مالت بصورة تدريجية إلى تقييم الرفاهية في العمل... وقد كرس الجيل إكس وجيل الألفية اهتماماً أكبر لوقت الرفاهية بالمقارنة مع نظرائهم من جيل الطفرة». وفي العام ٢٠٠٦م، زادت نسبة الشبان الذين يعطون الكثير من الأهمية لوظيفة مع إجازة سنوية تزيد عن أسبوعين بواقع الضعف، بالمقارنة مع العام ١٩٧٦م، كما أن ضعف هذا العدد تقريباً تمنى الحصول على وظيفة يمكنه فيها العمل على مهل. وفي العام ٢٠٠٦م، أراد نحو النصف وظيفة «تترك الكثير من الوقت للقيام بأمور أخرى في الحياة».

لكن «كابيلي» يشير إلى أن هذه التغييرات لا تزال طفيفة نسبياً. وأضاف أن مدراء كثيرين يبالغون في التركيز على هذا الفارق، ويعود السبب جزئياً إلى أنهم نسوا ما كانوا عليه في سن الشباب. فعندما يكون المرء في سن الثانية والعشرين، «سيرغب على الأرجح الخروج من المكتب بسرعة وييدي اهتماماً بما يحصل بعد ساعات العمل»، وفقاً لما كشفه في مقالة صدرت عن صحيفة «نيويورك تايمز» في آذار (مارس) ٢٠١٤م.

■ جيل الألفية بحاجة إلى معاملة خاصة في العمل. خطأ.

كان رأي «كابيلي» حاسماً في هذا السياق: «إن الأمر مثير للسخرية. إن كنت تشعر أنك تنتمي إلى جيل مميز، فهل معناه أنك خضعت لإدارة مختلفة؟ اليوم، سيبدل الشبان المستحيل للحصول على وظيفة. فلماذا نعتقد إذاً أنه علينا أن نديرهم بطريقة مختلفة؟ وهو يرى تحيزاً في إدارة الناس بالاستناد إلى عمرهم ليس إلا، فالناس يملكون مزايا كثيرة تفرقهم عن غيرهم، كالعرق، والجنس، والخلفية. وبالتالي، لا داعي لفرض الأنماط المبتذلة. وبدلاً من الافتراض أن موظفين من جيل الألفية في فريق عملك سيتطلبون معاملة مختلفة، حاول أن تعرف كل شخص على حدة. ويضيف: «أعرف في الصميم أن بعض الأمور تعود إلى العمر، وهو أمر يصح أيضاً بالنسبة إلى الموظفين الأكبر سناً، ولكن ما تشاهده قد يكون على صلة بأمور أخرى، على غرار الخلفية العرقية مثلاً».

وقد يساعدنا طبعاً أن نعرف كيف ندير أشخاصاً من أعمار مختلفة. ولفت إلى أنها نقطة الانطلاق لمقاربة جديدة حيال المنافع، تقوم على توفير خيارات رهناً بالاحتياجات - وتفيد بأن احتياجات الناس متفاوتة في مراحل مختلفة من حياتهم. وخلال البحث الذي أجراه لكتابه، الذي يحمل عنوان «إدارة الموظف الأكبر سناً»، تعلم أن فرق العمل التي تدخل موظفين من أعمار مختلفة تعطي أداء أفضل. وقال، «من الذكاء أن نكون أمام موظفين شبان وآخرين أكبر سناً يعملون جنباً إلى جنب، ولا ينظرون إلى بعضهم البعض على أنهم منافسين، فيزيد بالتالي الاحتمال بأن يساعدوا بعضهم البعض».



# كبح الأزمات قبل حصولها

بقلم : جيل هيلاري

(جيل هيلاري أستاذ مشارك في الحساب والقيادة في كلية «إنسياد» الدولية للأعمال).



وخلال الدراسات التي أجريتها في هذا المجال، تنبّهت إلى أربعة جوانب من الشركات، تنعكس على كيفية استجابتها للظروف غير المرتقبة، التي غالباً ما تنعكس بشكل محوري على النتيجة، بغض النظر عن كونها مأساوية أم لا.

## ١ - الجوانب الثقافية

كان للجوانب الثقافية، التي عكستها رواية الطائرة التابعة لخطوط الجوية الكورية، دور أيضاً في كارثة محطة «فوكوشيما دايشي» للطاقة النووية، التابعة لشركة «طوكيو إلكترونيك باور»، حيث كشفت لجنة التحقيق المستقلة في حادثة «فوكوشيما» النووية أن سبب الحادث كان بشرياً، وأن أسبابه المباشرة كانت متوقعة، فالشركة لم تأخذ بالحسبان تقارير سابقة عن تزوير سجلات السلامة، ودراسة داخلية أشارت إلى خطر الـ«تسونامي» الموجود.

ولعل السبب الأساسي لعدم التصرف الذي أوصل إلى الكارثة يكمن في نظام الحوكمة داخل «طوكيو إلكترونيك باور»، حيث أن الشركة كانت خاضعة لإدارة مجلس متناغم ثقافياً، ما صعب على

ما إن أقلعت طائرة الشحن في الرحلة رقم ٨٥٠٩ التابعة للخطوط الجوية الكورية، حتّى مال بها رئيس الطيارين إلى أقصى اليسار، بعد أن استجاب إلى قراءة خاطئة على جهاز الملاحة أمامه، ما أدى إلى ارتطام جناحها بالأرض، فتحطمت وأودت بحياة طاقمها المؤلف من أربعة أشخاص.

وكشف تحقيق في الكارثة أنه على الرغم من ظهور معلومات خاطئة على مؤشر الارتفاع الذي رآه الطيار، كان مؤشر مساعد الطيار يعمل جيداً، حتّى أن صفارة إنذار جهاز المقارنة انطلقت للفت الانتباه إلى التفاوت الحاصل. وأشارت الأدلة إلى أن الطيار المبتدئ الشاب، البالغ عمره ٣٣ عاماً، متأثر بالثقافة الهرمية في كوريا الجنوبية، وبالتالي، لم يتمتع بالثقة الكافية للاعتراض على قرار من يعلوه رتبة أو تصويب أفعاله.

غالباً ما تبدأ الأزمات الكبرى بأمور صغيرة كان يمكن أن تبقى كذلك لو أن الشركات المعنية أبدت استعداداً أفضل للتصدي للأحداث غير المرتقبة.

ومع ازدياد التعقيدات على مستوى الشركات والاقتصاديات، يزداد الاحتمال بتفاقم الحوادث الصغيرة، وتحوّلها إلى أزمات شاملة.





رقم ٥٩٣ في منطقة «فلوريدا إيفرغليدز». واكتشف المحققون أن الحادث ناتج عن مزيج معقد من مواطن الفشل البشرية والآلية. وقام المجلس الوطني لسلامة النقل بإلقاء اللوم على متعاقد الصيانة، لتوضييه المواد الخطيرة بطريقة غير مناسبة، وعلى شركة «فالوجيت»، لعدم مراقبتها المتعاقد، وعلى إدارة الطيران الفيدرالية، لعدم تزويدها مخازن الشحن بآلات رصد دخان وأنظمة إطفاء حرائق. وأقر المجلس بأن موت ١١٠ ركاب وطاقم العمل جاء بنتيجة سلسلة من الأحداث التي بدأت عندما وضع أحد الموظفين تسمية خاطئة على إحدى العليات. وقد تسهل رؤية سلسلة تداعيات من هذا النوع بالنظر إلى الخلف، إلا أن توقعها صعب، لاسيما في ظل التعقيدات المتزايدة في الشركات ومنتجاتها.

ومن المؤكد أن أي أمر تفعله الشركة لرصد كيفية تفاعل كل قطعة مع الأخرى سيساعد في تقليص احتمال حصول كارثة. ومن شأن الشركات أن تخطط مسبقاً للكوارث، وأن تدرج في ممارسات إدارة الأزمات حالات من المحاكاة، وأن تجري اختبارات توتر لمؤسساتها، لرؤية ردود فعل الوحدات المختلفة في بعض الظروف.

ولا شك في أن التفكير الفاعل في المخاطر مفيد إلى حد كبير. وبغض النظر عن حجم الموارد المنفقة على ضمان جهورية الشركة، وتحسين كيفية مشاركة المعلومات، والتطرق للتعقيدات الثقافية، وفهم التفاعل بين مختلف الروابط في المؤسسة، ستبقى هناك حوادث غير منظورة ما من إجراءات مسبقة الإعداد لمواجهةها. وفي هذه الحالات، يجب أن يفكر المدراء بأنفسهم، وأن يأخذوا مبادرات، وأن يتصرفوا بسرعة، وأن يواجهوا التحديات التي يصادفونها.

وبالمختصر المفيد، يجب أن تكون المؤسسات مستعدة لمواجهة ما ليس في الحسابان.

المسؤولين التنفيذيين تصويب الأخطاء أو الكلام علناً عن مخاوف السلامة التي تنبأوا لها قبل الحادثة بوقت طويل جداً بلغ إلى العشر سنوات.

## ٢ - الأمور التنظيمية المجهولة

مع أن الشركات قادرة على الاستعداد لاحتمال حصول أمور سيئة كزلازل، أو تدهور اقتصادي، أو خطأ ميكانيكي، أو سوء تصرف من الموظفين، لا شك في أن عدم استباق هذه الأمور هو الذي يعرض الشركة لخطر مواجهة كارثة شاملة.

وما يحصل هو أن الأفراد والوحدات العاملة في ظروف منعزلة داخل الشركة تخفي، ربما عن غير قصد، معلومات عن بعضها البعض. وبالنتيجة، قد يشعر الأشخاص المعنيون بالمفاجأة في ظل ظروف معينة، ويعجزون عن القيام بالاتصالات الضرورية. وتشكل هجمات ١١ أيلول (سبتمبر) الإرهابية خير مثال على ذلك، حيث أن وكالات الاستخبارات الأميركية امتلكت كما كبيراً من المعلومات عن خاطفي الطائرات الذين شنوا الهجمات، ولكن عملاء كانوا ينشطون ضمن مجموعات صغيرة ولم ينجحوا في الربط بين الأمور في الوقت المناسب.

أو ربما، كما يشرح «ليو بلات»، الرئيس التنفيذي لشركة «هيولت باكارد»، «لو عرفت «إتش بي» ما تعرفه «إتش بي»، لزادت إنتاجيتها بثلاثة أضعاف.

وتقضي طريقة للتقليل من شأن هذه المسألة بجمع أفراد مؤسسة حول هدف مشترك، وتطوير ثقافة من المتوقع فيها تشارك المعلومات. وسيكون للمدراء والمسؤولين التنفيذيين الكبار فيها دور أساسي في رعاية ثقافة من هذا القبيل.

## ٣ - النظرة إلى المخاطر

تشكل النظرة إلى المخاطر تحدياً، لا سيما عند قمة الهرم المؤسسي. ويمكن ذكر مسألتين في هذا السياق، أولهما القدرة على فهم إقبال الموظفين على المخاطرة، وثانيهما وهم السلطة، وميل الناس إلى التقليل من شأن القدرة على السيطرة على الأحداث والشعور بالمسؤولية عن النتائج الخارجة عن سيطرتهم. وغالباً ما يصعب على الإنسان وضع نفسه مكان شخص آخر. ويصح الأمر بالأخص عند محاولة ترقب حجم المخاطر التي سيقبل عليها الآخرون. وقد يشعر كبار المسؤولين بالمفاجأة إن اكتشفوا مدى اختلاف مستويات الإقبال على المخاطرة بين موظفيهم بالمقارنة معهم. وعلى سبيل المثال، قد يشعر الموظفون من جيل «واي» بارتياح أكبر بكثير حيال المخاطرة الافتراضية بالمقارنة مع رؤسائهم المنتمين إلى جيل طفرة الولايات.

## ٤ - التفكير النظامي

في العادة، لا تبوء الأمور بالفشل في العزلة. ففي العام ١٩٩٦م، تحطمت طائرة تابعة لشركة «فالوجيت فلايت» كانت تقوم بالرحلة

# ضع نفسك مكان زملائك

بقلم : جوردان كوهين



28

العدد ١٢١ - محرم ١٤٣١هـ

راكب دراجة يبصق على أحد الراكضين. ما الداعي لغضب هذا العدد الكبير من راكبي الدراجات؟ أردت أن أعرف، فاستعرت دراجة صديقي، وانتعلت حذاءه الرياضي، وانطلقت. ودخلت الحديقة من الجانب الغربي من الشارع، حيث تنحدر الطريق لمسافة ستة أميال ومن ثم تتخذ شكل حلقة. وسرعان ما رحت أزيد سرعتي، إلى أن

أبدأ نهاري عادةً بالركض في محيط حديقة «سنترال بارك» في نيويورك. ولكن منذ ١٨ شهراً، تحول الركض إلى محاولات لتفادي راكبي الدراجات، أكثر منه جولة هرولة ممتعة. وغالباً ما تسمع شتائم - مع ما يناسبها من حركات يدين - ويكاد الناس يتعرضون للصدم، إذ يحاول أفراد المجموعتين إنهاء تمارينهم اليومية، حتى أنني رأيت يوماً





■ أطلب إذنًا من رئيسك لتحضر بصمت أحد اجتماعاته مع المشرفين لديه، كي تكون فكرة أفضل عن الضغوط التي يواجهها، هو ونظراؤه، وتحاول إيجاد طريقة للتخفيف من حدتها.

■ دع الموظفين في قسمك يتناوبون المسؤوليات، فتتوصل إلى مفهوم مشترك عما هو مطلوب لإنجاز المهام، ولزيادة القدرة على توقع الأهداف المتنافسة لدى الزملاء داخل فريق العمل.

■ اقبل بدور داخل فريق عمل تتدرج مهامه على عدة شركات أو وظائف واضطلع بأدوار يتجنبها الموظفون عادة بأي ثمن، حتى تصبح أكثر دراية بما يجري في أرجاء الشركة.

■ قم بفترة تدرّج خارج الشركة مستعيناً بأحد العملاء، واعمل مع شركته لفترة محددة من الزمن؛ لتفهم فعلاً ما يختبره عميل يحصل على خدمات من شركتك.

لا شك في أن هذه القائمة بعيدة عن الكمال ويهمّ التشديد على أن أنجح الحلول فعلياً لم تكن على صلة بالعمل. والواقع أن تعزيز ميلك إلى التعاطف في أي مجال سيزيد قدرتك على رؤية الأمور من وجهة نظر الطرف الآخر، وبطرق غير متوقعة على الإطلاق، بغض النظر عما إذا كنت داخل المكتب أو خارجه. ولست مضطراً أبداً للمشاركة في دورة تدريبية علنية، إذ يمكنك الاكتفاء بتغيير بعض العادات أو بقراءة رواية ممتعة، أو حتى ركوب دراجة في الحديقة.

بلغت مساراً أكثر فيه الراكضون والمشاة الذين لا يعيرونني أي انتباه. وفيما رحت أزيد من سرعتي، محاولاً الانعطاف عند بداية الحلقة، أدركت أنني معرض للخطر – شأني شأن الراكضين أمامي. وصرخت فجأة: «انتباه!».

ركبت الدراجة لثوان معدودة في الحديقة، وها قد بدأت أصرخ في وجه المهرولين والمارة، وكان التحول في وجهة نظري فورياً، ولكنني لم أشعر بالغضب – إنما بالخوف، لأن صدور أي حركة مفاجئة عن أحد الراكضين كان سيؤدي إلى اصطدام خطير يؤذي ويؤذي.

حتّيتي هذه الحادثة على التفكير: إلى أي مدى اعتدنا وضع أنفسنا فعلاً مكان الآخرين؟، على سبيل المثال، عرفني صديق في وقت سابق من هذه السنة بنائب رئيس تنفيذي لإحدى شركات قائمة «فورتشن ٥٠٠». وخلال مكالمة هاتفية استهلاكية بيننا، توقعت مناقشة نماذج العمل والإنتاجية في شركته الكبيرة المتعددة الجنسيات. ولكن بعد أن طرحت عليه عدداً من الأسئلة الرفيعة المستوى، واستعرضت المبادئ المهمة التي اعتمدها لتنسيق الأدوار والأنظمة، رفع صوته في أذني قائلاً: «لن ينجح ذلك هنا! أنت لا تفهمنا!»، وأضاف: «إن الأمر أكثر تعقيداً مما تظن». وسرعان ما اعتذرت منه، وشكرته على وقته، وقلت له إن مجال خبرتي قد لا ينفعه في هذه المرحلة. ولكنني قلت في قرارة نفسي: «عظيم! مسئول وقح آخر يدعي معرفته بكل الأمور التي أطرحها عليه. يا له من وغدا!»

ولكن الآن، وعلى ضوء تجربتي الجديدة في «سنترال بارك»، بدأت أراجع نظرتي إلى ذلك الاتصال. فأنا متأكد من أنني لم أقل للرجل ما من شأنه أن يثير غضبه، خلال حديثنا الذي استمر ٢٥ دقيقة. وهو على الأرجح ليس وغداً، ففي النهاية، عرفني به صديق مشترك. والواقع أن ما بدا كموقف فيه الكثير من التطلب، وضيق الخلق، وانعدام الرحمة، قد يكون ببساطة رد فعل مسئول يزرع تحت ضغوط هائلة، ويعمل على حماية نفسه أو فريق عمله من أمر يخشاه كعدم الكفاية، أو الفشل، أو الإحراج، أو التغيير ليس إلا. ولو أنني بذلت جهداً أكبر لأضع نفسي مكانه، لتكنت من مساعدته.

كم من خلاف عمل ينتج عن استحالة رؤية المسألة من وجهة نظر الطرف الآخر؟. بدأت أضع لائحة بالطرق الممكن اعتمادها ليفهم الزملاء وجهات نظرهم المتبادلة بطريقة أفضل:



المتدربون يختلفون في أولويتها لديهم ويؤكدون على أهميتها:

## دوافع التدريب بين تنمية المهارات ومتطلبات الترقية والمكافآت

إعداد: سامح الشريف



تولي المملكة أهمية كبيرة للتدريب باعتباره القاطرة الأساسية لإفراز موظفين مؤهلين لأداء مهامهم الوظيفية، وفي سبيل تحقيق ذلك الهدف، تحرص المملكة على توفير كافة السبل لتدريب منسوبي الأجهزة الحكومية والخريجين، من خلال اعتبار الدورات التدريبية أحد مسوغات الحصول على فرصة عمل، أو الترقية في الجهات الحكومية، ومن أجل التيسير على المتدربين؛ وفرت لهم كافة المزايا العملية لتشجيعهم على التدريب، ورغم ذلك فإن التحدي الذي يواجه فاعلية هذه البرامج التدريبية يتمثل في اتجاه بعض المتدربين لاعتبار التدريب وسيلة لاكتساب هذه المزايا، دون التعمق في مضامين البرامج التدريبية ذاتها.

### مزايا مادية ومعنوية

في البداية يؤكد المهندس حاتم حسين العامودي المدرب ببرنامج الهندسة القيمية بمعهد الإدارة العامة، أن هناك عدداً من الدوافع التي دفعته للتدريب بالمعهد، وأهمها: تنمية قدراته ومهاراته الشخصية، ورغبته في الاستفادة من البرامج التدريبية لتطوير أدائه الوظيفي، وتوسيع دائرة المعلومات، والتشجيع على الإبداع والابتكار، والاستفادة من خبرات المدربين، لكنه يؤكد أنه يسعى أيضاً للحصول على الترقية في عمله، كون المعهد معتمداً من وزارة الخدمة المدنية، ويرى أن الترقية عامل مهم للتدريب، لأنه إذا كان التدريب يزيد مستوى الحصيلة العلمية لدى الموظف ويرفع من إنتاجيته، فإنه من الطبيعي أن يؤدي ذلك إلى ترقيته في عمله. ويضيف العامودي أنه على الرغم من عدم سعيه الأساسي للحوافز والمكافآت المادية، فإنه يرى أنها تمثل دافعا مهما للمتدرب للحضور والالتزام والاستمرار في التدريب.

وفي المقابل، يرى المهندس علي بن عبد الله بن ضيعان، المدرب بنفس البرنامج، أن التدريب مهم بصرف النظر عن كونه مسوغا للترقية، وأنه سعى للتدريب لرغبته

التدريب ينظم في كثير من مؤسسات التدريب المحلية والعالمية، ويقدم بعدة طرائق الغاية منها اكتساب أهداف ذلك التدريب، إلا أن طريقة تقديمه تلك قد تواجه بعدم الاهتمام من بعض المتدربين، لذا قد يؤثر ذلك الاتجاه للمتدرب نحو اكتساب تلك المعارف والمهارات في صورة بناء قوالب ذهنية عن التدريب، وعن جهات التدريب، وكذلك عن القائمين بعملية التدريب. ومن تلك القوالب الذهنية أن تنفيذ ذلك التدريب هو من أجل التدريب ذاته وليس لاكتساب هدف أو مجموعة أهداف، كما أنه من الصور الذهنية أن ذلك التدريب هو فقط لجمع نقاط معينة أو درجات معينة أو حتى جوانب معنوية أو مادية مثل الشهادات والمكافآت دون الاستفادة المثلى من ذلك التدريب.

ويضيف د. الشهري أنه بالنظر لواقع التدريب بالمملكة يلاحظ وجود المتدربين الراغبين في الاستفادة والمشاركين وكذلك غير الراغبين. وللدخول من النوعية الثانية، لابد قبل البرنامج اختيار الأفراد المستحقين فعلاً للتدريب والراغبين في الاستفادة منه، ويمكن أن تعتمد بعض الجهات إلى إعداد اختبارات معيارية لقياس مدى الاستحقاق للتدريب والجاهزية له، إضافة إلى رسم المسار التدريبي المناسب للمتدرب بما يساعد على اهتمامه بذلك التدريب، وأن لا يكون ذلك التدريب حافزاً غير مقنن، بل يكون

الصادقة في تطوير مهاراته الوظيفية، ويشير بن ضيعان لأهمية هذا البعد للشباب ممن لم يحصلوا على عمل بعد، إذ أنهم يهتمون بالتدريب للحصول على فرصة عمل، كما أن المكافآت المادية للشباب عامل مهم أيضاً، لأنهم يحتاجون إليها بشدة.

ومن البرامج الإعدادية، يؤكد فهد القحطاني المدرب ببرنامج المحاسبة التجارية أن أكثر ما دفعه للتدريب بالمعهد هو وجود الكوادر العلمية الجيدة التي تقوم بالتدريب، والسمعة الطيبة التي يتميز بها المعهد متفوقاً على بعض الجامعات، مما يجعله وسيلة جيدة للحصول على فرصة عمل، لكنه يرى أن التدريب الجيد أفضل من السعى فقط للعمل أو المكافآت المادية.

وبعد أن اقتربنا من الأفكار وتعرفنا على الآراء العديدة التي طرحها المتدربون، توجهنا إلى المدربين الذين يتعاملون مباشرة مع المتدربين، وطرحنا عليهم هذا الموضوع المهم: حول مدى جدية وتفاعل المتدربين، وحرصهم على الاستفادة من البرامج التدريبية، مقابل الارتكان إلى المزايا الوظيفية والمالية كالترقية والمكافآت.

### اختبارات للمتدربين

فيري د. عجلان الشهري مدير عام التقنيات والتدريب عن بعد بمعهد الإدارة العامة، أن



**د. عجلان الشهري:**  
ضوابط عديدة لمواجهة  
القوالب الذهنية السلبية  
عن التدريب

يعملون به، مثل أزمة كورونا التي واجهها المجتمع السعودي.

**أساليب عصرية**

ويشدد أ. إبراهيم السبيعي على أن شخصية المدرب هي التي توجه دوافعه للتدريب، وي طرح أ. السبيعي عدداً من السبل يمكن من خلالها مساعدة المدرب على التفاعل مع البرنامج التدريبي، وفي مقدمتها الاستعانة بالخبرات التدريبية، وعرض الحالات الدراسية، من دول ومجتمعات مختلفة، إلى جانب الحوار مع المتدربين وإجراء المقابلات المركزة معهم، والحرص على معرفة ودراسة تفضيلاتهم واهتماماتهم العلمية، حتى يقدم لهم المدرب ما يرغبون بدراسته، وكذلك الاستعانة بالتطبيقات التكنولوجية ومختلف عناصر التقنية، لإتاحة الفرصة للمتدرب للتفاعل والمشاركة مع المدرب، فعلى سبيل المثال في برنامج إعداد المطبوعات الإعلامية لم يكن متاحاً معمل حاسب آلي، ولكن بعد توفير هذا المعمل أمكن عرض وتقديم برامج النشر الصحفي التي ساعدت المتدربين على التفاعل والاهتمام بموضوع البرنامج التدريبي، إلى جانب عدم اقتصار المدرب على المادة العلمية؛ لأنه بذلك لن يبدع ولن يبتكر ولن يتميز.

كما يؤكد أ. السبيعي على أن ورش العمل التي يحضر بها عدد قليل من المتدربين، تتميز بتفاعل المدرب مع المدرب والتواصل مع زملائه والقضاء على الصعوبات التي تواجهه في البرنامج التدريبي، إلا أنه يرى أنه كلما كان المدرب مبدعاً

**البرنامج التدريبي.**

ولهذا يرى أ. الحليله أن حل هذه الظاهرة يكمن في المدرب نفسه، وليس في المتدرب، حيث أن أسلوب المدرب وطريقة عرضه لمادته العلمية بشكل شيق وجذاب يمكن أن يساعد المتدرب على تجاهل اعتبارات الترقية وغيرها والتركيز على موضوع البرنامج التدريبي فقط.

**جهات أعمالهم**

وعلى جانب آخر يؤكد أ. إبراهيم السبيعي، عضو هيئة التدريب بقطاع العلاقات العامة والإعلام على أن الغالبية العظمى من متدربي العلاقات العامة والإعلام يسعون للتدريب بهدف النهوض بقدراتهم العلمية والوظيفية، لكن عاملاً مهماً يتعلق بدوافع المتدربين ويؤثر على معدلات استفادتهم من المادة العلمية، يشير إليه السبيعي، وهو الجهة الحكومية التي ينتمي إليها المتدرب، حيث يرى أ. السبيعي أن طبيعة المتدربين تختلف من جهة حكومية لأخرى، فمن واقع معاشته للمتدربين بقطاع الإعلام والعلاقات العامة؛ وجد أن منسوبي الهيئة العامة للسياحة، ووزارة الصحة، والإذاعة، متدربين مميزين، يرغبون في الاستفادة العلمية، نقطة مهمة أخرى تتعلق بالأجهزة الحكومية، يضيفها أ. السبيعي، وهي أن بعض الأجهزة الحكومية لا تبعث المتدربين لأهداف محددة سلفاً، وإنما بغرض التدريب بشكل عام، فعلى سبيل المثال لم يكن هناك خطط واضحة لإرسال المتدربين لإدارة الأزمات التي يواجهونها في الجهاز الحكومي الذي



**أ. إبراهيم السبيعي :**  
المدرب المبدع يحول المتدرب  
غير المهتم إلى مستمع ثم  
إلى متفاعل



**أ. عبد الله الحليله:**  
الترقية والمكافآت وتغيير  
جو العمل من أولويات بعض  
المتدربين

لمن يستحق حتى ينعكس على أداء الموظف والجهة على حد سواء.

وينبغي أن يكون هناك أدوات ووسائل تقييم تساعد على التأكد من الاستفادة من ذلك التدريب، وفي حالة عدم الاستفادة قد يمنح المتدرب شهادة حضور فقط، أما عند اجتيازه فيمنح نقاط أو درجات أو وسائل معنوية كشهادات شكر وتقدير وغيرها من الجوائز المعنوية أو المادية كحافز مادي مقابل تميزه في التدريب. أما دور الجهة التي ينتمي إليها المتدرب فيتمثل بالمشاركة الفاعلة مع الجهة المستولة عن التدريب في متابعة المتدربين خاصة في البرامج التدريبية متوسطة وطويلة المدى، أما بعد التدريب فيمكن الحد من تلك السلوكيات من خلال قياس أثر التدريب مباشرة أو بعد فترة معينة بمختلف أدوات ووسائل القياس المعيارية في هذا المجال.

**الحل في المدرب**

ويوضح أ. عبد الله الحليله، مدير قطاع السلوك التنظيمي بالمعهد، أن بعض المتدربين يسعون للحصول على النقاط التدريبية للترقية والحصول على المكافآت المالية وتغيير جو العمل والانتقال من منطقة لأخرى خاصة ممن يعملون خارج الرياض، مقابل عدد أقل يبحث عن تطوير مهاراته الوظيفية وقدراته العلمية بصرف النظر عن المتغيرات الأخرى. لكنه يؤكد أنه من واقع المعاشة والتجربة مع المتدربين، فإن قدرة المدرب على خلق جو تفاعلي داخل المحاضرة تساعد المتدربين على التركيز والاستفادة من موضوع



### د. وليد عبد الجواد: تقنيات التدريب عن بعد كفيلة بتفاعل المتدربين

الرغبة الشخصية للمتدربين السعوديين في التعلم من جهة، وفعالية التدريب عن بعد من جهة أخرى، والذي أثبت نجاحا كبيرا في تفاعل وجدية المتدرب مع موضوع البرنامج التدريبي، ومع المدرب ذاته، ويؤكد على أن ذلك يمهّد في المستقبل لتحويل البرامج التدريبية إلى برامج إلكترونية.

#### جودة الحقائق

ويتفق أ. أشرف عبد الكريم، عضو هيئة التدريب بقطاع إدارة الأعمال بالمعهد، مع سابقه في أن نسبة ليست قليلة من متدربي البرامج الإعدادية ينصب تركيزهم على الحصول على شهادة تكون وسيلة للحصول على فرصة عمل، إلا أن هذا لا ينفي وجود عناصر عديدة تسعى لتحصيل العلم بصرف النظر عن الشهادة أو المكافآت المالية، ويسلط أ. أشرف الضوء على ضرورة خلق الدافع لدى المتدرب للتعلم، وإيصال رسالة للمتدربين بأهمية الحرص على التعليم لتحقيق أهدافهم الوظيفية.

ويبرر أ. إبراهيم أبو هنطش عضو هيئة التدريب بقطاع تقنية المعلومات بالمعهد وجود بعض المتدربين غير المهتمين إلى عدم ملائمة البرنامج التدريبي مع طبيعة عملهم الأصلي، أما من تتناسب طبيعة عملهم مع البرنامج التدريبي فتجدهم مهتمين بموضوع البرنامج ويسعون لتحصيل العلم، ويرى أ. أبو هنطش أنه كلما زادت جودة الحقائق التدريبية زاد الإقبال على التدريب حتى دون وجود مزايا عملية أو مالية ■



### د. زهير عباس: تغيير آلية الترشيح يفرز موظفين مؤهلين للتدريب

ولديه فكر خلاق وابتكار كانت لديه القدرة على تحويل المتدرب (غير المهتم) إلى متدرب (مستمع) ثم إلى متدرب (متفاعل).

#### آليات الترشيح

ويتفق مع الرؤية السابقة، د. زهير عباس، عضو هيئة التدريب بالمعهد بقطاع القانون، والذي يرى أن النسبة الأكبر من المتدربين يلتحقون بالبرامج التدريبية من أجل تطوير مهاراتهم في العمل، مع سعيهم دون شك إلى الحصول على النقاط لأغراض الترقية وهو حق مشروع للموظف، لكن الإشكالية في الموضوع تتعلق بآلية الترشيح للبرامج القانونية على وجه التحديد كونها برامج متخصصة إلى حد كبير، وتتمثل هذه الإشكالية في أن الترشيح يتم إلكترونياً، مما يجعل بعض الموظفين لا يحصلون على فرصة الالتحاق بالبرنامج الذي يناسب مهامهم الوظيفية، مما يفوت عليهم وعلى غيرهم ممن يخدمهم البرنامج فرصة الاستفادة من التدريب.

ويؤكد د. زهير على أنه لمس هذه الإشكالية مع بعض المتدربين في بعض البرامج التدريبية، ولهذا يقترح العودة إلى النظام الذي كان متبعاً بالنسبة للبرامج التدريبية في قطاع القانون، وهو أن ترسل المعلومات الخاصة بالمتدربين إلكترونياً إلى إدارة القطاع، ليقوم منسق القطاع بإسناد مهمة اختيار المرشحين وفقاً لمهام وظائفهم، وبذلك يتحقق المطلوب من التدريب، وهو تنمية مهارات المتدرب، بما يخدم مهام وظيفته.

ويرى د. زهير عباس أن البرامج التدريبية العامة

تواجهها هذه الإشكالية بشكل أكبر من البرامج التدريبية الخاصة، فالأخيرة يكون المرشحون لها من جهة حكومية واحدة، وفي موضوع محدد وله علاقة مباشرة بعمل هذه الجهة، فعلى سبيل المثال هناك «برنامج خاص بوزارة العمل»، و«برنامج منازعات الأوراق التجارية»، وهي برامج يترشح لها من يمارسون العمل الفعلي ذو العلاقة بالموضوع التدريبي، ولهذا فعادة ما تخرج نتائج هذه البرامج إيجابية ومثمرة للغاية، ويجعل هذه البرامج برامج تخصصية وليست برامج ذات ثقافة عامة يمكن أن يحصل عليها أي موظف.

#### التدريب عن بعد

لكن د. وليد عصام عبد الجواد، عضو هيئة التدريب بمركز التدريب عن بعد بمعهد الإدارة العامة، يرى أنه إذا كان غالبية متدربي قطاعات القانون والإدارة الصحية يسعون للتدريب بنهم؛ لقيامهم بتطبيق ما حصلوا عليه من تدريب في جهات عملهم، فإن ما يقارب الـ ٥٠٪ من متدربي البرامج الإعدادية يسعون بشكل فعال للتدريب والتعلم من هذه البرامج.

ويرى د. وليد أن عنصر العمر مهم للغاية في تحديد مدى جدية المتدرب وسعيه لتحصيل العلم، ففي برامج الحاسب الآلي على سبيل المثال، يسعى عدد من شباب المتدربين للتدريب بشكل أكبر من الأكبر سناً من متدربي الأجهزة الحكومية؛ نظراً لأن الأخير يأتي للتدريب للحصول على معلومات وموضوعات محددة دون غيرها.

وعن وسائل مواجهة المتدربين غير المتفاعلين مع البرامج التدريبية، يذكر د. وليد عصام أهمية تصنيف المتدربين من جهات عملهم قبل إرسالهم للتدريب، وفق تخصصات محددة؛ كي يتم تدريب كل موظف في تخصصه، حتى يستفيد من البرنامج التدريبي في جهة عمله، وثاني هذه الوسائل تقييم جهة العمل لكل موظف عقب نهاية التدريب، لقياس مدى تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب لمنسوبي هذه الجهة. كما يطرح وسيلة مهمة في هذا السياق تتمثل في استخدام تقنيات التدريب عن بعد، والتي أثبتت فعاليتها بشكل كبير مع المتدربين، ففي برنامج «مهارات التطوير الإداري» بنظام التدريب عن بعد، بالشراكة مع معهد الإدارة العامة بمملكة البحرين، وجد أن سجل متدربي المملكة العربية السعودية كان الأعلى بين متدربي دول مجلس التعاون الخليجي، وهو ما عكس



## د. عبد العزيز الخويطر: «يرحمه الله» \*

### افتتحت المملكة الابتعاث للجامعة الأمريكية في بيروت بعد ازدحام المبتعثين في جامعات مصر



ومع ازدياد أعدادهم، لأن كليات الجامعتين في مصر ازداد عليها ضغط الطلاب المصريين والطلاب الوافدين من البلدان العربية والبلدان الإسلامية، بعد أن بدأت الحركة بين البلدان تسهل؛ لارتفاع التشديد الذي واكب الحرب، وحد من تنقل الناس من مكان إلى مكان، ففتحت المملكة جبهة جديدة للابتعاث، وذلك بإرسال بعض الطلاب إلى الجامعة الأمريكية في بيروت.

وكانت صعوبة قبول الطلاب في الجامعات تقلق المسؤولين في وزارة المعارف، وعلى رأسها الوزير آنذاك، صاحب السمو الملكي الأمير فهد بن عبدالعزيز، وكان قد احتضن عدداً من الشباب الجامعي العائد من الدراسة في مصر، ووضعهم في المراكز المهمة في الوزارة، وفي إدارات التعليم، فنجحت الجهود في دفع التعليم دفعات قوية، في فترة محدودة.

فكر الوزير الشاب في مشكلات القبول، وفي الصعوبات التي يقابلها الشباب في بلاد الغربة، وما يقابلهم من أمور تبهرهم، وقد خرجوا من بيئة محافظة، وإمكاناتها محدودة. وبجانب صعوبة القبول كان هناك صعوبة التأقلم إلا بعد فترة يعتبر بعدها الطالب متأخراً عما حدد له في الابتعاث. ومن هنا نشأت في ذهنه فكرة إنشاء الجامعة، وهو الطموح إلى دفع عجلة التعليم، وإيصال المملكة إلى صفوف الأمم المتقدمة.

وأخذ مبدأ إنشاء الجامعة، وبدأ التفكير في اختيار الكليات حسب احتياج البلاد للتخصصات، فاختر بدءاً تخصصان، هما: علوم، وآداب، فأنشئت كلية الآداب وكلية العلوم عام ١٣٧٧هـ، واستعير للتدريس مدرسون من خيرة المدرسين في مصر، وعين الدكتور عبدالوهاب عزام مديراً لجامعة الملك سعود في الرياض بهذه النواة من التخصص. وقد اختير للإدارة وللكتبتين مبنى مدرسة في الملز، بدأت الدراسة فيه ■

من الطبيعي أن يبدأ أوائل خريجي المرحلة الثانوية التطلع إلى تكملة دراستهم الجامعية، والتشوف إلى السفر إلى خارج المملكة لإشباع هذه الرغبة، خاصة وأن هناك بعثات محدودة متقطعة سبقت قبل قيام الحرب العالمية، بعض أفرادها عادوا فائزين وبعضهم لم يوفق، وبعضهم اضطرتهم الحرب إلى العودة إلى بلادهم.

وكانت أول دفعة تخرجت من ثانوية تحضير البعثات فعين أفرادها مدرسين في السنة الثالثة الابتدائية والرابعة في القلعة، وكانت القلعة في الأساس قد هيئت لتحضير البعثات وللمعهد العلمي، ثم نقلت إليها من المدارس في مكة المكرمة صفوف السنة الثالثة الابتدائية والرابعة، ثم في العام التالي وبعد تدريس عام واحد ابتعثت أول بعثة من البعثات ومن المعهد.

ولعل أول سنة بدأ فيها هذا الابتعاث هو عام ١٣٦٤هـ واتجه المبتعثون إلى الجامعتين الوحيدتين في مصر في ذلك الحين، جامعة فؤاد الأول في القاهرة، وجامعة فاروق الأول في الإسكندرية. أما طلاب المعهد العلمي فاتجهوا إلى كلية دار العلوم أو كليات الأزهر.

واستمر الابتعاث إلى مصر سنوات، وكل عام يزيد عدد الدفعة المبتعثة، واستمر هذا حتى عام ١٣٧٧هـ، وإن كان لم ينقطع ذهاب الطلاب للدراسة في الجامعات المصرية حتى اليوم.

(\*) من كتاب، بعد القول قول، تأليف د. عبدالعزيز

ابن عبدالله الخويطر، الجزء الثاني.

د. عجلان بن محمد الشهري  
أستاذ التعليم والتقنية المشارك

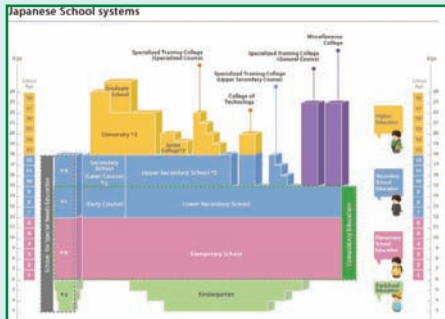
## صفحات تعنى بجديد التقنية والعالم الرقمي وأبرز ما يدور من اختراعات وأخبار حديثة في الفضاء الإلكتروني



### التقنية والتحول إلى إنجاز العمل عن بعد

مع تسارع وتيرة استخدام التقنية في العمل تقترب وتيرة اندثار إنجاز العمل في المكتب، والتحول إلى إنجاز العمل من أي مكان (عن بعد)، فوفقاً لشركة Forrester، وهي إحدى الشركات المتخصصة في الأبحاث، تؤكد على أن عدداً كبيراً من الموظفين لا يدخلون مكاتبهم على الإطلاق بل ينجزون أعمالهم عن بعد، حيث تشير الإحصاءات في إحدى تلك الدراسات التي أنجزتها إلى أن حوالي (٢٧٪) من الموظفين يعملون على الأقل مرة واحدة في الأسبوع من منازلهم. وتتسابق الشركات المتخصصة في التقنية على توفير كافة الأدوات والوسائل والمنصات الرقمية التي تسهل العمل من أي مكان. وهو ما أكدته أحد المسؤولين التنفيذيين في شركة مايكروسوفت في توجيهها المستقبلي في صناعة التقنية أنه من الضروري استلهاً فكرة المعنى الحقيقي لإنجاز العمل من أي مكان، دون أن يكون هناك مكان محدد لإنجازه. ورغم أن هناك مدافعين عن فكرة بقاء إنجاز العمل من المكتب؛ وذلك لتعزيز مستوى التعاون ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين، إلا أن مواكبة طموح التقنية الواسع قد يكون معضلة في الحفاظ على مثل تلك الآمال في المستقبل المنظور. حيث تعزز وسائل التقنية والتحول في أداء العمل مبدأ المرونة عند إنجاز العمل وإتاحة مزيداً من الفرص أمام الموظفين، ناهيك عن توافر كثير من الجوانب الجاذبة لأداء مثل تلك الأعمال وإمكانية العمل في أكثر من وظيفة، إضافة إلى الحد من بعض الجوانب الصحية لبعض الموظفين مثل التوتر وتحقيق جانب من التوازن في متطلبات الحياة

الشخصية والعمل المطلوب إنجازه. وما يلوح في الأفق أن توافر مثل تلك المنصات التقنية وتطورها المستمرين لتغيير مكان العمل والتحول في الأداء، إلى توافر مساحات تقنية مبتكرة تصاحب الموظف في أي مكان بما يحقق من الالتزام بالأداء والإنجاز والإبداع. وحيث أن هناك وعي وإدراك كاملين أن العمل والوظيفة والموظف يتطورون باستمرار، وأن هناك تحولات تقنية كبيرة تساعد في أداء العمل، لذا فإن هناك أساليب تقنية جديدة قد تضيء عناصر جديدة على مكان العمل، وبالتالي فإنه لن يكون بعيداً عن ذلك التطور والتجديد، وبالتالي تحقيق عملية التحول في أداء ذلك العمل.



### نظام التعليم الحديث في اليابان

تحتل اليابان موقعاً متميزاً على مختلف الأصعدة، ويرجع الخبراء ذلك إلى العديد من العوامل التي مكنتها من هذا التميز والريادة حتى أصبحت بمثابة القدوة والمثل الذي يحتذى به.

فمن بين هذه العوامل التي ساعدت اليابان طبيعة النظام التعليمي. ولمعرفة بعض المعلومات عن النظام التعليمي يمكن تصفح الموقع الخاص بوزارة التعليم في اليابان على الرابط [www.mext.go.jp](http://www.mext.go.jp) التي أصبحت منذ العام ٢٠٠١م وزارة تعنى بالتعليم والثقافة والرياضة والعلوم والتقنية. فيظهر الموقع أن نظام التعليم الحديث بدأ في اليابان في العام ١٨٧٢م، وأنشئت المدارس الثانوية العليا في العام ١٩٤٨م، والتي بدورها توفر مقررات الدراسة لليوم الكامل والجزئي، كما أضيفت الدراسة عن بعد بالمراسلة في العام ١٩٦١م، أما النظام الجديد للجامعات فقد بدأ في العام ١٩٤٩م، وبدأت الكليات التقنية في العام ١٩٦٢م. ويتكون النظام التعليمي من ١٨ مرحلة بدءاً بالروضة وانتهاء بالدراسات العليا.



## الإنترنت ونشر التسامح بين الأديان

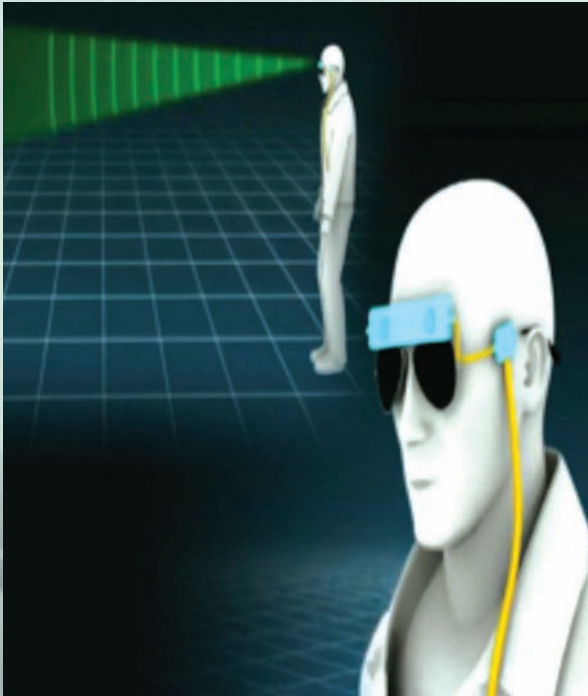


تزخر شبكة الإنترنت بالعديد من المواقع المفيدة التي تستهدف نشر التسامح بين الأديان، والتي تتضمن محتويات مفيدة، ومن هذه المواقع [www.religioustolerance.org](http://www.religioustolerance.org) والذي يتضمن معلومات مفيدة عند عدة أديان ومنها الدين الإسلامي. ويحتوي

هذا الموقع على معلومات مفيدة عن مدى انتشار الدين الإسلامي في أنحاء العالم، وترتيبه بين الأديان الأخرى، كما يتضمن هذا الموقع معلومات عن أديان أخرى، إضافة إلى احتوائه على موارد معلوماتية ثرية للمسلمين ومقاطع من القرآن الكريم ومن الحديث الشريف.

## العيون الإلكترونية للمكفوفين

ابتكر علماء روس نظارات الإلكترونية تساعد المكفوفين على التعرف على الحواجز التي تواجههم أثناء تحركهم، وتشبه هذه النظارة النظارات الشمسية، وهي مزودة بألتي تصوير ثلاثية الأبعاد، حيث تنتقل الصورة وفق معالجة حاسوبية إلى كلمات وإشارات صوتية يتم إصدارها عند الاقتراب من أي حاجز أمام مكفوف البصر، وهذه التقنية مزيج من الاستماع والرؤية، وتساعد المكفوفين وتحد من اعتمادهم على الغير في أداء أعمالهم وأنشطتهم اليومية.



## تقنية القراءة السريعة

### Fast Flip



أطلقت شركة Google تقنية تجريبية جديدة للقراءة تعرف بـ Fast Flip التقلب السريع لصفحات الإنترنت، وتهدف هذه التقنية إلى تسهيل عملية التصفح للمحتوى الإلكتروني، بحيث تماثل تصفح أي مجلة أو كتاب ورقي.

وقد تم تدشين هذه الخدمة في بادئ الأمر لتشمل العديد من الصحف والمجلات الإلكترونية. وفور إعلان هذه الخدمة قامت العديد من دور النشر والصحف العالمية بالمشاركة بمحتواها الإلكتروني في هذه الخدمة التجريبية، ومن أولى هذه الصحف العالمية [New York Times](http://www.nytimes.com), [News Week](http://www.newsweek.com), [Business Week](http://www.businessweek.com). ويمكن الإطلاع على نماذج لهذه الخدمة من خلال الرابط [Google.Fast Flip](http://Google.FastFlip). ومن ثم يتم اختيار المجلة أو الصحيفة وبالتالي تصفح محتوياتها ببسر وسهولة.



## شبكة الصحفيين الدوليين



يعتبر موقع شبكة الصحفيين

الدوليين من أكبر التجمعات الإلكترونية الخاصة بالصحفيين والذي يهدف إلى أن يكون مساحة ومصدر إلكتروني يمكن من خلاله مساعدة الصحفيين وكل من له علاقة بالإعلام في مختلف جميع دول العالم.

وتتضمن هذه الشبكة على الرابط <http://www.ijnnet.org>

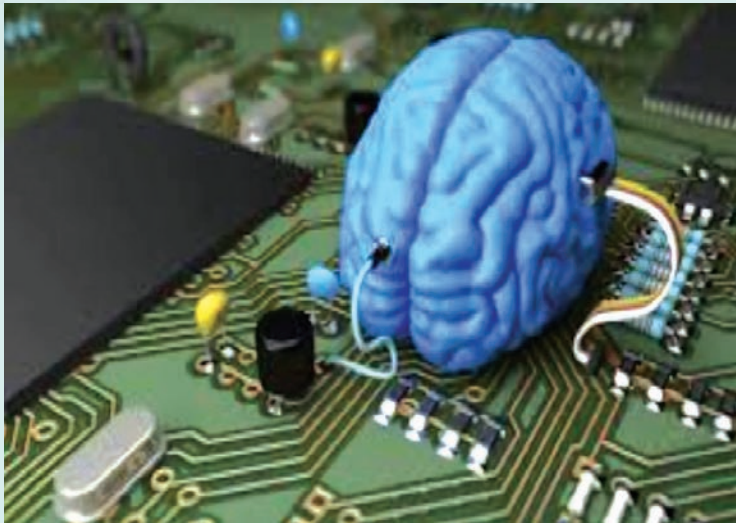
العديد من الروابط، حيث يمكن من خلاله الإطلاع على العديد من الأخبار عن حالة الإعلام في مختلف دول العالم بعدة لغات منها اللغة العربية. كما يتضمن الموقع رابطا للتعرف على جميع فرص

التدريب، حيث يمكن من خلاله تنمية معارف ومهارات الصحفيين في أكثر من (١٥٠) دولة في العالم، بالتعرف على منظومة من البرامج التدريبية في مجال الإعلام والصحافة. فهذا الرابط يوفر العديد من موضوعات التدريب وبداية ونهاية فرصة التدريب.

كما يتضمن الموقع ساحات للحوار تتضمن ساحة مخصصة للصحفيين الدوليين، إضافة إلى منتدى إعلامي لمناقشة المواضيع الإعلامية في الساحة الإعلامية الدولية. كما يتضمن الموقع رابطا للصفحات الشخصية للإعلاميين، يتمكن من خلاله الصحفيون

ربط صفحاتهم الشخصية؛ لتحقيق مزيداً من الإثراء لرواد وزوار هذه الشبكة. كما يتضمن الموقع رابطا مخصصا للمصادر ومنها ما يتعلق بالتدريب من خلال الإنترنت، حيث يتضمن معلومات حول التدريب الذي يتوفر عبر الإنترنت للصحفيين والإعلاميين. كما يمكن من خلال الموقع عرض محتويات بحسب المنطقة أو البلد. وجميع المواد التي يتضمنها الموقع تعد تحت مظلة المركز الدولي للصحفيين في واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية (International Center of Journalists (ISFJ).

## شرائح العلاج الإلكترونية



يبدو أن الشرائح والأجهزة الإلكترونية في المستقبل القريب ستحل محل استخدام الأدوية في العلاج، حيث يعكف علماء في الولايات المتحدة الأمريكية على إنتاج أحدث جهاز آلي يربط بجسم الإنسان، ليساعده في الشفاء التام الذاتي من بعض الأمراض وقد أطلق على هذا المشروع ElectRx، وذلك من خلال توظيف النبضات الكهربائية التي تراقب حالة الجسم الداخلية، والذي بدوره لن يحتاج المريض إلى أقراص للعلاج. وستساعد مثل تلك الشريحة الإلكترونية في الشفاء من بعض الأمراض.

## تقنية جديدة تتيح شحن الأجهزة الإلكترونية عن بعد



توفر تقنية uBeam، والتي طورت في البدء من خلال طالبة في جامعة «بنسلفينيا» الأميركية ثم من خلال شركة أمريكية، إمكانية شحن الهواتف الذكية والحواسب اللوحية والأجهزة الإلكترونية لاسلكياً عن بُعد. وتتم عملية الشحن من خلال استخدام الموجات فوق الصوتية لبث الطاقة عبر الهواء. تتكون هذه التقنية من قاعدة شحن مُتصلة بالكهرباء، تقوم بتحويل الطاقة الكهربائية إلى موجات فوق صوتية تقوم ببثها في المكان، ومن جهة أخرى يستقبل الهاتف المزود بمُستقبل خاص هذه الموجات ويحولها مرة أخرى إلى طاقة تُغذي بطارية الهاتف. وتتيح هذه التقنية للمستخدم شحن أجهزته بمجرد وجوده في نفس الغرفة التي توجد فيها قاعدة الشحن.

## التقنيات القابلة للارتداء Wearable Technology

شهد الحقل التقني خلال العام ٢٠١٤م طفرة في التقنيات القابلة للارتداء والتي تعكس تأثير نمط الحياة الاجتماعية والاقتصادية. فينظر إلى تلك التقنيات على أنها وسائل مساعدة للإنسان في مجال الصحة والتعليم والترفيه، كما ينظر إليها من قبل بعض الخبراء في هذا المجال على أنها قد تكون في المستقبل القريب جزءاً من الأناقة للرجل أو المرأة على حد سواء. وتعدد تلك التقنيات إلى: ساعات ذكية، وساعات إلكترونية ذات أغراض متعددة، ومجوهرات تقنية. وقد توقع الخبراء أن يصل حجم سوق هذه المقتنيات التقنية في العام ٢٠١٤م إلى (٥,٢٦) مليار دولار.



## وسائط تقنية لقراءة الأفكار

شهد أحد المعارض التقنية الضخمة في اليابان عرض العديد من التقنيات المذهلة، ويعد هذا المعرض الذي يقام خارج مدينة طوكيو أكبر معارض التقنية في قارة آسيا، والذي يسمى Cutting-Edge IT& Electronics Comprehensive Exhibition ومن الوسائط التقنية التي عرضت فيه من خلال شركة التكنولوجيا والمعلومات اليابانية Fujitsu جهازاً يمكن استخدامه في المطاعم لقراءة أفكار العملاء، حيث يراقب نظراتهم ويعطي معلومات عن كل ما يريدون تناوله من مأكولات ومشروبات.



## التسجيل الإلكتروني للعلامات التجارية في المملكة العربية السعودية

يُعدُّ التسجيل الإلكتروني للعلامات التجارية وسيلة حديثة توفرها مكاتب تسجيل العلامات التجارية لتقديم طلبات التسجيل وفحصها وتدقيقها واستكمال كافة إجراءات التسجيل باستخدام الوسائل الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت، وهي وسيلة من ضمن المنظومة المتكاملة لما يعرف بالحكومة الإلكترونية.

في ظل الإقبال المتزايد على طلبات تسجيل العلامات التجارية في الآونة الأخيرة، وتوفيراً للوقت والجهد؛ ورغبة إدارات تسجيل العلامات التجارية في الدول المختلفة في هجر النظام الورقي القديم والقائم فعلياً في بعض الإدارات؛ أدركت تلك الإدارات أهمية ضرورة استخدام ما هو متاح عبر الإنترنت من ميزات في تسجيل تلك العلامات التجارية إلكترونياً.

ويتيح نظام التسجيل الإلكتروني لطالبي التسجيل استخدام هذا النظام على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع دون الارتباط بمواعيد العمل الرسمية لمكاتب التسجيل حيث يستطيع من يرغب في تقديم هذا الطلب تقديمه عبر الإنترنت في أي وقت شاء ومن أي مكان في العالم.

وتتجه أغلب دول العالم إلى اعتماد التسجيل الإلكتروني للعلامات التجارية إلى جانب التسجيل التقليدي، وتعمل أيضاً على تشجيع هذا النوع الحديث من التسجيل كالنظام الأمريكي في التسجيل الإلكتروني والذي كان له قصب السبق في ابتكار هذه الطريقة والتشجيع عليها وذلك بتخفيض رسوم التسجيل في حالة تسجيل العلامة التجارية إلكترونياً مقارنة بالتسجيل التقليدي للعلامة التجارية .

وللمملكة العربية السعودية فضل السبق من بين الدول العربية في التسجيل الإلكتروني للعلامات التجارية، حيث لم تكتفِ وزارة التجارة والصناعة باعتماد النشر الإلكتروني للعلامات التجارية من خلال التعديل على المادة العاشرة من اللائحة التنفيذية لنظام العلامات التجارية بموجب القرار الوزاري رقم (١١٤٧) وتاريخ

(١٤٣٣/١١/٣٠هـ) بقولها :

في حال قبول العلامة يعدُّ مكتب العلامات التجارية إعلاناً عنها يتضمنُ البيانات الآتية:

١. اسم طالب التسجيل وعنوانه وجنسيته.

٢. صورة العلامة ووصفها.

٣. المنتجات أو الخدمات المطلوب تسجيل العلامة عنها وفنتها.

ويتعين على طالب التسجيل استلام الإعلان خلال تسعين يوماً من صدور القرار بقبول التسجيل أو صدور قرار الوزير بقبول التظلم. ويقوم طالب التسجيل بنشر الإعلان خلال ثلاثين يوماً في موقع وزارة التجارة والصناعة الإلكتروني أو الموقع الذي تحدده الوزارة على نفقته وإلا اعتبر مُتنازلاً عن طلبه.

وكان النشر للإعلان قبل تعديل المادة العاشرة في الجريدة الرسمية (أم القرى) من أسباب التأخر في تسجيل العلامات التجارية. ويتعين على طالب التسجيل استلام الإعلان خلال تسعين يوماً من صدور القرار بقبول التسجيل أو صدور قرار الوزير بقبول التظلم، ويقوم طالب التسجيل بنشر الإعلان في الجريدة الرسمية على نفقته وإخطار المكتب بنسخة من الجريدة التي تم فيها النشر خلال ستة أشهر من تاريخ استلامه إياه وإلا اعتبر مُتنازلاً عن طلبه.»

وقد استحدثت وزارة التجارة والصناعة آلية لتسجيل العلامات التجارية إلكترونياً من خلال موقعها على الرابط ( [TM.mci.gov.sa](http://TM.mci.gov.sa) ). حيث تبدأ أولى خطوات التسجيل بإنشاء حساب جديد لطالب تسجيل العلامة التجارية حيث يتم طلب إدخال المعلومات الشخصية لطالب التسجيل، ثم إدخال بيانات العلامة التجارية وتحميل صورتها، ثم دفع مبلغ تقديم طلب التسجيل في حال قبول الطلب ويتم السداد عن طريق نظام سداد، ثم يطلب من طالب التسجيل نشر العلامة التجارية في موقع وزارة التجارة والصناعة الإلكتروني بعد دفع تكلفة النشر، فإذا لم يتم الاعتراض على قبول تسجيل العلامة خلال مدة تسعين يوماً؛ يتم إصدار الشهادة بعد دفع تكلفة التسجيل، ومن ثم يتم إرسال شهادة تسجيل العلامة التجارية إلكترونياً الى مقدم الطلب ■



د. ناصر جميل الشامليه \*



## العصفور والإطار الزجاجي

ذكر أحد الكتاب خمس خطوات لتوليد الأفكار ، ومن ضمن تلك الخطوات أن تقوم بنسيان الموضوع أو المشكلة المراد إيجاد حل لها، كآلية لتوليد الأفكار. والنسيان من وجهة نظره أن تقوم بعمل ليس له علاقة بالموضوع أو المشكلة الحالية، وهناك العديد من المواقف التي تشهد بأهمية هذه الآلية، فألبرت اينشتاين يقول (إن أفضل أفكاره جاءت وهو يحلق ذقنه). والأكيد أن بعض المواضيع أو المشاكل لا يمكن نسيانها إما لحساسيتها أو لأهميتها البت بها ، وقصة عصفورنا أحدها.

فقد شوهد عصفور داخل ممر مصمم من شرائح زجاجية، يحوي أربعة شبابيك زجاجية بالإضافة إلى أبواب زجاجية، وبدا على العصفور أثر الإرهاق الشديد في محاولات يائسة للخروج من الإطار الزجاجي دون جدوى. إنه العصفور الثاني؛ فقد سبقه بالدخول عصفور آخر وجد ملقى على الأرض ميتاً. لقد لوحظ أن أحد الشبابيك المذكورة مفتوحاً، وهو الطريق الوحيد للدخول. والحقيقة لا أحد يعلم السبب الذي جذب العصفور للدخول لذلك الممر: أهو الهروب من حر الشمس، أم البحث عن الطعام، أو ربما البحث عن مكان مناسب للتعشيش، أو غير ذلك.

وقد لا يهمننا سبب دخول العصفور للممر الزجاجي، فما يهمننا السلوك الذي انتهجه العصفور للخروج من مشكلته. لقد أدرك العصفور أنه واقع في مشكلة بعد اصطدامه بإحدى الشرائح الزجاجية المكونة للممر، فراح يضرب في الشريحة الزجاجية دون جدوى، ثم انتقل إلى شريحة أخرى فوجدها مثل أختها. لقد قام العصفور ببذل مجهود كبير للخروج من سجنه الزجاجي دون جدوى، إنه يحاول بقوة ولكن دون تركيز ، أي أنه لا يحاول اختبار جميع الشرائح ولكن يكتفي بشرائح زجاجية محدودة يعود إليها في كل مرة لمحاولة الخروج ، وفي النهاية استسلم وهبط للأرض فاقد أي أمل للنجاة. لقد أوشك عصفورنا على الموت من شدة الإجهاد والجوع، لولا رحمة الله ثم محاولة التدخل لإسعافه.

وفي الواقع قد نمارس نفس السلوك في تعاملنا مع المشاكل التي تواجهنا في بيئة العمل أو في حياتنا الخاصة. فقد عاش العصفور لساعات في بيئة جديدة (الممر الزجاجي)، وتعرض لمشكلة واحدة (الخروج من الممر)، وحاول معالجتها بانفعال مرتفع وبدون تركيز وتخطيط؛ ففشل في إيجاد حل للمشكلة مع أنه متاح وميسر (الشباك المفتوح). ونحن في بيئة العمل قد نواجه مشاكل متنوعة تحتاج منا أن نتعامل معها بهدوء وتركيز وتخطيط؛ لكي نتجاوزها بنجاح ■

## في بيئة

## العمل قد

## نواجه

## مشاكل

## متنوعة

## تحتاج منا

## أن نتعامل

## معها بهدوء

## وتركيز

## وتخطيط؛

## لكي

## نتجاوزها

## بنجاح

أ. وصفي بن سلمان الوقيد \*

من الجرائم المعلوماتية التي تعاقب عليها الأنظمة

## «تسريب» الخطابات والوثائق الرسمية.. التفريط في أسرار العمل

### المشاركون في القضية:

■ **د. أسامة قباني :**

عضو مجلس الشورى.

■ **د. محمد عبد الملك سرور :**

مستشار قانوني، وصاحب مكتب محاماة واستشارات قانونية.

■ **أ. محمد بن عبدالله الصعب :**

مدير إدارة الشئون القانونية بمعهد الإدارة العامة.

■ **د. سامح عبدالله :**

عضو هيئة التدريب بقطاع القانون بمعهد الإدارة العامة.

إعداد: شقران الرشيدي

تنتشر بين الحين والآخر خطابات، ووثائق، وقرارات، ومراسلات رسمية خاصة، و«سرية» للأجهزة الحكومية، وبعض الجهات الأمنية، والعسكرية، والشركات الخاصة عبر مواقع التواصل الاجتماعي؛ مثيرة الكثير من الجدل، والبلبل بسبب طبيعة محتوياتها السرية التي لا ينبغي الإطلاع عليها بشكل علني. وقد تزايدت هذه الممارسات، و«التسريبات» من قبل بعض الموظفين الطامعين في الشهرة أو الانتقام أو الإساءة للمسؤولين؛ مما جعل عددا من القانونيين يعتبرونها كشف لأسرار العمل، وخيانة للأمانة، وسوء استعمال الوظيفة لأضرارها الاجتماعية، والاقتصادية، والأمنية.. وغيرها على المجتمع، ولحد من هذه الممارسات صدر قرار مجلس الوزراء مؤخراً بالموافقة على نظام عقوبات نشر الوثائق، والمعلومات السرية، وإفشائها، واعتبار أن تسريب الخطابات والوثائق الرسمية من الجرائم المعلوماتية التي تعاقب عليها الأنظمة واللوائح، وتخالف التعليمات. حول ظاهرة «تسريب»، ونشر الخطابات الرسمية على شبكة الإنترنت، وأهمية رفع الوعي بأضرار تلك «الممارسات» على الصالح العام، ومدى الالتزام بتطبيق القوانين، والأنظمة على مرتكبيها للحد من أضرارها.. تدور محاور قضيتنا التالية.



وشدد على أن النظام حظر في مادته الرابعة إخراج الوثائق السرية من الجهات الحكومية، أو تبادلها مع الغير بأي وسيلة كانت، أو الاحتفاظ بها في غير الأماكن المخصصة لحفظها، وتحظر طباعتها أو نسخها أو تصويرها خارج الجهات الحكومية، إلا وفق ضوابط يصدرها المركز الوطني للوثائق والمحفوظات. وحول العقوبات التي تطبق على من يقوم بنشر وثائق أو معلومات سرية وإفشاؤها قال أ.الصعب: «جاء في المادة الخامسة: مع عدم الإخلال بأي عقوبة أشد مقررة نظاماً، يعاقب بالسجن مدة لا تزيد على عشرين عاماً أو بغرامة لا تزيد على مليون ريال أو بهما معاً».

وأضاف أ.محمد الصعب أن العقاب لا يقتصر على من يقوم بنشر وثائق أو معلومات سرية وإفشاؤها فقط، بل يشمل كل من يشارك في الجريمة، حيث ورد في المادة السادسة مايلى: يعاقب كل من اشترك في أي من الجرائم الواردة في هذا النظام بالعقوبة المنصوص عليها في المادة (الخامسة)، ويعد شريكاً في الجريمة كل من اتفق أو حرض أو ساعد على ارتكابها

أكدت المادة الثانية من النظام أنه يحظر على أي موظف عام أو من في حكمه. ولو بعد انتهاء خدمته. نشر أي وثيقة سرية أو إفشاء أي معلومة سرية حصل عليها أو عرفها بحكم وظيفته وكان نشرها أو إفشاؤها لا يزالان محظورين. وقال إن المادة الثالثة حددت الفئات التي تعامل معاملة الموظف العام في تطبيق أحكام هذا النظام وهي:

- ١- من يعمل لدى الدولة أو لدى أحد الأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة، سواء أكان يعمل بصفة دائمة أو مؤقتة.
- ٢- من تكلفه جهة حكومية أو أي سلطة إدارية أخرى بأداء مهام معينة.
- ٣- من يعمل لدى الشركات أو المؤسسات الفردية التي تقوم بإدارة المرافق العامة أو تشغيلها أو صيانتها أو تقوم بمباشرة خدمة عامة، وكذلك من يعمل لدى الشركات التي تساهم الدولة في رأس مالها.
- ٤- المحكم أو الخبير الذي تعينه الحكومة أو أي هيئة لها اختصاص قضائي.
- ٥- رؤساء مجالس إدارات الشركات المنصوص عليها في الفقرة (٣) من هذه المادة وأعضاؤها.

## ● د. أسامة قباني :

نشر المستندات على مواقع التواصل الاجتماعي يدل على فساد الكثير من الموظفين في السلم الوظيفي الأدنى قبل فساد الأعلى

### عقوبات نشر الوثائق

يشير أ.محمد بن عبدالله الصعب، مدير إدارة الشئون القانونية بالمعهد، إلى أن نظام عقوبات نشر الوثائق والمعلومات السرية، وإفشاؤها حدد عقوبة من نشر وثائق أو معلومات سرية أو إفشاؤها بالسجن مدة لا تزيد عن ٢٠ عاماً أو بغرامة لا تزيد على مليون ريال، أو بهما معاً. وأوضح أن القانون في مادته الأولى (أ) يبين أن الوثائق السرية يقصد بها الأوعية بجميع أنواعها التي تحتوي على معلومات سرية يؤدي إفشاؤها إلى الإضرار بالأمن الوطني للدولة أو مصالحها أو سياساتها، أو حقوقها، سواء أنتجت أجهزتها المختلفة أو استقبلتها.

ويذكر أ.الصعب أن النظام في مادته الأولى (ب) أكد على أن المقصود بالمعلومات السرية هي ما يحصل عليه الموظف - أو ما يعرفه بحكم وظيفته - من معلومات يؤدي إفشاؤها إلى الإضرار بالأمن الوطني للدولة أو مصالحها، أو سياساتها، أو حقوقها.

وحول ما إذا كانت العقوبات تشمل الموظف الذي على رأس العمل، وكذلك الذي ترك الخدمة. قال أ.الصعب:







### ●● أ. محمد الصعب:

**العقاب لا يقتصر على من يقوم  
بنشر وثائق ومعلومات سرية  
وافشاؤها بل يشمل كل من  
يشاركه في الجريمة**

الصحية أو الأسرار العائلية التي تظهر أثناء المحاكمات أو التحقيقات فواجب على العامل أن يلتزم السرية بشأنها. ويؤكد د.سامح عبدالله على أن عدم إفشاء الأسرار والمحافظة على سريتها الهدف منه، إما وضع نوع من الحماية للمصلحة العامة، أو كفالة حماية للمصلحة الخاصة للأفراد، ومن صور الإفشاء التحدث بأسرار العمل شفاهية

ويؤكد د.سامح عبدالله على أنه من التعريف السابق لـ«أسرار الوظيفة» يمكن القول أن السر الوظيفي قوامه شرطان: ١ : أن تكون البيانات أو المعلومات أو الوثائق غير معلومة للكافة، فقد يكون البعض منها سري بطبيعته كالوثائق التي تمس الأمن القومي أو المصلحة العامة للبلاد، وقد يتعلق البعض الآخر بحق شخصي لأحد الأفراد أو مجموعة من الأفراد. ٢ : أن تكون هذه المعلومات أو البيانات أو الوثائق تحت تصرف وعلم الموظف بحكم عمله أو وظيفته أو بحكم طبيعة عمله، كالقرارات الإدارية أو الأوامر أو مشروع قانون والتي تمر على الموظف بحكم أو بطبيعة عمله.

ويشير د. سامح عبدالله إلى أن هناك أنواع للأسرار الوظيفية، هي ما يلي: ١ : الأسرار التي تتعلق بالأمن القومي للبلاد أو تضر بالنظام العام وحسن سير المرافق العامة كالأسرار العسكرية أو الأمنية أو الأسرار المتعلقة بالتحقيقات التي يقرر النظام كتمانها. ٢ : الأسرار الشخصية وهي التي تتعلق بحق شخصي لأحد الأفراد أو مجموعة منهم، مثالها حق المريض في إخفاء حالته

### ●● د. محمد عبد الملك:

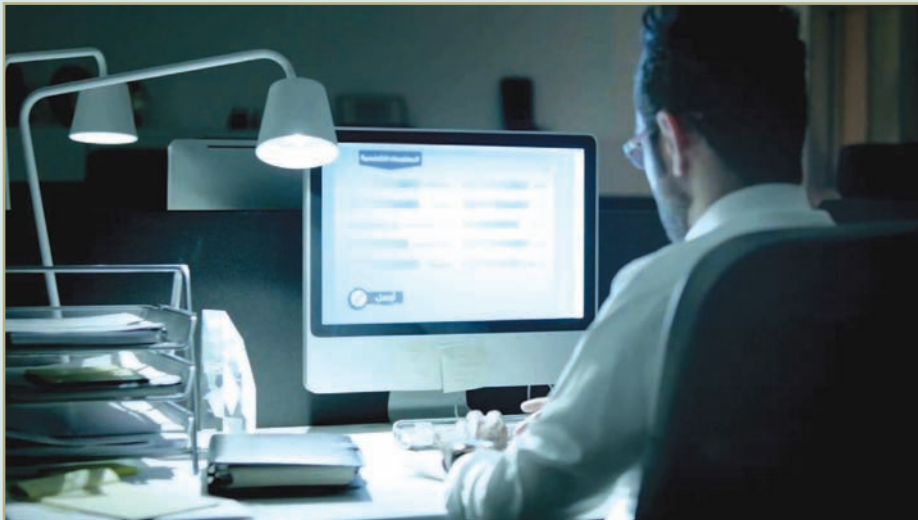
**الوثائق لم تحفظ بسرية  
إلا لمصلحة الوطن والمواطن  
وتسريبها علناً يدل على خلل  
في القيم الأخلاقية**

مع علمه بذلك إذا ارتكبت الجريمة بناء على هذا الاتفاق أو التحريض أو المساعدة.

### واجبات الموظف العام

من جانبه يكشف د.سامح عبدالله، عضو هيئة التدريب بقطاع القانون في معهد الإدارة العامة، أن واجبات الموظف العام متنوعة وكثيرة فمنها: واجبات ايجابية قطاعة الرؤساء، ومنها واجبات سلبية كعدم الاحتفاظ بأية وثيقة رسمية، والالتزام بعدم إفشاء الأسرار الوظيفية التي تعرف بأنها المعلومات أو البيانات أو الوثائق التي تكون تحت تصرف الموظف أو العامل بحكم أو بطبيعة عمله، وبالتالي فالالتزام بعدم إفشاء أسرار الوظيفة هي من أهم الالتزامات التي يجب على الموظف التقيد بها، وهي كذلك

من أهم أخلاقيات وآداب المهنة بالنسبة للمهن الحرة التي يجب المحافظة عليها كالالتزام الطبيب بالمحافظة على أسرار المرضى وعدم إفشاءها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذا الواجب لا يقتصر على الفترة التي يشغل فيها الموظف العام الوظيفة العامة، إنما يتعداها إلى ما بعد الإحالة إلى المعاش أو ترك الخدمة العامة.



الموظفين بغية إثارة البلبلة، ومن الأصل ليس فيها من الهدف إلا تشويه اسم المؤسسة والقائمين على أعمالها من هم في قمة الهرم الوظيفي، ومشيراً أيضاً إلى أن الهاتف الجوال يعد سبباً رئيساً في تفاقم المشكلة؛ بما يحتويه من برامج جديدة تساعد على نشر المعلومة في أقصر فترة ممكنة.

### ظاهرة مرضية

ومن جانبه أكد المستشار القانوني د. محمد عبد الملك سرور على أن ظاهرة تسريب المستندات ظاهرة مرضية أصابت بعض الأشخاص في مجتمعنا، وهي إن دلت فأنها تدل على خلل في القيم الأخلاقية لدى كل محاول، يحاول تسريب المستندات المهمة، مشيراً إلى أن الوثائق لم تحفظ ولم تكتم إلا لمصلحة الوطن والمواطن أولاً وأخيراً، لذا فإن إخراجها وتسريبها من الحيز الذي يجب أن تكون فيه تمثل جريمة، لأنها من الأساس الهدف منها هي إثارة الفوضى وزعزعة المجتمع، وهي خيانة للأمانة وليست للموظيفة فقط، ويدخل في حيزها الأمانة للوطن والمؤسسة. يجب الوقوف بشدة وصرامة ضد كل من تسول له نفسه أن يسرب مثل هذه الوثائق. مؤكداً على أن هناك من يتريص بتماسك المجتمع ويريد زعزعة الأمن، لذلك وجب العلاج بالوقوف بصرامة لحفظ الوثائق وخاصة السرية منها لمنع تسريبها، ولابد من مراقبة تنقل هذه الوثائق السرية عبر المختصين في القطاعات الحكومية بكل حذر، وعلى الجهات الحكومية العمل على نشر التوعية للموظفين بأهمية الحفاظ على سرية المعلومات، وتعريفهم بالعقوبة التي أقرها النظام في حق كل من يرتكب مخالفة تشمل الجرائم المعلوماتية ■



### ● د. سامح عبد الله:

**إفشاء الأسرار قد يضر  
بالصالح العام أو المصلحة  
الفردية مما يعرض مرتكبها  
للمساءلة الجنائية**

والوثائق الرسمية يعد مخالفة قانونية، وخيانة وظيفية، ولكن في بعض الأحيان يمكن اختلاق العذر بقصد حسن النية في حالة إمكانية تفعيل ما جاء فيها للمنفعة العامة، وليس من باب الخيانة الوظيفية- على حد وصفه- ولكن في نهاية المطاف هي مخالفة قانونية ومن المفترض إخراجها بإذن ولي أمر العمل أو عن طريق المنفذ القانوني. وتطرق د. قباني إلى أن العقد الوظيفي في العرض يحتوي على شروط المحافظة على سرية وخصوصية العمل قانونياً، التي تجرم من يحاول أن يسيء إلى مؤسسته بأية وسيلة كانت على حد قوله.

وقال د. قباني: «إن ظاهرة تسريب المستندات يدل على فساد الكثير من الموظفين في السلم الوظيفي الأدنى قبل فساد البعض في السلم الوظيفي الأعلى، موضحاً أن الكثير من المؤسسات الحكومية والخاصة ترسخ تحت وطأة الكثير من المفسدين، ومؤكداً على أن التسريبات تأتي من صغار

عن طريق الحديث أو الخطابة التي توجه إلى شخص أو مجموعة من الأفراد أو عن طريق الكتابة كالخطابات أو عن طريق الفاكس أو البريد الإلكتروني أو أي وسيلة كتابية أخرى.

وعن وجود حالات يجوز فيها إفشاء الأسرار، يرى د. سامح عبد الله أن ذلك يجوز في الحالات التالية:

١ : وجود نص قانوني صريح. فإذا وجد نص قانوني يوجب على الموظف تزويد جهات معينة بمعلومات أو وثائق فيجب عليه الانصياع لهذا النص القانوني.

٢ : موافقة الجهة الإدارية المختصة، إذ أنه في هذه الحالة ترفع السرية عن المعلومات أو الوثائق.

٣ : إذا فقدت المعلومات أو الوثائق صفة السرية، إما لأنها أصبحت معلومة للكافة، أو إلغاء النص الذي يقضي بسريتها.

٤ : إذا كان إفشاء الأسرار يساهم في منع ارتكاب جريمة؛ ففي هذه الحالة يجب على الموظف إبلاغ الجهات القضائية بما لديه من أسرار.

٥ : إذا وافق الشخص الذي أصابه الضرر من إفشاء الأسرار.

ويوضح د. سامح عبد الله أن المحافظة على الأسرار الوظيفية، وعدم إفشائها باستثناء ما سبق ذكره من الواجبات الوظيفية التي تناولها النظام السعودي ووضع لها العقوبة. مؤكداً على أنه قد يشكل إفشاء الأسرار الوظيفية جريمة تأديبية؛ مما يستوجب معها المحاكمة التأديبية، أو جريمة جنائية؛ مما يستوجب توقيع عقوبة جنائية أو الحكم بالتعويض إذا ما توافرت عناصر المسؤولية المدنية.

### خيانة وظيفية

من جانبه أشار د. أسامة قباني، عضو مجلس الشورى، إلى أن تسريب المستندات

د. عدنان بن صالح العمر يبحث في دراسة مقارنة إيجاد قواعد خاصة لضبط أحكامه:

## التنظيم القانوني للمحل التجاري في النظام السعودي

المحل التجاري أهمية كبيرة على المستويين القانوني والاقتصادي؛ فهو أداة التاجر الأولى في ممارسة نشاطه التجاري، كما أنه يشتمل على مقومات مادية ومعنوية تسهم في اجتذاب العملاء الذين يسهمون في تحديد قيمته؛ إذ أن زيادة أعدادهم تسهم في ازدياد قيمته والعكس صحيح. وإذا نظرنا للمحل التجاري من الناحية القانونية، نجد الفقه القانوني يجمع على أنه مال منقول معنوي ذو طبيعة خاصة، ويختلف عن غيره من الأموال المنقولة؛ وهو الأمر الذي يوجب ضرورة خضوعه لقواعد خاصة تتناسب وطبيعته الخاصة. وقد عملت معظم الدول على إيجاد قواعد خاصة في تشريعاتها التجارية تنسجم وهذه الطبيعة.

يستعرضها / د. أحمد زكريا أحمد

المؤسسة التجارية اللبنانية.

وبناء على ذلك، فإن هذا البحث يتكون من: ملخص، ومقدمة عامة تضمنت توضيح أهمية وسبب اختيار الموضوع ومشكلة البحث وأسئلته، ومبحثين عن التعريف بالمحل التجاري وعناصره والقواعد التي تحكمه في النظام السعودي ومدى كفايتها، والخاتمة التي اشتملت على نتائج البحث وتوصياته.

مفهومه وطبيعته وعناصره

يناقش د. العمر في المبحث الأول «التعريف بالمحل التجاري وعناصره»، فيشير في معرض حديثه عن مفهوم المحل التجاري وطبيعته القانونية إلى أن هذا المحل هو عمود النشاط التجاري وأساسه الذي يرتكز عليه، وأنه لا يُقصد به المكان الذي يباشر فيه التاجر أعمال تجارته ويعرض فيه بضاعته ويقدم خدماته للعملاء، إنما هو فكرة معنوية يندرج تحتها مجموعة من العناصر المادية والمعنوية.

ويتناول البحث في هذا الصدد نقطتين: الأولى عن «ماهية المحل التجاري وخصائصه»، والثانية حول «الطبيعة القانونية للمحل التجاري». وفيما يتعلق بالنقطة الأولى، فإن الباحث يستعرض المعنيين اللغوي والفقه له، فمن الناحية اللغوية نجد المحل هو المكان الذي يُحل فيه، وقد جاءت كلمة محل بهذا المعنى في القرآن الكريم في قوله تعالى «وأنت حل بهذا البلد». ويعرف المحل التجاري من الناحية الفقهية والقضائية: بأنه مال منقول معنوي ينتج من تآلف نوعين من العناصر (المادية والمعنوية) بهدف تلبية رغبة العملاء ويسمى المتجر أو المصنع.

ويعد المحل التجاري بمفهومه الحديث من حقوق الملكية الفكرية المعنوية، ويذهب الرأي الراجح إلى قيامه على عنصر الاتصال

وعلى الرغم من ذلك، فإن النظام السعودي التجاري لم ينظم أحكام المحل التجاري كوحدة واحدة، تاركاً هذا الأمر للقواعد العامة والأنظمة التي تناولت بعض عناصره المعنوية التي لا تغني حتماً عن ضرورة إيجاد نظام متكامل ينظم ويضبط هذه الأحكام. ونظراً لأهمية هذا الموضوع؛ فقد أجرى د. عدنان بن صالح العمر بحثاً مهماً منشوراً في دورية «الإدارة العامة» الصادرة عن معهد الإدارة العامة في عددها لشهر شوال ١٤٣٥هـ الموافق أغسطس ٢٠١٤م، موضوعه «التنظيم القانوني للمحل التجاري في النظام السعودي: دراسة مقارنة». فدعونا نستعرض معا وبصفة عامة أهم تفاصيله في هذه السطور.

### تساؤلات مهمة

أثار فقدان التنظيم التجاري في المملكة العربية السعودية لنظام يتناول المحل التجاري كوحدة واحدة، وبيان القواعد القانونية التي تتناول بيان طبيعته وتحديد عناصره، والتصرفات التي يمكن أن ترد عليه من بيع وتأجير ورهن وغيره، العديد من التساؤلات لدى الباحث حول: مدى اعتراف المنظم السعودي بالمحل التجاري، والقواعد الحالية التي تطبق عليه ومدى مناسبتها لضبط التصرفات التي ترد عليه. وقد سعى الباحث د. العمر للإجابة عليها من خلال تحليله للنصوص القانونية المتعلقة بهذا الموضوع، والاستعانة ببعض القوانين المقارنة عند الاقتضاء كالقانون الفرنسي الذي اهتم بتنظيم أحكام المحل التجاري بصورة مميزة، وبعض القوانين العربية التي استمدت أحكامه من التشريع الفرنسي كالقانون المصري وكذلك قانون



بالعملاء، بل يذهب البعض إلى أنه في حقيقته عنصر الاتصال بالعملاء في حين تقوم العناصر الأخرى بجذب العملاء. وقد أخذت بهذا المعنى العديد من التشريعات: كالقانون التجاري الأردني في الفقرة الأولى من مادته رقم ٣٨، وقانون المعاملات التجارية الإماراتي في المادة ٤٠ منه. بينما لم يتعرض النظام التجاري السعودي للمحل التجاري بالتنظيم، وإن كان قد أشار إلى بعض عناصره المعنوية بالتنظيم في أنظمة متفرقة: كنظام الأسماء التجارية، والعلامات التجارية، ونظام براءات الاختراع، ونظام حقوق المؤلف. ومما يذكر أنه لا يوجد في هذه الأنظمة ما يشير إلى تعريف المحل التجاري أو بيان عناصره، إلا أن المنظم لم ينكر في المقابل عدم وجود صلة بينه وبين بعض هذه العناصر، وذلك كما يتضح من المادة ٣١ من نظام العلامات التجارية. ويجعل الباحث خصائص المحل التجاري في ثلاث هي: أنه مال منقول، ويمتاز



التجاري البحريني رقم ٧ لسنة ١٩٨٧م.

وينتقل البحث إلى إبراز ومناقشة «القواعد التي تنظم المحل التجاري في المملكة العربية السعودية»، حيث جاء النظام القانوني السعودي خاليا تماما من تنظيم أحكام المحل التجاري كوحدة مالية ذاتية تتفق ومفهومه الحديث، بخلاف العديد من التشريعات الأجنبية والعربية المقارنة التي عالجته بطريقة تتلاءم وطبيعته المنقولة المعنوية الخاصة. وفي المقابل، فقد تم تنظيم بعض عناصر المحل التجاري في بعض الأنظمة المستقلة، ولكن ليس على أساس كونها تشكل عناصره.

وبناء على ما تقدم، فإن الباحث ذهب إلى تحليل مدى ملائمة تطبيق القواعد العامة على المحل التجاري، سواء من ناحية «ملائمة هذه القواعد لتنظيم بعض جوانبه» كالبيع والرهن والإيجار، أو من ناحية «عدم ملائمتها». وهذه الناحية الأخيرة ناقشها د.العمر بالتفصيل من ثلاث زوايا وهي: عدم ملائمة طبيعة المحل التجاري وقاعدة «حيازة المنقول سند الملكية»، وعدم ملائمة هذه الطبيعة مع قاعدة «حيازة الدائن للشئ المرهون»، وعدم ملائمتها مع الاتفاقات التي تعوق تداول المحل التجاري.

ويلخص البحث في خاتمته أهم النتائج العامة التي توصل إليها وهي: أن طبيعة المحل التجاري تؤسس على فكرة الملكية المعنوية، وأنه يضم مجموعتين من العناصر إحداها مادية والأخرى معنوية، كذلك فهو يمتاز بطبيعة خاصة تميزه عن غيره من الأموال المنقولة والعقارية، وأن التنظيم التجاري السعودي جاء خاليا تماما من تنظيم أحكام المحل التجاري باعتباره وحدة مالية ذاتية تتفق ومفهومه الحديث. كما يوصي الباحث بعدد من التوصيات أهمها: أنه يتمنى على المنظم السعودي بيان العناصر التي تدخل في تكوين المحل التجاري، وعدم إخضاعه للقواعد العامة بشكل مطلق إذ أنه ذو طبيعة خاصة، ووضع نظام قانوني مستقل خاص بالمحل التجاري يتفق ومفهومه الحديث ■

## ●● المحل التجاري بمفهومه الحديث من حقوق الملكية الفكرية المعنوية ويقوم على عنصر الاتصال بالعملاء

التشريعات التجارية الفرنسية المتعاقبة، وخاصة القانون التجاري الفرنسي الصادر عام ١٨٠٧م والقانون الجبائي (الضريبي) في عام ١٨٧٢م وقانون عام ١٨٩٦م وقانون ١٩٠٩م وتعديلاته وقانون التجارة الجديد، يخلص إلى أن المشرع الفرنسي اهتم بالمحل التجاري، ووضع له أحكام خاصة تتناسب وطبيعته كمال منقول معنوي، وقد خرج هذا المشرع في كثير من الأحكام عن القواعد العامة بسبب هذه الطبيعة.

ويتناول البحث في النقطة الثانية «موقف بعض التشريعات العربية»، مؤكدا على أن المحل التجاري يعد فكرة حديثة نسبيا في التشريعات العربية؛ فقد اقتبس المشرع المصري أحكامه من القانون الفرنسي الصادر عام ١٩٠٩م، أما القانون اللبناني فقد أشار إليه في القانون التجاري الصادر في عام ١٩٤٢م وبموجب المرسوم الاشتراعي رقم ١١ لسنة ١٩٦٧م والذي تم تعديله بموجب المرسوم رقم ٩٧ الصادر عام ١٩٧٧م، وقد تأثر القانون الأردني بنظيره اللبناني فاقتبس منه حرفيا المادتين ٤٠ و ٤١ والمادتان تضمنتهما المادتان ٣٨ و ٣٩ من قانون التجارة الصادر عام ١٩٦٦م، كما عالج المشرع الكويتي المحل التجاري في المواد (٣٤-٤٦) من قانون التجارة الكويتي رقم ٦٨ لسنة ١٩٨٠م، وورد تنظيمه في القانون

بطبيعته المعنوية، وبأنه ذو صبغة تجارية. وأما النقطة الثانية فهي عن «الطبيعة القانونية للمحل التجاري»، فقد اختلف الفقه في تكييف طبيعته القانونية، إلا أن الرأي الراجح يذهب إلى أن طبيعته القانونية أساسها فكرة الملكية المعنوية التي يكون للتاجر بمقتضاها حق على شئ غير مادي له ذاتية متميزة عن العناصر المكونة له، ويرد محل هذا الحق على عنصر الاتصال بالعملاء. فللمحل التجاري طبيعة خاصة تميزه عن غيره من الأموال المنقولة وغير المنقولة، مما يستوجب من المنظم السعودي ضرورة وضع أحكام خاصة به وبالتصرفات الواردة عليه؛ لأن أحكام القواعد العامة لا تتلاءم وطبيعة المحل التجاري على أنه مال منقول معنوي، ولا مع التصرفات التي ترد عليه.

كما يتناول البحث أيضا «العناصر التي يتكون منها المحل التجاري» التي يتم تقسيمها إلى: عناصر مادية، وأخرى معنوية. وهذه العناصر ليست على درجة واحدة من الأهمية بالنسبة لوجود المحل التجاري، وإنما تختلف باختلاف نوع التجارة وظروف استغلالها، كما أن هناك بعض العناصر على الرغم من أهميتها إلا أنها تخرج من نطاق المحل التجاري. ويبرز الباحث العناصر المعنوية له مشيرا إلى أنها تندرج ضمن ثلاث طوائف أساسية يبينها بالتفصيل وهي: عناصر أساسية، وعناصر جوهريّة، وعناصر استثنائية.

## قواعده في النظام السعودي

يركز الباحث على أنه من الصعب خضوع التصرفات الواردة على المحل التجاري لأحكام القواعد العامة التي هي في العادة قواعد القانون المدني؛ لذلك يرى د.العمر أنه من المهم استعراض موقف النظام السعودي والتشريعات المقارنة من تنظيمه، وذلك من خلال نقطتين مهمتين.

فيعالج في النقطة الأولى «موقف التشريعات المقارنة من تنظيم أحكام المحل التجاري»، وبصفة خاصة التشريع الفرنسي وبعض التشريعات العربية. فمن خلال التحليل الذي أجراه الباحث د.العمر لنصوص ومواد

## ●● المحل التجاري فكرة حديثة نسبيا في التشريعات العربية والتنظيم التجاري السعودي جاء خاليا تماما من تنظيم أحكامه

أ.د. يحيى أبو الفتوح يرصد أسسها وضوابطها ويركز على تطبيقاتها بالمملكة:

## الجوانب الاقتصادية والمالية في الميزانية العامة للدولة

إعداد / د. أحمد زكريا أحمد



تحدد أهمية ميزانية الدولة في اعتبارها خطة مالية للدولة، تتضمن تقديرات للنفقات والإيرادات العامة لفترة مقبلة، تقوم بإعدادها السلطة التنفيذية وتجاز بواسطة السلطة التشريعية قبل تنفيذها، وتعكس الخطط التنموية التي ترسمها الدولة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. ولذلك فإن تناول هذه الميزانية وتوضيح أبعادها وأسسها وقواعدها وضوابطها وتطبيقاتها، يبرز دور الدولة ومؤسساتها المختلفة وجهودها المبذولة في سبيل إعدادها وتنفيذها. وهو ما يوضح في الوقت نفسه أهمية الكتاب الذي نطالع معك عزيزي القارئ في هذا العدد من المجلة، وهو من تأليف أ.د. يحيى عبدالغني أبو الفتوح، وعنوانه: «الجوانب الاقتصادية والمالية في الميزانية العامة للدولة»، الصادر عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، ويتكون من: مقدمة، وفصل تمهيدي، وأربعة أبواب متنوعة، بالإضافة إلى المراجع.

وقد جاء هذا الكتاب مزيجا من تأصيل وعمق علمي للنظريات مصحوبا بالجوانب العملية المصاحبة لهذا التأصيل في المملكة العربية السعودية. وتتمثل أهم أهداف الكتاب وموضوعاته العامة في: رصد إيرادات ونفقات الدولة وآثارهما، وتوضيح كيفية ترشيد الإنفاق العام، وإبراز أهمية الميزانية العامة وأحدث طرق إعدادها وتحضيرها وفقا لأحدث النماذج والتعليمات، والتعرف على شكل الميزانية العامة ونماذج تطبيقها في المملكة... وإليك تفاصيل هذه الموضوعات وغيرها مما احتواه الكتاب في السطور القادمة...

يخصص المؤلف الفصل التمهيدي للحديث عن «الدور المالي والاقتصادي للدولة الحديثة في الاقتصاد الوطني»، مبررا تناوله هذا الموضوع بأن قضية نطاق دور الدولة في النشاط الاقتصادي من القضايا التي يصعب تحديد معالمها، كونها مسألة متغيرة، تعكس مدى شمولية السياسة الاقتصادية للدولة، وتتأثر بتطور الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فيها، بالإضافة إلى ارتباطها الوثيق بالبناء الفكري للمذهب الاقتصادي السائد في المجتمع، وانعكاسها على المنهجية التي يدار بها الاقتصاد الوطني، وعلى الطريقة التي ترسم بها سياساته الكلية.

### اقتصاديات الإنفاق العام

يناقش الكتاب في الباب الأول منه «اقتصاديات الإنفاق العام»، إذ تعد سياسة الإنفاق العام في الفكر المالي الحديث من الموضوعات الجديدة في الدراسات المالية المعاصرة. فقد اهتم الباحثون في مجال المالية العامة والتاريخ الاقتصادي بالنظام المالي بموضوع الإيرادات عنايتهم دون توجيه اهتمام للإنفاق العام، الذي أصبح الآن من الركائز الأساسية للاستناد عليها في تحديد السياسات

المالية. ولتحقيق الأهداف الاقتصادية والسياسية من خلال توجيه الإيرادات والنفقات والاستغلال الأمثل للموارد. ويتضمن هذا الباب أربعة فصول مختلفة، يوضح الفصل الأول «مفهوم وأنواع الإنفاق العام» من خلال توضيح ماهية الإنفاق العام وهيكل الإنفاق الحكومي. يليه الفصل الثاني عن «إدارة الإنفاق العام» فيبين متطلبات إدارة الإنفاق العام ومشاكل إدارته وأساليب مواجهتها. بينما يحدد الفصل الثالث «ضوابط الإنفاق العام» مبينا الأساس الفكري والنظري لضوابط الإنفاق العام والجوانب الاقتصادية لضوابط الإنفاق العام. ويحتوي الفصل الرابع على «الآثار الاقتصادية للإنفاق العام» سواء الآثار الاقتصادية للنفقات العامة الحقيقية أو الآثار الاقتصادية للنفقات العامة التحويلية.

### الإيرادات العامة للدولة

ينتقل المؤلف في الباب الثاني للتركيز على «الإيرادات العامة»، حيث ينصرف مفهوم الإيرادات العامة إلى جميع المبالغ النقدية التي تحصل عليها الدولة بواسطة هيئاتها العامة، سواء كانت بشكل إيرادات اقتصادية أو إيرادات سيادية، التي ترد إلى الخزينة العامة بصورة نهائية وغير قابلة للرد؛ بهدف تمويل النشاط الإنفاقي العام. ومن ثم يلاحظ استبعاد القروض العامة؛ لعدم انطباق الأركان الأساسية لمفهوم الإيرادات العامة عليها. ولكن تعد القروض أحد أهم مصادر تمويل الدولة وتغطية عجز الميزانية العامة. لذا يتم التعرض لها بجانب إيرادات الدولة مع مناقشة

الأثار الاقتصادية للإيرادات.

ويقع هذا الباب في أربعة فصول متتالية، يدور أولها عن «مصادر إيرادات الدولة»، فيبرز الإيرادات العامة في الفكر الاقتصادي الوضعي والإيرادات العامة في الفكر الاقتصادي الإسلامي. ويتحدث الفصل الثاني عن «الضرائب الدخلية والسلعية في ظل التكيف مع منظمة التجارة العالمية».

فيشير إلى التقسيمات المختلفة للضرائب والضرائب

في ظل منظمة التجارة العالمية. ويعالج الفصل الثالث «سياسة الدين العام وتمويل عجز الميزانية»، وذلك من خلال نقطتين مهمتين أولاهما عن أنواع الدين العام وثانيتهما إدارة الدين العام وتمويل عجز الميزانية. ويذهب الفصل الرابع إلى مناقشة «الأثار الاقتصادية للإيرادات العامة للدولة»، موضحاً كلا من الأثار الاقتصادية للضرائب والأثار الاقتصادية للقروض العامة.

#### الأطر والقواعد

يطرح الباب الثالث من الكتاب «أطر وقواعد الميزانية العامة»، إذ تعتبر الموازنة العامة للدولة وسيلة لاتخاذ القرارات الحكومية التي تستند إلى مبدأ الأولويات، ولاتقوم هذه القرارات على النواحي الاقتصادية وإنما تستند إلى عوامل أخرى اجتماعية وسياسية. ولقد مرت الموازنة العامة للدولة بمراحل متتابعة أثرت على مفهومها وأهدافها وقواعدها، وكذلك على تصنيفاتها.

ويضم هذا الباب خمسة فصول: يبين الأول منها «مفهوم وقواعد الميزانية العامة»، وذلك من خلال رصد التطور التاريخي للموازنة العامة ومفهوم الموازنة العامة والتفرقة بين الموازنة العامة والموازنات الأخرى وأهمية الموازنة العامة وقواعد إعداد الموازنة العامة، ويرسم الفصل الثاني «الإطار العام لإعداد وتنفيذ الميزانية» الذي يتشكل من المراحل التي تمر بها الموازنة بعد اكتمال دورتها وهذه المراحل هي مرحلة تحضير وإعداد الميزانية تليها مرحلة اعتمادها ثم مرحلة تنفيذها ويعقبها مرحلة الرقابة على التنفيذ، بينما يقدم الفصل الثالث «التصنيفات الحديثة للميزانية العامة»، موضحاً أهمية نظام تصنيفات الموازنة والخصائص الرئيسة لتصنيفات الموازنة وأنواع الميزانيات العامة، ويتطرق الفصل الرابع إلى «ضوابط الإنفاق العام في الأشكال المختلفة للميزانية العامة»، فيبرز الاتجاه نحو تطبيق الميزانية المتوازنة وضوابط الإنفاق العام

في ضوء تطور أشكال الميزانية العامة، أما الفصل

الخامس فموضوعه «أساليب الرقابة وتقييم

الأداء في الميزانية العامة» والذي تناوله الكتاب

في نقطتين هما أسس الرقابة على المال العام في تاريخ الدولة الإسلامية والرقابة المالية في المجتمعات المعاصرة.

#### الميزانية في المملكة

يختتم المؤلف في الباب الرابع تأصيله النظري

### ●● شكل الميزانية العامة يختلف باختلاف الضوابط الحاكمة للإنفاق العام والهدف منها

الذي قدمه في الأبواب الثلاثة المتقدمة، بالتطبيق على «الميزانية العامة في المملكة العربية السعودية»، من خلال ستة فصول عملية: خصص الأول منها عن «دورة الموازنة العامة في المملكة العربية السعودية» والتي تبدأ بإعلان وزارة المالية عن بدء الميزانية للوزارات وتعرض على مجلس الوزراء بصفتها تمثل السلطة التشريعية لإعلان الميزانية وهي

السلطة التي تقوم بالمصادقة عليها، وتمر هذه الموازنة بدورة حياة كاملة خلال الفترة المالية تتكون من مراحل متميزة هي الاعتماد والتنفيذ والرقابة. ويوضح الفصل الثاني «قواعد وأسس إعداد الميزانية العامة»، حيث أن هناك مجموعة من القواعد العامة بالمملكة يتم أخذها في الاعتبار عند إعداد الموازنة العامة.

ويقدم الفصل الثالث «قواعد ونماذج إعداد الباب الأول بالموازنة العامة في المملكة العربية السعودية»، إذ أن هناك مجموعة من القواعد والتعليمات يجب الالتزام بها عند إعداد الميزانيات الفرعية لكل جهة حكومية، وهي تختلف في الباب الأول للميزانية العامة عن الأبواب الأخرى، وعادة يتضمن المرسوم الملكي الذي تعتمد به ميزانية الدولة أهم تلك القواعد، كما تتضمن التعليمات التي تصدرها وزارة المالية عقب صدور كل ميزانية التعليمات التفصيلية لتلك القواعد وما يجب ملاحظته والتقييد به في تنفيذ الميزانية. كما يقدم أيضاً الفصل الرابع «قواعد ونماذج إعداد الباب الثاني والثالث والرابع بالموازنة العامة في المملكة العربية السعودية»، فهذه القواعد تنظم هذه الأبواب دون غيرها وترتبط بعضها البعض؛ لذلك فإن المؤلف قام بدمجها معاً ويستعرضها بتحديد قواعد وتعليمات وإجراءات تنفيذ هذه الأبواب وأهم النماذج التي يمكن استخدامها في إعداد تلك الأبواب المختلفة.

ويصنف الكتاب في الفصل الخامس «مشكلات الميزانية العامة في المملكة العربية السعودية» إلى: المشاكل المتعلقة بإعداد الموازنة العامة، والمشاكل المتعلقة بالمصادقة عليها، ومشاكل متعلقة بتنفيذها، ومشكلات الميزانية العامة من وجهة نظر السلطة التنفيذية. ويدور الفصل السادس عن «الرقابة المالية في المملكة العربية السعودية»، والتي يقسمها المؤلف إلى نوعين: الرقابة المالية الداخلية أي من داخل الحكومة والجهاز الإداري للدولة وبالأخص رقابة وزارة المالية وهيئة التفتيش المالي، وهو ماتم بحثه بالتركيز على رقابة الارتباط بالصرف ورقابة التفتيش المالي، ويتمثل النوع

الثاني في الرقابة المالية الخارجية والذي يركز المؤلف من خلاله على ديوان المراقبة العامة وهيئة الرقابة والتحقيق ومجلس الوزراء ومجلس الشورى. ويختتم المؤلف الكتاب بملحق لنماذج الباب الثاني والثالث والباب الرابع للميزانية العامة، بالإضافة إلى قائمة المراجع ■

### ●● سياسة الإنفاق العام في الفكر المالي الحديث من الموضوعات الجديدة في الدراسات المالية المعاصرة



## ثقافة الجودة

غدت الجودة خياراً إستراتيجياً تسعى إلى تحقيقه العديد من الهيئات العامة والمؤسسات الخاصة علي السواء، ويات مُتطلب الحصول على الجودة أكثر أهمية بالنسبة لمؤسسات التعليم ومعاهد التدريب بصفة عامة، ومعاهد التدريب الحكومي ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة. ومرجع الأهمية أن تلك المؤسسات أنما تقوم بصقل العقول وشحن الهمم وتغذية الروح، فبناء الإنسان هو أساس ومحور العمل في تلك المؤسسات، وتلك غاية سعت إلى تحقيقها رسالات السماء، فبصلاح الفرد ينصلح المجتمع، فهو الخلية الأولى والبناء الأصغر لهذا المجتمع الكبير؛ لذلك كان هدف الجودة الأساس في مؤسسات التعليم، خلق جيل جديد يقود قاطرة التنمية والتنوير ويحيط بالنوازل والمستجدات ويملك سيطرة على المواقف والأزمات ويحقق تطلعات المجتمع نحو الرقي والازدهار .

وإنما يستعري الإشارة والانتباه أن العديد من الهيئات والمؤسسات الراغبة الحصول على الجودة، قد تغفل سببا مهما من أسباب نجاحها ومقوما أساسيا من مقومات اعتمادها، ألا وهو نشر ثقافة الجودة. وقد لا يقف الأمر عند هذا الحد من التقصير والإغفال، بل لا نجاوز الحقيقة أنك قد تري من منسوبي تلك الهيئات من يثبط عزيمتك ويضعف قوتك. لذلك فإن نشر ثقافة الجودة لازمة أساسية ومقدمة ضرورية ومرحلة تمهيدية يجب أن تستوفيها تلك الهيئات والمؤسسات، وقد أرشدنا المولي عز وجل إلى أهميتها بقوله تعالى: «وَالْبَلَدُ الطَّيِّبُ يَخْرِجُ نَبَاتَهُ بِإِذْنِ رَبِّهِ. وَالَّذِي خَبَثَ لَا يَخْرُجُ إِلَّا نَكْدًا. كَذَلِكَ نُصَرِّفُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَشْكُرُونَ (٥٨) (الأعراف)». والمعنى : أن الأرض الكريمة التربة يخرج نباتها وأفا حسنا غزير النفع بمشيئة الله وتيسيره، والذي خبث من الأرض لا يخرج نباته إلا قليلا عديم الفائدة. كما ورد عن سيدنا «عمر» رضي الله عنه قوله : « لا يقعد أحدكم عن طلب الرزق ويقول اللهم ارزقني فقد علمتم أن السماء لا تمطر ذهبا ولا فضة»، ومن منطلق هذا الفهم السليم نقول إن الجودة ليست شعارا يُرفع أو عبارات تترد ، وإنما واقع وعمل غايته التحسين الحقيقي والتطوير المنتظم والإبداع المستمر .

لذلك يتعين على الإدارات المعنية نشر ثقافة الجودة، بكل ما تملك من وسائل وأدوات، يأتي في مقدمتها اللقاءات والندوات وتبادل الأفكار ونقل الخبرات، وبسط المقالات وتداول الأخبار والنشرات، وإرسال الرسائل ووضع الإعلانات؛ فيغدو الحديث عن الجودة وأهميتها واقعا في كل القطاعات، ويسعي الجميع إلى القيام بعمله على أكمل وجه وأحسن حال؛ فتتحول الجودة من عمل مرحلي يرتبط بفترة زمنية محددة إلى أسلوب تدريب ونمط حياة.

ولا تقف الانعكاسات الإيجابية للجودة عند المؤسسة ومنسوبها فقط، وإنما تتعداها لتصل إلى عموم الدولة وكياناتها العامة والخاصة، ذلك أن من ضمن المعايير الأساسية لاعتماد الجودة معيار «علاقات المؤسسة التعليمية بالمجتمع» إذ يجب النظر إلي إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع وأن تتوافر لديها المرافق والخدمات اللازمة لدعم عمليات تطوير المجتمع، وأن تتبنى الإستراتيجيات المناسبة من أجل العمل على تحسين صورتها ■



د. أيمن رميس \*

” يتعين على الإدارات المعنية نشر ثقافة الجودة، بكل ما تملك من وسائل وأدوات، يأتي في مقدمتها اللقاءات والندوات وتبادل الأفكار ونقل الخبرات “

## النشاط Activity

يستخدم هذا المصطلح في أسلوب جدولة المشروع كعنصر الوقت المستهلك في الشبكة المكونة لهذا المشروع ■

## دوامة العمل Activity Trap

توجد هذه الظاهرة لدى المديرين والموظفين؛ عندما يقعون في شباك أداء الأعمال اليومية الروتينية على نحو يفقدتهم رؤية الهدف أو الأسباب الرئيسية لتأدية أعمالهم ■

## التأثير العكسي Adverse Impact

يشير هذا المصطلح إلى نسبة عالية من مجموعة محمية في المجتمع لاعتبارات أصبحت مرفوضة في عمليات التوظيف، والتعيين والترقية ■

## التكيف Adaptiveness

هو معيار للفعالية والذي يشير إلى قدرة المنشأة للاستجابة للتغير الذي أحدث إما بمؤثرات داخلية أو خارجية. والمصطلح المرادف له هو المرونة ■

## اللجان المؤقتة Ad Hoc Committees

هي عبارة عن لجان وظيفتها أو مهمتها الأساسية إنجاز غرض معين؛ وعند تحقيق هذا الغرض فإن هذه اللجان تُحل طالما أنها ليست لها صفة الدوام والثبات ■

## التدبير الإداري Administrative Management

هو صيغة الإدارة، ويتعلق بوضع الأهداف، ومن ثم القيام بأنشطة التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والقيادة، والرقابة، بطريقة منسقة على نحو يؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة ■

## الرشد أو البلوغ Adult

هو حالة الذاتية الخاصة بالتحليل التداخلي، وهي الحالة التي تميز الإنسان عندما يتجه إلى تقويم الأوضاع ويحاول اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والمعلومات ■

## مهاراة التحليل Analytical Skill

تتمثل في مقدرة المدير على استعمال الطرق أو الأساليب العلمية والمنطقية في تحليل مشكلات المنشأة ومعرفة فرص النجاح والفضل ■

## ملاحقة الموظف خارج وقت العمل تضعف الإنتاجية



أما «بي إم دبليو» فتسعى إلى منع المدراء من الاتصال بموظفيهم بعد انتهاء فترة عملهم.

كل هذا الإحسان ليس لأن الشركات وإداراتها أصبحوا أكثر حناناً ولطفاً، بل لأنهم أدركوا أن تلك الممارسات تصيب إنتاجية العاملين في مقتل وهذا ما لا يريدونه. ووضعت بعض الشركات قوانين جديدة تضع حدوداً للوصول إلى العاملين خارج أوقات عملهم، لأن هذه الشركات علمت عبر دراسات أن الموظف الناجح والذي يؤدي عمله بأفضل وقت يجب أن يكون قادراً على «الهرب من العمل» أي الاستمتاع بعطلته بعيداً عن أجواء الضغط.

كارى أندرسون، البروفسور في علم النفس والصحة في جامعة لانكستر البريطانية قال إن «إمكانية الوصول الحتمي للموظف

وجدت كثير من الشركات في انتشار الهواتف الذكية وإمكانية وصول المدراء إلى بريد مرؤوسيهم الإلكتروني في أي وقت، فرصة لتحميل هؤلاء الموظفين أعباء لا تطاق، ولكن شركات اليوم بدأت بتغيير هذا النهج بعد أن رأت «آثاره السلبية» على إنتاجية العاملين.

ونقلاً عن موقع سكاي نيوز الإخباري فإن شركة «فولكس فاغن» الألمانية بدأت بتعطيل البريد الإلكتروني لموظفيها بعد دقائق من انتهاء فترة عملهم، بينما يحرص «غولد مان ساكس» على إقناع المحللين الماليين الجدد لديه بالاستمتاع بعطلة نهاية الأسبوع،

عبر هاتفه أو كمبيوتره اللوحي خارج أوقات العمل لا تجدي نفعاً في زيادة الإنتاجية، بل تسهم في زيادة إرهاق الموظف وبالتالي ضعف إنتاجيته خلال أوقات العمل الرسمية. وأظهرت دراسات أخرى أن تلك الضغوط وما قد تؤدي إليه من ترك الموظفين لعملهم توجب على الشركات مصاريف ليست بالقليلة للبحث عن بدائل ■

## أبيات من قصيدة

### يا خادماً الجسم

### للشاعر أبي الفتح البستي

أحسن إلى الناس تستعبد قلوبهم ■ فطالما استعبد الإنسان إحسان  
يا خادماً الجسم كم تشقى بخدمته ■ أتطلب الريح فيما فيه خسران  
أقبل على النفس واستكمل فضائلها ■ فأنت بالنفس لا بالجسم إنسان  
وإن أساء مسيء فليكن لك في ■ عروض زلته صفح وغفران  
وكن على الدهر معواناً لذي أمل ■ يرجو نداءك فإن الحر معوان  
واشد ديديك بحبل الله معصماً ■ فإنه الركن إن خانتك أركان  
من يتق الله يحمد في عواقبه ■ ويكفه شر من عزوا ومن هانوا  
من استعان بغير الله في طلب ■ فإن ناصره عجز وخذلان

## من منا وهناك

- ✽ يحتوي جهاز الآيفون على كاميرا بدقة (٨)
- ✽ ميجابيكسل، بينما تبلغ عين الإنسان (٥٧٦)
- ✽ ميجابيكسل، أي ٧٢ ضعفاً !
- ✽ أقرت اليابان مؤخراً قانوناً لمكافحة السممة يمنع المواطنين من أن تكون أوزانهم زائدة!
- ✽ تتجدد رموش عين الإنسان باستمرار، ويبلغ متوسط عمر الرمش الواحد حوالي ١٥٠ يوماً.
- ✽ تحتوي معدة الإنسان على نحو ٣٥ مليون «أعراض الغدة الدرقية» غدة هضمية.
- ✽ تعد ألمانيا أول دولة تصنع الصواريخ.
- ✽ أي قطعة ورق مربعة الشكل لا يمكن أن تطوى على نفسها أكثر من ٨ مرات ، مهما كانت مساحتها كبيرة.



## معهد الإدارة : الكيان الشامخ

كنت عائداً للتو من تجربة إنسانية رائعة، تمثلت في تأسيس فرع هيئة حقوق الإنسان بالمنطقة الشرقية برعاية وقيادة معالي الشيخ تركي السديري - حفظه الله - في ٢٠/٩/١٤٣١هـ، عندما زارني في مكتبي الشخصية الوطنية الشامخة الأستاذ سمير المقرن- يرحمه الله- ليبادرني قائلاً: لقد تقرر تكليفك بإدارة البرامج ، كنت حينها اشتهى الاعتذار؛ لأتمكن من التقاط أنفاسي بعد تجربة أتاحت لي التعامل مع نخبة من المدربين والإداريين تشبه إطلائهم عند كل صباح مشرق مشاهدة النوارس مع إطلالة فجر جديد تغرد فتتداخل نغمات أصواتها مع همسات أمواج بحر الشرقية الرائع الجمال .

ثلاثون عاماً بأيامها وسنيها أمضيها في خدمة الوطن، مسكونة بيقظة الوجدان وسمو الإنسان؛ فالجميع في هذا الكيان ( معهد الإدارة)، يمارس إبداعه في إحياء شعائر العطاء بطريقته الخاصة. فراشات مفعمة بالنشاط والحيوية في حراك علمي غير مسبوق وليس له مثيل في الأجهزة والدوائر الأخرى.

ليسوا أسود العرين في مجال التدريب فقط، بل هم سابقون لعصرهم فيه، وفي غيره من ميادين العطاء؛ بدأوا التدريب في زمن كان التدريب فيه يعتبر بدعة!! تبادلوا الحب مع مهنهم فجسدوا قول «بيكاسو» ( لا تعمل في مجال تكرهه وتستمتع في وقت فراغك ... بل اعمل في مجال تستمتع به كما تفعل في وقت فراغك ). ليسوا نمطيين فبعضهم يغرد خارج السرب يعطي بما حباه الله به من قدرات وملكات، فذاك يشنف الإسماع بشعره ونثره، وذاك بأبحاثه ودراساته الميدانية، وآخر بمؤلفاته وفكره النير وثقافته الاستثنائية، وآخر بأعماله الخيرية والتطوعية، وبعضهم يجمع كل ذلك في باقة متكاملة الجمال والعطاء.

صفحات بيضاء في دفتر هذا الوطن وأيادٍ ممدودة لخدمة الناس دون تمييز، وقامات مشرّبه بكل ما تحمله العزة من معنى، وصور مضيئة في عالم التطوير؛ ففي أحائه تواضعهم استقامة لا عوجاج واقعنا الإداري، يحدوهم الشوق العفيف والمسعى الشريف .

(التدوير الوظيفي) ظاهرة صحية ندعو إلى تجديدها، ونحن هنا تحديداً نؤكد العهد على مواصلة مسيرة العطاء (وفي أي موقع كان )، نعم فالروح تواقّة راغبة في مسيرة الشرف بخدمة هذا الوطن، فنحن على يقين أن الجهد دوماً ييزغ بعده واقع أروع، يبشر بمستقبل واعد، وفي الوقت نفسه لا يفاجئنا ولا نندهش أيضاً من ذلك التوفيق وذلك التألق لسبب واحد فقط هو أنه يظل محفّوفا ببركة دعاء المحبين .

ختاماً، أقول: اللهم أمطر على من نحب رحمة وفرحاً وتوفيقاً وبهجة وسعادة لا تنتهي ■

”

التدوير

الوظيفي

ظاهرة صحية

ندعو إلى

تجديدها

ونحن هنا

تحديداً

نؤكد العهد

على مواصلة

مسيرة العطاء

في أي موقع

كان

“

أ. منصور القطري\*

## اصدارات

صفحة تعنى برصد  
أبرز ما صدر من الكتب  
الإدارية الحديثة  
لتقدم وعياً متجدداً  
لتعزيز الثقافة الإدارية  
من خلال العطاءات  
المتميزة. ويتم إعداد  
الصفحة بالتعاون مع  
الإدارة العامة للمكتبات  
بمعهد الإدارة العامة.

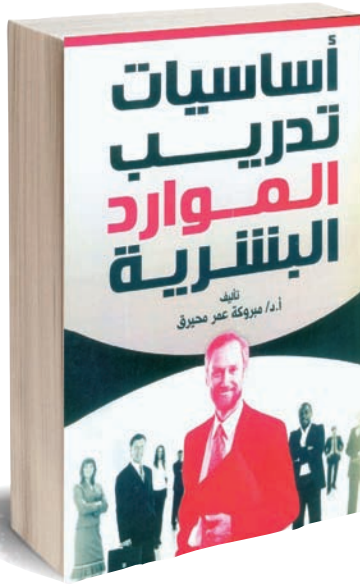
متابعة نايف الحسين

### أطلس نظام الإدارة البيئية

المؤلف: د. سعيد الزهراني، أ. أمجد خليفة  
الناشر: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.

سنة النشر: ٢٠١٤م

يعد هذا الإصدار هو الأول من نوعه في المكتبة العربية،  
وهو عبارة عن عدد كبير من الرسومات التخطيطية  
والتوضيحية التي توضح مفاهيم ومبادئ ومتطلبات نظام  
الإدارة البيئية.



### أساسيات تدريب الموارد البشرية

المؤلف: أ. د. مبروكة عمر محيرق

الناشر: دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.

سنة النشر: ٢٠١٣م

يبدأ الكتاب بإعطاء لمحة عن مفهوم التدريب كمدخل  
أساسي، ثم يتناول الاحتياجات والأساليب التدريبية،  
ويتطرق للتدريب عن بعد، ومراحل العملية التدريبية  
وتخطيط وتصميم البرامج التدريبية، وتقويم التدريب.

### الأمن الفكري في ضوء القرآن الكريم

المؤلف: د. نذير بن نبيل الشرايري

الناشر: كلية الملك فهد الأمنية

سنة النشر: ١٤٣٤هـ

يتناول المؤلف مفهوم الأمن الفكري وأهمية دراسته،  
ويطرح عدداً من المباحث حول دعائم الأمن الفكري  
في ضوء الآيات القرآنية، ثم يرصد قواعد بناء الأمن  
الفكري في ضوء الآيات، وفي الفصل الأخير يحدد  
معوقات الأمن الفكري وعلاجها في ضوء القرآن.



## دليل النشر الأكاديمي في العلوم الإدارية والاقتصادية

المؤلف: أ. د. نضال رشيد صبري

الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية

سنة النشر: ١٤٣٥هـ

يلقي هذا الكتاب الضوء على المراحل المختلفة للنشر الأكاديمي منذ بداية كتابة البحث حتى صدوره في وسيلة أكاديمية ذات مكانة مقبولة، ويشرح أساسيات البحث العلمي، وآليات النشر، ومعرفة التطورات والتوجهات الحديثة. في آليات النشر الأكاديمي في العلوم الإدارية والاقتصادية.



## أخلاقيات مهنة الأمن

المؤلف: د. عبدالقادر بن عبدالحافظ الشихلي

الناشر: كلية الملك فهد الأمنية

سنة النشر: ١٤٣٤هـ

يتناول الكتاب مبادئ وأسس أخلاقيات المهنة الأمنية، وآثار الأخلاقيات المهنية الأمنية، وكيفية إعداد وتنفيذ نظم إدارية صالحة، وسبل تفعيل الرقابة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى النظم التأديبية والجزائية الفاعلة في هذه المهنة.



## تطوير المعرفة الإدارية في الوطن العربي

المؤلف: د. إبراهيم بن عبدالله المنيف

الناشر: المدير، الرياض

سنة النشر: ٢٠١٣م

يحتوي الكتاب على معلومات قيمة حول منهج التطوير الإداري العربي، ومنهجية المعرفة الإدارية العربية، ويتناول موضوع تطوير الاستراتيجيات الإدارية العربية، إضافة إلى تطوير القيادات الإدارية العربية.





## قدرات ضامرة وعقول خاملة

المسئول الجديد واحد من ثلاثة: مسئول يطور العمل، ومسئول يزيد الطين بلة، ومسئول يبقي الوضع على ما هو عليه! الأول مغنم ومكسب لأي إدارة وبمثلته تتقدم الدول ويتطور أداء المؤسسات الحكومية، والثاني عقوبة وبمثلته تتخلف الدول وتفضل المؤسسات الحكومية، أما الثالث فأسوأ من سابقه؛ لأنه كالعشرة الخارجية التي تخفي تآكل الداخل فلا يتنبه البعض للخلل إلا متأخرا وربما بعد فوات الأوان، فتصبح تكلفة الإصلاح مضاعفة!.

وفي كل الأحوال المهم أن يكون المسئول الجديد تحت مجهر الرقيب لسبر قدراته على النجاح، فليالي العيد تبان من عصاريها، ولا جدوى من منح الفرصة تلو الفرصة لمسئول لا يملك أدوات وقدرات النجاح، فالوقت في عمر الشعوب والمجتمعات والدول هو أثمن ما تملك، فلا تهدره على قدرات ضامرة وعقول خاملة لا تملك تقديم شيء.

\*\*\*

قال: فلان «حسب النظام»، للدلالة على جموده وبيروقراطيته في التعامل مع معاملات المراجعين، قلت له: أن يكون حسب النظام ثمنا لجمود بيروقراطي خير من مرونة تقفز على النظام على حساب حقوق الآخرين! ■

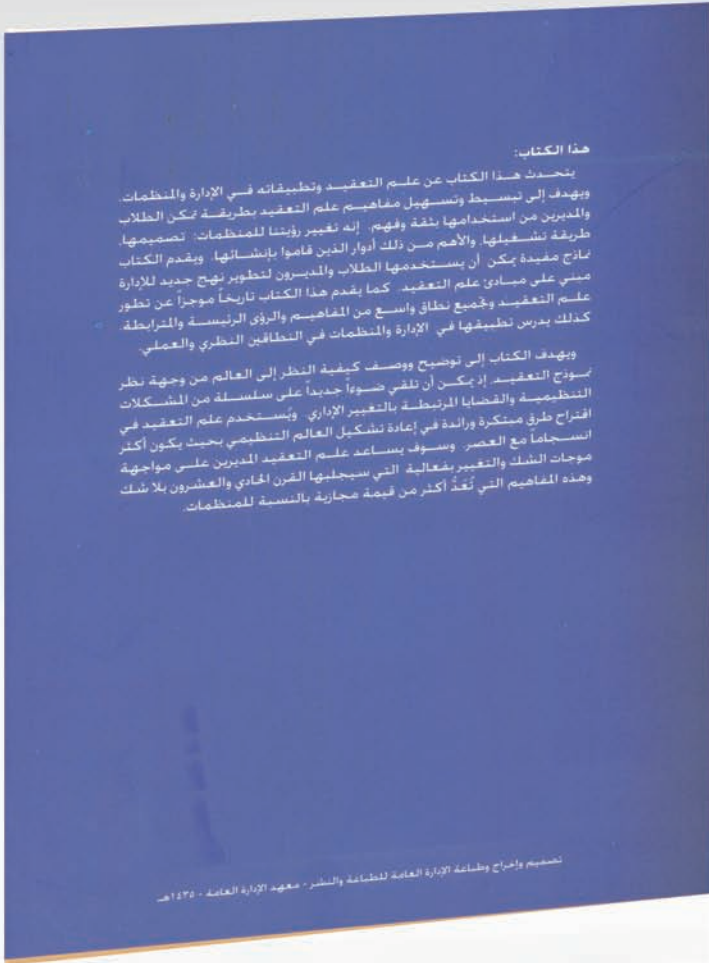
”

المسئول  
الجديد  
واحد من  
ثلاثة:  
مسئول  
يطور  
العمل،  
ومسئول  
يزيد  
الطين بلة،  
ومسئول  
يبقي  
الوضع على  
ما هو عليه

“



أ. خالد السليمان\*



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

# الصحافة

## التنمية الإدارية



د. أحمد الشعيبي يرفع اسم آيات الشكر والتقدير للقيادة  
خادم الحرمين الشريفين يرضى  
مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية  
بمعهد الإدارة العامة



## التنمية الإدارية

أمير الرياض يرضى احتفال معهد الإدارة  
العامة بيوم التخرج والوظيفة الثامن عشر



معالي رئيس هيئة الأركان العامة يرحب بالوفد  
الملك يقر ما يراه عندهما تقديراً للخدمات  
بين مجلس الوزراء ومجلس الشورى



## التنمية الإدارية

The New York Times  
خدمة صحفية جديدة تقدمها مجلة «التنمية الإدارية»  
بالإضافة مع صحيفة «نيويورك تايمز»



وكيل وزارة الثقافة والأعلام يساعد الأعلام القديم بصيغته  
لا توجد لدى الإعلام القديم بصيغته  
الحالية أي فرصة لمواجهة  
الإعلام الجديد

د. نجيب الزميل  
في إدارة أي شيء

التصنيف العالمي للجامعات السعودية  
معايير علمية وتساؤلات مثارة

نحو إعلام  
متخصص



# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٢٢ - صفر - ١٤٣٦هـ

تحت رعاية خادم الحرمين الشريفين  
**الملك عبد الله بن عبد العزيز**

ينظم معهد الإدارة العامة

مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية

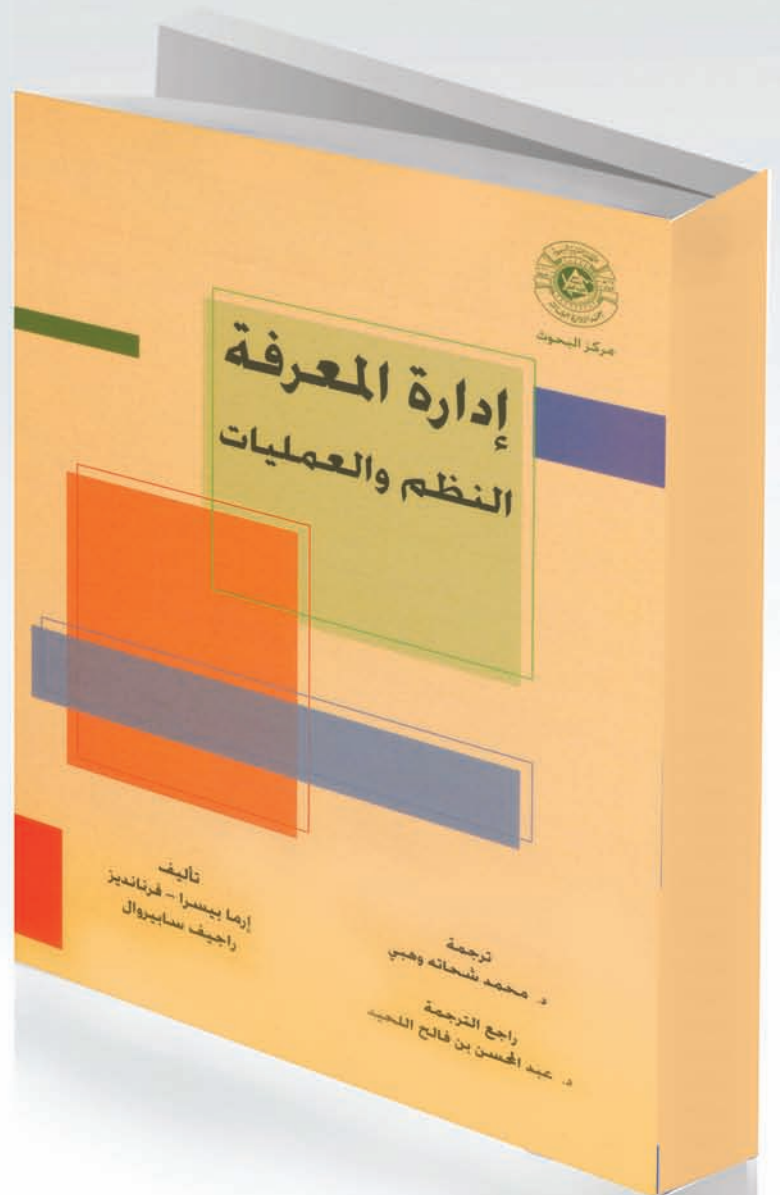
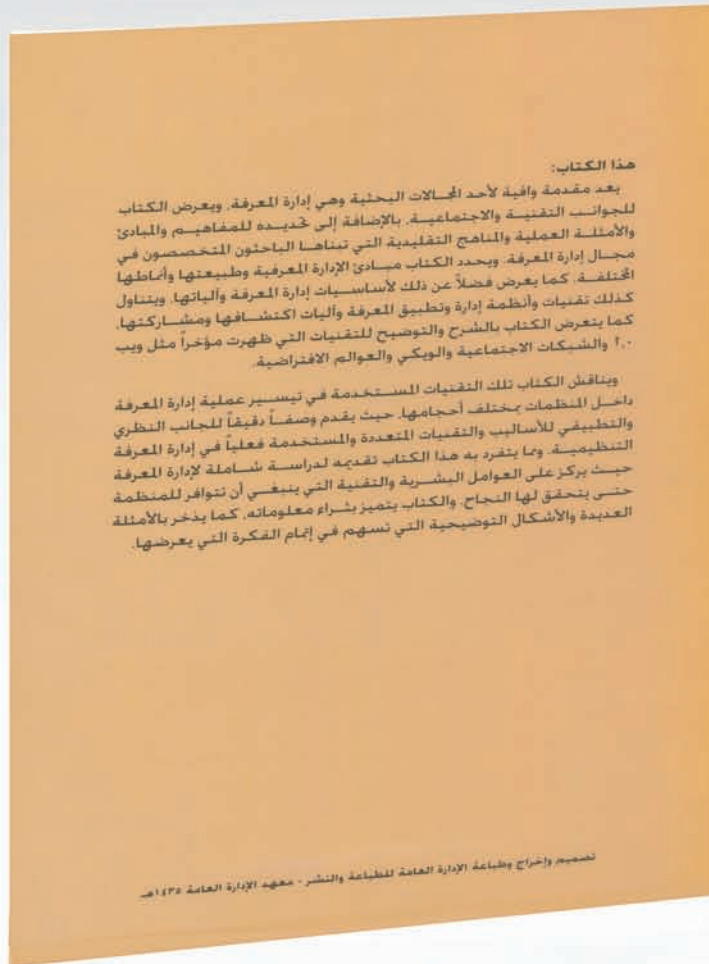
في المملكة العربية السعودية



مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية  
الرياض - ١٤٣٦هـ

**القيادات الإدارية الحكومية .. هل تعاني ضعفاً  
في القدرات أم ندرة القادة المتميزين؟**





# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة





تحت رعاية خادم الحرمين الشريفين

الملك عبد الله بن عبد العزيز (يحفظه الله)

ينظم

معهد الإدارة العامة

مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية  
في المملكة العربية السعودية

١٠-١٢ صفر ١٤٣٦هـ، الموافق ٢-٤ ديسمبر ٢٠١٤م

مركز الأمير سلمان للمؤتمرات - معهد الإدارة العامة - الرياض



مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية  
الرياض - ١٤٣٦هـ



تجارب  
محلية ودولية



خبراء ومتحدثون  
محليون ودوليون



بحوث  
وأوراق عمل



حلقات  
نقاش

- إعداد القيادات الإدارية.
- أنظمة ولوائح الخدمة المدنية ذات العلاقة بالقيادات الإدارية.
- استقطاب وتعاقب القيادات الإدارية.
- تحديات القيادات الإدارية.
- التوجهات الإدارية المعاصرة والتجارب الناجحة.

مهاور  
المؤتمر:

للتسجيل ومزيد من المعلومات يمكن زيارة الموقع الإلكتروني للمؤتمر:

[www.ipa.edu.sa/conf](http://www.ipa.edu.sa/conf)



[twitter.com/IPAConnect](https://twitter.com/IPAConnect)



[facebook.com/ipaconnect](https://facebook.com/ipaconnect)



[google.com/+معهدالادارةالعامة](https://google.com/+معهدالادارةالعامة)



[instagram.com/IPAConnect](https://instagram.com/IPAConnect)



[youtube.com/user/ipaconnect](https://youtube.com/user/ipaconnect)



# فري الحاخ

122



متابعات

6

تحت رعاية خادم الحرمين الشريفين  
وزير الخدمة المدنية يفتتح مؤتمر القيادات الإدارية  
الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

ردمد:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠

16

اللقاء



د. بندر السجّان:  
رعاية خادم الحرمين الشريفين لمؤتمر القيادات  
الإدارية شرف كبير للمعهد ومنسوبيه

24

مخاطر القيادة النرجسية



طبعت بمطابع  
معهد الإدارة العامة

## التنمية الإدارية

### رئيس التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف: ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس: ٤٧٤٥٠٢٢

hadlaqa@ipa.edu.sa

### مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشيد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٩

rashidis@ipa.edu.sa

### هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٤

mohameda@ipa.edu.sa

أ. سامح محمد الشريف

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٢

yousefsm@ipa.edu.sa

### سكرتير التحرير:

أ. نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف: ٤٧٤٥٠٣١

hossainn@ipa.edu.sa

### الإخراج الفني:

أ. صلاح الدين وديدي

هاتف: ٤٧٤٥٧٨٥

wadidis@ipa.edu.sa

## الافتتاحية

تحت رعاية خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، يحفظه الله، يحتفي معهد الإدارة العامة في مركزه الرئيس بالرياض بتنظيم وعقد فعاليات مؤتمر «القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات»، ويفتتحه معالي وزير الخدمة المدنية د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك. وقد أعرب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشيعبي، عن بالغ سروره بإقامة المؤتمر تحت رعاية خادم الحرمين الشريفين، مشيراً إلى أن هذه الموافقة السامية الكريمة تجسد اهتمام خادم الحرمين الشريفين بالفعاليات والبرامج العلمية الهادفة إلى دعم التنمية في كل المجالات.

ورحب معالي د. أحمد الشيعبي بضيوف المعهد من المدعوين والمشاركين في المؤتمر: من أصحاب المعالي وكبار المسؤولين في المملكة، ودول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، والدول العربية، ورؤساء الهيئات والمنظمات والمعاهد الدولية، وكذلك الأكاديميين والباحثين والمتخصصين.

وقدم معاليه شكره وتقديره لمعالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك الذي أولى المؤتمر اهتماماً كبيراً. كما قدم شكره للمتحدثين الرئيسيين في المؤتمر، وكذلك الباحثين ومقدمي الأوراق العلمية، على جهودهم، وأيضاً المشاركين في حلقات النقاش، ورؤساء الجلسات، متمنياً أن يخرج المؤتمر بالنتائج والتوصيات التي تحقق له أهدافه.

وفي هذا العدد الخاص بهذا المؤتمر، نقدم لكم أعزائنا القراء موضوعات وقضايا ومواد صحفية خاصة ومتميزة. ففي لفحة إنسانية تؤكد عراققة معهد الإدارة العامة كمؤسسة عصرية متميزة، يكرم المعهد ضمن فعاليات المؤتمر د. إبراهيم بن عبدالله المنيف، عضو اللجنة الإشرافية العليا للمؤتمر الذي انتقل إلى رحمة الله أثناء فترة عمله ضمن اللجنة. وفتح معاً ملف قضية مهمة تناقش واحدة من أبرز وأهم التحديات التي تواجه معظم دول العالم، وهي: «القيادات الإدارية الحكومية.. الكفاءة والفعالية.. وندرة التميز»، حيث نلتقي أكاديميين وخبراء ومختصين لنتعرف على آرائهم في هذه القضية. كما نتحاور في «لقاء العدد» مع د. بندر السجان نائب مدير عام المعهد وأمين عام المؤتمر، حول المؤتمر وموضوعات أخرى وخاصة بالقيادات الإدارية التي تتابعون معنا تفاصيلها في هذا اللقاء.

كذلك نصحبكم في تحقيق العدد لنناقش معاً «تحديات القيادات الإدارية الحكومية.. مشكلات معقدة وحلول مبتكرة»؛ خاصة أن أغلبهم ما يزال يعمل بالأساليب التقليدية التي لا تتوافق مع متطلبات العصر. كما نتابع تفاصيل عدد من الأبواب المتميزة والزوايا الجديدة، والثابتة التي تطالعون موضوعاتها على صفحات المجلة، وبإقة منتقاة من المقالات التي يكتبها خبراء وإعلاميون ومتخصصون معنيون بالشأن الإداري ■

## قضية العدد

# 42



القيادات الإدارية الحكومية ..  
الكفاءة والفعالية .. وندرة التميز

## استطلاع

# 32



تحديات القيادات الإدارية الحكومية ..  
مشكلات معقدة وحلول مبتكرة



تحت رعاية خادم الحرمين الشريفين

## وزير الخدمة المدنية يفتح مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات

د. الشعبي: رعاية خادم الحرمين الشريفين للمؤتمر تجسد اهتمام القيادة بدعم التنمية الإدارية وتطورها

وأعرب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشعبي، عن بالغ سروره بإقامة المؤتمر تحت رعاية خادم الحرمين الشريفين، مشيراً إلى أن هذه الموافقة السامية الكريمة تجسد اهتمام خادم الحرمين الشريفين بالفعاليات والبرامج العلمية الهادفة إلى دعم التنمية في كل المجالات. ذلك أن مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، الواقع والتطلعات، يهدف إلى إلقاء الضوء على واقع القيادات الإدارية في المملكة، وكذلك التوجهات الحديثة في القيادة الإدارية، والتعرف على التجارب الناجحة في هذا المجال. مؤكداً على أن نتائج هذا المؤتمر وتوصياته

تحت رعاية خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود - يحفظه الله - يفتح معالي وزير الخدمة المدنية د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك، في تمام الساعة السابعة والنصف، من مساء يوم الإثنين ٩ صفر ١٤٣٦هـ، الموافق ١ ديسمبر ٢٠١٤م، مؤتمر «القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات»، الذي ينظمه معهد الإدارة العامة - بمشيئة الله - خلال الفترة من ١٠ - ١٢ صفر ١٤٣٦هـ، الموافق من ٢ - ٤ ديسمبر ٢٠١٤م. وذلك في قاعة ابن خلدون بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات بمقر المعهد بالرياض.





معالي د. أحمد بن عبد الله الشعيبي



معالي د. عبد الرحمن بن عبد الله البراك

والسيد السيد جيم كوزس أحد المتحدثين الدوليين البارزين في مجال القيادة الإدارية.

وسيكون برنامج المتحدثين الرئيسيين على النحو التالي:

#### اليوم الأول

- الثلاثاء ١٠ صفر ١٤٣٦هـ الموافق ٢ ديسمبر ٢٠١٤ م
- المتحدث: معالي المهندس/ عبداللطيف بن أحمد العثمان
- محافظ الهيئة العامة للاستثمار ورئيس مجلس الإدارة.
- رئيس الجلسة: معالي الدكتور/ خالد بن عبدالله السبتي
- مقرر الجلسة: الدكتور/ عبدالله بن خالد بن ربيعان
- المتحدث: السيد جيم كوزس (Jim Kouzes).
- رئيس الجلسة: معالي الدكتور/ صالح بن عبدالرحمن الشهيبي
- مقرر الجلسة: الدكتور/ أحمد بن عبدالله الزهراني
- مؤلف كتاب «تحديات القيادة - Leadership Challenge»
- وهو الكتاب الحائز على العديد من الجوائز وأحد أهم الكتب

#### اليوم الثاني

- الأربعاء ١١ صفر ١٤٣٦هـ الموافق ٣ ديسمبر ٢٠١٤ م
- المتحدث: البروفيسور/ قيرت بوكارت
- رئيس المعهد الدولي للعلوم الإدارية.
- رئيس الجلسة: معالي الدكتور/ عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي.
- مقرر الجلسة: الدكتور/ عبدالرحمن بن أحمد الغامدي.

#### اليوم الثالث:

- الخميس ١٢ صفر ١٤٣٦هـ الموافق ٤ ديسمبر ٢٠١٤ م
- المتحدث الرئيس: معالي الدكتور/ عبدالرحمن بن عبدالله البراك، وزير الخدمة المدنية.
- رئيس الجلسة: معالي الدكتور/ فهاد بن معتاد الحمد
- مقرر الجلسة: الأستاذ/ سعد بن عبدالله الشمراني.

سيكون لها انعكاسات إيجابية للغاية على تنمية القيادات الإدارية الحكومية، بما يعزز تطور الإدارة في المملكة، ويحسن أداؤها، ويدفع بمسيرة التنمية الإدارية قدماً، تحقيقاً لتطلعات القيادة، بوجود إدارة حكومية متطورة وفاعلة، تستثمر موارد الدولة المادية والبشرية بالشكل الأمثل، بما يعود على الوطن والمواطن بالنفع والفائدة الكبرى.

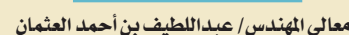
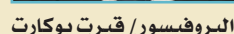
ورحب معالي د. أحمد الشعيبي بضيوف المعهد من المدعوين والمشاركين في المؤتمر من أصحاب المعالي وكبار المسؤولين في المملكة ودول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، والدول العربية، ورؤساء الهيئات والمنظمات والمعاهد الدولية، وكذلك الأكاديميين والباحثين والمتخصصين. ومؤكداً على أن حضورهم ومشاركتهم سيكون لها أطيّب الأثر في إثراء المؤتمر وإنجاح فعالياته.

وقدم معالي مدير عام معهد الإدارة العامة شكره وتقديره لمعالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك الذي أولى المؤتمر اهتماماً كبيراً، وحظي بمتابعته، ووجهه بتسخير كافة الإمكانيات لظهوره بالشكل الأمثل والمشرّف. وهذا ما يسعى المعهد لتحقيقه مستفيداً من خبراته وتجاربته في هذا المجال.

كما قدم شكره للمتحدثين الرئيسيين في المؤتمر، وكذلك الباحثين ومقدمي الأوراق العلمية، على جهودهم، وأيضاً المشاركين في حلقات النقاش، ورؤساء الجلسات. متمنياً أن يخرج المؤتمر بالنتائج والتوصيات التي تحقق له أهدافه.

#### المتحدثون الرئيسيون في المؤتمر

وسيكون المتحدثين الرئيسيين في المؤتمر، هم معالي وزير الخدمة المدنية الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله البراك، ومعالي محافظ الهيئة العامة للاستثمار المهندس/ عبداللطيف بن أحمد العثمان، والبروفيسور/ قيرت بوكارت رئيس المعهد الدولي للعلوم الإدارية،



## حلقة النقاش الأولى

- ### الهدف:

- المهارات والقدرات المطلوب توافرها في القيادات الإدارية الحكومية.

- مدى فاعلية أساليب وخطط وبرامج إعداد القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية.

- رؤى ومقترحات لإعداد وتطوير القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية مواكبة المستجدات الحديثة والتطلعات المستقبلية.

– الدكتور/ مشيب بن عايض القحطاني.

- وكيل وزارة الخدمة المدنية للتخطيط وتطوير الموارد البشرية.
- اللواء الدكتور/ فهد بن أحمد الشعلان.
- عميد مركز الأزمات وتطوير القيادات العليا.
- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الدكتور/ سعيد بن محمد العمودي.
- مدير مركز القيادة الأكاديمية في وزارة التعليم العالي
- الأستاذ/ صلاح بن محمد الزامل.
- نائب رئيس مجلس إدارة أبات السعودية.

- الدكتور / خالد بن عثمان الحب.

خبير في إستراتيجيات التنمية والموارد البشرية.

الأنظمة والتشريعات في اختيار وبناء وتحفيز القيادات  
الإدارية الحكومية.

- ### الهدف:

تهدف هذه الحلقة إلى مناقشة موضوع أنظمة ولوائح الخدمة المدنية من خلال المحاور  
الاسترشادية التالية:

- معايير اختيار وتعيين القيادات الإدارية الحكومية.
- بناء وتطوير القيادات الادارية الحكومية.

- تحفيز القيادات الإدارية الحكومية المتميزة.
- خطط وبرامج تعاقب القيادات الإدارية الحكومية.
- مدى تمكين أنظمة ولوائح الخدمة المدنية للقيادات الإدارية الحكومية في أداء أدوارها القيادية بنجاح.
- رؤى ومقترحات لتطوير أنظمة ولوائح الخدمة المدنية في اختيار وبناء وتحفيز القيادات الإدارية الحكومية لمواكبة التطلعات المستقبلية.

معالي الشيخ/ عبدالعزيز بن إبراهيم المهنا.

- المحامي حاليا وقاضي الإستئناف سابقا.
- الأستاذ الدكتور/ محمد بن عبدالله آل ناجي.
- عضو مجلس الشورى ورئيس لجنة الإدارة والموارد البشرية.
- الأستاذ الدكتور/ مدي بن محمد آل مذهب.
- عميد كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود.
- الدكتور/ محمد بن علي الحدادي.
- الأمين العام لمجلس الخدمة المدنية.

– الدكتور/ محمد بن عبدالعزيز الصالح.

الأمين العام لمجلس التعليم العالي.

تطوير القدرات في القطاع الحكومي: تحديات وتحارب ودروس من المقارنات الدولية.

تهدف هذه الحلقة إلى مناقشة تطوير القادات الادارية الحكومية.

وفق التوجهات الحديثة والتجارب الدولية ونتائج البحوث المقارنة من خلال المحاور الاستراتيجية التالية:

- تحديات تدريب القيادات الإدارية في الخدمة المدنية: نتاج من المقارنات الدولية.
- نماذج دولية في تدريب قيادات الخدمة المدنية.
- متى يصبح تدريب القيادات الإدارية في الخدمة المدنية أكثر أهمية؟
- ما أهم الدروس المستفادة من التجارب الدولية في تدريب القضاة الإدارية الحكومية في المملكة؟

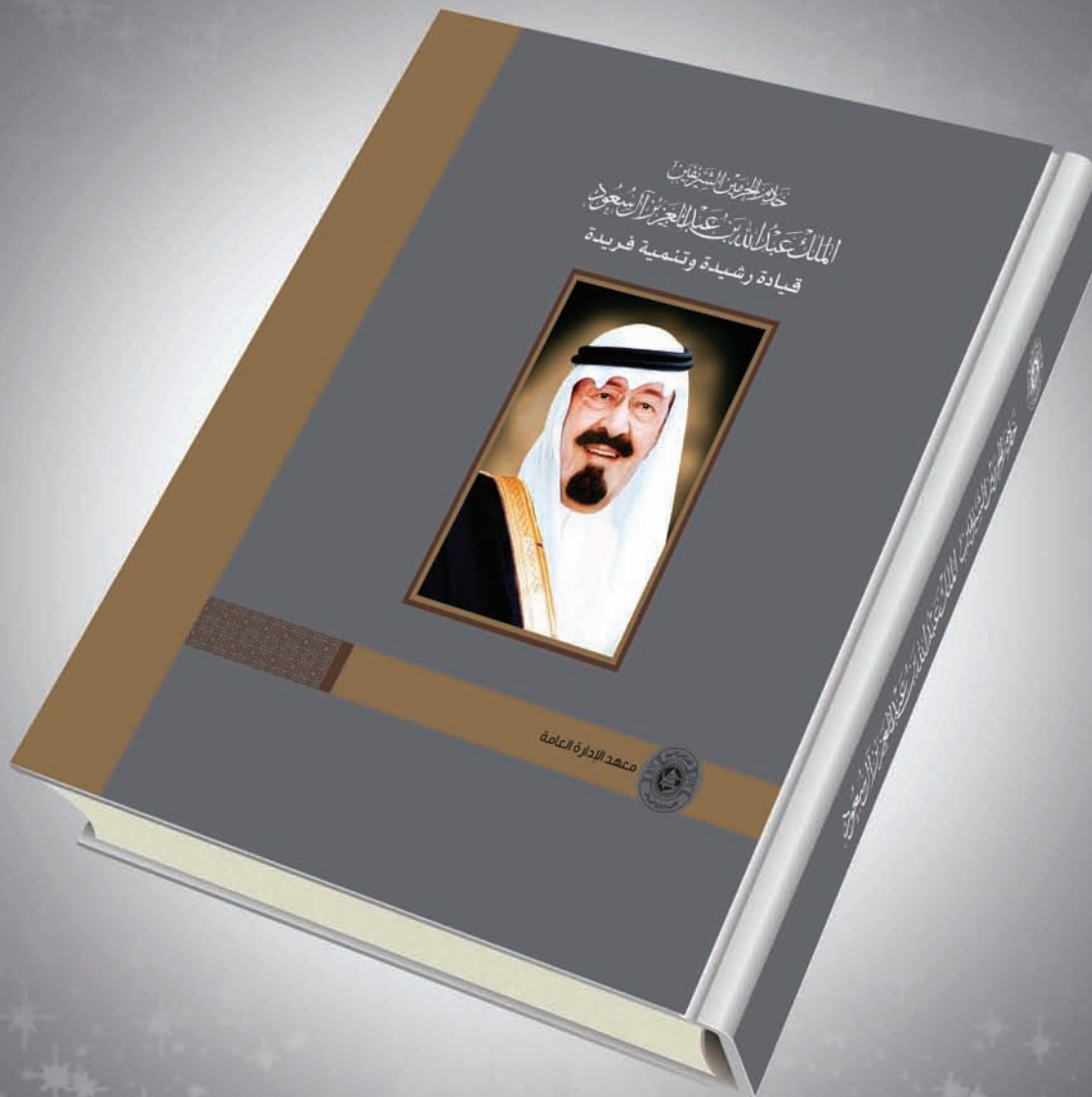
– البروفیسور/ میشل دی فریز.

- رئيس الاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة.  
- البروفيسور/ مؤنثاقومري فان وارت.  
جامعة كاليفورنيا الحكومية، الولايات المتحدة الأمريكية.  
عضو فريق دراسة القيادة الإدارية الخاص بالمعهد الدولي للعلوم الإدارية.  
- البروفيسور/ ايرون سكويلا.  
جامعة ستيلن بونش، جنوب افريقيا.

**المجاور:**

- السيد / روليه ثوريتان.  
مدير عام المعهد الدولي للعلوم الادارية.

خادم الحرمين الشريفين  
الملك عبد الله بن عبدالعزيز آل سعود  
قيادة رشيدة وتنمية فريدة



معهد الإدارة العامة



من إصدارات معهد الإدارة العامة



# تواصل أكثر لإنتاجية أكبر مع جوال شبكة أعمال

طوّرت STC أعمال باقات 40 و 80 بدقائق ورسائل وبيانات مجانية، كما أضافت باقة 200 الجديدة بأسعار تنافسية لدعم استمرارية أعمالكم.

الباقة	المكالمات (داخل المجموعة)	البيانات	مكالمات مجانية (داخل الشبكة)	مكالمات مجانية (خارج الشبكة)
200	مجانيًا	5 جيجا	2000 دقيقة	200 دقيقة

للمزيد، اتصل بـ 909 أو بمدير حسابك.



## فتش عن القيادة

بداية يطيب لي أن أرحب بجميع المشاركين والمشاركات في مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث تلتقي العقول لكي تشخص واقع وتحديات القيادة في المملكة وسبل معالجة ذلك، ولا يخفى على الجميع أهمية دور القائد في أي منظمة سواء: حكومية أو خاصة، صغرت أم كبرت، فالقائد الإداري في الجهاز هو الريان الذي يدير دفعة السفينة ليمخر بها عباب البحر لكي يصل بها إلى بر الأمان، وهو القدوة بالسلوك الحسن لزملائه العاملين من حيث الانضباط في الدوام وتحمل المسؤولية والإخلاص والتفاني في العمل والتواضع وتحفيز وتشجيع العاملين ومشاركتهم أفراحهم وأتراحهم وغير ذلك من الصفات الإيجابية التي تخلق بيئة عمل جاذبة ومناسبة ومحفزة للعمل والإبداع.

لذلك فإن اختيار القيايين في أي جهاز ليست بالعملية السهلة، وكذلك نجاحهم أيضاً ليس بمضمون، إلا بعد إعطائهم الوقت الكافي لفهم طبيعة نشاط الجهاز والأهداف المتوخاة من إنشائه، وكذلك تمكينهم من أعمالهم بمنحهم الصلاحيات الإدارية والمالية المناسبة، ومن ثم المحاسبة.

إن التحدي الذي يواجهه القائد في أي مجال وخصوصاً القطاع العام ليس سهلاً، حيث يتوجب عليه العمل والنجاح من خلال أشخاص قد لا يكون في أغلب الأحوال أن ساهم في اختيارهم، وهنا تظهر قدرات ومهارات القائد الناجح في جعل الآخرين يتفاعلون إيجابياً مع أفكار القائد الجديد ويسعون معه لتحقيق الأهداف التي رسمها، من خلال التواصل الجيد والقدرة على الإصغاء والإقناع، كذلك يواجه القائد محدودية الموارد المالية، وهنا تظهر كفاءته في كيفية توظيف تلك الموارد المحدودة والمقيدة بتعليمات صرف شديدة واستثمارها بشكل فاعل.

أخيراً، وحتى نستطيع أن نكتشف القادة الإداريين المميزين، اقترح أن يؤسس من خلال هذا المؤتمر إلى نظام واضح وصريح لمحاسبة ومساءلة القادة الإداريين الحكوميين كل سنتين، بحيث يتم مقارنة الخطط السنوية المعتمدة بما تحقق من إنجازات حقيقية على أرض الواقع، وما هي الصعوبات والتحديات التي واجهت ذلك الجهاز وقائده، وأرى أن ديوان المراقبة العامة لدينا هو الجهاز المناسب لتولي ذلك الدور، من خلال دوره في الرقابة على الأداء وتفعيل الرقابة النوعية، بشرط تطوير أدوات وآليات تلك الرقابة ونشرها لجميع العاملين، ومن ثم التوصية بشأن ذلك القائد بما يتفق مع إنجازاته وكفاءته وجدارته ■



\* آ. علي بن يحيى الغامدي

تظهر قدرات  
ومهارات  
القائد الناجح  
في جعل  
الآخرين  
يتفاعلون  
إيجابياً  
مع أفكاره  
ويسعون  
معه لتحقيق  
الأهداف التي  
رسمها



## الموافقة على قيام معهد الإدارة العامة والجامعات السعودية بدراسة إنشاء مراكز متخصصة للقيادات الإدارية



في الرابع من شهر رمضان المبارك لعام ١٤٣٥هـ، صدرت موافقة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز - يحفظه الله - على قيام معهد الإدارة العامة والجامعات السعودية بدراسة إنشاء مراكز متخصصة للقيادات الإدارية بالشراكة مع الجهات العالمية الرائدة في هذا المجال، وذلك بناء على توصيات المجلس الاقتصادي الأعلى.

بسم الله الرحمن الرحيم المملكة العربية السعودية الديوان الملكي (٥٦١)

الأوامر السامية برقية

رقم الصادر: ٣٥٩٦٩ تاريخ الصادر: ١٤٣٥/٩/٤هـ

صاحب المعالي وزير التعليم العالي

نسخة لصاحب المعالي وزير الخدمة المدنية

ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة

نسخة للأمانة العامة للمجلس الاقتصادي الأعلى

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

اطلعنا على مذكرة الأمانة العامة للمجلس الاقتصادي الأعلى رقم ٣٤/د/٤٣٩ بتاريخ ١٤٣٤/٩/١٧هـ المشار فيها إلى الأمر السامي رقم ٣٠١٣٥ بتاريخ ١٤٣٤/٨/١٠هـ القاضي بأن تقوم اللجنة الدائمة للمجلس الاقتصادي الأعلى بدراسة ما رآته الهيئة الاستشارية للشؤون الاقتصادية بالمجلس الاقتصادي الأعلى في توصيتها رقم ٣٤/١٠/١٥٢ بتاريخ ١٤٣٤/٧/٤هـ المتخذة بشأن تأسيس مراكز متخصصة للقيادات الإدارية العليا.. وما أوضحت الأمانة العامة للمجلس من أن الموضوع عرض على اللجنة الدائمة للمجلس ورات في توصيتها رقم (٣٤/٤٢) بتاريخ ١٤٣٤/٩/١٤هـ الموافقة على قيام كل من معهد الإدارة العامة والجامعات السعودية بدراسة إنشاء مراكز متخصصة للقيادات الإدارية العليا بالشراكة مع الجهات العالمية الرائدة في هذا المجال، بهدف تنمية وتطوير القدرات الإدارية العليا في القطاعين العام والخاص، وتنمية كفاءاتهم لمساعدة القطاعات المختلفة في تلبية متطلباتها من تلك القدرات. ولما وافقتنا على توصية اللجنة الدائمة للمجلس الاقتصادي الأعلى المشار إليها.. نرغب إليكم إكمال ما يلزم بموجب.

عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود  
رئيس مجلس الوزراء



## الإدارة ومعوقات التنمية

إن المتتبع لمسيرة التنمية الشاملة في المملكة العربية السعودية، سيجد أنها خطت خطوات واسعة على مدى السنين الماضية ونقلت المملكة إلى مصاف الدول المتقدمة في كثير من المجالات -خاصة التي تخدم المواطن والمقيم- كالتعليم، والصحة، والمواصلات، والاتصالات، وغيرها، ووُضعت لذلك خطط التنمية التي تهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الرفاهية. وفق إرادة جادة للقيادة الحكيمة لهذه البلاد التي حرصت كل الحرص على أن تكون المملكة دولة رفاهية لكل من يقيم على أرضها ووفرت لذلك الدعم السخي والمساندة المستمرة.

وعندما تكون طموحات التنمية كبيرة وفي سباق مع الزمن؛ فمن المتوقع أن تبرز بعض العوامل أو الصعوبات التي تحول دون تحقيق الطموحات بالشكل الأمثل. وفي الغالب فإن تلك الصعوبات تكون ذات طابع إداري صرف. وكان معهد الإدارة العامة الذي عاصر خطط التنمية منذ بداياتها بمثابة الراصد الحقيقي الذي يبرز المشاكل والعقبات الإدارية التي تواجه ترجمة خطط التنمية إلى أرض الواقع، والتعرف على مدى حجمها وتأثيرها؛ ومن ثم المساهمة في حلها أو التخفيف من آثارها. وتاريخ المعهد حافل بالعديد من المؤتمرات والندوات والبرامج والحلقات العلمية التي أقيمت لتناقش قضايا التنمية ومشاكلها والصعوبات التي تعاني منها؛ ومن ثم وضع الحلول الناجحة لها، من خلال التوصيات التي غالباً ما يؤخذ بمضمونها.

وقد حظيت كافة قضايا الإدارة باهتمام بالغ من المعهد فهناك ندوات وحلقات عن التنظيم الإداري والأنظمة وعن القوى البشرية وعن الإجراءات في الأعمال الحكومية إلى غير ذلك مما يصعب حصره، واليوم يتصدى المعهد لموضوع في منتهى الأهمية بل إنه الأهم في قضايا التنمية وهو موضوع القيادة الإدارية، ومن له علاقة أو اهتمام بالإدارة وشؤونها وشجونها يدرك تماماً أهمية القيادات الإدارية، ودورها في إنجاح أي عمل يوكل لأي جهاز أو مؤسسة حكومية. فواقعنا الإداري ينطق بذلك، لقد أنشئت كل مؤسسة أو جهاز حكومي؛ ليقوم بدور فاعل وأن يقدم خدماته للمستفيدين بسهولة ويسر، وهناك من هذه الأجهزة من ينجح نجاحاً كبيراً في أداء ما أوكل إليه، ويحقق كافة الأهداف التي أنشئ من أجلها. وهناك من أجهزة ومؤسسات حققت الحد الأدنى المطلوب، وهناك من يحتاج إلى تطوير أكبر في مستوى أدائها ليعملها من خلال تطوير القيادات التي تتولى الإشراف عليها. إن كل منصف يدرك أن لدى جميع المؤسسات الحكومية وأجهزتها من الإمكانيات المادية والبشرية، ويجد الدعم السخي ما يمكنها من تحقيق أهدافها والقيام بأعمالها بكفاءة، ولكن من الواضح أن لإدارة الأجهزة الحكومية وقياداتها خاصة في المستويات الوسطى دوراً حاسماً في حجم ونوع الإنجاز.

لقد أولى المعهد موضوع القيادة الإدارية اهتماماً كبيراً وعقد لذلك العديد من الندوات والحلقات وأشرف على تأليف العديد من الكتب والبحوث التي تناولت هذا الموضوع، واليوم يعقد هذا المؤتمر المهم بعد أن حشد له كل مقومات النجاح فخطط له بشكل متميز واستقطب الباحثين والمتخصصين من أبناء المملكة واستعان ببعض الخبرات المتميزة في العالم ووضع للمؤتمر عدداً من المحاور التي تلامس الواقع الإداري؛ ومن المتوقع أن يثري ذلك كله أعمال المؤتمر وفعالياته، وأن تكون هناك شفافية في الطرح؛ ومن ثم الخروج بتوصيات ستحدث أثراً إيجابية كبيرة في الرفع من مستوى أداء قطاعات الجهاز الحكومي المختلفة وتحسين نوع الخدمة الموكلة إليها. وأن جميع من يعمل في معهد الإدارة ليرفع خالص الشكر لمقام خادم الحرمين الشريفين - يحفظه الله - رائد التنمية الأول لموافقته على عقد المؤتمر، كما أن الجميع يشعر بالفخر والاعتزاز على أن يحظى هذا المؤتمر بالرعاية من مقامه الكريم، والشكر لمعالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة على الدعم الكبير والمتواصل لنشاطات المعهد عموماً ولفعاليات هذا المؤتمر خصوصاً، وخالص الشناء والتقدير لمعالي مدير عام المعهد الذي أشرف باقتدار على التخطيط والتنفيذ لفعاليات المؤتمر بروح الفريق الواحد، ولجميع الزملاء في مختلف مواقعهم والذين عملوا كأسرة واحدة لإنجاز هذا الحدث المهم.

وقبل ذلك وبعده، الشكر لله سبحانه وتعالى، والدعاء للجميع بالتوفيق والنجاح ■



\* أ. عبدالله بن محمد الحميدان

عندما تكون

طموحات

التنمية كبيرة

وفي سباق مع

الزمن؛ فمن

المتوقع أن تبرز

بعض العوامل

أو الصعوبات

التي تحول

دون تحقيق

الطموحات

## انطلق بأعمالك مع باقات جود أعمال

جود أعمال تجمع بين الهاتف والإنترنت وتقدّم للشركات المتوسطة والصغيرة مع العديد من المزايا:

- مكالمات لا محدودة للهاتف (داخلية - محلية)
- إنترنت لا محدود بسرعات عالية مختلفة تصل إلى 200 ميجا
- خدمات مضافة يمكن طلبها حسب الحاجة

للمزيد، اتصل بـ 909



## القيادات الإدارية مسيرة وتطوير

شهدت المملكة العربية السعودية منذ تأسيسها على يد الملك عبدالعزيز -رحمه الله- نهضة شاملة في كافة المجالات، وخاصة الإدارية، وفي السنوات الأخيرة تشهد بلادنا الحبيبة في ظل القيادة الحكيمة وعلى رأسها خادم الحرمين الشريفين، الملك عبدالله بن عبدالعزيز -حفظه الله- طفرات تنموية كبيرة، تتواءم مع التطورات المتسارعة على المستويات: المحلي، والإقليمي، والدولي. وقد أثبتت المملكة في الوقت الراهن نجاحات في تطوير القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية، رغم المعوقات والتحديات المحيطة والمستقبلية.

وانطلاقاً من الدور البارز والتميز لمعهد الإدارة العامة في التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية والمنطقة؛ فقد بادر المعهد إلى عقد مؤتمر «القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات». إذ أن المعهد يولي القيادات الإدارية وتطوير مهاراتها أهمية كبيرة؛ لما لها من دور فاعل في مسيرة

التنمية وتحقيق الأهداف والإستراتيجيات المنشودة التي تتناسب مع الخطط التي رسمتها الدولة، كذلك تكمن أهمية تطوير القيادات الإدارية في معالجة الضجوة بين ما تتطلع إليه المملكة في خططها المستقبلية والحالية. فمثل هذه المؤتمرات تسهم في تقليص المسافات المتباعدة وتوحيد الرؤى المشتركة. كذلك فإن التجارب الناجحة أصبحت رافداً مهماً ضمن منظومة إعداد وتنمية القيادات الإدارية، فهي تتيح تبادل الخبرات والمهارات الناجحة: محلياً، وإقليمياً، ودولياً والعمل على إبراز الآليات المستخدمة التي تساعد في إنجاح وبناء القيادات الإدارية. وتواجه القيادات الإدارية تحديات عديدة، قد تؤثر سلباً على أدائها. وفي سبيل قهر هذه التحديات فإنه لا بد من تشخيصها ومعرفة سبل التعامل معها وترويضها؛ بما يخدم السير بخطى ثابتة لإنجاح جهود التنمية الإدارية وأهداف المنظمات الحكومية.

كما أن هناك بعداً تنموياً آخر يتعلق بأنظمة ولوائح الخدمة المدنية المعمول بها في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية ومدى تأثيرها على القيادات الإدارية؛ لأن نجاح هذه المنظمات يكمن في تحليل وتشخيص هذه الأنظمة واللوائح، من خلال إبراز نقاط القوة والضعف فيها بما يساهم في تطويرها بالشكل الأنسب.

ويبرز دور القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية من حيث دعمها للتغيير والتطوير الإيجابي؛ لذلك يجب أن يكون هناك اهتمام باكتشاف عناصر القيادات الإدارية الواعدة والمميزة ورعايتها، بحيث يكون هناك مظلة إدارية ترعى هذه العناصر وتطوير مهاراتها بما يخدم مصالح المنظمات الحكومية. وفي الختام، فإن معهد الإدارة العامة يسعى دائماً إلى تطوير القيادات الإدارية والاهتمام بها وتذليل التحديات والصعوبات التي تواجهها، وكذلك المشاركة في نطاق أشمل على المستوى الدولي للاستفادة من التجارب الناجحة فيما يتعلق بالقيادات الإدارية ■



أ. صالح بن محمد الغامدي \*

يبرز دور  
القيادات  
الإدارية في  
المنظمات  
الحكومية  
من حيث  
دعمها  
للتغيير  
والتطوير  
الإيجابي



د. بندر السجان نائب مدير عام المعهد للتطوير والجودة المكلف وأمين عام المؤتمر:

## رعاية خادم الحرمين الشريفين لمؤتمر القيادات الإدارية شرف كبير للمعهد ومنسوبيه



يمثل مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية حدثاً استثنائياً بمعهد الإدارة العامة؛ أولاً للمسئولية الكبيرة التي تفرضها رعاية خادم الحرمين الشريفين، الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود - يحفظه الله - للمؤتمر، وثانياً للقضايا المهمة التي يناقشها، وثالثاً للمشاركات العلمية المتميزة من الباحثين في دول العالم المختلفة، وهو ما يجعل كافة أجهزة المعهد في حالة استنفار وتيقظ ومثابرة للخروج بالمؤتمر في أفضل صورة، وتحقيق الأهداف المأمولة لهذا المؤتمر، ونظراً لأهمية هذا الحدث، توجهنا لأمين عام المؤتمر ونائب مدير عام المعهد للتطوير والجودة، سعادة د. بندر بن أسعد السجان، لنعرف كثير من التفاصيل الخاصة بالمؤتمر، وإلى نص الحوار:

### أجرى الحوار : سامح الشريف

#### ■ ماذا يمثل لكم رعاية خادم الحرمين الشريفين للمؤتمر؟

● إنه لمن الشرف الكبير للمعهد ومنسوبيه رعاية خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز - يحفظه الله - للمؤتمر، وتأتي رعاية الملك عبد الله بن عبد العزيز للمؤتمر تلمساً منه - أيده الله - لأهمية القضية التي يطرحها المؤتمر، وقد جاء العديد من فعاليات معهد الإدارة العامة تحت

عن قيادته الإدارية والقرارات التي أصدرها في هذا الشأن، كما أن رعاية خادم الحرمين الشريفين تمثل دعماً كبيراً للمعهد وقضاياه وللمؤتمر نفسه، ويدل على أهمية القضية من منطلق اهتمام القيادة الرشيدة بها.

#### الفكرة والأهداف

#### ■ من أين نبعت فكرة المؤتمر؟

● يستشعر معهد الإدارة العامة أهمية تطوير القيادات الإدارية تاريخياً، فمن الناحية التنظيمية يخصص المعهد

رعايته الرشيدة؛ لأنها تتناول قضايا جوهرية في واقع التنمية الإدارية، ومن ناحية أخرى فإن قيادة المملكة بوجه عام مهتمة بموضوع القيادات الإدارية، وأكبر دليل على ذلك الحراك المتواجد في القيادات الإدارية بالملكة على جميع المستويات، وبالنسبة لنا فإن خادم الحرمين الشريفين هو أكبر قائد نتعلم منه، ولهذا فإن المعهد يصدر بالتزامن مع المؤتمر كتاب «خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود: قيادة رشيدة وتنمية فريدة»،

وحدة تنظيمية للقيادات  
الإدارية للاهتمام بهذه  
الشريحة من منسوبي  
الخدمة المدنية، ولكن  
زاد الاهتمام بهذا  
الموضوع بشكل كبير

## ● القيادة الإدارية معياري لنجاح أو فشل المنظمات

الحكومية، وأسبابها  
واقترح سبل مواجهة  
هذه التحديات،  
واستعراض أبرز  
التوجهات الإدارية  
الحديثة والتجارب

مشاركات دولية وعربية  
هل يمكن أن يخرج عن المؤتمر  
توصيات عملية ذات علاقة مباشرة  
بالواقع؟

• بالتأكيد، فالمعهد يسعى لرصد  
التوصيات التي تنبع من عدة جهات،  
ويأتي أولها المشاركون بالأوراق والبحوث  
العلمية، وثانيها المناقشات والمداخلات  
التي تدور خلال جلسات المؤتمر من  
الخبراء والمتخصصين، إلى جانب أن  
المؤتمر له صبغة عملية فلا يكفي  
بالجلسات العلمية، وإنما تنعقد حلقات  
نقاش في وجود متحدثين رئيسيين من  
مختلف دول العالم يمارسون العمل  
الإداري الفعلي ومن كبار القادة في الدولة،  
فالمعهد يمزج بين الأكاديميين والممارسين  
لمناقشة القضايا العملية، مع الاستعانة  
بالخبرات الدولية لعقد المقارنات العملية  
بين المملكة وغيرها من الدول في هذا  
الشأن، وقد خصص المعهد فرقاً بعينها  
لرصد ما يصدر عن المؤتمر من توصيات،  
لهذا فإن موضوع التوصيات هو أمر في  
غاية الأهمية بالنسبة للمعهد.

هل تم دعوة جهات دولية أو عربية  
للمشاركة؟

• بالفعل توجد جهات دولية مشاركة  
في المؤتمر، ومنها: الجمعية الأمريكية  
لإدارة، ومركز القيادة  
الإبداعية بالولايات  
المتحدة الأمريكية،  
وجهاً خاصة  
بإعداد القادة من  
بريطانيا ونيوزيلندا،

## ● قضايا المؤتمر مستمدة من الواقع الإداري السعودي

الناجحة في جوانب إعداد وتطوير  
القيادات الإدارية، ووسائل استقطابها  
وتعاقبها، وأدوارها القيادية وتطبيقاتها،  
وسبل الاستفادة منها في الأجهزة  
الحكومية في المملكة.

هل ترى أن هذه الأهداف كافية  
لتطوير وتأهيل القيادات الإدارية  
الحكومية وحل مشكلاتها؟

• من الممارسات الحميدة للمعهد أنه  
عندما يطرح قضايا علمية فإنه لا  
ينعزل عن الواقع العملي، ولهذا فإن  
المعهد يطرح القضايا بناءً على استشعار  
للواقع العملي السعودي؛ ولهذا لم  
يكتف المعهد بأهمية القضية، وإنما تم  
تكليف فريق مهمته تشخيص المشكلات  
وجدوى وأهمية موضوع المؤتمر على  
مستوى الدولة، حتى لا يتم تنظيم  
المؤتمر والخروج بتوصيات لا يستفيد  
منها المجتمع، ولذلك فقد قام المعهد  
بالتواصل مع مختلف الأجهزة داخل  
المملكة، ومنها وزارة الخدمة المدنية،  
ووجدنا أن هناك احتياجاً فعلياً لموضوع  
هذا المؤتمر، وبناءً على

هذا الرصد تم تحديد  
أهداف المؤتمر في  
ضوء الواقع الفعلي  
والأدبيات العالمية  
في موضوع القيادات

مؤخراً، حيث تهتم حكومتنا الرشيدة  
بالقيادات الإدارية وتنفيذ سياسة التدوير  
وضخ دماء جديدة من القيادات، وعلى  
مستوى الأدبيات العلمية العالمية أصبح  
موضوع القيادات الإدارية حبراً زاوية في  
تحديد مدى نجاح أو فشل المنظمات،  
وبالتالي فإن الموضوع مهم وله أثر على  
حياة المواطنين في المملكة، وهو ما جعل  
المعهد يخصص مؤتمراً لهذا الموضوع.

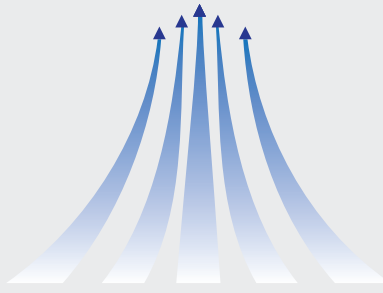
ما أهم وأبرز الأهداف التي يسعى  
المعهد لتحقيقها من تنظيم المؤتمر؟

• إن المعهد يسعى إلى الإسهام في رفع  
قدرات القيادات الإدارية الحكومية؛  
لتحقيق أعلى مستويات الفاعلية  
والكفاءة والإنتاجية والتحسين المستمر  
في الأجهزة الحكومية لمواجهة متطلبات  
وتحديات المستقبل، وذلك عبر خمسة  
أهداف تتمثل في: تشخيص واقع القيادات  
الإدارية الحكومية واستشراف أهم  
القدرات والأدوار القيادية لبناء قيادات  
إدارية متميزة، وتشخيص أنظمة ولوائح  
الخدمة المدنية ذات الصلة بالقيادات  
الإدارية لاقتراح جوانب التطوير فيها،  
والتعرف على إستراتيجيات وأساليب  
وبرامج إعداد واستقطاب وتطوير وتعاقب  
القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية  
وسبل تطويرها، واستعراض ومناقشة أهم  
التحديات التي تواجه القيادات الإدارية

راسخة منذ إنشائه.

### تكريم د. المنيف

■ من وجهة  
نظرك، ما أهم  
الفروق بين  
القيادات الإدارية  
الحكومية  
والقيادات  
الإدارية في



مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية  
الرياض - ١٤٣٦هـ

### القطاع الخاص؟

● القادة المتميزون موجودون في كل من القطاع الحكومي والخاص، وإذا أردنا القيام بمسح للقيادات الإدارية في كلا القطاعين، سنجد أن هناك قيادات متميزة بالقطاع الخاص جاءت أصلاً من القطاع العام، وقيادات بالقطاع العام جاءت من القطاع الخاص، وهؤلاء كثيرون ومعروفون بالأسماء، وأهم الفروق بين النوعين، أن القطاع الخاص لديه مرونة أكبر، أما القطاع العام فهو محكوم بأنظمة ولوائح عديدة، وهو أمر مهم للقطاع العام الذي يتميز بأنه قطاع كبير ويحوى قطاعات فرعية عديدة منبثقة عنه، ويسعى القطاع العام لخدمة الدولة والمجتمع وواقع المواطنين وتحقيق التنمية للدولة، وهى أهداف نبيلة تستدعى طريقة عمل معينة للقيادات الإدارية الحكومية، أما القطاع الخاص فهو يبحث عن الربح وهو ما يستدعى منهم مرونة أكبر في أسلوب عمل القيادات الإدارية بهذا القطاع.

■ هل سيتم تكريم شخصيات معينة في المؤتمر؟ ومن أبرز هذه الشخصيات؟

● نعم سيتم تكريم بعض الشخصيات

التوصل لها  
ويقوم بعرضها  
بشكل مقنع،  
وصياغتها  
بالشكل  
التنفيذي  
العملي القابل  
للتطبيق، وأثق  
في أن قيادتنا

الرشيدة وحكومتنا تهتم بهذه القضايا الإدارية وتوليها أهمية كبيرة.

### ■ ما تقييمك لدور المعهد في تطوير القيادات الإدارية؟

● إن المعهد، كما عودنا دائماً، سباق في مختلف القضايا التي تتعلق بالتنمية الإدارية في المملكة، وأكبر دليل على اهتمام المعهد بتطوير القيادات الإدارية الحكومية إنشاء إدارة عامة بهذا الشأن منذ عقود، وكانت تسمى البرامج العليا والآن أصبحت تسمى مركز القيادات الإدارية، وهذا الاهتمام نبع من قناعة المعهد بأهمية تطوير القيادات الإدارية، والمعهد يقوم بتدريب القيادات الحكومية في المملكة، كما يقوم بتصميم برامج الطاولة المستديرة التي تستهدف القيادات الإدارية، وإقامة الندوات والمؤتمرات التي تسعى لتطوير القيادات الإدارية في الدولة، كما رشح المعهد مجموعة من القيادات الإدارية في الدولة لنيل برامج تدريبية بجامعة

هارفارد الأمريكية، وثقافة الاهتمام بالقيادات الإدارية بالمعهد هى ثقافة

ومن الجهات العربية تم دعوة باحثين خليجيين وعرب يشاركون بأوراق علمية وبحوث في المؤتمر.

### ■ برأيك، ما أهم المشكلات التي تعاني منها القيادات الإدارية الحكومية بالمملكة؟، والتحديات التي تواجهها؟

● توجد وجهات نظر عدة في هذه القضية، فتوجد وجهات النظر العلمية التي يعبر عنها الباحثون المشاركون في المؤتمر بأوراق علمية تتناول أهم مشكلات القيادات الإدارية عموماً، وعالمياً يعاني القادة الإداريون في معظم دول العالم من عدد من المشكلات المتجددة التي تواجههم في عملهم وتواجه مؤسساتهم، وأرى شخصياً أن أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في المملكة تتعلق بإعداد القادة الإداريين، وكيفية اختيارهم وتعاقب القادة والتخطيط لهذا التعاقب.

### اهتمام المعهد بالقيادات

### ■ كيف يمكن للمؤتمر أن يساهم في حل هذه المشكلات؟

● يسعى المعهد لتفعيل ما يصدر عن المؤتمر من توصيات بنفس الدرجة من الأهمية التي يتم بها الإعداد للمؤتمر وتنفيذه، فبعد رصد التوصيات يتم رفعها للمقام السامي، وفي النهاية يتم نشر وتعميم توصيات المؤتمر على

الأجهزة الحكومية، والمعهد بما له من طبيعة استشارية فإنه يقوم برفع النتائج والتوصيات التي تم

● ● شكلنا فرقاً ترصد ما يصدر عن المؤتمر من توصيات ليتم رفعها للجهات المختصة



ومزيد من المؤتمرات المقبلة سوف تنفذ، والأهم قدرة المعهد على تنظيم هذه المؤتمرات ذاتياً، سواء الإعداد

والعمل العلمي والتنفيذي والتنظيمي، وهى أعمال تتطلب وقت وجهد عشرات العاملين، ومع ذلك لم يستعن المعهد بأية جهات خارجية.

■ كلمة أخيرة توجهها للباحثين المشاركين في المؤتمر..

• أقول للباحثين إن المؤتمرات فرصة مهمة للباحث، ليس لمجرد الحضور ولكن للتواصل مع المهتمين بهذه القضايا والتفاعل خلال الجلسات وابداء الآراء والمشاركات العلمية وحضور الفعاليات المصاحبة للمؤتمر، وهو ما يبني خبرة علمية للباحث، وبذلك فإن الجوانب العلمية والعملية المستفادة من المؤتمرات عديدة، وهى فرص لا ينبغي أن تفوت دون أن يستفيد منها الباحث، فالمؤتمرات تعطي للباحث معارف جديدة يمكن البناء عليها، وهذا المؤتمر خصيصاً يعرف الباحثين على دور معهد الإدارة العامة في التنمية الإدارية في المملكة وإعداد القادة داخلياً وخارجياً، فخبيرات المعهد وصلت خارج المملكة سواء في دول الخليج أو غيرها من الدول العربية، فخبراء المعهد يدربون قادة في دول عربية، وإعداد استشارات وبحوث لجهات عربية، ولا بد للباحث الاستفادة من المؤتمر بكافة تفاصيله ■

## ●● موارد المؤتمر البشرية والمالية هي انعكاس للرخاء الذي تعيشه المملكة

الفعاليات العلمية، وهو ما يجعل المعهد يستقطب أكبر الشخصيات في مجال التنمية والقيادة الإدارية، وهذا انعكاس لحالة الرخاء

التي تعم المملكة، وهو ما جعل المعهد يستضيف في المؤتمر شخصيات مثل مدير عام المعهد الدولي للإدارة وعدد من القادة المحليين الأفاضل، وهو ما يجعلني أقول أن كافة الموارد المالية والبشرية متاحة لتنفيذ هذا المؤتمر.

■ هل يمكن تعميم هذا المؤتمر للمعهد ليصبح سنوياً؟

• اعتاد المعهد على تنظيم المؤتمرات، مثل المؤتمر الخاص بالاحتفال بمرور خمسين عاماً على انشاء المعهد، وكذلك المؤتمر الخاص بدول مجلس التعاون،

من أصحاب المشاركات المهمة في جلسات المؤتمر، حيث سيشترك بعض المتحدثين الرئيسيين من الشخصيات المهمة ذات العلاقة بالقيادة الإدارية ممن قطعوا آلاف الأميال ليشاركوا بالمؤتمر، وكذلك هناك من الشخصيات التي تأتي للمؤتمر مشكورة لنقل خبراتهم الكبيرة لنا في هذا المجال وتدعم نجاح المؤتمر، واترك الأسماء لتعلن في حينها، إلا أنني أشير إلى تكريم المغفور له بإذن الله د. إبراهيم المنيف والذي شارك معنا في الإعداد لهذا المؤتمر، والذي عرف عنه اهتمامه بكل ما يتعلق بمواضيع القيادات.

## دعم كبير

■ هل ميزانية المؤتمر تكفي لتغطية كافة الفعاليات؟

• الدولة لم تقصر في توفير كافة المخصصات المالية ودعم مثل هذه



# تواصل أكثر لإنتاجية أكبر مع جوال شبكة أعمال

طوّرت STC أعمال باقات 40 و 80 بدقائق ورسائل وبيانات مجانية، كما أضافت باقة 200 الجديدة بأسعار تنافسية لدعم استمرارية أعمالكم.

الباقة	المكالمات (داخل المجموعة)	البيانات	مكالمات مجانية (داخل الشبكة)	مكالمات مجانية (خارج الشبكة)
200	مجانيًا	5 جيجا	2000 دقيقة	200 دقيقة

للمزيد، اتصل بـ 909 أو بمدير حسابك.





## القيادة وإدارة المعرفة

تعد منظومة إدارة المعرفة في وقتنا الحاضر الموسوم بعصر الانفجار المعرفي وتقنية المعلومات إحدى أهم الأدوات الداعمة لاتخاذ القرار على المستوى الفردي والمؤسسي، بل وهي التي قد تسعى إلى تغيير كبير في مفاهيم الأفراد في المنظمات وتنميتها، بل إنها قد تقود المنظمات نحو اتجاهات ومسارات جديدة دائماً ما تكون موفقة عطفاً على توافر المعرفة بكافة أشكالها في هذا المجال. لقد أضحت إدارة المعرفة وأدواتها المتنوعة من أهم الآليات التي يتم إعمالها من قبل الكثير من القادة الناجحين على مستوى العالم والذين دائماً ما يسعون لتحفيز الناس لأداء الأعمال والوصول للهدف، بل وتعزيز عطاءاتهم لتحقيق هذا الهدف. فظهور القرار المناسب في الوقت المناسب هو القرار الذي يمكن اتخاذه بناءً على توافر المعرفة المنظمة في سياق معرفي مفهوم، وفي إطار وقوالب معرفية سهلة تيسر سرعة الوصول إلى المعرفة المطلوبة في الوقت المناسب. بل إن الخصائص التي يمكن بها وسم شخصاً ما بأنه قيادي ناجح، لم تعد تقتصر فقط على السمات الشخصية للقائد كما كنا نعتقد، وقدرته على اتخاذ القرارات السليمة التي تدعم مجموعة الأفراد الذين يقودهم، بل تعدته لتشتمل على ضرورة العمل على توفير منظومة معرفية متكاملة تساند

هذا القائد في اتخاذ القرار الأنسب وليس المناسب قدر الإمكان، وبالتالي تجنب اتخاذ القرارات العشوائية التي قد تؤثر سلباً على حاضر ومستقبل قيادته. إن الاعتماد على الذاكرة البشرية -على سبيل المثال- ونعت القائد بامتلاكه «ذاكرة خارقة» والتي تعد إحدى السمات الشخصية المميزة للقائد، لم تعد وحدها كافية في هذا العصر لاتخاذ القرار، وقد لا تكفي هي وغيرها من السمات الأخرى للقائد لخلق قيادات متميزة قادرة على قيادة التابعين نحو التغيير للأفضل، وذلك عطفاً على سرعة تدفق المعلومات والبيانات الضمنية والظاهرة، المكونان الأساسيان للمعرفة، وتجاوزها للقدرات العقلية للإنسان. إن التدفق الكبير للمعرفة يعد جانباً إيجابياً، خاصة إذا ما كانت هذه المعرفة منظمة ومبنية بشكل هيكلي يمكن الرجوع إليها بشكل سريع، وبالتالي فإن القائد الناجح في هذا العصر هو القائد الذي يسعى جاهداً نحو تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة على اعتبار أنها حجر الزاوية في اتخاذ القرار السليم المبني على توفر المعرفة المنظمة. ليس ذلك فحسب، بل إن نجاح منظومة المعرفة داخل منظمات القطاع العام والخاص لن يكتب لها النجاح من دون وجود قائد يحفز ويؤسس لقيام نظام معرفي متطور ييسر ويسهل من عمليات المشاركة ونشر المعرفة وعلى كافة المستويات الإدارية، وبالتالي فإن التأسيس لنظام إداري معرفي على مستوى المنظمة، يعد أحد أهم مظاهر وجود القائد الناجح الذي يعتمد وتابعة في اتخاذ كافة قراراتهم على المعرفة المتاحة في نظام إدارة المعرفة المطبق والذي يعد في أي منظمة في القرن الواحد والعشرين أحد أهم الاصول المهمة لأي منظمة. وعلى هذا فنخلص إلى أن القائد الناجح هو القائد الذي يساهم وبشكل مباشر في بناء المنظومة العلمية السليمة لإدارة المعرفة، وتوفير البنية التحتية اللازمة لذلك خاصة في مجال تقنية المعلومات المكون الرئيس لهذا التوجه، مع سعية الحثيث نحو تطوير قدرات وكفاءات بشرية قادرة على التعامل مع هذه المنظومة المعرفية. وبذلك نخلص عن أن القيادة الفاعلة هي القيادة التي تدعم الأفراد في المنظمة للتعلم والاستفادة من مكونات نظام إدارة المعرفة ■



د. فهد بن محمد الفريح \*

### تعد منظومة

### إدارة

### المعرفة في

### وقتنا الحاضر

### إحدى أهم

### الأدوات

### الداعمة

### لاتخاذ القرار

### على المستوى

### الفردي

### والمؤسسي



## هنري فايول

Fayol, Henri: ١٨٤١ - ١٩٢٥



ولد «هنري فايول» في عام ١٨٤١م، لعائلة فرنسية برجوازية. تعلم في «الليسيه» بمدينة «ليون»، وتخرج مهندساً صناعياً في مدرسة المناجم بـ«سانت أتينيه». وعمل في عام ١٨٦٠م مديراً لمجموعة من مناجم الفحم في «كومنتري» بـ«فورشامبولت» - فرنسا، وتقلد مناصب ذات مسئولية عالية. حيث نصب في العشرين عاماً الأخيرة مديراً عاماً نظراً لمهارته كمدير ناجح، وفي الوقت الذي ترك العمل في المنشأة كان قد بلغ عدد العاملين فيها نحو عشرة آلاف عامل، وهو عدد ضخم في ذلك الوقت. وعين في عام ١٨٨٨م فارساً في فيلق الشرف، وهو المراتب لمنصب الفارس الإنجليزي. وكان عمله المميز في الإدارة هو «الإدارة العامة للمصانع». والذي نشر في مجلة رابطة صناعة المعادن في عام ١٩٦١م. وكرس «فايول» ما تبقى من حياته بعد تقاعده للإعلان عن نظريته عن الإدارة التي وضعها فيما بعد في كتابه لعام ١٩١٦م. وقد توفي عام ١٩٢٥م.

## تعريفه الإدارة

يعرف «فايول» الإدارة بأنها: عبارة عن مجموعة من الأنشطة أو الوظائف، وتتمثل هذه الأنشطة أو الوظائف في التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة. وهذا المنهج يعتبر منهجاً مهماً؛ لأنه لا يقيم وزناً للدور أو المنصب. ولذا فمن الواضح أن «فايول» يعد الأنشطة الإدارية جزءاً من الأنشطة الإنسانية، وأن كل شخص يقوم بعمل إداري ما. وأن الأمر الذي يميز ما بين العامل والمدير هو ليس أن واحداً منهم يقوم بأنشطة إدارية والآخر لا يقوم بذلك. بل يعتمد على حجم الوقت الذي يُقضي في الأنشطة الإدارية. بمعنى أن الفرق بين ما يقوم به المدير وما يقوم به الآخرون في داخل المنشأة هو الفرق في الدرجة وليس في النوع. وبذلك لا يعتبر «فايول» العاملين (أيادٍ عاملة).

## مساهماته

كانت مساهمات «هنري فايول» في مجال الإدارة عديدة ومهمة. وقد ألهمه فهمه الواسع دور المدير ومبادئ الإدارة أن يصبح مفكراً بارزاً لديه إدراك ذاتي وخبرة هائلة. وقد تمثلت بعض أفكاره التقدمية في الآتي:

١ - إن النشاط الإداري نشاط متميز عن الأنشطة الإنسانية الأخرى، ويعتبر عنصراً مهماً للعديد من المهام والأنشطة الإنسانية العديدة.

- ٢ - إن الإدارة شيء قائم بذاته، بغض النظر عن من يقوم بها، وبأي وضع، لذلك فإن الزوجة ربة البيت تدير بيتها، وعميد الكلية يدير الكلية، ووزير الدولة يدير وزارته، وكذلك المدير يدير مصنعها، وكلهم يؤدون الشيء نفسه.
- ٣ - لا يوجد مدير جيد العمل في كل المهام الإدارية. لذلك ففي أية منظمة كبيرة يحتاج المدير إلى موظفين متخصصين يقومون بتغطية التخصصات الأخرى.
- ٤ - يجب أن يقتصر نطاق الإشراف على حوالي ستة مسؤولين ولا يتجاوز ١٢ مسؤولاً.
- ٥ - يحاول المدير الجيد تجنب التفاصيل الصغيرة في العمل التي يمكن تفويضها للمرؤوسين؛ فالتفاصيل الصغيرة ليست من صميم عمل الإدارة العليا.
- ٦ - يؤثر المدير الأعلى في المنظمة على كل المنظمة بوصفه قدوة، يحتكم إليها أعضاء المنظمة، ويبقى الأمر كذلك بغض النظر عما إذا كانت القدوة سيئة أم جيدة.

## وظائف الإدارة

وضع «فايول» عدداً من الوظائف الإدارية تتمثل في: التخطيط، والتنظيم، والأمر، والتنسيق، والرقابة، والتأثير. ووضع كل وظيفة بشكل مفصل ■



# The New York Times

خدمة صحفية جديدة بالاتفاق بين مجلة « التنمية الإدارية » بمعهد الإدارة العامة  
وصحيفة « نيويورك تايمز »

Harvard Mangement Update  
Global Business Perspectives

The New York Times



# مخاطر القيادة النرجسية

بقلم : غوولي تشين

(غوولي تشين أستاذ مشارك لمادة الإستراتيجية في كلية «إنسياد» الدولية للأعمال).

المتأتبة عن البحث والتجربة. وتميل الشركات إلى الامتثال خصوصاً بممارسات الشركات التي تجمعها علاقات بمجلس إدارتها أو برئيسها التنفيذي.

وكلما ازدادت علاقات مجلس الإدارة وثافة، عظمت التجربة الغنية التي يمكن توظيفها في القرارات الصعبة. ولكن عندما يعجز الرؤساء التنفيذيون عن الاستفادة من هذه التجربة المشتركة، قد يقوضون إلى حد كبير الطابع الشمولي لعملية صنع القرارات الإستراتيجية.

وفي أحدث دراسة أجريتها بعنوان «نرجسية الرئيس التنفيذي وتأثير العلاقات الوثيقة في إستراتيجية الشركة»، يتم تحليل العلاقة بين نرجسية الرؤساء التنفيذيين، وبين ميلهم إلى الامتثال بإستراتيجيات شركات أخرى. واكتشفنا أنه عندما يكون رؤساء تنفيذيون في مناصب قيادية، يزداد الترحيح بأن تأتي قرارات الشركة مستنسخة عن إستراتيجيات شركات أخرى تعاملوا معها في مرحلة سابقة، ويقل الاحتمال بأن يتأثروا بإستراتيجيات اختبرها أعضاء آخرون من مجلس الإدارة. وقد أظهرت النتائج أن الرؤساء التنفيذيين المعروفين بنرجسيتهم الكبيرة قد يعمدون، في سبيل إظهار تفوقهم، إلى القيام بعكس ما تؤدي إليه تجربة مدراء آخرين.

عمد البحث، الذي تناول أداء ٣٠٠ شركة مدرجة في البورصة، وواردة على قائمة العام ١٩٩٥م لشركات «فورتن ٥٠٠» العالمية، ما بين العامين ١٩٩٧م و٢٠٠٦م، إلى قياس مستويات نرجسية الرؤساء التنفيذيين، عبر احتساب عدد المرات التي ظهرت فيها صورة كل رئيس تنفيذي في التقارير السنوية والبيانات الصحافية، إلى جانب مقارنة التعويض النقدي وغير النقدي الذي يحظى به كل رئيس، بذلك الذي يحصل عليه أهم المسؤولين التنفيذيين في الشركة ذاتها.

ومع أننا توقعنا أن تؤثر النرجسية نسبياً في صنع القرارات، كان وقعها الفعلي مفاجئاً. وتشير نتائجنا إلى أن رئيساً

في حال أظهر الرؤساء التنفيذيون ثقة، أو كاريزما، أو وقاحة، أو نرجسية زائدة عن حدها، قد يقوضون عملية صنع القرارات الإستراتيجية.

في الواقع، يرى الأشخاص النرجسيون أنهم أدري الناس بواقع الأمور، ويميلون إلى الجزم والإصرار، ويظهرون ثقة مفرطة بذكائهم وبحكمهم على مجرى الأمور. وتستقطب الكاريزما التي يملكونها أنظار الجميع، وينجحون في الارتقاء بمكانتهم في الشركة على جناح السرعة، ويلفتون الانتباه، حتى أن مدراء الشركة يفضلونهم على الآخرين. غير أن هذه السمات التي تضمن لهم النجاح قد تؤدي أيضاً إلى تكبدهم فشلاً ذريعاً وإلى تدهور شركاتهم.

وقد كان يُنظر إلى النرجسية في ما مضى على أنها آفة في الشخصية. أما اليوم، فتحوّلت إلى جانب أساسي منها، نملكه جميعاً بمستويات متفاوتة. وهي من المواصفات التي تترك الانطباع الأكبر، متى كان الأمر على صلة بمعالجة المعلومات وصنع القرارات.

ويعتبر الأشخاص المعروفون بنرجسيتهم المفرطة أنهم يتعلمون من تجربتهم الشخصية أفضل من سواهم. وبالتالي، يسعون دوماً للتأكيد على رأيهم المتبجح بأنفسهم، من خلال إظهار تفوقهم، والتقليل من شأن الآخرين، وإظهار رد فعل عنيف حيال الانتقادات. وقد يكون رئيس تنفيذي شديد النرجسية رهينة تجربته الخاصة وفي حاجته إلى الشعور بالتفوق، إلى حد يجعله يغض النظر عن نصائح قيّمة، ويتجاهل تجربة أعضاء آخرين في مجلس الإدارة، ما سينعكس بشدة على عملية صنع القرارات في شركته، وعلى سير العمل في مجلس إدارتها.

لقد شاعت العادة أن تمثل الشركات ببعضها البعض، متى كان الأمر مرتبطاً بالإستراتيجية لاسيما في مراحل عدم الاستقرار. ومع استنساخ أفعال الشركات الأخرى، تكتسب قراراتها طابعاً مشروعاً، ما يوفر، أو ربّما يقلص، التكاليف



غيرهم إلى فرض سيطرتهم لدى صنع القرارات الملحوظة من العموم والمرتبطة بالمهام، في سبيل إثبات سلطتهم وتفوقهم. كما أنهم يميلون إلى تفضيل الأفعال الجريئة، على غرار الإقدام على عمليات تملق كبيرة، من شأنها أن تستقطب الاهتمام. ومع أنه ما من دليل مباشر على أن الرؤساء التنفيذيين أكثر نرجسية من المعدل - وقد سجل تفاوت هائل في مستويات النرجسية لدى الرؤساء التنفيذيين الذين تناولناهم في بحثنا - من



الضرورة أن تكون الشركات مدركة التحديات التي تصحب تعيين رؤساء تنفيذيين شديدي النرجسية، بغض النظر عن مدى مهارتهم وإلهامهم للآخرين.

باستطاعة الشركات أن تعتمد خطوات للحد من تأثير رؤساء تنفيذيين من هذا القبيل، وتخطي الصعوبات التي يسببونها. ومن شأن مجالس الإدارة أن تحد من سطوة الرئيس التنفيذي، عبر زيادة مستويات مشاركة مجلس الإدارة في عملية صنع القرارات، وذلك من خلال لجان، أو عبر تعيين مدير رئيس ينسق أفعال مجلس الإدارة ليكون مساره موحداً.

وتكثر الأبحاث حول كيفية تفاعل المدراء والرؤساء التنفيذيين، وبتنا نعرف الآن أن الجانب النرجسي من شخصية الرئيس التنفيذي ينعكس بشدة على هذه العلاقة. ولهذه الاستنتاجات تداعيات مهمة على البحوث حول القيادة الإستراتيجية التي تتناول حرية التصرف الإدارية، وقد تساعد على شرح انتشار الممارسات والإستراتيجيات المبتكرة.

ومن الضروري أن يحذر الرؤساء التنفيذيون، الجانب النرجسي في شخصيتهم، وأن يسيطروا عليه عند صنع قرارات. وكذلك، لا بد أن يأخذوا تجارب أعضاء مجلس الإدارة الآخرين في الحسبان. ومع ذلك، لا تزال غير متأكدين إن كان هذا النوع من الإدراك الذاتي سيسمح بالحد من نرجسية الرؤساء التنفيذيين مع الوقت.

تنفيذياً بمستويات نرجسية تزيد عما هو متعارف عليه، يواجه احتمال التأثير بتجربته الخاصة بخمس مرات أكثر من الرئيس التنفيذي العادي، وأن رئيساً تنفيذياً بمستويات نرجسية تزيد بواقع النصف عن المعدل يواجه احتمالاً بإظهار تفوقه، عبر اعتماد إستراتيجيات مؤسسية تتعارض مباشرة مع التجربة السابقة التي مر بها المدراء الآخرون.

وتشير النتائج أيضاً إلى أنه كلما كبر نفوذ رئيس تنفيذي نرجسي، بالمقارنة مع مجلس إدارة الشركة، زاد الاحتمال بأن تعكس إستراتيجية الشركة تجربة الرئيس التنفيذي، وتراجع تأثير الروابط التي أنشأها مجلس الإدارة في عملية صنع القرارات. وبالمطريقة ذاتها، كلما علت مكانة الشركات التي كانت تجمعها علاقات سابقة بالرؤساء التنفيذيين، زاد تأثيرها المحتمل في قراراتهم.

وتشمل النرجسية عناصر معرفية وتحفيزية. فعلى الصعيد المعرفي منها، يميل النرجسيون إلى الاعتقاد أنهم يملكون مواهب خارقة، وسمات راقية على غرار الذكاء، والمهارة، والقيادة.

وعلى الصعيد التحفيزي، يسعى الأفراد النرجسيون باستمرار إلى معاودة تأكيد وجهة نظرهم المتبججة عن أنفسهم. ويسعون لاستقطاب الاهتمام من خلال تفوقهم على الآخرين. ويميل الرؤساء التنفيذيون النرجسيون أكثر من

# فلتجمع الزملاء علاقات جيرة وليس روابط عائلية

بقلم: آرت ماركمان

(آرت ماركمان هو أستاذ في علم النفس والتسويق في جامعة تكساس في أوستن. وهو محرر مجلة العلم المعرفي «كوغنييتيف ساينس»، ومؤلف كتاب بعنوان «التفكير الذكي» Smart Thinking)



تشير البحوث إلى أننا نستطيع تقسيم العالم إلى أنواع عدّة من العلاقات، مع الإشارة إلى ثلاثة أصناف من الناس يكتسبون أهمية خاصة في سياق الأعمال، وهم الغرباء، والعائلة، والجيران. إنّ الغرباء أشخاص لا تربطنا بهم علاقة وطيدة، وإن احتجنا إلى مساعدتهم اضطررنا إلى دفع المال مقابل خدماتهم. أمّا أفراد العائلة، فهم أشخاص تجمعنا بهم روابط قريبة، ونفعل كلّ ما يلزم لأجلهم، من دون أن نتوقع أيّ مقابل في أغلب الأحيان.

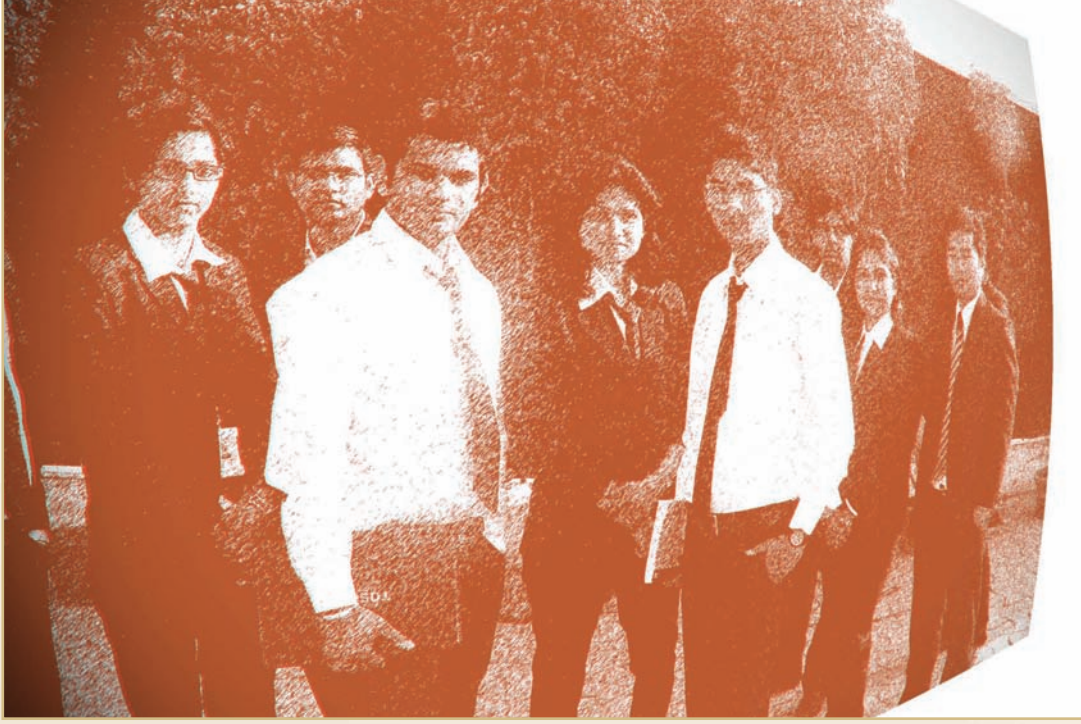
وبين الغرباء وأفراد العائلة، يأتي

الجيران وهم أشخاص تجمعنا بهم علاقة قريبة نسبياً، فيعرضون علينا المساعدة، ويتوقعون منا مساعدة بالمقابل.

ليس من المحبذ أن يتألف مكان العمل بشكل أساسي من الغرباء، لأنّ كلّ تفاعل معهم سيتحوّل إلى صفقة تحصل فيها على خدمات مقابل بدل محدّد، كما أن

الغرباء لا يملكون أيّ حافز للخروج عن نطاق واجباتهم لمساعدة الشركة على تحقيق أهدافها. وبالطريقة ذاتها، ستكون معظم المؤسسات في خطر إن تصرّف موظفوها كأفراد العائلة؛ لأنّ الرغبة في المساهمة بالدرجة ذاتها لن تشمل جميع الموظفين، فتكون بالتالي طريقة عمل غير فعّالة ومثيرة للإحباط. ولكن مع جيراننا، نحاول إنشاء توازن بين ما نفعله





اهتماماً به على وجه الخصوص. ■ السعي لتحقيق غاية مشتركة: تربط بين جيران السكن رغبة في إنشاء مجتمع يستفيد منه الأشخاص المقيمون فيه. وبالطريقة ذاتها، من الضروري أن تتمتع الشركات برؤية مشتركة تتجاوز نطاق الأفراد.

لأجلهم وبين ما نحصل عليه منهم مع الوقت، فنطوّر تعهدات يتشارك الجميع فيها رؤية واحدة، ويتفقون على بذل ما في وسعهم لتحقيق هذه المصالح المشتركة. وتجدر الإشارة إلى وجود طرق عدة لتعزيز علاقات الجيرة في مكان العمل:

■ منع «الجيران» من التحوّل إلى غرباء: يكمن أكبر دليل على تدهور علاقات الجيرة في بدء الموظفين بالبحث عن مبررات للامتناع عن دعم مبادرات أكثر شمولية ضمن المؤسسة؛ بسبب العمل الأضيّق نطاقاً الذي تمّ تفويضهم به. وعند حصول ذلك، يجب أن يثبت المدراء أن المؤسسة تهتمّ لأمر موظفيها، وأن يذكّروهم بما يربطهم بالهدف الأسمى.

■ حفظ محيط الجيرة يتطلّب جهوداً وموارد، سرعان ما يأتي هذا الاستثمار ثماره.

■ التدريب: توفّر شركات عديدة فرص تدريب واسعة النطاق لموظفيها، وتمنحهم فرصة لتطوير مهارات على صلة بالعمل، وأخرى ذات طابع شخصي، فيعكس ذلك اهتمام المؤسسة بتحقيق مصلحة الموظفين على المدى الطويل.

■ منح الموظفين فرصاً للتواصل مع المسؤولين: كي يكون الموظف جزءاً من محيط الجيرة، يجب أن يشعر بأن المؤسسة تعرف من يكون، وبأنّ اهتمامها ليس اهتماماً بالناس عموماً، إنّما



# تسع عادات توصل إلى قرارات خاطئة جدا

بقلم : جاك زينغر وجوزف فولكمان

(جاك زينغر هو الرئيس التنفيذي لشركة «زينغر/فولكمان» التي تقدم استشارات في مجال تطوير القيادة. وجوزف فولكمان هو رئيس «زينغر/فولكمان»، وقد شارك الاثنان في تأليف مقالة بعنوان «اجعل نفسك ضروريا» صدرت في «هارفارد بيزنس ريفيو» في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١).



تشجيعاً، حتى أن بعض مستخدمي البرنامج أطلقوا عليه تسمية «برنامج التذمر». ومن المؤكد أن المنتج المذكور لم يحقق الغاية التي كنا ننشدها. وعندما بدأنا نتذكر القرارات التي أوصلتنا إلى هذه النتيجة المخيبة للأمل، انتهى بنا المطاف إلى طرح سؤال عن الأسباب التي تحت أصحاب النوايا الحسنة على اتخاذ قرارات سيئة.

غير أننا أردنا الحصول على إجابة موضوعية. وكما نتذكر من فهم السبب الأساس لاتخاذ القرارات السيئة، راجعنا بيانات أخذناها من ٥٠ ألف قائد شركة، وقارنا سلوك مسؤولين معروفين بقراراتهم السيئة بسلوك قادة مشهورين

خطر لنا منذ سنوات استحداث عرض جديد لتطوير مهارة القيادة، بعد أن استنتجنا من البحوث أن الموظفين المشاركين في برامج تطوير الذات يحققون نجاحات أكبر بكثير متى تمت متابعتهم وتشجيعهم. وبالتالي، طورنا تطبيق برنامج يوفر تشجيعاً من هذا القبيل، ويسمح للموظفين بإدراج أهدافهم التنموية، فيتلقون رسائل تذكير أسبوعية أو شهرية للاطمئنان عن حالهم وتشجيعهم. وقد استثمرنا الكثير من الوقت والمال في هذا المنتج.

لكنه تبين أن الموظفين لم يسعدوا لتلقي الرسائل الإلكترونية، بل اعتبروها مصدر إزعاج، أكثر من كونها

كثيرة منطقية. ولكن إن كانت الحلول الأفضل على ارتباط وثيق بإستراتيجية واضحة، فسرعان ما ستمرز إلى الواجهة. **الاعتماد المفرط على الآخرين:** ثمة قرارات لا تتخذ أبداً؛ لأن الشخص ينتظر قراراً من شخص آخر، ينتظر بدوره قراراً أو رأياً من شخص ثالث. أما صناع القرارات العمليون، فيجدون طريقة للتصرف باستقلالية عند الضرورة.

**العزلة:** يتوقع بعض القادة مساهمة من الآخرين لأنهم لم يتخذوا الخطوات اللازمة للتصرف في الوقت المناسب، أو لأنهم لم ينشئوا علاقات تخولهم الاستناد إلى خبرة الآخرين متى اعتبروا الأمر ضرورياً. وتؤكد جميع بحوثنا (وبحوث كثيرة أخرى) حول القرارات العملية أن إشراك قادة آخرين يتمتعون بالمعرفة والخبرة والتجربة يحسن نوعية القرارات.

**الافتقار إلى الكفاءة التقنية العالية:** باتت الشركات اليوم شديدة التعقيد، حتى أن أفضل القادة ما عادوا يملكون دوماً الكفاءة التقنية الكافية لفهم مسائل متعدّدة الجوانب. إلا أن الاعتماد على معرفة الآخرين وخبرتهم من دون تكوين آفاق خاصة بك ستصعب عليك دمج هذه المعلومات واتخاذ قرارات بفعالية. وفي حال افتقر أحد القادة حتى إلى أبسط أنواع المعرفة والخبرة، لن يتسنى له أبداً أن يعرف إن كان قراره صائباً أو خاطئاً. واليوم، لا نزال نلحظ اليوم أن أفضل المسؤولين التنفيذيين يملكون خبرة عميقة في مجال عملهم. وفي حال شعروا بنقص في الكفاءة التقنية التي تخولهم فهم تداعيات قراراتهم المقبلة، كرّسوا الوقت اللازم للبحث عن المواهب الضرورية لمساعدتهم.

**الامتناع عن التواصل:** تتحوّل بعض القرارات الجيدة إلى قرارات سيئة لأن الناس لا يفهمونها – أو حتى لا يعرفون بها. ويعتبر إيصال القرارات، بدءاً بالمنطق الذي تستند إليه ومروراً بتداعياتها المحتملة، بالغ الأهمية لضمان نجاحها. في حال انتظر القادة مطوّلاً مساهمة الآخرين، ولم يحصلوا على الآراء المناسبة في الوقت المناسب، ولم يفهموا هذه الآراء، ولم يستوعبوا أن المنهجيات التي نجحت في الماضي لن تجدي نفعاً اليوم، ولم يفرّقوا بين القرارات الممكن اتخاذها في غياب معلومات متكاملة، وبين تلك التي تتطلب نصائح إضافية، فلا عجب إن رأينا قادة جيدين يتخذون قرارات سيئة، لأنّ الدرب نحو قرارات صائبة ضيق ووعر. لكنّ التنبّه للعقبات التي أوردنا ذكرها قد يحوّل أي قائد إلى صانع قرار أكثر فعالية.

بقراراتهم الصائبة. وحللنا مقوّمات السلوك التي اشتملت على أكبر فارق إحصائي بين أفضل صناع القرارات وأسوئهم. وبرزت تسعة مقوّمات شائعة لسوء اتخاذ القرارات، في ما يلي تعداد لها، بدءاً بالأهم وانتهاء بالأقل أهمية:

**الكسل:** يتمثل بعدم التأكد من الوقائع، أو تجنب اتخاذ المبادرات، أو تأكيد الافتراضات أو جمع معلومات إضافية. وفي العادة، يُعتبر قادة من هذا القبيل غير مباليين، وهم يعتمدون على التجربة السابقة في قراراتهم، ويتوقعون نتائج تكون نسخة عما كانت عليه في الماضي.

**عدم استباق الأحداث غير المتوقعة:** قد نصاب بالإحباط إن فكرنا في احتمال تدهور الأمور. وبالتالي، يفترض القادة بمعظمهم أن الأسوأ لن يحصل. ولكن لسوء الحظ، الحياة فيها موت، وطلاق، وحوادث، كما أن الأسواق تنهار، وأسعار الببوت تهبط، والأصدقاء لا يكونون أهلاً للثقة. وبالتالي، يثبت بحث ممتاز أنه لو كرّس القادة الوقت الضروري لمعرفة مصدر الخلل، لبرعوا في استباق المشاكل. بيد أن كثيرين منهم يتحمسون للقرارات، ولا يفكرون ملياً في مواطن الخلل المحتملة.

**التردد:** في المقابل، وفي مواجهة قرار معقد سيستند إلى معطيات متغيرة باستمرار، ما من أمر أسهل من طلب تقرير إضافي، أو إجراء تحليل واحد قبل اتخاذ القرار. وعندما يستغرق جمع المعلومات وقتاً أطول من المتوقع، يؤجل صناع القرارات السيئة لحظة الحسم، ويفوتون على أنفسهم الفرصة السانحة. وغالباً ما يكون التردد أسوأ من اتخاذ قرار خاطئ. والواقع أن القادة الذين يشلّ الخوف تحركاتهم يعتقدون أن خطأ واحداً سيدمر مسيرتهم المهنية، وبالتالي، يمتنعون عن المخاطرة كلياً.

**التشبّث بالماضي:** يتخذ بعض القادة قرارات سيئة لأنهم يستعينون ببيانات وإجراءات اعتادوها منذ وقت طويل. وبالتالي، يلجئون باستمرار إلى مقاربات حققت نجاحاً في الماضي، من دون أن يسعوا لتحسين النتائج. ولكن في أحيان كثيرة، قد يبوء قرار بالفشل لأنّ المقاربة القديمة تستند إلى افتراضات لم تعد صحيحة. وأصحاب القرارات السيئة لا يأخذون هذه الأفكار الأساسية في الحسبان عند تطبيقهم للمقاربات التي أثبتت في الماضي فعاليتها.

**غياب التوافق الإستراتيجي:** في بعض الأحيان، تنتج القرارات السيئة عن عدم ربط المشكلة بالإستراتيجية الشاملة. وفي غياب استراتيجية واضحة توفر سياقاً محدداً، قد تبدو حلول

# الإدارة الوسطى هي مفتاح التغيير

بقلم: بهنام تبريزي

(بهنام تبريزي هو مدير شركة «رايبيد ترنسفورميشن»، وأستاذ في جامعة «ستانفورد». وقد ألف خمسة كتب، من بينها «التحول السريع» Rapid Transformation، و«تأثير من الداخل إلى الخارج» The Inside-Out Effect)



غالباً ما تبوء جهود التغيير بالفشل، فتتخطم متحوّلة إلى اجتماعات وعروض «باوربوينت» منهكة برتابتها. وبالتالي، عمدت إلى دراسة جهود تغيير وإبتكار واسعة النطاق داخل ٥٦ شركة تم اختيارها عشوائياً في قطاعات التكنولوجيا العالية، والتجزئة، والأدوية، والخدمات المصرفية، وصناعة السيارات، والتأمين، والطاقة، والمؤسسات غير المتوحيّة للربح والرعاية الصحية. وكشف بحثي عن فشل غالبية الجهود، مشيراً إلى أن ٣٢٪ من الشركات الناجحة تميّزت بمشاركة مسؤولي الإدارة الوسطى، ممّن تقلّ مراتبهم بدرجة أو درجتين عن الرئيس التنفيذي. وفي هذه الحالات، لم يقتصر عمل مسؤولي الإدارة الوسطى على إدارة التغيير التدريجي، بل قادوا هذا التغيير من خلال تفعيل السلطة على مستوى أصحاب المناصب الأعلى، والوسطى والأدنى في مؤسساتهم.

راجعاً مؤخراً حصيلة ٥٥٣ ساعة من المقابلات التي أجريتها مع ٣٨٠ مسئولاً تنفيذياً، ومديراً، ومساهماً؛ في محاولة لمعرفة سبب بروز بعض المدراء كقادة تغيير، ورصدت عدداً من الخصائص التي تميّزهم:

١. يملك قادة التغيير «نجماً قطبياً» يقتدون به – ويتحدّثون عنه. وتكثر جهود التغيير التي تبوء بالفشل، ليقصر عمل المدراء على التأكد من أنهم التزموا بمقومات أنظمة آمنة ومبرّرة. في المقابل، يتسم قادة التغيير الناجحون بالانفتاح والجرأة، ويدركون تماماً الحوافز التي تدفعهم إلى التحرك.

٢. يستعين قادة التغيير بنظام تموضع عالمي يرشدتهم نحو نجمهم القطبي. ولا شك في أنّ قادة التغيير هم من أصحاب الرؤى، بيد أنهم يقرّون بحاجتهم – وبحاجة المؤسسة – إلى إجراء يساعدهم على بلوغ أهدافهم. وبالتالي، يعتمدون إجراءً ويلتزمون به ويلهمون الآخرين للعمل به.

٣. يتخطى قادة التغيير الحدود التي يعملون ضمنها،

ويتصلون مباشرة بالإدارة العليا في أحيان كثيرة. ٤. يتسم قادة التغيير بسرعة الحركة. وأنا أشجّع المدراء التائبين إلى التحول إلى قادة تغيير على صياغة بيانات رؤية، واقتراح عليهم بعد ذلك اعتماد ثلاث خطوات إضافية، أولها إيجاد عملية تغيير جريئة والتقيّد بها، وثانيها حث أنفسهم على التواصل مع الآخرين، ولا سيّما مع من هم أعلى مرتبة منهم، بدءاً بالمسؤولين التنفيذيين في الشركة ورئيسها التنفيذي، وثالثها توجّي السرعة عند كلّ مفترقات الطرق الممكن مصادفتها. نعتبر أنّ مسؤولي الإدارة الوسطى يديرون التغيير التدريجي، بيد أنّ كثيرين منهم في طور التحول إلى قادة تغيير. ومتى يقرّرون مطابقة نقاط قوتهم وأهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة، يصبحون قادة استثنائيين.



## القائد الإداري المثقف

القائد الإداري المثقف، هو أحد أهم الأسباب لنجاح المنظمات، والمقصود بالثقافة بمعناها الواسع هو اطلاع القائد الإداري على مختلف العلوم وأن لا تقتصر قراءته فقط على العلوم الإدارية البحتة، وهي من قدرات القائد الإداري على استنباط العبر والدروس من خلال قراءته في مختلف المعارف والآداب والفنون، والتي تجعل له عمقا في تحليله للمشاكل الإدارية التي تواجه منظمته، بل تجعل له إبداعا في إيجاد الحلول، وابتكارا للتنبؤ بها قبل وقوعها.

فعندما يعرف هذا القائد الآلية التي تنتشر من خلالها الأمراض المعدية في أصغر قرية أو أكبر مدينة، يستطيع أن يستنبط أن المنظمات الصغيرة والكبيرة يمكن أن تنتشر فيها الأمراض الإدارية بنفس هذه الآليات مع اختلاف المسميات، كذلك عندما يطلع القائد الإداري على إجراءات تصميم ناطحة سحاب يجدها هي بنفس المنطق التي يتم بها تصميم إجراءات التطوير الإداري من معرفة المشاكل ومتطلبات المنظمة إلى وضع الحلول والأفكار الإبداعية مروراً باختيار البدائل المناسبة وتطوير وتصميم إجراءات العمل.

إن قراءات القائد الإداري في كتب التاريخ تجعل له عمقا وفهما في اتخاذ قراراته داخل منظمته، فكتاب (الصراع الفكري في البلاد المستعمرة) للمفكر مالك بن نبي (دار الفكر ١٤٠١ هـ) والذي تناول فيه المفكر - مع اختلافه مع بعض أطروحاته - مشكلات الحضارة وما فعلته الدول المستعمرة في دول المغرب العربي من إيجاد صراعات فكرية داخل المجتمعات لبسط سيطرتها ونفوذها داخل هذه المجتمعات، هي نفس الطريقة التي يتبعها بعض القادة الإداريين داخل منظماتهم بخلق صراعات وهمية بين الإدارات والمسؤولين الإداريين؛ وذلك لبسط نفوذهم والاستحواذ على قدرات المنظمات التي استعمروها والتحكم فيها وفي خيراتها و منسوبيها كيف يشاؤون، ووصلت في بعض الحالات إلى حروب إدارية بين قطاعات المنظمة وضحايا فادحة من المشاريع والموظفين والمراجعين، ولكن ماذا بقى من إرث هذه الدول الاستعمارية؟ هل هو إنشاء و بناء و نماء؟ أم هي مشاكل وحروب و صراعات؟ والسؤال مطروح للقائد الإداري، ماذا تريد أن يكون إرثك الحضاري؟ ■



د. رائد بن محمد عثمان \*

القائد

الإداري

المثقف أهم

الأسباب

لنجاح

المنظمات

وقراءاته

في كتب

التاريخ تجعل

له عمقا

وفهما

## ما يزال يعمل أغلبهم بالأساليب التقليدية التي لا تتوافق مع متطلبات العصر تحديات القيادات الإدارية الحكومية .. مشكلات معقدة وحلول مبتكرة

إعداد : سامح الشريف



إذا كان التطوير الإداري تحدٍ كبير، فإن مواجهة المشكلات التي تعوق هذا التطوير هو التحدي الأكبر؛ فالتطوير يبدأ بإدراك المشكلات ومحاولة حلها، حتى لا تمثل تحديات تعرقل مسارات التطوير الإداري، وإذا كانت القيادات الإدارية هي العنصر الموجه للعاملين، فإن أية جوانب قصور في عمل هذه القيادات يمكنه أن يفسد عمل بقية المرؤوسين؛ ولهذا تصدت العديد من الكتابات لقضايا تطوير قدرات القيادات الإدارية؛ ووسط هذه المحاولات الجادة كانت «قيادة» مجموعة من شباب المبتعثين السعوديين في كبريات الجامعات العالمية، اجتمعوا على تحصيل العلم، وتفرقوا على هدف أسمى ورسالة نبيلة بخدمة دينهم الإسلامي الحنيف ووطنهم الغالي «المملكة العربية السعودية»، وكانت الوسيلة لتحقيق ذلك هو التبادل المعرفي بين المتخصصين والباحثين في مجال القيادة الإدارية. و«التنمية الإدارية» أفسحت لهم المجال لمناقشة التحديات التي تواجه القيادات الإدارية السعودية.

### إجراءات مهمة

في البداية يؤكد أ. إبراهيم بن محمد الغامدي، الباحث في تطوير القيادات الإدارية والمبتعث إلى جامعة «جلاسكو كاليدونيان» والمبتعث من وزارة التربية والتعليم، أن موضوع القيادة الإدارية وتطويرها من أبرز الموضوعات التي تحظى باهتمام الباحثين والمفكرين في علم الإدارة. لما للقيادة من دور بارز ومؤثر في حاضر ومستقبل المنظمات، مما جعلها محط الأنظار على المستوى الدولي والمحلي. وفي ظل النمو السريع والتطور الذي شهدته المملكة العربية السعودية خلال العقدين الأخيرين، أصبح لديها حاجة لقدرات

قيادية متميزة في القطاعات الحكومية للعمل مع حجم هذا التطور، سواء كان في تعاملاتها مع المنظمات الحكومية الأخرى، أو منظمات القطاع الخاص، وكذلك المنظمات الدولية. ومن هنا أصبحت الجهات الحكومية السعودية تواجه تحديات كبيرة في تطوير بيئة القيادات الإدارية، وكذلك في الحصول على القيادات الإدارية المؤهلة علمياً ومهنياً لتستطيع التعاطي مع المتغيرات المختلفة، والعمل على النهوض بالأداء المؤسسي. ويرى أ. الغامدي أن من أبرز التحديات التي تواجهها القيادات الإدارية السعودية مواجهة البيروقراطية الإدارية، وقلة

تدريب الموارد البشرية، وأثر الثقافة المحلية السعودية على العمل الإداري، وغياب التخطيط الإستراتيجي لتولي القيادات الإدارية، والأنظمة واللوائح التي تحتاج إلى تحديثات تتوافق مع المتغيرات الحالية، ويشير إلى التحدي التكنولوجي كأحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية السعودية ومدى تقبلها وتطبيقها لما لها من دور مهم في مساندة القيادات الإدارية. ولفت أ. الغامدي إلى التحديات العالمية المتسارعة كالعولمة والظروف الاقتصادية المتذبذبة، والتي تؤثر بدورها على القيادات الإدارية في الدول المختلفة، ومن بينها المملكة، والتي تتطلب قدرات عالية ومتميزة



### أ. إبراهيم الغامدي:

معهد الإدارة من أهم الجهات الحكومية وأكثرها خبرة وإدراكاً لحجم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية

على تحقيق الأهداف بفعالية، ومنها تداخل الصلاحيات والاختصاصات والمسئوليات بين قطاعات وإدارات الجهة الحكومية، وتقدم اللوائح والأنظمة الداخلية التي تقيد من حرية ممارسة إجراءات جديدة تساهم في تطوير بيئة العمل، ويشير أ. الحربي لتباين واختلاف مصالح مراكز القوة والنفوذ في المؤسسة، وعدم المرونة في اتخاذ القرار مما يعطل من قدرة بعض القيادات لتبني مبادرات تصب في سبيل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ويركز أ. الحربي على القيادات النسائية السعودية وما تواجهه من تحديات في العمل، والتي تركزت في التمكين والاستقلالية في اتخاذ القرارات، وانتشار الثقافة السائدة عن المرأة وعدم قدرتها على إدارة وقيادة المنظمات بخاصة المنظمات المختلطة. ويشير الحربي إلى أن القدرة على الموازنة بين واقع المؤسسة والمؤثرات المحيطة بها من جانب وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها من جانب آخر، والاستثمار الإيجابي لهذه العوامل، والوعي بدور وأهمية ولاء الموظفين للمؤسسة والتزامهم بأهدافها يهدف لمواجهة هذه التحديات بفعالية، ويعبر بلا شك عن فهم القيادة الإدارية لبيئة العمل ووسائل

في المملكة، تستفيد منه جميع الجهات الحكومية ويكون لبنة لبناء توجه جديد في تطوير وبناء القيادات الإدارية الحكومية من الناحية العلمية والمهنية، وإتاحة الفرصة للقيادات الشابة من خلال عملية التدوير ومنح الصلاحيات لبناء جيل يملك الخبرة ويستطيع أن يقدم أفضل ما لديه في المستقبل، وعمل برامج دولية لتدريب القيادات الإدارية من خلال مؤتمرات متخصصة في تطوير وتنمية القيادات وعمل زيارات للمراكز العالمية المتخصصة في القيادات الإدارية للاستفادة من الممارسات العالمية في تطوير القيادات الإدارية ونقل ما يلائم طبيعة العمل في المملكة العربية السعودية، ودعم الأبحاث المتخصصة في دراسة تطوير القيادات الإدارية بشكل عام والحكومية بشكل خاص وتطبيقها على بيئة العمل السعودية للاستفادة من نتائجها في دعم مسيرة التطوير الإداري للقيادات الحكومية.

### التحديات التنظيمية

ويستهل أ. عبد الله بن مداري الحربي، المحاضر بجامعة الطائف والمتحدث لدراسة الدكتوراه بجامعة «هال» بالمملكة المتحدة، حديثه مشيراً لحجم المسئوليات الملقاة على عاتق القيادات الإدارية السعودية، والظروف التي تعمل في ضوئها، حيث لا يقتصر دورها على رسم الإستراتيجيات ومتابعة تنفيذها، بل تتولى اتخاذ القرارات الحاسمة وإدارة المواقف المتباينة في ظروف متغيرة باستمرار، وهو ما يجعلها تواجه تحديات عديدة تتباين تبعاً لاختلاف طبيعة نشاط المنظمة ذاتها، سواء كانت: مالية، أو إعلامية، أو اجتماعية، أو ثقافية، أم طبية، وتبعاً للمركز الوظيفي للقائد سواء كان: إدارة عليا، أو قيادات إدارة وسطى، وتبعاً أيضاً لجنسه سواء كان: رجلاً أو امرأة.

ويرى أ. الحربي أن أكثر هذه التحديات لا تخرج عن إطار بيئة العمل ويمكن تسميتها بالتحديات التنظيمية، وهذه العوامل تحد من قدرة القيادة الإدارية على تنفيذ إستراتيجياتها وبرامجها، وتحد من قدرتها



### أ. عبد الله الحربي:

تداخل الاختصاصات وتقدم اللوائح يعرقل التطوير

للقيادات الإدارية المحلية، من خلال متابعة آخر المستجدات العالمية في قيادة المنظمات وما يؤثر عليها، وكذلك التنافسية العالية بين المنظمات، مما يعكس أهمية السرعة في التطوير واكتساب الممارسات العالمية التي تختص في القيادات الإدارية بشكل عام والقيادة الحكومية بشكل خاص.

وأشار أ. الغامدي للدور الريادي لمعهد الإدارة العامة في دعم وتطوير القيادات الإدارية الحكومية، حيث يعتبر من أهم الجهات الحكومية وأكثرها خبرة وإدراكاً لحجم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية السعودية، والتي تحتاج إلى مشروع وطني إستراتيجي متخصص في هذا المجال.

ولواجهة أبرز التحديات التي تواجه القيادات الإدارية السعودية، اقترح أ. الغامدي عدداً من الإجراءات المهمة في هذا الإطار، ومنها: مراجعة أنظمة ولوائح الخدمة المدنية والمؤسسات ذات العلاقة وتحديثها باستمرار لدعم عملية تطوير وبناء القيادات الإدارية الحكومية، وإعطاء مساحات للقيادات الإدارية ومزيد من الصلاحيات التنظيمية والمالية لتحويلها إلى منظمات تتمتع بمزيد من الاستقلالية، وإنشاء مركز وطني لإعداد القيادات الإدارية الحكومية يكون نواة ومرجع لتطوير القيادات الإدارية





**أ. ماجد الشمري:**  
ضرورة التحول من «مدير»  
إلى «قائد»

من دوره الحقيقي، ويجعله قادراً على اتخاذ قرارات إستراتيجية نوعية ترفع من درجة مسئوليته ومحاسبته في ذات الوقت، عكس الوضع الراهن الذي يجعلنا نتوجه للسلطة العليا دوماً سواء في المكافأة أو المحاسبة.

#### فريق قيادي ناجح

وتعتقد أ. منى بنت محمد، الباحثة والمبتعثة إلى جامعة «مانشستر» بالملكة المتحدة، مقارنة بين القيادات الإدارية في القطاع العام، ونظيرتها في القطاع الخاص، مؤكدة على أن القيادات التي تعمل ضمن الإدارات الحكومية ليست فعالة وناجحة مقارنة بالقيادات ضمن القطاع الخاص، نظراً للتأثير القوي لقوانين وأنظمة العمل ضمن القطاع الحكومي، والتي تحد من ممارسة القيادة الإدارية بمرونة ومشاركة، وهذه من أهم التحديات التي تواجه مسيرة التطوير القيادي وفعاليته في القطاع الحكومي، فقيادات الإدارات الحكومية لازالت تعمل تحت سقف تلك الأنظمة والقوانين التي لازالت تطبق الأسلوب التقليدي في القيادة، والذي لا يتوافق مع متطلبات اليوم ولا يلبي احتياجات المؤسسات وأفرادها.

وتحدد أ. منى التحدي الراهن للقيادات الإدارية السعودية في أنه يكمن في كيفية التعامل مع أفراد الإدارة والتأثير فيهم؛ فلم تعد القيادة قرارات أو إستراتيجيات أو خططاً مستقبلية فحسب، لكن الأهم

من عددها، لأن هناك كثيراً من الدراسات والممارسات التي أثبتت أن الإدارة المركزية قاتلة للإبداع، ولكن التحدي الحقيقي اليوم هو كيفية الانتقال التدريجي إلى نظام الإدارة اللامركزية، أو على الأقل عمل توازن بين المركزية واللامركزية.

ويؤكد د. معمار على أن هناك بالفعل عدداً من الدوائر الحكومية السعودية متبنيه منهج التوازن ما بين المركزية واللامركزية، ولكن في الحقيقة لو قمنا بتحليل مهام دقيق لصلاحيات قائد هذه الدائرة، فسوف نجد أنه ربما هناك توازن عددي فقط ما بين الصلاحيات الممنوحة لمدير الدائرة وبين الصلاحيات المركزية التي بيد السلطة العليا للمنظمة. وإذا قمنا بتحليل نوعي لهذه الصلاحيات، فبكل تأكيد سنجد أن الكفة لازالت تميل إلى المركزية؛ لأن الصلاحيات الإستراتيجية والمهمة لازالت بيد هذه السلطة، وتم منح مدير الدائرة بعض الصلاحيات الإضافية، ولكن في الحقيقة هي صلاحيات تشغيلية وإدارية غير جوهرية.

ووفقاً لرؤية د. صلاح معمار، فإن التحدي الحقيقي اليوم ليس التوازن الشكلي أو العددي بين نظام المركزية واللامركزية، بقدر إعطاء مزيد من الصلاحيات الجوهرية لمدير الإدارة وسحبها من السلطة العليا، والإبقاء للسلطة العليا على بعض الصلاحيات غير القابلة للتفويض. وهنا يكمن التحدي في الخروج بنموذج أو إستراتيجية لتحويل الإدارة الحكومية إلى إدارة ذات صلاحيات كبيرة، بنظام يمكن أن نطلق عليه اللامركزية المنضبطة، والتي تعني أنه لازالت هناك صلاحيات في يد السلطة العليا، وهذه الصلاحيات لا تؤثر على سير العمل الإبداعي والتطويري لدى الإدارة، بل تضمن حداً أدنى من الحفاظ على سياسة وهوية المنظمة.

ولعل خروج نظام اللامركزية المنضبطة يساعد على علاج عيوب الإدارة المركزية واللامركزية، والاستفادة من إيجابيات كل نظام قدر الإمكان، ويعيد لقائد الإدارة شيء



**د. صلاح معمار:**  
اللامركزية المنضبطة في  
الإدارة هي الحل

تفعيل إمكانياته.

#### التوازن والصلاحيات

أما د. صلاح معمار، عضو هيئة التدريس بجامعة طيبة والباحث في القيادة التربوية والمبتعث إلى جامعة «متشجن»، فيوضح أن هناك تحديات خاصة بالقيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، ولعل أبرز هذه التحديات المركزية في الإدارة، والتي وصلت في بعض الدوائر الحكومية إلى درجة غير مقبولة، وحولت قائد هذه الدائرة إلى مجرد مدير مشغل لهذه الدائرة، ولا يستطيع أن يقدم خططاً إستراتيجية، ولا يملك صلاحيات مالية، ومع هذه المركزية يضعف أداء هذا القائد؛ وبالتالي ينعكس ذلك على الإدارة بشكل عام.

ويضيف د. معمار: ولعل البعض يدافع عن الإدارة المركزية بدعوى أن هذا النوع من الإدارة له مميزات، لكنه في نفس الوقت يهمل السلبيات الكثيرة لهذا النوع من الإدارة، والتي جعلت قائد الدائرة منشغلاً بصغائر الأمور وغير مشارك في الأمور الإستراتيجية وفي ذات الوقت يضيع كثيراً من الفرص بسبب البطء في اتخاذ القرار، بل وحتى الخطط المرسومة دائماً ما تأتي من السلطة العليا البعيدة تماماً عن الميدان واحتياجاته، وبالتالي تصبح الخطة عائقاً أكثر من أنها منظمة للعمل. والتحدي اليوم، ليس في معرفة مدى فاعلية الإدارة المركزية

**أ. منى بنت محمد:**  
**لنتجاوز الأسلوب التقليدي**  
**في القيادة ونشكل فريقاً**  
**قيادياً ناجحاً**

**مدير وليس قائداً**

من جانبه، يرى أ. ماجد بن علي الشمري الباحث في القيادة التعليمية والمبتعث إلى جامعة «هال» بالمملكة المتحدة، أن المؤسسات الحكومية عادة ما تلتزم بخطة واضحة المعالم لتحديد سير العمل، والتي يسير وفقها القائد، ولذا يمكننا أن نقول أن القائد في القطاع الحكومي أقرب ما يكون إلى مدير وليس قائداً، لكن هذا لا ينفي وجود بعض الصلاحيات التي تجعل المدير في العمل الحكومي يقوم ببعض مهام القائد. وإذا كان القطاع الخاص يركز على الإنتاج فإن القطاع الحكومي يركز على الخبرة.

ويؤكد أ. الشمري على أن السمات الشخصية للقيادات الإدارية أحد التحديات التي تواجهها، والتي تتمثل في طاقة رجل الإدارة الجسمية والعقلية والعاطفية، وللأسف الشديد لا توجد صورة واضحة لهذه المعايير في الدوائر الحكومية، وإن وجد بعضها، فهي لا تزال تعاني من عدم وجود آلية للتحقق والتقييم المستمر لضمان فاعلية الجانب المهاري للقيادة الإدارية، ويرى أن غياب الخطة الزمنية لأعمال رجل الإدارة أو القائد أحد الأمور التي نلمسها في قادة القطاع الحكومي.

ويشدد أ. ماجد الشمري على دور التكنولوجيا في تواصل القادة الحكوميين مع البيئة الاجتماعية مباشرة ومعرفة مدى رضا المجتمع عما تقدمه المؤسسة أو القطاع الحكومي من خدمات، والصعوبة هنا تكمن في أن أغلب القادة في القطاع الحكومي لا يفضل استخدام التكنولوجيا؛ وذلك بسبب عدم قدرته على مواكبة التطور السريع فيها، وهو ما يعوق المؤسسة أو القطاع الحكومي عن الوصول إلى الأهداف ■

حيث يصعب على القائد الحكومي التدخل في لوائح الخدمة المدنية فيما يتعلق بالتوظيف والاختيار ومكافأة المتميزين ومعاقبة المقصرين منهم، فهو يتبع أنظمة قد تعيق القائد عن تحفيز العاملين معه، والحل هو بناء ثقافة تنظيمية تسهم في بث أربع قيم أساسية: الإنجاز والعطاء، والانضباط والالتزام، والتطوير المستمر، التحفيز والإلهام، وهذه القيم مجتمعة تسهم في بناء بيئة عمل مميزة تؤثر على جميع العاملين.

ويبرز أ. القرني التحدي الثالث في إدارة التغيير التنظيمي، ويعني أن القيادات الحكومية الطموحة، خاصة الجدد والشباب منهم، إذا أرادوا أن يقوموا بتطوير وتغيير حقيقي في بيئة عملهم فإنهم يصطدمون بما يسمى مقاومة التغيير التي تكون من عدة أطراف، أهمهم العاملين الذين يرون أن التطوير يتعارض مع مصالحهم، وكذلك قد تكون الأنظمة واللوائح عائقاً للتغيير، وأيضاً قد تكون مقاومة التغيير ومجابهته من الإدارة العليا للقطاع الحكومي التي يتبع لها القائد. ولتجاوز هذه العقبة هناك ثلاث خطوات عملية: أولاً يجب أن يوطد علاقته بالعاملين معه وأن يتعرف على توقعاتهم منه كقائد، وثانياً يجب أن يتعرف القائد على ما هو مشروع وما هو ممنوع في بيئة عمله، حتى يقود التغيير في الطريق الصحيح، وثالثاً تحقيق نجاحات سريعة ومبكرة تكسبه ثقة الجميع على السير في الطريق الصحيح في قيادة التغيير.

ويروي أ. القرني مثالا عمليا على قضية إدارة التغيير التنظيمي، «عندما تم تعيين د. غازي القصيبي وزيراً للصحة، كان أول ما بدأ به هو تغيير بيئة العمل من حيث جانب الانضباط، وقد اشتهر عن الوزارة بتأخر موظفيها في تلك الأيام، فذكر أنه حضر مبكراً في أول يوم له في الوزارة، ووضع مذكرة على مكاتب جميع المتأخرين من موظفي الوزارة مكتوب بها «حضرت ولم أجدك في مكتبك»، وكيف أن هذا العمل كان له دور كبير في وضع ثقافة تنظيمية جديدة مبنية على الانضباط».



**أ. محمد القرني:**  
**النظرة الاستراتيجية**  
**والرؤية الملهمة ضرورية**  
**للقائد الناجح**

من ذلك كيفية تحقيقها، والتي لا يمكن تحقيقها إلا بتوفر فريق قيادي فعال لديه الروح القيادية، والقدرة على العمل مع الفريق، والتأثير والتأثر بهم ومن ثم التعاون معاً لتحقيق أهدافهم، ومن هنا أرى أن من أهم التحديات التي تواجه القيادات هي كيفية الوصول إلى فريق قيادي ناجح.

**ثلاثة تحديات أساسية**

ويقول أ. محمد بن عبد الرحمن القرني، المحاضر بكلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز والباحث في القيادة والمبتعث إلى جامعة «ساوثهامبتون» الإنجليزية، «إن القيادات الإدارية السعودية تواجه ثلاثة تحديات أساسية يعيشها القائد في القطاع الحكومي: أولها غياب البعد الاستراتيجي، والمقصود هنا غياب الرؤية المحفزة التي توجه جميع أنشطة القطاع الحكومي نحو إنجاز شيء محدد وواضح. وغياب البعد الاستراتيجي يعود لتركيز اهتمام القائد بالأعمال اليومية الروتينية التي تشغله عن دوره الأكبر، وهو النظرة الاستراتيجية وإيجاد رؤية ملهمة توضح إلى أين يسير هذا القطاع الحكومي».

ويبين أ. القرني أن التحدي الثاني هو إدارة وتحفيز العاملين في القطاع العام، وهذا التحدي ينطبق على واقعنا السعودي،

## انطلق بأعمالك مع باقات جود أعمال

جود أعمال تجمع بين الهاتف والإنترنت وتقدّم للشركات المتوسطة والصغيرة مع العديد من المزايا:

- مكالمات لا محدودة للهاتف (داخلية - محلية)
- إنترنت لا محدود بسرعات عالية مختلفة تصل إلى 200 ميجا
- خدمات مضافة يمكن طلبها حسب الحاجة

للمزيد، اتصل بـ 909





## البيئة فى ميزان القانون الجنائى

لقد أسهمت بعض الكوارث البيئية العالمية والمحلية فى لفت انتباه العالم أجمع إلى الخطر الداهم الذى يمثله التلوث؛ بسبب ما ترتب عليه من آثار بيئية جسيمة وفادحة بمعدل لا سابقة له، فبدأت أصوات الاستغاثة تتعالى ونواميس الخطر تدق، وشعر المجتمع بالخطر المحدق الذى يهدد البيئة وأصبح الأمر مدعاة لتدخل المشرع الجزائى ليقوم الاعوجاج الذى أحدثه الإنسان نتيجة عبثه وإفساده بتلك البيئة واستغلالها استغلالاً سيئاً .

وهكذا عنى المنظم السعودى بإصدار التشريعات المنظمة لمختلف الأنشطة البيئية والصناعية وغيرها من الأنشطة التى يمكن أن يترتب عليها تلويث بيئى، ومد سلطانه الجزائى لحمايتها والعمل على المحافظة عليها؛ فأصدر المنظم، النظام العام للبيئة، ونظام المراعى والمحميات، ونظام المناطق المحمية، ونظام الاتجار بالأسمدة والمخصبات الزراعية، كما أقر الإستراتيجية وخطط العمل الوطنية للغابات بالسعودية، وإستراتيجية برامج العمل الوطنية لمكافحة التصحر والتخفيف من آثار الجفاف بالسعودية، وكذلك أعد خططا للطوارئ مثل الخطة الوطنية لمكافحة التلوث بالزيت والمواد الضارة الأخرى فى الحالات الطارئة .

ولا شك أن تدخل القانون الجزائى بالتجريم والعقاب، ينطوى على تأكيد لأهمية البيئة التى تمثل قيمة من قيم المجتمع الذى نعيش فيه، خاصة وأن أضرارها تمتد: زمنيا حتى تلحق بأجيال الحاضر والمستقبل، وتمتد مكانيا حتى أنها لا تقف عند مكان ارتكابها وإنما تتعداه لتشمل أماكن متعددة ودولا متجاورة. فهى جزء لا يتجزأ ووحدة لا تنقسم تتفاعل عناصرها ونظمها البيئية فيما بينها فتصيب قطاعا واسعا من البشر والكائنات الحية، ويترتب على هذه الوحدة أن الأضرار التى تلحق بعنصر من عناصر البيئة تنعكس آثارها على العناصر الأخرى، فتلوث المحيطات بالزيت مثلا يؤدى إلى تلوث الهواء، ويؤدى هذا الأخير إلى تلوث الأمطار التى يترتب على سقوطها تلوث التربة والأنهار، من هنا احتلت البيئة المقام الأول من مقامات الحماية كركيزة أولية للوجود الاجتماعى فى ذاته.

كما أن مشكلة تلوث البيئة -وبخاصة البيئة البحرية- يمثل خطرا كبيرا على العالم أجمع خاصة منطقتنا العربية. حيث إن البحار التى تطل عليها هذه الدول تكاد تكون شبه مغلقة ولا تتجدد مياهها إلا بشكل بطئ، فضلا عن تميزها بسرعة تأثيرها بعوامل التلوث نظرا لطبيعتها الهشة.

والناظر فى قواعد الشريعة الإسلامية يجد أن الإسلام تمتع بنظرة أعمق وأوسع للبيئة، حيث أمر الإنسان أن يتعامل مع البيئة من منطلق أنها ملكية عامة يجب المحافظة عليها؛ حتى يستمر الوجود، فقال تعالى ( ولا تفسدوا فى الأرض بعد إصلاحها وادعوه خوفا وطمعا إن رحمة الله قريب من المحسنين). ولا تقتصر نظرة الإسلام للبيئة على البعد المكانى لها بل شملت أيضا البعد الزمانى، قال تعالى ( قل سيروا فى الأرض فانظروا كيف بدأ الخلق). وقد طالب الإسلام الإنسان أن يستثمر عمره باعتباره بعدا زمنيا مهما فى تعامله مع الأنظمة البيئية والتأمل فى مخلوقات الله، وجعل ذلك دليلاً على الإيمان، بقوله تعالى ( قل انظروا ماذا فى السماوات والأرض وما تغنى الآيات والنذر عن قوم لا يؤمنون)، كما أن القرآن الكريم زاخر بالآيات السامية التى تبرز أهمية الماء وتوضح مدى منفعته وضرورياته لهذه الحياة، واشتملت على بعض مظاهر هذه المنافع الجماعية كتنسيق الفلك.

كما اشتملت هذه الآيات على بيان قيمته وما يحوى من طهور ونظافة تقتضى حمايته وصونه، بل وتقديسه كنعمة من نعم الخالق العظيم، وأكدت الآيات على أن الله خالق البيئة ومنظمها وهو الذى وضع النواميس التى تكفل حفظ التوازن البيئى، ووضعت الخطوط العريضة التى تضمن التوازن بين متطلبات الإنسان والبيئة، وتركت لكل مجتمع إنسانى تنظيم حياته وأنماط سلوكه مع غيره من الكائنات بما يتفق وهذه القواعد الكلية، وفى ضوء مستجدات الحياة فى اتزان محكم، وبث فيها نواميس تحفظ عليها الصحة والعطاء وأن مسئولية الإنسان هى صون هذا الاتزان دون خلل وبغير فساد. وهذا الالتزام من الأمانة والمسئولية التى خص الله بها الإنسان وميزه بها عن سائر الكائنات والمخلوقات، وقد سبق كل ذلك التحذير والتنبيه من الإفساد والعصف بالماء فى إعجاز زمنى، يؤكد ديمومة هذا الدين وصلاحيته لكل زمان ومكان، فمن الآيات التى تنبأ بالعصف بالبيئة والإفساد فى الأرض، قوله تعالى (ظهر الفساد فى البر والبحر بما كسبت أيدى الناس)، وقد جاء فى تفسير ابن كثير أن الفساد عكس الصلاح والمفسدة ضد المصلحة، وهى تعنى الاضطراب والخلل فى الشئ؛ مما يغير من خواصه وطبيعته، ويجعله غير صالح لأداء وظيفته التى جعل عليها وخلق لها. ويحمل هذا المصطلح من الدلالة ما تستوعب كل الأفعال المقترفة ضد البيئة فى أبعادها المتطورة وغير المتطورة حتى الآن ■

د. محمد أحمد المنشاوى\*

## إضاءات حول إنجازات معهد الإدارة العامة في مجال تطوير القيادات الإدارية

أ. محمد عبدالرحمن إسماعيل

عضو هيئة التدريب بالمعهد  
إدارة التخطيط الإستراتيجي

حقق معهد الإدارة العامة خلال مسيرته الطويلة التي تمتد إلى أكثر من خمسة عقود إنجازات كبيرة ومشهودة في مختلف مجالات التنمية الإدارية، من خلال أنشطته الرئيسية التي تشمل التدريب والتأهيل والاستشارات الإدارية والبحوث والتوثيق الإداري. وظل المعهد ولا يزال يلعب دوراً رائداً في مجال تنمية وتطوير القيادات الإدارية إيماناً منه بدورها في رسم السياسات وإدارة دفة العمل في الأجهزة الحكومية؛ بما يساهم في تحقيق أهدافها وتطويرها وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين.

واحدة، وحلقات تطبيقية موجهة للمناطق تُنفذ في أمارات المناطق، وحلقات تطبيقية دولية، ويتعاون المعهد في تنفيذها مع مراكز التدريب والمنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي والبنك الدولي وغيرها.

فمن الناحية الكمية، بدأ نشاط الحلقات التطبيقية في المركز الرئيس بالرياض بتنفيذ حلقة تطبيقية واحدة في العام ١٣٨٧/١٣٨٨هـ حضرها (١٥) مشاركاً من قيادات الخدمة المدنية. وظل نشاط الحلقات التطبيقية ينفذ في المركز الرئيس حتى العام ١٤٠٣/١٤٠٤هـ، لبدأ تنفيذها في فرع المنطقة الشرقية بالدمام في العام ١٤٠٤/١٤٠٥هـ، وفي فرع منطقة مكة المكرمة في عام ١٤٠٩/١٤١٠هـ وفي الفرع النسائي بالرياض في عام ١٤١٢هـ. وتوسع نشاط المعهد حتى بلغ ما نفذته من حلقات تطبيقية (٨٩) حلقة في العام ١٤٣٤/١٤٣٥هـ. وبلغ إجمالي الحلقات التطبيقية المنفذة منذ إنشاء المعهد وحتى العام

يضم ثلاث إدارات هي: إدارة إعداد القادة، وإدارة الندوات والمؤتمرات، وإدارة الحلقات التطبيقية. ويتوسع نشاط المركز ليشمل بالإضافة إلى التخطيط والإشراف على تنفيذ الحلقات التطبيقية والندوات والمؤتمرات واللقاءات، تصميم وتنفيذ برامج تأهيلية للقيادات الإدارية.

**أولاً: الإنجازات في مجال الحلقات التطبيقية واجتماعات الطاولة المستديرة:** شهد نشاط الحلقات التطبيقية خلال مسيرة المعهد الطويلة تطوراً نوعياً وكمياً كبيراً. فمن الناحية النوعية ينفذ المعهد حالياً أربعة أنواع من الحلقات التطبيقية: تهدف إلى رفع قدرات القيادات الإدارية العليا في القطاعين الحكومي والأهلي، عن طريق تزويدهم بالجديد في مجال الإدارة، ومناقشة المشكلات الإدارية التي تواجههم، وبحث الحلول المناسبة لها، إلى جانب إتاحة الفرصة لهم للوقوف على أهم الاتجاهات الحديثة في

ويبرز اهتمام المعهد بالقيادات الإدارية من خلال التطور التنظيمي للوحدة الإدارية التي تقوم بالتخطيط وتنفيذ البرامج الموجهة لهذه الفئة للرفع من مستواها القيادي. وبدأ نشاط تدريب القيادات الإدارية في السنوات الأولى للمعهد بتنفيذ عدد محدود من الحلقات التطبيقية ضمن البرامج التدريبية الموجهة لموظفي الخدمة المدنية تحت إشراف إدارة التسجيل في المرحلة الأولى، وإدارة البرامج التدريبية في مرحلة تالية. ومع ازدياد الطلب على الحلقات التطبيقية وازدياد شعور القيادات الإدارية بأهمية هذا النوع من التدريب، تم إنشاء «إدارة تنمية الإدارة العليا» كإدارة مستقلة للإشراف على نشاط تطوير وتنمية القيادات الإدارية في عام ١٣٩٥هـ من خلال تنفيذ الحلقات التطبيقية والندوات. وتم في العام ١٤٠٣هـ ترفيع الإدارة إلى إدارة عامة بمسمى «الإدارة العامة للبرامج العليا»، وذلك بعد توسع نشاطها بتنفيذ أنواع مختلفة من الحلقات التطبيقية بالإضافة إلى الإشراف على نشاط الندوات واللقاءات والمؤتمرات. وفي العام ١٤١٨هـ تغير مسمى الإدارة إلى «مركز تنمية القيادات الإدارية العليا»، ثم تغير المسمى في ١٤٢٠هـ ليكون «الإدارة العامة للبرامج العليا»، المسمى السابق للإدارة. وظلت الإدارة تتوسع في نشاطاتها وخدماتها تماشياً مع حجم الطلب عليها إلى أن تم تغيير مسمائها في الهيكل التنظيمي الحالي المعتمد في عام ١٤٣٥هـ إلى «مركز إعداد القادة» الذي

الحلقات التطبيقية التي نفذها  
المعهد منذ إنشائه وحتى العام  
١٤٣٤/١٤٣٥هـ بلغت ١٠٣٨ حلقة  
شارك فيها ٣٤٣٤٥ من القيادات  
الإدارية

١٤٣٥/١٤٣٤هـ (١٠٣٨)  
حلقة تطبيقية شارك  
فيها (٣٤٣٤٥) مشاركاً  
من القيادات الإدارية  
الرجالية والنسائية  
من القطاعين  
الحكومي والأهلي

**ثالثاً: الإنجازات في**  
مجال المؤتمرات  
والندوات واللقاءات:  
يهدف نشاط  
المؤتمرات والندوات  
واللقاءات إلى  
استطلاع الظواهر  
والمشكلات الإدارية

### مؤتمرات المعهد شارك فيها من داخل المملكة وخارجها حتى المؤتمر السابع نحو ثلاثة آلاف من القيادات الإدارية السعودية

في القطاعين الحكومي والأهلي؛ بغية  
تشخيصها وتحليلها وتقديم الاقتراحات  
والتوصيات للتعامل معها، وذلك من خلال  
النتائج التي تسفر عنها البحوث والدراسات  
الميدانية وأوراق العمل التي تقدم في الندوات  
والمؤتمرات واللقاءات، وكذلك من خلال  
مناقشات ومدخلات المشاركين فيها من  
ذوى العلاقة والمتخصصين. كما يسعى هذا  
النشاط إلى دراسة التجارب الإدارية الوطنية  
والعربية؛ بغية تأصيلها ونشرها لتكون رافداً  
من روافد الفكر الإداري في العالم العربي.  
فقد عقد المعهد منذ إنشائه (٨) مؤتمرات،  
كان «مؤتمر مكتبات الإدارة العامة» في العام  
١٣٨٧هـ هو المؤتمر الأول تلاه المؤتمر الوطني  
الثاني الحاسب الآلي في ١٣٩٥هـ، ثم المؤتمر  
العلمي السنوي الأول للتنمية الإدارية في  
الوطن العربي في ١٣٩٩هـ، يليه المؤتمر  
الوطني للحاسبات الإلكترونية في العام  
١٤٠٤هـ والمؤتمر الدولي الثالث والعشرين  
للعلم الإداري بدبي في عام ١٩٩٥م،  
والمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ضمن  
احتفالات المعهد بمرور خمسين عاماً على  
إنشائه في العام ١٤٣٠هـ، والمؤتمر الثاني  
لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في  
دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية  
في العام ١٤٣٤هـ، وأخيراً مؤتمر «القيادات  
الإدارية الحكومية في المملكة العربية  
السعودية: الواقع والتطلعات» في ١٤٣٦هـ.  
وقد شارك في هذه المؤتمرات عدد كبير من  
القيادات الإدارية من داخل المملكة وخارجها  
بلغ عددهم حتى المؤتمر السابع نحو ثلاثة  
آلاف مشارك.

متحدثين عالميين  
لديهم المعرفة  
والخبرة والمهارات  
العالية في  
الموضوعات الإدارية  
المختلفة التي  
تهم هذه الفئة من  
المستفيدين. ونفذ

المعهد اجتماعات الطاولة المستديرة منذ  
بداية تنفيذها من نحو ثمانية أعوام  
(١٥) اجتماع شارك فيه (٧٥٨) مشاركاً من  
القيادات الإدارية الرجالية والنسائية. وفيما  
يلي الاجتماعات التي نفذها المعهد:

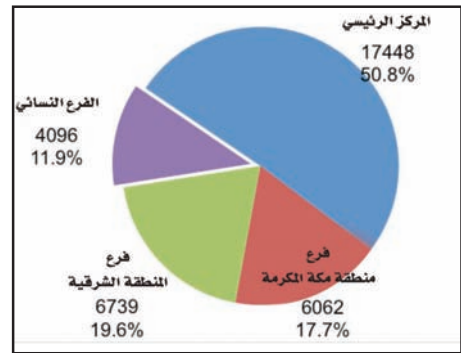
- القدرات القيادية للقرن الواحد والعشرين.
- القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين.
- القيادة والنزاهة العاطفي.
- القيادة من أجل المستقبل.
- الإدارة الإستراتيجية العليا.
- التفكير الإستراتيجي للقيادات النسائية.

- الأساليب الحديثة في تنفيذ الإستراتيجيات.
- القيادة الموقفية: الأساس في إدارة المنظمات.
- القيادات الإدارية: كيف يمكن أن يكونوا أفضل.

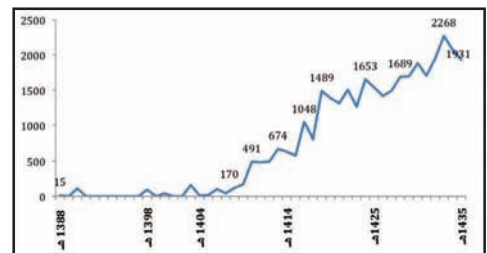
- دورة القيادات في بناء ثقافة الأداء المتميز.
- الحكومة والقيادة في القطاع الحكومي.
- القيادة والنزاع: كيف يمكن للقادة من تحويل الصراعات والاختلافات إلى فرص.
- القيادة بلا حدود: كيف يمكن للقادة الوصول بالمنظمات إلى مستوى متميز من الأداء.

- القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي: إعادة صياغة مفهوم القيادة الأكاديمية.
- إستراتيجيات التميز في المنظمات الحكومية.

بمعدل نمو سنوي قدره (٢,٣٪) خلال  
الفترة (١٤٢٥-١٤٣٥هـ). ويوضح الشكل رقم  
(٢) تطور أعداد المشاركين منذ بدء نشاط  
الحلقات التطبيقية إلى العام ١٤٣٥/١٤٣٤هـ.  
ويوضح الشكل رقم (١) التوزيع النسبي  
لأعداد المشاركين في الحلقات التطبيقية  
حسب مكان تنفيذها؛ كما تشير البيانات  
إلى أن حوالي (٨٨٪) من المشاركين في  
الحلقات التطبيقية من القيادات الإدارية  
الرجالية و(١٢٪) من المشاركين من القيادات  
الإدارية النسائية.



شكل (١): التوزيع النسبي لأعداد المشاركين في  
الحلقات التطبيقية التي نفذها المعهد منذ إنشائه  
حسب مكان التنفيذ



شكل (٢): تطور أعداد المشاركين في الحلقات  
التطبيقية التي نفذها المعهد منذ إنشائه

**ثانياً: الإنجازات في مجال اجتماعات**  
الطاولة المستديرة:  
ينفذ المعهد اجتماعات الطاولة المستديرة،  
وهي موجهة لوكلاء الوزارات والمصالح  
الحكومية والوكلاء المساعدين ومن يمثلهم  
وظيفياً في الشركات المساهمة. ولتنفيذ  
هذا النوع من الاجتماعات يتم فيها دعوة



ومكتبية وتأليف كتب وترجمة منذ إنشاء المعهد وحتى العام التدريبي ١٤٣٤/١٤٣٥ هـ (٣٩٧) عمل علمي، منها (١٧٤) بحثاً ميدانياً أو مكتبياً بنسبة (٤٣,٨%) و(١١٣) كتاب مؤلف بنسبة (٢٨,٥%) و(١١٠) كتاباً مترجماً من لغات أجنبية إلى اللغة العربية. وفيما يلي أبرز الأعمال العلمية عن القيادة الإدارية التي صدرت مؤخراً عن مركز البحوث بالمعهد:

- تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين.
- تدريب القادة.
- القيادة الادارية: النظرية والتطبيق.
- البيروقراطية: ما الذي تفعله الاجهزة الحكومية ولماذا؟
- البحث عن القادة.
- قيادة الاشخاص وإدارتهم في التربية.
- التعقيد والإدارة وديناميكيات التغيير: تحديات على أرض الواقع.
- القيادة التربوية والتخطيط للتقنية.
- الثقافة الإدارية في سياق عالمي.
- القيادة في المنظمات غير الربحية.
- تطور أنظمة الحكم والإدارة وجهود التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية.
- شفرة القيادة.
- الإدارة الإستراتيجية وأداء الخدمة العامة.
- القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية: الأدوار والتوقعات.
- وختاماً، لا بد من الإشارة إلى أن المعهد يولي اهتماماً متزايداً بالقيادات الإدارية الحكومية من خلال سعيه الدؤوب لتنفيذ برامج تدريبية نوعية موجهة لها، كان آخرها البرنامج القيادي «القيادة والتغيير» الذي نفذته المعهد بالتعاون مع كلية «كنيدي» للإدارة الحكومية بجامعة «هارفارد» بمدينة «بوسطن» في رجب ١٤٣٥ هـ الذي شارك فيه عدد من أصحاب المعالي والسعادة والمسؤولين في الأجهزة الحكومية ■



الأداء، بالإضافة إلى

مساعدها في

تحديد واختيار

التجهيزات المكتبية

وتقنيات العمل

المناسبة لأداء

العمل بشكل فعال.

وأنجز المعهد منذ إنشائه

إلى العام التدريبي ١٤٣٤/١٤٣٥ هـ (٢٣٠٥)

استشارة إدارية أسهمت في تطور الأجهزة

الحكومية وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

كما يقوم المعهد بإعداد البحوث في مجالات

التنمية الإدارية وتأليف الكتب، وترجمة

المؤلفات الأجنبية المتميزة في الإدارة وما

يرتبط بها من علوم أخرى، والعمل على

نشر الفكر الإداري المعاصر عربياً ودولياً

على المستويين المحلي والعربي، كما يقوم

المعهد بإصدار دورية «الإدارة العامة»، وهي

دورية علمية متخصصة ومحكمة تصدر

كل ثلاثة أشهر، وتعنى بنشر

الفكر الإداري وخدمة

التنمية الإدارية في

مجالاتها المتنوعة.

وبلغ إجمالي

الأعمال العلمية

من بحوث ميدانية

أما نشاط الندوات

واللقاءات فقد بدأ

بعقد ثلاث ندوات

في العام التدريبي

١٣٩٠/١٣٩١ هـ،

واستمر النشاط

كأحد الأنشطة

الموجهة للقيادات الإدارية

بمعدل ثلاث إلى ست ندوات في العام

التدريبي. وبلغ عدد الندوات واللقاءات التي

نفذها المعهد منذ إنشائه (١٦٥) ندوة ولقاء

شارك فيها (٤٣٦٨) مشاركاً من مختلف

الأجهزة الحكومية والأهلية.

**رابعاً:** الإنجازات في مجالات الاستشارات

والبحوث:

بالإضافة إلى البرامج الموجهة للقيادات

الإدارية من حلقات تطبيقية واجتماعات

طاولة مستديرة ومؤتمرات وندوات

ولقاءات، يقوم المعهد بإعداد الاستشارات

الإدارية للأجهزة الحكومية؛

لمساعدتها في رسم

وتطوير هيكلها

التنظيمية

وتبسيط إجراءات

العمل لضمان

كفاءة وفعالية

### اجتماعات الطاولة المستديرة

منذ بداية تنفيذها بالمعهد

بلغت ١٥ اجتماعاً بمشاركة

٧٥٨ من القيادات الإدارية

### إنجازات المعهد من الاستشارات

الإدارية منذ إنشائه وحتى

العام ١٤٣٤/١٤٣٥ هـ بلغت

٢٣٠٥ استشارة

## هل أنت جزء من الحل؟ أم جزء من المشكلة؟



د.بركات بن مازن العتيبي \*

القاعدة التي تقول «هل أنت جزء من الحل؟ أم جزء من المشكلة؟» هي لنا جميعاً في كل مواقف حياتنا العملية؛ هي للمستفيد عندما يتدمر أو يشتكي! وهي كذلك للموظف المحترف والمتخصص عندما تتعطل الأعمال؛ وهي للمدير عندما تظهر المشكلات؛ وهي للقادة أيضاً عندما يضعف الأداء وتختفي النتائج.

أحياناً قد يكون الحل هو بداية مشكلة جديدة؛ وأحياناً تكون المشكلة بداية فرص وحلول جديدة. وليس بالضرورة دائماً أن نتفق على الحل أو المشكلة؛ ولكن علينا قبل أن نبدأ النقاش أن نحدد موقعنا من قضية أو موقف ما قد يهم الآخرين قبل أنفسنا.

في بعض مواقف وأحداث العمل ننسى أو نهمل أن المشكلات التي نخلقها أو نتجاهلها هي موجهة نحو حياتنا الآن ومستقبلاً؛ أو حياة أطفالنا في الشارع والبيت والمدرسة أو المستشفى. فالعاملون حالياً في مؤسسة التقاعد سينتظروهم التقاعد قريباً، والعاملون في المستشفيات سيتوقفون يوماً في أقسام الطوارئ؛ ورجال الشرطة سينصحون أبناءهم بعدم الخروج الى الشارع.

ومن جهة أخرى؛ فإن الحلول التي بين أيدينا الآن هي لنا ولأجيالنا في المستقبل؛ فأنت لن تكون مستقبلاً طفلاً جديداً؛ ولكن ستجالس المسنين بمعنى أن ما تقدمه لأجيال اليوم سيقدمه لك الآخرون مستقبلاً.

الذي نريد أن نتفق عليه هو أن نتوقف قليلاً عن سوء الفهم لمواقف الحياة؛ وأن نعمل كلما كانت الأمور سهلة؛ أو ممكنة؛ أو صعبة. لكي تكون لدينا القدرة على مواجهة وتجاوز تحديات الموارد والوقت والمكان؛ وأن نكون دائماً في مواجهة المشكلات وقيادة الحلول لنا اليوم ولأجيالنا مستقبلاً ■

”

الذي  
نريد أن  
نتفق  
عليه هو  
أن نتوقف  
قليلاً  
عن سوء  
الفهم  
لمواقف  
الحياة

“

واحدة من أبرز وأهم التحديات التي تواجه معظم دول العالم

# القيادات الإدارية الحكومية .. الكفاءة والفعالية .. وندرة التميز

إعداد: شتقران الرشيدي

تشير العديد من الدراسات المتخصصة في شؤون القيادات الإدارية إلى أن أغلب الأجهزة الحكومية المحلية تعاني من ندرة وجود القادة الذين يملكون المقدرة على قيادتها إلى آفاق رغبة من التميز، والنجاحات المتواصلة؛ من أجل تحقيق تطلعاتها وأهدافها. فكثير من القطاعات الحكومية- كما تشير الدراسات- وفي ظل ما تواجهه من تحديات تنموية كبيرة في كافة المجالات ما تزال تعاني قصورا في تقديم الخدمات، ومن تعثرات إدارية، وتزايداً في شكاوى المواطنين من تردّي مستوى تعاملاتها على الرغم مما تقدمه الدولة من دعم كبير لها. وينظر على واقع أداء الجهاز الحكومي بشكل عام، فإنه وفق المعطيات المتاحة لا يواكب

التطلعات، ولا يتناسب مع الطموحات المعقودة عليه.. وهنا نتساءل: هل السبب ضعف مستوى قدرات القيادات الإدارية؟ أم ندرة القادة المتميزين القادرين على مواكبة التطور، وتجاوز العقبات والتحديات؟ وتساؤلات أخرى نحاول الاجابة عليها من خلال المحاور التالية.



## المشاركون في القضية:

■ د. عبد الرحمن الوزان :

مدير عام مركز إعداد وتطوير القادة بمعهد الإدارة العامة.

■ د. محمد الخالدي :

متخصص في الموارد البشرية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

■ د. بندر قاسم الهجن :

مدير إدارة إعداد القادة بمعهد الإدارة العامة.

■ أ. شهاب السويلم :

مساعد الأمين العام للشئون الفنية بالغرفة التجارية والصناعية الرياض.



في مستواهم الوظيفي في القطاعين العام والخاص، وذلك من خلال قيام المركز بتنفيذ العديد من الأنشطة: كالحلقات التطبيقية العامة، والخاصة، والموجهة، والدولية، واجتماعات الطاولة المستديرة، وورش العمل، وعقد المؤتمرات، والندوات، واللقاءات العلمية للقيادات العليا في القطاعين العام والخاص، إلى جانب إعداد برامج تأهيلية وتطويرية. كما يتم عقد عدد من الحلقات الدولية بالتعاون والتنسيق مع عدد من الجامعات ومراكز التدريب العالمية والمنظمات الدولية: كالبنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، والمدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا، وجامعة «هارفارد» الأمريكية، وغيرهم، ويشارك فيها عدد من القيادات الإدارية في المملكة العربية السعودية ودول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ويقدمها خبراء دوليون في اختصاصات متنوعة.

#### قيادات حاسمة

ومن جانبه يرى أ. شهاب السويلم، مساعد الأمين العام للشئون الفنية بالغرفة



● د. عبد الرحمن الوزان: تمكن القادة من استثمار المواقف المختلفة في بيئات العمل من أهم المعايير التي تميز المنظمات الناجحة عن غيرها

الحديثة، فلقد تبنى المعهد إنشاء مركز إعداد وتطوير القادة والذي يهدف إلى إعداد القيادات الإدارية وكذلك تنمية وتطوير القيادات الإدارية العليا في الأجهزة الحكومية من أصحاب المعالي والسعادة: نواب الوزراء، ووكلاء الوزارات، والوكلاء المساعدين، ومدراء العموم، ومن

#### مركز إعداد وتطوير القادة

يقول د. عبد الرحمن الوزان، مدير عام مركز إعداد وتطوير القادة، إن موضوع القيادات الإدارية من أبرز وأهم التحديات التي تواجهها المنظمات في معظم دول العالم، وكيفية إيجاد قيادة إدارية متميزة وممكنة وذات قدرات مؤثرة تطبق الأساليب والآليات الحديثة والمرنة، وتمكن القادة من استثمار المواقف المختلفة في بيئات العمل وتحويلها إلى نقاط قوة تستثمر لصالح المنظمة وبما يحقق مستويات عالية من الأداء والإنتاجية وهذا يعتبر من أهم المعايير التي تميز المنظمات الناجحة عن غيرها. ويشير د. الوزان إلى حرص المملكة العربية السعودية على موضوع إعداد وتطوير القادة وأولته اهتماماً رفيعاً، حيث صدر الأمر السامي الكريم رقم (٣٠١٣٥) وتاريخ ١٠/٨/١٤٣٤هـ، بما أوصت به الهيئة الاستشارية للشئون الاقتصادية بالمجلس الاقتصادي الأعلى بشأن دراسة إنشاء مراكز متخصصة للقيادات الإدارية العليا في معهد الإدارة العامة والجامعات السعودية

بالشراكة مع الجهات العالمية الرائدة في هذا المجال، تهدف إلى تنمية وتطوير القيادات الإدارية العليا في القطاعين العام والخاص.

ويؤكد د. الوزان أنه وإدراكاً من معهد الإدارة العامة لحجم وسرعة المتغيرات المتعلقة بالقيادة الإدارية وتنوع احتياجات الجهات الحكومية لتطوير القيادات الإدارية ومتطلباتها في المنظمات



التجارية والصناعية بالرياض أن موضوع القيادة يعتبر من أهم العناصر وأكثرها حساسية، ليس على مستوى المؤسسات والأفراد فحسب، وإنما أيضا على مستوى المنظمات والمجتمعات ككل، وتمتلى حياتنا اليومية بالكثير من الأمور التي تتعلق الشئون العملية والاجتماعية، والتي إذا ما أُسيء اختيارها فإن انعكاساتها السلبية ستؤثر على الفرد، ومن ثم على المؤسسة والمجتمع الذي يعيش فيه هذا القيادي، فعلى صعيد الاعمال تحتاج المؤسسات العاملة إلى قيادات حاسمة لإنجاز العمل، وبالتالي فإنها تحتاج إلى قيادي ملم بكافة الاتجاهات والنماذج والأساليب القيادية اللازمة في العمل المؤسسي؛ ليستطيع في نهاية الأمر أن يحقق الانسجام فيما يوكل إليه من أعمال، وبما يحقق نجاح المؤسسة التي يعمل من أجلها.

ويشير أ. السويلم إلى أن المؤسسات المختلفة تعلق أهمية كبرى على عملية إعداد القيادات، وذلك إيماناً منها بدور القيادي، ومن هنا فإن المسألة باتت تحظى بأهمية متزايدة؛ بسبب التطورات التي أدخلت على علم الإدارة وعالم التجارة والاستثمار، والتي أصبحت بحق هي حديث الساعة في قاعات المحاضرات، والمؤتمرات العلمية، وبرامج التدريب في الدول المتعددة. ويوضح أ. السويلم أن موضوع القيادة جذب اهتمام العديد من الاطراف في ميادين عملية متعددة مثل: الهندسة، والطب، والمحاسبة، والتربية والتعليم، حيث أصبح كل منهم ينظر إلى موضوع القيادة من زوايته الخاصة؛ لاستخدامه في الوصول الى حلول للمشكلات التي تواجهها المؤسسات، والتحديات الحقيقية التي تواجه



### ●● د. محمد الخالدي:

من يستحق أن يكون قائدا هو من يتحمل نسب مخاطرة أعلى ويتقدم بخطى إلى الأمام نحو الأهداف

مبادرات القادة وصناع القرار في المنطقة، والإستراتيجيات المتبعة من طرف القيادات التنفيذية لقيادة المؤسسات، وتحديات التنافسية العالمية، ودور المدراء التنفيذيين في تطوير المؤسسات، ومعايير القيادة الإيجابية والسلبية المؤثرة على عملية التغيير، وعملية إعادة تأهيل القيادات والمدراء التنفيذيين وفهمهم لدور المسئولية، وإعداد وتهيئة الكوادر القيادية الشابة المستقبلية، والمدراء التنفيذيين وكيفية التعامل مع ازدواجية الفشل والنجاح، وكيفية توزيع المسئوليات؛ لتحقيق المسألة

والمحاسبة في المؤسسات وأوجه الاختلافات بين المدراء التنفيذيين في كل من الدول المتطورة والدول المتطلعة للتطور.

### مدراء وليس قادة

ومن جانبه يقول د. محمد الخالدي، المتخصص في الموارد البشرية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن: «لعله يلتبس على كثير منا الفرق بين الكفاءة، والفعالية كمفهومين يتعلقان بالإنتاجية أو الأداء في العمل. وقد يسيء كثير منا استخدامهما باعتبارهما مترادفين في المعنى، بينما هما يختلفان بشكل كلي. وإن عرفنا معناهما، فقد يصعب علينا معرفة أهمية وألوية كل منهما. ولعلي لا أبالغ إذا قلت إن لهدذين المفهومين أهمية كبرى في حياة كل منا، وإن لهما تطبيقات حية في حياتنا داخل وخارج مجال العمل. وإن أسبقية أحدهما على الآخر في الأهمية تختلف حسب الظروف والمعطيات. فالكفاءة هي عمل الشيء بشكل صحيح، بينما الفعالية هي عمل الشيء الصحيح. إذاً هما مقياسان، أحدهما يُعنى بالوسائل والآخر يُعنى بالأهداف. والحالة الفضلى هي أن نسعى لتحقيق الأهداف بأقل الوسائل كلفة متى كان ذلك ممكناً».

ويضيف د. الخالدي: أن أخطر ما قد يصيب أي إنسان أو مؤسسة أو وطن هو تغلب الكفاءة على الفعالية، من قبل صناع القرار. لذلك يوصف الذين يركزون فقط على الكفاءة في العمل بأنهم مديرون فحسب،

بينما يوصف الذين يركزون على الفعالية وتحقيق الأهداف بأنهم قادة؛ لأن المديرين أضيّق أفقا من القادة وينشغلون بالأسباب

### ●● أ. شهاب السويلم:

القيادة الإدارية جذبت اهتمامات ميادين الهندسة والطب والمحاسبة والتعليم من أجل الوصول لحلول للمشكلات التي تواجهها



●● د. بندر الهجن:

**القيادة من الأمور  
الفطرية.. لكن المهارات  
القيادية لا تحتكرها فئة  
من الناس**

ويوضح د.الهجن أن الجميع قد يتفق على أن القيادة المتكاملة ينبغي أن تجمع بين هذه الصفات وغيرها، ولكن الاختلاف يكمن في ترتيب أهميتها من ناحية الأولوية، فمن الأولويات التي ينبغي العناية بها رغم صعوبتها -في القطاع الحكومي على وجه الخصوص- هي تنوع الخبرات العملية، فإن تعامل المسئول مع المهام المختلفة -حتى وإن كانت خارجة عن نطاق القطاع الذي ينتمي إليه- واكتسابه للخبرات المتنوعة له دور كبير في صقل الشخصية القيادية الفاعلة. ويؤكد د.الهجن على أن معهد الإدارة العامة حقق نجاحاً ملموساً في هذا المجال من خلال تطبيق نظام التدوير الإداري الذي يوسع ويثري الخبرات، ولا شك أن الهيكل التنظيمي الجديد للمعهد يعزز هذه الإستراتيجية، ويعكس التزام إدارة المعهد بإعداد وتطوير

■ القادة

لأنهم يمتلكون بعض السمات والمهارات المؤيدة لقيادة الآخرين بنجاح. ولكن واقع التجربة والأبحاث ولاسيما الازدهار الذي يشهده مجال التعليم القيادي على مختلف المستويات الإدارية، وفي أرقى المؤسسات التعليمية في العالم، يؤكد على أن المهارات القيادية لا تحتكرها فئة من الناس؛ فهي ليست قابلة للتطوير فحسب، ولكنها قابلة قبل ذلك للتعلم منذ الصغر. من هنا تأتي أهمية إيجاد السبل والمقاييس المناسبة لاكتشاف مثل هذه المهارات (الكامنة)، ومن ثم العمل على تطويرها واستكمالها بمهارات قيادية أخرى قد لا يعيها المسئول الإداري سواء المكلف حديثاً أو الخبير. فبعض الإداريون يجيدون مهارات قيادية مثل: الاستماع، والذكاء العاطفي، وتجسيد القدوة للآخرين، وقد يغفلون غيرها مثل تفويض المهام أو التعامل مع الشخصيات الصعبة.

أكثر من انشغالهم بالأهداف. وفي الغالب لا يتحملون نسب مخاطرة تذكر. وهذا يتفق مع تعريف القيادة بأنها هامش مخاطرة. بمعنى أنه من يستحق أن يكون قائدا هو من يتحمل نسب مخاطرة أعلى، ويتقدم بخطى إلى الأمام نحو الأهداف، في الوقت الذي قد تقصر فيه خطى الآخرين عن الإقدام. فلو حرصت مؤسسة على دقة حضور وانصراف الموظفين كمؤشر للأداء دون الاهتمام بالإنتاجية، فإن إستراتيجية تلك المؤسسة قد تبدو أنها كفؤة، ولكنها قد تكون غير فعالة. وهذا هو الفرق بين المدراء والقياديين - على حد وصفه-.

### مهارات قيادية

ويرى د.بندر قاسم الهجن، مدير إدارة إعداد القادة، أن القيادة من الأمور التي قد يعتبرها الكثيرون مسألة فطرية، فلا شك أن البعض يتمتع «بشخصية قيادية»؛





يبحثها د. محمد إبراهيم فضل من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات الحكومية بصحة العاصمة المقدسة

## الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

أصبح اختيار النمط القيادي الملائم يشكل عقبة كبيرة في تحقيق المنظمات أهدافها، خاصة في هذا العصر الذي اتسعت فيه خدمات ونشاطات المنظمات وتعقدت أعمالها. وقد أثار هذا الأمر اهتمام الباحث د. محمد إبراهيم عبدالرحمن فضل؛ فحدده موضوعاً لأطروحته للدكتوراه، تناول من خلاله علاقة الأنماط القيادية الملائمة وكيفية اختيارها، وفقاً لظروف كل منظمة، بالأداء الوظيفي سواء إيجاباً أو سلباً. وقام بتطبيق ذلك على العاملين بالمستشفيات الصحية الحكومية بصحة العاصمة المقدسة.

يستعرضها / د. أحمد زكريا أحمد

قياس الأداء، وأساليب تقييم الأداء، أما المبحث الثالث فقد تطرق إلى مقدمة عن مستشفيات العاصمة المقدسة، ومهام المستشفيات، ونبذة عن مستشفيات العاصمة المقدسة.

ويبرز الفصل الثالث الإطار المنهجي للدراسة، حيث ناقش الباحث منهجيتها، وحدودها، ومجتمعها، وكيفية بناء أداة البحث، والإجراءات العلمية التي اتبعها الباحث للتأكد من صدقها الظاهري والبنائي ومن ثم ثباتها، بالإضافة إلى عينة وإجراءات تطبيق البحث والأساليب المستخدمة في تحليل البيانات. وتناول الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وفقاً للأسئلة التي طرحتها الدراسة في مستهلها؛ لتغطي جميع محاورها. أما الفصل الخامس فيدور عن ثلاثة عناصر تتمثل في: خلاصة لمحتوى الأطروحة، وتحديد أهم نتائجها، وكذلك أبرز التوصيات التي اقترحتها من أجل تطوير الأنماط القيادية لدى القياديين بالمستشفيات الحكومية بصحة العاصمة المقدسة.

### عوامل مهمة

ثم استعرض الباحث نتائج دراسته وأهم

هذه الدراسة، كما تم عرض أهم المفاهيم والمصطلحات العلمية التي وردت في الدراسة، حيث برزت فكرتها في التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية بصحة العاصمة المقدسة، وما تحدثه من تأثير على العمل والعاملين. فكل ذلك ما يزال ملأً وفي حاجة إلى مزيد من البحث للكشف عن النمط القيادي الملائم والأفضل. وينتقل د. فضل في الفصل الثاني إلى توضيح الإطار النظري لدراسته والذي تضمن ثلاثة مباحث هي: القيادة الإدارية، والأداء الوظيفي، ومستشفيات العاصمة المقدسة. فناقش المبحث الأول القيادة وأهميتها، ونظريات القيادة الإدارية، وأنماط القيادة الإدارية، أما المبحث الثاني فقد غطى مفهوم الأداء الوظيفي، وعناصر الأداء، وطرق تحسين الأداء، وقياس الأداء، وأهداف

تحددت أهداف هذه الدراسة في: التعرف على أنماط القيادة السائدة بهذه المستشفيات، والتعرف على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي لهؤلاء العاملين، وتقديم نسخة من توصيات الدراسة للمسؤولين بمديرية الشؤون الصحية بالعاصمة المقدسة. وجاءت هذه الأطروحة في خمسة فصول، بالإضافة إلى المراجع والملاحق،.. فتعالوا نطالع معاً أهم ما بحثته في هذه السطور.

### النمط القيادي الملائم

ركز الباحث د. فضل في الفصل الأول من تلك الأطروحة أو الدراسة على: تحديد مشكلة الدراسة، واستعراض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإدارية، وتنمية المهارات القيادية، والنمط القيادي، والأداء الوظيفي، والعلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي. وفي هذا الإطار قام الباحث بتوضيح مدى التشابه والعلاقة التي تربط الدراسات السابقة أو اختلافها مع

تكثيف الدورات  
التدريبية للمستويات  
الإشرافية والقيادية عن  
القيادة وتقويم الأداء  
الوظيفي بالأساليب  
المستحدثة

**حرص القيادات الإدارية على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات واستخدام التقنيات الحديثة يزيد من كفاءتهم**

لمشاعرهم واحتياجاتهم، وتوفير الرعاية لهم، وحصول المرؤوسين على ترقياتهم في مواعيدها، وثناء رؤسائهم عليهم، وشعورهم بالرضا الوظيفي، وعدالة نظام الحوافز، واستخدام التقنيات الحديثة. بينما كانت من بين أهم عوامل انخفاض مستوى الأداء الوظيفي: ضعف التفاعل بين القيادات ومرؤوسيه، وتقيد الرؤساء بالأنظمة والتعليمات، وقلة الإمكانيات المادية.

**تكثيف تدريب القيادات**

ويركز الباحث د. محمد فضل أيضا على عدد من التوصيات المهمة والتي من بينها: دعوة مراكز التدريب إلى تكثيف الدورات التدريبية للمستويات الإشرافية والقيادية عن القيادة، وتقويم الأداء الوظيفي بالأساليب المستحدثة في التقويم وتوظيف نتائج هذا التقويم في مجالات التطوير المناسبة للعاملين، وأن يراعي القادة الأمانة وإعطاء كل ذي حق حقه أثناء إعداد تقويم الأداء الوظيفي وأن يكون إعداد ذلك التقويم مبنيا على أسس علمية، وإجراء دراسة مشابهة لهذه الدراسة، وبحيث تشمل كل العاملين في المستشفيات الحكومية على مستوى مناطق المملكة والمقارنة بين هاتين الدراستين ■

الإدارية التي تناولتها الدراسة - كل منها على حدة - ومستوى الأداء الوظيفي: فكانت هذه العلاقة إيجابية في حالة نمط القيادة الديمقراطي، وكانت سلبية في حالتي نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي؛ ولذلك يوصي

الباحث بأن تحرص القيادات في تلك المستشفيات على اتباع نمط القيادة الديمقراطي؛ لأنه يسهم في الارتقاء بالأداء وتقديم خدمات أفضل ورفع الإنتاجية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وتوصياتها أن من أهم عوامل ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي والتي يجب الاهتمام بها: حرص القيادات على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتقبل هذه القيادات مقترحات وآراء هؤلاء العاملين، وتشجيعهم، وتفهم تلك القيادات

**نمط القيادة الديمقراطي يسهم بشكل إيجابي وفعال في الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين**

توصياتها، فقد أكدت هذه النتائج على توافر الأنماط القيادية الثلاثة: النمط الديمقراطي، والنمط الحر، والنمط الأوتوقراطي؛ وقد كان النمطان الأول والثاني هما السائدان بينما الأخير هو أقلها في التطبيق، وتوصي الدراسة في ضوء ذلك بأن يتم إطلاع العاملين بهذه المستشفيات على أهمية القيادة الإدارية ونظرياتها وخصائصها وكذلك تزويدهم بالدورات التدريبية في مجال فنون القيادة. واتضح أيضا تنوع علاقة الارتباط بين الأنماط الثلاثة للقيادة



## استقطاب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية

تعتبر القيادة بمثابة الرأس من الجسد؛ لما لها من دور حيوي في تحويل أهداف ورسالة المنظمة إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع. كما تلعب القيادة دوراً هاماً في التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة ونجاحها. لذا تحتاج المنظمات الحكومية إلى استقطاب قيادات إدارية متميزة قادرة على رفع كفاءة الأجهزة الحكومية وتحقيق أهدافها.

ويتم استقطاب القيادات العليا من خلال البحث عن القيادات المؤهلة لملاءم الوظائف القيادية الشاغرة، إما من داخل المنظمة وهو ما يسمى بالاستقطاب الداخلي، أو البحث عن تلك القيادات المؤهلة من خارج المنظمة وهو ما يسمى بالاستقطاب الخارجي. وتُعتبر الترقية والنقل والانتداب والتكليف من أهم مصادر الاستقطاب الداخلي. أما أبرز وسائل الاستقطاب الخارجي فتتمثل في الإعلان المباشر عن الوظائف القيادية الشاغرة، والتعامل مع مكاتب التوظيف الاستشارية.

وأظهرت العديد من الدراسات أن معظم الأجهزة الحكومية السعودية تتبع سياسة الاستقطاب الداخلي في اختيار القيادات الإدارية. ويبرز الجانب الإيجابي للاستقطاب الداخلي في الاستفادة من الخبرات القيادية من داخل المنظمة لما يتحلى به هؤلاء القادة من إلمام بالأنظمة والسياسات المتبعة في منظماتهم. كما يُعتبر الاستقطاب الداخلي - إذا تم على أساس الكفاءة والتأهيل - رسالة تحفيزية مباشرة للموظفين أن بإمكان الموظف الكفاء الوصول إلى مراكز قيادية عليا في المنظمة. وبالإضافة إلى الإلمام والمعرفة التي يمتلكها المرشح لمنصب قيادي من داخل الجهاز الحكومي فإن هذا المرشح يتسم في الغالب بدرجة عالية من الانتماء والولاء للمنظمة.

وكما أن للاستقطاب الداخلي العديد من الإيجابيات فإن له بعض السلبيات التي يتوجب على لجان التوظيف العليا الالتفات لها. على سبيل المثال تفتح سياسة الاستقطاب الداخلي المجال إلى بعض ضعاف النفوس للجوء لنفوذهم وعلاقاتهم الشخصية؛ من أجل الوصول إلى مراكز قيادية عليا غير مؤهلين لها. كما يؤدي الاستقطاب الداخلي إلى ظهور التنظيمات غير الرسمية المؤيدة أو المعارضة للقيادة العليا الجديدة.

وفي الختام، تجدر الإشارة إلى أن على إدارات الموارد البشرية في المنظمات الحكومية أن تقوم بتحليل المعرفة المرتبطة بالاستقطاب الداخلي والمتراكمة على مر عقود من الزمن؛ وذلك لتحديد مدى فاعلية الاستقطاب الداخلي في تحقيق الأهداف التنظيمية، والتأكد من أن السياسات المتبعة في الاستقطاب الداخلي بعيدة كل البعد عن المحاباة والعلاقات الشخصية، وكذلك تحديد الوقت المناسب للاستعانة بالاستقطاب الخارجي كخيار إستراتيجي داعم للاستقطاب الداخلي ■

د. جعفر أحمد العلوان \*

تعتبر القيادة

بمثابة الرأس

من الجسد؛

لما لها من

دور حيوي

في تحويل

أهداف

ورسالة

المنظمة

إلى نتائج

لملموسة



**القيادة:**

قائد البلد يقودها قيادة؛ ترأس الناس فيها وتدبر أمرهم.  
(قائد): وصف فاعل من قاد ■

**القائد:**

الزعيم أو الشخص الذي يقود من دونه، ويكون له تأثير في الآخرين، كما يتولى القيادة بغرض تحقيق أهداف معينة. وجمعها قادة، وقواد ■

**قائد المنطقة:**

حاكمها الإداري. والقائد مصطلح يشير في الإدارة العثمانية إلى من كانت الإدارية العثمانية تعينه مسئولاً عن جمع الضرائب والحفاظ على الأمن في وحدة إدارية صغيرة تسمى (الوطن)، وكان من جنس الأتراك أو «الكراغلة»، وهم الجنس الذي يأتي من زواج الأتراك بالعرب. والقائد هو ممثل السلطة المركزية في الدائرة الترابية للدولة ■

**القائد الموقفي:**

قائد ذو وعي باستعداد التابعين أن يقودهم في موقف ما، وقبول تأثيره عليهم، ومقدرته على التواءم في السلوك والمواقف المختلفة لمساعدة التابعين. وهو يهتم بالأفراد وبالنتائج ■

**القادة الموهوبون:**

قادة متصفون بالثقة بالنفس ووضوح الرؤية والأداء غير العادي، يعتبرهم الأفراد أداة للتغيير؛ لتأثيرهم الاستثنائي في التابعين أو المرؤوسين.

**قيادة التغيير:**

كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير ■

**القيادة الموقفية:**

قيادة تقوم على أنه ليس هناك أسلوب واحد للقيادة، سواء أكانت قيادة أوتقراطية أو ديمقراطية، مع استعمال أكثر من نوع للسلطات الإدارية سواء أكانت سلطة نابعة من الوظيفة أم نابعة من المهمة أم نابعة من المعرفة والخبرة، فهي تتغير وفقاً للموقف وبحسب مستوى العاملين، إذ تقوم على أساس أن الفرد يريد أن ينجز ويريد أن يتطور ويتعلم ■

**قيادة الأسعار:**

المهارة في تأثير الأسعار في الصناعة والسوق ■

**مركز القيادة:**

المقر الرئيس للمؤسسة ■

**وحدة القيادة:**

مصطلح يشير إلى صدور الأمر الإداري من جهة واحدة ■

**التسلسل القيادي:**

سلسلة المشرفين والإداريين الذي يرأسون الموظف، وبالتالي لا يجوز تخطيهم ■

تناولتها ضمن موضوعات متنوعة ومهمة وعصرية؛

## القيادات الإدارية في إصدارات المعهد من الكتب المتميزة

إعداد / د. أحمد زكريا أحمد



قصير نسبياً، ويبحث د. عبدالله بن مسفر الودعاني في الفصل الخامس موضوعاً مهماً عن «القيادة والفساد الإداري»، وقد خلص إلى أن الفساد الشائع بين الإدارة والقيادة يؤدي إلى زيادة معدلات الفساد في المنظمات، كما أن وجود القيادة الأخلاقية في المنظمات قد لا يؤدي بالضرورة إلى الحد من الفساد الإداري؛ نظراً لأن القيادة الناجحة تستلزم فعلياً ممارسة أكثر من أسلوب قيادي.

ويركز د. عجلان بن محمد الشهري في الفصل السادس على موضوع «القيادة الإلكترونية»، مبيناً أهمية هذه القيادة بمحاورها، وأنها تستهدف التأثير في سلوك الأفراد، والتأثير على إنجاز الأعمال، وتحقيق أهداف المنظمات، بما يواكب المستجدات التكنولوجية الراهنة. ويختتم د. بركات بن مازن العتيبي الكتاب في الفصل السابع ببحث «دور القيادات الإدارية في دعم نتائج الأداء»، نظراً للدور الكبير لهذه القيادات في تبني الإستراتيجيات ونظم الأداء التي تهدف إلى قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية.

### القواعد والمنظمات غير الربحية

واهتم المعهد بقواعد القيادة؛ وهو ما يمكن أن نلاحظه من خلال إصداره كتاباً مترجماً، بعنوان «شفرة القيادة: القواعد الخمس للقيادة»، وهو من تأليف كل من: «ديف أولريتش» و«نورم سمولوود» و«كيت سويتمان»، وقام بترجمته للغة العربية كل من: أ.د. إبراهيم بن علي اللحوم و د. مشيب بن عايض القحطاني. حيث نطالع في بداية الكتاب مجموعة من آراء العديد من المتخصصين عن محتواه، والتي يمكن إجمالها في أنه: يطرح أفكاراً معاصرة حول القيادة، والقيادة المستقبلية، ويقدم عرضاً فريداً لما ينبغي على المرء القيام به ليصبح قائداً متميزاً، ويركز على القيادة وشفرة القيادة باعتبارهما مفهومين تنمويين، ويقدم قائمة بالإجراءات التي يتعين على القادة اتخاذها، كما أنه يضع بين أيدينا بعض الأدوات العملية التي يمكن من خلالها توجيه القائد وقياس مستوى نجاحه. وبصفة عامة، فإن الكتاب يحتوي على سبعة فصول متنوعة، خصص المؤلفون خمسة فصول منها عن القواعد الخمس للقيادة وهي: اصنع مستقبلك، وكن تنفيذياً، واشراك المواهب الجديدة، وبناء الجيل القادم، واستثمر في نفسك.

كما اهتم معهد الإدارة العامة باستكشاف عالم القيادة في نوعيات معينة

لم يكن اهتمام معهد الإدارة العامة بالقيادات الإدارية وتطويرها مرتبطاً فقط بتنظيمه مؤتمر «القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات»، وإنما يمتد هذا الاهتمام لعقود سبقت انعقاد هذا المؤتمر؛ فقد وضع المعهد منذ نشأته نصب عينيه القيادات الإدارية كأحد أهم محاور التنمية الإدارية، باعتبارها هدفاً إستراتيجياً ووطنياً ضمن منظومة التنمية الشاملة التي تعيشها المملكة. وتتنوع مظاهر هذا الاهتمام من خلال فعاليات مختلفة منها: حلقات نقاشية، واجتماعات طاولة مستديرة، وبحوث ودراسات، وإصدارات.. وغيرها.

وتتمثل إصدارات المعهد من الكتب والمؤلفات عن «القيادات الإدارية» أحد أهم هذه المظاهر، والتي تؤكد من خلال أعدادها وتنوعها عبر سنوات نشرها وإصدارها المختلفة على أن هذا المعهد يعد بجداره حارساً أميناً على «التنمية الإدارية» في وطننا الحبيب. فتعالوا معنا نتجول في رحلة فكرية بين باقة من منتقاة من هذه الكتب التي أصدرها المعهد في سنوات مختلفة، نقرأ فيها موضوعات وقضايا مهمة تتعلق بالقيادات الإدارية، نطالع أهم تفاصيلها على صفحات هذا العدد الخاص من مجلتكم «التنمية الإدارية».

### القيادة والأدوار والتوقعات

فقد خصص معهد الإدارة العامة بمناسبة انعقاد هذا المؤتمر كتاباً بعنوان «القيادة الإدارية في المنظمات الحكومية: الأدوار والتوقعات»، شارك في إعداده نخبة من المختصين في الإدارة العامة، وقام بتحريره ومراجعته د. بركات بن مازن العتيبي. ويتألف هذا الكتاب من: تمهيد ومقدمة، وسبعة فصول ذات موضوعات متنوعة كتبها أكاديميون وخبراء ومتخصصون مختلفون، وخاتمة، إضافة إلى الجداول والأشكال. فيستعرض أ. د. سالم بن سعيد القحطاني في الفصل الأول «الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وتحدياتها»، مبيناً أن هذه الاتجاهات تتمثل في: القيادة الإستراتيجية، والقيادة التحويلية، والقيادة الاستشرافية، والقيادة الأخلاقية، والقيادة الخدمية، والقيادة الريادية، والقيادة العالمية، وقيادة التغيير. وتتناول د. سلوى بنت عبدالله الحمودي في الفصل الثاني «الإدارة الإستراتيجية والقيادة»؛ بهدف التعرف على منظور الإدارة الإستراتيجية وخصائص القائد الإستراتيجي، ويبين الفصل أن للقيادة الإستراتيجية دور فاعل في تطوير المنظمات؛ لتحقيق أهدافها ومنحها القدرة التي تكفل البقاء والتطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة.

ويعالج د. عبدالحسن بن فالح اللحيد في الفصل الثالث موضوع «تنمية وتطوير القدرات القيادية»، وذلك في ظل وجود العديد من التحديات كالعولمة والثورة المعلوماتية والتغيرات التقنية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، الأمر الذي يتوجب معه وجود قيادات إدارية فاعلة قادرة على اتخاذ القرارات المناسبة والرشيدة وفق أسس علمية صحيحة. وتناقش د. حنان بنت عبد الرحيم الأحمد في الفصل الرابع «الدور القيادي للمرأة في المملكة»، في ظل ما شهده المجتمع السعودي خلال العقدين الماضيين من تحولات اجتماعية واقتصادية وسياسية وتربوية كبيرة، أدت إلى توسع مشاركة المرأة في الحياة العامة بمختلف أوجهها، وتنامي دورها، مدعوماً بالعديد من المكاسب السياسية والاجتماعية والمهنية التي تحققت في زمن

## ● البحث عن القادة واكتشاف مهاراتهم وتطويرها يعتمد على تطبيق قواعد القيادة لفك شفرتها

هاشم. ويغطي هذا الكتاب القيادة والإدارة التربوية على جميع مستويات الموارد البشرية، كما يغطي جميع أنواع المؤسسات التربوية. ويقدم الكتاب عددا كبيرا من أحدث البحوث والتطبيقات في

مجالي التربية والإدارة في عدد كبير من دول العالم. حيث ينطلق من أهمية دور العصر البشري في المنظمات، ويوضح بعض التطويرات المهمة في التربية على مستوى العالم مثل اللامركزية المتزايدة وما تنطوي عليه بالنسبة للقيادة والإدارة، ويتطرق إلى تأثير العولمة في الحقل التربوي، والاختلاف الذي طرأ على أدوار أعضاء الهيئة التعليمية في الحقل التربوي.

### البحث عن القادة وتدريبهم

ويتبوأ كتاب «البحث عن القادة» مكانة متميزة بين إصدارات المعهد؛ إذ يبرز مفهوما غالبا لمعنى القيادة، ويبين أنها ليست للأشخاص الذين يحتلون مراكز في قمة الهرم داخل منظماتهم فقط، بل هناك قيادة كامنة في كل شخص. وهذا الكتاب من تأليف هيلاري أوين وقام بترجمته عبدالرحمن بن أحمد الغامدي. وي طرح عددا من الموضوعات المتميزة؛ فهو يفصل الحديث عن نظرية الأنظمة والعلوم الجديدة والفلسفة والجانب الروحي، كما يبرز سبع خصائص جوهرية في القيادة وهي: وجود فرق واضح بين القيادة والإدارة، وأن القيادة موهبة ومهارة مكتسبة، وأنها ليست «تقليعة» جديدة بل هي مفهوم موجود منذ القدم، وأن على القائد أن يحافظ على شخصيته المستقلة، وأن القيادة تحول العالم، وأن الشخص يمارس قيادته حين يتصرف باعتباره جزء من كل متماسك ومتربط، وأن كل شخص هو قائد وتابع في أوقات مختلفة.

ويطرح معهد الإدارة العامة واحدا من أبرز الكتب في مجال القيادة، بعنوان «القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق»، من تأليف بيتر ج. نورث هاوس ومن ترجمة د. صلاح بن معاذ المعيوف؛ حيث يقدم الكتاب عرضا معمقا وتحليلا شاملا لنظريات القيادة الإدارية بأسلوب يتسم بالوضوح والدقة والسهولة، ويضم هذا الكتاب ١٢ فصلا، ويتميز عن غيره بأن كل فصل من فصوله يتضمن: شرح النظرية القيادية وكيفية تطبيقها في الواقع العملي، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بالنظرية، وتوفير مقياس/استبانة للمساعدة على تطبيق النظرية، وعرض أشكال ورسوم وجداول لتبسيط أفكار النظرية.

وكان ضمن باكورة إصدارات المعهد في مجال القيادات الإدارية كتاب مهم عن «التدريب للقيادة» وكيف يساعد أفضل المدربين في العالم القادة على التعلم، وقد شارك في تأليفه كل من: مارشال فولد ولورانس لاين وإلياسا فريس، وترجمه للغة العربية سيف بن عبدالعزيز السيف. ويحتوي الكتاب على أفضل مجموعة من المقالات لنخبة من الخبراء البارزين في مجال تدريب المدربين التنفيذيين لدعم ورفع شأن عملية التدريب. كذلك فإن الكتاب يشرح بإسهاب كيفية تنمية مهارات التدريب بهدف تحسين الأداء، ويعرض طرقا متعددة لمعالجة مشكلات التدريب وتحدياته المختلفة التي يواجهها القادة في مجال الأعمال. بالإضافة إلى ذلك فإن الكتاب يساهم في تزويد جيل جديد من القيادات بمهارات تساعده على المشكلات التي يمكن أن تواجهه في أماكن العمل ■

من المنظمات؛ فأصدر كتابا موضوعه «القيادة في المنظمات غير الربحية» للمؤلفين «باري ديم» و«هاري هيوسن»، وقام بترجمته أ.د. عبد الرحمن بن أحمد الهيجان؛ فقد أصبح وجود هذه النوعية من المنظمات وإدارتها بطريقة مختلفة ومبتكرة سمة مهمة من سمات المجتمعات العصرية المتحضرة. فيبرز الكتاب تجارب حقيقية من واقع خبرات المؤلفين في إدارة هذه المنظمات وتقديم الاستشارات في هذا المجال، فيطوعا الإطار النظري للقيادة ليكون متسقاً مع واقعها في تلك النوعية من المنظمات، أي أنهما يبرزان نموذجا حيا يمكن من خلاله تزويد المهتمين بالمهارات القيادية المطلوبة. كذلك يركز الكتاب على الاتساق كسمة عصرية في ممارسة القيادة، أي أن تتفق شخصية ومهارات وأسلوب وقيم وأهداف القائد مع الصفات المناظرة لها في المنظمة التي يقودها. والكتاب في مجمله يتألف من ١٣ فصلا متنوعا، تتناول عددا من الموضوعات المهمة.

### الثقافة التنظيمية والقيادة

ونظرا لأن نجاح أو فشل المنظمات يعتمد على ثقافتها، والتي يساهم في تشكيلها وبنائها - إلى حد كبير - قيادات هذه المنظمات؛ فقد أدرك المعهد أهمية إصدار كتاب عن «الثقافة التنظيمية والقيادة» للمؤلف إدجار ه. شاين، وقام بترجمته كل من: د. محمد منير الأصبحي ومحمد شحاتة وهيبي. ومما لاشك فيه أن هذه الأهمية لكل من القيادة والثقافة تطرح سؤالا عن دور القيادة في تكوين الثقافة، ودور الثقافة في تشكيل شخصيات القادة. وينقسم هذا الكتاب إلى ثلاثة أجزاء: يدور الأول منها عن ثقافات المنظمات والمهن، وذلك من خلال التعرف على كيفية التفكير فيها، وكيفية تعريفها، وكيفية تحليلها، في حين يوضح الجزء الثاني محتوى الثقافة، وينتقل الجزء الثالث من الكتاب إلى الحديث عن القائد بصفته مؤسسا ومديرا، وباعتباره أنه في نهاية المطاف ضحية للثقافة إذا فشل في فهم كيفية إدارتها. ويتميز ذلك الكتاب باهتمامه بالقضايا التي يواجهها القادة في كل المراحل المختلفة من نمو المنظمات، وهو الجانب الذي تهمله معظم الكتب التي تتناول القيادة.

### القيادة والتقنية والتربية

وقد أولى معهد الإدارة العامة موضوع التقنية وعلاقتها بالقيادة اهتماما كبيرا في إصداراته المتنوعة، فقدم كتابا مهما يعالج هذه العلاقة بعنوان «القيادة التربوية والتخطيط للتقنية»، للمؤلف د. أنتوني ج. بتشانو، وهو من ترجمة د. عجلان بن محمد الشهري. فهذا الكتاب يلقي الضوء على الاعتبارات النظرية والعملية للتخطيط والتطبيق للتقنية، ويحتوي على ١٣ فصلا تشملها ثلاثة أقسام رئيسية: يشير أولها إلى المفاهيم الرئيسة والأساسية المتعلقة بالتقنية والتخطيط والتعلم وعدد من القضايا المتعلقة بالتقنية، ويذهب القسم الثاني إلى مناقشة التقنية في العمل وخاصة في الإدارة التربوية ودور التقنية في التدريس والوسائل المتعددة وأنواعها المختلفة وتواصل البيانات والإنترنت وبعض التطبيقات التعليمية التقنية والتعلم عن بعد. بينما يناقش الجزء الثالث التخطيط والتطبيق للتقنية، وذلك ضمن موضوعات عديدة وهي: كيفية التخطيط للأجهزة على المدى البعيد، والمعايير الأساسية لتقييم واختيار الأجهزة، وتحديد بعض الاعتبارات والعوامل الخاصة باختيار وتقييم التطبيقات والبرامج التعليمية والإدارية، وكيفية تطوير معارف وقدرات الموظفين، وكيفية إدارة المرافق التقنية بصفة عامة، وكيفية التخطيط المالي لدعم عملية دمج التقنية في بيئة التعلم. كما قام المعهد بنشر كتاب سابق عن «قيادة الأشخاص وإدارتهم في التربية»، وهو من تأليف توني بوش وديفيد ميدلوود، وقامت بترجمته رباب حسني



صفحة تعنى برصد  
أبرز ما صدر من الكتب  
الإدارية الحديثة  
لتقدم وعياً متجدداً  
لتعزيز الثقافة الإدارية  
من خلال العطاءات  
المتميزة. ويتم إعداد  
الصفحة بالتعاون مع  
الإدارة العامة للمكتبات  
بمعهد الإدارة العامة.

متابعة نايف الحسين

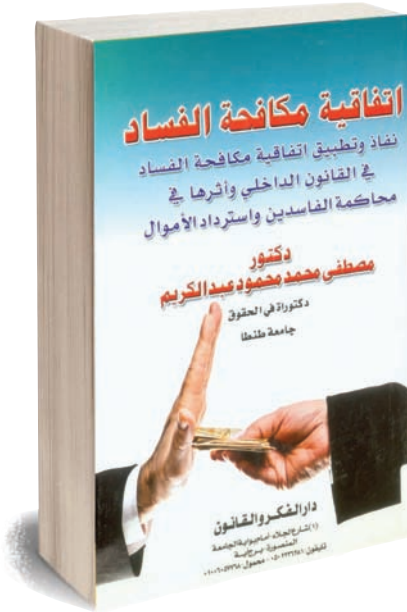
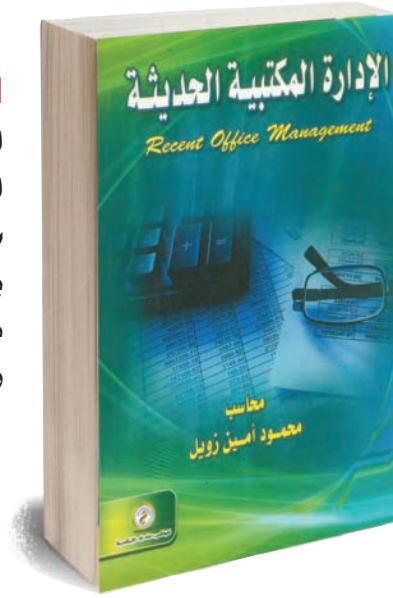
## الإدارة المكتبية الحديثة

المؤلف: محمود أمين زويل

الناشر: دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر

سنة النشر: ٢٠١٣م

يتناول المؤلف مفهوم الإدارة المكتبية وأهميتها، ويضع بعض نماذج العمل وتبسيط خطواته، ومهارات التخطيط والتنظيم والتشكيل في مجال الإدارة المكتبية.



## اتفاقية مكافحة الفساد

المؤلف: د. مصطفى محمد عبد الكريم

الناشر: دار الفكر والقانون، المنصورة، مصر

سنة النشر: ٢٠١٤م

يركز المؤلف على موضوع التصديق على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، وقابليتها للتطبيق الذاتي وبدء سريان الاتفاقية ودور محكمة العدل الدولية في رقابة تطبيق اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.

## هندسة المعرفة وانقرائية الصورة الإلكترونية

المؤلف: د. مراد حكيم بباوي

الناشر: عالم الكتب، القاهرة

سنة النشر: ٢٠١٤م

يحاول الكاتب في هذا المؤلف عرض بعض المفاهيم الحديثة في مجال التربية الفنية وعلاقتها بالمجال التكنولوجي، ويتناول مفهوم هندسة المعرفة ونشاطاتها الإنسانية في تناول الثقافة الفنية.



### أساسيات نظم دعم القرار

المؤلف: د.فؤاد شديد زايد

الناشر: مكتبة دار المعرفة، مصر

سنة النشر: ٢٠١٤م

يتحدث الكتاب عن أساسيات نظم المعلومات بشكل عام، كما يعطي نظرة عامة عن نظم دعم القرار، ويتطرق لطريقة إنشاء نظم دعم القرار، ونظام التحليل المالي التفاعلي، وإدارة البيانات، ويختتم بأسئلة للمراجعة.



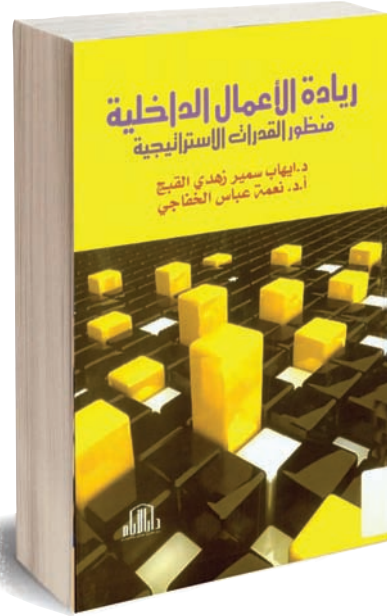
### ريادة الأعمال الداخلية

المؤلف: د.إيهاب سمير القبيج، أ.د.نعمة عباس الخفاجي

الناشر: دار الأيام، عمان، الأردن

سنة النشر: ٢٠١٤م

الكتاب عبارة عن دراسة حول ريادة الأعمال الداخلية وما يرتبط بها من مجالات عديدة كالبحث عن الأفراد الرياديين، والسلوك الريادي، وتطبيق الأفكار الإبداعية داخل المنظمات، وعدد من الموضوعات المتعلقة بموضوع الكتاب.



### التعسف في استعمال الحق

المؤلف: د.أنس محمد عبدالغفار

الناشر: دار الكتب القانونية، مصر

سنة النشر: ٢٠١٤م

يعد الكتاب دراسة تأصيلية وتطبيقية في القانون المدني والفقه الإسلامي، فيما يتعلق بماهية الحق والتعسف، والتطور التاريخي للتعسف في استعمال الحق، ويضع بعض التطبيقات للتعسف في استعمال الحق في القانون والفقه الإسلامي.



## مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية والتطلعات المستقبلية

تتجاذب تطلعات الدولة وأهداف التنمية الطموحة والجهود؛ لتحقيقها بعدين أساسيين، متمثلاً الأول منها في وجود الإرادة السياسية وتوفر الموارد المالية والأنظمة الممكنة، بينما يتمثل البعد الآخر في توفر الموارد البشرية التي تتواكب في قدراتها ومعارفها التخصصية لمتطلبات تحقيق هذه التطلعات والأهداف التنموية الطموحة. إن توفر البعد الأول ظاهراً للعيان في صدور الكثير من القرارات السياسية واعتماد الإستراتيجيات الطموحة والميزانيات الكبيرة المعتمدة. غير أن المتفحص للبعد الثاني، ولا سيما في جوانبه المتعلقة بالقيادات الإدارية الحكومية القادرة على إدارة التغيير الإيجابي في نطاق إشرافها؛ لتحقيق تطلعات الدولة وأهداف التنمية والرفع من أداء القطاع الحكومي؛ لتقديم خدماتها بمعايير نوعية وكمية تلبي احتياجات وتوقعات المواطنين، وهو ما يصطدم بوجود تحديات كبيرة في توفر هذه القيادات وإعدادها وتطويرها. هذا الأمر ساهم مع غيره من الأسباب في وجود بون كبير بين المخطط له من أهداف وبرامج تنموية، والمتحقق منها واقعياً وفق مؤشرات أداء متميزة. ولا شك في أن معضلة القيادات الإدارية الحكومية وما تواجهه من تحديات لا تقتصر على المملكة وحدها، وإنما موجودة في جل الدول الطموحة. ولذا نجد أن تجارب كثير من الدول وأدبيات الإدارة والقيادة الإدارية تشير إلى أن الكثير من الأجهزة الحكومية قد تزخر بمدرء ومتخصصين، ولكنها تفتقد بشكل واضح إلى وجود قيادات إدارية قادرة على تحديد الرؤى الإستراتيجية لأجهزتها والعمل على توجيه كافة الجهود والموارد لديها لتحقيق تلك الرؤى والخطة الإستراتيجية بمستويات أداء تتصف بالارتفاع كما ونوعاً ومتوافقة مع مؤشرات أداء عالية. لذا نجد الدول الطموحة بما فيها المملكة حريصة على دراسة موضوع القيادات الإدارية وتنظيم المؤتمرات؛ لمناقشة واقع إعدادها وتطويرها والتحديات والمشكلات التي تواجهها. وما رعاية خادم الحرمين الشريفين - حفظه الله - لمؤتمر القيادات الإدارية الحكومية الذي ينظمه معهد الإدارة العامة إلا دليل جلي على حرصه على الرقي بمستوى أداء هذه القيادات؛ لتحقيق طموحات الدولة في الرقي بأداء القطاع الحكومي.

إن المؤمل من طرح هذا المؤتمر لموضوع القيادات الإدارية الحكومية في المملكة لمناقشته وتشخيص واقع القيادات الإدارية والتحديات التي تواجهها وسبل تطويرها، في ظل ما ستضمه فعاليات المؤتمر المتعددة والمتنوعة من عرض لأعمال علمية ومشاركة قياديين بارزين من القطاعين الحكومي والخاص ومتحدثين رئيسيين فيه وفي حلقات نقاش متقدمة، وما سيتم عرضه من تجارب من داخل وخارج المملكة، بالإضافة إلى مداخلات ورؤى الحضور الكريم في فعاليات المؤتمر، الوصول إلى توصيات متميزة تساهم في الرفع من وعي وأداء القيادات الإدارية الحكومية؛ لتتمكن باقتدار من تحقيق أهداف التنمية الطموحة في بلدنا المعطاء ■

”

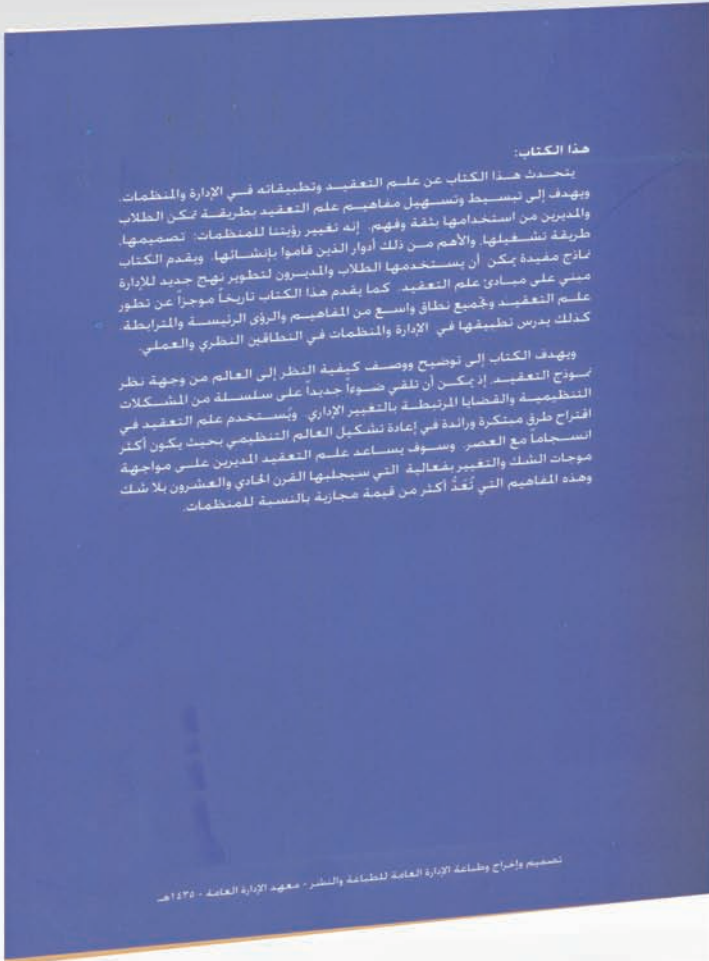
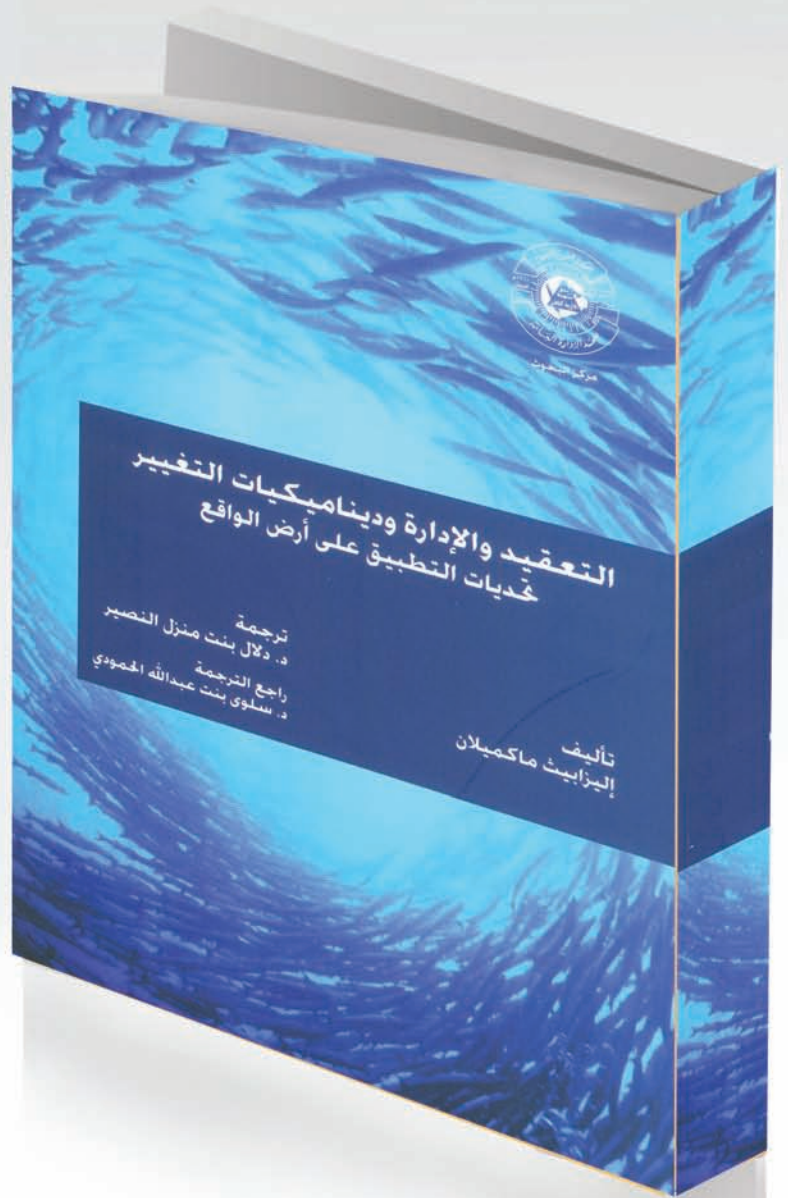
معضلة  
القيادات  
الإدارية  
الحكومية  
وما تواجه  
من تحديات  
لا تقتصر  
على المملكة  
وحدها،  
وإنما  
موجودة في  
جل الدول  
الطموحة



د. سعيد بن عبدالله القرني\*

“





# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

# تحت إشراف

## التنمية الإدارية



د. أحمد الشعيبي يرفع اسم آيات الشكر والتقدير للقيادة  
خادم الحرمين الشريفين يرضى  
مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية  
بمعهد الإدارة العامة



## التنمية الإدارية

أمير الرياض يرضى احتفال معهد الإدارة  
العامة بيوم التخرج والوظيفة الثامن عشر



قراءة في التقرير السنوي لصناعة الترفيه

## التنمية الإدارية

The New York Times  
خدمة صحفية جديدة تقدمها مجلة «التنمية الإدارية»  
بالإطلاق مع صحيفة «نيويورك تايمز»



التصنيف العالمي للجامعات السعودية  
معايير علمية وتساؤلات مثارة

نحو إعلام  
متخصص



# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٢٣ - ربيع الأول - ١٤٣٦ هـ

برعاية كريمة من خادم الحرمين الشريفين  
معهد الإدارة العامة ينظم مؤتمر القيادات الإدارية  
الحكومية في المملكة العربية السعودية

رئيس جامعة الخليج العربي :

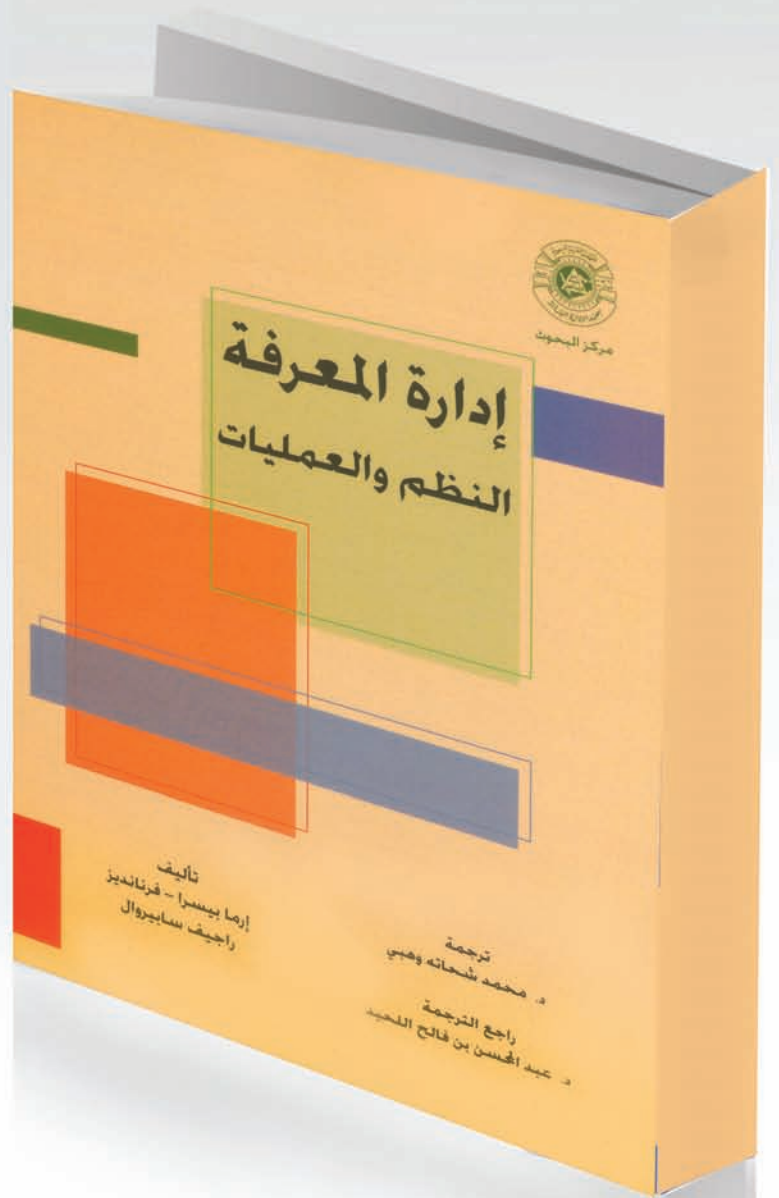
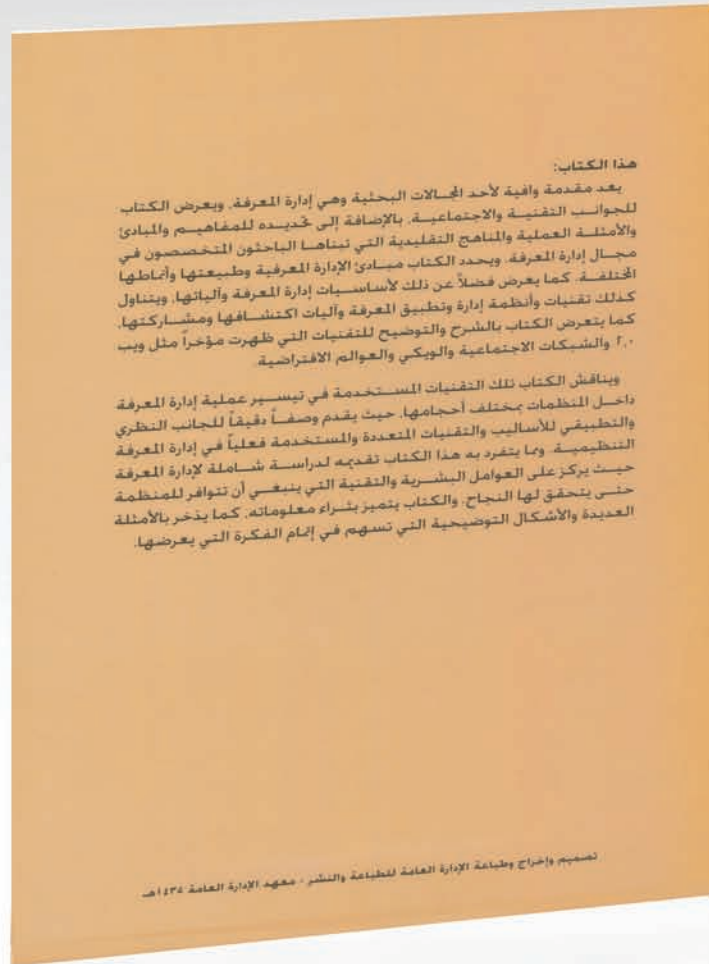
دعم قادة مجلس التعاون للجامعة  
تجسيد لروح العمل المشترك

التعاملات الإلكترونية الحكومية..

بطء في التنفيذ ومعوقات فنية وبيروقراطية



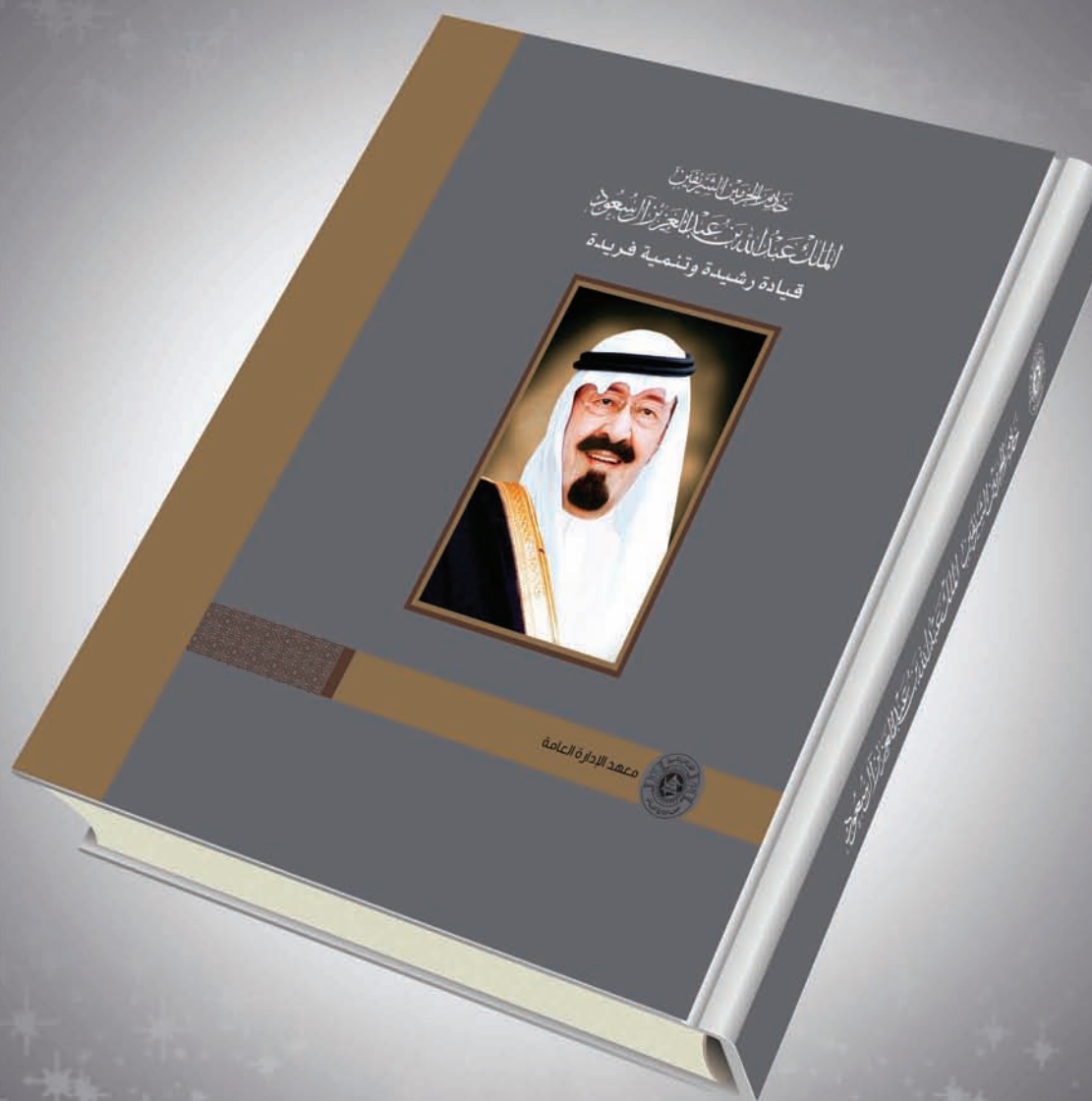




# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

خادم الحرمين الشريفين  
الملك عبد الله بن عبدالعزيز آل سعود  
قيادة رشيدة وتنمية فريدة



معهد الإدارة العامة



من إصدارات معهد الإدارة العامة

# فى الحاخ

123



متابعات

6

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

رمد:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠

معهد الإدارة العامة ينظم  
مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية  
في المملكة العربية السعودية

34

تحفيز الموظفين .. ساعدهم على  
تحسين أدائهم في العمل

18 اللقاء



د. العوهلي :  
دعم قادة مجلس التعاون للجامعة  
تجسيد لروح العمل المشترك



طبعت بمطابع  
معهد الإدارة العامة



## التنمية الإدارية

رئيس التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف: ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس: ٤٧٤٥٠٢٢

hadlaqa@ipa.edu.sa

مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشيد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٩

rashidis@ipa.edu.sa

هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٤

mohameda@ipa.edu.sa

أ. سامح محمد الشريف

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٢

yousefsm@ipa.edu.sa

سكرتير التحرير:

أ. نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف: ٤٧٤٥٠٣١

hossainn@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

أ. صلاح الدين وديدي

هاتف: ٤٧٤٥٧٨٥

wadidis@ipa.edu.sa

## الافتتاحية

يأتي هذا العدد من مجلتكم «التنمية الإدارية» حافلا بموضوعات وقضايا وأنشطة وفعاليات مهمة، نظمها وينفذها معهد الإدارة العامة. فقد عقد معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشيعي مؤتمرا صحفيا، حيث رفع معاليه أسمى آيات الشكر والتقدير لمقام خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود - يحفظه الله - على رعايته ومؤتمر «القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الذي نظمه المعهد خلال الفترة من ١٠ - ١٢ صفر ١٤٣٦هـ، ودعمه ومساندته للمعهد حتى خرج المؤتمر بصورة مشرفة. وأعلن معالي المدير العام - خلال المؤتمر - عن توقيع اتفاقية للتعاون بين المعهد والجمعية الأمريكية للإدارة بمدينة نيويورك، بناءً على موافقة المقام السامي الكريم؛ بهدف التطوير ورفع كفاءة المعهد. وحول مناقشات مجلس الشورى بشأن مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية، أكد معاليه على تقديره الكامل لمداخلات المجلس وآراء أعضائه، موضحاً أن المقام السامي الكريم أعطى توجيهاته باستمرار المركز بالمعهد لمدة عامين إضافيين لاستكمال الأمور التنظيمية.

وانطلاقاً من النجاح الذي حققه المعهد في تنظيمه فعاليات مؤتمر «القيادات الإدارية الحكومية في المملكة»، فإننا نقدم لكم تقضية ومتابعة شاملة لهذه الفعاليات.

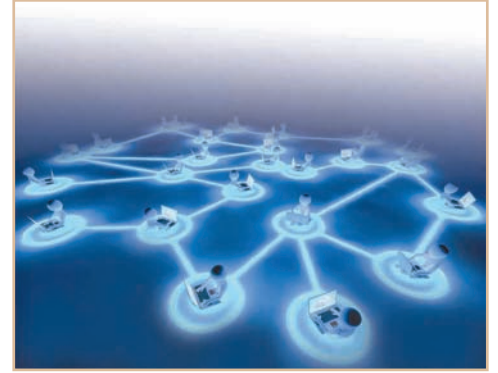
وفي هذا العدد المتميز تفتح المجلة ملف قضية مهمة تتعلق ببطء التنفيذ في التعاملات الإلكترونية الحكومية والمعوقات المتعلقة بها، فنطرح عدداً من التساؤلات حول: أبرز هذه المعوقات؟ وهل هي فنية تقنية أم بيروقراطية؟ ومتى يتم التحول التام من التعامل الورقي إلى الإلكتروني؟ ومتى نرى حكومة إلكترونية فاعلة تحقق الإيجابيات الإدارية وتقلص النفقات والأعباء المالية على الدولة؟ وهي التساؤلات التي نحاول الإجابة عليها من خلال آراء عدد من المتخصصين والمهتمين.

وتستضيف «التنمية الإدارية» على صفحاتها في «لقاء العدد» رئيس جامعة الخليج العربي د. خالد بن عبد الرحمن العوهلي؛ ليحدثنا في حوار شامل ومطول عن: مسيرة الجامعة منذ نشأتها، وإنجازاتها ومكانتها، وشرائطها الدولية، ونواحي التطوير فيها، وبرامجها وتخصصاتها، ومدى مواظمتها مع متطلبات التنمية الحالية والمستقبلية في المنطقة، ونوعية طلابها، ومصادر تمويلها، ومشاريعها، ومعايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة لديها، ومعايير اختيار الكفاءات التدريسية للعمل فيها، وأبرز ملامح خططها الاستراتيجية، والتحديات التي تواجهها،... وغيرها من الموضوعات المهمة التي تتابعون تفاصيلها في ثنايا اللقاء.

كما نلتقي عدداً من الخبراء والمتخصصين؛ كي نستطلع آرائهم حول اتجاه بعض مؤسسات التعليم والتدريب، وفي مقدمتها معهد الإدارة العامة، نحو زيادة فرص استخدام تكنولوجيا الهواتف النقالة والأجهزة اللوحية في مجال التعليم والتدريب. ونبحر معكم في عالم «التقنية والعالم الرقمي»، ونقرأ عدداً من مقالات الخدمة الصحفية الجديدة بالاتفاق بين مجلة «التنمية الإدارية» وصحيفة «نيويورك تايمز». كما نتابع تفاصيل عدد من الأبواب المتميزة والزوايا الثابتة التي تطالعون موضوعاتها على صفحات المجلة، وبإقة منتقاة من المقالات التي يكتبها خبراء وإعلاميون ومتخصصون معنيون بالشأن الإداري ■

## قضية العدد

# 24



التعاملات الإلكترونية الحكومية..  
بطء في التنفيذ ومعوقات فنية  
وبيروقراطية

## استطلاع

# 44



التعليم عبر «الجوال».. تقنية جديدة  
في عالم التدريب

## برعاية كريمة من خادم الحرمين الشريفين معهد الإدارة العامة ينظم مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية



متابعة: د. أحمد زكريا أحمد - سامح الشريف

تصوير: وليد النغيث

مهمة على كافة المستويات، تؤثر وستؤثر في تشكيل وصياغة ملامح التنمية بشكل عام، والتنمية الإدارية بشكل خاص، وأشار معالي د. الشعيبي إلى أن هذا المؤتمر يأتي تحقيقاً لرسالة المعهد في الإسهام برفع قدرات القيادات الإدارية الحكومية. على جانب آخر، ألقى سعادة أمين عام اللجنة العليا للتنظيم الإداري ورئيس اللجنة العلمية للمؤتمر د. سعيد القرني، كلمة رحب فيها بالحضور الكرام، مشيراً إلى أن اللجنة العلمية وضعت هدف تحقيق التميز لفعاليات المؤتمر العلمية، من خلال تحديد رسالة وأهداف ومحاور المؤتمر وموضوعاته.

وفي بداية كلمته، رفع معالي وزير الخدمة المدنية، ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة، د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك، أسمى آيات الشكر والعرفان إلى مقام خادم الحرمين الشريفين، الملك عبدالله بن عبدالعزيز، يحفظه الله ويرعاه، على رعايته الكريمة هذا المؤتمر، معلناً افتتاح فعالياته، ومؤكداً على أن قيادة المملكة العربية السعودية أدركت منذ وقت مبكر أهمية تنمية وتطوير الجوانب المتعلقة بالإدارة، فكانت نشأة معهد الإدارة العامة منذ ما يزيد عن نصف قرن من الزمن؛ بهدف التأسيس لإدارة حديثة ومتطورة في الجهاز الحكومي، وإحداث تطوير وتحسين

وقد اختتمت هذه الفعاليات بجلسة تعليق واستشراف المؤتمر لمعالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعيبي ثم تلاوة توصيات المؤتمر. وقد أعرب معالي د. الشعيبي عن تقديم خالص الشكر وعظيم الامتنان لخادم الحرمين الشريفين، الملك عبدالله بن عبدالعزيز، على رعايته الكريمة للمؤتمر، ودعمه المستمر للمعهد ومنسوبيه، وتقديم خالص الشكر والتقدير لسمو ولي العهد، وسمو ولي ولي العهد، يحفظهم الله جميعاً ويرعاهم.

### حفل الافتتاح

أقام معهد الإدارة العامة - مساء الاثنين ٩ صفر ١٤٣٦هـ - حفل افتتاح المؤتمر، وقد بدأ الحفل بتلاوة آيات من الذكر الحكيم، أعقبها كلمة لمعالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، رحب فيها بجميع الحضور والمشاركين، وقدم أسمى آيات الشكر وعبارات الامتنان لمقام خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، يحفظه الله ويرعاه، على تفضله برعاية هذا المؤتمر، معبراً عن خالص تقديره لمعالي د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة، ومؤكداً على أن تنظيم هذا المؤتمر يأتي استئجاراً من القيادة الرشيدة، أهمية ما يشهده الواقع المعاصر من متغيرات وتحولات وتحديات

تحت رعاية خادم الحرمين الشريفين، الملك عبدالله بن عبد العزيز، يحفظه الله، نظم معهد الإدارة العامة بمقره الرئيس بالرياض مؤتمر «القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات»، خلال الفترة من ١٠ - ١٢ صفر ١٤٣٦هـ الموافق من ٢ - ٤ ديسمبر ٢٠١٤م. وقد افتتح معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك فعالياته، التي شهدت مشاركة أصحاب السمو من الأمراء وأصحاب المعالي من الوزراء ونوابهم، ونخبة من المسؤولين والقيادات، وكذلك حرص عدد كبير من الباحثين والمتخصصين والخبراء والمعنيين على المشاركة والحضور. وقد أبدوا جميعهم إعجابهم بالمؤتمر وبأهمية موضوعه، وأثنوا على نجاح المعهد في حسن التنظيم وحفاوة الاستقبال، وجودة الفعاليات، التي تم خلالها عقد ٧ جلسات طرحت ٣٥ بحثاً وورقة عمل واستضافة ٤ متحدثين رئيسيين كان في مقدمتهم صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن خالد الفيصل، ومعالي د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك، كما تضمنت الفعاليات إقامة ثلاث حلقات نقاش.



### د. أحمد الشعيبي:

المعهد عقد هذا المؤتمر لأننا جميعاً كمسؤولين نستشعر أهمية وخصوصية دور القيادات في التنمية الإدارية

تقوم على توفير القدوة الحسنة للناس من خلال شخصية القائد الإداري وسماته. وقد أوضح «كوزس» وجود خمس ممارسات للقيادة المثالية، أولها القدوة الحسنة؛ حتى يتوجب على هؤلاء العاملين أن يقوموا باتباع هذا القائد، والثانية التطلع للمستقبل، فلا بد للقائد أن يزيل الضباب ليوضح الرؤية أمام العاملين كي يعرفوا أين يتجهون وماذا يمارسون من أعمال، أما الثالثة فهي التحدي والمبادرة، فالقادة لا يكون أداءهم أفضل إلا عندما يواجهون التحديات، حتى يساعدوا أنفسهم على مواجهة المشكلات وتخطي الصعاب وزيادة القدرات المحدودة لديهم، ورابعها فريق العمل، وهو ما يشير إلى سمات العمل في فريق، وألا ينسب القائد الفضل لنفسه وإنما لفريق العمل، ثم الخامسة وهي التشجيع، فقد أبرز «كوزس» أهمية أن يرفع القائد من أداء موظفيه من خلال تشجيعهم على الأداء الأفضل. واختتم «جيم كوزس» حديثه بالتأكيد على أن سر النجاح في الحياة هو «أن تحب ما تعمل حتى تكون ناجحاً».

#### الحوكمة والتحديات

وألقى المتحدث الرئيس الثالث البروفيسور «قيرت بوكارت» رئيس المعهد الدولي للعلوم الإدارية، كلمة في اليوم الثاني للمؤتمر، بعنوان «من القيادة الجيدة إلى الحوكمة الجيدة»، وقد رأس الجلسة معالي د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، المدير العام السابق لمعهد الإدارة العامة، الذي تحدث في بداية الجلسة فقدم مقررها د. عبدالرحمن بن أحمد الغامدي. وقد استهل البروفيسور «بوكارت» حديثه بالتأكيد على أن المملكة العربية السعودية تلعب دوراً مهماً في تمكين وإظهار أصوات خبراء الإدارة العامة والقيادة الإدارية، ومشيراً إلى ضرورة دراسة عوامل مثل الحوكمة والقيادة في ضوء الهوية الثقافية للدولة. وأوضح الخبير الدولي في القيادة «بوكارت» أن هناك خمسة أنواع للحوكمة: أولها حوكمة الشركات، وتستخدم في مجال القيادة من خلال المزج والتداخل بين القطاع العام والقطاع الخاص، مع مراعاة وجود عدد من الفروق بينها، والثانية الحوكمة والمسئولية عن الأداء، من حيث تجميع مجموعة من المنظمات، والثالثة هي حوكمة الخدمة العامة، فالقطاع العام يحتاج إلى القطاع الخاص، ولا يمكن للقطاع الحكومي أن يستغني عن خدمات القطاع الخاص والمنظمات غير

على تنظيم هذا المؤتمر المهم. وقد استهل صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن خالد الفيصل المتحدث الرئيس، حديثه بتسجيل بالغ شكره وتقديره لخدام الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، يحفظه الله. مشيراً إلى ما تشهده المملكة من مظاهر التنمية، وبخاصة التنمية الإدارية، التي تحظى بأهمية في ظل المتغيرات الحالية، ومؤكداً على أهمية القيادات الإدارية ورعاية المواهب القيادية. كما ذكر سمو الأمير أن هناك ندرة في الحصول على الكفاءات القيادية، في ظل وجود منافسة شرسة، وتنافس الشركات المختلفة لاقتناصها. ومؤكداً على أهمية عقد هذا المؤتمر الذي تتعدد وجهات النظر إليه والرؤى تجاهه، إلا أن سموه يرى أن أهم سبب لتنظيمه هو تحقيق اقتصاد تنافسي تقوده كفاءات قيادية لتحقيق التنمية المنشودة.

#### طبيعة وسلوك القيادة

وفي كلمته التي ألقاها، كمتحدث رئيس بالمؤتمر، أكد السيد «جيم كوزس»، المتحدث الدولي في القيادة الإدارية، على أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يكون أقرب إلى الناس والعاملين معه، ويسهم في تحسين حياة الأفراد المحيطين به، فالهم طبيعة القيادة وسلوك القائد. مشيراً إلى قدرة القائد الإداري على تعزيز التعاون وتشجيع الآخرين ودعمهم ومساعدتهم على الابتكار. ونوه المتحدث الدولي في القيادة الإدارية إلى السلوك القيادي وطبيعته التي

مستمر، يأخذ بأحدث الأساليب والنظم الإدارية. ثم تم عرض فيلم أعده المعهد عن مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية، وأعقبه تكريم عدد من الشخصيات أبرزهم د. إبراهيم المنيف، عضو اللجنة الإشرافية العليا للمؤتمر، الذي وافته المنية أثناء فترة عمله في اللجنة، كما تم تكريم رعاة المؤتمر، وهم: الراعي الرئيس شركة الاتصالات السعودية، والراعي الذهبي الشركة السعودية للكهرباء وشركة علم، والراعي الفضي مكتب عبدالعزيز المهنا للمحاماة، والراعي الإعلامي صحيفتي الجزيرة والوطن، والراعي الإلكتروني صحيفة سبق الإلكترونية، والراعي الفضائي قناة الإخبارية.

#### اقتصاد تنافسي وكفاءات قيادية

بدأت جلسات المتحدثين الرئيسيين في المؤتمر، بجلسة لصاحب السمو الملكي الأمير سعود بن خالد الفيصل وكيل محافظ الهيئة العامة للاستثمار كمتحدث رئيس، نيابة عن معالي المهندس عبداللطيف بن أحمد العثمان محافظ الهيئة العامة للاستثمار. وقد أدار الجلسة معالي د. خالد بن عبدالله السبتي نائب وزير التربية والتعليم (وزير التعليم العالي حالياً). وقام بمقرر الجلسة في بدايتها بتقديم معالي د. خالد بن عبدالله السبتي، والذي تحدث معاليه فقدم بالغ شكره وتقديره لخدام الحرمين الشريفين، ثم قدم الشكر لمعالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشعيبي وللمعهد





سمو الأمير سعود بن خالد الفيصل متحدثاً رئيساً في المؤتمر



سمو الأمير بندر بن سلمان في حديث مع د. الشعبي

لمواجهة هذه التحديات، ولتطوير الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، وجعلها أكثر فعالية وكفاءة. فقد أطلقت وزارة الخدمة المدنية ١١٥ مبادرة كجزء من استراتيجية الخدمة المدنية لضمان تحقيق الغايات والأهداف الكلية للوزارة، ومنها: إدارة بناء قدرات الموارد البشرية بهدف رفع قدرات الموارد البشرية في كل الوزارات والجهات الحكومية، من خلال تقييم أوجه القصور في أعمال أخصائي الموارد البشرية وإداراتها، وتخطيط الموارد البشرية بهدف إعداد خطة احتياج القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية، وتطوير طرق التعيين على الوظائف القيادية، والمرونة في إشغال الوظائف، وتطوير وتصميم إطار وقاموس الجدارة لموظفي الخدمة المدنية.

### واقع الإعداد والتطوير

وافتتحت أعمال جلسات عرض ومناقشة البحوث وأوراق العمل المشاركة في المؤتمر، فقد تضمنت الجلستين الأولى والثانية طرح ١٤ عملاً علمياً. وشهدت الجلسة الأولى التي ترأسها سعادة د. بندر بن أحمد أبا الخيل نائب مدير عام معهد الإدارة العامة للتدريب، ومقررها د. عبدالله بن نزال العنزي، طرح ومناقشة واستعراض سبعة أعمال علمية، دارت موضوعاتها حول موضوع الجلسة عن «واقع إعداد وتطوير القيادات الإدارية الحكومية». استهلها أ.د. سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني، الأستاذ بجامعة الملك سعود، باستعراض دراسته المقدمة بعنوان «مستوى التكامل بين القيادات الاستراتيجية والتنفيذية الحكومية في المملكة العربية السعودية»، وقدم د. عادل بن محمد الشايع، الأستاذ المشارك بجامعة الملك سعود،

السهلة كما تشير الأدبيات والتجارب في نفس الوقت»، ومشيراً إلى أن المتنبع لنظريات الإدارة يدرك ظهور مفهوم التنظيم الإداري الجديد، ليحل محل مصطلح الإدارة العامة، الذي لا ينظر للمستفيدين من خدمات الإدارة العامة على أنهم مواطنين، بل على أنهم عملاء بالمفهوم التجاري.

وأضاف معالي وزير الخدمة المدنية: «إن الخطة الاستراتيجية للوزارة رصدت عدداً من التحديات التي نواجهها بناءً على رصد كبير وعدة دراسات»، مشيراً إلى أن أبرز هذه التحديات فيما يتعلق بالقيادات الإدارية تتمثل في: ضعف آليات اكتشاف واستقطاب وتطوير القيادات الإدارية واستثمارها في الأجهزة الحكومية، والتخلص من قواعد التوظيف وفق العلاقة اللائحية والحاجة لتطبيق عقود عمل لأجل يحدده مستوى أدائه والشراكة في تبادل الخبرات مع القطاع الخاص، وديموغرافية القيادات الإدارية في المراتب (١١-١٥).

وسلط معالي د. عبدالرحمن البراك الضوء على التحديات التي تتعلق بديموغرافية القيادات الإدارية، مشيراً إلى أن أول هذه التحديات يتمثل في أن (٨٠٪) من القيادات الإدارية في الخدمة المدنية يقعون ضمن الفئة العمرية من ٥١-٦٠ سنة. وأوضح معاليه أن التحدي الثاني يرتبط بالحاجة الملحة إلى تأهيل نسبة كبيرة من شاغلي الوظائف القيادية بالخدمة المدنية، فالموظفين الحاصلين على مؤهل أقل من الجامعي يشكلون ٢٥٪ من القيادات الإدارية، ويرتبط التحدي الثالث بتعزيز دور المرأة في الوظائف القيادية. وذكر معالي د. البراك أن الوزارة أعدت خطة شاملة للتحويل الاستراتيجي

الحكومية، لتأمين تقديم الخدمات، والرابعة هي الحوكمة الأخلاقية، فمن الأهمية أن يعطي القائد القدوة الجيدة والمثل في النزاهة والأخلاق، مركزاً على عناصر القيم والثقافة والأيدولوجية وضرورتها للحوكمة والقيادة، وأخيراً الحوكمة المؤسسية، وتشير لقضايا المركزية مقابل اللامركزية، والدور الفاعل الذي تؤديه أساليب القيادة وفعاليتها وتأثيرها على العمل ومخرجاته.

وانتقل الخبير الدولي «كيرت بوكارت» إلى الحديث عن التحديات التي تواجه القادة، والتي أبرزها في عدد من التحديات منها: وسائل الإعلام الاجتماعي، ودورة حياة القادة التي أصبحت قصيرة، وتجزئة القيادة، وغياب القيادة في الأزمات، وطبيعة تفاعل القيادات مع بعضها.

### التحول الاستراتيجي والتطوير

وقد أكد معالي وزير الخدمة المدنية د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك، في كلمته التي ألقاها في اليوم الثالث والأخير من فعاليات المؤتمر، كمتحدث رئيس، والتي جاءت بعنوان «أنظمة الخدمة المدنية ودورها في رفع فاعلية القيادات الإدارية الحكومية: مستقبل القيادات الإدارية في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية»، على أنه أصبح من المسلمات، أن المنظمات تحافظ على مكانتها بقدرتها على بناء قيادات إدارية قوية وفاعلة وفرق قيادية ناجحة، وموضحاً أن مفهوم القيادات الإدارية يرتبط بالقدرة على اتخاذ قرارات إدارية ناجحة، وهو ما يتطلب ثقافة واسعة وقيادات تنظيمية كفؤة. وقال معاليه: «إن عملية البحث عن القيادات الإدارية واستقطابها ليس بالعملية



د. الشعبي في استقبال معالي وزير الخدمة المدنية



بروفيسور ميشيل دي فريز



السيد فيرت بوكارت



السيد جيم كوزس



بروفيسور مونتاقومري فان وارت



بروفيسور ايرون سكويلا



السيد روليه لوريتان

تربوي بوزارة التربية والتعليم، دراسة بعنوان «استراتيجية القيادة الديناميكية الداعمة للابتكار الاجتماعي كمداخل لتطوير القيادات الإدارية: نموذج مقترح للمنظمات التعليمية بالملكة العربية السعودية».

### تجارب دولية

وتواصلت فعاليات المؤتمر في اليوم الثاني، حيث انعقدت ثلاث جلسات؛ لاستعراض ومناقشة ١١ عملاً علمياً. دارت موضوعاتها عن: التجارب الدولية، والنماذج والبرامج المتعلقة باختيار وإعداد وتطوير القيادات الإدارية الحكومية، واستقطابها وتعاقبها. فقد شهدت الجلسة الثالثة التي ترأسها د. أحمد بن سالم العمري، ومقررها د. صالح بن محمد السلمي، طرح ومناقشة واستعراض أربعة أعمال علمية، دارت موضوعاتها حول موضوع الجلسة عن «التجارب الدولية في اختيار وتطوير القيادات الإدارية

عطية عبدالرحمن، عضو هيئة التدريب بمركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، دراسة «اختبار صلاحية تطبيق مقياس للقيادة الخادمة في بيئة الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية».

وأعدت د. أريج ناصر الشماسي، الأستاذ المساعد بقسم الإدارة العامة بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة دراسة بعنوان «أثر نمط القيادة المتبع على جودة العلاقة بين القادة ومرؤوسهم، ودور ذلك في تعزيز سلوكيات الموظفين في بيئة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة». وبحث د. خالد بن عبدالعزيز الشعلان في دراسته «القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية»، وأعد أ. خالد حسين العسيري، مشرف عام

ورقة بحثية حول «العوامل المؤثرة في قيادة منظمات القطاع الحكومي»، وقام د. حمود بن فهد الشمري، أستاذ إدارة الخدمات الصحية المساعد بجامعة حائل، بدراسة «التحديات والتطلعات التي تواجه القيادات الإدارية في وزارة الصحة». وناقش د. عبدالله بن محمد علي العامري، أستاذ الإدارة العامة والموارد البشرية المساعد بكلية الملك عبدالله للدفاع الجوي، «تصور مقترح لتطبيق نموذج (PREPARE) لإدارة وتنمية المواهب القيادية في المؤسسات الحكومية بالملكة العربية السعودية».

وقدم د. عبدالله سالم الزهراني، من جامعة أم القرى بمكة المكرمة، دراسة بعنوان «مضامين القيادة التحولية ببرامج الدراسات العليا في الإدارة التربوية والتخطيط ودورها في تنمية مهارات الدارسين القيادية بجامعة أم القرى»، وقدمت أ. أسماء العمري طالبة دكتوراه إدارة تربوية بجامعة الملك سعود - ورقة علمية بعنوان «تطور القيادة في المؤسسات الحكومية»، وعرضت أ. فريال بنت عبدالله الحقباني، من قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود، دراسة بعنوان «تطوير القيادات الإدارية في عمادات شؤون الطلاب بالجامعات الحكومية السعودية في ضوء التحديات المعاصرة والتجارب العالمية».

### الأنماط وتحسين الأداء

وأعقب ذلك عقد الجلسة الثانية برئاسة سعادة د. مساعد بن عبدالله الفريان نائب مدير عام معهد الإدارة العامة للبحوث والاستشارات، ومقررها أ. سعد بن عوده الشطييري، حيث تم استعراض سبعة أعمال علمية، دارت موضوعاتها حول موضوع الجلسة عن «أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحسين أداء الأجهزة الحكومية». استهلها د. عبدالعزيز بن سلطان العنقري، أستاذ إدارة الموارد البشرية المشارك بجامعة الطائف، بمشاركة بحثية عن «أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة»، وتناول د. نبيل محمد مرسى خليل، أستاذ إدارة الأعمال بجامعة تبوك «أبعاد وخصائص القيادة الأخلاقية في الأجهزة الحكومية بمنطقة تبوك»، واستعرض د. عبدالله بن عطية الزهراني، من جامعة الملك سعود، دراسة عن «دور القيادة في الجامعات الحكومية السعودية في بناء الجامعة المتعلمة: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها»، وقام د. طارق



د. خالد البتال  
وكيل إمارة المنطقة الشرقية



معالي د. خالد السبتي  
وزير التعليم العالي



معالي د. فهد الجهم  
وزير الاتصالات وتقنية المعلومات

وناقش كلاً من أ. محمد زويد العتيبي وأ. خالد حسن الرواشدة، عضوي هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة، في دراستهما «وظائف القيادة في الخدمة المدنية بين الواقع والمأمول».

### تحديات القيادة الإدارية

وخلال الجلسة السابعة من جلسات المؤتمر، والتي ترأسها د. عبدالرحمن بن حسين الوزان، تطرق د. عجلان بن محمد الشهري، أستاذ التعليم والتقنية المشارك بمعهد الإدارة العامة، في دراسته إلى «التحديات التي تواجهها القيادات الإدارية الحكومية في توظيف نظم إدارة التعلم والتدريب الإلكتروني في الأجهزة الحكومية: دراسة نوعية باستخدام نموذج قبول التقنية»، وقدمت د. نجاة بنت محمد الصائغ، أستاذة الإدارة التعليمية المشارك بجامعة الملك عبد العزيز، دراسة بعنوان «معوقات تولي المرأة السعودية المناصب القيادية العليا في الجامعات»، وناقشت د. فاطمة بنت عبدالعزيز التويجري، المستشار المتفرغ بالجامعة السعودية الإلكترونية، في دراستها «التمكين الوظيفي للقيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية». واستعرضت د. عزيزة سعد علي الرويس، وكيلة عمادة السنة التحضيرية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز، «التحديات التي تواجه القيادات الإدارية النسائية بالجامعات السعودية»، وسعت د. هيلة سليمان الفايز، الأستاذ المساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، إلى التعرف على «التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية: الواقع والتحديات». وقدمت د. ابتسام بنت إبراهيم الحديثي، ود. حمدان إسماعيل، «تصوراً مقترحاً لتطبيق مدخل الريادة الاستراتيجية للقيادات الجامعية في إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية».

«د. كلمنسون توكارنو» بتقديم دراسة بعنوان «تطوير القيادات الإدارية الحكومية: تجربة مركز القيادة الإبداعية (CCL) الولايات المتحدة الأمريكية»، وعقب ذلك استعرض السيد «فريس ليرات» دراسة بعنوان «كيف تحدد وتختار وتدريب القيادات الإدارية الحكومية الواعدة في القطاع الحكومي (ENA)»، فرنسا، وفي ختام أعمال هذه الجلسة قام السيد «هانس أونديك» بتقديم دراسة بعنوان «تحديات تطوير القيادات الإدارية الحكومية: تجربة الجمعية الأمريكية للإدارة (AMA)، الولايات المتحدة الأمريكية».

### أنظمة الخدمة المدنية

وفي اليوم الثالث والأخير من المؤتمر عقدت جلستين، تم خلالها استعراض ومناقشة عشرة دراسات وأوراق بحثية لباحثين وخبراء ومتخصصين من داخل المملكة وخارجها، وتدور موضوعاتها حول: «أنظمة الخدمة المدنية ودورها في رفع فاعلية القيادات الإدارية الحكومية»، وتحديات القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية. ففي الجلسة السادسة من جلسات المؤتمر، والتي ترأسها د. ناصر بن راجح الشهراني، قدم د. أيوب بن منصور الجربوع، أستاذ القانون الإداري بمعهد الإدارة العامة، دراسة بعنوان «دور القانون في فعالية القيادات الإدارية الحكومية: دراسة تحليلية في ضوء قضاء ديوان المظالم في المملكة العربية السعودية»، واستعرض د. مفلح بن ربيعان القحطاني، عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة الملك سعود، دراسة بعنوان «الجوانب القانونية للأنظمة المتعلقة بالوظيفة العامة في المملكة التي تحد من أداء وإنجاز القيادات الإدارية الحكومية»، وركزت د. رشا مصطفى عوض، في ورقة بحثية على «توطئ مبدأ الجدارة في اختيار وتعيين القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات الدولية».

الحكومية»، بالتركيز على تجارب: أستراليا، ونيوزلندا، وبريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية، وعدد من الدول الغربية، استهلها السيد «بيتر الن» باستعراض دراسته عن «تحديات تطوير القيادات الإدارية المستقبلية: تجربة أستراليا ونيوزلندا»، فيما قام السيد «قاي لودج» بعرض الخبرات والتجارب في المملكة المتحدة بشأن تحديات تطوير القيادات، من خلال دراسة بعنوان «إصلاح أنظمة الخدمة المدنية في بريطانيا وتطوير القيادات الإدارية»، ثم قام البروفيسور «منتوفيري فان وارت» بعرض دراسة بعنوان «القيادات الإدارية والتغيير: تحقيق الإصلاح والإبداع في القطاع الحكومي»، وقدمت كل من: السيدة «نيكول رايت»، والسيدة «ياديرا جويريرو» دراستهما عن «تطوير القيادة الإدارية في الحكومة الأمريكية: تجربة مكتب إدارة شؤون الموظفين (OPM) في الولايات المتحدة الأمريكية».

### استقطاب وتعاقب القيادات

وعقدت فعاليات الجلسة الرابعة للمؤتمر، والتي كان موضوعها «استقطاب وتعاقب القيادات الإدارية الحكومية»، وترأسها د. محمد بن عبدالله البكر، وكان مقررها د. علي بن سعيد القرني. وناقش في بدايتها د. محمد بن ناصر الببشي دراسة بعنوان «معايير اختيار القيادة في الأجهزة الحكومية»، وقام د. فيصل بن عبدالله البواردي، أمين عام لجنة التدريب والابتعاث لموظفي الخدمة المدنية المكلف، باستعراض دراسته المعنونة «استراتيجيات خطط تعاقب القيادات: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية»، وأعد د. عبدالرحمن بن عبدالله الشمري وأ. دلال بنت ناصر الحارثي دراسة حول «تخطيط تعاقب القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية»: وقدم أ. دغار بن شجاع المطيري مدير إدارة تطوير القوى العاملة بالهيئة الملكية بالجبيل، دراسة بعنوان «تحديات تطبيق خطط التعاقب الوظيفي في المنظمات السعودية: دراسة حالة الهيئات والمؤسسات الحكومية».

### نماذج وبرامج

كما افتتحت أعمال الجلسة الخامسة وموضوعها «نماذج وبرامج لإعداد وتطوير القيادات الإدارية»، والتي ترأسها د. خالد بن محمد البتال، وكان مقررها د. إبراهيم بن عبدالله الصفيان. وخلال هذه الجلسة قام





الواء د.فهد بن أحمد الشعلان



د. مشبب بن عايض القحطاني



معالي د. صالح بن عبد الرحمن الشهيبي



د. خالد بن عثمان اليحيى



أ. صلاح بن محمد الزامل



د. سعيد بن محمد العمودي

### حلقات النقاش

وقد أقيمت ثلاث حلقات نقاشية، ضمن فعاليات المؤتمر، حيث حرص عدد كبير من المسؤولين والخبراء والمتخصصين والمشاركين على حضورها؛ فقد طرحت للنقاش موضوعات مهمة تمثلت في: إعداد وتطوير القيادات الإدارية الحكومية، والأنظمة والتشريعات في اختيار وبناء وتحفيز هذه القيادات، وتطوير تلك القيادات في ضوء تحديات وتجارب ودروس من المقارنات الدولية.

فقد خصص المعهد حلقة النقاش الأولى عن «إعداد وتطوير القيادات الإدارية الحكومية»، والتي أدارها سعادة د. خالد بن عثمان اليحيى، الخبير في استراتيجيات التنمية والموارد البشرية. وفي مستهل حديثه بالحلقة، أكد سعادة د.فهد بن أحمد الشعلان عميد مركز الأزمات وتطوير القيادات العليا بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، على أن مصطلح القيادة ينظر له كثيراً نظراً لسلبيه بالتركيز على أعباء القيادة. وركز سعادة د. سعيد بن محمد العمودي مدير مركز القيادة الإلكترونية بوزارة التعليم العالي، على القطاع الصحي، على أن القطاع الحكومي يعاني من المبالغة في المساءلة بما يضيع الأهداف المراد تحقيقها. ومن جانبه طرح سعادة د. مشبب بن عايض القحطاني، وكيل وزارة الخدمة المدنية للتخطيط وتطوير الموارد البشرية، أن من يقوم بالقيادة لابد أن يسعى لتنمية مهاراته القيادية كالبعد الاستراتيجي والإنجاز واستغلال المواهب والتفكير في مستقبل المنظمة.

وفي إطار مناقشة تقييم أداء القيادات، أشار د. خالد بن عثمان اليحيى، إلى أن الدراسات خلصت إلى وجود فجوة في الاستثمار في تنمية القدرات والمهارات البشرية الحكومية وتطلعات الدولة والمجتمع، وأحد أسباب هذه الفجوة بين التطوير والتنمية والأداء هو ضعف بعض القيادات الإدارية الحكومية، ودعا د. اليحيى إلى تشخيص حال أداء القيادات الحكومية. في حين يرى د. مشبب القحطاني أن جزء من المشكلة يكمن في أن علاقة الموظف بمؤسسته الحكومية هي لائحية، بعكس فاعلية الوضع في القطاع الخاص.

ولفت د.فهد الشعلان إلى أن طبيعة القطاع وظروف العمل تحدد الطموحات والمهارات والتطلعات. وعبر أ. صلاح الزامل نائب رئيس مجلس إدارة أبحاث السعودية، عن وجود تأثير

و أ. د. معدي بن محمد آل مذهب عميد كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود، و د. محمد بن علي الحدادي الأمين العام لمجلس الخدمة المدنية. وكان المحاور في هذه الحلقة النقاشية هو د. محمد بن عبدالعزيز الصالح الأمين العام لمجلس التعليم العالي. وقد شهدت الحلقة مشاركة كبيرة من الحاضرين والحاضرات، الذين تفاعلوا مع موضوعها وهو ما ظهر جلياً في مداخلاتهم وردود أفعالهم.

وقد وصف معالي الشيخ عبدالعزيز بن إبراهيم المهنا الأنظمة والتشريعات الموجودة في أنظمة الخدمة المدنية بأن بها معايير، قد تكون مختلطة مع معايير في أنظمة أخرى، ولفت إلى أن هذه الأنظمة تخلو من المعايير الكافية للتعين بالوظائف القيادية. ودعا أ. د. محمد بن عبدالله آل ناجي إلى ضرورة مساعدة القيادات الإدارية الحكومية على الابتكار والإبداع؛ حتى لا يتحول القائد الإداري إلى مجرد مدير. وتحدث أ. د. معدي بن محمد آل مذهب، فلفت إلى أن حديثه سيختلف؛ إذ أنه يرى أن القانونيين قد استأثروا بكتابة هذه الأنظمة واللوائح دون مشاركة من الإداريين، وهو ما سبب مشكلة. ثم تحدث د. محمد بن علي الحدادي، فأشار إلى أن مجلس الخدمة المدنية ونظامه ولوائحه متجددة وليست قديمة. وقد أبدى المشاركون مداخلاتهم، فأشارت إحدى المشاركات إلى أهمية جانب المساءلة والمحاسبة للقيادات. وتساءلت د. هند بنت محمد آل الشيخ مديرة عام الفرع النسوي للمعهد عن تحديد الأنظمة التي تحد من وصول المرأة للمناصب القيادية، وهو ما يمكن صياغته في صورة توصية. وقد

لعوامل عدة على القيادات، مؤكداً على أنه ليس بالضرورة أن الشخص الناجح في القطاع الخاص يكون ناجحاً في القطاع الحكومي والعكس صحيح.

وأوضح د. خالد بن عثمان اليحيى أن المشكلة تكمن في أننا نبدأ بتطوير القيادات عندما نصل إلى سن الشيخوخة. بينما تساءل د.فهد الشعلان عن عدم الاهتمام بالقادة في المستوى الثاني، مشدداً على أن النظرة الدونية للصغار لا تزال موجودة لدى كثير منا، وهو الوضع الذي ربما يتغير في ظل عصر التقنية الحالي. وأشار أ. صلاح الزامل نقطة مهمة وهي عدم وجود تنافس على القيادات، إذ لا يهتم الكثير بالتميز المهني. وقد دعا د.فهد الشعلان إلى إنشاء مراكز متقدمة لتدريب القيادات وألا يترك هذا التدريب لرغبة القيادات أنفسهم، إذ أن أداء القيادات مهامها وأعباء وظائفها قد يضعف في ظلها الاهتمام بالتدريب، كما دعا إلى تأهيل وتدريب الصف الثاني من القيادات. وفي الختام شارك عدد من الحاضرين في مداخلات، ترتبط أغلبها بأهمية تطوير الموارد البشرية، ومناقشة أزمة الإدارة وأزمة القيادة في عدد من المؤسسات الحكومية.

### القيادات والأنظمة والتشريعات

ثم عقدت حلقة النقاش الثانية، وكانت بعنوان «الأنظمة والتشريعات في اختيار وبناء وتحفيز القيادات الإدارية الحكومية»، وتحدث فيها: معالي الشيخ عبدالعزيز بن إبراهيم المهنا المحامي بالاستئناف سابقاً، و أ. د. محمد بن عبدالله آل ناجي عضو مجلس الشوري ورئيس لجنة الإدارة والموارد البشرية،



د. راشد شمس  
مدير عام معهد الإدارة العامة  
البحرين



أ. هادي الخيارين  
مدير عام معهد الإدارة العامة  
قطر



السيد زكي أبو سعيدي  
مدير عام معهد الإدارة العامة  
سلطنة عمان



معالي أ. أحمد الزايد  
رئيس ديوان الخدمة المدنية  
البحرين

أبدى د. مساعد الفريان نائب مدير عام المعهد للبحوث والاستشارات في مداخلته اقتراحاً مفاده تحديد المراتب القيادية بمدد زمنية، وأن تعرض التعيينات الكبرى على مجلس الشورى كما هو متبع دول أخرى بعرض هذه النوعية من التعيينات القيادية على البرلمانات.

### التطوير وتجارب دولية

وفي ختام حلقات نقاش المؤتمر، طرحت الحلقة الثالثة موضوع «تطوير القيادات في القطاع الحكومي: تحديات وتجارب ودروس من المقارنات الدولية»، حيث كان الهدف منها مناقشة تطوير هذه القيادات وفق التوجهات الحديثة والتجارب الدولية ونتائج البحوث المقارنة.

وقد حاور السيد «روليه لوريتان» مدير عام المعهد الدولي للعلوم الإدارية المتحدثين في الحلقة، وهم: البروفيسور «ميشيل دي فريز» رئيس الاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة، والبروفيسور «مونتاقومري فان وارت» من جامعة كاليفورنيا الحكومية بالولايات المتحدة وعضو فريق دراسة القيادة الإدارية الخاص بالمعهد الدولي للعلوم الإدارية، والبروفيسور «ايرون سكويلا» من جامعة ستيلن بوتش بجنوب أفريقيا وعضو فريق دراسة القيادة الإدارية الخاص بالمعهد الدولي للعلوم الإدارية.

### تعليق واستشراف المؤتمر

وفي ختام فعالياته، تم عقد جلسة تعليق واستشراف المؤتمر لمعالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشيعي. استهلها معاليه بتقديم خالص الشكر وعظيم الامتنان ل خادم الحرمين الشريفين، الملك عبدالله بن عبدالعزيز، يحفظه الله ويرعاه، على دعمه المستمر للمعهد ومنسوبيه.

وقد طرح معاليه عدداً من الاستفسارات التي علق عليها، وترتبط على وجه التحديد بسؤالين مهمين هما: لماذا هذا المؤتمر؟ وماذا بعده؟، وفيما يتعلق بالإجابة على السؤال الأول قال: لقد فكر المعهد في عقد هذا المؤتمر واختيار موضوعه عن القيادات الإدارية الحكومية في المملكة؛ لأننا جميعاً كمسؤولين نستشعر أن هناك أهمية وخصوصية لدور هذه القيادات في التنمية الإدارية، وهو الأمر الذي لا يقلل مطلقاً من دور القيادات بالقطاع الخاص. وأنه بصفة عامة بالرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها القيادات، إلا أن المواطن صاحب حق، يجب



من جلسات وحلقات نقاش المؤتمر

وذكر معالي المدير العام في تعليقه أنه سيمر على نقاط مهمة، وهي: ضرورة أن تكون لنا تجربتنا الخاصة السعودية في مجال القيادات، بحيث لا نستنسخ تجارب مجتمعات ودول أخرى؛ لأن الظروف والثقافة تختلف، وهذا لا يعني أن

أن نعمل من أجله، وهو التوجيه الذي نتلقاه دائماً من قيادتنا الرشيدة. وقد أخذ المعهد هذه الرسالة ودرسها بشكل دقيق وعميق، وأراد أن يسلط الضوء على واقع ومستقبل القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية.

وجه معاليه الشكر لرئيس اللجنة العلمية للمؤتمر د. سعيد بن عبدالله القرني لما بذله هو وأعضاء اللجنة، وكذلك جميع لجان المؤتمر وأعضائها العاملين على تنظيم هذا المؤتمر، وأيضا كل من ساهم في نجاحه.

### توصيات المؤتمر

ثم تلى سعادة أمين عام اللجنة العليا للتنظيم الإداري ورئيس اللجنة العلمية للمؤتمر د. سعيد القرني، توصيات المؤتمر والتي كان أبرزها: إجراء المزيد من البحوث والدراسات في إعداد وتطوير القيادات الإدارية الحكومية وتأثيرها على أداء الأجهزة الحكومية، وإنشاء مراكز لإعداد وتنمية القيادات الإدارية بناء على أفضل الممارسات الدولية بما يتفق مع التوجيه الملكي في هذا الشأن، وتفعيل الدور الرقابي على خطط تعاقب القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية، وتعزيز ممارسة الدور القيادي للمرأة بما يكفل المساهمة الفعالة في خطط التنمية ووجود تمثيل للقيادات النسائية على أعلى المستويات، وإعداد وتدريب القيادات الإدارية قبل توليهم وظائفهم القيادية، وإعادة النظر في الأنظمة واللوائح والتعليمات التي تحكم اختيار وتعيين القيادات الإدارية العليا. بالإضافة إلى: مراجعة شاملة للأنظمة الإدارية وما يتعلق بها من أنظمة ولوائح مالية وأساليب وإجراءات إدارية لإيجاد بيئة عمل محفزة ومناسبة لإعداد القيادات الإدارية، واستخدام التدوير الوظيفي داخل الجهاز الحكومي وبين الأجهزة الحكومية الأخرى، وتبني العلاقة التعاقدية بدلا من العلاقة اللائحية في استقطاب القيادات الإدارية الحكومية العليا حيث يكون شغلها عن طريق التعاقد، وشغل المناصب القيادية بالتكليف بناء على معايير الجدارة ولمدة محددة، واشتراط التأهيل العلمي المناسب لشغل الوظائف القيادية، وإيجاد آليات للاكتشاف المبكر للقيادات الشابة وتنميتها وإعطائهم الفرصة الكافية لإبراز إمكانياتهم وقدراتهم، وتطوير آليات إعداد قيادات الصف الثاني في الأجهزة الحكومية بمشاركة ودعم الإدارة العليا، وتسهيل انتقال القيادات الإدارية بين القطاعين الحكومي والخاص، وتعزيز دور معهد الإدارة العامة والجامعات السعودية والجهات الحكومية ذات العلاقة لتصبح بيوت خبرة محليا ودوليا في إعداد القيادات الإدارية ■



جانب من الحضور من أصحاب المعالي والسعادة

نعدكم بإنشاء مجموعات بحثية تركز على موضوع القيادات الإدارية الحكومية. والعمل على أن يقوم المعهد بتقديم المشورة والنصح للأجهزة الحكومية. وكذلك التعاون مع شركاء وخبراء وجامعات حول العالم وخبراء من القطاع الحكومي، وأيضا من القطاع الخاص، فيما يتعلق بالقيادات. وواصل معاليه استشرافه، قائلا: أن معهد الإدارة العامة سيستمر أيضا في تقديم برامج تدريبية كورش العمل واللقاءات وغيرها الخاصة بالقيادات الإدارية. بالإضافة إلى تبني برامج الشراكة مع الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص، بالنسبة للقيادات واستكشافها، وهو ما برز ضمن توصيات المؤتمر. والدعم والمساندة للأجهزة الحكومية الأخرى على إيجاد الثقافة والبيئة المحفزة للقيادات. وكذلك التوسع في دعم القيادات النسائية وهو الأمر الذي ترجمه المعهد من خلال افتتاحه مزيدا من الفروع النسائية للمعهد بالأماكن المختلفة بالمملكة، خاصة فرعي جدة والدمام الصادر بهما قرار من مجلس الوزراء. وأيضا التأكيد على الشراكة الاستراتيجية للمعهد مع المؤسسات المختلفة من خلال الأنشطة البحثية والتدريبية والاستشارات وغيرها. واختتم معالي المدير العام د. أحمد الشيعبي حديثه بالشكر الخاص لأصحاب السمو الأمراء، وأصحاب المعالي الوزراء ونوابهم، وأصحاب السعادة والفضيلة الذين حضروا فعاليات المؤتمر، وكذلك الحاضرين والحاضرات. وكرر تقديم الشكر لخدام الحرمين الشريفين، ولسمو ولي العهد، ولسمو ولي ولي العهد، على هذه الرعاية الكريمة والدعم، ليس للمؤتمر والمعهد فقط، ولكن لكل جهود التنمية في المملكة. وقد

نصم آذاننا عما يحدث في العالم، فيجب أن نستمع لننلهم. وكذلك الاهتمام بالقيادات النسائية، فنحن بحاجة إلى خطة مستقبلية؛ لإعداد وتطوير عناصر نسائية تتقلد مناصب قيادية. وقد لفت معالي د. أحمد الشيعبي إلى ما ذكره معالي وزير الخدمة المدنية - في جلسته كمتحدث رئيس ضمن فعاليات المؤتمر - أنه بالنسبة للقيادات لابد من التحول من العلاقة اللائحية إلى العلاقة التعاقدية، وذلك فيما يتعلق باختيار القيادات الإدارية وتعيينهم. وأضاف معاليه: من بين النقاط المهمة أيضا أن اكتشاف وإعداد واستقطاب وتعاقب القيادات يحتاج إلى ورش عمل ولقاءات؛ حتى نضع لنا النموذج السعودي، وهو ما يرتبط بوجود بيئة محفزة. كما أنه يجب تيسير انتقال القيادات من القطاع العام للخاص والعكس؛ لاكتساب الخبرات المهمة. كما أنه من الضروري مراعاة الحوكمة، ووجود قيادات قادرة على إدارة الحوكمة، وهو ما تم التطرق إليه في المؤتمر من خلال مسائل عديدة كالالتزام بتطبيق قيم كالشفافية والمساءلة والعدالة. ثم انتقل معالي د. أحمد الشيعبي للإجابة على السؤال الثاني المهم الذي طرحه هو: ماذا بعد المؤتمر؟ مشيرا إلى أنه بعد ما لمسناه من فعاليات مهمة وانتهاء هذا الزخم للمؤتمر، فنحن بحاجة إلى وضع سياسات وتشريعات وتوفير بيئة محفزة للقيادات، وهي المعطيات التي يؤدي غيابها إلى تسرب تلك القيادات للقطاع الخاص. ومؤكدا على أنه سيخصص حديثه في هذا الشأن عن المعهد ودوره في إنشاء مركز القيادات وهو ما وجه به المقام السامي، كما أن المعهد يوجد به مركز بحوث ندعي أنه جيد، على حد قول معاليه، كما قال أيضا:



## رفع شكره وتقديره لمقام خادم الحرمين الشريفين على دعمه ورعايته د. الشعبي: بتوجيهات سامية استمرار مركز قياس الأداء في المعهد وقريباً انطلاق مشروع قياس رضا المستفيدين عن الخدمات

اتفاقية تعاون مع الجمعية الأمريكية للإدارة AMA لتطوير ورفع كفاءة أنشطة المعهد

كتب: سامح الشريف



رفع معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، د. أحمد بن عبد الله الشعبي، أسمى آيات الشكر والتقدير لمقام خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود - يحفظه الله - على رعايته مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الذي نظمه المعهد خلال الفترة من ١٠ - ١٢ صفر ١٤٣٦هـ. ودعمه ومساندته للمعهد حتى خرج المؤتمر بصورة مشرفة.

وأكد معالي د. أحمد الشعبي، خلال مؤتمر صحفي عقده بمقر المعهد على أن المعهد قام بتنظيم المؤتمر انطلاقاً من دوره في تحديد القضايا الإدارية المهمة وطرحها للنقاش والحوار للخروج بحلول علمية وعملية وآليات تطبيقية لمعالجتها، مشيراً إلى أن المعهد استشعر أهمية ودور القيادات الإدارية الحكومية في نجاح جهود التنمية الإدارية والأجهزة الحكومية التنفيذية في تحقيق ذلك، كما استهدف المعهد الاستفادة من كافة الخبرات الدولية في هذا المجال.

وقال معالي د. الشعبي أن المؤتمر استضاف أربعة متحدثين رئيسيين، كان في مقدمتهم صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن خالد الفيصل، وكيل محافظ الهيئة العامة للاستثمار، ومعالي د. عبد الرحمن بن عبد الله البراك وزير الخدمة المدنية، وكذلك السيد جيم كوزس المتحدث الدولي في القيادة الإدارية، والبروفيسور قيرت بوكارت رئيس المعهد الدولي للعلوم الإدارية، مضيفاً أن المؤتمر عقد سبع جلسات علمية، عرض بها أكثر من (٢٨) عملاً علمياً، واستعرض سبعة نماذج لتجارب دولية في مجال القيادة الإدارية الحكومية من أمريكا وأوروبا وأستراليا ونيوزيلندا، كما عقد ثلاث حلقات نقاشية، وسط حضور عدد كبير من أصحاب السمو الأمراء والوزراء وعدد من أعضاء مجلس الشورى والخبراء والمتخصصين وصناع القرار من داخل المملكة وخارجها، ووجه معاليه الشكر لوسائل الإعلام المختلفة على تفاعلها مع

وحول مناقشات مجلس الشورى بشأن مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية، أكد معالي المدير العام على تقديره الكامل لمداخلات مجلس الشورى وآراء أعضائه، موضحاً أن قرار إنشاء المركز الصادر من مجلس الوزراء أعطى مدة خمس سنوات لمرحلة التأسيس، وعند انتهاء الفترة المذكورة عام ١٤٣٤هـ، واكتمال تأسيس المركز، رفع المعهد الموضوع للمقام السامي الكريم الذي أعطى توجيهاته باستمرار المركز بالمعهد لمدة عامين إضافيين لاستكمال الأمور التنظيمية، وأوضح معاليه أن المركز وضع خطة واضحة وهيكل تنظيمي وقواعد محددة، كما أن لديه العديد من المبادرات الجديدة، مشيراً إلى أن المركز تبنى الإطار العام لقياس الأداء من خلال خمسة مشروعات تتمثل في: تنفيذ الاستراتيجيات، وبناء وتطوير مؤشرات الأداء الحكومي، وقياس رضا المستفيدين من خدمات الأجهزة الحكومية، وقياس رضا العاملين في الأجهزة الحكومية، والاهتمام بقطاع الأعمال. وأعلن معاليه عن قرب انطلاق مشروع رضا المستفيدين من خدمات الأجهزة الحكومية، موضحاً أن المركز جاهز الآن ■

المؤتمر وجلساته وتغطية فعالياته. وأعلن معالي مدير عام معهد الإدارة العامة - خلال المؤتمر الصحفي - عن توقيع اتفاقية للتعاون بين المعهد والجمعية الأمريكية للإدارة بمدينة نيويورك في ١٧ / ٢ / ١٤٣٦هـ، بناءً على موافقة المقام السامي الكريم، بهدف التطوير ورفع كفاءة المعهد، وقال معاليه: «استطاع المعهد بعد العديد من الاجتماعات التي امتدت على مدار عام كامل مع الجمعية من الوصول إلى مجالات التعاون التالية: تطوير وتصميم البرامج التدريبية (النظرية والعملية) والحقائب التدريبية، وقيام الجمعية بتوفير قائمة لنتائجها العلمي والمطبوعات؛ بغرض منح المعهد حق ترجمتها بالإضافة للمقالات والتقارير الرسمية المدرجة في دورياتها، والتعاون في مجال تنفيذ نشاطات تدريب القيادات، وكذلك تصميم وتطوير وتقديم برامج التدريب عن بعد، ودعم قاعات التدريب، والتعاون في استقطاب متحدثين متميزين؛ لتقديم ورئاسة جلسات الندوات والاجتماعات والطاولة المستديرة والمؤتمرات التي ينفذها المعهد.

للاستفادة من الخدمات التدريبية والاستشارية التي يقدمها مركز الأعمال بالمعهد

## معهد الإدارة العامة والشركة السعودية للكهرباء يوقعان اتفاقية تعاون بينهما



مدير عام المعهد والرئيس التنفيذي لشركة الكهرباء يوقعان الاتفاقية

الشيخة الرئيس التنفيذي للشركة السعودية للكهرباء عن سعادته بتوقيع هذه الاتفاقية، مشيراً إلى أن الشركة لديها خطط طموحة لتنمية وتطوير الكوادر البشرية فيها بما يحقق هدف الشركة الرامي إلى الوصول لمؤشرات عالمية في الأداء. وأكد على أن الاتفاقية التي تم توقيعها مع معهد الإدارة العامة هي إحدى الوسائل التي سوف تحقق للشركة أهدافها العليا، وقال: إن معهد الإدارة العامة كبيت من بيوت الخبرة سيكون شريكاً استراتيجياً مع الشركة في تنفيذ العديد من المبادرات التي تخدم الطرفين بما يملكه المعهد من رصيد تاريخي في مجالات التدريب والاستشارات والبحوث

وكذلك جهات من القطاع الخاص؛ بهدف تحقيق ما يخدم أبناء الوطن ويحقق مصلحة بلدنا الغالي. وذكر د. الشعبي أن الاتفاقية بين معهد الإدارة العامة والشركة السعودية للكهرباء تشمل على تنفيذ برنامج إداري خاص للشركة باسم «إدارة مكاتب الإدارة العليا» (لخريجي الجامعات) ومدته عام دراسي كامل، وكذلك تنفيذ برامج تطويرية إدارية قصيرة لموظفي الشركة تتراوح مدتها ما بين يومين إلى خمسة أيام، إلى جانب تقديم خدمات في مجال الاستشارات الإدارية وفقاً لاحتياج الشركة، وأوضح أن هذه الاتفاقية تسري لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد. من جانبه عبر سعادة المهندس زياد بن محمد

وقع معهد الإدارة العامة والشركة السعودية للكهرباء اتفاقية تعاون بينهما في مجالات التدريب والاستشارات، يمكن للشركة بموجبها الاستفادة من الخدمات التدريبية والاستشارية التي يقدمها مركز الأعمال في المركز الرئيس للمعهد بالرياض وبقية فروعها في كل من: منطقة مكة المكرمة (جدة)، والمنطقة الشرقية (الدمام)، ومنطقة عسير (أبها)، وذلك يوم الأربعاء ١٤٣٦/٣/٢ هـ الموافق ٢٠١٤/١٢/٢٤ م. ووقع الاتفاقية عن معهد الإدارة العامة معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعبي، كما وقعها عن الشركة السعودية للكهرباء الرئيس التنفيذي للشركة سعادة المهندس زياد بن محمد الشيخة. وحضر مراسم التوقيع التي جرت بمعهد الإدارة العامة عدد من كبار المسؤولين في المعهد والشركة.

ورحب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد الشعبي بتوقيع الاتفاقية، مؤكداً على أن تعاون المعهد مع الشركة السعودية للكهرباء قائم ووثيق، وتأتي هذه الاتفاقية لتعزيز علاقة التعاون، وتأخذها إلى أبعاد أكبر فيما يخدم الجهتين ويحقق الصالح العام. وأضاف أن معهد الإدارة العامة سبق أن أبرم العديد من اتفاقيات التعاون مع جهات حكومية وشبه حكومية كثيرة

## صاحب السمو الملكي الأمير عبد الله بن مساعد يزور المعهد



قام صاحب السمو الملكي، الأمير عبد الله بن مساعد بن عبد العزيز، الرئيس العام لرعاية الشباب، بزيارة معهد الإدارة العامة، وكان في استقبال سموه معالي مدير عام المعهد، د. أحمد بن عبدالله الشعبي، وعقد سموه اجتماعاً مع معالي مدير عام المعهد بحثاً خلاله أوجه التعاون المشترك بين معهد

الإدارة العامة والرئاسة العامة لرعاية الشباب. حضر الاجتماع الأمين العام للجنة العليا للتنظيم الإداري سعادة د. سعيد بن عبدالله القرني، ونائب مدير عام المعهد للبحوث والاستشارات سعادة د. مساعد بن عبدالله الفريان، ونائب مدير عام المعهد للتدريب سعادة د. بندر بن أحمد أبو الخيل، ونائب مدير عام المعهد للتطوير والجودة المكلف سعادة د. بندر بن أسعد السجّان، ونائب مدير عام المعهد للتوثيق والمعلومات والتقنية المكلف سعادة د. عبدالعزيز بن محمد القصير. وعقب الاجتماع زار سموه عدداً من الإدارات والأقسام كالمكتبة ومركز الوثائق، ومركز المؤتمرات، اطلع خلالها على جوانب من نشاطات المعهد

## د. الشعبي يشكر العاملين في مؤتمر القيادات الإدارية

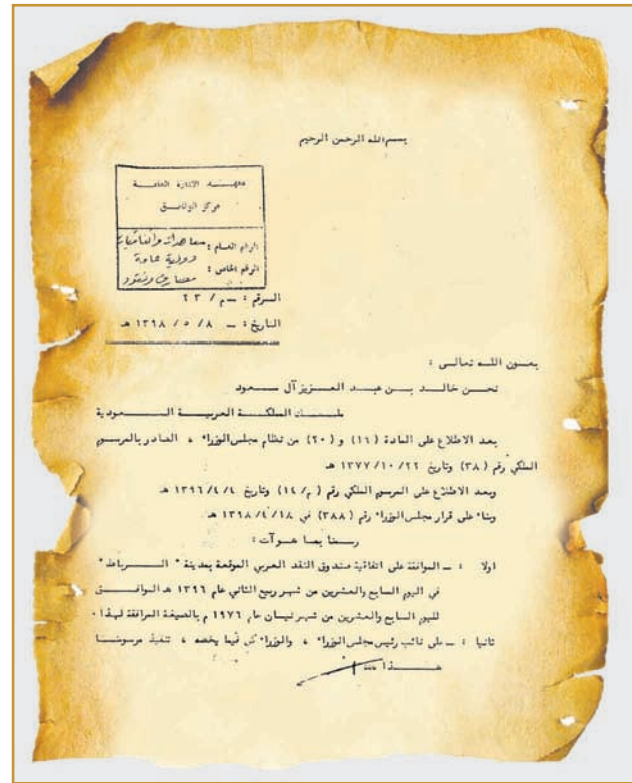


التقى معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، د. أحمد بن عبد الله الشعبي، رؤساء وأعضاء اللجان العاملة في مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية، والذي نظمه المعهد في الفترة من ١٠-١٢ صفر ١٤٣٦ هـ الموافق ١٠-١٢ ديسمبر ٢٠١٤ م.

وقد وجه معالي د. أحمد الشعبي الشكر والتقدير لرؤساء وأعضاء اللجان العاملة في المؤتمر وكافة المشاركين فيه من منسوبي المعهد على التفاني والعمل المخلص الذي بذلوه في المؤتمر، والحماس منقطع النظير الذي شهد به الجميع، مؤكداً أن المؤتمر كان متميزاً من جميع الأوجه، وشهد حضوراً كثيفاً من الباحثين والخبراء من داخل المملكة وخارجها

قبل ٣٨ عاماً :

## الملك خالد يوافق على اتفاقية صندوق النقد العربي الموقعة في الرباط



في الثامن من شهر جمادى الأولى من عام ١٣٩٨هـ، صدرت موافقة الملك خالد بن عبدالعزيز آل سعود - يرحمه الله - على اتفاقية صندوق النقد العربي الموقعة بمدينة الرباط.

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

الرقم: م/٢٣

التاريخ: ١٣٩٨/٥/٨هـ

بعون الله تعالى:

نحن خالد بن عبدالعزيز آل سعود

ملك المملكة العربية السعودية

بعد الاطلاع على المادة (١٩) و(٢٠) من نظام مجلس الوزراء، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٣٨) وتاريخ ١٣٧٧/١٠/٢٢هـ

وبعد الاطلاع على المرسوم الملكي رقم (١٤/م) وتاريخ ١٣٩٦/٤/٤هـ

وبناء على قرار مجلس الوزراء رقم (٣٨٨) في ١٣٩٨/٤/١٨هـ

رسمنا بما هو آت:

أولاً: الموافقة على اتفاقية صندوق النقد العربي الموقعة بمدينة «الرباط» في اليوم السابع والعشرين من شهر ربيع الثاني عام ١٣٩٦هـ

الموافق لليوم السابع والعشرين من شهر يسان عام ١٩٧٦م، بالصيغة المرافقة لهذا القرار.

ثانياً: على نائب رئيس مجلس الوزراء، والوزراء كل فيما يخصه، تنفيذ مرسومنا هذا،،

16

العدد ١٢٣ - ربيع الأول ١٤٣٦هـ

من مقتنيات مركز الوثائق والمحفوظات بمعهد الإدارة العامة



## خدمة العملاء

أطلقت إدارة الأحوال المدنية قبل فترة وجيزة خدمة جديدة اسمها (خدمة العملاء)؛ لخدمة مراجعي الإدارة في كل المناطق.

وهذا المصطلح (خدمة العملاء) تعود الناس على رؤيته والتعامل معه في القطاع الخاص، وكانوا يجدون من خلاله خدمات راقية ومتميزة ربما تتخطى توقعاتهم؛ حيث تحرص شركات القطاع الخاص على رضا العميل بكل الوسائل.

ولكن كيف انتقل هذا المصطلح إلى القطاع العام، وأصبحت إدارات حكومية تتعامل مع المراجع وطالب الخدمة على أنه عميل؟ لا شك أنه تحول مهم في مفهوم تقديم الخدمة الحكومية، خصوصاً إذا ما طبق المصطلح وفق مفهومه الصحيح، وهذا التطور في تقديم الخدمة الحكومية للمستفيد لا شك أنه يعكس تطوراً في ذهنية مقدم الخدمة.

لقد عانى المراجع وطالب الخدمة الحكومية لسنوات طويلة؛ بسبب فكر القائمين على تقديم الخدمة، وارتبطت في أذهان الناس صور نمطية سلبية عن أجهزة الخدمات، بسبب كثرة الإجراءات وبطء الإنجاز، وطول سير المعاملة، وتفنن بعض الموظفين في تعطيل الخدمة، وعدم وجود مقدم الخدمة في مكتبه، والتسويق وإعطاء مواعيد وهمية، حتى أصبحت مقولة (راجعنا بكرة) من المقولات الخالدة في الإدارة المحلية. ولقد عقدت الكثير من الندوات والملتقيات الساعية نحو رفع مستوى الخدمة المقدمة، وأجريت الدراسات الاستشارية الرامية إلى تبسيط الإجراءات، ونفذت العديد من البرامج التدريبية الهادفة إلى رفع قدرات العاملين في الأجهزة الخدمية. ولكن ظل الأثر محدوداً للغاية؛ حيث بقي الموظف مقدم الخدمة محتفظاً بقوته في مواجهة المراجع (الغلبان) الذي يبدو عند مراجعته كمن يستجدي الخدمة التي هي في الأصل حق من حقوقه. في حين يقف الموظف أمامه بجبروت غريب إما أن يقدم الخدمة وإما أن يمنعها بلا حسيب ولا رقيب. وهذه الأساليب البالية في تقديم (تعطيل) الخدمة ساهمت في نشو ظواهر سلبية كالواسطة والرشوة وغيرها من أمراض الإدارة وجرائمها.

واليوم يبدو أننا أمام فتح إداري جديد، ظهر بعد تبني الأساليب الإدارية الحديثة وبرامج التعاملات الإلكترونية، ومفاهيم الحكومة الإلكترونية؛ حيث ساهمت هذه الأساليب والمفاهيم في الرفع من مستوى الخدمة المقدمة والقضاء على الآثار السلبية المنقشية. وبات المواطن يحصل على كثير من الخدمات الحكومية عن بعد، ودون الحاجة للانتقال إلى مقر الجهة الرسمية، وأصبحت الإجراءات ميسرة، وكاد موظف (راجعنا بكرة) أن يختفي. وهاهو اليوم يظهر لنا مفهوم جديد في تقديم الخدمة الحكومية وهو خدمة العملاء. حيث لم تعد الخدمة منة من الموظف أو منحة أو أعطية توجب على المراجع الإذعان وتقديم عبارات الاستعطاف والاستجداء للموظف، أو محاولة تقديم عبارات التفخيم والتوقير للموظف لإرضاء غروره وذاته المتورمة.

خدمة العملاء في الجهاز الحكومي الخدمي فتح إداري جديد، وقفزة هائلة في تقديم الخدمة، وارتقاء بالعمل إلى أعلى درجات الاتقان؛ لأن الحكم في هذه الحالة هو رضا العميل.

نتمنى أن تكون العبارة الخالدة (راجعنا بكرة) صفحة قد طويت للأبد، وأن صفحة جديدة قد فتحت مع طالب الخدمة الحكومية عنوانها (رضاكم غايتنا). يتبعها الطلب من العميل تقييم الخدمة المقدمة. عندها سنقول أن الإدارة الحكومية قد قطعت شوطاً مهماً في مسيرة مفهوم الحكومة الإلكترونية متجهة نحو مفهوم الحكومة الذكية التي بلغتها كثير من الدول في العالم ■



أ. عبدالعزيز الهدلق\*

خدمة  
العملاء  
في الجهاز  
الحكومي  
الخدمي  
فتح إداري  
جديد،  
وقفزة  
هائلة في  
تقديم  
الخدمة

رئيس جامعة الخليج العربي د. العوهلي لـ «التنمية الإدارية» :

## دعم قادة مجلس التعاون للجامعة تجسيد لروح العمل المشترك



تمضي جامعة الخليج العربي في تجويد نوعية التعليم الذي تنتهجه في كلياتها وفق أحدث نظريات التعليم والتعلم، فتبحث عن ما يستجد من أبحاث ودارسات ومناهج، وتجتهد في تقديم نموذج تعليمي شامل ومتكامل..

في هذا العدد نحاوّر رئيس جامعة الخليج العربي د. خالد بن عبد الرحمن العوهلي ليحدثنا عن مسيرة عطاء مثقلة تبدأ من فكرة التأسيس، وتثمر برصيد حافل بالإنجازات العلمية والبحثية، والشراكات الدولية والتطوير المستمر للبرامج الأكاديمية.. ومن هنا نبدأ اللقاء..

أجرى الحوار : عبد العزيز الهدلق

عام ٨٢ . ١٩٨٣م بدء قبول أول دفعة للدراسة في المرحلة التمهيدية في كلية الطب والعلوم الطبية.

### تجسيد للحمة الخليجية

■ ما حجم الجامعة حالياً، وما هي التخصصات والدرجات العلمية التي تمنحها؟ وما شروط القبول فيها ؟

● شهدت الجامعة تطوراً في عدد الطلبة الدارسين في الجامعة خلال السنوات الثلاثين الماضية منذ عام ١٩٨٢ . ١٩٨٣م من (٢٨) طالباً وطالبة إلى أكثر من (١٤٠٠) للعام الأكاديمي ٢٠١٤ . ٢٠١٥م من جميع دول الخليج العربية، منهم ٣٩٧ من المملكة العربية السعودية، ٤٢٥ من مملكة البحرين، و٥٤٣ من دولة الكويت، و٤٤ من سلطنة عمان، وه من دولة قطر، وه من الإمارات العربية المتحدة. ويدرس (٩٩٥) طالباً وطالبة بكلية الطب والعلوم الطبية، و (٤٢٤) بكلية الدراسات العليا.

على الجانب الآخر تطور إجمالي أعداد الطلبة

فيما بينهم، وتقويته في مجالات التعليم العالي والبحث العلمي المشترك. ولتكون هذه الجامعة المشتركة مظلة خليجية يستظل تحتها أبناء دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، فتوثق الروابط الأخوية والتلاحم بينهم أثناء الدراسة، وتوطد سبل التعاون بينهم، وتعزز من العمل الخليجي المشترك، وتنطلق به نحو العالمية بعد التخرج.

ولتحقيق ذلك، أصدر أصحاب الجلالة والسمو قادة دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية في عام ١٩٧٩م، قراراً بإنشاء جامعة الخليج العربي كمنظومة تعليمية مشتركة. وإنفاذاً لتوجيه جلالتهم وسموهم، حفظهم الله، أصدر المؤتمر العام الرابع لمكتب التربية العربي لدول الخليج (البحرين : ٦-٧ جمادي الأولى ١٣٩٩هـ الموافق ٣-٤ أبريل ١٩٧٩م) قراره حول إنشاء الجامعة، وأن يكون مقرها البحرين، وفي عام ١٩٨١م تم افتتاح مكتب لمشروع بناء مقر الجامعة في البحرين. وفي

■ هل تفضلون بإعطاء القارئ نبذة موجزة عن الجامعة من حيث النشأة والتطور ؟

● بداية أنهى مجلة «التنمية الإدارية» على المستوى الذي تتميز به، والدور الاعلامي الذي تقوم به لتعزيز الفكر الإداري ونشر الثقافة الإدارية والذي يعكس الدور المرموق الذي يتبوءه المعهد، والذي أصبح مقصداً لأبناء الخليج والدول العربية، متمنياً لها وللمعهد الموفق المزيد من التوفيق والسداد.

أما بشأن النشأة، فقد تأسست جامعة الخليج العربي برؤية كريمة ورائدة وبعد استراتيجي من لدن أصحاب الجلالة والسمو قادة دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية في العام ١٩٧٨م، وكانت فكرة إنشاء جامعة خليجية مشتركة وموحدة لأبناء الخليج العربي متأصلة لدى أصحاب الجلالة والسمو منذ بداية الانفتاح على التعليم الجامعي، وتنطلق من رغبة دول الخليج العربية في تعزيز التعاون والتكامل

البكالوريوس في الطب والجراحة). أما بالنسبة للدراسات العليا فقد تمت الاتصالات مع عدد من الجهات المختصة ذات العلاقة ببرامج الدراسات العليا للاعتماد الأكاديمي لبرامجها.

إلى ذلك صدر مؤخراً تصنيف «كيو أس» (QS) العالمي للجامعات، وجاء ترتيب جامعة الخليج العربي الأولى على مملكة البحرين، والسابعة على مستوى الجامعات الخليجية، والتاسعة على مستوى الجامعات العربية.

وبالنسبة للجامعة فإن حصولها على مرتبة متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات يأتي كنتيجة للتطوير والجهود التي بذلتها الجامعة للرفق بنوعية التعليم والتميز في التخصصات التي تطرحها الجامعة.

#### متطلبات التنمية

■ ما مدى مواءمة برامج وتخصصات الجامعة مع متطلبات التنمية الحالية والمستقبلية في المنطقة؟

● أسست الجامعة لتكون ذات برامج نوعية وليس الكم، وأن تعمل على اختيار البرامج المبتكرة التي تلبي احتياجات دول الخليج العربية وخططها التنموية المتجددة وتستجيب لقضاياها الاستراتيجية. لذلك تجد أن أغلب تخصصات جامعة الخليج العربي لا تتوفر في كثير من الجامعات الأخرى في المنطقة. فعلى سبيل المثال: تستضيف الجامعة برنامجاً حديثاً للمجستير في الطب الشخصي (Personalized Medicine)، وبرنامجاً في التربية على مستوى الماجستير والدكتوراه في مجال تربية الموهوبين، كما للجامعة تخصص فريد في مجال إدارة التقنية والابتكار، كما كان للجامعة سبق في مجال برنامج الدراسات الصحراوية والاستزراع الصحراوي، وإدارة البيئة، وبرنامج الماجستير في إدارة الأعمال، وتعكف الجامعة باستمرار لبحث حاجة مجتمع الخليج العربي وتطوير برامجها وفقاً لتلك الحاجة. كما تعمل جامعة

عبد الله بن عبد العزيز الطبية. - هبة الأميرة الجوهرة بنت إبراهيم الإبراهيم، حرم خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز آل سعود، طيب الله ثراه، في عام ٢٠٠٣م، لإنشاء مركز الأميرة.

إضافة إلى ذلك، فإن الجامعة تبذل جهوداً حثيثة لتأسيس صندوق وقفي ينفق من ريعه على الجامعة، وكلنا أمل بالله أن توفق هذه الجهود.

#### معايير الاعتماد الأكاديمي

■ ما هي أبرز ملامح معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة التعليمية التي تأخذ بها جامعة الخليج العربي؟

● بفضل الله تعالى ثم بالجهود الحثيثة والمخلصة، نالت جامعة الخليج العربي «شهادة الاعتماد المؤسسي» من الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بالمملكة العربية السعودية (NCAAA)، عن الفترة الممتدة من مايو ٢٠١٣م وحتى أبريل ٢٠١٧م. ومُنحت الجامعة هذه الشهادة بعدما استكملت جميع متطلبات الجودة للاعتماد المؤسسي، من توثيق وتطوير للإجراءات والأنظمة والتي استغرقت قرابة سنتين، تخللها العديد من ورش العمل والتدريب، واستكمال واستحداث العديد من الأنظمة التي من شأنها ضمان جودة العمل المؤسسي بالجامعة. وقد نجحت الجامعة في تطبيق نظام الجودة، وانتهاج التحسين المستمر في العمل وفق معايير الجودة العالمية في مؤسسات التعليم العالي. بالإضافة إلى متابعة تطبيق عمليات التقويم المبنية على الأدلة الواضحة، وإتباع مؤشرات الأداء في تحديد الأنشطة وتقييمها من أجل تطوير إجراءات المقارنة في عمليات تقويم الأداء.

وتواصل الجامعة جهودها في هذا السياق، حيث اتخذت الخطوات اللازمة للإعداد

لمتطلبات اعتماد البرامج الأكاديمية. ففي كلية الطب تجري الجامعة اتصالاتها مع الجهات المعنية للاعتماد الأكاديمي لبرنامج دكتور في الطب M.D (المعادلة لدرجة

الخريجين في أول دفعة عام ١٩٨٨. ١٩٨٩م من (١٩) طالباً وطالبة ثم تطور إلى (٢٩٣١) طالباً وطالبة حتى العام الأكاديمي ٢٠١٣ . ٢٠١٤م. أما بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس والكادر الإداري المساعد، يعمل في الجامعة نحو ٣٠٠ عضو هيئة تدريس بنظام الدوام الكامل أو الجزئي، و٢٠٠ موظفاً إدارياً.

أما فيما يتعلق بالتخصصات العلمية، فقد أسست الجامعة لاستضافة العلوم الواعدة والنادرة لتعزيز التنمية ولخدمة دول الخليج العربية. وذلك من خلال كلية الدراسات العليا وكلية الطب والعلوم الطبية.

#### مصادر التمويل

■ ما هي مصادر تمويل الجامعة؟ وهل لدى الجامعة مشاريع وقفية؟

● تعتبر قضية تمويل التعليم العالي من التحديات الحرجة التي تواجه الكثير من دول العالم، برغم اختلاف مستويات النمو الاقتصادي فيها، وجامعة الخليج العربي كغيرها من الجامعات تضع قضية التمويل في قائمة أولوياتها وتبذل جهوداً كبيرة نحو التمويل الذاتي.

وتنقسم مصادر تمويل ميزانية الجامعة إلى قسمين: الأول هو مساهمات الدول الأعضاء لحصصها في ميزانية الجامعة كل سنتين ماليتين، والآخر الموارد الذاتية من عدة مصادر منها الرسوم الدراسية، ومنها الودائع والاستثمارات في بعض المصارف وفق الشريعة الإسلامية، وكذلك التمويل من خلال دعم أصحاب الجلالة والسمو قادة دول المجلس لكراسي بحثية بأسمائهم الكريمة، وقد تم تحويل بعضها إلى وقفيات ثابتة لدعم هذه الكراسي.

إلى ذلك تلقت الجامعة عدداً من الهبات الكريمة والتي تعبر عن الثقة بمستوى الجامعة وقدراتها الأكاديمية ونذكر منها ما يلي:

- هبة خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز في عام ٢٠١٠م لبناء مدينة طبية تتبع جامعة الخليج العربي بمبلغ مليار ريال سعودي.

- هبة حضرة صاحب الجلالة الملك حمد بن عيسى آل خليفة في ٢٠١٠م عبارة عن أرض بمساحة مليون متر مربع لبناء مدينة الملك

●● **حصول الجامعة على مرتبة متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات يأتي كنتيجة للتطوير والجهود المبذولة للرفق بنوعية التعليم**



الخليج العربي مع مختلف القطاعات الحكومية في دول الخليج العربي؛ للمساهمة في نقل خبراتها العلمية والعملية بما يسهم في التنمية الشاملة لمجتمع الخليج العربي.

■ **ما هي المعايير التي تعتمدون عليها في اختيار الكفاءات التدريسية للعمل في الجامعة؟ وهل تواجهكم صعوبات في هذا الشأن؟**

● تعمل الجامعة في إطار رؤية ورسالة قادة دول مجلس التعاون التي دعوا إليها - حفظهم الله - نحو تأسيس عمل خليجي مشترك، ومؤسسة تعليمية تقوم على التعاون العلمي بين خبراء وأعضاء هيئة التدريس في دول الخليج العربية. ولتعضيد هذا المبدأ والتفاعل العلمي بين علماء دول الخليج العربية تقوم الجامعة باستقطاب الكفاءات العالية خليجياً وعالمياً، وذلك من خلال اختيار أعضاء هيئة تدريس لا تقل درجتهم العلمية عن درجة أستاذ مشارك ولديهم خبرة وإسهامات واضحة في المجالات العلمية التي تحتاجها برامج الجامعة. وعادة تتيح الأعداد المتقدمة للجامعة من هؤلاء الخبراء والأساتذة فرصة للتفاضل والاختيار بينهم.

ومن جانب آخر كان لموافقة مجلس أمناء الجامعة الموقر على إعادة العمل ببرنامج ابتعاث المعيدين والمحاضرين بالجامعة لمواصلة دراساتهم العليا لدرجة الدكتوراه، فرصة أخرى لاستقطاب كوادر خليجية ذات كفاءة علمية وإدارية ضمن الهيئة التدريسية بالجامعة.

هذا ولا تخلو جهود استقطاب أعضاء هيئة التدريس من تحديات مختلفة، أهمها التطور المشرف للتعليم العالي والتوسع في عدد الجامعات في دول الخليج العربية، مما أوجد منافسة عالية لاستقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس خليجياً أو عالمياً.

### الخطة الاستراتيجية

■ **ماهي أبرز ملامح الخطة الاستراتيجية لجامعة الخليج العربي؟**

● تتلخص أبرز ملامح الخطة الاستراتيجية للجامعة في الأهداف الستة الآتية :

١- تطوير البيئة التنظيمية المؤسسية لدعم وتحفيز وتنظيم سير العمل بالجامعة لضمان

أداء متميز تسوده القيم والمبادئ في ضوء الترابط الشامل وشفافية الأداء.

٢- اعتماد منظومة لتطوير وتقديم برامج

مبتكرة ونادرة ذات جودة واعتمادية وكفاءة عالية في مجالات المعرفة ذات العلاقة بالصحة والبيئة والعلوم والتكنولوجيا وعلم تطور ونمو الأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة، وكذلك مجال الإدارة والمالية.

٣- تطوير الأداء المالي وإدارة الميزانية واستهداف مصادر تمويل بديلة وابتداع أساليب وطرق تمويلية مبتكرة في التمويل لتحقيق مزيد من الاستمرارية والاستدامة المالية.

٤- استحداث معايير جودة عالية تدعم كفاءة البرامج الأكاديمية، مع وضع نظم وبرامج لمراجعة مؤشرات الأداء والمتابعة، والتقييم لكافة منسوبي الجامعة، من أجل النهوض بالعملية التعليمية والأكاديمية.

٥- تعزيز وضع الجامعة داخل وخارج المنطقة، وجعلها في مصاف الجامعات ذات الترتيب العالمي المتميز وذلك من خلال التحالفات (التعاون) والشراكة العالمية مع جامعات ومؤسسات عالمية مشهود لها بالسمعة الأكاديمية المتميزة.

٦- تأسيس وتطوير أنظمة معلوماتية وتقنية ذات مستوى رفيع لدعم البنية الأساسية والتقنية والفنية في الجامعة من خلال ربط كافة الموارد البشرية، والبرامج الأكاديمية، ونظم التعلم والتعليم الصفية واللاصفية، وكافة الموارد والمصادر المعلوماتية، وحواسيب الإدارة.

### سمعة علمية

■ **تحظى جامعة الخليج العربي بسمعة علمية متميزة ومكانة رفيعة بين الجامعات في المنطقة، فكيف وصلت الجامعة إلى هذه المكانة؟ وكيف استطاعت أن تحافظ عليها؟**

● تتميز جامعة الخليج العربي عن غيرها بأنها مشروع خليجي واحد يمول ويدار من قبل جميع دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، وهي بذلك جامعة إقليمية يدرس

## ● جامعة الخليج العربي أنموذج مصغر للاتحاد الخليجي.. وبيت يحتضن أبناء الخليج

ويعمل فيها مواطنون من جميع دول الخليج العربية، وتهدف إلى مساندة أهداف وقضايا دول

ومجتمع دول مجلس

التعاون لدول الخليج العربية. وبالتالي تلقى الجامعة الدعم والرعاية من لدن أصحاب الجلالة قادة دول المجلس. ويشرف على مسيرة الجامعة أصحاب المعالي وزراء التعليم العالي والبحث العلمي في دول الخليج وتتلقى منهم الجامعة القيادة والتوجيه الذي يضع الجامعة على المسار الصحيح.

ومن جهة أخرى يبذل مسئولو الجامعة جهوداً مستمرة لتجويد برامجها بحيث أصبح التجديد والابتكار سمة رئيسة للجامعة في تخصصاتها وأعمالها وأنظمتها.

### بيئة محفزة للبحث العلمي

■ **كيف يمكن توفير بيئة محفزة للبحث العلمي في الجامعة؟ وما أبرز إنجازاتها في هذا المجال؟**

● من الأهداف الرئيسية التي أنشأت على أساسها جامعة الخليج العربي القيام بكل ما من شأنه خدمة المجتمع العربي في دول الخليج بالعمل على استقصاء أسباب المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والتقنية، وبإجراء البحوث في مجالات التنمية المختلفة واقتراح الحلول العلمية والعملية المناسبة وبكل الوسائل الأخرى التي تراها الجامعة سواء في مقرها الرئيس أو خارجه.

لذا فإن جامعة الخليج العربي تسعى لاجتذاب الباحثين وأعضاء هيئة التدريس المتميزين للقيام بالدراسات الاستراتيجية التي تلبى الحاجات التنموية لمجتمع الخليج العربي، وقد أنشأت في هذا السياق مركز الأبحاث الإكلينيكية، بداية العام ٢٠١٣م ليكون المركز واحداً من أهم المشاريع البحثية المتخصصة، في دراسة وعلاج العديد من الأمراض المستعصية؛ بغية تكثيف مساعي نقل التجارب والتقنيات العالمية المتطورة في الدول المتقدمة في علاج الأمراض المختلفة إلى دول الخليج، وبدأ المركز مشاريعه الأولى فور إنشائه عبر دراسات متخصصة في علاج مرض السكري



مستوي الوعي لدى الطلبة، لتحسين جودة البرامج التدريبية الإلكترونية وتطوير نماذج ومعايير التدريب الإلكتروني بكلية الطب. ومن جانب آخر، فإن الأنظمة الحديثة جزء من نسيج أعمال الجامعة، فمكتبة الجامعة تحولت من جمع الكتب إلى الاشتراك في قواعد المعلومات الإلكترونية.

#### الشراكة مع الجامعات العالمية

■ **التعاون مع الجامعات العالمية ذات العراقة والسمعة الكبيرة والاستفادة من خبراتها له أثره الإيجابي على تطور العملية التعليمية، فما هي الجهود التي تبذلها الجامعة في هذا الإطار؟**

● يدعو الهدف الخامس في استراتيجية الجامعة إلى بناء تعاون وتحالفات إقليمية ودولية لتعزيز العملية التعليمية والبحث العلمي، واستنادا إلى ما تتمتع به الجامعة من ثقل علمي وأكاديمي، انتهجت الجامعة مبدأ تعزيز وضع الجامعة داخل وخارج المنطقة، وجعلها في مصاف الجامعات ذات الترتيب العالمي المتميز وذلك من خلال مد جسور التعاون والتحالفات العلمية وتأسيس الشراكات مع مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات العلمية والبحث العلمي، وكذلك التعاون مع المنظمات الدولية المشهود لها بالسمعة الأكاديمية المتميزة، سواء على مستوى دول الخليج العربية كأولوية، والمؤسسات الدولية ثانيا، وصولا للتعاون

بهذه الجائزة منذ تأسيسها. كما احتل بحث لأحد أعضاء هيئة التدريس بالاشتراك مع أحد خريجي برنامج إدارة التقنية مكانة عالمية متقدمة، عندما حل ضمن أكثر ١٠ بحوث علمية تداولاً في أحد أكبر الشبكات الإلكترونية العالمية «شبكة أبحاث العلوم الاجتماعية SSRN» التي تضم في قاعدة بياناتها ما يقدر بنصف مليون بحث، لـ ٢٢٥ ألف باحث عالمي ويجمالي أكثر من ٦٤ مليون تحميل للأبحاث الموجودة على الشبكة.

#### تبني الأنظمة الحديثة

■ **ما هي جهود الجامعة في تبني الأنظمة الحديثة والتوجهات العالمية للوصول إلى جامعة إلكترونية، وتعاملات الكترونية متكاملة؟**

● للجامعة السبق من بين مؤسسات التعليم العلمي لتوظيف الأنظمة الحديثة، فهي الجامعة الأولى في دول الخليج العربي التي أسست قسما للتعليم عن بعد، ويعنى بالتعليم الإلكتروني، ويتبع للقسم «كرسي الملك حمد بن عيسى آل خليفة للتعليم الإلكتروني». كما تم تجهيز جميع القاعات الدراسية بالأنظمة الذكية (Smart Boards) التي تثير الأنشطة التعليمية في الفصل الدراسي. إلى ذلك، نجحت عملية ربط قاعة التدريس بكلية الطب والعلوم الطبية بالجامعة إلكترونيا بغرفة العمليات بمستشفى الملك حمد الجامعي، عبر استخدام برنامج المحادثة المباشرة في التعليم عبر الانترنت «Internet Relay Chat»، بهدف تعزيز الدور التعليمي وتوسيع المعارف الطبية لدى طلبة الطب، ولإثراء مجال

والسكر بالتعاون مع فريق بحثي ميداني بمركز مستشفى قوة دفاع البحرين، والمركز الطبي الجامعي لمدينة الملك عبدالله بن عبدالعزيز الطبية.

وبالنظر إلى أهم الإنجازات البحثية في الجامعة نستطيع أن نذكر الاكتشاف العلمي «إسراء» الذي حصلت جامعة الخليج العربي على براءة اختراعه، والذي استطاع لأول مرة اكتشاف كيفية تحفيز الجهاز العصبي لدى الإنسان من خلال جين قابع في الطحال.

أما فيما يتعلق بأبرز الإنجازات البحثية والعلمية هذا العام فقد استطاع فريق علمي من جامعة الخليج العربي من الظفر بجوائز مسابقة معرض وورش نظم المعلومات الجغرافية GISWORX التي خصصت لتصميم تطبيقات خاصة بالهواتف المحمولة، وعقدت في دبي خلال الفترة ١٤-١٧ أبريل ٢٠١٤م وسط مشاركة واسعة من القطاعين العام والخاص والمؤسسات الأكاديمية تجاوز عددها ألف مشارك من ٢٣ دولة.

وشهد العام ٢٠١٤م أيضا فوز طالبة دكتوراه في برنامج الطب الجزئي بالجامعة، بجائزة البحث المتميز في المؤتمر الدولي لأمراض الغدد الصماء، الذي تعقده الجمعية الدولية لأمراض الغدد الصماء الأمريكية.

وفي العام ٢٠١٣م تصدر الصحف المحلية والعربية خبر فوز محاضرة في برنامج الإدارة البيئية بكلية الدراسات العليا بجامعة الخليج العربي بجائزة «زمالة لوريال - اليونسكو الإقليمية للدول العربية» من أجل المرأة في العلم» بنسخته الثالثة ضمن سبع عالمات عربيات تم اختيارهن للفوز بالجائزة في مجالات علمية وبحثية مختلفة لهذا العام.

كما فازت طالبة دكتوراه في برنامج التقنية الحيوية بكلية الدراسات العليا، بجائزة الأمير نايف بن عبدالعزيز للبحوث الأمنية، في مسابقة مجلس التعاون للبحوث الأمنية للعام ٢٠١٣م، عن بحثها بعنوان

«برامج التوعية في ظل التحديات الأمنية لشباب دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي»، لتكون أول امرأة بحرينية تفوز

● **الشراكات الدولية**  
تنقل الجامعة من إطارها  
الخليجي إلى العالمية

والتكامل مع الجامعة في مجالات التعليم العالي والبحث العلمي .

ففي جانب التعاون مع مؤسسات التعليم العلمي عقدت الجامعة عدة اتفاقيات أو مذكرات تعاون، منها مع جامعات أوروبية مثل اتفاقية تعاون وتبادل الأساتذة والطلبة من كلية الطب مع جامعة روان وتعاون مع جامعة «أيسك» (ESSEC) الفرنسية لتدريس برنامجا ماجستير مشترك لإدارة الأعمال، وجامعة الكساندرارلانجن الألمانية، ومن الشرق الأقصى وقعت اتفاقية تعاون مع جامعة طوكيو وجامعة جيندو، وجامعة ماستريخت (Maastricht) في هولندا، ومن الشمال الأمريكي هناك تعاون مع جامعة ماك ماستر الكندية (Mac Master) وتعاون مع جامعة ميرلاند الأمريكية وكلاهما في المجال الطبي، وهناك تعاون قائم مع جامعة الأمم المتحدة في «ناغويا» (Nagoya) اليابان حول تدريس برنامج الدبلوم في الإدارة المتكاملة للموارد المائية.

وعلى صعيد التعاون مع المنظمات والمؤسسات الدولية، تتعاون الجامعة مع منظمة الصحة العالمية (WHO)، وهناك تعاون آخر مع برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP)، بناء على اختيار الهيئة الدولية للبيئة الجامعة كمعهد علمي متعاون ضمن ١٤ معهدا على مستوى العالم، للقيام بمراجعة تقريرها عن دول غرب آسيا وإصدار تقارير عن توقعات البيئة العالمية (GEO)، وهناك تعاون مع منظمة اليونسكو (UNESCO) في إطار برنامج الشبكة العربية لإدارة المشروعات والموارد في مشاريع البحث والتطوير (STEMARN)، كما تتعاون الجامعة مع اللجنة الاقتصادية الأوروبية التابعة للأمم المتحدة (UNECE) لتأسيس مركز متخصص للتدريب حول الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP).

وأخيرا تتعاون الجامعة مع القطاع الحكومي مثل تكليف الجامعة من قبل المبادرة الوطنية لتنمية القطاع الزراعي في مملكة البحرين حول تحويل سعف النخيل إلى أعلاف حيوانية، وتعاون الجامعة مع شركة النفط في مملكة البحرين لدراسة قدرة أشجار النيم على امتصاص التلوث الكربوني العالق في الهواء،

كما تتعاون الجامعة مع جائزة الشيخ راشد آل مكتوم للإبداع لتدريب المدرسين في الإمارات العربية المتحدة. ومن

جهة أخرى تتعاون الجامعة مع القطاع الخاص لإجراء دراسات وبحوث علمية وعملية لتطوير منتجات وأعمال القطاع الخاص، من بينها تعاون مع الشركة اليابانية القابضة «أعمال الابتكارات الاستراتيجية» (SBI)، لإجراء دراسة حول قدرة مركب طبيعي لخفض نسبة السكر لدى مصابي السكري.

### ■ اقتصاد الابتكار والاقتصاد الذكي ما أبرز ملامح خطة الجامعة نحو تحقيق اقتصاد المعرفة؟

● أخذت الدول في ما مضى باقتصاد المعرفة كتوجه رئيس لتعزيز النمو الاقتصادي، أما اليوم فيجب أن يحل اقتصاد الابتكار (Innovation Economy) والاقتصاد الذكي (Smart Economy) مكان اقتصاد المعرفة كمحرك للنمو الاقتصادي. وإذا عدنا إلى أساس فكرة الجامعة التي تقوم على استضافة التخصصات المبتكرة والإبداعية الفريدة نجد هناك توافقا وتوجها في التخصصات التي تقدمها الجامعة بما يخدم مصالح النمو الاقتصادي لدول الخليج باختلاف الأزمان، وتجسيدا ومساهمة في اقتصاد الابتكار. ولو تمعنا في التخصصات التي بدأت بها الجامعة عندما فتحت أبوابها قبل أكثر من ثلاثين عاما نجد أن معظمها كان من التخصصات الفريدة والمبتكرة في المنطقة.

### ■ مواجهة التحديات ما هي التحديات التي تواجه جامعة الخليج العربي بشكل خاص والتعليم الجامعي بشكل عام في هذه المرحلة؟

● تواجه جامعة الخليج العربي عددا من التحديات منها: تحديات تخص التعليم العالي بشكل عام، وأخرى تتعلق بخصوصية وحيثيات الجامعة. فلنبدأ بتحديات التعليم الجامعي التي تشترك فيها الجامعة، وأخص هنا تحديات تباطؤ التمويل، وبالمقابل ارتفاع

### ● الاعترافات الدولية نتاج انتهاج سياسة جودة التعليم .. والتطور لا يقف عند حد

تكاليف التعليم العالي، حيث نما مستوى التمويل بمعدلات أقل من تزايد أعداد الطلبة، وبمعدلات أقل من تنامي تكاليف

التعليم العالي في جميع الجوانب. وثاني التحديات تلك التي تتعلق بقدرة الجامعات على امتصاص الأعداد المتنامية من خريجي الثانوية العامة، ويفرض هذا التحدي التزايد السكاني وازدياد الطلب على التعليم العالي، ونتيجة لمحدودية الطاقة الاستيعابية لدى الجامعات حذت دول الخليج نحو الابتعاث الخارجي، وإن كان الابتعاث ذو جوانب إيجابية إلا أنه يمثل ظاهرة تعليمية آلا وهي قصور الجامعات الوطنية عن استيعاب الطلبة في التعليم العالي. والتحدي الثالث يتعلق بتطوير نوعية التعليم لتخريج الكفايات الوطنية والمؤهلة التي تستطيع الانغماس والانخراط مباشرة في سوق العمل لتحل محل القوى العاملة الوافدة. وهناك تحديات أخرى ربما لا يتسع المكان لذكرها.

ثم لو عدنا للتحديات النابعة من خصوصيات وحيثيات الجامعة، فإن التحول في الاقتصاد العالمي والتقدم العلمي والتقني الكبير وتوجه دول الخليج نحو تنويع اقتصادياتها بعيدا عن النفط والغاز يفرض أهم تحدٍ يواجهه الجامعة.

### ■ ما أبرز التوجهات الحديثة في التعليم الجامعي؟ وما مدى مواكبته لهذه التوجهات؟

● يشهد التعليم العالي عددا من التوجهات الحديثة، نتحدث هنا عن أهمها: وأول هذه التوجهات التقدم في التقنية واستخداماتها التي اختزلت العمليات الحسابية إلى ثوانٍ بعد أن كانت تتطلب ساعات طويلة وربما أياما وأشهر. وبالتالي أصبح توطين التقنية في أنشطة التعليم العالي ضرورة ملحة وجزء حيوي من التعليم العالي بعد أن كانت ميزة. فالأنشطة البحثية لا يمكنها التقدم بخطوات متسارعة دون تواجد التقنيات المتقدمة، ومجال السبق العلمي بين الدول يحسمه توفر هذه التقنيات ■



## المراجعة الداخلية والمفهوم الغائب

المطلع على حال المراجعة الداخلية لدى الجهات الحكومية يرى بوضوح تام غياب المفهوم الصحيح عن مجتمع هذه الجهات في بداياتها تحديداً، فعند صدور قرار مجلس الوزراء بإنشاء وحدات للمراجعة الداخلية عام ١٤٢٥ هـ، وبعد إصداره لللائحة الموحدة لعمل تلك الوحدات في عام ١٤٢٨ هـ، أنشأت بعض الجهات الحكومية وعلى استحياء هذه الوحدات، والبعض منها تم ربطها بالإدارة المالية وأصبح عملها هو فحص أوامر الصرف والتسويات والتوقيع عليها كإدارة تنفيذية لا تستكمل إجراءات الصرف إلا باعتماد هذه الوحدة، فأصبحت إدارة للتدقيق وليس للمراجعة. ولا شك في أن ذلك التصرف كان بسبب غياب المفهوم الصحيح والدقيق لعمل وحدات المراجعة الداخلية.

لذلك على المسئول عن إدارة هذه الوحدات أن ينشر المفهوم الدقيق لعملها، والقائم على الشراكة مع كل الوحدات الإدارية في الجهة الحكومية. فوحدة المراجعة الداخلية تسعى للقيام بوظيفتها التقويمية المستقلة والموضوعية، ويناط بها فحص وتقويم أنشطة الجهاز الحكومي المختلفة لا لغرض تصيد الأخطاء، بل لمساعدة المسئولين داخل المنشأة في كافة الوحدات الإدارية في تنفيذ مسئولياتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وهي بذلك تساعد الجهة الحكومية لتحقيق أهدافها وحماية أصولها، وتضيف قيمة لها. ويكون ذلك بتطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة في الجهة الحكومية.

إدارة المراجعة الداخلية تعمل في الجهات والمؤسسات الحكومية كمكمل رقابي باعتبارها أحد خطوط الدفاع لحماية الأموال والموارد العامة وضمان الاستخدام الأمثل لها، فهي تعتبر الأداة الفاعلة في تطوير السياسات وزيادة الكفاءة الإنتاجية للجهاز الحكومي؛ بما يعود بالنفع على مختلف قطاعات المجتمع في الدولة. وإيصال هذا المفهوم يكون إما بعقد اللقاءات مع المسئولين وإيضاح الصورة الصحيحة عن طبيعة عمل هذا الوحدة، أو يكون بإعداد نشرة تعريفية برؤية ورسالة وأهداف وحدة المراجعة الداخلية.

ويعتبر منسوبي الجهة الحكومية والمستفيدين من خدماتها العناصر الأهم في إنجاح أعمال وحدة المراجعة الداخلية، وهم من يساهمون في تسهيل مهمتها ومساعدتها من خلال تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لتنفيذ خططها وبرامجها، وبدون وصول المفهوم الصحيح لأهداف المراجعة الداخلية لهم لن تحقق هذه الإدارة أهدافها. وتقديم المحاضرات واللقاءات والاجتماعات أداة مهمة لزيادة ثقافتهم حول المراجعة الداخلية.

كما أن الجانب الإعلامي في غاية الأهمية لإيصال هذا المفهوم، ولن نلقي باللوم على الإعلاميين، بل نلوم المختصين والجمعيات المختصة بعدم التواصل مع القنوات الإعلامية المختلفة بالشكل اللائم الذي يساعد المراجعة الداخلية للقيام بدورها المهم في كافة الجهات والمؤسسات الحكومية. ولعل هذه الكلمات تساهم في ذلك ■



د. سعد الهويميل \*

### إدارة المراجعة

### الداخلية

### في الجهات

### والمؤسسات

### الحكومية

### كمكمل

### رقابي وأحد

### خطوط

### الدفاع

### لحماية

### الأموال

### والموارد العامة

من الممارسات الحديثة في تطوير الخدمات والإدارة

# التعاملات الإلكترونية الحكومية.. بطء في التنفيذ ومعوقات فنية وبيروقراطية

إعداد: شقران الرشيدي

باعتباره واحداً من أهم الممارسات الحديثة في تطوير الخدمات والإدارة الحكومية؛ ما يزال مشروع خادم الحرمين الشريفين للتعاملات الحكومية الإلكترونية الذي أنشئ عام ٢٠٠٣م؛ يهدف لتحقيق حكومة إلكترونية فاعلة، بطيئاً في مساراته ولم يصل إلى المأمول منه، ولا يرتقي لمستوى توقعات المستفيدين منه، ومع وجود بعض التميز والنجاح لعدد قليل من الجهات التي خطت خطوات مهمة في مجال التحول الإلكتروني وتقديم خدماتها للمواطنين عبر «النت» إلا أن التأخير ما يزال يعتري التعاملات الإلكترونية الحكومية بشكل عام.. فما هي أبرز المعوقات التي تحد من ذلك؟، وهل هي فنية تقنية أم بيروقراطية؟، ومتى يتم التحول التام من التعامل الورقي إلى الإلكتروني؟، ومتى نرى حكومة إلكترونية فاعلة تحقق الإيجابيات الإدارية وتقلص النفقات والأعباء المالية على الدولة؟.

تساؤلات نحاول الإجابة عليها من خلال آراء عدد من المتخصصين والمهتمين بتطبيق تعاملات الحكومة الإلكترونية..





### ●● د. فهد العبود:

على الجهات الحكومية العمل  
حثيثاً للتوصل لبيئة عمل  
إلكترونية لتحقيق مجتمع  
المعلومات والمعرفة

إلى التسجيل بأكثر من اسم ورقم سري في  
بوابات الاستقبال الحكومية الإلكترونية،  
مشيراً إلى أنه سيصبح بإمكان المستخدم  
الحصول على «باسورد» موحد على الموقع  
الوطني الموحد. وأوضح آل صمغ أن المشاورات  
قائمة مع وزارة الداخلية لتفعيل خاصية  
كلمة السر الموحدة في القريب العاجل. وأكد  
آل صمغ على أن البرنامج أطلق ثلاث قنوات  
حديثاً للتواصل مع المجتمع والاستفادة من  
الخدمات الوطنية المتاحة، منها بوابة «آمر»



## المشاركون في القضية:

### ● د. فهد بن ناصر العبود :

عضو مجلس الشورى، ورئيس لجنة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات،  
ورئيس اللجنة الفنية للتعاملات الإلكترونية الحكومية بالمجلس.

### ● المهندس علي آل صمغ :

المدير العام لبرنامج «يسر» التعاملات الإلكترونية الحكومية.

### ● د. محمد أحمد غروي :

عضو هيئة التدريب بقطاع تقنية المعلومات بمعهد الإدارة العامة.

### ● د. فاطمة خليل الجوفان :

عضو هيئة التدريس جامعة الملك سعود.

### انتقادات

في عام ١٤٢٤هـ صدر قرار مجلس الوزراء  
السعودي بالبدا بتطبيق التعاملات  
الإلكترونية الحكومية، والأخذ بعين الاعتبار  
أهمية استخدام التقنية في تقليص النفقات  
والأعباء المالية على الدولة؛ وصولاً إلى الرؤية  
المستقبلية المأمولة لإنجاح مشروع خادم  
الحرمين الشريفين للتعاملات الحكومية  
الإلكترونية. وبعد ما يقارب ١٢ عاماً من  
صدور القرار، ما تزال الانتقادات تتواصل من  
بطء التنفيذ والتأخير، فعلى سبيل المثال:  
انتقدت مؤخراً هيئة الرقابة والتحقيق في  
تقريرها السنوي الأخير للأجهزة الحكومية  
الحالة العامة للأداء الحكومي وتأخر إنجاز  
التعاملات الإلكترونية، كما انتقدت الهيئة  
الوطنية لمكافحة الفساد «نزاهة» التقصير  
والتراخي لدى بعض الجهات الحكومية في  
تطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية،  
وكذلك أكدت وزارة الاتصالات وتقنية  
المعلومات وجود بطء في تطبيق التعاملات  
الإلكترونية الحكومية، وأهمية وجود جهات  
مركزية ترعى التطبيقات المتخصصة كالصحة  
للتعاملات الإلكترونية المتخصصة كالصحة  
الإلكترونية والتعليم الإلكتروني وغيرها.

### برنامج «يسر»

ومن جانبه كشف المدير العام لبرنامج «يسر»  
المهندس علي آل صمغ، في بيان صحفي



التقدم الحاصل في مجال تقنية الاتصالات والمعلومات، جميعها مؤشرات من شأنها أن تحفز المؤسسات التي حققت نجاحات إلى السعي نحو تحقيق المزيد وأن تمثل ضغطاً على تلك التي لم تحقق المستوى المأمول للعمل بأقصى ما لديها حتى تظهر بالصورة الملائمة.

### تفادي الازدواجية

أما د. فاطمة الجوفان، عضو هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، فتقول: «أن التعاملات الإلكترونية الحكومية بمفهومها الشامل تتطلب التنسيق، والتعاون المستمر والوثيق من قبل الجهات الحكومية، لتفادي الازدواجية، وللاستخدام الأمثل للموارد المتاحة». وتؤكد د. فاطمة الجوفان أن برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر) هو لتمكين الجهات الحكومية وتحفيزها لتطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية، إذ بدأ تنفيذ هذا البرنامج رسمياً في العام المالي ١٤٢٦/١٤٢٥هـ، حيث خصصت الدولة ميزانية ضخمة بمبلغ ٣ مليارات ريال سعودي لمدة ٥ سنوات لتنفيذ ما يتطلبه من مشاريع البنى التحتية، والخدمات الإلكترونية الحكومية إلا أن وجود البيروقراطية الحكومية، وعدم جاهزية المؤسسات الحكومية، ومقاومة موظفيها للتغيير، حد من حصول المواطنين على خدمة إلكترونية متكاملة، ومعالجة الخلل في الأداء الحكومي وتأخير معاملات المراجعين.

وتوضح د. فاطمة الجوفان أن مفهوم الحكومة الإلكترونية أو الحكومة بلا ورق هو مفهوم جديد من مفاهيم الإدارة الحديثة وغاية تسعى إليها المؤسسات العامة في الدولة على مختلف أنشطتها للوصول إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، كما إن التعامل الإلكتروني هدف يتطلع إليه جمهور المتعاملين مع الإدارات الحكومية لتوفير الخدمات المميزة لهم ويخلصهم من تأخير معاملتهم وروتين الانتظار، والشعار



### المهندس علي آل صمع:

«يسر» يتعامل حالياً مع ١١  
جهة ونسعى لاحتواء ١٤٠ جهة  
حكومية أخرى تحت مظلة  
الحكومة الموحدة

الخدمات الحكومية الإلكترونية، واحتلال المملكة للمرتبة الـ ٣٦ على مستوى العالم بحسب تقرير الأمم المتحدة الخاص بمؤشر الحكومة الإلكترونية في العام ٢٠١٤م، وازدياد مستوى الوعي لدى كافة المسؤولين بأهمية الدور الذي من الممكن أن تؤديه التقنية للنهوض بمستوى الخدمات التي تقدمها مؤسساتهم، وتطور مستوى التنسيق بين الجهات الحكومية فيما يتعلق بتبادل المعلومات والخبرات، واتباع عدداً من الممارسات الناجحة كقياس التحول للتعاملات الإلكترونية الحكومية. ويضيف د. غروي أن انتشار الوسائل التقنية لدى المواطن والمقيم وزيادة الوعي لديهم بما يتوجب على المؤسسات عمله للاستفادة من

### د. فاطمة الجوفان:

تطبيق الخدمات  
الإلكترونية مازال بطيئاً  
ولا يتواكب مع تطورات بناء  
المجتمع الرقمي

المعنية بالاستفسارات وتقديم الحلول في ست جهات حكومية، أهمها: وزارة الخدمة المدنية ومصلحة الزكاة والدخل، إضافة إلى استخدام التطبيقات على الأجهزة الحديثة والاتصال الهاتفي.

### تطور ملموس

ويقول د. محمد أحمد غروي، عضو هيئة التدريب بقطاع التقنية والمعلومات بمعهد الإدارة العامة: «قد تختلف وجهات النظر من حيث تقييم مستوى الرضى لدى المستفيدين من التعاملات الحكومية الإلكترونية، بحسب ملامسة ما تم إنجازه لاحتياجاتهم إضافة إلى مستوى التطلعات لدى أولئك المستفيدين. ولكن المؤكد - بحسب د. غروي - أن المتابع لمسيرة هذه التعاملات، أضحى يشهد تطوراً ملموساً في هذا المجال خلال السنوات الأخيرة من خلال ما تقدمه عدد من الجهات الحكومية من خدمات إلكترونية متكاملة، وهو الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجاباً على مسيرة التنمية ورفاهية المواطن. ويضيف د. غروي: «ما لا شك فيه أن عملية التحول نحو التعاملات الحكومية الإلكترونية بالمؤسسات الحكومية تظل من العمليات المعقدة نسبياً؛ نظراً لما تتطلبه من تهيئة للبيئة التنظيمية، والتشريعية، والثقافية بجانب البيئة التقنية - ليس على مستوى هذه المؤسسات فحسب - بل على المستوى الوطني، كذلك وهو الأمر الذي تطلب ويتطلب وقتاً وجهداً وتنسيقاً على كافة المستويات».

ويرى د. غروي أنه بالرغم من النجاح الذي حققته العديد من الجهات في تنفيذ عمليات التحول نحو التعاملات الحكومية الإلكترونية في ظل الدعم الذي حظيت به من القيادة الرشيدة لهذا الوطن، لا تزال هنالك مساحة لتقديم المزيد في ظل بزوغ عدد من المؤشرات الإيجابية والداعية للتفاؤل: كازدياد عدد المؤسسات الحكومية التي نجحت في التحول نحو



●● د. محمد غوري:

هناك تطور ملموس في السنوات الأخيرة من خلال ما تقدمه بعض الجهات الحكومية من خدمات إلكترونية متكاملة

سواء عن طريق موقع على الإنترنت، أو نظام للاستعلام الصوتي علي المكالمات عبر التليفون أو غيره، ويتساوى في ذلك جميع المؤسسات العاملة في الدولة حين تقييم نظاماً متكاملاً للخدمات الإلكترونية الحكومية يستفيد منه جميع المواطنين طالبي الخدمة، فالجهات الحكومية عليها مسئولية تهيئة موظفيها وتوعيتهم ورفع كفاءتهم للتعامل مع الأنظمة الإلكترونية. والجهة المختصة عليها التسريع في خطوات ربط الجهات الحكومية عبر بوابة الخدمات الإلكترونية، ووضع سقف زمني محدد لتطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية، ودون ذلك سيظل التطبيق مفتوحاً أمام فسحة زمنية غير محدودة، ومماثلة لا يعرف أحد مداها - على حد وصفها-.

#### احتياج أساسي

وفي ذات السياق يقول د. فهد بن ناصر العبود، عضو مجلس الشورى، رئيس لجنة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات ورئيس اللجنة الفنية للتعاملات الإلكترونية الحكومية بالمجلس: إن برنامج «يسر» هو برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية في المملكة وتسعى الدولة من خلاله إلى تعميم ونشر تطبيقات المعلوماتية المختلفة وتقديم الخدمات الحكومية العامة بصيغة

البيروقراطي «روح وتعال وراجعنا بكرة»، والازدحام المروري في الشوارع إلا أن الجهود المبذولة لتطبيق الخدمات الإلكترونية في بعض الإدارات الحكومية مازالت بطيئة، ولا تتواكب مع التطورات التي يشهدها هذا المجال الحيوي المهم، لبناء المجتمع الرقمي، وإن كانت هناك بعض الإدارات الحكومية التي قد قطعت أشواطاً في التخلص من العمل الورقي أو التقليل منه لحد ما، وتمكنت من إنجاز معاملات الجمهور إلكترونياً، إلا أنه لا يزال الطريق أمام الكثير منها طويلاً ليستوعب من فيها متطلبات المرحلة المقبلة ويصبح إلكترونياً ينجز ما عليه في أسرع وقت لتقديم أفضل الخدمات وأجودها للمستفيد. وتتابع د. فاطمة الجوفان أن مفهوم الحكومة الإلكترونية ليس برنامجاً واحداً تنفذه جهة معينة واحدة في الدولة كما يتصوره الكثيرون، وليست مشروعاً يمكن أن تقوم به وزارة أو جهة بعينها، بل صفة يمكن أن توصف بها أي منشأة حكومية صغيرة أو كبيرة، تستطيع أن تطور نظم العمل الداخلية بها وتنقلها من الشكل الورقي التقليدي ودورة المستندات إلى دورة عمل إلكترونية، بحيث تخدم نظم العمل الداخلية بها، وترفع كفاءة أدائها ثم تخرج بخدماتها المختلفة إلى المستفيدين،

رقمية تتواكب مع العصر الذي نعيشه». ويضيف د. العبود أنه عندما يقوم مجلس الشورى بتطبيق التعاملات الإلكترونية فإن هذا يصب في نفس توجه برنامج «يسر». ولكن مجلس الشورى ليس جهة خدمية، أي لا تقدم خدمات إلكترونية للجمهور، وبرنامج «يسر» يدعم الجهات الحكومية التي تقدم خدمات إلكترونية للجمهور استجابة لرؤية خادم الحرمين الشريفين، يحفظه الله، في توجيه المملكة العربية السعودية نحو مجتمع المعلومات وتطبيق مفهوم التعاملات الإلكترونية والذي بات احتياجاً أساسياً في عصرنا الحديث، وعلى الجهات الحكومية العمل حثيثاً على مواكبة هذا التوجه وتطوير البنية التحتية وتقنية الاتصالات والمعلومات على أعلى المستويات، والتوصل لبيئة عمل إلكترونية متكاملة ونشر ثقافة عمل إلكترونية، نستطيع من خلالها المساهمة في تحقيق مجتمع المعلومات والمعرفة وتعزيز كل سبل التوجه الحقيقي في هذا المسار لخدمة ديننا ووطننا وأمتنا- على حد تعبيره ■



## حماية «نافخ الصفارة»

تنص المادة ( الثالثة / ١٢ ) من تنظيم الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد ( نزاهة ) الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم ( ١٦٥ ) وتاريخ ١٤٣٢/٥/٢٨ هـ على أن من اختصاصات وأهداف الهيئة : ( توفير قنوات اتصال مباشرة مع الجمهور لتلقي بلاغاتهم المتعلقة بتصرفات منطوية على فساد، والتحقق من صحتها واتخاذ ما يلزم في شأنها، وتحدد اللوائح التنفيذية لهذا التنظيم الآلية والضوابط اللازمة لذلك).

ويمثل البلاغ معلومة مكتوبة يقدمها المبلغ لهيئة مكافحة الفساد ( نزاهة ) عن حالة فساد، وتلتزم الهيئة بالمحافظة على سرية المعلومات الشخصية للمبلغ بناء على طلبه، أو إذا رأت الهيئة مصلحة في ذلك، ولا يضار المبلغ بسبب بلاغه، وتعمل الهيئة على حمايته مما قد يتعرض له من إجراءات تعسفية نتيجة لبلاغه عن واقعة فساد.

إن التعبير الذي يستخدم على المستوى الدولي بشأن حماية المبلغين عن الحالات التي بها شبهة فساد مالي أو إداري هو حماية «نافخ الصفارة»، في إشارة إلى صفارة الحكم في بعض الألعاب الرياضية والتي تعنى التنبيه بوقوع الخطأ. إن نفخ الصفارة هنا يعنى التحذير والإبلاغ، والمعروف أن الموظفين غالباً ما يكونون على اطلاع وإدراك للتصرفات الخاطئة التي قد تتم في جهة عملهم والتي يمكن أن تلحق الضرر بالناس ومصالحهم.

إن الخوف من الإجراءات التعسفية، أو مكائد المنغمسين في الفساد يمثل الرادع الأكبر للموظفين الذين هم في موقع مناسب لنفخ الصفارة، فلا يتشجعون على ممارسة هذا الدور الحيوي.

كما أن الثقافة السائدة في أوساط بعض الموظفين الحكوميين تدفع هؤلاء إلى تبني خيار الصمت على طريقة «إذا كان الكلام من فضة فالسكوت من ذهب»، ذلك أن خيار اللجوء إلى التنبيه من خلال إجراءات داخلية بيروقراطية يبدو أمراً غير مأمون العواقب. إذ لا توجد في حقيقة الأمر أنظمة داخلية تسمح بذلك، وحتى في حال وجود مثل هذه الأنظمة فإن احتمال انغماس بعض المستويات الإدارية العليا في شبكة المصالح كفيل بإجهاض أي محاولة للتنبيه الداخلي وهي بعد في مهدها.

أما خيار إبلاغ جهات رقابية خارجية (كما هو الحال في هيئة مكافحة الفساد)، فهو الخيار المناسب للكثيرين، بشرط أن يلقي المبلغ من يقف بجانبه ويوفر له الحماية حال اكتشاف أنه المبلغ .

إن ما سبق سرده في شأن الخيارات المتاحة أمام الموظفين الراغبين في تحسين أداء الأجهزة الحكومية التي يعملون بها، وحماية المال العام من حالات الفساد المالي والإداري؛ ليؤكد أن ثمة حاجة ماسة إلى إجراءات فعالة يكفلها النظام والقانون بطريقة واضحة من أجل تمكين الموظفين من إثارة ما يساورهم من شكوك، وهم على يقين من الاستجابة لشكاواهم، ودون خوف من أن يلحق بهم أي أذى أو عمل انتقامي.

وفي هذا السياق ينبغي الإشارة إلى قيام بريطانيا في عام ١٩٩٨م بإصدار قانون الإفشاء من أجل المصلحة العامة، والهدف منه تعزيز مبدأ المحاسبة والحكم الجيد في إدارة الدولة عبر طمأننة العاملين وحفزهم للتعبير عما يقلقهم من أوضاع العمل ■

\*  
أ. محمد جودة عبدالفتاح





# The New York Times

خدمة صحفية جديدة بالاتفاق بين مجلة « التنمية الإدارية » بمعهد الإدارة العامة  
وصحيفة « نيويورك تايمز »

Harvard Mangement Update  
Global Business Perspectives

The New York Times

# هل معظم الرؤساء التنفيذيين تجاوزوا سن الابتكار؟

بقلم: وولتر فريك

(مدير تحرير مشارك في «هارفارد بيزنس ريفيو»)

التنفيذيين مسنين لدرجة تمنعهم عن الابتكار؟ في سياق دراسة أجريت خلال العام ٢٠١٠م، اكتشف «بنجامين جونز» من كلية «كيلوغ»، أن الفائزين بجائزة «نوبل» والمخترعين العظماء على امتداد القرن العشرين قدّموا أبرز إنجازاتهم في الثلاثينيات والأربعينيات من عمرهم، في حين أن ١٤٪ منهم فقط قاموا بذلك بعد سنّ الخمسين.

ويشير ما سبق إلى أنه مع وصول معظم المسؤولين التنفيذيين إلى المنصب المرجو، تكون أكثر سنوات حياتهم الإبداعية والابتكارية قد ولّت.

ولكن متوسط عمر صدور الأعمال الفائزة بجائزة «نوبل» والابتكارات التقنية، قد سجل ارتفاعاً. ففي مطلع القرن العشرين، كان هذا العمر في محيط سنّ الثلاثين، وقد ناهز سنّ الأربعين مطلع الألفية. أما اليوم، فنرى أنه في مجال العلوم الطبيعية، يصل متوسط أعمار الفائزين بجائزة «نوبل» في الفيزياء إلى ٤٨ عاماً.

تُعزى هذه النتيجة بجزء منها إلى ازدياد متوسط طول العمر، ولكنها تعكس أيضاً عدد السنوات الإضافي المطلوب لتحقيق إنجازات علمية، مع الإشارة إلى أن تعلم الإدارة يتطلّب وقتاً، وإلى أن أفضل الرؤساء

يُعتبر «سيمون وولفسونمن» سلسلة متاجر «نيكست»، البالغ من العمر ٤٦ سنة، المسؤول الأصغر سناً على قائمة «هارفارد بيزنس ريفيو» للرؤساء التنفيذيين المئة الأفضل من حيث الأداء. وتشير البحوث عن العمر والابتكار إلى أنه قد يكون، حتى هو، قد تخطّى ذروة الإبداع.

واختصر «حزقيال إيمانويل» الوضع في مجلة «ذا أتلانتيك» في وقت سابق من السنة الجارية قائلاً: «قام دين كيث سيمونتن من «جامعة كاليفورنيا» في دافيس، وهو من الباحثين البارزين في مجال العمر والإبداع، بتأليف عدد من الدراسات، ليثبت وجود منحني تقليدي للعمر والإبداع، يشير إلى أن الإبداع يتزايد بسرعة مع انطلاق المسيرة المهنية، ويبلغ ذروته بعد نحو عشرين عاماً من انطلاقها، في سنّ الأربعين أو الخامسة والأربعين، قبل أن يبدأ بالتراجع ببطء بسبب التقدّم في العمر».

في المقابل، يبلغ متوسط سنّ الرؤساء التنفيذيين على قائمتنا ٥٨ عاماً، مع الإشارة إلى أن عدد الرؤساء التنفيذيين في العقد الرابع من العمر طغى عليه عدد المسؤولين المؤهلين للاستفادة من خدمات «مديكير». وبالتالي، هل يُعتبر أفضل الرؤساء





هذه الأخيرة. ولا شك في أنّ هؤلاء المسؤولين الشبان لم يكونوا أكثر ابتكاراً بطبيعتهم، ولكنهم بحثوا عن شركات أكثر ابتكاراً، وعينوا مخترعين أصغر سناً، (ما قد يفسر لم يكون الرؤساء التنفيذيون للشركات التكنولوجية الناشئة والناجحة أصغر سناً بكثير من رؤساء الشركات الأقدم عهداً).

إنّ بناء مؤسسة مبتكرة والحفاظ عليها يعني تعيين الموظفين المناسبين وتمويل المشاريع المناسبة، مع الإشارة إلى أنّ الخبرة لا تُقدَّر بثمن طبعاً. بيد أنّ سنّ الشباب كنز من المنافع، عندما يتعلق الأمر بالإبداع، ومن شأن المدراء كافة، على اختلاف أعمارهم، أن يتذكروا ذلك.

التنفيذيين يواصلون التعلّم على امتداد مسيرتهم المهنية، ما قد يعوّض إلى حدّ كبير أيّ تراجع في مستويات الابتكار مع تقدّمهم في السن.

ومن المؤكّد أنّ وظيفة الرئيس التنفيذي تتطلب أكثر من الإبداع. وقد أشارت تقديرات الباحثين إلى أنّ سنّ الذروة لاتخاذ قرارات مالية جيّدة هو ٥٣ عاماً. وبالتالي، يبقى تحسين مهارات إدارية حاسمة أخرى مستمراً. في إحدى الدراسات الصادرة مؤخراً، اكتشف باحثون من «معهد ماساشوستس للتكنولوجيا» و«جامعة بنسلفانيا» أنّ الشركات التي يترأسها مسؤولون تنفيذيون أصغر سناً تسعى للابتكار بنشاط أكبر، بحسب ما يُظهره عدد براءات الاختراع التي تقدّمها



# نصف الموظفين لا يلتزمون احتراماً من رؤسائهم

بقلم: كريستين بوراث

أستاذ مشارك في «كلية ماكدونو لإدارة الأعمال» في «جامعة جورجيتاون»



متى يتعلق الأمر بكسب التزام الموظفين وإدماجهم، لا بد أن يُظهر المسؤولون صفة محدّدة هي الاحترام، بحسب ما لاحظناه في دراسة شملت نحو ٢٠ ألف موظف من أرجاء العالم (أجرتها «هارفارد بيزنس ريفيو» بالتعاون مع «توني شوارتز»).

ولا شك في أنّ معاملة الموظفين باحترام تُعتبر أهمّ من الاعتراف بجهودهم وتقديرهم، ومن إلهام رؤية مؤسسية – أو حتّى من فرص التعلّم والنمو والتطور المحتمل.

وكشف الموظفون الذين حظوا باحترام رؤسائهم أنّ صحتهم ورفاهيتهم تحسّنتا بنسبة ٥٦ ٪،

وشعروا بثقة وأمان أكثر بواقع ١,٧٢ مرّة، والتمسوا سعادة ورضا أعلى بنسبة ٨٩ ٪ بوظيفتهم، وازدادت مستويات تركيزهم وتحديداتهم للأولويات بنسبة ٩٣ ٪، وباتوا يرون معنى وأهمية أكثر لما يفعلونه بواقع ١,٢٦ مرّة. إلى ذلك، زاد احتمال بقائهم مع مؤسساتهم بواقع ١,١ مرّة، وارتفعت مستويات إدماجهم بنسبة ٥٥ ٪.

لسوء الحظ، زعم أكثر من نصف الموظفين (٥٤ ٪ منهم) أنّهم لا يحظون دوماً باحترام رؤسائهم، الأمر الذي يؤدي إلى مستويات إدماج أقل، وإلى حركة أكبر للموظفين المغادرين والجدد، وإلى تركيز وإنتاجية أقل، إلى جانب ارتفاع تكاليف الرعاية الصحيّة.

وفي هذا الإطار، أُجريَتْ استطلاعاً مستقلاً، سألَتْ فيه ١٢٥ موظفاً عن سبب تصرّفهم بطريقة فظة. وزعم أكثر من ٦ ٪ منهم أنّهم يركزون تحت ضغط العمل وأنّه لا وقت لديهم ليكونوا لطفاً. إلّا أنّ الاحترام يتمثّل بطريقة إيصال رسالة معيّنة – النبرة المعتمدة ولغة الجسد – وهو ليس تصرفاً مستقلاً. ويدعي ٢٥ ٪ أنّهم لا يملكون مثلاً أعلى للاحترام داخل مؤسستهم.

وقد درست طوال ١٨ عاماً تأثيرات اللياقة (وأعرّفها على أنّها سلوك ملؤه التهذيب وأخذ الآخرين بالحسبان في مكان العمل)، وتعلّمت أنّ معظم الناس لا يدركون ما هو تأثيرهم في الآخرين، وما هي نظرة الآخرين إليهم.



من الضروري أن يشكّل المسؤولون قدوة للآخرين. ولا بدّ بالتالي من الترويج لثقافة الاحترام، عبر تعيين موظفين على أساس اللياقة. ولا بد أيضاً من مكافأة ذلك خلال مراجعات الأداء، واعتماد مقاييس تشمل مهارات التعامل مع الآخرين والكفاءة العاطفية، وإدخال مفهوم الإقرار بجهود النظراء والعملاء، والمكافآت لتعزيز السلوك المبنى على الاحترام. وأخيراً، من الضروري أن يصحّح المسؤولون سوء التصرف. ومن الضروري توجيه إنذار مناسب للموظفين الذين يفتقرون إلى الاحترام في تعاملهم مع الآخرين، إلى جانب توجيهات واضحة بشأن ما ينبغي تغييره. ولا بد من التطرّق لقلة التهذيب على جناح السرعة، لأنّ الاحترام، في النهاية، يؤتي ثماره.

وتكشف دراساتنا أنّه في غياب الاحترام، لن يتمكن الموظفون من تقديم أداء جيّد حتّى لو أرادوا ذلك. وفي الاختبارات التي أجريتها بالتعاون مع «أمير إيريز»، شهدنا تدهوراً في الأداء في أعقاب سلوك فظ، علماً بأنّ ملاحظة الغضاظة بحدّ ذاتها كانت كفيلة بخفض مستويات الأداء بواقع النصف تقريباً. تتسبّب هذه التكاليف بتراجع المحصلة النهائية للعمل، إذ أصبح الموظفون أقلّ إبداعاً، وتعتمد زهاء نصفهم تقليص جهودهم أو خفض نوعية عملهم. ويشار أيضاً إلى أنّ عدم اللياقة تؤذي كذلك العلاقة بالعملاء، وجرّاء تفاعل سلبيّ وجيز، قد يكون العملاء فكرة عامة عن الموظفين الآخرين، والمؤسسة، وحتّى العلامة التجارية.

# تمفيز الموظفين.. ساعدهم على تمسين أدائهم في العمل

بقلم : توماس شامورو - بريموزيك

(توماس شامورو - بريموزيك هو مرجع دولي في تحديد معالم الشخصيات واختبارات القياس النفسي. وهو أستاذ في علم نفس الأعمال في كلية لندن الجامعية، ونائب رئيس البحوث والابتكار في «هوغان أسيسمنت سيستمز»، وقد علم سابقاً في كلية لندن للاقتصاد وفي جامعة نيويورك. وكذلك، شارك في تأسيس موقع [metaprofiling.com](http://metaprofiling.com). ويحمل كتابه عنوان «الثقة: تحطّي انعدام الثقة بالذات، والشعور بعدم الأمان والتشكيك بالذات».)

الأداء أثر في مستويات الإدماج، أو العكس بالعكس. في إحدى الدراسات القليلة الناجحة التي تناولت هذه المسألة، عمد «بن شنايدر» وزملاؤه إلى استخراج بيانات أرشيف عن الإدماج والأداء في عدد من شركات قائمة «فورتن ١٠٠». وتعتري دراستهم أهمية خاصة؛ لأنّها اختبرت إلى أيّ درجة يسمح ارتفاع مستويات الإدماج على نطاق الشركات بزيادة الأرباح وقيمة الأسهم، وكذلك العكس. وتسلسل استنتاجاتهم الضوء على العلاقة المعقدة بين الإدماج والأداء: فمع أنّ زيادة مستويات الإدماج سمحت بتوقّع تحسّن لاحق في أداء الشركة ماليّاً وفي السوق، كان العكس صحيحاً أيضاً. والواقع أنّ تحسّن الأداء المالي والأداء داخل السوق سمح بتعزيز بعض جوانب الإدماج لدى الموظفين، بدلاً من أن يكون العكس صحيحاً. تشير هذه النتائج إلى أن الشركات التي تضمّ أكثر الموظفين إدماجاً قد تحسّن أدائها في نهاية المطاف، ولكنّه من المحتمل، بالطريقة ذاتها، أن ينتهي المطاف بأن تتمتع الشركات العالية الأداء بموظّفين أكثر إدماجاً، فقط لأنهم أكثر نجاحاً. وفي الواقع، عندما تبلي الشركات حسناً، من شأنها أن تمنح الموظفين رواتب ومزايا أفضل، ما سيعزز الشعور بالأمان لديهم، ويرفع حتى ثقتهم بأنفسهم. ومع أنّ بحث «شنايدر» ركّز على المستوى التنظيمي - أي بمعنى آخر إلى أي مدى شعر الموظفون بالإدماج حيال

تولي الشركات التقدّمية اهتماماً كبيراً لمسألة إدماج الموظّفين. ولكن هل هذا ضروري؟ طوال العقود الماضية، قدّمت البحوث العلميّة أدلة مقنعة على الفكرة التي تفيد بأنّ الموظّفين المدمجين يقدّمون أداءً أفضل، وبأنّ إمكانية رحيلهم أو شعورهم بالإرهاك تتراجع، في حين يزيد احتمال اعتمادهم سلوكاً من المواطنة التنظيميّة. وكذلك، ظهر رابط إيجابيّ بين إدماج الموظّفين من جهة، وبين الأداء في العمل وغيره من مقاييس التأثير التنظيمي.

وفي الوقت ذاته، لا يكتسب الإدماج قيمته الحقيقيّة بفعل علاقة ترابط، بل أكثر جزاء علاقة سببيّة: فإن أمكن التأكّد من أنّ إدماج الموظّفين ينبئ بنتائج مستقبلية في المؤسسة ويؤدي إليها، سيظهر تبرير واضح لتعزيز مستوياته. وبالتالي، هل يؤدي الإدماج إلى تعزيز الأداء فعليّاً، أم أنّ الموظّفين المعروفين بأدائهم المتميّز هم ببساطة أكثر إدماجاً من غيرهم؟

تفاجئنا قلة الأدلة العمليّة للإجابة عن هذا السؤال. أمّا السبب، فهو أنّ إثبات السببيّة يستوجب جمع بيانات عن الإدماج والأداء في مراحل مختلفة، لاختبار ما إذا كانت زيادة مستويات الإدماج تترجم إلى تحسّن لاحق في الأداء، وما إذا كان تراجع مستويات الإدماج يترجم إلى تراجع لاحق في الأداء. وكذلك، ستسمح هذه المقاربة بمعرفة ما إذا كان تحسّن





المسؤولون إحداث توازن واضح بين الاثنين، مع الإشارة إلى أن أفضل المسؤولين يتمتعون بمرونة تخولهم القيام بذلك، الأمر الذي يتماشى مع أدلة علمية راسخة.

لقد صدر التحليل التجميعي الأكثر شمولية في هذا المجال عن «تيم جادج» وزملائه، وتحديث عن ترابط إيجابي بين أسلوب القيادة الموجه نحو العلاقة، وأسلوب القيادة الموجه نحو الأداء، أي أن المسؤولين القادرين على اعتماد أحد الأسلوبين يستطيعون أيضاً اعتماد الأسلوب الآخر. وقد أظهرت الدراسة أيضاً أنه في حين تشكل القيادة الموجهة نحو العلاقة طريقة أكثر مباشرة لتعزيز روح الإدماج، قد تكون القيادة الموجهة نحو الأداء أكثر قدرة على تعزيز الأداء، الأمر الذي سيسمح، بدوره، بتعزيز مستويات إدماج الموظفين على المدى الطويل. وبما أن معظم المؤسسات لا تُعنى بالإدماج إلا بصفته أداة لتعزيز الإنتاجية والتأثير، من المنطقي أن يركز المسؤولون على هذه المتغيرات مباشرة، أقله لأن النتيجة ستشكل أيضاً دفعة لمستويات الإدماج.

إن أردنا تبسيط الأمور، سنرى أنه في حال استطاع المسؤولون مساعدة موظفيهم وفرق العمل التابعة لهم على الارتقاء بأدائهم إلى أعلى المستويات، وعلى تحقيق إنجازات تفوق توقعاتهم، سيصبح الإدماج من النتائج الإيجابية المنشقة عن النجاح.

رب عملهم، أكثر منه حياء وظيفتهم أو مديريهم – بحثت الدراسات الحديثة كذلك في حوافز الإدماج على المستوى الفردي.

وفي إحدى هذه الدراسات، حققت منظمة «غالوب» في ما إذا كان المسؤولون أكثر قدرة على بث روح الإدماج لدى موظفيهم، من خلال بناء علاقات وثيقة معهم والحرص على رفاهيتهم، أو بكل بساطة من خلال التركيز على أدائهم. وتشير النتائج التي توصلت إليها «غالوب» إلى أن أكثر المسؤولين إدماجاً لا يكتفون بتحفيز الآخرين من خلال التركيز على الإدماج؛ بل يركزون كذلك على تعزيز أداء الموظفين. وعلى سبيل المثال، يزيد احتمال إدماج الموظفين بواقع سبع مرات عندما يفيدون بأن مدراءهم مدركون للمهام والمشاريع التي يعملون عليها، أي أنه عندما يخضع أرباب العمل الموظفين للمساءلة، يظهر الموظفون مستويات إدماج أكبر. وفي مقابل ذلك، عندما يشعر الموظفون بأن مدراءهم غافلون تماماً عما يفعلونهم، يزيد احتمال لا مبالاتهم، بدلاً من إدماجهم، بواقع 10 مرة.

وتجدر الإشارة إلى أن بيانات «غالوب» تفيد أيضاً بأن أهم مقاربتين معتمدين لجعل الموظفين مدمجين – وهما مقاربتان تركزان على الأداء بدلاً من العلاقات – لا تتسمان بطابع من الحصرية المتبادلة. وفي الواقع، يجب أن يحاول

# نصائح عن التواصل إلى فرق العمل

## الافتراضية العالمية

بقلم: بول بيرى

(بول بيرى هو مؤسس شركة «ريبيل ماوس»)



يعيش أحد المصممين العاملين لدى شركتي في تركمانستان. وعندما يستيقظ صباح كل يوم، يطلع على رسائل إلكترونية ومهام وصلته من فريق عملنا التجاري في نيويورك وسان فرانسيسكو. وعندما ينجح ما طلب منه، يرسل تصاميمه إلى مطور من أوكرانيا يهتم بالتنفيذ. ويعمل الاثنان طوال اليوم على مشاريع مختلفة، وعندما يخلدان إلى النوم، يتولى فريقا التصميم والتطوير في نيويورك المهام منهما. وبالتالي، يجري نظام العمل بسلاسة، ما يعني أن فريقى يعمل عن كل طيبة خاطر ليلاً نهاراً - من دون أن يداوم أي كان في الواقع على مدار الساعة.

و غالباً ما يسألني الناس كيف بنيت فريقاً هندسياً عالمياً في شركة «ريبيل ماوس»، وقبل ذلك في «هافينغتون بوست». يعود الفضل بمعظمه إلى التواصل. في ما يلي بعض الأمور التي تعلمتها خلال ١٥ عاماً من إدارة فرق عمل عن بعد:

- فليكن البريد الإلكتروني شغلك الشاغل: يتوزع فريق عملي على أكثر من ٢٠ دولة. وتتطلب الرسائل الفورية من الجميع التأهب في الوقت عينه. أما البريد الإلكتروني، فيتناسب مع فارق الوقت بين البلدان ومع ساعات العمل الخارجة عن المألوف. وبالتالي، وضع جميع أعضاء الفريق البريد الإلكتروني على طليعة أولوياتهم.

- افترض حسن النية: تكثر الفوارق الثقافية واللغوية ضمن فريق عملي. ومن الضروري بالتالي أن نسامح بعضنا البعض باستمرار على أخطاء القواعد والسلوك الغريب، وأن ندع جمال عملية البناء التي نتشارك فيها تحثنا على التعالي عن أي ارتباك.

- الإفراط في التواصل: يصعب علينا أحياناً معرفة وجهتنا وطبيعة ما نبنيه، خاصة ضمن إطار شركة ناشئة. ويُعتبر طرح الأسئلة على الدوام عنصراً مفيداً. فأنا أشجع أعضاء

الفريق على التمتع دوماً بحس الاطلاع، وعلى الاستناد أيضاً إلى معلومات صغيرة وملموسة تم التأكد منها.

- التحلي بالإيجابية: كم يسهل إضفاء طابع سلبي على رسالة إلكترونية، لأنه في غياب نبرة الصوت، ولغة الجسد وغيرها من الأدلة الاجتماعية، من الضروري التأكد من أن الرسائل الإلكترونية لا تتحول إلى وسيلة لجرح مشاعر الآخرين. وبالتالي، أشجع أعضاء فريق عملي على اعتماد أسلوب لطيف في مراسلاتهم، حتى لو اضطرروا للتخلي قليلاً عن «نبرة الأعمال الرسمية».

- قدم اقتراحات وليس انتقادات: عندما تختلف مع أحدهم شخصياً، سيتسنى لك في معظم الأحيان مناقشة المسألة إلى أن تتوصل إلى اتفاق. بيد أن القيام بذلك أصعب بكثير إن كان الطرف الآخر مقيماً في الجزء الآخر من الكرة الأرضية، حيث أن عبارة وجيزة على غرار «لا أفهم» قد توصل الحديث إلى طريق مسدود. فإن لم تعجبك فكرة أحدهم، اقترح عليه حلاً مختلفاً، بدلاً من أن تعرب له عن مجرد امتعاضك. وإن كان هناك ما يروق لك في الاقتراح المقدم، فلا تتردد في ذكره أيضاً.

# اجمع البيانات عن موظفيك من دون انتهاك خصوصيتهم

بقلم : شانترييل نيلسن

التي سنطراً بالاستناد إلى الاستنتاجات، وكيفية قياس النتائج المتأثرة عن هذه التغييرات، والعائد على الاستثمار الذي يبرر الوقت والطاقة المكرسين للمبادرة.

قد تكون النظرية محدّدة للغاية، فيرد فيها مثلاً «إنّ الوقت المكرّس حسابات العملاء الضعيفة الأداء أقلّ بكثير من ذلك الذي تحظى به حسابات العملاء العالية الأداء»، أو تكون ذات طابع عام جداً، فيرد فيها مثلاً، «سيتم تحديد صلة بين مقاييس تحليلات الأشخاص، والنتيجة الفلانية في مجال الأعمال»، ولكنه من الضروري أن تكون النتيجة المرجوة هامة، فالمشاريع التي تقتصر على غاية ترك الناس وتحثهم على التشكيك، وتشكل سابقة سيئة للجهود المستقبلية في مجال التحليلات.

اعتمد الطابع المجهول والنتيجة الإجمالية كخيار أولي. يزيد كم المعلومات التي تحصل عليها جزء التدقيق في العلاقة بين قسمي المبيعات والتسويق إجمالاً، عن كم المعلومات الناتج عن مراجعة تفاصيل علاقة جيمس من قطاع المبيعات، والبيوت من قطاع التسويق. وإن أراد أحدهم إشباع فضوله، ليست المبادرات التحليلية أفضل وسيلة للقيام بذلك. وفي عملنا، لا نستعمل إلا البيانات الوصفية، ونبدأ التحليل عادةً بمراجعة بيانات البريد الإلكتروني والروزنامة. وكخيار أوي، نبقى عناوين البريد الإلكتروني التي تعود للمرسل والمتلقي مجهولة للأقسام. ولمزيد من التكمّل، نحصر التقرير الإجمالي بأقل عدد ممكن من التفاصيل المجموعة، كي يكون النفاذ إلى بيانات شخص واحد مستحيلاً، وتتعدّد معرفة هويته، فلا يزيد احتمال اختلاس النظر إليها، وإن كان ذلك بنية حسنة.

إن تعدّد عليك ترك موظفيك مجهولي الهوية، دعمهم يختارون كيف تستعمل بياناتهم. ففي بعض الحالات، لا يمكن بلوغ أهداف الشركة باستعمال بيانات مجهولة. وعلى سبيل المثال، يجري بعض عملائنا تحليلات لشبكة التواصل الاجتماعي، لرصد الأشخاص المسؤولين عن إنشاء روابط بين الأقسام أو المناطق الجغرافية المختلفة. وبعد رصد «عناصر الربط» الأساسية هذه، يجري معهم المدراء مقابلات، ويساعدونهم على التأثير في اجمع البيانات عن موظفيك من دون انتهاك خصوصيتهم.

تظهر البحوث أن الشركات التي تتخذ القرارات بتوجيه من البيانات، وتلجأ إلى التحليلات التنبؤية وحزم البيانات الضخمة، تكون أكثر تنافسية، وتدرّ عائدات أعلى من الشركات التي لا تفعل. ولهذا السبب، تشرع أكثر الشركات طموحاً في التنافس بضراوة على جمع المزيد من المعلومات من عملاء الشركة وموظفيها على حدّ سواء. وبالتالي، ما السبيل لتجمع الشركات بيانات قيمة عن استخدام الوقت، والنشاطات، والعلاقات في العمل، مع الحرص على احترام حدود الموظفين ومعلوماتهم الشخصية؟

في سياق الجهود التي بذلناها لمساعدة عملائنا على اعتماد تحليلات الأشخاص في شركاتهم، تعاوننا مباشرة مع فرق عمل قانونية من شركات كبرى حول العالم، من بينها نحو ١٢ شركة من قائمة «فورتنشن ٥٠٠». ورأينا عدداً كبيراً من الثقافات، والإجراءات، وأنماط السلوك المعنوية بخصوصية الموظفين، وعلمنا أنه في كلّ حالة، من الضروري التّطرق إلى سبع نقاط أساسية لإنجاح أي مبادرة تحليل تنبؤية داخلية:

إبحث عن شخص يرعى المبادرة. من الضروري أن يكون لفريق العمل الذي اقترح تحليل البيانات نفوذ فعلي، وحافز لتغيير الشركة بالاستناد إلى الاستنتاجات. وبالتالي، تحتاج الشركات بمعظمها إلى شخص يرعى المشروع، يتبوأ منصباً عالياً، ليتمكن من تقديم هذا النوع من الدعم المؤسسي. فهذا الشخص سيتمكن أولاً من إحداث توازن بين حالات الفوز الانتهازية السريعة، وبين وجهة نظر طويلة الأمد عن مدى تناسب التحليل التنبؤي مع الخطط الاستراتيجية.

وفي حالات كثيرة، وإن لم يحظ فريق العمل القانوني في الشركة برعاية ودعم قويين، قد لا تعود المبادرة من الأولويات – حتى أنّها قد تصبح منسية بالكامل.

ضع نظرية. قبل أن تبدأ بجمع البيانات، حدّد السبب الذي يجعلها مهمة منذ الأساس، فغالباً ما يتعدّد على الأقسام القانونية الموافقة على مشروع يفقر إلى هدف. ولكن إلى جانب ذلك، من واجب الفريق الذي يستعرض المشروع أن يتوخّى الوضوح والشفافية حيال ما يحاول تحقيقه، فيكون قد وضع خطة ملموسة حول طبيعة البيانات المطلوبة، والتغييرات



## إدارة رأس المال الفكري

تشهد الساحة المصرفية المحلية والإقليمية والدولية تطوراً هائلاً في الصناعة المصرفية الإسلامية، سواء كان ذلك في شكل: إنشاء مصارف إسلامية جديدة، أو في شكل تحول بعض البنوك إلى العمل المصرفي الإسلامي، بالإضافة إلى تقديم العديد من البنوك المحلية والدولية للخدمات المصرفية الإسلامية إلى جانب خدمات المصرف التقليدي، حيث قامت هذه البنوك بفتح نوافذ ودوائر متخصصة للاستثمار والعمل المصرفي الإسلامي.

وعلى الرغم من الانتشار الواسع الذي حققته المصارف الإسلامية، إلا أنها تواجه بالعديد من التحديات والمخاطر التي قد تعوق انطلاقها، وتحد من قدرتها على النمو والازدهار، ولعل أهم تلك التحديات هو الوضع التنافسي غير المحاييد الذي تعمل من خلاله المصارف الإسلامية جنباً إلى جنب مع المصارف الربوية

الأكبر حجماً، والأكثر خبرة، وقدرة على التوافق مع سياسات وقوانين العمل المصرفي التي تعد في أغلب الأحيان لخدماتها، وتسيير أعمالها دون مراعاة لأحكام الشريعة الإسلامية التي تلتزم بتطبيقها المصارف الإسلامية.

ولذا كان لزاماً على المصارف الإسلامية البحث عن آليات وأدوات تسويقية غير تقليدية، تستطيع من خلالها الوقوف كمنافس قوي في مواجهة المصارف الربوية، فالاعتماد فقط على الوازع الديني لدى العملاء لتحقيق مزايا تسويقية لم يعد مجدياً في ظل الإنفاق الهائل الذي تقوم به المصارف الربوية على أعمال البحوث والتطوير، وتطبيق التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات المصرفية.

ويعد رأس المال الفكري أحد أهم الآليات التي يمكن من خلالها تدعيم المزايا التنافسية للمؤسسات المالية الإسلامية في ظل بيئة الأعمال الحديثة، ففي ظل ذلك الاقتصاد التنافسي وعصر المعلوماتية، أصبح رأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي للمنشآت الذي تركز من خلاله على اكتشاف وتنمية الطاقات الابتكارية والإبداعية للعاملين والمحافظة عليها، والاعتماد عليها في توليد القيمة، بعد أن تحول مركز الثقل في توليد القيمة من استغلال الموارد الطبيعية (المادية) إلى استغلال الأصول الفكرية (غير الملموسة) التي لا تنضب، بل تتزايد بتزايد مهارات ومعلومات ومعارف العاملين، ويؤدي استثمارها بالشكل الأمثل إلى تحقيق المزايا التنافسية التي تحتاج إليها المؤسسات المالية الإسلامية كثيراً للتغلب على العديد من المعوقات التي تواجهها في الأسواق المالية المختلفة، فالاعتماد على قوى السوق هو السبيل الوحيد للتغلب على العديد من المعوقات السياسية والقانونية التي تواجه المصارف الإسلامية، ولنجاح محاولات التحول من النظام المصرفي التقليدي إلى النظام المصرفي الإسلامي، فكلما زاد طلب العملاء على الخدمات المصرفية الإسلامية، وارتفعت الحصص السوقية التي تستحوذ عليها المصارف الإسلامية مقارنة بالمصارف التقليدية، كلما كان ذلك دافعاً للحكومات والهيئات المنظمة للعمل المصرفي على إجراء تغيير في أسس ومنهجية العمل بالقطاع المصرفي بحيث تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، ومع طبيعة الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية ■

رأس المال  
الفكري

## أحد أهم

## الآليات

## التي يمكن

## من خلالها

## تدعيم

## المزايا

## التنافسية

## للمؤسسات

## المالية

## الإسلامية

## \* د. غازي القصيبي: «يرحمه الله»: تركت الكلية لأوضاعها، وتركت الجامعة لأوضاعها، ولم أدخل صراعاً مع أحد!!



فلنبداً من البداية. لماذا أصبحت عميداً لكلية التجارة؟ سأحاول أن أكون صريحاً إلى أبعد الحدود، لم تكن الكفاءة هي السبب، فربما كان بين الزملاء من هو أكثر كفاءة. ولم تكن الأقدمية هي السبب، فقد كان معظم الزملاء أقدم مني. ولم يكن التخطيط هو السبب، فكل من قرأ الصفحات الماضية أدرك أنه لم يكن هناك تخطيط. كان السبب الحقيقي أنني كنت عضو هيئة التدريس السعودي الوحيد الذي لم تكن لدى وكيل الجامعة تحفظات عليه. وسبب الرضا هو أنه لم تكن لدي تطلعات قادت إلى ظلال. أما بقية الزملاء فقد كان لدى معظمهم عدد من الظلال التابعة من تطلعات لم تتحقق. وكانت التطلعات، في مجملها لا تفاصيلها، تطلعات مشروعة.

وطنت نفسي منذ عرفت أ. حسين السيد على أسلوبه في الإدارة، وكنت أعرف أنه لا يستطيع تغييره حتى لو أراد. لم أضيع لحظة واحدة من وقتي، أو من وقته، في إقناعه بتفويض لم يكن يؤمن به أساساً. ووطنت نفسي على طريقة د. عبدالعزيز الخويطر في الإدارة، هذه الطريقة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من شخصيته. تركت الكلية لأوضاعها، وتركت الجامعة لأوضاعها، ولم أدخل صراعاً مع أحد. لم يكن هذا هو الحال مع معظم الزملاء السعوديين. كانوا يشعرون شعوراً عميقاً بالغبن. ولم لا؟ كان لكل كليات الجامعة الأخرى، العلوم والزراعة والصيدلة والطب والهندسة عمداً سعوديون. لم يكن هناك عميد غير سعودي إلا في كلية الآداب وكلية التجارة. لم يستطع الزملاء أن يفهموا السر الذي جعل زملاءهم في الكليات الأخرى قادرين على تولي العمادة وجعلهم محرومين منها. ولم يقتصر الحرمان على العمادة. لم يكن من حقهم حضور مجلس الكلية إلا أعضاء مراقبين، لا يجوز لهم التصويت، وإنما يحضرون «بغرض التدريب».

كان الوضع بالفعل لا يخلو من غرابة. هناك أستاذ سعودي يتولى العمادة ويشارك في كل مجالس الجامعة ويساهم في رسم سياستها، وهنا أستاذ سعودي لا يستطيع المشاركة حتى في مجلس الكلية. هذه الظالمة المشروعة أدت إلى توتر شديد في العلاقة بين الزملاء وبين وكيل الجامعة. من ناحيته، كان وكيل الجامعة يرى أن الأمور لا تؤخذ غالباً، وأن فترة من التدريب لا

تضر أحداً، وأن على الزملاء أن يثبتوا أنهم قادرون على التعامل معه بالحسنى قبل أن يطالبوا بعمل يتطلب احتكاكاً يومياً به. كانت هناك محاولة للوصول إلى حل وسط. كُلف أحد الزملاء بوكالة الكلية. إلا أن التجربة كانت فاشلة من يومها الأول. لم يترك العميد أي مجال للوكيل الذي وجد نفسه يشغل منصباً لا معنى له. انتهت التجربة بشعور بالمرارة شمل جميع الأطراف. كان الجو في الكلية عندما رجعت بالدكتوراه مليئاً بالمغناطيسية: عميد يرى أن ولائه الأول والأخير لوكيل الجامعة؛ وكيل جامعة لا يرى أي مبرر لتغيير العميد الذي يثق به ويعتمد عليه؛ وزملاء يرون أن العميد يجب أن يتغير (ووكيل الجامعة إن أمكن). وجرت بعض المحاولات تجري إلى جبهة «الصمود والتصدي»، إلا أنني لم أستجب. لم يكن لدي وقت فائض لمشاغبات لا تغني ولا تسمن من جوع.

عندما انتهت فترة الزميل الذي كلف بالوكالة اقترح أ. حسين السيد عليّ، بموافقة د. عبدالعزيز الخويطر أو بإيحاء منه، أن أتولى الوكالة. قبلت بلا تردد لأنني كنت أعرف أن المنصب الجديد لا يحمل عبء أو مسئولية. قلت لزوجتي، وقتها ولم أكن أمزح، إن كل ما تنويه الوكالة انتقالي إلى مكتب أوسع بكثير من المكتب الضيق الذي كان يشاركني فيه زميل آخر ■

(\*) من كتاب: حياة في الإدارة، للدكتور غازي القصيبي.

٢٢ مؤلفا يتناولون الأفكار والنظريات والممارسات السائدة اليوم:

## تدريب القيادات

إعداد: د. أحمد زكريا أحمد



تدريب القيادات ليس موضوعا جديدا، لكنه على درجة عالية من الأهمية؛ لأنه يتعلق بتطوير المؤسسات المختلفة ومواكبتها للتحويلات الراهنة المتسارعة: محليا، وإقليميا، ودوليا. وانطلاقا من هذه الأهمية، فإننا ندعوكم أعزائنا القراء في هذا العدد من المجلة كي نقرأ معا كتابا بعنوان «تدريب القيادات»، الذي ساهم في تأليفه مجموعة من الخبراء والباحثين والممارسين والمتخصصين المعنيين بهذا الموضوع، وهو من تحرير «ميشيل إس. دي فريس» و«جيرت بوكيرت»، وقام بترجمته للعربية كل من: د. أنور بن إبراهيم حبرم و د. محمد شحاته وهبي، وراجع ترجمته د. صلاح بن معاذ المعيوف. يتناول الكتاب تدريب القيادات خلال العقد الثاني من القرن الحالي، وتعكس فصوله الأفكار والنظريات والممارسات السائدة اليوم؛ إذ لم يكن تدريب القيادات مهما كما هو اليوم. كذلك فقد أصبحت هناك حاجة ملحة لتحويل القيادة التقليدية إلى قيادة حديثة، وهو ما يتفق عليه المؤلفون، فهناك فجوة كبيرة بين التدريب والاحتياجات في مختلف أنحاء العالم. فتعالوا معا نستكشف أبعاد هذه الفجوة وأثارها والحلول المقدمة لها، من خلال مطالعتنا مقدمة هذا الكتاب وفصله الأول وأبوابه الثلاثة التي تضم ٢١ فصلا لهؤلاء المؤلفين ونبذة عنهم ومراجعته.

يبرز «ميشيل إس. دي فريس» و«جيرت بوكيرت» في الفصل الأول من الكتاب «الحاجة إلى التركيز على تدريب القيادات في الأوقات المضطربة»، فيستعرضان أهمية التدريب والقيادات على مر العصور، والقيادة خلال الأزمات، وتطوير القيادات، والحاجة إلى القيادة في الأوقات المضطربة، ونوع القيادة المطلوبة، وتفاوت فعالية معاهد التدريب.

### القيادة في القطاع العام

العام؟ وما هي الكفاءات الرئيسة لقادة القطاع العام؟ وكيف يمكن للمدارس والجامعات تدريب القيادات الإدارية المستقبلية؟ وما سبب النقص الكبير في أدبيات القطاع العام؟ وقد جاءت إجابات على جزء من هذه الأسئلة في الفصل الثالث للمؤلفين «ديفيد سي. أوراخي» و«أليكس توريني» بعنوان «القيادة في القطاع العام: الأسلوب هو القضية». فهما يريان أن قيادة مؤسسات القطاع العام أكثر تعقيدا من قيادة مؤسسات القطاع الخاص، وأن التسرب الوظيفي للقادة في القطاع العام أعلى، وأن هناك قيودا أكثر صرامة ومستويات أعلى من المساءلة، وقواعد وإجراءات أكثر، وغيابا لحواجز السوق.

ويعالج الباب الأول من الكتاب «تدريب القيادات» من خلال موضوعين متكاملين. يركز «جيوفاي فالتوي» في الفصل الثاني على «القيادة في القطاع العام: الخلفية النظرية والطروحات المعاصرة»، فهو ينظر إلى القيادة في القطاع العام باعتبارها قضية مهمة نوعا ما. والنتيجة هي أن جهود التدريب ليست فعالة دائما. ويرى «جيوفاي» أن القيادة يمكن تعلمها، وقد كانت استنتاجاته التي صاغها على شكل أسئلة مثيرة للاهتمام، مثل: هل قادة القطاع العام مختلفون حقا عن القادة الآخرين؟ وما أسلوب القيادة الذي يمكن أن يستخدموه للتأثير إيجابا في الأداء



### الاضطراب والقيادة المطلوبة

أما الباب الثاني من الكتاب، فيناقش «أوقات اضطراب القيادة»، وذلك على مدار تسعة فصول متتالية. يعالج الفصل الرابع منه موضوع «مواجهة تحديات قيادة السياسة العامة في الدول النامية في الأوقات المضطربة» للمؤلف «جون-ماري كاوزيا» الذي يعرض فيه لمشكلات خطيرة منها: أن غالبية الخدمات تقدم على المستوى المحلي في حين أن قادة السياسة العامة غالباً ما تولي اهتماماً للمستوى الوطني فقط، والثانية هي أن القيادة التحويلية فضلاً عن القيادة التبادلية غالباً ما تبحثان داخل المنظمة في حين تفقدان إلى عین فاحصة للاحتياجات العامة، والمشكلة الثالثة وخاصة في أفريقيا هي أن ما يبني ببطء من المهارات والقدرات المعرفية سرعان ما يدمر غالباً بسبب الصراعات والعنف داخل البلاد. كذلك يدعو «كاوزيا» في هذا الفصل إلى القيادة التكاملية. ويتحدد موضوع الفصل الخامس في «التحديات وطرق التغلب عليها في الإدارة العامة على الصعيد العالمي» للمؤلف «لويس إف. أغويلار» الذي يتساءل عن كيفية بناء وتطوير القدرة السياسية والإدارية للحكومات الديمقراطية عندما نطلب قيادة حقيقية للقطاع العام؟ ويبيد «موسى إن. كيجوندو» في الفصل السادس «تأملات شخصية في الإدارة العامة وإدارة التنمية في أفريقيا: ١٩٦١-٢٠٦١م»، حيث يروي معاصره للتغيرات التي حدثت في أفريقيا وخصوصاً في موطنه أوغندا، ومدى الحاجة للتدريب الكافي، ويوضح هذا الفصل أهمية المدخل الشرطي الذي يعد في هذه المنطقة كناية عن التغييرات الجذرية التي شهدتها. ويشير «كيجوندو» إلى التحديات التي تواجه القيادة مثل: الفساد، وغياب الرؤية الاستراتيجية، وسوء الإدارة، وسوء توزيع واستخدام الموارد، والعولمة.

وفي الفصل السابع ترصد «ليلى البرادعي» الآثار المتوقعة لثورة

الخامس والعشرين من يناير في مصر على تعليم

الإدارة العامة والتدريب والممارسة»، وتوضح سبب غياب التدريب في أوقات الحاجة القصوى له، وعدم توافر المال لتدريب الإداريين الحكوميين الحاليين. وتناقش «سوزان إل. وودوارد» في الفصل الثامن «التحديات في تعليم وتدريب الإدارة العامة

في الدول الهشة والفاشلة والخارجة من النزاعات»، فتقرب بالحاجة الأخلاقية للدول المتقدمة لمساعدة هذه الدول الهشة والفاشلة والخارجة من نزاعات، رغم أنها ترى أن هذه المساعدة تفشل في الغالب، ويمكن أن تؤدي لنتائج عكسية.

وتقرر الفصول من التاسع حتى الثاني عشر نوع القيادة المطلوبة. فيبين «ليبوهانج موتاي» و«موسى سندان» «القيادة والحوكمة وكفاءات السياسة العامة في القطاع العام»، من خلال مناقشة الحالة التنموية لجنوب أفريقيا، وأن مشكلات القيادة في هذه الدولة تحديداً تتعلق بمشكلات تنفيذ السياسات العامة، ويؤكد المؤلفان على أنه من الضروري الجمع بين ممارسات القيادة الفعالة والحكم الرشيد، وأنه في مثل هذه الحالة يحتاج القادة إلى وضع مزيج من مهارات التفاعل والتواصل ومهارات قيادة الأعمال. وفي الفصل العاشر لـ «إيلي سفيانتي» وموضوعه «أدوار القيادة التقليدية في العمليات التعاونية: حالة القيادة الجاوية»، نرى أن القيادة التيسيرية كما في أندونيسيا والتي حلت محل القيادة التقليدية، ضرورية للغاية؛ لبدء عمليات تعاونية تضم جميع أصحاب المصلحة. ويشدد «ميشيل موديكوليلي تشيويو» في الفصل الحادي عشر، وعنوانه «القيادة من خلال التفاني في الخدمة: السياق الأفريقي»، على أنه لا يمكن تصنيف القادة في أفريقيا إلى ديمقراطيين أو استبداديين، ويطالب «تشيويو» بتوفير القائد الخادم الذي يضع مصلحة الأتباع قبل مصلحته الذاتية. ويخصص الكتاب الفصل الثاني عشر عن «تحليل الحدث الحرج لمديرات ناجحات في وظائف عليا: دراسة حالة لحكومة مدينة تايبه»، وهو من تأليف «تشي-تشون تشين»، حيث يمكن للحكومة أن تشجع القيادة النسائية من خلال توفير دورات تدريبية مناسبة لمساعدة الإناث على الترقية إلى مناصب رفيعة المستوى كمشرفات.

### القيادة الفعالة

وننتقل إلى الباب الثالث من الكتاب والذي يعالج على مدار عشرة فصول محور «القيادة الفعالة»، فيؤكد «جون-ماري كاوزيا» في الفصل الثالث عشر وموضوعه «تحسين فعالية الإدارة العامة في أفريقيا من خلال تعزيز القدرة

اعتراف متزايد بأهمية تدريب القيادات لأن المعرفة والكفاءات والمهارات والمواقف يمكن تعلمها والتدريب عليها

## هناك فجوة كبيرة بين التدريب والاحتياجات تتطلب تحويل القيادة التقليدية إلى قيادة حديثة

من الضروري إصلاح معاهد التدريب إن كانت لا تلبى احتياجات القادة، وفي هذا الصدد يرويان جهود إعادة هيكلة معهد الإدارة العامة في البحرين.

ويبرز «مينجفا دونج» في الفصل الثامن عشر «آلية تحقيق جودة تدريب القيادات

في الصين». ويقول «ريك ت. بورست» و«كريستيان

ج. لاکو» و«ميشيل س. دي فريس» في الفصل التاسع عشر الذي يتركز على «دورات لموظفي الخدمة المدنية: من الحضور وما الآثار»، وأن العديد من المشكلات ليست محصورة في البلدان النامية، بل إنها تنسحب على الدول الأعضاء في منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي مثل هولندا، حيث يكون سقف التوقعات المرتبطة باتباع الدورات المهنية مرتفعاً للغاية، ويوضحون أن الممارسة الفعلية تشير إلى أن آثار التدريب مخيبة للأمل إلى حد ما. وهو ما يتفق معهم في الرأي «جيانفرانكو داليسيو» عند حديثه في الفصل العشرين عن «تدريب المديرين العموميين والموظفين الحكوميين: الملامح والأفاق»، ووصفه تدريب القيادات في إيطاليا، وقد ذكر معضلات خطيرة فيما يتعلق باستقطاب القادة الإداريين، ويدعو «داليسيو» إلى إدارة أفضل للتدريب والتوظيف في الإدارة العامة، جنباً إلى جنب مع تقييم الدورات التدريبية ومعاهد التدريب التي يدعو إلى تحسين مهاراتها.

ويضيف «آرثر رينجلينج» في الفصل الواحد والعشرين وعنوانه «برنامج قصير في الأخلاقيات لا يكفي»، أنه كيف أصبح الفكر الأنجلو سكسوني للإدارة العامة والقيادة - الذي يؤكد على الانفصال بين السياسة والإدارة - مهيمناً هكذا؟، ويشدد «رينجلينج» على ضرورة وضع الفلسفة السياسية في قلب أي منهج لتدريب القادة، وأنه ينبغي ألا يقتصر ذلك على دورة قصيرة في الأخلاقيات الحكومية؛ فهو مطلوب لأنه يجعل القادة يفهمون أساسيات سيادة القانون ومعنى التنوع. وفي الفصل الأخير من الكتاب «ماذا تعلمنا»، يلقي «لويس إف أجويلار» نظرة على القضايا نفسها وختم النقاش، فيقول إنه قد حان الوقت للانتقال إلى رؤية متكاملة للإدارة العامة، وضرورة البدء باستخدام نهج متعدد التخصصات في تدريس وتدريب موضوعات الإدارة العامة ■

القيادية للإدارة العامة المحلية»، على أن مشكلة القيادة ملحة وخاصة على المستوى المحلي، وأهمية تمييز واحتضان قيمة وفضل الشراكات بين مختلف القطاعات، ويخلص «كاوزيا» إلى أن تعزيز الإدارة العامة بحاجة إلى الجمع بين أفضل سمات

مفاهيم ثلاثة هي: الإدارة العامة، وتنظيم الشئون

العامة، والحكم الرشيد. ويذكر الباحثان «ليشيا يو» و«ريموند سينر» في الفصل الرابع عشر وموضوعه «المراقبة للتدريب على القيادة القائمة على أصحاب المصالح في الإدارة العامة»، أن العديد من البرامج التدريبية وخاصة في البلدان النامية لا تزال تعاني من التفكير المدفوع بالعرض، والأسلوب القديم في إلقاء المحاضرات، ويرى المؤلفان ثمة الكثير من الأخطاء في عالم التدريب، كما يريان أن الفرضية الأساسية لنهج أصحاب المصلحة من أجل ضمان الجودة وتحسين أداء التدريب هي أن يكون لعدة جماعات داخل وخارج الإدارة العامة مصلحة في إجراء التدريب لموظفي الخدمة المدنية، وخاصة كبار المسؤولين.

إلا أن تنفيذ هذه المداخل في الإدارة ومعاهد التدريب ليس سهلاً كما ترى «إليزابيث كاووما لوانجا» و«ماري باساسا موهيندا» وأجاثا واندريج»، في الفصل الخامس عشر عند حديثهن عن «تشجيع معاهد التنمية الإدارية على الابتكار: دروس من أوغندا وتنزانيا»، كما أن إنشاء مثل هذه المعاهد في أفريقيا كان رداً مباشراً على متطلبات حكومات دولها، ويتمثل دور تلك المعاهد في توفير خدمات التدريب والاستشارات والبحوث في الغالب لكبار المسؤولين والمديرين متوسطي المستوى في القطاع الحكومي. ونجد كل من: «هوارد آر. بالانوف» و«إميل ك. بالانوف» و«مارلين ك. بالانوف» في الفصل السادس عشر وعنوانه «البرنامج الوطني للمدير الحكومي المعتمد (CPM) برنامج تدريبي نموذجي لقادة ومديري القطاع العام والمؤسسات غير الربحية على مستوى العالم»، يشيرون إلى أن أهم ما يميز البرنامج هو اختيار المدربين من الأكاديميين والممارسين، بالإضافة إلى التشاور مع الهيئات الوطنية. وفي الفصل السابع عشر وموضوعه «إعادة تصميم معهد الإدارة العامة: مدخل للتحويل من الإخفاقات المرحلية للوصول إلى التصميم الناجح»، يرى مؤلفيه «سفيان صحراوي» و«رائد بن شمس» أنه

## «ماكس فيبر» (1864 - 1920) Weber, Max



ولد «ماكس فيبر» في ألمانيا عام ١٨٦٤م. تاهل في القانون، ثم أصبح عضواً في هيئة تدريس جامعة برلين. وظل أكاديمياً طوال حياته، وكان له اهتمام رئيس في النصر الساحق الواسع للتطور التاريخي للحضارات.

### الفرق بين النفوذ والسلطة

كان الإسهام الرئيس لـ «فيبر» في دراسة المنظمات يتمثل في نظريته عن نظم السلطة والتي قادته لتصوير المنظمات فيما يتعلق بعلاقات السلطة في داخلها. وهذا نجم عن الاهتمام الجوهرى الخاص بأسباب إطاعة الأفراد للأوامر، ولماذا يفعل الناس ما يطلب منهم. ولعلاجة هذه المشكلة عمد «فيبر» إلى التفريق بين النفوذ (القدرة على إجبار الناس على الطاعة، بغض النظر عن مقاومتهم) وبين السلطة، حيث تطاع الأوامر بشكل طوعي من قبل من يتلقونها. وفي النظام السلطوي، ينظر الرؤوسون إلى إصدار التوجيهات من قبل الرؤساء بصفته أمراً شرعياً. وميز «فيبر» بين الأنواع التنظيمية وفقاً للطريقة التي يتم بها إضفاء الصفة الشرعية للسلطة. وقد أوجز ثلاثة أنواع صرفة سماها: «ساحرة»، و«تقليدية»، و«عقلانية»، وكل منها معبر عنها في نظام أو أداة إدارية خاصة. وهذه الأنواع الصرفة عبارة عن امتيازات تعتبر مفيدة في تحليل المنظمات، على الرغم من أن أي نظام حقيقي قد يكون نتاجاً لها كلها.

### مساهماته وتأثيره

يعتبر «فيبر» عالم اجتماع ألمانيا، وهو الأب المفكر للنموذج البيروقراطي لنظرية التنظيم. وطور «فيبر» نظرية شبيهة جداً لنموذج النظرية الكلاسيكية للإدارة لـ «هنري فايول»، و«لوثر غوليك». وركز «فيبر» في جزء مهم من عمله على أسباب شعور الناس بالالتزام تجاه طاعة الأوامر من دون تقييم مواقفهم الخاصة عن قيمة كل أمر. وهذا التركيز كان جزءاً من تركيز «فيبر» على علم الاجتماع ككل ودور الدولة بوجه خاص. وقد أراد توضيح العلاقة بين القدرة على جعل الناس يفعلون ما لا يفعلونه بشكل اعتيادي - والسلطة. ووصف السلطة بأنها نفوذ شرعي. فقد ذكر أن المرؤوس يعتقد أن الشرعية تنتج نموذجاً مستقراً من الطاعة ومختلفاً عن مصدر الأمر في النظام التنظيمي. وبذلك لا تعتمد السلطة على إغراء الاهتمامات المادية الصرفة للمرؤوس وحساب الفائدة الشخصية، أو على الدوافع العاطفية كحب الرئيس أو الإعجاب به.

### السلطة العقلانية القانونية

ويعتبر «فيبر» واحداً من الشخصيات المؤثرة في تاريخ الفكر الإداري

الحديث وأفكاره في السلطة العقلانية القانونية توازي - بشكل لصيق - مبادئ نظرية النظام الكلاسيكي التي تم تطويرها في الولايات المتحدة. وقد تم التركيز على هذه الأفكار أو النظريات بشكل فعال. وكل منها يركز على التنظيمات الإدارية والتي تؤسس نواحي تشريعية ثابتة ورسمية من المسئولية كجزء من التقسيم المنظم للعمل، ويركز على السلطة لتعطي الأوامر المطلوبة لتأدية الواجبات الموكولة، ويركز على مبادئ التسلسل الهرمي المكتبي ومستويات السلطة من الدرجات في نظام متين مرتب من الرئيس والمرؤوس، ويركز على أن البيروقراطية العقلانية يجب أن تتكون من موظفين يعملون بدوام كامل، وتدفع لهم أجور باعتبارهم مهنيين معينين، يتمتعون بخبرة وتدريب شامل يتعلقان بالمهنة، ويتم اختيارهم بناء على مؤهلات فنية. وهذه الأفكار أو النظريات تؤكد على أن الكائن البشري هو الذي شكل «الآلة البيروقراطية»، ويجب أن يتجرد هؤلاء البشر من اختلافاتهم الإنسانية. وبافتراض كل ذلك والتشابهات الأخرى بين النظرية البيروقراطية والنظرية الكلاسيكية للإدارة فإنه من الغريب في التاريخ الإداري أن تهجم نظرية النظام الكلاسيكي بقسوة، بينما تنال نظرية فيبر للنظام البيروقراطي احتراماً عميقاً باستمرار في دوائر فكرية متنوعة وواسعة ■



وسط توقعات بأن يزداد دوره في المستقبل

## التعليم عبر «الجوال».. تقنية جديدة في عالم التدريب

إعداد : سامح الشريف



لم تعد التقنيات الحديثة مجرد وسائل ترفيهية يستخدمها الأفراد للتواصل الاجتماعي وتصفح المواقع الإلكترونية، بل أصبح هناك توجه للعديد من المؤسسات التدريبية والعلمية لتوظيف هذه التكنولوجيا في تعليم وتدريب الطلاب والموظفين والباحثين وغيرهم، وبالنظر لأهمية التقنية ودورها الفاعل في التأهيل الأكاديمي والمهني، فقد أصدرت منظمة اليونسكو مبادئ توجيهية لسياسات المنظمة فيما يتعلق بالتعلم بالأجهزة المحمولة، لرؤيتها لدور التقنيات المحمولة في توسيع نطاق الفرص التعليمية المتاحة للدارسين وتبسيط وتيسير التعلم بطرق جديدة وابتكارية، وتماشياً مع سياسة المملكة العربية السعودية في تبني التكنولوجيا الحديثة في مختلف المجالات، فقد اتجهت بعض مؤسسات التعليم والتدريب لزيادة فرص استخدام تكنولوجيا الهواتف النقالة والأجهزة اللوحية، وفي مقدمة هذه المؤسسات معهد الإدارة العامة الذي أتاح الفرصة للتوسع في استخدام التكنولوجيا في التعليم والتدريب، إلى جانب عدد من الجامعات السعودية والمؤسسات العلمية والمهنية. ولهذا توجهنا إلى الخبراء لنقترب أكثر من جوانب استخدام الأجهزة المحمولة، وما لها من إيجابيات وسلبيات.



**د. هلال العسكر:**  
الجوال من بدائل التدريب  
التقليدي خاصة إذا كان بالصوت  
والصورة

لا يزال في بداياته ومحصور في الاتصال والتوجيه والإرشاد والتثقيف والتوعية وبعض البرامج التعليمية البسيطة، وربما يعزى السبب بشكل عام إلى ضعف المستوى التقني للمعلم والمدرّب وعدم اهتمام الجهات التعليمية والتدريبية بذلك.

ويشير د. العسكر إلى أنه من الصحيح أن هناك برامج في بعض الجامعات والمؤسسات التعليمية كجامعة الملك عبد العزيز وغيرها، ولكنها لا تزال محدودة في مجال التعليم والتعلم، ويضيف د. العسكر: «أرى أن الجوال قد يكون من بدائل التدريب التقليدي خاصة إذا كان بالصوت والصورة، فهذه الأجهزة سهلة الاستخدام وتحوي القدرة على التواصل من خلال شبكة الإنترنت أو شبكة مشغل الجوال، كما أصبحت القدرة التخزينية والبرمجية لهذه الأجهزة تسمح باستقبال برامج مختلفة، وإذا تم استغلال هذه المزايا من خلال تطوير ملفات تحوي برامج تعليمية يمكن قراءتها من الجوال وتبعتها؛ فإنه بإمكانك أن تصل لعدد كبير من الطلاب بوقت واحد في أي مكان وإدارة جزء من العملية التعليمية بكل سهولة وبكلفة معقولة جداً».

لكن على الجانب الآخر، يرى د. هلال العسكر

مما يمكن الدارسين وأعضاء هيئة التدريب من معرفة كل ما هو جديد مثل الإعلانات التي تصل بأسرع وقت ممكن وكذلك عند إضافة عناصر جديدة للمحتوى والتقييم والدرجات وغيرها والتي تصل على شكل تنبيه (Notification). كما يوجد أدوات يمكن التواصل من خلالها بين الدارس وعضو هيئة التدريب بفاعلية من خلال تطبيق «البلاك بورد موبايل ليرن» منها: المناقشات (Announcement)، ومركز التقديرات «الدرجات» (Grade Center)، ولوحة الإعلانات (Dissection Board)، والمحتوى (Content)، والتكليفات (Assignments)، الاختبارات (Test).

ويشير د. عبد الكريم العطوي إلى أنه تم تحقيق نجاح كبير من خلال نظام «البلاك بورد» بالمعهد، حيث حقق قطاع تقنية المعلومات بالمركز الرئيس بالمعهد أكبر نسبة تفعيل للمقررات، وكذلك أكبر نسبة استخدام للنظام بالكامل بما يحتويه من تطبيقات، وبعد قيام المعهد بتفعيل تطبيق «البلاك بورد موبايل ليرن»، قام أعضاء هيئة التدريب بالتفاعل مع المتدربين من خلال منتديات النقاش ومراجعة الواجبات والاختبارات وكذلك استعراض المقررات من خلال أجهزة الجوال.

#### مزايا وجوانب قصور

ويرى د. هلال محمد العسكر عميد كلية التقنية السابق بالرياض، أن التعليم النقال أو التعليم بواسطة الجوال هو نوع من أنواع التعليم والتدريب ودعم العمل الوظيفي عن بعد من خلال استخدام الهاتف الجوال. ويتميز بسهولة تطبيقه واستخدامه على أي نوع من أجهزة الجوال، ويتم تصميم المواد التعليمية بواسطة برنامج خاص يسمى الناشر، وهو برنامج سهل الاستخدام يمكن أي شخص من نشر مادته التعليمية على الأجهزة الخلوية دون الحاجة إلى الرجوع إلى المبرمجين للتعلم في أي وقت وفي أي مكان وبعبء عن القاعات التعليمية. والملاحظ أن استخدام الجوال في المملكة في منظومة التعليم والتدريب



**د. عبد الكريم العطوي:**  
معهد الإدارة العامة قام  
بتفعيل «البلاك بورد  
موبايل ليرن»

#### «البلاك بورد موبايل ليرن»

في البداية يشير د. عبد الكريم العطوي، مدير مركز التدريب عن بعد بمعهد الإدارة العامة، إلى تجربة المعهد في الاستفادة من خدمات الأجهزة المحمولة وتوظيفها لخدمة عملية التعليم والتدريب، فيؤكد على أن المركز قام بتفعيل تطبيق «البلاك بورد موبايل ليرن» (Blackboard Mobile Learn) المتوافق مع أنظمة «الأندرويد» و«الأبل» (Android-Apple). ويمكن هذا النظام كافة أعضاء هيئة التدريب والدارسين من استخدام نظام «البلاك بورد» بالكامل من خلال الأجهزة الذكية، ويعتبر تطبيق «البلاك بورد موبايل ليرن» من أحدث تطبيقات البلاك بورد حيث يتيح التواصل بين الدارس وعضو هيئة التدريب للوصول للمقررات الدراسية في أي وقت ومكان، وقد حاز التطبيق على قبول واستحسان الدارسين وأعضاء هيئة التدريب، وتم تحميل التطبيق على الأجهزة الذكية الخاصة بهم، ويعتبر الإصدار الأخير من التطبيق هو الأفضل من حيث الاستخدام وقراءة المحتوى والسهولة من أي وقت مضى.

ويرى د. العطوي أنه من خلال الأجهزة الذكية سيكون التطبيق مفتوحاً باستمرار؛



**د. مصطفى جودت:**  
الجوال يتيح ربط المؤسسة  
بالإنترنت وتوفير القاعات الذكية  
وأنظمة العرض التفاعلي

النمط المناسب يوفر الوقت والجهد عند الاستخدام ويعطي فاعلية أكثر للتعلم، والتحويل الإلكتروني للمواد التعليمية والتدريبية بحيث تناسب التعليم النقال مع تضمين المحتويات العلمية وتغليفها بصيغ

ويرى د. العنزي أن تطبيق التعليم النقال في مؤسسات التعليم العالي بالملكة العربية السعودية يتطلب مجموعة من الأدوات الأساسية والبسيطة وذلك حتي يحقق الهدف منه، ومن أهم هذه التطبيقات: البنية التحتية وتشمل أجهزة النقل وخدمات الاتصال بالإنترنت باستخدام الأجهزة اللاسلكية وملحقاتها وأجهزة شحن إضافية كما تتضمن توفير برامج التشغيل وبرامج التطبيقات الملائمة للمناهج وأنشطة التعليم والتعلم، وتطبيقات التواصل للربط بين الإدارة التعليمية والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور لتوعيتهم بأهمية دمج واستخدام تقنيات التعليم النقال في بيئة التعليم والتعلم والمؤسسة التعليمية، ونمط التعلم النقال المناسب للموقف التعليمي. وهناك ثلاثة أنماط لاستخدام التعلم النقال داخل منظومة التعليم العالي هي: التعلم النقال الجزئي، والتعلم النقال المختلط، والتعلم النقال الكامل فتحديد



**د. أحمد العنزي:**  
ضرورة التحويل الإلكتروني  
للمواد التعليمية والتدريبية  
لتناسب التعليم النقال

أن نموذج التعليم النقال عبر الجوال يواجه بعض التحديات أو الصعوبات أثناء عملية التطبيق في الواقع الميداني؛ وذلك لعدة أسباب منها: صغر حجم الشاشة في الهواتف النقالة والأجهزة الرقمية مما يقلل من المعلومات التي يتم عرضها، وسعة التخزين محدودة، ويستغرق عمل البطاريات مدة قصيرة، ويمكن فقد البيانات إذا حدث خلل عند شحن البطارية، هناك قضايا أمنية قد يتعرض لها المستخدم عند اختراق الشبكات اللاسلكية باستخدام الأجهزة النقالة، وقد تقل كفاءة الإرسال مع كثرة أعداد المستخدمين للشبكات اللاسلكية، وهناك صعوبة في الطباعة إذا لم يتم توصيل الجهاز بشبكة ما، كما يتطلب تطبيق نموذج التعلم النقال تأسيس بنية تحتية.

**مؤسسات التعليم العالي**

ويؤكد د. أحمد بن معجون العنزي عميد التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد بجامعة الحدود الشمالية، أن التعليم النقال يشير إلى استخدام الهاتف النقال في عملية التعليم والتعلم معتمداً على التطبيقات المختلفة والمتوفرة بالهواتف النقالة، وذلك لنقل المعرفة للمتعلمين وفيما بينهم داخل وخارج قاعات التدريس، بحيث تتلاءم مع الظروف المتغيرة لدى الطلاب والمرتبطة بعملية التعليم والتعلم.







**أ. مسلم الرمالي:**  
الجوال أصبح مكتبة متحركة  
تزخر بالكتاب والفيديو والصور  
وبتصنيف الكتروني مذهل

مذهل. وأضاف الرمالي: «إن التقنية أحدثت نهضة كبيرة في العملية التعليمية، ودفعت الكثير من البشر إلى مواصلة تعليمهم العالي بالدراسة عن بعد، فلك أن تتخيل أنك من بيتك أو مكتبك أو حتى في البر تتابع محاضرة أستاذك عبر موقع الجامعة بالصوت والصورة ومن خلال هاتفك النقال، والنقاط التي لا تفهمها بالإمكان أن تجد وسائل لتوضيحها وفهمها في مواقع أخرى كالفيديوهات أو المنتديات التعليمية، فكل هذه المعطيات التقنية جعلت من العملية التعليمية يسيرة وسهلة لمن أراد رفع تحصيله العلمي».

وعن تجربته في إعداد برنامج «العلم في حياتنا»، والذي يتناول موضوع التقنية بكل مجالاتها ووسائلها وأبعادها، أكد الرمالي على أن البرنامج يتمحور حول التقنية وانعكاساتها على المجتمع والأسرة، فالبرنامج يسلط الضوء على الثورة التقنية الحديثة وما أحدثته من تغيير للمفاهيم، وصياغة للقيم، واستحداث ممارسات سلوكية جديدة سواء إيجابية أو سلبية. مشيراً إلى أن البرنامج يناقش أيضاً مختلف أنواع التقنية من تقنية ألعاب الأطفال وأثرها على سلوك الطفل وطريقة تخاطبه واختلاطه مع أقرانه بالبيت والمدرسة، وصولاً إلى تقنية النانو والأثر الذي أحدثته على كل المسارات بما فيها الطبية والصناعية ■

وهي تطبيقات تستخدم الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية في إدارة الصف من قبل المعلم كأخذ الحضور والغياب وتسجيل الأنشطة والاحتفاظ بالملاحظات من تلك التطبيقات TeacherK، وكذلك تطبيقات تطوير المحتوى التعليمي، وهي حزم تعمل من الحاسبات اللوحية أو الهواتف الذكية وتسمح للمعلم بإنشاء المحتوى التعليمي والعروض التقديمية ونشرها على الطلاب ومن أبرز تلك التطبيقات تطبيق Educreation والذي يعمل على أجهزة الأيفون والأيباد.

#### مكتبة متحركة

من جانبه، يشير أ. مسلم الرمالي معد البرنامج التلفزيوني «العلم في حياتنا» المقدم على شاشة القناة الثقافية السعودية، من إنتاج مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية بالتعاون مع هيئة الإذاعة والتلفزيون، إلى الدور البارز للتقنية الحديثة في تيسير وتسهيل العملية التعليمية وأيضاً سهولة ومرونة الحصول على المعلومة بكل اللغات، فقد تجاوز جهاز الجوال دوره في خدمة الاتصال اللفظي إلى أدوار أوسع وأرحب اختصرت الجهد والمال على المستهلك، فعلى سبيل المثال هناك تطبيقات للتعليم والترفيه والترجمة والتحويلات البنكية، وبالإمكان القول أن الجوال أصبح مكتبة متحركة تزرخ بالكتاب والفيديو والصور وبتصنيف الكتروني

وأشكال تتناسب مع جهاز النقال، التقويم الإلكتروني إذ لابد من توفير نظام للتقويم يقوم على امكانيات أجهزة النقال لإثراء العملية التعليمية داخل مؤسسات التعليم العالي.

#### أحضر جهازك

ويقول د. مصطفى جودت مدير إدارة الجودة بعمادة التعليم الإلكتروني بجامعة الملك سعود، أنه لم يعد استخدام الأجهزة المحمولة قاصراً على تبادل الرسائل أو تشغيل التطبيقات التعليمية والألعاب أو الوصول لمصادر التعلم، حيث ظهرت تطبيقات للأجهزة المحمولة توظفها داخل الصفوف الدراسية وفي المكتبة وفناء المدرسة وقاعة التدريب فيما سمي «أحضر جهازك BYOD»، والذي اعتمد على أن يحضر الطالب أو المتدرب الجهاز الذي يستخدمه في التعليم أو التدريب دون تحمل المؤسسة التعليمية أو التدريبية تكلفة تجهيز معامل وشراء أجهزة، وبدلاً من ذلك يتم انفاق مبالغ أقل على البنية الأساسية وتدعيم ربط المؤسسة بشبكة الإنترنت وتوفير القاعات الذكية وأنظمة العرض التفاعلي. ويستعرض د. جودت عدداً من التطبيقات في هذا الإطار ومنها: تطبيقات إدارة قاعات الدرس Class Management Apps،

يبحثها د. فيصل البواردي من خلال برامج معهد الإدارة العامة:

## آليات وأدوات تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الحكومية في المملكة

إن تحديد الاحتياج التدريبي هو المرحلة المهمة ضمن المراحل المختلفة للعملية التدريبية؛ فهي المرحلة التي تسهم في جودة البرامج التدريبية، وتعد أقصر الطرق نحو التوظيف الأمثل للموارد البشرية في المنظمات المختلفة وقدرتها على المنافسة والتميز بين غيرها من المنظمات. وينظر الخبراء والممارسون والباحثون لعملية تحديد الاحتياج التدريبي من خلال ارتباطها بتفعيل ثقافة العائد من التدريب، وتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات سواء: التي تحتاجها المنظمة لتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، أو الموظف لتحقيق متطلبات الوظيفة والمنظمة.

يستعرضها / د. أحمد زكريا أحمد

وتكامل هذا التحديد مع استراتيجية المنظمة، وتقلل وقوع الأخطاء في البرامج التدريبية، وتتيح فرصة المقارنة بين المهارات المطلوبة قبل التدريب وبعده، وتمكن مديري التدريب من تحديد تكلفته والقيمة المتحققة منه، وتحفز الموظفين على التعلم من التدريب الذي يلتحق به، وتزيد من مستوى المشاركة والالتزام من قبل المديرين لدور التدريب والتطوير.

وفيما يتعلق بنماذج تحديد الاحتياج التدريبي، يرى الباحث أن هناك عددا من هذه النماذج، لعل أكثرها استخداما وانتشارا هو نموذج التحليل الثلاثي، الذي يتضمن ثلاثة مستويات رئيسية، تتمثل في: تحليل المنظمة، وتحليل الوظيفة، وتحليل الفرد. ومن ناحية أخرى، فقد تضمن الإطار النظري عددا من أدوات تحديد الاحتياج التدريبي وهي: الاستبانات، والملاحظة، والمقابلات، وتقييم الأداء الوظيفي، ووجهة نظر العملاء. ومن الجدير بالذكر أن البحث صنف الدراسات السابقة التي تناولت الاحتياجات التدريبية بشكل شامل أو جزئي إلى: دراسات عربية، ودراسات أجنبية. كما يستعرض الباحث د. فيصل البواردي لوائح وأنظمة التدريب في المملكة العربية السعودية، ومعلومات عن معهد الإدارة العامة بصفته الجهاز المركزي للتدريب الإداري في المملكة. مبينا نشأة المعهد وتوصيف وضعه وأهميته وأهدافه

مهمة وهي: موضوعه الحيوي، وتركيزه على الموظفين ومردود ذلك في تقديم معلومات مفيدة، والتوصيات التي يمكن أن تساعد الجهات التشريعية والتنفيذية والمستفيدة على تطوير أنظمتها ولوائحها وإجراءاتها بما يحقق فعالية تحديد الاحتياج التدريبي في الأجهزة الحكومية في المملكة وربطها بالأداء.

### الاحتياجات التدريبية

ويتناول البحث في الجزء الثاني منه «الإطار النظري والدراسات السابقة»، فيطرح الإطار النظري عددا من المفاهيم المهمة: أولها تحديد الاحتياجات التدريبية أو ما يعرف بتحليل الاحتياجات التدريبية، فمن مراجعة هذا الإطار يتضح أن هناك عددا من التعريفات المقترحة لتحديد الاحتياج التدريبي، وقد لخصها بعض الباحثين في أنها تركز على جمع المعلومات لتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات التي تحتاجها المنظمة لتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، ولعرفة من يحتاج التدريب؟، ولنفهم أين نحتاج التدريب؟، ومتى نحتاج التدريب؟، وكيف سيقدم التدريب؟، وأخيرا كيف نقيم أثر التدريب؟. ويركز هذا الجزء أيضا على أهمية مرحلة تحديد الاحتياج التدريبي

لعدة أسباب، وهي: أنها تقدم دليلا على المشكلات التدريبية أو غيرها في أداء المنظمات، وتعمل على ربط

ونظرا لاهتمام المملكة العربية السعودية بتنمية مواردها البشرية في الأجهزة الحكومية المختلفة؛ فقد تم إنشاء معهد الإدارة العامة لتطوير أداء العاملين في هذه الأجهزة من خلال التدريب، وقد شهد المعهد منذ إنشائه إقبالا كبيرا على برامج، وهو الأمر الذي يتطلب معرفة آليات وأدوات تحديد الاحتياج التدريبي في تلك الأجهزة وتقديم التوصيات لتفعيلها؛ بهدف ضمان التحاق الموظف بالبرنامج الذي يحتاجه لتحسين أدائه وأداء منظمته. وهو الموضوع الذي تناوله د. فيصل بن عبدالله البواردي في هذه الورقة العلمية بعنوان: «آليات وأدوات تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية»، ونستعرضه معا في هذا العدد من «التمنية الإدارية».

تتكون هذه الورقة أو البحث من: ملخص لأهم ما تتضمنه، وخمسة أجزاء، إضافة إلى المراجع. يستهلها الباحث في الجزء الأول بمقدمة توضح مشكلة البحث وأهدافه وأسئلته وأهميته ومصطلحاته. فيبرز البحث الأهداف التي يسعى لتحقيقها في التعرف على كل من: آليات، وأدوات تحديد الاحتياج التدريبي المتبعة في الأجهزة الحكومية بالمملكة للالتحاق ببرامج المعهد من وجهة نظر الموظفين عينة البحث، وتقديم توصيات يمكن أن تساعد على تطوير تفعيل آليات وأدوات تحديد هذا الاحتياج. كما تبرز أهمية هذا البحث من خلال ارتباطه بثلاثة نواح

الشراكة بين معهد الإدارة العامة والأجهزة الحكومية في بناء وتطوير نماذج وآليات وأدوات الاحتياج التدريبي

## ١١ آلية و ٦ أدوات مهمة لتحديد الاحتياجات التدريبية للأجهزة الحكومية في المملكة

### شراكة المعهد والأجهزة

واحتوى الجزء الخامس من البحث على «النتائج والتوصيات»، حيث استعرض الباحث النتائج بشكل تلخيصي عام ومجمل، أما التوصيات فقد تحدت في ست، وهي: تطوير لائحة التدريب في الخدمة المدنية لتتضمن جزءا خاصا يتعلق بآليات وأدوات تحديد الاحتياج التدريبي، ومتابعة ودعم القيادات في الأجهزة لآليات وأدوات تحديد الاحتياج التدريبي بحيث تتم بمشاركة الموظف والمدير ومدير الموارد البشرية مع الالتزام بتحديد الاحتياج التدريبي على مستوى المنظمة لمعرفة المشكلات التدريبية، والشراكة والتكامل بين معهد الإدارة العامة بصفته مقدم التدريب والأجهزة الحكومية بصفته مستفيدة من التدريب في بناء وتطوير نماذج وآليات وأدوات الاحتياج التدريبي موحدة والاستفادة من التجارب للتغلب على المشكلات التي تواجههم في تحديد الاحتياجات التدريبية، وإلزام الموظفين والمديرين لحضور برنامج تحديد الاحتياج التدريبي المنفذ في المعهد وعدم اقتصره على مديري التدريب أو كونه اختياريا للمديرين، وتصميم معهد الإدارة العامة حلقات تطبيقية لمديري العموم في مجال العملية التدريبية وتطويرها باستمرار، وعقد الندوات والمؤتمرات واللقاءات وورش العمل بشكل دوري لعرض تجارب الجهات بإشراف المعهد والعمل على الاستفادة من نتائجها في تحقيق أهداف الأجهزة وتطويرها. وفي الختام اقترح الباحث عددا من دراسات وبحوث مستقبلية ■

المرتبة الرابعة، وأعقبها في المرتبة الخامسة تحديد الأولويات التدريبية بناء على نتائج تحديد الاحتياج التدريبي، وجاءت آلية تحديد الأهداف التدريبية بناء على تحديد الاحتياج التدريبي في المرتبة السادسة، واحتلت آلية قيام المنظمة بإبلاغ الموظف عن أهمية تحديد الاحتياج التدريبي المرتبة السابعة، وبعدها في المرتبة الثامنة آلية قيام المنظمة بإبلاغه عن آلية تحديد الاحتياج التدريبي، وجاءت في المرتبة التاسعة آلية الأخذ في الاعتبار نتائج التدريب السابق وفائدته على أدائه عند تحديد الاحتياجات التدريبية، واحتلت المرتبة العاشرة آلية أنه ينتج عن تحديد الاحتياج التدريبي له تحديد الآلية لقياس أثر البرنامج في أدائه بعد العودة للعمل، وأخيرا آلية مشاركته في إعداد خطة التدريب الخاصة به. وأسفرت نتائج البحث عن وجود ست أدوات يتم من خلالها تحديد الاحتياج التدريبي في هذه الأجهزة، كانت بالترتيب التالي: جاءت أداة تحديد مهام الوظيفة في المركز الأول، والاستبانة في الترتيب الثاني، وتقويم الأداء الوظيفي ثالثا، واحتلت أداة الملاحظة المرتبة الرابعة، وجاءت أداتا المقابلة وآراء العملاء في المرتبة الخامسة.

وسياساته لتلبية الاحتياجات التدريبية المتنامية. وينتقل د. البواردي في الجزء الثالث لتوضيح منهجية البحث، وتتضمن: منهجه، ومجتمعه وعينته في ضوء حصر الأجهزة الحكومية المركزية والمعتمدة من وزارة المالية، وأداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة، وأساليب التحليل الإحصائي.

### الآليات والأدوات

ويحلل الباحث في الجزء الرابع منه «نتائج البحث ومناقشتها»، من خلال تحديد خصائص المشاركين في البحث، وهي: جهة العمل، والمؤهلات العلمية، والمرتبة الوظيفية. ويكشف البحث عن أن هناك ١١ آلية لتحديد الاحتياج التدريبي مستخدمة في الأجهزة الحكومية بالمملكة، جاءت في مقدمتها آلية إعطاء الموظف الحرية في اختيار البرامج التدريبية التي يريدونها بدون تدخل من الإدارة، تلتها آلية تركيز الاحتياجات التدريبية في المنظمة على تحسين إنتاجية أداء الإدارة التي يعمل فيها الموظف، ثم آلية الاهتمام بالتغلب على المشكلات الحالية في الإدارة التي يعمل فيها، وجاءت آلية قيام المنظمة بإبلاغ الموظفين عن أهداف تحديد الاحتياج التدريبي في





**الرئاسة :**

وظيفة الرئيس أو المركز الذي يحتله من يمارس السلطة على المجموع. و(رئاسة الجمهورية): منصب رئيس الجمهورية.

**الترقية الرأسيّة :**

ترقية تتضمن تغيير نوع العمل، كالكاتب إلى سكرتير.

**التكامل الرئاسي:**

قيام المنشأة بسلسلة عمليات متتالية في الإنتاج أو التسويق كل عملية يمكن أن تكون مشروعاً بذاته.

**الطريقة الرأسيّة المعلقة:**

طريقة لحفظ الوثائق والأوراق حيث توضع في ملف معلق ثم يوضع الملف في حافظة تعلق في خزائن المحفوظات.

**رأسمالي:**

منسوب إلى رأس مال، (نظام رأسمالي): نظام يقوم على الملكية الخاصة للثروات. والرأسمالي: هو من تقوم ثروته على توظيف الأموال وجني الأرباح، أو التصرف عن طريق الملكية الخاصة.

**الرأسمالية :**

النظام الاقتصادي الذي يقوم على الملكية الخاصة لموارد الثروة لصالح الملاك والأفراد، ويقوم على السوق الحرة وحافز الربح من المنتج من أجل الربح.

**رأس المال البشري:**

قوة العمل الإنساني.

**رأس المال التقني:**

مصطلح اقتصادي يعني وسائل الإنتاج.

**رأس المال العامل:**

الفرق بين الأصول المتداولة والالتزامات المتداولة.

**رأس المال القومي:**

مصادر الثروة المادية التي تستخدم في إنتاج السلع والخدمات كالأراضي والمباني والآلات والطرق والموانئ ووسائل المواصلات.

**رأس المال النفسي:**

مجموعة التصورات والمشاعر النفسية الإيجابية التي يعتقد أنها عضو المنظمة تجاه منظمته وبيئته عمله، والتي تزوده بالأمل في تحقيق الأهداف، وتزيد من قدرته على مواجهة مشاكل العمل وأعبائه.

## المقهى الإداري

## نصائح

## لتجنب مشاكل الظهر خلال ساعات العمل



وجهت الهيئة الألمانية للسلامة والصحة المهنية نصائح مهمة لتفادي مشكلات آلام الظهر الناتجة عن الجلوس لمدة طويلة أثناء العمل، وأوصت بالجلوس بشكل صحيح، وممارسة بعض الأنشطة الحركية أثناء ساعات العمل. كما أوصت الهيئة بالتأكد من أن المقعد مناسب، بحيث يصل مسند الظهر على الأقل إلى لوح الكتف، بينما يكون ارتفاع المقعد مناسباً بحيث تلامس القدمان الأرض تماماً. ومن المهم أيضاً إراحة الذراعين على المسندين المخصصين لهما من حين إلى آخر، وذلك لتخفيف العبء عن الأكتاف.

وعن وضعية الجلوس السليمة على المقعد، أوضحت الهيئة الألمانية أن العمود الفقري ينبغي أن يأخذ وضعه الطبيعي أثناء الجلوس، والمعروف باسم حرف (S) المزدوج، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال إمالة الحوض إلى الأمام قليلاً، مما يساعد على انتصاب القفص الصدري وتمدد الفقرات العنقية. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي عدم البقاء في نفس وضعية الجلوس لساعات طويلة، إذ قد يؤثر ذلك سلباً على الجهاز العضلي والدورة الدموية والأقراص الفقرية ■

## من التراث الإداري في الإسلام معاون التفويض «الوزير»



معاون التفويض هو الوزير الذي يعينه الخليفة ليتحمل معه جزءاً من مسئولية الحكم والسلطان، فيفوض إليه تدبير بعض الأمور برأيه، وإمضاءها حسب اجتهاده وفق أحكام الشريعة.

ويجوز للخليفة أن يعين معاوناً له يعاونه ويساعده في مسئولياته وأعماله، فقد أخرج الحاكم والترمذي عن أبي سعيد الخدري قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «وزيراي من السماء جبريل وميكائيل ومن الأرض أبو بكر وعمر»، وكلمة الوزير في الحديث تعني المُعين والمساعد، الذي هو المعنى اللغوي، وقد استعمل القرآن الكريم كلمة (وزير) بهذا المعنى اللغوي، قال تعالى: «واجعل لي وزيراً من أهلي»، أي مُعيناً ومساعداً. وكلمة (وزير) في الحديث مطلقة تشمل أي معونة وأية مساعدة في أي أمر من الأمور، ومنها إعانة الخليفة في مسئولية الخلافة وأعمالها.

وقد بين الماوردي في الأحكام السلطانية أنه إذا استوزر الخليفة شخصاً ليكون معاوناً له في شئون الحكم يفوض إليه تدبير الأمور تفويضاً عاماً نيابة عنه، وبهذا التفويض يصير الشخص المفوض وزيراً ومعاون تفويض للخليفة، وتكون صلاحياته كصلاحيات الخليفة، إلا أنه لا يملك هذه الصلاحية ذاتياً كالخليفة، بل بإسناد الوزارة إليه من الخليفة نيابة عنه ■

### أبيات من قصيدة

#### ألا ليت شعري هل يرى الناس ما أرى؟!

للشاعر الجاهلي: زهير بن أبي سلمى

من الأمر أو يبدو لهم ما بدا لي؟ ■■■ ألا ليت شعري: هل يرى الناس ما أرى  
بدا لي أن الناس تفنى نفوسهم ■■■ وأموالهم، ولا أرى الدهر فانيا  
أجد أثراً قبلي جديداً وعافيا ■■■ وإنني متى أهبط من الأرض تلعة  
فثم إذا أصبحت أصبح غاديا ■■■ أراني، إذا ما بتت على هوى  
يحث إليها سائق من ورائيا ■■■ إلى حفرة أهدى إليها مقيمة  
خلعت بها، عن منكب، رداً نيا ■■■ كأنني، وقد خلفت تسعين حجة،  
إلى الحق تقوى الله ما كان بادياً ■■■ بدا لي أن الله حق فزادني  
ولا سابقاً شيئاً إذا كان جائياً ■■■ بدا لي أنني لست مُدرك ما مضى

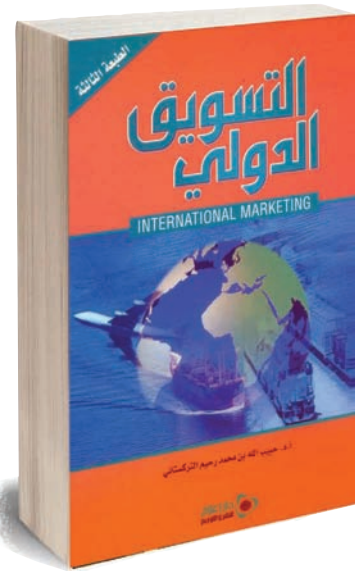
صفحة تعنى برصد  
أبرز ما صدر من الكتب  
الإدارية الحديثة  
لتقدم وعياً متجدداً  
لتعزيز الثقافة الإدارية  
من خلال العطاءات  
المتميزة. ويتم إعداد  
الصفحة بالتعاون مع  
الإدارة العامة للمكتبات  
بمعهد الإدارة العامة.

متابعة نايف الحسين

## التسويق الدولي

المؤلف: أ.د. حبيب الله بن محمد التركستاني  
الناشر: دار إعلام للنشر والتوزيع، جدة  
سنة النشر: ٢٠١٤ م

يحتوي الكتاب على عشرة فصول تغطي العديد من  
الجوانب المرتبطة بنشاط التسويق الدولي، حيث ناقشت:  
مفهوم التسويق الدولي، وبيئته، والدخول للأسواق الدولية،  
والمنتجات الدولية، والترويج. إلى غير ذلك من المواضيع.



## الحماية الجنائية لبطاقات الائتمان الممغنطة

المؤلف: د. محمد حماد الهيتمي  
الناشر: دار الكتب القانونية، مصر  
سنة النشر: ٢٠١٤ م

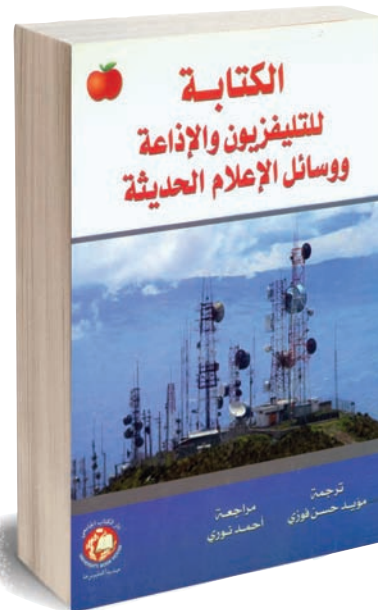
تكمن أهمية الكتاب في تعدد أنواع البطاقات المصرفية  
وتعدد أغراضها، وتزايد استعمالها مما أدى إلى ازدياد  
المشكلات القانونية التي يثيرها التعامل بها. كما يعالج  
الكتاب جوانب مهمة من تلك المشكلات وضرورة الحماية  
الجنائية لتلك البطاقات.



## الكتابة للتلفزيون والإذاعة ووسائل الإعلام الحديثة

ترجمة: مؤيد حسن فوزي، مراجعة: أحمد نوري  
الناشر: دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية  
المتحدة  
سنة النشر: ٢٠١٤ م

يبحث الكتاب في فن الكتابة لوسائل الإعلام،  
ويستعرض العناصر الأساسية للإنتاج، ويوضح صيغة  
النص والأسلوب، ويشير إلى الإعلانات التجارية،  
والأخبار والرياضة، وبرامج التحقيقات والمقابلات  
وغيرها، كما يتطرق إلى وسائل الإعلام الحديثة.





## الرقابة على أموال الدولة العامة

المؤلف: د. فتحي محمد الأحول

الناشر: المكتب العربي الحديث، الاسكندرية.

سنة النشر: ٢٠١٤ م

هذا الكتاب عبارة عن دراسة تطبيقية تبحث في ماهية الأموال العامة وحقوق الدولة والأفراد عليها، وصور وأشكال الرقابة على المال العام، وتتطرق للجهاز المركزي للمحاسبات والمخالفة المالية. ويختتم بعدد من النتائج والتوصيات.



## السرية المصرفية في إطار تشريعات غسيل الأموال

المؤلف: د. دانا حمه باقي عبد القادر

الناشر: دار الكتب القانونية، مصر

سنة النشر: ٢٠١٣ م

تهدف المؤلفة من خلال هذا الكتاب إلى بيان المقصود بالالتزام بالسرية المصرفية، ومبررات إقرار هذا الالتزام، والاتجاهات المختلفة للتشريعات المقارنة بالنسبة للتنظيم القانوني لهذا الالتزام، إضافة إلى الربط بين عمليات غسيل الأموال والأعمال الإرهابية.



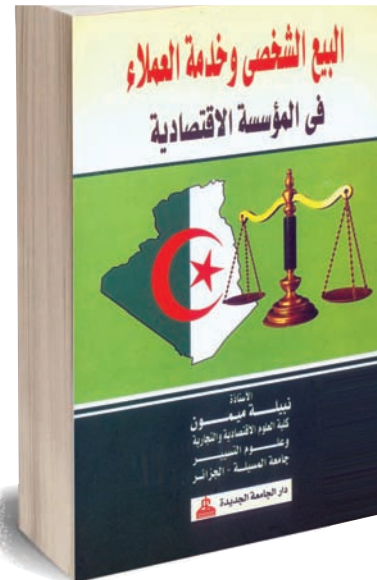
## البيع الشخصي وخدمة العملاء

المؤلف: أ. نبيلة ميمون.

الناشر: دار الجامعة الجديدة، مصر

سنة النشر: ٢٠١٤ م

يساعد الكتاب على تحديد العلاقة بين البيع الشخصي ومستوى خدمة العملاء، ويبرز أثر إدارة القوى البيعية، وتقييم وتشخيص واقع أداء رجال البيع الشخصي، ويقدم بعض الاقتراحات من أجل تحسين أداء عملية البيع الشخصي، وأساليب مواجهة اعتراضات العملاء وإرضائهم.



## «الذال».. وتخلفنا الإداري

تطغى هالة التأهيل العالي على محددات شغل الوظيفة الحكومية، ومسألة تدوير المناصب العامة.

ولكي أكون أكثر وضوحاً فإن عقدة «الذال» تبقى واحدة من أبرز سمات تخلفنا الإداري، بعد أن تجاوزت معظم المجتمعات هذه الألقاب العلمية إلى كشف حقيقي لقائمة الإمكانات، والمنجزات، والمواهب التي عادة ما يتم الاحتكام إليها في عملية إسناد المناصب العامة. كان يمكن أن تبقى عملية التأهيل العالي مطلباً، لكن دون استباحة لبقية العوامل بعد أن بالغنا في نفخ الوزن النسبي لهذا العنصر «الأكاديمي» على حساب جملة من العوامل الموضوعية للنجاح.

لا أحد يعترض على أن يكون حرف «الذال» هو أبرز المعايير في عملية إسناد الوظيفة العامة لكن دون إجحاف لبقية العوامل الأخرى التي تفود إلى الهدف، ليتحول هذا الفهم الملتبس إلى ما يشبه الشرط الضمني في عملية إسناد المناصب مع التفاضل عن جملة من الناجحين الذين تجاوزوا المصاعب وحققوا نجاحات في عملهم الحكومي، لكنهم كانوا خارج مسرح الكاميرات والأضواء. ثمة رجال مخلصون وناجحون، لكن هذا الإخلاص والنجاح لم يشفع لهم؛ لأن سقف المنصب ظل عصياً عليهم بسبب الحاجز «الوهمي» للشهادة وحرف «الذال» تحديداً.

علاقة القطاع الخاص مع «الذال» علاقة متوازنة، والسبب أنها كانت مؤطرة ببراجماتية النتائج، لكن هذه الثقافة ظلت طاغية في الجهاز الحكومي. ربما. لضعف معايير القياس الأخرى وهو ما جعل حرف «الذال» مطلباً حتى لمن هم على رأس العمل، وجعل من الطلب على هذه الشهادات. كغطاء وظيفي واجتماعي - الأكثر رواجاً على مستوى العالم أجمع ■

”

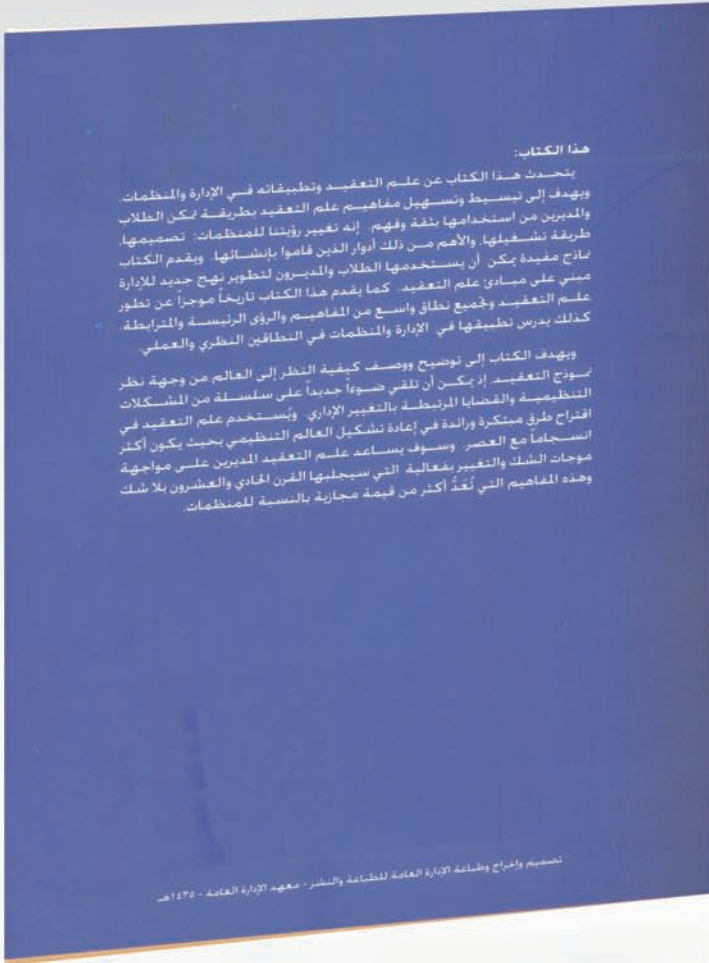
علاقة  
القطاع  
الخاص مع  
«الذال»

علاقة  
متوازنة،  
والسبب  
أنها كانت  
مؤطرة  
ببراجماتية  
النتائج

“



\* عيسى عبدالله الحليان

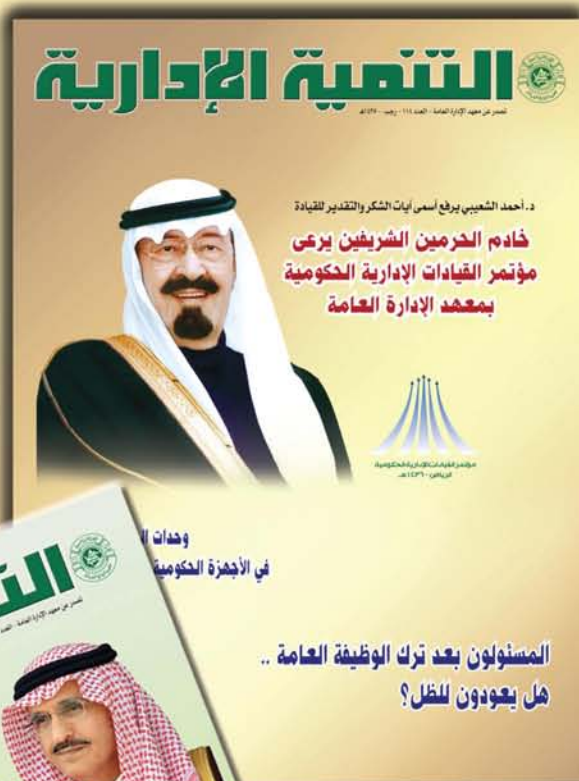


# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



# الصحافة الإدارية



المسؤولون بعد ترك الوظيفة العامة .. هل يعودون للنظر؟

نحو إعلام متخصص

# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٢٤ - ربيع الآخر - ١٤٣٦ هـ

بحزمة من الأوامر الملكية

خادم الحرمين الشريفين  
يعيد هيكلة أجهزة الدولة  
ويرسي دعائم التطوير الإداري



هل الأمان والسرية للمراسلات  
الإلكترونية الحكومية.. في «خبر كان»؟

تزايد تشكيل اللجان الحكومية.. حل فاعل لمواجهة  
الأزمات أم هروب من تحمل المسؤولية؟







**مصدر حديثاً عن**

مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



# معهد الإدارة العامة



## الرؤية:

رائداً وشريكاً متميزاً في التنمية الإدارية.

## الرسالة:

- المشاركة في تحقيق التنمية الإدارية وتلبية احتياجات العملاء من خلال:
- تأهيل وتدريب فعال يساهم في تطوير الأداء.
  - بحوث ودراسات واستشارات ذات قيمة مضافة.
  - خدمات معرفية متكاملة تساهم في نشر الفكر والممارسات الإدارية السليمة.

## القيم:

- المبادرة • التميز • الاحترافية • الالتزام • العمل الجماعي • الشفافية

**قيمنا في المعهد تنبع مما نؤمن به وما نعمل عليه وما يشكل ثقافتنا المشتركة القيمة**

## المبادرة

- إذكاء روح المبادرة والابتكار.
- المبادرة لحل المشكلات الإدارية.
- الإصغاء والاستجابة لحاجات العملاء.
- سرعة الاستجابة لطلبات الأجهزة الحكومية.
- الانفتاح والتفاعل مع المجتمع.

## التميز

- الإبداع والتميز في تقديم الخدمات.
- التميز في إيجاد الحلول الإدارية الشاملة.

## الاحترافية

- الاحترافية في تنفيذ أنشطتنا.
- احترام الوقت وإنجاز الأعمال.
- المصداقية في تعاملاتنا.
- المهنية في التعامل مع العملاء الداخليين والخارجيين.

## الالتزام

- الالتزام بقيمنا الدينية والوطنية.
- الالتزام والانضباط في السلوك الوظيفي.
- الالتزام والانضباط في تقديم الخدمة.
- الالتزام بالمصلحة العامة والمسؤولية تجاه مجتمعنا.

## العمل الجماعي

- العمل كفريق متعاون ومتّحد.
- مشاركة الآخرين الأفكار والآراء.

## الشفافية

- الشفافية في إنجاز العمل.
- الشفافية في التعامل مع الموظفين والمستفيدين من الخدمة.

# فقر الحاخ

124



متابعات

6

خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز  
يعيد هيكلة أجهزة الدولة ويرسي دعائم التطوير الإداري للمملكة

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

رمد:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠

31

«خيرة» المفاوضين يخططون  
من قلب الحدث

20

اللقاء



د. راج نالاري ود. جاي هيونج كيم في حوار  
لـ «التنمية الإدارية» عن قضايا اقتصادية  
وإدارية مهمة



طبعت بمطابع  
معهد الإدارة العامة

رئيس التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف: ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس: ٤٧٤٥٠٢٢

hadlaqa@ipa.edu.sa

مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشيد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٩

rashidis@ipa.edu.sa

هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٤

mohameda@ipa.edu.sa

أ. سامح محمد الشريف

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٢

yousefsm@ipa.edu.sa

سكرتير التحرير:

أ. نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف: ٤٧٤٥٠٣١

hossainn@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

أ. صلاح الدين وديدي

هاتف: ٤٧٤٥٧٨٥

wadidis@ipa.edu.sa

يزخر هذا العدد من مجلتكم «التنمية الإدارية» بزخم من الأحداث والموضوعات المهمة، إضافة للعديد من الأنشطة والفعاليات التي ننفذها مع معهد الإدارة العامة، ويتصدر جميع هذه الأحداث في الأهمية حزمة الأوامر الملكية الكريمة التي أصدرها خادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبدالعزيز، يحفظه الله، والتي تعبر عن رؤيته الثاقبة في إعادة هيكلة أجهزة الدولة وإرساء دعائم التطوير الإداري في المملكة.

وقد وصف معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشعيبي هذه الأوامر الملكية الكريمة بأنها بمثابة منعطف تاريخي ومهم في مسيرة التنمية بالمملكة، ذلك أن صدور ثلاثين (٣٠) أمراً ملكياً كفيل بإحداث نقلة مهمة وكبيرة في الجهاز الإداري للدولة، وجعله أكثر فاعلية، وأكثر استجابة لمتطلبات المرحلة التي تعيشها المملكة التي تتطلع نحو مستقبل يتماشى مع التحولات التي يشهدها العالم. وقد كان من بين هذه الأوامر الملكية الكريمة، صدور الأمر الملكي بتعيين معالي الأستاذ خالد بن عبدالله العرج وزيرا للخدمة المدنية، الذي بادر معاليه بزيارة المعهد، وكان في استقباله معالي المدير العام د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، وعدد من كبار المسؤولين بالمعهد.

كما جاءت أجندة الأنشطة والفعاليات بالمعهد عامرة؛ فقد افتتح معالي وزير الخدمة المدنية الأستاذ خالد بن عبدالله العرج، ندوة «تطوير نظم التقييم والاختيار في الخدمة المدنية» التي نظمتها الوزارة بمشاركة مع معهد الإدارة العامة، كما نفذ مركز إعداد وتطوير القادة بالمعهد ورشتي عمل: إحداها عن «تطوير كفاءة القطاع الحكومي لمواكبة المتغيرات الاقتصادية» وافتتحها معالي وزير الاقتصاد والتخطيط د. محمد بن سليمان الجاسر، والأخرى عن «السياسات الاقتصادية وأبرز التحديات التي تواجه الاقتصاد السعودي لتحقيق التنمية المستدامة» وافتتحها معالي محافظ مؤسسة النقد العربي السعودي د. فهد بن عبدالله المبارك،... إضافة إلى فعاليات وأحداث أخرى مهمة تتابعونها في الملف الإخباري داخل المجلة.

وقد أجرت «التنمية الإدارية» لقاءين مهمين مع كل من: د. راج نالاري الخبير الاقتصادي في شئون مجلس التعاون لدول الخليج العربية بالبنك الدولي، و د. جاي هيونج كيم المستشار بوحدة الحد من الفقر والإدارة الاقتصادية في البنك الدولي، حيث تجاذبنا أطراف الحديث معهما حول عدد من الموضوعات الجادة: كإدارة الاستثمارات العامة، وربطها بتحقيق شراكة فعالة بين القطاعين العام والخاص، والحكومة الإلكترونية، والتحليل الاقتصادي الفعال.

وتفتح المجلة ملفاً عن قضية «تزايد تشكيل اللجان الحكومية»، وتطرح التساؤل حول ما إذا كان ذلك حلاً فاعلاً لمواجهة الأزمات أم هروباً من تحمل المسؤولية؟، بالإضافة لعدد آخر من التساؤلات المهمة. كذلك نستطلع معكم آراء عدد من المعنيين في استطلاع العدد عن «الأمان والسرية للمراسلات الإلكترونية الحكومية»، وهل أصبحت في «خبر كان»؟.

كما تتابعون تفاصيل عدد من الأبواب المتميزة والزوايا الثابتة التي تطلعون موضوعاتها على صفحات المجلة، وباقية منتقاة من المقالات التي يكتبها خبراء وإعلاميون ومتخصصون معنيون بالشأن الإداري •

قضية العدد

36



تزايد تشكيل اللجان الحكومية.. حل فاعل لمواجهة الأزمات أم هروب من تحمل المسؤولية؟

استطلاع

42



هل الأمان والسرية للمراسلات الإلكترونية الحكومية.. في «خبر كان»؟



## بحزمة من الأوامر الملكية

# خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز يعيد هيكلة أجهزة الدولة ويرسي دعائم التطوير الإداري للمملكة



- للبترول والثروة المعدنية.
- ١٢ - الدكتور إبراهيم بن عبدالعزيز العساف وزيراً للمالية.
- ١٣ - المهندس عبدالله بن عبدالرحمن الحصين وزيراً للمياه والكهرباء.
- ١٤ - المهندس عادل بن محمد بن عبدالقادر فقيه وزيراً للعمل.
- ١٥ - الدكتور شويش بن سعود بن ضويحي الضويحي وزيراً للإسكان.
- ١٦ - الدكتور بندر بن محمد بن حمزة أسعد حجار وزيراً للحج.
- ١٧ - الدكتور محمد بن سليمان بن محمد الجاسر وزيراً للاقتصاد والتخطيط.
- ١٨ - الدكتور توفيق بن فوزان بن محمد الربيعية وزيراً للتجارة والصناعة.
- ١٩ - الأستاذ محمد بن فيصل بن جابر أبو ساق وزير دولة وعضواً بمجلس الوزراء لشئون مجلس الشورى.
- ٢٠ - الدكتور عصام بن سعد بن سعيد وزير دولة وعضواً بمجلس الوزراء.
- ٢١ - المهندس عبدالله بن عبدالرحمن المقبل وزيراً للنقل.
- ٢٢ - الدكتور محمد بن إبراهيم السويل وزيراً للاتصالات وتقنية المعلومات.
- ٢٣ - الدكتور ماجد بن عبدالله القصبي وزيراً للشئون الاجتماعية.
- ٢٤ - الدكتور سعد بن خالد بن سعد الله الجبري وزير دولة وعضواً بمجلس الوزراء.
- ٢٥ - الأستاذ محمد بن عبدالله آل الشيخ وزير دولة وعضواً بمجلس الوزراء.
- ٢٦ - المهندس عبداللطيف بن عبدالعزيز بن عمر آل الشيخ وزيراً للشئون البلدية والقروية.
- ٢٧ - الأستاذ أحمد بن عقيل الخطيب وزيراً للصحة.
- ٢٨ - الأستاذ خالد بن عبدالله العرج وزيراً للخدمة المدنية.
- ٢٩ - الدكتور عادل بن زيد الطريفي وزيراً للثقافة

أصدر خادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبد العزيز - يحفظه الله - حزمة من الأوامر الملكية، تقضي بإعادة تشكيل مجلس الوزراء، وتعيين أمراء جدد لبعض المناطق، ودمج بعض الوزارات مع بعضها، وإلغاء وإنشاء عدد من المجالس واللجان الحكومية والهيئات، إلى جانب منح موظفي الحكومة والطلاب والمتقاعدين راتب شهرين، وتقديم دعم مالي للأندية الأدبية والرياضية، والعفو عن سجناء الحق العام.

## مجلس الوزراء

جاءت الأوامر الملكية بإعادة تشكيل مجلس الوزراء، وذلك على النحو الآتي:

- ١ - صاحب السمو الملكي الأمير مقرن بن عبدالعزيز آل سعود ولي العهد نائباً لرئيس مجلس الوزراء.
- ٢ - صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن نايف بن عبدالعزيز آل سعود ولي العهد نائباً ثانياً لرئيس مجلس الوزراء ووزيراً للداخلية.
- ٣ - صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن فيصل بن عبدالعزيز آل سعود وزيراً للخارجية.
- ٤ - صاحب السمو الملكي الأمير منصور بن متعب بن عبدالعزيز آل سعود وزير دولة وعضواً بمجلس الوزراء مستشاراً لخادم الحرمين الشريفين.
- ٥ - صاحب السمو الملكي الأمير متعب بن عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود وزيراً للحرس الوطني.
- ٦ - صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود وزيراً للدفاع.
- ٧ - الشيخ صالح بن عبدالعزيز بن محمد بن إبراهيم آل الشيخ وزيراً للشئون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد.
- ٨ - الدكتور وليد بن محمد بن صالح الصمعاني وزيراً للعدل.
- ٩ - الدكتور مطلب بن عبدالله النفيسة وزير دولة وعضواً بمجلس الوزراء.
- ١٠ - الدكتور مساعد بن محمد العيبان وزير دولة وعضواً بمجلس الوزراء.
- ١١ - المهندس علي بن إبراهيم النعيمي وزيراً

## تعيين أمراء جدد للمناطق وضخ دماء شابة لمجلس الوزراء وإعادة هيكلة بعض الوزارات والمجالس الحكومية

## مكرمة ملكية بمنح راتب شهرين ودعم الأندية الأدبية والرياضية والعفو عن السجناء



صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن نايف  
ولي ولي العهد



صاحب السمو الملكي الأمير مقرن بن عبد العزيز  
ولي العهد

بمجلس الوزراء . بالاشتراك مع الأجهزة المعنية . مراجعة الأنظمة والتنظيمات والأوامر، ووضع الترتيبات التنظيمية اللازمة لذلك، وتحديد اختصاصات كلا المجلسين، وكذلك اللجنة العامة لمجلس الوزراء وإجراءات سير العمل فيها، وارتباط الأمانة العامة لمجلس الوزراء باللجنة العامة، وتكون هيئة الخبراء أحد أجهزة الأمانة العامة لمجلس الوزراء . واشتملت الأوامر الملكية أيضا على تشكيل لجنة فنية من الديوان الملكي، والأمانة العامة لمجلس الوزراء، ووزارة المالية، ووزارة الخدمة المدنية، وهيئة الخبراء بمجلس الوزراء، ومعهد الإدارة العامة؛ لدراسة وضع منسوبي الأجهزة المنصوص عليها في الأمر الملكي بهذا الشأن، وإبداء الملاحظات المناسبة لمعالجة ذلك، وللجنة الاستعانة بممثلين من تلك الأجهزة .

### أمراء مناطق ومستشارون ورؤساء أجهزة

وعلى صعيد آخر، فقد تضمنت الأوامر الملكية، إعفاء وتعيين أمراء مناطق، ومستشارين، ورؤساء أجهزة، ومساعدتهم، وذلك على النحو الآتي:  
- يعفى صاحب السمو الملكي الأمير مشعل بن عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود أمير منطقة مكة

٧ . المجلس الأعلى لشئون البترول والمعادن .  
٨ . المجلس الاقتصادي الأعلى .  
٩ . مجلس الأمن الوطني .  
١٠ . المجلس الأعلى لمدينة الملك عبدالله للطاقة الذرية والمتجددة .  
١١ . المجلس الأعلى للشئون الإسلامية .  
١٢ . المجلس الأعلى لشئون المعوقين .  
ووفقا للأوامر الملكية؛ فقد تم إنشاء مجلسين يرتبطان تنظيمياً بمجلس الوزراء على النحو الآتي :

١ . مجلس الشئون السياسية والأمنية .  
٢ . مجلس الشئون الاقتصادية والتنمية .  
ويسمى رئيساهما وأعضاؤهما بأمر ملكي من أعضاء مجلس الوزراء، بالإضافة إلى رئيس الاستخبارات العامة .  
ونصت الأوامر الملكية على أنه لرئيس أي من المجلسين في حال غيابه أن ينيب من يراه من الأعضاء لرئاسة جلسات المجلس، ولكل من وزير الخارجية ووزير الحرس الوطني أن ينيب عنه من يراه من منسوبي الوزارة لحضور جلسات المجلس على أن يكون بمرتبة وزير .  
كما جاءت الأوامر الملكية بأن تتولى هيئة الخبراء

والإعلام.

٣٠ - الأستاذ عبدالرحمن بن عبدالمحسن الفضلي وزيراً للزراعة.

٣١ - الدكتور عزام بن محمد الدخيل وزيراً للتعليم.

كما جاء الأمر الملكي بدمج وزارة التعليم العالي، والتربية والتعليم في وزارة واحدة باسم ( وزارة التعليم ) .

وكذلك صدر الأمر الملكي بإعفاء معالي المهندس عباس بن أحمد بن محمد هادي نائب وزير الإسكان من منصبه .

وطبقا للأوامر الملكية، فقد تم إعادة تشكيل اللجنة العامة لمجلس الوزراء على النحو الآتي:

١ - الدكتور مساعد بن محمد العيبان وزير الدولة عضو مجلس الوزراء رئيساً .

٢ - الدكتور عصام بن سعد بن سعيد وزير الدولة عضو مجلس الوزراء عضواً .

٣ - الأستاذ محمد بن عبد الملك آل الشيخ وزير الدولة عضو مجلس الوزراء عضواً .

ويكون أمين عام مجلس الوزراء أميناً للجنة . ومن الجدير بالذكر أن الأوامر الملكية ألغت اللجنة الفرعية للجنة العامة لمجلس الوزراء .

### مجالس ولجان وهيئات

وتضمنت الأوامر الملكية لخادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبدالعزيز، يحفظه الله ويرعاه، إلغاء وإنشاء وتشكيل عدد من أجهزة الدولة، وتشمل مجالس ولجان وهيئات.  
فقد تم إلغاء كل من:

- ١ . اللجنة العليا لسياسة التعليم .
- ٢ . اللجنة العليا للتنظيم الإداري .
- ٣ . مجلس الخدمة المدنية .
- ٤ . الهيئة العليا لمدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية .
- ٥ . مجلس التعليم العالي والجامعات .
- ٦ . المجلس الأعلى للتعليم .

## الأوامر الملكية حققت أبعاداً إنسانية وتنموية وتوفير سبل العيش الكريم لمواطني المملكة

- يعين صاحب السمو الملكي الأمير الدكتور تركي بن سعود بن محمد بن عبدالعزيز آل سعود رئيساً لمدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية بمرتبة وزير.

- يعفى معالي الأستاذ محمد بن عبدالله الشريف رئيس الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد من منصبه.

- يعين الدكتور خالد بن عبدالمحسن بن محمد المحيسن رئيساً للهيئة الوطنية لمكافحة الفساد بمرتبة وزير.

- يعين معالي الدكتور عبدالرحمن بن إبراهيم الحصين رئيساً للهيئة الرقابة والتحقيق بمرتبة وزير.

- يُعين الأستاذ محمد بن عبدالله بن عبدالعزيز الجدعان رئيساً للهيئة السوق المالية بمرتبة وزير.

- يُعفى صاحب السمو الأمير فهد بن عبدالله بن محمد آل سعود رئيس الهيئة العامة للطيران المدني من منصبه.

- يُعين الأستاذ سليمان بن عبدالله الحمدان رئيساً للهيئة العامة للطيران المدني بمرتبة وزير.

- يعفى فضيلة الدكتور عبداللطيف بن عبدالعزيز ابن عبدالرحمن آل الشيخ الرئيس العام لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من منصبه.

- يعين معالي الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله بن محمد السند رئيساً عاماً لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بمرتبة وزير.

- يعين الأستاذ فهد بن محمد بن صالح العيسى مديراً لمكتب وزير الدفاع بالمرتبة الممتازة.

- يعفى المهندس عبدالعزيز بن محمد بن ناصر التويجري رئيس المؤسسة العامة للموانئ من منصبه.

- يعين الدكتور نبيل بن محمد العامودي رئيساً للمؤسسة العامة للموانئ بالمرتبة الممتازة.

- يعين المهندس إبراهيم بن محمد بن إبراهيم السلطان أميناً لمنطقة الرياض بالمرتبة الممتازة.

- يعفى معالي الشيخ الدكتور محمد بن عبدالكريم بن عبدالعزيز العيسى من عضوية هيئة كبار العلماء.

- إعفاء معالي الدكتور سعد بن محمد بن سعد الحريقي مدير جامعة الباحة من منصبه بناءً على طلبه .

- يُعين الأستاذ حازم بن مصطفى عبدالواحد زقزوق رئيساً للشئون الخاصة لخدام الحرمين الشريفين بمرتبة وزير .

- يُعين معالي الدكتور فهد بن عبدالله السماري مستشاراً في الديوان الملكي بمرتبة وزير .

- يُعين فضيلة الشيخ الدكتور سعد بن ناصر الشثري مستشاراً في الديوان الملكي بالمرتبة الممتازة .

- يُعين الدكتور محمد بن إبراهيم بن محمد الحلوة مستشاراً في الديوان الملكي بالمرتبة الممتازة .

- يُعين الأستاذ عبدالله بن عبدالرحمن المحيسن مستشاراً في الديوان الملكي بالمرتبة الممتازة .

- يُعين الدكتور فهد بن عبدالله تونسي مستشاراً في الديوان الملكي بالمرتبة الممتازة .

- يُعين الأستاذ تميم بن عبدالعزيز بن يوسف السالم مساعداً للسكرتير الخاص لخدام الحرمين الشريفين بالمرتبة الممتازة .

- يُعين صاحب السمو الملكي الأمير منصور بن مقرن بن عبدالعزيز آل سعود مستشاراً في ديوان سمو ولي العهد بالمرتبة الممتازة .

- يُعين معالي الأستاذ عبدالعزيز بن صالح بن سليمان الحواس سكرتيراً خاصاً لسمو ولي العهد بمرتبة وزير .

- يُعين الأستاذ خالد بن صالح العباد نائباً لرئيس المراسم الملكية بالمرتبة الممتازة .

- يعين معالي الأستاذ محمد بن سليمان بن محمد العجاجي رئيساً لهيئة الخبراء بمجلس الوزراء بمرتبة وزير.

- يعين الدكتور يحيى بن عبدالله بن عبدالعزيز الصمعان مساعداً لرئيس مجلس الشورى بالمرتبة الممتازة.

- يعين صاحب السمو الملكي الأمير عبدالعزيز بن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود نائباً لوزير البترول والثروة المعدنية بمرتبة وزير.

المكرمة من منصبه .

-يعفى صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن بندر بن عبدالعزيز آل سعود أمير منطقة القصيم من منصبه، ويعفى صاحب السمو الملكي الأمير تركي بن عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود أمير منطقة الرياض من منصبه.

- يعين صاحب السمو الملكي الأمير خالد بن فيصل بن عبدالعزيز آل سعود مستشاراً لخدام الحرمين الشريفين وأميراً لمنطقة مكة المكرمة بمرتبة وزير .

- يعين صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن بن بندر بن عبدالعزيز آل سعود أميراً لمنطقة الرياض بمرتبة وزير .

- يعين صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن مشعل بن سعود بن عبدالعزيز آل سعود أميراً لمنطقة القصيم بمرتبة وزير .

- يُعفى صاحب السمو الملكي الأمير بندر بن سلطان بن عبدالعزيز آل سعود أمين عام مجلس الأمن الوطني المستشار والمبعوث الخاص لخدام الحرمين الشريفين من منصبه .

- يُعفى صاحب السمو الملكي الأمير خالد بن بندر بن عبدالعزيز آل سعود رئيس الاستخبارات العامة من منصبه .

- تنهى خدمة الفريق خالد بن علي بن عبدالله الحميدان العسكرية، ويعين رئيساً للاستخبارات العامة بمرتبة وزير .

- يُعين صاحب السمو الملكي الأمير خالد بن بندر بن عبدالعزيز آل سعود مستشاراً لخدام الحرمين الشريفين بمرتبة وزير .

- يُعين صاحب السمو الأمير مشعل بن عبدالله بن عبدالعزيز بن مساعد بن جلوي آل سعود مستشاراً لخدام الحرمين الشريفين بمرتبة وزير.

- يُعين صاحب السمو الملكي الأمير الدكتور عبدالعزيز بن سطاتم بن عبدالعزيز آل سعود مستشاراً لخدام الحرمين الشريفين بمرتبة وزير.



## ٢٠ مليار ريال لتنفيذ خدمات الكهرباء والمياه وأهمية توفير السكن للمواطنين

### مكرمة ملكية

وقد حققت الأوامر الملكية بعداً إنسانياً؛ فقد جاءت بمكرمة ملكية تعبر عن لفظة إنسانية كريمة من خادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبدالعزيز، يحفظه الله ويرعاه، حيث تضمنت:

- صرف راتب شهرين أساسيين لجميع موظفي الدولة السعوديين من مدنيين وعسكريين.
- صرف مكافأة شهرين لجميع طلاب وطالبات التعليم الحكومي داخل المملكة وخارجها.
- صرف معاش شهرين للمتقاعدين على نظام المؤسسة العامة للتقاعد ونظام المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.
- وانطلاقاً من المسؤولية الملقاة على عاتق خادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبدالعزيز، أعانه الله ويحفظه ويرعاه، تجاه كافة فئات شعبه وخاصة المشمولين بالضمان الاجتماعي وأمثالهم، وسعيًا من خادم الحرمين الشريفين، لتوفير سبل العيش الكريم لهم، وإيماناً منه بأهمية دعم الجمعيات الخيرية والتعاونية والمهنية؛ فقد أمر بما هوأت:

- أولاً: تعديل سلم معاش الضمان الشهري وفق الجدول المرفق.
- ثانياً: صرف مكافأة راتب شهرين لمستفيدي الضمان الاجتماعي.
- ثالثاً: صرف مكافأة إعانة شهرين للمعاقين.
- رابعاً: ضم قوائم الانتظار للمعاقين لإعانة المعاقين اعتباراً من تاريخه.
- خامساً: صرف مبلغ ( ٢٠٠ , ٠٠٠ , ٠٠٠ ) مليار ريال دعماً للجمعيات المرخصة بوزارة الشؤون الاجتماعية.

- سادساً: دعم مجلس الجمعيات التعاونية بمبلغ ( ٢٠٠ , ٠٠٠ , ٠٠٠ ) مئتي مليون ريال.
- سابعاً: تقديم دعم مالي للجمعيات المهنية المتخصصة المرخص لها مقداره ( ١٠ , ٠٠٠ , ٠٠٠ ) عشرة ملايين ريال لكل جمعية.

ثامناً: يتم التنسيق بين وزارتي ( المالية والشؤون الاجتماعية ) لتنفيذ أمرنا هذا.

دعم الأندية الأدبية والرياضية ونظراً لأهمية دور الأندية الأدبية والرياضية، ورغبة من خادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبدالعزيز، يحفظه الله، في دعمها لتمكين من أداء واجبها الأكمل لخدمة الأدب والثقافة والرياضة والشباب؛ فقد أمر بما هوأت:

- دعم كافة الأندية الأدبية المسجلة رسمياً بالمملكة بمبلغ ( ١٠ , ٠٠٠ , ٠٠٠ ) عشرة ملايين ريال لكل نادٍ.

- دعم الأندية الرياضية بمبلغ ( ١٠ , ٠٠٠ , ٠٠٠ ) عشرة ملايين ريال لكل نادٍ من أندية الدوري الممتاز، ومبلغ ( ٥ , ٠٠٠ , ٠٠٠ ) خمسة ملايين ريال لكل نادٍ من أندية الدرجة الأولى، ومبلغ ( ٢ , ٠٠٠ , ٠٠٠ ) مليوني ريال لبقية الأندية المسجلة رسمياً.

### السكن

وحرصاً من خادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبدالعزيز، يحفظه الله ويرعاه، على أهمية توفير السكن للمواطنين، وإضافة لما سبق من أوامر بهذا الخصوص وإسهاماً في سرعة استفادة المواطنين من مخططات المنح في مناطق المملكة؛ فقد أمر بما هوأت:

أولاً: يعتمد مبلغ ( ٢٠ , ٠٠٠ , ٠٠٠ ) عشرين مليار ريال لتنفيذ خدمات الكهرباء والمياه.

ثانياً: يخصص مبلغ ( ١٤ , ٠٠٠ , ٠٠٠ ) أربعة عشر مليار ريال من المبلغ المعتمد في البند أولاً من أمرنا هذا لتنفيذ إيصال الكهرباء، ومبلغ ( ٦ , ٠٠٠ , ٠٠٠ ) ستة مليارات ريال لتنفيذ إيصال المياه.

ثالثاً: يتم التنسيق بين وزارتي ( المالية والمياه والكهرباء ) لتنفيذ أمرنا هذا.

### العفو عن سجناء

كما حققت الأوامر الملكية بعداً إنسانياً مهماً يتعلق بالعفو عن السجناء في الحق العام، والإعفاء

من الغرامات المالية، والتسديد عن المطالبين بحقوق مالية، حيث نصت على ما هوأت:

- العفو عن السجناء في الحق العام وفق القواعد الواردة ببرقية وزارة الداخلية.
- يشمل العفو الوارد في البند ( أولاً ) من أمرنا هذا الإعفاء من الغرامات المالية بما لا يتجاوز ( ٥٠٠ , ٠٠٠ ) خمسمائة ألف ريال.
- إبعاد كل من يشمله العفو من غير السعوديين، وإدراجهم على قائمة المنع من دخول المملكة.
- تفويض صاحب السمو الملكي ولي العهد النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية بتفسير قواعد هذا العفو وأحكامه، ووضع الشروط العامة لتنفيذه.
- التسديد عن المطالبين بحقوق مالية وفق الضوابط المعتمدة.

### تعيينات بالشورى وبالمرتبة الممتازة

وقد أصدر خادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبدالعزيز، يحفظه الله ويرعاه، أوامر ملكية بتعيين: عدد من الأعضاء بمجلس الشورى، وبالمرتبة الممتازة.

فقد تم تعيين التالية أسماؤهم أعضاء في مجلس الشورى:

١. معالي الدكتور خالد بن عبدالله بن إبراهيم السبتي .
٢. معالي الدكتور محمد بن علي بن هيازع آل هيازع .
٣. معالي الأستاذ وليد بن عبدالكريم بن محمد الخريجي .
٤. معالي الأستاذ محمد بن ناصر بن حمد الصقر .
٥. معالي الدكتور سعد بن محمد بن سعد الحريقي .
٦. معالي الدكتور ناصر بن عبدالعزيز بن عبدالله الداود .
٧. معالي المهندس عباس بن أحمد بن محمد هادي .

ومن ناحية أخرى، فقد تم تعيين كل من:

- الأستاذ عبدالله بن عبدالكريم بن عبدالعزيز العيسى وكيلًا لوزارة الداخلية للشؤون الأمنية بالمرتبة الممتازة .
- والمهندس محمد بن حمد الماضي رئيساً للمؤسسة العامة للصناعات العسكرية بالمرتبة الممتازة •

زار المعهد والتقى مسؤوليه

## بأمر ملكي كريم تعيين الأستاذ خالد العرج وزيراً للخدمة المدنية



جانب من اجتماع معالي الوزير بمدير عام معهد الإدارة العامة وعدد من مسؤوليه

الأستاذ خالد بن عبد الله العرج  
وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة

للبحوث والاستشارات، د. مساعد ابن عبد الله الفريان، وسعادة نائب مدير عام المعهد للتدريب، د. بندر بن أحمد أبا الخيل، وسعادة نائب مدير عام المعهد للتطوير والجودة المكلف، د. بندر بن أسعد السجان، وسعادة نائب مدير عام المعهد للتوثيق والمعلومات والتقنية المكلف، د. عبدالعزيز بن محمد القصير، وسعادة د. سعيد بن عبد الله القرني، وسعادة مدير عام الشؤون الإدارية والمالية، الأستاذ علي بن صالح الضلعان، وسعادة مدير إدارة المشاريع، والمشرف العام على مشاريع المعهد، د. رائد بن محمد عثمان. وقد تم خلال الاجتماع تقديم عرض مرئي عن المعهد، واستمع معالي الوزير إلى شرح مفصل عن نشاطات المعهد وبرامجه، وعن خطته ومشاريعه، كما نوقشت خلال الاجتماع عدد من الموضوعات المتعلقة بالمعهد ■

الصحف المحلية حول الإدارة والاستثمار والموارد البشرية والموضوعات المتعلقة بالتدريب والتوظيف.

وقد قام معالي وزير الخدمة المدنية، ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة، الأستاذ خالد بن عبد الله العرج، بزيارة للمعهد، وكان في استقبال معاليه كل من: معالي مدير عام المعهد، د. أحمد بن عبد الله الشعيبي، وعدد من كبار المسؤولين بالمعهد. عقب ذلك تم عقد اجتماع بين معالي وزير الخدمة المدنية، ومسؤولي المعهد، حضره كل من: سعادة نائب مدير عام المعهد

صدر الأمر الملكي الكريم رقم ٦٨/أ وتاريخ ١٤٣٦/٤/٩هـ، بتعيين الأستاذ خالد بن عبد الله العرج وزيراً للخدمة المدنية. ومعالي وزير الخدمة المدنية أ. خالد بن عبد الله العرج حاصل على درجة الماجستير في علوم تكنولوجيا الإدارة في ديسمبر عام ١٩٨٤م بمرتبة الشرف، ودرجة بكالوريوس العلوم في هندسة التصنيع في أغسطس عام ١٩٨٣م بمرتبة الشرف من جامعة وسكانسون بأمريكا، كما حصل على شهادة في برنامج التنمية الائتمانية في نيويورك عام ١٩٨٥م.

عمل العرج عضو مجلس إدارة وعضواً مؤسساً في العديد من الشركات الخاصة، كما عمل في العديد من المؤسسات الحكومية، وكتب العديد من المقالات في

د. أحمد بن عبد الله الشعبي:

## الأوامر الملكية نقلة نوعية في تحديث أجهزة الدولة وتطوير أدائها

على تحسين مستوى الأداء وجودة مخرجات الجهاز الحكومي.

وقال إن مسيرة التنمية الشاملة التي تعيشها المملكة تتواصل، وتزدهر بفضل الله سبحانه وتعالى ثم بدعم واهتمام خادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبد العزيز، وسمو ولي عهده الأمين صاحب السمو الملكي الأمير مقرن بن عبدالعزيز، نائب رئيس مجلس الوزراء، وسمو ولي العهد صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن نايف بن عبدالعزيز النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء، ووزير الداخلية -يحفظهم الله-. ودعا المولى عز وجل- أن يسبغ عليهم الصحة والعافية، ويوفقههم ويسدد على طريق الخير خطاهم لما فيه خير الوطن والمواطنين •



مجلس للشئون السياسية والأمنية، ومجلس آخر للشئون الاقتصادية والتنمية بمثابة قرارات سديدة لتخلص من العبء البيروقراطي، مما سينعكس

وصف معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد ابن عبد الله الشعبي الأوامر الملكية الكريمة التي أصدرها خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز - يحفظه الله - بأنها بمثابة منعطف تاريخي ومهم في مسيرة التنمية بالمملكة، ذلك أن صدور ثلاثين (٣٠) أمراً ملكياً كفيل بإحداث نقلة مهمة وكبيرة في الجهاز الإداري للدولة، وجعله أكثر فاعلية، وأكثر استجابة لمتطلبات المرحلة التي تعيشها المملكة التي تتطلع نحو مستقبل يتماشى مع التحولات التي يشهدها العالم.

وقال معالي مدير عام معهد الإدارة العامة إن خادم الحرمين الشريفين قد رسم ملامح واضحة لمستقبل الوطن ولما يجب أن يكون جهاز الدولة من خلال تلك الأوامر الملكية، حيث جاء إنشاء

بحضور معالي المدير العام د. أحمد الشعبي:

## الإدارة العامة للتطوير تنظم اللقاء الرابع للإنتاج الفكري لمنسوبي المعهد

بن عبد الله الفريان، إلى إمكانات استخدام الحوسبة السحابية في مجال التدريب، وأكد سعادة د. عبد العزيز القصير على أهمية الاستعانة بهذه التقنيات والاستفادة منها للمعهد، كما وردت مداخلات من فروع المعهد حول مدى الأمان في حفظ الملفات المختلفة بهذه التقنية وانعكاساتها على المملكة.

### سياسات العمل النشطة

ثم قامت د. هند آل الشيخ، باستعراض دراستها المقدمة في مؤتمر بواشنطن عام ٢٠١٤م، بعنوان «سياسات العمل المطبقة في المملكة العربية السعودية»، مشيرة إلى دراسة العلاقة بين أعداد الوظائف الشاغرة ومعدلات البطالة في المملكة، كما أكدت على أهمية دراسة سياسات العمل لدورها الاجتماعي في دخول المرأة السعودية لسوق العمل.

وقد تفاعل الحضور مع مضمون الدراسة، حيث أشار د. الشعبي قضية أعداد النساء في سوق العمل السعودي خلال السنوات الثلاث الماضية، كما استفسر سعادة د. بندر السجان عن العوامل الاجتماعية في المملكة وتأثيرها على سياسات العمل النشطة، كما وردت من فروع المعهد مداخلات عن تشوهات سوق العمل وموضوع التقاعد المبكر وأسعار النفط •



دراسه التي قدمها في مؤتمر بفلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية عام ٢٠١٤، بعنوان «التوجهات في دراسة الحوسبة السحابية: ملاحظات وفجوات بحثية»، مشيراً إلى أهمية الحوسبة السحابية باعتبارها تطبيقات توفر خدمات عبر الإنترنت، وقد أكد د. خالد اليحيى، من خلال الدراسة، على وجود فجوات بحثية في اهتمامات البحوث العلمية بهذه القضية.

وقد أثارَت الدراسة النقاش حول قضايا الحوسبة السحابية، حيث أكد معالي مدير عام المعهد، د. أحمد الشعبي، حاجة المملكة لهذه التقنيات ودراساتها من جانب الباحثين الشباب ومساعدتي الباحثين في مجال تكنولوجيا المعلومات، كما أشار سعادة د. مساعد

بحضور معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبد الله الشعبي، نظمت الإدارة العامة للتخطيط والتطوير بالمعهد، اللقاء الرابع للإنتاج الفكري لمنسوبي المعهد، بقاعة القلقلشندي بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات بالمركز الرئيس للمعهد، وأدار اللقاء أ. سمر الغيث عضو هيئة التدريب بقطاع الموارد البشرية، وتم فيه استعراض دراسة أعدها د. خالد اليحيى مدير إدارة استشارات المعلومات والتقنية بالمعهد، ودراسة أخرى أعدتها د. هند آل الشيخ مدير عام الفرع النسوي.

وقد حضر اللقاء سعادة نائب المدير العام للبحوث والاستشارات د. مساعد الفريان، وسعادة نائب المدير العام للتدريب د. بندر أبا الخيل، وسعادة نائب المدير العام للمعلومات والتقنية المكلف د. عبد العزيز القصير، وسعادة نائب المدير العام للتطوير والجودة المكلف د. بندر السجان، كما حرص على المشاركة في اللقاء عدد من أعضاء هيئة التدريب بالمعهد والذين أبدوا آرائهم العلمية بشأن الدراساتين من خلال المداخلات، وتم نقل فعاليات اللقاء إلى جميع الفروع عن طريق النقل المباشر.

### الحوسبة السحابية وتطبيقاتها

في بداية اللقاء، قام د. خالد اليحيى باستعراض



خلال افتتاح ندوة « تطوير نظم التقييم والاختيار في الخدمة المدنية »

## وزير الخدمة المدنية: برنامج الاختيار والتقييم لتجويد مدخلات الوظيفة العامة د. الشعبي: القيادة الرشيدة اهتمت بتعزيز القدرات الإنتاجية للكفاءات الوطنية

متابعة : سامح التتريف - تصوير: وليد النفير

افتتح معالي وزير الخدمة المدنية، الأستاذ خالد بن عبدالله العرج، الأربعاء ٢٢ ربيع الآخر ١٤٣٦هـ، ندوة « تطوير نظم التقييم والاختيار في الخدمة المدنية »، التي نظمتها الوزارة بالمشاركة مع معهد الإدارة العامة، وذلك في قاعة بن خلدون بالمقر الرئيس للمعهد بالرياض، وشارك بها عدد من القيادات الإدارية في القطاعين الحكومي والخاص، والمختصين والمختصات في مجال التقييم والاختيار، وذوي الاهتمام من الأكاديميين، وأعضاء الهيئات والجمعيات المهنية ذات العلاقة بموضوع الندوة.



### تعزيز القدرات الإنتاجية

وفي بداية الندوة، ألقى معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، د. أحمد بن عبدالله الشعبي، كلمة رحب فيها بالحضور، مشيراً إلى أن الحكومة الرشيدة في ظل قيادة وتوجيهات خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز، وسمو ولي عهده الأمين صاحب السمو الملكي الأمير مقرن بن عبدالعزيز، وسمو ولي العهد صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن نايف بن عبدالعزيز، يحفظهم الله جميعاً، أولت اهتماماً بالغاً بتعزيز القدرات الإنتاجية للكفاءات الوطنية المؤهلة لإدارة التنمية، وبذلت جهوداً كبيرة لتنمية وتطوير الموارد البشرية إيماناً منها بأن الموارد البشرية تعد العمود الفقري في بناء الدولة الحديثة اقتصادياً واجتماعياً. وقد عكست إنجازات وزارة الخدمة المدنية الاهتمام الكبير الذي توليه الحكومة بالوظيفة العامة، وضرورة استقطاب الكفاءات السعودية المدربة، واعتماد الوظائف اللازمة بهدف تمكين الأجهزة الحكومية من القيام بمهامها بكفاءة، وبما يحقق رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها هذه الأجهزة.

وأكد أنه تحقيقاً لهذه الرؤية، يأتي تنظيم وزارة الخدمة المدنية بالتعاون مع معهد الإدارة العامة لهذه الندوة حول (تطوير نظم التقييم والاختيار في الخدمة المدنية) إيماناً منها بضرورة استخدام المنهج العلمي، في إمداد الجهات الحكومية بموظفين أكفاء يتم اختيارهم من خلال استخدام أدوات علمية، وانتقاء الأفضل من بين المتقدمين لشغل الوظيفة العامة، وحرصاً منها على تطبيق محتوى مواد نظام الخدمة المدنية، التي تنص على أن الجدارة هي الأساس في اختيار الموظفين لشغل الوظيفة العامة في القطاع الحكومي.

### الخطة الاستراتيجية للوزارة

بعد ذلك ألقى معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة، الأستاذ خالد بن عبدالله العرج، كلمة أكد فيها أن وزارة الخدمة المدنية ضمن خطتها الاستراتيجية، ورؤيتها المتمثلة في تقديم خدمة مدنية متميزة تسهم في دفع عملية التنمية الإدارية في القطاع الحكومي تبنت عدداً من المبادرات الهامة بهدف تحقيق التحول الاستراتيجي المنشود. ولأن رفع كفاءة الأجهزة الحكومية يعتمد بشكل أساسي على كفاءة العاملين فيها، استحدثت الوزارة برنامج «الاختيار والتقييم» كأحد أهم المبادرات التي تهدف إلى تجويد مدخلات الوظيفة العامة من خلال استخدام أدوات علمية تسهم نتائجها بإمداد متخذ القرار بمعلومات تتسم بالمصداقية والموثوقية عن قدرات وإمكانات ومهارات المتقدمين.

وأشار معالي وزير الخدمة المدنية في كلمته إلى أن انعقاد هذه الندوة يأتي لتحقيق هدفين رئيسيين، الأول: اطلاع الخبراء والمختصين في مجال الاختيار والتقييم بما قامت به

الوزارة خلال الفترة الماضية، لأجل تحسين جوانب القصور إن وجدت، والعمل على تعزيز النقاط الإيجابية، والهدف الثاني الاطلاع على التجارب الدولية والمحلية الناجحة في مجال الاختيار والتقييم لأجل تبادل الخبرات ونقل التجارب بين المشاركين من المختصين، ولاشك أن وجود هذه الكوكبة من المختصين والخبراء في مجالات الاختيار والتقييم والتوظيف، وأيضاً الجهات المشاركة سيكون حدثاً مهماً يجب الاستفادة منه.

### الجلسة الأولى

وقد بدأت فعاليات الندوة بالجلسة الأولى بعنوان «واقع التقييم والاختيار في الخدمة المدنية في المملكة»، ورأس الجلسة معالي د. صالح بن عبد الرحمن الشهيبي، نائب وزير الخدمة المدنية، وكان مقرر الجلسة سعادة د. عبد الرحمن بن حسين الوزان، مدير عام مركز إعداد وتطوير القادة بمعهد الإدارة العامة، وقد استهل د. إبراهيم بن مبارك الدوسري، الرئيس التنفيذي لمؤسسة سبارة للتقويم التربوي والاختبارات التعليمية، بتقديم ورقة

### الجلسة الثالثة

وقد بدأت فعاليات الجلسة الثالثة بعنوان «تطبيقات محلية وممارسات دولية في مجال التقييم والاختيار»، وترأس الجلسة معالي د. أحمد بن عبدالله الشيعبي، مدير عام معهد الإدارة العامة، وكان مقرر الجلسة د. إبراهيم بن مبارك الدوسري، واستهل الجلسة د. سليمان بن عمران العمران، نائب الأمين العام للهيئة السعودية للتخصصات الصحية، بتقديم ورقة علمية عن قضية الاختبارات للمتخصصين في المجال الصحي، مشيراً إلى آليات الاختبار ووسائله. ثم استعرض نيكولاس ديفيد بيرفيلد، مدير عام مكتب الاختيار للتوظيف في الاتحاد الأوروبي، ورقة عمل بعنوان «تطوير أنظمة التقييم والاختيار في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية». كما قدم أ. عبدالله بن عبدالقادر شعبة الحمد، مدير إدارة الموارد البشرية بهيئة السوق المالية، ورقة عمل بعنوان «تجربة هيئة السوق المالية في نظم الاختيار والتقييم بهدف التوظيف»، والتي استعرض من خلالها دور هيئة السوق المالية، وارتباط برامج وأنشطة الموارد البشرية باستراتيجيات الهيئة، وكذلك رؤية وهدف إدارة الموارد البشرية في عملية الاختيار والتقييم. ثم قدم د. محمد بن علي الخنيزي، رئيس فريق مناهج الرياضيات والعلوم بشركة الزيت العربية السعودية (أرامكو السعودية)، ورقة عمل بعنوان «أرامكو السعودية توظف عمليات التقييم» خلص فيها إلى أهمية أن تستند عملية توظيف المتقدمين للوظائف على معايير اختبار عادلة، وضرورة التحقق من هذه المعايير باستمرار ومراجعتها، وتحديد التدريب اللازم بناءً على نتائج هذه الاختبارات. واستعرض د. عبد الله بن صالح السعدوي، مدير إدارة الاختبارات المهنية بالمركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي، ورقة عمل بعنوان «التجربة السعودية لإعداد المعايير المهنية للمعلمين وبناء أدوات قياسها»، مشيراً إلى عمليات إعداد المعايير المهنية والتربوية للعاملين في الوظائف التعليمية. ثم فتح رئيس الجلسة باب المداخلات والاستفسارات للحضور.

### مناقشات عامة

وقد اختتمت فعاليات الندوة بالجلسة الأخيرة برئاسة د. عيد بن رديني الحربي، وكان مقرر الجلسة أ. أحمد بن علي القحطاني، وتضمنت مناقشة عامة وتقديم عدداً من التوصيات •

واستهلها أ. د/ تشارلز سيكولسكي، الخبير من جامعة إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية، بتقديم ورقة عمل بعنوان «تطوير اختبارات قدرات معرفية للمرحلة الأولى من اختبارات التوظيف للخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية». كما عرض د. جيرارد فرانسيس كيهو، المدير التنفيذي للمركز الاستشاري للاختيار والتقييم بالولايات المتحدة الأمريكية، ورقة عمل بعنوان «دور اختبارات القدرات المعرفية العامة في عمليات التوظيف للخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية». كما قام د. إبراهيم بن مبارك الدوسري، الرئيس التنفيذي لمؤسسة سبارة للتقويم التربوي والاختبارات التعليمية، بتقديم ورقة عمل بعنوان «الممارسات الدولية في الاختيار والتقييم واستخدام اختبارات القدرة المعرفية»، عرض خلالها لتجارب عالمية في الاختيار والتقييم في الخدمة المدنية وقدم توصيات ومقترحات لتطوير نظم التقييم والاختيار في الخدمة المدنية. كما تناول د. يحيى بن محمد الصمادي، مستشار برنامج الاختيار والتقييم بوزارة الخدمة المدنية، «الخطوة العامة لاختبار القدرة المعرفية العامة (تقييم 1-1)» أبرز فيها مبررات اعتماد اختبار القدرة المعرفية العامة (تقييم 1-1)، وإجراءات بناء الاختبار. ثم قام أ. أحمد بن علي القحطاني، مستشار برنامج الاختيار والتقييم بوزارة الخدمة المدنية، بتقديم «الاختبارات التخصصية»، مستعرضاً هدف الاختبارات التخصصية ومبررات استخدام هذه الاختبارات وما الذي تقيسه وأولويات بناء الاختبار. وقد قدم الحضور العديد من المداخلات والأسئلة عن موضوع الجلسة.

عمل بعنوان «واقع التقييم والاختيار في الخدمة المدنية في المملكة»، استعرض فيها واقع الأساليب والإجراءات التي تطبقها الوزارة في التقييم والاختيار لوظائف الخدمة المدنية، من خلال التركيز على دور الوزارة في مجال الأحداث والترشيح للوظائف المعتمدة، وأساليب الاختيار والترشيح للوظائف المعتمدة، وكذا البرنامج الخاص بتطوير التقييم والاختيار. وأعقبها ورقة علمية تقدم بها سعادة د. مشبب بن عايض القحطاني، وكيل وزارة الخدمة المدنية للتخطيط وتطوير الموارد البشرية، بعنوان «الخطوة الاستراتيجية لوزارة الخدمة المدنية»، قدم من خلالها المراحل الرئيسة لإعداد الخطه والتحديات التي تثيرها والمتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وتضخم الجهاز الحكومي ومشكلات الرضا الوظيفي. ثم قدم سعادة د. عيد بن رديني الحربي، المشرف العام على برنامج الاختيار والتقييم بوزارة الخدمة المدنية، ورقة علمية عن «برنامج الاختيار والتقييم»، تناول فيها مبررات استحداث البرنامج، ورؤية ورسالة البرنامج، وكذلك الأهداف العامة والتفصيلية التي يسعى إلى تحقيقها. وفي نهاية الجلسة قام الحضور من الفرع الرئيس والفرع النسوي بتقديم مداخلاتهم واستفساراتهم عن موضوع الجلسة.

### الجلسة الثانية

عقب انتهاء الجلسة الأولى بدأت فعاليات الجلسة الثانية للندوة بعنوان «الاختبارات في الاختيار للوظيفة العامة»، ورأسها صاحب السمو الأمير د. فيصل بن عبدالله المشاري آل سعود، رئيس المركز الوطني للقياس والتقويم، وكان مقرر الجلسة د. عيد بن رديني الحربي،



## افتتحها معالي محافظ مؤسسة النقد العربي السعودي معهد الإدارة العامة ينفذ ورشة عمل السياسات الاقتصادية وتحديات الاقتصاد السعودي



### أسعار النفط

وقد اشتملت فعاليات اليوم الأول لورشة العمل على ثلاث جلسات علمية، بدأت بمحاضرة د. محمد الحاج مدير المركز الإقليمي للمساعدة الفنية للشرق الأوسط بصندوق النقد الدولي، عن دور الصندوق في المنطقة وعلى المستوى الدولي، وسبل التعايش مع انخفاض أسعار النفط في سياق تراجع الطلب عليه، وأعبائها جليستان قدمهما درجا المرزوقي مستشار إدارة الشرق الأوسط وآسيا الوسطى بصندوق النقد الدولي، ومسئول سياسات القطاع الخاص في الصندوق لمنطقة الشرق الأوسط ووسط آسيا، حيث بدأت الجلسة الثانية عن السياسات النقدية وسعر الصرف، عرض خلالها قضايا الاتحاد النقدي والدولرة ومجلس العملة وسعر الصرف الثابت والتعويم الموجه والحر. كما استعرض د. المرزوقي الإطار الاقتصادي الكلي والإصلاحات الرامية إلى تفعيل القطاع الخاص، وبدأت فعاليات اليوم الثاني لورشة العمل بمحاضرة د. محمد الحاج عن إصلاح دعم الطاقة، والتي تحدث فيها عن جهود الحكومات لإصلاح دعم الطاقة.

وأعقبها محاضرة د. رجا المرزوقي عن إدارة الاقتصاديات الفنية بالموارد الطبيعية، مركزاً على إطار السياسات المالية وقضايا الموارد والادخار والاستهلاك، وإدارة ثروة الموارد الطبيعية، والدور المحتمل للشفافية في إدارة ثروة الموارد بشكل سليم. واختتمت ورشة العمل بمحاضرة للسيد تيم كالين Tim Callen رئيس بعثة صندوق النقد الدولي لدى المملكة العربية السعودية، والمسئول الأول عن مهام الصندوق لدى دول مجلس التعاون الخليجي، تحدث فيها عن أبرز التحديات الرئيسية التي تواجه الاقتصاد السعودي وأهم السياسات اللازمة لمواجهة هذه التحديات،

القيادات الإدارية في القطاعين الحكومي والخاص من البرامج والأنشطة التي تتيح لهم تطوير قدراتهم الإدارية، ومساندتهم في أداء أدوارهم الهامة والمؤثرة في مسارات التنمية الوطنية؛ لتمكينهم من الوقوف على آخر المستجدات والمتغيرات الحديثة في الفكر الإداري والاقتصادي المعاصر.

### كفاءة وتنافسية الأداء

من جانبه، أشاد معالي محافظ مؤسسة النقد العربي السعودي د. فهد بن عبدالله المبارك، بمعهد الإدارة العامة، موضحاً أن المعهد عودنا على إقامة مثل هذه الورش والندوات والمؤتمرات والمفيدة لتطوير الكفاءات الإدارية والاقتصادية. وأضاف أن هذه الورشة المهمة يتناسب موضوعها مع إنجازات واستحقاقات المرحلة الحالية والقادمة للاقتصاد الوطني.

وأوضح محافظ مؤسسة النقد العربي السعودي، أن المملكة اتخذت مجموعة واسعة من السياسات والقرارات والإجراءات الهادفة إلى إعادة هيكلة وتنظيم الاقتصاد، وتحديث الأنظمة والتشريعات بما يعزز رفع مستوى كفاءة وتنافسية الأداء ويدعم التشغيل الأمثل لعوامل الإنتاج، علاوة على توفير إطار تنظيمي وإداري متطور وبيئة جاذبة للاستثمار. وقال معاليه، أنه على الرغم من الانجازات والمكتسبات الاقتصادية الوطنية الضخمة التي تحققت، فما تزال هناك تحديات قائمة تتطلب استمرار تكثيف العمل لمواجهتها. ومن أبرز هذه التحديات الحاجة إلى تنويع مصادر الدخل والقاعدة الإنتاجية، وتعزيز دور القطاع الخاص في التنمية، والتركيز على القطاعات الانتاجية مثل قطاع الصناعة، وفتح مجالات أوسع للتخصيص.

نفذ مركز إعداد وتطوير القادة بمعهد الإدارة العامة، ورشة عمل «السياسات الاقتصادية وأبرز التحديات التي تواجه الاقتصاد السعودي لتحقيق التنمية المستدامة»، بالتعاون مع صندوق النقد الدولي، وبحضور معالي محافظ مؤسسة النقد العربي السعودي د. فهد بن عبدالله المبارك الذي افتتح فعاليات الورشة، ومعالي نائب وزير المالية د. محمد بن سليمان البازمي، وشارك فيها أكثر من ٥٠ من أصحاب السعادة من وكلاء الوزارات وكبار المسؤولين في الأجهزة الحكومية والشركات المساهمة، وقدمها مجموعة من خبراء صندوق النقد الدولي.

### التنمية الاقتصادية

وقد أكد معالي د. أحمد الشيعبي مدير عام معهد الإدارة العامة، على أن حكومة المملكة العربية السعودية أولت اهتماماً بالغاً بكل ما من شأنه تحقيق التنمية الاقتصادية المعاصرة، باتخاذ العديد من الإجراءات الهادفة لرفع مستوى الأداء الاقتصادي وتهئية الظروف الملائمة لنمو مستدام، وتحديث السياسات الاقتصادية لتواكب متطلبات العصر وظروفه، مع اتسامها بالنظرة المستقبلية الإيجابية والمستقرة. وقال معاليه، خلال افتتاح الورشة: أن خطط التنمية ركزت على توفير الخدمات التعليمية، وتدريب الكوادر الوطنية التي تعد رافداً رئيساً في مجال تعزيز القدرات الإنتاجية للكفاءات الوطنية المؤهلة لإدارة وتنمية الاقتصاد السعودي. مضيفاً: أن هذه السياسات الاقتصادية الطموحة مكنت المملكة من أن تتبوأ مكانة وثقلاً مؤثراً على الاقتصاد العالمي، مما أهلها للدخول إلى مجموعة العشرين الدولية التي تضم أقوى (٢٠) اقتصاداً حول العالم، وذلك أفضى إلى زيادة في الدور المؤثر الذي تقوم به في الاقتصاد العالمي، كونها قائمة على قاعدة اقتصادية صناعية صلبة، وجعلها دولة فاعلة في رسم سياسة الاقتصاد العالمي.

وأوضح معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، أنه تعريزاً للجهود المبذولة لمواجهة التحديات الاقتصادية، يأتي تنظيم المعهد هذه الورشة بالتعاون مع صندوق النقد الدولي؛ لنقل الخبرات الاقتصادية العالمية للصندوق وتوظيفها لخدمة التنمية الاقتصادية السعودية، وتحقيق تطلعات



## د. الشعبي يلتقي الوفد النيوزيلندي



التقى معالي مدير عام المعهد، د. أحمد بن عبدالله الشعبي، معالي وزير الإيرادات والشركات الحكومية والوزير المساعد للشئون الخارجية والتجارة في نيوزيلندا: السيد هون تود ماكلاي، يرافقه كل من: سعادة سفير نيوزلندا لدى المملكة هاميش ماكماستر، ومساعدة الوزير السيدة كلوي هود، ونائب السفير النيوزيلندي بالمملكة، السيد غريغ لويس، وسعادة الملحق التجاري في السفارة، السيد قريس تزور، وسعادة الملحق التعليمي في السفارة، السيد جون لأكسون. وحضر اللقاء من المعهد كل من: سعادة نائب مدير عام المعهد للبحوث والاستشارات د. مساعد بن عبدالله الضريان، وسعادة نائب مدير عام المعهد للتدريب د. بندر بن أحمد أبا الخيل، وسعادة نائب مدير عام المعهد للتطوير والجودة المكلف د. بندر بن أسعد السجنان، وسعادة نائب مدير عام المعهد للتوثيق والمعلومات والتقنية المكلف د. عبدالعزيز بن محمد القصير وسعادة مدير عام الشراكات والتعاون الدولي أ. سعود بن غازي العتيبي. وتم خلال اللقاء تقديم عرض مرئي عن نشاطات المعهد. كما تم التباحث مع الجانب النيوزيلندي في عدد من الجوانب ذات الاهتمام المشترك. وقد قام الوفد عقب اللقاء بزيارة إلى المكتبة المركزية ومركز الوثائق، وفي ختام الزيارة تم تبادل الهدايا التذكارية بين الجانبين •

## أمير عسير يزور جناح المعهد في المعرض السعودي للتوظيف



زار صاحب السمو الملكي، الأمير فيصل بن خالد، أمير منطقة عسير، جناح معهد الإدارة العامة بمنطقة عسير، المشارك ضمن فعاليات المعرض السعودي الثالث لفرص التوظيف والتأهيل بأبها. وكان في استقبال سموه الكريم، سعادة مدير عام فرع المعهد بمنطقة عسير، أ. صالح بن محمد الغامدي، حيث قدم لسموه شرحاً وافياً عن ما يقدمه المعهد من أنشطة مختلفة تهدف إلى تأهيل وتدريب الشباب السعودي كما قدم لسموه هدية تذكارية في نهاية زيارته للمعرض •

## المدير العام يستقبل محافظ المؤسسة العامة للتدريب التقني



استقبل معالي مدير عام المعهد، د. أحمد بن عبد الله الشعبي، في مكتبة معالي محافظ المؤسسة العامة للتدريب التقني والفني، د. علي بن ناصر الغفص، والوفد المرافق لمعاليه. كما حضر اللقاء من المعهد، د. بندر بن أحمد أبا الخيل، نائب المدير العام للتدريب، ود. بندر بن أسعد السجنان، نائب المدير العام للتطوير والجودة المكلف، ود. عبد العزيز بن محمد القصير، نائب المدير العام للتوثيق والمعلومات والتقنية المكلف، وأ. علي بن صالح الضلعان، مدير عام الشؤون الإدارية والمالية، وجرى خلال اللقاء بحث أوجه التعاون وعدد من الموضوعات ذات الاهتمام المشترك •

## د. الشعبي يلتقي وفد كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية



عام مركز إعداد وتطوير القادة، ومدير عام مركز البحوث، ومدير عام التقنيات والتدريب عن بعد، ومدير إدارة المشاريع، ومدير عام الشراكات وتصميم وتطوير البرامج، ومدير عام الشراكات والتعاون الدولي، وقد تم خلال الاجتماع بحث أوجه التعاون المشترك •

التقى معالي مدير عام المعهد، د. أحمد بن عبد الله الشعبي، وفد كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، الذي يضم كلا من د. علي صباح المري، الرئيس التنفيذي لكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، والسيد محمد الخطيب، مدير إدارة الاتصال المؤسسي بكلية

محمد بن راشد للإدارة الحكومية، ود. باسم يونس، مدير إدارة تطوير الأعمال بكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية. وقد حضر اللقاء من المعهد كل من: د. سعيد القرني، وأصحاب السعادة نواب المدير العام، ومدير

## افتتحها معالي وزير الاقتصاد والتخطيط معهد الإدارة العامة ينفذ ورشة عمل تطوير كفاءة القطاع الحكومي لمواكبة المتغيرات الاقتصادية بالتعاون مع البنك الدولي



نفذ مركز إعداد وتطوير القادة بمعهد الإدارة العامة، بالتعاون مع البنك الدولي، ورشة عمل عن (تطوير كفاءة القطاع الحكومي لمواكبة المتغيرات الاقتصادية)، والتي افتتحها معالي وزير الاقتصاد والتخطيط د. محمد بن سليمان الجاسر، وذلك خلال الفترة من ٤ - ٦ جمادى الأولى ١٤٣٦هـ، بمقر المركز الرئيس للمعهد بالرياض، وشارك بها عدد من القيادات الإدارية ومنسوبي الأجهزة الحكومية.

بالدولة وضم مهامها في مجلسين رئيسيين هما مجلس الشؤون السياسية والأمنية، ومجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. ولا شك أن الهدف من إنشاء المجلسين هو تعزيز فاعلية اتخاذ القرارات وتنسيق الجهود والمهام في المجالات السياسية والأمنية والاقتصادية والتنمية. إضافة إلى تطوير كفاءة القطاع الحكومي لمواكبة المتغيرات الاقتصادية الإقليمية والعالمية.

وأضاف معالي المدير العام: وامتداداً لهذه الجهود الاقتصادية وتحقيقاً لهذه الرؤية التنموية، ينظم معهد الإدارة العامة هذه الورشة وبالتعاون مع البنك الدولي، لتداول المعرفة المتخصصة ونقل المزيد من الخبرات الاقتصادية العالمية، إلى المهتمين بالتنمية الاقتصادية في المملكة؛ بهدف الإسهام في تطوير القطاع الحكومي في المجال

وتابع: لقد حققت خطط التنمية المتعاقبة في ظل حكومتنا الرشيدة إنجازات عديدة وملموسة، ونقلات نوعية في مجال تنمية الطاقات البشرية والمادية واستثمارها؛ لتحقيق العديد من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتي تمثلت في استكمال البنى الأساسية وتنويع القاعدة الاقتصادية ومصادر الدخل الوطني، والارتقاء بمستوى معيشة المواطنين. وقد اتخذ خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز في الأسبوع الأول من توليه مقاليد الحكم سلسلة من القرارات التاريخية والمهمة التي جاء توقيتها تأكيداً على حرصه الشديد - حفظه الله - على استمرار سياسة تعزيز التنمية والتطور في هذا البلد الكريم على مختلف المستويات، شملت إعادة تشكيل مجلس الوزراء، وهيكله المجالس العليا

وقد ألقى معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبد الله الشعيبي، كلمة في بداية الافتتاح، رحب فيها بالحضور، وقال أن ورشة العمل تهدف إلى تسليط الضوء على موضوعات بالغة الأهمية حول تطوير وتحسين كفاءة القطاع الحكومي بما يتواءم مع المتغيرات الاقتصادية الحديثة. حيث تتناول الورشة هذا الموضوع الهام من خلال أربعة محاور، سيتم خلالها التعرف على الأدوات والتقنيات اللازمة لرفع كفاءة القطاع الحكومي، وتنمية القدرة على استخدام أدوات التحليل الاقتصادي في إدارة الاستثمارات العامة، ومناقشة تحديات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى التعرف على تجارب البنك الدولي الناجحة في تطوير كفاءة القطاع الحكومي.



جانب من الحضور

ومأسسة التكيف الهيكلي لاقتصادنا الوطني حتى يرتقي إلى المستوى المناسب لمواجهة التحديات المستقبلية، ولا يعني ذلك بالطبع إغفال «اقتصاديات التنمية» فنحن مستمرون في تحقيق المزيد من المنجزات التنموية إن شاء الله والدولة - حفظها الله - مستمرة في الإنفاق السخي على المشاريع في مختلف القطاعات، وفي الحقيقة فإنني أرى رابطاً عضوياً بين «اقتصاديات التنمية» و«اقتصاديات الكفاءة» لتحقيق التنمية بمعناها الأكثر شمولية وتعزيزها في مختلف المجالات.

### تواصل الفعاليات

وقد تواصلت فعاليات ورشة العمل لمدة ثلاثة أيام، حيث عقدت ثلاث جلسات يومياً لمناقشة محاورها الأربعة، مع طرح العديد من القضايا المهمة في مجال تطوير كفاءة القطاع الحكومي، حيث ناقشت في اليوم الأول دور القطاع الحكومي في الاقتصاد، والتركيز على الاستثمارات العامة وتقديم الخدمات، ونموذج لإدارة الاستثمارات العامة، أما اليوم الثاني فناقشت قضايا تقييم إدارة الاستثمارات العامة من خلال استخدام أدوات تحليل الإنفاق العام، وتحديات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والتحليل الاقتصادي للمشروعات الاستثمارية، واختتمت الورشة في اليوم الثالث بمناقشة الخدمات الإلكترونية في القطاع الحكومي، وتجربة جمهورية كوريا الجنوبية في تطوير كفاءة القطاع الحكومي، ودور الحكومات نحو إدارة استثماراتها العامة بشكل أفضل •

العقود الماضية على «اقتصاديات التنمية» التي دفعت بنا في اتجاه الاستثمار في مجالات التعليم والصحة والبنية التحتية، فتعلمنا وأنجزنا الكثير وقطعنا أشواطاً كبيرة، ولم تبخل الدولة - رعاها الله - بل واصلت الإنفاق بسخاء على المشاريع التنموية في مختلف المجالات، ويمكن الجزم بأن ما تحقق في المملكة منذ السبعينات الميلادية حتى الآن يمثل معجزة عظيمة، حيث قفزت المملكة قفزة تنموية كبيرة في مختلف المجالات، مقارنة بما كانت عليه في ذلك الحين.

وأضاف معاليه: إلا أننا وفي مضمار مسيرتنا الطويلة والناجحة لتحقيق هذه القفزة التنموية، لم نول (كمخصصين في علم الاقتصاد) اهتماماً كافياً وبذات القدرة لمسألة الكفاءة؛ مما أدى إلى قصور وضعف في الكفاءة في العديد من المجالات. ورغم أن الدولة لم تبخل في الصرف على المشروعات التنموية إلا أن هناك العديد من أوجه ضعف الكفاءة في هذا الصدد مثل عدم توفر العدد الكافي من المقاولين ذوي الخبرات المتراكمة والتقنيات والموارد المادية والبشرية المتقدمة، والحاجة إلى حساب تكاليف التشغيل والصيانة عند إعداد التصاميم والتكاليف الإجمالية للمشاريع، بالإضافة إلى ضعف توطيد ثقافة «مكتب إدارة المشاريع» المؤهل للقيام بأعمال التوثيق والتوجيه والمؤشرات المعيارية لإدارة المشاريع وتنفيذها، مثلما تقوم به الشركات العالمية الكبرى عند تصميم وتنفيذ المشاريع. وتابع: لذا فإنني على قناعة أن المرحلة التنموية التي تمر بها المملكة حالياً تستوجب تركيز اهتمامنا على تطوير «اقتصاديات الكفاءة»،

الاقتصادي، حيث تتناول الورشة وعلى مدى ثلاثة أيام عدداً من الموضوعات الهامة، ومنها: دور القطاع الحكومي في الاقتصاد، والتركيز على الاستثمارات العامة وتقديم الخدمات، ونموذج لإدارة الاستثمارات العامة، وتقييم إدارة الاستثمارات العامة من خلال استخدام أدوات تحليل الإنفاق العام، وتحديات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والتحليل الاقتصادي للمشروعات الاستثمارية، والخدمات الإلكترونية في القطاع الحكومي، وتجربة جمهورية كوريا الجنوبية في تطوير كفاءة القطاع الحكومي، ودور الحكومات نحو إدارة استثماراتها العامة بشكل أفضل.

وذكر معالي د. الشعيبي أن المعهد استقطب لتنفيذ هذه الورشة، عدداً من الخبراء والمتخصصين البارزين في مجالات الاقتصاد والتنمية من البنك الدولي، والذين تحفل سيرتهم الذاتية بالكثير من الخبرات والتجارب المميزة، والذين يسرني أن أرحب بهم في المعهد وهم كل من: د. راج نالاري الخبير الاقتصادي في شئون مجلس التعاون لدول الخليج العربية بالبنك الدولي والمدير السابق للتنمية والممارسات التنافسية في معهد البنك الدولي، ود. جي هونج كيم المستشار في وحدة الحد من الفقر والإدارة الاقتصادية في البنك الدولي والخبير في قضايا إدارة المشاريع العامة والشراكة ما بين القطاعين الخاص والعام وعضو المعهد الكوري للتطوير.

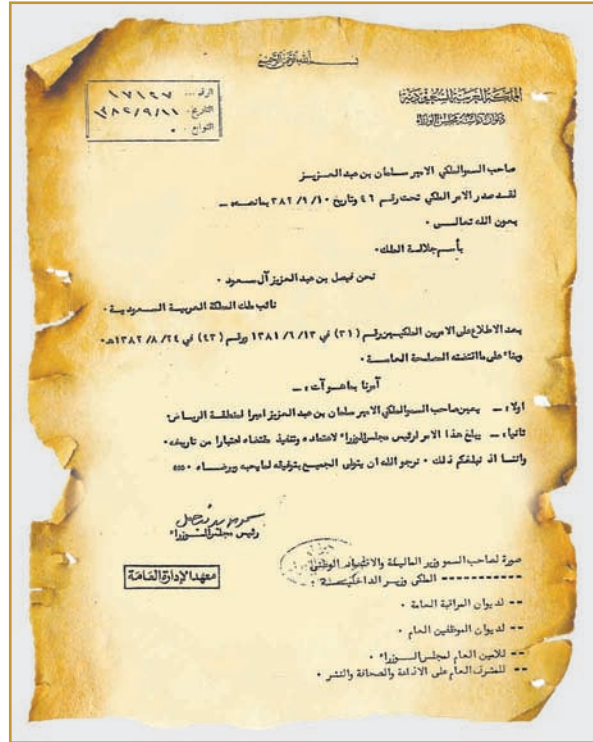
### قفزة تنموية كبيرة

بعد ذلك ألقى معالي وزير الاقتصاد والتخطيط د. محمد بن سليمان الجاسر، كلمة قال فيها: إن مبادرة «مركز إعداد وتطوير القادة» بمعهد الإدارة العامة لتنظيم هذه الورشة بالتعاون مع البنك الدولي في هذا الوقت بالذات، تعد دليلاً واضحاً على أننا كمسؤولين أصبحنا ندرك تمام الإدراك أن المتغيرات الاقتصادية التي تمر بها بلادنا الغالية في المرحلة الحالية تتطلب منا أن نوجه اهتمامنا بشكل أكبر للتكيف الهيكلي للاقتصاد، ورفع كفاءته، ورفع كفاءة الأداء، ليس في القطاع الحكومي فحسب، بل في جمع قطاعات الاقتصاد، وجميع أنماط حياتنا وسلوكياتنا وتعاملاتنا اليومية. لقد ركزنا (كمخصصين في علم الاقتصاد) طيلة



أصدره الملك فيصل قبل خمسة عقود

## قرار تعيين خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز أميراً للرياض



في الحادي عشر من شهر رمضان المبارك لعام ١٣٨٢هـ، أصدر نائب ملك المملكة العربية السعودية آنذاك، الأمير فيصل بن عبدالعزيز آل سعود أمراً ملكياً بتعيين صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبدالعزيز أميراً لمنطقة الرياض.

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

ديوان رئاسة مجلس الوزراء

الرقم: ١٧١٢٧

التاريخ: ١٣٨٢/٩/١١هـ

بعم الله تعالى:

باسم جلالة الملك

نحن فيصل بن عبدالعزيز آل سعود

نائب ملك المملكة العربية السعودية

بعد الاطلاع على الأمرين الملكيين رقم (٣١) في ١٣/٦/١٣٨١هـ ورقم (٤٣) في ٢٤/٨/١٣٨٢هـ. وبناء على ما اقتضته المصلحة العامة:

أمرنا بما هو آت:

أولاً: يعين صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبدالعزيز أميراً لمنطقة الرياض.

ثانياً: يبلغ هذا الأمر لرئيس مجلس الوزراء لاعتماده وتنفيذ مقتضاه اعتباراً من تاريخه.

وإننا إذ نبليغكم ذلك، نرجو الله أن يتولى الجميع بتوفيقه لما يحبه ويرضاه. ،،،

سمو الأمير فيصل

رئيس مجلس الوزراء

## صحوة ضمير

أعاد (٦,١٠٠) مواطن غالبيتهم من موظفي الدولة خلال العام الماضي فقط (٢٧,٥) مليون ريال حصلوا عليها دون وجه حق إلى حساب إبراء الذمة الذي خصصته الدولة منذ عام ٢٠٠٦م لهذا الغرض، وجاء تخصيص الدولة لهذا الحساب تيسيراً على من يصحو ضميره بعد أن اختلس أو تهاون في شيء من أموال الدولة، أو حتى أخطأ في تقدير بعض المواقف المالية، وتشجيعاً له على إبراء ذمته.

وفتح قناة حساب إبراء الذمة تحفز من يصحو ضميره على أن يعيد ما أخذه دون وقوعه تحت طائلة المساءلة القانونية، أو التشهير، أو الفضيحة. ونشكر وزارة المالية على فتح هذه القناة. وفي تقديري أن ذلك المبلغ المتحصل ضئيل جداً، ومن الواضح من تواضع قيمته أنه نتاج بدل خارج دوام أخذه موظف ولم يلتزم به، أو انتداب لموظف صغير لم يف بمتطلباته. أو ببقية مبلغ عهده تصرف فيه ... وهكذا.

فبحسبة بسيطة نجد أن كل موظف من أولئك أعاد في حدود (٤٠٠٠) أربعة آلاف ريال فقط...!! مما يؤكد أن أصحاب صحوة الضمير أولئك هم من صغار الموظفين.

لكن ماذا عن الآخرين ؟!!

ماذا لو صحت ضمائر أخرى ؟!!

كم سيدخل حساب إبراء الذمة .. ؟!!

وإبراء للذمة .. لن أدخل في متاهات الاتهامات وأخوض في ذمم الآخرين.

ولكن نتمنى أن تصحو الضمائر بالفعل. وأن تعود الأموال إلى صناديقها النظامية وتدخل في حسابات الدولة من جديد لتذهب إلى أوجه الصرف المستحقة.

وأنا هنا لن أوجه اتهامات ولن أشير بذلك لكائن من كان. ولكن أدعو كل من دخل حسابه ريالاً من أموال الدولة دون وجه حق أن يعيده للدولة ويبرئ ذمته. ولن ينفعه من يشجعه، أو يهون عليه الأمر، أو من يسوغ له تلك الاختلاسات تحت أي مسوغ. فلن ينفعه ويحميه إلا ذمته يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم.

لست في هذا المقام واعظاً، ولا مرشداً، ولكن مذكراً، ومشفقاً، إضافة إلى أن الحفاظ على أموال الدولة وانفاقها في مصارفها النظامية ووفق النظم المحددة لذلك هو جزء من التطوير والتنمية الإدارية التي يسعى معهد الإدارة العامة لتحقيقها، ورفع معدلاتها. فالفساد بكل أشكاله ومستوياته ودرجاته من أكبر معوقات التنمية الإدارية، ومن أشد وألد أعدائها. ولا يمكن لأي بلد أن ينمو ويتطور إدارياً ما لم يحاصر الفساد ويحكم قبضته عليه بالأنظمة والقوانين المشددة، وتفعيلها وتطبيقها بشكل صارم، مع عدم الاستثناء، أو القفز على أي منها. وأن يتساوى الجميع في التطبيق بشكل عادل •



أ. عبدالعزيز الهدلق \*

## الحفاظ على

## أموال الدولة

## وانفاقها في

## مصارفها

## النظامية

## ووفق النظم

## المحددة

## لذلك هو

## جزء من

## التطوير

## والتنمية

## الإدارية

في حوارهما لـ «التنمية الإدارية» على هامش ورشة عمل بمعهد الإدارة العامة:

**د. راج نالاري: دول الخليج تفوق غيرها من دول الشرق الأوسط في إدارة الاستثمارات العامة**

**د. جاي هيونج كيم: الحكومات تلجأ لأسلوب الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتقليل الفجوة في البنى التحتية**



ينظر كثير من الخبراء والمتخصصين إلى عملية تطوير كفاءة القطاع الحكومي باعتبارها «الحصان الأسود» في مضمار التنمية؛ خاصة في ظل ما يشهده العالم من تقلبات ومتغيرات اقتصادية تستوجب النظر بعين الاعتبار إلى هذه العملية. فقد برزت في ساحة المعترك الاقتصادي مفاهيم وتوجهات معاصرة أمام القطاع الحكومي مثل: إدارة الاستثمارات العامة باعتبارها جوهر تبني وتنفيذ المشروعات التنموية الواعدة والضخمة داخل الدول المختلفة، وكذلك الحكومة الإلكترونية وعلاقتها بتحقيق وإنجاز العمليات التنموية المتنوعة، والتحليل الاقتصادي الفعال من حيث: آلياته، وتطبيقها في مجال المشروعات الخدمية كالتعليم والصحة، وأهميته، ونتائجه، وربطه بالاستثمارات العامة، وإدارة الاستثمارات العامة وربطها بتحقيق شراكة فعالة وحقيقية وتنموية بين القطاعين العام والخاص، .. وغيرها من الموضوعات التي طرحناها على كل من: د. راج نالاري الخبير الاقتصادي في شؤون مجلس التعاون لدول الخليج العربية بالبنك الدولي، ود. جاي هيونج كيم المستشار بوحدة الحد من الفقر والإدارة الاقتصادية في البنك الدولي، اللذان التقيناهما على هامش ورشة عمل عن «تطوير كفاءة القطاع الحكومي لمواجهة المتغيرات الاقتصادية»، والتي أقامها معهد الإدارة العامة بمركزه الرئيس بالرياض، .. واليكم تفاصيل هذا اللقاء الذي نبدأه مع د. راج نالاري:

20

أجرى الحوار: سامح الشريف

#### إدارة الاستثمارات العامة

- من وجهة نظرك، ما الأهمية التي تمثلها إدارة الاستثمارات العامة؟
- تمثل إدارة الاستثمارات العامة عملية بالغة الأهمية، فقد كان لعوائد النفط

المثال: النرويج، وأستراليا، وكندا، ودول مجلس التعاون الخليجي، وماليزيا، وأندونيسيا، والمكسيك. ولكي تكون عملية إدارة الاستثمارات العامة دقيقة لا بد من تقييم وحدات التكلفة للمشروعات الاستثمارية الكبرى، وكذلك تقييم العوائد لهذه المشروعات وجودة عملية

مردودها في شكل مستويات عالية من الاستثمارات العامة في دول مجلس التعاون الخليجي، وقد دفعت عملية إدارة هذه الاستثمارات في العديد من الدول من خلال رؤوس الأموال البشرية والمادية تطوير الصناعة قديماً إلى الأمام، ومن هذه الدول على سبيل





### د. جاي هيونج كيم

■ يعمل د. جاي هيونج كيم مستشاراً في وحدة الحد من الفقر والإدارة الاقتصادية في البنك الدولي.

■ خبير في قضايا إدارة المشاريع العامة، والشراكة ما بين القطاعين الخاص والعام.

■ عضو في المعهد الكوري للتطوير، حيث يقدم البحوث والاستشارات في قضايا الإدارة المالية، والبنى التحتية، والتنمية المحلية بالإضافة إلى الحوكمة في القطاع العام.

■ لديه خبرة كبيرة في مجال إدارة المشاريع العامة، حيث سبق له العمل كمدير عام مركز إدارة واستثمار البنى التحتية في القطاع العام والخاص في الحكومة الكورية في الفترة ما بين ٢٠١٢-٢٠٠٦.

■ حاصل على الدكتوراه في الاقتصاد من جامعة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية.

■ حاصل على البكالوريوس والماجستير في الاقتصاد من جامعة سيول في كوريا الجنوبية •



### د. راج نالاري

■ يعمل كخبير اقتصادي في شئون مجلس التعاون لدول الخليج العربية بالبنك الدولي.

■ وقبل توليه هذا المنصب كان يعمل مديراً للتنمية والممارسات التنافسية في معهد البنك الدولي.

■ وتمتد سنوات عمله بالبنك الدولي لما يزيد عن ٢٥ عاماً حيث تخصص في المسائل المتعلقة بالسياسات الاقتصادية للعديد من الدول الأفريقية وأمريكا اللاتينية وجزر الكاريبي ودول جنوب وشرق آسيا.

■ كما عمل د. راج في صندوق النقد الدولي خلال الفترة من ٢٠٠١ وحتى ٢٠٠٣.

■ حاصل على درجة الدكتوراه في الاقتصاد الكلي الدولي من جامعة تكساس بولاية أوستن.

■ شارك في تأليف ١٢ كتاباً حول موضوعات شملت: سياسات الاستقرار، والتنمية، والتنافسية، .. وغيرها من السياسات الإنمائية.

■ كما نُشر له العديد من الأبحاث في دوريات اقتصادية شهيرة •

إدارة تلك الاستثمارات العامة.

## • ما هي طبيعة إدارة الاستثمارات العامة في دول مجلس التعاون الخليجي؟

■ لقد قامت هذه الدول بإتفاق الكثير من الموارد المالية على البنى التحتية، فدول التعاون الخليجي تفوق غيرها من دول الشرق الأوسط في إدارة الاستثمارات العامة، لكنها لا تزال أمامها فرص لتحسين عمليات إدارة الاستثمارات العامة مقارنة بدول مثل النرويج، والبرازيل، وغيرها.

### الحكومة الإلكترونية والتحديات

## • كيف تؤثر مشروعات الحكومة الإلكترونية على عمليات التنمية في الدول المختلفة ومنها المملكة العربية السعودية؟

■ إن مشروعات الحكومة الإلكترونية هي تطبيق لأدوات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات مثل الانترنت والحواسيب والهواتف النقالة في تقديم الخدمات الحكومية، وقد كان لإدارة الرئيس بيل كلينتون السبق لأول مرة في استخدام مصطلح الحكومة الإلكترونية.

ويمكن لمشروعات الحكومة الإلكترونية أن تحسن من كفاءة ودقة وشفافية الخدمات الحكومية وتدعيم قيم المحاسبة والكفاءة الإدارية وإتاحة الخدمات الحكومية وفرص المشاركة. وتسهل الحكومة الإلكترونية فرص الحوكمة، كما أن لها تأثيرات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية إيجابية على فرص التنمية لأية دولة.

## • ما أهم التحديات التي تواجه عملية التنمية؟

■ تواجه عمليات التنمية في الدول المختلفة عدداً من التحديات ومن أبرزها: إمكانية تقوية وتطوير الأداء من خلال

### ثمارها في تنشيط الاستثمار؟

■ إن التحليل الاقتصادي للاستثمارات له العديد من الأهداف، حيث يسعى إلى تصميم واختيار المشروعات التي تسهم في تحقيق الرفاهية للمواطنين بما يشمل النمو والمساواة بينهم، كما أنه يساعد في ضبط ومعرفة المشروعات عديمة الجدوى الاقتصادية في مرحلة

تدعيم فرص المراقبة والمحاسبة وتقييم المشروعات، وكذلك من خلال بناء قدرة تحليل السياسات العامة والتنبؤ طويلة الأمد، وتشكيل قواعد جديدة للشراكة بين القطاعين العام والخاص.

### التحليل الاقتصادي

## • هل يمكن لأدوات التحليل الاقتصادي للاستثمار أن تؤتي

مبكرة من الإعداد للمشروعات وتقدير تكلفة المشروعات لتقرير الاستمرار بها والتوقف عن إكمالها، ويسهم التحليل الاقتصادي في تحديد العوائد الاقتصادية، وتلعب أدوات التحليل الاقتصادي دوراً في رسم سيناريوهات مستقبلية عن تأثيرات المشروعات على المجتمع والاقتصاد والمواطنين ومعرفة مخاطر هذه المشروعات. ويمكن من خلاله أيضاً أن نقرر أن مشروعات معينة يمكن أن ينفذها القطاع العام أو القطاع الخاص، وأخيراً فإن التحليل الاقتصادي يوضح بشكل جلي الصلات بين مشروع معين والموقف الاقتصادي الكلي والجزئي واستراتيجية الدولة للتنمية وأي قطاع ينفذه وسياسة هذا القطاع.

### • ما الأبعاد الأساسية لعملية التحليل الاقتصادي للاستثمارات؟

تشتمل عملية التحليل الاقتصادي للاستثمارات على الكثير من المتغيرات والأبعاد، منها: اتساق المشروع الاستثماري مع استراتيجيات التنمية للدولة وإطار سياساتها العامة واستراتيجيات القطاعات العامة بها، والتحليل الكمي لكافة البدائل المرشدة لتصميم المشروع، وتحليل التأثير المحتمل للمشروع وتكلفته، كما يشمل تحليلاً للفوائد من المشروع وجوانب فعاليته، والمخاطر التي يمكن أن تعود من هذا المشروع، والقدرات المتاحة، والتأثير البيئي المحتمل للمشروع،

ومعايير أداء المشروع ومراقبته ومراجعته وتقييمه بما فيها كافة مؤشرات التقييم

الاقتصادية والمالية والمدخلات والمتغيرات الطارئة والمخرجات، وأخيراً الحكم النهائي على المشروع بناءً على المعايير المسبقة.

### • كيف يمكن تطبيق آليات التحليل الاقتصادي على المشروعات الخدمية كالصحة والتعليم؟

توجد آليتان للحكم على المشروعات التي لا تقاس فوائدها بشكل مالي: أولهما الفعالية أو ما يعرف بالقياس المنفرد كعدد التطعيمات التي تم تقديمها على سبيل المثال، وثاني هذه الآليات الفعالية المرجحة مثل أخلاقيات الطفل، ففي الحالة الأولى لا تقاس المنافع بوحدة مادية كالدرجات الممنوحة في الاختبار مثلاً أو عدد الطلاب، وفي حالة المشروعات التعليمية ما يهمنا مثلاً أمور كطبيعة المدرسين والمديرين والتسهيلات والمرافق والوسائل التعليمية.

كذلك استصفنا د. جاي هيونج كيم المستشار بوحدة الحد من الفقر والإدارة الاقتصادية في البنك الدولي، الذي تحدث إلينا حول عدد من الموضوعات، واليكم التفاصيل:

#### ٨ خطوات ومؤشرات فعالة

### • صف لنا عملية إدارة الاستثمارات العامة للمشروعات المختلفة؟

تمر عملية إدارة الاستثمارات العامة لهذه المشروعات بثماني خطوات أو مراحل متنوعة وهي:

■ **مشروعات الحكومة الإلكترونية تسهم في تحسين كفاءة ودقة وشفافية الخدمات الحكومية**

### ■ التحليل الاقتصادي يرسم سيناريوهات مستقبلية عن تأثيرات المشروعات على المجتمع والاقتصاد والمواطنين ومعرفة مخاطرها

عملية الاختيار المبدئي والتوجيه الاستراتيجي، وتقييم المشروعات، ومراجعة التقييم بشكل مستقل، واختيار المشروعات

ورصد ميزانياتها، وتطبيق المشروعات، وعملية تنظيم وضبط وتوافق هذه المشروعات، وتسهيل تشغيلها وصيانتها، ومراجعة وتقييم عملية إنجاز أساسيات تلك المشروعات.

### • كيف يمكن الاعتماد على إدارة الاستثمارات العامة كمؤشر في عملية إنفاق رأس المال؟

يمكن النظر لهذا الأمر من خلال اعتبارين مهمين: الأول ضرورة تطوير مجموعة من المؤشرات الخاصة بإدارة الاستثمارات العامة، بحيث تركز على وظائف هذه الإدارة والأخذ في الاعتبار الخطوات الثماني التي تمر بها عملية إدارة الاستثمارات العامة، إضافة إلى وجود مؤشرات مناسبة وملائمة وعملية للأداء الكمي. أما الاعتبار الثاني، فهو أن أي مؤشر جديد لعملية إدارة الاستثمارات العامة يمكن من خلاله: وضع كافة تفاصيل الوظائف والإمكانات بشكل متسلسل ومترابط وسببي بداية من تحديد المشروعات ومروراً بعمليات تشغيلها وتقييمها واختيارها وتمويلها وتنفيذها، والتركيز على مجموعة محدودة من المخرجات الخاصة بوظائف الاستثمارات العامة، والاعتماد على بطاقات الأداء المتوازن كأسلوب تقييم يمكن من خلالها أن نقيس بكفاءة مدخلات وقدرات وإمكانات ووظائف ومخرجات ونتائج



نظام الاستثمارات العامة.

### • كيف يمكن لجهود إدارة الاستثمارات العامة أن تسهم في تحقيق التنمية؟

■ إن الموارد المخصصة للاستثمار العام تترجم إلى قيمة معادلة من أسهم رأس المال العام، والذي - عن طريق تخفيض تكلفة الإنتاج أو التوزيع - تعود فوائده على القطاع الخاص ويؤثر أيضاً على مستوى النمو العام، ويقاس هذا التأثير من خلال مستوى العوائد الاقتصادية والاجتماعية من الاستثمارات العامة.

ويعتمد هذا المستوى من العوائد بدرجة كبيرة على فعالية إدارة الاستثمارات العامة سواء

■ الدول المختلفة بحاجة لتحسين عملية إدارة الاستثمار العام للوصول لأعلى قيمة لمستوى النمو

أثناء وضع الميزانية أو تنفيذ مشروعات الاستثمار وعمليات تشغيلها أو الحفاظ على الأصول العامة. وتحتاج مختلف الدول إلى تحسين عمليات إدارة الاستثمار العام للوصول لأعلى قيمة لمستوى النمو.

### معايير نجاح وشراكة

### • ما هي أهم معايير بناء نظام ناجح لاختيار وتقييم المشروعات الاقتصادية؟

■ من أهم هذه المعايير: تحديد ماهية المشروع بوضوح وتوافر التخطيط الاستراتيجي، وإجراء دراسات الجدوى الاقتصادية، ولابد من وضوح الأدوار المختلفة لكل طرف سواء أكان المخطط

أو الذي يقوم بتقديم الاقتراحات أو القائم بالتقييم أو القائم بالمراجعة أو صانع القرار النهائي، كما أن على الجهة المسؤولة عن التمويل أن تضع سياسة واضحة لعملية إدارة الاستثمارات العامة، إلى جانب مراعاة كافة القوانين واللوائح المنظمة في الدولة.

### • ما الجدوى من الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟

■ لمواجهة عقبات التمويل نتيجة زيادة النفقات ونقص النمو؛ فإن الحكومات يمكنها أن تأخذ بأسلوب الشراكة بين القطاعين العام والخاص كخيار مالي لتقليل الفجوة في البنى التحتية، وبهذا فإنه يمكن الاستفادة من كفاءة القطاع الخاص وتقليل النفقات وتحقيق نوع من التنافس بين القطاع العام والقطاع الخاص، وهو ما يمكن أن يراكم من خبرة القطاع العام •



## أساس الجزاء التأديبي للموظف العام في النظام السعودي

مما لا شك فيه أن الدولة كشخصية اعتبارية لا تمارس أعمالها بنفسها، بل تنهض بهذه الأعمال من خلال أشخاص تعينهم لهذه الغاية يُعرفون بالموظفين العموميين، والعلاقة بين الدولة وموظفيها علاقة قانونية تحكمها قوانين الوظيفة العامة كالقانون الإداري ونظام الخدمة المدنية.

ويقصد بالأساس النظامي للجزاء التأديبي تأصيله ورده إلى جذوره التي نبت منها وتفرع عنها، ما يساعد على حل بعض المسائل التي تكتنف أساس ولايته وبيان الخاضعين له.

إن النظام التأديبي جزء لا يتجزأ من النظام الوظيفي، وإن الأحكام الخاصة بالتحقيق والتأديب في المملكة العربية السعودية وردت أساساً ضمن نصوص نظام الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم الملكي رقم ٩/م بتاريخ ١٣٩٧/٧/١٠هـ النافذ حالياً في المملكة والمعمول به حتى تاريخه.

والذي تقضي أحكامه بصفته القاعدة العامة بأن يخضع للمساءلة التأديبية كل من يخرج من الموظفين على مقتضى الواجب في أداء وظيفته أو يظهر بمظهر من شأنه الإخلال بكرامة وشرف الوظيفة العامة «المادة ١١» نظام الخدمة المدنية، كما يضيف النظام أن كل موظف مسئول عما يصدر عنه، ومسئول عن حسن سير العمل في حدود اختصاصه «المادة ١٥». على ألا يعفي الموظف المرؤوس من الجزاء في ما أخذ عليه، استناداً إلى أمر صادر إليه من رئيسه، إلا إذا ثبت أن ارتكابه للمخالفة كان تنفيذاً لأمر مكتوب صادر إليه من رئيسه المختص، على الرغم من مصارحة الموظف له كتابة بأن الفعل المرتكب يكون مخالفة، ففي هذه الحالة يتحمل مصدر الأمر المسؤولية وحده «المادة ٣٤» نظام تأديب الموظفين. ونجد أن الجزاءات التأديبية في نظام التأديب وردت محددة على سبيل الحصر. تبدأ بالإنذار واللوم، وتتمدد إلى الحسم من الراتب والحرمان من العلاوة، حتى تبلغ أقصى صورها بالفصل. إلا أن المخالفة التأديبية لم ترد على وجه الحصر، بل ترك النظام أمر ذلك للجهة المختصة بمحاسنة الموظف لتقرر ما إذا كان التصرف المنسوب للموظف يعتبر مخالفة تأديبية تستوجب الجزاء أم لا، وأن النظام ترك مجال التقدير في ما يتعلق باختيار الجزاء الملائم للمخالفة وتشديده من عدمه؛ لذا جاء بحكم لديوان المظالم أن «أحقية سلطة التأديب في تقدير الجزاء الملائم للمخالفة من غير غلو في الشدة ولا إفراط مسرف في الشفقة وما استقر عليه القضاء من أن للسلطة التأديبية تقدير خطورة الذنب الإداري وما يناسبه من جزاء بغير معقب عليها في ذلك بشرط ألا يشوب استعمالها غلو».

وبين الفصل السادس من نظام الخدمة المدنية تحت عنوان «انتهاء الخدمة» ما نصت المادة ٣٠ إلى أنه «مع مراعاة أسباب انتهاء الخدمة التي تنص عليها الأنظمة تنتهي خدمة الموظف لأحد الأسباب الآتية، وتضمنت هذه الأسباب ثمان حالات، وجاءت اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية لتوضح تلك الحالات الثماني بـ ١٨ مادة تفصيلية لتلك الأسباب، والتي بموجبها تتم إنهاء خدمة الموظف وفقاً لأحكام هذه النصوص التي تعتبر أساس الجزاء التأديبي في نظام الخدمة المدنية.

نخلص إلى أن أساس الجزاء التأديبي للموظف العام في المملكة هو نظام الخدمة المدنية ونظام تأديب الموظفين، فقد بين نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية الأحكام المتعلقة بالمخالفات التأديبية وكذلك الأحكام التي تتضمن أسباب إنهاء خدمة الموظف وتكفل نظام تأديب الموظفين بإيراد الأحكام الأساسية المتعلقة بالجزاءات التأديبية وجهات التحقيق وسلطات التأديب في ذلك •

د. محمد الروبي \*



# The New York Times

خدمة صحفية جديدة بالاتفاق بين مجلة «التنمية الإدارية»  
بمعهد الإدارة العامة وصحيفة «نيويورك تايمز»

Harvard Management Update  
Global Business Perspectives

The New York Times

# دفاعاً عن الابتكار الروتيني

بقلم : جيف وايس

مجموعة على غرار «كوداك»، أو «بولارويد»، أو «بارنز أند نوبل» يكفي لنحوّل أنظارنا إلى تلك الظاهرة.

لكنّ كل الحماسة حيال الابتكار المخل بالروتين جعلتنا نغضّ الطرف عن واقع اقتصادي غير قابل للجدل، مفاده أنّ الأرباح الناتجة عن الابتكار لم تأت، بالقسم الأكبر منها، جرّاء الإخلال بالروتين أساساً، بل في أعقاب سلسلة ابتكارات روتينية أو مستدامة تراكمت على مرّ السنوات (والعقود أحياناً) في ما بعد ذلك. ومن شأن استراتيجية ابتكار أن تجمع بين نوعي الابتكار. وعلى خلفية ذلك، دعونا نرى بعض الأمثلة.

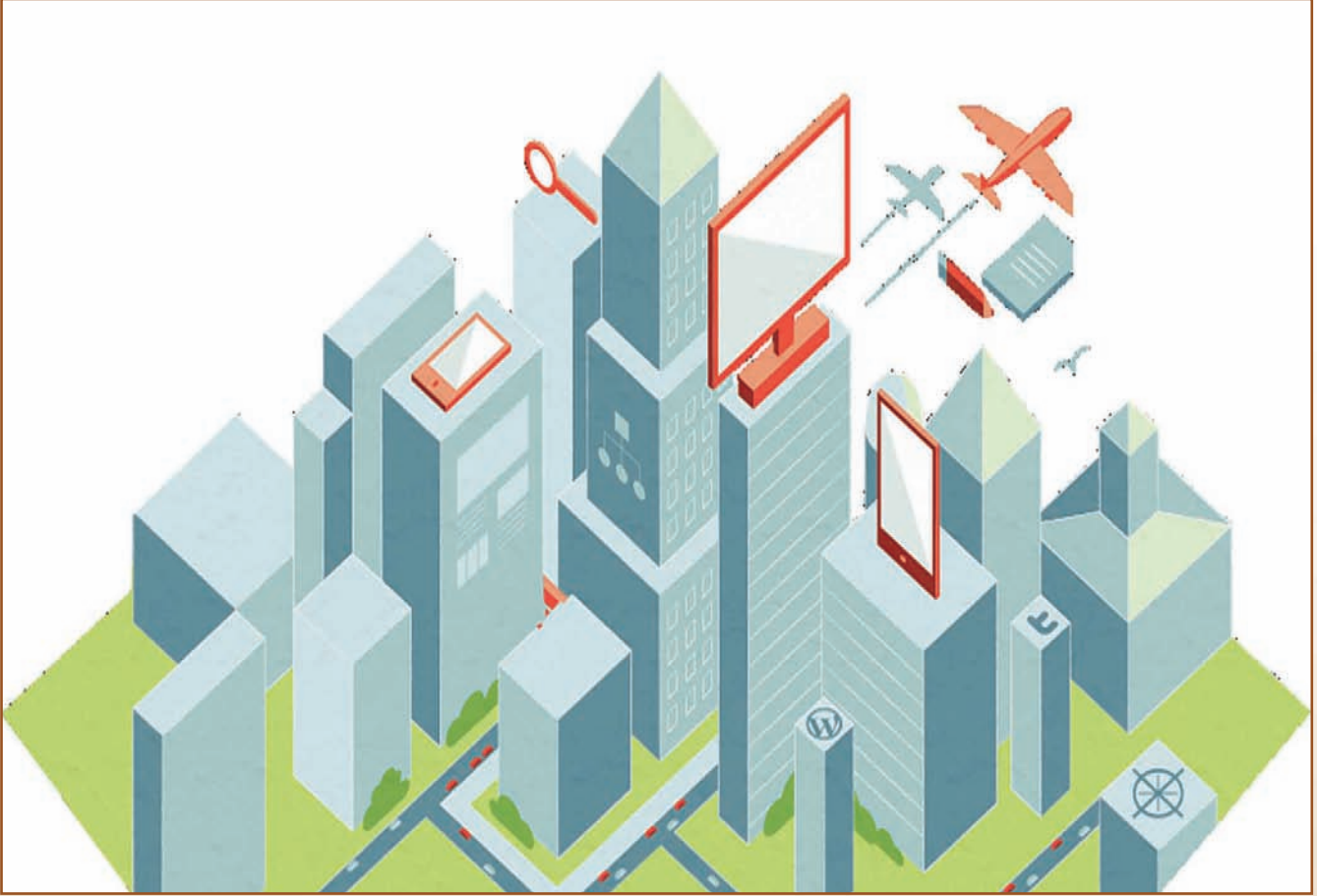
لا شك في أنّ «إنتل» هي من أهم الشركات التي أخلّت يوماً بالروتين، وقد حوّر المعالج الدقيق الذي أنتجته بنية قطاع الحواسيب الشخصية. إلا أنّ استراتيجيتها بقيت على مدى ثلاثة عقود تقريباً قائمة على ضمان الاستدامة، وليس إحداث خلل. وهي استندت في إنجازاتها إلى النجاحات التي حققتها على صعيد توسيع نطاق حدود التكنولوجيا التي تستعملها في معالجاتها الدقيقة. إلا أنّ عرض القيمة الأساسي الذي قدّمته – المتمثل ذات مستويات أداء وهوامش ربحية عالية – لم يتغيّر.

ولنعتبر إطلاق معالج «أكس ٣٨٦» في العام ١٩٨٥

في أيامنا هذه، بات كلّ نقاش عن موضوع الابتكار يتحوّل حتماً إلى حديث حول «الإخلال بالروتين السائد في السوق». ويكتب العلماء الأكاديميون عن قدرة الابتكار المخل بروتين السوق على تحويل القطاعات، الواحد تلو الآخر. وقد أرسى المستشارون ممارسات للتركيز بشكل خاص على مساعدة الشركات على التحوّل إلى مؤسسات مبتكرة تخل بالروتين. وكذلك، يروّج أصحاب رؤوس الأموال المغامرة لأحدث استثماراتهم على أنّها مخلّة بروتين السوق، حتّى أنّ المسؤولين التنفيذيين في المؤسسات الكبرى يتحدثون عن الحاجة إلى تحويل المؤسسات العملاقة التي يديرونها إلى مجموعات قادرة على إحداث خلل سريع في الروتين السائد.

ولا شك في أنّ سبباً وجيهاً يحثّنا على الالتفات إلى الابتكار المخل بالروتين، فهذا النوع من الابتكار – المعرّف عادةً على أنه ابتكار يُحدث تحولات جذرية في طريقة استحداث القيمة وتوزيعها في أحد القطاعات – يحمل وعوداً بالارتقاء بمكانة الشركات الناشئة، وبتحويلها إلى مؤسسات تدرّ مليارات الدولارات، وتطيح بشركات عملاقة تبدو ظاهرياً غير قابلة للزعزعة، وكل ذلك في آن. ومن المؤكّد أنّ الوعد بالتحوّل إلى مجموعة على غرار «غوغل»، أو «أمازون»، أو «آبل» والخطر بالتحوّل إلى





27

العدد ١٢٤ - ربيع الآخر ١٤٣٦ هـ

درّ أموال بقيمة ٣٠٠ مليار دولار عدّاً ونقداً؟ وفي ما يلي مثال آخر، لشركة تُعتَبَر الأحبّ إلى قلوب النقاد اليوم: «مايكروسوفت». وهنا أيضاً، انطلقت الشركة أساساً كمؤسسة تعتمد الإخلال بالروتين. إلّا أنّ «مايكروسوفت» عُرِفَت، في القسم الأكبر من مسيرتها، بقدرتها المذهلة على الاستدامة. وهي بنت مكانتها التنافسية ودافعت عنها عبر تعزيز امتياز «ويندوز/أوفيس» الذي تملكه. ومع الوقت، تطوّرت التكتيكات المحددة التي لجأت إليها، لكنّ استراتيجيتها الأساسية بقيت على حالها.

كنقطة انطلاق لاستراتيجية الاستدامة على الرغم من إمكان القول إنّ معالج «أكس ٣٨٦» بحد ذاته لم يكن سوى ابتكاراً قائماً على الاستدامة، بالمقارنة مع أجيال المعالجات السابقة. كيف نجحت هذه الاستراتيجية؟ الواقع أنه منذ العام ١٩٨٥، درّت «إنتل» دخلاً تشغيلياً تراكمياً قبل الاستهلاك بلغت قيمته ٢٨٧,٤ مليار دولار.

هل يشهد نمو «إنتل» تباطؤاً اليوم؟ طبعاً. هل هي مهددة من شركات تنتج رقاقات أكثر تناسباً مع الحوسبة الجوالية؟ بالتأكيد. هل يمكن أن تختبر تراجعاً في العقد المقبل؟ يبقى الاحتمال قائماً طبعاً. ولكن لكم شركة (أو مستثمر فيها) تسنّى



الحواسيب المذكور). ومنذ العام ١٩٨٥، حققت «مايكروسوفت» أرباحاً تشغيلية تراكمية بلغت ٣٢٥ مليار دولار قبل الاستهلاك، وهي ليست بالنتيجة السيئة لشركة تعتمد مبدأ الاستدامة. هل يشهد نمو «مايكروسوفت» تباطؤاً؟ بالتأكيد. هل فوّت الشركة على نفسها أسواق نمو رئيسة على غرار سوق البحث؟ لا شك في ذلك. هل يهدّدها نظام تشغيل «لينكس» في خوادم الشركات؟

ويصعب رصد النقطة المحددة التي جعلت «مايكروسوفت» شركة تعتمد مبدأ الاستدامة لهذا الوقت الطويل. ولكن، دعونا نعتبر إطلاق نظام «ويندوز ٣,١» في العام ١٩٨٥ على أنه نقطة تحوّل. (وسيرر الكثيرون عن حق بالقول إن نظام «ويندوز» لم يشمل الكثير من الأمور الجديدة، وإن «مايكروسوفت» لم تُحدث أي خلل فعلي، بكل ما للكلمة من معنى، منذ إطلاق نظام تشغيل



أكثر مما تتصوّرون. هل يُعتبر التوجّه نحو الجوال عنصراً إخلالاً محتمل بنظام «مايكروسوفت»؟ أكيد. وتاماماً كما في حال «إنتل»، تدخل هذه في عداد التحديات التي يجب أن تواجهها الشركة. ولكن ما عدد الشركات، في تاريخ المؤسسات، التي جنت ٣٢٥ مليار دولار خلال ثلاثة عقود؟ على حد علمي، ولا شركة.

ومن ثمّ هناك «آبل». لقد أصبح هاتف «آيفون» المنتج الإلكتروني الأكثر نجاحاً في التاريخ. ومنذ العام ٢٠١١، درّج «آبل» أموالاً نقدية بقيمة ١٥٠ مليار دولار، وقد تأتّى القسم الأكبر منها من هواتف «آيفون». ولكن هل أخلّ هذا الجهاز بالروتين السائد في السوق؟ لقد تم إنتاج عدد كبير من الهواتف الذكية والمساعدات الرقمية الشخصية قبل هاتف «آيفون» بوقت طويل (بما شمل أجهزة «بالم تريو»، و«نوكيا ٩٠٠٠»، وإلى ما هنالك). وبالتالي، ما سبب نجاح «آيفون». يُعتبر الجواب بالغ البساطة، فقد كان الجهاز أفضل من غيره، وتفوّق على الأجهزة الأخرى على الصعيدين الجمالي والعملي، فكان جميلاً، وأسهل استخداماً بكثير من الهواتف البديلة. وفي وقت لاحق، ومع افتتاح متجر «آبل»، أصبح «آيفون» جهازاً ذي الاستعمالات الأكثر تنوعاً بكثير.

ولم يحصل أي إخلال كبير بروتين السوق، حيث أن هاتف «آيفون» لم يبدّل عرض القيمة الذي قدّمته الشركة، ولم يستحدث سوقاً جديداً، ولم يدخل سوقاً يستند قيامه على حل بديل أرخص ثمناً (وهذا ما تقوم عليه استراتيجية تقليدية للإخلال بالروتين في السوق). لقد كانت الفكرة الكامنة خلف متجر «آبل» - وتقضي بتحويل وتسهيل شحن برنامج من إنتاج طرف ثالث على الجهاز - قائمة منذ انطلاق قطاع الحواسيب. وقد حقق جهاز «آيفون» نجاحاً خارجاً عن المألوف، ولكنّه يصعب القول إن ذلك حصل عبر «الإخلال بالروتين السائد في السوق».

أنا لا أنوي التقليل من شأن الإخلال بروتين السوق أو تجاهله. ولكنّ لعبة الابتكار تشمل أكثر بكثير من الإخلال بهذا الأخير. وإن قرّرت يوماً الإخلال بالروتين السائد، ولم تكن قادراً على ضمان الاستدامة، فلن يكون الفوز حليفك.

وتكثر الأمثلة حول الشركات التي أحدثت خللاً أولاً في أحد القطاعات، من دون أن تضمن استدامة الميزة التي امتلكتها، لأنها عجزت عن الاستفادة بسرعة من الوضع الراهن، وتعذّر عليها تطوير تصميمها الأولي. وقد اخترعت شركة «إي أم أي» مفراس التصوير المقطعي المحوري المحسوب CAT scanner، ولكن شركة «جنرال إلكتريك» سرعان ما قضت عليها، بعد أن استغلت خبرتها الهندسية المتفوّقة لخدمة التصوير التشخيصي. وكان مصنّعو الحواسيب الشخصية متواجدين بالعشرات



السبب، من المنطقي أن يولي أصحاب رؤوس الأموال الغامرة هذا القدر من الاهتمام للابتكار المخلّ بالروتين).

ولكن بعد أن ترسّخ شركة مكانتها، تصبح استراتيجية الابتكار على صلة بفهم كيفية دعم مواطن القوة الحالية التي تميّزها، في سبيل استحداث قيمة والاحتفاظ بها. ويعني ذلك أن تفهم الطريقة التي ستسمح لما تملكه من مخزون بحوث، ومهارات تطوير، وملكية فكرية، وقدرات تشغيلية، وعلاقات، وقنوات توزيع، وعلامات تجارية بحماية القيمة وتوسيع نطاقها بفضل الابتكار.

ويُعتبر استغلال مواطن قوتك مبدئاً أساسياً من مبادئ الاستراتيجية، وينطبق أيضاً على الابتكار. ويقوم مبدأ آخر من مبادئ الاستراتيجية على المقايضة، فتستغل مواطن قوتك، وتستثني بعض الخيارات (يرجّح مثلاً ألا تكون «أبل» مهتمة بإدراج نظام «أندرويد» على هواتفها في وقت قريب من الآن). وفي بعض الأحيان، وإن نظرنا إلى الخلف، سنرى أن استثناء خيار محدّد مكلف إلى حد كبير. إلّا أنّ المرء لا يتمتّع بميزة النظر إلى الخلف عندما يتخذ قرارات استراتيجية.

يتطلّب التفكير الاستراتيجي حول موضوع الابتكار فهماً وتقييماً للمخاطر والمنافع المتأتية عن دعم القدرات والموارد المتوافرة. وبالتأكيد، لا يعني ذلك أنه عليك أن تحثّك مواردك الحالية على غُض النظر عن التغيّرات الحاصلة على الساحة التنافسية. ولكن أيضاً، لا يعني ذلك أنه يجب الالتزام عشوائياً بالمقولة التي غالباً ما تتكرر، وتفيد بأنه «عليك أن تتناول غداءك الخاص قبل أن يأكله غيرك». وفي بعض الأحيان، قد يكون غداؤك ممتازاً، ويمثّل الاستراتيجية المناسبة التي قد يكون من الضروري حمايتها وتوسيع نطاقها قدر الإمكان. واعلموا أن شركة ممتازة في مجال الابتكار القائم على الاستدامة لا تملك أي سبب للخل.



في أواخر سبعينيات القرن العشرين، ولكنهم فشلوا بمعظمهم، بعد أن دخلت شركة «أي بي إم» السوق. وكذلك، تغلّبت «ياهو» على أولى شركات البحث عبر الإنترنت، على غرار «ليكوس»، إلى أن سبقتها مرتبة شركة «غوغل»، لأن هذه الأخيرة امتلكت خوارزمية بحث متفوّقة إلى حد كبير. وكذلك، تكبّدت شركتا «بالم» و«نوكيا» الخسائر في مجال الهواتف الذكية، لأنّه تعدّر عليهما الفوز في هذه المباراة التنافسية الضارية، القائمة على ابتكار «مستدام» يستند إلى التطوّر السريع.

من الضروري أي يصبو المدراء، مع استحداثهم استراتيجية ابتكار، لتحقيق توازن مثالي بين الجهود المخلّة بروتين السوق، وتلك الساعية لضمان الاستدامة، وما من وصفة سحرية للقيام بذلك. فالشركات الناشئة الحديثة العهد لن تتغلّب على شركة على غرار «أبل» أو «غوغل» في المجال الذي تبرع فيه هذه الأخيرة. وبالتالي، عليها أن تعثر على اقتراح قيمة بديل، وهو أمر لن يكون ممكناً إلا من خلال اعتماد استراتيجيات مخلّة بالروتين. (ولهذا

# «خيرة» المفاوضين يخططون من قلب الحدث

بقلم: مايكل ويلر



لا يمكنك وضع سناريو مسبق للمفاوضات. بل تحتاج إلى استراتيجية مطاوعة تستطيع تكييفها مع الأوضاع المحدقة. فالفرص تبرز، وكذلك العراقيل. والقوة تتلاشى وتتمادى. وهكذا بإمكان الكلمات التي يبدو أنها تشق طريقها بجهد، أن تنطلق قدماً على حين غرة أو أن تسلك اتجاهاً مغايراً.

وفي نهاية المطاف، يشكل التفاوض طريقاً باتجاهين. وقد يتسم كل من تتعاطى معه بالقدر ذاته من ذكائك وعزمك (أو

قابليتك للوقوع في الخطأ)، ولا يمكنك السيطرة على جدول أعمال هذا الشخص، أو تصوراتيه أو سلوكه. لذا، تحتاج إلى أن تكون فاعلاً ومتجاوباً في آن، بحسب المسار الذي يسلكه التفاعل. فلنفترض مثلاً أنك تود ضمان عقد خدمات مع زبونة جديدة. ما هي الكلمة الأولى التي ستقولها بعد

ترحيب الزبونة المحتملة بك في مكتبها (ناهيك عن الكلمتين الثانية والثالثة)؟ كل ذلك رهن بكيفية بدئها بالحديث. وقد تفتحه بطرق مختلفة: الاحتمال الأول: «مرحباً كريس! نحن نتطلع إلى العمل كشركاء معك. فلنفكر في اتفاق يناسب الطرفين.» الاحتمال الثاني: «سعيدة لأنك تمكنت من الحضور، كريس. لقد أدرج زملائي اسمك على قائمة التصفية



إلى كلمات الزبون الدقيقة وتقدير معناها الحقيقي قبل الرد. إذ إن مطالبتك بتخفيض أسعارك مثلاً قد تبدو بمثابة تحايل واضح. كما أن الاتيان على ذكر فكرة «العمل كشركاء» قد يلقي صدىً سلبياً. ولن تعي حقاً طبيعة الشعور الذي سينتابك في تلك اللحظة - حذر أو واثق - حتى تعيشها. حينها فقط، ستدرك أكثر ما إذا ينبغي عليك الثبات في مكانك أم المضي قدماً.

هذا ويدرك كبار المفاوضين أهمية الليونة. وفي هذا السياق، شبّه الدبلوماسي الأمريكي الراحل

الخاصة بالمزودين المحتملين لهذا العقد.» الاحتمال الثالث: «دقت ساعة العمل، كريس. لقد أعجبنا اقتراحك، ولكن عليك أن تخفض أسعارك للتقدم على منافسيك.»

تعكس هذه التصريحات الثلاثة درجات متفاوتة من الحماسة إزاء التعامل معك. والأهم أنها قد تعكس طرقاً تفاوضية مختلفة. وقد تستدعي كل واحدة منها رداً خاصاً من جانبك.

وحتى إذا كنت مستعداً، واستيقنت عدداً من السيناريوهات المحتملة، لا تزال تحتاج إلى الإصغاء



المعلومات التي يلزم اكتشافها في سياق التعاطي مع شريكك. إلا أن المفاوضات تخفي مفاجأة في طياتها: إن الخطوات التي تتخذها لاكتشاف المعلومات الرئيسية - الأسئلة التي تطرح، والمطالب التي ترفع والعروض التي تقدم - قد تؤدي إلى تداعيات لا يمكن توقعها. فقد تقدم على سبيل المثال تنازلاً كبادرة حسن نية أملاً أن تُبادل بالمثل. في حال كنت على صواب، ستسلك المفاوضات طريقاً واحداً دون سواه. لكن إذا رأى شريكك دليل ضعف في خطوتك، ستأخذ اتجاهاً مغايراً تماماً. لا بدّ إذاً أن تكون مستعداً للاحتمالين، وقادراً على معرفة أي واحد منهما سيبقى في النهاية.

وفي هذا السياق، يشدد المتخصص في الجانب النظري من القرارات غاري كلاين على أهمية امتلاك ما يسميه «قوة في الآراء، قدرة على التكيف» في كتابه «أضواء وظلال: رحلة البحث عن مفاتيح اتخاذ القرارات التكيفية». وإذا لم تكن تملك فكرة عن الاتجاه الذي تسلكه، ستكون النتيجة أن تهوم على وجهك. وفي المقابل، كلما كانت فرضياتك محددة، كلما سهل عليك إيجاد البراهين لإثبات مدى صحتها أو خطئها.

أمّا بالنسبة إلى المتفاوضين، فيمكن الخطر في قلب نصيحة كلاين رأساً على عقب. وتأكيداً على ذلك، يشدد الدبلوماسي الأممي الأخضر الإبراهيمي، الذي تولى دور الوسيط لفض عدد من النزاعات الدامية في أرجاء العالم، على أهمية الحفاظ على سمة الانفتاح والتكيف مع الوضع. إذ قال لي مرة: «لا تطلبوا من الواقع التكيف مع خطتكم، بل عدلوا خطتكم لكي تتكيف مع الواقع».

(مايكل ويلر أستاذ في كلية الأعمال التابعة لجامعة هارفارد، ومؤلف كتاب «فن التفاوض: كيفية ارتجال التوافق في عالم تعمه الفوضى»).

ريتشارد هولبروك، مهندس اتفاق دايتون الذي أعاد السلام إلى يوغسلافيا السابقة، التفاوض بموسيقى الجاز. فقال «إنها بمثابة الارتجال حول موضوع ما. تعرف وجهتك، ولكنك تجهل كيفية الوصول إليها. إذ إن مسارها ملتو».

إلا أن الارتجال لا يعني استيعاب المواقف لحظة بلحظة. بل على العكس تماماً. فالارتجال يشترط أن تتعلم، ووتتكيف وتحديث أثراً بالتوازي مع المفاوضات وذلك بطريقة متأنية. فلا بد من أن تعي مدى المجال المفتوح أمام الاتفاق وما إذا كنت تستطيع أو لا استحداث فرص تصب في مصلحة الجميع. كما أنك تستكشف الطريقة الأفضل لجذب شريكك: فهل تقدم له جزيرة أم أن الألوان أنسب للتلويع بالعصا؟

من المهم أن تكون مستعداً للمفاوضات قبل بدئها من خلال امتلاك أجوبة محتملة لمثل تلك الأسئلة. ولكن اعتبارك هذه الأخيرة فرضيات ينبغي اختبارها، أو صقلها أو حتى التخلص منها، لا يقل أهمية عما سبق وذكرته. وكلما خف إلمامك بالوضع، كلما توجب أن تكون مؤقتاً في استراتيجيتك. ولا بد من أن تملك خطة بديلة في حال لم تسر الأمور في الاتجاه الذي كنت تأمل.

وللجنرال دوايت دي. أيزنهاور، مهندس عملية غزو نورماندي الشامل خلال الحرب العالمية الثانية، جملة شهيرة قال فيها «إن الخطط لا قيمة لها». لكن غالباً ما يذهب ما أضافه طي النسيان: «إنما كل شيء يكمن في التخطيط». ويشتمل التخطيط الصارم على تقييم أفضل السيناريوهات وأسوأها، الأمر الذي يزيد من دقة نظرتك في ما سيأتي لاحقاً من جيد أو سيء، بما يتيح لك إما التقدم أو التكيف بحسب الموقف.

والأمر سيان بالنسبة إلى المفاوضات. فالخطة المتقنة تسلط الضوء على ما تجهله، أو على

## النهضة الثالثة

«لاري بيج» شاب طموح. نشأ من عائلة متعلمة. أمه وأبوه كانا أستاذين في علوم الحوسبة بجامعة «ميتشغن» الأمريكية. استخدم «لاري» الحاسب وهو في المرحلة الابتدائية والإعدادية، وحصل على شهادة البكالوريوس من جامعة «ميتشغن» في تخصص هندسة الكمبيوتر. بعد ذلك نال شهادة الماجستير في علوم الحوسبة من جامعة «ستانفورد» الأمريكية والتي التحق فيها ببرنامج الدكتوراه، وتعرف فيها كذلك على طالب جامعي قدم من روسيا ليلتحق بنفس البرنامج ويدعى «سيرجي بيرن». كان «سيرجي» يشترك مع «لاري» في نفس الاهتمامات التقنية والطموحات؛ مما جعلهما أن يكونا قريبين من بعضهما. انضم «سيرجي» إلى زميله في الجامعة وصديقه المقرب «لاري بيج» في مشروعه البحثي لمرحلة الدكتوراه والذي يهدف إلى إنشاء محرك بحث ينافس محركات البحث الأخرى وربما يتفوق عليها. كثف الاثنان جهودهما حتى انتقلا من مرحلة التنظير إلى التجريب والتطبيق في مرآب للسيارات يملكه صديق لهما في «كاليفورنيا»، وبالفعل حققا ما أرادا الوصول إليه وهو ابتكار محرك بحث يتفوق على المحركات البحثية الأخرى، وهو اليوم يسمى بـ «قوقل»!

تم وضع الإصدار الأول من «قوقل» على خوادم جامعة «ستانفورد»، ثم بعد ذلك أسس الصديقان «لاري» و«سيرجي» شركة «قوقل»، والذي هو عبارة عن محرك بحث عملاق تقدم معه الشركة العديد من الخدمات الإلكترونية.

هذا الإنجاز الكبير في عالم التقنية والاتصال يعود فضله إلى الاستفادة من عناصر المعرفة والتي تمثلت بكفاءة المبتكرين العلمية والعملية ووجودهما في جامعة متطورة وعريقة تؤمن بأن التكنولوجيا اليوم هي من تقود عجلة التطور والنمو العالمي؛ حيث أن جامعة «ستانفورد» ترعى البحوث والابتكارات وتساند المبتكرين لتحويل أبحاثهم ومبتكراتهم إلى منتجات يشهد لها «وادي السيلكون» الذي يقدم شركات كثير منها هو نتاج لبحوث وابتكارات تمت ترجمتها إلى منتجات يستفيد منها الناس.

«قوقل» اليوم، تمتلك أقوى علامة تجارية في العالم وهي شركة مساهمة يتجاوز رأس مالها ٤٠ مليار دولار ولديها عدد كبير من الموظفين يتجاوز عددهم حاجز الـ ٥٠ ألف موظف منتشرين حول العالم!.

لم تكن لهذه النجاحات أن تتم لولا وجود المسببات الرئيسة لإنجاح المشروع. يتلخص هذا النجاح في وجود أشخاص يملكون فكرة الابتكار العلمي المميز ووجودهم في منظومة تعليمية مرموقة ورائدة في ابتكار الأشياء الفريدة وتوفر للمبدعين بنية تحتية قائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كذلك فإن وجودهم في بنية اقتصادية ناجحة توفر لهم الأطر القانونية والسياسية التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية والنمو كان من أكبر المحفزات لنجاح المشروع. إن هذه الأسباب هي مقومات اقتصاد المعرفة الذي يشير إلى استخدام تقنيات المعرفة لإنتاج فوائد اقتصادية متنوعة، وكذلك يخلق الكثير من فرص العمل للأخريين (بيتر دركر).

اقتصاد المعرفة هو نتاج النهضة العلمية التقنية؛ حيث شهدت السنوات الأخيرة من القرن الماضي تطوراً هائلاً في تاريخ البشرية أسماء المفكر الأمريكي في علوم الاتصال والتقنية «الضن توفلر» بـ «الثورة الثالثة!». تتمثل هذه الثورة بنهضة العلوم والتطور الكبير في المجالات الإلكترونية والنووية والفيزيائية والبيولوجية والفضائية. هذه الثورة تأتي بعد الثورات التي تعيش معها الإنسان ابتداء بالثورة الزراعية، ثم الثورة الاقتصادية.

في بلادي، هناك توجه للتركيز على الاقتصاد المعرفي وجعله من الأولويات الرئيسة لخطط التنمية الاستراتيجية في المملكة، وتم توفير البنية التحتية الملائمة لذلك؛ حيث قدمت الحكومة السعودية التراخيص لتأسيس شركات وادي الرياض وادي جدة ووادي الظهران للتقنية لتتخصص في الاستثمار في الاقتصاد المعرفي وتنمية الابتكارات وتطوير التقنية وتحويل مخرجات الأبحاث العلمية إلى واقع ملموس. وساندت الجامعات السعودية هذا التوجه بإنشاء كراسي البحث العلمي وإقامة المؤتمرات العلمية ومراكز التميز البحثي والابتكارات وبرامج الملكية الفكرية. كل هذا من أجل توفير مقومات اقتصاد المعرفة الذي سيساعد على رقي المجالات الحيوية في المملكة مثل الطاقة والمياه وتقنيات الفضاء والطيران والنانو!

هناك حركة كبيرة للنهوض في مجال اقتصاد المعرفة. والمأمول من الجامعات أن تفعل هذه المراكز المعرفية بشكل أكبر. كما أن الأمل معقود على الباحثين وطلاب الجامعات سواء في الداخل أو الخارج؛ ليستفيدوا من الإمكانيات التي توفرها لهم جامعاتهم لترجمة نشاطاتهم وإنجازاتهم إلى منتجات اقتصادية معرفية تفيدهم، وتفيد الدين والوطن وتجعل لنا بصمة مميزة في صناعة النهضة الثالثة •



أ. تركي بن علي آل رشيد \*

هناك  
حركة كبيرة  
للهوض في  
مجال اقتصاد  
المعرفة  
والمأمول من  
الجامعات  
أن تفعل  
هذه المراكز  
المعرفية  
بشكل أكبر

## د. محمد عبده يهاني\* «يرحمه الله»

## الخطأ الذي ارتكبه محمد عبده يهاني فأصبح عادة في مجلس الوزراء حتى اليوم !!



تلقيت خبر تعييني وزيراً للإعلام من خلال مكالمة هاتفية من الأخ الدكتور أحمد محمد علي وأنا في مكتبي مديراً لجامعة الملك عبدالعزيز، وقد جاء اختياري عام ١٩٧٥م، وزيراً للإعلام في التشكيل الوزاري الذي تم آنذاك، حينها كنت في السادسة والثلاثين من عمري، وكان شعوري في ذلك اليوم مجزاً إلى جزأين: أولهما أنني كنت سعيداً بأنني سأخدم هذا الوطن من خلال منصب جديد وموقع أكبر، وفي نفس الوقت كنت حزينا لأنني سأترك الجامعة التي عشت فيها أجمل أيام حياتي العملية.

كنت أدرك تماماً أن استمرارية المرء في مكان واحد أو موقع واحد أمر غير طبيعي، فدوام الحال من المحال، وكان لابد لي أن انتقل في يوم من الأيام إلى مكان آخر لأخدم الوطن، ويأتي آخر إلى موقعي ليقدم شيئاً جديداً وعطاءً آخر.

كما كنت مدركاً مدى حجم المسؤولية الكبيرة التي ستواجهني في الوزارة، فالمهمة ليست سهلة، ومحفوفة بكثير من المصاعب، ولكن إيماني الكامل بحسن الاختيار الذي يقوم به أولو الأمر في الدولة، خفف عني كثيراً، وجعلني أكثر ثقة في نفسي؛ لأنهم منحوني هذه الثقة، وعلى الرغم من بعد الجيولوجيا عن الإعلام، إلا أن الملك خالد بن عبدالعزيز، يرحمه الله، وولي عهده آنذاك، الملك فهد بن عبدالعزيز كانت رؤيتهما أكثر بعداً وأكثر دقة وأكثر حكمة. واعتقد أن النجاح الذي تحقق، بفضل الله ثم بفضل الإخوة في جامعة الملك عبدالعزيز، لفت نظر ولاية الأمر، وجاء الاختيار، على الرغم من أن وزارة الإعلام كانت من أصعب فترات حياتي العملية، ويبدو أن للشيخ حسن آل الشيخ دور في ترشيحي لهذا المنصب، حيث كان يتابعني في الجامعة، ويحكم علاقتي بالشيخ عبدالله كامل جد أبنائي، وكان دائم الثناء عليّ ودائم الحديث عني، فجاءت هذه الفرصة لأكون وزيراً للإعلام.

عندما عينت كوزير للإعلام، انتقلت مع زوجتي إلى مدينة الرياض، لكي استلم موقعي الجديد، ثم ذهبت للسلام على الملك خالد وأديت القسم، وكان مجلس الوزراء قد عقد برئاسة الملك خالد، يرحمه الله، ولم أعرف بعد بعض التفاصيل التي لابد أن أعرفها.

عقد المجلس وناقش بعضاً من الأمور التي كانت مطروحة في جدول أعماله، ثم انتهت الجلسة وخرج كل الوزراء، ولم أخرج أنا، وظللت في المجلس، كعادتي في الجامعة لا أخرج إلا بعد نهاية الدوام بوقت طويل، فنبهني الأمين العام المساعد، في ذلك الوقت، الأخ عبدالله سلطان وقال لي (إن المجلس انتهى والوزراء خرجوا)، يعني أنني لابد أن انصرف، ولم أكن أعرف بروتوكول مجلس الوزراء وطريقة عقده.

(\*) من كتاب، إنه محمد عبده يهاني، تأليف كمال عبد القادر.

وعندما خرجت، وجدت حشداً من الصحفيين ينتظرنني، وأخذوا يطرحون الأسئلة عليّ، وكلها تتركز على ما دار في المجلس، بعد التشكيل الوزاري الجديد، وقلت لهم كل ما دار في الجلسة، ولم يكن هناك أمور سرية نوقشت تتطلب الكتمان، وبعد أن فرغت منهم، عدت إلى البيت وتناولت وجبة الغداء وذهبت بعدها في نوم عميق، وما أن استيقظت من نومي، قالت لي زوجتي: إن ديوان مجلس الوزراء اتصل أكثر من مرة ولم أشأ أن أوقظك من نومك، فقلت لهم إنك نائم وستستيقظ بعد صلاة العصر.

قلت لها: لو أيقظتني لعل هناك أمراً مهماً، ونحن في حوارنا اتصل الأخ عبدالله سلطان وقال لي:

«يا دكتور أخبار مجلس الوزراء في الإذاعة والتلفزيون، ولم تستأذن في ذلك، وإن المتبع أن نقول درس المجلس جدول أعماله واتخذ القرارات المناسبة حيال ذلك».

فقلت له: على أية حال الخبر قد نشر وتناقلته وسائل الإعلام وليس هناك من مجال لإعادته.

وما أن أنهيت المكالمة، وعرفت أنني ارتكبت خطأ كبيراً، سيكلفني الكثير، التفت إلى أم ياسر، ورأيتهما تفتح الحقائق، لتخرج الملابس منها، فقلت لها:

«لا تفتحي الشنط.. شكلنا حنرجع لجددة !!».

واتصل بي بعد ذلك بعض الوزراء يتكلمون عن هذا الخبر، فقلت لهم لماذا لم تخبروني بما هو متبع في هذه الأمور؟!

وفي اليوم الثاني ذهبت للملك خالد، وكان ولي العهد موجوداً في المجلس، وكنت متوجساً مما حدث، وإذا بالملك خالد والأمير فهد يثنيان على ما فعلت من إذاعة الخبر وأن هذه الخطوة جيدة وجديدة، فتنفست الصعداء، ومن بعد ذلك التاريخ وحتى اليوم أصبحت عادة في مجلس الوزراء أن تذاع الأخبار بعد كل جلسة !! ■



تحوّلت في أحيان كثيرة من التسهيل إلى التعقيد وتعطيل مصالح المواطنين

## تزايد تشكيل اللجان الحكومية.. حل فاعل لمواجهة الأزمات أم هروب من تحمل المسؤولية؟

يتردد في الأوساط الإدارية مثل شهير يقول: «إذا أردت أن تقتل قراراً فأحله إلى لجنة»، هذا المثل يراه كثير من خبراء الإدارة وممارسيها يعكس واقع الممارسات السلبية التي تلجأ لها بعض الأجهزة الحكومية التي تعتمد بشكل متزايد على تشكيل اللجان بمختلف مسمياتها عند مواجهة مشكلة أو أزمة ما؛ وهو - كما يعتقد الخبراء - دليل على التهرب من تحمل المسؤولية، والتردد في اتخاذ القرار رغم وضوح الأنظمة واللوائح.

مجلة «التنمية الإدارية» تطرح عدداً من التساؤلات على خبراء في الإدارة، وممارسين لها.. عن أسباب تزايد اللجان في القطاع الحكومي، وهل ذلك يوحي بعدم الجدية في اتخاذ القرار، وإلى أي مدى أصبحت اللجان بمسمياتها المختلفة معطلة للمصالح العامة؟..

إعداد: شقران الرشيدي





### د. عبد الوهاب القحطاني؛

تشكيل اللجان محاولة  
لاستدراك خطأ ما أو محاولة  
للمواطنين الآخرين سواء كان المواطن  
أو المراجع

### المشاركون في القضية:

#### ■ د. عبد الوهاب القحطاني

عضو هيئة التدريس، وأستاذ الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

#### ■ د. سعد الناجم

عضو هيئة التدريس، وأستاذ الإدارة والإعلام بجامعة الملك فيصل.

#### ■ أ. محمد المشعوف

المشرف العام على مكتب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة.

#### ■ د. وفاء محمد الزهراني

عضو هيئة التدريس، وأستاذة الإدارة والتخطيط في جامعة الملك عبد العزيز.

#### ■ د. محمد إبراهيم فضل

أستاذ الإدارة العامة، مدير البرامج الإدارية بإدارة التدريب والابتعاث بمكة المكرمة.

#### ■ أ. مانع محمد آل خمسان

مدير عام تصميم وتطوير البرامج بمعهد الإدارة العامة.

وعلى اللجان حل المشكلات إذا ما أقرت، ووضع الحلول المناسبة لها، وليس الدفاع عن المسئول، أو تغطية المشكلة بمبررات واهية.

#### إيجابية ولكن!

ويقول المشرف العام على مكتب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة أ. محمد المشعوف: «اللجان شكل مهم من أشكال التنظيم الإداري في مختلف المنظمات، وفي فلسفتها العامة فإن القضايا، والمشكلات، والأزمات تتطلب تشكيل فرق عمل «تخصصية» مكونة من خبراء، وكفاءات، ومتخصصين؛ للمناقشة تلك القضايا ووضع الحلول المناسبة لها، والمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة».

ويضيف أ. المشعوف: «عند تشكيل اللجان ينظر دائماً إلى أن تضم كفاءات من عدة قطاعات لها علاقة بالمشكلة المراد إيجاد حل لها، وأحياناً تتطلب وجود مسئولين عن تلك القطاعات كاللجان المالية، والإدارية، والتدريبية، والفنية، وغيرها، للمشاركة في أعمالها، وقد يستعان في بعض اللجان بأعضاء من جهات من خارج المنظمة إن كان الموضوع المطلوب إيجاد حل له عام ومتداخل مع جهات أخرى. مؤكداً أن اللجان

#### عدم جدية

يقول أستاذ الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن د. عبد الوهاب القحطاني: «إن عادة تشكيل اللجان انطلقت فكرتها من المنظمات الجادة لإيجاد الحلول للمشكلة والتعرف عليها، فقد تكون - الحلول - غير واضحة وظاهرة للمسئول فتشكل لها اللجان، لكن حينما تُشكل لبعض الإدارات الحكومية غير الجادة، فهذه ما هي إلا محاولة للقفز على النظام والدفاع عن المسئولين عن تلك المشكلة، الذين هم من خلقوا المشكلة في البداية».

ويضيف د. القحطاني: «المشاكل التي تحدث في الدوائر الحكومية التي يُشكل لها لجان تعود إلى عدم جدية المسئولين، والموظفين في تطبيق النظام المنظم للوائح، وكذلك عدم وجود شفافية؛ لذا تظهر الكثير من المشاكل في ذلك القطاع أو غيره. وتشكيل اللجان هو محاولة لاستدراك خطأ ما أو محاولة للمواطنين الآخرين سواء كان المواطن أو المراجع. وبحسب د. القحطاني فإن تزايد تشكيل اللجان ظاهرة سلبية؛ لأنها لا تحل المشاكل بل محاولة للالتفاف على النظام،

لها دورها الحيوي والرئيس في حل المشكلات، والأزمات التي تواجه المنظمات على اختلاف تخصصاتها، ومجالاتها، ويلجأ لها المسئول في حال لا تغطيها الأنظمة واللوائح المتاحة.

ومن إيجابيات تشكيل اللجان - كما يقول أ. محمد المشعوف - أنها إذا حددت أهدافها، ومهامها، وأعضائها، ومدة عملها بفترة زمنية محددة بشكل واضح فإنها تسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، وستقدم دراسات مهمة، وستوفر قاعدة بيانات، ومعلومات حديثة تساعد المسئول في اتخاذ القرارات الناجحة، وترشيدها بالشكل السليم إضافة إلى أنها ستسهم في إبراز بعض المواهب الإدارية، والكفاءات، والقدرات الشابة.

واللجان - بحسب أ. المشعوف - مختلفة المهام، والأهداف، والتخصصات فهناك اللجان الدائمة، والاستشارية، والمتخصصة.. وغيرها التي تُشكل من مختلف الإدارات أو القطاعات داخل المنظمة ذاتها في حال كان هناك مناسبة رسمية قادمة تتطلب تنسيق الأعمال من أجل إخراجها بشكل يلائم أهميتها. وعن ظاهرة تزايد اللجان في القطاع



### ■ ■ أ. محمد المشعوف:

اللجان دورها حيوي ورئيس في حل الأزمات وتساعد المسئول في اتخاذ القرارات .. وأحيانا تكون «مقبرة القضايا»

بشكل صحيح ومناسب، وتكون هذه القرارات مدروسة ومقننة وتنتج عن عمل جماعي وليس فردي.

#### ضوابط مهمة

أما أستاذة الإدارة والتخطيط في جامعة الملك عبدالعزيز د. وفاء محمد الزهراني، فتقول: «أن أهمية اللجان الحقيقية تكمن في وضع السياسات والتطبيقات، وكذلك العمل بشكل يضمن استمراره بشكل جيد، أما اللجان الكثيرة فطبيعتها تفتقر إلى القدرة على حل مشكلة معينة بطريقة محددة أو محاولة الحيلولة لوقوعها مرة أخرى. مشددة على ضرورة أن يكون هناك أنظمة، وسياسات، وإجراءات تتعامل مع أي مشكلة تحدث عبر العودة إلى الأنظمة والإجراءات، وبدلاً من الاعتماد على حل كل قضية في حينها وقد تعود بعد فترة، فحينما توجد الأنظمة فإننا لا نحتاج إلى الحلول المؤقتة التي تضعها تلك اللجان المشكلة». وتؤكد د. وفاء الزهراني على أنه عند تشكيل لجان لابد من تحديد أهدافها، والمهام، والأعضاء، ورئيس اللجنة، والمدة المحددة للعمل حتى لا تفقد مصداقيتها».

ويوضح أ. محمد المشعوف أن كثرة اللجان والاستعجال في تشكيلها أصبح يهدر الوقت، والجهد، ويعطل العمل، ويشغل الموارد البشرية «الأعضاء» دون اتخاذ قرارات حاسمة أو تقديم نتائج ملموسة، كذلك قد يحدث تضارب آراء، وتباين مصالح أعضائها، وإشغالها للمسئول مما يؤثر على عمله الأساس ويعطل مصالح الناس. ويمكن القول أن تشكيل اللجان بشكل غير مدروس يعد «مقبرة القضايا» فعلى سبيل المثال تتردد عبارة «اللجنة ما تزال تدرس»، وقد ينتهي الموضوع المطلوب وجود حل له دون نتيجة، وفي بعض الحالات تطغى بعض اللجان على سلطة المسئول ويصبح هناك خلل تنظيمي أكبر يحتاج إصلاحه.

#### شخصية المدير

ومن جانبه يقول د. محمد إبراهيم فضل أستاذ الإدارة العامة، مدير البرامج الإدارية بإدارة التدريب والابتعاث بمكة المكرمة: «كثرة اللجان في القطاع الحكومي تأخذ شقين مهمين فقد تكون معوقة لسير العمل، وإهدار الوقت، وتمييع القضايا، وتشتيت الجهود، وتعطل انسيابية وسير العمل، ومصالح المواطنين؛ فنجد أن بعض المدراء بسبب قلة الخبرة أو الخوف أو الهروب من اتخاذ القرار يلجأ في حال وجود مشاكل لا يستطيع اتخاذ القرار فيها أو يرغب في «تعييمها»، ولتأخير البت فيها يلجأ إلى تكوين اللجان لتولي دراسة هذه المشاكل، ومن ثم تزويده بالقرار المناسب، وقد يستغرق اتخاذ القرار وقتاً طويلاً، وقد لا يبت فيه باجتماع واحد، وقد يهيمن شخص في فرض رأيه ويؤثر في حيادية وصحة القرار، هذا بالإضافة إلى إمكانية تدخل الوساطات، والتأثير على عمل اللجان في اتخاذ القرار المناسب، ومن جانب آخر قد تكون كثرة اللجان مساعدة في اتخاذ القرار، وحل المشاكل، وذلك حين يسعى بعض المدراء إلى الاستعانة بأشخاص مؤهلين من ذوي الخبرة والكفاءات، والتخصص يعملون في فريق عمل ويتوصلون إلى اتخاذ قرار



### ■ ■ د. سعد الناجم:

اللجان تُشكل لأن هناك افتقارا لتطبيق النظام ولوجود كثير من القوانين «الصماء» التي تحتاج إلى تفسيرات

الحكومي، قال: «بالفعل هي ظاهرة سلبية موجودة في بعض المنظمات، ففي أحيان كثيرة لا تتطلب المشكلة وجود لجنة بسبب وضوح الأنظمة واللوائح، والإجراءات؛ ولكن قد يلجأ لها المسئول لضعف الشفافية في التعامل، وعدم تطبيق النظام، واستدراكا لأخطاء بعض المسئولين أو الحرص على الاستفادة من المكافآت المالية كمصدر من مصادر الدخل، وقد تستخدم كذلك استخدامات سلبية يقصد بها تعطيل العمل أو تأخير صدور قرار ما من خلال تعمد اقحام أعضاء معينين أو تستخدم كوسيلة يتهرب بها بعض القيادات من المسئولية من خلال تشكيل لجنة للنظر في مشكلة إدارية».

### ■ ■ د. محمد فضل:

كثرة اللجان تساعد في اتخاذ القرار وحل المشاكل من خلال الاستعانة بأشخاص مؤهلين من ذوي الخبرة والكفاءات



دون إعادة النظر فيها، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف سلطة اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا، ويعتبر هروباً من اتخاذ القرارات. كما أنها في بعض الأحيان تستخدم كذريعة لمحاولة إخفاق بعض المسؤولين الإداريين في معالجة المشكلات الإدارية الحالية أو المستقبلية، أو عدم قدرتهم على تحمل المسؤولية بالشكل السليم. ولكن - بحسب آل خمسان - لو تم مناقشة الموضوع من جانب آخر، فإن تشكيل اللجان قد يعتبر مضيعة للوقت في حال كانت الإدارة العليا تؤثر في عملها، أو تفرض سلطتها عليها وعلى أفرادها، أو لا تكتثرت بمخارجاتها، وفي هذه الحالة فإن تشكيل اللجنة يعتبر تغطية على تسلط الإدارة العليا وتحكمها في اتخاذ القرارات التي تخدم مصلحتها بصورة مباشرة.

#### دعم للقيادات

ويؤكد أ. مانع آل خمسان على أن اللجان تعتبر ركناً داعماً للإدارات العليا والمستويات القيادية، وهي بذلك تعمل على توضيح الرؤيا وتسهيل اتخاذ القرارات لها، وتخضع نتائج اللجان دائماً للإشراف والدراسة من قبلها، ومن ثم يتطلب الأمر ضرورة اعتماد قرارات وتوصيات هذه اللجان أو التعديل فيها. وبالتالي لا يمكن الاستغناء عنها بسهولة، حتى وإن تم تطبيق الأنظمة والالتزام باللوائح بالشكل المطلوب، إذ أن ذلك مرتبط بقوة المشاكل وحساسيتها التي يمكن أن يتم تشكيل اللجان بسببها. إضافة إلى أن بعض الأنظمة البيروقراطية تتطلب تشكيل اللجان لتنفيذ الأعمال. وفي بعض الأحيان، تكون اللجان هي الحل الأنسب عند تداخل المهام واشتراكها أو عند عدم القدرة على تحديد المسؤولية الشخصية عن القرارات الخاطئة، كما أن عدم وجود إدارات مختصة كافية لإنجاز المستجدات الطارئة في نواحي العمل المختلفة، يؤدي إلى ضرورة الاعتماد على اللجان - على حد تعبير أ. آل خمسان -



#### ■ ■ أ. مانع آل خمسان:

**تشكيل اللجان يعتبر مضيعة للوقت في حال كانت الإدارة العليا تؤثر في عملها أو تفرض سلطتها عليها**

من عملها. أضف إلى ذلك أن التدخل المباشر في عمل اللجان من قبل القادة الإداريين في المستويات العليا يؤثر سلباً في عمل اللجان، خاصة وأنه يؤدي إلى تغيير قراراتها وتوجهاتها عدة مرات قبل تنفيذها. ومن السلبيات التي قد تضر بعمل اللجان أيضاً عدم إتاحة الفرصة للأعضاء الجدد من ذوي الخبرات والتخصصات الجديدة بدخولها، والاقصاء بالمقابل على عدد قليل من المختصين السابقين المعروفين لدى الإدارة العليا، والذين قد لا يجدون الوقت اللازم للعمل بالصورة المطلوبة في اللجان الجديدة التي يكلفون بها نظراً لاشتراكهم في أكثر من لجنة في نفس الوقت.

ويشير أ. آل خمسان إلى أنه في أحيان كثيرة يحدث أن لا تقوم الإدارة العليا بمتابعة أعمال أو قرارات أو توصيات اللجان المشكلة، وتلجأ مباشرة إلى اعتماد قراراتها

#### نصوص صماء ومنتفعون

ومن جانبه يرى أستاذ الإدارة والإعلام بجامعة الملك فيصل د. سعد بن عبد الرحمن الناجم أن اللجان تشكل لأن هناك افتقاراً لتطبيق النظام، وأن الكثير من القوانين عبارة عن نصوص صماء، وتحتاج إلى تفسيرات، وتكون في أيدي الإداريين فيتم تحويلها إلى لجان إما للتفسير أو التفكيك. ويقول: «هناك قرارات مهمة توكل من لجنة إلى أخرى، ثم إلى لجنة منبثقة من أخرى فيتم أحياناً إغلاقها تماماً». مؤكداً على أن تشكيل اللجان أصبح في أحيان كثيرة لتعطيل مصالح المواطنين، وطريقاً لاجتهادات خاطئة، فتتحول من هدف التسهيل إلى التعقيد، موضحاً أنه متى ما وجدت الأدلة المثبتة في أي قضية فإننا لا نحتاج إلى وجود لجنة. وأشار د. الناجم إلى بعض اللجان «منفعية» خاصة التي يكون فيها بدلات، فنجد أن هناك عنصراً مشتركاً في عشرين لجنة أخرى، سواء في جهة عمله أو في جهات أخرى، متسائلاً: هل لجاننا تخصصية؟ وهل من يمثلها تخصصي في الموضوع المطروح؟ أم أن هناك من يناقش قضايا ليست في تخصصه أصلاً؟ مُشدداً على أهمية وجود متخصصين يحلون الإشكال في النظام.

#### تضليل وتدخل مباشر

وفي ذات السياق يقول مدير عام تصميم وتطوير البرامج بمعهد الإدارة العامة أ. مانع محمد آل خمسان: «تكون اللجان عبارة عن ظاهرة سلبية وعشوائية معيقة عندما لا يتم ربط تشكيلها بوقت الحاجة

الحقيقي إليها، كما أن عدم تحديد الهدف الرئيس منها، أو الحياد عنه، وعدم إعطائها الصلاحيات الكاملة واللازمة، أو عدم إتاحة الوقت الكافي لها، يضل

#### ■ ■ د. وفاء الزهراني:

**لابد من تحديد أهداف اللجان والمهام والأعضاء ورئيس اللجنة والمدة المحددة حتى لا تفقد مصداقيتها**

## سلوكيات التدريب الالكترونية

لا ندري إلى أين سيأخذنا التطور التقني بعد ٥٠ سنة من الآن؟، رغم أن العمر لن يكون فيه بقية لمعرفة ما سيكون حينها. إلا أن علماء أبحاث المستقبل يتنبؤون بذلك بناء على معطيات الحاضر. وممن كتب عن علوم المستقبل، الباحث «أولريش إيبيرل» الذي يعد من كبار هذا العلم في ألمانيا، حيث كتب توقعاته في كتابه المشهور (المستقبل ٢٠٥٠).

وعلى المستوى الإداري، العالم يتجه نحو (الأتممة) في الإدارة، والتعليم، والتدريب، والمصارف، والطيران .. وكل المجالات التي قد لا تخطر في الذهن. هذا الأمر في حد ذاته من الناحية الإدارية، شيء مطلوب وحسن.

إلا إن التوجه الالكتروني أو الهجمة الالكترونية هذه، ستمتد إلى عاداتنا السلوكية أيضا في الأكل والشرب والنوم. وسيكون هناك أكل الكتروني، وشرب الكتروني، ونوم الكتروني أيضا. ويتحول الناس في المستقبل إلى (روبوتات) مبرمجة في كل تفاصيل عاداتهم السلوكية والاجتماعية.

حين ذلك، كيف يمكن أن ندرب المتدربين في برامج الإدارة والسلوك التنظيمي؟، وهل سيكون هناك (مدير الكتروني) مبرمج يقوم بالتعامل مع مرؤوسيه الكترونيا ويغيب العامل الإنساني في هذا التعامل؟، وهل سيختفي الجانب الانساني اليومي في العملية الإدارية نهائيا! وتحل الأنظمة الالكترونية محل العلاقات الإنسانية في العمل؟. لو تم ذلك، وجب علينا أن ندرب الموظفين على برامج أخرى مثل (العلاقات الالكترونية) و (الإشراف الالكتروني) و (الإبداع الالكتروني) وهكذا. بل وسيتم التدريب عبر شبكات جديدة، نجهل ماهيتها، إلا أنها قطعاً أكثر تطوراً وتعقيداً من (البلاك بورد) و (السمارت بورد) وغيرهما.

هذا التصور المستقبلي، يصنفه العلماء في إطار (التنبؤ العلمي)، وليس في إطار (الخيال العلمي)؛ لأن مؤشرات التوجه الالكتروني واضحة اليوم في التطبيقات الإدارية. وليس أدل على ذلك إلا نظام (البصمة الالكترونية) التي تربط حضور وانصراف الموظفين. حيث كان الدوام الرسمي من أعقد المشكلات الإدارية بين الرئيس والمرؤوس، قبل عقد من الزمن.

ما أردت أن أقوله إنه رغم أهمية التطور الآلي في العمل الإداري، إلا أنه يبدو لنا بعد ٥٠ سنة من الآن مخيفاً؛ إذا تحول البشر إلى رجال آليين، وتحولت مراكز ومعاهد التدريب من كيانات عملاقة، مليئة بالموظفين الأدميين، إلى مجرد (كمبيوتر) ذكي صغير، يدرب المرؤوسين والرؤساء الكترونيا عن بعد. ولو قدر لنا العيش حتى ذلك الزمان، لفقدنا قطعاً وظائفنا التدريبية التي نمارسها حالياً •



أ. حسن الشيخ\*

”

على المستوى

الإداري

العالم يتجه

نحو (الأتممة)

في الإدارة

والتعليم

والتدريب

والمصارف

والطيران ..

وكل المجالات

التي قد لا

تخطر في

الذهن.

“

## «كيرت لوين» (1890 - 1947) Lewin, Kurt



ولد كيرت لوين في ٩ سبتمبر ١٨٩٠م في مدينة موبيلنو، ببروسيا (بولندا حالياً)، وأنهى متطلبات درجة الدكتوراه عام ١٩١٤م، وبعد سنتين منحت له درجة الدكتوراه من جامعة برلين في ألمانيا. وهاجر لوين عام ١٩٣٣م إلى الولايات المتحدة الأمريكية، ثم حصل على الجنسية الأمريكية عام ١٩٤٠م وأصبح مواطناً أمريكياً. عندما كان في جامعة برلين وجد العديد من المواد التي تدرس في قسم علم النفس مملة وغير ملائمة، مما جعله يفكر في التركيز على مشكلات علم النفس الاجتماعي. وقد قادته اهتمامه والتزامه بتطبيق علم النفس على معالجة المشكلات الاجتماعية إلى تطوير مركز بحوث فاعلية المجموعة في معهد ماساتشوستس للتقنية.

### أسلوب تحليل قوى الحقل

ويؤمن لوين بأهمية الأسلوب الميداني في العمل والبحوث، من أجل أن يأخذ التغير مكانه وتتوصل للحل النهائي للمشكلات والصعوبات التي تواجهنا في أعمالنا، فإذا أهملنا استخدام الحقائق وتطبيقها تظهر لنا صورة مشوهة للواقع. وطور لوين أسلوب تحليل قوى الحقل. وقد ألف لوين أكثر من ثمانين بحثاً ومقالة علمية وثمانية كتب في مواضيع مختلفة وواسعة في علم النفس الاجتماعي.

### مؤسس علم النفس الاجتماعي

قام لوين بتدريس علم النفس الاجتماعي في مدرسة جيسالت، فهو يعتبر عالم النفس التجريبي الأبرز في القرن العشرين، ومعروف أنه مؤسس علم النفس الاجتماعي الحديث. وهو عالم رائد في استخدام النظرية والتجربة في فحص الفرضيات، وإسهامه جوهري في حقل فاعلية المجموعة (Group Dynamics) والبحوث العلمية.

### فلسفة كيرت لوين

يتصور لوين أن الشخص يتواجد بين لحظة وأخرى في فترة حياة في شكل (منطقة) يمكن أن تكون في حالة توتر، وأن الحافز الفردي نحو هدف معين يكون نتيجة للتوتر والظروف في المجال المحيط في تلك اللحظة. وقد طور فكرة أن وضع الهدف يعتبر عملية معقدة لا تتأثر فقط بالتكافؤ الإيجابي للنجاح، بل بالتكافؤ السلبي للفشل. ويتأثر الأفراد بكيفية تقديرهم لاحتمال نجاحهم أو فشلهم بدرجة معينة من الفعالية. وقد دافع عن أن مقدار أو مدى التحفيز هو نتاج

للكيفية التي يدرك بها الفرد المهام ذات الصلة بقدرته على التعامل مع اللاتوازن في الحالة (الحقل).

### أهم مساهماته في مجال الإدارة

- ١ - قام من خلال بحثه بتأصيل المفاهيم الحديثة لمجموعة الديناميكيات وبحوث الحركة، ونظرية المجال، والتدريب الحساس والمجموعات المواجهة (وكان اهتمامه الرئيس منصباً على عملية الإدراك).
- ٢ - استخدامه أساليب الطوبولوجيا، وقد حاول إيجاد تفسير رياضي للظاهرة السيكلوجية وعلم الاجتماع.
- ٣ - شغل منصب مدير مركز أبحاث مجموعة الديناميكيات في معهد ماساتشوستس للتقنية بكامبردج.
- ٤ - أدار التجارب في التأثير المقارن في الأنظمة الديمقراطية والشمولية والفوضوية على الأطفال.
- ٥ - له تأثير خاص في تصوير الأوضاع المسلم بها للصراع وفي وصف أساليب قابلة لحلها.
- ٦ - كان عمله الريادي في أساليب المجموعة مساهمة قيمة في مجالات الطب النفسي والتدريس وإدارة الأعمال •

(\*) من كتاب علماء الإدارة وروادها في العالم، د. إبراهيم بن علي الملحم.



حائرون بين «الهاكرز» والتحديات والتطمينات في آراء الخبراء؛

## هل الأمان والسرية للمراسلات الإلكترونية الحكومية.. في «خبر كان»؟



إعداد : سامح الشريف

42

تولي حكومة المملكة اهتماماً كبيراً بالتحول إلى التعاملات الإلكترونية الحكومية، لفوائده الكبيرة للاقتصاد الوطني، وقد جاء نظام المراسلات الحكومية الإلكترونية (مراسلات) نتيجة لزيادة عدد المراسلات بين الجهات الحكومية، ما بين صادرة وأخرى واردة، وقد تبني برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر) مبادرة بناء نظام إلكتروني وطني موحد للمراسلات الحكومية من خلال تطوير منصة إلكترونية تشمل جميع الجهات الحكومية لإعداد المراسلات والوثائق وتبادلها وتخزينها وتتبعها واسترجاعها. لكن تظل المشكلة التي تواجه تطبيق هذا المشروع، درجة الأمان الخاصة بهذه المراسلات، ومدى السرية التي تتوفر للوثائق الحكومية، التي يمكن أن تكون - بالنسبة لبعض الجهات الحكومية - على درجة كبيرة من الأهمية، في ظل الاختراقات التي يقوم بها «الهاكرز» للعديد من المواقع الحكومية على مستوى العالم، ولهذا توجّهنا إلى الخبراء والممارسين لتقييم هذه التجربة واقتراح الحلول.



**د. طارق حجازي:**  
**ضرورة حفظ الوثائق**  
**بطرق آمنة لحمايتها من**  
**المخاطر المختلفة**

في الجانب التقني، لذا ينبغي الإعداد لها بشكل دائم، وإعداد مختلف السيناريوهات. ولعل من الأسلم أن بعض الوثائق المحظور الاطلاع عليها أن لا يتم حفظها تقنياً. ويرى أنه ليس هناك حدود واضحة لمستقبل مثل هذه التطبيقات والبرمجيات، ومع الثورة التقنية المتسارعة والمتطورة تبرز تقنيات وبرمجيات حديثة تساهم في تنظيم وإدارة البيانات والمعلومات، ويتوقع أن يزداد نشر تلك البيانات والمعلومات واتساع تداولها، وكذلك تضخم المساحات والقدرات التخزينية لتلك التطبيقات والبرمجيات. ومن المرجح أن تكون مثل تلك التطبيقات في المستقبل القريب هي من أهم أساليب ووسائل العمل المساعدة التي يعتمد عليها في تنظيم البيانات والمعلومات وتداولها بين الجهات والأفراد.

**أمن المعلومات**

من جانبه، يقول د. طارق عبد المنعم حجازي مدير إدارة التدريب بعمادة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد بجامعة الملك سعود: «إن التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصال أحدثت تطورات هائلة في المؤسسات والهيئات القائمة على تقديم الخدمات للجمهور، فقد فرضت تكنولوجيا المعلومات



**د. عجلان الشهري:**  
**البرامج والتطبيقات الآمنة**  
**تحمي الوثائق**  
**الحكومية**

**«الهاكرز» والتطبيقات**

في البداية يشير د. عجلان بن محمد الشهري، أستاذ التعليم والتقنية المشارك، بمعهد الإدارة العامة، إلى أن بداية العقد الأول من الألفية الثالثة شهد تعدد التطبيقات التقنية (الآلية) في مجال الاتصالات والمعلومات، والتي أسهمت بدورها في التنقيب عن وتنظيم وحفظ تلك البيانات والمعلومات وتداولها بيسر وسهولة. وهذا التنوع الواسع أفضى إلى تعدد خصائص مثل تلك التطبيقات والبرمجيات الآلية أمام الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص لاختيار الأفضل من حيث الخصائص والمكونات.

ويضيف د. الشهري: «ورغم تطور تلك التطبيقات الآلية التقنية، إلا أن تحقيق الأمان الكامل للبيانات والمعلومات يعد من القضايا والمسائل التي تحظى بجهد واسع بين المهتمين والممارسين، وهي من المسائل التي ليس لها حلول ناجحة إلى هذا اليوم. فيقدر تقدم تلك التطبيقات والبرمجيات وتوافر العديد من الخصائص والسمات التي يمكن من خلالها التأكد من ضبط أمان وسرية البيانات والمعلومات، إلا أن هناك تحدياً كبيراً أمام انتهاك تلك الحدود السرية. فيقدر اجتهاد الشركات المصنعة لتلك البرمجيات ومحاولتها تظمين المستخدمين من جهات

وأفراد، إلا أن هناك تحدياً كبيراً من المبرمجين المحترفين (الهاكرز)، على اختراق تلك الجوانب الأمنية، فيقدر وسائل الحماية هناك وسائل وأساليب متطورة لاختراق تلك الجوانب الأمنية. فطالما مثل تلك البرمجيات والتطبيقات التقنية تُصنع من الغير وتستخدم من طرف آخر، فهناك منافذ يمكن من خلالها الوصول لتلك البيانات والمعلومات، وطالما أن هناك برمجيات تصمم للمحافظة على البيانات والمعلومات، فمن جهة أخرى هناك برمجيات تصمم لاختراق تلك التطبيقات، فالسباق محموم وليس له نهاية».

ويؤكد د. عجلان الشهري، على أن سبل حماية الوثائق الحكومية متنوعة، ويرتكز في الجانب التقني على أهمية الاعتماد على البرامج والتطبيقات الآمنة والتي تنتج من قبل شركات معتمدة وأفراد مؤهلون، كما ينبغي أن يكون هناك سياسات وإجراءات آمنة في مراكز المعلومات والاتصالات لضمان تلك السرية، إضافة إلى توافر أفراد أكفاء يقومون على تلك النظم التقنية تتوافر بهم الوثوقية. ولعل من سبل الحماية تقليل جوانب الربط لتلك البرمجيات بوسائل الاتصالات والمعلومات الأخرى مثل الإنترنت أو تعدد الشبكات، فذلك قد يتيح مجالات لانتهاك تلك البيانات والمعلومات، ولعل قصر تلك النظم داخلياً دون ربط الأجهزة التي تعمل عليها بالشبكات الداخلية أو الخارجية وسيلة مناسبة لحمايتها.

ويشير د. الشهري إلى أن ذلك عزز في المملكة توافر نظم وسياسات وإجراءات تتضمن تحديدًا دقيقًا لآليات المحافظة على تلك الوثائق إلكترونياً، وكذلك عقوبات تتضمنها تلك الأنظمة مثل ما نص عليه نظام مكافحة جرائم المعلوماتية، وكذلك التعليمات الصادرة عن المركز الوطني للوثائق والمحفوظات، إضافة إلى التعليمات التي تنص بنوعية العاملين في وحدات أمن وحماية البيانات والمعلومات في مراكز تقنية المعلومات. ومهما تعددت سبل الحماية؛ إلا أنه ينبغي أن يكون هناك توقع بانتهاك تلك الحماية





### أ. أمجد المنيف: واقع المراسلات الحكومية «ورقي بامتياز» والتواصل تقليدي

الوثائق السرية ومحاسبته وكذلك المرسوم الملكي رقم (٣٥/م) وتاريخ ١٤٣٢/٥/٨هـ بشأن نظام العقوبات المترتبة على نشر الوثائق والمعلومات السرية وافشائها. ويضيف العبيد: «تجأياً مع توجه الدولة نحو الأمان والسرية في المراسلات الحكومية الإلكترونية، فقد أولى معهد الإدارة العامة هذا الموضوع أهمية بالغة، وذلك بتطبيق أحدث معايير أنظمة الحماية للوثائق الإلكترونية، ومن أهم هذه الإجراءات البدء بتطبيق نظام حديث ومتكامل يتكون من ثلاثة أجزاء مهمة هي: (نظام الاتصالات الإدارية وإدارة المحتوى وإدارة اللجان

مستوى استخدام للخدمات الحكومية الإلكترونية بنسبة ٧٥٪ من المستخدمين، وكذلك تحقيق نسبة ٨٠٪ لرضا المستخدمين عن الخدمات الإلكترونية، نجد أن الواقع الحالي «ورقي بامتياز»، والتواصل تقليدي.

#### تجربة المعهد

ولكون معهد الإدارة العامة سابقاً في تبني التكنولوجيا الحديثة، والاستعانة ببرامج مراسلات، كان من المهم أن نسلط الضوء على تجربته، حيث يرى منصور بن ناصر العبيد مدير مركز الاتصالات الإدارية بالمعهد، أنه مع تطور وسائل تداول الوثائق والمعاملات وكذلك تطور تكنولوجيا حفظ وتخزين المعلومات وتبادلها بطرق مختلفة وما يطلق عليه حديثاً (التعاملات الإلكترونية) أو تنقل البيانات عبر الشبكة العنكبوتية من موقع لآخر، أصبح من الضروري إعادة النظر في أمن المعلومات والوثائق السرية الرسمية، وذلك بتطوير وتحديث آلية حفظ المعلومات إلكترونياً، ولتحقيق هذه الحماية فقد اتخذت الدولة - رعاها الله - عدة إجراءات تضمن الحفاظ على أمن وسرية المعلومات، ومن أهم إجراءات السعي للتطوير وتحديث وسائل حماية الوثائق الأمر السامي الكريم رقم (٤٦٣١٥) بتاريخ ١٤٣٤/١٢/٢٤هـ القاضي بحظر تسريب المعاملات والوثائق السرية وقصر تداولها على المخولين بالاطلاع عليها فقط وردع كل من يحاول نشر مثل هذه



### أ. منصور العبيد: تشكيل اللجنة الدائمة للوثائق والمحفوظات يساهم في حماية الوثائق

ضرورة تطوير الأجهزة الحكومية بما يتوافق مع المستجدات العالمية في استخدام النظم التقنية في تطوير إدارة الخدمات، وأصبح ما تملكه الدول من تكنولوجيا هو مرادفاً لنهضة الدولة، وأصبح إدخال تكنولوجيا المعلومات في كافة الأعمال الحكومية هو هدف العديد من الدول التي تسعى للتقدم والرقى. ولتعزيز القاعدة الإلكترونية للمراسلات وتوخي الحذر ومراعاة سرية الوثائق الحكومية في المملكة، يقترح د. حجازي مراعاة أمن المعلومات بسبب وجود الرسائل والوثائق على نظام إلكتروني موحد، بأن يتم حفظها بصورة سليمة وتخزينها بصورة آمنة، مما يجعل بالإمكان السيطرة على فقدان الوثائق بسبب الإهمال أو السرقة أو الحريق أو أي أخطار أخرى.

#### «ورقي بامتياز»

وعن رؤيته لبرنامج «المراسلات الحكومية»، يرى الخبير التقني والكاتب الصحفي، أمجد المنيف، أن الإبحار في هذا البرنامج، يعطينا مدلولات براقعة ورائعة، تواكب الحاجة المرحلية، والطفرة التقنية، والتغير العالمي. ولكن بالعودة لـ «الأهداف الاستراتيجية لتطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية في المملكة»، وتحديداً من خلال بند «توفير خدمات أفضل بنهاية عام ٢٠١٠م عبر تحقيق







عقد دورات تدريبية وورش عمل متخصصة على مستوى الموظفين والإداريين لإشعارهم بالمسؤولية في حماية وسرية المراسلات مع اختلاف طبيعتها.

عمليات المراسلة: من خلال وضع السياسات والإجراءات التي تحدد الآلية المناسبة في تدفق عملية المراسلات وفق تصنيفات معينة (عادي - عاجل - برقي - سري) تحدد طبيعة

ونوعية المراسلة.

استخدام التقنية: لتجسيد استفادة الوكالة من التطور في مجال التقنية والاتصالات في جميع التعاملات الداخلية وخدماتها الخارجية، وسخرت التقنية في دعم وحماية المراسلات بين فروعها والوكالة وكذلك المراسلات الخارجية وتطبيق الأنظمة الأمنية كنظام الاتصالات الإدارية لتسجيل وتوثيق المراسلات وفق صلاحيات ومعايير محددة وكذلك استخدام الأجهزة الحديثة التي تسهم في تشفير المراسلات كالفاكس والأجهزة الذكية وغيرها.

ويرى العبيد أنه ولكون وكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية أحد القطاعات الأمنية في وزارة الداخلية والمتصلة بشكل مباشر بالسجل المدني للمواطن السعودي؛ جعلت الإدارة العليا في الوكالة وعلى رأسها معالي الوكيل/ ناصر بن عبد الله العبد الوهاب، من أهدافها الرئيسية رسم القواعد الأساسية لتطبيق المعايير الأمنية للمحافظة على سلامة المراسلات من خلال التأكيد على تطوير وتطبيق الأركان الرئيسية في عملية المراسلات •

المهمة، وتحديد الأشخاص المكلفين بالقيام بأعمال الحفظ لتحديد المسؤولية، وأيضاً تفعيل دور الرقابة والمتابعة للتحقق من هذه المخالفات في حال حدوثها، وكذلك ضرورة التأكد من عدم وجود استخدام غير نظامي لأجهزة الحاسب الآلي وحفظ المعلومات من الأشخاص غير المصرح لهم بذلك، كما تم تعزيز وتكثيف دور الارشاد والتوجيه للموظفين وحثهم على المحافظة على أمن وسرية الوثائق الرسمية.

ويؤكد العبيد أن تعزيز الثقة والأمن في استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سوف يعزز إطار الطمأنينة الذي يشمل أمن المعلومات والوثائق وصون الخصوصية والسرية وطمأننة المستخدم؛ مما يعتبر شرطاً مسبقاً لإنشاء مشروعات الحكومة الإلكترونية لتنمية مجتمع المعلومات والتقنية لبناء الثقة بين مستخدمي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإلكترونية.

#### تجربة الأحوال المدنية

وعن تجربة الأحوال المدنية في استخدام المراسلات الإلكترونية؛ يؤكد تركي بن عبد الله العبيد مساعد مدير عام تقنية المعلومات، بوكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية، أن المملكة العربية السعودية واجهتها جملة من التحديات الأمنية، وعلى أساس ذلك كان لابد للقطاعات الحكومية التي تعني بأمن المجتمع أن تطور إمكانياتها البشرية والتقنية، لترسيخ المفاهيم الأمنية لمواجهة هذه التحديات، لحماية مكتسباتنا الوطنية حتى تحقق المصلحة العظمى لجميع أفراد المجتمع.

ويضيف العبيد: «لقد اتخذت وكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية جميع الاحترازاات والإجراءات الأمنية في جميع التعاملات الداخلية والخارجية، والتي تضمن حماية وتأمين كافة الموارد المستخدمة في المراسلات بجميع مراحلها (التخزين - المعالجة - الإرسال)، وقد ركزت الوكالة على تطوير وتأهيل الأركان الرئيسية في عملية المراسلات وهي:

الفرد داخل الأحوال المدنية: من حيث نشر ثقافة أمن المعلومات في المراسلات، من خلال



#### أ. تركي العبيد:

نشر ثقافة أمن المعلومات  
ركيزة العمل في  
الأحوال المدنية

والاجتماعات) ويعنى نظام (إدارة المحتوى) بحصر جميع وثائق المعهد الرسمية والسرية وفرزها وتصنيفها وحفظها بواسطة الأرشفة الإلكترونية مع تطبيق أحدث معايير أنظمة الحماية للوثائق الإلكترونية، وبناءً على الأمر السامي الكريم رقم (م/٣٧٢/٧) بتاريخ ١٤١٧/٨/٢٧هـ المتضمن الموافقة على تشكيل اللجنة الدائمة للوثائق والمحفوظات في جميع الأجهزة الحكومية؛ فقد أصدرت إدارة المعهد قراراً يقضي بتشكيل اللجنة الدائمة للوثائق والمحفوظات، بحيث تكون مرجعاً رئيساً لكل ما يتعلق بأنظمة وإجراءات حفظ الوثائق الرسمية، بما يكفل التطبيق الأمثل لأنظمة حفظ الوثائق والمحافظة عليها.

#### السرية والطائفة

ويستطرد منصور العبيد: «كما أصدرت إدارة المعهد عدداً من التعاميم والذكرات بهذا الشأن لحث منسوبي المعهد على الحفاظ على أمن وسرية الوثائق الرسمية وتبيان أهمية المحافظة عليها وعدم إفشاء أي معلومات تتعلق بها، وكذلك التأكيد على ضرورة التقيد التام بما تضمنه تعميم المقام السامي الكريم، وذلك بمتابعة آلية حفظ صور الخطابات والقرارات الرسمية وطريقة تداولها والأخذ بالأسباب التي تساعد على الحيلولة دون تسرب أي معلومة لهذه الوثائق

دوره مهم بالرغم من عدم شيوعه بشركات المساهمة السعودية:

## التخصص الصناعي للمراجع الخارجي والحد من ممارسات إدارة الأرباح

يستعرضها / د. أحمد زكريا أحمد

تطويع الأساليب والتقديرات المحاسبية للتأثير على رقم الأرباح المنشور. وتتنوع أساليب إدارة الأرباح بين: المشروع منها والذي يتم في ضوء المعايير والمبادئ المحاسبية، وغير المشروع والذي يحدث بالمخالفة لهذه المعايير والمبادئ. ويمكن القول إن إدارة الأرباح أيا ما كانت أساليبها فإنها تعد تلاعبا في الأرباح المحاسبية من قبل الإدارة.

وتلجأ إدارات شركات المساهمة لممارسات إدارة الأرباح وفق أربعة دوافع الأساسية، وهي: دوافع محاسبية، ودوافع تعاقدية، ودوافع سوقية، ودوافع تنظيمية. وتوجد بعض المؤشرات التي قد تدل على حدوث أو احتمال حدوث ممارسات لإدارة الأرباح في هذه الشركات، أهمها: اعتماد الإدارة على التقديرات والأحكام الشخصية، والمرونة التي تتسم بها المعايير المحاسبية، وعدم فعالية لجان المراجعة، وانخفاض جودة عملية المراجعة، وتغيير المراجع الخارجي. وإدارة الأرباح العديد من الآثار السلبية أهمها: عدم ملائمة المعلومات المحاسبية، وإضعاف الثقة في القوائم المالية، وعدم تماثل المعلومات، واحتمال التعرض للدعاوى القضائية.

### معارف ومؤشرات

وفيما يتعلق بالتخصص الصناعي للمراجع الخارجي، فإن الباحثين يريان أن تخصص المراجع الخارجي يدعم قدرته على اكتشاف معظم ممارسات إدارة الأرباح المرتبطة بالنشاط الذي يتخصص فيه إن لم يكن جميعها ومعدلات حدوثها وأسبابها وأساليبها وكيفية تجنبها أو الحد منها؛ كما يريان أيضا أن المراجع المتخصص هو الذي اكتسب خبرة كبيرة نتيجة التدريب وممارسة المراجعة بشكل واضح في صناعة أو نشاط معين، وتخصصه الصناعي يعني إلمامه بجميع مقومات مهنة المراجعة. وهذا الإلمام لا يمكن أن يتم بدون اكتسابه المعارف المطلوبة لمراجعة القوائم المالية في شركات المساهمة، والتي تتحدد في:

يتزايد اهتمام شركات المساهمة بإدارة الأرباح في السنوات الأخيرة؛ وذلك نتيجة انهيار العديد من الشركات العالمية، والتي كانت تراجع بمعرفة مكاتب مراجعة عالمية، خاصة بعد أن توصلت التحقيقات إلى أن أحد أهم أسباب انهيارها هو قيامها بإدارة الأرباح، من خلال تطبيق سياسات محاسبية تظهر الأرباح بشكل يخالف الحقيقة، وعدم اكتشاف المراجع الخارجي لها.



في شركات المساهمة السعودية، ولذلك قاما بإجراء دراسة ميدانية على هذه الشركات لمعرفة «دور التخصص الصناعي للمراجع الخارجي في الحد من ممارسات إدارة الأرباح». وهو ما نستعرضه معكم في هذا العدد من «التنمية الإدارية».

### تلاعب وآثار سلبية

يركز الباحثان في الإطار النظري على مصطلحي: إدارة الأرباح، والتخصص الصناعي للمراجع الخارجي؛ فهما العنصران المهمان بهذا البحث. فيتضح أن مصطلح إدارة الأرباح يشير بشكل عام

إلى قيام إدارة الشركة بالتدخل المتعمد في كيفية المعالجة المحاسبية لعملياتها بغرض التأثير في نتيجة أعمالها، ويتم ذلك من خلال

إن إدارة الأرباح في شركات المساهمة قد يكتشفها المراجع الخارجي، وربما لا يكتشفها إلا عندما تنهار الشركة؛ فوجود المراجعين ليس ضمانا لمواجهة ممارسات إدارة الأرباح، ولذلك فقد تزايد البحث عن آليات معينة تزيد من قدرة المراجعين الخارجيين في هذا المجال. ويعتقد كل من: د. عبد الرحمن بن محمد الرزين، و د. أشرف محمد إبراهيم أن التخصص الصناعي للمراجع الخارجي، والذي يعني تخصصه في مراجعة الشركات التي تنتمي لنفس النشاط أو الصناعة، ربما يكون أحد هذه الآليات وله دور

في زيادة قدرته على اكتشاف إدارة الأرباح والحد من ممارساتها. هذا إذا أخذنا في الاعتبار أن دراسات سابقة أكدت على وجود مثل هذه الممارسات

المراجع الخارجي المتخصص  
أقدر من غيره على مراجعة  
القوائم المالية لإلمامه بجميع  
أنواع المعارف

والحد من ممارسات إدارة الأرباح وتحسين جودة المراجعة وزيادة الثقة في القوائم المالية وفي تقرير المراجع الخارجي، كما تتزايد أهمية

التخصص الصناعي

للمراجعين الخارجيين خاصة في ظل وجود احتمالات للقياس المتحيز للأرباح من قبل الإدارة، ويعد تخصص المراجع الخارجي في نشاط الشركة الخاضعة للمراجعة أحد الضوابط المهمة التي قد تضعها شركات المساهمة السعودية عند التعاقد مع مراجع خارجي، وأن من أهم مؤشرات التخصص الصناعي للمراجع الخارجي احتواء مكتب المراجعة على مجموعة من الأقسام يختص كل منها بمراجعة نشاط معين وكذلك حجم مكتب المراجعة بالإضافة إلى عدد السنوات التي يراجع فيها مكتب المراجعة نشاطا أو صناعة معينة، وأن للمراجع الخارجي المتخصص دور مهم تجاه ممارسات إدارة الأرباح في شركات المساهمة السعودية، وأن من بين أهم أسباب عدم شيوع التخصص الصناعي للمراجع الخارجي في المملكة حداثة السوق المالية السعودية وقلة البحوث العلمية الخاصة بتخصص المراجع الخارجي. وقد صاغ الباحثان أربع توصيات مهمة في هذا الصدد: تتمثل الأولى في تشجيع شركات المساهمة على التعاقد مع مراجع خارجي متخصص للحد من ممارسات إدارة الأرباح، وعدم قبول المراجع الخارجي مراجعة شركة مساهمة معينة إلا إذا كان متخصصا في مراجعة نشاطها أو على الأقل أن يكون تخصصه في مراجعة هذا النشاط أحد مبررات قبوله، وإصدار المنظمات المهنية المعنية بمهنة المراجعة التوصيات الخاصة بتشجيع المراجعين الخارجيين على تبني سياسة التخصص، وزيادة البحوث العلمية في مجال تأثير التخصص الصناعي للمراجع الخارجي على الحد من الغش في القوائم المالية بشكل عام وممارسات إدارة الأرباح بشكل خاص •

### تتزايد أهمية التخصص الصناعي للمراجعين الخارجيين خاصة في ظل وجود احتمالات للقياس المتحيز للأرباح من قبل الإدارة

المالية، وتدعيم الدور الرقابي للمراجع الخارجي، وتعزيز الثقة في تقرير المراجع الخارجي، أما عن أهميته من الناحية الثانية، فهي الخاصة بممارسات إدارة

الأرباح، وتبرز في التالي: وجود احتمالات للقياس المتحيز للأرباح من قبل الإدارة، ومهارة بعض إدارات شركات المساهمة في إدارة أرباحها، وتعدد أساليب إدارة الأرباح في شركات المساهمة، وعدم احتواء المعايير المحاسبية على حلول لمنع أو للحد من ممارسات إدارة الأرباح في هذه الشركات، ومطالبة أصحاب المصالح بتلك الشركات بتحسين جودة الأرباح. وينتقل الباحثان إلى نقطة مهمة تتعلق بذكر أسباب عدم شيوع التخصص الصناعي للمراجعين الخارجيين في المملكة العربية السعودية، وهي: حداثة السوق المالية السعودية، وانخفاض عدد الشركات المدرجة في السوق السعودية، وقلة البحوث العلمية الخاصة بتخصص المراجع الخارجي، ومعارضة بعض مكاتب المراجعة السعودية لتخصص المراجع.

#### النتائج والتوصيات

وقد أجرى الباحثان دراسة ميدانية شملت ١٥٠ شخصا من بين: المسؤولين في شركات المساهمة السعودية المدرجة في سوق الأوراق المالية، والمراجعين الخارجيين في المملكة، والأكاديميين من أساتذة المحاسبة المالية والمراجعة في الجامعات السعودية؛ لاستطلاع آرائهم والوقوف على أرض الواقع في هذا الشأن.

وجاءت نتائج البحث على النحو التالي: لا توفر المراجعة ضمانا

كاملا لاكتشاف كافة ممارسات إدارة الأرباح، ويحقق التخصص الصناعي للمراجع الخارجي العديد من المزايا لتحسين أدائه

المعرفة الأساسية والمتمثلة في الحد الأدنى من المعرفة اللازمة للمراجعة التي تتوافر لدى أي مراجع، والمعرفة الإجرائية التي يجب أن يكتسبها المراجع من أجل تنفيذ كل مرحلة من مراحل المراجعة، والمعرفة المتخصصة التي تتجمع لديه نتيجة تخصصه في مراجعة نشاط معين. ويرى الباحثان أن معظم المراجعين الخارجيين لديهم كل من المعرفة الأساسية والمعرفة الإجرائية، إلا أن المعرفة المتخصصة لا تتوافر إلا للمراجعين الخارجيين المتخصصين فقط، الذين يعتقد الباحثان أن لديهم إلماما بجميع أنواع المعارف؛ وهي ما تمكنهم أكثر من غيرهم على مراجعة القوائم المالية بشكل جيد.

ويبرز الباحثان وجود عدد من المؤشرات التي تقيس التخصص الصناعي للمراجع الخارجي، وهي: الحصة السوقية للمراجع من سوق الصناعة، وإعلان مكتب المراجعة عن تخصصه في مراجعة نشاط معين، وعدد الشركات التي يراجعها المراجع الخارجي وتماثل نفس النشاط، وحجم مكتب المراجعة، ونسبة آتاعاب المراجعة من نشاط معين إلى إجمالي آتاعاب مكتب المراجعة، وعدد السنوات التي يراجع فيها مكتب المراجعة صناعة معينة، وعدم قبول مكتب المراجعة خدمات المراجعة المطلوبة منه إلا في صناعة أو نشاط معين.

#### أهمية التخصص

ويؤكد الباحثان على أهمية التخصص الصناعي للمراجعين الخارجيين، والذي يتضح من ناحيتين مهمتين: الأولى بشكل عام وتتركز في: تحسين أداء المراجع الخارجي، وتخفيض مخاطر المراجعة، وتحسين جودة عملية المراجعة، وزيادة الثقة في القوائم المالية، وتقويم نظم الرقابة الداخلية بشكل أكثر دقة، وتقويم مدى كفاية وملائمة أدلة وقرائن الإثبات بشكل أكثر دقة،

وترشيد تكاليف المراجعة، وتدعيم الخبرة العامة للمراجع الخارجي، وقدرة المراجعين الخارجيين المتخصصين على اكتشاف معظم حالات الغش في القوائم

### تشجيع شركات المساهمة على التعاقد مع مراجع خارجي متخصص للحد من ممارسات إدارة الأرباح



تحليل عناصرها ومتغيراتها واستعراض نماذجها في دول أوروبية والولايات المتحدة؛

## الإدارة الاستراتيجية وأداء الخدمة العامة

إعداد / د. أحمد زكريا أحمد



للإدارة الاستراتيجية أثرها البالغ في فعالية الخدمات الحكومية؛ فالاستراتيجية هي الوسيلة التي تستطيع المنظمات من خلالها تحسين أدائها وتقديم خدمات أفضل. وينظر عدد من الخبراء والمتخصصين لاستراتيجية المنظمة باعتبارها تتضمن ثلاثة عناصر أساسية مترابطة ومهمة ويعتمد بعضها على بعض، وهي: أهداف الاستراتيجية، ومحتواها، وعملياتها. ووفقا لذلك، فإنه يمكن تصنيف المؤثرات المحتملة على أداء الخدمة العامة أو منظمات القطاع العام إلى ثلاث مجموعات من المتغيرات، تتحدد في: البيئة الخارجية، وخصائص المنظمة الداخلية، واستراتيجيات الإدارة. وهي المؤثرات التي تشكل مع عناصر الاستراتيجية موضوع الكتاب الذي نقرأه معا في هذا العدد، وهو الكتاب الصادر عن معهد الإدارة العامة، وعنوانه «الإدارة الاستراتيجية وأداء الخدمة العامة»، وقد شارك في تأليفه كل من: رايز أندروز، و جورج أ. بوين، و جنيفر لو، وريتشارد م. ووكر، وقام بترجمته للغة العربية د. منصور بن عبدالعزيز المعشوق، وراجع الترجمة د. محمد بن سعيد العمري.

ولهذا الكتاب أهميته من الناحية العملية؛ فهو يقدم نماذج من الخدمات بكل من: ويلز في المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية الأخرى. إضافة إلى الموضوعات والمحاور المختلفة التي يطرحها المؤلفون في ثمانية فصول متنوعة يتكون منها الكتاب، والتي نستعرضها في هذه السطور. يستهل المترجم مقدمته بتوضيح ما يتميز به الكتاب من خلال أربع نقاط: الأولى أنه يجمع كثيرا من الأفكار والتوجهات والمداخل البحثية والعلمية نحو الإدارة، والثانية أن الكتاب يناقش ويحلل فروع الإدارة الاستراتيجية من حيث التصميم والمحتوى والتطبيق والتطوير والمؤثرات البيئية والتنظيمية في الداخل وخارج المنظمة، والثالثة أن الكتاب يقدم مختلف المدارس الفكرية والبحثية حول الإدارة الاستراتيجية ويشير بعمق لأعمال الآخرين

في مجال الإدارة الاستراتيجية، والرابعة أنه يناقش تأثيرات الإدارة الاستراتيجية بمختلف مدارسها ومنظريها وكتابها على أداء الخدمة العامة والقطاع الخاص مع تركيز شديد على عدد من الدول الأوروبية والولايات المتحدة.

### البيئات التنظيمية

يخصص المؤلفون الفصل الأول باعتباره «المقدمة» للكتاب، فيستعرضون بشكل

مركز وتلخيصي أهم المحاور والأفكار التي تبرز موضوعه وأهميته. ويؤكدون على أنه أصبح من الواضح في السنوات الأخيرة أن أداء المنظمات الحكومية أو العامة متقلبا بدرجة كبيرة وهناك الكثير من الاختلافات، وهو الأمر الذي يمثل هدفا مهما للكتاب الذي يبحث عن تفسير لأسباب هذه الاختلافات في الأداء وربط ذلك بالإدارة الاستراتيجية. ويبرز الكتاب أيضا أهمية الإدارة الاستراتيجية، كما يناقش في هذا الفصل معنى كل من الاستراتيجية والأداء، مبينا عناصر الاستراتيجية التنظيمية المتمثلة في: الأهداف، والعمليات، والمحتوى. كذلك يركز المؤلفون على نظرية الاحتمال، والمنظور النظري حول أداء الخدمة العامة سواء من حيث البيئة الخارجية أو الخصائص الداخلية للمنظمة، وأيضا يطرح الكتاب سؤالا مهما وجيب عليه في هذه المقدمة ويتحدد في: لماذا الإدارة الاستراتيجية ذات تفرد بالنسبة لأداء الخدمة العامة؟ ثم يشير المؤلفون بشكل بانورامي إلى خطة الكتاب وما يحتويه من

موضوعات مرتبطة بموضوعه. ويرصد الكتاب في الفصل الثاني منه العلاقة بين «البيئات التنظيمية والأداء»، إذ أن البيئات التنظيمية تعد مسألة أساسية في بحوث الإدارة العامة، ويخلص المؤلفون من خلال استعراضهم الدراسات التي أجريت حول تنظيم البيئات

**أهداف الاستراتيجية  
وعملياتها ومحتواها تشكل  
في مجموعها وتربطها  
عناصر استراتيجيات  
المنظمات**

ويعالج الفصل السادس العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والأداء، تحت عنوان «الهيكل: الاستراتيجية والأداء»، حيث وجهت نظريات الاحتمال كثيرا من الانتباه للمواءمة الهيكلية داخل المنظمات، وبخاصة ما يتعلق بدرجة كبيرة بدرجة المركزية النسبية، ويلاحظ أن المؤلفين يركزون في هذا الشأن على الآثار المستقلة والمركبة لجانبين مهمين للمركزية على الأداء، وهما: المشاركة في صنع القرار، والهرم الرئاسي للسلطة. ويشير المؤلفون إلى أن بعض المتخصصين يرون أن بعض المنظمات يمكن أن تؤدي دورها بشكل أفضل إذا كان صنع القرار يقوم على اللامركزية، وإذا كانت العمليات تتم في انسياب، بينما هناك منظمات أخرى يكون وضعها أفضل وتتمو حينما تكون القرارات مركزية والعمليات منهجية ومخططة لها.

### أسئلة وإجابات

وتحت عنوان «الاستراتيجية والبيئة والأداء»، يقدم المؤلفون الفصل السابع من ذلك الكتاب، فيتعمقون في فهم البيئات التنظيمية، وعلاقتها بالاستراتيجية والأداء، وذلك من خلال جزأين مهمين: يوضح الأول البيئة الفنية والتركيز على البذل أو الدعم المالي، أما الثاني فيناقش البيئة المؤسسية بالتركيز على عمليات الضبط الرقابي والتفتيش. فهذا الفصل يرصد إلى أي مدى يتأثر الأداء إيجابا بالجمع بين متغيرات بذاتها داخلية وخارجية. ويخلص المؤلفون في هذا الصدد إلى أن الدعم المالي يقوي علاقات إيجابية بين محتوى وعملية الاستراتيجية والأداء. كما يشيرون إلى أنهم من خلال هذا الفصل لم يجدوا في الفصل الثالث من الكتاب أي دليل على تأثير البيئة المؤسسية على الأداء التنظيمي.

ويجمل المؤلفون في الفصل الثامن «الاستنتاجات» التي خلصوا إليها على مدار مناقشتهم الموضوعات والمحاور المختلفة للكتاب، ويؤكدون على أن فكرة أن المنظمات العامة تعمل بشكل أفضل إذا طبقت الاستراتيجية الصحيحة هي فكرة تسود كل من: نظرية الإدارة الشاملة، وأدبيات الإدارة، ومحاورات السياسة، والإصلاحات الحكومية والثقافة العامة. ويمكن القول أن هذا الفصل يقدم إجابات للأسئلة الرئيسية التي طرحها الكتاب على مدار فصوله المتنوعة، وبخاصة أسئلة مهمة تتمثل في: هل الإدارة الاستراتيجية ذات أهمية؟ وهل محتوى الاستراتيجية يؤدي إلى اختلاف في

إنجازات المنظمة؟ وهل عمليات التصميم/الصياغة والتطبيق يؤثران على الأداء، وهل أثر الإدارة الاستراتيجية أمر طارئ على البيئة الخارجية والهيكل التنظيمي الداخلي؟. بالإضافة لأسئلة وموضوعات أخرى يمكنكم أعزاءنا القراء أن تجدوا تفاصيل الإجابة عليها ومتابعتها من خلال قراءتكم هذا الكتاب •

التنظيمية في القطاع العام وفحص علاقتها بالأداء إلى أنها قليلة، ويتناول هذا الفصل أيضا تأثير الجوانب الرئيسة للبيئة الخارجية الفنية والمؤسسية على هذا الأداء. وبصفة عامة فإن الفصل يناقش عددا من الموضوعات المهمة في هذا الشأن وهي: البيئات التنظيمية، والبيئة الفنية، والبيئة التنافسية، والدليل المسبق حول البيئات التنظيمية وأداء الخدمة العامة، ومحددات هذا الدليل، والفرضيات الخمس حول تأثير البيئات التنظيمية، والبيئة المؤسسية، ومتغيرات الرقابة، والاستنتاجات.

### المحتوى والصياغة

يتناول المؤلفون في الفصل الثالث عنصرا مهما من عناصر الاستراتيجية، تحت عنوان «محتوى الاستراتيجية والأداء»، ويبرزون في هذا الصدد نموذج «مايلز وسنو» وربطه بالأدبيات لخبراء وباحثين آخرين، وكذلك يعالجون في هذا الفصل أيضا المواقف الاستراتيجية والمنظمات، وعلاقة محتوى الاستراتيجية بأداء الخدمة العامة. كما يقومون هنا بقياس الاستراتيجية، والنتائج الإحصائية المتعلقة بها، ومناقشتها، والاستنتاجات.

ثم ينتقل المؤلفون في الفصل الرابع إلى مناقشة «صياغة الاستراتيجية، المحتوى والأداء»، فيتحدثون أثر صياغة الاستراتيجية على أداء الخدمة العامة، ويشيرون إلى أنه تثار ضمن نموذج «مايلز وسنو» الذي تضمنه الفصل الثالث أسئلة حول العلاقة بين محتوى الاستراتيجية والعمليات والهيكل والبيئات التنظيمية والأداء. ويركز هذا الفصل على التأثيرات المشتركة لمحتوى وصياغة الاستراتيجية، وقياس صياغة الاستراتيجية، واستعراض النتائج الإحصائية لهذا القياس، ومناقشتها.

### التنفيذ والهيكل

ويحدد الفصل الخامس، الذي يتحدث عن «تنفيذ الاستراتيجية، المحتوى والأداء»، تعريف تنفيذ الاستراتيجية بأنه «الاتصال، والتفسير، والتبني والتنفيذ للخطط الاستراتيجية»، كما أن تنفيذها أو تطبيقها بشكل فعال ينظر له على أنه نشاط حاسم وحيوي يحقق النجاح التنظيمي، وذلك مع الأخذ في الاعتبار أن تنفيذ أو تطبيق الاستراتيجية يعتبر مرحلة رئيسة ضمن عملية الاستراتيجية. ويرى المؤلفون أن هناك عدة مداخل حول المفاهيم الخاصة

بالمداخل التي من شأنها محاولة تقسيم مختلف مداخل تصميم وتنفيذ الاستراتيجية الفكرية، ويخلصون إلى أن معظم الأدبيات تركز حول عمليات الاستراتيجية على مدخل عقلاني للتنفيذ، بالرغم من تركيز البعض على المدخل التدريجي في التنفيذ. ويعد قياس تنفيذ الاستراتيجية من النقاط المهمة التي يتضمنها هذا الفصل.

البيئة الخارجية وخصائص  
المنظمة الداخلية  
واستراتيجيات الإدارة تمثل  
المؤثرات المحتملة على أداء  
الخدمة العامة

## من هنا وهناك



- أكثر كثافة سكانية في العالم : في  
موناكو ٢٣ ألف شخص في الكيلومتر المربع  
الواحد.
- أفقر دولة في العالم : اسمها تونيكاو  
ناتجها القومي مليون ونصف فقط.
- معدل الوفيات في العالم ١٠١ إنسان  
في الدقيقة، بينما معدل المواليد ٢١٦ في  
الدقيقة.
- أكبر دول العالم الإسلامي مساحة  
هي «كازاخستان» (٢,٧١٧,٣٠٠ كم<sup>٢</sup>)، وتمتد  
١٨ ملكا.
- من قارة آسيا في الجنوب إلى قارة أوروبا في  
الشمال.
- أكثر مناطق العالم انخفاضاً هي  
«أريحا» شرق فلسطين.
- أكبر بحيرة مالحة في العالم بحر  
«قزوين» في أوساط قارة آسيا ويطل عليه ٥  
دول وهي: تركمانستان، وكازاخستان، وروسيا،  
وأذربيجان، وإيران.

## أبيات من قصيدة

## إذا غامرت في شرف مروم !!!

للشاعر: أبي الطيب المتنبّي

إذا غامرت في شرف مَروم ... فلا تَنعُ بِمَا دُونِ النُّجُومِ  
فَطَعْمُ المَوْتِ في أَمْرٍ حَقِيرٍ ... كَطَعْمِ المَوْتِ في أَمْرٍ عَظِيمِ  
سَتَبْكِي شَجْوَهَا فَرَسِي وَمَهْرِي ... صَفَائِحُ دَمْعِهَا مَاءُ الجُسُومِ  
قُرَيْنَ النَّارِ تَمَّ نَشْأَنُ فِيهَا ... كَمَا نَشَأَ العَذَارَى في النِّعَمِ  
وَفَارَقَنَ الصِّياقِلَ مُخْلِصَاتٍ ... وَأَيْدِيهَا كَثِيرَاتُ الكُلُومِ  
يَرَى الجُبْنَاءُ أَنَّ العَجْزَ عَقْلٌ ... وَتِلْكَ خَدِيدَةُ الطَّبَعِ اللَّئِيمِ  
وَكُلُّ شَجَاعَةٍ في المَرءِ تُغْنِي ... وَلَا مِثْلَ الشَّجَاعَةِ في الحَكِيمِ  
وَكَمْ مِنْ عَائِبٍ قَوْلًا صَحِيحًا ... وَأَفْتَهُ مِنَ الفُهْمِ السَّقِيمِ  
وَلَكِنْ تَأْخُذُ الأَذَانُ مِنْهُ ... عَلَى قَدَرِ القَرَائِحِ والعُلُومِ

العمل بنظام الورديات قد يؤثر على القدرات  
الذهنية ووظائف الدماغ

حذر باحثون فرنسيون وبريطانيون من أن العمل بنظام الورديات أو ساعات العمل غير المنتظمة والمتأخرة يؤثر بشكل سلبي على الحالة الصحية للإنسان، وخصوصاً قدراته الذهنية ووظائف الدماغ. وكشفت الدراسة الطبية التي أجراها الباحثون نقلاً عن شبكة سي إن إن عن أن الأشخاص الذين يعملون بنظام الورديات الليلية أكثر عرضة لنقص فيتامين «د»؛ بسبب قلة التعرض لأشعة الشمس، فيما ربطت دراسات أخرى بين النقص في فيتامين «د» ووظائف الدماغ الذهنية.

وقام الباحثون بمراقبة عينة من العمال المتقاعدتين والموظفين في جنوب فرنسا على مدى عقد من الزمن، وثبت أن الأشخاص الذين عملوا بنظام الورديات لمدة زمنية طويلة ومتأخرة أظهروا ضعفاً في الإدراك والقدرات الذهنية.

وحذرت الدراسة من خطر العمل بنظام الورديات وتأثيره على سلامة الأشخاص وأثره على المجتمع ككل؛ نظراً لزيادة الوظائف التي تتطلب العمل بفترة الليل. وخضع المشاركون في الدراسة لإجراء اختبارات معرفية؛ تهدف إلى تقييم حالة الذاكرة الطويلة والقصيرة الأمد وسرعة الأداء فضلاً عن القدرة الإدراكية الشاملة.

ومن المعروف أن الاضطراب في الساعة البيولوجية لجسم الإنسان له أثر في التغيرات الجسدية والعقلية والسلوكية لدى الأشخاص، من بينها عدم القدرة على النوم وأمراض القرحة والقلب.



**(حرر)  
الرسالة**

كتبها في شكلها الأخير. (حرر الشرطي مخالفة/ حرر الشيك).

**(حرر)  
النظام**

جعله أكثر حرية وأقل التزاماً. (حرر المعاملات الاقتصادية).

**(المحرر)**

مسئول في صحيفة أو مجلة أو نحوهما يشترك في تحريرها.

**(السوق)  
(الحر)**

البناء أو المكان المرخص له في إيداع بضائع تكون في وضع معلق للرسوم (الضرائب) الجمركية لغايات العرض والبيع.

**(المنطقة)  
(الحر)**

مواقع داخل إقليم الدولة وخاضعة لسيادتها، ولكن المشرع أو الحكومة تحررها من الخضوع لأعباء مالية من ضرائب ورسوم جمركية.

**(الميناء)  
(الحر)**

ميناء أو منطقة فيه تشحن أو تفرغ فيه الصادرات أو الواردات دون أن تجبى عليها رسوم جمركية.

صفحة تعنى برصد  
أبرز ما صدر من الكتب  
الإدارية الحديثة  
لتقدم وعياً متجدداً  
لتعزيز الثقافة الإدارية  
من خلال العطاءات  
المتميزة. ويتم إعداد  
الصفحة بالتعاون مع  
الإدارة العامة للمكتبات  
بمعهد الإدارة العامة.

متابعة نايف الحسين

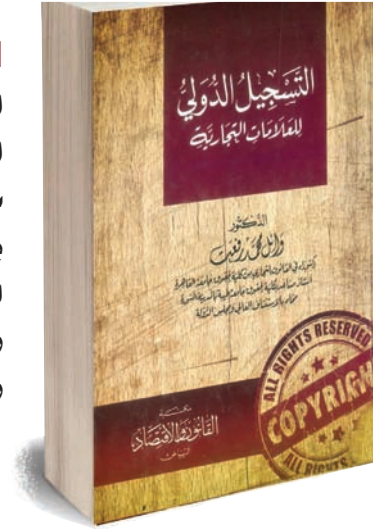
## التسجيل الدولي للعلامات التجارية

المؤلف: د. وائل محمد رفعت

الناشر: مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض

سنة النشر: ١٤٣٥هـ

يتضمن الكتاب استعراض العلامات التجارية محل  
التسجيل ومدى أهميتها، وبيان أشكالها وأنواعها،  
ويستعرض شروط تسجيلها مع بيان إجراءات التسجيل،  
وطبيعة الحماية التي تتمتع بها العلامة المشهورة.



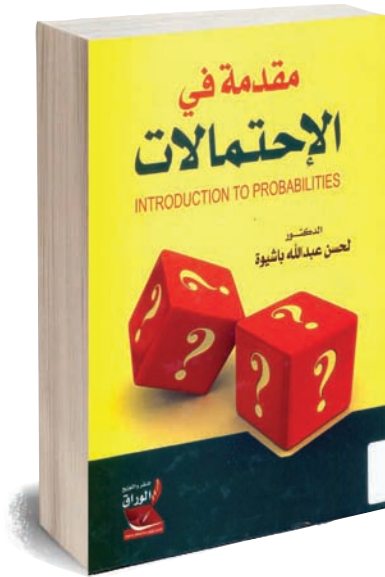
## مقدمة في الاحتمالات

المؤلف: د. لحسن عبدالله باشيوة

الناشر: الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن

سنة النشر: ٢٠١٣م

يهدف هذا الكتاب إلى مساندة طلاب الجامعات في  
اكتساب المعرفة المطلوبة في مادة مبادئ الاحتمالات، وقد  
قسم الكتاب إلى ستة فصول تشمل أهم المفاهيم ذات الصلة  
بالاحتمالات والتي يتم تدريسها في معظم التخصصات  
الجامعية والعسكرية.



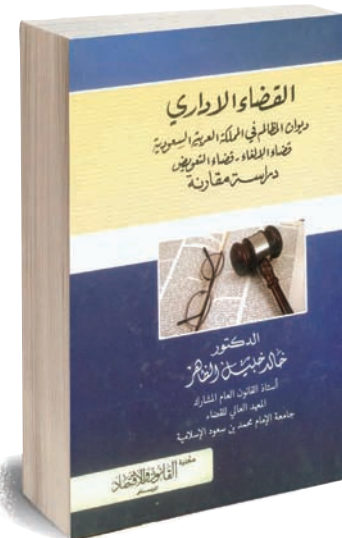
## القضاء الإداري، قضاء الإلغاء - قضاء التعويض

المؤلف: د. خالد خليل الظاهر

الناشر: مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض

سنة النشر: ١٤٣٥هـ

هذا الكتاب عبارة عن دراسة في القضاء الإداري تم  
تقسيمها إلى قسمين: الأول يناقش قضاء الإلغاء من  
حيث مبدأ المشروعية ونشأة وتنظيم القضاء الإداري،  
ودعوى الإلغاء، والثاني: يتطرق للمسئولية الإدارية  
وولاية المظالم بنظر دعاوى العقود الإدارية والدعاوى  
التأديبية.



### الفساد الإداري والبطالة

المؤلف: د.لؤي أديب العيسى

الناشر: دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع

سنة النشر: ١٤٣٥هـ

يخاطب المؤلف جميع شرائح المجتمع وكل من لهم اهتمامات واضحة في هذا المجال، ويستعرض في الفصل الأول البعد التاريخي لظاهرة الفساد الإداري، ومفهومه من عدة جوانب وأسبابه وأشكاله وخصائصه وغير ذلك، أما فصله الثاني فقد خصص لمقابلات مع قادة إداريين.



### التسويق

تأليف : د. رعد عبد الكريم حبيب، د. هند ناصر الشدوخي

الناشر: خوارزم العلمية، جدة

سنة النشر: ١٤٣٤هـ

يركز الكتاب على شرح المفاهيم التسويقية، وتحليل السوق ودراسته في ضوء البيئة التسويقية، وتحديد القرارات التسويقية الهامة، وأوجه تعامل السوق معها في ضوء الأهداف والعوامل المؤثرة، واهتم أيضاً بدراسة سلوك المستهلك وتأثيره على عملية الشراء.



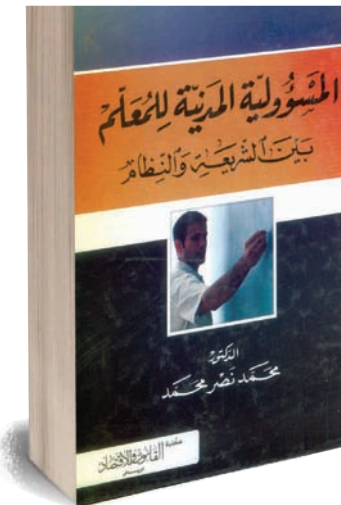
### المسؤولية المدنية للمعلم

تأليف : د. محمد نصر محمد

الناشر: مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض

سنة النشر: ١٤٣٤هـ

يتناول المؤلف موضوع المسؤولية المدنية للمعلم من خلال الناحية الاجتماعية والقانونية، وشروط الالتزام بالمسؤولية، وتأثير العولمة على التعليم، بالإضافة إلى موقف الفقه الإسلامي من مسؤولية المعلم عن النتيجة المحتملة.





## مبتعثونا ومبتعثاتنا .. محور التنمية وهدفها

ونحن على أعتاب دفعات جديدة من أبنائنا المبتعثين والمبتعثات، يحزمون أمتعتهم للرحيل حيث الآمال العراض، والأحلام الوردية، والتفاؤل المفرط بأجواء دراسية مانتعة، وهم لا يعلمون أن الغربة عن الأهل، والبلدان من أسباب الشقاء، ومسببات العناء، ولكنها ضرورة للتعلم والكسب، ورغم أن تطور وسائل الاتصال خفف نوعاً من لواعج الشوق للأهل والأصدقاء، إلا أن مشقتها لن تنتهي.

وبلادنا تنظر بعين التفاؤل إلى هذه الوفود الطلابية التي تغادر إلى البلدان المتقدمة علمياً؛ لكسب المزيد من العلم في شتى المجالات لتعود وهي حاملة مشاعل العلم والحضارة بما يتفق ومبادئها الدينية والاجتماعية، لذا فإن من أوجب الواجبات على الملحقيات التعليمية في الخارج تذليل العقبات للمبتعثين بالخارج وحل مشكلاتهم، لا أن تكون تلك الملحقيات هي أكبر مشكلاتهم وأعظم عائق لهم منذ وصولهم إلى وجهتهم.

إن ما يحدث من بعض الملحقيات التعليمية بالخارج من تجاهل مشكلات المبتعثين هو تخلٍ عن واجباتها، وتفريط في أهم ثروات الوطن، فأبنائنا وبناتنا هم الثروة الحقيقية، وهم محور التنمية وهدفها، والغريب أن أغلب الملحقيات التعليمية لا تتابع ما يغرد به المبتعثون، وما يكتبه الطلاب الذين يعانون، أو أنها تعلم ولكن لا تعير اهتماماً لذلك، وقد تواترت الشكاوى والامتعاض والتذمر من الأداء السلبي لموظفي تلك الملحقيات.

أن ما يبذل من أموال طائلة سيذهب هباءً، إن تقاعست الملحقيات التعليمية عن متابعة أمر المبتعثين وعن تيسير سبل التعلم لهم، وعن توجيههم الوجهة السليمة فيضيع أمل الأهل والوطن، وتهدر الأموال، ويضيع الشباب، ونندم حيث لا ينفع الندم، كما أن غرس الولاء وحب خدمة الوطن يتبلور من هناك، حين يشعر الطالب أن حقوقه محفوظة، وأنه لن يترك هملًا، بل هو في عين وطنه عناية ورقابة •

”

بلادنا تنظر

بعين التفاؤل

إلى الوفود

الطلابية

التي تغادر

إلى البلدان

المتقدمة

علمياً؛

لكسب المزيد

من العلم

لتعود حاملة

مشاعل العلم

والحضارة

“



د. أحمد بن عيد الحوت \*

# وحدنا الأفياش الكهربائية



(٢٢٠ فولت)



(١٢٧ فولت)

لنستخدم الأفياش ١٢٧ فولت لفترة محدودة نظراً  
للتوجه الاستراتيجي للمملكة الذي اقتره مجلس الوزراء  
لتوحيد جهد الكهرباء إلى (٤٠٠/٣٣٠) فولت



[www.saso.gov.sa](http://www.saso.gov.sa)

sasogov



شاركنا على :

## ما عدا ذلك فهو مخالف للمواصفات القياسية السعودية



الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة  
Saudi Standards, Metrology and Quality Org.

الحملة الوطنية للتوعية بالمواصفات والمقاييس  
ضمن برامج المسؤولية الاجتماعية للهيئة.



#اعرف\_تسلم



# التقنية الإدارية

نحو إعلام متخصص





# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٢٥ - جمادى الآخرة - ١٤٣٦هـ

صاحب السمو الملكي الأمير

فيصل بن بندر بن عبد العزيز أمير منطقة الرياض

يرعى احتفال الخريج والوظيفة التاسع عشر  
بمعهد الإدارة العامة



الأمير د. فيصل بن عبد الله المشاري

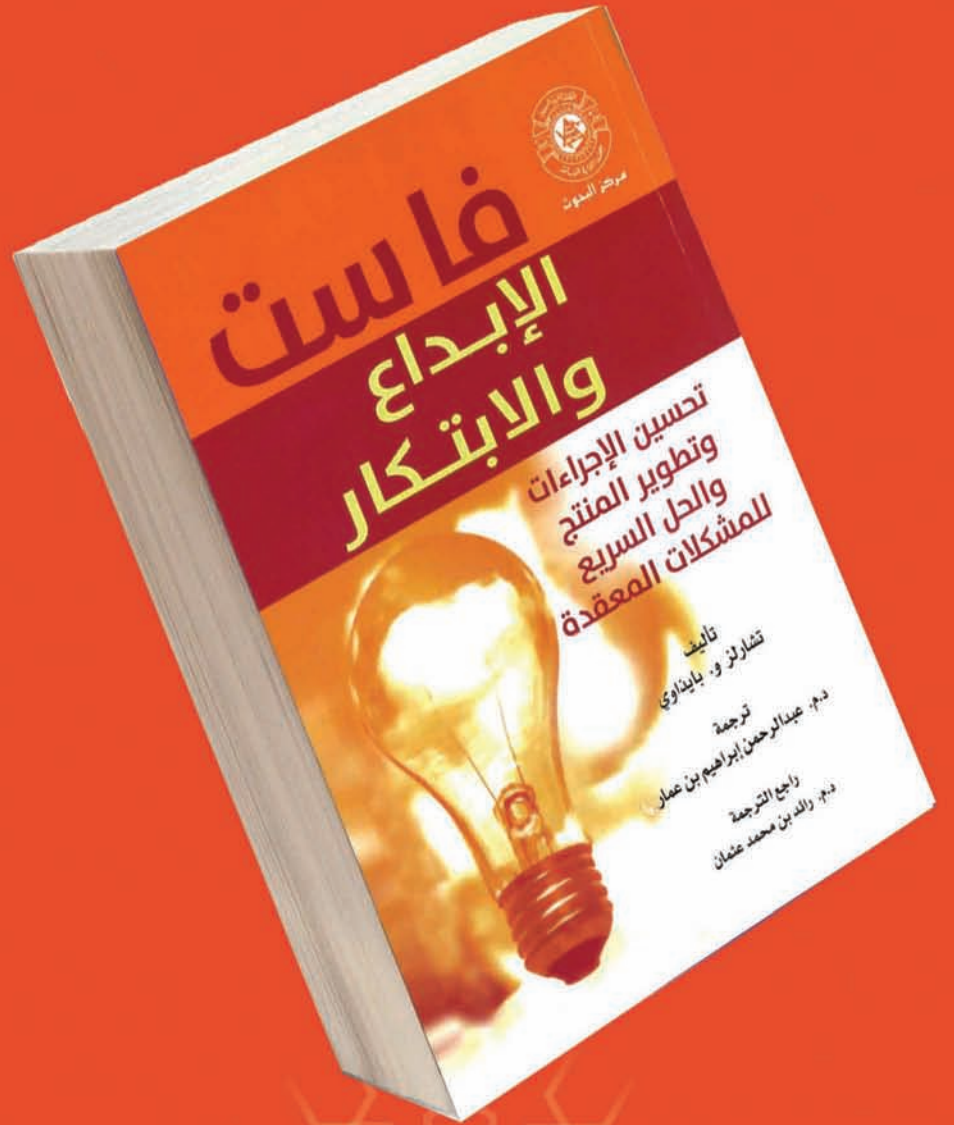
رئيس المركز الوطني للقياس والتقويم :

جائزة للبحث العلمي مفتوحة للتنافس  
العالمي في مجال القياس والتقويم



تغيير «شعارات» الأجهزة الحكومية..  
انطلاقة نحو تطوير الأداء وتعزيز الهوية





**صدر حديثاً عن**

**مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة**





## معهد الإدارة العامة

يرحب بصاحب السمو الملكي الأمير

**فيصل بن بندر بن عبد العزيز**

أمير منطقة الرياض

لرعايته

**حفل افتتاح فعاليات**

**الخريج والوظيفة «التاسع عشر»**



حفل افتتاح



الخريج والوظيفة



الرعاة



الراعي الفضي

SABB ساب

الراعي الذهبي

الجزيرة

الراعي الإعلامي

عجلان و اخوانه

ajlan & bros.

NCB الأهلي

الراعي الألماسي



البنك  
السعودي  
الفرنسي  
Banque  
Saudi  
Fransi



samba سامبا

الراعي الرئيسي

الإخبارية

الراعي الفضائي





# فري الحاخ

125



متابعات

6

برعاية صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن بندر بن عبد العزيز أمير منطقة الرياض  
معهد الإدارة العامة ينظم حفل الخريج والوظيفة التاسع عشر

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

ردم:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠

18

اللقاء



الأمير د. فيصل بن عبد الله المشاري  
رئيس المركز الوطني للقياس والتقويم :  
جائزة للبحث العلمي مفتوحة للتنافس العالمي  
في مجال القياس والتقويم

30

إدارة الوقت  
من دون إزعاج الزملاء



طبعت بمطابع  
معهد الإدارة العامة

## التنمية الإدارية

رئيس التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف: ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس: ٤٧٤٥٠٢٢

hadlaqa@ipa.edu.sa

مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشدي

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٩

rashidis@ipa.edu.sa

هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٤

mohameda@ipa.edu.sa

أ. سامح محمد الشريف

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٢

yousefsm@ipa.edu.sa

سكرتير التحرير:

أ. نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف: ٤٧٤٥٠٣١

hossainn@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

أ. صلاح الدين وديدي

هاتف: ٤٧٤٥٧٨٥

wadidis@ipa.edu.sa

## الافتتاحية

تحت رعاية صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن بندر بن عبدالعزيز، أمير منطقة الرياض، ينظم معهد الإدارة العامة احتفال وفعاليات الخريج والوظيفة التاسع عشر. فهذه هي المرة الأولى التي يتشرف المعهد بقياداته ومنسوبيه ومتدربيه بحضور سموه ورعايته هذه المناسبة.

وقد أعرب معالي وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة الأستاذ خالد العرج بهذه المناسبة، عن تقديره واعتزازه ومنسوبي المعهد بهذه الرعاية الكريمة، مشيراً إلى أن رعاية صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن بندر بن عبد العزيز هذه الفعاليات إنما هي امتداد لاهتمام خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين، وسمو ولي العهد، بحفظهم الله، بتأهيل الشباب السعودي للعمل في القطاعين الحكومي والخاص، مثمناً لسمو الأمير فيصل بن بندر بن عبدالعزيز، يحفظه الله، تشريفه واهتمامه ودعمه للمعهد.

ورحب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد الشيعبي بسمو أمير منطقة الرياض في رحاب معهد الإدارة العامة، مشيراً إلى أن المعهد يتشرف بحضور سموه ورعايته حفل افتتاح فعاليات الخريج والوظيفة، مؤكداً على أن هذا الحضور والرعاية موضع اعتزاز وفخر جميع منسوبي المعهد وخريجيه وأولياء أمورهم.

وعلى صعيد آخر، أشار معالي د. أحمد الشيعبي إلى أن المعهد يهدف من تنظيمه مناسبة الخريج والوظيفة إلى الإسهام في دعم الجهات الحكومية بكفاءات سعودية وتوطين الوظائف في القطاع الأهلي، من خلال تعريف خريجي برامج المعهد الإعدادية بنشاطات هذا القطاع، والفرص والمزايا الوظيفية التي يقدمها، وكذلك التعريف بخريجي برامج المعهد الإعدادية للشركات والمؤسسات الأهلية، بالإضافة إلى التعرف على الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل في القطاعين الحكومي والأهلي من خلال ما يقدم من عروض من القطاعين للاستفادة من ذلك في توظيف الخريجين.

كما يتميز هذا العدد من «التنمية الإدارية» بباقة منتقاة من الموضوعات والأحداث التي تطالعونها: فنفتح معا ملف قضية العدد عن «تغيير شعارات الجهات الحكومية»، ونتعرف من خلال آراء الخبراء والمتخصصين، كيف أن هذا التغيير انطلاقة نحو تطوير الأداء وتعزيز الهوية. كذلك ندعوكم لمتابعة لقاء العدد مع رئيس المركز الوطني للقياس والتقويم سمو الأمير د. فيصل بن عبدالله المشاري آل سعود. ونستعرض أيضاً قراءة في التقرير السنوي لصناعة التدريب لعام ٢٠١٤م الذي أصدرته مجلة Training الأمريكية في نسخته ٣٣.

بالإضافة إلى عدد من الأبواب المتميزة والزوايا الثابتة التي تطالعون تفاصيل موضوعاتها على صفحات مجلتكم «التنمية الإدارية»، وباقة منتقاة من المقالات التي يكتبها خبراء وإعلاميون ومتخصصون معنيون بالشأن الإداري ■

## قضية العدد

# 36



تغيير «شعارات» الجهات الحكومية ..  
انطلاقة نحو تطوير الأداء وتعزيز الهوية

## استطلاع

# 42



القائد الإداري الناجح تصنعه  
الدرجات العلمية؟  
أم هو الذي يصنعها؟

## برعاية صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن بندر بن عبد العزيز أمير منطقة الرياض معهد الإدارة العامة ينظم حفل الخريج والوظيفة التاسع عشر

تحت رعاية صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن بندر بن عبد العزيز، أمير منطقة الرياض، ينظم معهد الإدارة العامة حفل الخريج والوظيفة التاسع عشر، في مركز الملك سلمان للمؤتمرات بالمركز الرئيس للمعهد بالرياض. وتجمع هذه المناسبة، التي تستمر لمدة ثلاثة أيام، فعاليات متعددة، أبرزها الاحتفال السنوي بخريجي برامج المعهد الإعدادية، وإقامة معرض للتوظيف، وتنظيم لقاءات للتوظيف تجمع خريجي المعهد بالجهات الراغبة في استقطابهم لتعريفهم بأنظمة العمل والمزايا الوظيفية، وكذلك إقامة لقاءات مع شخصيات ناجحة لعرض تجاربها ونقل خبراتها للخريجين المقبلين على الدخول في الحياة العملية.



بحضور سموه ورعايته حفل افتتاح فعاليات الخريج والوظيفة، مؤكداً على أن هذا الحضور والرعاية موضع اعتزاز وفخر جميع منسوبي المعهد وخريجيه وأولياء أمورهم. وأوضح أن خريجي البرامج الإعدادية في المعهد قد بلغ عددهم هذا العام (١,٢١٧) خريجاً وخريجة في (٢٠) تخصصاً، منهم (٧٧٨) خريجاً بالمركز الرئيس للمعهد بالرياض، و(١٤٩) خريجاً بفرع المعهد بالمنطقة الشرقية، و(١٠٥) خريجين بفرع المعهد بمنطقة

الحكومي والخاص، مثمناً لسمو الأمير فيصل بن بندر بن عبد العزيز، يحفظه الله، تشريفه واهتمامه ودعمه للمعهد. ورحب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد الشيعبي بسمو أمير منطقة الرياض في رحاب معهد الإدارة العامة، مشيراً إلى أن المعهد يتشرف

**١٢١٧ خريجاً وخريجة  
في ٢٠ تخصصاً يدفع  
بهم المعهد إلى سوق  
العمل هذا العام**

وأعرب معالي وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة الأستاذ خالد العرج بهذه المناسبة، عن تقديره واعتزازه ومنسوبي المعهد بهذه الرعاية الكريمة، مشيراً إلى أن رعاية صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن بندر بن عبد العزيز هذه الفعاليات إنما هي امتداد لاهتمام خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين، وسمو ولي ولي العهد، يحفظهم الله، بتأهيل الشباب السعودي للعمل في القطاعين



## رعاية سموه امتداد لاهتمام حكومة خادم الحرمين الشريفين بإعداد وتوظيف الشباب السعودي



معالي د. أحمد بن عبد الله الشعيبي  
مدير عام معهد الإدارة العامة



معالي الأستاذ خالد بن عبد الله العرج  
وزير الخدمة المدنية  
رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة



مكة المكرمة، و(١٨٥) خريجة بالفرع النسوي للمعهد، وحصل هؤلاء الخريجون والخريجات على شهادة الدبلوم في عشرين برنامجاً إعدادياً منها ثلاثة برامج جامعية هي: الدراسات القانونية، والرقابة المالية، وإدارة التمويل والاستثمار. بالإضافة إلى عشرة برامج إعدادية عامة لحملة الشهادة الثانوية العامة، وهي:

إدارة الموارد البشرية، والأعمال البنكية، والمبيعات، المحاسبة، وإدارة المستشفيات، إدارة المواد، والسكرتير التنفيذي، وبرمجة الحاسب، وشبكات الحاسب الآلي، وعمليات التأمين.

كما حصل عدد من الخريجين على شهادة الدبلوم في سبعة من البرامج الإعدادية الخاصة التي نفذها المعهد لعدد من الجهات الحكومية، وهي:

الدراسات القانونية الخاص بوزارة الدفاع، والقانون الإداري الخاص بقضاة ديوان المظالم، وأنظمة وإجراءات الأحوال المدنية الخاص بالإدارة العامة للأحوال المدنية، والزكاة والضريبة الخاص بهيئة الزكاة والدخل، وأعمال السكرتارية الخاص بوزارة الخدمة المدنية، والإدارة الجمركية الخاص بمصلحة الجمارك، والأنظمة الجزائية الخاص بهيئة التحقيق والادعاء العام.

يقدمها، وكذلك التعريف بخريجي برامج المعهد الإعدادية للشركات والمؤسسات الأهلية، بالإضافة إلى التعرف على الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل في القطاعين الحكومي والأهلي من خلال ما يقدم من عروض من القطاعين للاستفادة من ذلك في توظيف الخريجين ■

وأشار معالي د. أحمد الشعيبي إلى أن المعهد يهدف من تنظيمه مناسبة الخريج والوظيفة إلى الإسهام في دعم الجهات الحكومية بكفاءات سعودية وتوطين الوظائف في القطاع الأهلي، من خلال تعريف خريجي برامج المعهد الإعدادية بنشاطات هذا القطاع، والفرص والمزايا الوظيفية التي

## د. بندر أبا الخيل نائب المدير العام لشئون التدريب ورئيس اللجنة الدائمة للخريج والوظيفة: الأداء والالتزام والإنتاجية سمات خريجي المعهد والقطاع الخاص يتنافس لاستقطابهم



### ٣٣٤٧ عرضاً وظيفياً مقدمة من الجهات المختلفة لتوظيف خريجي معهد الإدارة العامة

على وجود تفاعل مميز من القطاع الخاص، كما نلاحظ تنافساً من مختلف الجهات على استقطاب خريجي المعهد نتيجة الأداء والالتزام والإنتاجية التي يتحلّى بها خريجوه المعهد. مشيراً إلى أنه لمواكبة متغيرات سوق العمل، أطلق المعهد مؤخراً مشروعاً واسعاً لتحديث وتطوير جميع برامج التدريب والإعدادية وفق معايير جودة نوعية ومنهجية غايتها تحقيق العائد من التدريب.

واختتم د. بندر أبا الخيل تصريحاته بكلمة يوجهها للخريجين قائلاً: «نبارك للخريجين والخريجات هذا الإنجاز، ونعول عليهم كثيراً، ونعقد ونجّد بهم الآمال ليزداد بهم العطاء في كل وقت، وليأتوا بكل ما من شأنه رفعة هذا الوطن في ظل حكومة خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين، وسمو ولي ولي العهد، حفظهم الله، سائلين المولى القدير التوفيق والنجاح لجميع الخريجين في حياتهم العلمية والعملية، وأن يبقوا على تواصلهم بمعهدهم، معهد الإدارة العامة» ■

رائداً وشريكاً متميزاً في التنمية الإدارية. ويأتي ضمن مجالات الشراكة والتعاون مع القطاع الخاص، قيام المعهد على نحو مستمر بإتاحة «فرصة التدريب على رأس العمل» للدارسين، حيث يعتبر ذلك أحد متطلبات التخرج من البرامج الإعدادية بالمعهد. وهذا يتيح فرصاً للخريجين كي يحصلوا على عروض وظيفية في الجهات التي تدريبوا فيها قبل تخرجهم». وتابع حديثه قائلاً: «ويهتم المعهد بتطوير علاقات الشراكة مع جهات التوظيف من خلال: عقد لقاءات التوظيف بين الجهات وخريجي المعهد، وتزويد الجهات بقوائم الخريجين، وإتاحة السير الذاتية لهم، وتقديم بعض الخدمات اللوجستية في هذا الشأن. كما يمنح المعهد جازته السنوية ودرعه للشركة أو المؤسسة التي تقوم بتوظيف أكبر عدد من خريجي برامجه الإعدادية».

وأعلن د. بندر أبا الخيل أنه يشارك في فعاليات الخريج والوظيفة هذا العام عدد من البنوك والشركات التي تحرص على استقطاب مخرجات معهد الإدارة العامة، حيث يشارك في تمويل هذه المناسبة هذا العام: مجموعة سامبا المالية بوصفها راعياً رئيساً، والبنك الأهلي التجاري والبنك السعودي الفرنسي راعيناً أساسيين، وكل من: البنك السعودي البريطاني (ساب)، وشركة عجلان وإخوانه راعيناً ذهبيين. كما يشارك في معرض التوظيف أكثر من ٢٠ جهة توظيف من قطاعات متنوعة.

وذكر أنه لإنجاح التفاعل في مناسبة الخريج والوظيفة بين القطاع الخاص ومخرجات المعهد من الكفاءات الوطنية الشابة والمؤهلة؛ وضع معهد الإدارة العامة برنامجاً خاصاً لتمويل مناسبة الخريج والوظيفة، يتيح فرصة الشراكة لأكثر عدد ممكن من الشركات والمؤسسات الوطنية الراغبة في دعم برامج المعهد وتوظيف الخريجين من برامجه الإعدادية. ولا شك أن النتائج تدل

أكد د. بندر أبا الخيل نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشئون التدريب ورئيس اللجنة الدائمة للخريج والوظيفة، أن الاحتفال بالخريج والوظيفة الذي ينظمه المعهد سنوياً، يعد مناسبة متميزة، وملتقى سنوياً بارزاً؛ ليتعرف الخريجون والخريجات على فرص العمل المتاحة لهم في مؤسسات القطاع الخاص بما يحقق تطلعاتهم بعد أن حصلوا على تأهيل وتدريب وفق حاجة سوق العمل.

إلى جانب ذلك، تعتبر هذه الفعالية بمثابة فرصة لإبراز دور مؤسسات القطاع الخاص في التوظيف. ويصاحب فعاليات الخريج والوظيفة تنظيم معرض التوظيف، ومنح جائزة المعهد لتوظيف الخريجين، وكذلك تفعيل بعض البرامج والفعاليات المصاحبة والمتعلقة بتوظيف الكوادر الوطنية المدربة.

وقال د. أبا الخيل: «بلغ عدد خريجي البرامج الإعدادية خلال العام التدريبي الحالي ١٢١٧ خريجاً وخريجة، منهم (٧٧٨) خريجاً في المركز الرئيس للمعهد بالرياض، و(١٤٩) خريجاً في فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، و(١٠٥) خريجين في فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، و(١٨٥) خريجة في الفرع النسائي، كما بلغت العروض الوظيفية المقدمة من جهات التوظيف ٣٣٤٧ عرضاً وظيفياً». موضحاً أنه تشجيعاً من المعهد للمتفوقين يتم في كل فصل تدريبي تكريم دارسي البرامج الإعدادية المتفوقين، حيث بلغ عدد الدارسين الحاصلين على مكافأة تفوق خلال الفصل التدريبي الماضي ١٩٧ دارساً ودارسة في المركز الرئيس والفروع».

وحول ملامح اهتمام المعهد بإقامة علاقات وظيفية مع المؤسسات المختلفة لإيجاد فرص عمل للخريجين؛ أضاف نائب المدير العام لشئون التدريب: «من المؤكد أن المعهد يهتم بعقد اتفاقيات تدريب تعاوني مع عدد من الجهات في القطاع الخاص. وأود أن أشير إلى أن هذا يتسق مع رؤية المعهد أن يكون



# هل أنت مستعد للخطوة الأولى نحو مستقبل مشرق؟ فكر سامبا

لتحميل سيرتك الذاتية في  
قاعدة البيانات الخاصة بنا،

يرجى الدخول إلى: <http://careers.samba.com>



حلول بنكية عالمية المستوى  
لأهم ما في الحياة

فكر سامبا



في نسخته ٣٣ بمجلة Training الأمريكية؛

# التقرير السنوي لصناعة التدريب في العام ٢٠١٤م

د. عجلان بن محمد الشهري

أستاذ التعليم والتقنية المشارك - معهد الإدارة العامة

أصدرت مجلة التدريب الأمريكية Training Magazine تقريرها السنوي للعام ٢٠١٤م على التوالي عن صناعة التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية. وهو تقرير مهم يترقبه أكاديميون وممارسون في عالم التدريب؛ إذ يعد أحد أهم المصادر الموثوق بها عن صناعة التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة وأنه يعرض بيانات ومعلومات عن الميزانيات والتوظيف، ونوعية البرامج التدريبية. وقد أنجزت المجلة هذا التقرير بالتعاون مع إحدى الشركات المتخصصة خلال شهري مايو ويوليو من العام ٢٠١٤، حيث تم استطلاع آراء الجهات والشركات والمؤسسات التعليمية الأمريكية التي تضم ما لا يقل عن (١٠٠) موظفاً.

وبتصفح التقرير أظهرت البيانات الأولية أن (٤١%) من الجهات المشمولة في الدراسة تعد من الشركات والمؤسسات المتوسطة والتي يتراوح فيها عدد الموظفين من (١٠٠) إلى أقل من (٩٩٩) موظفاً، في حين أن (٢٨%) منها من الشركات والمؤسسات الصغيرة التي يتراوح فيها عدد الموظفين من (١٠) إلى أقل من (٩٩) موظفاً، و(٣١%) هي من الشركات والمؤسسات الكبيرة التي تضم أكثر من (١٠,٠٠٠) موظفاً.

كما أظهر التقرير أن متوسط حجم الإنفاق على التدريب شهد انخفاضاً طفيفاً بلغ (١٧,٤) مليون دولار أمريكي في العام ٢٠١٤م، مقابل (١٧,٦) مليون دولار أمريكي في العام ٢٠١٣م وذلك بالنسبة للشركات والمؤسسات الكبيرة، في حين ظلت الشركات والمؤسسات الصغيرة مستقرة بحجم إنفاق بلغ (٣٣٨,٣٨٦) مليون دولار، مقابل (٣٠١,٠٨٢) مليون دولار في العام ٢٠١٣م، في حين ارتفع الإنفاق على التدريب في الشركات المتوسطة من (١,٢) مليون دولار أمريكي إلى (١,٥) مليون دولار أمريكي في العام ٢٠١٤م.

كما أظهر التقرير أن متوسط إجمالي الإنفاق على التدريب لكل متدرب لكافة الجهات والشركات والمؤسسات شهد ارتفاعاً، حيث بلغ في العام ٢٠١٤م (٩٧٦) دولاراً أمريكياً، في حين كان في العام ٢٠١٣م (٨٨١) دولاراً، وأظهر التقرير أن الشركات والمؤسسات الصغيرة حظيت بحجم إنفاق ملحوظ بلغ (١,٢٣٨) دولاراً لكل متدرب، مقارنة بالشركات والمؤسسات المتوسطة (٨١٩) دولاراً

التدريب، كما تناول التقرير التمويل المتوقع والتقنيات التي يتم توظيفها في عملية التدريب، إضافة إلى مدى الاعتماد على التعهيد الخارجي للحصول على الخدمات التدريبية.

## ارتفاع الإنفاق

فمن حيث إجمالي الإنفاق على التدريب في العام ٢٠١٤م، أشار التقرير إلى أنه شهد قفزة بنسبة (١١,٧%) حيث وصل إلى (٦١,٨) بليون دولار، في حين كان الإنفاق في العام ٢٠١٣م (٥٥,٤) بليون دولار. كما أظهر التقرير أن إجمالي النفقات المرتبطة بالمخصصات المالية لمقدمي التدريب من مدربين، شهدت ارتفاعاً أيضاً بلغ (٤٢,٤) بليون دولار مقارنة بالعام السابق ٢٠١٣م، والتي كانت (٣٩,٩) بليون دولار، كما ارتفعت نسبة النفقات المخصصة التي خصصت لجلب خدمات ومنتجات من خارج الشركات والمؤسسات، بما نسبته (٧,١%) حيث بلغت ما مقداره (٦,١) بليون دولار، مقارنة بـ (٥,٧) بليون دولار في العام ٢٠١٣م.

وعن طبيعة عمل تلك الشركات والمؤسسات المشاركة أظهر التقرير أنها تتمثل في: الصحة والخدمات الطبية (١٦%)، والتمويل والبنوك (١٢%)، والتصنيع، وخدمات الأعمال، والنقل وخدمات المرافق (٨%)، والعقارات والتأمين (٨%)، والتقنيات وصناعة البرامج، والجهات العسكرية (٧%)، والخدمات التعليمية، والمؤسسات الأكاديمية (٥%)، الضيافة والاتصالات، والبيع بالتجزئة (٤%)، والإدارة العامة (٣%)، والبيع بالجملة والتوزيع، والتشييد والبناء (٢%)، والاستشارات، والأمن والسلامة (١%). وتتمثل محاور التقرير الرئيسة في: إجمالي الإنفاق على التدريب من ميزانيات سواء أكانت عامة أو مخصصة، ومستوى التغير في تلك الميزانيات وأسباب نمو أو انخفاض تلك الميزانيات، وأنماط الاحتياجات التدريبية التي ترغب الجهات المستهدفة في الحصول عليها، ومتوسط الساعات المخصصة للتدريب سواء على مستوى الجهات أو لكل متدرب، إضافة إلى أنماط المستفيدين من

جدول رقم (١)

متوسط الإنفاق على التدريب

لكل متدرب في الجهات والشركات خلال الأعوام ٢٠١١م - ٢٠١٤م

العام	متوسط الإنفاق لكل متدرب في كل الجهات	متوسط الإنفاق لكل متدرب في الجهات الصغيرة	متوسط الإنفاق لكل متدرب في الجهات المتوسطة	متوسط الإنفاق لكل متدرب في الجهات الكبيرة
٢٠١١م	٧٤٩	٩٢٢	٧٦١	٣٧٥
٢٠١٢م	١,٠٥٩	١,١١٥	١,١٠٤	٨٦٤
٢٠١٣م	٨٨١	١,٠٩٢	٨٢٩	٤٩٠
٢٠١٤م	٩٧٦	١,٢٣٨	٨١٩	٩٠٣

لكل متدرب، و (٩٠٣) دولارا في الشركات والمؤسسات الكبيرة. ويظهر الجدول رقم (١) متوسط الإنفاق على التدريب في الجهات والشركات خلال الأعوام ٢٠١١م - ٢٠١٤م.

الاحتياجات وساعات التدريب

ونظرا تنوع الاحتياجات التدريبية للجهات والشركات والمؤسسات التي تطلبها باستمرار، أظهر التقرير الانخفاض الطفيف لتوفير تلك الأنماط لمنتجات التدريب والخدمات التي ترغب الجهات والشركات والمؤسسات في شرائها في العام ٢٠١٥م، وهي على التوالي: أدوات التعلم المباشر عبر الإنترنت (٤٤٪)، وأنظمة إدارة التعلم (٤١٪)، وأنظمة وأدوات بناء المحتوى التدريبي (٣٧٪)، وأنظمة وأدوات القاعات والفصول التدريبية (٣٣٪)، وتطوير المحتوى (٢٩٪)، وأدوات وبرامج العروض التقديمية، وتصميم المحتوى التعليمي (٢٧٪)، والشهادات والاعتمادات، والتعلم النقال (٢٣٪)، ومهارات الأعمال (٢١٪)، والاستشارات والمحاكاة والألعاب التعليمية والتدريبية (٢٠٪)، وأدوات التحليل والاختبارات (١٩٪)، وأنظمة ومنتجات الاتصال المرئي ونظم وأدوات إدارة الكفاءات (١٨٪)، ونظم وأدوات الدعم الفني (١٧٪)، ونظم وأدوات إدارة المعرفة (١٥٪)، ونظم إدارة عمليات التدريب (١٣٪)، وإدارة علاقات العملاء (١١٪)، ونظم تعلم المشاريع (٨٪).

جدول رقم (٢)

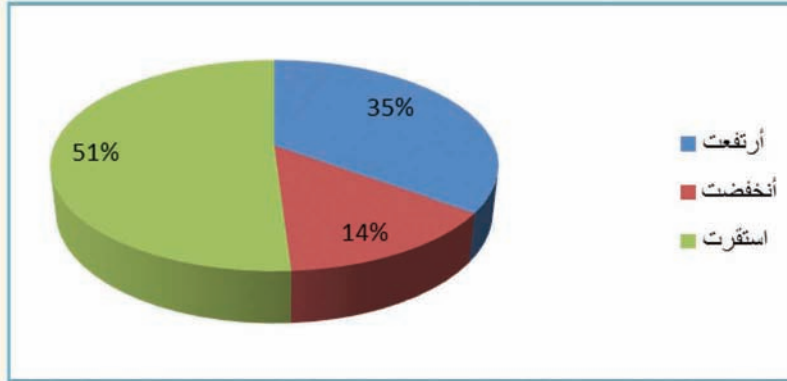
متوسط الساعات المخصصة للتدريب لكل متدرب في الجهات والشركات

خلال العامين ٢٠١٢م - ٢٠١٤م

العام	متوسط الساعات لكل متدرب في الجهات	متوسط الساعات لكل متدرب في الجهات الصغيرة	متوسط الساعات لكل متدرب في الجهات المتوسطة	متوسط الساعات لكل متدرب في الجهات الكبيرة
٢٠١٢م	٤١ ساعة	٤٥ ساعة	٣٨,٨ ساعة	٤٣ ساعة
٢٠١٣م	٣٧,٥ ساعة	٣٦,٥ ساعة	٣٥ ساعة	٣٧,٥ ساعة
٢٠١٤م	٤٠,٧ ساعة	٤٢,٢ ساعة	٤١,٦ ساعة	٣٦,٢ ساعة

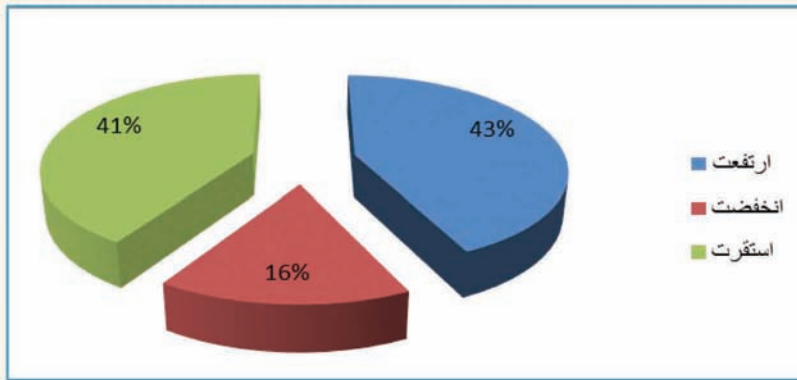
الشكل رقم (١)

التغير في نسبة عدد الحاصلين على التدريب خلال العام ٢٠١٤م



الشكل رقم (٢)

التغير في ميزانية التدريب خلال العام ٢٠١٤م



جدول رقم (٣)

التغير في ميزانيات التدريب في الجهات والشركات خلال العام ٢٠١٤م

م	الجهة	مستوى التغير		
		انخفاض	ارتفاع	استقرار
١	شركات التصنيع/التوزيع	٩%	٦٠%	٣١%
٢	شركات الخدمات	١٣%	٤٢%	٤٥%
٣	شركات الجملة/التجزئة	١٣%	٦٥%	٢٢%
٤	الجهات الحكومية/العسكرية	٢٥%	٤٢%	٣٣%
٥	المؤسسات التعليمية	٢٨%	١١%	٦١%
٦	الجمعيات	٠%	٠%	١٠٠%
٧	الجهات غير الربحية	٢٢%	٣١%	٤٧%

## المتدربون والميزانية

أما عن المستفيدين من التدريب في تلك الجهات والشركات والمؤسسات، فقد أظهر التقرير أنه خصص ما نسبته (٤٠%) للموظفين، و(٢٦%) لغير المديرين المستثنين، و(٢٤%) للمديرين المستثنين (التشغيل الذاتي)، و(١٠%) للتنفيذيين.

وعن مدى التغير في عدد الحاصلين على التدريب في تلك الجهات والشركات والمؤسسات مقارنة بالعام ٢٠١٣م، أظهر التقرير ثبات عدد المتدربين في ما نسبته (٥١%) في تلك الجهات والشركات والمؤسسات، في حين زادت أعداد المتدربين فيما نسبته (٣٥%) من تلك الجهات، وأظهر التقرير انخفاض أعداد المتدربين في ما نسبته (١٤%) من تلك الجهات والمؤسسات عن العام ٢٠١٣م، ويظهر ذلك الشكل رقم (١).

وعن حجم ميزانية التدريب عن العام ٢٠١٤م في الجهات والشركات والمؤسسات، أشار التقرير إلى أن غالبية الجهات المشاركة بنسبة (٤١%) ترى أن ميزانية التدريب استقرت على ما كانت عليه في العام ٢٠١٣م، في حين أن ما نسبته (٤٣%) منهم يعتقدون أنها ارتفعت، أما ما نسبته (٤٣%) فيعتقدون أنها انخفضت، كما يظهر ذلك الشكل رقم (٢).

وعن مستوى التغير في ميزانيات التدريب وفقاً لنوعية الجهات والشركات والمؤسسات، يظهر الجدول رقم (٣) مستوى التغير في حجم الميزانية وفقاً لكل نشاط.

وعن حجم ارتفاع ميزانية التدريب في الشركات والمؤسسات أشار التقرير إلى أنه لإجمالي الشركات تبين أن (١٧%) من تلك الجهات ارتفعت الميزانية لأكثر من (٢٥%)، وأن ما نسبته (٨%) من تلك الشركات ارتفعت الميزانية لها بنسبة تتراوح بين ١٦% - ٢٥%، في حين أن ما نسبته (٤٥%) من تلك الشركات ارتفعت الميزانية لنسبة تتراوح من ٦% - ١٥%، في حين أن ما نسبته (٢٧%) من تلك الشركات ارتفعت الميزانية بنسبة تتراوح بين ١% - ٥%.

وأظهر التقرير أن أسباب ارتفاع ميزانية



مقارنة بما نسبته (١,٩٪) في العام ٢٠١٣م، في حين أنه تم استخدام وسائط التواصل الاجتماعي بما نسبته (٤,٢٪) في العام ٢٠١٤م، مقارنة بما

نسبته (٣,٣٪) في العام ٢٠١٣م. وأشار التقرير إلى أن الجهات والشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مستمرة في الاعتماد على المدرب والتدريب وجهاً لوجه أكثر من الشركات والمؤسسات الكبيرة، وذلك بما نسبته (٨,٥١٪)، و (٤٧,٣٪) على التوالي، أكثر من الشركات والمؤسسات الكبيرة (٣٦,٦٪). أما التعلم والتدريب الميزج (وجهاً لوجه مع توظيف التقنية في التعلم والتدريب)، فتتراوح نسبة توظيفه بنسبة (٢٤,٥٪) للشركات الكبيرة إلى (٣٥,٣٪) للشركات الصغيرة.

وأكد التقرير على أن الشركات والمؤسسات الكبيرة في البيئة الأمريكية تركز على التدريب المباشر من خلال الإنترنت أو من خلال توظيف تقنيات الحاسب الآلي وتصل نسبة توظيفها لهذه التقنيات إلى (٣٩,٩٪) مقابل ما متوسطه (٢٦,٥٪) لكل من الشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وفيما يتعلق بالتدريب على المهارات الأساسية للعمل (التدريب الإلزامي)، فقد انخفض هذا التوجه بنسبة (٢٪) تقريباً، حيث أشار التقرير إلى أن ما نسبته (٧٢٪) من الشركات

## ■ ارتفاع الإنفاق على التدريب بفارق ٦,٤ بليون دولار عن العام ٢٠١٣ م

وخدمات العملاء، والتدريب في مجال التقنية (تقنية المعلومات، والشبكات، والبرمجيات)، والتدريب على المهارات الأساسية للعمل، وتطوير التنفيذيين، تعد أهم المجالات التي يتوقع الاستثمار فيها في العام ٢٠١٥م. وقد حظيت تلك المجالات باهتمام الجهات والشركات في البيئة الأمريكية، حيث يعتقد ما نسبته (١١٪ - ٢٦٪) أنها ستحظى بتمويل أكبر عما كانت عليه في العام ٢٠١٤م.

### تقنيات التدريب

ولما للتقنية من أهمية في عملية التدريب، فقد حظيت باهتمام الشركات باستثمار توظيفها في مجالاتها المختلفة، حيث تبين أن هناك تنامياً ملحوظاً باستخدام تلك التقنيات في العام ٢٠١٤م، وخاصة تقنيات الحاسب الآلي، وأشار التقرير إلى أن (٢٩,١٪) من ساعات التدريب المخصصة تتم من خلال التعلم والتدريب المدمج مقارنة بما نسبته (٢٨,٣٪) في العام ٢٠١٣م. كما أظهر التقرير أن (٢٨,٥٪) تقريباً من ساعات التدريب تتم من خلال الإنترنت مباشرة أو من خلال تقنيات الحاسب الآلي المختلفة مقارنة بما نسبته (٢٥,٩٪) في العام ٢٠١٣م، كما أشار التقرير إلى أن ما نسبته (١٥٪)

من ساعات التدريب تتم من خلال التدريب الافتراضي، مقارنة بما نسبته (١٦٪) في العام ٢٠١٣م، كما أشار التقرير إلى أن ما نسبته (١,٤٪) من ساعات التدريب تتم من خلال توظيف وسائط التعلم والتدريب المتنقل،

التدريب يعزى إلى العديد من العوامل: حيث أشار التقرير إلى أن (٦٥٪) يعتقدون أنه بدواعي ارتفاع مجالات التدريب في الشركات، وما نسبته (٥١٪) لزيادة موظفي التدريب، وكذلك لزيادة أعداد المستفيدين من التدريب، و(٣٠٪) لشراء تجهيزات وتقنيات حديثة، و(٢٣٪) لارتفاع المدربين من الخارج والاستثمار في مجال الاستشاريين، و(١٦٪) لأهمية توائم الميزانية مع إجمالي النفقات العالية في الشركة، و(١٥٪) الالتحاق بفعاليات تدريب خارجية مثل المؤتمرات والحلقات وورش العمل التطبيقية، و(٦٪) لمجالات أخرى لم تحدد.

ولم يغفل التقرير أيضاً التركيز على مدى انخفاض ميزانية التدريب في الشركات والمؤسسات في البيئة الأمريكية في العام ٢٠١٤م. حيث أشار إلى أن ما نسبته (٢٢٪) من إجمالي الشركات والمؤسسات ترى أن الميزانية انخفضت لأكثر من (٢٥٪)، وما نسبته (٩٪) من تلك الجهات ترى أن الميزانية انخفضت لنسبة تتراوح من ١٦٪ - ٢٥٪، في حين أن ما نسبته من الشركات (٤٢٪) ترى أن الميزانية انخفضت بنسبة تتراوح من ٦٪ - ١٥٪، وما نسبته (٢٧٪) من تلك الشركات ترى أن الميزانية انخفضت لنسبة تتراوح من ١٪ - ٥٪.

وعن أسباب انخفاض ميزانية التدريب في تلك الجهات، أشار التقرير إلى أن (٤٤٪) تعزى إلى أسباب أخرى لم تحدد، و(٤٠٪) إلى تخفيض عدد موظفي التدريب، و(٢٤٪) يعزى الانخفاض لتتواءم الميزانية في تلك الجهات مع النفقات الأخرى، و(٢٢٪) تعود إلى انخفاض مجال التدريب المستهدف، و(١٨٪) إلى انخفاض عدد المدربين من الخارج والاستثمار في المجال الاستشاري، و(١١٪) تعزى إلى انخفاض عدد المستفيدين من التدريب، وكذلك الالتحاق بفعاليات قليلة من أنشطة التدريب.

أما عن التمويل المتوقع لعدد من مجالات التدريب في العام ٢٠١٥م، فقد أظهر التقرير



والمؤسسات نفذت في العام ٢٠١٤م ما لا يقل عن (٢٠٪) من التدريب مباشرة من خلال الإنترنت، مقابل (٢١٪) في العام ٢٠١٣م. كما أظهر التقرير أن هناك استقراراً في التدريب على

### ■ تحولات كبيرة تتطلب من جهات التدريب الاستفادة منها ودعم أنشطة التدريب

ومن حيث تقنيات التدريب المستخدمة أشار التقرير إلى ثبات استخدام الفصول الافتراضية، والبث

عبر الانترنت، والبث عبر الفيديو حيث تم توظيفها بما نسبته (٧٨٪) في العام ٢٠١٤م، وهي ذات النسبة في العام ٢٠١٣م. كما تم توظيف نظم إدارة المحتوى الإلكتروني LMS بما نسبته (٧٤٪) في العام ٢٠١٤م، مقابل (٧٣٪) في العام ٢٠١٣م. أما التعلم الإلكتروني فشهد انخفاضاً طفيفاً في الاستخدام في العام ٢٠١٤م بما نسبته (٤٨٪) مقابل (٤٩٪) في العام ٢٠١٣م.

#### جدول رقم (٤)

استخدام التقنيات في التدريب في الجهات والشركات خلال العام ٢٠١٤م

م	التقنية	تستخدم حالياً	لا تستخدم	غير متأكد
١	البث عبر الانترنت	١١٪	٨٢٪	٧٪
٢	دعم الأداء المباشر عبر الانترنت أو نظم إدارة المعرفة	٢١٪	٧١٪	٨٪
٣	أدوات التعلم الإلكتروني	٤٨٪	٤٣٪	٩٪
٤	أدوات المحاكاة والتطبيقات	٣٣٪	٦٠٪	٧٪
٥	الفصول الافتراضية/البث عبر الفيديو	٧٤٪	٢٤٪	٢٪
٦	نظم إدارة محتوى التعلم LCMC	٢٥٪	٦٥٪	١٠٪
٧	نظم إدارة التعلم LMS	٧٤٪	٢٤٪	٢٪
٨	تطبيقات التعلم المتنقل	١٨٪	٧٥٪	٧٪

#### جدول رقم (٥)

أهم مجالات التمهيد الخارجي خلال العام ٢٠١٤م

م	مجال التمهيد	ليس هناك تعاقد	إلى حد ما	غالباً
١	التعليم/التسهيلات	٤٥٪	٥٤٪	١٪
٢	نظم إدارة المحتوى (التسجيل، تحميل البيانات)	٧٩٪	١٧٪	٤٪
٣	عمليات إدارة محتوى التعلم/الاستضافة	٥٣٪	١٨٪	٢٩٪
٤	دعم المتعلم/المتدرب	٨٠٪	١٨٪	٢٪
٥	تطوير محتوى تعلم مخصص	٥٧٪	٣٨٪	٥٪

وعن استخدام التقنيات في التدريب، أظهر التقرير أن هناك تفاوتاً في توظيف تلك التقنيات في مختلف إجمالي الشركات والمؤسسات المشاركة في الدراسة، ويظهر الجدول رقم (٤) تقنيات التعلم والتدريب المستخدمة:

#### المصادر الخارجية للتدريب

وبالنسبة للاعتماد على التمهيد الخارجي (المصادر الخارجية) للاستفادة من خدمات التدريب على مستوى الشركات والمؤسسات، فقد أظهر التقرير أن العام ٢٠١٤م شهد ارتفاعاً كبيراً في متوسط الإنفاق على التعاقد للاستعانة بمصادر خارجية للتدريب، حيث تم إنفاق ما مقداره (٣٠٣,٨٣٣) مليون دولار أمريكي في العام ٢٠١٤م، مقابل ما مقداره (١٤٠,٣٤٥) دولار أمريكي في العام ٢٠١٣م. وأشار التقرير إلى أن الشركات الكبيرة أنفقت في المتوسط في العام ٢٠١٤م ما مقداره (١,١) مليون دولار أمريكي، مقابل (١٩٢,٨٠٢) مليون دولار للشركات المتوسطة، وما مقداره (٣٢,٥٦٣) مليون دولار أمريكي للشركات الصغيرة. وأشار التقرير إلى أن ما نسبته (٨٪) من إجمالي ميزانية التدريب في العام ٢٠١٤م أنفقت على التعاقد الخارجي، وهي ذات النسبة التي كانت عليها في العام ٢٠١٣م. وأما عن مستوى التعاقد الخارجي، فقد أشار التقرير إلى أنه يتوقع أن يبقى ثابتاً نسبياً في العام ٢٠١٥م، حيث أشار التقرير إلى أن ما نسبته (٨١٪) من الشركات تتوقع ثبات التعاقد الخارجي، فيما تتوقع ما نسبته (١١٪) من الشركات أنها ستحظى بنمو ملحوظ في التمهيد الخارجي.

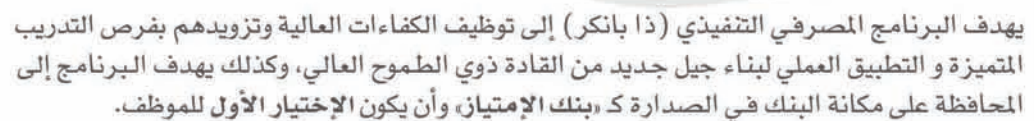
وعن أهم مجالات التعاقد الخارجي فقد تركزت على التعليم وتقديم التسهيلات، ونظم إدارة المحتوى، وعمليات إدارة المحتوى والاستضافة، ودعم المتعلم والمتدرب، وتطوير محتوى تعلم مخصص للجهات، وذلك كما يظهرها الجدول رقم (٥) ■



## BANKING ASSOCIATE PROGRAM

**انضم إلى بنك الإمتياز...**

وكن جزءاً من البرنامج المصرفي التنفيذي (ذا بانكر)



قم ببناء مستقبلك المهني مع البنك السعودي الفرنسي من خلال التحاقك بأحد برامج التميز التالية:

- برنامج المصرفي الإحترافي The Banking Professional Program
- برنامج المصرفي الإداري The Banking Management Program
- برنامج المصرفي القيادي The Banking Leadership Program

www.fransicareers.com اختر أحد هذه البرامج الرائدة وسارع بالتسجيل على الموقع الإلكتروني



بنك الامتياز

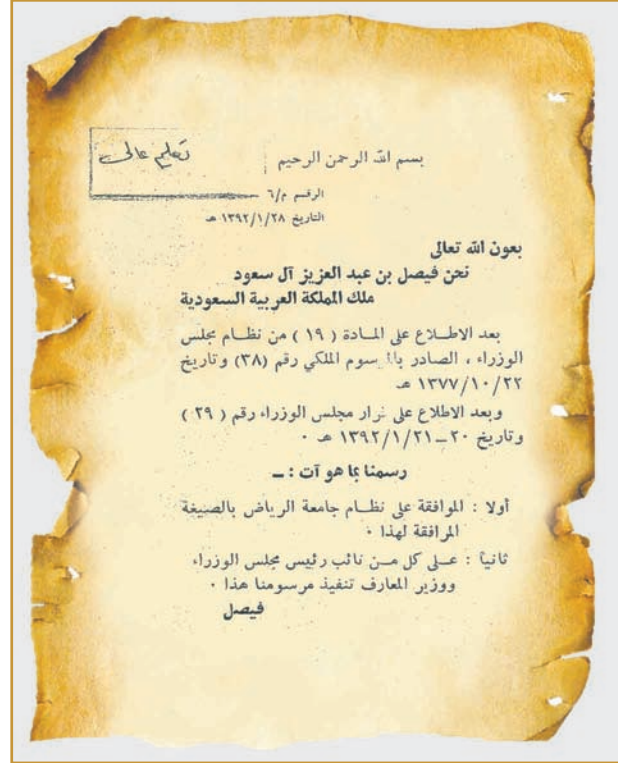
Banque of Excellence



800 124 2121 | [alfransi.com.sa](http://alfransi.com.sa)



## أصدره الملك فيصل بن عبد العزيز أمراً ملكياً بالموافقة على نظام جامعة الرياض



في الثامن والعشرين من شهر محرم لعام ١٣٩٢ هـ، أصدر ملك المملكة العربية السعودية فيصل بن عبد العزيز آل سعود  
أمراً ملكياً بالموافقة على نظام جامعة الرياض بالصيغة المرافقة لهذا

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم م/٦

التاريخ ١٣٩٢/١/٢٨ هـ

بمعون الله تعالى

نحن فيصل بن عبد العزيز آل سعود ملك المملكة العربية السعودية

بعد الاطلاع على المادة (١٩) من نظام مجلس الوزراء، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٣٨) وتاريخ ١٣٧٧/١٠/٢٢ هـ

وبعد الاطلاع على قرار مجلس الوزراء رقم (٢٩) وتاريخ ١٣٩٢/١/٢١ هـ

رسمنا بما هو آت: -

أولاً: الموافقة على نظام جامعة الرياض بالصيغة المرافقة لهذا.

ثانياً: عل كل من نائب رئيس مجلس الوزراء، ووزير المعارف تنفيذ مرسومنا هذا.

فيصل

## سلمان بن عبدالعزيز مدرسة الحكم والإدارة

يحظى خريجو برامج المعهد الإعدادية بعناية ورعاية خاصة من قادة هذه البلاد وولاة أمرها، حفظهم الله، وأيدهم بتوقيقه، فضلاً عن الدعم الكبير الذي يلقيه المعهد من أجل تهيئة كل السبل وتوفير الإمكانيات لتدريب وإعداد وتأهيل هؤلاء الخريجين خلال فترة تدريبهم بالمعهد، فإن الدعم والاهتمام يمتد أيضاً إلى الحرص على الحضور لمقر المعهد ومشاركة هؤلاء الخريجين فرحتهم بالتخرج، وتهنئتهم بهذه الخطوة المهمة في حياتهم، وتوجيه النصيحة لهم من أجل غد مشرق يعيشونه من أجل أنفسهم ومن أجل بناء وطنهم والإسهام في رقيه وازدهاره.

وخريجو هذا العام يتشرفون برعاية صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن بندر بن عبدالعزيز أمير منطقة الرياض، ولهذه الرعاية مزية غير مسبقة وهي أن سموه يحضر لأول مرة لمقر معهد الإدارة العامة لرعاية حفل التخرج، وسيحظى هؤلاء الخريجون بشرف اللقاء مع سموه والسلام عليه واستقبال تهنئته لهم بالتخرج.



أ. عبدالعزيز الهدلق\*

د د

معهد

الإدارة

العامة

يفخر

بأنه محط

أنظار قادة

هذه البلاد

وولاة الأمر

ورعاية

سمو أمير

الرياض

للحفل

خير دليل

“

ومعهد الإدارة العامة يفخر بأنه محط أنظار قادة هذه البلاد وولاة الأمر، حفظهم الله، فخادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز كان هو الراعي الأول لحفلات التخرج بالمعهد، لسنوات عديدة، حيث شرف أكثر من نصف هذه الحفلات ورعاها، يحفظه الله، عندما كان أميراً لمنطقة الرياض، وكان حريصاً على التواجد والحضور ومشاركة الخريجين فرحتهم، وكان يحضر بمعيتة أنجاله الكرام من أصحاب السمو الملكي الأمراء، ومن بينهم صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز وزير الدفاع ورئيس الديوان الملكي. وقد كان هذا الحضور والتشريف محل فخر واعتزاز جميع منسوبي المعهد. ومع تكرار الحضور والتشريف ارتبط معهد الإدارة العامة باسم سلمان بن عبدالعزيز ارتباطاً وثيقاً. وقد كان جميع منسوبي المعهد يشعرون بمقدار ما يحظى به المعهد من تقدير من لدنه، يحفظه الله. وبحجم المنزلة التي يحتلها معهد الإدارة العامة في نفسه ووجدانه. فقد كان، يحفظه الله، عندما يحضر لرعاية مناسبة الخريج الوظيفة حريص على السلام على الجميع والتعرف على منسوبي المعهد ومسئوليهم ممن يقابلهم ويتشرفون بالسلام عليه. وكان يطيل الوقوف مع الجميع ويتحدث معهم بأريحية جميلة، تعكس مقدار فضله ونبل أخلاقه. وقد أطلق المعهد اسم الملك سلمان بن عبدالعزيز على مركز المؤتمرات بالمعهد اعتزازاً وعرفاناً بدوره كقائد إداري متميز. حيث كان ولازال سلمان بن عبدالعزيز مدرسة متفردة في الحكم والإدارة. وأسس في هذا الجانب منهجاً يدرس في أسس الحكم وعلوم القيادة والإدارة.

وما رعاية صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن بندر بن عبدالعزيز لحفل الخريج والوظيفة لهذا العام إلا امتداد لما درج عليه ولاة الأمر، حفظهم الله، في تقديرهم ودعمهم لمؤسسات التعليم والتدريب في الوطن على وجه العموم، ومعهد الإدارة العامة على وجه الخصوص. فكم نحن فخورون في معهد الإدارة العامة بهذا الحضور والتشريف. سائلين المولى عز وجل أن يوفق ولاة أمرنا ويحفظهم ويؤيدهم بنصره، لما فيه خير الإسلام والمسلمين وعزة الوطن ورفعة شأنه ■

الأمير د. فيصل بن عبدالله المشاري رئيس المركز الوطني للقياس والتقويم لـ (التنمية الإدارية):

## جائزة للبحث العلمي مفتوحة للتنافس العالمي في مجال القياس والتقويم

للمركز الوطني للقياس والتقويم «قياس» برئاسة سمو الأمير د. فيصل بن عبدالله المشاري آل سعود، دوره المهم في الارتقاء بمنظومة التعليم بالملكة، وتقديم خدماته المتعلقة بالمقاييس واشتقاق المعايير للكثير من الجهات المستفيدة، ومنها: اختبارات المعلمين الجدد، واختبارات المرشد السياحي العام، والاختبار المهني للمحققين لهيئة التحقيق والادعاء العام، كما أن المركز يسهم من خلال الاختبارات المهنية في عملية الانتقاء الوظيفي والحد بشكل غير مباشر من انتشار الشهادات الوهمية. كذلك يسعى «قياس» لنشر ثقافة القياس والتقويم في مؤسسات الدولة؛ من أجل تجويد مخرجاتها. وقد التقت «التنمية الإدارية» سمو الأمير د. فيصل بن عبدالله المشاري آل سعود؛ حيث حدثنا سموه عن إسهامات المركز وخدماته، وأبعاد مسؤوليته المجتمعية من خلال الجوائز التي يقدمها، والمشاريع التي ينفذها، ودوره بعد دمج وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي في وزارة واحدة تحت مسمى وزارة التعليم... وغيرها من الموضوعات والقضايا الجادة والمهمة التي تتابعون تفاصيلها في ثانيا اللقاء...



أجرى الحوار: عبدالعزيز الهدلق

● في البداية سمو رئيس «قياس»، وبعد (١٤) سنة على إنشاء المركز الوطني للقياس والتقويم (قياس)، ماذا قدم في تطوير التعليم، وماهي المؤشرات والنتائج التي خرجتم بها؟

■ المركز الوطني للقياس والتقويم معني بالدرجة الأولى بتقديم المقاييس والاختبارات التي تحتاجها مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص والتعليم بشكل عام. وهو يساعد المنظومة التعليمية من جامعات على فهم مستويات مدخلاتها ومخرجاتها. وقد قام المركز بهذه الوظيفة خلال السنوات

الماضية من عمره، حيث استطاعت الجامعات التعرف على مستويات المهارات والقدرات المعرفية لدى الطلاب المقبلين على الدراسة الجامعية. وقد نتج عن ذلك عدة فوائد كلها تصب في تطوير التعليم ومن أهمها وضع الطالب في المكان المناسب لقدراته والاستغلال الأمثل للمقاعد الدراسية وبالتالي تقليل نسب الرسوب والتسرب وزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعات.

### الخدمات والهدف

● ماهي الخدمات التي تقدمونها للجهات المستفيدة فيما يخص الاختبارات والمقاييس المهنية؟

■ بناءً على تخصص المركز في المقاييس واشتقاق المعايير، وارتباط الكثير من الوظائف المهنية باستعدادات خريجي الجامعات، فقد قدم المركز خلال السنوات الماضية عدداً من الاختبارات المهنية ومن أهمها اختبارات المعلمين الجدد. ومن أهم الخطوات والخدمات

الماضية من عمره، حيث استطاعت الجامعات التعرف على مستويات المهارات والقدرات المعرفية لدى الطلاب المقبلين على الدراسة الجامعية. وقد نتج عن ذلك عدة فوائد كلها تصب في تطوير التعليم ومن أهمها وضع الطالب في المكان المناسب لقدراته والاستغلال الأمثل للمقاعد الدراسية وبالتالي تقليل نسب الرسوب والتسرب وزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعات.

كما ساعدت هذه المقاييس المدارس المهمة بشأن الطالب من رفع مستوى التأهيل لطلابها والتنافس في تمكين خريجها من تحقيق طموحاتهم





■ ■ خدمات «قياس» تسهم في  
تطوير المنظومة التعليمية ونشر  
ثقافة القياس والتقويم والتصدي  
للشهادات الوهمية

التي تتم في هذا الجانب، الاتفاق على معايير المهنة المراد إعداد المقاييس لها، وإيجاد هذه المعايير إن لم تكن موجودة، ومن ثم إعداد المقاييس والاختبارات بناءً على المؤشرات المناسبة لمستوى التأهيل المطلوب. وتقدم هذه المقاييس والاختبارات معلومات وتصوراً جيداً عن مستوى المتقدم في هذه المعايير، وهل هو محقق للمستوى المطلوب أم لا. كما أن توثيق معايير أي وظيفة أو مهنة يساعد الممارس على رفع مستواه والارتقاء بأدائه في وظيفته لوضوح المطلوب منه معرفته وأدائه.

وقد قدم المركز خلال السنوات الماضية عدداً من المقاييس المهنية من أهمها: اختبارات المعلمين الجدد بشقية العام والتخصصي، وذلك لأكثر من ( ٢٦ ) تخصصاً، واختبارات المرشد السياحي العام ومرشد المنطقة لصالح هيئة السياحة والآثار، والاختبار المهني للمحققين لهيئة التحقيق والادعاء العام، ويعمل حالياً على مقاييس التأهيل المهني للمهندسين لصالح الهيئة السعودية للمهندسين .

● ما الهدف والفائدة من الاختبارات المهنية؟

■ كما ذكرنا فإن الاختبارات المهنية تساعد في المحافظة على أصول المهنة ومعايير أدائها وتجعلها نبراساً وهدفاً دائماً يسعى له جميع العاملين في المجال،

كما يستحضره معدو البرامج الجامعية ويتأكدون من أن برامجهم تؤهل الخريجين بهذه المعايير. وبهذا تكون هذه الاختبارات هي المحرك والضابط لمدى انطباق المعايير المهنية على الخريجين، وبالتالي مدى جاهزيتهم واستعدادهم للعمل في هذه المهنة بشكل جيد وفاعل ومبدع.

الشهادات الوهمية والانتقاء  
الوظيفي

● هل للاختبارات المهنية دور في الحد من انتشار الشهادات الوهمية؟ وكيف؟

■ نعم، ولكن بشكل غير مباشر فمع أن التأكد من صدق الشهادات وتوثيقها أمر مختلف وله إجراءاته الخاصة به، إلا أن هذه المعايير والاختبارات توضح الشهادات غير المبنية على أسس صحيحة وبرامج كافية. فمن يحمل شهادة وبمعدل مرتفع يجب أن يكون أدائه في الاختبارات المهنية، خاصة التي تكون في بداية المسار المهني، لا بد أن يكون جيداً. وإن حدث العكس فالشك يرجع إلى مستوى التأهيل الذي تم في

المؤسسة الأكاديمية. وعليه لا يمكن أن تصمد هذه المؤسسات طويلاً لانفضاح أمرها ولعزوف الطلاب عنها؛ لكونها لا تفيدهم في مسارهم المهني.

● أين يكمن دور الاختبارات المهنية في عملية الانتقاء الوظيفي، وفي جودة المؤهلات المهنية؟

لا شك أن للاختبارات الصادقة دوراً مهماً في فرز المتقدمين وترتيبهم بحسب تأهيلهم؛ وبالتالي جوده مدخلات الحقل المهني. ونقصد بصدق الاختبارات أن تقيس بشكل جيد ما أعدت له، فالاختبارات المهنية الصادقة تعني أن الأداء فيها يتناسب طردياً مع الأداء المهني الحقيقي في الوظيفة، وهذه الخاصية يجب أن نتأكد منها في جميع اختباراتنا المهنية، وإلا كانت هذه الاختبارات غير مفيدة ومضللة.

مشاريع واتفاقيات التعاون

● يعمل المركز على مشروع قياس مخرجات التعليم العالي، ما هدف المشروع؟

■ المشروع الوطني لقياس مخرجات التعليم العالي، يهدف إلى رفع جوده



بهذه الاتفاقيات التي تصب في تطوير أعمال هذه الجهات لضمان تنمية مستدامة ذات جودة عالية.

### الدمج ودور المركز

● بعد قرار دمج وزارة التربية والتعليم مع وزارة التعليم العالي في وزارة واحدة تحت مسمى وزارة التعليم، كيف سيكون دور المركز وألية عمله؟

■ عمل المركز خلال السنوات الماضية من عمره على ربط مخرجات التعليم العام بالتعليم العالي وعلى ضبط جودة المعلمين الجدد من خلال الاختبارات والمقاييس التي يقدمها ومن خلال التعاون المشترك في سبيل تبني التعليم العام تجهيز مخرجاته بما تحتاجه الجامعات. وكان الفضل في ذلك لطبيعة المركز المستقلة والمرونة التي أعطيت له في نطاق عمله. ولا شك أن دمج الوزارتين سيؤصل عمل المركز في خدمة القطاعين أكثر من السابق ويكون رئيس مجلس إدارته وزير التعليم الذي يشرف على كلا القطاعين.

منافسين لغيرهم. وهذا بدون شك ينعكس إيجاباً على مستوى الجودة في التعليم العالي وكذلك مستوى أداء البرامج الأكاديمية.

● وقع المركز اتفاقيات تعاون مع عدد من الجهات، ما أهداف هذه الاتفاقيات وانعكاساتها على التنمية؟

■ المركز والخدمات التي يقدمها رفعت بحمد الله ثقافة القياس والتقويم في مؤسسات الدولة، وحفزت عدداً منها لتبني هذه الثقافة في ضبط جودتها. ومن أهم العوامل المؤثرة في الجودة هي جودة الكوادر البشرية وامتلاكها المهارات والمعارف والقدرات اللازمة للعمل بها.

كما أن خطط العديد من الجهات تتضمن تطبيق الجودة وما يرافقها من أدوات وشواهد لقياس مدى نجاح المبادرات والبرامج التي

يطبقها وتأتي الاتفاقيات مع عدد من الجهات في هذا الإطار؛ حيث يسعد المركز

مخرجات برامج التعليم العالي من خلال قياس نواتج التعلم المفترضة لكل برنامج، كما يهدف إلى الخروج بمعلومات كمية عن مستوى خريجي هذه البرامج في كل الجامعات التي تقدمها.

والخطوة الأولى في هذا المشروع هي توثيق نواتج التعلم للبرامج المختلفة والاتفاق عليها. ومن هذه النواتج ما هو مشترك بين التخصصات المختلفة وتسمى بالمهارات العامة، ومنها ما هو خاص بالتخصص المحدد. وفي ضوء هذه النواتج الافتراضية تقوم كل جامعة بمراجعة برنامجها والتأكد من احتوائه على هذه النواتج، كما تتأكد من أن مقرراتها تبني هذه النواتج لدى الطلبة.

وبهذا نتوقع أن يكون هناك نقلة نوعية في مفهوم وتطبيق مبدأ توثيق نواتج التعلم للبرنامج

وللمقرر، ومن ثم تنافس الجامعات في إكساب طلابها هذه المعايير ليتخرجوا

■ دمج وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي في وزارة واحدة سيؤصل عمل «قياس»

ويأتي ذلك ضمن المسؤولية المجتمعية للمركز للمساهمة مع وزارة التعليم ومؤسساتها المختلفة في رفع مستوى التعليم والتحصيل واكتساب المهارات والتميز.

● أعلن المركز عن جائزة البحث العلمي، متى ستمنح هذه الجائزة؟ وما هي معاييرها؟

■ تأتي جائزة «قياس» للبحث العلمي وللممارسات المتميزة كمحور ثالث لجائزة «قياس» للتميز. وتمنح هذه الجائزة بشقيها وهما البحث العلمي المتميز في القياس والتقويم والممارسات والتطبيقات المتميزة في مجال القياس والتقويم. وهي مفتوحة للتنافس العالمي ويستقبل المركز الترشيحات لهذه الجائزة التي تمنح كل ثلاث سنوات ويشكل فريقاً علمياً لدراسة وتقييم الترشيحات؛ ومن ثم اختيار الأعمال الفائزة حيث يتم التكريم في حفل افتتاح المؤتمر الدولي للقياس والتقويم الدوري الذي ينظمه المركز كل ثلاث سنوات.

● ما المشاريع والمقاييس الجديدة خلال الفترة القادمة؟

■ يعمل المركز حالياً في بداية المرحلة الثانية للمشروع الوطني للقياس، مخرجات التعليم العالي والذي يغطي (٢١) تخصصاً، كما بدأ المركز منذ شهر في مشروع اختبار الذكاء التفاعلي بالتعاون مع جامعة «ييل» الأمريكية، كما سيبدأ في مشروع قياس المهارات العامة لخريجي الجامعات، وهو مشروع طموح سيكون له بإذن الله شأن واهتمام عالمي، هذا بالإضافة إلى المقاييس التي تنتج من التعاون مع بعض الجهات التي تم رفع تصور للتعاون معها مسبقاً ■

المقبول من المستوى في هذه الاختبارات كشرط للقبول في المهنة، وذلك سعيًا من الوزارة لرفع مستوى تأهيل المعلمين.

### جائزتان ومشاريع جديدة

● أقيم المركز مؤخراً حفل جائزة «قياس» لتكريم الطلاب والطالبات المتميزين والمدارس المتميزة، كيف ترون إقامة مثل هذه الجوائز ومسؤولية المركز تجاه تشجيع التميز؟

■ هذه هي السنة الثالثة التي يقدم فيها المركز جائزة التميز للطلاب والطالبات والمدارس. حيث تم تكريم عشرة طلاب وعشر طالبات من خريجي الثانوية للعام الماضي ممن حصلوا على أعلى الدرجات في اختباري القدرات والتحصيلي. كما تم تكريم خمس مدارس للطلاب وخمس مدارس للطالبات ممن حصل طلابها على أعلى متوسط في الاختبارين. ويأتي ذلك من باب التشجيع والحفز نحو التميز بين الطلاب والمدارس وإبراز الأمثلة الجيدة من الطلاب والمدارس لجعلهم قدوة يحتذى بهم في مسيرة التعليم.

● بعد سنوات من إقامة اختبار المعلمين الجدد، كيف تقيمون تجربتكم؟ وهل هناك دراسات ومؤشرات ترفع للجهات المستفيدة؟

■ قدم المركز اختبار المعلمين والمعلمات منذ عام ١٤٢٩هـ، وذلك بطلب من وزارة التربية والتعليم سابقاً، وقد استفادت الوزارة من منظومة اختبارات المعلمين في التأكد من امتلاك المعلمين الجدد الحد المقبول من المعايير المهنية، كما قام المركز من خلال المشروع الذي يتبناه مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم (تطوير) بمراجعة المعايير المهنية للمعلمين وتوثيقها ومن ثم تطوير الاختبارات. وقد تم تزويد الجامعات بهذه المعايير لتحديث برامج إعداد المعلم لديها لتتواءم مع هذه المعايير، كما يتم تزويد الجامعات بنتائج خريجيتها في الاختبارات مقارنة بالحد الأدنى من التأهيل وكذلك مقارنة بأداء خريجي الجامعات الأخرى؛ وهذا من شأنه تفاعل الجامعات ودراسة سبل تطوير هذه المخرجات. كما أن وزارة التعليم رفعت بدءاً من هذا العام الحد





## عدم جواز حبس المدين المعسر في نظام التنفيذ السعودي والميثاق العربي لحقوق الإنسان

يقصد بحبس المدين حرمانه مؤقتاً من حُرّيته بسبب امتناعه عن تنفيذ التزاماته، وذلك لإجباره على التنفيذ.

وقد عرفت الشرائع القديمة والتشريعات الحديثة حبس المدين كوسيلة لإجباره على التنفيذ، ومن هذه التشريعات نظام التنفيذ السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٥٣) بتاريخ (١٣/٨/١٤٣٣هـ). حيث نصت المادة (٨٣) منه على:

« يصدر قاضي التنفيذ - بناء على أحكام هذا النظام - حكماً بحبس المدين إذا ثبت له امتناعه عن التنفيذ، ويستمر الحبس حتى يتم التنفيذ .. »

ثم جاءت المادة (٨٤) من نظام التنفيذ السعودي بتعداد الحالات التي لا يجوز الحبس التنفيذي للمدين بقولها: « لا يجوز الحبس التنفيذي للمدين في الأحوال الآتية :

١- إذا كان لديه أموال ظاهرة كافية للوفاء بالحق الذي عليه ويمكن الحجز والتنفيذ عليها.

٢- إذا قدم كفالة مصرفية، أو قدم كفيلاً ملبئاً، أو كفالة عينية تعادل الدين.

٣- إذا ثبت إعساره، وفقاً لأحكام هذا النظام.

٤- إذا كان من أصول الدائن، ما لم يكن الدين نفقة شرعية مقررة.

٥- إذا ثبت بشهادة الهيئة الطبية المختصة إصابته بمرض لا يتحمل معه الحبس.

٦- إذا كانت امرأة حاملاً، أو كان لها طفل لم يتجاوز الثانية من عمره.»

وجاء النص على عدم حبس المدين المعسر في الاتفاقيات الدولية لحقوق الإنسان، والتي من بينها الميثاق العربي لحقوق الإنسان (٢٠٠٤)، والذي صدقت عليه المملكة العربية السعودية بموجب المرسوم الملكي رقم (م/١٩) بتاريخ (٢٧/٣/١٤٣٠هـ)، فنصت المادة (١٨) من الميثاق العربي لحقوق الإنسان على : «لا يجوز حبس شخص ثبت قضائياً إعساره عن الوفاء بدين ناتج عن التزام تعاقدى».

وهذا يتفق مع ما جاءت به الفقرة الثالثة من المادة (٨٤) من نظام التنفيذ السعودي، أنه لا يجوز الحبس التنفيذي للمدين في أحوال محددة منها: إذا ثبت إعساره، وفقاً لأحكام هذا النظام .

وكيفية ثبوت إعسار المدين قضائياً تركها الميثاق للأنظمة الداخلية للدول الأطراف. ويقصد بعبارة (تُبَتَّ قضائياً إعساره) بأنها تتطلب تأكيد القاضي من إعسار المدين، وهذا ما عالجه الفصل الأول من الباب الخامس بعنوان (الإعسار) في المواد (٧٧ - ٨٢) حيث نصت المادة (٧٧) على :

«إذا لم يف المدين بالدين وادعى الإعسار، ينظر قاضي التنفيذ في إثبات إعساره بعد استكمال إجراءات الإفصاح عن الأموال والاستجواب والتتبع، وفقاً لأحكام هذا النظام، وبعد إعلان يتضمن أسباب طلب الإعسار، وينشر في صحيفة يومية أو أكثر في منطقة المدين.»

وقد جاءت صياغة المادة (١٨) من الميثاق العربي لحقوق الإنسان على نحو مماثل لنظيرتها في العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية (١٩٦٦) والذي تنص المادة (١١) منه على أنه: «لا يجوز سجن أي إنسان لمجرد عجزه عن الوفاء بالتزام تعاقدى»

ولم تنضم المملكة العربية السعودية بعد للعهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية للإنسان، مع أن المملكة ما زالت تدرس الانضمام للعهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية وفي سبيلها للانضمام إليه، وقد أعلنت عن ذلك ولها أن تحتفظ على أي من المواد التي لا تراها متفقة مع الشريعة الإسلامية أو نظام الحكم الأساسي للمملكة ■

طموحي أبدأ عملي الخاص  
وأبني مستقبلي

طموحي أبدأ عملي الخاص  
وأبني مستقبلي

NCB الأهلي  
غذك الآن

NCB الأهلي  
غذك الآن

## المركزية تتنفس!

يحكى أنه في الغابر من الأيام، كان هناك قرد مسكين، كتبت عليه حظوظه العائرة أن يقع تحت سيادة رجل متسلط، أذاقه كل أشكال القمع والإذلال. لكن هذا القرد لم يكن مسكيناً في سلوكياته تجاه القرد الذي يصغره سناً في نفس القفص، بل صب على القرد الصغير كل ما تلقاه من عذاب وامتهان. القرد الصغير بدوره أفرغ كل كبته في كينونة القرد الأصغر في قفص الذل والحرمان.

هذه القصة التي تجمع بين الطرافة والمأساة، تفسر الكثير من سلوكيات الأفراد داخل المنظومات الإدارية. لكن الحديث هنا سوف يقتصر على تلاقي هذه القصة مع واقع المركزية الإدارية، والتي لاتزال تتنفس بارتياح في الكثير من الأجهزة الحكومية رغم كل الدراسات والتجارب التي أثبتت عدم فاعلية عملية احتكار الصلاحيات.

إن قيام المدراء بمصادرة صلاحيات المسؤولين الإداريين هي نتيجة طبيعية - في معادلة العمل الإداري - لمصادرة الصلاحيات التي تعرض لها أولئك المدراء من قبل رؤسائهم. ففاقد الشيء لا يعطيه كما يقال. والشيء هنا ليس فقط الصلاحيات والسلطات بل الثقة كذلك.

يتدخل «إبراهيم ماسلو» في هذا النقاش - بنظريته الشهيرة - ليوضح أن الشعور بالأهمية والمسؤولية والاحترام هي حاجات إنسانية ينتج عن إشباعها تحفيز الأفراد. ما يعني أن عدم منح الصلاحيات أو مصادرتها من الموظفين قد يؤدي إلى حالة اللامبالاة وعدم الاكتراث لدى هؤلاء الموظفين.

يتعذر البعض من المدراء بعدم وجود موظفين مؤهلين للقيام بالمسؤوليات على أكمل وجه، ما يضطرهم إلى استخدام الأسلوب المركزي في الإدارة. والحقيقة أنه يصعب التسليم بهذا الادعاء في ظل وجود إدارات تكتظ بموظفين تختلف إمكانياتهم وقدراتهم. بالإضافة إلى أن هذا الادعاء غير مثبت بالتجربة، بمعنى أنه لا يمكن الحكم بعدم أهلية الموظفين لتحمل المسؤولية في حال عدم وضعهم في مواقع المسؤولية ■

”  
يتعذر البعض  
من المدراء  
بعدم وجود  
موظفين  
مؤهلين  
للقيام  
بالمسؤوليات  
على أكمل  
وجه، ما  
يضطرهم  
إلى استخدام  
الأسلوب  
المركزي في  
الإدارة

أ. ناجي الشريف \*





# The New York Times

خدمة صحفية جديدة بالاتفاق بين مجلة «التنمية الإدارية»

بمعهد الإدارة العامة وصحيفة «نيويورك تايمز»

Harvard Management Update  
Global Business Perspectives

The New York Times

# المحتوى الرقمي وإدارة الموارد البشرية



26

بقلم جون هول

(الرئيس التنفيذي لشركة «إنفلونس أند كو» التي تساعد  
العلامات التجارية على زيادة تأثيرها).

سألت مؤخراً صديقي في كاليفورنيا عن الجفاف،  
فأجابني قائلاً: «لا تزال الأمور على حالها. ونحن  
نروي حداثنا على الرغم من حالة الطوارئ».  
يمرّ القطاع الخاص بأزمة مشابهة، يتصدّى لها  
قادة كثيرون باعتماد طريقة تفكير صديقي.  
لكنّ الجفاف في هذه المرّة لم يضرب الحداثق،  
إنّما المواهب.  
وتماماً كما في حال الجفاف، تتعدّد مسببات





27

العدد ١٢٥ - جمادى الأولى ١٤٣٦ هـ

لا تتعدّى السّنة أشهر؛ لأنّ العاملين المستقلّين راحوا يبحثون عن ثقافات عمل فريدة وعن فرص تطوّر تنافسيّة.

ومع تناقص القوى العاملة، وتنقلّها أكثر من أيّ وقت مضى، اشتدّت المنافسة بين أرباب العمل المحتملين. ومع أنّ شركات التوظيف توفّر حلولاً مؤقتة لسدّ الحاجات، ظهرت طريقة أفضل لاستقطاب المواهب واستبقائها.

الأزمة: ويتعلّق أوّلها بالأجيال. فمع تقاعد جيل الطفرة، تبقى مناصبهم شاغرة، ولا يكون الموظفون الأصغر سنّاً مستعدّين لتوليّها.

أمّا المسبّب الثاني، فهو الركود، وعندما بلغ ذروته، أبدت القوى العاملة، بنسبة ٦٠٪ منها، استعدادها للبحث عن وظيفة جديدة ما إن ينتعش الاقتصاد. ولكن مع تحسّن الأوضاع، خسرت نسبة ٥٤٪ من الشركات أهمّ مواهبها في فترة





شركتك، ومن ثمّ يقرّر إرسال سيرته الذاتية. وهو سيثبت لك، خلال مقابلة العمل، أنّه مطلع على إستراتيجية الأعمال التي تعتمدها، وأنّه يفهم تفاصيل القطاع الذي تعمل فيه شركتك، ويعرف بوضوح كيف يساهم في نموها. وعلى عكس مقابلات العمل الأخرى الرسميّة والجامدة، ستكون هذه المقابلة مثيرة، ويطغى عليها طابع تحادّي.

وبعد ذلك، سيفوز المرشّح بالوظيفة، وكونه يستطيع الاطّلاع على كلّ المحتوى الرقمي الذي نشرته، سيكون تدريبه موجّهاً بمعظمه إلى شخصه، ويبدأ على الفور. وبهذه الطريقة، يكون الموظّف الجديد مستعدّاً لإضفاء قيمة مضافة على شركتك لحظة انضمامه إليها.

لكنّ صفحة «لينكد إن» وحدها لا تكفي لإحداث تحوّل

إن أحسن المرء استعمال المحتوى الرقمي، كان أثره التحوّلي في الموارد البشريّة مطابقاً لأثره في مجال التسويق. والمسألة بسيطة، فالمحتوى الممتاز يجتذب العاملين المتميّزين، ويشجّع الطرف الذي صاغ المحتوى على البقاء.

تصوّروا أن يصادف أفضل مرشّح لتولّي الوظيفة مقالة نشرتها شركتك في إصدار خارجي، وأن يكون، بعد قراءتها، فكرة أوضح عن مجال تخصّص شركتك. ومع اطّلاعه على صفحات شركتك على مواقع التواصل الاجتماعي، سينغمس في قراءة المحتوى الذي صاغه فريق عملك، فيجمع بين المقالات الصادرة في مدوّنة شركتك، وبين النقاشات على موقع «لينكد إن» الخاص بك، وبين تغريداتك عبر «تويتر»، وتتكوّن لديه فكرة واضحة عن طبيعة العمل في شركتك، ويشعر بصلة تربطه بثقافة



جذري في جهود التوظيف التي تبذلها. وإن أردتَ توظيف المحتوى الرقمي كأداة فعّالة لإدارة الموارد البشريّة، ستضطرّ إلى إرساء استراتيجيّات وإجراءات مفضّلة. ومع أن قسم التسويق سيقوم على الأرجح بمعظم العمل، ستقضي التراكيب الجامدة على المحتوى الذي تنشره. وبالتالي، من الضروري أن تكون الجهود التي تبذلها تعاونيّة، وأن يساهم فيها موظفو الموارد البشريّة، والعلاقات العامة، والمبيعات، ووسائل التواصل الاجتماعيّ.

- في خطوة أولى، اجعل أهداف الموارد البشريّة التي وضعتها تكون جزءاً من إستراتيجية المحتوى الشاملة في شركتك. واسأل عن الطرق الممكنة للوصول إلى موظفين محتملين، وعمّا يمكنك فعله لتمييز شركتك عمّا تبقى من شركات. - انطلاقاً من هذه النقطة، قم بإرساء نظام واضح، وعيّن خبراء صياغة محتوى، وضع روزنامة لفريق التحرير. ومن الضروري أن تكون جميع أدوات العمل - بدءاً بالصياغة، ومروراً بالتحرير والنشر عبر وسائل التواصل الاجتماعيّ - متماشية بطريقة إستراتيجية قبل أن تتمكن من المضيّ قدماً.

- مع أن إرساء نظام جيّد يُعتبر بالغ الأهميّة، فهو لن يضمن نوعيّة المحتوى الجيّد. وبالتالي، فلتكن المصداقيّة في طليعة أولويّاتك خلال مرحلة الإبداع، واعلم أن الترويج الذاتي سيلحق الضرر بمصداقيّتك ليس إلّا. وبالتالي، شجع فريق عملك على مشاركة أفكار صادقة، وإلا فستهدر مواردك سدىً.

كشفت دراسة أجرتها شركة «إيدلمان» أن العاملين الراغبين في الاطلاع على إحدى الشركات يثقون بالموظفين أكثر من الرؤساء التنفيذيين، وهو أمر منطقي. فالموظفون، في النهاية، هم الذين

يقفون في الخطوط الأماميّة في العمل، ولديهم ما يكفي من أسباب ليرووا تجربتهم بمصداقيّة. بالتالي، من مصلحتك استحداث منابر كلام معدّة خصيصاً لفريق عملك. فمتى أعرب أفضل موظّفيك عن آرائهم، استقطبوا أشخاصاً يفكّرون مثلهم، مع الإشارة إلى أن التعبير عن الذات هو من أهم العناصر التي تمنح الموظف شعوراً بالتقدير والامتنان.

- وأخيراً، تأكد من أنك ستتعبّ الأثر الذي خلفه المحتوى الذي نشرته. ومع رصد عناوين البريد الإلكتروني التي تعود لمستخدمين حملوا مضموناً نشرته شركته، سيتسنى لك أن تراقب كيف يتفاعل القراء مع مستنداتك، من خلال ربط هويّتهم بأفعالهم.

وتعترني هذه البيانات أهميّة بالغة لاستبعاد المرشحين منعدمي الكفاءة. ففي النهاية، إن لم يكرّس متقدّم إلى وظيفة وقته لقراءة محتوى نشرته شركتك، هل يكون فعلاً الأنسب للعمل فيها؟

يمنح المحتوى علامتك التجاريّة طابعاً إنسانياً، ويفتح نافذة إلى روح شركتك. وإن كان لأهمّ الموظّفين صوت فيها، فقد يسمح لك ذلك بتحقيق مكاسب كبيرة.

# إدارة الوقت من دون إزعاج الزملاء

بقلم إيمي غالو

محررة مساهمة في - هارفارد بيزنس ريفيو



على الآخرين، باستثناء بعض الحالات النادرة». وبالتالي، عند اعتماد أي مقارنة جديدة، من الضروري أن تفكر في انعكاساتها المحتملة على الأشخاص المحيطين بك، ولكن من دون أن يمنحك ذلك من مواصلة محاولتك، على حدّ تعبير جولي مورغنستيرن، خبيرة إدارة الوقت ومؤلفة كتاب «لا تقرأ بريدك الإلكتروني أبداً في الصباح». وقد تابعت كلامها قائلة، «إنّ أكبر فخ يقع فيه على صعيد إدارة الوقت، هو تكريسه لخدمة الآخرين». أمّا الحل، بنظر إليزابيت غريس سوندرز، وهي مدربة في مجال إدارة الوقت ومؤلفة كتاب «الأسرار الثلاثة لاستثمار الوقت بفعالية»، فيقضي بـ«التركيز على الهدف الطويل الأمد

في الكثير من الأحيان، تقضي الكثير من النصائح حول إدارة الوقت برفض الدعوات إلى الاجتماعات، أو بخفض وتيرة قراءة البريد الإلكتروني. لكنّ هذه التصرفات قد تسبّب خلافات بينك وبين زملائك. فهل من طريقة لفرض الحدود التي تحتاج إليها لإنجاز أعمالك، من دون أن يؤثر ذلك سلباً على الزملاء في المكتب؟ كيف يمكنك إدارة الوقت وإبقاء علاقاتك على حالها؟

ما يقوله الخبراء

يقول بن داتنر، خبير في علم النفس التنظيمي ومؤلف كتاب «لعبة اللوم»، «إن إدارة الوقت في أساسها تقوم على كيفية تنظيم مهامك، ولا شكّ في أنّها ستؤثر



يحرمني من ساعة من الوقت برفقتكم. فكيف أعوض لكم عن ذلك؟»

• جازف: لعلك تخشى ألاً يستجيب الآخرون جيداً لإحدى التقنيات الجديدة، لكنّ سوندرز تؤكد أنّ هذا الاعتقاد خاطئ في معظم الأحيان. وتضيف، «غالباً ما تكون القيود من نسج خيالك وحسب. فعندما يختبر عملائي مقاربات جديدة، تحقّق نجاحاً في ٩٩ في المئة من الحالات. وبالتالي، تسلّح بالثقة، واعلم أنّ الآخرين سيقطفون ثمار ذلك في أكثر الوقت». وقد تتطلّب المسألة مخالفة النظام. وتقول سوندرز على هذا الصعيد: «اعتاد الناس أن يشعروا بالإرهاك والتوتر، حتّى أنّك قد تشعر بذب كبير، إن أردت اتخاذ خطوات تهدف إلى إدارة وقتك بطريقة أفضل. ولكن من الضروري أن تكون مستعداً للخروج من دوامة الجنون التي أنت فيها».

• وضح ما تفعله واطرح السبب: بّعيد اتخاذك قراراً بشأن المقاربة التي تريد اعتمادها لإدارة الوقت، اطرح على

للمهام التي تنجزها». وفي ما يلي طريقة تخوّلك إنجاز عملك بطريقة تضمن سعادة زملائك.

• امنح الأولوية لعملك وليس لوضع نفسك في متناول الآخرين: تأكد أولاً من حسن تحديد أولوياتك خلال وقت العمل. فإن كنت تبالغ في التركيز على إرضاء الآخرين، قد يعني ذلك أنّك تضحي بالإنتاجية. وتقول مورغنسترن في هذا الصدد: «لا تكمن قيمتك الأكبر في سهولة وصول الآخرين إليك، بل بقدرتك على حل المشاكل وإنجاز المهام». وتوافقها سوندرز الرأي قائلة: «فكر أقل في مشاعر الأشخاص، وأكثر في الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة»، وتذكر أنّ وظيفتك هي إنجاز المهام التي توفر القيمة الأعلى.

• طلب آراء زملائك: لا شكّ في أنّ ذلك لا يمنحك حجة لاعتماد المقاربة التي تعجبك لإدارة الوقت. ويوصي داتنر قائلاً: «لا تعتمد سلوكاً أحادي الجانب. وإيّاك مثلاً أن تأتي يوم الاثنين وتقول، لقد شاركت في حلقة دراسية، وأوصاني

مديرها بقراءة بريدي الإلكتروني

مرة في اليوم، وبالتالي، هذا ما سأفعله بالتحديد». وبدلاً من ذلك، قم باختبار تقنيات مختلفة، واعمل على رصد المقاربة التي سترضي الجميع. ويشرح داتنر قائلاً: «أطلق بعض الأفكار الأساسية، وأفصح عنها لفريق عملك. وعلى سبيل المثال، بإمكانك أن تسألهم: ما الذي تفضّلونه؟ أن أكفّ عن قراءة بريدي الإلكتروني صباحاً، أو أن أمتنع عن قراءة البريد مرة في الأسبوع للتركيز على المشاريع؟» وكذلك، اعرف كيف ستنعكس أفعالك على الآخرين. وفي هذا السياق، يقترح داتنر قول كلام من قبيل: «أعرف أن ذلك سيكسبني ثلاث ساعات، ولكن



يرجى الاتصال بي أو توجيه رسالة خطية إلى هاتفي». ولا شك في أنّ هذه الطريقة لم تنجح مع الجميع، ولكن الفكرة قضت باختبار مقاربات مختلفة إلى حين رصد مقاربة تناسب وضعك بالتحديد.

• قم باختيار الوقت المناسب: قد يكون إحداث تغييرات في طريقة عملك مسبباً للخلل. وبالتالي، يوصي داتنر باختيار التوقيت المناسب لإطلاق مقاربتك الجديدة. ويفيد قائلاً: «تأكد من عدم قيامك ذلك في مرحلة أزمة حساسة». وقد ترغب في التأكد من أن مكانك جيدة بما فيه الكفاية للمطالبة بإحداث تغيير في الروتين السائد. وقال داتنر: «ستودّ تحقيق أداء جيّد ونيل رضا الناس في آن واحد. ومتى سارت الأمور على ما يرام، وجدت في متناولك رأس مال اجتماعياً تنفقه».

• أقدم على خطواتك بالتعاون مع الآخرين إن أمكن: من بين المنافع المتأتية عن تغيير مقاربتك أنه سيتسنى لك تحسين طريقة إدارة الوقت، ويستفيد منها أيضاً فريق عملك. وتوصي مورغنسترن قائلة: «من الضروري أن يكون المدراء رائدين على صعيد إدارة الوقت، فيُرسون نمطاً تعتمد الأقسام الخاضعة لإشرافهم». وبالتالي، قد يتفق الجميع على قراءة البريد الإلكتروني بوتيرة أقل، أو على الاجتماع لمرات أقل، ولوقت أقصر. ولكن تذكر أن التقنيات ذاتها قد لا تناسب الجميع. وتشير سوندرز في هذا الصدد: «يؤكد البعض أنّ الحل الذي ناسبهم سينجح مع الجميع، مع أنّه ما من حلّ واحد يناسب الجميع».

#### مبادئ ينبغي تذكرها

- ما ينبغي فعله:
- اشرح للآخرين كيف ولماذا تغيّر عاداتك.
- اقترح عدداً من التقنيات لترى ما الأنسب منها لك ولزملائك.
- تحوّل إلى مبشّر بضرورة تحسين إدارة الوقت ضمن فريق عملك.
- ما لا ينبغي فعله:
- الافتراض أنك ستقوم بعمل أفضل إن كنت متوافراً على الدوام.



زملائك المنطق الذي اعتمدته في خيارك هذا. وعلى سبيل المثال، إن أردت رفض الدعوات إلى الاجتماعات، تقترح سوندرز أن تشرح السبب - فتقول مثلاً إنك تعمل على مبادرة كبيرة أخرى، وتؤكد أنّ أعضاء آخرين من فريق عملك سيحضرون الاجتماع، وتخبرهم بأنك تسلط الضوء حالياً على الموضوع المطروح، وإلى ما هنالك. وإن كنت قرّرت تخصيص فترة زمنية على جدول أعمالك وتكريسها لإنجاز مشروع هام، ابعث برسالة إلكترونية لزملائك، واطرح لهم فيها سبب عدم توافرك لخدمتهم، لأنّ تقنيات من هذا القبيل ستسمح لك باحترام حاجات الآخرين وتخوّل أذخار الوقت.

• درّب الناس على ما عليهم توقّعه: في بعض الأحيان، لا يكفي أن تخبر الناس بما ستغيّره، بل عليك أن تعاود تعليمهم بكيفية التفاعل معك. وتقول مورغنسترن: «إن كنت تجيب عن رسائل إلكترونية كل ثلاث دقائق، فمعناه أنّك درّبت الناس على توقّع حضورك المستمر. وإن أردت تغيير ذلك، تأكد من إعلام الجميع - بما يشمل أهمّ العملاء، وفريق عملك المباشر، ورب عملك - بكيفية وموعد حصول أي تواصل بينك وبينهم». وتضيف سوندرز أنّ بعض عملائها كانوا محظوظين لأنهم تلقّوا رسالة من مجيب تلقائي، كتب فيها مثلاً: «أجيب عن بريدي الإلكتروني كل ٢٤ ساعة. وإن كانت المسألة أكثر إلحاحاً،

أن حضور بعض الأشخاص ليس ضرورياً، أو أستوعب أنني أمام مسألة يمكنني مناقشتها مع شخص أو شخصين، من دون أن أكرّس لها وقتاً رسمياً».

دراسة حالة ثانية: توخّ المرونة في مقاربتك الجديدة أندرو واتسون مدير وحدة أعمال في شركة صناعات طيران، ولم يسمح له وقته بإنجاز المهام المطلوبة منه، لانهماكه المستمر بحضور اجتماعات كثيرة، وتوافره الدائم في خدمة فريق مدراء البرامج ورؤساء الأقسام. وهو اشتكى من الأمر قائلاً: «لم أعد أملك الوقت لإنجاز المهام المطلوبة منّي». وبالتالي، قرر بالتعاون مع مساعدته الإدارية تكريس ساعة من جدول أعماله اليومية لنفسه، على امتداد الأسبوع، وفي الوقت ذاته. وقال، «قررت مساعدتي عدم جعل هذا الوقت شاغراً على جدول أعمالتي، إلا إن اعتبرته سلطة عليا من الأولويات». وبما أن أندرو كان معروفاً بتقاربه من الناس وتوافره لخدمة الآخرين، خشي أن يخيب التغيير ظنّ فريق عمله، وأن يجعلهم يشعرون بأن المسائل التي تهتمهم ستبقى معلقة.

وخلال الاجتماع التالي مع فريق العمل، شرح أندرو للجميع التغيير الحاصل على جدول أعماله، ووضّح ما سيفعله بهذا الوقت خلال فترة تجريبية، قبل أن يعتمد هذه المقاربة بصورة روتينية. وأخبرهم بأنه على الرغم من إقفال باب مكتبه خلال الساعة المذكورة، سيكون بوسعهم مقاطعته إن صادفوا مسألة هامة أو ملحة. وكذلك، سألهم عن رأيهم بالموضوع. وأفاد قائلاً، «كان أعضاء فريق العمل ممتنين، لأنني أعطيتهم أسباباً للتغيير، ومنحتهم فرصة للتأثير في كيفية تطبيقه». ومع أنّه كان يقطع أحياناً خلال الساعة المذكورة (من رب عمله أو زملائه، ولكن قلماً من الأشخاص الخاضعين لإشرافه مباشرة)، عززت هذه المقاربة إنتاجية أندرو. وأصبح قادراً على التركيز على مشاريع هامة، مع أنّه بقي متوافراً في خدمة فريق عمله متى كان الأمر ضرورياً بالفعل.

• اعتماد مقارنة أحادية الجانب. فمن الضروري أن تشارك الآخرين في خياراتك.

• محاولة تطبيق تقنية جديدة خلال فترة من الانهماك الشديد، أو عندما لا يكون الآخرون راضين عنك.

دراسة حالة أولى: من الضروري أن توضح أسبابك جسيكا تاكر محلة مبيعات في شركة إنتاج سلع استهلاكية، وبعد مرور ستة أشهر على استلام وظيفتها الجديدة، اكتشفت أن الاجتماعات الطويلة والمفتقرة إلى الفعالية شكّلت عراقيل حالت دون إنجاز عملها. وبالتالي، قرّرت رفض المزيد من الدعوات إليها. وأخبرت قائلة، «لقد ألهمتني مديرة مديري، التي اعتمدت سياسة قاسية تقضي بعدم حضور الاجتماعات، ما لم تتوفر غاية واضحة لها، مرفقة بجدول أعمال، وما لم يكن لديها ما تقدّمه و/أو تكتسبه منها». وقبل أن تقوم بهذا التغيير، قالت لمديرتها إنها ستختبر المقاربة الجديدة، ومن ثمّ ناقشتها مع فريق عملها، وأعلمت بها أيضاً زملاءها في فرق العمل الأخرى.

وفي البدء، سادت بعض المخاوف، إذ خشيت المجموعات الأخرى أن تفوتها معلومات في حال غابت جسيكا (كونها توزّع تقارير المبيعات على مجموعات العمل الأخرى). ولكن تبين أن الأمر ليس بمشكلة، إذ بدأت جسيكا تتقاسم أحدث المستجدات مع المتحدث باسم فريق عملها، وكان هذا الأخير يوصلها إلى باقي المجموعة. وأفضت قائلة: «لا أسعى لزيادة أعباء العمل التي يتكبّدها زملائي، ولكنّ المسألة أحياناً تتطلب أخذاً ورداً. وأنا أحاول حتماً توخّي الإنصاف. فإن ذهب زميل لي إلى الاجتماع في أحد الأسابيع، ذهبْتُ إلى الاجتماع التالي له». وهكذا، ما عادت جسيكا مقيدة كما في السابق، وراحت تستجيب لمطالب زملائها بسرعة أكبر، وقالت في هذا السياق: «في النهاية، أصبح لديّ وقت أكبر أكرّسه لجوانب هامة من وظيفتي».

إلى ذلك، اكتشفت جسيكا أنها باتت الآن أكثر تنظيماً على صعيد إرسال الدعوات إلى الاجتماعات. وشرحت قائلة، «في بعض الأحيان، لا أرسل الدعوات، لأنني أدرك



## سالم بن محفوظ\* «يرحمه الله»

## كيف بدأ سالم بن محفوظ في تأسيس البنك الأهلي التجاري؟!



صار اليوم في جدة، وجميع المراكز الكبيرة في مكة المكرمة لها مراكز في جدة، ولابد أن تفتح محلاً في المركز التجاري الأهم، فهي الميناء الرئيس، وبوابة الحرمين، وبها أكبر أسواق المنطقة.

## شراكة مع الكعكي

في عام ١٣٦٠هـ اتصل بي العم عبدالعزيز كعكي، وقال لي: يمكن نجيك أنا والجماعة عمك صالح، وعمك صدقة كعكي، نريد أن نعمل شراكة معك، وإذا جئت خبرتك بالتفاصيل، كان يريد أن يفاجئني بما أراد أن يطرحه علي، ولم يرد أن يعطيني وقتاً للتفكير والاستعداد بجواب، غالباً ما سيكون الرفض. وقبلت الشراكة وبقينا ستة أشهر لكن لم يمر وقت طويل حتى اضطررنا لحل الشراكة.

## شركة بمكاتبه في كاتب عدل

بعد حل المشكلة التي تسببت في حل الشراكة السابقة بدأنا الشركة الجديدة عام ١٣٦٠هـ ونحن بدون أوراق بيننا تثبت هذا الاتفاق، ورأس المال زاد أكثر من عشرين مرة خلال الثماني سنوات هذه وبدون أن تكون هناك أي إمكانيات. وفي عام ١٣٦٨هـ، قلت لهم: نعمل مكاتبه عند كاتب عدل، ونسجل الشركة، وفعلاً سجلنا الشركة باسم شركة صالح، وعبدالله موسى، وعبدالعزیز كعكي، وسالم بن محفوظ، ولكن بدون تسجيل تجاري ■

كنت صغيراً شديد النحول وقتها، يضيف الشيخ سالم، هو يشير إلى إصبعه، توضيحاً لحالة النحول هذه، وكان عمري وقتها كما سبق وأشرت ما بين الثانية والثالثة عشرة، ولكن شكلي يوحي بأنني ما زلت في السادسة من عمري، عندما شاهدني الشيخ سليمان الكعكي (التاجر المعروف) استصغرني، فقال لخادمه خذه إلى البيت فاعترضت وقلت: أنا لا أريد العمل في البيوت، أريد أن أبيع وأشتري! ولما وجدني مصراً على ذلك، قال لخادمه يا بكر اصعد به إلى الدكان، وكان للدكان طلعة.

## استبدلت كل جنيه بريح

ويضحك الشيخ الوقور وهو يستعيد رؤية تلك الأيام البعيدة في نائية الذاكرة، ويحي كيف جريه الشيخ سليمان، فأراه الجنيه الذهبي، وطلب منه أن يصرفه بريح، فأخذ الولد الصغير الجنيه، ولف به حتى عاد وقد زاد الجنيه قرشاً. يقول: لم يسألني أحد كيف حققت هذا الريح بهذه السرعة، بل أعطوني جنيهين، وقالوا لي عد بهما زائدين كما عدت بالأول، وذهبت بهما في نفس اليوم واستبدلتهما في السوق، وعدت لهم بزيادة.

## أرباح فوق التوقعات

وفي اليوم الثاني أعطوني خمسة جنيهات دفعة واحدة، وقالوا لي: عليك أن تأتي بها زائدة. وكانت عملة السوق وقتها تركية، وكانت هناك رials الشريف الجديدة، ولم تنتشر بعد، كما كان الجنيه المجيدي، فخرجت أبيع وأشتري حتى عدت لهم بزيادة تفوق ما توقعوا. وبعد ستة أشهر كنت أبيع وأشتري بعشرة وعشرين جنيهاً، من كان يحتاج إلى أية عملة من أي نوع كنت أوفرها له وأربح جنيهاً، أو جنيهين، وأعود إلى العم سليمان، وأقول له: اشترت من زيد، وبعث على عبيد، وأقول له: على المكتسب.

## أكبر ربح حققته

اشترت من عبدالله الفضل (وكيل عبدالله السليمان وزير المالية آنذاك)، بيعة وبعثها على التاجر أحمد بوقري، وحصلت فيها على ربح قياسي، وكان أكبر ربح أحققه بمبلغ ٢٢ جنيهاً، وكنت سعيداً بها، أكاد من فرحي أطيّر. جئت للعم سليمان، وقلت له: اشترت بيعة كذا، وكسبت فيها ٢٢ جنيهاً، فأخذها بكل بساطة، ووضعها في درجة بدون أي تعليق!

## قررنا فتح محل في جدة

في أول سنة ١٣٥٧هـ قلت للعم عبدالعزيز كعكي: إن العمل كله

(\*) من كتاب، سالم بن محفوظ يتذكر، تأليف: خالد محمد باطرفي .

## أخلاق قرآنية للعمل باطمئنان في البيئة الإدارية

البيئة الإدارية هي مجموعة العوامل المادية وغير المادية الداخلية والخارجية من مؤسسات وأفراد وقيم سلوكية ومنهج وقدرات، والتي تؤثر إيجابياً أو سلباً على الإدارة والموظفين والمستفيدين بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال التفاعل والتحفيز على حسن الأداء... فكيف نبليغ الاطمئنان حتى لا نعمل تحت ضغط ؟. نعرض لحكاية قد تسهم في معالجة بعد ضغوط العمل، بل بعض ضغوط الحياة.

تأمل في حكاية الأستاذ: أبو علي شقيق بن إبراهيم الأزدی البليخي، أحد علماء أهل السنة والجماعة في القرن الثاني الهجري، من أهل بلخ في خراسان، كان أستاذ حاتم الأصم، رحمة الله تعالى عليهما. قال له شقيق: منذ كم صحبتني؟ قال حاتم: منذ ثلاث وثلاثين سنة. قال: فما تعلمت مني في هذه المدة؟ قال حاتم: ثمان مسائل. قال شقيق له: إنا لله وإنا إليه راجعون، ذهب عمري معك ولم تتعلم إلا ثمان مسائل. قال يا أستاذ لم أتعلم غيرها واني لا أحب أن أكذب فقال هات هذه الثمان مسائل حتى أسمعها قال حاتم: ما يلي:

الفائدة الأولى: العمل الحسن رفيقي في قبري: إني نظرت إلى الخلق فرأيت لكل منهم محبوباً، وممشوقاً يحبه ويعشقه، وبعض ذلك المحبوب يصاحبه إلى مرض الموت، وبعضه يصاحبه إلى شفير القبر، ثم يرجع الكل، ويتركه وحيداً، ولا يدخل معه في قبره منهم أحد، ولا يدفعون عنه مصدامة الأقدار، بل قد يفشون عنه الأسرار. فتفكرت وقلت: أفضل محبوب للمرء ما يدخل معه في قبره، ويؤنس فيه، فما وجدته غير الأعمال الصالحة، فأخذتها محبوبية لي؛ لتكون لي سراجاً في قبري، وتؤنسني فيه، ولا تتركني وحيداً

الفائدة الثانية: مقام الخوف من الله تعالى: أني رأيت الخلق يقتدون أهواءهم، ويبادرون إلى مرادات أنفسهم، فتأملت قوله تعالى: وَأَمَّا مَنْ خَافَ مَقَامَ رَبِّهِ وَنَهَى النَّفْسَ عَنِ الْهَوَىٰ [النازعات: ٤٠] تيقنت أن القرآن حق صادق فبادرت إلى خلاف نفسي وتشمرت بمجاهدتها، وما مانعتها هواها، حتى ارتضت بطاعة الله -تعالى- وانقادت له.

الفائدة الثالثة: حفظ النفائس في خزائن الله تعالى: كل من معه شيء له قيمة حفظه حتى لا يضيع، ورأيت كل واحد من الناس، يسعى في جمع حطام الدنيا، ثم يمسكه قابضاً يده عليه. فتأملت في قوله تعالى: مَا عِنْدَكُمْ يَنْفَدُ وَمَا عِنْدَ اللَّهِ بَاقٍ وَلَنَجْزِيَنَ الَّذِينَ صَبَرُوا أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ. [النحل: ٩٦]. فكلما وقع في يدي شيء ذو قيمة وجهته لله ليحفظه عنده. فبذلت محصولي من الدنيا لوجه الله تعالى ففرقته بين المحتاجين؛ ليكون ذخراً لي عند الله تعالى.

الفائدة الرابعة: التقوي أغلي سلع الله تعالى: أني رأيت كل واحد يتباهى بماله أو حسبه أو نسبه أو قوته ويطش في غصب أموال الناس وظلمهم وسفك دمائهم، واعتقدت طائفة أن العز في إتلاف المال وإسرافه، وتبذيره، وكل ذلك اغتال لا يوصل لتكريم الله؛ لقول تعالى: كَانَ لَهُ ثَمَرٌ فَقَالَ لِصَاحِبِهِ وَهُوَ يُحَاوِرُهُ أَنَا أَكْثَرُ مِنْكَ مَالًا وَأَعَزُّ نَفَرًا [الكهف: ٣٤] فتأملت فوجدت كل ذلك يفوت بالموت والنزع، والبلاء ثم نظرت في قوله تعالى: إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ [الحجرات: ١٣، ١٤]، فاخترت التقوي، وعملت بها حتى أكون عند الله كريماً.

الفائدة الخامسة: قسمة الرزق مجموع كل إنسان يساوي كل إنسان: أني نظرت في الخلق وهم يذم بعضهم بعضاً، يطن بعضهم بعضاً، ويلعن بعضهم بعضاً، ويغتاب بعضهم بعضاً، فوجدت أصل هذا كله الحسد، فعلمت أن القسمة كانت من الله تعالى في الأزل، فما حسدت أحداً ورضيت بقسمة الله -تعالى-. لقول الله عز وجل: وَأُولَئِكَ يُقْسَمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ إِنَّهُمْ يَحْسِبُونَ أَنَّهُمْ مُعِشَتُهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سَخِرِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ [الزخرف: ٣٢]. فتركت الحسد.

الفائدة السادسة: العداوة للشيطان: أني رأيت الناس، يعادي بعضهم بعضاً لغرض وسبب، ويبغي بعضهم على بعض، ويقاثل بعضهم بعضاً، ووجدت لكل إنسان عدو، فنظرت لبعض الذي اغتابني والذي ظلمني ووجدتهم يهدون إلى حسناتهم، ويحملون عني سيئاتهم، ونظرت لعدو لا يغتاب وجدته، في قول الله تعالى: إِنَّ الشَّيْطَانَ لَكُمْ عَدُوٌّ فَاتَّخِذُوهُ عَدُوًّا إِنَّمَا يَدْعُو حُزْنَهُ لِيَكُونُوا مِنْ أَصْحَابِ السَّعِيرِ. فعلمت أنه لا يجوز عداوة أحد غير الشيطان، فتركت عداوة الخلق وتفرغت لعداوة الشيطان وحده.

الفائدة السابعة: ركض الوحوش في طلب الرزق: أني رأيت كل أحد يسعى بجده، ويجتهد بمبالغة لطلب القوت والمعاش، بحيث يقع به في شبهة وحرام، ويبدل نفسه وينقص قدره، ويدخل فيما لا يحل له. فتأملت في قوله تعالى: وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ إِلَّا عَلَى اللَّهِ رِزْقُهَا وَيَعْلَمُ مُسْتَقَرَّهَا وَمُسْتَوْدَعَهَا كُلٌّ فِي كِتَابٍ مُبِينٍ [هود: ٦]. فعلمت أني واحد من هذه الدواب وأن رزقي على الله تعالى وقد ضمنه، فاشتغلت بما لله تعالى علي -بعبادته- وتركت ما لي عنده. وقطعت طمعي عن سواه.

الفائدة الثامنة: التوكل على الله الحي الذي لا يموت: أني نظرت إلى الخلق فرأيت كل مخلوق منهم متوكل على مخلوق مثله، هذا علي ماله، وهذا علي ضيعته، وهذا علي صحبته، وهذا علي مركزه، وبعضهم على الحرفة والصناعة وعلمه. فتأملت في قوله تعالى: وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا [الطلاق: ٣]. فعلمت أن كل ذلك يفوت، فتركت التوكل على الخلق، واجتهدت في التوكل على الله لقوله تعالى: وَتَوَكَّلْ عَلَى الْحَيِّ الَّذِي لَا يَمُوتُ [الفرقان: ٥٨].

وتضاف الفائدة التاسعة: كل حي مطلوب من ملك الموت، وكل ساكن مفارق، وكل محبوب لا يملك لمحوبة شيئاً، والله يحفظ كل ذلك. فأحببت الناس وأحببت لهم ما أحب لنفسي لكي أساق إلى الموت بلا عائق.

وتضاف الفائدة العاشرة: نزع الغل لأدخل الجنة: أني نظرت في الخلق، فوجدت قد فشا بينهم الغل والحقد، فتمنيت مكاناً، ليس فيه غلا، فلم أجد هذا المكان. ففرغت إلى قوله تعالى: وَنَزَعْنَا مَا فِي صُدُورِهِمْ مِنْ غَلٍّ إِخْوَانًا عَلَى سُرُرٍ مُتَقَابِلِينَ. لَا يَمَسُّهُمْ فِيهَا نَصَبٌ وَمَا هُمْ مِنْهَا بِمُخْرَجِينَ [الحجر: ٤٧، ٤٨]: فعلمت أن من كان في قلبه غلا لا يدخل الجنة، والمكان المنزوع الغل هو الجنة. فنزع غل نفسي لتجتمع لي إخوة الصالحين في الدنيا وفي الآخرة ■

\* د. أشرف رفعت محمد

الشعارات الجديدة تسعى لتحقيق الانطباع  
الايجابي بجودة الخدمات

## تغيير «شعارات» الأجهزة الحكومية.. انطلاقة نحو تطوير الأداء وتعزيز الهوية

تحرص الكثير من الوزارات والمؤسسات الحكومية على وضع «تصميم فني» يكون شعاراً لها يعبر عن رسالتها، وأهدافها، وشخصيتها الاعتبارية في المجتمع، ويعكس التطور، والتحسين في مستوى الأداء، وتقديم الخدمات للمواطنين.. إلا أن قيام عدد من الجهات الحكومية في الفترة الأخيرة بتغيير شعاراتها عدة مرات؛ يطرح عدداً من التساؤلات: لماذا تقدم الوزارات والمؤسسات الحكومية على تغيير شعارها؟ وماذا يترتب على ذلك؟ وهل نجحت الشعارات الجديدة في تحقيق الغرض من التغيير وأقنعت المتلقين وساهمت في تعزيز الهوية؟

إعداد: شقران الرشيدي





### ■ ■ د.عبدالله بن نصيف:

لا بد أن تضبط من لجنة عليا في  
مجلس الوزراء مهمتها اعتماد  
الشعارات الجديدة حتى لا تهدر  
ملايين الريالات

## المشاركون في القضية

### ■ د.عبد الله بن محمد بن نصيف

عضو مجلس الشورى

### ■ د.عبدالله الشايح

وكيل وزارة البترول والثروة المعدنية سابقا

### ■ د.محمد بن ناجي آل سعد

رئيس الجمعية السعودية للإدارة بنجران

### ■ المحامي والمستشار أ. خالد أبو راشد

نائب رئيس منظمة العدالة الدولية بباريس، عضو الاتحاد الدولي للمحامين

تطورات العصر، ومعطياته، شريطة ألا تتحمل ميزانية الجهة الحكومية، والوزارات ملايين الريالات في تصميم شعارات جديدة غير صادقة. فتدشين الشعار الجديد بعد بداية الانطلاقة الحقيقية للتطوير، وتحسين مستوى الأداء، وتقديم الخدمات المميزة للمواطنين.

### مهم وأسبابه منطقية

ويرى أ.عبدالله الشايح، وكيل وزارة البترول والثروة المعدنية سابقا، أن تغيير شعارات بعض الوزارات، والدوائر الحكومية بات أمراً مهماً في خلق الانطباعات الإيجابية عنها عند المجتمع، وقد يكون تصميم شعار جديد للجهات الحكومية ضرورة بعد أن دمجت مهام لها أو قيامها بمسؤوليات جديدة، وأصبح تغيير الشعار من الضروريات لا الكماليات، وبالتالي لا أرى ضيراً من تغيير شعار بعض الوزارات لإدخال تصاميم فنية جديدة تعبر عن رسالتها، وربطه بخدمات جديدة. ويقول أ.الشايح: «تقوم المؤسسات الحكومية بتغيير شعاراتها لأسباب منطقية كتعزيز الهوية، والاستراتيجية، واستحداث نشاطات

د.نصيف، فلا ضير من تغيير الشعار بين الحين والآخر على أن لا يتسبب ذلك في هدر الأموال الطائلة بسبب إتلاف ما تم تنفيذه من خلال الشعارات القديمة. ويضيف د.نصيف: «ومن المهم أن تكون هناك لجنة عليا في مجلس الوزراء تدقق في التصميم، وتعتمدها، وتوافق عليها، ومن الجميل أن تفكر بعض الوزارات بالتغيير حتى ولو كان هذا التغيير مرتبطاً بشعاراتها القديمة التي استمرت لعشرات السنين، واستبدالها بشعارات جديدة تتوافق مع

### هدر الأموال

يقول د.عبد الله بن محمد بن نصيف، عضو مجلس الشورى أن الشعار عبارة عن رمز لشخصية ما سواء كانت اسمية أو اعتبارية، وهو بمثابة عنوان مختصر لهذه الشخصية تميزها عن غيرها، وتحرص الحكومات في مختلف أرجاء العالم، والشركات العالمية المشهورة عن البحث في التصميم الفنية المعبرة لتتخذها شعارات لها تبرز للناس، وتضمنه في أختامها، ومطبوعاتها، وأوراقها الرسمية، ويعبر عن رسالتها». وبحسب



من الأمور الإجرائية، ولكن هناك أمور أهم من هذه المسألة، فمن وجهة نظري، أن خارطة طريق العمل التي لا تقبل إلا بتقارير إحصائية، وحسابات ختامية، كما تفعل كبريات الشركات، بالإضافة إلى ترتيب البيت الوزاري من الداخل أهم من تغيير الشعار، فلا ينبغي عمل الطلاب لبنانية لم يكتمل بناؤها بعد».

ويتابع قائلاً: «بعض القادة الجدد في القطاع الحكومي يعتقدون أن وجودهم على رأس الهرم الإداري، وطرحهم أفكاراً يرون أنها هي الأعظم يبرر لهم تغيير الشعار للإيحاء بأن عهدهم الإداري يشكل نقلة تاريخية تتطلب شعاراً جديداً، وهؤلاء القادة بالتأكيد أن بعضهم يقع تحت تأثير شركات العلاقات العامة التي تقنعه بمثل تلك الأفكار وتقنعه بأن الشعارات الحديثة تمثل التوجهات العالمية».

وبحسب د. آل سعد فإن قضية تغيير الشعارات ليس لها جوانب سلبية تنحصر فقط في هدر المال العام، وتواضع في إخراج

الجهات الحكومية لا تغير شعاراتها بكاملها بل تطور قليلاً في ألوانها وتصميمها أو نوعية الخطوط ليتوافق ذلك مع التطورات التقنية أو الإعلامية بحيث لا يكلفها ميزانيات كبرى».

ويعتقد أ. الشايع أن كثرة تغيير الشعار بين فترة وأخرى، وصرف ملايين الريالات من المال العام على تلك التغييرات ليس لها مبررات عملية، وتعد عملية غير مدروسة، وسلبية على اعتبار أن الشعار يصبح جزءاً من الهوية التاريخية للجهة الحكومية.. فعلى سبيل المثال كثير من شعارات جامعات ومؤسسات حكومية من مختلف أرجاء العالم تتجاوز مئة أو مائتي عام ما تزال موجودة لم تتغير، ومصدر فخر لها واعتزاز كبير - على حد وصفه -.

#### أمور أهم

ومن جانبه يقول د. محمد بن ناجي آل سعد، رئيس الجمعية السعودية للإدارة بنجران: «إن تصميم الشعار في الجهات الحكومية



#### أ. عبدالله الشايع:

من حق المؤسسات الحكومية تغيير شعاراتها لأسباب منطقية كتعزيز الهوية والاستراتيجية واستحداث نشاطات جديدة

جديدة أو عندما يصبح الشعار القديم غير مناسب من النواحي التعريفية أو حين يصبح الشعار غير معبر عن شخصية المنظمة وفلسفتها». ويضيف: «بعض





### المحامي والمستشار خالد أبو راشد:

عدم وجود مبرر لتغيير الشعار  
يثير قضية التكاليف المالية  
ويعد مخالفة مالية يتحملها  
مصدر القرار

عليه فإن عدم وجود مبرر لتغيير شعار الوزارة يثير قضية التكاليف المترتبة على هذا التغيير. وحول اعتبار قرار تغيير الشعار من المخالفات المالية التي يتحمل مسئوليتها مصدر القرار أم أن الموضوع يتعدى مجرد المخالفة المالية إلى «إهدار المال العام» والدخول في دائرة الجريمة الجنائية. ويختتم أبو راشد تحليله الجوانب القانونية لهذه القضية قائلاً: «إذا كيفنا المسألة على أنها مجرد مخالفة مالية؛ فإن التحقيق فيها يكون من قبل هيئة الرقابة والتحقيق وهي التي تفرض العقوبة المناسبة على مرتكب المخالفة، أما إذا اعتبر الفعل جريمة جنائية فإن الجهة المختصة بالتحقيق فيها هي هيئة التحقيق والادعاء العام، وفي جميع الأحوال فإن المعنى بهذه المسألة هي الجهات الرقابية في الدولة، وفي مقدمتها ديوان المراقبة العامة والهيئة العامة لمكافحة الفساد «نزاهة»، أما من يتضرر من تغيير شعار الوزارة فيجوز له التظلم من قرار التغيير أمام الوزير المعني، ومن ثم اللجوء إلى ديوان المظالم - على حد وصفه ■

صورة الهلال الأحمر، وشعار وزارة الأشغال يتضمن صورة منشآت ومبانٍ، وهكذا». ويتابع أ. أبو راشد: «ولا شك في أن تصميم الشعار الخاص بأي وزارة هو عمل إبداعي فني فيه ابتكار يخضع للحماية النظامية، كما أن هذه الشعارات لا يجوز تسجيلها كعلامة تجارية؛ لأنها تعد من الشعارات العامة التي منع نظام العلامات التجارية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٢١/م) وتاريخ ٢٨/٥/١٤٢٣هـ اتخاذها كعلامة تجارية، فنصت المادة الثانية من هذا النظام على أنه: «لا تعد ولا تسجل علامة تجارية الإشارات والشعارات والأعلام وغيرها الوارد بيانها كما يلي: ( الشعارات العامة والأعلام وغيرها من الرموز والأسماء أو التسميات الخاصة بالمملكة أو بإحدى الدول التي تعاملها بالمثل أو بإحدى الدول الأعضاء في اتفاقية دولية متعددة الأطراف تكون المملكة طرفاً فيها أو بمنظمة دولية أو حكومية، وكذلك أي تقليد لهذه الشعارات أو الأعلام أو الرموز أو الأسماء أو التسميات ما لم يكن مصرحاً بذلك من الجهة المالكة لها)».

ويضيف أ. أبو راشد: «ولا شك في أن اتخاذ شعار عام يخص أي وزارة من وزارات الدولة ووضعه في واجهة الوزارة، وكذلك فروعها العاملة خارج العاصمة، وعلى أوراقها ومطبوعاتها المختلفة فيه تكلفة مادية تتحملها ميزانية الدولة، ولذلك فإن تغيير هذا الشعار، وإلغاء الشعار القديم قد يكلف ميزانية الدولة مبالغ كبيرة لما يترتب على تجديد الشعار من تصميم لشعار جديد، وتغيير للشعار القديم على جميع الوثائق والمطبوعات الخاصة بالوزارة».

ويتساءل أ. أبو راشد: ما أهمية تغيير شعار الوزارة؟. ويجيب قائلاً: «الواقع ليس هناك ضرورة لأن تقوم وزارة ما بتغيير شعارها إلا في الحالة التي يتم فيها دمج أكثر من وزارة في وزارة واحدة وكان لكل منهما شعارها الخاص، وهذا ما حصل مؤخراً عند دمج وزارتي «التربية والتعليم» و«التعليم العالي» في المملكة تحت مسمى «وزارة التعليم»، وبناء



### د. محمد آل سعد:

بعض القادة الجدد في القطاع  
الحكومي يعتقدون أن وجودهم  
على رأس الهرم يشكل نقلة  
تاريخية تتطلب شعاراً جديداً

الشعارات الجديدة بل في ضياع هويات، وتاريخ حكومي عريق تمثله الجهات الحكومية حتى لو جاءت الشعارات الجديدة أجمل فنياً.. فمجرد البحث عن شكل جديد ليس مبرراً لإهمال القيمة التاريخية، ودون مبررات أكثر علمية، وموضوعية. ويطالب د. آل سعد بإيقاف -ما أسماه- بالعبث في تغيير الشعارات، قبل أن يمتد لبقية الوزارات والمؤسسات الحكومية.

### الجوانب القانونية

وعن قانونية تغيير الشعار في الوزارات، والدوائر الحكومية، يقول المحامي والمستشار أ. خالد أبو راشد، نائب رئيس منظمة العدالة الدولية بباريس، عضو الاتحاد الدولي للمحامين: «جرى العمل في غالبية الدول على أن يكون لكل وزارة من وزارات الدولة شعارها الخاص الذي تستخدمه في أوراقها، ومطبوعاتها، وإعلامها، وغالباً ما يعبر هذا الشعار عن نشاط الوزارة وما تقدمه من خدمات لأفراد المجتمع، فمثلاً شعار وزارة العدل يتضمن صورة الميزان الذي يرمز إلى العدالة، وشعار وزارة الصحة يتضمن



## فرض ضريبه الدخل علي التجارة الالكترونية .. ضرورة أم اختيار؟

أصبحت التجارة الإلكترونية E-Commerce التي تعد إحدى ظواهر الإقتصاد الرقمي Digital Economy واقعا ملموسا في ظل البيئة الحالية، حيث أن معظم المنشآت التجارية والصناعية والخدمية في مختلف دول العالم تعتمد عليها كأسلوب مستحدث في إتمام الصفقات من خلال استخدام شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، والتي أصبح من خلالها يتم عقد الصفقات دون انتقال البائع من دولة ما إلي المشتري في دولة أخرى، وبذلك يصبح الإنترنت هو الوسيط لتنفيذ تلك التجارة؛ لتقدم بذلك نموذجا جديدا من الأعمال وهو ما يعرف بالتجارة عن بعد؛ مما يترتب عليه:

● اختفاء الوجود المادي للمنشأة التي تقدم الخدمة أو السلعة.

● اختفاء فكره المنشأة الدائمة التي يمكن من خلالها حصر الكثير من المعاملات التجارية. وهذه السمات الفريدة للتجارة الإلكترونية تتعارض مع النظم الضريبية الحالية؛ مما يخلق تحديات ضريبية تتطلب وضع نظام ضريبي متكامل يتلائم مع هذه الصفقات وما تثيره من مشكلات عملية للفاحص الضريبي.

ولقد كشفت الغرفة التجارية الصناعية بجدة في يوليو ٢٠١٤ أن أكثر من ٥,٣ مليون شخص في السعودية (بما يعادل ٦,١٤ ٪ من السكان) يستخدمون التجارة الإلكترونية، كما أشارت إحصائيات وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات بالملكة إلي نمو حجم التجارة الإلكترونية في السعودية إلي ٥٠ مليار ريال (١٣ مليار دولار) بنهاية عام ٢٠١٤م.

وهناك توقعات أعلي حيث صرح د.عبد الرحمن باعشن رئيس مركز الشرق للدراسات الإقتصادية بأنه من المتوقع أن يصل حجم سوق التجارة الإلكترونية إلي أكثر من ١٠١ مليار ريال (٢٧ مليار دولار) في عام ٢٠١٥م. كما أكد الرئيس التنفيذي لمجموعه « ناقل » التي يمتلكها البريد السعودي على أن المملكة السعودية تنصدر حاليا قائمه دول منطقة الشرق الأوسط في نمو التجارة الإلكترونية.

وعلي الرغم من النمو السريع والمتزايد للتجارة الإلكترونية في المملكة والتي تعكسها الإحصائيات السابقة، إلا أنها تفتقد للقوانين الضريبية التي تنظمها وتحدد معاملاتها هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن النظام الضريبي السعودي الحالي يعتمد علي أفكار المنشأ الدائمة والإقامة والإقليمية، ولسوء الحظ فهي أفكار ومبادئ لا تلائم طبيعة التجارة الإلكترونية، وهذا يخلق تحديات ضريبية في المملكة ومخاوف تآكل الأوعية الضريبية؛ وبالتالي فإنها ضرورة وليست اختيار وضع إطار مناسب لفرض ضريبة دخل علي التجارة الإلكترونية ومواجهة التحديات التي تثيرها بجرأة في ظل ضرورة التخلي عن بعض المبادئ التقليدية لفرض الضريبة التي جاءت لتناسب بيئة التجارة التقليدية، وهذا من شأنه أن يؤدي إلي زيادة متوقعة في الحصيلة الضريبية بنسبه لا تقل عن ١٥٠ ٪ من الحصيلة الحالية.

ولحسن الحظ أن التغلب علي التحديات الضريبية للتجارة الإلكترونية ليس بعيد المنال في السعودية؛ في ظل الخطوات الرائدة لمصلحة الزكاة والدخل بإبرامها اتفاقية تطبيقات، ساب « في ٢٢/١٠/١٤٣٥ مما سيجعل المملكة في مصاف الدول الكبرى من خلال إمكانية تبادل المعلومات الضريبية مع دول العالم الأخرى، وذلك يمثل خطوة مهمة في طريق فرض الضريبة علي التجارة الإلكترونية ■

التغلب علي  
التحديات  
الضريبية  
للتجارة  
الإلكترونية  
ليس بعيد  
المنال في  
السعودية  
في ظل  
الخطوات  
الرائدة  
لمصلحة  
الزكاة  
والدخل

أ. خالد محمد عاصي\*

## جورج مارشال: صانع النصر

Marshal, George C.: Organizer of Victory: ١٩٥٩-١٨٨٠



ولد جورج كاتلت مارشال في مدينة بانتيون تاون، بولاية بنسلفانيا الأمريكية عام ١٨٨٠م، وكان مثلاً للفشل والخزي في المدرسة. وفي محاولة منه لكي يحسن من نفسه، التحق في السادسة عشرة من عمره بالمعهد العسكري بفرجينيا، وأصبح مساعداً للقائد في مدرسة المشاة في ١٩٢٧م، ثم تولى منصب وزير الدفاع ووزير الخارجية. فبعد الحرب العالمية الثانية عينه الرئيس ترومان وزيراً للخارجية، وكان مارشال يشكل المعارض القوي للوجود الشيوعي والسوفييتي، فوضع الأساس لما يسمى «مشروع خطة مارشال» للإنعاش الاقتصادي في أوروبا والدول الأخرى لدعمها على مقاومة النفوذ الشيوعي والتي نفذت خلال فترة مارشال كوزير للخارجية. وفي عام ١٩٥٣م كسب الجنرال مارشال جائزة نوبل للسلام لجهوده في خلق الاستقرار والسلام في أوروبا.

## إحساس بالإنجاز

تمتع جورج مارشال بقدرته على القيادة، وقد خلفت فيه شعوراً إيجابياً، الأمر الذي كان يتوق إليه عندما التحق بالعسكرية. واكتسب إحساساً عظيماً بالإنجاز في إعداداته لأفواج من الجنود المدربين ذوي الجاهزية في القتال، والقادرين على التعامل مع أي نوع من المشكلات، وبالإضافة إلى ذلك فإنه يكون في غاية الرضا عند إتمامه إنجاز مهمته.

## بداية لعبه للأدوار السياسية

وقد أصبح جندياً «سياسياً» حتى يستطيع البقاء في واشنطن من أجل تحقيق أهداف إعادة تسليح الجيش، الأمر الذي يعني أنه يتعين عليه أن يضع تدريبه خلفه. وقد تكيف مع مطالب الوظيفة الجديدة في بيئة رفيعة المستوى سياسياً في الوقت الذي حافظ على بساطة صورته الشخصية. ومن خلال التزامه بوظيفته ولعب الأدوار السياسية، أصبح في آخر الأمر بارعاً. وكان جنرالاً جيداً في تكوين الجيوش وأصبح حلقة ربط ضرورية بين العسكرية والمجالات السياسية.

وأصبح هذا النموذج للإدارة أساساً لتطوير أعظم القوى المحاربة في تاريخ العالم. وبدخول الولايات المتحدة في الحرب العالمية الثانية، كان المطلوب هو وضع خطة للقتال في الحرب على نطاق عالمي واسع. وكان ذلك يعني وضع أولويات وأهداف، وتطوير ودعم لوجستي، ودعم شبكات الاتصالات، وتوفير وتدريب الموارد البشرية الضرورية، وتطوير نظام الأوامر مع القادة. وكان في وقت الأزمات مثل الصخرة.

## الإنصاف والحاجة للمرونة

كان مارشال منصفاً مع رؤوسه، وقد شعر بأن القائد ينبغي أن يختار رؤوسين جيدين، ومن ثم يمكنهم من تأدية عملهم بثقة. وكان مارشال مستعداً لتقديم المساعدة عندما يشعر أنها ستكون مفيدة. وأثناء الأزمة في الميدان يمكن أن يتلقى القائد رسائل تفيد بالدعم الكامل من البنتاغون، وقد فهم مارشال الحاجة للمرونة، وقد قال الجنرال برادلي: إنه لم يكن يريد طاقماً من الرجال الذين يقولون نعم دائماً.

## وضع الأولويات بخطوط واضحة

وكان يؤمن بوحدة إصدار الأوامر، إذ إن الطريقة الفاعلة لإدارة أية عملية عسكرية مهمة هي اختيار قائد واحد ومنحه السلطة والمسئولية اللازمة لإنجاز العمل. وفهم أن القائد الفعال لتنظيم قوات بكبر القوات المتحالفة في أوروبا لا يمكنه معالجة تفاصيل التخطيط والتنفيذ ما لم يكن قادراً على وضع الأولويات بخطوط واضحة من السلة المتاحة لتدفق المعلومات، والتي يجب تلقيها من مصادرها، وهذه المعلومات تمكن من إصدار الأوامر من صناعة القرارات المهمة ومن ثم تكون لديهم القدرة على تنفيذ هذه القرارات بنجاح. كان نفوذ جورج مارشال هائلاً إبان أزمة الحرب العالمية الثانية، وأطلقت عليه مجلة التايم في عام ١٩٤٣م «شخصية العام» لإعادة تسليحه الجمهورية ■

(\*) من كتاب علماء الإدارة وروادها في العالم، د. إبراهيم بن علي اللحام.

الموهبة والتعليم والتدريب  
كانت أبرز العوامل

# القائد الإداري الناجح تمنعه الدرجات العلمية؟ أم هو الذي يصنعها؟

إعداد : سامح الشريف



أصبحت الدرجات العلمية (الماجستير والدكتوراه) مطلب كثير من المتعلمين والباحثين؛ نظراً لأنها البوابة السحرية أمام الكثير من الوظائف والمناصب الإدارية المرموقة، وكثير من المؤسسات المختلفة اليوم تشترط في القادة الإداريين الحصول على الماجستير أو الدكتوراه، وهو ما يثير تساؤلين مهمين: هل مجرد حصول القائد الإداري على درجة الدكتوراه يؤهله لهذا المنصب؟ أم أن التدريب على فنون الإدارة والتواصل والقيادة الفاعلة وقبلهم الموهبة الفطرية للقيادة هي عوامل أخرى تشترط فيمن يشغل المناصب الإدارية العليا، إضافة لتساؤلات أخرى مهمة نحاول الإجابة عليها في السطور التالية:





**عبد العزيز العبد:**  
**الموهبة سر القائد الناجح**  
**والتجارب العملية**  
**تصقلها**

العلاقات الإنسانية وفهم سلوك ونفسيات أفراد المنظمة الإدارية لتصنع قائداً ملهماً يستطيع قيادة دفة الإدارة للنجاح المتواصل.

**القيادة موهبة**

ويتفق معه في هذه الرؤية، عبد العزيز بن فهد العبد، المشرف العام على القناة الثقافية السعودية، بقوله: «في ظني أن الشهادات

أن يصبح قائداً إذا تلقى نوعاً من التدريب المدروس. والنظرية الثالثة هي الأقرب للإشارة لدور التعليم والدرجات العلمية العليا في صناعة القائد.

**فن ومهارة**

في البداية يرى د. محمد بن عبد العزيز المحمود، المستشار القانوني، أنه من المعلوم أن الدراسات الأكاديمية النظرية لا تصنع قائداً إدارياً محنكاً؛ فالقيادة فن ومهارة وطبيعة جبلية في نفس الإنسان يتم تنميتها بالعلم والخبرة والمهارة، ولا يمكن أن نقول أن الشهادة الأكاديمية تصنع قائداً إدارياً ناجحاً، ولا ينسحب هذا فقط على القيادة، بل حتى فن المحاماة والترافع؛ فليس كل من يحمل مؤهلاً علمياً عالياً يعمل في المجال الأكاديمي يعتبر ناجحاً في معترك الحياة العملية في التقاضي والمرافعات والادعاء.

ويقول د. المحمود: «في رأيي أن الدراسات الأكاديمية هي مجرد إضافة علمية للقائد، لكن لا تصنع بذاتها قائداً إدارياً محنكاً، فلا بد من النزول لمعترك الحياة الإدارية، والتعايش مع المنظومة الإدارية بكامل تفاصيلها ومتطلباتها، واحترام

**الإسلام والقيادة**

جانب مهم من هذه القضية الجدلية يكشف عنه حديث النبي صلى الله عليه وسلم مع الأحنف بن قيس رضي الله عنه والذي ساد بني قيس فقال له: «إن فيك خصلتين يحبهما الله ورسوله الحلم والأناة»، فقال الأحنف رضي الله تعالى عنه أهما خصلتان تخلقت بهما؟ أو هما خصلتان جبلني الله عليهما؟ فقال صلى الله عليه وسلم «بل هما خصلتان جبلك الله عليهما».

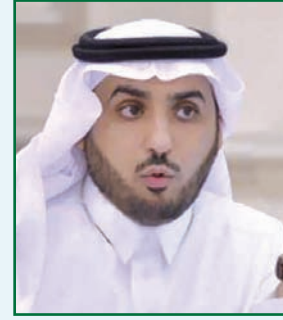
**أرسطو أم بينيس؟**

وقد تنوعت رؤى المفكرين والعلماء قديماً حول هذه القضية، فبينما يؤكد أرسطو أن القيادة موهبة فطرية موروثية لا علاقة لها بالعوامل الخارجية المؤثرة ولا تتعلق بالظروف الزمانية والمكانية، نجد وارين بينيس - الذي لُقِبَ بلقب «عميد زعماء القيادة» - قد أسس منهجاً جديداً في القيادة متجاهلاً به كل النظريات المرتبطة بالتفكير القيادي المتوارث ومفهوم الطبائع المتوارثة. فهو يعتقد أن القيادة فنٌ يمكن تعلمه وليست موهبة يُفطر عليها البشر. وهو من قال أن علينا مراجعة اعتقادنا أن القيادة ليست إلا لقلة مختارة من الناس، مؤمناً بأن كل فرد لديه القدرة ليكون قائداً ولديه الفرصة للقيام بذلك إذا أراد ذلك فعلاً.

**نظريات القيادة**

ولعرفة دور التعليم والدرجات العلمية العليا في صناعة القائد الإداري الناجح، نبحر معاً في النظريات الأساسية والقديمة في القيادة وكيفية صناعة القائد، وهي ثلاثة نظريات: أولها نظرية الوراثة والتي ترى أن القائد شخص موهوب ذي قدرات خاصة منحها له الخالق ولا يمكن اكتسابها، وثانياً نظرية الصفات الجسمانية التي تشترط توافر مواصفات جسمانية خاصة لمن يحتل المركز القيادي، النظرية الثالثة هي التدريب وأنشئت على أساس أن كل شخص بإمكانه





**د. محمد الحمود:**

**الدراسات الأكاديمية  
النظرية لا تصنع قائداً  
محكماً**

العلمية لا تصنع قائداً ناجحاً وليس لها علاقة بهذا الأمر، فما يصنع القائد الناجح هو الموهبة في القيادة والتي يمنحها الله للإنسان، لكنها تصقل بالتجارب العملية في الميدان الإداري. ومتابعة الجديد في نظريات القيادة يزيد من قدرة القائد على مراعاة الحالة الراهنة، وإدراك الظروف التي يعمل فيها والشخصيات التي يتعامل معها.

### الجينات والمهارات المكتسبة

ولكن على جانب آخر نجد رؤية مختلفة بشكل كبير عن الرؤية السابقة، يمثلها د. بندر بن قاسم الهجن مدير إدارة إعداد القادة، بمعهد الإدارة العامة، والذي يرى أنه في الكثير من الأحيان يتمحور النقاش حول صناعة القادة بين قطبين: فهناك من يرى أنها تنبع أساساً من عوامل فطرية ومهما بذلنا من تدريب فلن نتمكن من صناعة القائد من شخص لا يمتلك «الجينات» القيادية، ومن الناحية الأخرى هناك من يؤمن «بديموقراطية» القيادة وأنها تتألف من مهارات ناتجة عن عوامل مكتسبة وقابلة للتطوير.

ويضيف د. الهجن «في دراسة نشرتها مجلة القيادة (Leadership Quarterly) عام ٢٠١٣م تبين أن وجود جين معين في الجسم يرفع من احتمال تولي الشخص لمنصب إداري بنسبة ٢٥%. ومع ذلك اعترف الباحثون في جامعة لندن التي أجرت البحث أنه لا يمكن تجاهل عوامل أخرى مثل البيئة والخبرة في صفل الشخصية

القيادية. وكذلك في دراسة قام بها مركز القيادة الإبداعية (Center for Creative Leadership) عام ٢٠١٢م مع ٣٦١ إداري من ٥٣ دولة، وجد الباحثون أن ١٩% من الإداريين يعتقدون أن القيادة مسألة فطرية، و٥٢% يعتقدون أنها مكتسبة و٢٩% يعتقدون أنها مزيج بين الأمرين. والجدير بالذكر أن الإداريين الذين يميلون للنظرية الفطرية -وفق نتائج البحث- يفضلون اقتصار فرص التدريب التطويري على المرؤوسين الذين يتوقعون نجاحهم، بينما يفضل الإداريين الذين يميلون لنظرية الاكتساب إتاحة هذه الفرص للجميع».

ويؤكد د. بندر الهجن أنه من الصعب تقييد القيادة الفاعلة بعوامل جينية أو بيئية، ولعل أكبر دليل على إمكانية اكتساب هذه المهارات هو ازدهار التعليم القيادي في أرقى المؤسسات التعليمية في العالم على مدى العشرين سنة الماضية. ولكن ما هو دور التعليم في صناعة القادة؟ قد يعتقد البعض -بناء على تجارب رئيس الوزراء البريطاني السابق ونستون تشرشل



### د. شيرين سلامة:

#### من الأفضل الجمع بين الدرجات العلمية وفنون الإدارة

الدكتوراه، طالما أن الخبرة والكفاءة القيادية موجودة. فما لم تطغ على غيرها من الاعتبارات، تبقى الشهادات الجامعية -الصادرة عن مؤسسات تعليمية معتبرة - أحد المؤشرات الهامة والمفيدة في تقييم المعرفة والخبرة التخصصية التي نتوقعها جميعاً من قادتنا.

#### الرجال والنساء

من جانبها، تقول د. شيرين السعيد سلامة أستاذ الإعلام المساعد بكلية الآداب جامعة الملك سعود: «لا شك في أن الحصول على درجات علمية عليا في التخصصات المختلفة هو أمر على درجة كبيرة من الأهمية، كما أنه أحد عوامل التقدم والرقى في أية دولة، إلا أنني أرى أنه ليس بالضرورة أن يكون لدى كل قائد إداري ناجح شهادات ماجستير أو دكتوراه، فقد يحقق نجاحاً إدارياً وريادة في مكان عمله لأنه يتقن فنون الإدارة الصحيحة. أو أن سمات شخصيته أهله بشكل أساسي لأن يكون ناجحاً ومحبوياً كقائد»، وتضيف د. شيرين: «في ذات الوقت إذا كان الفرد يمتلك شهادات عليا في تخصصه وقادر على الإدارة بشكل متميز يكون أفضل لأنه جمع بين الناحيتين العلمية والعملية، وكم من علماء ومفكرين لا يمكن التعامل معهم إلا من خلال كتبهم وأفكارهم، بينما لا نستطيع التفاعل المباشر معهم لسبب أو لآخر، فالقائد له سمات عديدة يجب أن يتسم بها إضافة إلى النواحي العلمية بالطبع وهذا ينطبق على الرجال والنساء في أي مجال ■

القيادة رغم فشلهم الذريع في المرحلة الدراسية. ولكن هذه حالات استثنائية، فلا يُعقل أن العملية التعليمية - رغم ما عليها من ملاحظات - ليس لها إسهام في تطوير الجدارات اللازمة لقيادة الآخرين مثل القدرة على التفكير الناقد والإبداع ومهارات الاتصال. وهذا لا يعني أننا ندعم عقدة «الدال» بتكليف أصحاب الشهادات الأكاديمية بالمناصب الإدارية دون اعتبار جداراتهم القيادية. ولكن لا بد من الاعتراف بأن الخبرات المكتسبة في التعليم والأبحاث المتعلقة بالشهادات العليا ليست أقل قيمة من الخبرات التي يكتسبها الموظف من خلال ممارسة العمل والإشراف. كما يجب الأخذ بالاعتبار أن متطلبات القيادة نفسها تختلف حسب البيئة التي يريد القائد إحداث التغيير فيها، فليس بالضرورة أن يكون رئيس المصنع أو الشركة أو الوزارة من حملة



### د. بندر الهجن:

#### التعليم يطور الجدارات اللازمة للقيادة وهذا لا يكرس عقدة «الدال»

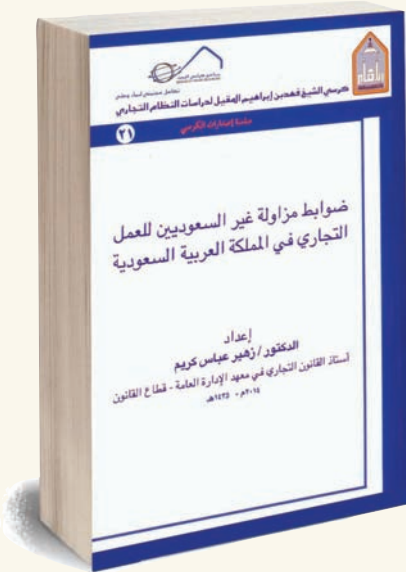
وكذلك رئيس شركة ميكروسوفت الأسبق بيل جيتس- أن النجاح التعليمي لا علاقة له بالنجاح القيادي. فهؤلاء الأشخاص حققوا نجاحات قياسية في





يبحثها ويحدد معالمها د. زهير عباس:

## ضوابط مزاوله غير السعوديين للعمل التجاري في المملكة العربية السعودية



حرصت المملكة العربية السعودية على توفير فرص العمل لمواطنيها وحمايتهم من منافسة الأجانب لهم، خاصة في مجال الأعمال التجارية، ولذلك فإن الأنظمة المعمول بها في المملكة لا تجيز لهؤلاء الأجانب ممارسة هذه الأعمال إلا إذا كان مصرحاً لهم بمزاولتها وفقاً لنظام الاستثمار الأجنبي الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١) وتاريخ ١٤٢١/١/٥هـ ولائحته التنفيذية. وفي بحثه في هذا الشأن عن: «ضوابط مزاوله غير السعوديين للعمل التجاري في المملكة العربية السعودية». طرح د. زهير عباس كريم تساؤلاً مهماً يبرز موضوع بحثه وأهميته وهو: ما هي الأعمال التجارية التي لا يجوز لغير السعودي مزاولتها في المملكة خارج إطار نظام الاستثمار الأجنبي؟

يستعرضها / د. أحمد زكريا أحمد

عبارة عن أعمال تجارية بطريق المقاوله أو المشروع والتي يقصد بها تلك الأعمال التي لا تعتبر تجارية إلا إذا تمت مباشرتها على وجه الاحتراف أو المقاوله، وتفترض فكرة المقاوله توافر شرطين أساسيين وهما: تكرار العمل على نحو متصل معتاد، ووجود تنظيم يهدف إلى القيام بالعمل على نحو مستمر، وتشمل أعمال المقاوله: مقاوله التوريد، ومقاوله الوكالة بالعمولة، ومقاوله النقل البري والبحري، ومقاوله المحلات والمكاتب التجارية، ومقاوله البيع بالمزاد، ومقاوله إنشاء المباني.

أما النوع الثاني فهو الأعمال التجارية التبعية، وهي أعمال مدنية بطبيعتها، ولكنها تكتسب الصفة التجارية لصدورها من تاجر وتعلقها بشئون تجارته.

### التستراتجاري

ويعالج الباحث في المبحث الثاني «مزاوله غير السعودي العمل التجاري بالمخالفة لنظام مكافحة التستراتجاري»، مبيناً إمكانية ممارسة غير السعودي العمل التجاري في حالتين: الأولى عندما يتم ذلك بصورة مباشرة باسمه الخاص مخالفاً بذلك مبدأ

كمعيار الحرفة ومعيار المشروع أو المقاوله. إضافة إلى أن التعداد الوارد للأعمال التجارية في نظام المحكمة التجارية جاء على سبيل المثال وليس الحصر.

### تحديد الأعمال التجارية

يرى د. زهير أنه لكي نفهم موضوع بحثه بشكل أكثر عمقا وتحديدًا ينبغي أن نتعرف على الأعمال التجارية في النظام السعودي، والتي نصت عليها المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية - السابق الإشارة إليه - حيث يتضح وجود نوعين من هذه الأعمال: أصلية، وتبعية.

فالنوع الأول وهو الأعمال التجارية بطبيعتها أو الأصلية، هي المهم - بحسب رأي الباحث - وتنقسم إلى قسمين: أولهما الأعمال التجارية المنفردة والتي تعتبر تجارية حتى ولو وقعت مرة واحدة بصرف النظر عن صفة القائم بها سواء كان تاجراً أم غيره، وتتحدد في خمسة أعمال هي: شراء المنقول لأجل البيع، وكل ما يتعلق بسندات الحوالة (الكمبيالات)، وأعمال الصرافة، والسمسة (الدلالة)، والأعمال المتعلقة بالتجارة البحرية. وثانيهما

و إذا أخذنا في الاعتبار أن الأنظمة التجارية المعمول بها في المملكة، وخاصة نظام المحكمة التجارية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٣٢) في ١٣٥٠/١/١٥هـ لم يضع تعريفاً محدداً للعمل التجاري، كما أنه لا يوجد تعريفاً جامعاً مانعاً له، وليس هناك معياراً واحداً لتحديده،...بالإضافة إلى محدودات وضوابط ومعايير وتفصيل أخرى نتابعها من خلال استعراضنا هذه الورقة العلمية التي تتكون من مقدمة وثلاثة مباحث وخاتمة .

يشير الباحث في مقدمة بحثه إلى ملحوظة مهمة تتمثل في وجود صعوبات حقيقية أمام تفعيل مبدأ منع غير السعوديين من مزاوله العمل التجاري في المملكة في غير الإطار النظامي؛ ذلك أن شراح الأنظمة التجارية لم يتفقوا على معيار واحد يمكن من خلاله تمييز العمل التجاري عن غيره: فبعضهم استند إلى اعتبارات اقتصادية كمعيار المضاربة ومعيار التداول، بينما اعتمد البعض الآخر على اعتبارات قانونية

## التستّر التجاري باب خلفي لممارسة غير السعوديين العمل التجاري بالمخالفة لنظام الاستثمار الأجنبي

منع الأجانب من ممارسة التجارة، والثانية من خلال اتفاق غير سعودي مع مواطن أو مستثمر أجنبي على أن يستعمل اسمه أو ترخيصه أو سجله التجاري في ممارسة العمل التجاري مخالفاً بذلك نظام مكافحة التستّر، والذي يُعاقب عليه كل من المتستّر والمتستّر عليه بالعقوبات المقررة في هذا النظام.

ويعرف التستّر التجاري بأنه تمكين غير السعودي من ممارسة نشاط تجاري لا تسمح الأنظمة المعمول بها في المملكة بممارسته، سواء لحسابه الخاص أو بالاشتراك مع الغير، وذلك من خلال استعمال اسم المتستّر أو ترخيصه، أو سجله التجاري، وسواء كان المتستّر من المواطنين أو من المستثمرين الأجانب المرخص لهم مزاولاً للنشاط التجاري.

ويشير الباحث د. زهير إلى أن التستّر بصفة عامة لا يقتصر على الأنشطة التجارية فقط، بالرغم من أنه الوضع الغالب في حالات التستّر، وأن المتستّر يكون غالباً مواطناً سعودياً، رغم أنه من الممكن أن يكون المتستّر أجنبياً. أما المتستّر عليه فهو كل شخص لا يحمل الجنسية السعودية. ويبرز الباحث وجود استثناءين على مبدأ منع غير السعودي من ممارسة التجارة خارج إطار نظام الاستثمار الأجنبي: يتعلق الأول بالأجانب المشمولين بقرار مجلس الوزراء رقم (٣) وتاريخ ١٣٩٨/١/١هـ، والاستثناء الثاني يشمل كل مواطني مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

ويرصد البحث عدداً من صور التستّر التجاري، مقررًا أن هناك بعض أنواع الأعمال التجارية المنفردة تعتبر مجالا للتستّر التجاري مثل أعمال الصرافة،

وأعمال الوساطة التجارية، وكذلك مقاوله الوكالات التجارية التي تعتبر من أمثلة الأعمال التجارية التي تتم بطريق المقاوله ويحصل فيها التستّر التجاري، بالإضافة إلى وكالة العقود، ووكالة الأعمال أو الأشغال.

ويناقش الباحث أيضاً ضبط مخالفات التستّر التجاري والتحقيق والفصل فيها وعقوباتها، لافتاً إلى أن الجهة المختصة بضبط هذه المخالفات هي وزارة التجارة والصناعة، وذلك عن طريق موظفين من الوزارة تكون لهم صفة مأموري الضبط، ويصدر قراراً بتسميتهم من معالي وزير التجارة والصناعة، وبالنظر إلى نظام مكافحة التستّر ولائحته التنفيذية نجد أن دور الوزارة لا يقتصر على القيام بأعمال الضبط والتفتيش والتحري، بل أن الدور الأساسي الآخر للوزارة هو التوعية بمخاطر التستّر والتحذير من أضراره على الاقتصاد الوطني. وقد حددت المادة الثالثة من اللائحة اختصاصات موظفي الضبط مجتمعين أو منفردين وتشمل: البحث والتحري عن حالات التستّر وجمع الأدلة وتقييمها والقيام بجميع الإجراءات النظامية للتثبت من وقوع مخالفة ومكان ارتكابها، وكذلك تلقي البلاغات والشكاوى وقيدتها في سجل خاص يعد لذلك وإعداد محضر، والانتقال إلى موقع المخالفة وضبطها مع المستندات المؤيدة، وتفتيش جميع المنشآت والمحلات والمكاتب والمستودعات وما في حكمها. ومن الجدير بالذكر أن الجهة القضائية المختصة بالنظر والفصل في تلك المخالفات هي ديوان المظالم.

### الاستثمار الأجنبي

يرى الباحث أن السماح لغير السعوديين بمزاولة العمل التجاري في المملكة ضمن إطار نظام الاستثمار الأجنبي، له ما يبرره: إذ لا يمكن لأي دولة مهما بلغ تطورها الاقتصادي أن تنعزل عن باقي دول العالم، كما أن الاستثمار يعمل على توطيد العلاقات الاقتصادية بهذه الدول، واستقطاب المعارف الفنية والصناعية،

وزيادة فرص العمل الوظيفية للمواطنين والحد من البطالة.

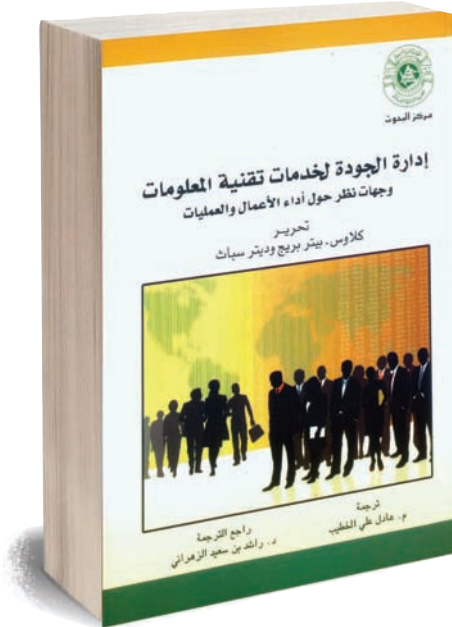
وبصفة عامة يخضع الاستثمار الأجنبي في المملكة للنظام الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١) وتاريخ ١٤٢١/١/٥هـ ولائحته التنفيذية. ويتحدد الأشخاص المخاطبون بنظام الاستثمار الأجنبي وهم المستثمرون الأجانب والمستثمرون معهم في مشروعات مشتركة من المواطنين. ووفقاً للمادة الخامسة من نظام الاستثمار الأجنبي والمادة الرابعة من لائحته التنفيذية، يجوز أن تكون الاستثمارات الأجنبية المرخص لها بالعمل في المملكة طبقاً للنظام بإحدى الصورتين: أولاًهما هي منشآت مملوكة لمستثمر وطني ومستثمر أجنبي، والثانية منشآت مملوكة بالكامل لمستثمر أجنبي، ويستثنى من مجالات الاستثمار الأجنبي قطاعان مهمان هما: قطاع الصناعة، وقطاع الخدمات؛ وهو ما يمكن تبريره بتوفير الفرصة للمستثمر الوطني للاستثمار في هذه القطاعات والأنشطة بعيداً عن منافسة المستثمرين الأجانب.

وقد تضمن ذلك النظام ولائحته التنفيذية تحديداً لحقوق والتزامات المستثمر الأجنبي: فمن بين حقوقه على سبيل المثال التمتع بحوافز ومزايا وتملك عقارات وغيرها، وكذلك لالتزاماته التقيد بكل الأنظمة واللوائح والتعليمات المعمول بها في المملكة العربية السعودية وبالاتفاقيات الدولية التي تكون المملكة طرفاً فيها. وتجدر الإشارة إلى أن من يرغب في الاستثمار في المملكة مزاولاً نشاطه، بناءً على ترخيص بذلك يصدر عن الجهة المختصة وهي الهيئة العامة للاستثمار، وهو ما يتم بعد توافر شروط وضوابط معينة ووفقاً لإجراءات معينة. ويختتم د. زهير بحثه بشرح مخالفات نظام الاستثمار الأجنبي، وعقوباتها التي تتدرج من حجب كل أو بعض الحوافز والمزايا المقررة للمستثمر الأجنبي، ومروراً بفرض غرامة مالية لا تتجاوز ٥٠٠ ألف ريال سعودي، إلى إلغاء ترخيص الاستثمار الأجنبي. وقد كفل النظام للمستثمر الأجنبي أن يتظلم من هذه العقوبات ■

وجهات نظر يطرحها خبراء ومتخصصون حول أداء الأعمال والعمليات:

## إدارة الجودة لخدمات تقنية المعلومات

إعداد / د. أحمد زكريا أحمد



أصبحت خدمات تقنية المعلومات أكثر أهمية في إضافة القيم التجارية على المنتجات والخدمات. إضافة إلى أن الكثير من الأنشطة والعمليات التجارية صار من غير الممكن إنجازها دون هذه الخدمات. وعلى صعيد آخر فإن إدارة جودة خدمات تقنية المعلومات تعد محط اهتمام الممارسين والمديرين والباحثين في علوم الإدارة الحديثة، حيث تتغير الأسواق وأنشطة الأعمال وحاجات ومتطلبات مزودي الخدمات والعملاء على المستويين الداخلي والخارجي، خلال دورات زمنية قصيرة مما يدفع الشركات والمؤسسات إلى زيادة مرونتها التنظيمية، فيما يتعلق بالهياكل التنظيمية، إضافة إلى العمليات والإجراءات المعمول بها.

للبحوث المستقبلية في ذات المجال بناء على نتائج البحوث الحالية. ويقدم مانفريد برون في الفصل الثالث موضوع «ضمان جودة الخدمة»، فيبين مفهوم ضمان الجودة العام لعمليات الخدمة العامة، ثم يشرح برون في وصف مختلف الأدوات لتخطيط جودة عمليات الخدمة ومراقبتها والتفتيش عليها وضمانها، ثم يحدد بعد ذلك ١٠ خطوات يتعين اتباعها لتحقيق إدارة للخدمة عالية الجودة.

### المفاهيم الإدارية والنماذج

يركز القسم الثاني من الكتاب على المفاهيم الإدارية والنماذج لإدارة جودة خدمات تقنية المعلومات، فيبرز كل من: أستريد كوهلر، وأولريك فاوث في الفصل الرابع موضوع «إدارة الجودة لخدمات تقنية المعلومات: تطبيق شركة آي بي إم (IBM) لإدارة الجودة»، فيشير إلى أنه من أجل إدارة ناجحة لجودة خدمات تقنية المعلومات، ينبغي النظر بعين الاعتبار إلى جميع جوانب إدارة الشركة. لذلك يصف

ثلاثة فصول متتالية: يتناول كل من ديتير سباث وويلهلم باور، وكلاوس-بيتر بريج في الفصل الأول منها موضوع «إدارة جودة خدمات تقنية المعلومات: الفرضيات، أطر العمل وتأثيرها على أداء الأعمال»، فيوضحون الخطوط العريضة لهذا الموضوع ووصف المفاهيم الأساسية والنماذج والتعريفات المتعلقة بإدارة جودة خدمات تقنية المعلومات. كما يعرضون نموذجاً لدورة حياة هذه الخدمات، ونموذجاً آخر لتصنيف أساليب إدارة الجودة في مختلف مراحل دورة حياة تقنية المعلومات، ثم يوضحون الآثار المختلفة لإدارة جودة خدمات تقنية المعلومات على أداء الشركات. ويركز كل من: جوس إم. باروشيا، وأينيته خلسانز في الفصل الثاني على موضوع «جودة الخدمات الإلكترونية: استعراض الدراسات السابقة وسبل البحث المستقبلي»، فيصفان الحالة الراهنة لجودة الخدمات الإلكترونية من خلال هذه الدراسات في هذا المجال. إضافة إلى تقديم أفكار واقتراحات

وانطلاقاً من أهمية هذا المجال نظرياً وعملياً؛ فإننا نبحر معكم أعزائنا القراء في هذا العدد من مجلة «التنمية الإدارية»؛ لننتعرف على وجهات نظر عدد من الممارسين والمتخصصين حول أداء الأعمال والعمليات المتعلقة بمحتوى كتاب مهم نقرأه معاً بعنوان «إدارة الجودة لخدمات تقنية المعلومات»، وقد قام بتحريره كل من: كلاوس بيتر بريج، وديتر سباث، وترجمه للغة العربية م. عادل علي الخطيب، وراجع الترجمة د. راشد بن سعيد الزهراني. يقع الكتاب في ٥٥٤ صفحة، ويتكون من ستة أقسام تضم ١٦ فصلاً مختلفاً، بالإضافة إلى المقدمة والشكر والتقدير والمراجع... فتعالوا نطالع ونقرأ معاً موضوعات هذا الكتاب، وأهم التفاصيل.

### إدارة الجودة

يستعرض القسم الأول من الكتاب إدارة الجودة، ومفاهيمها العامة وعرضاً لإدارة جودة خدمات تقنية المعلومات، وذلك في



## توقعات العملاء ومزودي الخدمات مهمة في إدارة جودة خدمات تقنية المعلومات

المفاهيم والتقنيات التي يمكن استخدامها لمراقبة وتسجيل وتحليل البيانات التشغيلية لتقنية المعلومات وتحقيق جودة الخدمة المقابلة.

### وجهات النظر الاقتصادية

ونظرا لأهميتها، يذهب القسم السادس من الكتاب إلى تسليط الضوء على «وجهات النظر الاقتصادية لإدارة جودة خدمات تقنية المعلومات». فيركز كل من: يوخن وولف، وروديغر زارنكو في الفصل الرابع عشر على «الجوانب الاقتصادية من جودة الخدمة لخدمات تقنية المعلومات القائمة على شبكة الإنترنت»، ويصفان أبعادا مختلفة من العوامل الاقتصادية بالإضافة إلى عوامل الجودة المقابلة. ويسعى لويس كالب روزس في الفصل الخامس عشر إلى تحقيق «مواءمة التصورات لجودة خدمات تقنية المعلومات»، مع الأخذ في الاعتبار توقعات العملاء ومزودي الخدمات فيما يتعلق بإدارة جودة خدمات تقنية المعلومات، وهو ما تم باستخدام طريقة «سيرف بيرف SERVPERF». ويختتم كلاوس - بيتر بريج الكتاب في الفصل الأخير منه بتقديم «إطار عمل لهندسة قيمة خدمات تقنية المعلومات»، ويستخدم هذا الإطار لتمكين إدارة خدمات تقنية المعلومات الموجهة نحو القيمة في المؤسسات، وقد تم في هذا الشأن تحقيق نوع من الدمج بين مفاهيم من مواءمة الأعمال وتقنية المعلومات، وإدارة عمليات الأعمال، والإدارة الاستراتيجية لتقنية المعلومات، وإدارة محافظ خدمات تقنية المعلومات ■

## الحوسبة السحابية ستؤثر كثيرا في مستقبل استخدام موارد تقنية المعلومات

كوهلر وفاوث نموذج مكون أعمال أي بي إم، والذي يمكن من استيعاب كافة المجالات المتعلقة بإدارة ناجحة لخدمات تقنية المعلومات. ويتحدث كل من: إس. لوسو، وإم. جوكن، دبليو. جوهانسن في الفصل الخامس عن «مقارنة ودمج أطر عمل حوكمة تقنية المعلومات لدعم إدارة تقنية المعلومات»؛ من أجل مواكبة متطلبات إدارة تقنية المعلومات المتزايدة. ولذلك فقد قاموا بفحص مختلف أطر حوكمة تقنية المعلومات مع الأخذ بعين الاعتبار المعايير المختلفة، ومن ثم تطوير نموذج تعريفي من المعلومات المكتسبة، والتي تصف كيفية تفاعل المفاهيم المختلفة مع بعضها البعض. ويتناول كل من: باتريك وايلد، وبراييس ووتر هاوس كوبرز في الفصل السادس «الإدارة الموجهة نحو جودة خدمات تقنية المعلومات»، حيث يقدمان نموذجا لهذه الإدارة، ومما يذكر أن هذا النموذج مستمد من مزيج من مختلف إدارة خدمات تقنية المعلومات مثل «آيتيل»، و«كوبت»، و«أيزو ٢٠٠٠»، كما يمكن من خلاله: تحديد الثغرات القائمة في الجودة، وتحقيق متطلبات الجودة.

### مفاهيم ونماذج العملية

ويبرز القسم الثالث من الكتاب «المفاهيم والنماذج القائمة على العملية لإدارة جودة خدمات تقنية المعلومات»، فيخصص كل من: توماس دريسلر، وكونراد إيجي، وراينر هيك، وهيكو كلاين، وسفين ماركوس والتر الفصل السابع عن «النمذجة التعاونية لعمليات إدارة الخدمة في معيار آيتيل ITIL»، وذلك بصورة متسقة وبشكل تعاوني باستخدام آيتيل

كأساس لذلك، كما يلقون الضوء على مشكلة تتعلق بحقيقة طريقة الوصف النصي للعمليات في هذا المعيار وعدم إظهار نماذج العمليات المنفذة بشكل صريح. ثم يستعرض كل من: كريستن جيرك، وقسطنطين بيتروش، وجيريت تام، وهيكو كلاين، وسفين ماركوس والتر في الفصل الثامن «عملية التحسين المستمر القائمة على معيار آيتيل والتنقيب في العمليات»، ويظهرون التحدي المتمثل في تحسين دعم إجراءات الأعمال بمساعدة خدمات تقنية المعلومات. ويقدم كل من: كريسن جيرك، وميشيل بيكار، وعمر فالديس سولورزانو، وآلان رينو في الفصل التاسع «تقييم العملية كوسيلة لتحسين الجودة في خدمات تقنية المعلومات»، وتوضيح أهمية ذلك.

### جوانب هيكلية وحلول عملية

ويشير القسم الرابع من الكتاب إلى «الجوانب الهيكلية في سياق إدارة جودة خدمات تقنية المعلومات». فيعالج بوريس أوتو في الفصل العاشر «إدارة الجودة لأصول بيانات الشركات»، ويسلط الضوء على أهمية جودة الخدمة بالنسبة إلى أصول بيانات الشركات، ويعرض نموذجا مرجحيا لإدارة جودة بيانات الشركات CDQM. وتتطرق أنيت ويسبيكر في الفصل الحادي عشر إلى «جودة خدمات الحوسبة السحابية»، وهو فصل مهم يبين أنه في المستقبل سيتأثر استخدام موارد تقنية المعلومات المقسمة بشكل كبير بالحوسبة السحابية. وينتقل القسم الخامس من الكتاب إلى طرح «حلول عملية وتطبيقية»، فيصف كل من: جي. هيرزورم، ودابليو. بيتش في الفصل الثاني عشر «التحسينات المركزة لعمليات خدمات تقنية المعلومات في البيئة المعقدة»، وذلك من خلال دراسات حالات معينة. ويعرض مارك - أوليفر كوسمبا في الفصل الثالث عشر «إدارة التطبيقات: توفير جودة الخدمات من منظور الأعمال»، حيث

## الأسبرين يقلل مخاطر الإصابة بسرطان المعدة والأمعاء

خلصت دراسة علمية حديثة نشرها موقع بي بي سي إلى أن تناول الأسبرين يوميا يقلل من احتمال الإصابة أو الوفاة بسرطان الأمعاء والمعدة. وقال العلماء إنه إذا تناول الأشخاص الذين تصل أعمارهم إلى ٥٠ عاما أو أكثر في المملكة المتحدة الأسبرين لمدة ١٠ سنوات، فإن ذلك يمكن أن يمنع وفاة ١٢٢ ألف حالة وفاة خلال عقدين من الزمان.

ومع ذلك، حذر العلماء من أن تناول الأسبرين يمكن أن يسبب نزيفا داخليا، ونصحوا باستشارة الطبيب قبل استخدامه. ونشرت الدراسة التي أعدتها جامعة كوين ماري بلندن في دورية «أنالز أوف أونكولوجي» فحص العلماء نحو ٢٠٠ دراسة حول فوائد وأضرار تناول الأسبرين - وهي النقطة التي دائما ما تشهد جدلا طبيا كبيرا.

وتوصل العلماء إلى أن الأسبرين يقلل حالات الإصابة والوفاة بسرطان الأمعاء والمعدة والمرىء بنسبة تتراوح بين ٣٠٪ - ٤٠٪. وكانت هناك أدلة أضعف على أن الأسبرين يقلل الوفيات الناجمة عن سرطان الثدي والبروستاتا، وسرطان الرئة أيضا. وأشارت الدراسة إلى أنه يتعين تناول الأسبرين لمدة خمس سنوات على الأقل حتى تظهر فوائده في هذا الإطار.

وبصفة عامة، يحذر العلماء من أن الأسبرين له آثار جانبية أيضا، ولذا يجب استشارة الطبيب قبل تناوله

وحث جاك كوزيك، أستاذ بجامعة كوين ماري بلندن والذي أشرف على البحث، جميع الأشخاص الأصحاء الذين تصل أعمارهم إلى ٥٠ عاما أو أكثر على تناول جرعة صغيرة من الأسبرين (٧٥ مليغرام) كل يوم لمدة عقد من الزمان •

## كيف تترك عملك بشكل لائق؟!!

إذا قدر لك أن تترك عملك - سواء كنت مضطرا لذلك أو رغباً فيه - فإن هناك طرقاً كثيرة تضمن الخروج اللائق من مكان العمل.

فمع صدور تقرير لوزارة العمل الأمريكية في خريف ٢٠١٤م أظهر أن ٢.٨ مليون شخص تركوا وظائفهم في سبتمبر أيلول الماضي - وهو أعلى رقم منذ أبريل نيسان ٢٠٠٨م - كما تم تسريح ١,٦ مليون شخص آخر، وربما يدور في خلد كثيرين سؤال مهم: ما هو السبيل الأمثل لترك الوظيفة؟

وبغض النظر عن الظروف التي أدت لترك العمل، فهناك طرق لن تساعد وحسب على الحفاظ على ماء الوجه، لكنها قد تساعد أيضا على رسم استراتيجية منمقة ومهنية للرحيل عن المكان، ألا وهي:

- كن أميناً مع نفسك بشأن سبب الرحيل سواء كنت تريد التغيير أو العمل في بيئة أكثر إيجابية أو زيادة في الراتب. وإذا أجرت شركتك مقابلة معك قبل رحيلك فقد تستطيع أن تساهم برأيك في تحسين ظروف العمل.

- حاول أن تكون إيجابياً. فكر في الأشياء الجيدة التي قمت بها لشركتك وما تعلمته منها. فكر في رحيلك بشكل إيجابي ولا تشتك من مديرك أو زملائك؛ لأنك لا تعرف إن كان زميل سابق سيتاح له مساعدتك أو عرقلتك في مستقبلك المهني.

- قدم إخطاراً قبل الرحيل بوقت مناسب. ورغم أن الإبلاغ بالأمر قبل أسبوعين من حدوثه هو المعيار المقبول فيتعين عليك التعامل بحساسية بشأن توقيت الرحيل. اسأل نفسك هل تستطيع البقاء لفترة أطول للمساعدة في تدريب بديل لك؟ أو هل ستترك الشركة في مأزق؟ تستطيع أيضاً أن تساعد مديرك خلال فترة الانتقال بعمل ملف به أحدث الوثائق التي أعدهتها وقائمة بالمشايخ المستقبلية والمواعيد النهائية.

- حاول أن تتكتم الأمر. لا شك في أنك سمعت عن الجلبة التي يحدثها بعض الموظفين الغاضبين عندما يتركون وظائفهم. لا تحاول تقليد هذه الأساليب. فكر قبل أي شيء في أن تنأى بنفسك عن نشر خبر رحيلك الوشيك على مواقع التواصل الاجتماعي.

- لا تسرق. رغم أن هذا قد يبدو أمراً واضحاً لكن بعض الموظفين يفكرون عندما يتركون وظائفهم أنه لا ضرر من الاحتفاظ ببعض التذكارات. لكن مثل هذا السلوك قد ينظر له على أنه سرقة. (رويترز) •

## أبيات من قصيدة أنا من بدّل بالكتب أصحاب

للشاعر: أحمد شوقي

أنا من بدّل بالكتب أصحابا ••• لم أجِد لي وإفياً إلا الكتابا  
صاحب إن عبته أو لم تعب ••• ليس بالواجد للصاحب عابا  
كلما أخلقته جدّني ••• وكساني من حلى الفضل ثيابا  
صحبة لم أشك منها ربة ••• ووداد لم يكلفني عتابا  
ربّ ليل لم نقصر فيه عن ••• سمر طال على الصمت وطابا  
كان من همّ نهاري راحتي ••• ونداماي ونقلي والشرابا  
إن يجدني يتحدّث أو يجد ••• ملأ يطوي الأحاديث اقتضابا  
تجد الكتب على النقد كما ••• تجد الإخوان صدقاً وكذابا  
فتخيرها كما تختار ••• وأدخر في الصحب والكتب اللبابا

مصطلح يطلق على العمل أو مجموع العاملين في مصالح الدولة أي الإدارات الحكومية عدا العسكرية على النحو الذي يبينه تشريع كل دولة، ويقابلها الخدمة العسكرية. كما يطلق المصطلح على مجموع السياسات والإجراءات التي تقرها الدولة وتحدد ظروف وشروط اختيار الأشخاص للوظائف من أصحاب الكفاءات التي تظهر نتيجة الاختبارات الرسمية.

(الخدمة المدنية)  
Civil Service

(الخدمة)

ما يقدم للفرد من عمل مادي أو معنوي من قبل المنظمات التي لا تهدف للربح مقابل ما يدفعه الفرد من رسوم وضرائب للدولة.

مصطلح يشير إلى أكثر من مفهوم بينها ارتباط وثيق، فقد يقصد به ممارسة أي نشاط اقتصادي، وكذلك يطلق على ما نسميه عملية التوظيف وما يتعلق بالوظيفة، كما يطلق على الوضع الإجمالي للنشاط في قطاع أو بلد معين ولفترة محدودة.

(الاستخدام)  
Employment

(التقديم)  
Placement

مصطلح يعني في بعض الأنظمة إلحاق العامل بالخدمة.

نظام معلوماتي مختص بإدارة الشبكة المعلوماتية. يسهل إيصال الخدمة إلى المستخدمين المتصلين به عبر إدارة المصادر الواردة إليه، ونقلها وفق آلية تنظيم الشبكة، ويهيئ ملفات في الذاكرة، ويؤمن خدمات حفظ المعلومات، وطباعتها، والتمكن من استدعائها.

(خادم)

(الخدمة العامة)

الخدمة الحكومية الإلزامية في مصر وبعض الدول الأخرى للأفراد الذين لم يؤدوا الخدمة العسكرية لإعفاء طبي ونحوه. ومدتها سنة، وهي خدمة قد يعفى من تأديتها وفي حالة أدائها تضاف مدتها إلى مدة الالتحاق بالوظيفة العامة.



صفحة تعنى برصد  
أبرز ما صدر من الكتب  
الإدارية الحديثة  
لتقدم وعياً متجدداً  
لتعزيز الثقافة الإدارية  
من خلال العطاءات  
المتميزة. ويتم إعداد  
الصفحة بالتعاون مع  
الإدارة العامة للمكتبات  
بمعهد الإدارة العامة.

متابعة نايف الحسين

## التسريح لسبب اقتصادي

المؤلف: عطاء الله أبو حميدة

الناشر: ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر

سنة النشر: ٢٠٠٩م

يتناول هذا الكتاب موضوع التسريح لسبب اقتصادي،  
والتطور التدريجي لهذا المفهوم والتعاريف المختلفة المقدمة  
له، وأسباب التسريح لسبب اقتصادي، وكذلك إجراءات  
التسريح لسبب اقتصادي.



## فن إدارة الذات

المؤلف: محمد كامل

الناشر: مؤسسة العلم والمعرفة للنشر والتوزيع - القاهرة

سنة النشر: ٢٠١٣م

يشتمل هذا الكتاب على مفهوم إدارة الذات وصناعة  
النجاح وتأكيد الذات، إلى جانب استعراض قضية التغلب  
على الضغوط النفسية، وتقديم وسائل لبناء الجاذبية  
الشخصية.



## إدارة اللوجستيات

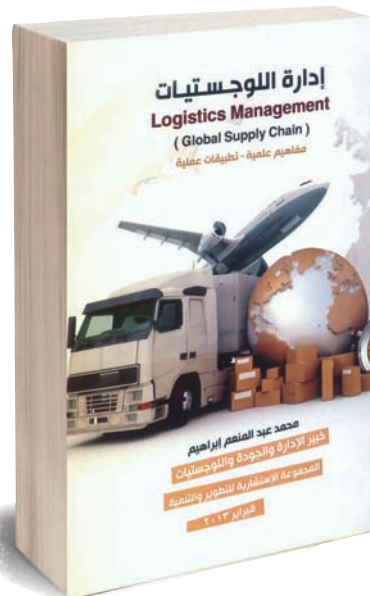
المؤلف: محمد عبد المنعم إبراهيم

الناشر: المجموعة الاستشارية للتطوير والتنمية -

القاهرة

سنة النشر: ٢٠١٣م

يستعرض الكتاب موضوع إدارة اللوجستيات من خلال  
التركيز على مفهوم إدارة اللوجستيات والمفاهيم  
المرتبطة به، إلى جانب تقديم تعريفات ومفاهيم  
لوجستية، مع استعراض العمليات اللوجستية والمهام  
الإدارية لأنشطة اللوجستيات والمهام الوظيفية لها  
ومخرجاتها.



## الاحتيال والتزوير في عصر المعلومات

المؤلف: د. عبد الله بن فازع القرني

الناشر: كلية الملك فهد الأمنية

سنة النشر: ١٤٣٤ هـ - ٢٠١٣ م

يلقي هذا الكتاب الضوء على قضية الاحتيال والتزوير في عصر المعلومات، من خلال دراسة بحثية تبرز الجريمة الاحترافية في العصر الحديث وفي عصر المعلومات، وأثر التقنيات الجديدة في المعلومات والاتصالات على جرائم الاحتيال والتزوير.



## استراتيجيات تسويق المنتجات الصناعية وأثرها على الموقف التنافسي للمنظمة

المؤلف: ربيعة علي الورفلي

الناشر: جامعة الزاوية

سنة النشر: ٢٠١٣ م

يتناول الكتاب من خلال دراسة بحثية موضوع استراتيجيات تسويق المنتجات الصناعية، وأثرها على الموقف التنافسي للمنظمة، من خلال لقاء الضوء على الاستراتيجية التسويقية والمنافسة.



## تميز العمل التجاري وآثاره

المؤلف: عبد الرحمن بن خالد بن عثمان السبت

الناشر: مكتبة القانون والاقتصاد - الرياض

سنة النشر: ١٤٣٤ هـ - ٢٠١٣ م

يوضح هذا الكتاب مفهوم العمل التجاري وموقع القانون التجاري من أقسام القانون، وأهمية تميز العمل التجاري عن غيره من الأعمال ومعايير هذا التمييز، مع استعراض لتطبيقات عملية من الدوائر التجارية بديوان المظالم في المملكة العربية السعودية.



## موظفونا.. والغفوة المطلوبة

كان هنري فورد (مؤسس شركة فورد للسيارات) يطرد أي عامل يتحدث مع زميله أو يتحدث عن خط الإنتاج مسافة متر.. وذات يوم زاره المخترع المعروف توماس أديسون.. وأثناء تجولهما في المصنع اقتربا من عامل يغط في نوم عميق.. وأمام دهشة أديسون توقف فورد وهمس في أذنه طالباً منه التراجع بهدوء كي لا يوقظا الرجل.. استغرب أديسون وقال: لم أعهدك بمثل هذا التسامح مع العمال ياسيد فورد.. فقال فورد: لا تستغرب؛ فبعد كل غفوة يتحفنا هذا الرجل بفكرة جديدة أو تقنية مذهلة..

واليوم أثبتت الدراسات صحة قرار فورد.. فالقيلولة تصفي الذهن وتعيد النشاط وتمنحنا طاقة إضافية.. وكثير من الشركات العالمية أصبحت حالياً تتساهل في مسألة الغفوة القصيرة لتحسين أداء الموظفين والعمال فيها.. والمدعش أنه حتى سنوات قليلة مضت كان الغرب يسخر من تعلق الشعوب الشرقية بنومة الظهر أو القيلولة، وكانوا يرون في ذلك كسلاً وتخاذلاً، ولا يتفهمون طبيعة المناخ الحار التي تفرض السكون والاسترخاء وقت الظهيرة. أما الشعوب اللاتينية في أمريكا الجنوبية فتسمى نومة القيلولة «سيستا» وتعتبرها حقاً من حقوق الموظف

فضلاً عن المواطن.. واليوم أثبتت الأبحاث أهمية «السيستا» في تصفية الذهن وتجديد النشاط وتنفيس ضغوط العمل؛ كون عمل الموظف لعدة ساعات يقلل من تركيزه فتكثر أخطاؤه وتخفض كفاءته، في حين يمكن تجاوز كل ذلك بأخذ غفوة صغيرة..

يقول د.وليام أنتوني مؤلف كتاب «النوم أثناء العمل» إن الشركات الأمريكية بدأت تقتنع بأن غفوة قصيرة تزيد من إنتاجية العامل بنسبة ٣٠٪ ويقلل من نسبة ١٠٪. وهناك عدة شركات مثل: «نايكي» و«انتل» و«سي أي»، أنشأت أكشاكاً صغيرة للنوم توقظ الموظف تلقائياً بعد نصف ساعة من إغلاق الباب..

وكانت شركات الطيران قد عمدت منذ فترة طويلة على تشجيع طيارها على النوم لفترة محسوبة خلال الرحلات الطويلة؛ فقد لاحظت أن معظم الكوارث تتم أثناء هبوط الطائرة بسبب سهر «الكابتن» أثناء الرحلة.. ولنفس السبب تقريباً يتم تدريب الطيارين العسكريين على النوم في وضع منتصب أثناء المهام الطويلة. فخلال حرب أفغانستان والعراق مثلاً، كانت طائرات الشبح تقطع مسافة ١٢ ألف ميل (من قاعدتها في ميسوري) إلى الأهداف المنتقاة ثم تعود بلا توقف، وخلال هذه الرحلة الطويلة كان يسمح للطيارين بالنوم وترك مهمة القيادة للقاعدة العسكرية، ومن ثم إيقاظهم قبل وصول الطائرة لأهدافها المطلوبة!!

وكنت شخصياً قد لاحظت استغلال اليابانيين لكل دقيقة في القطارات ووسائل المواصلات للنوم وأخذ فرصة للاسترخاء (حتى حين كنت أصادفهم في الخارج).. ويمكن فهم السبب من خلال وزارة الصحة اليابانية التي طالما حذرت مواطنيها من كثرة العمل وقلة النوم.. فاللغة اليابانية هي الوحيدة في العالم التي تملك كلمة خاصة بالموت نتيجة العمل المتواصل المقترن بقلة النوم (تدعى: كاروشي).. وأذكر أنني قرأت دراسة نشرت في صحيفة «أساهي شيمبون» توضح أن ٦٠٪ من البالغين في اليابان يشعرون بالنعاس الدائم خلال اليوم بسبب قلة النوم.. وذكرت أن معظم اليابانيين ينامون بمعدل ٦,٣ ساعات ليلاً فقط وأن واحداً من أربعة يستيقظ صباحاً دون الحصول على ساعات نوم كافية!!

... نحمد الله أيها السادة على استحالة وفاة موظفينا بسبب الكاروشي..

... ونحمده أيضاً على عدم اشتغالنا في المصانع والحقول وقرب خطوط الإنتاج...

... ونحمده أكثر على منحنا حجة الحضور متأخراً بسبب المدارس والخروج مبكراً لأداء

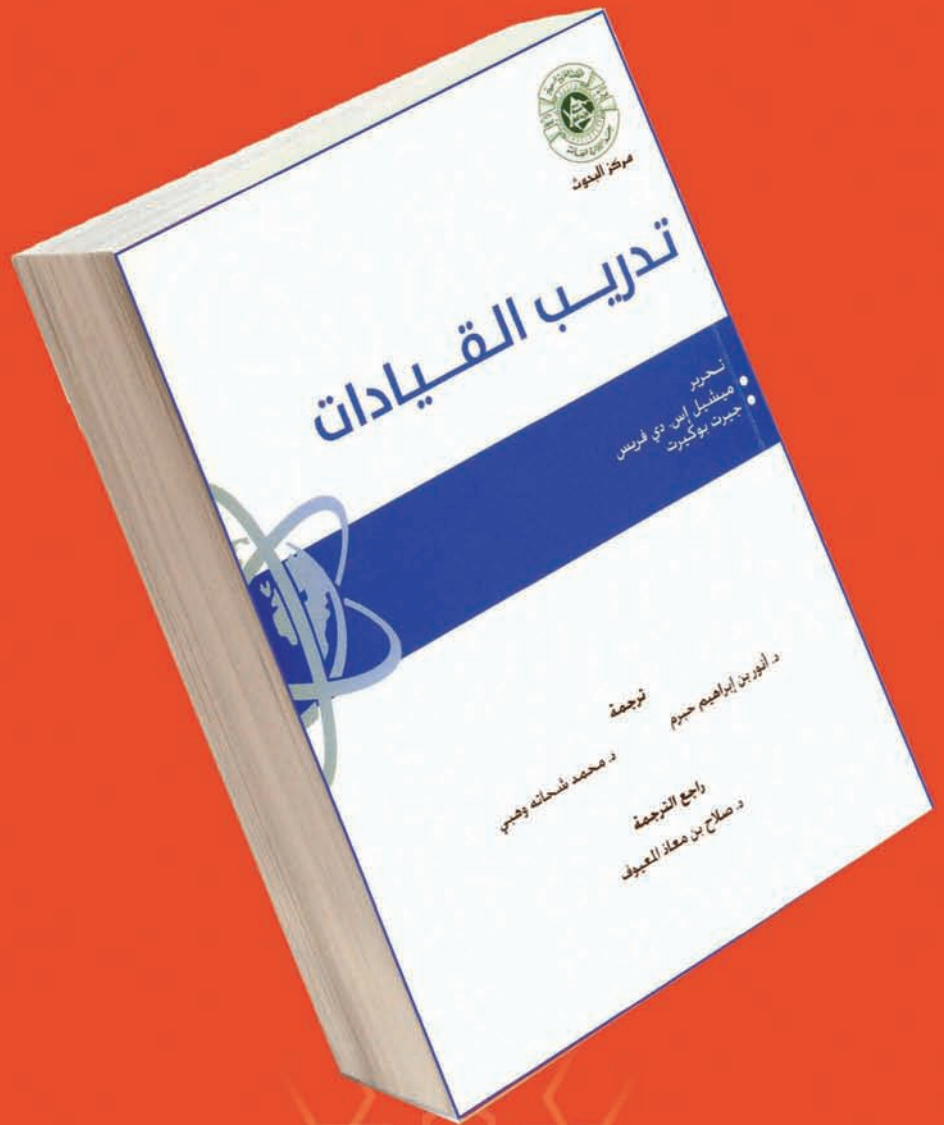
■ الصلاة!!



فهد عامر الأحمد \*

أثبتت  
الأبحاث  
أهمية  
ال«سيستا»  
في تصفية  
الذهن  
وتجديد  
النشاط  
وتنفيس  
ضغوط  
العمل





**مصدر حديثاً عن**

**مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة**

# التنمية الإدارية

نحو إعلام متخصص





# التَّعْمِيةُ الإدارِيةُ



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٢٦ - جمادى الآخرة - ١٤٣٦هـ

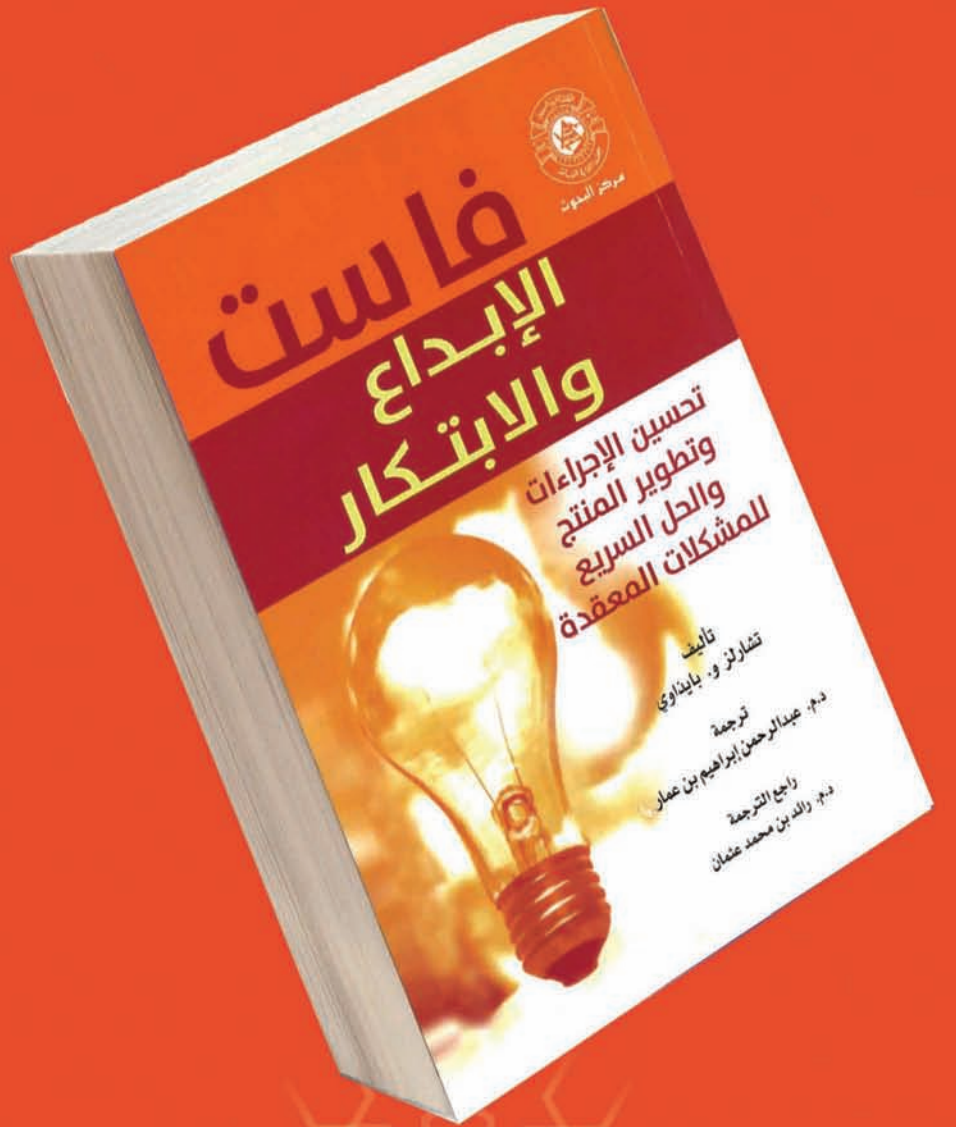
مدير عام معهد الإدارة العامة  
يهنيء خادم الحرمين الشريفين  
بمناسبة صدور القرارات الملكية

الأمير محمد بن نايف ولياً للعهد والأمير محمد بن سلمان ولياً لولي العهد

**خادم الحرمين الشريفين يصدر «قرارات ملكية»  
بتنظيمات وتعيينات عليا جديدة**







**صدر حديثاً عن**

**مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة**





معهد الإدارة العامة

نبايعكم على السمع والطاعة

# فري الحاخ

126



متابعات

6

خادم الحرمين الشريفين يصدر «قرارات ملكية» وتعيينات عليا جديدة

20 اللقاء



المستشار الثقافي المصري بالملكة :

التنمية الإدارية لها أولوية قصوى وهي في قلب أية استراتيجية حكومية

34

مواصفات رئيس  
مجلس الإدارة الجيد



مراسلات التحرير:

توجه المراسلات الى

رئيس التحرير

أو إلى إدارة العلاقات

العامة والإعلام

معهد الإدارة العامة -

الرياض ١١٤١

Public\_relations@ipa.edu.sa

المقالات والموضوعات

التي تنشر في المجلة

وما تتضمنه من

آراء وأفكار

تمثل آراء كتابها،

ولا تمثل بالضرورة رأي

معهد الإدارة العامة.

موقع المجلة على شبكة الإنترنت

www.tanmia\_idaria.ipa.edu.sa

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

رمد:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠



طبعت بمطابع

معهد الإدارة العامة



### التنمية الإدارية

رئيس التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف: ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس: ٤٧٤٥٠٢٢

hadlaqa@ipa.edu.sa

مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشيد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٩

rashidis@ipa.edu.sa

هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٤

mohameda@ipa.edu.sa

أ. سامح محمد الشريف

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٢

yousefsm@ipa.edu.sa

سكرتير التحرير:

أ. نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف: ٤٧٤٥٠٣١

hossainn@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

أ. صلاح الدين وديدي

هاتف: ٤٧٤٥٧٨٥

wadidis@ipa.edu.sa

تشهد المملكة في عهد خادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبدالعزيز، يحفظه الله، طفرة تنموية شاملة، تدعمها وترسي قواعدها حزمة من الأوامر الملكية المباركة التي كان في مقدمتها، اختيار صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن نايف وليا للعهد، واختيار صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان وليا لولي العهد، وجميعها أوامر ملكية كريمة تدعم مسيرة المملكة كدولة عصرية فتية في حاضرها ومستقبلها، بإذن الله تعالى، وتؤكد على أن القيادة الرشيدة للمملكة ذات وعي تام بمعطيات الحاضر ولديها نظرة ثاقبة في استشراف المستقبل؛ لرفعة هذا الوطن الغالي وأبنائه. وفق الله خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين، وسمو ولي ولي العهد، يحفظهم الله ويرعاهم، لخير ولمصلحة البلاد والعباد.

وفي هذا العدد، تفتح مجلة «التنمية الإدارية» ملف قضية مهمة تتعلق بتنازع ومسئولية وازدواجية تبعية وحدات المراجعة الداخلية في المؤسسات الحكومية؛ إذ يرى كثير من المتخصصين في شئون الإدارة، والمحاسبة المالية أن ربط وحدات المراجعة الداخلية -المسئولة عن مراجعة كافة التعاملات المالية والحسابية في الأجهزة الحكومية- «إداريا» بالمسئول الأول في الجهاز الحكومي، وفي ذات الوقت إلحاق مسئوليتها «فنيا» بديوان المراقبة العامة، عائقا أمام أداء هذه الوحدات، وله العديد من الانعكاسات السلبية، والتدخلات المؤثرة على مسارات عمل هذه الوحدات بشكل قد لا يتناسب مع طبيعة نشاطها، ومسئولياتها، لاسيما وأن ديوان المراقبة العامة يعمل حاليا على إصدار قرار بربطها به فنيا؛ لذلك دعونا نستعرض معا آراء المتخصصين والخبراء حول هذه القضية.

كما نستضيف على صفحات هذا العدد، المستشار الثقافى المصري في المملكة أ. د. محمد عثمان الخشت؛ ليحدثنا عن أوجه التعاون الثقافى والإدارى بين البلدين وسبل تحقيق التنمية الإدارية ونشر الفكر الإدارى، وذلك انطلاقا من أن الشراكة بين الأطراف والمؤسسات العربية لم تعد ترفا؛ في ظل التحديات الكبيرة التي باتت تواجه العالم العربى في مختلف المجالات.

وفي استطلاع العدد، نسلط الضوء على «تدريب ذوي الاحتياجات الخاصة ومواجهة تحديات الوظيفة»؛ بهدف تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم للقيام بمتطلبات الوظائف التي يلتحقون بها وأداء مهامها على الوجه الأمثل. وكذلك تدريبهم على رأس العمل؛ حتى يصبحوا موظفين فاعلين، ويمارسون أدوارهم المأمولة في منظومة التنمية الشاملة التي تشهدها المملكة حاليا في مختلف الميادين والمجالات.

بالإضافة إلى عدد من الأبواب المتميزة والزوايا الثابتة التي تطالعون تفاصيل موضوعاتها على صفحات مجلتكم «التنمية الإدارية»، وياقة منتقاة من المقالات التي يكتبها خبراء وإعلاميون ومتخصصون معنيون بالشأن الإدارى ■

### قضية العدد

# 26



وحدات المراجعة الداخلية.. تنازع المسئولية  
بين الأجهزة الحكومية وديوان المراقبة العامة

### استطلاع

# 44



تدريب ذوي الاحتياجات الخاصة  
وتحديات الوظيفة

# خادم الحرمين الشريفين يصدر «قرارات ملكية» بتنظيمات وتعيينات عليا جديدة



خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود يحفظه الله



صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز  
ولي ولي العهد



صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن نايف بن عبدالعزيز  
ولي العهد

## ■ الأمير محمد بن نايف ولياً للعهد والأمير محمد بن سلمان ولياً لولي العهد

### ■ أمر ملكي بضم ديوان ولي العهد إلى الديوان الملكي

- إعفاء أ. عبدالرحمن الهزاع وتكليف عبدالله الجاسر بمنصب رئيس هيئة الاذاعة والتلفزيون إضافة إلى عمله .
- يعين أ. صالح بن محمد بن عبدالكريم الجاسر مستشاراً بالديوان الملكي بالمرتبة الممتازة.
- تعيين د. عمرو بن ابراهيم رجب نائباً لرئيس هيئة الخبراء بمجلس الوزراء بالمرتبة الممتازة
- يعين صاحب السمو الملكي الأمير منصور بن مقرن بن عبدالعزيز مستشاراً لخدم الحرمين الشريفين بمرتبة وزير.
- إعفاء د. منصور الحواسي نائب وزير الصحة للشئون الصحية من منصبه .
- إعفاء أ. نورة بنت عبدالله الفايز نائب وزير التعليم لشئون البنات من منصبها .
- إعفاء د. حمد بن محمد آل الشيخ نائب وزير التعليم لشئون البنين من منصبه .
- إعفاء د. محمد بن حمزة بن بكر خشيم نائب وزير الصحة للتخطيط والتطوير من منصبه بناء على طلبه .
- صرف راتب شهر لمنسوبي جميع القطاعات العسكرية والأمنية من أفراد وضباط ومدنيين .

### ضم ديوان ولي العهد إلى الديوان الملكي

كما صدر أمر ملكي فيما يلي نصه:

بعد الاطلاع على النظام الأساسي للحكم الصادر بالأمر الملكي رقم ( أ / ٩٠ ) بتاريخ ٢٧ / ٨ / ١٤١٢ هـ. وبعد الاطلاع على ما عرضه علينا صاحب السمو الملكي ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية بشأن إعادة تنظيم وارتباط ديوان سمو ولي العهد، واقتراح سموه النظر في توحيد مع الديوان الملكي في جهاز واحد.

وبناءً على ما تقتضيه المصلحة العامة.

أمرنا بما هو آت:

أولاً: ضم ديوان سمو ولي العهد إلى الديوان الملكي ثانياً: تشكيل لجنة برئاسة معالي رئيس الديوان الملكي لاستكمال الإجراءات والترتيبات التنظيمية والتنفيذية اللازمة لذلك، على أن ترفع لنا توصياتها في مدة أقصاها ثلاثة أشهر من تاريخه ■

- أصدر خادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبدالعزيز، يحفظه الله، أوامر ملكية شملت إعفاءات وتعيينات لمناصب قيادية في الدولة، وفيما يلي تفاصيل الأوامر الملكية :
- إعفاء صاحب السمو الملكي الأمير مقرن بن عبدالعزيز من ولاية العهد ومن منصب نائب رئيس مجلس الوزراء بناء على طلبه.
- اختيار صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن نايف بن عبدالعزيز ولياً للعهد.
- تعيين صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز ولياً لولي العهد.
- الموافقة على طلب صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن فيصل بن عبدالعزيز آل سعود وزير الخارجية إعفاءه من منصبه لظروفه الصحية وتعيين سموه وزير دولة وعضواً بمجلس الوزراء، ومستشاراً ومبعوثاً خاصاً لخدم الحرمين الشريفين، ومشرفاً على الشئون الخارجية.
- تعيين عادل الجبير وزيراً للخارجية .
- تعيين الأمير سعود بن فيصل بن عبدالعزيز آل سعود وزير دولة وعضواً بمجلس الوزراء، ومستشاراً ومبعوثاً خاصاً لخدم الحرمين الشريفين، ومشرفاً على الشئون الخارجية.
- تعيين خالد الفالح وزيراً للصحة .
- إعفاء وزير التخطيط والاقتصاد محمد الجاسر من منصبه.
- تعيين د. محمد بن سليمان الجاسر مستشاراً بالديوان الملكي بمرتبة وزير.
- إعفاء وزير العمل المهندس عادل فقيه من منصبه .
- يعين المهندس عادل بن محمد فقيه وزيراً للاقتصاد والتخطيط.
- تعيين د. مفرج بن سعد الحقباني وزيراً للعمل .
- إعفاء خالد بن عبدالرحمن العيسى من منصبه كنائب لرئيس الديوان الملكي، ويعين وزير دولة وعضواً بمجلس الوزراء.
- تعيين حمد السويلم رئيساً للديوان الملكي بمرتبة وزير .
- تعيين الشيخ خالد اليوسف رئيساً لديوان المظالم .
- يعين د. ناصر بن راجح بن محمد الشهراني نائباً لرئيس هيئة حقوق الإنسان بالمرتبة الممتازة .
- تعيين د. منصور المنصور نائباً للرئيس العام لرعاية الشباب.
- تعيين أ. خالد بن عبدالرحمن العيسى عضواً في مجلس الشئون السياسية والأمنية .



المدير العام لمعهد الإدارة العامة د. أحمد الشعبي نيابة عن منسوبي المعهد:

## نهني سمو ولي العهد وسمو ولي ولي العهد بالثقة الملكية الكريمة ونباعهما



معالي د. أحمد بن عبد الله الشعبي  
مدير عام معهد الإدارة العامة

أشاد معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور أحمد بن عبد الله الشعبي بالأوامر الملكية الكريمة التي أصدرها خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود حفظه الله، مؤكداً أن ما حملته من تعيينات ستصب بمشيئة الله في مصلحة الوطن والمواطن.

ورفع معالي مدير عام معهد الإدارة العامة التهنية باسمه ونيابة عن منسوبي المعهد لصاحب السمو الملكي الأمير محمد بن نايف بن عبدالعزيز آل سعود بمناسبة اختياره ولياً للعهد وتعيين سموه نائباً لرئيس مجلس الوزراء، وزيراً للداخلية، ورئيساً لمجلس الشئون السياسية والأمنية، ولصاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود بمناسبة اختياره ولياً لولي العهد وتعيين سموه نائباً ثانياً لرئيس مجلس الوزراء، وزيراً للدفاع، ورئيساً لمجلس الشئون الاقتصادية والتنمية، مقدماً لسموهما البيعة على كتاب الله وسنة نبيه محمد صلى الله عليه وسلم على السمع والطاعة في المنشط والمكره.

ونوه معالي الدكتور أحمد الشعبي باختيار صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن نايف بن عبدالعزيز آل سعود - حفظه الله - ولياً للعهد، وتعيين سموه نائباً لرئيس مجلس الوزراء وزيراً للداخلية ورئيساً لمجلس الشئون السياسية والأمنية، واختيار صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود ولياً لولي العهد، وتعيين سموه نائباً ثانياً لرئيس مجلس الوزراء وزيراً للدفاع ورئيساً لمجلس الشئون الاقتصادية والتنمية، مشيراً إلى أن هذه الثقة الملكية الغالية تستند إلى رؤية ثاقبة، وتجسد الحكمة وبعد النظر من لدن خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود، حفظه الله -. كما تؤكد المكانة المتميزة لصاحب السمو الملكي الأمير محمد بن نايف بن عبدالعزيز، وصاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود، كرجال دولة

بارزين وقياديين ومتميزين. وأكد أن الأوامر الملكية الكريمة جاءت مكملية لما رسمه الملك المفدى . أيده الله، من رؤى وخطط إستراتيجية حكيمة تسعى إلى تحقيق كل ما فيه خير العباد والبلاد، وتعزز أمن واستقرار الوطن، والمحافظة على مكتسباته، وتدفع قدماً بمسيرة التطور والنماء. مؤكداً أن المملكة بقيادة خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين، وسمو ولي ولي العهد، حفظهم الله . ستبقى بمشيئة الله واحة أمن واستقرار وتنمية ونماء منطلقة في كل شؤونها من القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة.

ودعا معالي مدير عام معهد الإدارة العامة في ختام تصريحه المولى عز وجل أن يعين سمو ولي العهد صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن نايف بن عبدالعزيز، وسمو ولي ولي العهد صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز، وأن يوفقهما لخدمة الملك والوطن، وأن يسدد خطاهما في ظل الرعاية والتوجيهات السديدة لخادم الحرمين الشريفين حفظه الله. وأن يحفظ للمملكة قادتها وأن يديم عليها أمنها ورخاءها واستقرارها ■

## خلال اجتماع الجمعية العمومية الاستثنائية برئاسة معالي وزير الخدمة المدنية د. ناصر القحطاني مديراً عاماً للمنظمة العربية للتنمية الإدارية

عبدالله الشعيبي، سعادته بما تحقق من نتائج في هذه الاجتماعات، وعبر عن سروره بانتخاب د. ناصر القحطاني، مديراً عاماً للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، مؤكداً أن هذا الفوز يسجل باسم الوطن، وأنه كموقع قيادي عربي يأتي منسجماً مع ما تمثله المملكة من ثقل في الوطن العربي، ومتسقاً مع المكانة الكبيرة المميزة التي تتمتع بها بقيادة خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين وسمو ولي العهد

حفظهم الله. مشيراً إلى أن د. القحطاني استحق هذا الموقع الريادي والقيادي على مستوى الوطن العربي بما يملكه من قدرات وإمكانات ومؤهلات علمية وعملية جعلته يحظى بثقة الجميع. جدير بالذكر أن د. ناصر القحطاني هو أحد الكفاءات القيادية الوطنية السعودية المؤهلة من منسوبي معهد الإدارة العامة، وقد حصل على شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة من جامعة كومنولث، كما حصل على شهادة الماجستير من جامعة بتسبرج بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد عمل عضو هيئة تدريب، ثم مديراً للبحوث والاستشارات بفرع المعهد بالمنطقة الشرقية، وترأس العديد من اللجان العلمية والفرق الاستشارية، وشارك في العديد من المؤتمرات والملتقيات العلمية، وقد أنجز العديد من البحوث والدراسات العلمية في مجال التنمية الإدارية. وقد شغل العديد من المناصب، وحصل على الكثير من الجوائز بالإضافة إلى عضويته في العديد من اللجان العلمية والفنية، كما عمل منذ أبريل ٢٠١٣ م مديراً عاماً مساعداً للمنظمة العربية للتنمية الإدارية ■



د. الفاعوري، د. أحمد الشعيبي، د. ناصر القحطاني

العربية الخاصة بتوصيات الحلقة النقاشية لوضعها كروى تستفيد منها المنظمة في المستقبل، ومناقشة تقرير إنجازات المنظمة لعام ٢٠١٤م، وتقرير فريق العمل الخاص بالتعديلات على اتفاقية إنشاء المنظمة العربية للتنمية.

من جانبه أكد معالي وزير الخدمة المدنية أن المنظمة العربية للتنمية الإدارية تعد الرافد الأساسي للتنمية الإدارية بالوطن العربي، وكل ما يخص المفاهيم في التنمية الإدارية بما يؤثر في دفع عملية التنمية الإدارية في جميع الأجهزة الإدارية بالوطن العربي. وقد عبر معالي الوزير عن شكره للمدير العام للمنظمة العربية للتنمية الإدارية السابق أ.د/ رفعت الفاعوري على جهوده السابقة، ولجميع العاملين بالمنظمة على ما يبذلونه من جهد في إعداد الاجتماعات والارتقاء بأنشطة وفعاليات المنظمة، متمنياً لمدير عام المنظمة المرشح د. ناصر القحطاني التوفيق والنجاح في إدارة دفة المنظمة، نحو تحقيق الأهداف المرجوة من المنظمة والتطلعات المستقبلية التي تخدم العمل الإداري.

كما أبدى معالي مدير عام معهد الإدارة العامة رئيس وفد المملكة، د. أحمد بن

تم انتخاب د. ناصر القحطاني، مديراً عاماً للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، خلال اجتماع الجمعية العمومية الاستثنائية (٥٢) للمنظمة، والذي عقد في القاهرة، وقد ترأس الاجتماع معالي وزير الخدمة المدنية أ. خالد بن عبدالله العرج، رئيس الجمعية العمومية والمجلس التنفيذي، وبمشاركة أصحاب المعالي والوزراء والسادة أعضاء الوفود. وقد ترأس وفد المملكة معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله

الشعيبي. وضم وفد المملكة سعادة وكيل وزارة الخدمة المدنية للشئون التنفيذية، أ. عبدالله بن علي الملقي، وسعادة نائب مدير عام معهد الإدارة العامة للتطوير والجودة المكلف، د. بندر بن أسعد السجان، ومدير عام المنظمات والتعاون المكلف بوزارة الخدمة، أ. عصام الحماد، والمستشار القانوني بالوزارة، أ. خالد آل الشيخ، وسكرتير مدير عام المعهد، أ. عبدالرحمن الشهري. وقد جاء انتخاب د. ناصر القحطاني، مديراً عاماً للمنظمة بناءً على توصية اجتماع الدورة العادية (١٠١) للمجلس التنفيذي، والذي ترأسه معالي وزير الخدمة المدنية. وترأس وفد المملكة معالي مدير عام المعهد. علماً بأن معالي مدير عام المعهد قد ترأس اجتماعات مجلس خبراء المنظمة. وقد ناقش المجتمعون جدول الأعمال المقرر فيه متابعة تنفيذ القرارات السابقة للمجلس التنفيذي وعدد من الموضوعات التي تهتم بالإدارة وتطوير آلياتها التي تخدم العمل الإداري في المؤسسات الحكومية لتحقيق تنمية إدارية شاملة متطورة هدفها خدمة المواطنين في كافة دول المنظمة، إلى جانب مراجعة المقترحات المقدمة من الدول

الدهمش: المجالس البلدية أحد اللبئات المهمة لمشاركة المواطنين في رسم سياسة العمل البلدي ومراقبة أدائه

## معهد الإدارة العامة يعقد ندوة المجالس البلدية: الواقع والمأمول

د. الشعبيبي: الندوة تهدف إلى تشخيص واقع المجالس البلدية والتعرف على التحديات التي تواجهها



عقد معهد الإدارة العامة، ندوة «المجالس البلدية: الواقع والمأمول»، في قاعة بن خلدون بمركز الملك سلمان للمؤتمرات بمقر المعهد بالرياض، بحضور عدد كبير من القيادات الإدارية في القطاعين الحكومي والخاص، وأعضاء مجلس الشورى، وأعضاء مجالس المناطق، وأعضاء المجالس البلدية، والمختصين والمختصات في مجال التنمية المحلية، وذوي الاهتمام من الأكاديميين والمتخصصين، وأعضاء الهيئات والجمعيات المهنية ذات العلاقة بموضوع الندوة، كما حضر الندوة من الجانب النسائي في الفرع النسائي للمعهد معالي مديرة جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن الدكتورة هدى بنت محمد العميل، وعدد كبير من القيادات النسائية. وقد افتتح فعاليات الندوة نيابة عن معالي وزير الشؤون البلدية والقروية المهندس عبد اللطيف بن عبد الملك آل الشيخ، معالي الأستاذ عبدالرحمن بن محمد الدهمش، المشرف العام على مكتب معالي وزير الشؤون البلدية والقروية ونائب رئيس اللجنة العامة لانتخابات أعضاء المجالس البلدية.

### تطوير الإدارة المحلية

وقد بدأ حفل افتتاح الندوة بآيات من الذكر

في المملكة، عبر تفعيل دور المجالس البلدية ودعمها بمشاركة ذوي الكفاءة والأهلية». وأكد معالي مدير عام المعهد على أن المملكة العربية السعودية أولت منذ عهد المؤسس المغفور له بإذن الله تعالى الملك عبدالعزيز بن عبدالرحمن آل سعود، وحتى وقتنا الراهن، اهتماماً بالغاً بالإنسان السعودي والإصغاء إلى احتياجاته التنموية، وتحفيزه للمشاركة في صناعة القرارات التنموية المحلية، كخيار استراتيجي أصيل تنتهجه حكومتنا الرشيدة، حيث صدرت قرارات الدولة بإنشاء المجالس المحلية بوصفها نموذجاً من نماذج الإدارة المحلية، ومدخلاً من مداخل الإصلاح الإداري المعاصر، لتطوير الإدارة المحلية وتعزيز هويتها، بمنح المجتمعات المحلية فرصة تحمل مسؤوليتها في إدارة شئونها عبر تعزيز مبدأ المساءلة والمشاركة والشفافية والالتزام بالثوابت الوطنية. وقال د. الشعبيبي:

الحكيم، ثم ألقى معالي مدير عام المعهد، د. أحمد بن عبد الله الشعبيبي، كلمة أكد فيها أن تنظيم المعهد للندوة بهدف تشخيص واقع المجالس البلدية في المملكة وتحديد أهم المشكلات والتحديات التي تواجهها وسبل تطويرها، وأضاف د. الشعبيبي: «إن تنظيم المعهد لهذه الندوة يأتي اتساقاً مع سعي حكومة المملكة العربية السعودية إلى دعم وتعزيز وتطوير الإدارة المحلية، وحرصها الدائم على توسيع مشاركة المواطنين في إدارة الشؤون المحلية عن طريق المشاركة في انتخابات المجالس البلدية، التي ترسخ مسيرة ممارسة وتطبيقات الإدارة المحلية



معالي م. فهد الجبير يرأس الجلسة الثانية



معالي د. أسامة البار يرأس الجلسة الأولى





معالي د. أحمد الشعيبي يلقي كلمته



معالي أ. عبد الرحمن الدهمش يلقي كلمة الافتتاح

### واقع دور المجالس البلدية

بعد ذلك بدأت فعاليات جلسات الندوة، حيث عقدت الجلسة الأولى وعنوانها: «واقع دور المجالس البلدية في تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين»، برئاسة معالي أ. أسامة بن فضل البار، أمين العاصمة المقدسة، ومقررها د. عبد الرحمن بن حسين الوزان، مدير عام مركز إعداد وتطوير القادة بمعهد الإدارة العامة، وتحدث خلالها سبعة من الخبراء والمختصين، وفي نهاية الجلسة تم إتاحة الفرصة للحضور لطرح الأسئلة والمداخلات.

### معوقات وتحديات

ثم بدأت فعاليات الجلسة الثانية، وعنوانها: المعوقات والتحديات التي تحد من أداء المجالس البلدية لدورها»، ورأس الجلسة معالي المهندس فهد بن محمد الجبير، أمين المنطقة الشرقية، ومقررها د. عبد الرحمن بن حسين الوزان، وتحدث خلال الجلسة كذلك سبعة من الخبراء والقيادات الإدارية ذوي العلاقة بموضوع الندوة، وفي نهاية الجلسة تم طرح الأسئلة والمداخلات من قبل الحضور. واختتمت الندوة بالجلسة الختامية، وخصصت للتوصيات، ورأس الجلسة د. بندر أبا الخيل، نائب مدير عام معهد الإدارة لشئون التدريب، حيث قدم المشاركون جملة من التوصيات المهمة التي تساهم في الرقي بدور المجالس البلدية، وتذلل العقبات التي تعترض أداءها لدورها وفق التطلعات المأمولة ■

وأوضح معاليه أنه سيشارك في تنفيذ فعاليات هذه الندوة وإدارة جلساتها عدد من الخبراء والمتخصصين البارزين من القيادات الإدارية في القطاعين الحكومي والخاص، والذين تحفل سيرتهم الذاتية بالكثير من الخبرات والتجارب المميزة.

### اهتمام كبير

بعدها ألقى معالي أ. عبد الرحمن بن محمد الدهمش، نائب رئيس اللجنة العامة لانتخابات المجالس البلدية، المشرف العام على مكتب وزير الشؤون البلدية والقروية، كلمة معالي وزير الشؤون البلدية والقروية بالنيابة عنه، عبر فيها عن تحيات معالي وزير الشؤون البلدية والقروية للمسؤولين عن الندوة، ومثمناً جهود المعهد في الاهتمام بالشأن البلدي وتطويره. مضيفاً أن المجالس البلدية حظيت باهتمام كبير من خادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبد العزيز وسمو ولي العهد وسمو ولي ولي العهد يحفظهم الله في ظل النهضة الكبيرة والمتسارعة التي يشهدها الوطن، ومشيراً إلى الموافقة السامية الكريمة على تأسيس المجالس البلدية كأحد اللبئات المهمة لتأسيس أرضية ثابتة ومتماسكة لمشاركة المواطنين في رسم سياسة العمل البلدي ومراقبة أدائه ولتعبير عن الأثر الكبير لصوت المواطن في اختيار مرشحه في انتخابات أعضاء المجالس البلدية. ثم شاهد الحضور فيلماً قصيراً حول موضوع الندوة.

«أولت حكومتنا الرشيدة بقيادة وتوجيهات خادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبد العزيز، وسمو ولي عهده الأمين، وسمو ولي العهد، يحفظهم الله جميعاً، اهتماماً خاصاً بالمجالس البلدية وتطويرها تنظيمياً وإجرائياً، من خلال العديد من القرارات الهادفة إلى توسيع مشاركة المواطنين في إدارة الشؤون المحلية، ومنها: صدور قرار مجلس الوزراء بالموافقة على نظام المجالس البلدية عام ١٤٣٥ هـ، والذي تفرد بمنح المجالس البلدية صلاحيات أكبر، وحدد الدور المناط بها، وكذلك تعزيز دور المرأة السعودية، من خلال السماح لها بالترشح والمشاركة والانتخاب في المجالس البلدية». وأشار المدير العام إلى أنه على الرغم من الجهود الكبيرة التي بذلتها وتبذلها الدولة أعزها الله في هذا الخصوص، إلا أن الدور المأمول من المجالس البلدية من وجهة نظر بعض المختصين لم يتحقق بالشكل الملموس، حيث أظهرت الممارسة الفعلية لعمل المجالس العديد من التحديات والمعوقات التي كان لها الدور الكبير في الحد من كفاءة أدائها وتحقيقها الأهداف المنشودة منها. لذا فقد سعى البحث الميداني الذي أعده معهد الإدارة العامة لهذه الندوة إلى تشخيص واقع المجالس البلدية في المملكة من خلال التعرف على أبرز التحديات التي تواجهها، سواء تلك التي تتعلق بالجانب التشريعي والنظامي، أو ما يتعلق منها بالتنوعية التي تم فيها تشكيل المجالس البلدية والطبيعة التنظيمية والإدارية لها، ومحاولة اقتراح الحلول لتطويرها وتحسين أدائها.

## معهد الإدارة العامة ي دشّن تطبيقاته على أجهزة الهواتف الذكية

## د. الشعيبي: التطبيقات تقدم خدمات إلكترونية تفاعلية للمدرسين

## والدارسين والموظفين والباحثين



ويمكن تحميلها مجاناً عبر  
HYPERLINK «http:// المتاجر»  
appstore.r9y.net/free/com.  
ddasolutions.ddaadvertisement.  
«\_\_blank» \t «apk» أب ستور»  
HYPERLINK«https://play. و»  
google.com/store/apps/  
details?id=com.ddasolutions.  
ddaadvertisement&hl=en»\t  
«blank» «جوجل بلاي» و «ويندوز  
فون» ■

وأشار إلى أن تطبيقات الهواتف الذكية التي أطلقها المعهد تقدّم مجموعة من الخدمات الإلكترونية التفاعلية التي تهم الملتحقين بالبرامج التدريبية من منسوبي الأجهزة الحكومية، وكذلك دارسي البرامج الإعدادية في المعهد، إضافة إلى موظفي المعهد، والباحثين والمستفيدين من خدمات المكتبة. وأوضح أن هذه التطبيقات تتوفر على ثلاثة أنظمة تشغيل هي: (IOS، Android، Windows)،

دشن معهد الإدارة العامة تطبيقاته على أجهزة الهواتف الذكية، وتقدم هذه التطبيقات خدماتها للمتدربين والدارسين، ومنسوبي المعهد، وكذلك الخدمات المقدمة لرواد مكتبة المعهد.

وقال معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور/ أحمد بن عبدالله الشيعي إن إطلاق هذه الخدمات يأتي من منطلق سعي المعهد ورؤيته التي تركز على تيسير وصول الخدمة والمعلومة للجمهور المستفيد، وإتاحة خدماتها لهم.

افتتحه الأمير فيصل بن محمد بحضور د. أحمد الشعبي

## معهد الإدارة العامة ينظم معرضاً للفن التشكيلي



الأمير فيصل بن محمد بن سعود يفتتح المعرض



جولة في المعرض

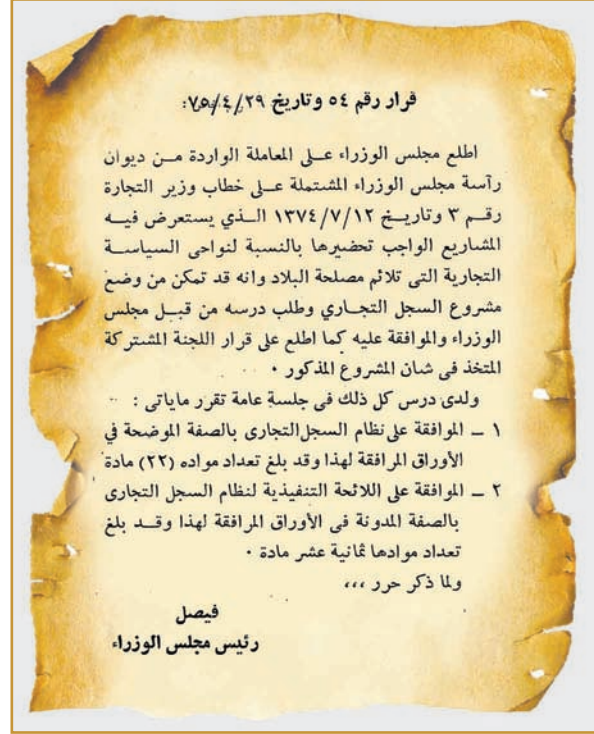
نظم معهد الإدارة العامة معرضاً للفن التشكيلي شارك أكثر من مائة فنان وفنانة من نخبة الفنانين التشكيليين السعوديين، وقد أطلق عليه مسمى (معرض تواصل الرياض التشكيلي الأول). وقد افتتح صاحب السمو الملكي الأمير الدكتور فيصل بن محمد بن سعود آل سعود، الرئيس الفخري للجمعية السعودية للفنون التشكيلية المعرض بحضور معالي مدير عام المعهد الدكتور أحمد بن عبدالله الشعبي، وكذلك أصحاب السعادة نواب مدير عام المعهد، ورئيس مجلس إدارة الجمعية السعودية للفنون التشكيلية الأستاذ محمد بن عبدالله المنيف، وبمشاركة مجموعة من الفنانين الذين شاركوا بلوحات في المعرض. وجاء تنظيم المعهد لهذا المعرض بالتعاون مع الجمعية السعودية للفنون التشكيلية، واحتضنته قاعة المعارض بمركز الملك سلمان للمؤتمرات بالمقر الرئيس للمعهد بالرياض.

وبعد أن قص صاحب السمو الملكي الأمير الدكتور فيصل بن محمد بن سعود شريط الافتتاح قام سموه ومعالي مدير عام المعهد وضيفوف المعهد بجولة في قاعة المعرض حيث اطلعوا على اللوحات والمعرضة وقدم الفنانون المشاركون شرحاً وافياً عن لوحاتهم، وأبدى الحضور إعجابهم بما رأوه من أعمال وإبداعات فنية مميزة. وبعد ذلك دَوَّن سمو الأمير فيصل بن محمد كلمة في السجل الذهبي للجمعية أشاد فيه بالمعرض، وما اشتمل عليه من أعمال وإبداعات، وقدم سموه شكره وتقديره لمعالي

مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور أحمد الشعبي وللمعهد الإدارة العامة على تنظيم هذه الفعالية الفنية والثقافية، واحتضان هذا المعرض. كما شكر سموه الفنانين المشاركين وسجل إعجابه بما رآه من لوحات وإبداعات فنية مميزة. وفي نهاية حفل الافتتاح قدم معالي مدير عام المعهد درعاً تكريمياً لسمو الأمير فيصل بن محمد، وشكر سموه على تشريفه ورعايته حفل افتتاح المعرض. كما افتتحت صاحبة السمو الملكي الأميرة غادة بنت حمود بن عبدالعزيز المعرض خلال الأيام النسائية بحضور سعادة مديرة عام الفرع النسائي للمعهد الدكتور هند بنت محمد آل الشيخ وعدد من المسئولات في الفرع وكذلك الفنانات المشاركات وعدد من الضيفات المدعوات. الجدير بالذكر أن المعرض قد اشتمل على أكثر من مائة لوحة فنية من إبداعات نخبة من الفنانين والفنانات السعوديين. وتأتي إقامة هذا المعرض ضمن برنامج النشاط الثقافي والإبداعي الذي تنظمه إدارة العلاقات العامة والإعلام في المعهد، وتعزيزاً لمفهوم الشراكة المجتمعية ■



أصدره الملك فيصل بن عبد العزيز - يرحمه الله -  
الموافقة على مشروع السجل التجاري عام ١٣٧٥هـ



في التاسع والعشرين من شهر ربيع الثاني لعام ١٣٧٥هـ صدر قرار الملك فيصل بن عبدالعزيز رئيس مجلس الوزراء  
بالموافقة على مشروع السجل التجاري بعد دراسته من قبل مجلس الوزراء.

قرار رقم ٥٤ وتاريخ ٧٥/٤/٢٩:

اطلع مجلس الوزراء على المعاملة الواردة من ديوان رئاسة مجلس الوزراء المشتمة على خطاب وزير التجارة رقم ٣ وتاريخ ١٣٧٤/٧/١٢هـ الذي يستعرض فيه المشاريع الواجب تحضيرها بالنسبة لنواحي السياسة التجارية التي تلائم مصلحة البلاد وأنه قد تمكن من وضع مشروع السجل التجاري وطلب درسه من قبل مجلس الوزراء والموافقة عليه، كما اطلع على قرار اللجنة المشتركة المتخذ في شأن المشروع المذكور.

ولدى درس كل ذلك في جلسة عامة تقرر ما يأتي:

- ١ - الموافقة على نظام السجل التجاري بالصفة الموضحة في الأوراق المرافقة لهذا وقد بلغ تعداد مواده (٢٢) مادة.
  - ٢ - الموافقة على اللائحة التنفيذية لنظام السجل التجاري بالصفة المدونة في الأوراق المرافقة لهذا، وقد بلغ تعداد موادها ثمانية عشر مادة.
- ولما ذكر حرر.

فيصل  
رئيس مجلس الوزراء

## مصنع القيادات الإدارية

اعتلى الدكتور ناصر بن علي القحطاني قمة الهرم في المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بعد فوزه في الانتخابات التي جرت الشهر الماضي في مقر المنظمة بالعاصمة المصرية القاهرة. بحضور جميع ممثلي الدول العربية. وحظي الدكتور القحطاني بتأييد المجتمعين الذي رشحوه لهذا المنصب الذي لم يكن ليحصل عليه لو لم يكن يحمل المؤهلات العلمية ويمتلك الامكانيات العملية والقدرات الفكرية والثقافية والسمات الشخصية التي تجعله كفاء لهذا الموقع المهم على المستوى العربي.

ولاغرو إذ أن الدكتور ناصر القحطاني خريج مؤسسة الإدارة العامة الشامخة وبيت الخبرة العريق معهد الإدارة العامة. هذا المعهد الذي دأب على تخريج الكفاءات وضخ الدماء القيادية في شرايين التنمية الإدارية بالمملكة، وأصبح من النادر أن تجد جهازاً إدارياً متميزاً يخلو من قيادي أو أكثر من أبناء معهد الإدارة العامة.

وهذه التغذية المستمرة من معهد الإدارة العامة للأجهزة الحكومية بالقياديين المميزين هي جزء من أدوار المعهد ومهامه الأصيلة. فهو معني بإحداث التطوير والتنمية الإدارية وهذا لا يكون فقط من خلال التدريب أو البحوث أو الاستشارات الإدارية، بل أيضاً بالكفاءات والطاقات والكوادر البشرية المؤهلة. وأصبح أبناء معهد الإدارة العامة من خلال التجربة محط أنظار الأجهزة الحكومية التي تنشد دفع عجلة النمو والتطور لديها. والمعهد يعي تماماً هذا الدور المناط به ويفتح الباب بكل فخر أمام أبنائه ليساهموا في التنمية في مختلف المواقع التي تخدم الوطن وتنهض به وتحقق له النمو والازدهار. مع مراعاة أن لا يكون ذلك الخروج مخللاً ببرامج المعهد ونشاطاته.

إن معهد الإدارة العامة يفخر بأبنائه في كل المواقع، ويفخر أيضاً بأن إسهاماته تخطت الحدود ووصلت إلى أكبر منظمة إدارية على مستوى الوطن العربي. ويات اليوم أحد أبناء معهد الإدارة العامة يقود هذه المنظمة التنموية العملاقة التي ينتظر منها الوطن العربي الكثير. ولم يكن تبوأ الدكتور ناصر القحطاني لمنصب مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية هو أول المناصب الدولية التي يصل إليها أبناء معهد الإدارة العامة؛ فمعالي الدكتور محمد الطويل المدير العام الأسبق للمعهد كان قبل أكثر من عشرين عاماً رئيساً للمعهد الدولي للعلوم الإدارية، وهي أكبر وأعرق منظمة مهتمة بالتنمية الإدارية على مستوى العالم. هذا هو معهد الإدارة العامة وهامهم أبناءه، وتلك هي مخرجاته. وليس ذلك على مستوى القيادات وحسب، بل أيضاً عندما ينتقل موظف من المعهد إلى جهاز إداري آخر فهو يحدث الفارق، بانضباطه وإنتاجيته ودقته في العمل ومهاراته الوظيفية وسلوكه وثقافته العملية.

لقد كان استثمار معهد الإدارة العامة في موارده البشرية ناجحاً بكل المقاييس، وهو الاستثمار الحقيقي الذي يأتي بعده النجاح بالتبعية في كل أنواع الاستثمارات. فالعقل البشري هو من يصنع النجاح إذا ما تم تنميته بشكل صحيح وهيأت له كل الظروف والإمكانيات. وبيئة معهد الإدارة العامة هي بيئة حاضنة لكل مبدع وناجح تراعاه وتمده بالطاقة العلمية والفكرية وتنمي سماته الشخصية وتعزز قدراته، ثم تطلقه في فضاء العمل ليخلق بإبداع وتجلي. فيرسم خطوط النجاح بأحرف نقشها في حناياه معهد الإدارة العامة ■



أ. عبدالعزيز الهدلق\*

استثمار  
معهد  
الإدارة  
العامة في  
موارده  
البشرية  
ناجحاً بكل  
المقاييس،  
وهو  
الاستثمار  
الحقيقي  
الذي  
يأتي بعده  
النجاح

إعداد : د. عجلان بن محمد الشهري  
أستاذ التعليم والتقنية المشارك - معهد الإدارة العامة

## أدوات التقنية الحديثة وتأصيل ثقافة المجتمع



لهذا التواصل الثقافي وتأصيله بين مختلف الثقافات في ظاهرة لم يسبق لها مثيل، حيث أصبح بمقدور المثقف والإنسان العادي أن يتواصل عالمياً مع مختلف الثقافات، بل يتجاوز ذلك إلى أن ينصهر مع ثقافات أخرى قد يتأثر بها إيجاباً أو سلباً، وبرز ما يعرف بالصراع الحضاري الذي عيدت طريقه هذه الأدوات ووسائل الاتصال التقني، والتي أصبحت الإنترنت أحد منافذه الواسعة.

وهذا التغير في التواصل الإنساني يتطلب الكثير من الاهتمام والدراسة والبحث من الباحثين والمهتمين، خصوصاً في الشأن الثقافي والتربوي؛ للحد من هذا التأثير الثقافي في إطاره السلبي - إن حدث - وتعزيز الجانب الإيجابي خصوصاً عند النشء؛ لضبط وتقنين التأثير بشكل أمثل حتى يمكن الاستفادة من هذه الوسائل والتقليل من تأثيرها والوصول بالتالي إلى ثقافة رصينة، وتحصين ما يمكن تحصينه، بل الوصول إلى حركة ثقافية مفيدة يمكن التأثير بها واكتساب ما يفيد منها دون التأثير على الثوابت والقيم لكل مجتمع، وتحقيق التطور للتكيف وفق متغيرات العصر بما يخدم أهداف المجتمع ويجعله متعاشياً مع غيره من المجتمعات الأخرى.

وقد يتأتى ذلك من خلال الاستخدام الأمثل لهذه الأدوات، وبالتالي الانفتاح الواعي والرصين واستثمار مثل هذه المعطيات حتى يمكن تأصيل هذه الثقافة وتحسينها من التغيير من خلال فهم وإدراك كافة أوجه الاختراق الثقافي الواسع والإعداد له على مختلف الأوجه تعليمياً وثقافياً، وفهم الآخر تحاوراً ونقاشاً مما يؤصل هذه الثقافة للمجتمع ويعززها وأبعد من ذلك التأثير بهذه الثقافة كإحدى وسائل التعايش السلمي بين مختلف المجتمعات ■

الاتصالات والمعلومات المتعددة أدوارها لتصل إلى إحدى أهم مكتسبات البشرية، وهي الثقافة وما ينتج عنها من ممارسات تؤثر على تعاظم أفراد المجتمع وتعايشهم اليومي، ففي الماضي كانت تتكون مثل هذه الثقافات وتتأصل وتتواصل بشكل يسير وفق ما توافر من أدوات اتصال كان من أكثرها عملية التراسل والنشر الورقي.

لقد شهد أواخر القرن العشرين تسارعاً كبيراً وتلاقحاً مميزاً بين الثقافات؛ بما وفرته وسائط وأدوات الاتصال التقني من يسر وسهولة في عملية التواصل ومنها الإنترنت، حيث يسرت هذه الأدوات منافذ وسبل كبيرة

ليس هناك أدنى شك في أن عصر المعلومات اليوم أفرز أدوات ووسائل تعلم حديثة ساعدت على تحقيقه وتلبية تنوع الثقافات المختلفة، ومن تلك الأدوات الإنترنت التي تعد من أهم اختراعات العصر الحديث بما تتضمنه من بنوك معلومات متنوعة تساهم بدورها في نشر وتنويع ثقافة المجتمع. وقد أفضت هذه الأداة بمزيد من الاستخدام إلى تجاوز استخدام المكتبة التقليدية، حتى أصبحت مركزاً ثقافياً متاحاً للجميع في أي زمان ومن أي مكان، لكن هل أصلت هذه الأدوات ثقافة المجتمعات وحصلتها؟ لقد تجاوزت الإنترنت بمساعدة تقنيات





## تنظيم الحياة الأكاديمية

يتوافر على الانترنت العديد من المواقع المفيدة في تنظيم شئون الحياة المختلفة، ومن هذه المواقع أكادوكس acadodox، وهو موقع مجاني يساعدك على تنظيم الحياة الأكاديمية والاجتماعية، حيث يمكن من خلاله لجميع الطلاب والمدرسين من حول العالم الدخول والاشتراك به، ويتوفر هذا

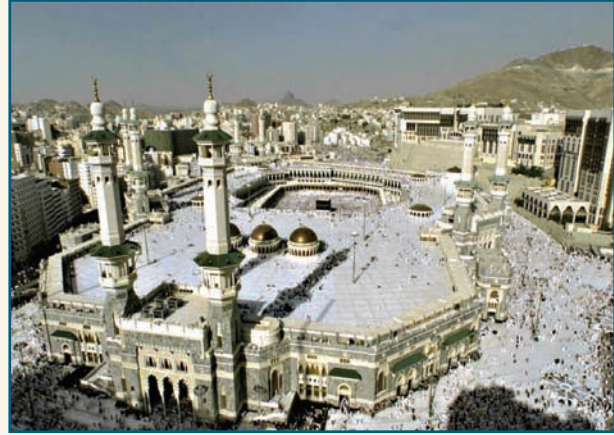
الموقع بالنسخة العربية والإنجليزية لتغطية جميع شرائح المجتمع الأكاديمي، ويساعد هذا الموقع في إدارة المواد والدورات، والتفاعل مع الزملاء والمدرسين، وتوثيق إنجازاتك ومشوارك التعليمي والتدريبي، حيث يتضمن مزيج متكامل من الأدوات والخدمات لمساعدتك في الوصول لأهدافك الأكاديمية، فمن خلال هذا الموقع يمكنك التسجيل في المواد، وكذلك الحصول على موضوعات ومصادر مختلفة ومشاركتها مع زملاء آخرين، بالإضافة إلى المساعدة في التخطيط للمسيرة الأكاديمية ومتابعة الأداء، وللمزيد من المعلومات يمكن زيارة الموقع على الرابط : [www.acadodox.com](http://www.acadodox.com)

## الإنترنت والحرمين الشريفين

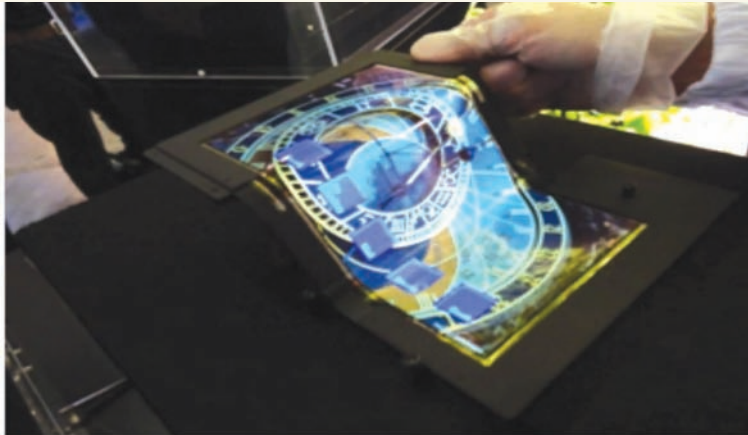
من المواقع الجديدة بالمشاهدة موقع بوابة الحرمين الشريفين على الرابط <http://gate.gph.gov.sa> الذي يحتوي على معلومات ثرية عن الحرمين الشريفين.

يتضمن الموقع أيضاً موسوعة التي تتضمن بيانات ومعلومات عن الحرمين في الكتاب والسنة، وتاريخ الحرمين، والتوسعات التاريخية لهما، وجغرافية ومعمارية الحرمين، ومعلومات عن أئمة الحرمين، ومكانتهما عند المسلمين وبعض الإحصائيات عنهما.

كما يتضمن الموقع مقاطع فيديو ومقاطع ثلاثية الأبعاد عن الحرمين، وصوتيات متنوعة من دروس وخطب، وإضافة إلى ذلك بث مباشر من الحرم المكي الشريف على مدار الساعة ■



## شاشة قابلة للطي لتحويل الجهاز اللوحي إلى هاتف ذكي



لم يعد الوصول إلى التكامل بين مختلف الأجهزة حلماً بعيد المنال؛ وذلك بفضل التقنية. فقد كشفت المخترعات الحديثة أن هناك شاشة قابلة للطي بمقاس يقل عن (١٠) انش، وبدرجة دقة ووضوح عالية يمكن من خلالها أن تتحول من جهاز لوحي إلى هاتف ذكي والعكس، دون الحاجة إلى مكونات وملحقات إضافية ■

## خدمة التواصل: خلاصة المواقع RSS



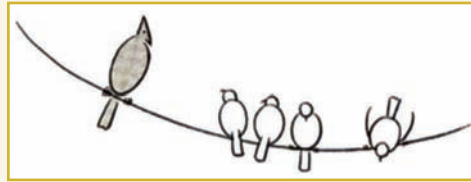
تتوفر المواقع وخصوصاً الإخبارية على الشبكة العنكبوتية بخدمة جديدة، يمكن عن طريقها الحصول على الأخبار والمعلومات حال ورودها على تلك المواقع الإلكترونية بعد الإشتراك فيها، حيث تسهل هذه الخدمة الحصول على أحدث الأخبار والمعلومات مما يمكن من عملية التواصل بين الباحث عن الخبر ومقدمه. وتعرف هذه الخدمة Rich site Summary (RSS)، أو Really simple Syndication. وهي خدمة مجانية إلا أنه يمكن الاستفادة منها من خلال ما يتضمنه المتصفح المستخدم من تقنيات محددة وحديثة، أو عبر برامج يمكن استخدامها لتفعيل هذه الخدمة مثل قاري الأخبار ■

## صفحة جديدة من جوجل لتتبع رحلة بريد الجيميل

يتساءل الكثير كيف تصل الرسائل المرسلة عبر البريد الإلكتروني، ولتوضيح ذلك أصدرت Google صفحة جديدة بإسم Story of Send on google green والتي تعني قصة الإرسال، حيث توضح هذه الخدمة الطريق الذي يسلكه بريدك المرسَل وراء الكواليس من جهازك حتى يصل لجهاز المرسل إليه، ويمكن التعرف على هذه القصة من خلال الرابط:  
google.com/green/storyofsend

## الباحث العلمي في قوقل

يحتوي محرك البحث Google على أداة مساعدة مهمة للباحثين الذين يرغبون في الحصول على الأعمال البحثية بيسر وسهولة تعرف بالباحث العلمي، حيث يمكن الوصول إلى العديد من أوعية المعلومات من مجلات ودوريات علمية متنوعة ورسائل وكتب وملخصات ومقالات علمية من ناشرين ومؤسسات نشر مختلفة. وتتميز هذه الأداة (الباحث العلمي) بالوصول إلى مصادر معلومات متنوعة، إضافة إلى الحصول على أبحاث وملخصات علمية متنوعة. وتقوم هذه الأداة بمساعدة الباحث بتصنيف المادة المطلوبة، ومن ثم تعرض النتائج الأكثر صلة بموضوع البحث المطلوب. ويمكن من خلال هذه الأداة إجراء عمليات بحث دقيقة لتقنين البحث وزيادة فعاليته، وذلك بإضافة علامات ومعاملات لتصنيف عملية البحث والحصول على نتائج أدق، ومن هذه الإجراءات تقييد عمليات البحث بإسم المؤلف، أو التاريخ أو جهة النشر أو علامات أخرى مثل علامة + التي تظهر نتائج البحث التي تتضمن كلمات أو حروف أو أرقام عامة يتم تجاهلها أثناء عملية البحث، وعلامتي التنصيص « » التي تخصص عملية البحث على ما تحتويه هاتان العلامتان وتستبعد ما سواها ■



## الإنترنت وتعلم الرسم

يعتبر الرسم فناً مميزاً وموهبة لدى الكثير، ويمكن تعلمه إذا ما توفرت بعض القدرات لدى الكثير من الناس. وتزخر الإنترنت بالعديد من المواقع التي تنمي هذه الموهبة

وفق اتجاهاتها المرغوبة، ومن هذه المواقع ذلك الرابط <http://www.howtodrawit.com> والذي يمكن من خلاله تعلم الكثير والكثير من الأعمال الفنية المميزة خاصة في مراحل التعلم المبكرة ■

## التعلم ومشاهدة الفضاء

وفرت وكالة أبحاث الفضاء الأمريكية NASA وسيلة للتعلم والتواصل لمعرفة بعض البيانات والمعلومات عن الفضاء الخارجي عبر العديد من الوسائط، ومنها الاتصال المرئي على الرابط <http://www.nasa.gov> الذي يتضمن العديد من الوسائط لكافة المستخدمين للموقع. كما وفرت وسيلة اتصال للتعلم، يمكن من خلالها معرفة العديد من البيانات والمعلومات عن الفضاء الخارجي، وعن المهام الرئيسية التي تقوم بها الوكالة وأهدافها الأساسية. فهي تضم بيانات إخبارية محدثة عن هذه المهام وبيانات ومعلومات تاريخية، إضافة إلى رابط لهذه المهام على اليوتيوب مباشرة ■



## وسائل التواصل الاجتماعي وتشيت الأسر

رغم أهمية التقنية ووسائطها المختلفة في التواصل الاجتماعي، لكنها في حالات كثيرة تعد وسيلة تفريق للأسرة، حيث أعد أحد المتخصصين في بريطانيا استبياناً، أشارت نتائجه إلى أن ثلث حالات الطلاق في العام ٢٠١١م كانت بسبب وسائل التواصل الاجتماعي مثل الفيس بوك والواتس أب. خاصة مع إمكانية وسائل التواصل الاجتماعي في التتبع، وفي التعرف على ردود الفعل، وفي إيطاليا أكد أحد المختصين على أن ٤٠٪ من حالات الطلاق تعزى إلى وسائل التواصل الاجتماعي ومنها الواتس أب؛ نظراً لكشفها العديد من العلاقات والأسرار في الحياة الزوجية ■

## الإنترنت والسنة النبوية وعلومها



أضحت الإنترنت مجالاً خصباً للتعلم والتثقيف ووسيلة فاعلة للتنوير في كافة المجالات سواء للمتخصصين أو للراغبين في إثراء معارفهم ومهاراتهم، فنجد مواقع ومواضيع في الدين الحنيف، ومن هذه المواقع ساحة تقنية مميزة تعرف بشبكة السنة النبوية وعلومها على الرابط <http://www.alssunnah.com> وهو موقع يشتمل على العديد من مصادر السنة ومراجعها المتنوعة، وكذلك كل ما يتعلق بالسيرة النبوية وشمائل النبي محمد صلى الله عليه وسلم.

كما يتضمن الموقع معلومات شاملة عن الحديث وعلومه من حيث: مصطلح الحديث، وعلم الرجال، والجرح والتعديل، وتخريج الحديث ودراسة الأسانيد، ويحوي الموقع ركناً خاصاً للفتاوى والاستشارات الشرعية التي يقدمها نخبة من أهل العلم المختصين، كما يتضمن الموقع إذاعة صوتية عن السنة النبوية، ويحوي أيضاً نشرة باللغة الإنجليزية وملتقى فكرياً كمنتدى للسنة النبوية وعلومها. إضافة إلى مكتبة رقمية شاملة لكل ما يتعلق بالسنة النبوية وعلومها. ونظراً لتمييز هذا الموقع في محتواه وتصميمه، فقد حصل على جائزة التميز الرقمي ■

## حفظ وأرشفة البيانات إلكترونياً

توسعت خدمة أرشفة البيانات إلكترونياً، وتتنافس الشركات والمؤسسات في توفير خدمة التخزين السحابي. ومن هذه الشركات ما أطلقتها شركة أمازون عن إضافة خدمة جديدة لخدمات التخزين السحابي، وقد أطلق على هذه الخدمة الجديدة اسم Glacier، وتوفر هذه الخدمة للشركات والأفراد على حد سواء إمكانية أرشفة البيانات وحفظ نسخ احتياطية لهذه البيانات والمعلومات مقابل رسوم بسيطة، فيمكن حفظ (١) قيقاً بايت لمدة شهر مقابل سنت واحد، ولا يوجد أي رسوم أخرى على عملية الأرشفة، وذكرت أمازون أن الحجم الأقصى للأرشفة يجب أن لا يتعدى ٤٠ تيرا بايت ■

## الاستبيانات السريعة على الشبكة

انتشرت في الآونة الأخيرة العديد من المواقع الإلكترونية التي تساعد في إعداد الاستبيانات والاستفتاءات الموجهة لمختلف شرائح المجتمع، وخاصة في البيئة التعليمية والتدريبية، وتتنافس مثل هذه المواقع لتكون سهلة من حيث التصميم والتنسيق والكتابة والنشر، بما يساعد الباحث في التركيز على محتوى الأسئلة، وبالتالي الحصول على بيانات ومعلومات تخدمه في مجاله البحثي. من هذه المواقع Quizsnack وهو أحد التطبيقات المناسبة لإعداد الاستقصاءات السريعة والتي يمكن نشرها من خلال مختلف الشبكات الاجتماعية الرابط: <http://www.pollsnack.com>



المستشار الثقافى المصرى بالمملكة د. محمد عثمان الخشت :

## التنمية الإدارية لها أولوية قصوى وهي في قلب أية استراتيجية حكومية



لم تعد الشراكة بين المؤسسات العربية ترفاً في ظل التحديات الكبيرة التي باتت تواجه العالم العربي في مختلف المجالات، وبما أن النجاح في مواجهة هذه التحديات يحتاج في الأساس إلى أساليب حديثة في الإدارة بشكل عام وفي إدارة الأزمات بشكل خاص؛ فإن التعاون بين مختلف المؤسسات الإدارية العربية أصبح ضرورة، وفي القلب من هذه الأطراف يأتي التعاون السعودي المصري بما له من جذور تاريخية

عميقة وأسس متينة يستند عليها حالياً في مسيرة التطوير والتحديث في البلدين، وفي هذا الحوار تستضيف «التنمية الإدارية» المستشار الثقافى المصرى في المملكة أ. د. محمد عثمان الخشت ليحدثنا عن أوجه التعاون الثقافى والإدارى بين البلدين وسبل تحقيق التنمية الإدارية ونشر الفكر الإدارى... فإلى تفاصيل الحوار...

أجرى الحوار: سامح التتريف

● هل لك أن تحدثنا عن الطبيعة الخاصة للعلاقات السعودية المصرية؟

■ لا تقف العلاقات المصرية السعودية عند المصالح المشتركة، بل تتعداها إلى كيمياء روحية بين مصر والسعودية عبر التاريخ؛ فقد بدأت تلك العلاقات منذ القدم، وهي تصل إلى درجة المصاهرة، فأم العرب المستعربة الذين يرجعون بنسبهم إلى عدنان ولد إسماعيل هي هاجر المصرية زوجة إبراهيم عليه السلام، وأم إسماعيل جد النبي صلى الله عليه وسلم، وهي وابنها استوطنت واد غير ذي زرع عند بيت الله المحرم، وتفجر لها بئر زمزم عندما سعت

بين جبلي الصفا والمروة؛ فالمصريون من خلال السيدة هاجر هم أحوال العرب، والروح المصرية حاضرة في الروح السعودية، والروح السعودية حاضرة في الروح المصرية، في توأمة تاريخية. وفي العصر الحديث، نجد الحب الجارف من المصريين لكل ما يتعلق بالمملكة والأراضي المقدسة الطاهرة، وثمت ترجمة هذا الحب من خلال الحضور العلمي والطبي والثقافى والتعليمي والتجاري والهندسي للكوادر المصرية في كل المؤسسات السعودية في كل المراحل وحتى الآن. وعندما كان ثمة احتمال لتهديد أمن السعودية في حرب الخليج، تم إرسال قوات مصرية فوراً إلى المملكة. ومن ينسى كلمات الملك فهد بن عبد العزيز الجياشة بكل العواطف الانسانية في «حضر الباطن» أمام القوات المصرية. ولا يفوتني التنويه بالمواقف العربية الأصيلة التي وقفها الملك عبد الله، رحمه الله تعالى، مع مصر الدولة والشعب، ومواقف خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان محفورة في الذاكرة والوجدان منذ تطوعه شاباً في الجيش المصري للدفاع عن مصر ضد العدوان الثلاثي، ومواقفه العديدة في كل مراحل حياته كرجل دولة

## ■ ■ مواقف الملك سلمان مع مصر محفورة في الذاكرة والوجدان المصري

رفيع القدر، وصولاً إلى مواقفه المشرفة بعد توليه مقاليد الحكم. وعلى المستوى السياسي إلى المستوى التعليمي والثقافي والعلمي، نجد الآن العلاقات المصرية السعودية في أوج ازدهارها؛ حيث تقام في المملكة أكبر امتحانات مصرية بنظام أبنائنا في الخارج على مستوى المكاتب الثقافية والسفارات المصرية بالخارج، وتقام هذه الامتحانات في ١٧ مدينة على امتداد المملكة. ويصل عدد الطلاب المصريين الدارسين في التعليم السعودي إلى ١٢٥ ألف طالب وطالبة، علاوة على أن السلطات السعودية الشقيقة أعطت مصر ميزة لم تعطها أية دولة أخرى، وهي فتح ٣٥ مدرسة حتى الآن للمسار المصري في مختلف المدن السعودية، وهي تجربة وليدة حققت نجاحاً سريعاً، ويتم التواصل شبه اليومي بين المكتب الثقافي ووزارة التربية والتعليم السعودية لتطوير التجربة والتوسع فيها.

### الشراكة الاستراتيجية

● ما أبرز ملامح التعاون والتبادل الثقافي بين المملكة العربية السعودية ومصر؟

■ على المستوى الثقافي نجد تعاوناً غير مسبوق مع وزارة الثقافة والإعلام السعودية في مختلف الضعاليات مثل: المعارض الدولية، والمؤتمرات، والندوات وورش العمل. وتوطيد العلاقات الثقافية مع المؤسسات السعودية من خلال المشاركة الفعالة في العديد من الفاعليات والتنسيق الثقافي مع القيادات والمثقفين السعوديين، فعلى سبيل

المثال لا الحصر: المشاركة في الاحتفال باليوم الوطني السعودي بمقال بقلم المستشار الثقافي المصري بعنوان: (مصر والسعودية: من «الكيمياء المشتركة» إلى «الشراكة الاستراتيجية») بجريدة الأهرام، والمشاركة في المهرجان الوطني للتراث والثقافة: الجنادرية، ولقاءات عن الحضارة المصرية بقنوات التلفزيون السعودي، والحضور الإعلامي في الصحافة السعودية وتصريحات للمستشار تناقلتها وسائل الاعلام عن علاقات البلدين في أكثر من مناسبة، والشراكة في مواجهة تحدي التنمية والإرهاب.

ومن أمثلة هذا التعاون الندوة الكبرى التي أقامها المكتب الثقافي عن العلاقة بين الفن والأخلاق وحرية الإبداع. وشارك فيها من السعودية عدد متميز من المثقفين والكتاب السعوديين. وفي هذا الإطار نجد تعاوناً على مستوى المؤسسات الثقافية المستقلة مثل ندوة المريبض الثقافية، وندوة با محسون الثقافية. وأيضاً نلاحظ زيادة معدل التعاون مع وسائل الإعلام السعودية المقروءة والمرئية. وهو ما ظهر من خلال الندوة التي أقامها المكتب مؤخراً عن «الوسطية والاعتدال في الثقافة الإسلامية»، وذلك في إطار الدور الوطني للمكتب في مواكبة قضايا وتحديات أمتنا.

ولا شك أن تلك العلاقات بحاجة لمزيد من العمل الجاد من أجل توسيع نطاقها، وتطوير أسسها، في سبيل تدعيم التواصل بين أكبر قوتين إقليميتين: مصر والسعودية وإحداث حراك ثقافي لمواجهة الإرهاب والفكر المتطرف الذي

يهدد المنطقة. فضلاً عن مشاركة مصرية كبيرة هذا العام في معرض الرياض الدولي للكتاب

٢٠١٥م، تزيد على كل الأعوام السابقة بنسبة ٢٥٪ حيث تجاوز عدد الناشرين ١١٣ ناشراً مصرياً من كافة تخصصات النشر. وتوجد مظاهر أخرى كثيرة لا يتسع السياق لذكرها.

وهناؤكد على ضرورة وضع اتفاقيات وبروتوكولات تعاون بين مصر والسعودية في مختلف المجالات: السياسية، والاقتصادية، والعسكرية، والأمنية، والتعليمية، والثقافية، في إطار خطة استراتيجية كبرى معتمدة من الجانبين، لكي ينتقل التعاون من مرحلة الكيمياء المشتركة إلى مرحلة الشراكة الاستراتيجية المستندة إلى خطط

زمنية واضحة ومحددة وقابلة للتنفيذ. وليكن التحالف العربي الذي وصل ذروته هذه الأيام، هو نقطة البداية لوحدة استراتيجية جديدة بين مصر والمملكة؛ حتى تترجم روابط الدم المشترك، والدين المشترك، والمقاصد المشتركة عبر التاريخ إلى خطط مدروسة ومكتوبة تحكم مسار العلاقة المستقبلية بين نقطتي الاتزان في العالم العربي والإسلامي، بل نقطتي الاتزان في العلاقات الدولية بين الشرق والغرب.

● في ظل الظروف الدقيقة التي يمر بها العالم العربي، كيف يمكن تعزيز المشتركات الثقافية بين الدول العربية؟

■ على مختلف المؤسسات الثقافية العربية والإسلامية أن تتجاوز دورها النمطي في التوعية والتعليم ونقل المعرفة إلى الاعتداد بالدور التثقيفي الذي ينهض به قطاع كامل في كل مؤسسة، يتناول

الإعداد للمواسم الثقافية الهادفة إلى فهم صحيح الدين في مسائل العقيدة

■ ■ «مؤسسات الجيل الثالث» تقضي على «مثلث الرعب الإداري»



والعبادات والتكاليف والمعاملات والأخلاقيات والسلوك اليومي، مع دراسة مفصلة لمقاصد الشريعة في حماية النفس والعرض والمال.

### قضايا التنمية الإدارية

● ما الأهمية التي تحتلها قضايا التنمية الإدارية على المستوى العربي؟

■ لا بد من وضع التنمية الإدارية كأولوية قصوى، وفي مكان القلب من أية استراتيجية حكومية، إن غياب فقه الإدارة الحديثة هو أحد الأمراض التي تعاني منها الأمة، ولا تزال البيروقراطية المقيتة هي الغالبة والمسيطرة على أغلب القطاعات الإدارية في مختلف المجالات، ولا يمكن الفكك من هذه البيروقراطية إلا بتفكير جديد من «خارج الصندوق». إننا نعانى إدارياً معاناة غير مسبوقة في تاريخنا، وفي تصوري أن سبب هذه المعاناة يكمن في ثالث الجهل وغياب الفقه: جهل التفكير الاستراتيجي، وغياب فقه الإدارة الحديثة، وغياب فقه التنمية.

● إن البيروقراطية عائق يواجه الجهود الإدارية الحديثة للتطور، ما تحليلك لتلك المشكلة؟

■ في البدء كانت البيروقراطية حسنة السمعة، وجاءت لتنظيم العمل، وضبط إجراءاته، وتوزيع المهام والمسئوليات والسلطات بشكل هرمي، ووضع تسلسل للموافقات بطريقة تصاعدية من القاعدة إلى القمة، وإحكام العملية الإدارية منعاً للخلل والإهمال، ومنعاً للفساد والتلاعب، وإبعاداً للجوانب الشخصية الذاتية من التدخل في الإجراءات.

وهذا النوع من البيروقراطية اعتبره عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weber (١٨٦٤ - ١٩٢٠م)، النمط المثالي للإدارة، وبطبيعة الحال كان في ذهنه وهو

### ■ ■ معهد الإدارة العامة مؤسسة عريقة في مجال تطوير الفكر الإداري

أن تأخذ مساحة للتفكير الاستراتيجي لتطوير العمل، والمبادرات الإبداعية، ووضع الحلول للمشكلات الإدارية، وإدارة الأزمات. أما استهلاك طاقتها في جزئيات، فهذا إهدار لها وإهدار لموارد بشرية رفيعة في أمور يمكن أن تتم بشكل لا مركزي.

هل يمكن للحكومة أن تسهم في تحقيق

التطور في النظم الإدارية الحالية؟  
أتصور أن طريق القضاء على مثلث الرعب الإداري: البيروقراطية التقليدية، والفساد، والعقم الإداري، يكمن في الانتقال إلى «مؤسسات الجيل الثالث». وهذا الانتقال غير ممكن بدون تغيير الناس، وتطبيق الحوكمة Governance. وتقوم الحوكمة على مجموعة من السياسات الإدارية المترابطة والعلميات المتناسقة التي تحسن من الأداء التشغيلي العام، وتؤدي إلى كفاءة أعلى في المنظومة المؤسسية ومستويات ربحية أفضل. ويشير مصطلح الحوكمة إلى «أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة»، وذلك بناء على تعريف مؤسسات دولية مثل «برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP»، و«منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD»، و«لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية Basel Committee».

وترتبط الحوكمة بالممارسة الدينامية

يصف البيروقراطية بهذا الوصف الممتاز، النظام الإداري الألماني، الذي يعمل وفق أعلى مستوى من الكفاءة والدقة، يقول: إن المديرين يجب أن يؤسسوا الشركات على قواعد وأنظمة وعمليات قياسية واضحة لكي يتمكنوا من التحكم في سلوك المنظمة. لذا فإن هذه البيروقراطية التي قام عليها الاقتصاد الألماني الحديث، لا علاقة لها ببيروقراطية المجتمعات العربية، فالمشكلة ليست في البيروقراطية في حد ذاتها بل في البشر الذين يطبقونها ويحولونها إلى معضلة إدارية.

إن البيروقراطية الشرق أوسطية تعيق حركة نمو الاقتصاد والاستثمار، وتهدر الوقت، وتستهلك طاقة المواطنين، وهي تحصر القرار بشكل مركزي، ومن ثم تضع عبء كبيراً على القيادات العليا في مفردات كثيرة متنوعة تستهلك طاقتها. وفي تصوري أن القيادات الإدارية يجب



بالفرنكوفونية بالتعاون بين السفارة المصرية ومركز الملك فيصل والسفارة الفرنسية، وكان على رأس الحضور السفير المصري عفيفي عبدالوهاب ود. يحيى بن جنيد الأمين العام لمركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية والقنصل العام د. أشرف شيحة والمستشار الثقافي الفرنسي جان لوي لافي. وكوكبة من أعضاء السلك الدبلوماسي العربي والأجنبي وأساتذة الجامعات والمفكرين السعوديين. وصرح السفير المصري عفيفي عبد الوهاب بضرورة تضافر الجهود من أجل التنسيق بين المؤسسات المصرية والسعودية من أجل تجديد الخطاب الديني والتعاون العربي والدولي للقضاء على الإرهاب. وذكر أن هذه المحاضرة تأتي في إطار جهود السفارة المصرية بالرياض على مستوى العمل الثقافي المشترك مع المؤسسات السعودية والسفارة الفرنسية.

كما أشاد بالمستوى الذي خرجت به المحاضرة، وإحاطة المحاضر بالجوانب العلمية والفكرية التي جمعت بين الفكر الغربي والإسلامي، ووجه الشكر لكافة الأطراف التي شاركت في تنظيمها. وأوضح في هذه المحاضرة كيف يتم افتتاح عصر جديد، وأنها فعلا في أمس الحاجة لافتتاح عصر حداثة جديد في مصر. كما تطرقت المحاضرة للوسطية والعقلانية النقدية التي تتسع لرحابة الدين ورحابة العالم ورحابة الإنسانية التي تأسس عليها الخطاب الإسلامي الأول في القرآن والسنة الصحيحة.

وأقام المكتب الثقافي أيضا حلقة نقاشية موسعة بعنوان «الجدور التاريخية للتطرف»، شارك فيها بالمداخلات المنهجية المستشار الثقافي المصري وأربعة أساتذة من جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية، ومجموعة من الأدباء والمثقفين الشباب، والأمثلة الأخرى كثيرة تضيق المساحة عن ذكرها ■

## ■ العلاقات السعودية المصرية تشكلها «كيمياء روحية» بين البلدين

العربية في المملكة العربية السعودية إلى تحقيق الغايات التالية: تطبيق معايير الحوكمة الدولية، وتحمل مسؤولية الانتماء لمصر العريقة، من خلال إنجاز مهمة المكتب ورسائله: التعليمية، والثقافية، والفنية، والوطنية، وتجسيد صورة ذهنية لمصر العريقة فائقة الجودة لدى الدوائر الأكاديمية والمجتمعية في مصر والسعودية، وتدعيم علاقات وبرامج الشراكة مع المؤسسات الثقافية والعلمية والجالية المصرية والمؤسسات الدولية والمصرية والسعودية، وتلبية الاحتياجات التعليمية والثقافية للجالية المصرية وفق المعايير الوطنية.

### ● ما أهم الفعاليات التي شارك فيها المكتب الثقافي بالمملكة مؤخرا؟

■ شاركت وزارة الثقافة المصرية بوفد رفيع المستوى برئاسة وزير الثقافة في أعمال الدورة التاسعة عشر للمؤتمر الذي استضافته الرياض تحت عنوان «اللغة العربية منطلقاً للتكامل الثقافي الإنساني». كما واصل المكتب الثقافي المصري بالرياض سلسلة ندواته التي تناقش قضايا الساعة على الساحة العربية؛ حيث ألقى المستشار الثقافي المصري محاضرة بعنوان (الديكارتية وأثرها بين الفكر الغربي والفكر العربي) بمركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية. وأدار الندوة الأكاديمي السعودي د. محمد أبو الخير، وصاحب المحاضرة ترجمة فورية إلى اللغة الإنجليزية والفرنسية. وتأتي هذه المحاضرة في إطار الاحتفالات

المتحركة، ليس فقط للسياسات العامة في الإدارة، بل أيضاً بالقرارات التي تمنح ترقية أو تقوم بالتعيين أو تعطي سلطات أو تتحقق من الأداء. وتتكون إما من عملية منفصلة أو مجموعة متكاملة من العمليات الإدارية. لكن أي نظام إداري مهما كان رائعاً لا يكفي وحده للنجاح بدون كفاءات بشرية. ولذا عندما نقول إن حل مشاكل الإدارة في نظام الحوكمة، فإن هذا ليس معناه ضمان النجاح دون توفر كوادر بشرية مؤهلة.

### ● في سياق الحديث عن التنمية الإدارية، كيف ترى جهود معهد الإدارة العامة في هذا المجال؟

■ إن معهد الإدارة العامة مؤسسة عريقة في مجال تطوير الفكر الإداري وتحديث الممارسات والأساليب الإدارية في المؤسسات الحكومية، إلى جانب تأهيل وتدريب القيادات الإدارية في المملكة العربية السعودية والدول العربية كي تصبح قيادات مؤهلة وتتمتع بكفاءة عالية تجعلها تتواءم مع التطور الكبير في الأساليب الحديثة للإدارة.

ويمكن لمعهد الإدارة أن يسهم في التطور الإداري من خلال التعاون بينه وبين المؤسسات الإدارية في مختلف الدول العربية؛ للوصول إلى مجموعة من الاستراتيجيات العربية للتطوير الإداري بما يسهم في تحقيق تطلعات الشعوب العربية نحو تواصل مسيرة التنمية الإدارية العربية. وبهذه المناسبة أوجه التحية لقيادات المعهد على جهودهم الكبيرة الواضحة في تطوير الفكر الإداري بالمملكة، وسعيهم الدؤوب لمواكبة المعايير الإدارية الدولية.

### فعاليات سعودية مصرية

### ● ما هي الغايات والأهداف لدور المكتب الثقافي المصري في الرياض؟

■ يسعى المكتب الثقافي لجمهورية مصر

د. عبدالعزيز الخويطر: \* «يرحمه الله»

## حرصت جامعة الملك سعود منذ تأسيسها على تهئية هيئة تدريس وطنية وابتعث المعيدين للخارج



وبدأت إدارة الجامعة في وضع تصميم يليق بالجامعة الأولى في المملكة، يضم الكليات القائمة، والكليات التي يتقرر إنشاؤها فيما بعد إلى مبناها الجديد.

ولقد حرصت الجامعة منذ تأسيسها على تهئية هيئة تدريس وطنية، لصعوبة التعاقد مع الخارج، والمشاكل التي يتعرض لها المدرسون من جهاتهم عندما تشوب العلاقات شائبة بين حكومة المملكة والحكومة التي قدم من بلدها المتعاقد؛ فبدأت الجامعة بأخذ معيدين في التخصصات المختلفة، وأكثر من ذلك، ثم بدأت الجامعة تبعث المعيدين إلى الخارج، فركزت في ذلك على إنجلترا وأمريكا، وإلى قليل من الدول العربية، ثم سرعان ما بدأ هؤلاء يعودون إلى بلادهم حاصلين على الدكتوراه، ليساهموا في التدريس في تخصصاتهم في الجامعة، وقد وصل عدد الحاصلين على الدكتوراه في عام ١٣٩١هـ، وهو العام الذي انتقلت فيه من الجامعة: ثلاثين مدرساً، وبلغ عدد من كانوا لا يزالون يدرسون سبعين معيداً، وانتظم الابتعث في إرسال المعيدين، ومجيء الفائزين، واستمر هذا حتى بدأت الجامعة في تاريخ متأخر في فتح باب الدراسة للماجستير والدكتوراه ■

جئت متخرجاً من جامعة لندن في عام ١٣٨٠هـ، وعينت موظفاً بجامعة الملك سعود، وتحدد لي عبء تدريس في التاريخ في كلية الآداب، ثم عينت أميناً عاماً للجامعة، ثم وكيلاً للجامعة، وقائماً بعمل مديرها، حتى عام ١٣٩١هـ عندما عينت رئيساً لديوان المراقبة العامة.

وقبل أن أترك الجامعة أنشئت كلية الزراعة، واختير لها مقر في حي الشميسي، وكان المبنى تحف به مزرعة نخيل واسعة، كما كان واسعاً حيث أمكن أن يضم الزراعة والتجارة، التي كانت تزاحم قبل ذلك كلية الآداب في مبناها.

ثم ضمت إلى الجامعة كلية الهندسة، وكانت حتى ذلك الوقت تتبع وزارة المعارف مع مساهمة من اليونسكو. وكان لها مبنى حديث واسع يليق بها، وليس بعيداً عن كلية الزراعة والتجارة.

وقد أنشأت وزارة المعارف كلية الطب، ثم ضمت إلى الجامعة، واختير لها مبنى ليس بعيداً عن مقر الجامعة في الملز، وقد قامت وقت دراسة إنشائها مشكلة التشريح، فحلت المسألة بجلب جث من الهند، وأذكر أن الجثة كانت تكلف خمسة جنيهات إسترليني.

ولأن كليات الجامعة أصبحت مبعثرة، ومتفرقة في أحياء الرياض، كان لابد من مكان يجمعها، ويكون واسعاً ليمكن أن يتسع لكليات أخرى في المستقبل، ولتتسع لمرافق الجامعة المتعددة، فاختيرت أرض في منطقة محطة القطار، شرق الرياض، مساحتها خمس مئة ألف متر، إلا أنه عدل عنها إلى أخرى في طريق الدرعية، شمال غرب الرياض، تبرع منها صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبدالعزيز (أمير الرياض آنذاك)، بستة ملايين متر، وصاحب السمو الملكي الأمير خالد بن عبدالعزيز (ولي العهد آنذاك)، بمليونين ونصف متر، فأصبحت أرض الجامعة خارج الرياض، بواقع تسعة ملايين متر مربع.

وبعد أن انتقلت من الجامعة إلى ديوان المراقبة عام ١٣٩١هـ، تعين الدكتور عبدالعزيز الفداً مديراً للجامعة، وكان الرئيس الأعلى للجامعة حينئذ معالي الشيخ حسن بن عبدالله آل الشيخ، وزير المعارف.

(\*) من كتاب، بعد القول قول، تأليف د. عبدالعزيز بن عبدالله الخويطر، الجزء الثاني.

## رابطة الدم أم رابطة المؤسسة؟

لقد أثار فضولي مثلما أثار فضول الكثيرين ما تداولته وسائل الإعلام والصحف المحلية حول قيام موظف بإدارة الرقابة الشاملة بأمانة منطقة عسير بإغلاق محل يمتلكه والده (انظروا هنا والده)؛ جراء عدم وجود ترخيص للمحل. يمكن تفسير ما حدث في سياق هذا المجتمع؛ بأن هذا الموظف وزملاءه قاموا بهذا التصرف أو الإجراء بسبب إخلاصهم وانصياعهم للرقابة الذاتية في إنجاز وأداء العمل، وهذه مرجعية دينية تهئ للممارسة المؤسسية.

إن هذا الموظف قد فصل بين علاقة الدم والقرباة (الأب) وعلاقة العمل أو المؤسسة، وهذه

صفة ثقافية تنطبق على المجتمعات ذات السياق المنخفض (Low-context cultures) كالمجتمع الأمريكي والهولندي والألماني، ومتجذرة فيه استناداً لنظرية عالم النفس «هول» في السياق الثقافي (Edward T. Hall). فكيف تحدث في مجتمع عربي قبلي أبوي تحتل فيه علاقات القرباة والحسب والنسب أولوية ومكانة خاصة؟.

نحن نخلط ونمزج بين العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل والمؤسسة استناداً لنظرية «هول»، ونصنف من ذوي الثقافات ذات السياق العالي (High-context cultures) والتي تنطبق على المجتمعات العربية واليابان والصين. فنحن لم نعتد على مثل هذا السلوك أو التصرف في معاملتنا اليومية، ثقافتنا وقيمنا ونمط تفكيرنا لا يتقبله. وربما يفسر ذلك ما أثاره الخبر من ضجة إعلامية كبيرة واستغراباً كبيراً من أفراد المجتمع.

ويمكن هنا طرح العديد من الأسئلة: فلماذا سقطت رابطة المؤسسة في كثير من مجتمعاتنا العربية؟، أليست هذه المواقف وغيرها تعبر عن عودتها مرة أخرى؟، وهل هي في طور البناء والنشوء أم النمو؟، وهل ستحل بديلاً عن رابطة الدم؟، أم أنها مجرد مواقف عابرة تظهر فترة من الزمن ثم تتلاشى؟.

أتمنى أن يحدث هذا السلوك المؤسسي أثراً كبيراً عند المسؤولين والمديرين؛ لتكون البداية لتأسيس وتجذير النهج المؤسسي في مجال تعزيز معايير الاختيار الموضوعية والكفاءة وتكافؤ الفرص ومقتضيات القانون والمصلحة العامة، ونبد الوساطة والمحسوبية والمناطقية والقرباة والصدقة والحسب والنسب والمصلحة الشخصية. وهذا يتطلب ضرورة اهتمام الحكومات العربية بسن القوانين والأنظمة والتشريعات والسياسات التي تعمل على تطوير وتعديل النظم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والديمقراطية في مجتمعاتها أسوة بالمجتمعات ذات السياق المنخفض ■



من المهم

سن القوانين

والأنظمة

والتشريعات

والسياسات

التي تعمل

على تطوير

وتعديل النظم

الاجتماعية

والثقافية

والاقتصادية



مجدي عوض مبارك \*





ازدواجية في التبعية وإشكاليات تعوق أداء مهامها بكفاءة

## وحدات المراجعة الداخلية.. تنازع المسؤولية بين الأجهزة الحكومية وديوان المراقبة العامة

إعداد: شقران الرشيدي

يرى كثير من المتخصصين في شؤون الإدارة، والمحاسبة المالية أن ربط وحدات المراجعة الداخلية -المسئولة عن مراجعة كافة التعاملات المالية والحسابية في الأجهزة الحكومية- «إداريا» بالمستول الأول في الجهاز الحكومي، وفي ذات الوقت إلحاق مسئوليتها «فنيا» بديوان المراقبة العامة، يعد تنازعا في المسؤولية وعائقا أمام أداء هذه الوحدات، وله العديد من الانعكاسات السلبية، والتدخلات المؤثرة على مسارات عمل هذه الوحدات بشكل قد لا يتناسب مع طبيعة نشاطها، ومسئولياتها، لاسيما وأن ديوان المراقبة العامة يعمل حاليا على إصدار قرار يربطها به فنيا بناءً على إحالة هذا الموضوع له بالأمر السامي رقم (٥١٢٨٦) الصادر في تاريخ ١٦/١٢/١٤٣٥هـ.. حول إشكالية الربط «الإداري والفني» لوحدات المراجعة الداخلية بين الأجهزة الحكومية وديوان المراقبة العامة، وتداعياته المختلفة، نستعرض آراء عدد من المتخصصين في هذا المجال الحيوي المهم..

### ■ ■ د. أحمد الشويخات:

ربط وحدات المراجعة بالديوان  
مباشرة يتعارض مع أنظمة  
«الحوكمة» في القطاع الحكومي  
بدول العالم

من رئيس الجهاز». ويضيف د. بن ربيعان أنه ورغم مطالبة بعض جهات الرقابة بأن تكون إدارات المراجعة الداخلية تابعة لهم فنياً، فإن هذه الإدارة لو تبعت ديوان المراقبة العامة أو الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد «نزاهة»، فسينظر لها داخل الجهة نظرة ريبة وتخوف، وبالتالي فلن تكون الجهة راغبة بتزويدها بأية معلومات أو إحصاءات يتطلبها عملها، وتحصل عليها حالياً بكل شفافية ووضوح لأن غرض الإدارة هو التطوير وإجادة أداء العمل. ويرى د. بن ربيعان أن عمل إدارات المراجعة الداخلية هو عمل تكاملي مع جهات الرقابة الحكومية الأخرى، فمثلاً عمل إدارات المراقبة الداخلية يصب في نفس الاتجاه الذي تنص عليه استراتيجية النزاهة، ولكن هذا لا يتطلب أن تكون الإدارة تابعة لـ«نزاهة». ويختم بن ربيعان أن عمل إدارات المراجعة الداخلية هو عمل احترافي لتقنين إجراءات ولوائح العمل في الإدارات المختلفة، ومن ثم متابعة إنجازها، ونتائجها تبعاً لما تنص عليه هذه اللوائح، والإجراءات، وبهذا فهي عمل تطويري ورقابي لرئيس الجهة يستطيع عن طريقها معرفة النقص، والقصور في أعمال الإدارات التابعة له، ويسعى مع إدارة المراجعة الداخلية لتحسينها، وتطويرها.

#### معضلة إدارية

ومن جانبه يرى المتخصص في شؤون الإدارة والمراجعة الداخلية أ. سطم عبدالعزيز المقرن أن ربط وحدات المراجعة الداخلية التابعة لمختلف الجهات الحكومية في المملكة فنياً بديوان المراقبة العامة سوف يحدث بلا

## المشاركون في القضية

### ■ د. أحمد بن مهدي الشويخات

عضو مجلس الشورى

### ■ د. عبدالله بن خالد بن ربيعان

أستاذ الاقتصاد المساعد، مدير إدارة الإتفاقيات البحثية بمعهد الإدارة العامة

### ■ أ. سعد بن محمد الهويل

مدير إدارة المراجعة الداخلية، عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة

### ■ أ. سطم عبدالعزيز المقرن

متخصص في شؤون الإدارة، والمحاسبة والمراجعة الداخلية، وكاتب بصحيفة الوطن

### عمل تكاملي احترافي

يقول أستاذ الاقتصاد المساعد، مدير إدارة الإتفاقيات البحثية بمعهد الإدارة العامة د. عبدالله بن ربيعان «أن هناك خلطاً بين عمل إدارات المراجعة الداخلية، وعمل الجهات الرقابية كديوان المراقبة أو غيره، والحقيقة أنه لا علاقة بين عمل الجهتين. فإدارات المراجعة الداخلية هي عين المسئول الأول في الجهة وليست عينا لديوان المراقبة، وعملها لا يقتصر على متابعة الشأن المالي، وإنما يتركز عملها في ضرورة التأكد من أن أي إدارة في الجهات لديها لوائح، وإجراءات للعمل

الذي تقوم به، ومن ثم تتأكد إدارة المراجعة الداخلية من قيام الإدارة المعنية بأداء العمل وفقاً لهذه اللوائح والإجراءات. ولذا فإن إدارة المراجعة الداخلية قد يرأسها طبيب أو مهندس أو محاسب، ولا تتطلب إدارتها أن يكون مديرها متخصصاً في الشؤون المالية، كما أنه لا تعارض بين عملها، وعمل إدارات التخطيط والتطوير في الجهة الواحدة، فإدارة التطوير والتخطيط لها عمل محدد تؤديه، وإدارة المراجعة الداخلية ترأب أداء إدارة التخطيط في قيامها بأداء عملها حسب الإجراءات واللوائح المكتوبة والمعتمدة رسمياً





### أ.سطم المقرن:

ربط وحدات المراجعة  
الداخلية فنياً بديوان المراقبة  
العامة سوف يحدث  
معضلة إدارية

بأعلى مستوى للهيكل الإداري للمنشأة وذلك لتمكين نشاط المراجعة الداخلية من الاضطلاع بمسئولياتها على أكمل وجه». ويشير أ.سطم المقرن إلى أن هناك العديد من المسؤولين في الجهات الحكومية يرون أن وحدة المراجعة الداخلية ما هي إلا (مراقب) على جهاتهم، وذلك بسبب تزويد الأجهزة الرقابية بنسخة من تقارير مهام المراجعة الداخلية، كما أن هذه الوحدات تسبب العداءة بين الموظفين في الإدارات الأخرى من خلال كشف الأخطاء ورصد المخالفات، وهناك قصة ظهرت في إحدى القنوات الفضائية يشتمل فيها أحد مديري وحدة المراجعة الداخلية في إحدى فروع الوزارات، أنه تم نقله تعسفياً من منطقة إلى أخرى، وذلك لأنه قام بكشف كثير من المخالفات وقضايا الفساد، ويبدو من هذه القصة أن سبب نقل هذا المدير قد يتمثل في وجود مشكلة بينه وبين مدير الفرع، لأن وحدات المراجعة الداخلية مرتبطة تنظيمياً بالإدارة الرئيسية في المركز الرئيس للوزارة، وبالتالي فإن مدير الفرع قد ينظر إلى مدير وحدة المراجعة الداخلية بأنه مجرد (مراقب) للوزارة، ينقل إليها الأخطاء سواء كانت صغيرة أو كبيرة،

الداخلية التقيد بها، وهنا يكون الموظف ملزماً بتنفيذ التعليمات، والتوجيهات الصادرة من ديوان المراقبة نظراً لأهميتها المهنية (الفنية). لكن في كثير من الأحيان - بحسب المقرن- تتعارض الأوامر، والتعليمات ذات الطابع الفني المتعلقة بالديوان مع الأوامر، والتعليمات ذات الطابع الإداري الذي تصدره الجهة الحكومية ذات العلاقة فيما يتعلق بموضوع المراجعة الداخلية، حيث أن بعض الوزارات تضم أعداداً ضخمة من الإدارات، والوحدات الكبيرة الحجم، والتي تدخل ضمن مجال الرقابة الداخلية وبالتالي لا بد من وضعها أحكام ومعايير مناسبة لهيكلها التنظيمي الكبير من أجل الاشراف عليه بكفاءة، وفاعلية، ومعرفة مواطن الخلل عند حدوثها.

### مخالف للمعايير الدولية

ويضيف أ.المقرن قائلاً: «بالإضافة إلى أن ربط وحدات المراجعة الداخلية فنياً بديوان المراقبة العامة مخالف للمعايير الدولية في مجال مهنة المراجعة الداخلية، فعلى سبيل المثال ينص المعيار رقم (١١١٠) والصادر عن المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين «IIA» (يرتبط الرئيس التنفيذي للمراجعة

شك معضلة إدارية لكافة وحدات المراجعة الداخلية، وكذلك لمعظم الجهات الحكومية من وزارات وهيئات ومصالح؛ حيث ستعاني جميعها من مشكلة التداخل بين الاشراف الفني والاشراف الإداري. ويتابع أ.المقرن قائلاً: «عند الاشراف الإداري ترتبط وحدة إدارة المراجعة إدارياً برئيس الجهة أو الوزير ارتباطاً مباشراً، ويخضع الموظفون في وحدة المراجعة الداخلية عادة للأوامر والتعليمات والتوجيهات الصادرة لهم ضمن هرمية التسلسل الإداري للجهة أو الوزارة التي يعملون لديها، ويرتبطون كذلك مع جهة عملهم في كل ما يتعلق بأداء مهام وظائفهم، وحضورهم وانصرافهم، وتقييم أداءهم الوظيفي، وترقياتهم أو نقلهم، وخضوعهم لجميع أحكامها وأنظمتها، وبالتالي يكون انتمائهم الوظيفي وولائهم التنظيمي للجهة أو الوزارة التي يتبعونها، أما في الاشراف الفني فإن ديوان المراقبة العامة يهدف من خلال علاقته المباشرة مع وحدات المراجعة الداخلية التابعة للجهات الحكومية المختلفة أن يفرض أحكاماً، وأنظمة وإجراءات إدارية يتعين على موظفي وحدات المراجعة







**أ. سعد الهويميل:**  
المراجعة الداخلية ستصبح  
شكلية في حال ربطت  
بديوان المراقبة  
العامة

● المعايير المهنية المتعلقة بعمل إدارات المراجعة الداخلية تحذر من تسريب التقارير الخاصة بها للجهات الخارجية، فكيف يربطها بجهة خارجية ليس لها علاقة بإدارة هذا الجهاز؟ ومن مبادئ وقواعد السلوك المهني للمراجعة الداخلية، مبدأ الأمانة والذي يربطها بالحفاظ على سرية وخصوصية المعلومات التي يحصل عليها المراجع الداخلي أثناء أدائه لمهام المراجعة. فكيف يطلب منهم رفع التقارير لجهات خارجية، ففي هذا خرق لمبدأ من مبادئ السلوك المهني للمراجعة الداخلية.

● ما هي الإضافة التي سيجنيها ديوان المراقبة العامة من هذا الربط؟ فالديوان موجود داخل جل الجهات الحكومية ومراجعيه يقومون بعملهم من داخل هذه الأجهزة ويعاونون من بعض الصعوبات وهم موظفي الديوان، فما بالكم بالموظفين التابعين للجهات الحكومية نفسها؟

● هذا الربط سيؤخر تشكيل وحدات المراجعة الداخلية لأجل غير مسمى، فإذا كانت الجهات الحكومية التي تتبع لها إدارياً وفنياً

الأجهزة الحكومية تتمثل في الآتي:  
● الاسم الذي يطلق عليها هو وحدات المراجعة الداخلية فكيف تربط بجهة خارجية.  
● المعايير الدولية والمحلية للمراجعة الداخلية أكدت على الاستقلال الذي يكفل للمراجع الداخلي العمل بالشكل المطلوب، فقد بين معيار الاستقلال التنظيمي ضرورة استقلال إدارة المراجعة الداخلية عن الإدارات الأخرى المعنية؛ حتى يمكن للإدارة التقرير عن كل ما يجب التقرير عنه فيما يتعلق بفحص أداء الإدارات الأخرى، فما بالكم بالاستقلال عن الجهات الخارجية؟

● أكدت معايير المراجعة الداخلية على حتمية استقلال تنظيم إدارة المراجعة الداخلية من حيث: التعيين والعزل، ووضع الخطط التنفيذية لعمليات المراجعة، والتنظيم الداخلي للإدارة والاستقلالية في تنفيذ خططها وبرامجها دون تدخل. وقد أكد المعيار على ألا تخضع أنشطة المراجعة الداخلية لأي تدخل من أي أطراف داخلية أو خارجية عند تحديد نطاق المراجع، وتنفيذ العمليات، وتبليغ النتائج. وفي ربطها بديوان المراقبة العامة نسف لهذه المعايير.

● معايير المراجعة الداخلية تتطلب أيضاً الموضوعية عند تنفيذ المهام لكافة العاملين في إدارة المراجعة الداخلية، وعدم تحيزهم وتجنبهم المواقف التي تضعهم في موقف أصحاب مصلحة، فيجب ألا تتأثر أحكام المراجعين الداخليين بأحكام الآخرين، وعليهم القيام بأعمال المراجعة بالطريقة التي تجعلهم يعتقدون اعتقاداً صادقاً في نتائج عملهم وبعدم تقديم أي تنازلات مهمة على حساب جودة العمل. ويجب عدم وضع المراجعين الداخليين في مواقف يشعرون فيها أنهم غير قادرين على إصدار أحكام مهنية موضوعية، وعليهم إخطار المسؤولين عن أي حالات قد يحدث فيها تضارب في المصالح أو تحيز. وهذا الربط الفني بديوان المراقبة العامة سيقتوض موضوعية المراجعين الداخليين بالكامل.



**د. بن ربيعان:**  
إدارات المراجعة الداخلية هي  
عين المسئول الأول في الجهة  
الحكومية وليست عينا لديوان  
المراقبة العامة

مما يؤثر بالسلب على سمعة الفرع، وهذا ما ينطبق أيضاً على ديوان المراقبة في حال ارتباط الجهات الحكومية به فنياً- على حد وصف أ. سطات المقرن- .

**جوانب سلبية**

ويلتقط أطراف الحديث مدير المراجعة الداخلية بمعهد الإدارة العامة أ. سعد الهويميل، مشيراً إلى الأمر السامي رقم (٥١٢٨٦) في ١٤٣٥/١٢/١٦ هـ القاضي في الفقرة (٤) منه بإحالة موضوع إحداث وحدات للمراجعة الداخلية، وأن تكون مرتبطة إدارياً بالمسئول الأول في الجهاز الحكومي، وفنياً بديوان المراقبة العامة، إلى ديوان المراقبة العامة لدراسة الأمر عند تعديل اللائحة الموحد لوحدات المراجعة الداخلية، وديوان المراقبة العامة حالياً يعمل لربطها له فنياً، وهذا الربط من وجهة نظر المهتمين بالمراجعة الداخلية سيقتل هذه الوحدات وستصبح شكلية. ويرى أن ليس هناك جوانب إيجابية لذلك، بل هناك جملة من الجوانب السلبية لربط وحدات المراجعة الداخلية فنياً بديوان المراقبة العامة، والمخالفات والسلبيات والآثار لهذا الربط على إدارات المراجعة الداخلية في



هذه الإدارات تعاني من الصعوبات الكثيرة في تفعيلها، فكيف سيكون الحال عندما لا تربط فنياً بها؟.

● سيقبل الدعم لهذه الوحدات؛ فعندما تشعر الجهات الحكومية أن هذه الإدارات لم تأت لمساعدتها في القيام بمهامها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، ولن تقدم لها الدعم الموجود حالياً. وهي التي تستقطع جزء من مواردها البشرية والمادية لدعم هذه الوحدات، فعند ربطها بديوان المراقبة العامة سيتوقف هذا الدعم.

● الولاء سيكون للجهة الحكومية وليس لديوان المراقبة العامة؛ فالموظف في الجهة الحكومية لا يُتوقع أن يكون ولأئه لجهة خارجية، فمهما بلغت الضوابط لن تنجح في جعل المختصين في وحدات المراجعة الداخلية يتعاطفون مع جهة خارجية على حساب الجهة التي عينتهم وتصرف رواتبهم وانتداباتهم ومكافآتهم، وستكون الملاحظات شكلية وغير مجدية في حال تعاون الموظفين في وحدات المراجعة الداخلية مع ديوان المراقبة العامة ولن تضيف قيمة للعملية الرقابية.

ويتابع أ. الهويلم أن الارتباط بأي جهة داخلية أو خارجية عدا المسئول الأول في الجهاز سيكون تأثيره عكسي على سير أعمال وحدة المراجعة الداخلية، وباختصار فإن ربط وحدات المراجعة الداخلية بديوان المراقبة العامة فنياً يعني شيء واحد فقط وهو إضعاف دور وحدات المراجعة الداخلية في العملية الرقابية وبشكل كبير جداً، وستصبح إدارات شكلية ليس لها موقع من الإعراب سوى تكاليف مادية دون إضافة حقيقية للعملية الرقابية. ويؤكد أ. الهويلم على أن السعي في هذا الاتجاه سيقوض كل ما عمل لتطوير وحدات المراجعة الداخلية، وسنعود لنقطة البداية، وستضيع العديد من السنوات الأخرى قبل تحقيق هذه الوحدات أهدافها.

ويقترح أ. الهويلم لمساعدة الجهات الحكومية في تطوير عمل إدارات المراجعة الداخلية أن يكون للجمعية السعودية للمراجعين

الداخلين دور في هذا التطوير من خلال قيامها بتقويم عمل وحدات المراجعة الداخلية فنياً في كافة الأجهزة الحكومية، وبشكل دوري، وبمقابل مادي، وتقدم الجمعية تقريراً للمسئول الأول في الجهاز الحكومي يشمل: مدى فاعلية عملها، وجودة الخطة السنوية، وتقييم لوسائل وأدوات توثيق الأعمال، وجودة دليل الإجراءات، وجودة تطبيق برامج المراجعة، ومدى تقدير المخاطر وفق الأساليب العلمية، وتقويم مدى تطبيق معايير المراجعة الداخلية واللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية، والتأهيل العلمي والعمل للعاملين بها، والمعوقات التي تواجهها الوحدة، والحلول والمقترحات اللازمة لتطوير عملها، فهي الجهة الفنية المختصة بالمراجعة الداخلية- على حد وصفه-.

### تعارض مع الحوكمة

أما عضو مجلس الشورى د. أحمد بن مهدي الشويخات فيقول: إن ربط وحدات، وإدارات المراجعة الداخلية في الوزارات، والمؤسسات الحكومية بديوان المراقبة العامة فيه اختلاف بين مهام وحدات المراجعة التي تمثل الأداة الرقابية التي تستخدمها الإدارة العليا في الرقابة على مختلف

ومواد اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة». ويضيف د. الشويخات أن ربط وحدات المراجعة الداخلية بالجهاز الحكومي وليس بديوان المراقبة العامة لا يحقق متطلبات الرقابة الوقائية، فأنظمة الرقابة المالية في دول العالم لا تجيز تبعية إدارات المراجعة لجهاز الرقابة المالية، كما أن إعلان «ليما» الخاص بالمبادئ الأساسية للرقابة المالية الذي يعد ملزماً للأجهزة الرقابية في العالم نص على أن مراقبة المراجعة الداخلية يتم إنشاؤها ضمن الجهات أو الهيئة ذاتها، بينما لا تعتبر مرافق الرقابة الخارجية جزءاً من البنية التنظيمية للهيئات الخاضعة لرقابتها، إضافة إلى أن معايير المراجعة الداخلية الدولية المعتمدة حددت أن المراجعة الداخلية جزء من الجهاز التنفيذي- كما يؤكد ذلك د. الشويخات ■

## رعاية الموهوبين دراسياً الاختيار الأمثل

تعد نعمة العقل من أجل نعم الله علي البشر، فبه يفرق الإنسان بين الأشياء والأضداد، ويعرف منافعها وخواصها ومضارها في الأمور الدينية والدنيوية، ويتساوى في هذه النعمة كافة البشر، ولكن هناك صفوة منهم اختصها الله بملكات الحكمة والتفوق والتميز بشكل غير عادي وهم (الموهوبين)؛ قال تعالى: ((يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ))، وإذا وجدت هذه الصفوة العناية والرعاية، يبرز منهم العديد من القادة المبدعين والمبتكرين في المجالات المختلفة والذين يقدرّون بنسبة ضئيلة مقارنة بباقي أفراد وفئات أي مجتمع.

ويتم الاهتمام بهم عن طريق توفير برامج تربوية وتعليمية تهتم بتنمية قدراتهم العقلية، وسن القوانين والأنظمة والتشريعات التي تسهل حياتهم، بل ويتعدى ذلك إلى رعايتهم نفسياً وجسماً واجتماعياً، ووضع برامج ارشادية وتوجيهية تضمن لهم تحقيق الشخصية السوية.

ومن أهم مبررات الاهتمام بالموهوبين دراسياً:

- الضرورة التنموية: إن العنصر البشري الفاعل المؤهل لقيادة الأوطان أحق بالرعاية والاهتمام والتقدير؛ فبايدي هؤلاء الموهوبين مفاتيح التطور والنمو في جميع المجالات، وهو مطلب جميع المجتمعات.

- الركيزة الأساسية للتحفيز: إن الحضارات الإنسانية على مختلف الأصعدة تدين في تقدمها واستمراريتها لهؤلاء الأفراد الذين وهبوا عقولهم لتعمير الأرض والإصلاح والتجديد.

- كفاءة الإنجاز كما وكيفاً: فقد تميزت إنجازات الموهوبين بالغرارة والنوعية مقارنة بغيرهم من البشر.

- توفير الأمن الاجتماعي: إن توفير الرعاية الاجتماعية للموهوبين من أبناء الأمة يوفر لها نبعاً من الموارد البشرية القادرة على إنتاج الأفكار التي تسهم في رقي المجتمع وحل مشكلاته.

إن رعاية الموهوبين هو أصل حقوقهم كبشر حفظها لهم الله في مجتمع يؤمن بالعدل والمساواة ومبدأ تكافؤ الفرص ■



أشرف فؤاد محمد أبو سالم \*

”

رعاية

الموهوبين

أصل

حقوقهم

كبشر

في مجتمع

يؤمن بالعدل

والمساواة

ومبدأ

تكافؤ

الفرص

“



## التكليف القانوني لكف اليد

كف اليد مصطلح قانوني ورد ذكره في نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية ونظام تأديب الموظفين ولائحته التفسيرية، ويعرف كف اليد وفقا للمذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين بأنه « إجراء تحفظي تتخذه الإدارة لإبعاد الموظف - في ظروف معينة - عن الوظيفة لضمان الوصول إلى الحقيقة مجردة بعيدة عن التأثير أو التزييف » ، فكف اليد كما عبرت المذكرة التفسيرية، يكون إجراء تحفظيا أو احترازيا أو احتياظيا يمنع الموظف مؤقتا من ممارسة وظيفته مع بقاء العلاقة الوظيفية قائمة، لتحقيق المصلحة العامة المتمثلة في سلامة التحقيق، ونظرا لخطورة الإجراء فقد حددت المادة ٤٣ من نظام تأديب الموظفين الجهة المختصة بإصداره فنصت على أن « يصدر قرار كف يد الموظف من الوزير المختص إذا رأى هو أو رأت هيئة الرقابة والتحقيق أن مصلحة العمل تقتضي ذلك » . غير أن كف اليد لا يتوقف عند ذلك بل يمتد ليشمل حالات أخرى تقع بقوة النظام وهي الحالات التي يعتبر فيها الموظف محبوسا احتياظيا والتي تناولتها قرارات عديدة آخرها لأئحة الحقوق والمزايا المالية التي حددت المادة الرابعة منها حالات الحبس الاحتياطي التي يعد الموظف فيها في حكم مكفوف اليد.

وبعد هذه المقدمة الموجزة عن كف اليد، فإن ما يهمنا في هذا المقال هو التكليف القانوني له فهل هو إجراء بما يحمله المعنى الاصطلاحي له؟، أم هو قرار بالمعنى الاصطلاحي لهذا الأخير؟، إن نتيجة جد خطيرة ستترتب على هذا التكليف، فحيثما يكون تكليفه بأنه إجراء، فسوف تكون النتيجة انحسار الرقابة القضائية عنه، في حين تكليفه على أنه قرار، يجعل الرقابة القضائية تنبسط عليه إلغاء وتعويضا وشتان ما بين النتيجة.

إن التكليف القانوني لا يعتمد على ظواهر الألفاظ ومبانيها، وإنما يقوم على مضامين الألفاظ ومعانيها، فتسمية كف اليد بأنه إجراء لا تعنى الاستسلام تجاه تلك التسمية، فالعبرة كما يقول الأصوليون ليست بالألفاظ والمباني وإنما بالمقاصد والمعاني.

وللوصول إلى حقيقة تكليف كف اليد، إجراء كان أم قرارا يكون بتحديد المعنى الاصطلاحي لكل منهما ثم إسقاط ذلك المعنى على طبيعة كف اليد.

يعرف الإجراء بأنه تصرف إداري لا يؤثر في المراكز القانونية للمخاطبين به، بحيث لا يعدو أن يكون تنظيما أو تحضيريا أو تمهيدا لصدور قرار نهائي يكون هو المؤثر في المركز القانوني، أما القرار الإداري فكما هو معروف فإنه في أبسط صورته وأدقها هو إفصاح عن إرادة منفردة يصدر من سلطة إدارية يرتب أثارا قانونية.، وبالتالي فالفرق بين القرار والإجراء وما تشابه معه من الأعمال الإدارية هو درجة التأثير في المراكز القانونية، فحيثما يكون هناك تأثير في المراكز القانونية نكون أمام قرار إداري، وإلا فسنكون أمام عمل قانوني من أعمال الإدارة بعيدا عن مصطلح القرار، وعليه فإن التكليف الموضوعي للتصرف الإداري كف اليد ذي الإرادة المنفردة بأنه إجراء أو قرار يعتمد على مدى تأثيره على المراكز القانونية للمخاطبين بأحكامه من عدمه. وبتطبيق ذلك وبالرجوع إلى كف اليد، نلاحظ أنه يرتب أثارا خطيرة تجاه الموظف العام، تتعدى خطورتها قرارات إدارية أخرى متفق على كونها كذلك، حيث يترتب عليه، وفقا لنظام الخدمة المدنية في المادة التاسعة عشرة منه، صرف نصف صافي الراتب ( تراجع المادة ١٩ من نظام الخدمة المدنية )، ومن أثاره أيضا وفقا للمادة الأولى الفقرة ج من لائحة انتهاء الخدمة فإن الموظف لا يستطيع أن يقدم استقالته إذا كان مكفوف اليد، وما ينتج عن هذا من سلب لحق الموظف في التقدم باستقالته كحق مشروع للموظف وفقا لضوابطه القانونية، وثالث هذه الآثار مزدوجا هو عدم احتساب مدة كف اليد في المدة البيئية للترقية، وكذلك وهو الأشد عدم جواز النظر في ترقية الموظف حال كونه مكفوف اليد حيث نصت المادة الأولى / د من لائحة الترقيات على أن يكون المرشح للترقية قد أكمل أربع سنوات على الأقل في المرتبة التي يشغلها، ولا تحتسب المدد التالية لغرض إكمال هذه المدة :..... ٤ - مدة كف اليد .. ولا يجوز النظر في ترقية الموظف في الحالات التالية: - ٣٠٠٠ - إذا كان مكفوف اليد .. .

إن هذه الآثار بهذه الخطورة كافية قانونا لاعتبار كف اليد قرارا إداريا بالمعنى الاصطلاحي للقرار الإداري، وما يترتب على ذلك من بسط الرقابة القضائية عليه من كافة أركانه، فلا بد أن يقوم قرار كف اليد على سبب يبرره، فلا يكفي أن يكون هناك تحقيق ولكن يجب بالإضافة لذلك أن تقتضي طبيعة التحقيق كف يد الموظف منعا من التأثير أو التزييف في أدلة التحقيق، وفي ذات الوقت يصدر من الجهة المختصة، وإلا كان القرار فاقدًا لركن الاختصاص، أما ركن الشكل فلم يحدد له القانون شكلا معينا يصدر فيه وإن كانت خطورته تتطلب تسببه وإن لم يكن لازما كركن من أركانه، وبالنسبة لركن المحل فيلزم لصحته توافر الشرائط القانونية للقرار، وأخيرا يلزم أن يهدف القرار إلى تحقيق المصلحة العامة .

إن اعتبار كف اليد قرارا إداريا بالمعنى الاصطلاحي سوف يرتب حقا للموظف بجوار حقه في طلب الإلغاء، ألا وهو الحق في طلب التعويض، عند توافر مثلث شروطه القانونية ابتداء من توافر ركن الخطأ، مروراً بحدوث الضرر ماديا كان أم معنويا، وانتهاء بعلاقة السببية ■



# The New York Times

خدمة صحفية بالاتفاق بين مجلة «التنمية الإدارية»  
بمعهد الإدارة العامة وصحيفة «نيويورك تايمز»

Harvard Management Update  
Global Business Perspectives

The New York Times

# مواصفات رئيس مجلس الإدارة الجيّد



بقلم ستانيسلاف شيكشنيا

ستانيسلاف شيكشنيا أستاذ إدارة مشاريع وشركات عائلية  
في كلية «إنسياد» الدولية للأعمال

المؤبّسة، ولكنني أعرف، بصفتي رئيس مجلس الإدارة، أنني أعمل لصالح الشركة، ولضمان تطوّر المستدام على المدى الطويل، وليس لصالح العائلة. وأنا مدرك تماماً مصالح العائلة، وأخذها

يعرف رؤساء مجلس الإدارة الجيدون بلا أدنى شكّ أمام من يكونون مسؤولين - ولا نتحدّث هنا لا عن المساهمين، ولا عن الموظفين. ويفيد أحدهم قائلاً، «أنا فرد من الأسرة





تكلّف ساعة من وقت مجلس إدارة شركة مدرجة في بورصة نيويورك أكثر من ١٠٠ ألف دولار. وتُعتبر إدارة المجلس مهمة صعبة ونبيلة، ولكنّ عدداً كبيراً من رؤساء مجلس الإدارة ليسوا سعداء بها، بل يحاولون تخطّيها وقيادة الشركة وفريقها الإداري، أو ترؤس الجهود في مجال العلاقات العامة فيها. وقد اتّفق المشاركون أنه في معظم الأحيان، تقلل ازدواجية من هذا القبيل من فعالية رؤساء مجلس الإدارة في تنفيذ دورهم الأساسي. وكان من المتوافق عليه أيضاً أن رئيس مجلس الإدارة الجيد يحثّ مجلس الإدارة على العمل بلا شوائب قبل أن يتولى أدواراً إضافية. ويفهم رؤساء مجلس الإدارة الجيّدون أنهم مسؤولون أولاً وقبل كل شيء أمام الأشخاص الذين انتخبوهم - أي أعضاء مجلس الإدارة - ولكنهم يقرّون أيضاً بأهمية أصحاب المصالح الآخرين في المؤسسة.

ويعرف رئيس مجلس الإدارة الجيد ما تقوم عليه مهمة المجلس، وكيفية إبقاء التركيز عليها، وطريقة قياس التقدم المحرز. ولا وجود لأي شركتين متشابهتين، وبالتالي، قد تكون مهمة المجلس مرهونة بمدى نضوج المؤسسة،

بالحسبان، تماماً كما أخذ بالحسبان مصالح أصحاب الشأن الآخرين، ولكنني أضع مصالح الشركة في الطليعة».

لقد صدر هذا التعليق مؤخراً عن مشارك في برنامج تطوير مدراء تنفيذيين بعنوان «القيادة من على الكرسي»، تم تصميمه لأعضاء مجلس الإدارة في كلية الأعمال الدولية «إنسياد». وكان من بين ٢٠ رئيس مجلس إدارة قدموا من ١٣ دولة، وأجابوا على السؤال التالي: «ما الذي يجعل رئيس مجلس الإدارة جيداً في أيامنا هذه؟»

وقد توافقت المجموعة على أن العقلية المناسبة والالتزام بالوقت - ٣٠ إلى ٤٠ يوماً في السنة - هما أهم من بعض المواصفات الشخصية المحددة على غرار المثابرة، أو الانبساط النفسي، أو المهارة في التحدث علناً. وقد رصد المشاركون ثلاث موصفات لرؤساء مجلس الإدارة الجيدين، تتمثل بالتواضع الشخصي، والاستعداد للاستماع إلى المجلس، بغضّ النظر عما إذا كان موقفهم معترضاً عليه أو مؤيداً له، والشجاعة للقيام بما هو مناسب للشركة.

ويعرف رؤساء مجلس الإدارة، بغضّ النظر عما إذا كانوا من الرجال أو النساء، وما إذا كان من المؤسسين أو الوارثين لمنصبهم، من هو الطرف الذي يعملون لمصلحته، وأمام من يُعتبرون مسؤولين: ويدور الكلام هنا عن المؤسسة التي يديرونها، وليس عن أصحاب المصالح فيها - من مساهمين، وعملاء، وموظفين، ومسؤولين تنفيذيين - بل عن المؤسسة بحد ذاتها.

ويفهم رؤساء مجلس الإدارة الجيّدون بوضوح أن دورهم يتمثل بقيادة مجلس الإدارة، مع الإشارة إلى أنّ هذا الأخير هو مؤسسة خاصة في أي شركة، ولا يجتمع إلا لبضع مرات في السنة، ولساعات قليلة فقط، ولكنه يتّخذ قرارات تحدّد مصير المؤسسة للسنوات القادمة. وفي العادة،

سياقها واضحاً بنظر المدراء، وتسمح بفهم الوقائع والافتراضات الهامة، ورؤية التحديات والمخاطر التي تواجهها المؤسسة، وإيجاد حلول محددة لها. ومن الضروري أن يتأكد رؤساء مجلس الإدارة من أن قرارات المجلس ملموسة، وقابلة للتنفيذ ومفهومة. ومن واجبهم أيضاً تنظيم عملية متابعة ترصد التقدم المحرز وتضمن إدراك مجالسهم لها.

ويرسي رؤساء مجلس الإدارة الجيدون معايير سلوك للمدراء، ويضمنون الانصياع لهذه المعايير من خلال إصدارهم تعليقات، وتشجيعهم على اعتماد السلوك المناسب، وتطرقهم لسوء التصرف بطريقة صارمة إنما بناءة. ومن الضروري أن يحل رئيس مجلس الإدارة خلافات المجلس عبر توكيه الإنصاف، والتماسك، والتنبيه لأعضاء المجلس الأفراد، مع أخذ مصالح الشركة الطويلة الأمد في الحسبان.

ويعمل رؤساء مجلس الإدارة الجيدون على تمثيل المجلس في العلاقات مع أهم أصحاب الشأن، المعنيين بالشركة، بما يشمل المساهمين، والسلطات المنظمة، والإدارة، والمجتمعات. ويجب أن يضمنوا اطلاع المدراء الكامل على شتى الأمور،

وبسياقها التنظيمي، وبالقطاع الذي تعمل فيه، وبتركيبة ملكيتها. وعلى سبيل المثال، اعتادت مجالس إدارة الشركات الناشئة الخاصة الملكية توفير قدر كبير من النصائح المرتبطة بالاستراتيجية، بهدف إدارة الموارد الخارجية وضمانها. وفي الشركات الناضجة التي أدرجت أسهمها في البورصة، تسلط مجالس الإدارة الضوء على التعويض للمسؤولين، والتقييم، والمراقبة.

إلا أن رؤساء مجلس الإدارة المشاركين اعتقدوا أنه من واجب كل مجلس إدارة أن يركز على استحداث قيمة على الأمد الطويل، ولا سيما حماية هذه الأخيرة. ويفهم رؤساء مجلس الإدارة الجيدون ذلك، ويسلطون الضوء على الفعالية، أكثر منها على كفاءة عمل مجلس الإدارة، مع الإشارة إلى أن القرارات التي يتخذها هذا الأخير بالغة الأهمية، ولا يجدر أن تؤخذ على جناح السرعة.

ويعمل رئيس مجلس الإدارة الجيد على تنظيم عمل المجلس داخل قاعة المجلس وخارجها. ويتأكد (أو تتأكد) من أن مجلس الإدارة يتطرق لمسائل استراتيجية وملموسة بالنسبة إلى الشركة. ومن الضروري أن يحدد رؤساء مجلس الإدارة إطاراً للأسئلة المطروحة، لمناقشتها بطريقة تجعل





يرطلون. ولا يعيّنون خلفاً لهم، بل يدعون المجلس يختار قائده الجديد. ويجب أن يُعلم رؤساء مجلس الإدارة الخارجون المدراء برغبتهم في التنحي في وقت مبكر، وأن يتركوا ما بين ٦ أشهر و١٨ شهراً لاختيار خلف لهم، وإعداده لتسلّم مهامه.

ويجب أن يكرّس رؤساء مجلس الإدارة الخارجون وقتاً لتعريف من سيخلفهم مستقبلاً بأهم أصحاب الشأن، وتزويد المعلومات إليه، ومشاركته «الأسرار الداخلية». ولكن ما إن يرشّخ رئيس مجلس الإدارة الجديد مقامه، من واجب رئيس مجلس الإدارة الخارج أن يترك حلبة المسرح على الفور.

وستانيسلاف شيكشنيا هي أستاذ إدارة مشاريع وشركات عائلية في كلية «إنسياد» الدولية للأعمال، حيث يُعتبر تيموثي رولي، أستاذ إدارة الاستراتيجيات في كلية روتمان للإدارة في جامعة تورونتو، أستاذاً زائراً لمادة الاستراتيجية.

من دون أن يستبدلوا المسؤولين التنفيذيين في تعاملاتهم بأصحاب شأن، ما لم يول الرئيس التنفيذي والمدراء هذه المسؤولية صراحةً لرئيس مجلس الإدارة.

وفي حال نشوء أزمة، يبقى رؤساء مجلس الإدارة الجيدون على حالهم، أي رؤساء إدارة جيدين. ويجب أن يفكروا في مصالح المؤسسة، وأن يعتمدوا وجهة نظر طويلة الأمد، وأن يلتزموا بمهمتهم، التي تقضي بإدارة مجالسهم وجعل عملها فعالاً. وإن تطلّب الوضع ذلك، يجب أن يبدي رؤساء مجلس الإدارة الجيدون استعدادهم للتضحية بمصالحهم الشخصية لضمان مصالح الشركة، والتطرق لنظراء مزعجين، وتمضية عدد الساعات المطلوب منهم في العمل، وحتى التنحي عن مناصبهم عند الضرورة.

ويعرف رؤساء مجلس الإدارة الجيدون متى وكيف



# جزاء رد الجميل

بقلم غريتشن غافيت



وفي هذا السياق، يتوقف الباحثان واين إي. بيكر، وهو أستاذ في «كلية روس لإدارة الأعمال» التابعة لجامعة ميشيغان، وثنائيل بلكلي من شركة «إنوفيشن بليسر»، عند نوعين شائعين من المبادلة العامة، وهما: رد الجميل للغير والسمعة المجزية. ويُعنى برد الجميل للغير أن حوافز الناس تحظى بدفع من «التأثير الإيجابي، بمعنى آخر: <تساعدني، فأشعر بالامتنان، لذا أرد الجميل من خلال مساعدة طرف ثالث>»، وفق ما ورد في دراستهما.

الدنيا سلف ودين، فكما تعامل تعامل. ولكن إن سلّفتني، فهل يرجح بي أن أدّين أحداً آخر؟ يدرك معظمنا ما هي المبادلة المباشرة - أي فكرة رد الناس على المبادرات الطيبة الموجهة إليهم بالطيبة نفسها. لكنه قد يكون من الأصعب تقييم المبادلة العامة - «أي أنت تساعدني وبدوري أنا أساعد شخصاً آخر». بيد أن البحوث الجديدة تشير إلى أن الشركات قد تستطيع تشجيع هذا النوع من العطاء بين الموظفين.

فكرة أن مساعدة الآخرين ستزيد أرباحية الحصول على المساعدة في المقابل - ليتبين أن السمعة المجزية كان لها أثر. وهنا تصبح الأمور مثيرة للاهتمام، إذ تبين أن أثر مبدأ رد الجميل للغير كان أكبر. ويسلط الكاتبان الضوء على وجود بعض الأسباب وراء ذلك. أولاً، لم تكتسب السمعة المجزية أهمية في الحقيقة إلا بالنسبة إلى السمعة الحديثة. في الواقع، «إن آثار تلك السمعة تلاشت بعدئذ وتحولت إلى سلبية بالنسبة إلى السمعة الماضية». وهو أمر لم يكن في حسابان الباحثين، ولكنهما يفترضان أنه غالباً ما يُنظر إلى «المواطن الجيد» كشخص يساعد الآخرين على أساس منتظم، وأن سمعة ماضية بالمساعدة ليست في مصلحة أيّ كان. وهذا ما يقصدانه

أمّا السمعة المجزية، فهي أقلّ بريقاً وألواناً. وكما يفسر الباحثان، يُعنى بها «مساعدة الغير على أساس استراتيجي ورغبة ببناء سمعة». بيد أن جانباً كبيراً من الدراسة التي تتناول السمعة المجزية، يشير إلى أن هذا المبدأ قد يكون قوة تحفيزية أكبر وأكثر دواماً من رد الجميل للغير داخل المنظمات. ففي شركة كـ«أي دي أو» مثلاً، حيث «يرجح أن يذهب المصممون المعروفون باستعدادهم للمساعدة بحثاً عن تلك المساعدة بأنفسهم، بالمقارنة مع المصممين الذين لم يبدوا استعداداً للمساعدة»، يفيد بيكر وبلكلي (استناداً إلى دراسة أجراها أندرو هارغادون وروبرت أي. ساتون) بأن المصممين «يبنون سمعتهم بصورة استراتيجية من دون تغييب فكرة المنفعة الذاتية في المستقبل عن عقولهم».

لذلك، وضع بيكر وبلكلي اختباراً حيث سؤل من طلاب في مرحلة ماجستير إدارة الأعمال نشر 0 أسئلة على لوحة رسائل جماعية والرد على 10 سؤالاً من هذا النوع أرسلهم طلاب آخرون. ويذكر أن هذا الاختبار شكل نسبة 10٪ من علامتهم، علماً أن كل من توسع خارج إطار العدد المطلوب لن ينال علامات أعلى.

ووجد الباحثان أنه كلما ازداد مجموع الردود على لوحة الرسائل، ازداد احتمال رد أحد أعضاء المجموعة على رسالة جديدة يبعثها عضو آخر. الأمر الذي يدعم الفرضية التي تقول إنه كلما ازدادت المساعدة التي يتلقاها شخص من الآخرين، ازدادت أرباحية أن يمد هذا الشخص يد العون إلى أحد آخر. وثانياً، كلما ازدادت ردود شخص ما خلال الأسبوع الذي يسبق تقديم سؤاله الخاص، ازدادت أرباحية رد الآخرين على سؤاله. الأمر الذي يدعم







منهما». هذا ويتمتع القليلون بالقدرة العقلية على مواكبة تسجيل النقاط المستمر الذي تتطلبه السمعة المجزية. بيد أن بيكر وبلكلي لا يقللا من شأن السمعة المجزية؛ بل يعتبران أن نوعي المبادلة العامة يكملان بعضهما إلى حد بعيد، على الرغم من التقدم البسيط لمبدأ رد الجميل للغير. وفي الواقع، لمس الباحثان دورات من بناء السمعة ورد

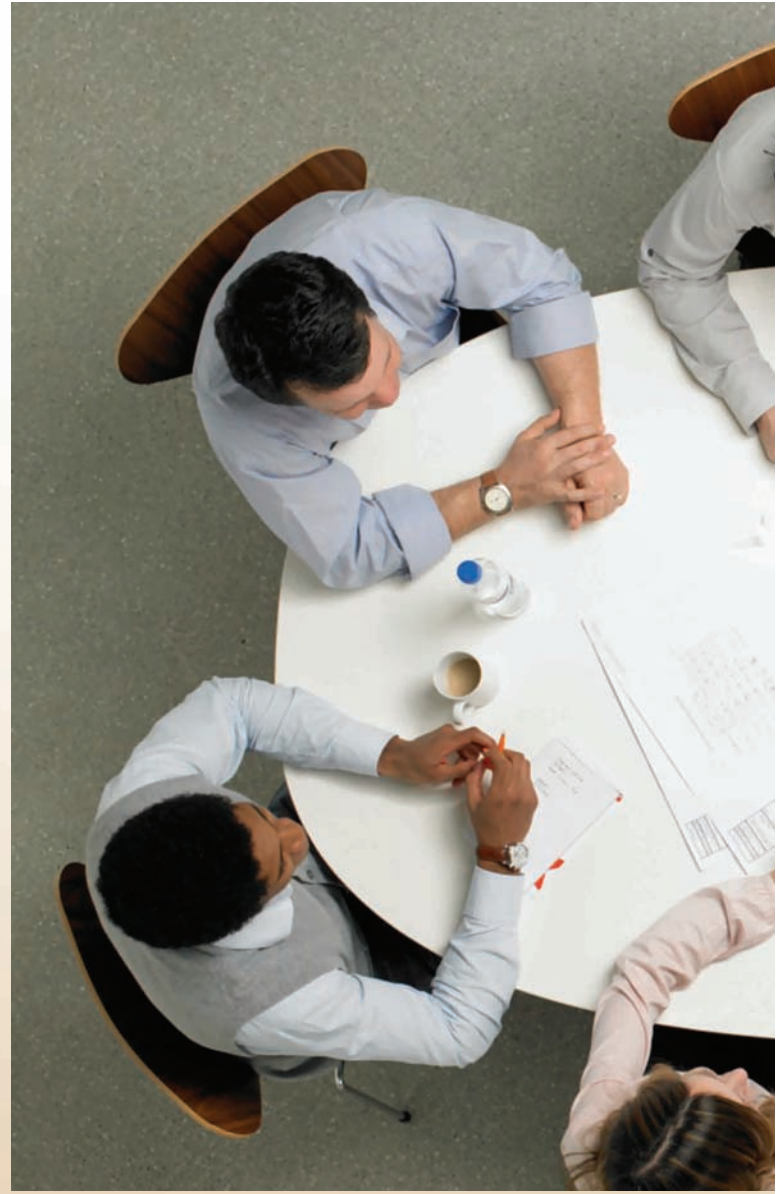
بمشكلة «ماذا فعلت من أجلي مؤخراً؟» يُعتبر رد الجميل للغير أمراً سهلاً في الأساس كما هو متعارف عليه، أقله بالمقارنة مع تذكر من هي الجهة المساعدة، وكم مرة أقدمت على المساعدة. ويتابع الباحثان «أن المطلب الوحيد (لرد الجميل للغير) يكمن في أن يكون أحد المشاركين واعياً لتجربته الخاصة، وهو أمر أسهل من مراقبة الآخرين ومتابعة ما يقومون به، وأهم



لكن الأمور لم تتجه على هذا النحو. ولم يتغلب الاهتمام بالسمعة الشخصية على رد الجميل. إذ تمكنت الآليتان من التفاعل بكل تناغم، ودام رد الجميل فترة أطول مع الوقت.

فكيف إذًا بالمنظمات أن تستغل ذلك؟ يفيد الباحثان أن اجتماعات العصف الذهني المنتظمة التي تعقدها شركة «أي دي أو» تفرض معايير تقضي بطلب المساعدة وتقديمها. ولا بد من عقد هكذا اجتماعات بانتظام بسبب ديناميكية «ماذا فعلت من أجلي مؤخرًا؟». كما يشجع الباحثان اعتبار الامتنان وسيلة، تمامًا كما تفعل خطوط «ساوث ويست» الجوية من خلال جائزة «أفضل موظف للشهر» للموظفين الذين ساعدوا غيرهم على إنجاز أعمال مهمة. ويضيفان أن «شركة غوغل» تستخدم نظام علاوات من الند للند يمكن الموظفين من التعبير عن امتنانهم ومكافأة السلوك المساعد بواسطة دفعات رمزية». وتنطوي هذه السياسة الذكية على آلية ضمنية لرد الجميل، لأن «المستفيد من علاوة نظرائه يحصل على أموال إضافية يُحتمل أن يتم دفعها امتنانًا لموظف ثالث فقط».

وماذا إذا كانت شركتك مبعثرة في أنحاء مختلفة من العالم؟ فلتأخذ عبرة من شركة «كونوكو فيليبس»، التي تملك مجموعات لتقاسم المعلومات على الشبكة، حيث يطرح أعضاؤها مشاكل ذات الصلة بالأعمال ويقدم آخرون حلولاً لها. في هذا السياق، يؤكد الباحثان أنه منذ العام ٢٠٠٤، تمكنت الشركة من ادخار أكثر من ١٠٠ مليون دولار من خلال استخدام هذا النظام، الذي بُني بكل بساطة على الفكرة التي تقول إن الناس يرغبون حقاً بمساعدة الآخرين، في المواقف الصحيحة ومن دون أي تعبير علني للمشاعر.



الجميل تشير إلى «أنه مع الوقت، يحتمل أن يكون رد الجميل والسمعة المجزية قد استحدثا دورة تعاون خلقية».

ويتابعان «أن استمرار ٩ من أصل ١٠ مشاركين باستخدام النظام (بعد بلوغ الأعداد المحددة)، يدل على وصول ممكن إلى «نقطة تحول». أمّا في حال حدوث العكس، فكان من المحتمل أن تبرز دورة فاسدة، وأن يكون التعاون قد انحدر».

د. بندر السجان محذرا مزودي الخدمة:

## العوامل السلوكية المؤثرة على ولاء مستخدمي الهاتف الخليوي في المملكة



يتفق الخبراء والأكاديميون في أن ولاء مستخدمي وعملاء الهاتف الخليوي من أهم محددات ربحية الشركات العاملة في هذا القطاع المهم والحيوي، والذي يعد من أكثر القطاعات التجارية وضوحاً في ممارساته التسويقية، وذلك إذا أخذنا في الاعتبار أن المملكة العربية السعودية جاءت في الترتيب الأول في مؤشر حدة المنافسة بقطاع الاتصالات الخليوية في العالم العربي. من ناحية أخرى ينظر هؤلاء الخبراء والأكاديميون إلى العلاقة بين رضا هؤلاء المستخدمين وولائهم باعتبارها القاسم المشترك بين هذه الشركات التي تدرك تماماً أن نجاحها في هذا الشأن لا يقتصر على تقديم عملية واحدة أو عدد محدود من العمليات، بل يجب أن تكون هناك علاقة مستمرة بينها وبين أولئك المستخدمين والعملاء؛ ولذلك زاد التركيز على موضوعات إدارة علاقات العملاء مؤخراً.

يستعرضها / د. أحمد زكريا أحمد

تعدد خطوط الجوال بالنسبة للمشاركين في: الإبقاء على الرقم القديم لمعرفة الناس به، والتوفير، وفصل مكالمات العمل عن المكالمات الشخصية. ويوضح الباحث أن تطبيقات الهواتف النقالة سواء المعنية بالتواصل الاجتماعي أو بتقديم خدمات لمستخدميها كالخدمات البنكية وخدمات الحكومة الإلكترونية ساهمت في رفع الطلب بشكل كبير على الخدمات الخليوية.

### العوامل السلوكية

يرى د. السجان أن فهم سلوك العملاء يتطلب تحديد العوامل السلوكية المؤثرة فيه، وهي عوامل كثيرة؛ لذلك فهو يركز على بعضها والتي تتناولها الدراسة وتحدد في: ولاء العملاء، ورضاهم، وجودة الخدمات، والثقة. فيشير إلى تعريف ولاء العملاء بأنه التزام داخلي لاستخدام الخدمات أو شراء المنتجات بشكل مستمر في المستقبل بغض النظر عن التأثيرات الظرفية، ومؤكداً على أن لولاء العملاء عدداً من الإيجابيات ومنها: تقليل التكاليف على المنظمة، والتوصية الإيجابية لخدماتها، وزيادة عدد مرات الشراء وقيمة المشتريات من قبل العملاء ذوي الولاء المرتفع. كما أن ولاء العملاء من أهم الأهداف التي يمكن أن يحققه أي منظمة؛ بغرض ضمان استمراريته وارتفاع ربحيتها وتنافسيتها،

الضوء على واقع قطاع الاتصالات الخليوية في المملكة، موضحاً أن وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات هي المعنية بالإشراف في هذا الصدد، وأنه في عام ٢٠٠٢م تم إنشاء هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات التي تمنح التراخيص لتقديم خدمات الاتصالات الخليوية، والتي بدأت بشركة الاتصالات السعودية، تلتها الرخصة الثانية لشركة اتحاد الاتصالات (موبايلي) عام ٢٠٠٤م، وفي عام ٢٠٠٨م كانت الرخصة الثالثة من نصيب شركة الاتصالات المتنقلة السعودية (زين). وقد تزايد عدد المشتركين والعملاء في خدمات هذه الشركات من ٣١٦ ألف مشترك عام ١٩٩٧م، إلى أكثر من خمسة ملايين مشترك عام ٢٠٠٢م، ووصل العدد إلى ٥١ مليون مشترك في نهاية عام ٢٠١٣م، وتحقيق إيرادات بلغت ٧٥ مليار ريال من العام نفسه.

وقد فاقت نسبة مستخدمي الهواتف الخليوية في المملكة عدد السكان بما يقارب ٧٠% في نهاية عام ٢٠١٣م، ويعتبر هذا الرقم من الأعلى عالمياً من حيث عدد الاشتراكات مقارنة بعدد السكان وفق الدراسات التي قدمت في قمة توصيل العالم العربي عام ٢٠١٢م، كما احتلت المملكة المرتبة الأولى في مؤشر حدة المنافسة في قطاع الاتصالات الخليوية في العالم العربي من هذا العام. ومن ناحية أخرى، فقد تحدثت أسباب

ومما لا شك فيه أن العوامل المؤثرة في ولاء عملاء ومستخدمي هذه الشركات عديدة ومتشابهة، ولذلك فإننا نستعرض معكم في هذا العدد دراسة وورقة علمية مهمة، يتناول فيها د. بندر بن أسعد السجان تأثير نوعية محددة من بين هذه العوامل في هذا الولاء، وهي العوامل السلوكية والتي حددها في: الرضا والثقة وجودة الخدمات والولاء... واليكم التفاصيل.

يقرر الباحث د. بندر السجان أن شركات الخدمات الخليوية في المملكة تحديداً، وفي العالم بوجه عام، تقوم باستثمارات كبيرة للتعرف على العوامل المؤثرة في ولاء ورضا العملاء؛ إذ أن العملاء الراضين يميلون بشكل كبير لتكوين ولاء لهذه الشركات مما يؤثر بشكل إيجابي على الربحية، وهو ما يستتبعه قيام هؤلاء العملاء ذوي الولاء بدور تسويقي مهم من خلال التوصية والتحدث عنها أمام الآخرين.

وتبدو أهمية هذه الدراسة من ندرة الأبحاث التي تختبر العلاقة بين ولاء العملاء مع: الرضا، والثقة، وجودة الخدمات، خصوصاً في قطاع الاتصالات الخليوية في العالم العربي وتحديداً في المملكة العربية السعودية.

### واقع الاتصالات الخليوية

ويسلط د. السجان في القسم الثالث من دراسته

## انخفاض مستويات الولاء والرضا لدى العملاء يعد مؤشرا سلبيا أمام مزودي الخدمة في قطاع الاتصالات الخليوية بالمملكة

كما أنه يعبر عن جزء كبير من قيمة العلامة التجارية.

وفيما يتعلق برضا العملاء، فهو عبارة عن التقييم الكلي لمقدم الخدمة بعد قرار الشراء وخبرة التعامل معه، وينتج عن مدى تحقيق الخدمة المقدمة لتوقعاتهم، ويعد هذا الرضا مؤشرا استراتيجيا لولائهم وركيزة أساسية لأي منظمة تقدر أهمية إعلائها. أما جودة الخدمات فتشير إلى توقعات العملاء حيال عدد من المحاور المتوفرة في مقدم الخدمة، وتؤثر جودة الخدمات على رضا العملاء وتقييم المستهلكين؛ وبالتالي فهي تؤثر على الولاء لمقدم الخدمة. وبالنسبة للثقة، فهي معتقدات الفرد حول صفات الطرف الآخر ومدى استعداده ليصبح عرضة له، ووفقا لذلك فإن الثقة تساعد الأفراد على التعامل مع حالات عدم التيقن في الدوافع والنوايا والتصرفات المحتملة من الآخرين الذين قد يتم الاعتماد عليهم، كما أن الثقة أداة لتوفير الجهد والمال لأنها تقلل من تكاليف المتابعة والعقود القانونية، وبناء على ذلك فإن عدم الثقة في مقدم الخدمة يمثل عقبة أمام قدرته على اختراق السوق خصوصا في القطاعات الخدمية.

### النموذج والفرضيات

تعتمد الدراسة على نموذج، سبقه تقديم وتطوير نموذج عن مؤشر رضا العملاء، وقد تم تقديم هذا النموذج (CSI) بشكل عملي على مستوى دولة في مملكة السويد لأول مرة عام ١٩٩٢م، حيث تم تحديد الولاء فيه بصفته متغير تابع، وفي عام ٢٠٠٠م قدم Anderson و Fornell نموذج مؤشر رضا العملاء الأمريكي (ACSI). وبالنسبة للنموذج الذي تتبناه

الدراسة، تعد عوامل الرضا والثقة متغيرات وسيطة وولاء العملاء متغير تابع. وي طرح الباحث من خلال هذه الدراسة خمس فرضيات تخضع للاختبار: تفترض أولاها أنه تؤثر ثقة العملاء تأثيرا معنوياً إيجابياً على الولاء لمقدمي خدمات الهواتف الخليوية في المملكة العربية السعودية، وتشير الثانية إلى أنه تؤثر ثقة العملاء تأثيرا معنوياً إيجابياً على الرضا لمقدمي هذه الخدمات في المملكة، وتفيد الفرضية الثالثة أنه يؤثر رضا العملاء تأثيرا معنوياً إيجابياً على الولاء لمقدمي تلك الخدمات بالمملكة، وتفترض الرابعة أنه تؤثر أبعاد جودة الخدمات وهي المموسسات والاعتمادية والاستجابة والضمان والتعاطف تأثيرا معنوياً إيجابياً على الثقة لمقدمي الخدمات ذاتها في المملكة، وتفيد الفرضية الخامسة أنه تؤثر هذه الأبعاد المذكورة تأثيرا معنوياً إيجابياً على الرضا لمقدمي الخدمات نفسها بالمملكة.

وقد قام الباحث باختبار هذه الفرضيات من خلال تطبيق استبيان على عينة من المتدربين في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية بفرعوه في مدن الرياض وجدة والدمام حجمها ٣٨٤ متدرباً.

### نتائج وقيود وتوصيات

ومن خلال التحليل الإحصائي، يبرز د. بندر السجان عدم وجود علاقة بين الثقة والولاء، وهي نتيجة مختلفة مع ما توصلت إليه دراسات سابقة عديدة، يبررها باختلاف الثقافة والسلوكيات بين كل من المجتمعات الغربية والعربية. ثم يجمع الباحث نتائج اختبار فرضيات دراسته بثبوت صحة كل من: الفرضية الثانية الخاصة بوجود علاقة ارتباط إيجابية بين الثقة والرضا، والفرضية الثالثة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية أيضاً بين الرضا والولاء، والفرضية الرابعة بوجود علاقة ارتباط إيجابية كذلك بين جودة الخدمات والثقة. بينما ثبت عدم صحة الفرضيتين الأولى والخامسة؛ فلم تكن هناك ثمة علاقة بين الثقة والولاء، ولم توجد علاقة بين جودة الخدمات والرضا.

ويخلص أيضاً د. السجان إلى أن كل من متغيرات: الولاء، والرضا، والثقة، وإدراك

جودة الخدمات لا ترتقي للمأمول؛ مما يشكل تهديدا للشركات العاملة في قطاع الهواتف الخليوية بالمملكة، خصوصا في حال انتقال القطاع من مرحلة التنافسية الاحتكارية إلى التنافسية التامة. وأوضح أن النموذج الأمثل للعلاقة بين هذه المتغيرات الأربعة يبدأ بجودة الخدمات، التي بدورها تعزز الثقة، فينتج عنهما الرضا، مما يرسخ الولاء.

ويختتم الباحث دراسته بسرد قيودها وتوصياتها البحثية والإدارية، مبينا أن نموذج الدراسة أظهر قدرة عالية على التنبؤ بولاء مستخدمي الخدمات الخليوية لمزودي الخدمة، وهناك ضرورة لتطبيقه على قطاعات أخرى خدمية؛ بهدف التأكد من مدى إمكانية تعميمه على تلك القطاعات، وأن دراسة أثر العوامل الديموغرافية على سلوك الولاء للمستهلكين هي بمثابة فرصة بحثية مستقبلية، كما يوصي بأن هناك عددا من العوامل السلوكية والإدراكية الأخرى التي يمكن للبحوث المستقبلية استيفاء قدر أكبر من المعلومات حولها وفهم أثرها على ولاء هؤلاء العملاء.

ونظرا إلى أن الدراسة توصلت إلى وجود انخفاض في مستويات الولاء والرضا لدى العملاء، وهو ما يعد مؤشرا سلبيا أمام مزودي الخدمة في قطاع الاتصالات الخليوية بالمملكة؛ فإنه يجب أن يحرص هؤلاء المزودون على ولاء عملائهم لتحقيق تنافسية عالية وتحقيق الأرباح المنشودة لهذا القطاع المهم. كما أنه من الضروري أن يبدأ مقدمو الخدمات الخليوية في المملكة بزراعة الثقة لدى العملاء من خلال التركيز على تقديم الخدمة بكفاءة عالية والنزاهة في تقديمها والتفاعل مع احتياجات العملاء والتأكد من أن ممثليهم يتمتعون بالمهارات اللازمة لرفع ثقة العملاء. وأنه من أجل تقديم خدمات ذات جودة، يتحتم على مزودي الخدمات الاعتناء بالفروع والمرافق وأماكن خدمة العملاء ومن بينها الصفحات الإلكترونية والمواقع المعنية بالخدمات الإلكترونية، وأن يفي مزودو الخدمات بوعودهم وأن لا يقدموا عروضاً دون التأكد من قدرتهم على الوفاء بها ■





## أصدرت المملكة نظاماً خاصاً لرعايتهم تدريب ذوي الاحتياجات الخاصة وتحديات الوظيفة

إعداد : سامح الشريف

تولي القيادة الرشيدة للمملكة وحكومتها اهتمامها بكافة المواطنين والموظفين ومنسوبي المؤسسات والهيئات والأجهزة المختلفة، وبصفة خاصة ذوي الاحتياجات الخاصة؛ وتدريبهم وتطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم؛ للقيام بمتطلبات الوظائف التي يلتحقون بها وأداء مهامها على الوجه الأمثل وكذلك تدريبهم على رأس العمل؛ حتى يصبحوا موظفين فاعلين، ويمارسون أدوارهم المأمولة في منظومة التنمية الشاملة التي تشهدها المملكة حالياً في مختلف الميادين والمجالات... ونظراً لأهمية هذا الموضوع؛ فإن مجلة «التنمية الإدارية» طرقت أبواب الخبراء؛ كي نتعرف على طبيعة التدريب الذي يحتاجه ذوي الاحتياجات الخاصة.

### نظام رعاية المعوقين

تجسيدا لاهتمام المملكة بذوي الاحتياجات الخاصة؛ فقد جاء نظام رعاية المعوقين الذي صدر بموجب المرسوم الملكي بالرقم (٣٧/م) والتاريخ ١٤٢١/٩/٢٣هـ القاضي بالموافقة على قرار مجلس الوزراء بالرقم (٢٢٤) والتاريخ ١٤٢١/٩/١٤هـ الخاص بإقرار النظام لتتوجهاً لكافة الجهود الرائدة في مجال

رعاية المعوقين. وقد نصت المادة الثانية من هذا النظام على: «تكفل الدولة حق المعوق في خدمات الوقاية والرعاية، وتشجع المؤسسات والأفراد على الإسهام في الأعمال الخيرية في مجال الإعاقة، وتقدم هذه الخدمات لهذه الفئة عن طريق الجهات المختصة»، وذلك من خلال «تقديم الخدمات التدريبية» بما يتفق ظروفهم ومتطلبات سوق العمل،

وتأمين الوسائل التدريبية الملائمة.

### اهتمام كبير

وفي البداية يقول د. فيصل البواردي الأمين العام للجنة التدريب والابتعاث المكلف بوزارة الخدمة المدنية، أنه يوجد اهتمام كبير من معالي وزير الخدمة المدنية الأستاذ خالد العرج، ومن كافة المسؤولين في الوزارة، بتقديم كافة أشكال الدعم والمساندة لذوي الاحتياجات

كما يشير أيضا إلى أن البرامج التدريبية المتاحة لذوي الاحتياجات الخاصة تحددها حاجة كل متدرب، فمعهد الإدارة العامة لديه بعض البرامج التدريبية للصم والبكم، وبرامج لذوي الاحتياجات الخاصة بشكل عام، والوزارة لا تتدخل في طبيعة البرنامج وإنما تضع الإطار العام لعملية التأهيل والتدريب ولا تضع برامج مخصصة لذوي الاحتياجات الخاصة فقط، وكل تركيز الوزارة على أن ينعكس البرنامج على أداء المتدرب والإدارة التي يعمل بها بما يعود بتحسين الأداء للجهاز الحكومي والخدمات التي يقدمها.

ويذكر د. فيصل البواردي أن الوزارة هي جزء من المجتمع وتسعى لتحسين أداء العاملين في الأجهزة الحكومية سواء من ذوي الاحتياجات الخاصة أو من كل



**د. طارق الحبیب:**  
من المهم تأهيل ذوي  
الاحتياجات الخاصة لسوق  
العمل؛ لأنه إذا لم يتم ذلك  
فسوف يصابون بالعديد  
من المشكلات النفسية

جهة لديها الاختيار لتحديد احتياجاتها وتقوم برفعها لمؤسسات التدريب.

الخاصة، وهم في الغالب يكونون من الموظفين الحكوميين ويتم معاملتهم مثل باقي زملائهم من الموظفين، ومن ثم فليس أمامهم أية قيود على المشاركة في البرامج التدريبية، والوزارة تدعم عملية البحث عن أشكال التدريب المناسب لذوي الاحتياجات الخاصة، حيث تقوم الجهات الحكومية بموافقاتنا بالتدريب المناسب الذي تحتاج إليه هذه الفئات مع زملائهم؛ لأنها الأكثر دراية ومعرفة باحتياجات الموظفين لديها، وتقوم الوزارة بدراسة هذه المطالب لتحسين وتطوير قدرات ومهارات الموظفين، وإذا كانت أيه مؤسسة تدريبية تقدم تدريباً لهذه الفئات، فإن الوزارة لديها مجموعة من المعايير للتأكد من فعالية هذه البرامج لإفادة الموظفين وفقاً للوائح والأنظمة المعمول بها في الوزارة.

ويضيف د. البواردي: «من ناحية الاهتمام بتدريب هذه الفئات فإن الاهتمام كبير بهم، فبمجرد أن تقوم إحدى الجهات الحكومية بتقديم مطالبتها بتدريب موظفيها؛ فإن الوزارة تدرس هذه الاحتياجات وتتأكد من مطابقتها للوائح والسياسات». مؤكداً على أن الوزارة لا تحدد برامج معينة للتدريب، وإنما هي جهاز مركزي لوضع التشريعات المناسبة التي تضع الإطار الذي يعمل به الجهاز الحكومي لتحسين أدائه، أما الجهات الحكومية كمعهد الإدارة العامة فهي التي تنفذ البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات التي تصله من الجهات الحكومية المختلفة، وهناك التدريب الخارجي الذي يحصل عليه موظفي الخدمة المدنية، فالوزارة تتيح الخيار لأي من العاملين سواء من الأسوياء أو من ذوي الاحتياجات الخاصة الذين تمنعهم ظروفهم من حضور بعض البرامج العامة، أما هذا بالنسبة للبرامج الطويلة، أما بالنسبة للبرامج التدريبية القصيرة فكل





تم تقديم برنامجين تدريبيين وتم من خلالهما تدريب ٥٠ فرداً من الأيتام من الطلاب والموظفين، كذلك قام بالتواصل مع جمعية «إنسان» للتنسيق معها بشأن البرامج التدريبية الطويلة، وبضيف: أن فئات ذوي الاحتياجات الخاصة والأيتام يحتاجون بالفعل لهذه البرامج التدريبية في عملهم أو في الحصول على فرصة عمل، ولاحظنا أن أغلبهم لا تتوفر له هذه الفرص التدريبية، رغم الدور الكبير الذي يؤديه التدريب في تطوير مهاراتهم ومعارفهم.

### برامج دقيقة

ويرى د. طارق الحبيب أستاذ الطب النفسي بجامعة الملك سعود ومدير مركز مطمئنة للاستشارات والتدريب، أنه من المهم تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة لسوق العمل؛ لأنه إذا لم يتم ذلك فسوف يصابون بالعديد من المشكلات النفسية، وليست المشكلة فقط في إصابتهم بهذه المشكلات النفسية، وإنما المشكلة أيضاً أن هذه الفئة لديها في الغالب بعض المشكلات المسبقة في العلاقات الخاصة سواء كانت مشكلات عضوية أو نفسية، ومن ثم فإن استجابتهم تكون أقل، ولذا كان لزاماً الاهتمام بتدريبهم.

ويضيف د. الحبيب: «تعتمد هذه الفئات على المجتمع بدرجة كبيرة، سواء كانوا عاطلين عن العمل أو غير عاطلين، وذلك بالنظر إلى الإعاقة التي لدى الشخص أو لوصفه من جانب أفراد

وتضي بكافة متطلباتها من التدريب والتأهيل.

### دور مجتمعي

ومن جانبه، يشير وسيم مسري مدير إدارة الشراكة المجتمعية بمعهد الإدارة العامة، إلى أن بعض فئات المجتمع كالمعاقين والأيتام يحتاجون للاهتمام والرعاية في مجالات التدريب والتعليم، ومعهد الإدارة العامة لديه الإمكانيات البشرية والمادية والتقنية لمساعدة وخدمة هذه الفئات، كما أن المعهد يسعى للتواصل مع الجمعيات المعنية بهذه الفئات مثل جمعية «الإعاقة الحركية للكبار» ومد جسور التعاون في مجالات استقطاب البرامج التدريبية وإرسال من يستحقون التدريب، كما يسعى المعهد للاتصال بأكبر عدد من الجمعيات لتقديم الدور المجتمعي للمعهد في خدمة هذه الفئات.

ويؤكد مسري على أن معهد الإدارة العامة قام بالتواصل مع جمعية «إخاء»؛ حيث



### د. فيصل البواردي:

وزارة الخدمة المدنية لا تحدد برامج معينة لتدريبهم وإنما هي جهاز مركزي لوضع التشريعات المناسبة

العاملين، وهذا سينعكس على أداءهم وعلى الخدمات التي يقدمونها وعلى عملية التنمية بشكل عام، والوزارة منفتحة على كافة الجهات الحكومية







### د. تركي العتيبي:

هناك حاجة ملحة لتبني مشروع وطني لتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة

الحكومية والخاصة والخيرية ذات العلاقة بقضايا ذوي الاحتياجات الخاصة، أو أن تشرف عليه إمارة المنطقة. ويقول د. تركي العتيبي: «إن أمارة منطقة الرياض، من واقع دورها الرقابي على مختلف الأجهزة الحكومية وتبنيها لمختلف المبادرات والبرامج التنموية، تحث المنظمات على تقديم دورها في تأهيل وتدريب ذوي الاحتياجات الخاصة، كما توفر الدعم اللازم للجهات التي تبني تدريبهم وتأهيلهم وتقدم لهم المساعدة من خلال رعاية كافة النشاطات التي تقيمها هذه الجهات؛ تحفيزاً لها للاهتمام بهم بشكل أكبر، وكذلك رعاية الفعاليات والمبادرات والمعارض الخاصة بالتدريب والتأهيل لهذه الفئة، وتشجيع القطاع الخاص بالمساهمة بدور فاعل بتدريب وتأهيل هذه الفئة من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات القطاع الخاص» ■

الخاصة يعد مطلباً ملحاً نابعاً من المسؤولية الوطنية، باعتبار أن هذه الفئة ركيزة أساسية ومورد مهم من موارد دعم المسيرة التنموية، أسوة بالبقية ممن يشكلون الموارد البشرية التي تقوم عليها المنظمات وتهتم بها. ويضيف العتيبي: «عندما اهتمت الخطط الخمسية للتنمية بتدريب وتأهيل الموارد البشرية والاستثمار في العنصر البشري لم تفرق بين فئة ذوي الاحتياجات الخاصة والفئات الأخرى. وعندما يتم الأخذ بمبدأ الجدارة الذي ينادي به الكثير من المناصرين للإدارة الحديثة في المنظمات، فهذا المبدأ يركز على مدى توفر الكفاءة والقدرة على القيام بمتطلبات الوظيفة، وإن كان هناك بعض الوظائف التي تتطلب حالة صحية جيدة لا تتوفر عند ذوي الاحتياجات الخاصة، فهذه الوظائف يتم التعامل معها بما تستدعيه هذه الحالة، ما عدا ذلك فالأصل أن الوظائف متاحة لكل القادرين على أداء مهامها، ويحتاجون أسوة بغيرهم للتدريب والتأهيل للرفع من قدراتهم ومهاراتهم للوفاء بمتطلبات العمل وللنهوض بأعمال المنظمة التي يعملون بها أو سيلتحقون بها».

ويؤكد د. العتيبي على أن هناك حاجة ملحة تستدعي البدء في تبني مشروع وطني لتدريب وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة ذكوراً وإناثاً؛ لإعدادهم بشكل ممنهج وصولاً إلى دمجهم في المجتمع والمنظمات المختلفة؛ ليكونوا أعضاء فاعلين في مسيرة التنمية الوطنية، خاصة ونحن نعاني من ندرة كبيرة في المراكز التدريبية التي تهتم بتأهيل هذه الفئة وإعدادهم لسوق العمل، وتشرف على هذا المشروع الوطني وزارة الشؤون الاجتماعية بالتنسيق مع كافة الأجهزة



### وسيم مسري:

معهد الإدارة العامة لديه الإمكانيات البشرية والمادية والتقنية لمساعدة وخدمة هذه الفئات

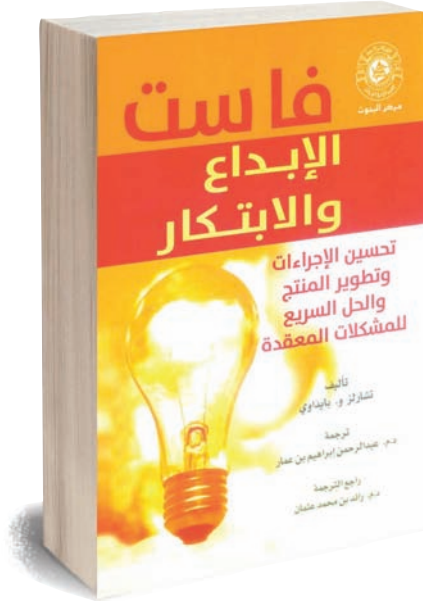
المجتمع بأنه «معاق»، مما يجعل لديه ردة فعل نفسية سلبية، ولذا لابد من الإسراع في علاج الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة من قبل مؤسسات المجتمع». ويشدد الحبيب على ضرورة التقييم الوقائي لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة وعدم الانتظار لإصابتهم بأمراض نفسية، حتى يؤهلهم ذلك لأن يكونوا أفراد خالين من الأمراض والمشكلات النفسية، وعندما يدخلون لسوق العمل يكونون أكثر توافقاً مع المجتمع، مضيفاً أن أهم الوسائل النفسية التي يتم الاعتماد عليها في رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة إنشاء المقاييس النفسية للتشخيص الدقيق ووضع البرامج الدقيقة

### مشروع وطني

وفي ذات السياق يعتقد د. تركي بن قاعد العتيبي المستشار بأمانة الرياض، أن تدريب وتأهيل ذوي الاحتياجات

هدفه تحسين الإجراءات وتطوير المنتج والحل السريع للمشكلات المعقدة

## فاست.. الإبداع والابتكار



إعداد / د. أحمد زكريا أحمد

إن مجال التصدي للمشكلات بحلول إبداعية، يعد مجالا معاصرا، ويبرز في هذا الصدد منهج «فاست FAST» الذي يحل متطلبات الوظيفة إلى عناصر ويمثل العلاقات المنطقية بينها. وفي هذا العدد من «التنمية الإدارية» نبحر بين شواطئ الأفكار الإبداعية، ونقرأ معا كتاب «فاست الإبداع والابتكار»، لمؤلفه تشارلز و. بايذاوي، وقام بترجمته للغة العربية د. م. عبد الرحمن إبراهيم بن عمار، وراجع الترجمة د. م. رائد بن محمد عثمان. الكتاب يتناول في مجمله كيفية تحسين الإجراءات وتطوير المنتج والحل السريع للمشكلات المعقدة.

الأمر الذي تطور لديه بناء على التحاقه بالجامعة، حينما شارك في ورشة عمل صُممت لتدريس منهج طوره «لورانس د. مايلز»، وكان يسمى هذا المنهج بتحليل القيمة ويطبق على أي نوع من المنتجات أو الخدمات. وتحليل القيمة عبارة عن منهج يركز «على هدف واحد - أداء مماثل بتكلفة أقل»، ولتحقيق هذا الهدف يقوم «مايلز» بتحديد وتسمية الوظائف التي تؤديها مختلف المنتجات أو الخدمات، وقد كان ذلك تفكيراً جديداً بالنسبة له؛ فالتفكير من حيث الوظيفة أثار بداخل المؤلف بصيرة مبدعة في كل شيء. ويفرق المؤلف بين نوعين من الوظائف: فوظائف الاستخدام تحتاج إلى شيء لتحقيقه، بحيث تجعل الشخص يرغب في شراء واستخدام هذا المنتج، أما الوظائف الجمالية فتتركز على الحواس الخمسة التي تجعل ذلك المنتج أكثر رغبة من المنتج المنافس، ويؤكد المؤلف

استُخدمت في جميع أنحاء العالم عن طريق مئات الأشخاص الذين حققوا نجاحاً لا يصدق، بالرغم من أن المؤلف أدرك أن بعض أفكاره الأساسية حول ذلك المنهج لم توضح ولم تُفهم بالكامل، وهو الأمر الذي من أجله قام بتأليف الكتاب.

### الوظائف ولماذا - كيف

يتحدث المؤلف في الجزئيات الثلاث الأولى من الكتاب عن: الوظائف وتحليل القيمة وعلاقتها بكل من المنتجات والخدمات والقرارات، واكتشاف الوظائف التي كانت ركنا مهما في اكتشاف المؤلف منهج «فاست»، ثم يتناول «منطق لماذا - كيف». فيذكر المؤلف أنه في عام ١٩٦٠م اكتشف طريقة جديدة ومنهجاً في التفكير، وأنه تعلم هذه الطريقة وهذا المنهج عندما تم تكليفه بتنفيذ أول حلقة هندسة قيمة بإحدى الشركات، وهو

يضم الكتاب بين طياته عدداً من التقديمات لبعض المشاهير والمتخصصين والمعنيين بموضوعه؛ فيوضحون أهميته وأهدافه، ثم مقدمة، وموضوعاته المتنوعة التي تتحدد في ١٤ جزئية، بالإضافة إلى ملحقين. فتبرز المقدمة أن المقصود بكلمة فاست (FAST) هي الحروف الأولى باللغة الإنجليزية لمنهج نظام تحليل الوظيفة (Function Analysis System Technique)، كما تركز هذه المقدمة على الخيال وعلاقته بالإبداع في هذا المجال، ومما يؤكد على قيمة الخيال في هذا الشأن ما قاله المخترع الفكري أو العبقر د. ألبرت أينشتاين «الخيال أكثر أهمية من المعرفة». فيبحث الأشخاص المبدعون عن فرص لتوسيع خيالهم، وينتقل المؤلف ليجز شهادات المستخدمين الذين عرض أمامهم منهج «فاست»، وكيف أن بعض الأفكار الأساسية الخاصة بهذا المنهج

«فاست» عبارة عن طريقة مبتكرة لتحليل أي شيء يثير الاهتمام وأسلوب تفكير يستقصي الوظائف والتفكير بطريقة مختلفة

### مشاريع ومشاركات

ويوضح الكتاب في الجزئيات الثلاث الأخيرة منه أهمية التعميم بالنسبة للوظائف؛ وهو ما من شأنه أن يفتح أبواباً جديدة للإبداع وكيفية إزالة أية قيود يمكن أن تكون موجودة بسبب بعض أسماء الوظائف، وضرورة ممارسة العصف الذهني في هذا المجال بالنسبة للوظائف الجديدة وكذلك كيف يمكن لـ «فاست» أن يساعدك لتصبح أكثر إبداعاً؛ باعتبار أن «فاست» عبارة عن طريقة مبتكرة لتحليل أي شيء يثير الاهتمام وباعتباره أسلوب تفكير يستقصي الوظائف، كما أنه يدفع الشخص للتفكير بطريقة مختلفة عما كان عليه من قبل، وأنه طريقة منهجية لتحليل أي موضوع بشكل منطقي. ويورد الكتاب أيضاً تطبيقات أخرى لـ «فاست»، والتي منها على سبيل المثال التحديات المتعلقة بأمن المنزل.

ويختتم المؤلف كتابه بملخص لإجراء «فاست» ويتمثل في ١٣ خطوة وهي: اختيار المشروع، واختيار المشاركين، والوظائف الأولية، والوظيفة الأساسية الأولية، وإنشاء وظائف ذات مستوى أعلى، وتحديد الوظيفة الأساسية، وإنشاء وظائف المسار الأساسي، وتقييم الوظائف المتبقية التي تم إعدادها، واستخدام منطق عندما / إذا لإضافة وظائف مساندة، وإنشاء وظائف المسار الثانوي، والعصف الذهني للوظائف ذات المسار الأعلى، وتعميم الوظائف، وتطوير الوظائف غير المفصّل عنها ■

الأفكار الأساسية الخاصة بمنهج «فاست» استخدمت في جميع أنحاء العالم عن طريق مئات الأشخاص الذين حققوا نجاحاً لا يصدق

على أن الوظيفة أو الوظائف تعتمد على القرارات التي يتخذها الإنسان. ويبرز المؤلف منهجه «فاست»، حيث يتحدث عن اكتشافه ومنطق «لماذا - كيف»، وهو المنطق المعني بطرح سؤالين مهمين: الأول لماذا أريد أداء هذه الوظيفة؟ والثاني كيف يتم في الواقع أدائها؛ ويستعرض أنواع الوظائف، وفكرة الرسم البياني لمخطط «فاست FAST» وأمثلة ونماذج له، وشهادات الآخرين حول «فاست».

### مشاريع ومشاركات

وينتقل المؤلف من خلال ثماني جزئيات متتالية إلى تحليل مجموعة متنوعة من المشاريع بنجاح باستخدام الأسئلة ومنهج ومنطق «فاست»، مبيناً أن هذا المنهج يسمح بجمع الكثير من المعلومات في غضون فترة قصيرة جداً من الزمن، وأن له استخدامات عديدة، فيمكن أن يستخدم لتطوير تصاميم جديدة أو تحسين منتجات قديمة، وتحليل عمليات أو إجراءات من أي نوع أو ابتكار أساليب جديدة، وتوضيح مشكلة ما وتحديد مساحة لتطبيق الإبداع، ويستعمل في التعليم، وعمل دراسات حول موضوع محدد، بل ويمكن استخدامه للإلقاء خطاب واستخدامه للتأكد من تغطية الموضوع بشكل وافٍ، كما يمكن أن يستخدم في مجال التدريب والتحليل. ويحدد المؤلف خمس طرق لاختيار المشروعات، تتعلق بكتابة ووصف ما

نريده، وتدوين جمل عن المشروع، وتحليل وإجراءات معينة، والإجابة عن عدد من الأسئلة، ثم يطبق المؤلف هذه الطرق على أمثلة محددة. ويركز الكتاب على نقطة مهمة في الجزئية السادسة منه وهو العمل مع آخرين عند تطبيق منهج «فاست»، وتوجيه الدعوة صراحة إليهم طلباً لمشاركتهم؛ وذلك للمساعدة في محاولة الإبداع، كما يركز أيضاً على إنشاء مخططات منطق «فاست» بشكل متسلسل، ومن الجدير بالذكر أن هذه المخططات متعددة: فمنها مخططات منطق فردية، ومخططات تدريبية، ومخططات مدمجة مركبة، ومخططات منطق طبيعية، وأنه حتى يمكن ابتكار مخططات متميزة ينبغي اختيار أعضاء الفريق المعاون وفق معايير متميزة.

ويعالج الكتاب جزئية أخرى ترتبط بكل من: منهج ومنطق «فاست»، والإبداع، وهذه الجزئية تتحدد في المنطق الحدسي، الذي يرى المؤلف أن كل شخص يتمتع به وموجود لديه، وهو عبارة عن التفكير والاستنتاج المنطقي الذي يحدث داخل عقل الشخص حينما ينتحل هو أو تنتحل هي دوراً بشكل حدسي للإجابة عن أي سؤال. وفي إطار هذا النوع من المنطق يناقش الكتاب عدداً من النقاط المهمة، ومنها: التفكير بعمق، وانتحال الأدوار بشكل حدسي، وقاعدة «تشارلز كيترنق»، وتبديل الأدوار بشكل حدسي، وحث الآخرين على المشاركة، وتدريبهم.

ثم يقدم المؤلف عدداً من التطبيقات لمشاريع، من حيث خطوات اختيارها والمشاركين فيها ومخطط «فاست» الخاص بكل منها وتنفيذها ومن بين هذه المشاريع: مشروع (١) لمبة المصباح، ومشروع (٢) جهاز توقيت، ومشروع (٣) الحب، ومشروع (٤) مضخة حرارية قدرة ثلاثة أطنان، ومشروع (٥) جهاز اتصال عسكري.



## دراسة بريطانية: "المدير الصارم" يسبب زيادة الوزن



أكدت دراسة بريطانية نشرتها وكالة «رويترز» أن المدير الصارم أو الوظيفة السيئة يلعبان دوراً في زيادة الوزن لدى الموظف.

وتوصل الباحثون إلى أن الموظفين الذين يواجهون يوماً سيئاً في أعمالهم هم أكثر عرضة لتناول الوجبات السريعة والحلويات، على عكس نظرائهم الذين يقضون يوماً جيداً في

العمل إذ يتجهون إلى تناول وجبات صحية منخفضة السعرات الحرارية. وكشفت الدراسة، التي شملت ٢٠٠٠ موظف، أن المزاج في العمل يؤثر على نوع الغذاء الذي يتناولونه ٧٧٪ من عينة البحث، كما كشفت أن ٥٤٪ منهم يتغير قرارهم بتناول غذاء صحي بسبب تأثر مزاجهم في العمل.

ويعود تناول الوجبات السريعة والحلويات أثناء ساعات العمل إلى ضغط العمل أيضاً، فمعظم من شملهم البحث أكدوا تناولهم الغذاء على مكائهم ثلاث مرات أسبوعياً، إذ لا يحتاج تناول الوجبات السريعة إلا لما معدله ست دقائق، وفقاً للدراسة. ولا تؤثر الوجبات السريعة على الصحة فحسب، فهي تطلال الميزانية أيضاً، إذ يصل معدل ما يصرفه هؤلاء إلى ٣٥٠ دولار سنوياً •

## آيات من قصيدة

## اعمل لنفسك !

## شعر: أبي العتاهية

لا يأمنُ الدهرُ إلا الخائنُ البطرُ ••• مَنْ لَيْسَ يَعْقِلُ مَا يَأْتِي وَمَا يَذُرُ  
لا يجهلُ الرشدُ مَنْ خافَ الإلهَ وَمَنْ ••• أَمْسَى وَهَمَّتْهُ فِي دِينِهِ الْفِكْرُ  
فيما مضى فِكْرُهُ فَبِهَا لِصَاحِبِهَا ••• إِنْ كَانَ ذَا بَصَرٍ فِي الرَّأْيِ مَعْتَبِرُ  
أَيْنَ الْقُرُونُ وَأَيْنَ الْمُبْتَنُونَ لَنَا ••• هَذِي الْمَدَائِنُ فِيهَا الْمَاءُ وَالشَّجَرُ  
وَأَيْنَ كَسْرَى «أَنُوشَرُونَ» مَالٌ بِهِ ••• صَرَفَ الزَّمَانُ وَأَفْنَى مُلْكُهُ الْغِيَرُ  
بَلْ أَيْنَ أَهْلُ التَّقَى بَعْدَ النَّبِيِّ وَمَنْ ••• جَاءَتْ بِفَضْلِهِمُ الْآيَاتُ وَالسُّورُ  
فَاعْمَلْ لِنَفْسِكَ وَاحْذَرُ أَنْ تَوَرَّطَهَا ••• فِي هُوَةٍ مَا لَهَا وَرْدٌ وَلَا صَدْرُ  
فَالنَّاسُ فِي هَذِهِ الدُّنْيَا عَلَى سَفَرٍ ••• وَعَنْ قَرِيبٍ بِهِمْ مَا يَنْقُضِي السَّفَرَ

## لا تأبه كثيراً بالشروط

## في إعلانات الوظائف !!

هل حدث معك أن تقدمت لمقابلة وظيفية كنت مؤهلاً تماماً لها، لكن الوظيفة أعطيت لشخص آخر غير مؤهل لها على الإطلاق؟، كيف حصل ذلك الشخص على الوظيفة «ولم تكن لديه أي من المؤهلات التي ذكرت ضمن الإعلان عن الوظيفة الشاغرة»؟

هذا السؤال المحير تجيب عنه «ليز رايان» المديرية التنفيذية لشركة «هيومان وركبليس» وأحد مؤسسيها، في مقال لها، بالقول:

«لقد اكتشف ذلك الشخص وجود مشكلة ما في تلك الشركة -يندر أن تذكر في أي إعلان، ثم عرف كيف يتعامل معها، حيث كتب (ذلك الشخص) رسالة مقنعة، أولاً، ثم ذهب إلى مقابلة التوظيف. لم يتحدث عن مطابقة مؤهلاته وخبراته مع كل نقطة وردت في متطلبات الوظيفة المعلنة. لم تكن لديه أي من تلك المؤهلات..»

طرح ذلك الشخص الأسئلة المناسبة أمام محاوريه، وقدم أسئلة تهدف إلى معرفة المزيد عن المشكلة التي تمر بها الشركة، ومن خلال ذلك، أدرك هذا الشخص الأقل مقدرة وتأهيلاً، بشكل مبكر، أن مديري التوظيف كانوا بحاجة إلى شيء مختلف عما ذكر في الإعلان عن الوظيفة. وأقنعهم بأنه شخص سيفاجئهم بدوره في تلك الوظيفة.

إن عدم القبول بأن «إعلان الوظيفة كتاب مقدس» هو مفتاح الحل. ولذا تشير «رايان» إلى أن من ينظر إلى عالم التجارة والأعمال من الخارج يظن أن كل ما فيه رسمي ومدروس بعناية، إلا أنه في الحقيقة ليس الأمر إلا مجرد فراغ من الداخل.

غالباً ما تنال القرارات الحاسمة القليل جداً من التأمل والتفكير. ولذلك، «لا داعي للاعتقاد بأن مديري التوظيف يعرفون حقاً ما يحتاجونه عندما يكتبون إعلانات الوظائف. لعلهم يريدون شخصاً يختلف تماماً عما يذكرونه من مواصفات»، كما تقول «رايان».

وكتبت أيضاً، «لهذا السبب، تستطيع الحصول على وظيفة لا تملك مؤهلاتها - على الأقل على الورق •

## الادعاء:

في القانون: توجيه طلب ضد الخصم أمام القضاء.

معثل  
الادعاء:

من يتحدث أمام القضاء باسم المدعي (الدولة أو المجني عليه).

## الاستدعاء:

أمر رسمي وكتابي يوجه لشخص للمثول أمام محكمة قضائية.

## الدعوى:

قول يطلب به الإنسان إثبات حق على غيره،  
وجمعها (الدعاوى).

المدعي،  
والمدعى:

المدعى يراد به في القضاء المخاصم، والمدعى المخاصم.

المدعي  
العام:

من يقيم الدعوى باسم الأمة ممثلاً للنظام العام، ويطلق عليه  
النائب العام.

صفحة تعنى برصد  
أبرز ما صدر من الكتب  
الإدارية الحديثة  
لتقدم وعياً متجدداً  
لتعزيز الثقافة الإدارية  
من خلال العطاءات  
المتميزة. ويتم إعداد  
الصفحة بالتعاون مع  
الإدارة العامة للمكتبات  
بمعهد الإدارة العامة.

متابعة نايف الحسين

## تغيير التعليم العالي

المؤلف: بول آشوين  
ترجمة: ليس إسماعيل عمر  
الناشر: العبيكان  
سنة النشر: ٢٠١٤م

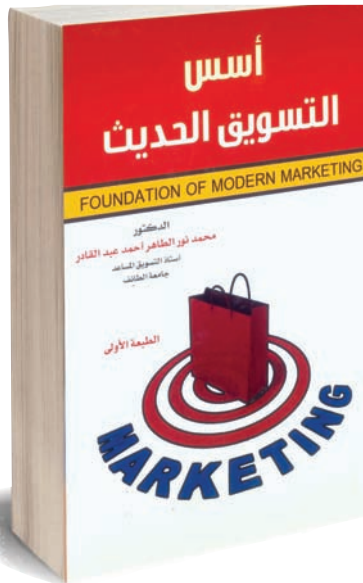
يتناول هذا الكتاب عملية التطور التي مربها التعلم والتعليم في التعليم العالي، وبشكل خاص التطورات التي طرأت على التعلم وتقانات التعليم والتعليم في التعليم العالي، التي ظهرت بشكل تقريبي عبر الثلاثين عاماً المنصرمة.



## أسس التسويق الحديث

المؤلف: د. محمد نور الطاهر  
الناشر: خوارزم العلمية  
سنة النشر: ١٤٣٥هـ

يقدم المؤلف في هذا الكتاب عدداً من المفاهيم حول التسويق والبيئة التسويقية، وتقسيم السوق، وإدارة النشاط التسويقي، والمنتج، كما يتناول موضوع سلوك المستهلك ونظم المعلومات التسويقية، والاتجاهات الحديثة في التسويق.



## نظم المعلومات الإدارية

المؤلف: د. إيمان فاضل، أ. هيثم الزعبي  
الناشر: دار صفاء للنشر، عمان، الأردن  
سنة النشر: ١٤٣٦هـ

يعطي الكتاب معلومات قيمة عن النظم والمعلومات الإدارية، وأساسيات نظم المعلومات الإدارية، ويتطرق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومراحل بناء وتطوير نظم المعلومات الإدارية، وأمن النظم والمعلومات.

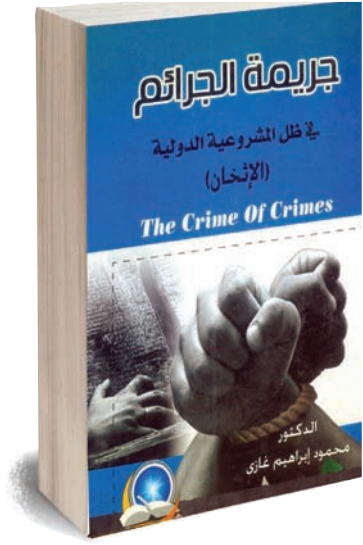




## جريمة الجرائم في ظل المشروعية الدولية (الإثخان)

المؤلف: د. محمود إبراهيم غازي  
الناشر: المكتب العربي الحديث، الإسكندرية  
سنة النشر: ٢٠١٤م.

يعد الكتاب مرجعاً مهماً للباحثين في موضوع جرائم الحرب، وبالتحديد جريمة الإبادة الجماعية (الإثخان)، والتكييف القانوني لها، ومناهضة القانون الدولي لمرتكبيها، والإرهاصات الدولية المعاصرة لمنع جريمة الإثخان.



## مسئولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية

المؤلف: د. صفاء فتوح جمعة  
الناشر: دار الفكر والقانون، المنصورة، مصر  
سنة النشر: ٢٠١٤م

تهدف المؤلفة من خلال هذا الكتاب إلى إيضاح أثر التطور الإلكتروني على قواعد الوظيفة العامة، وكيف تطورت تلك القواعد، عندما استجابت لحكم التغيرات التي فرضتها ثورة المعلومات والاتصالات.



## تكنولوجيا التعليم

المؤلف: د. أحمد إبراهيم منصور  
الناشر: الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان  
سنة النشر: ٢٠١٥م

يتناول الكتاب موضوع تكنولوجيا التعليم من خلال: ماهيتها والتطور التاريخي لها وتصنيف الوسائل التعليمية، ويعطي معلومات مفيدة عن الأفلام التعليمية، والتعليم الإلكتروني، والحاسوب والتعليم وشبكة الإنترنت، ومستقبل تكنولوجيا وتقنيات التعليم.



## جهازنا الإداري والوظيفي

عندما تكون الخطوات الإجرائية مختصرة، والتعليمات شفافة، وواضحة، والرقابة نزيهة وفعّالة، تسير عجلة التنمية لصالح المواطن والدولة، وتنتفي الحاجة إلى الرشوة، والواسطة، وينتهي تبديد الوقت والثروة. لكن هذه المواصفات الجيدة غير متوفرة في جهازنا الإداري والوظيفي.

في الدوائر الحكومية بما يشبه الإجماع لا يتوقع المراجع ترحيباً، ولا بشاشة استقبال، ولذلك يتقدم نحو الموظف متمتماً بالقول المأثور: اللهم إني لا أسألك ردّ القضاء ولكن أسألك اللطف فيه. الموظف السعودي يريد أن يشعر المراجع بأنه مشغول جداً، وأن المراجع وصل في الوقت الخطأ، وعليه أن ينتظر طويلاً أو يعود في يوم آخر، أو أن المعاملة ليست من اختصاصه، وعليه أن يبحث عن الموظف فلان في آخر «السيب»، أو أن عليه أن يستمع ولا يجادل لكي لا يجازف بفقدان معاملته وتجديد كامل الأوراق مرة ثانية. في الحالات الاستثنائية التي يتكرم فيها الموظف باستقبال الأوراق يصبح من المتوقع جداً أن يلقي نظرة عجل، ثم يرمي الملف نحو صاحبه لأن الأوراق غير مكتملة أو تنقصها بعض التواقيع.

موظف الاستقبال والتسجيل في المستشفيات والمرافق الصحية السعودية، لا يتعامل مع الناس على أنهم مرضى يحتاجون إلى اللمسة الإنسانية، وتخفيف معاناة الانتظار الطويل للوصول إلى الطبيب. حينما يرى المريض ومرافقوه تصرف موظف الاستقبال، والتسجيل في التقديم، والتأخير، والاستغراق في المكالمات التلفونية الخاصة، والانتقال من الضحكات، والابتسامات هنا إلى العبوس، والاستهزاء هناك، عندئذ تتحول توقعات الاستشفاء، وتخفيف الآلام إلى مضاعفات إضافية، قد تكون أشد وطأة على صحة المراجع من معاناته الأصلية.

اختصاراً للكلام، نقل فؤادك حيث شئت من الدوائر والمؤسسات الحكومية، ولن تجد إلا فيما ندر سوى نفس العينات من الأداء الوظيفي الفوضوي.

لكن ويا سبحان الله، هذا الوجه المحبط المسوف للموظف الحكومي، يتحول إلى ترحيب، وبشاشة، وفنجان شاي، وخدمة سريعة في القطاع الخاص. في البنوك والمستشفيات الخاصة، والشركات المساهمة، ومراكز التسوق الكبرى، ووكالات السيارات.. هناك يخدم الزبائن أحياناً موظفون سعوديون، لكن بمواصفات نوعية تختلف عن زملائهم في القطاع الحكومي.

لدينا خلل كبير في الأداء الوظيفي الحكومي يؤدي إلى تضییع الوقت وتبديد الأموال وتحطيم الأعصاب. لا أبالغ لو زعمت أن ذلك هو السبب الرئيس في ازدحام المرور، وإعاقة التنمية. فالنظام البيروقراطي الكسبيح وتعقيد الإجراءات «المعاملاتية»، وقلة الكياسة، ورداءة التدريب البشري، والفوضى المزاجية في الإدارة، والإشراف، وانعدام الرقابة الفعّالة، كل هذه الأسباب وغيرها مما لا أستحضره، توجب غريبة وتمشيظاً وإعادة تأهيل ■

”

لدينا

خلل كبير

في الأداء

الوظيفي

الحكومي

يؤدي إلى

تضييع

الوقت

وتبديد

الأموال

وتحطيم

الأعصاب

“



د. جاسر الحريش \*



**صدر حديثاً عن**  
**مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة**



# التنمية الإدارية

نحو إعلام متخصص



# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٢٧ - رجب - ١٤٣٦ هـ

د. الشعبيي قدم شكره وتقديره لخادم الحرمين الشريفين على دعمه

**صدور الموافقة السامية على تنظيم  
معهد الإدارة العامة مؤتمر (التنمية الإدارية  
في ظل التحديات الاقتصادية)**



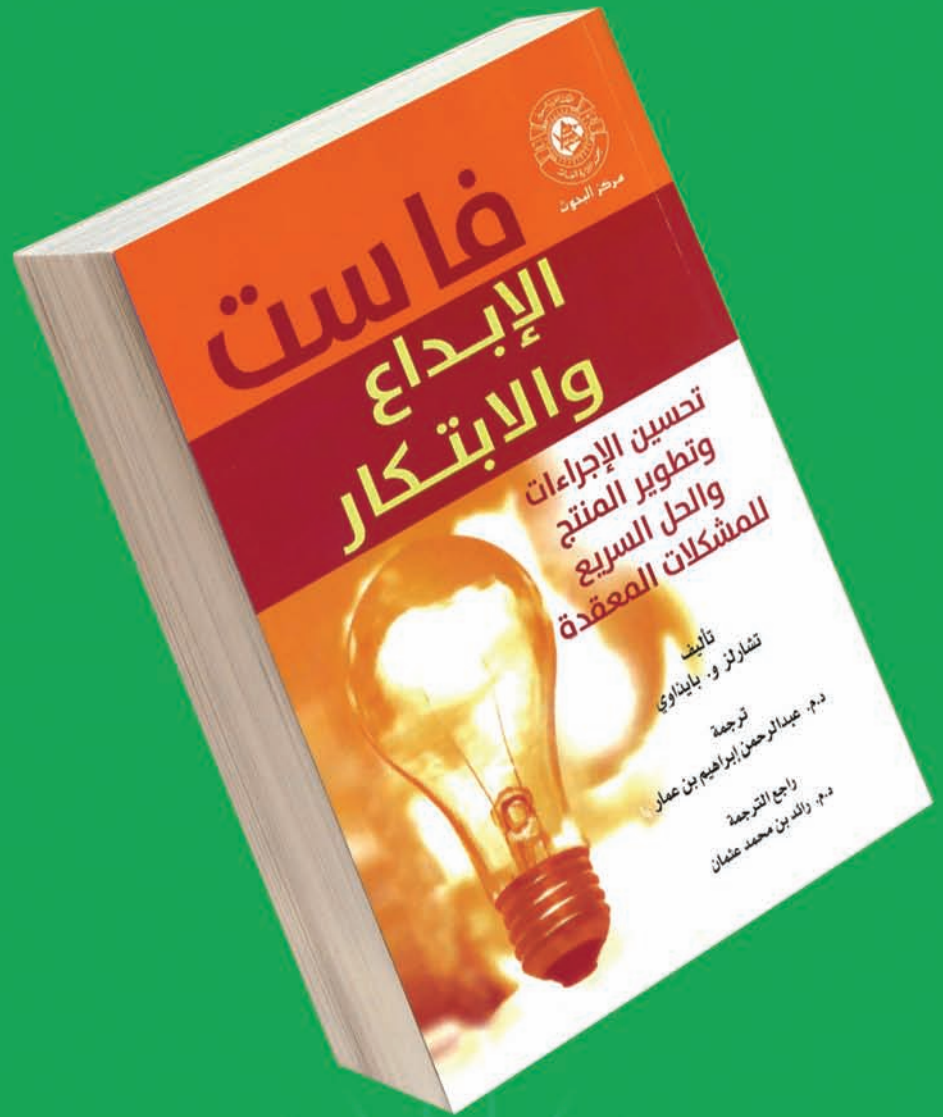
## المجالس البلدية في مشرق طرق المستقبل والصلاحيات والاستراتيجيات

الخبير الاقتصادي د. شاهد يوسف :

**التنمية الإدارية هي أحد  
مفاتيح النمو السريع لأي بلد**







**صدر حديثاً عن**

**مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة**



# وحدنا الأفياش الكهربائية



(٢٢٠ فولت)



(١٢٧ فولت)

يستخدم الأفياش ١٢٧ فولت لفترة محدودة نظراً  
للتوجه الاستراتيجي للمملكة الذي اقتره مجلس الوزراء  
لتوحيد الجهد الكهربائي إلى (١٢٧-٤٠) فولت



[www.saso.gov.sa](http://www.saso.gov.sa)

sasogov



شاركنا على :

## ما عدا ذلك فهو مخالف للمواصفات القياسية السعودية



الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة  
Saudi Standards, Metrology and Quality Org.

الحملة الوطنية للتوعية بالمواصفات والمقاييس  
ضمن برامج المسؤولية الاجتماعية للهيئة.



#اعرف\_تسلم

# فى الحاخ

127

مراسلات التحرير:

توجه المراسلات الى

رئيس التحرير

أو إلى إدارة العلاقات

العامّة والإعلام

معهد الإدارة العامة -

الرياض ١١٤١

Public\_relations@ipa.edu.sa

المقالات والموضوعات

التي تنشر في المجلة

وما تتضمنه من

آراء وأفكار

تمثل آراء كتابها،

ولا تمثل بالضرورة رأي

معهد الإدارة العامة.

موقع المجلة على شبكة الإنترنت

www.tanmia\_idaria.ipa.edu.sa

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

رصد:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠



طبعت بمطابع

معهد الإدارة العامة



متابعات

6

صدور الموافقة السامية على تنظيم معهد الإدارة العامة  
مؤتمر (التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية)

34

في امتداح عدم القيام بشيء

20

اللقاء



الخبير الاقتصادي بالبنك  
الدولي د. شاهد يوسف:  
التنمية الإدارية هي  
أحد مفاتيح النمو  
السريع لأي بلد



The New York Times



## التنمية الإدارية

رئيس التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف: ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس: ٤٧٤٥٠٢٢

hadlaqa@ipa.edu.sa

مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشيد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٩

rashidis@ipa.edu.sa

هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٤

mohameda@ipa.edu.sa

أ. سامح محمد الشريف

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٢

yousefsm@ipa.edu.sa

سكرتير التحرير:

أ. نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف: ٤٧٤٥٠٣١

hossainn@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

أ. صلاح الدين وديدي

هاتف: ٤٧٤٥٧٨٥

wadidis@ipa.edu.sa

أعرب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، عن شكره وببالغ امتنانه لمقام خادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبدالعزيز - يحفظه الله - بمناسبة صدور الموافقة السامية الكريمة على عقد المعهد مؤتمراً بعنوان (التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية) بالمركز الرئيس للمعهد بالرياض في شهر صفر عام ١٤٣٨هـ.

وقال إن هذه الموافقة الكريمة تؤكد اهتمام خادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبدالعزيز، وسمو ولي عهده الأمين، صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن نايف بن عبدالعزيز نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية، وسمو ولي ولي العهد، صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز وزير الدفاع - يحفظهم الله - بدعم النشاطات والبرامج العلمية التي تستهدف دفع عجلة التنمية الإدارية في المملكة وتعزيز مسيرتها؛ بما يحقق التنمية الشاملة في بلادنا الغالية، كما تعكس الاهتمام والرعاية التي يحظى بها معهد الإدارة العامة من قبل القيادة، وهي محل فخر واعتزاز كبير من جميع منسوبي المعهد.

ومع اقتراب نهاية العام التدريبي الحالي ١٤٣٦هـ، تتدافع الأحداث والفعاليات التي يعقدها وينظمها ويشارك فيها معهد الإدارة العامة، سواء في مركزه الرئيس بالرياض أو بفروعه المختلفة بأرجاء المملكة؛ وهو ما يمكن أن تلمسه عزيزي القارئ من مطالعتك الأجنحة الإخبارية لهذا العدد من مجلة «التنمية الإدارية»، وأهم ما تحتويه من تغطيات، تجسد الدور الذي يقوم به المعهد، ومعالي مديره العام د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، الذي لا يدخر جهداً في أن يكون قاسماً مشتركاً لهذه الأحداث والفعاليات. فقد استقبل صاحب السمو الملكي، الأمير د. فيصل بن مشعل بن سعود بن عبد العزيز، أمير منطقة القصيم، في مكتبه بالإمارة، معالي المدير العام، والوفد المرافق له، كما التقى معالي د. الشعيبي معالي المستشار في الديوان الملكي، المشرف العام على مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية، د. عبدالله بن عبدالعزيز الربيع، وذلك في مقر المركز بالرياض.

وتفتتح المجلة ملف قضية العدد عن «المجالس البلدية» وكيف أنها أصبحت في مفترق الطرق بين واقع وتحديات جادة تنال من: مسؤولياتها، وصلاتها، وغياب الاستراتيجية الخاصة بها، ، ونستقصي في تحقيق العدد عن «إدارة السمعة» التي تعد معيار نجاح المؤسسات الخاصة ومحط اهتمامها، بينما أنها كمفهوم ضل طريقه إلى مؤسسات حكومية، ونقدم لكم تقريراً أيضاً عن تطبيق واعتماد معهد الإدارة العامة «مرسال» كنظام للاتصالات الإدارية.

بالإضافة إلى عدد من الأبواب المتميزة والزوايا الثابتة التي تطالعون تفاصيل موضوعاتها على صفحات مجلتكم «التنمية الإدارية»، وبإقة منتقاة من المقالات التي يكتبها خبراء وإعلاميون ومتخصصون معنيون بالشأن الإداري ■

قضية العدد

16



المجالس البلدية في مفترق طرق المسؤوليات  
والصلاحيات والاستراتيجية

استطلاع

44



«إدارة السمعة».. مفهوم ضل طريقه إلى  
مؤسسات حكومية



د. أحمد الشعيبي قدم شكره وتقديره لخادم الحرمين الشريفين على دعمه

## صدور الموافقة السامية على تنظيم معهد الإدارة العامة مؤتمر (التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية)



أعرب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، عن شكره وبإلحاح امتنانه لمقام خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز -يحفظه الله- بمناسبة صدور الموافقة السامية الكريمة على عقد المعهد مؤتمراً بعنوان (التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية) بالمركز الرئيسي للمعهد بالرياض في شهر صفر عام ١٤٣٨هـ.

وقال إن هذه الموافقة الكريمة تؤكد اهتمام خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز، وسمو ولي عهده الأمين، صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن نايف بن عبدالعزيز نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية، وسمو ولي ولي العهد، صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز وزير الدفاع -يحفظهم الله- بدعم النشاطات والبرامج العلمية التي تستهدف دفع عجلة التنمية الإدارية في المملكة وتعزيز مسيرتها بما يحقق التنمية الشاملة في بلادنا الغالية. كما تعكس الاهتمام والرعاية التي يحظى بها معهد الإدارة العامة من قبل القيادة وهي محل فخر واعتزاز كبير من جميع منسوبي المعهد.

كما وجه معالي مدير عام معهد الإدارة العامة شكره وتقديره لمعالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد، الأستاذ/ خالد بن عبدالله العرج، على اهتمامه ومتابعته ودعمه للمعهد وأنشطته

يملك في هذا المجال خبرة كبيرة وتجربة عريضة، حيث سبق أن نظم العديد من المؤتمرات واللقاءات العلمية المحلية والدولية وكان آخرها المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ضمن احتفالات المعهد بمرور خمسين عاماً على إنشائه. وكذلك مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، الواقع والتطلعات، الذي نظمه المعهد بداية هذا العام وحقق نجاحاً كبيراً ومميزاً من حيث البحوث والأوراق العلمية المقدمة، وعدد الخبراء والباحثين والمتخصصين الذي حضروا وشاركوا

في فعاليات المؤتمر من داخل المملكة وخارجها، وكذلك عدد حضور جلسات المؤتمر، الذين تابعوا ما تم طرحه، وشاركوا في النقاش والحوار، والمداخلات

وحرصه على توفير كل الإمكانيات التي تجعل المعهد يسير قدماً لتنفيذ برامجه وتحقيق أهدافه بلا عوائق.

وذكر معالي د. أحمد الشعيبي أن معهد الإدارة العامة سيبدأ على الفور التحضير والاستعداد لعقد هذا المؤتمر بعد صدور الموافقة السامية الكريمة، من خلال تشكيل اللجنة الرئيسية للمؤتمر واللجان العاملة الفرعية، كما سيجري العمل على تحديد محاور المؤتمر الرئيسية، تمهيداً لدعوة الباحثين والمتخصصين لتقديم البحوث وأوراق العمل العلمية للمؤتمر، الذي



سيعمل المعهد على تنظيمه بما يكفل ظهوره بالمستوى اللائق علمياً وتنظيماً وبالمقاييس العالمية للمؤتمرات العلمية مؤكداً على أن معهد الإدارة العامة

## خلال اجتماعه بمدير عام معهد الإدارة العامة أمير منطقة مكة المكرمة يوصي بتشكيل فريق عمل لبناء القيادات الشابة بالمنطقة



ناقش صاحب السمو الملكي الأمير خالد الفيصل مستشار خادم الحرمين الشريفين أمير منطقة مكة المكرمة، مع قيادات معهد الإدارة العامة، آليات تنفيذ برامج لبناء قيادات شابة في الإمارة والجهات الحكومية في المنطقة. وأوصى سموه خلال الاجتماع الذي عقد مؤخراً في مقر إمارة منطقة مكة المكرمة بجدة، بحضور معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور/ أحمد بن عبدالله الشيعبي وقيادات المعهد، بتشكيل فرق عمل لدراسة أفضل السبل لبناء قيادات شابة متميزة في القطاعات الحكومية بالمنطقة. كما ناقش سمو أمير منطقة مكة المكرمة آليات الاستعانة بالخبرات والتجارب العالمية المختلفة، وإمكانية تنفيذ حقائب تدريبية وبرامج متنوعة ومخصصة يخضع لها موظفي الإدارات الحكومية في المنطقة لرفع مستواهم الوظيفي وتحسين الأداء في إدارات وأقسام الإمارة المختلفة وتشمل أيضاً موظفي الإمارة. من

جهته قدم معالي الدكتور/ أحمد الشيعبي شرحاً عن برامج وخطط المعهد الهادفة إلى الارتقاء بمستوى القيادات والموظفين في مختلف القطاعات، من خلال مركز تطوير القادة الرامي لإعداد وتطوير القادة إلى رفع مستوى قدرات القيادات الإدارية العليا في الأجهزة الحكومية من وكلاء الوزارات ومساعدتهم والمديرين العامين ومن في مستواهم الوظيفي في الشركات المساهمة والقطاع الخاص، واخضاعهم للمشاركة في مجموعة من الأنشطة منها الحلقات التطبيقية والحلقات الدولية واجتماعات الطاولة المستديرة وورش العمل المتقدمة والندوات والمؤتمرات واللقاءات ■

## أمير منطقة القصيم يستقبل معالي مدير عام المعهد

استقبل صاحب السمو الملكي، الأمير د. فيصل بن مشعل بن سعود بن عبد العزيز، أمير منطقة القصيم، في مكتبه بالإمارة، معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، د. أحمد بن عبد الله الشيعبي، والوفد المرافق له، واستمع سموه خلال اللقاء لشرح من د. الشيعبي عن المعهد وخطته المستقبلية، التي تسهم في رفع الكفاءة البشرية، وما يقدمه من تدريب واستشارات وبحوث إدارية، كما بحث سموه مع مدير عام المعهد أهمية افتتاح فرع للمعهد بالمنطقة؛ ليسهم في تحقيق التنمية الإدارية بالمنطقة،



مشيداً بما يقدمه المعهد من دورات تطويرية وتدريبية تهدف إلى رفع كفاءة موظفي الدولة وإعدادهم علمياً وعملياً على نحو يكفل النهوض بمختلف مسارات التنمية في المملكة، من خلال تقديم البرامج التدريبية المناسبة، التي أكسبتهم المعارف والمهارات المناسبة لمتطلبات سوق العمل بالقطاعات العام والأهلي، وكان لها بالغ الأثر في تطوير العمل الإداري. وحث سموه الجميع على تقديم المزيد من الدورات والبرامج التي تصب في مصلحة وتطوير العمل الإداري. حضر الاستقبال وكيل إمارة منطقة القصيم عبد العزيز بن

عبدالله الحميدان ■

بعد استطلاع آراء الخبراء الإداريين وكبار مسئولى الأجهزة الحكومية

## د. الشعيبي: المعهد يطلق مشروعاً لدراسة القضايا والمشكلات الإدارية في القطاع الحكومي وفقاً لـ ١٦ موضوعاً لها الأولوية



### تشكيل ١٦ فريقاً بحثياً لدراسة القضايا والمشكلات الإدارية في القطاع الحكومي

وأوضح أن تلك الموضوعات عرضت على جميع أعضاء هيئة التدريب في المركز الرئيسي للمعهد وفروعه للمشاركة في بحوث ودراسات تتناول هذه المشكلات والقضايا وفقاً للتخصص والخبرة الأكاديمية والكفاءة العلمية، وتقديم ما يزيد عن ثلاثين باحثاً للمشاركة في دراسة تلك الموضوعات، وجرى تقييم هذه الطلبات، وصدرت القرارات بتشكيل ستة عشر (١٦) فريقاً بحثياً من أعضاء هيئة التدريب بالمعهد لإنجاز الأبحاث العلمية لدراسة تلك القضايا، وسيتم مكافأة الباحثين وفقاً للائحة البحث العلمي في المعهد بعد إجازة خطة البحث من لجنة البحوث في المعهد. وجاء تشكيل الفرق البحثية على النحو التالي:

دراسة تقييم وتطوير نظم الحوافز في الأجهزة الحكومية:

الحكومي، إعداد واختيار وتطوير شاغلي المناصب القيادية النسائية في الأجهزة الحكومية، سبل النهوض بصناعة التدريب في المملكة العربية السعودية، الخدمات الاستشارية الإدارية في المملكة العربية السعودية، الموائمة بين الموظف والوظيفة (ضمان ملائمة الوظيفة لكفاءات الموظف وقدراته)، التقاعد المبكر وأثره على الوظيفة والموظف، تطبيقات الحكومة الإلكترونية في الأجهزة الحكومية، تقييم واقع إدارة الأزمات والكوارث في المملكة، سبل التعامل مع التداخل في الاختصاصات بين الأجهزة الحكومية، تقويم مدى نجاح تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية، مدى تطبيق الخطط في المنظمات الحكومية، أساليب تطوير الميزانية العامة للدولة، سبل تطوير إدارة المشروعات الحكومية، آليات تفعيل الثقافة القانونية وتطبيق القوانين لدى العاملين في القطاع الحكومي، الاحتياجات من الموارد البشرية في الخدمة المدنية والاتجاهات المتوقعة خلال عشر سنوات قادمة.

وأضاف معالي الدكتور/ أحمد الشعيبي أن اختيار هذه الموضوعات استند إلى مجموعة من المعايير العلمية هي: مراعاة الموضوعات البحثية التي اقترحتها وزارة الخدمة المدنية، وضوح الموضوع البحثي ودقة أهدافه ونطاقه وعدم تداخله مع موضوعات بحثية أخرى، أصالة الموضوع البحثي وعدم تناوله مسبقاً.

أعلن معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور/ أحمد بن عبدالله الشعيبي، عن إطلاق مشروع لدراسة القضايا والمشكلات الإدارية في القطاع الحكومي، أسفر عن تحديد ستة عشر موضوعاً، تم إدراجها ضمن خطة الدراسات والأبحاث الإدارية للمعهد، كي يشرف على إنجازها خلال الفترة القادمة.

وأكد معالي الدكتور/ أحمد الشعيبي أن المعهد كلف فريق بحثي من الأساتذة المتخصصين في مركز البحوث بدراسة استطلاعية معمقة لرصد القضايا والمشكلات الإدارية التي يجب أن تكون لها الأولوية كمشاريع بحثية بالمعهد، وقد خرجت هذه الدراسة بخمسين قضية ومشكلة إدارية، أعيد عرضها على المسؤولين في الأجهزة الحكومية وعدداً من الخبراء الإداريين لاختيار أكثر الموضوعات أهمية، كما عرضت على مسئولى وخبراء وزارة الخدمة المدنية، حيث اختارت الوزارة عشرة موضوعات بحثية من بين هذه القضايا واقتُرحت عشرة موضوعات أخرى ترى أهمية دراستها، ثم أعيدت هذه الاقتراحات إلى المتخصصين في مركز البحوث بالمعهد، الذي توصل إلى ستة عشر موضوعاً منها ليتم تضمينها في الخطة البحثية للمعهد.

وذكر أن الموضوعات الستة عشر هي: تقييم وتطوير نظم الحوافز في الأجهزة الحكومية، إعداد واختيار شاغلي المناصب القيادية في منظمات العمل



د. عبد المحسن بن فالح اللحيد  
منسقاً

أ. محمد عبد الرحمن اسماعيل  
عضواً

دراسة سبل تطوير إدارة المشروعات في  
الأجهزة الحكومية:

د. عبد الكريم بن محمد العطوي  
منسقاً

د. الجوهرة بنت إبراهيم المعجل  
عضواً

دراسة آليات تفعيل الثقافة القانونية  
وتطبيق القوانين لدى العاملين في  
الأجهزة الحكومية:

د. عبد الله بن حسين الشهري  
منسقاً

د. أشرف رفعت خرم  
عضواً

دراسة الموازنة بين الموظف والوظيفة في  
الخدمة المدنية في المملكة:

أ. سعود بن غازي العتيبي  
منسقاً

أ. مجدي عوض مبارك  
عضواً

دراسة التقاعد المبكر في الأجهزة  
الحكومية وأثره على الوظيفة  
والموظف:

د. بدر بن جزاء الحربي  
منسقاً

أ. هدى بنت صالح أبو حيمد  
عضواً

وحد القرار الفرق على المشروع في  
إعداد خطط الأبحاث وتقديمها إلى  
مركز البحوث الذي يتولى الإشراف

على الأبحاث، ومتابعة إنجازها من  
خلال لجنة البحوث. وأوضح القرار أن  
إدارة الدعم المنهجي والإحصائي سوف

تتولى تقديم المساندة البحثية للفرق  
البحثية. وأكد على جميع الإدارات في  
المركز الرئيسي والفروع تقديم دعم

وتسهيل مهمة الفرق البحثية، وكذلك  
تزويدها بالمعلومات الوثائق ذات العلاقة  
بموضوع البحث ■



في الخدمة المدنية والاتجاهات المتوقعة  
خلال السنوات العشر القادمة:

د. فيصل بن عبد الله البواردي  
دراسة تطبيقات الحكومة الإلكترونية في  
الأجهزة الحكومية:

د. محمد بن أحمد غروي  
منسقاً

أ. سعد بن عودة الشطييري  
عضواً

دراسة تقييم واقع إدارة الأزمات والكوارث  
في المملكة:

د. الحسين إبراهيم حسان إبراهيم  
منسقاً

أ. عبد الرحمن بن حسين داغستاني  
عضواً

دراسة سبل التعامل مع التداخل في  
الاختصاصات بين الأجهزة الحكومية:

د. فؤاد بن عبد العزيز المبارك  
منسقاً

أ. عبد الله بن عبد الرحمن المقرن  
عضواً

دراسة تقويم مدى نجاح تجربة المرأة  
السعودية في المناصب القيادية:

د. إيمان بنت سعود أبو خضير  
منسقاً

د. البندري بنت إبراهيم الربيعه  
عضواً

دراسة مدى تطبيق الخطط في الأجهزة  
الحكومية:

د. عبد الله بن خالد ابن ربيعان  
منسقاً

د. طارق حسن الأمين  
عضواً

دراسة إعداد واختيار وتطوير شاغلي  
المناصب القيادية في الأجهزة الحكومية:

د. مساعد بن عبد الله الفريان  
دراسة إعداد واختيار وتطوير شاغلي  
المناصب القيادية النسائية في الأجهزة  
الحكومية:

د. أروا بنت عبدالعزيز عبدالعزيز  
منسقاً

أ. أحمد بن حسن الحويكم  
عضواً

دراسة سبل النهوض بصناعة التدريب في  
المملكة:

د. إبراهيم بن عبد الله الصفيان  
دراسة الخدمات الاستشارية الإدارية في  
المملكة:

أ. علي بن عبد الرحمن العلي  
منسقاً

أ. عبد الله بن محمد القاضي  
عضواً

دراسة أساليب تطوير الميزانية العامة في  
المملكة:

د. بسام بن عبد الله البسام  
منسقاً

أ. د. أشرف جابر رضوان  
عضواً

دراسة الاحتياجات من الموارد البشرية

## أكد أهميتها للدفع بمسيرة التنمية الإدارية في المملكة وزير الخدمة المدنية أ. خالد العرج يتفقد مشروعات معهد الإدارة العامة بحي النرجس



قام معالي وزير الخدمة المدنية، رئيس مجلس معهد الإدارة العامة الأستاذ/ خالد بن عبدالله العرج صباح اليوم (الأربعاء ١٤٣٦/٨/٩هـ) بزيارة تفقدية لمشروعات معهد الإدارة العامة بحي النرجس، والتي تتضمن مقراً للفرع النسائي للمعهد، ومنطقة سكنية لأعضاء هيئة التدريب بمرافقها. ورافق معالي الوزير خلال الزيارة معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، الدكتور/ أحمد بن عبدالله الشعيبي، وسعادة الدكتور/ مساعد بن عبدالله الفريان نائب مدير عام المعهد للبحوث والاستشارات، وسعادة الدكتور/ بندر بن أحمد أبوالخيل نائب مدير عام المعهد للتدريب، وسعادة الدكتور/ بندر بن أسعد السجان نائب مدير عام المعهد للتطوير والجودة المكلف، وسعادة الدكتور/ عبدالعزيز بن محمد القصير نائب مدير عام المعهد للتوثيق والمعلومات والتقنية المكلف، وسعادة المشرف العام على المشاريع بالمعهد الدكتور المهندس/ رائد بن محمد عثمان، والأستاذ/ عبدالعزيز بن إبراهيم الهدلق مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام.

وقد تجول معالي الوزير في أرجاء المشروع، والتقى بمقاوّل المشروع، والمهندس الاستشاري المشرف على المشروع، حيث اطلع معاليه على الأعمال الإنشائية والمراحل التي وصل إليها المشروع، وتفصيل ما تم إنجازه حتى الآن. وقد أبدى سروره بما رآه مشيداً بخطوة المعهد في إنشاء هذه المشروعات الحيوية التي ستعكس إيجاباً على أداء وإنجازات معهد الإدارة العامة، مما يدفع قدماً بمسيرة التنمية الإدارية في المملكة. وقد أصدر معاليه توجيهاته بضرورة الالتزام في تنفيذ المشروع وفق مراحل الخطة المعتمدة، والإسراع في إنجازه وتسليمه في أقرب وقت، مع التقيد بكافة الشروط والمواصفات المقررة للتنفيذ.

الجدير بالذكر أن مشروع مقر الفرع النسائي

مقاسات (كبير، وسط، صغير) وتوسطها منطقة مركزية تحتوي على مسجد ومركز رياضي ونادي اجتماعي ومبنى إدارة المجمع السكني وسوق تجاري بالإضافة إلى ساحة مركزية يخترقها ممر مشاه رئيسي ممتد من شمال المنطقة السكنية إلى جنوبها يحيط بها حدائق وملعب وينتهي طرفه الشمالي بمدرسة للبنات وطرفه الجنوبي بمدرسة للبنين. بالإضافة إلى منطقة مخصصة لسكن أعضاء هيئة التدريب العزاب، ومساحتها ٢٠٠٠م، وتقع في الزاوية الجنوبية الشرقية لأرض المعهد، حيث تتكون هذه المنطقة من مبنى شقق العزاب (٧٢) شقة موزعة على الطابق الأول والثاني - خدمات الشقق موزعة على الطابق الأرضي ومواقف للسيارات موزعة على كامل الموقع وأسفل الشقق ضمن الطابق الأرضي.

كما يشمل المشروع على منطقة مخصصة لخدمات الموقع، ومساحتها ٦٥٠٠م، وتقع في الزاوية الشمالية الشرقية لأرض المعهد، حيث تتكون هذه المنطقة من سكن عمال الصيانة والسائقين ومستودع رئيسي وورش صيانة ومحطة معالجة لمياه الصرف الصحي ومحطة مضخات ■

لمعهد الإدارة العامة يقع بحي النرجس شمال مدينة الرياض، على مساحة (٥١,٠٤٩) متر مربع. ويتميز تصميم المشروع بالحداثة والجمال ويعكس في جميع عناصره معايير معهد الإدارة العامة، وهو من المشاريع ذات التصاميم المعمارية المميزة، ويمثل عند اكتماله واجهة حضارية لمدينة الرياض. ويشتمل المشروع على مركز للمؤتمرات بواجهة فريدة وبارتفاع ثلاثة طوابق ثم يمتد بشكل مستطيل بطول (٣٠٠) م، ويعرض (٥٠) م، ويضم المبنى في طابقه الثالث المكتبة المركزية، وفي الطابقين الرابع والخامس مكاتب إدارية. ومن داخل البهو الرئيس تمتد القاعات التدريبية ومكاتب أعضاء هيئة التدريب، في ثلاثة طوابق. ويشتمل المشروع كذلك على قاعة للمؤتمرات، وعدة قاعات مساندة، وصالة استقبال رئيسية وصالة معارض، ومعامل للحاسب الآلي، وقاعات تدريبية، بالإضافة إلى كافيتيريا ومبنى للعيادة الطبية، كما يتضمن المشروع مواقف للسيارات وحدائق صممت بشكل مميز. وممرات تؤدي إلى منطقة سكن أعضاء هيئة التدريب ويقع مشروع سكن أعضاء هيئة التدريب المتزوجين على مساحة قدرها ٢٠١٧٥٤٦٤م، حيث تتكون هذه المنطقة من (٢٥٠) فيلا بثلاثة

## لبحث أوجه التعاون المشترك بين المركز والمعهد د. الشعبي يلتقي المشرف العام على مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية



أهدى معالي مدير عام المعهد لمعالي د. الربيعية مجموعة من الإصدارات العلمية الحديثة للمعهد. وقد تجول الضيف والوفد المرافق له في أرجاء المعهد في زيارة شملت المكتبة ومركز الوثائق، ومركز الملك سلمان للمؤتمرات ■

المرافق له، وقد حضر اللقاء من المعهد كل من أ.سعد بن عبدالله الشمراني، وأ.منصور المعشوق، وأ.سعد الهويمل، وقد تم خلال اللقاء بحث أوجه التعاون المشترك بين المركز والمعهد، وفي ختام اللقاء تم تبادل الدروع التذكارية. كما

التقى معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، د. أحمد بن عبدالله الشعبي، بمكتبه، معالي المستشار في الديوان الملكي، المشرف العام على مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية، د. عبدالله بن عبدالعزيز الربيعية والوفد

قدمها الخبير لي جوهانسن من شيكاغو

## المعهد ينفذ ندوة إلكترونية بعنوان (التدريب عبر الإنترنت) بحضور ٧٩ مشاركاً



نفذ المعهد وبالتعاون مع الجمعية الأمريكية للإدارة AMA ندوة إلكترونية مباشرة (Webinar). بعنوان (التدريب عبر الإنترنت). وقد قام بتنفيذ الندوة من شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية الخبير/ لي جوهانسن، من الجمعية الأمريكية للإدارة، واستمرت فعاليتها لمدة ساعة ونصف. وقد بلغ عدد المشاركين فيها (٧٩) مشاركاً من أعضاء هيئة التدريب بالمركز الرئيس والفروع، جدير بالذكر أن الندوة تهدف إلى تزويد المتدربين بالمهارات والأدوات اللازمة لتصميم وتنفيذ دورات تدريبية مباشرة عن طريق الإنترنت، وذلك بالتعرف على أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال ■



## بالتعاون مع الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية

# معهد الإدارة العامة ينظم ورشة عمل «التصميم التعليمي لبرامج التعلم الإلكتروني»



في لجنة التدريب عن بعد بمعاهد الإدارة العامة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، على الجهود التي تبذلها اللجنة، لتحقيق استراتيجيتها لدعم تطبيق برنامج التدريب عن بعد.

وتحدث مدير عام المعهد عن جهود معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية في تطوير برامج وخدماته؛ بهدف تطوير نشاط التدريب، وما تتميز به البيئة التدريبية للمعهد، من وجود تقنية عالية الجودة، يمكن توظيفها لدعم

نشاط التدريب عن بعد والتدريب الإلكتروني، مشيراً إلى أن البرامج التي نفذها المعهد قد حظيت بالإقبال والاستفادة من عدد كبير من المتدربين تتراوح أعدادهم في كل برنامج من (٢٠٠) إلى (٥٥٠) متدرباً، مؤكداً سعي المعهد إلى تطبيق التوجهات الحديثة في التدريب، ومنها ما يعرف بالجلسات الإلكترونية Webinars أو المؤتمرات عبر الإنترنت (Web Conferencing) لعدد من المستفيدين من القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية والعاملين بها في مواضيع متعلقة ذات صلة بالتنمية الإدارية والعلوم ذات العلاقة بها.

### واجهة مشرفة

عقب ذلك، ألقى سعادة مدير إدارة العمل والخدمات الاجتماعية بالأمانة العامة لدول مجلس، الأستاذ عبدالله بن مهنا الخروصي، كلمة بهذه المناسبة، شكر فيها المعهد وكافة منسوبيه على حسن الاستقبال والضيافة وجودة التنظيم للورشة، مشيراً إلى أن تنفيذ هذه الورشة يأتي تنفيذاً للقرار الصادر في الاجتماع الرابع عشر لأصحاب المعالي والسعادة مدراء عموم معهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية (البحرين/ إبريل/ ٢٠١٣م)، بشأن الموافقة على توصيات لجنة التدريب عن بعد في معاهد الإدارة العامة، ومنها تنظيم ورش

ينظم معهد الإدارة العامة، بالتعاون مع الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، ورشة عمل (التصميم التعليمي لبرامج التعلم الإلكتروني)، بحضور سعادة مدير إدارة العمل والخدمات الاجتماعية بالأمانة العامة لدول المجلس، الأستاذ عبدالله بن مهنا الخروصي، وسعادة نائب مدير عام المعهد لشئون التدريب، د. بندر أبا الخيل، وسعادة نائب مدير عام المعهد للتوثيق والمعلومات والتقنية، د. عبدالعزيز القصير، وسعادة مدير عام مركز إعداد وتطوير القادة بالمعهد، د. عبدالرحمن الوزان، وبمشاركة عدد من المسؤولين والمختصين بمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، وذلك في مركز الملك سلمان للمؤتمرات بالمركز الرئيس للمعهد في الرياض.

### حرص القادة ودعمهم

وقد ألقى معالي د. أحمد الشيعبي، مدير عام المعهد، خلال افتتاحه للورشة، كلمة رحب فيها بضيوف المعهد مبدياً سعادته بتنظيم المعهد للورشة، مشيراً معاليه إلى جهود قادة دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية في مجال التنمية الشاملة لدول المجلس، التي تحمل في طياتها دلالات عميقة، تجسد حرص القادة، على دعم ومؤازرة مسارات التنمية، بفكر نابه ومتطور، من خلال عقد المؤتمرات العلمية والورش واللقاءات المتخصصة، لتوفير كل ما من شأنه دعم المسيرة المشرقة للتنمية في دول المنطقة، والارتقاء بها كماً ونوعاً، مؤكداً على أن ما تشهده دول المجلس من تطور ونماء، خير شاهد على ذلك.

وأثنى معاليه في كلمته على ما تضطلع به الأمانة العامة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية من أدوار مشهودة ومشكورة في مجال تنظيم ودعم مشروعات العمل المشترك بين الجهات الحكومية في دول المجلس.

كما وجه د. الشيعبي شكره وتقديره لكافة المسؤولين في الأمانة العامة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، وإلى المسؤولين

تدريبية متخصصة في إنتاج الحقائق التدريبية وإثراء البحث العلمي. حيث تابعت الأمانة العامة من خلال لجنة التدريب عن بعد تنفيذ هذا القرار، وتم عقد الورشة التدريبية الأولى في دولة الكويت خلال شهر مارس/ ٢٠١٤م، بعنوان البرنامج المتكامل لإنتاج وتصميم البرامج الإلكترونية.

وقال إن هذا المشروع بات واجهة مشرفة تضر به معاهد الإدارة العامة، إذ حققت أول دورة تدريبية إلكترونية نجاحاً كبيراً، مشيراً إلى أن الأمانة العامة تعمل من خلال لجنة التدريب عن بعد على إنتاج حقائق تدريبية إلكترونية أخرى، ومن ذلك دورة تطوير وتنمية المهارات الإبداعية، التي يعمل على إنتاجها ديوان الخدمة المدنية بدولة الكويت، ودورة تحليل المشكلات، التي تكفل بإنتاج حقيقتها الإلكترونية معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية. وفي ختام كلمته تمنى سعادة الأستاذ عبدالله بن مهنا الخروصي للورشة والمشاركين فيها التوفيق والسداد.

ثم انطلقت فعاليات الورشة التي يقوم بتنفيذها السيد تشرانجيب بوميك (Chiranjib Bhowmick) المسئول الأول عن تصميم الحقائق التدريبية بشركة تاتا للنظم التفاعلية، واستمرت فعاليات الورشة لمدة خمسة أيام ■

## خلال الحفل الختامي للأنشطة بالمعهد

### د. الشعيبي : يكرم الفائزين بجوائز التميز و الزملاء المتقاعدين والمغادرين



أ. سعيد القرني يتسلم درع التكريم



أ. عبد الله الحميدان يتسلم درع التكريم



أ. سعد الشمراني يتسلم درع التكريم



أ. علي الضلعان يتسلم جائزة أفضل إداري  
نيابة عن أ. عبد الله الشبيبي



أ. بسام البسام يتسلم جائزة أفضل باحث



أ. عبد الله القرشي يتسلم جائزة أفضل مدرس

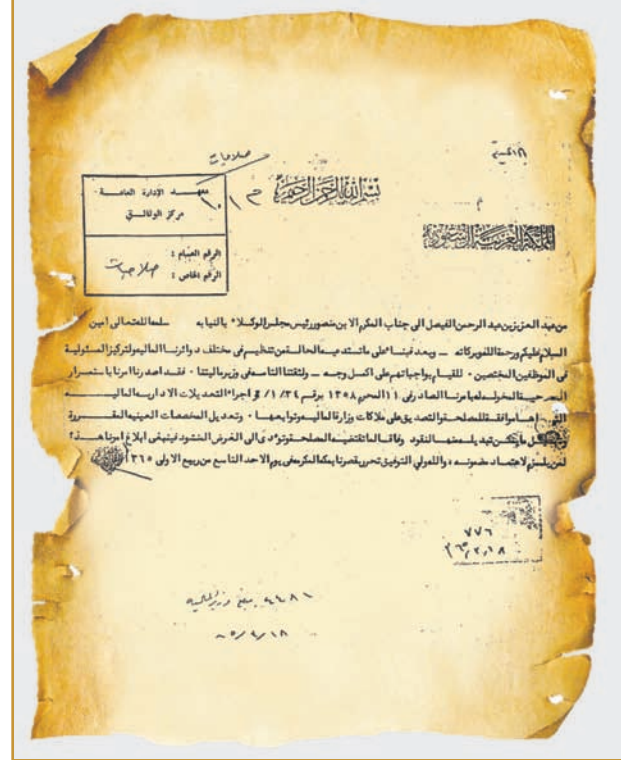
أعرب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، د. أحمد بن عبدالله الشعيبي عن شكره وبالحق امتنائه لمقام خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز - حفظه الله - بمناسبة صدور الموافقة السامية الكريمة على عقد المعهد مؤتمراً بعنوان (التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية) بالمركز الرئيسي للمعهد بالرياض في شهر صفر عام ١٤٣٨ هـ. وقال إن هذه الموافقة الكريمة تؤكد اهتمام خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز، وسمو ولي عهده الأمين صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن نايف بن عبدالعزيز نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية، وسمو ولي ولي العهد صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز وزير الدفاع - حفظهم الله - بدعم النشاطات والبرامج العلمية التي تستهدف دفع عجلة التنمية الإدارية في المملكة وتعزيز مسيرتها بما يحقق التنمية الشاملة في بلادنا الغالية. كما تعكس ثقة القيادة بمعهد الإدارة العامة، وقدرته على تنظيم الفعاليات الكبرى، وهذا محل فخر واعتزاز كبير من جميع منسوبي المعهد.

جاء ذلك في الكلمة التي ألقاها معاليه بمناسبة رعايته حفل ختام الأنشطة بالمعهد للعام التدريبي ١٤٣٥/١٤٣٦ هـ، بقاعة ابن خلدون بمركز الملك سلمان للمؤتمرات بالمركز الرئيسي للمعهد. كما عبر معالي د. أحمد الشعيبي في كلمته عن شكره وتقديره لجميع منسوبي المعهد على ما قدموه من عطاء وجهد خلال العام التدريبي، وعلى ما تحقّق من إنجازات، كما وجه شكره لمن غادروا المعهد، مشيراً إلى أن المعهد لن ينسى جهودهم في خدمة المعهد والمتدربين، وتوجه معاليه بالشكر للزملاء المتقاعدين الذين أفتوا سنوات عمرهم في خدمة المعهد وطالبهم بالتواصل مع زملائهم في المعهد، كما تقدم بالشكر لمن أمضوا عشر سنوات فأكثر في العمل بالمعهد. وقال د. أحمد الشعيبي: «إن هذا عام استثنائي، ليس فقط في المعهد، ولكن في مجال التنمية الإدارية على مستوى الدولة، مشيراً إلى الدور الكبير للمعهد ومنسوبيه في صياغة مستقبل هذا الوطن. واستعرض معالي مدير عام المعهد أبرز إنجازات هذا العام، وتحدث عن أبرز المشاريع القائمة في المعهد التي تم إنجاز بعضها، والبعض الآخر تحت الإنجاز في مجالات التدريب والبحوث وتقنية المعلومات. وأشاد معاليه بما تحقّق. مؤكداً أن هناك الكثير مما يجب عمله وإنجازه.

ثم ألقى د. محمد البكر، كلمة المتقاعدين، عبر فيها عن شكره للمعهد على تكريمه للمتقاعدين، مشيراً إلى تقدير كافة مؤسسات الدولة لمعهد الإدارة العامة لكفاءته الكبيرة، وقال د. محمد البكر: «إن المعهد حقق كل المتطلبات التي سعى إليها الكثير من الزملاء»، معبراً عن شكره لكل من ساهم في دعم وتعزيز مسيرة المعهد. كما تم خلال الحفل الإعلان عن أسماء الزملاء الفائزين بجوائز المعهد للتميز لعام ١٤٣٦ هـ، وهم: الأستاذ عبيدالله القرشي (أفضل مدرب) ود. بسام البسام (أفضل باحث)، والأستاذ عبدالله الشبيبي (أفضل إداري)، وجرى خلال الحفل تكريم الزملاء المتقاعدين، والزملاء الذين أمضوا عشر سنوات وأكثر في خدمة المعهد، وكذلك تكريم الزملاء المغادرين للمعهد، والزملاء المشاركين في الأنشطة الرياضية، وأعضاء لجنة النشاط الاجتماعي، وفي نهاية الحفل تم إجراء السحب على جوائز للحضور، واشتملت على تذاكر طيران دولية وداخلية، وكذلك كوبونات دعوات إفطار في شهر رمضان المبارك من أحد الفنادق الكبرى بالرياض. وفي ختام الحفل توجه الجميع إلى حفل الغداء المُعد بهذه المناسبة ■



## تنظيم دوائر وتركيز مسئوليات



بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

تنظيم دوائر وتركيز مسئوليات

من عبد العزيز بن عبد الرحمن الفيصل إلى جناب المكرم الابن منصور رئيس مجلس الوكلاء بالنيابة  
سلمه الله تعالى آمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته - وبعد فبناء على ما تستدعيه الحالة من تنظيم في مختلف دوائرها المالية وتركيز المسئولية في الموظفين المختصين. للقيام بواجباتهم على أكمل وجه - ولثقتنا التامة في وزير ماليتنا . فقد أصدرنا أمرنا باستمرار الصلاحية المخولة له بأمرنا الصادر في ١١ المحرم ١٣٥٨ برقم ١/٣٤ /  
وأجراء التعديلات الإدارية المالية التي راها موافقة للمصلحة والتصديق على ملاكات وزارة المالية وتوابعها . وتعديل المخصصات العينية المقررة وتبديل ما يمكن تبديله من النقود وفقا لما تقتضيه المصلحة وتؤدي إلى الغرض المنشود فينبغي إبلاغ أمرنا هذا لمن يلزم لاعتماد مضمونه، والله ولي التوفيق تحرر بقصرنا بمكة المكرمة في يوم الأحد التاسع من ربيع الأول ١٣٦٥.

14

العدد ١٢٧ - رجب ١٤٣٦ هـ



## المبنى الحكومي

الانطباع لدى المراجع أو المستفيد أو ما يسمى حالياً العميل عن مستوى الخدمة التي يقدمها الجهاز الحكومي ليست مرتبطة بنوعية الخدمة من حيث الجودة والسرعة والدقة. بل هناك أمور أخرى تشكل الانطباع والصورة الذهنية عن هذا الجهاز أو ذاك. ومنها هذه الأمور المبنى الذي يشغله الجهاز الحكومي. فالبعض عندما يدخل المبنى الحكومي في أي بلد إما أن تصيبه البهجة من جماله ونظافته وحسن تنسيق ممراته ووجود لوحات إرشادية، وكذلك نباتات وزهور ورائحة زكية. وإما أن يصيبه الاكتئاب من سوء المناظر التي يشاهدها. فالأبواب مغلقة وأسلاك الكهرباء تتدلى، والنظافة معدومة، والمساعد معطلة، والاضاءة غير كافية، ودورات المياه غير نظيفة، والكراسي مكسورة، والمبنى بلا أي لوحة إرشادية أو موظفي استعلامات. ويتمنى المراجع الخروج من المبنى بأسرع وقت حتى ولو تكتمل خدمته نظراً للاختناق والكآبة التي أصابته من هذه المناظر المؤذية. ويكون الوضع أكثر سوءاً عندما يجتمع سوء المبنى مع سوء الخدمة. وهذا للأسف مشاهد وملوس في بعض أجهزة الخدمات التي تستقبل المراجعين، فيضطرون لقبول سوء المنظر مع سوء الخدمة مع سوء المعاملة رغبة في إنجاز أعمالهم.



أ. عبدالعزيز الهدلق\*

”

ورغم تماثل بعض الأجهزة كأن تكون فروعاً عن جهاز مركزي واحد كبير إلا أن المراجعين يلاحظون أن بعض الفروع أكثر نظافة من بعض، وأكثر ترتيباً وتنظيماً. رغم أن الميزانيات متماثلة، والمبنى متقارب. والمهام والنشاطات متماثلة، ولكن الذي اختلف هو الإدارة. ففي حين استطاع مدير هذا الفرع جعل مبنى إدارته نظيفاً ومرتباً ومبهجاً حسب الإمكانيات المتاحة، نجد أن مدير آخر أهمل مبنى إدارته، وأهمل تنظيمه وترتيبه ونظافته. وهنا يأتي دور المسئول الأول من خلال المتابعة والرقابة والمحاسبة.

وفي بلد واحد قد تشاهد المبنى الحكومي الحديث الجميل المنظم، وقريب مبنى حكومي آخر مهلهل، وكثير، تدب الفوضى في وصاله.

بعض المراجعين لبعض الجهات الخدمية لا يتطلع لخدمة إلكترونية، ولا يرقى طموحه لإنجاز معاملته عن بعد. بل كل طموحه ان يجد بيئة إدارية نظيفة، ويجد مقعداً مناسباً لجلوسه.

لقد تجاوز الزمن أخذ معاملة المراجع من شباك حديدي، أو جلوسه على كرسي برجل مكسورة، أو وقوفه خارج أحد المكاتب في الممر مع كثير من المراجعين.

لقد تغيرت أساليب مقابلة الجمهور، وتطورت مفاهيم خدمة المراجع، وأصبح يطلق عليه مسمى عميل. ومع تطور التقنيات باتت الحكومات حول العالم تتنافس في تقديم خدماتها بما يعرف بالحكومة الإلكترونية، ثم انتقلت لمرحلة الحكومة الذكية. وتسعى حكومات كثيرة حول العالم لتقليص الفجوة بينها وبين القطاع الخاص في أساليب خدمة المراجع، وفي تكوين صورة ذهنية مميزة عنها لدى المستفيدين والعملاء.

إن الإدارة في أي مكان لن تتطور والمراجع يمد يده للموظف عبر شباك حديدي لاستلام أو تسليم معاملته، ولن تتغير الصورة الذهنية أو تتحسن والمراجع يدخل على موظف في مكتبه في المبنى المستأجر الموجود في غرفة كانت مطبخاً أجريت عليه بعض التعديلات ولكن لازالت ملامحه بارزة.

الإرادة وحدها تطور الإدارة. والتحجج بضعف الإمكانيات، أو قلة الميزانيات ما هي إلا أعذار لتبرير الضعف العجز عن التطوير ■

“

الإرادة  
وحدها تطور  
الإدارة.  
والتحجج  
بضعف  
الإمكانيات،  
أو قلة  
الميزانيات  
ما هي إلا  
أعذار لتبرير  
الضعف  
العجز عن  
التطوير

صلة الوصل بين المواطن والأجهزة التنفيذية الحكومية

# المجالس البلدية في مفترق طرق المسؤوليات والصلاحيات والاستراتيجية



إعداد: شقران الرشيدي

16

العدد ١٢٧ - رجب ١٤٣١ هـ

تعد المجالس البلدية من الخطوات التطويرية المهمة لإشراك أفراد المجتمع السعودي في صناعة القرار التنموي، وتعد المجالس البلدية في السعودية إحدى التجارب التنموية التي مرت بعدة مراحل ساهمت في انضاجها رغم ما يعتري واقعها من بعض السلبيات التي حدت من سقف التوقعات، والطموحات المعقودة عليها.. ومع تقرب انطلاق الدورة الثالثة للانتخابات البلدية التي ستبدأ أولى مراحلها في شهر ذي القعدة القادم، وما ستشهده هذه الدورة من التحديثات التطويرية، ونظام جديد؛ نطرح في قضية هذا العدد عدداً من التساؤلات حول تجربة المجالس البلدية، وكيف أنها - بحسب آراء الخبراء والمتخصصين - أصبحت في مفترق الطرق بين واقع وتحديات عديدة، تنال من: مسؤولياتها، وصلاحياتها، وغياب الاستراتيجية الخاصة بها؟



د. عدنان بن عبد الله الشايخ؛

المجالس البلدية غير مسئولة عن القطاعات المهمة في المدينة، فكيف يحق محاسبتها؟

## المشاركون في القضية

■ د. فهد العنزي

عضو في مجلس الشورى

■ د. عدنان بن عبد الله الشايخ

أستاذ الإدارة العامة بكلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود

■ م. طارق بن عثمان القصبي

رئيس المجلس البلدي بمدينة الرياض

■ د. عبد الله بن صالح الرثيع

عضو مجلس البلدي بمحافظة الرس

■ م. ضيف الله عودة الفايدي

وكيل أمين منطقة تبوك للتنمية العمرانية

## اللامركزية

ومن جانبه يقول د. عدنان بن عبد الله الشايخ، أستاذ الإدارة العامة المشارك بقسم الإدارة العامة بكلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود: «أن الناظر في حال المدن السعودية يجد أنها تعاني الكثير من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسكانية، وهي مشكلات مخيفة من الناحية الأمنية، والبيئية، والسياسية، والاقتصادية. وخطورة تلك المشكلات أننا لا نراها أو نتظاهر بعدم وجودها، وتبقى الأمور عائمة دون حل جذري ودون محاسبة». ويضيف: «هكذا تتكرر المشكلات بأشكال وأنواع مختلفة دون انقطاع؛ وتنشأ المشكلات وتكبر وتتفرع بسبب ضعف النظام أو غيابها أو عدم تطبيقه! والمقصود بالنظام هنا هو تحديد

المسؤوليات والأدوار والصلاحيات بين الهيئات المركزية، والمناطقية، والبلدية». وبحسب د. الشايخ، فإن هناك أمراً آخر يجب ألا نغفل عنه في هذا السياق، وهو الفصل بين السلطات الثلاث: التشريعية، والتنفيذية، والقضائية؛ لضمان الرقابة المتوازنة فيما بينها، وهذا جميعه يستدعي اتباع نهج اللامركزية ومنح المجالس البلدية الصلاحيات والأدوار التي تمكنها من إدارة شئون المدينة بجميع قطاعاتها لتكون المجالس البلدية

اسما على مسمى وتدير البلدة «المدينة»، وليس لجنة استشارية في جهاز بلدي تختزل خدماته في إطار ضيق من الخدمات البلدية التقليدية. ويتساءل د. الشايخ: «هل يعقل أن المجالس البلدية ليست مسئولة عن المياه والصرف الصحي، ولا عن الحركة المرورية، ولا عن الحالة الأمنية، ولا عن الصحة والتعليم ولا عن التنمية الاقتصادية المحلية وغيرها؟»، ويرد قائلاً: «إذا لم تكن المجالس البلدية مسئولة عن تلك القطاعات المهمة، والرئيسة في المدينة، فكيف يحق لنا محاسبتها، وقبل ذلك مطالبتها بمعالجة المشكلات الأمنية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية مثل السطو المسلح، والعمالة السائبة، والمخدرات، والبطالة، والفقر، والعنوسة، والإسكان والازدحام المروري، والتلوث البيئي، وجميعها إفرارات لغياب القرار المحلي الذي لم تمكن المجالس البلدية من صناعته وإدارة المدينة إدارة شمولية؟».

## اقتراحات مهمة

ومن جانبه يرى المهندس طارق بن عثمان القصبي، رئيس المجلس البلدي لمدينة الرياض، أن خدمة المواطن القائمة على تلمس احتياجاته هي من أولويات الدولة







**•• م. ضيف الله الفايدي:**  
**غياب الاستراتيجية ومنهجية**  
**العمل تضعف صلاحيات المجالس**  
**البلدية**

الإشرافية والإدارية.  
ب- عدم معرفة الأعضاء بالأنظمة واللوائح الخاصة بالبلديات والأنظمة والإجراءات الحكومية بشكل عام.  
ج- عدم إدراك الأعضاء مهام المجالس البلدية وصلاحياتها وآلية عملها.  
٣- عدم تبني أعضاء المجلس ثقافة الحوار والعمل المؤسسي الجماعي المبني على النقاش الهادئ والالتزام برأي الأغلبية.  
٤- التكتلات داخل المجالس المبنية على توجهات أو انتماءات أو مصالح شخصية.  
٥- الحماس والاندفاع غير المنضبط من بعض الأعضاء والخمول والسلبية من آخرين.  
٦. عدم توافر الأدوات التي تمكن المجالس البلدية من القيام بدورها خصوصاً الرقابي على البلدية؛ فلا يوجد كوادر فنية ولا إدارية ومالية تتبع للمجالس بشكل مستقل عن البلديات والأمانات بحيث تمارس هذا الدور وترفع تقاريرها للمجالس.  
٧. استئثار بعض رؤساء المجالس بالقرارات وتهميش دور بعض الأعضاء وعدم عقد اجتماعات دورية للمجلس.  
**ثانياً: التحديات الخارجية:**  
١- اللانحة التنفيذية للمجالس البلدية

التنسيق بين الجهات الخدمية.  
ويقترح رئيس المجلس البلدي لمدينة الرياض لتطوير عمل المجالس البلدية ما يلي: ١- استقلالية ميزانية المجالس البلدية، وتنمية مواردها لمواجهة الاحتياجات المستقبلية. ٢- اعتماد عضو مجلس بلدي لكل (٦٠,٠٠٠) ستين ألف مواطن بحد أقصى، مع دعم المجالس بالكادر البشري اللازم. ٣- تقسيم المدن الكبرى إلى محافظات أو إلى بلديات خاصة بالأحياء الكبرى. ٤- تطوير وتأهيل مراكز الأحياء لتكون مساندة للمجالس البلدية. ٥- تحديث وتطوير نظام المجالس البلدية لمواكبة احتياجات المدن. ٦- إعادة النظر في أنظمة البناء وتطوير الأراضي لمواجهة ازدياد الطلب على المسكن وخاصة خلال السنوات الأخيرة. ٧- وضع تصور للشراكة مع القطاع الخاص في التطوير العمراني وتوابعه. ٨- وضع قواعد معلومات لمختلف القضايا الحيوية في المدن وإعطاء الأمر الجديدة اللازمة لتنفيذه وتزويده بالموارد البشرية والمالية الكافية. ٩- وضع نظام لاستقبال شكاوى المواطنين.

**تحديات**

أما د. عبدالله بن صالح الرثيع، عضو المجلس البلدي لبلدية محافظة الرس، فيرى أن المجالس البلدية تعاني من عدد من المشكلات وتواجه العديد من التحديات التي تحد من قدرتها على القيام بممارسة سلطتي الرقابة والتقرير المناطتين بها، وظهور هذه العوائق كان متوقعاً نظراً لحداثة التجربة في المملكة العربية السعودية وعطفاً على البيئة التي قامت فيها هذه المجالس. ويسلط د. الرثيع الضوء على العقبات، كما يلي:  
**أولاً: التحديات الداخلية:**  
١- عدم تفرغ أعضاء المجالس البلدية وارتباطهم بأعمال أخرى رسمية أو خاصة أو تطوعية يضعف من أداء هذه المجالس ويحد من مشاركة الأعضاء فيها بشكل فعال.  
٢- ضعف تأهيل بعض أعضاء المجالس البلدية، وذلك بسبب:  
أ- قلة خبرة بعض الأعضاء في الأعمال



**•• م. طارق القصبي:**  
**الوضع الحالي للمجالس البلدية**  
**فيه العديد من الإيجابيات**  
**والسلبيات**

الحديثة، وتعد المجالس البلدية جهة رقابية على أداء البلديات، وهي صلة الوصل بين المواطن والأجهزة التنفيذية الحكومية، حيث يعد أعضاء المجلس البلدي الأقرب إلى معرفة احتياجات المواطن وهمومه. ويضيف المهندس القصبي أن الوضع الحالي للمجالس البلدية فيه العديد من الإيجابيات، والسلبيات يمكن تلخيصه في النقاط التالية: ١- مستوى التوقعات لدى المواطنين مرتفع؛ وذلك بسبب الخلط بين الدور الرقابي للمجلس والمهام التشريعية والتنفيذية. ٢- قلة عدد أعضاء المجلس البلدي؛ مما أثر على أدائهم وضعف فاعليتهم. ٣- تعدد الميزانية ضرورة ملحة وهو ما تفتقده المجالس البلدية. ويوضح المهندس القصبي أن أهم التحديات التي تواجه مدنها، وهي: ١- عدم تحديد الأولويات للمدينة، وضعف التنسيق بين الجهات صاحبة القرار. ٢- ضعف الاستشراف المستقبلي وعدم مواكبة الميزانيات للنمو السريع في المدن الكبيرة. ٣- عدم مواكبة تطور الأحياء القديمة في المدينة للنهضة التي تشهدها الأحياء الحديثة. ٤- عدم وجود خريطة واضحة ودقيقة عن مسارات خطوط الخدمات تحت الأرض، بالإضافة لانعدام



**.. د. عبد الله الرشيد:**  
تعاني من المشكلات والتحديات  
التي تحد من قدرتها على القيام  
بالرقابة والتقرير

وتطوير الثقافة الانتخابية لدى المواطن. ٧- تعزيز العلاقات بين أعضاء المجالس البلدية والبلديات والأمانات، واعتبارهم مكملين للعمل في الأمانات والبلديات. ٨- عدم تنفيذ كثير من توصيات المجالس البلدية من قبل الأمانات والبلديات. ٩- إلغاء الدور الرقابي للمجالس البلدية.

ويرى المهندس الفايدي أن هناك جهات أخرى في الدولة تمارس الرقابة على أعمال البلديات ومن الأفضل أن يوكل إلى المجالس البلدية مهمة عمل استراتيجيات ودراسات لتطوير أداء العمل البلدي ووضع الخطط المستقبلية للمدينة. مطالباً بتفعيل دور الإعلام؛ لإبراز المجالس البلدية بالشكل المطلوب؛ إذ أن المجالس والتعريف بها لم تحظ بتغطيات إعلامية مناسبة، وهادفة إلى توعية المواطن بأهمية هذه المجالس وضرورة التفاعل معها في شتى المجالات، وأن هذه المجالس وجدت لخدمة المواطن ورفع كفاءة العمل البلدي وتنمية مدنها، مع ضرورة فهم دور المجالس البلدية. فنحن نجد أن غالبية، بل كل، جلسات المجالس البلدية عبارة عن سيل من الأسئلة توجه لرئيس البلدية أو أمين المنطقة، وكأنه متهم يجلس أمام جلسة محاكمة ■

المجالس البلدية وعدم تزويدها بما تطلبه من معلومات ووثائق أو الماطلة في ذلك أو تقديم معلومات وبيانات غير مكتملة.

#### صلاحيات وأدوار أكبر

ويرى د. فهد العنزي، عضو في مجلس الشورى أن للمجالس البلدية أدواراً أكبر، وصلاحيات أوسع تمكنها من إدارة الشأن المحلي بدلاً من التعامل بالمركزية الشديدة، والبيروقراطية البطيئة التي لا تستطيع مجاراة متطلبات السكان، ولا مواجهة التحديات التي تتزايد كماً وصعوبة. ويقول: «ضعف المجالس البلدية يؤدي لفقدان الثقة بها، وبالعامل المجتمعي المشترك، ويوجد العديد من المواطنين اتكاليين لا يهتمون بشؤونهم المحلية ولا بالمصلحة الجماعية، وتوسيع صلاحيات، وأدوار المجالس البلدية أمر تحتمه التغيرات الحضرية، والسكانية، والثقافية، والسياسية، والاقتصادية، فلم يعد تطوير الإدارة اختياراً، بل واجباً حتى نتمكن من مواجهة التحديات المقبلة التي تستدعي تعاون جميع مكونات المجتمع وليس فقط الجهات الرسمية المركزية». ويتابع د. العنزي قائلاً: «يمكن ضمان فاعلية المواطنين ومساهماتهم في حل المشكلات وتطوير مجتمعاتهم عن طريق المجالس البلدية، فتطوير عملها يأتي ضمن إطار أعم يستلزم التنسيق بين الهيئات المركزية، ومجالس المناطق، والمجالس البلدية».

#### دور الإعلام

ومن جانبه يؤكد المهندس ضيف الله عودة الفايدي، وكيل أمين منطقة تبوك للتنمية العمرانية، أن هناك الكثير من المعوقات والتحديات التي تحد من أداء المجالس البلدية لدورها، ومن أهم هذه المعوقات: ١- غياب استراتيجية ومنهجية العمل. ٢- صلاحيات المجالس البلدية محدودة وغير كافية. ٣- عدم استقلال المجالس البلدية إدارياً ومالياً عن البلديات. ٤- نقص الكفاءات والتخصصات في العمل البلدي وعدم وجود الخبرة الكافية للأعضاء. ٥- ضعف المخصصات المالية للمجالس البلدية. ٦- الحاجة إلى تنمية



**.. د. فهد العنزي:**  
لا بد من أن يكون لها أدوار  
وصلاحيات أوسع بدلاً من التعامل  
بالمركزية والبيروقراطية

لم تمنح المجالس الصلاحيات الكافية التي تمكنها من القيام بدورها خصوصاً الرقابي.

٢- تدخل بعض أصحاب القرار والوجهة في أعمال المجالس البلدية سواء في المحافظات أو المراكز والمدن، وتداخل الصلاحيات وتضارب القرارات والتوجيهات.

٣- بالرغم من أن اللائحة التنفيذية للمجالس البلدية تنص على أن الوزير هو مرجع المجالس البلدية، إلا أن الواقع غير ذلك فهناك إدارة عامة للمجالس البلدية تشرف على المجالس وتوجهها وتعتمد بعض قراراتها وتنقض البعض الآخر.. إلخ.

٤- عدم التزام البلديات بقرارات المجالس أحياناً وعدم الرجوع إليها في بعض القرارات الهامة، وأحياناً يكون الرجوع إلى المجالس فقط في القرارات التي يتوقع أن يكون لها ردة فعل سلبية من المواطنين.

٥- عدم إدراك المجتمع نطاق اختصاص المجالس البلدية ومحدودية صلاحياتها وضعف إمكاناتها؛ أدى إلى ارتفاع مستوى الطموحات لدى المواطنين وبالتالي زيادة الضغط على المجالس لتحقيق الإنجازات المأمولة.

٦- الحساسية المفرطة من البلديات تجاه

الخبير الاقتصادي بالبنك الدولي د. شاهد يوسف :

## التنمية الإدارية هي أحد مفاتيح النمو السريع لأي بلد



يعتبر د. شاهد يوسف اختصاصي الاقتصاد الأول فيما يعرف بحوار النمو الاقتصادي، ولديه كتابات كثيرة في قضايا التنمية، وقد اهتم بالنشر العلمي على نطاق واسع في مختلف المجالات العلمية الأكاديمية. كما قام بتأليف وتحرير ٢٤ كتاباً حول التنمية الصناعية والحضرية، ونظم الابداع والتعليم الجامعي. ويحمل د. شاهد يوسف درجة الدكتوراه في الاقتصاد من جامعة هارفارد، ودرجة البكالوريوس في الاقتصاد من جامعة كامبريدج. وقد التحق بالعمل في البنك الدولي كمحترف صغير السن، وبينما هو في البنك أمضى ٣٥ سنة وهو يتعامل مع قضايا تواجه الدول النامية. وقد عمل مديراً لتقرير التنمية الدولية لسنة ٢٠٠٠/١٩٩٩ م. وكان مستشاراً اقتصادياً للنائب الأول للرئيس والاقتصادي المسئول والاقتصادي الريادي لإدارة شرق إفريقيا، وكذلك اقتصادياً ريادياً لدائرة الصين ومنغوليا (١٩٨٩-١٩٩٣). التقيناه في « التنمية الإدارية » وطرحنا عليه العديد من القضايا الاقتصادية والتنموية المهمة تتابعونها في السطور التالية.

أجرى الحوار: سامح الشتريف

بالطبع، يمكن للحكومة أن تختار عدم تخفيض النفقات الجارية، إذا كانت ترى أن انخفاض أسعار النفط أمراً مؤقتاً، وأن بإمكانها الاستفادة من احتياطاتها النقدية في هذه الفترة، وفي الوقت نفسه، يمكن للحكومة أن تضاعف جهودها الرامية إلى تنويع الاقتصاد، في مثل هذه الحالة، فإن النمو والاستهلاك المحلي سيكون إلى حد كبير بمعزل عن صدمة الأسعار.

• كيف ترى العلاقة بين التنمية

وتأجيل أو إلغاء مشاريع التنمية الأقل أهمية، ثانياً، وهو الأهم، فإنها يمكن أن تحفز الحكومة على الإسراع في عملية التنويع الصناعي بحيث يصبح الاقتصاد أقل اعتماداً على إنتاج وتصدير النفط وسوائل الغاز الطبيعي. والخيار الأول قد يتباطأ بشكل متواضع معه معدل النمو؛ أما الثاني فإذا واصلت بنجاح وبقوة، سيكون لديها القدرة على رفع معدلات النمو على المدى الطويل وخلق فرص عمل،

• هل ترى أن انخفاض أسعار النفط كان له تأثير على مسيرة التنمية في المملكة العربية السعودية؟

■ إن انخفاض أسعار النفط، والذي قد يستمر لعدة سنوات، يمكن أن يكون له اثنان من الآثار المترتبة على اقتصاد المملكة العربية السعودية، أولاً، من خلال الضغط على إيرادات الميزانية، فإن ذلك قد يجعل الحكومة تتجه لخفض النفقات على سبيل المثال عن طريق خفض بعض الإعانات والمساعدات





## ■ ■ الدول التي لا تعطي الاهتمام الكافي لأساليب الإدارة يمكن أن تتعرض لهزات اقتصادية

### الإدارية ومستويات التنمية الاقتصادية؟

■ إن التنمية الإدارية، والتي يقصد بها القدرة التنظيمية على التخطيط وتنفيذ وإدارة مشاريع التنمية، هي واحدة من مفاتيح النمو السريع، ويمكن مراجعة تجربة دول شرق آسيا، وعلى وجه الخصوص كوريا والصين، والتي تظهر مدى أهمية التنمية الإدارية لتعبئة الموارد وتخصيصها على نحو فعال، وضمان الاستثمارات التي تدر عائداً مرتفعاً، إن الدول التي لا تعطي الاهتمام الكافي لأساليب الإدارة والحكم، يمكن أن تتعرض لهزات اقتصادية تقوض إمكانات النمو من خلال هدر الموارد وتباطؤ التقدم نحو الحدود التكنولوجية.

### الاقتصاد والاستثمار بالمملكة

#### ● كيف ترى المناخ الاستثماري في المملكة؟

■ إن مناخ الاستثمار في المملكة العربية السعودية جيد ويتحسن، لكن المملكة تحتاج إلى بعض التطوير وإعادة النظر، وذلك لزيادة تدفق الاستثمار الخاص والأجنبي، والذي يسهم في زيادة معدلات النمو الذي من شأنه أن يعزز ويدعم

هو الذي يقدم عموماً الجزء الأكبر من الإنتاجية والأرباح، وهو الذي يأخذ زمام المبادرة في استيعاب التكنولوجيا، التي تعزز الابتكار، من الخارج، كما أنه هو الذي يسعى إلى المزيد من فرص التصدير. يجب أن نتذكر أن كلاً من «مؤشرات ممارسة أنشطة الأعمال» و«القدرة التنافسية» هي دلائل غير كافية على الأداء المستقبلي للاستثمار، كما أن هناك عوامل أخرى يجب النظر إليها كذلك.

#### ● ما هي رؤيتكم للدور الذي يمكن أن يقوم به القطاع الخاص في تحقيق التنمية في المملكة؟

■ في حين أن القطاع العام له دور تنموي في قيادة الأعمال، ودور تنظيمي مهم في المملكة العربية السعودية؛ فإن جميع الاقتصادات ذات الأداء العالي تعتمد في نهاية المطاف على المبادرة والابتكار والاستثمار من جانب القطاع الخاص لدفع عجلة النمو. إن القطاع الخاص

الذي يقدم عموماً الجزء الأكبر من الإنتاجية والأرباح، وهو الذي يأخذ زمام المبادرة في استيعاب التكنولوجيا، التي تعزز الابتكار، من الخارج، كما أنه هو الذي يسعى إلى المزيد من فرص التصدير. إن مؤسسات القطاع الخاص توفر الزخم لمعدلات النمو المنشودة إذا كان يمكنها اجتذاب الموهوبين - مع العلم أن كثير من الموهوبين والخبراء يجذبون الآن إلى

## ■ ■ التنمية الإدارية

من مفاتيح النمو السريع  
لدورها في تعبئة الموارد  
و ضمان الاستثمارات

● ما أهم ملامح التنوع الاقتصادي في المملكة؟

■ إن التنوع الاقتصادي في المملكة العربية السعودية يجب أن يكون متوافقاً مع مستوى الدخل في المجتمع، ومع تطور ميزته النسبية الديناميكية في مجال الاقتصاد وكذلك مع قدرات رأس المال البشري فيه، كما أن التنوع الاقتصادي يجب أن يتواءم مع الاتجاهات في مجال التجارة الدولية والتكنولوجيا العالمية، والوكالات التجارية العاملة على مستوى العالم، وغيرها من العوامل المرتبطة بالتصنيع، والتي تقدم أفضل الفرص الأكثر جاذبية للتنوع الاقتصادي.

### قناة للمعرفة

● هل يمكن أن تؤثر خطط وبرامج البنك الدولي بالسلب على حقوق الفقراء ومحدودي الدخل في المجتمعات المختلفة؟

■ إن فريق عمل وموظفي البنك الدولي هم أفضل من يجيب عن آثار برامج البنك الدولي وخططه على مجالات مكافحة الفقر.

● ما أهم السبل لنهوض التعليم بما يسهم في تحقيق التنمية الشاملة؟

■ إن جودة التعليم ومستوى التعلم والمهارات العلمية تقدم الكثير من العوائد أكثر بكثير من أعداد المتعلمين، وعلى وجه الخصوص تأثيراتها الإيجابية على معدل النمو. وعموماً، فإن هناك العديد من جوانب التعليم التي تؤثر على

## ■ ■ ■ مناخ الاستثمار في المملكة جيد ويتحسن باستمرار

شأنها أن تحول الاقتصاد إلى مسار النمو الجديد، الذي يتسم بأنه أقل اعتماداً على الموارد النفطية وعلى القطاع العام، من خلال انتهاز أساليب التنمية القائمة على المعرفة، والتي تسخر الفرص الكامنة في الخدمات التجارية المتاحة وأنشطة الصناعات التحويلية المتخصصة، والمملكة لديها القدرة ليس فقط على أن تحسن من أوضاعها الاقتصادية الداخلية؛ ولكن أيضاً أن تكون بمثابة منارة للبلدان الأخرى في منطقة الشرق الأوسط.

القطاع العام - كما أن عليها أن تزيد من استثماراتها وتوجيهها إلى القطاعات الاقتصادية والتجارية الإنتاجية، التي تتسم بأن لها عوائد مرتفعة واعدة على المدى الطويل، وليس توجيه الاستثمارات إلى القطاعات «الأمنة» على سبيل المثال قطاعات التطوير العقاري وغيرها من الأنشطة المحمية نسبياً وغير القابلة للتداول التي يمكنها أن تخدم الطلب المحلي.

● كيف تقيم دور المملكة اقتصادياً على مستوى دول الشرق الأوسط؟

■ في منطقة الشرق الأوسط اليوم، نلاحظ أن المملكة العربية السعودية لديها القدرة على لعب دور رائد في استعادة زخم النمو الاقتصادي، من خلال إدخال إصلاحات اقتصادية من



■ ■ ليس هناك حلول  
سحرية لمشاكل البلدان  
النامية، والحلول الاقتصادية  
للمشكلات التنموية معروفة

وزيادة الإنتاجية.

وكما نعلم جيداً، فإن مستويات الاستثمار المرتفعة - التي تشتمل على التكنولوجيات الجديدة - هي أضمن طريقة لزيادة النمو، ولكي يحدث ذلك لابد من الاعتماد على القيادة والإرادة السياسية وروح ومساهمة كل من القطاعين العام والخاص على حد سواء.

● كيف تقيم دور معهد الإدارة العامة  
في تنفيذ برامج التنمية الإدارية في  
المملكة؟

■ إن معهد الإدارة العامة، مثل الكثير من المعاهد المماثلة في الدول الغربية وفي شرق آسيا، يلعب دوراً قيماً في بناء تخطيط وتنظيم حكومي فعال وتدريب القدرات الإدارية وتطوير مهارات القوى العاملة ورفعها إلى مستوى أعلى، وعلاوة على ذلك، ومن خلال علاقاته مع المؤسسات الأجنبية، يمكن للمعهد أن يكون بمثابة قناة للمعرفة ذات قيمة ونقل أفضل الممارسات الإدارية ذات الصلة من بلدان أخرى؛ ويمكن أيضاً خلق مزيد من الوعي في المملكة العربية السعودية بالتحديات المحتملة أن تواجهها المؤسسات الحكومية في المستقبل ■



اقتصاديات الدول النامية؟

■ ليس هناك حلول سحرية من شأنها أن تحل مشاكل البلدان النامية. وفي معظم الحالات، فإن الحلول الاقتصادية للمشكلات التنموية والمعوقات التي تواجهها معروفة جيداً، ولكن لابد من وجود الإرادة السياسية للأخذ بهذه الحلول، مع توفر القدرة على التنفيذ، وبشكل عام هناك الكثير من التطورات التكنولوجية التي لابد من اللحاق بها لتحسين معدلات النمو المتراجعة، وبالإضافة إلى ذلك، فإن الاقتصاد العالمي لديه وفرة من رأس المال المتاح بأسعار فائدة منخفضة، ومن ثم فهناك فرصة كبيرة لزيادة الاستثمار في المشاريع التي يمكن أن تسفر عن عوائد عالية

جودته، وأهم العوامل هي: دوافع المعلمين والممارسات التربوية التي يتم تبنيها من جانبهم، على سبيل المثال هل هذه الممارسات تشجع على التفكير التحليلي وتتضمن مهارات حل المشكلات؟، وتوفير ما يسمى بتهيئة ما قبل المدرسة للطفل التي من شأنها أن تؤهله لمراحل التعليم اللاحقة، وأساليب إدارة المدارس، وطبيعة المناهج الدراسية، ومدى سعيها لتحقيق التقدم في المعرفة، ومدى وفعالية تبنيها لتكنولوجيا المعلومات، والقيم الثقافية للمجتمع، درجة الأهمية التي يعطيها المجتمع للتحصيل الدراسي العالي وخاصة في مجال العلوم.

● هل لك أن تعطينا وصفاً  
سريعة لحل المشكلات التي تواجه



إعداد : د. عجلان بن محمد الشهري  
أستاذ التعليم والتقنية المشارك - معهد الإدارة العامة



## أهمية التخطيط لإدراج التقنية

يعد ضعف التخطيط للتقنية وخصوصاً الإنترنت إحدى القضايا الرئيسية التي تعوق تأسيس عملية الاستخدام الفاعل لهذه الوسيلة، وخصوصاً في بيئات محددة كالبيئات التعليمية والتدريبية والأكاديمية. ورغم أن العديد من هذه المنظمات قد تحقق نتائج ملموسة من النجاح في هذا المضمار، إلا أن بعضها لا يزال يعاني نتائج ضعف عملية التخطيط. فمن جوانب التخطيط المهمة أهمية النظر إلى استشراف المستقبل لعملية الاستخدام، فقد تكمن المشكلة الرئيسية عند صانعي القرار في المجال التقني، ليس في توفير التمويل المالي المناسب، وانفاق تلك الأموال لتوفير تلك التقنية قد لا يساوي ما يلحق ذلك من نفقات تتعلق بتحديث الأجهزة والبرامج وتوفير الدعم الفني والتدريب والإصلاح والصيانة والتطوير، فمن الممكن أن تزيد تلك النفقات في المستقبل عن حجم ذلك التمويل الأولي.

إن من المسلمات أن أي معوقات ناتجة عن التكلفة الأولية للأجهزة التقنية أو توفير هذه الوسائل التقنية، تعد صعوبات قابلة للحل في أي بيئة تنظيمية مهما كانت، إلا أنه تبقى معوقات أخرى دون حل تتضمن جوانب التطوير لذلك العتاد المادي لهذه الوسائل وما يتعلق بالموارد البشرية، وهذا يعكس أهمية التخطيط الفاعل لها كمتطلبات أساسية للنجاح، حيث أن التخطيط الدقيق لهذه المتطلبات، سيحدد دون شك هذه الصعوبات ويستشرفها؛ وبالتالي قد يطرح الحلول المناسبة لها وفق بدائل معينة. كما أنه من الجوانب المهمة للتخطيط لمثل هذه الوسائل التقنية ما يستخلص في عملية التقييم من معلومات مرتدة، يمكن أن يستفاد منها في بناء خطط

تقنية، يعد مرتكزاً أساسياً في نجاح عملية التطبيق والاستخدام الفاعل لهذه التقنية؛ إذا فإن تفعيل عملية الاستخدام في أي بيئة تنظيمية دون مشاركة كافة الفئات في عملية التخطيط؛ يترتب عليه أن التطبيق سيواجه بموجة من المقاومة، قد تفشل عملية الاستخدام ولربما يقضي على المشروع المراد تطبيقه، فالمشاركة تفضي إلى الالتزام الأدبي بنجاح المشروع، بل والدفاع عنه في حالة ظهور أي معوقات أثناء التطبيق.

لقد أصبح مفهوم التخطيط لاستخدام التقنية مفهوماً شائع الاستخدام ومعترفاً به على نطاق واسع في مختلف المجالات، ويجب أن يتولى مسؤولياته القائمون بمهام الإدارة والإشراف على استخدام هذه التقنية؛ حيث أن الفنيين والمستخدمين والمختصين تكمن أدوارهم في تحقيق عمليات هذه التقنية أما المديرين بمختلف المسميات بحسب نوعية المنظمات، فهم المعنيون بعملية التخطيط للتقنية والذين يجدر بهم تولي مهمة ومسئولية التخطيط للتقنية ■

فاعلة للتطبيق؛ وبالتالي تلافي أي معوقات قد تحد من عملية ذلك الاستخدام الفاعل لهذه الوسائل التقنية، حيث أن التقييم الرصين لعملية الاستخدام يقود إلى مدى تحقيق الأهداف المبتغاة، ورغم ما يكتنف عملية التقييم من صعوبات؛ نظراً للظروف التي تتم فيها عملية التقييم وما يتطلب من وسائل وكذلك وقت التنفيذ. وما ينبغي إدراكه عند تقييم عملية الاستخدام لأي من هذه الوسائل التقنية، أن نجاح تطبيقها في بيئة معينة مهما كانت متماثلة مع غيرها، ليس من الضرورة أن يحقق ذلك التطبيق نجاحاً في البيئة ممكن التطبيق الحالي، ومعرفة مثل هذه الأسباب يعد ممكن التقييم بدقة، من خلال معرفة مكان الضعف والقوة لعملية الاستخدام وفق محددات البيئة التي استخدمت فيها هذه الوسيلة.

وليس هناك أدنى شك في أن مشاركة المستخدمين مهما تنوعت أنماطهم في عملية التخطيط لاستخدام أي وسيلة

## حماية البيانات والمعلومات في الحاسب الآلي



أظهر موقع مكتب التحقيقات الفيدرالي الأمريكي الخاص بالإنترنت Federal Bureau of Investigation على الرابط [www.fbi.gov](http://www.fbi.gov) بعض النصائح لأولياء الأمور ولكافة المستخدمين لحماية الحاسب الآلي أثناء تصفح الإنترنت، ومن هذه النصائح ما يلي:

- الاستخدام المستمر لجدران الحماية لوقاية الحاسب الآلي.
- تركيب برامج حماية الفيروسات وتحديثها باستمرار.
- تركيب البرامج الخاصة بالكشف عن انتهاكات الحاسب الآلي وتحديثها.
- تحديث نظام التشغيل.
- الحذر دائماً مما يتم تحميله عبر الإنترنت.
- إقفال الحاسب الآلي عند عدم الاستخدام.
- إقفال الاتصال بالإنترنت كذلك عند عدم الاستخدام.

ومهما يبذل من نصائح مباشرة أو غير مباشرة من المهتمين والممارسين في هذا المجال، وخاصة وحدات أمن المعلومات في مختلف المنظمات في القطاعين الحكومي والأهلي، إلا أن أمن البيانات والمعلومات في هذا العصر التقني يظل هاجساً كبيراً وذا أهمية قصوى في تقديم ذلك الوعي وتوفير كافة الأدوات والوسائل؛ للمحافظة على أمن البيانات والمعلومات سواء على المستوى الشخصي أو في مختلف المنظمات ■

## المدونات على الإنترنت

ظهر في السنوات الأخيرة على شبكة الإنترنت نمط جديد من التفاعل والتواصل بين المستخدمين كإحدى الآليات الجديدة، والتي تعرف بالمدونات، وتعني باللغة الإنجليزية بـ Blog، وهي مشتقة من Web Log. وتعتبر هذه الآلية إحدى تطبيقات المحتوى الإلكتروني وإثرائها عبر الشبكة العنكبوتية عبر إنشاء صفحة محددة تتضمن إضافات أو مدخلات مرتبة زمنياً وفق نمط وآلية عمل وإدارة هذه الصفحة.



لقد أتاحت بعض هذه المدونات الرصينة عبر شبكة الإنترنت جانباً إيجابياً من التفاعل والتواصل، وخلق آفاق من الإبداع في الكتابة وإثراء العديد من الموضوعات المهمة، وكذلك آفاق أوسع للتعبير والتواصل بين المستخدمين، كما أنها تستخدم من

قبل بعض المدونين في عملية التسويق والترويج والدعاية والإعلان، في حين لا تعدو بعضها أنماطاً من التجارب والسجلات والتجارب الشخصية. وما تتميز به هذه المدونات أنه يمكن إعدادها من خلال مزودي الخدمة دون أي تعقيدات تقنية وفق جوانب إجرائية لضبط استخدام وإدارة وتشغيل هذه المدونة. ويرى العديد من المهتمين أن هذه الخدمة في مجال التواصل الإنساني، بالإضافة إلى البريد الإلكتروني وتصميم الصفحات الشخصية، من أهم الخدمات التي ظهرت على شبكة الإنترنت. وتتنوع هذه المدونات من نمطها الفردي إلى الجماعي كما تتنوع في محتواها الموضوعي من التركيز على الأفكار والخواطر واليوميات، إضافة إلى الإنتاج الأدبي الرصين، علاوة على نشر المعلومات والتواصل الإخباري، وأخيراً التسويق والدعاية لخدمة أو منتج معين، وتتضمن هذه المدونات كافة أساليب الاستخدام والعرض المتعارف عليها كالنصوص والصوت والصور والفيديو ■

## موقع الفقه الإسلامي



تزخر الإنترنت بالمواقع الإسلامية المميزة، التي تساعد على إكتساب المعرفة، ومنها في مجال الفقه الإسلامي الذي يهدف إلى معرفة العلم بالشيء وفهمه والفطنه فيه على الرابط <http://www.islamfeqh.com>.

ويحتوي هذا الموقع على العديد من الروابط المفيدة ومنها الكشاف الفقهي، والنوازل الفقهية، والعديد من البحوث الفقهية الرصينة، والرسائل الجامعية في مجال الفقه الإسلامي، والمنتدى الفقهي، والفقه الإسلامي اليوم، ورابطاً للإستفتاء ■

## الجانب الإثرائي لموقع وزارة التربية في الولايات المتحدة الأمريكية



يزخر موقع وزارة التربية في الولايات المتحدة الأمريكية بالعديد من المعلومات الإثرائية التي تتعلق بذوي الشأن التربوي، والتي يجب أن تتصف بها العديد من مواقع الوزارات والوكالات والمديرية المعنية بالشأن التربوي في مختلف أنحاء العالم، ويتميز هذا الموقع بأنه يهتم بذوي الشأن التربوي بدقة، ومن بينهم: الطلاب، وأولياء الأمور، والمعلمين، والمديرين، وذلك على الرابط [www.ed.gov](http://www.ed.gov) ففيما يتعلق بالطلاب يتضمن الموقع العديد من مصادر المعلومات التي تساعد الطالب على تنمية معارفه ومهاراته التعليمية، كما يتضمن بيانات ومعلومات عن أسس السلامة في بيئة التعلم، وكيفية إعداد هذا الطالب للمستقبل، وبيانات ومعلومات عن المستقبل التعليمي للطلاب، وكيفية المشاركة ضمن أفراد المجتمع، كما يتضمن بيانات ومعلومات عن التعليم الدولي بصفة عامة.

أما بالنسبة لولي الأمر فيتضمن الموقع بيانات ومعلومات عن كيفية مساعدة الطالب وتجهيزه للمدرسة، وكيفية البحث عن المدارس والعناية بالطلاب بمختلف أنماطهم وفقاً لاحتياجاتهم الفردية والجماعية، وفيما يتعلق بالمعلم فيتضمن الموقع بيانات ومعلومات عن كيفية الإعداد والتأهيل لمهنة المعلم، وكيفية البحث عن فرص تعليمية متنوعة، وكيف يمكن للمعلم أن يرفع من التحصيل العلمي للطلاب، وكيفية قياس تحصيل الطالب، وكيفية تحديد احتياجات الطالب بدقة، وأخيراً كيفية التطوير المهني للمعلم.

وفيما يخص المديرين، فالموقع يحتوي على بيانات ومعلومات عن كيفية إدارة قيادة المدرسة، وكيفية العمل مع أولياء الأمور والمجتمع، وكيفية البحث عن منح تعليمية للمنشأة، وكيفية استقطاب الكفاءات البشرية للمدرسة، وغيرها من العناصر والمواد الإثرائية التي يحتويها الموقع، والتي بدورها تساعد على إعداد جيل واع ومدرك للعملية التعليمية ■

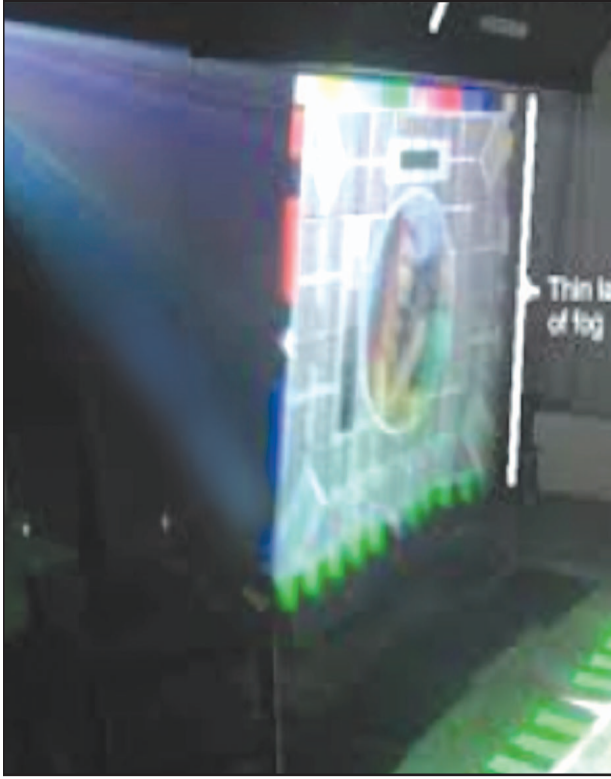
## اصنع فلماً عن حياتك



لم تعد صناعة الأفلام اليوم مستحيلة، خاصة الأفلام الوثائقية والشخصية؛ وذلك لتوافر العديد من الوسائط والأدوات التي برزت من خلال المستحدثات التقنية الحديثة. وقد أصبح هناك العديد من التطبيقات التقنية التي تساعد في صناعة هذه الأفلام بيسر وجودة عالية حتى لغير المتخصصين في هذا المجال من هواة وممارسين. ومن هذه التطبيقات الشائعة تطبيق Everyday، الذي يمكن المستخدم من التقاط العديد من الصور والمشاهد المتتالية، وتتحدد فكرة هذا التطبيق في أنه يمنح للمستخدم أوقاتاً معينة ومحددة لأخذ صور شخصية (سيلفي) ومن ثم تجميع هذه المواد المصورة، وإمكانية تحويل هذه الصور لمقطع فيديو يتضمن كافة الصور التي تم التقاطها ويتم عرضها بطريقة سريعة، وبالتالي ستشاهد بدون شك التغييرات التي ظهرت عليك وفقاً لزمّن وأوقات التقاط هذه الصور خلال فترة زمنية معينة، والتي قد تصل إلى أيام أو أسابيع أو شهور أو حتى سنوات ■



## الضوء والضباب مستقبل شاشات الحاسب الآلي



لم يعد للتقنية حدود اليوم، وخاصة مع توفر البيانات والمعلومات عبر مختلف الوسائط. فمن التوجهات الحديثة في إخراج البيانات والمعلومات بمختلف أنماطها للمستخدمين، استثمار الضوء والضباب للتواصل مع الآخرين وتقديم كافة البيانات والمعلومات، مما يعني تقليص استخدام كافة وسائط الإخراج الأخرى من شاشات ورقية أو الكترونية. وتعد الشاشات الضبابية Fog Screen من الشاشات ذات الأبعاد المتعددة والتي تركز على استخدام الحزم الضوئية؛ لإظهار البيانات والمعلومات والتي بدورها تخلق بعداً آخر من الرؤية والنفاذية لفضاءات التفاعل المختلفة. وستضيف هذه الشاشات أبعاداً أخرى خاصة في الحقل التعليمي والإعلامي والتجاري ■

## تطبيقات تقنية حديثة لإدارة الوقت وزيادة الإنتاجية

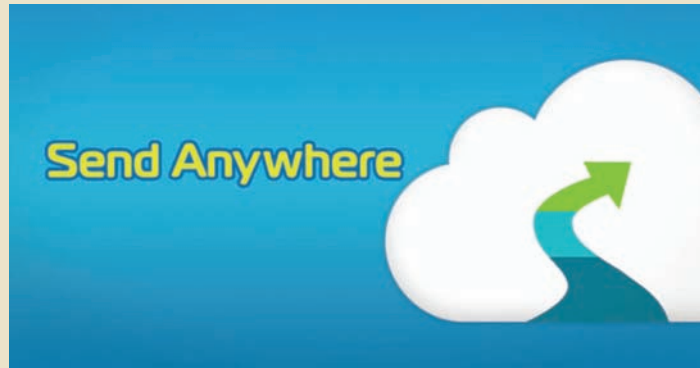
شهدت التطبيقات التقنية المتنوعة تطوراً كبيراً؛ بما تقدمه من خدمات للمستخدمين، فمن تشغيل البيانات إلى تحليلها وتنظيمها وحفظها ودعم قرارات المستخدم إلى الذكاء الاصطناعي. ومن هذه التطبيقات ما ركز على الدعم والمساندة الشخصية للمستخدم والتي تقدم فوائد وخيارات كثيرة، تساعد في تنظيم أوجه الحياة الشخصية والعملية، ومن هذه التطبيقات المهمة تطبيق Pomotodo، الذي يستهدف المساعدة في تنظيم الوقت والأعمال وزيادة الإنتاجية للمستخدم. كما أن التطبيق يساعد في التنظيم الجيد للوقت، حيث يتجاوز إلى تقسيم الوقت الذي يخصصه المستخدم في القيام بعمل ما مثلاً عشرين دقيقة، ومن ثم بعد انقضاء الوقت يوفر وقت آخر بحسب الطلب



(١٠) أو (٥) دقائق، إلا أن يتم الانتهاء من أداء المهمة المطلوبة وإنجازها.

ويقدم التطبيق أيضاً مجموعة من الإحصائيات التي تبين للمستخدم مدى الاستفادة وتنظيمه للوقت ومدى إنتاجيته، مع توفر سجل كامل بالمهام التي تمت من خلال التطبيق، ويتسم هذا التطبيق بالبساطة في الاستخدام ■

## نقل وإرسال أوعية المعلومات



يوجد العديد من التطبيقات المتخصصة في إرسال ونقل أوعية المعلومات بين مختلف أنظمة التشغيل على الحاسب الآلي، ومن تلك التطبيقات المهمة اليوم تطبيق Send Anywhere والذي يساعد في إرسال ونقل مختلف الأوعية بين مختلف تلك الأنظمة. ويوفر هذا التطبيق مساحة تخزينية مناسبة، يستطيع من خلالها المستخدم نقل الملفات المطلوب إرسالها، وبمجرد الإنتهاء من رفع الملف يمنح التطبيق رقم سري مكون من ٦ أرقام، يستخدم للإطلاع على تلك الملفات المنقولة للطرف الآخر. ويتميز هذا التطبيق بأنه غير محدود بعدد معين من الملفات التي يمكن نقلها أو حتى حجمها، كما يتمتع بميزة الأمان؛ فليس هناك أي خطورة على البيانات الشخصية ■

يوجد العديد من التطبيقات المتخصصة في إرسال ونقل أوعية المعلومات بين مختلف أنظمة التشغيل على الحاسب الآلي، ومن تلك التطبيقات المهمة اليوم تطبيق Send Anywhere والذي يساعد في إرسال ونقل مختلف الأوعية بين مختلف تلك الأنظمة. ويوفر هذا التطبيق مساحة تخزينية مناسبة، يستطيع من خلالها المستخدم نقل

\*

## الشروط الخمسة التي وضعها الطريقي للحصول على امتياز استخراج النفط



أن يكون نشاط هذه الشركات متضمناً استخراج البترول وتكريره، ثم تسويقه مباشرة في الأسواق الخارجية، على أن تخضع أرباحها للضرائب التي تقررها الحكومة السعودية.

هذه الشركات يجب أن تكون (عربية) مكونة في السعودية، أو على الأقل قائمة فعلاً فيها بشرط أن تتبع سياسة المملكة في تسويق زيتها في النطاق الخارجي.

يجب ألا تدفع ما لا يقل عن ٥٦ أو ٦٠٪ من أرباحها للمملكة العربية السعودية.

يجب أن تساعد الحكومة في خلق صناعات كيميائية من البترول.

أن تقوم بتكرير ما لا يقل عن ٣٠٪ من البترول المستخرج في داخل المملكة العربية السعودية.

ومنذ أن تولى الطريقي إدارة مكتب الزيت، بدأت تبرز سياسته الجديدة لاستثمار الزيت في بلاده. وللطريقي نظرة خاصة بالنسبة للشركة المستغلة للبترول في بلاده، وهي شركة أرامكو التي تساهم فيها أربع شركات بترول أميركية، فهو يقول: «إننا لا نريد أن نأخذ من أرامكو أكثر من حقوقنا، التي اتفقنا عليها في عقد الامتياز، ولكننا نطلب من أرامكو أن تكون شركة متكاملة، أي بمعنى أن تقوم باستخراج الزيت من أرضنا وتبيعه لحسابها في الأسواق الخارجية بطريقة تخدم بها مصلحة شركة أرامكو نفسها، وبالتالي مصالحنا نحن لا مصالح الشركات الأربع للبترول التي تساهم فيها. لأنه ليس من المعقول أن تشارك في محلك التجاري أحداً ويكون هذا الآخر في مركز عميل لديك؛ بياشر نشاطاً مماثلاً خارج شركتكم، ثم تسمح له في نفس الوقت بأن يستفيد من وضعه في الشركة لخدمة نشاطه الخارجي على حساب الشركة التي قبلتم أن تكونوها لمصالحكم المشتركة.»

عبدالله بن حمود الطريقي، هو أول وزير للنفط في المملكة العربية السعودية، وحينما كان مديراً عاماً لشئون الزيت والمعادن، كان من أكثر المسؤولين السعوديين حضوراً في الصحافة، فتصريحاته دائماً مثيرة، يجد فيها الصحفيون غايتهم، إضافة إلى أن الطريقي كان قريباً منهم، متجاوباً معهم، وقد وصفته صحيفة (البلاد) برحابة الصدر وسعة الأفق وطول البال، فهو في الوقت الذي يرحب فيه بتزويدها بأخبار الزيت يضرب المثل النبيل والقدوة الحسنة في عدم حجب الأخبار المتصلة بالزيت عن الجمهور والاستجابة إلى إشباع النهم الصحفي، كما تقول الصحيفة.

تفاعل الطريقي مع الصحافة؛ يأتي إيماناً منه بأهمية الصحافة في إيصال رسالته، ولم يكن حضوره الصحفي تجميلياً واحتفائياً به من قبل الصحفيين، بل كثيراً ما دخل في مجادلات صحافية مع عدد من الكتاب، حيال عدد من القضايا ذات الصلة بشركة أرامكو والسعودة والتجنيس ومحاباة الإخوة العرب، وغيرها، كما تعرض للكثير من التساؤلات حيال بعض التصرفات والأعمال التي تصدر عن شركة الزيت أو أرامكو وتسؤلات عن دور المديرية العامة لشئون الزيت والمعادن.

وقد كان من أهم الحوارات التي أجريت في الصحافة السعودية مع عبدالله الطريقي، ذلك الحوار الذي أجرته صحيفة (حراء) والذي وضعت له الصحيفة مانشيت رئيساً في الصفحة الأولى تحت عنوان (الرجل رقم ١ في بترول الشرق الأوسط يتحدث إلى حراء)، وهاهو جزء من الحوار في الصفحة الأولى، وهو حوار أعده أنور زعلوك وصالح الدين محمد.

تقول الصحيفة: ثمة رجل واحد، ربما لم تكن تسمع به حتى هذه اللحظة، ولكنه ومنذ أمد بعيد يتردد اسمه على أفواه الناس في أميركا وتنتشر صوره على صفحات مجلاتها، خاصة تلك التي تهتم وتكتب في شئون البترول. وفوق هذه الصفحات يشنون على هذا الرجل هجوماً عنيفاً وبلا هوادة، كل ذلك لا شيء إلا لأنه بدأ يرسم لبلاده الخطوط العريضة نحو مستقبلها الذي يجب أن تناله من وراء زيت البترول الذي تحويه أرضها.

وبدأت صحافة أميركا تكتب عنه، ففي مقال نشرته مجلة (فورتن) الأمريكية المشهورة بتحقيقاتها الصحافية عن الشئون الاقتصادية خارج وداخل أميركا، كتبت المجلة عن المصاعب التي يواجهها الاستثمار الأميركي خارج أميركا، وخاصة في بلاد الشرق الأوسط.

تقول المجلة: هناك فيما يختص باستثمار بترول الشرق الأوسط، نواجه «سياسة الطريقي» في المملكة العربية السعودية وهي سياسة رجل طموح هو الشيخ عبدالله الطريقي، مدير مكتب الزيت. وإن هذا الرجل الذي تلقى علومه في الغرب يؤمن بأن الزيت هو أداة للقوة، بالإضافة إلى أنه مصدر للدخل في الدولة، وأن على شركات البترول التي تبحث عن امتيازات جديدة لاستخراج الزيت من الأراضي السعودية ألا تحاول إضاعة وقتها، ما لم تكن على استعداد تام لقبول الشروط السعودية لاستخراج وتسويق الزيت طبقاً للمصالح الداخلية والخارجية. ولكن هناك خمس نقاط هامة يجب أن تضعها هذه الشركات نصب أعينها، فيما لو أرادت أن تحصل على امتيازات جديدة لاستخراج بترول السعودية. هذه النقاط الخمس، هي:

(\*) من كتاب: صخور النفط ورمال السياسة. عبدالله الطريقي، تأليف: محمد بن عبدالله السيف.

## نظرية «Z» الإدارية اليابانية المتكاملة

اليابان من الدول المتقدمة التي تفردت بعدد من الأساليب المميزة في أغلب القطاعات، وشدت انتباه الباحثين والعلماء ورجال المعرفة للحديث والدراسة في أساليبها المتطورة والنموجية في مختلف المجالات، ومن بين ما تميزت به اليابان نمط الإدارة الحديثة الذي اتخذته في كل مؤسساتها وحكوماتها والذي استحدثته أصلاً من طبيعة المجتمع الياباني وقيمه الروحية والفكرية والثقافية، والذي يركز على خمسة محاور رئيسية في التنظيم هي: العنصر البشري، والاهتمام بحاجاته الفردية، والتكنولوجيا ومقدرتها على ابتكار أساليب حديثة في استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير العمل، وديمقراطية

الإدارة من خلال أنسنتها وأتاحتها لجميع أفراد المنظومة في التعبير عن رأيهم ومشاركتهم في صنع القرار، والاهتمام ببيئة العمل من خلال توفير جميع وسائل الراحة والترفيه للموظفين، وأخيراً التركيز على جودة الإنتاج والذي يمكن أن يكون واضحاً وظاهراً وبارزاً، من خلال تطبيق المحاور السابقة واتحادها مع بعضها البعض.

هذا كله يسمى بنظرية (Z) الإدارية التي اكتشفها العالم «أوتشي» في عام ١٩٨١م، واعتمد فيها على نمطين من الإدارة: الأولى أمريكية، والثانية يابانية. وحاول الجمع بين الصفات الحسنة لكلا النمطين، والتي تقوم على اتحاد المحاور الأنفة الذكر مع التركيز على بعض السمات الهامة من خلال توضيح الأهداف التنظيمية بكل وضوح لجميع العاملين في المؤسسة، وجعل الموظف يشعر بالاستقرار في وظيفته، والبطء في إعداد التقييم والترقية حتى يتسنى للموظف المعرفة بتفاصيل عمله وإتقانها، وجعل المعلومات الأساسية والأفكار الجديدة تتدفق من الأدنى إلى الأعلى؛ لمعرفتهم العالية والتصاقهم المباشر بتفاصيل العمل، وإبراز التفاعل الكبير بين العمل والحياة الاجتماعية، وأخيراً جعل التركيز على فريق العمل ككل بدلاً من الفرد. وهذا في نظري يعطي استقراراً وظيفياً وإنتاجاً وفيراً؛ حيث أن هذا النوع من الإدارة لم يخل بأي متطلب من متطلبات العمل وحياة الفرد العامل معاً.

فلما لا تقوم الإدارات الحالية بتطبيق ولو جزء بسيط من هذه النظرية في سياساتها وأخذ الجنسية اليابانية ولو إدارياً؟ حتى نستطيع تدارك بعض ما يحدث في إدارتنا، والتغلب على بعض الفجوات العميقة الموجودة في بعض الدوائر والمؤسسات بين الإدارة والعاملين ■

## نظرية

## (Z) الإدارية

## اكتشفها العالم

## «أوتشي» في عام

## ١٩٨١م، واعتمد

## فيها على نمطين

## من الإدارة

## وحاول الجمع

## بين الصفات

## الحسنة لكلا

## النمطين

\* أمل بنت عبد العزيز الحسين



## مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية

أخذت تصيح « المؤسسة العامة » بأعلى صوتها... لماذا أيها القادة تتركوني وحيدة بعيدة عن مثيلاتي؟...أريد أن أجلس معهن وأعرف مستوى أدائي من حيث فاعليتي وكفاءتي، وأعرف هل أنا أسير في المسار الصحيح أم أنني قد انحرفت عن رؤيتي ورسالتي وأهدائي المحددة؟... هل تهتمون أيها القادة بإجراء المقارنات المرجعية لأدائي في كافة الأنشطة والخدمات التي أقدمها للمستفيدين مع مثيلاتي اللائي يقدمن ذات الأنشطة والخدمات بغية تحسين كفاءتي وفاعليتي؟...ألا تعلمون أيها القادة أن مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية تفيد في خفض التكاليف التي ترهق كاهلي، وتقلل من عبء العمل، وترشيد الموارد بالاستخدام الأمثل لها، وتساهم بكفاءة عالية في تدفق المعلومات والمواد اللوجستية عبر كافة الشرايين والأوردة التي تجعلني أقف قوية ومنافسة ومتطلعة إلى الممارسات

المثلي التي يمتلكها رصيفاتي المتفوقات في الأداء؟

”

أيها القادة اقبلوا التحدي بعيداً عن أي خوف من مقارنة أدائي مع زميلات وصديقات داخل وطني أو خارجه يتفوقن علي بحسنهن وجمالهن جودةً وأداءً؛ لأن المقارنة تستهدف التحسين المستمر في أدائي، ولا تستهدف نشر غسيل عيوبي وعجزني عن تقديم منتج (سلعة أو خدمة) ترقى إلى مستوى تطلعات المستفيدين مني والمعنيين بشأنني من الشركاء المحليين والإقليميين والدوليين، وفضلاً عن ذلك، فإن المقارنة المرجعية مع شبيھاتي محلياً أو إقليمياً أو عالمياً وبمؤشرات أداء متفق عليها تجعلني طموحة بتقويم ذاتي، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات التي تماثل مثيلاتي وشبيھاتي في تقديم المنتج (سلعة أو خدمة) بانتظام؛ بغية اظهار مكان من القوة عندي وتعزيزها، ومكامن الضعف عندي فأقويها، واستغلال الفرص وتجنب التهديدات بوضع السياسات والاستراتيجيات التي تغيني لهيب وهجير الوحدة والانعزال والخصخصة.

أيها القادة إن المقارنات المرجعية أداة فعالة في تحسين الأداء وقوامها علم الإحصاء «علم المقارنة» الذي يدعم القيادات بمؤشرات الأداء وياتخاذ القرارات الصائبة منهجاً وعلماً. أيها القادة زيدوا من تفعيل دور مركز الإحصاء والمعلومات الذي يقع تحت مظلتي، بإضافة مهام جديدة تحت مسمى جمع مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية؛ لأن هذه المهمة تمثل عصب الحياة الذي يحرك عملية تقويم أدائي بكل شفافية ومسئولية ومسائلة.

وختاماً أيها القادة سامحوني إن كان صوتي عالياً؛ لأنني أتطلع إلى القمة عزيزة مكربة مرفوعة الرأس ومنافسة مع الأخريات ذوات الحسن والجمال جودةً وأداءً ■



د. طارق حسن محمد الأمين \*

أيها  
القادة  
إن المقارنات  
المرجعية  
أداة فعالة  
في تحسين  
الأداء  
وقوامها  
علم  
الإحصاء

“

## هاري لويد هوبكنز

### Hopkins, Harry Lloyd: ١٨٩٠ - ١٩٤٦



ولد هایل لويد هوبكنز في مدينة سويكس في ولاية أيوا الأمريكية عام ١٨٩٠م. والتحق بكلية جرنيل في ولاية أيوا؛ حيث تخصص في التاريخ والاقتصاد السياسي وتخرج فيها بامتياز عام ١٩١٢م. وعندما كان طالباً في الكلية اكتسب شهرة كسياسي داهية في حرم الجامعة، واكتسب خبرة ثمينة ساعدته بشكل جيد في مساعيه المستقبلية. ويعتبر هوبكنز المتخصص في الخدمة الاجتماعية من أحد مستشاري الرئيس الأمريكي فرنكلين روزفلت، المقربين والإداري في البرنامج الحكومي الشامل للإنعاش الاقتصادي المعروف (New Deal) الذي تبناه الرئيس روزفلت بعد الحرب العالمية الثانية. وتولى هوبكنز خلال مسيرته الوظيفية عدداً من الوظائف المهمة، منها:

وزير التجارة الأمريكي من ١٩٣٨ - ١٩٤٠م.

مدير الغوث الفيدرالي المؤقت ١٩٣٣ - ١٩٣٤م.

مدير الصليب الأحمر الأمريكي في المنطقة الجنوبية الغربية من الولايات المتحدة الأمريكية ١٩١٧ - ١٩٢١م.

#### تحسين أوضاع الفقراء

وبدأ هوبكنز عمله في عام ١٩١٣م في مركز جماعة الكريستودورا الخيرية كمشرف اجتماعي، وترأس لاحقاً العديد من البرامج التي كانت ترعاها جمعية نيويورك لتحسين أوضاع الفقراء (AICP). وعلى الرغم من ضعف نظره الذي صرفه عن الخدمة العسكرية في الحرب العالمية الأولى، فإنه أدار - إبان الحرب - القسم الجنوبي للصليب الأحمر الأمريكي، وعاد في عام ١٩٢٢م إلى موقعه في جمعية نيويورك لتحسين أوضاع الفقراء، وأصبح هوبكنز عام ١٩٢٤م مديراً لجمعية نيويورك لمرضى السل.

#### مساعد شخصي للرئيس

وبعد سلسلة متتالية من الوظائف في ظل الحركة الإصلاحية الواعية التي قام بها روزفلت والتي عرفت بالبرنامج الحكومي الشامل للإنعاش الاقتصادي، وقد تم تعيين هوبكنز مساعداً شخصياً للرئيس وعمل موظف اتصال مع الحكومات الحليفة فيما وراء البحار في الحرب العالمية الثانية. واستقال هوبكنز في عام ١٩٤٥م من وظيفته كمساعد للرئيس في البيت الأبيض؛ ليصبح رئيساً لصناعة السترات وملابس النسائية في نيويورك. وأنهيت وظيفته الجديدة لاعتلال صحته، ثم مات في مدينة نيويورك في يناير ١٩٤٦م.

#### مساهماته ونفوذ

كانت بواعث هوبكنز الأساسية نحو العمل الاجتماعي واهتماماته

هي رفاهية المعوزين وتوفير التوجيه لهم. وكان صارماً ومباشراً، وجليماً حتى عند الإساءة إليه، وكان يمتلك إحساساً بالشفقة القوية من وراء فظاظته القاسية الهائلة. وهذه الصفات الإنسانية حفزت هوبكنز وساعدته في تطبيق برامج الحكومة الجديدة من أجل توفير العمل للأمريكيين وتوفير الدعم للمحتاجين من قبل الحكومة الأمريكية، وبالتالي العمل على اقتلاع جذور العوز والفاقة في أمريكا. وكان أهم إسهام له هو وضع هدف جديد بالنسبة للحكومة، وقد أدى تطويره للحكومة إلى رعاية العديد من الجهود، مثل: إدارة الأعمال المدنية، وإدارة الارتقاء بالأعمال، والبرنامج التعليمي الطارئ لإدارة الشباب الوطنية، ومساعدته في تطوير نظام الأمن الاجتماعي، وبدا ميراً من البرامج الاجتماعية والمحلية التي غيرت رؤى الحكومة الأمريكية، فقد ارتكز موديل هوفر، هربرت كلارك - رئيس الولايات المتحدة الأمريكية (١٩٢٩ - ١٩٣٣م) على نظرية تقليدية، إذ ينص على أن وجود الحكومة لتوفير حوافز للتنظيم والدفاع، وليس لتكن أخاك الذي يحملك ■

## ضوابط توظيف غير السعوديين وفقاً لأحكام نظام العمل

تناول المنظم السعودي الضوابط النظامية لتوظيف غير السعوديين في الباب الثالث من نظام العمل، الصادر بالمرسوم الملكي الكريم رقم (م/٥١) وتاريخ ١٤٢٦/٨/٢٣هـ (المواد من ٣٢ إلى ٤١). وطبقاً لما ورد في هذا الباب من أحكام، يمكن أن نجمل ضوابط توظيف غير السعوديين من العاملين الخاضعين لنظام العمل بالآتي:

أولاً: لا يجوز الاستقدام بقصد العمل إلا بعد موافقة وزارة العمل. كما لا يجوز لغير السعودي أن يمارس عملاً، ولا يجوز أن يسمح له بمزاوولته، إلا بعد الحصول على رخصة عمل من وزارة العمل وفق النموذج المعد من الوزارة لهذا الغرض. وقد بينت المادة (٣٣) من نظام العمل الشروط الواجب توافرها لمنح رخصة العمل، وهي:

- ١- أن يكون العامل قد دخل إلى أراضي المملكة بصورة مشروعة ومصرحاً له بالعمل.
- ٢- أن يكون من ذوي الكفايات المهنية أو المؤهلات الدراسية التي تحتاج إليها البلاد، ولا يوجد من أبناء البلاد من يحملها أو كان العدد الموجود منهم لا يفي بالحاجة.
- ٣- أن يكون متعاقداً مع صاحب عمل وتحت مسئوليته.

ثانياً: قبل تجديد رخصة العمل لغير السعودي، يجب التأكد من أنه لا يوجد بين طالبي العمل من السعوديين ممن تتوافر فيه الشروط المطلوبة ولديه الرغبة في القيام بالعمل بنفسه، وطبقاً للمادة (٣٦) من نظام العمل يحدد معالي وزير العمل بقرار منه المهن والأعمال التي يحظر على غير السعودي الاشتغال بها.

ثالثاً: يجب أن يكون عقد عمل غير السعودي مكتوباً ومحدد المدة، وفي حالة إغفال ذكر المدة في العقد عدت مدة رخصة العمل هي مدة العقد. ويستثنى من كتابة عقد العمل عمال الحكومة والمؤسسات العامة؛ حيث يقوم بقرار أو أمر التعيين الصادر من الجهة المختصة مقام العقد. ولا شك في أن اشتراط كتابة عقد العمل بالنسبة لغير السعودي الهدف منه مساعدته في إثبات حقوقه المنصوص عليها في العقد في مواجهة صاحب العمل، كما أنه يساهم في ضبط العمالة الأجنبية ومعرفة ما إذا كانت نظامية أو غير نظامية، إضافة إلى أن كتابة العقد تسهل على صاحب العمل إثبات وجود العلاقة التعاقدية مع العامل، خاصة وأن المادة (٥١) من نظام العمل اعتبرت عقد العمل غير المكتوب قائماً بالنسبة للعامل فقط وأجازت له إثباته بجميع طرق الإثبات، أما صاحب العمل فلا يمكنه إثبات العقد إلا بالكتابة.

رابعاً: لضمان التزام كل من صاحب العمل والعامل بالمهنة المدونة برخصة العمل، فإن المنظم وضع بعض الواجبات الأساسية على كل من صاحب العمل والعامل وعاقب على عدم الالتزام بها، وهي:

- ١- لا يجوز لصاحب العمل توظيف العامل في مهنة غير تلك المدونة في رخصة عمله.
  - ٢- لا يجوز للعامل الاشتغال في غير مهنته قبل اتخاذ الإجراءات النظامية لتغيير المهنة.
  - ٣- لا يجوز لصاحب العمل أن يترك عامله يعمل لدى غيره دون إتباع القواعد والإجراءات النظامية المقررة.
  - ٤- لا يجوز للعامل أن يعمل لدى صاحب عمل آخر، كما لا يجوز لصاحب العمل توظيف عامل غيره.
  - ٥- لا يجوز لصاحب العمل أن يترك عامله يعمل لحسابه الخاص، كما لا يجوز للعامل أن يعمل لحسابه الخاص.
- خامساً: فيما يتعلق بالالتزامات المالية المترتبة على استقدام العامل غير السعودي، فإن المادة (٤٠) من النظام قضت بأن يتحمل صاحب العمل رسوم استقدام العامل وإقامته ورخصة العمل وتجديدها وما يترتب على تأخير ذلك من غرامات، ويتحمل كذلك رسوم تغيير المهنة والخروج والعودة وتذكيرة عودة العامل إلى موطنه بعد انتهاء عقد العمل، على أن يتحمل العامل تكاليف عودته إلى بلده في حالة عدم صلاحيته للعمل أو إذا رغب في العودة دون سبب مشروع، بينما يتحمل صاحب العمل رسوم نقل خدمات العامل الذي يرغب في نقل خدماته إليه. وفي حالة وفاة العامل، فإن المادة المشار إليها تلزم صاحب العمل بنفقات تجهيز جثمان العامل ونقله إلى الجهة التي أبرم فيها العقد أو استقدم العامل منها، ما لم يدفع بموافقة ذويه داخل المملكة. ويعفى صاحب العمل من هذه النفقات في حالة التزام المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بذلك ■



د. زهير عباس كريم





# The New York Times

خدمة صحفية بالاتفاق بين مجلة «التنمية الإدارية»  
بمعهد الإدارة العامة وصحيفة «نيويورك تايمز»

Harvard Management Update  
Global Business Perspectives

The New York Times



# في امتداح عدم القيام بشيء

بقلم : مانفريد كيتس دي فرايز

أستاذ في معهد إدارة الأعمال العالمي «إنسياد»

في مجتمع اليوم المتشابك، يحدد بنا خطر الوقوع ضحية فيض المعلومات. وقد بات التأمل الباطني والتفكير من الفنون المنقرضة، بعد أن أصبحت فكرة «مجرد إنهاء هذا» أو «اكتشاف ذلك» مغرية لدرجة يصعب مقاومتها في معظم الأحيان. وقد أمسى الانشغال عنصراً محدداً لحياتنا، وبات الناس ملتصقين بهواتفهم الذكية أو حواسيبهم اللوحية في العلن.

إلا أن العمل بجهد أكبر لا يعني بالضرورة العمل بذكاء أكبر. في الواقع، قد يكون تخفيض ساعات عملك وتخصيص فترات منتظمة «لعدم القيام بشيء» أفضل ما تقدم عليه لخلق حالات نفسية تغذي خيالك وترتقي بصحتك العقلية.

وفي هذا السياق، سألت مؤخراً موظفة تنفيذية عن عدد الرسائل الإلكترونية التي تتلقاها كل يوم.

فأجابت: «٥٠٠، ولكنني لا أقرأ واحدة منها، وإلا لما استطعت إتمام عملي».

وتابعت أن التحدي لا يكمن في الحصول على المعلومات، بل «في إبعادها كي لا أعاني من فيضها. فأنا احتاج إلى الوقت للتفكير».

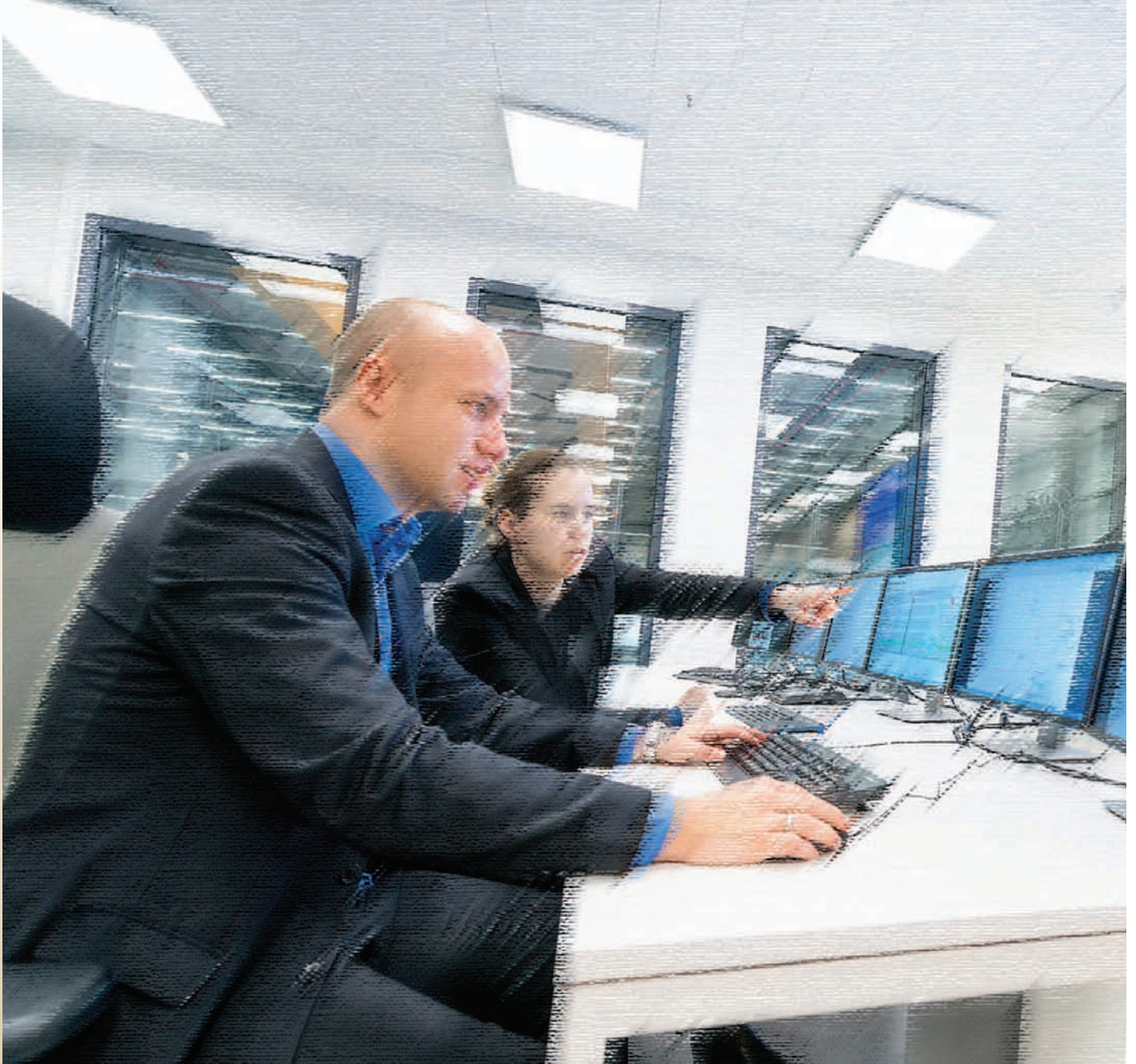
وقد عينت هيلين، كما سأسميها، مساعداً للاهتمام بكل بريدها الإلكتروني، وهي تخصص بضعة ساعات كل أسبوع لمناقشة الرسائل المنطوية على مشاكل معه.

وأردفت قائلة: «لم يوظفني أحد للقيام بهذا النوع من الأعمال. وإذا كنت منشغلة في إنجاز الأعمال التي يتوقعها مني الناس، فلن يتسع

الوقت لما يُفترض بي القيام به».

إن هيلين محقة في وجهة نظرها، وقد علّمتني التجربة أن الكثير من الناس سيكونون في حالة أفضل إذا بذلوا جهداً أقل وفكروا أكثر.





المشتتة، على غرار مراجعة البريد الإلكتروني على الدوام، الدماغ على ضخ مادة الدوبامين في الدم، ما يعطينا دفعةً يصعب علينا التوقف. ولكن من المستبعد أن يبرز إبداعنا وإدراكنا ونمونا

بيد أن عدم القيام بشيء لم يكن يوماً مقبولاً. ونحن نقرنه بعدم المسؤولية. ويشعر معظمنا بالذنب عندما لا يملك ما يقوم به، وينتابنا شعور بالحماسة عند الانشغال. هذا وتحث السلوكيات



الأعمال اليوم. وفي الحقيقة، ثمة عنصر مراقبة. فقد يتساءل أحد المسؤولين قائلاً لنفسه: «إنني أدفع راتباً جيداً لهؤلاء الناس، فلم عساهم ليسوا وراء مكاتبهم يعملون؟»، لكن لا توجد بالضرورة علاقة بين العمل بك والعمل بذكاء. وفي الواقع، قد تسهم بيئة من الأشخاص المدمنين على العمل في التسبب بمشاكل خطيرة تتعلق بالشق الشخصي والصحة العقلية.

أما أكثر الموظفين التنفيذيين فعاليةً، فهم من يستطيعون العمل والتفكير سويةً، أي فصل أنفسهم عن نزعة تجبرهم على البقاء منشغلين. هذا ويعتبر عدم القيام بشيء فرصة ثمينة لتحفيز عمليات تفكير اللاوعي. وتتميز هذه العمليات بإدماج المعلومات وربطها ببعضها من خلال القيام بأبحاث ترابطية لا واعية عبر قاعدة بيانات معرفتنا الشاملة. وفي هذه المنطقة من العقل، نشعر بقيود أقل إزاء الارتباطات التقليدية، ومن المرجح أن نبتكر أفكاراً أجدد من تلك التي نتوصل إليها عندما نركز بكل وعينا على حل مشكلة. ويحتمل ألا تدخل النتيجة وعينا على الفور، وأن تحتاج إلى

الشخصي، إذا لم نعط أنفسنا فترات من التفكير المتواصل والعفوي.

ويرتبط عدم القيام بشيء والملل ارتباطاً وثيقاً ببعضهما البعض. وقد يطلق الملل العنان للخيال والإبداع. ويمكن اعتباره بطريقة أو بأخرى منطقة حدية، أي مضيق يدفعنا إلى البحث خارج إطار المألوف.

بيد أنه من الأسهل أن نجد أنفسنا منشغلين على الدوام بدلاً من الشعور بالملل بين الحين والآخر في العصر الإلكتروني، حيث نملك مجموعة لا حدود لها تقريباً من سبل الترفيه والتسلية في متناول اليد. هذا وتساعدنا أنشطتنا الجنونية في الفضاء الإلكتروني على تضيق أنفسنا في التفكير بأننا منتجين. لكن وسائل التواصل الاجتماعي تفاعلية، وليست بالضرورة أصلية. كما أنها تعكس الإبداع وقد تؤثر على الصحة العقلية. وإذا لم نكن نعرف كيف نوازن بين العمل والتفكير، قد نلتحق بضحايا متلازمة الاحتراق النفسي.

ولسوء الحظ، يحظى المدمنون على العمل بكل التشجيع والدعم، حتى أنهم يكافؤون في عالم



بالموظفين التنفيذيين أن يأخذوا استراحة خلال اليوم. وقد يكون الذهاب في نزهة قصيرة أو رفع قدميك لبعض الوقت على المكتب أكثر إنتاجاً من العمل خلال استراحة الغداء.

وفي هذا السياق، لخص الرسام الإيطالي جورجيو فساري الأمر بأنسب الطرق حين قال: «إن العباقرة لا يحتاجون دوماً إلى سهر الليالي ليبلغوا العلا».

وتكثر الأمثلة الشائعة حول أفكار متألفة خطرت على البال من دون سابق إنذار، من أرخميدس في حمامه إلى نيوتن في حديقة منزله في لينكونشير، مروراً ببول مكارتني الذي استيقظ في أحد أيام سنة ١٩٦٥ ليستدرك أنه ألّف لحن أغنية «يستردي» (أو «البارحة» في اللغة العربية) في منامه.

ويمكن تقديم فترة الحضانة بطرق مختلفة. فقد جعلت شركات مثل «فيسبوك»، و«غوغل»، و«بيكسار»، و«ثري أم» و«تويتر»، من «فترة الفصل» عن الشبكة إحدى الخصائص الرئيسية لمكان عملها.

غالباً ما نستدرك أننا ننكب بإفراط على عملنا عندما نشعر أن الأعمال لا تنتهي أبداً. ونحن نخدع أنفسنا عندما نفكر أننا سنتنفس الصعداء إذا أنجزنا أمراً إضافياً واحداً دون سواه. إذ إن هذا التفكير وهمي، فإما أن قائمة أعمالنا ستطول أو أننا سنشعر بإمكانية إنجاز أمورنا بطريقة أفضل بقليل.

وإذا علقت في هذه العقلية، حان الوقت لتترك كل ما في يدك وتأخذ قسطاً من الراحة. والمثير للاهتمام أنك ستنظر إلى المشكلة، بعد فترة من الفصل، بعين مختلفة في معظم الأحيان. وقد تكتشف أن الحل كان أمامك، يحدق بوجهك طوال هذا الوقت.



بعض الوقت لتتبلور.

وقد يشكل عدم القيام بشيء، بالإضافة إلى اعتباره مفيداً للصحة العقلية، الطريقة الأفضل لحل المسائل المعقدة. فحالّ المشاكل الجيد يستمر بالعمل على مشكلة ما في لاوعيه، بعد أن تخلص عن جهده الواعي. ويمكن إيجاد حلول إبداعية من خلال التناوب بين التفكير بمشكلة ومتابعة أنشطتنا الاعتيادية كالمشي، أو القيادة أو القراءة.

تحظى فوائد الانقطاع عما يدور حولنا والتركيز على اللحظة التي نعيش، باهتمام متزايد في عالم الشركات، حيث يلتفت العديد من الموظفين التنفيذيين الآن نحو التأمل بالوعي التام في سياق اتخاذ القرارات وحل المشاكل، ما قد يشكل حلاً مؤقتاً للموظف التنفيذي الذي يعمل كالمهووس لمدة ٩ ساعات قبل التحاقه في النهاية بجلسة تأمل من هذا النوع. وفي أفضل الحالات، من المفترض

# خمسة أسئلة شائعة يجب ألا يطرحها القادة أبداً

بقلم : وارن برغر



عن أسألتنا"، على حدّ تعبير ديفيد كوبر رايدر، وهو أستاذ في جامعة "كيس وسترن ريزيرف" ورائد نظرية "الاستفسار التقديري"، التي تفيد بأن الأسئلة التي تركّز على مواطن القوّة وتستخدم لغة إيجابية تتخطى إلى حدّ كبير بفوائدها، بالنسبة إلى المؤسسات، الأسئلة التي تسلط الضوء على السلبيّات. وبالتالي، ما الأسئلة المحددة التي ينبغي تجنبها؟ بالاستناد إلى أحاديث مع كوبر رايدر ومع عدد من خبراء القيادة الذين حاورتهم لوضع كتابي الجديد، سأورد في

لا شك في أن طرح الأسئلة هو من المهارات القياديّة القيّمة. والبال أن طرح الأسئلة الصحيحة من قبل قادة الشركات يساعدهم على استباق التغيرات، وانتهاز الفرص، وتوجيه مؤسساتهم نحو اتجاهات جديدة. إلّا أن طريقة طرح السؤال دقيقة جداً. فقد تكون الأسئلة خير وسيلة لحث الموظفين على الانخراط في العمل وتحفيزهم، ولكن بالسهولة ذاتها، قد تُستعمل هذه الأخيرة لمواجهة الآخرين أو إلقاء اللوم عليهم، فتحوّل المزاج من إيجابي إلى سلبي. "نعيش في العالم الناتج



ولكنه يعود ليؤكد أنه في حال طرح قائد شركة أسئلة تركز على المشاكل ومواطن الضعف، فستركز الشركة برمتها اهتمامها على ذلك، بدلاً من التركيز على مواطن القوة والفرص المتاحة. وبالتالي، بدلاً من الاستفسار عن كيفية حصول خلل أو التركيز على "المشكلة"، يُحبذ اللجوء إلى أسئلة إيجابية موجهة نحو تعزيز مواطن القوة وتحقيق الأهداف: ما الذي نفعله جيداً وكيف نستند إليه للنمو؟ ، ما النتيجة المثالية وأي سبيل نتبع لنقترب من تحقيقها؟  
- "من هو المخطئ؟" يحوّر هذا السؤال الاهتمام نحو

ما يلي خمسة أمثلة عن أسئلة شائعة قد يطرحها القادة قد يتأتى عنها نتيجة غير مقصودة، هي توجيه الموظفين في الاتجاه الخاطئ. مع بعض التعديلات البسيطة، يمكن استعمال الأسئلة ذاتها لحث الناس على الالتزام في العمل بدلاً من إحباط عزيمتهم.  
- "ما المشكلة؟" غالباً ما يجد قادة الشركات أنفسهم في مواقف، يطرحون فيها هذا السؤال أو ما يشبهه. ويقول كوبر رايدر إن أسئلة على غرار "ما المشكلة، ما الخطب، ما الذي انكسر، ما أكبر تهديد نواجهه - هي لسوء الحظ نقطة الانطلاق في ٨٠٪ من اجتماعات مجلس الإدارة".





التي تحتاج إلى تحسين، من دون التركيز بشكل مفرط على إلقاء اللوم.

- "لماذا لا تقوم بهذه المهمة على هذا النحو؟" قد يبدو هذا السؤال مجرد اقتراح، ولكن عندما يثيره قائد شركة، يصبح في الواقع سؤالاً يتطلب ردًا معيّنًا، وطريقة لفرض مشيئة هذا القائد على الآخرين. وفي هذا السياق، تفيد خبرة القيادة ماري جو أسموس من شركة "أسباير كولابوراتيف سرفيسز" قائلة: "إنّ طرح أسئلة تتطلب ردًا

إيجاد كبش فداء واحد، مع أنه في الواقع، غالباً ما يقع اللوم على أكثر من موظف في أي فشل أو مشكلة. ويفيد كيث ياماشيتا من شركة "أس واي بارتنرز" الاستشارية بأنه عندما يفتش القادة عن الموظف المسؤول عن الخطأ، غالباً ما يكون ذلك لإبعاد اللوم عن أنفسهم. وقد تقضي مقارنة أفضل بطرح السؤال التالي: كيف نعمل معاً لتحسين أي موطن ضعيف؟ لا شك في أنّ سؤالاً من هذا القبيل سيحدّد الحلقات الأضعف والمواقع





معيناً، على غرار ما رأيكم أن نقوم بهذه المهمة على هذا النحو، ليس إلا أسلوباً خفياً للسيطرة على الموظفين". تؤكد على أنه في حال أقدم قائد على تعيين الأشخاص المناسبين، "لا يفترض به التحكم بكيفية إنجاز العمل"، بل من الأفضل أن يمنح الأشخاص فرصة تطوير أفكارهم ومقارباتهم الخاصة، مع أنه بإمكانه أحياناً مساعدتهم، من خلال سؤالهم عن نوع الخطة التي ينوون تطبيقها.

- "ألم يسبق أن جربنا ذلك؟" ثمة طريقة سيئة أخرى لطرح هذا السؤال، وتأتي على الشكل التالي: لماذا تعتقد أنه حل سينجح، إن لم يكن قد أعطى نتيجة في السابق؟ لا يعني ذلك أنه لا يفترض بالقائد أن يطرح أسئلة عن الاستراتيجيات المقترحة

- لا سيما إن سبق أن تم اختبار حل مماثل - ولكن نبرة السؤال مهمة. ويشير فيل كيسلر من مجموعة "فيستاج إنترناشيونال"، المتخصصة بالتدريب على القيادة للرؤساء التنفيذيين، إلى أن هذه الصيغة من السؤال متعالية وحتى أنها متخاذلة، وكأنها تشير إلى أنه سبق أن تم التفكير في شئ الأمور، لأنها مسألة سبق أن تم اختبارها مرة ولم تنجح، وبالتالي، لا يجدر معاودة التفكير فيها البتة. ولا تقر هذه المقاربة بأن بعض الأفكار ربما فشلت في الماضي بسبب سوء توقيتها أو تنفيذها، وليس بسبب كون الأفكار خاطئة بحد ذاتها. والأفضل أن نسأل السؤال التالي: في حال جربنا ذلك الآن، ما الذي سيختلف في هذه المرة - وكيف عساه يغير النتائج؟

- لا يشير المستشار ديف باتنايك من شركة "جامب أسوشيتس" إلى أن بعض صيغ مماثلة عن هذا السؤال تُطرح عندما يُظهر رب عمل مذعور رد فعل حيال شركة منافسة أقدمت على إطلاق منتج جديد ومثير، فيأتي القائد إلى موظفيه، ويسألهم فعلياً: لماذا لم تأتوا بفكرة كهذه؟ وتكمن المشكلة في أن هذا السؤال يحث

الموظفين على اعتماد سلوك تبعية، وعلى التفكير في أن عملهم هو تقليد ما ينتجه الطرف الآخر بأسرع ما يمكن. ويجذب بدلاً من ذلك طرح أسئلة على غرار: لماذا يحقق منافسنا نجاحاً مع هذا المنتج؟ ما الحاجة التي يليها؟ كيف نستعمل مواطن قوتنا لتلبية حاجات العملاء بصورة أفضل؟

لو نظرنا إلى ما هو أبعد من قائمة الأسئلة المحددة هذه، لرأينا سلسلة من الاختبارات الأخرى التي يمكن استعمالها لتقييم ما إذا كان السؤال الذي نكاد نطرحه جيداً. وفي العادة، من شأن القائد أن يتجنب أسئلة "مطروحة بروح من الدفاع بدلاً من الاستكشاف"، على حد تعبير تيم أوجلبي من شركة الاستشارات الإدارية "بير إنسايت". وبالتالي، ابتعد عن الأسئلة "التي تذكر بما يقوله الأهل لابنهم"، على حد تعبير كيسلر من شركة "فيستاج". وأخيراً، يضيف دان روكويل على مدونة "ليدرشيب فريك" قائلاً: "إياك أن تطرح سؤالاً إن لم تكن تريد جواباً".

(وضع وارن برغر مؤخراً كتاباً تحت عنوان "سؤال أحلى: قدرة الاستفسار على تأجيل الأفكار الثورية.")



بالتطبيق على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة:

## أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية في الأداء التنظيمي

أدى تسارع خطى التطورات الاقتصادية العالمية إلى توجه المملكة العربية السعودية نحو تعزيز القدرة التنافسية لصناعاتها بإيجاد أسلوب جديد لدعم وتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة، في ظل انضمامها إلى منظمة التجارة العالمية وتطبيقها قواعد اتفاقيات المنظمة؛ وهو ما يستوجب دعم هذه النوعية من الصناعات كي تصمد في سوق المنافسة محليا ودوليا ومواجهة التحديات المتزايدة واستيعاب التكنولوجيا الراهنة وفقا للمعايير الدولية. وفي هذا الصدد، نجد أن المملكة اعتمدت عدة آليات لدعم الشركات المعنية بهذه النوعية من الصناعات.

ومن ناحية أخرى، فقد أوضحت العديد من الدراسات احتياج الشركات الصغيرة والمتوسطة للبراعة التنظيمية، كما أن المنظمات أدركت أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي تساهم بدورها في بناء هذه البراعة؛ وبناء على ذلك قام د.مدوح زكي أحمد عويس بدراسة "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية"، وهو البحث الذي نشر مؤخرا بمجلة "الإدارة العامة" الصادرة عن معهد الإدارة العامة بالرياض، والذي نستعرضه معا في السطور القادمة.

يستعرضها / د.أحمد زكريا أحمد

### مفاهيم مهمة

عزيزي القارئ، ربما يبدو من المنطقي قبل الخوض في تفاصيل معينة أن نتعرف معا على المقصود بعدد من المفاهيم المهمة التي تتضمنها وتركز عليها هذه الدراسة أو الورقة العلمية؛ ونستهلها بممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تعكس مجموعة من الممارسات والسياسات الرسمية الهادفة إلى: جذب وتوظيف، وتنمية وتطوير، وتحفيز والحفاظ على العاملين الذين يحققون أداءً فعالاً للمنظمة؛ لضمان تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، وتتمثل هذه الممارسات في: التوظيف، والتعويضات، وتصميم العمل، والمشاركة، والتدريب، وتقييم الأداء.

ومما لا شك فيه أن هذه الممارسات تساهم في بناء البراعة التنظيمية؛ إذ أن مثل هذه البراعة تعني السعي في نفس الوقت لاستغلال الموارد الحالية

واستكشاف إمكانات جديدة، أي التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال الشركة وضعها التنافسي والاستكشاف الذي يركز



بنشاطي الاستغلال والاستكشاف في وحدات تنظيمية مختلفة، والمدخل الثاني عبارة عن البراعة السياقية التي تسمح بمتابعة هذين النشاطين في نفس الوحدة، أما الثالث

على الفرص الجديدة في المستقبل. وينظر الباحثون إلى إمكانيات تمكين البراعة داخل المنظمات من خلال ثلاثة مداخل: أولها البراعة الهيكلية التي تسمح بالاضطلاع

## اتباع مبدأ المشاركة بين الإدارة والعاملين عند صياغة الاستراتيجيات والخطط والسياسات العامة للشركات

تأثير هذه الممارسات على الأداء التنظيمي للشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وكذلك تأثير التوجه بالبراعة التنظيمية على هذا الأداء التنظيمي لهذه الشركات، وفي ضوء ذلك اتضح تأثير كل من تلك الممارسات وهذا التوجه على ذلك الأداء.

وفي ترتيبه لتأثير هذه الممارسات، أورد الباحث أن كلا من التوظيف والتدريب يعدان من أهم الممارسات المؤثرة على التوجه بالبراعة التنظيمية، وجاءت التعويضات في المرتبة الثالثة، وتلاههم تصميم العمل في الترتيب الرابع، واحتل تقييم الأداء المرتبة الخامسة، ثم المشاركة في الترتيب الأخير.

وفيما يتعلق بالتوصيات، فقد أورد الباحث د. ممدوح عويس عددا من التوصيات التي صنفها إلى ستة تصنيفات تتعلق بتلك الممارسات الست وهي: التوظيف، وتصميم العمل، والتدريب والتطوير، والتعويضات، وتقييم الأداء، والمشاركة.

وفي ختام الدراسة، يقترح الباحث عددا من الأفكار الخاصة ببحوث مستقبلية والتي من بينها: دراسة دور المداخل المختلفة للبراعة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات في البيئة السعودية بشكل خاص والبيئة العربية بشكل عام، ودراسة البراعة التنظيمية في قطاعات أخرى غير صناعية، وفي شركات كبيرة الحجم مع مقارنة النتائج مع ما يتم التوصل إليه في الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم، ودراسة أثر ممارسات أخرى لإدارة الموارد البشرية كالخطط وتطور المسار الوظيفي والترقيات والأمان الوظيفي في بناء البراعة التنظيمية ■

## البراعة مهمة لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف إمكانات جديدة والتوفيق بينها

فيمثل في البراعة القائمة على القيادة التي تجعل من فريق الإدارة العليا مسئولاً عن التوفيق بين تلك المتناقضات.

ومن الجدير بالذكر أن الباحث يفترض الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي الذي يقصد به إجرائياً في هذه الدراسة مجموعة المؤشرات التي تعكس درجة التحسن في أداء الشركة خلال السنوات الثلاث الأخيرة.

وقد أجريت تلك الدراسة على عينة مكونة من ٣٧٥ شركة من بين الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية البالغ عددها ٥٢٠٧ شركة. ويتضح أن من بين زوايا أهمية موضوع هذه الدراسة: عدم وجود دراسات عربية اهتمت بدراسة هذه العلاقة الثلاثية الرامية إلى رصد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية وأثرهما على أداء هذه الشركات، بالإضافة إلى ارتفاع أهمية تلك الشركات التي تشكل نحو ٧٥٪ من إجمالي المشروعات الصناعية، والتي زاد معدل نمو عددها ٣٣,٥٩٪ خلال الخمس سنوات من ١٤٢٩هـ إلى ١٤٣٣هـ، وتستوعب نحو ٣٤٪ من إجمالي عدد العاملين بالقطاع الصناعي، وزاد معدل نمو العاملين في تلك المؤسسات خلال نفس الفترة بنحو ٥٤,٥٤٪، كما ارتفع التمويل الاستثماري للفترة ذاتها أيضاً بمقدار ٢٧,١٨٪ ليصبح في أواخر العام ١٤٣٣هـ نحو ٣٢ مليار ريال تقريباً.

### الممارسات والبراعة

وقد اهتم الباحثون بتحديد مسببات البراعة التنظيمية، وهي مسببات عديدة ومتنوعة،

فبعضهم يرى أن هناك مسببات تنظيمية مثل: القيادة، والهيكل، والبيئة التنظيمية، والمناخ الاجتماعي، وإدارة الأداء. ويشير بعض الباحثين إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تلعب دوراً أساسياً في بناء والحفاظ على هذه البراعة. وتبنى الباحثون قوائم مختلفة لهذه الممارسات التي يعتبر بعضها بمثابة جوهر تلك الممارسات كالاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء ونظام المكافآت. ولم تحظ بعض تلك الممارسات كمشاركة العاملين، وتصميم الوظيفة بنفس درجة ما حصلت عليه ممارسات أخرى.

ويوضح بعض الباحثون أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تنقسم إلى ثلاث مجموعات هي: المعززة للمقدرة متمثلة في التوظيف والتدريب، والمعززة للدافعية متمثلة في التعويضات وتقييم الأداء، والمعززة للفرص متمثلة في تصميم العمل والمشاركة. كذلك فإن الباحثين في هذا المجال أوضحوا أهمية توفير الفرصة المناسبة للموظفين للأداء والإنجاز؛ وبالتالي يجب أن تشمل هذه الممارسات ما يحقق ذلك للفرد من خلال تصميم العمل بتمكين الأفراد عن طريق التوصيف الواسع للوظائف، ومهام العمل المرنة، وفرص العمل التعاوني. كما أن مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات بالمنظمة يوفر فرصاً لممارسة مجموعة متنوعة من المهارات، وتجنب تقادم مهاراتهم ويزيد من درجة شعورهم بالأهمية وتأكيد الذات.

ومن خلال الدور الوسيط الذي تؤديه البراعة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، فإن المنظمات تستثمر مبالغ كبيرة في مجال الموارد البشرية ليصبح الموظفون مدربين تدريباً جيداً، ومهرة، ومحفيزين، وممكنين للاضطلاع بالمهام والوظائف المسندة إليهم.

### نتائج وتوصيات ومقترحات

توصل الباحث في نتائج هذه الدراسة إلى تأثير كل ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التوظيف، والتدريب، والتعويضات، وتصميم الوظيفة، وتقييم الأداء، والمشاركة) على التوجه بالبراعة التنظيمية، وأيضاً

معيار نجاح المؤسسات الخاصة ومحط اهتمامها:

## «إدارة السمعة» .. مفهوم ظل طريقه إلى مؤسسات حكومية

إعداد : سامح الشريف



على عكس المؤسسات الخاصة التي تعطي الكثير من الاهتمام لجمهورها والمتعاملين معها، وتحرص على تحسين علاقتها بهم ورضاهم الدائم عنها من خلال تحسين سمعة المؤسسة لديهم وإظهارها بمظهر وصورة جيدة في كل الأوقات، نجد بعض المؤسسات الحكومية لا تعطي جمهورها نفس القدر من الاهتمام بل لا تهتم برضاه عنها على اعتبار أنها مؤسسة حكومية خدمية لن يتغير حالها كثيراً في حالة رضا الجمهور أو عدم رضاه، لكن هذا لا ينفي مساعي مؤسسات وجهات وأجهزة حكومية تهدف لتحسين سمعتها من خلال جهود العلاقات العامة التي تستهدف إيجاد نوع من الصلات تساهم في دعم الفهم والاحترام والود المتبادل ما بين المؤسسة والجمهور؛ لأن جمهور المؤسسة بحاجة إلى خدماتها وفي نفس الوقت يريد احترام المؤسسة له ولرغباته. وتلك هي مسئولية كافة العاملين بالمؤسسة أيا كانت وظائفهم وأيا كانت مستوياتهم؛ فالموظف البسيط الذي يعمل في المؤسسة يمكنه أن يساهم إلى حد كبير في دعم سمعة المنظمة وإظهار الصورة المشرقة لها لدى الجماهير المتعاملة معها. الأمر الذي سيسهم في خلق جو من الثقة والتفهم المتبادل.

### رأس مال حقيقي

إن السمعة هي رأس المال الحقيقي الذي تعمل المؤسسات من خلاله؛ فبدون السمعة الجيدة لن تنجح المؤسسة وتستمر في البقاء، وقد باتت سمعة أغلب المؤسسات في جميع أنحاء العالم على المحك؛ نتيجة للنمو الكبير، والتوسع المستمر لشبكة الانترنت. فهناك أعداد هائلة

تقدم المؤسسات واستدامة نجاحها وأداءها المتميز. والسمعة الطيبة التي تسعى المؤسسات والشركات إلى الحصول عليها والتحلي بها هي مجموعة القيم الرائعة والصور الجميلة التي تريد أن يحملها الناس عنها، صدقاً وثقة، ونزاهة وشفافية، وجودة ومسئولية مجتمعية وغيرها. ولا شك في أن إدارة السمعة هي أحد أهم المفاهيم الحديثة، التي تتم عبر الاتصال

من الصفحات الالكترونية، والشبكات الإخبارية، والمواقع الاجتماعية، والمدونات، المحملة بكميات لانهائية من الأخبار، والمعلومات، والبيانات، والتعليقات، والملاحظات حول أي شيء وكل شيء. وقد أكدت الكثير من البحوث والدراسات الحديثة على أن السمعة التي تتمتع بها المنظمة أو المؤسسة ثروة استراتيجية لا تقدر بثمن، وتعد الركيزة الأساسية في



خدمات للجمهور تهتم بسمعتها لدى الجمهور وذلك لتحقيق أن هذه المؤسسات لا يمكن أن تستمر بدون رضا الجمهور عنها، وسمعة المؤسسة تشكلها العوامل التي تساهم في تحقيق الرضا الجماهيري ويعطي اطمئنان للمؤسسة بأن سمعتها جيدة لدى الجمهور.

ويشير د.العنزي إلى أن أبرز وسائل إدارة السمعة هي وسائل الإعلام والعمل المنظم والمصادقية لدى الجمهور من خلال التواصل مع الجمهور وعدم إغفاله والشفافية، وجميعها تهدف لكسب سمعة جيدة لدى هذا الجمهور، إلى جانب البعد التقني المتمثل في وسائل الإعلام الإلكترونية الجديدة التي تساعد المؤسسة على متابعة جمهورها وعدم إغفاله والتواصل معه، لأننا اليوم في عالم معقد ووسائل دقيقة ومتعددة وسريعة، وفي أي لحظة تتغافل المؤسسة عن جمهورها ستسحب مؤسسات أخرى هذا الجمهور تجاهها ويمكن أن تتأثر سمعة المؤسسة، وبذلك فإن كلاً من الوسائل الإعلامية التقليدية والإلكترونية يمكنها أن تساهم في تحسين سمعة المنشأة.



### د. علي دبكل العنزي: القطاع الحكومي يهتم بتحسين السمعة مثل القطاع الخاص تماماً

عنه، وبالنسبة للمؤسسات الحكومية؛ فإنه مع انتشار الوعي والانتشار الواسع لوسائل الاعلام بما فيها وسائل التواصل الاجتماعي أصبحت هناك حاجة ملحة جداً بسمعة المؤسسة سواء كانت حكومية أو خاصة، فالمؤسسة الحكومية التي تقدم

المؤسسي المستمر، لتكريس سمعة طيبة للمؤسسة، للدرجة التي تجعل جمهور المتعاملين ينظر إليها باعتبارها مؤسسة وطنية صالحة، من خلال ما تقدمه له من تسهيلات وخدمات، ما يجعل جمهورها يقف بجانبها ويساندها عند تعرضها للعترات أو الأزمات.

كما أن إدارة السمعة لا تعني فقط التوجه إلى الجمهور الخارجي، وإغفال الجمهور الداخلي، وهم العاملون في المؤسسة، على اعتبار أن توفير بيئة مواتية ومناخ محفز، من شأنه أن يحقق الرضا لدى العاملين في المؤسسة، ما يشعرهم بالفخر بالعمل لدى المؤسسة، ولذلك انعكاساته على سلوكهم مع جمهور المؤسسة الخارجي، باعتبار أنها حلقات متصلة ومكملة لبعضها بعضاً، ففاقد الشيء لا يعطيه.

وفي ظل اتساع مجال الأعمال، وما ترتب عليه من وجود كيانات مؤسسية متعددة الجنسيات، فضلاً عن المنافسة الكبيرة، كان لا بد أن تستخدم المؤسسات أياً كان مجال عملها، أكثر وسائل الاتصال تأثيراً وتحقيقاً لأهدافها، وتكوين رصيد لها من السمعة الطيبة في البيئة، التي تعمل في إطارها، ذلك أن السمعة الطيبة للمؤسسة، تنعكس ليس فقط على جمهورها، ولكن على تعاملاتها مع كافة المنظمات والهيئات، كما أنها الضمانة لانضمام شرائح جديدة لجمهورها.

### وسائل جديدة ودقيقة

يرى د.علي دبكل العنزي، أستاذ العلاقات العامة بجامعة الملك سعود، أنه ليس هناك فرق اليوم بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في إدارة وتحسين السمعة، فالقطاع الخاص يهتم بإدارة السمعة؛ لأنه يعتمد على العملاء في بقاءه أو عدم بقاءه أي أنه يعتمد على درجة رضا العملاء





**عبد الرحمن البشري:**  
**الأجهزة الحكومية لا**  
**تهتم سوى بتلميع المؤسسة**  
**واخفاء عيوبها**

#### «تلميع» المؤسسة

وعلى النقيض من تلك الرؤية، يؤكد عبد الرحمن البشري، الإعلامي ومقدم البرامج، أن أجهزة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية تقوم بدور مختلف تماماً، ودورها ينقسم إلى قسمين: الأول القسم الإعلامي ويتابع ما يطرح في وسائل الإعلام عن المؤسسة ويصمم

تقريراً صحفياً بهذه المحتويات وعرضه على المسئول ويهتمون في هذه التقارير بالأمور الإيجابية عن المؤسسة، وقسم العلاقات العامة الذي يقوم باستقبال الضيوف وتلميع المؤسسة واخفاء عيوبها ويبرزون الجوانب المشرقة في المؤسسة ولا يهتمون بالعيوب، وبذلك فإن أجهزة الاعلام والعلاقات العامة في معظم المؤسسات الحكومية لا تهتم بالوصول للجماهير والرد على شكاواها وتلمس احتياجاتهم والرد على رسائلهم، وبهذا فإنها لا تقوم بالدور الواجب وكل مهمتها تلميع المؤسسة واخفاء العيوب. ويضيف البشري: «إذا قمت بإرسال إيميل إلى مؤسسة حكومية، وإيميل آخر إلى مؤسسة خاصة ستجد الرد السريع من المؤسسة الخاصة على عكس المؤسسة الحكومية».

#### تجاهل تام!

ويقول علي بن هزاع المطيري، المحاضر بقطاع العلاقات العامة والإعلام بمعهد الإدارة العامة: «إذا تحدثنا عن الوظائف الرئيسية لإدارة العلاقات العامة في المنظمات الحكومية وغيرها، قلنا أن من

وظائفها الرئيسية قياس الصورة الذهنية لجماهير المنظمة وإطلاع الإدارة العليا عليها لمساعدتها في اتخاذ القرارات التي تحقق رغبات وتطلعات هذا الجمهور؛ فإن قياس الرأي العام وتوجهاته نحو المنظمة سواء بالسلب أو الايجاب هو من المهام التي يفترض أن تقوم بها إدارة العلاقات العامة والإعلام سواء سمي هذا النشاط بإدارة السمعة أو غيره من المسميات، لأنها في النهاية تؤدي نفس الغرض».

ويوضح المطيري أنه إذا تحدثنا عن الواقع فيجب أن نشير إلى منطلق رئيس هنا، فالعلاقات العامة برمتها تعنى بالجمهور من خلال فهم توجهاته وأفكاره بهدف اقناعه بنشاط وأهداف المنظمة، لذا قياس نشاط أي منظمة يفترض أن ينطلق من قياس مدى اهتمامها بالجمهور وقيمتها كعنصر رئيس تقوم عليه أي منظمة. بمعنى آخر، إذا أردت أن تقيس نجاح أو فشل أي منظمة فتش عن مكانة واهتمام المنظمة من عدمه «بالجمهور». في حقيقة الأمر، الواقع يقول بأن الكثير من المنظمات لا تولي اهتماماً كبيراً برأي الجمهور حول نشاطاتها وخدماتها. معظم النشاطات التي تقوم بها إدارات العلاقات العامة والإعلام في المنظمات الحكومية تقوم على الاتصال من طرف واحد، سواء في النشر الإعلامي أو غيره، مع تجاهل تام عما إذا كان هذا الجمهور يقتنع بما نقول أم لا!».

ويلفت المطيري إلى أنه جدير بنا أن نذكر شيئاً في غاية الأهمية، إذا ما قلنا بكل بساطة أن إدارة السمعة هي «نتيجة ما تقوم به وما تقوله وما يقوله الآخرون عنك»، فإن العملية ليست حكراً فقط على إدارة العلاقات العامة، وإنما هي النشاط العام للمؤسسة وما تقوم به من عمل جيد أو غير جيد، وبالتالي مهما كان النشاط





### د. هيثم جودة:

على المؤسسة الحكومية  
أن تدرس رغبات وتطلعات  
جمهورها

يهمهم سمعة مؤسساتهم في المقام الأول، لأن المؤسسة بالنسبة لهم واجهتهم وحياتهم مثل المؤسسات العسكرية والشرطية.

ويقول د.الوزان : «إذا قارنا بين المؤسسات الحكومية والخاصة في الحرص على سمعة المؤسسة لفازت بالمقارنة المؤسسات الخاصة؛ وذلك لتنوعها واستراتيجيتها الدائمة والمتجددة نحو الأحسن والأفضل، هذا فضلاً عن العطاء الجزيل الذي يعطى للعاملين في المؤسسات الخاصة في مقابل الحفاظ على سمعة مؤسساتهم وخدمتهم للعملاء وهذا ليس بمتوفر في بعض الأجهزة الحكومية، ولذا نريد تغيير هذا الواقع الذي اعتبره أليماً في حق بعض المؤسسات والأجهزة الحكومية التي لا يهتم أفرادها إلا الراتب والدخل الحسن فقط دون النظر إلى سمعة المؤسسة» ■

### التواصل مع الجمهور

من جانبه يرى د.هيثم جودة، الأستاذ المساعد بكلية الاعلام والاتصال بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، أنه من واقع الممارسة تفتقد المؤسسات الحكومية بشكل كبير التواصل مع الجمهور باستثناء شركات الاتصالات وبعض البنوك، بمعنى أن هناك مؤسسات حكومية لا تهتم بقدر كبير برأي الفرد، ولذا فإن أجهزه العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية في حاجة إلى توظيف من لديهم قبول ومحبة لدى الجماهير حتى يسهل التواصل معهم. ويضيف د.هيثم جودة: «كذلك لابد من الاهتمام بدراسة رغبات وتطلعات الجماهير من خلال التواصل مع الجمهور ومعرفة أبرز المشكلات التي تواجهه في التعامل مع المؤسسة، وهل تم حل مشكلته وتحقيق طلبه من المؤسسة أم واجه تعنت وصعوبة في التواصل، هذا الأمر سيجعل الموظفين تحت ضغط المراقبة، ومن ثم يتم إنجاز الأعمال بطريقة ناجحة وبشكل أكثر كفاءة وتستطيع الشركات والمؤسسات أن تعرف مواطن الخلل».

### واقع أليم

ويرى د.عبد الله الوزان، رئيس وحدة الإعلام والعلاقات العامة بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الحدود الشمالية، أن الأجهزة الحكومية في بعض بلادنا العربية مثلها مثل أي مؤسسة أخرى في الدولة يهتمها الظهور للجمهور بصورة جيدة وانطباع أروع حتى تصبح سمعتها لائقة بها كمؤسسة تمثل الحكومة، وهذا هو المفترض دائماً، لكن الحقيقة ليست على هذا النهج فالكثير من الأفراد في المؤسسات الحكومية لا يهتمهم السمعة في شيء بقدر ما يهتمهم الراتب والدخل، ولا يكون ذلك في المطلق فهناك أفراد أيضاً



### د. عبد الله الوزان:

كثير من العاملين بالمؤسسات  
الحكومية لا يهتمهم سمعة  
المؤسسة وإنما الراتب فقط

الاتصالي للمنظمة على أعلى مستوى، لا يمكن أن يقنع جمهور المنظمة مالم يكن مرتبطاً على عمل جيد على أرض الواقع. ويؤكد علي أنه حتى لا نحمل المنظمات لدينا أكثر مما تحتمل، فإنه من المهم أن نشير هنا إلى أن عدم وجود مراكز متخصصة في المملكة تعنى بقياس الرأي العام، وقياس الصورة الذهنية للجماهير سواء حول المنظمات أو الأفكار أو القضايا التي تهم الجمهور بشكل عام، أدى بشكل أو بآخر لتعطيل هذه الوظيفة الهامة في المنظمة.

ويعتقد المطيري بأن المنظمات اليوم ومع تطور وسائل الاتصال هي في تحد كبير للتواصل مع الجمهور المستهدف وفهم احتياجاته ورغباته، فخاصية التفاعل والتواصل التي تتيحها الوسائل الحديثة فرصة عظيمة لهذه المنظمات لتحسين خدماتها، وبالتالي انعكاس ذلك على سمعتها بشكل عام.



لماذا تحدث وما الذي يجب فعله بشأنها

## الجريمة والفساد في المنظمات

إعداد / د. أحمد زكريا أحمد



يحظى موضوع «الجريمة والفساد في المنظمات المختلفة» باهتمام كبير على مختلف المستويات، لاسيما الأكاديميين والخبراء إضافة إلى المعنيين به؛ وذلك بعد أن بات هذا الموضوع يمثل ظاهرة سلبية وتحدياً كبيراً أمام تطور المجتمعات ونموها، ولم يسلم من أضراره ومخاطره أي من هذه المجتمعات على مستوى العالم؛ وأيضاً بعد أن صارت الجريمة والفساد كالإعصار الرهيب الذي يضرب بقوة منظمات تلك المجتمعات؛ ومن ثم فإن المواجهة بالتشخيص وتحديد الأسباب وطرح الحلول أصبحت الملاذ للقضاء على هذه الظاهرة.

ودائماً ما نجد أن تضافر الجهود تتمخض عنها نتائج مبشرة، وهذا بالضبط ما ينطبق على الكتاب الذي نقرأه معك عزيزي القارئ في هذا العدد من مجلتك «التنمية الإدارية»، وموضوعه «الجريمة والفساد في المنظمات: لماذا تحدث وما الذي يجب فعله بشأنها»، والذي شارك في تأليفه وإعداد فصوله المتنوعة عدد من المعنيين بهذا الموضوع. وهو من تحرير:

رونالد ج. بيرك، وإدوارد س. توملينسون، وكايري ل. كوبر، وقد ترجمه للغة العربية د. عبد الله بن مسفر الودعاني، وراجع ترجمته أ. د. نعيم عقلة نصير. ويمثل ذلك الكتاب أحدث إصدارات مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة بالملكة العربية السعودية لهذا العام ١٤٣٦هـ الموافق ٢٠١٥م.

يثق هؤلاء الموظفون في المديرين التنفيذيين الذين يديرون المنظمة فمن المرجح أن تزداد احتمالات سرقاتهم، وقد راجع «توملينسون» نموذجاً بارزاً للثقة التنظيمية ثم ربط بين هذا النموذج والدراسات المتعلقة بسرقات الموظفين؛ اعتماداً على أن تلك الثقة ترتبط سلباً وإيجاباً بتلك السرقات. إضافة لذلك من المرجح وجود عوامل تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة التي تربط الثقة بسرقات الموظفين، على سبيل المثال حاجة الموظف ووجود الفرصة، كما أنه من المحتمل أن تقل السرقة عندما يثق الموظفون في صاحب العمل، ويورد «توملينسون» هذا الفصل ببعض التطبيقات الإدارية، ثم يقرر أن الثقافات تختلف في آرائها عن الفساد وفي تقبلها له، ولكن في جميع الثقافات يتحول الفساد في نهاية المطاف إلى أسلوب حياة ويتم قبوله. ويرصد كل من: «أيمي جيرير»، و«أبارنا راجاجوبلان»، و«فيكاس آناند» في الفصل الخامس «تأثير الثقافة الوطنية على عقلنة الفساد»، وتبني الفرد الفرد وسائل عقلنة مختلفة لتفسير تصرفات الفساد.

للفساد في المنظمة بأن يصبح جزءاً لا يتجزأ من نشاطاتها اليومية وثقافتها التنظيمية. ويحتوي ذلك الجزء على أربعة فصول متتالية، فيشير «رونالد بيرك» في الفصل الثاني بعنوان «أرني المال» إلى أن هناك أمثلة توضح أن المال هو العنصر المركزي وراء أكثر سلوكيات الفساد التي حدثت مؤخراً في المنظمات. ويبرز كل من «توماس ستون» و«جم جوهار» و«جينيفر كسامور» في الفصل الثالث «التنبؤ بمخالفات العمل باستخدام الشخصية والسلوكيات الأكاديمية»، أن البدايات المحتملة للسلوكيات غير الأخلاقية أو غير القانونية بالتركيز على المدارس، حيث يحدث الغش والسلوك غير الأخلاقي في المدارس الثانوية والكلية والجامعات في أنحاء العالم، فهناك تزايد في الغش في كليات الدراسات العليا وطلاب إدارة الأعمال هم أسوأ الجناة. ويبين «إدوارد توملينسون» في الفصل الرابع «دور الثقة في سرقات الموظفين»، فيؤكد على أن هذه السرقات في ازدياد؛ فإذا لم

يضم الكتاب خمسة أجزاء، بواقع ١٢ فصلاً، ويبلغ عدد صفحاته ٣٨٩ صفحة. فالجزء الأول عبارة عن مقدمة، حيث يوضح «رونالد بيرك» في الفصل الأول وموضوعه عن «الجريمة والفساد في المنظمات» أن الطمع يعد أحد الأسباب المهمة وراء ظاهرة الفساد والجريمة في المنظمات الحديثة، ومن الأمثلة العديدة التي تدعم ذلك ما قام به عدد من الأغنياء الذين لا ينقصهم الكثير في المنظمات التي يعملون فيها بتصرفات منافية للأخلاق والقانون طمعاً في المزيد من المال والسلطة والمكانة الاجتماعية وغيرها.

### أسباب الجريمة والفساد

ويتناول الكتاب في الجزء الثاني منه أسباب الجريمة والفساد في المنظمات، ويتطرق هذا الجزء إلى تأثير الثقافة على عقلنة الفساد، موضحاً أن تأصيل الفساد في المنظمات يبدأ بتبريره واختلاق الأعذار العقلانية لوجوده ثم يأتي بعد ذلك دور التنشئة الاجتماعية للأفراد المنتسبين للمنظمة بجعلهم يتقبلون الممارسات السلبية، ثم التأسيس

## التكنولوجيا الحديثة أدت إلى زيادة كبيرة في أعداد الضحايا وحالات الاحتيال المحتملة على نطاق واسع

الأبحاث وتوظيف كتاب وهميين لتأييد تصرفات الشركات وتحقيق رغبات شركات الأدوية وتسويق منتجات لاستعمالات غير مصرح بها، وإغراء طلاب الطب والأساتذة لاستخدام منتجاتهم والهجوم على الأفراد والجماعات التي تنتقد صناعة الأدوية وممارساتها.

### التصدي للجريمة والفساد

ويرصد الجزء الخامس أساليب وآليات وطرق «التقليل من الجريمة والفساد في المنظمات»، من خلال ثلاثة فصول متنوعة. فيظهر «مارك شوارتز» في الفصل العاشر «كيفية الحد من الفساد في منظمات الأعمال: تطوير الثقافة الأخلاقية للشركات والمحافظة عليها»، حيث ركز «شوارتز» على تطوير الثقافة الأخلاقية لهذه الشركات والمحافظة عليها كطريقة جادة للتقليل من الفساد في المنظمات، وأوضح أن هذه الثقافة بحاجة لمرتكزات رئيسة كالتقييم الأخلاقية التي يجب أن تشجع في كافة أرجاء المنظمة وإنشاء برنامج رسمي للأخلاق، ثم استمرار وجود القيادة الأخلاقية.

ويبرز كل من: «ويسلي كرايج» و«يوافاوكون إيديموديا» و«برونواين بيست» في الفصل الحادي عشر «مواجهة الفساد عن طريق مواثيق النزاهة: حالة نيجيريا»، فقد رصد المؤلفان الرشوة والفساد في السياق العالمي، وقدموا ميثاق النزاهة وهو المصطلح الذي قامت بتطويره منظمة الشفافية الدولية، ثم قاما بتطويره وتطبيقه على مجال استخراج النفط في نيجيريا. ووجه «ل.س. (آل) روزون» في الفصل الثاني عشر «الكنديون فريسة سهلة» انتقاداً لاذعاً؛ فهو يعتقد أن كندا تعد صيداً سهلاً للاحتيالات في سوق الأوراق المالية؛ لما لديها من نقاط ضعف خطيرة في هذا المجال ■

التنظيمية وسلوكيات الانسحاب (التأخر والغياب والرغبة في المغادرة) لدى بعض أساتذة المدارس، وفي هذا الصدد يتناول هذا الفصل مفاهيم ثلاثة مهمة وهي: المناخ الأخلاقي، والعدالة التنظيمية، والميل لإساءة التصرف، وعلاقتها بتصرفات وسلوكيات الانسحاب المذكورة، وأنه يجب التركيز على الأخلاق التنظيمية.

### حقوق مهنية

ويناقش الكتاب في الجزء الرابع «الفساد في الحقوق المهنية»، ورغم التأكيد على أن الجريمة والفساد تحدثان في كافة الحقوق المهنية، إلا أن هذا الجزء من الكتاب يركز على حققلين من هذه الحقوق في فصلين مهمين. ففي الفصل الثامن ينظر كل من: «أليسون أنتير»، و«مايكل مومفورد» إلى «تفسير المخالفات الأكاديمية»، والتي تم تعريفها بأنها انتهاك معايير مدونات السلوك العلمي والأخلاقي، خاصة أن السلوك المشبوه أخلاقياً يوجد في مجال العمل الأكاديمي، وأصبح يمثل قضية مهمة؛ نظراً لتزايد عمل الأكاديميين في القطاع الصناعي، وقد قدم المؤلفان أمثلة على سوء التصرفات الأكاديمية والتي من بينها: تلفيق البيانات، واختلاق النتائج، والسرقة الفكرية، كما حددا عدداً من النتائج المترتبة على مثل تلك السلوكيات: كهدر المال، والأذى الجسدي، وعدم ثقة العامة بالباحثين وبالبحوث، ونشر الفضائح الأكاديمية، والإضرار بالهنة وبالسمة، ثم اختتما الفصل ببعض المقترحات لتجاوز تلك السلوكيات السلبية، ومنها: مدونات السلوك والسياسات والإشراف والإرشاد الأخلاقي والسياسات ذات المعنى وتغيير المطالب الملقاة على عواتق الأكاديميين وتطوير أنظمة الانفتاح وعدالة المكافآت والرقابة على بيئة العمل.

ويراجع «جويل ليقرشين» في الفصل التاسع أدبيات الفساد في حقل «الأدوية والمال: فساد المعلومات السريرية»؛ فقد أصبحت أصابع الاتهام تشير إلى هذا الحقل المهم وانخراط بعض ذويه في أساليب مشبوهة وممارسات فساد، كالتأثير على الأبحاث الإكلينيكية والاتصالات المشبوهة بين شركات الأدوية والمنظمين القانونيين بشأن قضايا السلامة ونشر أجزاء مختارة أو مشوهة لنتائج

### تكاليف الجريمة والاحتيال

ويستعرض الكتاب في الجزء الثالث منه «تكاليف الجريمة والاحتيال في المؤسسات»، وذلك بالتركيز على التأثيرات السلبية للاحتيال في المنظمات، فالاحتيال في حد ذاته عبارة عن سلوك ينتهك الثقة ويخالف القانون لتحقيق منفعة عن طريق الخداع والتخفي. ويشتمل هذا الجزء على فصلين، إذ يحدد كل من: «كونان ألبريشت»، و«ماثيو ساندروز»، و«دانييل هولاند»، و«شاد ألبريشت» في الفصل السادس «التأثيرات السلبية للاحتيال في المنظمات»، فقد أدت التكنولوجيا الحديثة إلى زيادة كبيرة في أعداد الضحايا وحالات الاحتيال المحتملة على نطاق واسع، ومنها على سبيل المثال اختلاسات الموظفين واحتيال الباعة والاحتيال الإداري واحتيال المستهلك، وقد بحث المؤلفون كيفية تأثير الاحتيال على المنظمات باستخدام حالتين دراسيتين. ويحدث الاحتيال عندما تجتمع العقلنة بالضغط المدرجة وبالفرص المدرجة، فهذه أطراف مثلث الاحتيال، والتي تتضمن: الضغوط، والجشع، والمغريات المختلفة، كما يشرح المؤلفون لماذا ترتكب جماعات من الأفراد بعضاً من الاحتيال. ويختتم المؤلفون حديثهم بإبداء مقترحات للتقليل من الاحتيال، وتتضمن النبرة القيادية الواضحة والتحكم الإيجابي ومجهودات التوظيف والتعليم والتدريب وتقييمات النزاهة والرقابة وإجراءات الإبلاغ والمتابعة وتدقيق الحسابات، كما تطرق المؤلفون لأعراض المحتملة للاحتيال ومنها على سبيل المثال الانحرافات المحاسبية وضعف الرقابة.

وتبدي كل من: «زيهافا روزنبلات» و«أرلي شابيرا ليشتشينسكي» في الفصل السابع «إعادة النظر في أعراض الانسحاب في مواجهة الأخلاق التنظيمية في المدارس»؛ باستعراض العلاقة بين الأخلاقيات

المال هو العنصر المركزي  
وراء أكثر سلوكيات الفساد  
التي حدثت مؤخراً في  
المنظمات



## منظمات دولية



### منظمة الصحة العالمية (WHO)

تهدف منظمة الصحة العالمية (WHO) إلى بلوغ أفضل مستوى ممكن من الصحة للشعوب جميعها. وتنسق منظمة الصحة العالمية أعمال الصحة الدولية، وتديرها. وتضم أنشطتها الرئيسية: وضع السياسات، والدعم التقني، ومعالجة المعلومات، بالإضافة إلى

مراقبة المواصفات والمقاييس الصحية، وتطبيقها بالشكل الصحيح. وتؤمن «المبادئ التي تدير العلاقات مع المنظمات غير الحكومية»، القاعدة السياسية للعلاقات بين المنظمات غير الحكومية ومنظمة الصحة العالمية. فتحدد هذه المبادئ إجراءات الانتساب للمنظمات غير الحكومية الراغبة في إرساء علاقات رسمية مع منظمة الصحة العالمية. غير أن منظمة الصحة العالمية تقوم حالياً بمراجعة آلياتها وإجراءاتها؛ من أجل زيادة فعالية تعاونها مع المنظمات غير الحكومية •

## العلاقات الطبية بين الموظفين تزيد الإنتاجية

أظهرت دراسة أجراها معهد «مستقبل العمل» في مدينة بون الألمانية، أن التواصل الاجتماعي والعلاقات الطبية بين زملاء في العمل يمكن أن يزيد إنتاجية العامل الأقل كفاءة، وهذا يؤدي إلى آثار إيجابية على المؤسسات؛ حيث أن الحوافز الاجتماعية لا تقل في الأهمية عن الحوافز المالية.

وكشفت الدراسة عن أن الشركات التي تقوم بتوظيف عمال يرتبطون معاً بعلاقات صداقة طبية تحقق إنتاجاً أفضل مقارنة بغيرها من الشركات الأخرى. وقد أجريت هذه الدراسة على العاملين في إحدى الشركات البريطانية المتخصصة في زراعة الفاكهة. وفي الوقت ذاته أشارت الدراسة في المقابل إلى تراجع أداء الموظفين من ذوي الإنتاجية العالية والذين يحتكون بشكل مباشر أثناء عملهم بزملاء أضعف منهم في الأداء. بيد أنها خلصت إلى أن المحصلة النهائية بالنسبة للشركات والمؤسسات، التي يعمل فيها هذان النوعان من الموظفين كانت إيجابية.

وقام الباحثون في البداية بسؤال العاملين ذوي الأداء الضعيف عن زملاءهم الذين يرتبطون معهم بعلاقات طبية، ثم قاموا بتغيير جدول العمل بشكل يسمح لهؤلاء العاملين بالعمل سوياً في أيام بعينها. وبشكل غير متوقع جاءت هذه النتيجة ومفادها أن العاملين أصحاب الأداء الضعيف قد زاد إنتاجهم بنسبة ١٠٪ خلال تلك الفترة مقارنة بفترات أخرى لمجرد وجودهم في محيط زملاءهم، الذين يرتبطون معهم بعلاقات جيدة. بينما قلت سرعة العاملين الأكثر كفاءة في العمل بما يقارب هذه النسبة نظراً لتكيفهم مع الأداء المنخفض لزملائهم.

ويرجع الخبراء هذه الظاهرة إلى أن السعادة في أجواء العمل من شأنها تحسين الأداء، إذ يتحسن الأداء الإنتاجي للعمال ذوي الأداء الأضعف؛ نتيجة للمقرب المكاني بين زملاء يرتبطون معهم بعلاقة وذ صداقة. ويمكن للشركة التي تقوم بتشغيل موظفين تربطهم علاقات صداقة أن تحقق زيادة تقدر بحوالي ٣٪ في مبيعاتها •

### أبيات من قصيدة

### أصالة الرأي صانتي عن الخطل

#### للطغرائي الأصبهاني

أصالة الرأي صانتي عن الخطل ••• حلية الفضل زانتي لدى العطل  
أعزل النفس بالأمال أرقبها ••• ما أضيّق العيش لولا فسحة الأمل  
لم أرض بالعيش والأيام مقبلة ••• فكيف أرضى وقد ولت على عجل  
غالي بنفسي عرفاني بقيمتها ••• فصنّتها عن رخيص القدر مبتذل  
وعادة النّصل أن يزهو بجوهره ••• وليس يعمل إلا في يدي بطل  
ما كنت أوشّر أن يمتد بي زمني ••• حتى أرى دولة الأوغاد والسفيل  
تقدّمتني أناس كان شوطهم ••• وراء خطوي إذ أمشي على مهل  
هذا جزاء امرئ أقرأنه درجوا ••• من قبله فتمنى فسحة الأجل  
وإن علاني من دوني فلا عجب ••• ي أسوءً بانحطاط الشمس عن رُحل  
فاصبر لها غير محتال ولا ضجير ••• في حادث الدهر ما يغني عن الحيل



**المسئول:**

الموظف الكبير من رجال الدولة المنوط به عمل تقع عليه تبعته.

**المسئوليات الوظيفية:**

مسئوليات الأخصائيين (في الإدارة) التي تركز على أساس المعرفة المقترنة بالخبرة، والتي تستوجب أن يستشار الموظف الأخصائي قبل اتخاذ القرارات التي لها علاقة بوظيفته.

**مسئول إدارة المخاطر:**

أحد المختصين في تصنيف وتقييم أفضل المخاطر التي يؤخذ بها، وتقدير خطر الاعتماد على السوق، ونحو ذلك.

**المسألة الإدارية:**

تنبيه شفوي أو مكتوب يؤدي إلى إحالة للتحقيق؛ بسبب تصرف وظيفي يشتمل على مخالفة.

**التسبيب:**

مصطلح في قانون الإجراءات الجنائية يعني بيان أسباب الحكم.

**استقالة مسببة:**

مذيلة أو مذكور فيها أسباب الاستقالة، وإعادة الموظف إلى عمله بعد قبول الاستقالة في حالة زوال أسبابها جائزة في بعض الأنظمة.

## اصدارات

صفحة تغنى برصد  
أبرز ما صدر من الكتب  
الإدارية الحديثة  
لتقدم وعياً متجدداً  
لتعزيز الثقافة الإدارية  
من خلال العطاءات  
المتميزة. ويتم إعداد  
الصفحة بالتعاون مع  
الإدارة العامة للمكتبات  
بمعهد الإدارة العامة.

متابعة نايف الحسين

### التفويض الإداري

المؤلف: د. عاطف عبدالله المكاوي  
الناشر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة  
سنة النشر: ٢٠١٥م

يتناول المؤلف موضوع التفويض الإداري، وخصائص التفويض، وشروطه، وفوائده، ويلقي الضوء على مهارة التفويض وإيجابياته وسلبياته والأعمال التي يمكن تفويضها، كما يتطرق إلى المركزية واللامركزية في الإدارة.



### تخطيط الحملات الإعلامية والإعلانية

تأليف: د. مصطفى يوسف كافي  
الناشر: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان  
سنة النشر: ١٤٣٦هـ

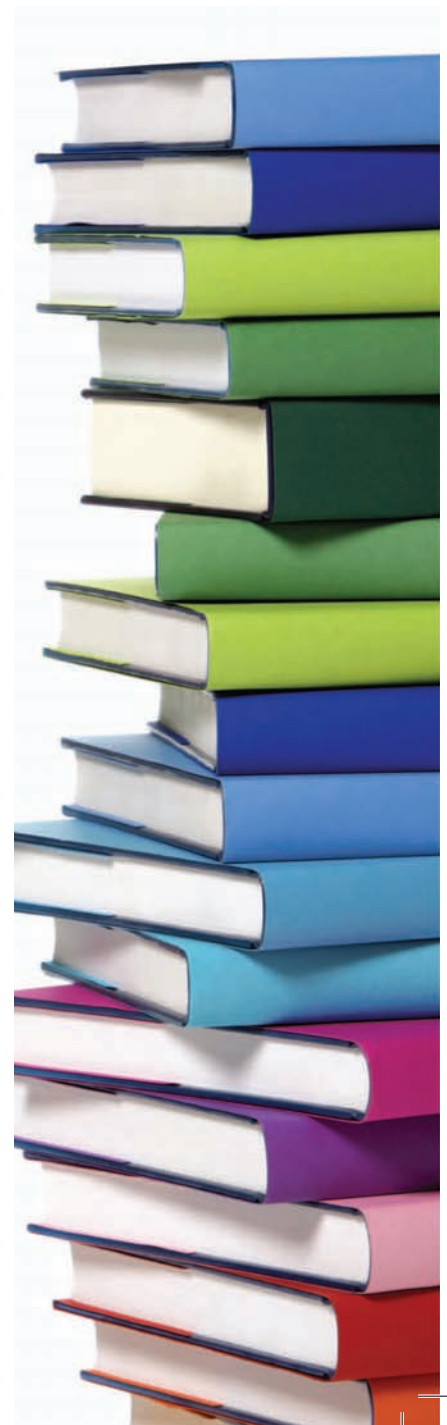
تم تقسيم الكتاب إلى قسمين: الأول: يتحدث عن تخطيط الحملات الإعلامية في عشرة فصول، والثاني عن تخطيط الحملات الإعلانية في سبعة فصول، ويشرح الكتاب أسس ومراحل كل منهما.



### سرية التحقيقات الجزائية وحقوق الدفاع

تأليف: د. موفق علي عبيد  
الناشر: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان  
سنة النشر: ١٤٣٦هـ

يبدأ المؤلف بتعريف ماهية سرية التحقيقات الجزائية، وماهية حقوق الدفاع، ومدى السرية في التحقيق الابتدائي، وسرية التحقيقات القضائية في مرحلة المحاكمة، ويختتم الكتاب بذكر الآثار الجزائية المترتبة على سرية التحقيقات.



## الدول النامية وأزمة المديونية

تأليف: د. عزيزة بن سميحة بنت عمارة  
الناشر: دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان  
سنة النشر: ٢٠١٤م.

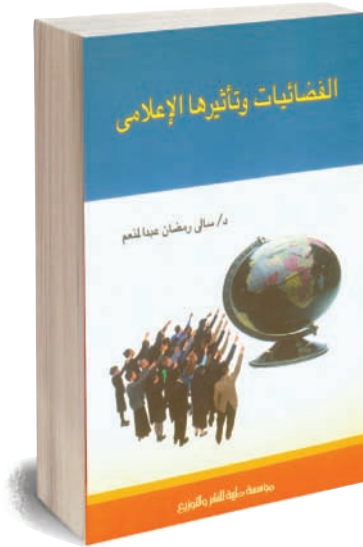
يركز هذا الكتاب على اقتصاديات الاقتراض وتفاقم أزمة المديونية الخارجية للدول النامية، ومآزق المديونية الخارجية وحتمية الإصلاح في الدول النامية.



## الفضائيات وتأثيرها الإعلامي

تأليف: د. سالي رمضان عبد المنعم  
الناشر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر  
سنة النشر: ٢٠١٥م

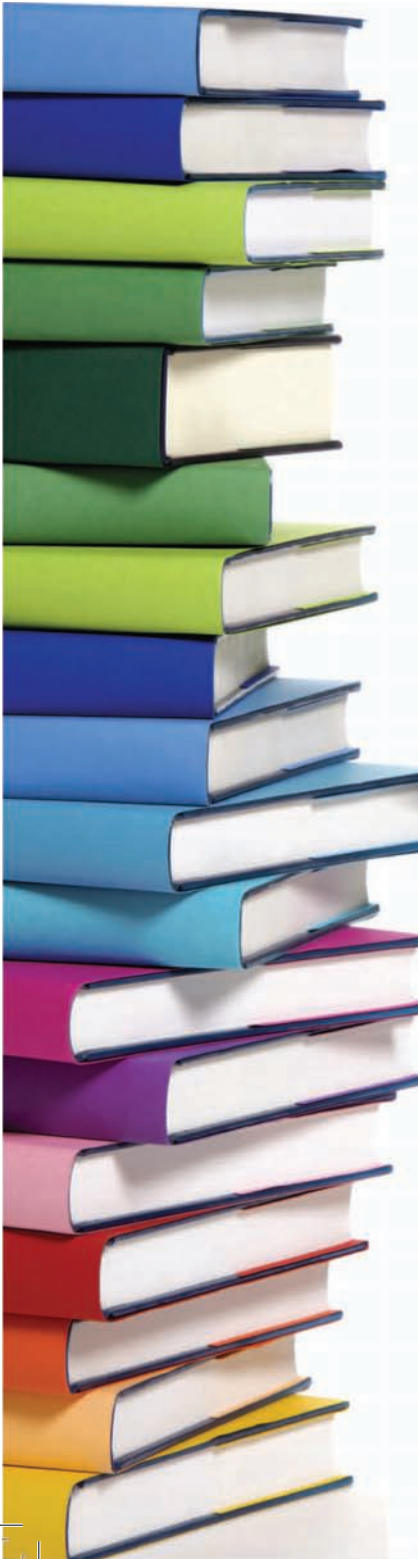
يعطي الكتاب نبذة عامة عن القنوات الفضائية العالمية والعربية من حيث النشأة والتطور، ثم يتطرق لأبرز المآخذ والإيجابيات، ويشير إلى العنف في وسائل الإعلام الفضائية، والإرهاب في الفضائيات العربية.



## منهجية التفكير العلمي

تأليف: د. حسن علي دبا  
الناشر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر  
سنة النشر: ٢٠١٥م

يُبرز المؤلف مفهوم التفكير وأهميته، ومراحل تطوره لدى الإنسان، ويرصد أنواع التفكير الإنساني، ويبرز معنى التفكير العلمي وخطواته وسماته والعقبات التي تعترضه، ويخصص الفصول الأخيرة للبحث العلمي.





## آربة آسآق الآراة

عناما اسآآلآ سنآافورة عن الآآآا الماليزي في عام ١٩٦٥م كانت آعاني من معآلاآ عالية من البطالة، واضآراباآ عمالية، وعرقية، وضعف في الأداء الاآآصاآي.. لآا فقآ ركآآ في اسآراآيجيآها الاآآصاآية على الآآ من معآلاآ البطالة بإآلاق برنامآ آصنيع يسآآهآ الآصآير، ويقوم على صناعات كثيفة اليد العاملة -labor intensive industries. وقآ أسهم نجاح سنآافورة في اسآآطاب الاسآآماراآ الأآنبية في آسارع معآلاآ النما الاآآصاآي، آآيآ أصبحآ سنآافورة أواآر السآيناآ آعاني شآاً في اليد العاملة. اضآرها إلى معالآة هذا النقص من آلال فآآ المجال أمام اسآآام العمالة من الآول المجاورة، وإلى آآفيف الآظر الآي كان قائماً آآى عام ١٩٦٨م على اسآآام العمالة الوافآة آير الماهرة.

وآلال العقود الآالية وبسبب آآقيا الاآآصاآ السنآافوري لمعآلاآ نمو عالية أصبح معآل النما في الآلب على اليد العاملة يفوق معآلاآ النما الآبيعي للآوى العاملة المحلية من آم وآآى لا يسبب نقص اليد العاملة في إعاقا نمو الاآآصاآ السنآافوري آفآآ القياآ على اسآآام العمالة الوافآة مما آآآ عنه زيادة مسآمرة في عآآ الوافآين آآيآ وصل عآآهم في عام ٢٠١٢م إلى آوالي ١,٥ مليون وافآ، بنسبة شكلآ ٢٨% من إآمالي سكان سنآافورة البالغ آوالي ٥,٣ مليون فرداً. آآيآ أن عآآ الوافآين قآ آضاعف بين عامي ١٩٨٠م و٢٠١٢م آوالي عآر مرآا، فقآ كان عآآهم لا يآآاوز ١٣٠ ألفاً في عام ١٩٨٠م، وبنسبة لا آآعآى ٥,٣% من إآمالي عآآ السكان.

إلا أن سنآافورة وعلى آلاف آول مجلس الآعاون الآليآي كانت واعية آماما بالمآآاآر الآي يمكن أن آآآآ عن اعآماآ مبالغ فيه على العمالة الوافآة، آاصة العمالة آير الماهرة مآآنية الأآر، ومن آم وقيل أن آآآآ سوق عملها للعمالة الوافآة صاآآ، وطبآآ اسآراآيجية شاملة آسآهآآ آآآب المآآاآر الآي يمكن أن آآآآ عن هذا الفآآ، آاصة ما يمكن أن يآرآب عليه من إضعاف لآآرة الاآآصاآ على آلق فرص عمل مناسبة للسنآافوريين وآآول الاآآصاآ إلى اقآصاآ يآلق في الغالب فرص عمل آآآلب مهاراآ مآآنية أآورها مآآنية آآون أكثر مناسبة للعمالة الوافآة آير الماهرة. لآا كان من بين أهم عناصر هذه الاسآراآيجية الآآ من الآآة إلى اسآآام العمالة الوافآة آير الماهرة، ما مآآها من آآآيب اقآصاآها الآآير من الإشكالاآ الآي آواآها الاآآصاآاآ الآليآية آاليا نآيآة هذا النما الكبير المسآمر في أعاآا العمالة الوافآة آير الماهرة ومآآنية الأآر.

لآا فإن سنآافورة قآ واجهآ مشكلا مآآلة للمشكلا الآي واجهآنا لآآها آعاملآ معها بصورة مآآلفة، ما يآآل آآريآها آرية آسآآق الآراة بآمعن بأمل البناء عليها لصياآة اسآراآيجياآ، وسياساآ آآيآة آسهم في معالآة الإشكالياآ النانآة عن الاعآماآ المبالغ فيه على العمالة الوافآة في آول مجلس الآعاون الآليآي ■

”

سنآافورة

واآهآ

مشكلا

الاعآماآ

المبالغ فيه

على العمالة

الوافآة

وآعاملآ معها

باآراآيجياآ

وسياساآ

آآيآة

“



آ. عبد الرحمن السلآان\*



**صدر حديثاً عن**

**مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة**



## نحو إعلام متخصص





## الفائزون بجوائز التميز بمعهد الإدارة العامة للعام التدويبي ١٤٣٥ / ١٤٣٦ هـ



أ. عبدالله بن عبد الرحمن الشبيبي (أفضل إداري)



د. بسام بن عبدالله البسام (أفضل باحث)



أ. عبيد الله بن سحمي القرشي (أفضل مدرب)



# فكر الحاخ

128



بقرار من وزير الخدمة المدنية  
تعديل عدد أيام التدريب المحققة لنقطة  
واحدة لتصبح أربعة أيام في السنة

## متابعات

6

اللقاء 12



خبير النظم التفاعلية «تشيرانجيب بوميك» لـ (التنمية الإدارية):  
التكنولوجيا نقلت عالم التدريب من البيئة التقليدية للبيئة الافتراضية الواسعة

مراسلات التحرير:

توجه المراسلات الى

رئيس التحرير

أو إلى إدارة العلاقات

العامة والإعلام

معهد الإدارة العامة -

الرياض ١١٤١

Public\_relations@ipa.edu.sa

المقالات والموضوعات

التي تنشر في المجلة

وما تتضمنه من

آراء وأفكار

تمثل آراء كتابها،

ولا تمثل بالضرورة رأي

معهد الإدارة العامة.

موقع المجلة على شبكة الإنترنت

www.tanmia\_idaria.ipa.edu.sa

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

ردمد:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠



طبعت بمطابع

معهد الإدارة العامة



## التنمية الإدارية

رئيس التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف: ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس: ٤٧٤٥٠٢٢

hadlaqa@ipa.edu.sa

مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشيد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٩

rashidis@ipa.edu.sa

هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٤

mohameda@ipa.edu.sa

أ. سامح محمد الشريف

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٢

yousefsm@ipa.edu.sa

سكرتير التحرير:

أ. نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف: ٤٧٤٥٠٣١

hossainn@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

أ. صلاح الدين وديدي

هاتف: ٤٧٤٥٧٨٥

wadidis@ipa.edu.sa

لا تخلو أجندة معهد الإدارة العامة وقيادته من الأخبار والأحداث المهمة، فقد أعلن معالي مدير عام المعهد، د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، عن صدور قرار معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة، الأستاذ خالد بن عبدالله العرج، بتعديل عدد أيام التدريب المعادل لنقطة واحدة لتصبح أربعة أيام تدريب بدلاً عن ١٢ يوماً، موضحاً أن هذا القرار جاء بناءً على دراسة مستفيضة أعدها المعهد في هذا الشأن. كما أنه بحضور معالي د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، وأصحاب السعادة نواب معالي المدير العام ومندوبي الفروع، عقدت ورشة العمل الخاصة بإعداد إطار عام للتدريب في المملكة العربية السعودية. وكذلك قيام معالي مدير عام معهد الإدارة العامة بتدشين نظام «القبول على البرامج الإعدادية»، وغيرها من الأخبار المتنوعة التي تطالعون تفاصيلها داخل هذا العدد من مجلة «التنمية الإدارية».

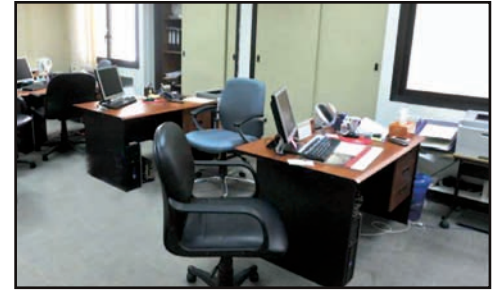
ولعلكم لاحظتم أعزائنا القراء، ونحن على أعتاب الإجازات الصيفية، أن كثيراً من مراجعي الدوائر الحكومية يشتكون خلال أشهر الصيف من خلو أغلب هذه الدوائر من المسؤولين، وأصحاب القرار، والموظفين الذين يفضلون التمتع بإجازاتهم السنوية خلال الفترة الصيفية؛ مما يؤثر بشكل سلبي على سير إنجاز المعاملات، ويعطل المصالح، ويؤثر على انخفاض إنتاجية العمل بشكل عام؛ ولذلك بادرت المجلة بطرح عدد من التساؤلات حول هذه القضية، فتعرفوا معنا على إجاباتها في قضية العدد.

وانطلاقاً من أن العصر الذي نعيشه قد أصبح عصر التكنولوجيا، التي يعد مجال التدريب من ضمن المجالات التي استفادت منها بشكل كبير؛ فقد استضفنا على صفحات المجلة الخبير بشركة تاتا للنظم التفاعلية «تشيرانجيب بوميك» في لقاء العدد؛ ليحدثنا عن أحدث الأساليب في تكنولوجيا التدريب، والمقارنة بين أساليب التدريب الإلكترونية والتقليدية، ومعهد الإدارة العامة ودوره وخبراته في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال التدريب، وتقييمه قدرات المؤسسات السعودية في هذا المجال، وأهم معايير التصميم الفعال لمحتويات التدريب، وأهم الشركات والدول الرائدة في مجال توظيف التكنولوجيا في مجال التدريب، بالإضافة لموضوعات أخرى تتابعون تفاصيلها في ثانيا اللقاء.

وطرحت «التنمية الإدارية» في تحقيق داخل هذا العدد موضوع مهم حول التغيير في «إدارات الموارد البشرية»، وآراء الخبراء عن طبيعة هذه الإدارات في الأجهزة الحكومية ومدى قيامها بتحديث آليات العمل بها لتتوافق مع هذا العلم المتطور. بالإضافة إلى عدد من الأبواب المتميزة والزوايا الثابتة التي تطالعون تفاصيل موضوعاتها على صفحات مجلتكم «التنمية الإدارية»، وبإقامة منتقاة من المقالات التي يكتبها خبراء وإعلاميون ومتخصصون معنيون بالشأن الإداري ■

## قضية العدد

16



الأجهزة الحكومية في الصيف .. الوقت «ضائع» والمعاملات «متأخرة»

## استطلاع

30



إدارات الموارد البشرية .. تطوير الشكل والمسميات دون المضمون والممارسات



بقرار من وزير الخدمة المدنية

## تعديل أيام التدريب المحققة لنقطة واحدة لتصبح «٤» أيام في السنة واعتماد الإختبارات في برامج المعهد العام القادم



د. أحمد بن عبدالله الشعيبي  
مدير عام معهد الإدارة العامة



الأستاذ خالد بن عبدالله العرج  
وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة

صدر قرار معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة، الأستاذ خالد بن عبدالله العرج، بتعديل عدد أيام التدريب المعادل لنقطة واحدة لتصبح أربعة أيام تدريب بدلاً عن ١٢ يوماً. وجاء هذا القرار بناءً على الدراسة التي أعدها معهد الإدارة العامة حول عدد أيام التدريب المعادلة لنقطة واحدة في عنصر التدريب ضمن لائحة الترقيات. أعلن ذلك معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، مؤكداً أن المعهد قد أجرى دراسة مستفيضة في هذا الشأن، تضمنت مقارنة مع الأساليب الحديثة في التدريب في العالم، فأتضح أن مدة التدريب الفعلية والكافية لأي موظف لا تتجاوز ستة أيام في العام الواحد. وبالتالي رفع المعهد نتيجة هذه الدراسة لمعالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد، رئيس لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة

المدنية، مشتملة على توصية بخفض مدة أيام التدريب المعادلة لنقطة واحدة في عنصر التدريب ضمن لائحة الترقيات لتصبح أربعة أيام تدريب بدلاً عن ١٢ يوماً؛ ونتيجة لذلك سيحصل المرشح على فرصة تحصيل ستة أيام تدريبية في العام الواحد ليحصل بالتالي على نقطة ونصف، مقارنة بما كان معمولاً به سابقاً من الحصول على نقطة واحدة في العام التدريبي مقابل ١٢ يوماً تدريبياً، وأوضح معالي المدير العام أن المعهد سيبدأ اعتباراً من العام التدريبي القادم تطبيق نظام المتدرب إلى اختبار قبل نهاية فترة التدريب لقياس حصيلته المعرفية والسلوكية ومدى استفادته من البرنامج ■

المدنية، مشتملة على توصية بخفض مدة أيام التدريب المعادلة لنقطة واحدة في عنصر التدريب ضمن لائحة الترقيات لتصبح أربعة أيام تدريب بدلاً عن ١٢ يوماً؛ ونتيجة لذلك سيحصل المرشح على فرصة تحصيل ستة أيام تدريبية في العام الواحد ليحصل بالتالي على نقطة ونصف، مقارنة بما كان معمولاً به سابقاً

### د. الشعيبي ي دشّن نظام «القبول على البرامج الإعدادية ٢»

(Dashboard) والتي تساعد في دعم اتخاذ القرارات. وقد حضر التدشين كل من: سعادة نائب المدير العام للتدريب د. بندر أبا الخيل، وسعادة نائب المدير العام للتوثيق والمعلومات والتقنية المكلف د. عبدالعزيز القصير، وسعادة مدير عام تقنية المعلومات أ. عبدالله العمران، وسعادة مدير إدارة المراجعة الداخلية أ. سعد الهويمل، وسعادة مدير إدارة التطبيقات للخدمات الالكترونية أ. باسم الحازمي، والزملاء أ. أحمد الراشدي وأ. حسني عبدالله وأ. مشاري العنزي من إدارة التطبيقات. ■

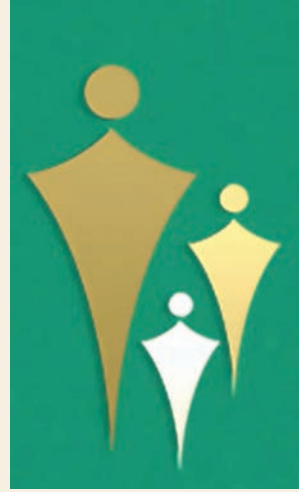
دشن معالي مدير عام المعهد، د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، نظام «القبول على البرامج الإعدادية ٢»، حيث يتيح النظام المطور لإدارة القبول والتسجيل، العديد من المزايا، ومنها: إدارة ومتابعة عملية القبول بدء من تحديد معايير القبول، وفتح بوابة التسجيل ومتابعة أعداد المتقدمين حسب كل برنامج وكل فرع واستخراج التقارير اللازمة، وجلب بيانات المتقدمين عن طريق التكامل مع أنظمة «يقين»، و«قياس»، و«نور» من خلال الشبكة الموحدة (GSN) إلى جانب وجود لوحات قياس

ينظمه معهد الإدارة العامة

## وزارة الخدمة المدنية تعقد مؤتمر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي

والتقنية الحديثة في خدمة العملاء في القطاع الحكومي، وأبرز التجارب والممارسات المحلية والإقليمية والدولية المتميزة في خدمة العملاء في القطاع الحكومي، بالإضافة إلى عرض عدد من التجارب المحلية والدولية الناجحة. وسيدعى للمشاركة في المؤتمر نخبة من المفكرين والأكاديميين والممارسين في هذا المجال.

وقد دعا معالي مدير عام المعهد، د.أحمد بن عبدالله الشعيبي، أعضاء هيئة التدريب بالمركز الرئيس للمعهد وفروعه، للمشاركة ببحوث وأوراق عمل علمية في المؤتمر، وبإمكان أعضاء هيئة التدريب بالمعهد، الاطلاع على موضوعات ومحاور المؤتمر من خلال زيارة الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤتمر ■



خدمة العملاء وهي: واقع وتحديات خدمة العملاء في القطاع الحكومي، والتميز والريادة في خدمة العملاء في القطاع الحكومي، والبيئة التنظيمية وعلاقتها بمستوى خدمة العملاء في القطاع الحكومي، والاتجاهات الإدارية

تعقد وزارة الخدمة المدنية مؤتمر «ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي»، وينظمه معهد الإدارة العامة، خلال الفترة من ٥-٧ صفر ١٤٣٧هـ الموافق ١٧-١٩ نوفمبر ٢٠١٥م، ويسلط المؤتمر الضوء على واقع ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، وسبل تطويرها لمواكبة تطورات وتوقعات العملاء في ظل التطورات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والمستجدات المتلاحقة في أساليب التميز في خدمة العملاء. كما يستعرض المؤتمر التجارب المحلية والإقليمية والدولية التي يمكن الاستفادة منها وتطبيقها في القطاع الحكومي لرفع مستوى الخدمات الحكومية المقدمة للعملاء. جدير بالذكر أن المؤتمر سيتناول عدداً من المحاور والموضوعات المرتبطة بثقافة

### المعهد ينظم ورشة عمل إعداد إطار عام للتدريب في المملكة

التدريب، وأفضل الممارسات في مجال التدريب (تحديد الاحتياج التدريبي/ خطط التدريب/ قياس أثر التدريب)، والتجارب الدولية الرائدة في هذا المجال، والتدريب عن بعد. جدير بالذكر أن الورشة قد تم نقل فعاليتها عبر الشبكة التلفزيونية لفروع المعهد وحظيت بحضور مميز من أعضاء هيئة التدريب في المعهد، وشهدت مشاركات ومداخلات أثرت موضوع الورشة ■

بحضور معالي مدير عام المعهد، د.أحمد بن عبدالله الشعيبي، وأصحاب السعادة نواب معالي المدير العام ومدراء الفروع، عقدت ورشة العمل الخاصة بإعداد إطار عام للتدريب في المملكة العربية السعودية؛ بهدف مناقشة المحاور التي يجب تضمينها في الإطار ومنها: التشريعات والبيئة القانونية ذات العلاقة في العملية التدريبية، والجودة والاعتماد المهني للعملية التدريبية (الجهة/ المدرب/ البرنامج) والميثاق الأخلاقي لمهنة

د. أحمد الشيعبي في حوار لصحيفة «سبق» الإلكترونية

## تعديل التدريب من ١٢ إلى ٤ أيام من أجل الكفاءة والترقية

أكد معالي د. أحمد بن عبدالله الشيعبي، مدير عام معهد الإدارة العامة، في حوار مع صحيفة «سبق» الإلكترونية، على أن فرق العمل بالمعهد حددت ٦٠ مشكلة، وقضية إدارية تعاني منها الأجهزة الحكومية، وقال أن قرار تعديل عدد أيام التدريب من ١٢ إلى ٤ أيام؛ صدر لتعزيز فرص تدريب وكفاءة وترقية موظفي الدولة، موضحاً أن هناك سعي دؤوب لتلبية احتياجات القطاع الخاص، وسوق العمل من خريجي برامج المعهد الإعدادية، والتوسع النوعي في تنفيذ مثل هذه البرامج في المركز الرئيس للمعهد أو الفروع.

وحول قرار معالي وزير الخدمة المدنية، الأستاذ خالد العرج، بتعديل عدد أيام التدريب المعادل لنقطة واحدة إلى ٤ أيام بدلاً من ١٢ يوماً؛ قال د. الشيعبي «إن هذا القرار بلا شك يتضمن إمكانية حصول الموظف الحكومي على نقطة ونصف سنوياً في حال التحاقه بـ ٦ أيام تدريب؛ مما سيعزز فرص ترقية الموظف، وإتاحة الفرص للراغبين في التدريب خلال الفترة القادمة، وسيزيد من أعداد المرشحين».

### التوسع والتطوير ورضا المستفيدين

وبشأن وسائل التوسع في قبول الموظفين الحكوميين الراغبين في التدريب وهم على رأس العمل؛ ذكر معالي المدير العام أن لدينا العديد من المبادرات سيتم الإعلان عنها قريباً، ومنها ما سيزيد من الطاقة الاستيعابية بحيث يتم تلبية الطلب المتزايد على التدريب، ويحقق الغاية منه المتمثلة في رفع كفاية موظفي القطاع الحكومي.

أما عن خطط التوسع في قبول خريجي الثانوية العامة؛ فقد تمنى معاليه أن

الحكومية، وأصدر مجموعة من المؤلفات بالإضافة إلى المقالات المحكمة في هذا الشأن، مؤكداً على أن هناك دور كبير للأجهزة الحكومية عليها القيام به؛ فالمعهد لا يمكن لوحده أن يحدث التغيير المطلوب في بيئة العمل، بل لا بد من تعاون المعهد والجهاز الحكومي الذي يعمل به الموظف.

وسلط الضوء، في حوار مع «سبق»، على مشروع قياس رضا المستفيدين، معتبراً إياه مدخلاً مهماً لقياس فاعلية الأجهزة الحكومية في مدى تلبيتها لاحتياجات المستفيدين، ورفع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها. ويعتبر ضمن منظومة

يتم قبول كافة المتقدمين لبرامج المعهد، موضعاً أنهم محكومون بقبول أعداد معينة من خريجي الثانوية العامة، لذا يسعون لتلبية احتياجات القطاع الخاص وسوق العمل من هؤلاء الخريجين عبر تأهيلهم علمياً وعملياً، وسيكون هناك توسع نوعي في تنفيذ مثل هذه البرامج سواء في المركز الرئيس للمعهد أو الفروع. ورداً على تساؤل الجريدة عن مدى إسهام معهد الإدارة العامة في تطوير بيئة العمل في الدوائر الحكومية والموظفين بعد أكثر من ٥٥ عاماً على إنشائه، أوضح د. أحمد الشيعبي أن المعهد قام بتقديم مجموعة من الاستشارات الإدارية لعدد من الأجهزة



## ●● ٦٠ مشكلة وقضية إدارية تعاني منها الأجهزة الحكومية ونعمل على معالجتها

شاملة ومتكاملة لقياس الأداء في الأجهزة الحكومية في المملكة، والتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

### التعاون والمسئولية والاستقطاب

وبالنسبة لدى إسهام البرنامج الوطني للتعاون مع الجامعات السعودية في حل مشكلة تزايد طلبات الالتحاق ببرامج المعهد؛ لفت معالي د. الشعبي إلى أن البرامج التدريبية المنفذة بالجامعات هي أحد الحلول التي أوجدها المعهد خلال السنتين الماضيتين لزيادة الطاقة الاستيعابية للمعهد، وأسهمت كثيراً في تلبية المعهد للاحتياجات التدريبية المتزايدة على برامجه التدريبية، كما أن هذه البرامج تمكن الموظفين الذين تقف ظروف أعمالهم أو ظروفهم الشخصية عائقاً أمامهم، فلا تمكنهم من مغادرة منطقتهم للالتحاق ببرامج المعهد المنفذة في مقر المعهد.

وشدد د. الشعبي، خلال حوار مع الصحيفة، على أن المعهد يستشعر أهمية المسئولية الاجتماعية نحو فئات المجتمع المختلف؛ حيث قام منذ زمن طويل بتقديم الاستشارات للجمعيات الخيرية ومؤسسات المجتمع المدني، بالإضافة إلى تدريب منسوبي تلك الجمعيات والمؤسسات. ولتأصيل هذا التوجه؛ قام المعهد بوضع الشراكة المجتمعية كأحد أهدافه في خطته الاستراتيجية. ولتعزيز ذلك فقد أحدث إدارة معنية بذلك في هيكله التنظيمي بمسمى «إدارة الشراكة المجتمعية»، كما قام المعهد في هيكله الجديد بإحداث وحدات إدارية في جميع فروعها تقوم بهذا النشاط؛ وذلك بغرض خدمة جميع المناطق التي

يتواجد بها المعهد. وفي العام الحالي فقط تم تقديم ما يقرب من ٩٠٠ فرصة تدريبية لمنسوبي وأبناء عدد من الجمعيات ومؤسسات المجتمع المدني مثل: جمعيتي إخاء وإنسان لرعاية الأيتام، وجمعية مودة، وجمعية الإعاقة السمعية، وجمعية المرأة والطفل، ووقف الملك عبد العزيز للعين، وعدد من الجهات الأخرى.

وفيما يتعلق بكيفية استقطاب خريجي برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي، للعمل ضمن هيئة التدريب في المعهد؛ أشار معالي مدير عام معهد الإدارة العامة إلى أن المعهد يقوم باستقطاب الكفاءات السعودية أينما تواجدت، ومن يقع عليهم الاختيار للانضمام لعائلة المعهد هم من أثبتوا تميزهم في دينهم، وخلقهم، وتحصيلهم الأكاديمي. ولكيلا تفوت تلك الفرص على أبنائنا، وبناتنا الملتحقين ببرنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي؛ يقوم المعهد بالتواصل مع الملحقيات، والإعلان عن وظائفه في مواقعها ومن خلال الرسائل الإلكترونية التي تصل للمبتعثين والمبتعثات.

### التقنية الحديثة والمؤتمر

وفي معرض تعليقه على ما أثير حول فرص تحويل المعهد إلى جامعة للإدارة أو أكاديمية تدريبية؛ ذكر معاليه أن المملكة يوجد بها ٢٨ جامعة حكومية و١٠ جامعات أهلية، والعشرات من أكاديميات التدريب، إلا أنه لا يوجد سوى معهد إدارة عامة واحد هو بيت الخبرة للأجهزة الحكومية والمعني بالتنمية الإدارية وتطوير الموارد البشرية الحكومية، وهو المتصدي الأول للقضايا الإدارية بالبحوث والدراسات وأحد مرجعيتين فيما يتعلق بالتوثيق، وحول استخدام التقنية الحديثة، والأنظمة الذكية في المعهد؛ قال معاليه:

## ●● نقدم ٩٠٠ فرصة تدريبية لأبناء الجمعيات ومؤسسات المجتمع المرأة والطفل

«يسير معهد الإدارة العامة بحمد الله وفق خطة استراتيجية لتقنية المعلومات تضمن مواكبة هذا التطور التقني المتسارع وتقديم خدماته للمستفيدين منه بأحدث التقنيات؛ حيث يتميز معهد الإدارة العامة ببيئة تقنية عالية الجودة، من بنية تحتية تقنية رائدة، ومرافق وقاعات ذكية مجهزة بأحدث تقنيات الاتصال المرئي المتخصصة، إلى تطبيقات وخدمات إلكترونية تفاعلية على منصات الأجهزة الذكية، ونهدف بالمعهد إلى خلق بيئة بلا ورق بشكل كبير». وأضاف: «يعمل نظام الاتصالات الإدارية بالمعهد بشكل إلكتروني داخلياً، ونطبق حالياً ثقافة العمل الإلكتروني بين الإدارات ووحدات المعهد. كما أنه يجري حالياً تنفيذ مشروع المالية والموارد البشرية بالمعهد والمتوقع انتهائه خلال ٧ أشهر من الآن. وقد دشّن معهد الإدارة العامة مؤخراً تطبيقاته على أجهزة الهواتف الذكية، وتقدم هذه التطبيقات خدماتها للمتدربين والدارسين، ومنسوبي المعهد، وكذلك الخدمات المقدمة لرواد مكتبة المعهد».

واختتم معالي د. أحمد الشعبي حوار مع «سبق» بالإشادة بموافقة خادم الحرمين الشريفين على عقد المعهد مؤتمراً تحت عنوان (التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية)، موضحاً مدى إسهام المؤتمرات في التنمية الإدارية من خلال رصد القضايا، والمشكلات الإدارية وتشخيصها ووضع الحلول المناسبة لها بما يدعم جهود الدولة - رعاها الله - في تحقيق التنمية الشاملة في كل المجالات ■

خطوة أخرى على طريق تعميم التعاملات الإلكترونية

## نظام «مرسال» حوّل بيئة معهد الإدارة العامة إلى «مكاتب بلا أوراق» «مرسال» يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمعهد

إعداد : سامح الشريف



- تلافي الكثير من المشاكل مثل الازدواجية في الإجراءات الإدارية أو تكرارها، وتقليص فرص الأخطاء وفقدان المعاملات إضافة إلى سرعة الإنجاز.
- إمكانية إنجاز الأعمال فوراً من أي موقع وفي أي وقت من خلال الأجهزة الذكية والأجهزة اللوحية المحمولة.

### فوائد للمستخدمين

- يقدم نظام مرسال العديد من الفوائد للمستخدمين ومنها:
- يقلل من الوقت الضائع في متابعة المعاملات، وذلك عن طريق الاعتماد على نظام إلكتروني لإرسال المعاملات وإحالتها.
- الحصول على المعلومات المتعلقة بالمعاملات وإحالتها بشكل فوري.
- يضمن أن يتم انتقال المعاملات ومعالجتها بوقت سريع ومنظم.
- تقليل التكلفة التشغيلية.
- يتعامل مع عدد كبير من المعاملات.
- يقلل من الوقت المستنفذ في معالجة المعاملات، مما يساعد على تقليص التكاليف والوقت.
- زيادة الإنتاجية.
- زيادة سرعة الرد على المعاملات الواردة.
- يتيح الاطلاع على مسار العمل المتعلق بالمعاملات.
- القدرة على التعامل مع عدد غير محدد من المعاملات عن طريق نظام مؤتمت؛ مما يساعد على تقليل الأخطاء البشرية

### مكونات النظام ومميزاته

- يتكون النظام من مجموعة من المكونات والأقسام وهي: البحث، والتقارير، والاستقبال، والصادر، وإدارة

على مستوى المعهد ككل أو كل إدارة، ومعرفة نقاط الضعف لعلاجها وذلك من خلال تقارير الأداء.

- تحسين أطر التواصل: المشروع يهدف إلى تحسين قنوات التواصل بين موظفي ومسؤولي المعهد، وكذلك تحسين قنوات التواصل بسرعة وكفاءة وفعالية بين إدارات وفروع المعهد، وكذلك مع مختلف القطاعات الحكومية والجهات الخارجية الأخرى.
- وبالإضافة لهذه الجوانب المذكورة، هناك جوانب أخرى تبرز أهمية تطبيق نظام الاتصالات الإدارية «مرسال»، وهي:
- تحديث وتطوير إجراءات تداول المعاملات الورقية، والتحول إلى البيئة الإلكترونية والتخلص من البيئة الورقية، واعتماد التداول الإلكتروني لكامل دورة المعاملة في كافة إدارات المعهد وفروعه وأرشفتها.
- دعم متخذي القرار والمسؤولين ومدراء المكاتب؛ لإنجاز المعاملات بطريقة فعالة وسريعة وصحيحة.
- إمكانية استخدام التوقيع الرقمي الإلكتروني وبأعلى درجات السرية والمصادقية على المعاملات، من خلال التصديق الرقمي المزمع اعتماده من المركز الوطني للتصديق الرقمي.

استكمالاً لخطة إدارة معهد الإدارة العامة لتفعيل استخدام أحدث ما توصلت إليه التقنية لإنجاز الأعمال بما يحقق الأهداف المرجوة؛ فقد اعتمد معالي د. أحمد بن عبد الله الشعيبي، مدير عام معهد الإدارة العامة، تطبيق نظام الاتصالات الإدارية (مرسال) في جميع إدارات المعهد وفروعه، وفي التقرير التالي نقدم لك عزيزي القارئ نبذة عن هذا النظام.

نشير في البداية إلى أن نظام «مرسال» هو نظام لإدارة ومتابعة البريد الوارد والصادر، يهدف إلى تسهيل وتنظيم عمليات تسجيل ومعالجة البريد وكافة العمليات المرتبطة به لدى الجهات الكبرى.

### جوانب أهميته

تأتي أهمية نظام «مرسال» كخطوة هامة ونقلة نوعية في أسلوب العمل الحكومي، حيث تم تنفيذ أسلوب فعال ومستحدث للمعاملات الإدارية في معهد الإدارة العامة، وهو ما يعتبر خطوة رئيسة وهامة في طريق تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمعهد من خلال ما يلي:

- ميكنة وتطوير الأعمال الإدارية المكتوبة بالنسبة لتدفق المعاملات وجميع الإجراءات المرتبطة بها؛ لتقليص العمل الورقي واعتماد العمل الإلكتروني لكامل الدورة المستندية في جهاز المعهد، وكذلك في التواصل مع الفروع.
- رفع مستوى الأداء والإنتاجية وزيادة الرقابة والشفافية على المعاملات والقدرة على مراقبة الأداء العام وسير العمل والمتابعة الحية لمؤشرات الأعمال، سواء



## ●● باسم الحازمي: يتمتع بالسرية من خلال المركز الوطني للتصديق الرقمي

استمرار ومضاعفة الدعم والتفاعل.  
**معاملات إلكترونية**

ويؤكد باسم الحازمي مدير إدارة التطبيقات والخدمات الإلكترونية بالمعهد، على أن رؤية نظام مرسال تتلخص في الارتقاء بأسلوب العمل؛ لجعل معهد الإدارة العامة نموذجاً يحتذى به على صعيد أتمته الأعمال للأجهزة الحكومية، وأوضح الحازمي أن برنامج مرسال يهدف إلى تسهيل تداول المعاملات الإلكترونية بين الإدارات والموظفين بكفاءة وفعالية، وسرعة التعامل واتخاذ الإجراء عليها للقيام بمختلف العمليات، من توريد وتصدير وإحالات وتقارير إحصائية للمعاملات بتصنيفها لخلق بيئة عمل كاملة بلا ورق، مما يتيح للإدارات فرز نوع العمل وتصنيف التعاملات الإلكترونية حسب نوعها كمذكرات وقرارات وغيرها من أنواع المعاملات ذات الأهمية وأولوية الإنجاز داخل المعهد.

ويضيف الحازمي: «تأتي أهمية نظام مرسال كخطوة هامة ونقلة نوعية في أسلوب عمل الاتصالات الإدارية وتغيير الصورة النمطية عنه، ويتمتع النظام بإمكانيات السرية والمصادقية على المعاملات من خلال التصديق الرقمي الذي يعتزم اعتماده من المركز الوطني للتصديق الرقمي» ■

سهلة لإحالة المعاملات، ويتيح النظام للمستخدمين تحرير الصادر مباشرة من خلال النظام باستخدام نماذج معرفة مسبقاً، كما يتيح النظام إضافة التوقيع الإلكتروني على المشروع قبل تصديره، ونظام التنبيهات على الإيميل وSMS.

### وظائف مرسال

يؤدي مرسال العديد من الوظائف ومنها:

- إنشاء المعاملات.
- إضافة مرفقات.
- إضافة وثائق ذات علاقة.
- التوقيع والتكريم.
- الإحالات.
- تفويض المهام.
- الإفادات والمرثيات وتنسيقها.
- البحث عن معاملة.
- تتبع سير المعاملة.
- متابعة المعاملات المهمة.
- تحديد توقيت للمعاملة.
- تقارير الأداء.

### تفاعل كبير

من جانبه يرى منصور العبيد، مدير مركز الاتصالات الإدارية بمعهد الإدارة العامة، أن عدد التعاملات الإلكترونية التي تمت على نظام مرسال لكافة إدارات المعهد وفروعه من بداية الاطلاق إلى الآن قد بلغت في مجملها (٣٠٦٣٦) معاملة إلكترونية منها: (٢٣٢٦٦) إحالات داخلية، وعدد (٣٥٣٩) معاملات صادرة، وعدد (١٠٦١) معاملات واردة، وعدد (٢٧٧٠) مذكرات داخلية، مشيراً إلى حجم التفاعل الكبير من إدارات المعهد مع نظام مرسال، والذي جاء نتيجة لحرص كافة إدارات المعهد ومنسوبيه، واستجابتهم لتوجيهات معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعيبي ومتابعته الدائمة، وكذلك الدعم المستمر من سعادة نواب المدير العام ومدراء الفروع؛ لإنجاح هذا المشروع الحيوي، والذي سوف ينعكس على مستوى الأداء في المعهد متطلعاً إلى



## ●● منصور العبيد: ٣٠٦٣٦ معاملة إلكترونية تمت بواسطة النظام

المهام، والإحالات، والصلاحيات، والمحرم، والأرشيف، وشاشة كبار المستخدمين. ويمكن سرد العديد من المزايا التي يتسم بها هذا النظام ومنها: سهل الاستخدام، ويدعم عدة لغات، وطباعة وقراءة رمز التشفير، وبيان التسليم الرسمي والبريد السعودي، وآلية بحث فعالة، والتنسيق مع عدة جهات لأخذ المرثيات، وبيان الهيكل التنظيمي، واتخاذ إجراءات على المعاملات، وربط المعاملات، والتقارير المتنوعة، وإدخال وتصنيف وحفظ المعاملات، وتحديد خطوط سير العمل، والأرشفة والمسح الضوئي للمعاملات، وتتبع الحركات على المعاملات، وتحديد مدة زمنية للعمل.

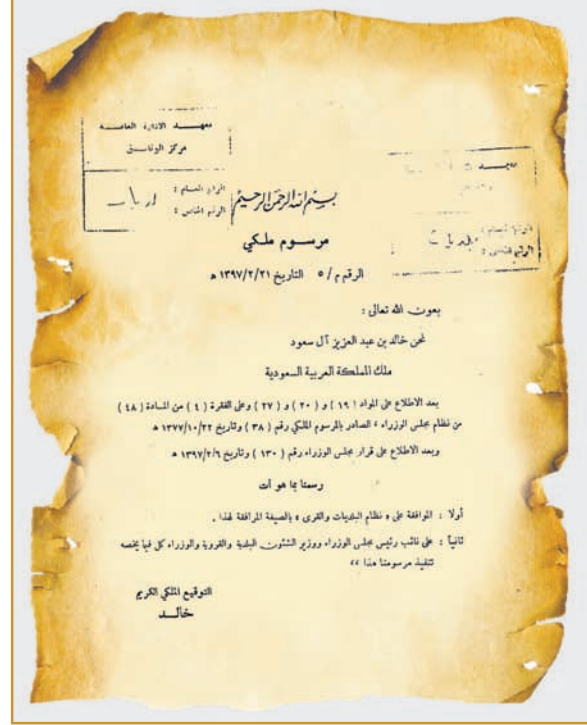
ويقدم مرسال مزايا أخرى منها: سرية الوثائق والمرفقات، وأكثر من ٢٨٠ صلاحية للمستخدمين، وإمكانية الإحالات، وقابلية إرفاق ملفات متنوعة، وسحب وتخصيص المعاملة، وقاعدة معلومات مركزية،

ويتيح النظام توريد وتصدير المعاملات مباشرة من خلال outlook، ويتيح النظام للإدارات بناء نموذج الإحالة الخاص بها، وهي طريقة





## وثيقة عمرها أكثر من (٣٩) عاما تنص على الموافقة على نظام (البلديات والقرى)



في الحادي والعشرين من شهر صفر لعام ١٣٩٧هـ، أصدر الملك خالد بن عبدالعزيز آل سعود - يرحمه الله - مرسوماً يقضي بالموافقة على (نظام البلديات والقرى).

بسم الله الرحمن الرحيم

مرسوم ملكي

الرقم م/٥

التاريخ ١٣٩٧/٢/٢١هـ

بعون الله تعالى:

نحن خالد بن عبدالعزيز آل سعود

ملك المملكة العربية السعودية

بعد الاطلاع على المواد (١٩) و(٢٠) و(٢٧) وعلى الفقرة (٤) من المادة (٤٨) من نظام مجلس الوزراء، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٣٨) وتاريخ ١٣٧٧/١٠/٢٢هـ

وتاريخ ١٣٧٧/١٠/٢٢هـ

وبعد الاطلاع على قرار مجلس الوزراء رقم (١٣٠) وتاريخ ١٣٩٧/٢/٦هـ

رسمنا بما هو آت

أولاً : الموافقة على (نظام البلديات والقرى) بالصيغة المرافقة لهذا.

ثانياً : على نائب رئيس مجلس الوزراء ووزير الشؤون البلدية والقروية والوزراء كل فيما يخصه تنفيذ مرسومنا هذا ،

التوقيع الملكي الكريم

خالد

## المسؤولية الاجتماعية .. الدعاية

المسؤولية الاجتماعية مفهوم دخل بيئتنا التنظيمية متأخراً. ورغم أن الدين الإسلامي الحنيف يشتمل على أركان وقيم ومعاني عالية وسامية في مفهوم المسؤولية الاجتماعية كالزكاة، والصدقة، والتراحم والتعاقد، والتكافل، وعيادة المريض، واتباع الجنائز، وسقيا الماء، وإطعام الطعام، وتفتير الصائم، وإمالة الأذى عن الطريق. وهذه القيم موجهة نحو الفرد، وإذا ما تصدت لها منظمات كبرى وعملقة فستكون الصدقة بناء مستشفى مثلاً، أو إنشاء مدرسة، وتكون إمالة الأذى عن الطريق شق طريق ورصفه، وهكذا.

وفي مجتمعنا خير كثير، ولكن يغلب عليه الطابع الفردي، سواء فيمن يقدم هذا الخير أو من يقدم له. ولم يتبلور بعد العمل المؤسسي في المسؤولية الاجتماعية إلا في حالات نادرة. ولا زال كثير منه في طور النشأة والتأسيس.

وبلادنا، ولله الحمد، تنعم بخير وفير استفاد منه المجتمع أفراداً ومؤسسات. وأصبح لدينا مؤسسات عملاقة في القطاع الخاص رؤوس أموالها بملايين المليارات من الريالات، ومع ذلك لا ترى لها أثراً في المسؤولية تجاه المجتمع الذي ساهم في صنع هذه الثروات.

وما يؤسف له أن بعض المؤسسات أو الشركات اتجهت نحو تبني مشروعات ذات مسؤولية اجتماعية، ولكن غلب عليها الطابع الدعائي. فلا تجد إلا أثراً اجتماعياً صغيراً وضئيلاً جداً مقابل حملة دعائية ضخمة لهذه الشركة أو المؤسسة، وكان مفهوم المسؤولية الاجتماعية تحول إلى مسؤولية دعائية. وهذا يفرغ قيمة المسؤولية الاجتماعية من محتواها الخير، ومن مضمونها النفعي للمجتمع. بل إنه استغلال بشع لأحد أوجه الخير في المجتمع.

وهذا يقودنا إلى تساؤل عن مدى وجود إطار تشريعي أو تنظيمي ملزم يحدد مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وأهدافها، وأساليب تنفيذها، والقيم التي يجب أن تتضمنها. لننقد هذا المفهوم السامي من ابتذال الدعاية الفجة، ومن الاستغلال السيء لهذا العنوان الجميل. للأسف لا يوجد، وهذا ما جعل الميدان واسعاً وفسيحاً لكل من يريد أن يتبنى عملاً ذا مسؤولية اجتماعية ثم يحوله إلى مشروع دعائي، قائم على تلميع صورة الشركة أو المؤسسة.

إن من يقدم على ذلك يجب أن يحاسب بشدة، فهو يستغل العمل الخيري وما يقدم من أجله من تسهيلات مادية ولوجستية ثم يحوله لعمل دعائي بشع، علاوة على تحطيمه آمال من تعلقوا به وبنوا عليه أحلاماً جميلة ليجدوه سراباً ووهماً اقتصر على إبراز اسم الشركة وصور مسئوليتها، ثم محاولة الحصول على تقدير وتكريم من جهة راعية أو شخصية مهمة لتكتمل صورة الدعاية. أما ما تم تقديمه للمجتمع فهو فتات لا يسمن ولا يغني من جوع.

يجب انقاذ مفهوم المسؤولية الاجتماعية من غول الدعاية الذي يريد التهامه، ويشوه صورته. وإذا ما ترسخت صورة سيئة عن هذا المفهوم النبيل فسيكون من الصعب تغييرها. فليبادر من بيده الحل إلى ردع شركات الدعاية من تدمير المعاني الجميلة للمسؤولية الاجتماعية، ولتبادر هيئات ومؤسسات حكومية أو غير حكومية في تقديم نماذج إيجابية ومضيئة للمسؤولية الاجتماعية، تعزز هذه القيم والمعاني وتجعل صورتها في أذهان الناس إيجابية، وتكاتف مع الجهود الرسمية للدولة في البناء والتنمية ■



أ. عبدالعزيز الهدلق \*

يجب انقاذ

مفهوم

المسؤولية

الاجتماعية

من غول

الدعاية

فاذا ما

ترسخت

صورة سيئة

عن هذا

المفهوم

النبيل

فسيكون

من الصعب

تغييرها

الخبير بشركة «تاتا» للنظم التفاعلية «تشيرانجيب بوميك» لـ (التنمية الإدارية):

## التكنولوجيا نقلت عالم التدريب من البيئة التقليدية للبيئة الافتراضية الواسعة

أصبح العصر الذي نعيشه هو عصر التكنولوجيا، فالمستحدثات التكنولوجية اقتحمت كافة تفاصيل الحياة اليومية، سواء أكان في العمل أو الدراسة أو حتى في التسلية والترفيه، وبعد مجال التدريب من ضمن المجالات التي استفادت من التكنولوجيا بشكل كبير، فتصميم الحقائق والبرامج التدريبية أصبح يعتمد كثيراً على التكنولوجيا، حتى أن التدريب والتعليم عن بعد حل محل التدريب التقليدي في كثير من المؤسسات، ونظراً لأهمية هذه التطورات والدور الذي أصبحت التكنولوجيا تلعبه في هذا المجال استضافت «التنمية الإدارية» الخبير بشركة تاتا للنظم التفاعلية «تشيرانجيب بوميك» ليحدثنا عن آخر المستجدات في مجال تصميم برامج التدريب وتقنياته.

ومن الجدير بالذكر أن «تشيرانجيب بوميك» يعمل مع شركة تاتا للنظم التفاعلية لأكثر من تسع سنوات بصفته المسئول الأول عن التصميم الفني، وهو حاصل على شهادة مطور معتمد من شركة أي بي أم (أيه سي إي). وقد كان المسئول الفني عن حسابات رئيسة للمنظمة على نطاق عالمي، وقد صمم العديد من المنتجات في المجالين التجاري والتعليمي. كما يقوم بإدارة فرق إنتاج خاصة ووضع البرامج التدريبية وتنفيذها. وإلى نص الحوار:



أجرى الحوار: سامح الشتريف

تصوير: وليد النفيثر

14

العدد ١٢٨ - شعبان ١٤٣٦ هـ

- ما أحدث الأساليب في مجال تكنولوجيا التدريب؟
- توجد العديد من الأساليب الحديثة في مجال تكنولوجيا التدريب، لعل في مقدمتها: الانتقال من نظم إدارة التعلم التقليدية إلى الأطر الجديدة التي تدعم التعاون الاجتماعي على سبيل المثال منتديات المناقشة والتقييم المتبادل للمتعلمين والمتدربين من جانب بعضهم البعض، وكذلك هناك التوجه نحو التعلم المعتمد على أجهزة الجوال، ومن الاتجاهات الحديثة أيضاً الانتقال من البيئة التقليدية إلى البيئة الافتراضية باستخدام أدوات بسيطة.





## ■ ■ المؤسسات السعودية

### تنفق مبالغ كبيرة على

### التعليم والتدريب

#### التقليدي والإلكتروني

● من وجهة نظرك، كيف تقيم خبرة معهد الإدارة العامة في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب؟

■ إن معهد الإدارة العامة يواجه تحديات عديدة ليست موجودة في بقية دول مجلس التعاون الخليجي، وذلك يرجع إلى أن معهد الإدارة العامة بالرياض يستخدم قدراً كبيراً من الأساليب التكنولوجية في التدريب، وبالمقارنة مع نظرائه في الدول غير الخليجية، فإنه يقوم بالكثير من جهود التطوير التكنولوجي، وبشكل عام فإن مستوى استخدام المعهد لتكنولوجيا التدريب مرتفع.

● هل ترى أن أساليب التدريب الإلكترونية أفضل من الأساليب التقليدية؟

إن ذلك يعتمد على ما تريد تحقيقه من أهداف، ولكن عموماً فإن التدريب التقليدي لا يمكنه أن يفي بالكثير من المتطلبات، وبالمثل فإن أساليب التدريب الإلكتروني ليست الحل لكل احتياجات التدريب، ومن ثم فإن المفاضلة بين أساليب التدريب التقليدي والإلكتروني يعتمد على ثلاثة عوامل هي: النتائج

المتوقعة من الأداء، والميزانية المتاحة، وعدد الأفراد الذين تريد تدريبهم. ويمكن الإشارة إلى أن هناك مواقف توفر بيئة عمل جيدة للتدريب والتعليم الإلكتروني ومنها: عندما تريد الوصول إلى مجموعة كبيرة ومتنوعة من الناس وليست لديك الميزانية التي تمكنك من تخصيص قاعات دراسية تقليدية للمتدربين، وعندما يكون لديك الميزانية والوقت للاستثمار في حلول إبداعية فإن ذلك يدعم عملية تطوير المهارات المعرفية للمتدربين والاستفادة من أفضل الاستراتيجيات الموجودة لتعزيز التعلم، وعندما يكون توافر المدربين الأكفاء أمراً مشكلاً فإنه في هذه الحالة من الأفضل العمل مع المدربين والمتخصصين لتصميم وتطوير التعليم والتدريب الإلكتروني الذي يمكن للمتدربين أن يحصلوا عليه في أي وقت، ولدعم عملية تنمية المعارف الأساسية والمهارات خارج الفصول الدراسية التقليدية فإن المدربين يمكن أن يركزوا فقط على تنمية المهارات المتقدمة، فأنت لا تحتاج إلى مدرب لتقديم أساسيات موضوع ما مثل الحقائق والمفاهيم

#### ■ ■ المحتوى التدريبي

### لا بد أن يتفق مع البيئة

### الثقافية للدولة



### ■ ■ أنصح مصممي الحقائب التدريبية بالتنوع بين الصوت والفيديو والنصوص

البسيطة وغيرها، وهذه يمكن تقديمها من خلال التعلم الإلكتروني، وأيضاً عندما تريد أن تعطي المتعلمين المرونة اللازمة للتعلم من حيث الوقت والمكان المناسبين فإن ذلك ميزة كبيرة للتعليم الإلكتروني في العصر الذي نعيش فيه مع ملاحظة أن التعلم الإلكتروني يعني تمكين تكنولوجيا التعلم.

#### ● ما الذي تتسم به شركة تاتا العالمية في مجال تصميم المحتويات التعليمية؟

تتميز شركة تاتا بالعديد من المميزات التي تتفوق بها عن غيرها من الشركات العاملة في هذا المجال ومنها الإبداع والذي يترسخ بدعمها لأفضل أنواع التكنولوجيا ووجود مجموعة من أفضل الخبراء في مجال عملها، كما تتميز بالخبرة والتي اكتسبتها من خلال ٢٥ عاماً من العمل في هذا المجال، وأخيراً الجودة التي تتميز بها من خلال توفير أفضل التصميمات ودورها في التنمية.

#### التدريب والمحيط الثقافي

#### ● ما تقييمك لقدرات المؤسسات السعودية في مجال تقنيات التعليم والتدريب؟

إن المملكة العربية السعودية من دول مجلس التعاون الخليجي التي تنفق الكثير من المال على التعليم والتدريب، حيث أن قوتها العاملة من المواطنين السعوديين إلى حد كبير، وهناك بعض

استيراد المحتوى من الخارج، وعموماً فإن التدريب يكون أكثر فعالية عندما يتم بناؤه في المملكة ليتفق مع بيئتها الداخلية.

#### ● برأيك، ما أهم معايير التصميم الفعال لمحتويات التدريب؟

توجد العديد من المعايير المحددة لتصميم الفعال للمحتوى التدريبي، ولعل أبرزها وضوح النتائج المتوقعة

الشركات السعودية مثل أرامكو والتي يعمل بها الكثير من الخبرات العالمية في مجال عملها، هذا بخلاف المؤسسات الحكومية التي تنفق مبالغ كبيرة من المال في التدريب، لكن الكثير من أنواع التدريب المستخدم من قبل الشركات والمؤسسات السعودية (باستثناء أرامكو وسابك وغيرهما) ليست متفقة مع المحيط الثقافي للمملكة، حيث يتم

## ■ ■ منتديات المناقشة واستخدام الجوال من أهم التطورات الحديثة في التعليم

كبيرة، ويحقق العديد من الفوائد وفي مقدمتها أن التبادل المعرفي في مجال التدريب على كل المستويات ثبت أنه استراتيجية تدريبية فعالة يتم تنميتها وتطويرها من خلال أساليب التدريب التعاوني.

وينبغي القول إن كل شركة تعمل في

المتدربين فعليكم الانتباه لذلك، كما أنصحهم بالسرعة في إنجاز الأعمال والتنوع بين استخدام الصوت والفيديو والنصوص في عملهم. كما أنصح القائمين بالتعليم والتدريب بأن يكونوا مقدرين لسيكولوجية المتعلمين والتي يحدث بها تغييرات كبيرة باستمرار إلى جانب معارفهم وقدراتهم الفكرية، ولهذا فإن استخدام أشكال وأساليب التدريب التي تتم بمعزل عن التفاعل والتواصل مع المتدربين هو أمر تجاوزه الزمن والتطور الحالي.

وانصح المصممين بدراسة الجمهور المستهدف دراسة وافية، وفحص ملفات معلومات المتدربين؛ حتى يمكن تصميم مسارات بديلة بناءً على استجابات أفراد الجمهور المستهدف وتطلعاتهم، ومن ثم إنشاء بنوك معلومات للجمهور يمكن أن نستخدمها لدعم عملية التعليم والتدريب، فالمدرّب أو المصمم عليه أن يقوم بدور في تسهيل عملية التعليم والتدريب ودعمها، وألا يقتصر دوره على مجرد القاء وتقديم محاضرة لمجموعة من الحضور ■

## ■ ■ الولايات المتحدة وبريطانيا من أهم الدول الرائدة في استخدام تقنيات التدريب

من الأداء في ضوء الأهداف المحددة سلفاً، وكذلك لابد من فهم ودراسة الجمهور المستهدف لهذا التدريب من حيث مدى راحتهم وتوافقهم مع الأجهزة الإلكترونية ومع أساليب التعلم الإلكتروني ومهاراتهم اللغوية، ومن ضمن هذه المعايير أيضاً فهم الثقافة التنظيمية وبيئة التدريب الإلكتروني، وضرورة تحديد الفروق الواضحة بين ما يجب أن يتم تعليمه للمتدربين وما ينصح بتعليمه لهم، ودرجة وضوح منهج هذا التدريب والمحتوى التدريبي واستراتيجيات دعم الأداء التدريبي مثل القراءات الإضافية وقوائم المصطلحات والمفاهيم، وأخيراً ضرورة وجود تعاون بين المصمم التعليمي والخبراء في هذا المجال.

### ● من وجهة نظرك، ما أهم الدول الرائدة في مجال توظيف التكنولوجيا الحديثة في مجال التدريب؟

من أهم الدول الرائدة في مجال استخدامات التقنيات والتكنولوجيات الجديدة في التدريب: الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، والدول الاسكندنافية.

### تفاعل مع المتدربين

● ما النصيحة التي توجهها للمدربين والمصممين؟  
يمكنني أن أوجه العديد من النصائح للمدربين، وأهم هذه النصائح: إن أكبر تأثير للتكنولوجيا هو على سيكولوجية

### الشركات والدول

● ما أهمية التبادل المعرفي والعلمي بين الشركات الكبرى العاملة في مجال تقنيات التدريب؟  
إن التعاون والتبادل المعرفي بين الشركات العاملة في مجال التدريب له أهمية



المواطنون في انتظار عودة مسؤوليها وأغلبها تتدنى إنتاجيتها وأدائها

## العمل في الصيف .. الوقت «ضائع» والمعاملات «متأخرة»

إعداد: تنقران الرشيدي

يشتكى كثير من مراجعي الدوائر الحكومية خلال أشهر الصيف من خلو أغلب هذه الدوائر من المسؤولين، وأصحاب القرار، والمدراء، والموظفين الذين يفضلون التمتع بإجازاتهم السنوية خلال الفترة الصيفية؛ مما يؤثر كثيرا بشكل سلبي على سير إنجاز المعاملات، ويعطل المصالح، ويؤثر على انخفاض إنتاجية العمل بشكل عام. مجلة «التنمية الإدارية» تطرح عدداً من التساؤلات حول هذه القضية وأسباب تدني الإنتاجية في أغلب القطاعات الحكومية خلال أشهر الصيف، وإمكانية النظر في وضع آلية تنظيم الإجازات السنوية بين الإداريين في الأجهزة الحكومية على مدار العام، دون أن يختل الأداء، وأهمية تكليف من ينوب عن المسئول الحكومي في حال تمتعه بإجازته؛ حتى لا تتعطل المعاملات، وتتأخر مصالح المواطنين.





### •• أ. أسامة قباني:

لابد من وجود آلية تحدد  
المسئوليات وتستعين بالتقنية  
الحديثة حتى لا يتأثر العمل في  
الإجازات الصيفية

التمتع بإجازة بنهاية كل سنة، بشرط ألا يؤثر خروجه على العمل أو أن يكون عدد الموظفين الباقين خلال فترة إجازته كافياً ويغطي لإنجاز الأعمال الموكلة لهم، لكن الواقع شيء مختلف - على حد وصفه.

### استطلاعات ميدانية

ومن جانبه يقول أ. أسامة قباني، عضو مجلس الشورى: أن القول بأن الإنتاجية في القطاعات الحكومية في أشهر الصيف تعاني من تدني، وانخفاض الأداء، أمر يحتاج لأدوات قياس، ورصد دقيق، وإجراء استطلاعات ميدانية؛ لمعرفة الأسباب الحقيقية لهذا الانخفاض - إن صح القول بذلك - خاصة في بعض الدوائر الحكومية الخدمية التي يكثر فيها

الدوائر الحكومية يفضلون قضاء الإجازة في هذا الوقت تحديداً لتزامنه مع الإجازة المدرسية، دون أن يعينوا من ينوب عنهم في اتخاذ القرارات، والبت في المعاملات، وبالتالي على المراجعين، والمتعاملين مع هذه القطاعات الانتظار حتى يأتي المسئول بعد الصيف لإنهائها، رغم أنها في أحيان كثيرة لا تتطلب سوى إمضاء المسئول فقط. ويتساءل د. الحميدان: إلى متى ننتظر المسئول حتى يعود من إجازته؟ ولماذا لا يلزم المسئول أو الإداري حين يرغب في الإجازة تكليف من يستطيع البت في الأمور وإنهاء مصالح المواطنين؟ ويشير د. الحميدان إلى أهمية أن تكون هناك لائحة تنظم الإجازات السنوية في فصل الصيف دون الإخلال بالأداء الحكومي، وأن يكون هناك رضا من المراجعين، بحيث لا يشعرون بتأخر معاملاتهم. فاللوائح الحالية تمنح المسئولين والموظفين على حد السواء حق

## المشاركون في القضية

### ■ أ. أسامة قباني

عضو مجلس الشورى

### ■ أ.د. علي الحميدان

عضو هيئة التدريس بجامعة الملك سعود

### ■ د. محمد المالك

عضو هيئة التدريس بجامعة الأمير سطام بالخرج

### ■ د. هند مطاوع

عضو هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز

### انتظار المسئول

يقول أ.د. علي الحميدان عضو هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، أن ما يربك العمل خلال الصيف، ويؤثر سلباً هو أن كثيراً من المسئولين، وأصحاب القرار في





### د. محمد المالك:

الإجازات الصيفية لا تؤثر في الأداء والإنتاجية إن تمت وفق عمل مؤسسي واضح

### رقابة ومتابعة

وحول تدني الإنتاجية في القطاعات الحكومية خلال الفترة الصيفية؛ يذكر د. محمد المالك، عضو هيئة التدريس بجامعة الأمير سطام بالخرج، أنه قد جرت العادة أن معظم المسؤولين يأخذون إجازاتهم السنوية خلال فترة الصيف من أجل الراحة، والاستجمام مع الأسرة، والتواصل مع الأبناء والسفر وغيرها، وهذه الفرصة قد لا تكون متيسرة لهم بقية العام، وهذا الأمر لا يقتصر فقط

للموظفين، وأن تتراوح مدة أيام الإجازة في الصيف تحديداً من أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع كحد أقصى؛ حتى نضمن الجدية في العمل، والمحافظة على مستوى أداء عالٍ من الإنتاجية، مع الاستعانة بمعطيات التقنية الحديثة في إنجاز الأعمال الحكومية في فصل الصيف أو في الأشهر الأخرى؛ لأنها تحقق العديد من الأهداف، وتمكن من تقديم الخدمة عن طريق شبكة الإنترنت بكل سهولة ويسر، وتقلل من الازدحام اليومي، ولا تتطلب أعداداً كبيرة من الموظفين، مع أهمية وجود آلية واضحة ومحددة؛ لتأدية مهام ومسئوليات العمل بشكل يحفز المجتهدين، ويحاسب الموظفين المتهاونين خلال هذه الفترة بالذات ممن هم على رأس العمل- على حد تعبيره- .



### أ. د. الحميدان:

إلى متى ننتظر المسئول حتى يعود من إجازته؟ ولماذا لا يعين من ينوب عنه في تسيير مصالح المواطنين؟

المراجعين، وعلى ضوء نتائج تلك الدراسات يتطلب الأمر تشكيل لجان تحليلها، وتوضيح الأسباب، وتضع الحلول المناسبة من أجل تحقيق التوازن بين حق المسؤولين والإداريين في التمتع بالإجازة الصيفية، والحاجة للحفاظ على الأداء الحكومي في إنجاز المهام والمعاملات، ومصالح المواطنين وعدم تأخيرها .

ويرى أ.قباني أن من حق الموظف أو المسئول التمتع بالإجازة السنوية في فترة الصيف وفق متطلبات العمل، واحتياجات الوظيفة، على أن تكون بعدد أيام أقل مما يمنح حالياً وفق جدول زمني عادل يراعي مختلف الظروف الإنسانية، والاجتماعية، والأسرية

ما أسباب تدني الإنتاجية في أغلب القطاعات الحكومية خلال أشهر الصيف؟





### •• د. هند مطاوع:

لا يوجد في أنظمة الخدمة المدنية ما يشير إلى أحقية المسئول المتمتع بإجازته في أشهر الصيف فقط

نظام من أنظمة الخدمة المدنية، ولا حتى قوانين العمل يشير إلى أحقية المسئول أو الموظف الحكومي في التمتع بإجازته فقط في أشهر الصيف دون بقية العام، والأحقية في ذلك من عدمه هي سلطة تقديرية للمسئول المباشر الذي له حق السماح، وله كذلك حق رفض الإجازة لأي سبب يتعلق بتأثر العمل، والإنتاجية.

وتقول د. هند: «الإشكالية أن إجازة الموظفين تكون أحيانا مرتبطة بإجازة المسئول الكبير. فعندما يغيب يتساهل بعض المدراء المكلفين في منح إجازات لكثير من الموظفين مما يؤثر على سير العمل بشكل عام، ويترك فراغا كبيرا في العمل؛ مما يؤثر سلبا على انجاز معاملات المراجعين». وتقترح د. هند تنظيم إجازات المسئولين، والموظفين في الصيف؛ حتى لا يخل ذلك بالعمل، وتعطل مصالح المستفيدين من خدمات الجهات الحكومية. مؤكدة على أن ذلك لا يتأتى إلا من خلال إيجاد لائحة معتمدة تنظم الإجازات السنوية، العام، وتلزم المسئول الحكومي الكبير بتحويل صلاحياته لمن ينوب عنه؛ حتى يتمكن من انجاز معاملات الناس، ولا يتأثر العمل ■

المسئوليات، وتقنين الإجازات الصيفية، ويحث باستمرار الأداء بلا انقطاع. ويطالب د. المالك بدور أكبر للجهات الرقابية، والمتابعة والإشراف للتأكد من عدم تأثر القطاعات الحكومية خلال فترة الصيف بإجازات موظفيها، وقيامها بدورها على أكمل وجه؛ حتى لا تؤثر سلبا على الأداء بشكل عام.

### سلطة تقديرية

وتتساءل د. هند مطاوع، عضو هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، حول ما إذا كانت الإجازة السنوية من العمل بالصيف حقا مكتسبا للمسئول وللموظف الحكومي؟ وهل لإجازة الكثير من الموظفين الحكوميين في الصيف أثر على تدني الأداء، وتعطل مصالح الناس؟ موضحة أنه لا يوجد

على المسئولين أو المستويات الإدارية العليا في القطاعات الحكومية، بل حتى المديرين التنفيذيين، والموظفين الآخرين. ويضيف د. المالك: أن هذا لن يشكل مشكلة تؤثر في الأداء، والإنتاجية خلال فترة الإجازة الصيفية إذا كان الأمر في القطاعات الحكومية يتم وفق عمل مؤسسي واضح يجعل كل الدوائر والأجهزة تؤدي دورها، ومسئولياتها بكل احترافية، وبدون الإخلال بأي من مهامها المعتادة التي كانت تقوم بها قبل فترة الصيف، ومعنى ذلك أن تكون القطاعات الحكومية مستعدة لتحمل النتائج المترتبة على إجازة أغلب مسئوليتها، وموظفيها. ومن المهم - بحسب د. المالك - وضع خطة لتوفير البديل أو لإيجاد التكامل بين الأقسام، والوحدات الإدارية؛ لتوزيع



إعداد : د. عجلان بن محمد الشهري  
أستاذ التعليم والتقنية المشارك - معهد الإدارة العامة

## المعلومات في عصر الإنترنت



أفضت الانترنت اليوم إلى غزارة غير مسبوقه في الحصول على البيانات والمعلومات وذلك عما كانت عليه في أوقات سابقة، ولا تزال في تنام مستمر، نتيجة لما أحدثته التطورات المتسارعة في تقنيات الاتصالات والمعلومات ووسائلها ومستحدثاتها المتنوعة. إن ذلك النمو في حجم المعلومات يفرض على الأفراد والمؤسسات الإعداد الجيد الذي يمكنهم من الإستفادة منها عند الحاجة وبالقدر المناسب، ويتم ذلك بمراعاة عدة مقومات يتطلب توافرها من حيث الاكتمال والصحة والدقة، وأن تزود للمستفيد في الوقت المناسب لما تمثله من أهمية في إتخاذ القرارات كمورد يعتمد عليه، ويمكن تحقيق تلك المقومات من خلال الاختيار المناسب لهذه المعلومات وفق الغرض الذي تغطيه دون توسع غير ضروري، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق المسوحات الجيدة لمصادره ومكانزها التي توفرها الإنترنت، ومتابعة المستجد منها حتى يمكن الاستفادة منه.

كما أنه من الأهمية بمكان أن يتم تحليل هذه المعلومات بالطرق المنهجية السليمة؛ لمعرفة درجة الحاجة اليها وآثارها ونتائجها، ثم

وأساليب إدارتها وتنظيمها والأفراد القائمين عليها، بما يناسب أهميتها في هذا العصر.

إن توفر هذه المعلومات بشكل كبير عبر الإنترنت وزيادة حجمها باستمرار لا ينبغي أن يكون حاجساً كبيراً لدى الأفراد والمؤسسات، بل ينبغي أن يكون فرصة للاستفادة من هذا الحجم وتنوعه بما يخدم مبتغى كل فرد وأهداف كل مؤسسة؛ إذ أن هذا التنوع المذهل أضحى واقعاً ملموساً للتطور الذي يعيشه الإنسان في تعامله مع معطيات هذا العصر المتسارعة والتي منها المعلومات والتقنية، ويتجاوز ذلك التعايش الى أن أصبح في بعض الأحيان مواجهة حقيقية تبرز قدرة الإنسان على التعامل مع تلك التحديات المتسارعة، ويمكن وصف هذا التحدي في التعامل مع المعلومات من خلال الإنترنت بأنه في مضمونه أصبح قضية ينبغي إدراكها لأهميتها وهل يتحكم بها؟ أو تتحكم به؟، وتظل تلك المعلومات قائمة في تحديها طالما أفضت تقنيات الاتصالات والمعلومات إلى وسائل ومستحدثات يمكن عن طريقها الوصول والحصول على هذه المعلومات بشكل كبير ■

تحفظ تلك المعلومات وفق طرق علمية وفنية للمحافظة عليها وعلى سرعة الحصول عليها في الوقت المناسب. ومن الأهمية بمكان أيضاً أن تتم الرقابة على عملية تداولها؛ بغرض ضبط عملية انتقالها بين المستفيدين للمحافظة على تكوينها الأساسي دون زيادة أو نقصان، وكذلك تحديد مسؤولية محتواها. إضافة إلى أهمية تطوير واقع تلك المعلومات

## Simplenote Evernote

### لتحرير النصوص

تشهد وسائط المساعدات الشخصية الرقمية ومنها الهواتف الذكية واللوحية والكيفية تطورات متسارعة، والتي من بينها إمكانية استخدام مختلف التطبيقات المساعدة ومنها المكتبة أيضاً، والتي يمكن من خلالها تحرير ومعالجة النصوص. ومن هذه التطبيقات التي تساعد في تحرير ومعالجة النصوص على مختلف الهواتف الذكية والحواسيب الشخصية تطبيقي Simplenote، وكذلك Evernote، والذي يمكن من خلالها تحرير ومعالجة النصوص في مختلف التطبيقات المكتبية المساعدة ■

## فصول «جوجل» الافتراضية



### خدمة Live Presentations لتصميم العروض التقديمية



هناك العديد من التطبيقات المكتبية المساندة التي تساعد على تصميم العروض التقديمية الاحترافية وفقاً لأنظمة التشغيل المختلفة، ومن هذه التطبيقات ما أطلقته شركة Instacoll الهندية بتوفر خدمة Live Presentations وهي الخدمة التي يمكن للمستخدم من خلالها تصميم مختلف العروض التقديمية من خلال موقع الخدمة مباشرة أو عن طريق تثبيت البرنامج على سطح المكتب والذي يتزامن مع الخدمة المقدمة في الموقع. وتتميز هذه الخدمة بالتنوع والسهولة في الإعداد والتصميم وتوفر العديد من الأدوات المساعدة للتعامل مع

تعدد وسائط التعلم الإلكتروني المتاحة على الإنترنت، وتتسابق مختلف محركات البحث إلى توفير هذه الوسائط بما يخدم العملية التعليمية والتدريبية لكافة أطرافها، ومن أحدث هذه الوسائط الإلكترونية، ما توافر من خلال محرك البحوث قوقل والتي تعرف بفصول قوقل الافتراضية، والتي تعمل على مختلف المنصات التقنية.

يعمل تطبيق Classroom على الهواتف الذكية أو الأجهزة اللوحية، ومهمة هذا التطبيق أن يسمح للطالب بمشاركة مختلف الرسومات أو الملفات من داخل التطبيق، كما يتيح للمربين والمعلمين من الوصول والتشارك في تلك الملفات بمختلف أنواعها، كما يسمح بالتعرف على المهام المنجزة من الطلاب، ويعد هذا التطبيق من أهم التطبيقات التقنية الداعمة للتعلم الإلكتروني عن بعد ■

مختلف الصور والنصوص والتأثيرات والحركات كما يمكن أن يتشارك عدد من المستخدمين في نفس الوقت عند الرغبة في تصميم بعض العروض التقديمية المشتركة ■

## اللغات والترجمة باستخدام Free Translation

**Urgent  
Translation  
Services**



يتوفر على الإنترنت العديد من مواقع الترجمة، ومن أفضل المواقع، الموقع المجاني على الرابط

<http://www.freetranslation.com/>

والذي يوفر الترجمة للعديد من اللغات ومنها اللغة العربية. ويتضمن الموقع ترجمة لنصوص محددة، كما يتضمن ترجمة احترافية للمختصين في مجالات معينة، ويتضمن الموقع أيضاً مساحة لرواد الموقع للنقاش حول موضوعات الترجمة. وبالإضافة إلى خدمات الترجمة التي يوفرها، يقدم الموقع خدمة تعلم عدد من اللغات مثل الألمانية والصينية، والفرنسية والإسبانية، والإيطالية، كما يمكن عبر الموقع بأسعار رمزية طلب ترجمة مباشرة من مترجم محترف ■



## مسئولياتنا المجتمعية في القطاع العام والخاص « المنفعة للجميع »

لنبداً في ترسيخ مفهوم المسؤولية المجتمعية في المنظمات والذي بات موضوعاً يعتبر حديثاً في وقتنا الحالي، وإن كان له أصوله في ديننا الحنيف من مبدأ «حب لأخيك ما تحب لنفسك» وحرص المسلم على عمل الصدقة الجارية. ومن هنا يأتي مفهوم الاستدامة. كما نعرف أن نشأة مفهوم المسؤولية المجتمعية بدأ في الغرب؛ رغبة من الشركات والحكومات في تعزيز ولاء عملائها وتحسين صورتها أمام المجتمع والآخرين. رغم أننا نراه في وقتنا الحاضر بات مفهوماً لا بد من تطبيقه (رغم عدم إلزاميته)؛ تماشياً مع مفهوم الإسلام وحرصاً من الدول على تحقيق المنفعة للجميع.

ومن هنا ندرك مدى أهمية وحجم مسئولياتنا المجتمعية في المنظمات خاصة القطاعات الاقتصادية، حيث أن معظم الأنشطة الاقتصادية كالتجارية والصناعية لا تسهم في إنتاج قيمة مضافة للاقتصاد الوطني العام بشكل متكامل ومستمر وفعال. فالجودة والإنتاجية هدفاً لا بد أن تحققه الشركات مقابل عطاء مستمر للاقتصاد الوطني وللمجتمع.

فمفهوم المسؤولية المجتمعية في الوقت الحالي يتعلق بمقدار التبرعات والرعايات التي تتكفل بها الشركات. ولكن هدف المسؤولية المجتمعية الحقيقي أبعد من هذا بمراحل، فلا بد من التركيز على أوجه الصرف على مشاريع التنمية الاجتماعية المستدامة والتي تلبي حاجات أفراد المجتمع، وفي المقابل يجب على أفراد التعاون لتحقيق الاستدامة المطلوبة. فمن الضروري تحقيق التناغم بين القطاعين العام والخاص والمجتمع في إطار مفهوم «المنفعة للجميع».

لقد أصبح الاهتمام بالمسؤولية المجتمعية هدف الجميع من: شركات، ودولة، ومجتمع، والمساعدة في تحقيق التناغم بينهم. فعلى المؤسسات المحلية «العامّة والخاصة» تبني مفهوم المسؤولية من حيث: محاربة الفقر، وتوفير البيئة المناسبة للعمل، وعدم تبديد الموارد، والتوظيف، ورفع قدرات ومهارات الموارد البشرية، ومساعدة جميع الفئات الأكثر احتياجاً، والحفاظ على البيئة، والمساعدة في حل مشاكلها، بما يتماشى مع الهدف العام للمسؤولية وبما يحقق الاستدامة والاستفادة من خيارات الحاضر مع عدم الإضرار بخيرات المستقبل.

ولذلك نرى أهمية تحقيق المنفعة للجميع، ومفهوم الاستدامة، وبأنه يعتمد على ثلاثة عناصر رئيسية: حماية البيئة، والنمو الاقتصادي، والعدالة الاجتماعية. إن المسؤولية المجتمعية مسؤولية الجميع في كل قطاعات الدولة ما بين العام والخاص، ولنبداً سوياً في الحرص على تحقيق المنفعة للجميع والتكفل بمفهوم «الاستدامة» ■

”

أصبح

الاهتمام

بالمسؤولية

المجتمعية

هدف الجميع

من: شركات،

ودولة،

ومجتمع،

والمساعدة

في تحقيق

التناغم

بينهم

“

نوف إبراهيم بن سعيدان \*

## المحكمة الجنائية الدولية

في ١٧ يوليو / تموز ١٩٩٨م، وافقت ١٢٠ دولة في اجتماع للجمعية العمومية للأمم المتحدة في إيطاليا على ما يعرف بميثاق روما، واعتبرته قاعدة لإنشاء محكمة جنائية دولية، وعارضت هذه الفكرة سبع دول، وامتنعت ٢١ دولة عن التصويت. واعتبر الميثاق أن ملايين الأطفال والنساء والرجال في القرن العشرين - الذي شهد حربين عالميتين - قد وقعوا (ضحايا لفظائع لا يمكن تصورها هزت ضمير الإنسانية بقوة)، وأنه شهد (جرائم خطيرة تهدد الأمن والسلم العالمي)، وأن مثل هذه الجرائم لا يجوز أن تمر دون عقاب.

وفي مطلع الخمسينيات من القرن الماضي، قدمت لجنة خاصة طلباً إلى الجمعية العامة نفسها، مسودتين لنظام المحكمة الجنائية، لكن المشروع لم ير النور، وبقي معلقاً بسبب الظروف السياسية التي مرت بالعلاقات الدولية خلال ما عرف بالحرب الباردة.

إلا أنه وفي الأول من تموز عام ٢٠٠٢م، وبموجب ميثاق روما، تم تأسيس المحكمة الجنائية الدولية بصفة قانونية، ودخل ميثاق روما في ١١ أبريل من العام نفسه حيز التنفيذ، بعد تجاوز عدد الدول المصادقة عليه ستين دولة. وقد صادقت على الميثاق حتى الآن ١٠٨ دولة، وتلتقي هذه الدول في جمعية الدول الأعضاء، وهي هيئة تراقب عمل المحكمة، كما وقعت ٤١ دولة على ميثاق روما لكنها لم تصادق عليه بعد.

وتتكون المحكمة من: رئاسة تتكلف بالتدبير العام للمحكمة، وتضم ثلاثة قضاة ينتخبون من هيئتها القضائية لولاية من ثلاث سنوات، وأيضاً من شعبة قضائية تتكون من ١٨ قاضياً متخصصاً في القانون الجنائي والمسطرة الجنائية والقانون الدولي، ومكتب للمدعي العام يختص بالتحقيق في الاتهامات بالجرائم التي تدخل في اختصاص المحكمة، ويبحث عن الدلائل والوثائق ويفحصها ثم يعرضها على المحكمة، وهناك أيضاً قسم السجل يتابع كل الأمور الإدارية غير القضائية وينتخب المستشار عنه من قبل قضاة المحكمة لولاية تمتد إلى خمس سنوات.

ومن الجدير بالذكر، أن أول شخص تم تقديمه للمحكمة الجنائية الدولية هو (توماس لوبانغا)، زعيم إحدى الميليشيات المسلحة في جمهورية الكونغو الديمقراطية، بتهمة ارتكاب جرائم حرب، حيث قيل أنه جند أطفالاً قاصرين واستخدمهم في الحرب.

وفيما يتعلق باختصاصات المحكمة، فهي تختص بمحاكمة الأفراد المتهمين في: ١- جرائم الإبادة الجماعية مثل القتل أو التسبب بأذى شديد بغرض اهلاك جماعة قومية أو دينية أو عرقية. ٢- الجرائم ضد الإنسانية مثل القتل العمد والاغتصاب والإبعاد والنقل القسري والتفرقة العنصرية والاسترقاق. ٣- جرائم الحرب وتعني كل الخروقات بحق اتفاقية جنيف لعام ١٩٤٩ وانتهاك قوانين الحرب في نزاع مسلح دولي أو محلي.

وتقع المحكمة في مدينة لاهاي بهولندا، وبالرغم من هذا يمكن أن تعقد جلساتها في أي مكان آخر، وهي مكتملة للقضاء الوطني للدول الأعضاء، وتمثل الملاذ الأخير عندما لا تكون هذه المحاكم غير قادرة على التحقيق مع المتهمين بالجرائم المذكورة. ويفرض قانون المحكمة على الدول الأعضاء أن تتعاون معها في التحقيقات والمتابعات التي تباشرها، بأن تسلّم المتهمين ولو كانوا من مواطنيها، أو تعتقلهم وتسلمهم أن دخلوا أراضيها.

وأما الجهات المختصة بالإحالة للمحكمة، فقد حدد النظام الأساسي للمحكمة الجهات التي يحق لها الطلب منها مباشرة اختصاصها، وهي الدولة الطرف ومجلس الأمن الدولي، وكذلك يجوز للمحكمة مباشرة التحقيق في ارتكاب الجرائم الواقعة ضمن اختصاص المحكمة.

وعلى الرغم من أن المحكمة اشترطت أن تكون الدولة المحلية طرفاً في نظامها الأساسي، إلا أنها عادت وسمحت للدول غير الأطراف بإحالة حالة تختص بنظرها قانوناً، وحسناً هذا الاتجاه الذي يؤدي إلى امتداد وتوسيع اختصاص المحكمة، وبالتالي ضمان تحقيق الهدف من وراء إنشاءها، وتحقيق العدالة الدولية، ويمكن للمحكمة أن تتعاون مع الدول غير الأعضاء، وذلك عبر تفاهات أو اتفاقات منفصلة، كما يربط المحكمة بالأمم المتحدة اتفاق ينظم العلاقات وسبل التعاون بينهما.

وختاماً، تختلف المحكمة الجنائية الدولية عن محكمة العدل الدولية التي تعتبر ذراعاً تابعاً للأمم المتحدة وتهدف إلى حل النزاعات بين الدول ■

\* د. محمد عبد الكريم العلوان

## وايت ليونارد دوبي

White, Leonard Duppee: ١٨٩١ - ١٩٥٨



ولد وايت ليونارد دوبي في عام ١٨٩١م، وتخرج في كلية دار تموث في هانوفر نيوهامبشاير وحصل على البكالوريوس في العلوم والماجستير في الآداب، وحصل على درجة الدكتوراه في الفلسفة من جامعة شيكاغو عام ١٩٢١م.

### أول كتاب في الإدارة العامة

درس وايت في العديد من الجامعات في مجال العلوم العامة، وكان مجال تخصصه الرئيس في حقل الإدارة العامة، وألف العديد من الكتب بما في ذلك أول كتاب في الإدارة العامة، ومقدمة في دراسة الإدارة العامة، والولايات والأمة، والفيديريون، وأتباع جيفرسون، وحقبة الجمهوريين، وغيرها.

### نشاطه في الجمعيات المهنية

ويعد وايت أول مؤسس وأول رئيس تحرير لدورية الإدارة العامة. وكان عضواً في الجمعيات والوكالات المحلية والفيديرالية، بما في ذلك لجنة الخدمة المدنية للولايات المتحدة. وحاصل على زمالة مؤسسة جوجنهايم. وشغل منصب نائب الرئيس ورئيس مفوضية الولايات المتحدة للمؤتمر العالمي للعلوم الإدارية، وقد كان نشطاً جداً في العديد من الجمعيات المهنية، ويشمل ذلك الجمعية الأمريكية للإدارة العامة، كما حصل على العديد من الأوسمة بما في ذلك درجات الشرف، وجائزة بانكروفت، وجائزة وودرو ويلسون وجائزة بولتزر في التاريخ عن كتابه حقبة الجمهوريين ١٨٩٦ - ١٩٠١م.

### فلسفته في الإدارة

يرى وايت أن فن الإدارة أصبح واحداً من الأمور الضرورية للإنسان منذ أن بدأ في استخدام عقله، واعتبر بناء الأهرامات واحداً من الإنجازات الإدارية، وكذلك كانت إدارة شئون الإمبراطورية الرومانية مهمة ضخمة، وقد تم أداؤها بشكل جيد.

ومن فلسفة وايت أنه يعتبر الإدارة عملية مشتركة بين كل الجهود العامة والخاصة، مدنية أم عسكرية، كبيرة أم صغيرة في حجمها، وبمفهومها الواسع بحيث تشمل الإدارة العامة على كل تلك العمليات التي تهدف إلى تحقيق أو تقويم السياسة العامة، وهذا التعريف يشمل عدداً كبيراً من العمليات الخاصة مثل: الشؤون العسكرية، والشؤون المدنية، والمحاكم، والحكومة،

والشرطة، والتعليم، والكثير من المجالات الأخرى. ويرى أن إدارة الشؤون العامة في المجتمع تتطلب استخدام كل مهنة ومهارة تقريباً، إذ أنها نظام لكل قوانين وتنظيمات وممارسات وعلاقات ودساتير وأعراف تسود في أي وقت وفي أي مكان من أجل تحقيق أو إنجاز السياسة العامة.

### وقوفه ضد المركزية

ويعتبر وايت، واحداً من الخبراء في مجال الإدارة العامة، وقد استهجن المركزية الأخذ في التقدم ونمو المؤسسات الحكومية الفيدرالية، وكان مؤيداً قوياً لتطبيق فحص الخدمة المدنية للحصول على أفضل الأفراد المؤهلين في الحكومة، وكان معارضاً لعملية تعيين أشخاص يتمتعون بولاء سياسي مع ضعف مؤهلاتهم.

وباستطاعتنا القول أن كلاً من أعماله المهمة سواء أكانت المقدمة لدراسة الإدارة العامة، أم الفيدراليون، أم أنصار جيفرسون، أم أنصار جاكسون، لها فكرة رئيسية وهي ببساطة تتمثل في الأحداث الإدارية العظيمة واتجاهات العقود التي غطت وصف حقائق العالم الإداري. وقد زودت الوثائق د. وايت بمعلومات جوهرية ■

(\*) من كتاب علماء الإدارة وروادها في العالم، د. إبراهيم بن علي الملحم.



## التدريب عن بُعد والعنصر البشري

إتاحة فرصة التدريب للجميع، ووفقاً لقدرات وإمكانات كل متدرب، والوصول إليهم أينما كانوا، وفي أي وقت يرغبون؛ ورغبة في مواكبة أفضل الاتجاهات الحديثة في التدريب، وجميعها تعد من أهم أهداف مشروع التدريب عن بُعد والذي جعل معهد الإدارة العامة يتعاقد مع كبرى الشركات المتخصصة في هذا المجال والتي توفر التطبيقات والبرامج التي تحقق هذا الغرض لتطبيق مشروع التدريب عن بُعد بها وأسباب أخرى أيضاً دفعت المعهد لتطبيق المشروع من أهمها قيام هذا النظام بتوفير المرونة في العملية التدريبية من خلال توفير آليات اتصال مستمرة بين المدرب والمتدرب في أي وقت ومن أي مكان بما توفره هذه الشبكة من إمكانيات في الاتصال والتواصل الدائم بين الأفراد كما يقوم نظام التدريب الإلكتروني

بتوفير رصيد ضخ من المحتوى الإلكتروني لكل مادة تدريبية مما يسهل الرجوع إليها عند الحاجة للمترب وعضو هيئة التدريب على حد سواء .

وعلى الرغم من أهمية عضو هيئة التدريب في العملية التدريبية بوجه عام، إلا أن أهميته تزداد وتصبح أكثر وضوحاً في مجال التدريب الإلكتروني عن بُعد؛ حيث أن هذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى شيء بقدر حاجته إلى عضو هيئة التدريب الماهر المتقن أساليب واستراتيجيات التدريب الإلكتروني، والتمكن من مادته العلمية الراغب في التزود بكل ما هو جديد في مجال تخصصه، والمؤمن برسائلته أولاً ثم بأهمية التدريب المستمر. فعضو هيئة التدريب يجب أن تكون لديه القدرة على تعلم الأساليب الحديثة في التدريب وإتقان تطبيقاتها؛ حتى يتمكن من نقل هذا الفكر إلى متدريه فيمارسونه من خلال أدوات التدريب الإلكتروني.

فالتدريب الإلكتروني عن بُعد ليس مجرد برمجيات وعتاد وأجهزة مجهزة، بل هو في الدرجة الأولى مدرب يمتلك من المواصفات التي تعينه على تطبيق أدوات التدريب الإلكتروني بمهارة وفعالية كبيرتين.

لقد أصبح من الأهمية بمكان الاهتمام بنظام التدريب الإلكتروني؛ لما لأثر هذا النوع من التدريب في تطوير العمليات التدريبية والتعليمية، وتنمية المهارات المختلفة للمتدربين. ونظراً لما يوليه القائمون على شئون التدريب والتعليم من أهمية في المملكة العربية السعودية؛ مما سيجعل المملكة في ركب التقدم العلمي الذي يساعد على النهوض بها من أجل تحقيق نهضة علمية رائدة يُمكن أن يُحتذى بها جيرانها من البلاد العربية والإسلامية ■

\* نصر الدين مبروك محمد

”

التدريب

الإلكتروني

عن بُعد هو

في الدرجة

الأولى مدرب

يمتلك المواصفات

التي تعينه

على تطبيق

أدوات التدريب

الإلكتروني

“

## القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات

تطمح المنظمات أو المؤسسات المختلفة - ومن بينها الجامعات - للوصول إلى الريادة. حيث يؤدي العاملون فيها أدوارهم ومهامهم بتناغم وبتميز، من خلال قيادة ريادية على مختلف المستويات فيها. وتبدو حاجة هذه المؤسسات لهذا النوع من القيادة لإشاعة مناخ يسمح بازدهار الريادة والابتكار داخل جنباتها. وقد أضحت القيادة الريادية أحد أهم السمات العصرية للمنظمات الناجحة في القرن الحادي والعشرين، خاصة تلك المؤسسات التي عليها أن تتكيف بسرعة إذا أرادت تحقيق قيمة عامة.

يستعرضها / د. أحمد زكريا أحمد



وبالرغم من هذه الأهمية، فإن هناك فجوة في فهم القيادة الريادية؛ إذ مازال المفهوم يعاني من قصور ويحتاج إلى العديد من الدراسات والأبحاث لبيان خصائصه ومتطلباته والجوانب المختلفة له، وذلك لأنه لم يحظ بالبحث المتعمق من المهتمين بأدبيات الإدارة وخاصة العربية منها؛ ومن هذا المنطلق فإن أ.د. سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني يقدم لنا دراسته حول هذا الموضوع، وهي بعنوان: «القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات»، والتي جاءت ضمن عدد من الدراسات بمجلة «الإدارة العامة» الصادرة عن معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، ونستعرضها معكم في هذه السطور.

تنقسم هذه الورقة العلمية إلى: ملخص، والمقدمة، وثمانين جزئيات، يستهلها الباحث د. سالم القحطاني بتحديد مشكلة الدراسة التي يبرز من خلالها أن الأبحاث العلمية أكدت على أن البيئة التنظيمية السريعة التغير وذات التنافس المتزايد التي تواجهها المنظمات اليوم، تمثل أحد أبرز المتغيرات العالمية المؤثرة في إدارة المنظمات؛ مما جعلها تحتاج إلى نوع من القادة المتميزين والمختلفين. ومن ناحية أخرى، فإن الريادة تعد متغيراً من أبرز المتغيرات المعاصرة التي أثرت في قيادة المنظمات والتي اعتبرت الإبداع في المشاركة والتمكين والشفافية والحوكمة والعدالة التنظيمية من متطلبات القيادة الناجحة. بالإضافة إلى ما أشرنا إليه سابقاً، أن مفهوم القيادة الريادية مازال يعاني من قصور ويحتاج إلى العديد من الدراسات والأبحاث.

ظهر في القرن الحادي والعشرين، ومؤكداً على أن هذا النوع من القيادة عبارة عن قيادة إبداعية واستباقية في الوقت نفسه، ومشيراً إلى أن القائد الريادي في المنظمة يقوم بصياغة رؤيته للمستقبل ليتم تفعيلها بواسطة الأتباع، ثم يقوم بتحمل عبء المسؤولية عن التوقع الخاطئ للمستقبل عندما يحدث ذلك، ويسهم أيضاً في بناء الثقة عند أتباعه، ويمتص حالة عدم التأكد لتسهيل الإبداع والابتكار. ومن ناحية المضمون يمكن النظر للقيادة الريادية الناجحة بشكل عام على أنها القيادة من خلال بيئة مباشرة، وهي عملية خلق قيمة للمشاركين في المؤسسة بواسطة ضم ابتكار فريد من نوعه إلى حزمة من الموارد للاستجابة لفرصة معروفة، ويعمل الرياديون من خلال عقيدة مؤلفة من ثلاثة أبعاد هي: الابتكار، وتحمل المخاطر، والاستباقية. وبصفة عامة تُعنى القيادة الريادية في

ثم ينتقل الباحث في الجزئية الثانية لطرح أسئلة الدراسة، ويوضح في الجزئية الثالثة منها أهدافها والتي تتحدد في: التعريف بالقيادة الريادية، والتعرف على خصائصها وأبعادها ومهاراتها، وعناصرها، وقواسمها المشتركة في الجامعات وأهميتها، ومراجعة تطبيقاتها بجامعة الملك سعود، واقتراح إطار لها في الجامعات السعودية، واشتملت الجزئيتان الرابعة والخامسة على بيان منهج البحث، وحدوده ومحدداته.

### تحدي ومهارات وتوجهات

يخصص د. القحطاني الجزئية السادسة من تلك الورقة العلمية لأدبيات القيادة الريادية، والتي يتناولها بالتفصيل من خمسة زوايا: يستهلها بتوضيح مفهوم القيادة الريادية وتطورها، فيستعرض بعضاً من تعريفات ومفاهيم القائلين الرائد ويربطه بمفهوم الريادة، موضحاً أن مفهوم القيادة الريادية

## الريادة من أبرز المتغيرات المعاصرة المؤثرة في قيادة المنظمات ومعياريها الإبداع

والمخاطر التنظيمية المدروسة. ويتكون هذا الإطار من خمسة أجزاء رئيسية تتعلق بأبعاد القيادة الريادية، ومهاراتها، وعناصرها، والقواسم المشتركة بين القيادات الريادية الأكاديمية للجامعات، والمكون البيئي.

ويخلص الباحث من هذه الورقة العلمية لرصد عدد من الاستنتاجات وهي: ظهور نمط جديد من القيادات الإدارية وهو ما اتفق على تسميته بـ«القيادة الريادية»، وبرز العديد من النماذج القيادية التي تتميز بخصائص القيادة الريادية، وأن الأدبيات العربية ما زالت بحاجة للمزيد من الدراسات المتعمقة حول هذا الموضوع، وأن القيادة الريادية قادرة على تعزيز قدرة المنظمات وخاصة الجامعات على المنافسة والوصول للتميز والريادة العالمية في وقت قياسي، ونجاح الكثير من القيادات الريادية في المنظمات العامة والخاصة في اتخاذ قرارات ذات مخاطر عالية والنجاح في تحقيق أهدافها، وتميز قيادات جامعة الملك سعود في العقد الأخير بخصائص ومزايا القيادات الريادية.

وختاماً، يقدم الباحث أربعة توصيات: أولها استخدام الإطار المقترح في بناء وتطوير القيادات الريادية في الجامعات السعودية، وتشجيع القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية بالمملكة بشكل عام والجامعات على وجه الخصوص على تبني نمط القيادة الريادية وتشجيع ذلك، والحرص على اختيار القيادات العليا في الأجهزة الحكومية والجامعات من بين هؤلاء القادة الرياديين، وإجراء المزيد من الدراسات الميدانية والاستطلاعية على المؤسسات والمنظمات التي تتبنى مفهوم القيادة الريادية عند اختيارها لقياديينها ■

والإلهام، والثقة، والتواصل. ثم يخصص الباحث حديثه في هذا الصدد عن القيادة الريادية في الجامعات، موضحاً أن الجامعات تعد أحد أنواع المنظمات التي تتطلب نوعاً مميزاً من القيادات؛ لأن لها طبيعة خاصة، كما أن البيئة التنظيمية فيها وطريقة اتخاذ القرارات تقوم على فكرة المجالس واللجان التي قد تساعد على نمو هذا النوع من القيادة أكثر من غيرها. ويناقش د. القحطاني القيادة الريادية في الجامعات من خلال أربعة نقاط مهمة هي: سماتها وخصائصها، وعناصرها، والقواسم المشتركة بين القيادات الريادية في الجامعات، وتحدياتها. ثم يستعرض الباحث ثلاث حالات مميزة لتطبيق القيادة الريادية في الجامعات، وذلك بالتطبيق على: الجامعات الأمريكية، والجامعات البريطانية، والجامعات الأسترالية.

ويسرد د. القحطاني خلفية نظرية عن التعليم العالي في المملكة والجامعات السعودية، محدداً أن البداية الفعلية للتعليم العالي في المملكة كانت قبل ما يزيد عن ٦٠ عاماً، عندما وضعت اللجنة الأولى للتعليم العالي بإنشاء كلية الشريعة بمكة المكرمة في عام ١٣٦٩هـ/١٩٤٩م، ويقسم البحث تطور التعليم العالي في المملكة إلى ثلاث مراحل هي: مرحلة التأسيس (١٣٦٩-١٣٨٠هـ)، ومرحلة التوسع (١٣٨١-١٤٠١هـ)، ومرحلة الشمول (١٤٠٢-١٤٣٣هـ)، ويشير الباحث إلى ظهور الكثير من التغيرات في المجتمع العالمي والتي أثرت على بيئة العمل الجامعي في المملكة وغيرها. وفي معرض حديثه عن القيادة الريادية في جامعة الملك سعود، يعالج الباحث هذه المسألة في خمس نقاط أساسية وهي: توجهات القيادة الريادية في جامعة الملك سعود، وجهودها، ومكاسبها السريعة، والبرامج التنموية لهذه الجامعة، والخطة الاستراتيجية لقيادات الجامعة الريادية، والتي تتجسد عناصر: الرسالة، ورؤية ٢٠٣٠، والقيم، وتسعة أهداف استراتيجية.

### إطار مقترح وتوصيات

ويطرح الباحث د. القحطاني، عقب ما تقدم إطاراً مقترحاً للقيادة الريادية في الجامعات بالمملكة، يقوم على أساس المبادرات الريادية

مجملها باكتشاف مجالات جديدة، وتجاوز كل ما هو معروف، وتساعد في خلق المستقبل، كما تساعد الناس على الاستقرار عندما يحصلون على الفرص التي تضي عليهم الفرح والأمل في المستقبل.

ومن خلال حديثه عن مدخل الريادة في القيادة، يرى الباحث أن الريادة تمثل التحدي الذي يواجهه القادة من أجل الوصول لمستوى أعلى من القيادة، وأن هناك ثلاثة مستويات للقيادة الإدارية قبل الوصول للقيادة الريادية وهي: قيادات الإنجاز، وقادة حل المشكلات واتخاذ القرارات، والقادة الرواد. وفيما يتعلق بالمهارات اللازمة للقائد الإداري، يذكر د. القحطاني أنها تنطوي على عدد من العوامل الشخصية السلوكية، بالإضافة إلى مهارات أخرى مترابطة ومهارات الإبداع، ومؤكداً على أن القائد الريادي يمكن أن ينمي قدراته ومهاراته عن طريق التدريب والتعليم. ويجمع الباحث تصنيفه المهارات الريادية المستقبلية للقيادة الريادية في ثلاثة أنواع رئيسية وهي: المهارات التكنولوجية، ومهارات إدارة الأعمال، والمهارات الريادية الشخصية. وعن دور القيادة الريادية في بناء المنظمات الريادية، يبين الباحث أن على هؤلاء القادة دعم عدد من التوجهات التي تنقل المنظمات لتصبح منظمات ريادية، وتتمثل هذه التوجهات في: مرونة الاستراتيجية، والقيادة الاستراتيجية، وريادة الميزة التنافسية، ورأس المال البشري، والتكنولوجيا الناشئة، والتنظيم الريادي، والثقافة الريادية، والحرمة الريادية.

### أبعاد وحالات مميزة

وبالنسبة لأبعاد القيادة الريادية، فإنها تتحدد في أربعة أبعاد أساسية هي: الرؤية،

القيادة الريادية  
الناجحة تكمن في إعطاء  
الفرص للآخرين داخل  
المنظمة



إعداد : سامح الشتريف



هل اكتفت الأجهزة الحكومية بتغيير المسمى فقط؟

## إدارات الموارد البشرية.. تطوير الشكل والمسميات دون المضمون والممارسات

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية، ولكونها تعد ركناً أساسياً في غالبية المؤسسات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. وفي هذا التحقيق نطرق أبواب آراء خبراء الموارد البشرية؛ كي نعرف طبيعة إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية ومدى قيامها بتحديث آليات العمل بها لتتوافق مع هذا العلم المتطور.

إن إدارة الموارد البشرية هي إدارة القوى العاملة للمنظمات. وتختص بجذب الموظفين، والاختيار، والتدريب، والتقييم ومكافئة الموظفين، ومتابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال لقوانين العمل. وتركز إدارات الموارد البشرية على المبادرات الاستراتيجية مثل إدارة المواهب، خطط التعاقب، التنوع والشمول. وفي المؤسسات المختلفة، نجد مهام الموارد البشرية يقوم بها قسم كامل بموظفين متخصصين في مختلف المجالات في الموارد البشرية، وقد طورت مؤسسات التعليم العالي، والهيئات المتخصصة، والمنظمات نفسها برامج دراسية متخصصة للموارد البشرية.



**د. عبد الله العنزي:**  
الممارسات المطبقة في الأجهزة  
الحكومية تعكس المفهوم  
التقليدي لإدارة شؤون  
الموظفين

ويؤكد عبد الله العوده على أن التوظيف والتدريب والتطوير وإدارة التغيير وبرامج الانتماء والتوطين والمكافآت والتعويضات وقياس الأداء والتطوير الوظيفي جعلت من إدارة شؤون الموظفين تتطور بشكل كبير لتصل إلى مفاهيم وأساليب إدارة الموارد البشرية. وتنظر المنظمات اليوم للموظفين على أنهم رأسمال وليس مورداً،

أعلى درجات الكفاءة والتميز في الأداء، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء الكلي للمنظمة، أيضاً تحقيق شروط نظام العمل والعمال في توظيف الموظفين وخلق فرص عمل تليق بقدرات المواطن العلمية والعملية.

ويضيف العوده: «وللوصول للأهداف الاستراتيجية؛ تقوم إدارة الموارد البشرية بإدارة الأداء وتطبيق أنظمة لقياس الأداء من خلال مؤشرات دقيقة، تقود إلى معرفة الموظف المتميز؛ وبالتالي مكافأة الموظف من خلال برامج خاصة بالمكافآت سواء كانت مادية وغير مادية، كما تقوم اليوم إدارة الموارد البشرية بعمل برامج لرفع مستوى الانتماء للمنظمة بهدف الإبقاء على الموظفين من خلال أنشطة وبرامج تعليمية وتدريبية وترفيهية؛ بهدف خلق بيئة عمل صحية ومحفزة لتصل بأداء الموظف للأهداف المرجوة منه، ومن الأهداف الاستراتيجية أيضاً لإدارة الموارد البشرية عمل برامج لإدارة المواهب وبرامج الإحلال والتخطيط الوظيفي حيث الموظف يمكنه معرفة مكانه في المنشأة خلال السنوات المقبلة».

### تفوق وتجاوز

يستهل خالد عبد السميع بوقس، مسئول التدريب والتطوير بشركة المياه الوطنية، مناقشته هذا الموضوع المهم بقوله: «إن إدارات الموارد البشرية تغيرت تغيراً جذرياً مع تطور أنماط الإدارة وتقدمها واتخذت أساليب علمية تساعد كل من المؤسسات والأفراد، ويلاحظ التفوق الكبير للقطاع الخاص على القطاع الحكومي في هذا المجال، ففي اعتقادي أن القطاع الحكومي اكتفى بتغيير المسمى فقط لهذه الإدارات إلى إدارات الموارد البشرية وتقدمه في هذا المجال ضئيل جداً».

ويضيف بوقس: «بالنسبة لشركة المياه الوطنية فإن الشركة توفر جميع الإمكانيات المطلوبة للتغيير، وتعمل على تفعيل أدوار إدارة الموارد البشرية بها بالشكل المطلوب كما أنها تعمل بمنهج إداري مدروس يتماشى مع الأدوات الإدارية الحديثة في عالم اليوم».

### استراتيجية المنشأة

على العكس من ذلك يقول عبد الله بن عبد العزيز العوده، خبير إدارة الموارد البشرية: «اليوم تغير وعي مسئولي الموارد البشرية لضرورة تطوير الإدارة، فإن إدارة شؤون الموظفين سابقاً أصبحت تعنى بمهام أكبر وصلت لدرجة الوعي وضرورة إنشاء إدارة الموارد البشرية، ويندرج اليوم تحت إدارة الموارد البشرية العديد من المهام التي تؤدي دوراً رئيساً في تحقيق استراتيجية المنشأة، فتغير طبيعة أعمال الموارد البشرية من إدارة شؤون الموظفين إلى إدارة خدمات الموظفين والاهتمام بالعميل الداخلي، كان له دور في الانتقال من مرحلة إلى أخرى».

ويرى العوده أن إدارة الموارد البشرية اليوم تعنى بتدريب وتطوير الموظف؛ لتحقيق





### عبد الله العوده:

التدريب وإدارة التغيير والتوطين  
حولت إدارة «شئون الموظفين» إلى  
إدارة «الموارد البشرية»

أن تناسب هذه الخطة أهداف وموارد هذه المنظمة وتركز على إحداث الأثر الإيجابي والقيمة المضافة على أداء المنظمة ودورها التنموي اجتماعياً واقتصادياً. وثانياً: يعكس مفهوم الموارد البشرية الالتزام والاهتمام الشديدين بالموارد البشرية وتطويرها والاستثمار الأمثل لطاقتها وقدراتها لأنها الوسيلة والغاية لتحقيق أهداف المنظمات الحكومية. وثالثاً المرونة والبعد عن المركزية وتفويض المسؤوليات والصلاحيات للمنظمات الحكومية في جميع مهام وممارسات إدارة الموارد البشرية. ورابعاً، يتطلب تطبيق مفهوم الموارد البشرية استحداث إدارات عامة للموارد البشرية في الأجهزة الحكومية تكون مسئولة عن جميع مهام إدارة الموارد البشرية للمنظمة بداية من تخطيط الموارد البشرية وحتى إنهاء الخدمة. وخامساً: الموازنة بين أهداف الخطة الاستراتيجية المتبناة وسياسات

في الأجهزة الحكومية تعكس المفهوم التقليدي لإدارة شؤون الموظفين، على الرغم من تغير مسمى هذه الإدارات في بعض الجهات لإدارة الموارد البشرية، تغيرت المسميات، لكن لم تتغير الممارسات وهي الأهم؛ لأن الممارسات هي من لها تأثير مباشر على أداء الموظف والمنظمة. فعند تحليل الوضع الراهن لإدارات الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية نجد هناك عدم اهتمام بالتخطيط الاستراتيجي من قبل المنظمات الحكومية عند القيام بنشاطاتها، وكذلك مسئولياتها ومستويات صلاحياتها وسلطتها مقيدة بأنظمة ولوائح مركزية خارجية في الاستقطاب والتعيين والترقيات والتدريب. بالإضافة الى أن مهامها مبعثرة ما بين عدة إدارات داخلية كالتخطيط والتطوير والشؤون الإدارية والمالية.

ويضيف د.العنزي: «على النقيض من ذلك يتسم مفهوم إدارة الموارد البشرية الحديث: أولاً، بالتأثر بالتخطيط الاستراتيجي من حيث وجود خطة استراتيجية واقعية وعملية تصمم بناء على تحليل عميق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة الحكومية، ويجب



### خالد بوقس:

بعض المؤسسات الحكومية  
اكتفت بتغيير المسمى فقط  
وتقدمها في المجال ضئيل

يتم الاستثمار به ويتم حساب العائد على الاستثمار بشكل دقيق مما يجعل العنصر البشري هو الأساس الذي تقوم عليه كل منظمة.

### التقليدي والحديث

ويرى د.عبدالله نزال العنزي، مدير قطاع الموارد البشرية بمعهد الإدارة العامة، أن الممارسات والسياسات المطبقة الآن







### حسام آل مغثم:

لا يمكن لإدارة الموارد البشرية  
أن تنجح دون وجود نظام أجور  
منافس ومرن

الوظائف السابقة، حيث لا تستطيع توظيف أو استقطاب أو التخطيط بشكل كفاء دون وجود نظام أجور منافس ومرن. كما تعدّ الحوافز أحد أهم عوامل النجاح للمنظمة وإبقاء الدافعية في مستوى عالٍ لدى الموظف للاستمرار بتقديم أفضل العطاءات لأداء المهام المطلوبة منه بأكمل وجه، وسيختل الأداء ولن تتمكن المنظمة من الحفاظ على موظفيها دون نظام حوافز ذكي يضمن إبقاء الدافعية مرتفعة في روح الموظف طوال فترة عمله، وكذلك التعويضات التي تحفظ للموظف حقه وتحفزّه عند طلب أي عمل إضافي منه». ويرى أن منظمات القطاع الخاص والحكومي أيضاً، أصبحت تتنافس بشكل كبير في تقديم العديد من المزايا الفريدة لتسهيل حياة الموظف وتنسيه همومه التي تؤثر على أدائه، كالمزايا السكنية والتعليمية وغيرها. ويقدر ما ينسى الموظف همومه بقدر ما يزيد تركيزه في أدائه وتزيد جودة أعماله ■

البشرية وتفعيل نظام المسار التدريبي للموظف وجعله يتماشى طردياً مع مساره الوظيفي، حيث لا يحدث هناك فقدان جدارة أو قدرة؛ وبالتالي فقدان فرصة للارتقاء الوظيفي المتزن».

### سلم الرواتب

ويقول حسام آل مغثم، خبير الموارد البشرية، في مدونته التي خصصها للإدارة والأعمال: «إن الموارد البشرية تعتبر من العلوم الإنسانية المترابطة بشكل متين جداً بين عناصرها، ويجب على العاملين في قطاع الموارد البشرية أن يؤمنوا بأنه لا يمكن أن تنجح الموارد البشرية في القيام بأهدافها دون نجاح كل وظيفة من وظائفها. وستعاني المنظمة كثيراً عندما تخطئ في تحليل أعمالها بالشكل الصحيح، وستتكبّد خسارة كبيرة وتضطر لإعادة بناء إدارة الموارد البشرية بجميع استراتيجياتها وأنظمتها من جديد، حينما تفشل في تحديد أنشطتها بشكل واضح ومهماها ومكونات كل وظيفة في المنظمة حيث أنها العمود الفقري والهيكل التنظيمي الرئيسي لها».

ويضيف آل مغثم: «تركّز هذه المهمة على تحديد احتياجات المنظمة من الوظائف وشاغليها من ناحية العدد والمؤهلات اللازمة، وتؤثر هذه العملية في توفير أعلى فاعلية للمنظمة بأفضل كفاءة ونقص عدد العاملين كما هي، كذلك فإن زيادة عددهم أيضاً عن المطلوب تؤثر بشكل مباشر في تدني مستوى الأداء وزيادة معدل الخطأ في المنظمات».

ويقول آل مغثم: «يجب أن يكون نظام الأجور أو (سلم الرواتب) منافساً في سوق العمل؛ لكي تستطيع جذب الأكثر كفاءة والأجدر بالوظيفة، ونجاح تصميم نظام الأجور عنصر رئيس في نجاح جميع

وممارسات إدارة الموارد البشرية، بحيث تخدم هذه الممارسات تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وسابعا: تطبيق أفضل الممارسات الحديثة والفعالة الذي ثبت تأثيرها الإيجابي على أداء المنظمات والأفراد».

ويؤكد د. عبدالله العنزي على أن أهم هذه الممارسات: الحرص على الأمن الوظيفي للموظفين، وسياسة حازمة وانتقائية لاستقطاب الموظفين، واللامركزية وتبني أساليب فرق العمل، وسياسة أجور مرتفعة ومرتبطة بإسهام أداء الموظف في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، وسياسة تدريب مكثفة وذات جودة عالية، وتقليل الفروقات في المستويات الوظيفية بين الموظفين، وإشراك الموظفين باتخاذ القرارات وسياسة تواصل فعالة معهم.

### أنظمة الخدمة المدنية

من جانبه يرى سلطان الحوشان، المحاضر بقطاع الموارد البشرية بمعهد الإدارة العامة، أنه من الملاحظ أن إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية لا زالت تمارس أدوار إدارة شئون الموظفين، فتغير الاسم وبقيت الأساليب السابقة تمارس، والمقترنة بأنظمة الخدمة المدنية ومعرفة كل ما يتعلق بلوائحها وإجراءاتها كالإجازات والترقيات وغيرها، وهذا رغم أهميته في نطاق العمل الحكومي إلا أنه يُعدّ جزءاً من المهام التي يفترض على إدارة الموارد البشرية أن تناط بها.

ويضيف سلطان الحوشان: «إدارة الموارد البشرية المعاصرة تهتم أكثر بكيفية الاستفادة القصوى من جهود كل فرد داخل التنظيم مما يجعله عنصراً رئيساً وأحد الدعائم المهمة في الوصول للأهداف التنظيمية التي يتطلع لها التنظيم. ويمكن عمل ذلك عن طريق الاهتمام بوضع خطط لتطوير وتنمية الموارد

## أساسيات اختيار العينة في البحوث العلمية

إعداد / د. أحمد زكريا أحمد



يرتبط نجاح البحوث والدراسات المختلفة في كافة المجالات باختيار عيناتها وفق أسس علمية دقيقة؛ فالعينة هي الضمانة الأساسية لصلاحية وموثوقية النتائج، كما تبدو أهميتها في تعميم هذه النتائج على المجتمع بشكل عام. ورغم هذه الأهمية إلا أن المؤلفات العلمية الجادة التي تتناول العينة وأسس اختيارها وتقردها لها كتباً خاصة بها يعتبرها الخبراء والمتخصصون عملة نادرة. ومن هذا المنطلق تبدو أهمية الكتاب الذي نقرأه معكم أعزاءنا القراء في هذا العدد من مجلتنا «التنمية الإدارية»، لمؤلفه جوني دانييل بعنوان «أساسيات اختيار العينة في البحوث العلمية: مبادئ توجيهية عملية لإجراء اختيارات العينة البحثية»، وقام بترجمته للغة العربية د. طارق عطية عبدالرحمن، وراجع ترجمته أ.د. محمد بن إبراهيم العقيل.

يتكون هذا الكتاب من مقدمة، وسبعة فصول متنوعة، ويبلغ عدد صفحاته ٣٧٤ صفحة، ويقدم نظرة عامة وشاملة لمبادئ وأساسيات اختيار العينة البحثية، كما يتناول فيه المؤلف المبادئ التوجيهية بصورة تفصيلية - غير تقنية - من خلال الاستخدام المحدود للمعادلات الرياضية؛ وذلك لمساعدة الباحثين على الوصول إلى قرارات بحثية ذات أهمية، كأن يحددوا، على سبيل المثال، ما إذا كان سيتم استخدام التعداد أو العينة، وكذلك كيفية تحديد حجم العينة ونوعها... واليكم التفاصيل.

### التحضير والاختيار والأخطاء

يقدم الكتاب في مستهله نبذة عن المؤلف، متبوعة بمقدمة عامة موجزة، والهدف من هذا الكتاب، وجمهوره، وتنظيم الكتاب، وسماته ومميزاته، ثم شكر وتقدير. ففي الفصل الأول وموضوعه «التحضير لإجراء اختيارات العينة»، يقرر المؤلف أن أساس البحث الجيد هو التحضير بلا شك، وهي قاعدة عامة وبديهية يتفق عليها جميع المعنيين بهذا الأمر، خاصة المتعلقة منها بعمل خيارات معاينة جيدة، وحسناً ما فعله المؤلف في مستهل هذا الفصل حينما قدم تعريفاً للعينة على أنها اختيار مجموعة جزئية من المجتمع الإحصائي لتكون متضمنة في دراسة ما. ومن شأن ذلك، إذا ما تم بدقة، أن يوفر المال والوقت والجهد، بالإضافة للحصول على نتائج صادقة وموثوقة ومفيدة، وعلى النقيض من ذلك، فإنه إذا تمت إجراءات العينة بشكل غير دقيق فإن النتائج قد تكون منخفضة القيمة العلمية والعملية،

الذي يعد صحيحاً من خلال ذكر معنى التعداد بأنه (يشمل كل العناصر في المجتمع المستهدف)، وذلك في مقابل أن أسلوب العينة (يقصر على مجموعة جزئية من عناصر). وهنا فإن الخيار الرئيس الأول في عملية العينة يتمثل فيما إذا كان الباحث سيقوم بإجراء التعداد (الحصر الشامل) أو سيستخدم عينة.

وعند اتخاذ هذا الخيار والخيارات الأخرى التي يجب أن يقوم بها، فمن المهم أن يكون لدى الباحث فهم جيد للاختلافات بين خطأ العينة العشوائي والخطأ المنهجي أو المنتظم وهو ما يُعرف بخطأ التحيز. ويتضمن هذا الفصل أيضاً وصفاً تفصيلياً لمكونات هذه الأخطاء، وكيف يمكن التقليل منها، كما يعرض الفصل نفسه المبادئ التوجيهية للاختيار بين إجراء التعداد (الحصر الشامل) واستخدام العينة.

### الاحتمالية وغير الاحتمالية

ويعالج المؤلف على نحو تفصيلي في

وحتى نزيد من احتمالية خروج الدراسة بنتائج ذات قيمة؛ فإنه لا بد من الإعداد والتحضير قبل عمل اختيارات العينة. يبدأ هذا الفصل بعرض موجز لتاريخ العينة، يلي ذلك وصف الخطوات الرئيسية المتبعة في اختيار العينة، ويأتي التحضير على رأس هذه الخطوات، وينبغي أن يتضمن التحضير: مراجعة دقيقة لهدف الدراسة، وطبيعة مجتمعها، والموارد المتاحة، والاعتبارات المختلفة لتصميم الدراسة، والاعتبارات الأخلاقية والقانونية. ومن ثم فإن ذلك الفصل يتناول المبادئ التوجيهية لإجراء هذه التحضيرات.

وينتقل المؤلف للفصل الثاني من الكتاب، وهو بعنوان «الاختيار بين إجراء التعداد أو العينة»، وربما يقصد المؤلف بما قام المترجم بترجمته حرفياً على أنه «التعداد» ما هو متعارف عليه بين الباحثين والخبراء والأكاديميين في كتب مناهج البحث المختلفة بـ «الحصر الشامل»، وهو الأمر

## العينة تتأثر بعدد من العوامل والاعتبارات واتخاذ قرارات مرتبطة بخيارات مهمة

وعلى الرغم من أن وحدة التحليل في الدراسة قد تعتمد على المجتمع، فإن وحدات المجتمع قد لا تكون متاحة أو غير عملية كي يتم استخدامها كوحدة معاينة، ويتعين استخدام وحدات معاينة بديلة، ولقد تم تطوير عدد من أساليب العينة المميزة بطبيعة وحدة العينة، وهذه الأساليب تشمل: العينة المعتمدة على الهاتف، والعينة المعتمدة على شبكة الإنترنت، والعينة المعتمدة على الحيز. وبنقاش الفصل أيضاً تصميمات العينة المختلطة أو العينة بالمزج بين أكثر من أسلوب من أساليب العينات، وتتميز هذه التصميمات بالخلط أو المزج بين تصميمات البحث الكمي وتصميمات البحث الكيفي أو النوعي. ومما يجدر ذكره، أن مصطلح تصميمات العينة المختلطة في الكتاب، يشير إلى الجمع بين تصميمات العينة الاحتمالية، أو المزج والجمع بين تصميمات العينة غير الاحتمالية وتصميمات العينة الاحتمالية، وفي كل هذه التصميمات يرصد الكتاب جوانب القوة والضعف. وختاماً، يبرز الفصل السابع «اختيار حجم العينة»، إذ أنه من المتعارف عليه بين الباحثين أن هذا الحجم يتأثر بعدد من العوامل التي يتعين أخذها في الاعتبار، والتي من بينها: أهداف الدراسة، والاعتبارات الأخلاقية، وطبيعة مجتمع الدراسة، والموارد المتاحة، وطبيعة تصميم البحث، وتصميم تحليل البيانات ■

الباحث باختيار نوع العينة غير الاحتمالية الذي سيستخدمه، وذلك من بين أربعة أنواع يركز عليها هذا الفصل، وهي: العينة المتاحة أو الميسرة، والعينة العمدية أو الغرضية، والعينة الحصية، والعينة المعتمدة على المستجيب. وتجدر الإشارة هنا إلى أن نوع العينة المتاحة أو الميسرة أسلوب معاينة غير مقنن، بعكس الأنواع الثلاثة الأخرى. ويتضمن الفصل أيضاً وصفاً مفصلاً لهذه الأنواع، والخطوات المتبعة في إدارتها، وجوانب القوة والضعف لكل من العينة الاحتمالية والعينة غير الاحتمالية، وعرضاً للمبادئ التوجيهية للاختيار بين هذه الأنواع. ويشرح الكتاب في الفصل الخامس منه «اختيار نوع العينة الاحتمالية»، إذ أنه بمجرد اختيار استخدام تصميم العينة الاحتمالية، يتعين اختيار نوع العينة الاحتمالية المستخدم في الدراسة، فهناك أربعة أنواع رئيسة للعينة الاحتمالية هي: العينة العشوائية البسيطة، والعينة الطبقية، والعينة المنتظمة، والعينة العنقودية. وتعتبر العينة العشوائية البسيطة أكثر أنواع العينات الاحتمالية إدراكاً، بينما تقدم العينة الطبقية تطويراً مهماً للعينة العشوائية البسيطة، وقد تكون العينة المنتظمة أسهل الأنواع استخداماً، في حين تعتبر العينة العنقودية الأكثر ممارسة في المسوح القومية الكبيرة. ويقدم المؤلف أيضاً في ذلك الفصل خطوات اختيار كل نوع من هذه الأنواع للعينات الاحتمالية، وجوانب ضعفها وقوتها، والمبادئ التوجيهية للاختيار من بين تلك الأنواع.

### الميزة والمختلطة والحجم

ويناقش المؤلف في الفصل السادس «العينة المميزة بطبيعة وحدة العينة وتصميمات العينة المختلطة»، موضحاً أنه قد لا يتم تصنيف أساليب العينة حسب إجراءاتها العملية فحسب، ولكن يمكن تصنيفها أيضاً حسب طبيعة الوحدة التي يتم معاينتها.

ثلاثة فصول متتالية بدءاً من الثالث وحتى الخامس الاختيار بين نوعي العينة الاحتمالية وغير الاحتمالية، ففي الفصل الثالث الذي يدور موضوعه حول «الاختيار بين العينة غير الاحتمالية والعينة الاحتمالية»، يترقب على اختيار أسلوب العينة بدلاً من إجراء التعداد (الحصر الشامل)، وهو ما تم مناقشته في الفصل الثاني، أن يكون القرار الرئيس التالي هو تحديد ما إذا كان سيتم اختيار تصميم عينة احتمالية أو تصميم عينة غير احتمالية. وتعد العينة الاحتمالية أسلوب معاينة يعطي (أو يتيح لـ) كل عنصر في المجتمع المستهدف احتمالاً أو فرصة الظهور أو الاختيار في العينة، وذلك بعكس العينة غير الاحتمالية التي هي عبارة عن أسلوب معاينة لا يعطي بعض العناصر في المجتمع فرصة للظهور في العينة. بالإضافة لذلك، فإن الفصل يتضمن وصفاً للعوامل التي يتعين أخذها في الاعتبار عند الاختيار بين أسلوب العينة الاحتمالية والعينة غير الاحتمالية، حيث يتم أولاً عرض لجوانب القوة والضعف لكل من العينة الاحتمالية وغير الاحتمالية، يلي ذلك عرض المبادئ التوجيهية لإجراء هذا الاختيار. وهناك خيار آخر للباحثين يتمثل في المزج والدمج بين أسلوب العينة الاحتمالية والعينة غير الاحتمالية، واستخدام تصميمات العينة بطرق مختلطة.

ويخصص المؤلف الفصل الرابع للحديث عن «اختيار نوع العينة غير الاحتمالية»، فبمجرد اختيار هذا النوع يجب أن يقوم

الاختيار السليم للعينة  
ضمانة أساسية لصاحبة  
وموثوقية نتائج البحوث  
والدراسات المختلفة



## إصدارات

صفحة تغنى برصد  
أبرز ما صدر من الكتب  
الإدارية الحديثة  
لتقدم وعياً متجدداً  
لتعزيز الثقافة الإدارية  
من خلال العطاءات  
المتميزة. ويتم إعداد  
الصفحة بالتعاون مع  
الإدارة العامة للمكتبات  
بمعهد الإدارة العامة.

متابعة نايف الحسين

### المناهج وتوجهاتها المستقبلية

تأليف: د. بهيرة شفيق الرباط  
الناشر: دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر  
سنة النشر: ١٤٣٦ هـ

يناقش هذا الكتاب أفكاراً حول المناهج التربوية، وتطبيقات  
لبعض الجوانب في عملية التدريس، وأساليب تطوير المنهج،  
والتوجهات المرتقبة للمناهج ومدارس المستقبل مفهومها  
وأهم ملامحها.



### القصاص في الشريعة الإسلامية

تأليف: أ. عبدالعزيز بن محمد الصغير  
الناشر: المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة،  
مصر  
سنة النشر: ٢٠١٥ م

يتطرق المؤلف في هذا الكتاب إلى معنى القصاص، وحكمة  
تشريعه، وعناية الإسلام بدماء الناس، وأنواع القصاص،  
وشروط وجوبه، والشروط التي يلزم توافرها في القاتل،  
وحق ولاية الدم، وما يسقط القصاص بعد وجوبه.



### فن الإتيكيت والمراسم والبروتوكول

تأليف: أ. صبحي سليمان  
الناشر: دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر  
سنة النشر: ٢٠١٥ م

يجد قارئ هذا الكتاب الفرق بين الإتيكيت والبروتوكول  
والدبلوماسية، حيث يضع تعريفات ومعلومات لكل منها،  
ويوضح الكتاب التغيرات التي طرأت عليها، كما يجمع  
ما بين البروتوكول المكتوب والإتيكيت المتعارف عليه.



## بعقد البيع

**الناشر: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر**

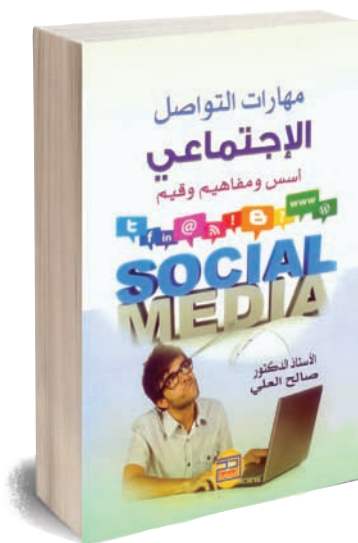
الكتاب عبارة عن دراسة تتناول الحماية القانونية المقررة للملكية العقارية المكتسبة بعقد البيع دون غيره من أسباب كسب الملكية، ويعرض أحكام عقد البيع العقاري، ويركز في كل نقاط البحث على المبادئ القضائية.



**تأليف: أ.د. صالح العلي**

سنة النشر: ٢٠١٥م

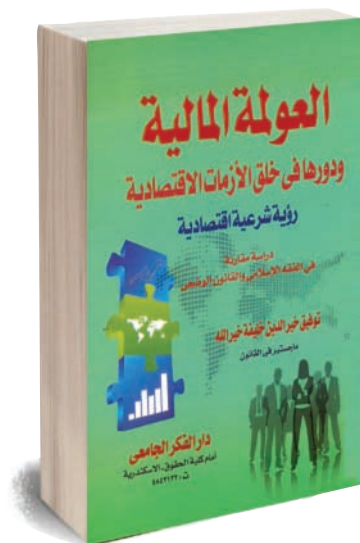
يستعرض المؤلف من خلال الكتاب أسباب اضطراب مهارات التواصل الاجتماعي، وبعض حالات التواصل العاطفية، والاضطرابات النمائية الشاملة، بالإضافة إلى الانفعال والتفاعل الاجتماعي وخدمة الشبكة الاجتماعية.



## الاقتصادية

**الناشر: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر**

هذا البحث يهدف إلى التعرف على الأزمات المالية في  
الفقه الإسلامي والاقتصاد الوضعي وأسبابها، ودور  
العملة المالية ومخاطرها في إحداث الأزمات المالية،  
وكيفية الوقاية منها وآليات العلاج البديلة.



## في انتظار الفرص الكبرى!

يتداول الناس في كل مؤسسة عامة أو خاصة اسم شخص يمتاز بالقدرة على إدارة الأمور من وراء الستار. هو «شخص» خفي وفي ذات الوقت هو معروف؛ لأن أثره في الإدارة واضح وكبير.

وعادة ما يعزو الهامسون إلى هذا الشخص: مهام هندسة القرارات المصيرية، وتغيير المراكز الإدارية، وتحريك قواعد اللعبة في كل أركان المؤسسة. ومع أن «السيد الخفي» لا يحب أن يذكر في مشهد علني، إلا أنه يستمتع أكثر بقياس مقدار قوته في عيون، وهمس الموظفين. وفي المناسبات العامة لن تجد هذا «الشخص الخفي» يتصدر المجالس، ولكنه يستمتع بالسؤال المتكرر عن سر غيابه عن هذه المناسبات. ويتميز «السيد الخفي» بمزايا عديدة أولها استخدامه لتكتيكات عدم المواجهة مع أحد، وتمتعه بالقدرة على الانسحاب في الوقت المناسب. وهو لا يحرص على أن يكون بين الأسماء في قاعة الاجتماعات؛ فحساباته تتطلب أن يظل خلف الكواليس يرتب المسائل، ويطيخ القرار مركزاً على قائد المنظمة باهتمامه بالتفاصيل والاحترافات حتى يوصل القائد إلى مرحلة عدم القدرة على الاستغناء عنه، و«السيد الخفي» لا ينافس علناً ويتحرك حسب ما تقتضيه الظروف، ويستمتع بتلميحات الزملاء التي تطري قدراته الفائقة، ويكتفي بالابتسامة الغامضة رداً على من يتجرأ على ذكر دهائه وعجيب قدراته. وأكثر متعة «السيد الخفي» تأتي من تمرّكه في المنطقة العجيبة بين القوة، والتأثير وادعاء التواضع حينما يتحدث عنه أحد.

ومن مزايا «الرجل الخفي»: قدرته على قراءة العيون، واستخلاص النوايا متسلحاً في ذلك بتاريخ إداري عميق وغوص أعمق في دهاليز البيروقراطية. ولدى «السيد الخفي» القدرة أثناء الاجتماعات على كبح الرغبة في الكلام، والاستغراق في صمت طويل، وممارسة لعبة التأمل. وبدلاً من استعراض آرائه أمام الآخرين يعتمد «السيد الخفي» إرسال القصصات، وأحياناً الرسائل النصية الحذرة للمؤثرين بتواضع متقن. و«السيد الخفي» يكتفي بالتقرب من دوائر التأثير ولا يهتم كثيراً بمن يتواصلون معه ممن لا وزن ولا مستقبل لهم. وهو في هذا الاتجاه يأتي إلى مكتبه مبكراً ويتحاشى أن يلتقي زملاءه، وحين خروجه آخر النهار يخرج متسللاً لا يلتفت يمنة أو يسرة؛ حتى لا يضطره لقاء أو سلام إلى مجاملات لا تتفق مع شخصيته الغامضة.

ومما يتميز به «السيد الخفي» أنه قليل الأخطاء الإدارية، وهو يحاول ألا يوقع الأوراق أو «يؤشر» عليها حتى لو كان صاحب الرأي والكلمة فيها. وقمة النجاح عنده عندما يرسم قائد المنظمة بتوقيعه على قرار من صناعه. و«السيد الخفي» لا يستعجل الفرص وقد يبقى سنوات طويلة منتظراً فرصة مالية أو إدارية كبرى.

والسؤال: هل تعرف (الرجل الخفي) في إدارتكم؟ ■

”

من مزايا

«الرجل

الخفي»:

قدرته على

قراءة العيون،

واستخلاص

النوايا متسلحاً

في ذلك بتاريخ

إداري عميق

وغوص أعمق

في دهاليز

البيروقراطية

“



\* د. فايز بن عبد الله الشهري



# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٢٩ - محرم - ١٤٣٧ هـ

برعاية صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن نايف  
أمير المنطقة الشرقية

افتتاح الفرع النسوي لمعهد  
الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية



التدريب عن بعد...  
مستقبل يتحدى ضعف صناعة التدريب

ابن الوطن وأستاذ معهد الإدارة العامة د. ناصر القحطاني مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية:

اختياري لرئاسة المنظمة تقديراً لدور المملكة المهم  
والفعال في منظومة العمل العربي المشترك







**صدر حديثاً عن**  
**مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة**



مركز البحوث  
بمجمع الإدارة العامة

صدر حديثاً عن



# فى الحاخ

129

## متابعات



برعاية صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن نايف أمير المنطقة الشرقية  
افتتاح الفرع النسوي لمعهد الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية

6

24 اللقاء



ابن الوطن وأستاذ معهد الإدارة العامة د. ناصر القحطاني  
مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية:  
اختياري لرئاسة المنظمة تقديراً لدور المملكة المهم والفعال  
في منظومة العمل العربي المشترك

12



وزير الخدمة المدنية : انعقاد مؤتمر ثقافة  
خدمة العملاء في القطاع الحكومي يأتي في ظل  
توجهات القيادة لتقديم خدمات عالية الجودة

مراسلات التحرير:

توجه المراسلات الى

رئيس التحرير

أو إلى إدارة العلاقات

العامة والإعلام

معهد الإدارة العامة -

الرياض ١١٤١

Public\_relations@ipa.edu.sa

المقالات والموضوعات

التي تنشر في المجلة

وما تتضمنه من

آراء وأفكار

تمثل آراء كتابها،

ولا تمثل بالضرورة رأي

معهد الإدارة العامة.

موقع المجلة على شبكة الإنترنت

www.tanmia\_idaria.ipa.edu.sa

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

رمد:

١٣١٩ - ٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠



طبعت بمطابع

معهد الإدارة العامة

### التنمية الإدارية

**رئيس التحرير:**

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف: ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس: ٤٧٤٥٠٢٢

hadlaqa@ipa.edu.sa

**مدير التحرير:**

أ. شقران بن سعد الرشيد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٩

rashidis@ipa.edu.sa

**هيئة التحرير:**

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٤

mohameda@ipa.edu.sa

أ. سامح محمد الشريف

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٢

yousefsm@ipa.edu.sa

**سكرتير التحرير:**

أ. نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف: ٤٧٤٥٠٣١

hossainn@ipa.edu.sa

**الإخراج الفني:**

أ. صلاح الدين وديدي

هاتف: ٤٧٤٥٧٨٥

wadidis@ipa.edu.sa

نرحب بكم أعزائنا القراء على صفحات مجلتكم «التنمية الإدارية»، متمنين لكم خالص التوفيق بإذن الله تعالى؛ وذلك بمناسبة بدء العام التدريبي الجديد ١٤٣٦/١٤٣٧ هـ بمعهد الإدارة العامة، هذا الصرح الذي يسهم بدور كبير ومتميز في مجال التنمية الإدارية بالمملكة. وبهذه المناسبة فقد كانت البداية خير دليل على هذا الدور؛ حيث افتتح صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن نايف بن عبدالعزيز آل سعود، أمير المنطقة الشرقية فرع معهد الإدارة العامة النسوي بالمنطقة الشرقية، بحضور معالي وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة المعهد، أ. خالد بن عبدالله العرج، ومعالي مدير عام المعهد، د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، وعدد من كبار المسؤولين في الأجهزة الحكومية بالمنطقة الشرقية، كما أن أجندة المعهد وقيادته متمثلة في معالي المدير العام، ونوابه، ومنسوبيه، تؤكد على أننا على موعد مع عام تدريبي حافل بالعطاء والتميز وهو ما تطالعونه من أخبار المعهد وأنشطته في الأخبار والمتابعات المختلفة التي تصدر هذا العدد من المجلة.

وإيماناً من معهد الإدارة العامة بأهمية الأخذ بأحدث سبل التدريب، وبمعطيات التكنولوجيا في مجال التطوير والتنمية الإدارية؛ فقد خصصنا قضية العدد عن «التدريب عن بعد» باعتباره أحد رهانات وأعمدة التنمية الإدارية؛ فبالرغم من مميزاته وتجاوزه العديد من العوائق المادية والزمانية والمكانية، إلا أنه يواجه بعض التحديات وأهمها ضعف ثقافة وصناعة التدريب، وهي القضية التي نفتح ملفها؛ لتعرفوا على أبعادها والتوصل لحلول لها من خلال متابعة آراء ووجهات نظر نخبة من الخبراء والمتخصصين. كما أننا نستطلع آرائهم أيضاً في «استطلاع العدد» حول تأثيرات «تكنولوجيا التعليم والتدريب»، ونطرح تساؤلاً مهماً حولها وهو «هل تنمي هذه التكنولوجيا الإبداع أم تخلق متدرياً نمطياً؟». كذلك نبحر معاً في تقرير عن التطبيقات التي أطلقها المعهد على الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية ودورها في تعزيز التدريب التفاعلي. ونتحاور مع د. ناصر القحطاني وهو أحد أبناء معهد الإدارة العامة، وقد تم انتخابه مؤخراً مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، والذي نحاوره ونطرح عليه العديد من الأسئلة الجادة عن واقع الإدارة العربية، وسبل التطوير، ودور المنظمة في دعم العمل العربي المشترك في مجال التنمية الإدارية، والتحديات التي تواجه التنمية الإدارية في المملكة، وواقعنا العربي في تبنيه قيم الحوكمة والشفافية ومكافحة الفساد، وروشتة الإصلاح، وأهمية المؤتمرات والملتقيات العلمية في مجال التنمية الإدارية .. وغيرها من الأسئلة التي تتعرفون على إجاباتها في ثنايا هذا الحوار.

ونرصد معكم أيضاً ملامح التقرير السنوي للإنجازات خلال العام التدريبي ١٤٣٤/١٤٣٥ هـ، الصادر عن معهد الإدارة العامة، والذي يوثق مسيرة التطور في أنشطة المعهد والعديد من المجالات بالإضافة إلى عدد من الأبواب المتميزة والزوايا الثابتة التي تطالعون تفاصيل موضوعاتها على صفحات مجلتكم «التنمية الإدارية»، وبقية منتقاة من المقالات التي يكتبها خبراء وإعلاميون ومتخصصون معنيون بالشأن الإداري ■

قضية العدد

18



التدريب عن بعد ..

مستقبل يتحدى ضعف صناعة التدريب

تقنيات

30



هاتف باللمس للمكفوفين

## برعاية صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن نايف أمير المنطقة الشرقية افتتاح الفرع النسوي لمعهد الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية



افتتح صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن نايف بن عبدالعزيز آل سعود، أمير المنطقة الشرقية فرع معهد الإدارة العامة النسوي بالمنطقة الشرقية، وقد أقيم بهذه المناسبة حفل افتتاح بحضور معالي وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة المعهد، أ. خالد بن عبدالله العرج، ومعالي مدير عام المعهد، د. أحمد بن عبدالله الشعيبي. وعدد من كبار المسؤولين في الأجهزة الحكومية بالمنطقة الشرقية.



### رفع كفاءة الموظفين

وقد بدأ الحفل بتلاوة آيات من الذكر الحكيم، ألقى بعدها سعادة مدير عام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، أ. عبدالرحمن العرفج كلمة بهذه المناسبة، رحب فيها بصاحب السمو الملكي أمير المنطقة الشرقية مؤكداً على أن معهد الإدارة العامة يستهدف رفع كفاءة موظفي الدولة وإعدادهم علمياً وعملياً لتحمل مسئولياتهم وممارسة صلاحياتهم؛ للنهوض بمستوى الإدارة وتعزيز التنمية الإدارية ودعم جهود الإصلاح والتطوير الإداري.

### بيئة نموذجية

ثم ألقى معالي مدير عام المعهد، د. أحمد الشعيبي، كلمة رحب فيها بصاحب السمو

الحرمين الشريفين، يحفظه الله. وأكد معاليه على أن المعهد قد حرص على إنجاز مشروع الفرع النسائي في المنطقة الشرقية، على الوجه الذي يحقق أهداف المعهد نحو إيجاد بيئة نموذجية معاصرة

الملك الأمير سعود بن نايف بن عبدالعزيز آل سعود أمير المنطقة الشرقية، وشكر سموه على تشريفه ورعايته الحفل، وأشاد بالاهتمام والرعاية التي تحظى بها التنمية الإدارية من قبل حكومة خادم



طويلة، حيث افتتح المعهد فرعاً في المنطقة الشرقية عام ١٣٩٣هـ، وكأول فرع للمعهد بعد إنشاء المركز الرئيس بالرياض الذي افتتح عام ١٣٨٠هـ. مؤكداً على أن المعهد قد دعم فرع المنطقة بالموارد البشرية والمادية إلى جانب اعتماد عدد من المشاريع الحيوية: لزيادة قدرته على مواجهة الطلب المتزايد على خدماته: ومنها اعتماد مشروع إنشاء توسعة مقر فرع معهد الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية (فرع الرجال) بمبلغ ١٣٦ مليون ريال وعلى مساحة ٢٢ ألف متر مربع وقد تمت ترسية أعمال هذا المشروع وجاري العمل فيه ومدة تنفيذه ٣ سنوات، وكذلك اعتماد مشروع إسكان أعضاء هيئة التدريب لفرع المعهد بالمنطقة الشرقية بمبلغ ٢٢٠ مليون ريال في ميزانية العام الحالي وجاري العمل حالياً على إنهاء مرحلة تصميم المشروع الذي يضم ١٠٠ فيلا سكنية وثلاث عمائر مكونة من ٦٠ شقة سكنية وجميع الخدمات المساندة لها من مسجد وصالات أنشطة رياضية واجتماعية وحدائق وملاعب أطفال. بالإضافة إلى إدراج مشروع مبنى الفرع النسائي في مشروع ميزانية المعهد للعام المالي القادم ويجري التنسيق حالياً مع أمانة المنطقة الشرقية مشكورة لتخصيص قطعة أرض لهذا المشروع.

### عرض مرئي

بعد ذلك تم تقديم عرض مرئي عن معهد الإدارة العامة، ثم قدم وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة المعهد، أ. خالد العرج، درعاً تذكاريّاً لراعي الحفل صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن نايف بن عبدالعزيز آل سعود، ثم قام سموه والحضور بجولة في أرجاء الفرع، وتكرم سموه بتسجيل كلمته في سجل الزيارات ■



تتوافر بها المرافق والتجهيزات الحديثة وفي أجواء خلاقة تدعم الإبداع، وتحقيق التميز، وليكون الفرع رافداً مهماً لتنفيذ نشاطات المعهد المختلفة. مشيراً إلى حرص المعهد على اختيار الموقع المناسب في مدينة الدمام ليكون مقراً للفرع، ليسهم في زيادة الطاقة الاستيعابية للمعهد، ويمنح منسوبات الأجهزة الحكومية في المنطقة والمناطق الأخرى المجاورة فرصة أكبر للالتحاق ببرامجه التدريبية، ويوفر عليهن عناء السفر للفرع النسوي بالرياض. وقال د. الشعيبي: إن تواجد معهد الإدارة العامة في هذه المنطقة من وطننا الغالي كان سابقاً لهذا الفرع النسوي بسنوات

معهد الإدارة العامة يختتم البرنامج التدريبي «تنمية المهارات الإشرافية لرؤساء المراكز»

## أمير المنطقة الشرقية: الدورة أقيمت للرفي بالعمل والمهارات الإدارية



يكونوا الرواد في برنامج تنمية المهارات، كما شكر مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد الشعبي على التواصل مع سموه شخصياً، أو مع الإمارة على وجه العموم. وقد أكد صاحب السمو الأمير فهد بن عبدالله بن جلوي على أن البرنامج درب أكثر من ٤٠ رئيس مركز استناداً إلى احتياجاتهم التدريبية ومهامهم الوظيفية التي من أبرزها دورهم في التنمية المحلية من خلال تلمس احتياجات المواطنين وترتيب أولوياتهم الخدمية، وكذلك في حماية المجتمع أمنياً وفكرياً واجتماعياً. مضيفاً سموه: «أن البرنامج يأتي ضمن سلسلة من البرامج التدريبية النوعية التي تقدمها الإمارة انطلاقاً من توجيهات صاحب السمو الملكي أمير المنطقة، وحرصه الدائم على تطوير المهارات الإدارية لكافة منسوبي الإمارة، وتماشياً مع التوجه العام لحكومتنا الرشيدة» ■

وقال سموه: «يسعدنا أن يكون بيننا وزير الخدمة المدنية، ومدير عام معهد الإدارة العامة، ومستولو المعهد في ختام أول دورة للمهارات الإشرافية لرؤساء المراكز، هذه الدورة التي أقيمت للرفي بالعمل الإداري والمهارات الإدارية لكل رئيس مركز. وهذه الدورات سيكون لها أثرها في الارتقاء بمستوى العمل». وأعرب سمو أمير المنطقة الشرقية عن شكره لصاحب السمو الأمير فهد بن عبدالله بن جلوي المشرف العام على التطوير الإداري والتقنية بالإمارة، على متابعته وحرصه على تنفيذ البرنامج بالشكل المطلوب، كما قدم شكره لمعهد الإدارة العامة بالمنطقة الذي هيأ المدربين المحاضرين وورش العمل والبرامج لعمل برامج نوعية تخدم رؤساء المراكز في عملهم، كما شكر سموه وزير الخدمة المدنية على المشاركة في الاحتفال بأول دفعة من رؤساء المراكز الذين تشرفوا بأن

اختتمت فعاليات البرنامج التدريبي لرؤساء المراكز بالمنطقة الشرقية «تنمية المهارات الإشرافية لرؤساء المراكز»، والذي نظمه معهد الإدارة العامة وأمانة المنطقة وشارك فيه ٤٠ رئيس مركز بحضور صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن نايف بن عبدالعزيز أمير المنطقة الشرقية، ووزير الخدمة المدنية أ. خالد العرج، ومدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد الشعبي. وقد أكد سمو أمير المنطقة الشرقية على أن جميع المسؤولين في المنطقة وغيرها، وضعوا لخدمة المستفيدين ورعاية مصالح الجميع، وهو ما يتطلب العمل دائماً على تنمية المهارات لتطوير كل ما يقدم للمستفيدين. وأوضح سموه أنه يجب أن يعلم كل واحد منا أنه مسئول بغض النظر عن حجم المسئولية، وأثق في أن هذه الدورة ستكون دورة خير وبركة وسيظهر أثرها على الأداء العملي لرؤساء المراكز وسيلمس المستفيد ذلك.



## أمير المنطقة الشرقية يستقبل وزير الخدمة المدنية ومدير عام معهد الإدارة العامة



استقبل صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن نايف بن عبدالعزيز، أمير المنطقة الشرقية، في مكتب سموه بالإمارة، وزير الخدمة المدنية أ. خالد العرج، ومدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد الشعيبي. وجرى خلال اللقاء مناقشة برامج وزارة الخدمة المدنية في المنطقة الشرقية ■

افتتحه صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن نايف أمير المنطقة الشرقية؛

## فرع الشرقية يشارك في اللقاء السنوي للجهات الخيرية كراع مشارك



شارك فرع المعهد بالمنطقة الشرقية في اللقاء السنوي الثالث عشر للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية خلال الفترة من ١٨-١٩/١١/١٤٣٦هـ تحت عنوان - تنمية الموارد البشرية - بفندق وأبراج الشيراتون بالدمام، والذي افتتحه صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن نايف أمير المنطقة الشرقية، وقد تنوعت مشاركة الفرع في هذا اللقاء، وذلك من خلال تقديم الفرع خدمات استشارية في منتدى الاستشارات المصاحب للفعاليات، والتي يقوم بتقديمها مجموعة من الأساتذة بالمعهد وهم: أ. سعد القحطاني، و أ. منصور القطري، و أ. إبراهيم الأنصاري، و أ. حسن اليحيى، و أ. صلاح القحطاني، و أ. عبدالله

العتيبي؛ بهدف إبراز دور المعهد في مجال تنمية الموارد البشرية؛ إضافة إلى التعريف بالخدمات التي تقدمها وحدة الشراكة للمجتمعية بالفرع للجهات الخيرية وللمجتمع. وقد تم تكريم

الفرع في حفل الافتتاح الذي حضره سمو أمير المنطقة الشرقية بدرع تذكاري قام باستلامه رئيس وحدة العلاقات العامة بالفرع أ. خضر الزهراني ■



## د. الشعبي يلتقي الأمين العام المساعد بجامعة الدول العربية



استقبل معالي مدير عام المعهد، د. أحمد بن عبدالله الشعبي، بمكتبه، سعادة د. محمد بن إبراهيم التويجري، الأمين العام المساعد للشئون الاقتصادية بالأمانة العامة لجامعة الدول العربية، وعقد معاليه اجتماعاً مع الضيف، تناول أوجه التعاون المشترك بين المعهد وجامعة الدول العربية. وقد حضر الاستقبال كل من: سعادة نائب المدير العام للبحوث والاستشارات د. مساعد

الفريان، وسعادة نائب المدير العام للتدريب د. بندر أبا الخيل، وسعادة نائب المدير العام للتطوير والجودة المكلف د. بندر السجان، وسعادة نائب المدير العام للتوثيق والمعلومات والتقنية المكلف د. عبدالعزيز القصير ■

## مدير عام المعهد يستقبل رئيس المحكمة الإدارية العليا



استقبل معالي مدير عام المعهد، د. أحمد بن عبدالله الشعبي، بمكتبه، معالي رئيس المحكمة الإدارية العليا، الشيخ إبراهيم بن سليمان الرشيد، يرافقه كل من: معالي الشيخ عثمان بن عبدالرحمن الدخيل عضو المحكمة الإدارية العليا بدرجة رئيس استئناف، وفضيلة الشيخ د. سليمان بن محمد الشدي المشرف العام على مكتب رئيس المحكمة الإدارية العليا بدرجة رئيس محكمة، وسعادة أ. فهد بن عبدالله الشمري مسئول العلاقات العامة بالمحكمة.

وسعادة نائب المدير العام للتدريب د. بندر أبا الخيل، وسعادة نائب المدير العام للتطوير والجودة المكلف د. بندر السجان، وسعادة نائب المدير العام للتوثيق والمعلومات والتقنية المكلف د. عبدالعزيز القصير، وسعادة د. منصور بن عبدالعزيز المعشوق عضو هيئة

التدريب في المعهد، وفي ختام اللقاء تم تبادل الهدايا التذكارية. ومما يذكر أن إدارة العلاقات العامة والإعلام أعدت لضيوف المعهد برنامجاً اشتمل على زيارة للمكتبة ومركز الوثائق، ومركز تقنيات التدريب ■

وعقب مراسم الاستقبال، تم عقد اجتماع؛ لمناقشة ويبحث أوجه التعاون المشترك بين المحكمة الإدارية العليا ومعهد الإدارة العامة، حضره من المعهد كل من: سعادة نائب المدير العام للبحوث والاستشارات د. مساعد الفريان،

## د.الفران يفتح لقاء فرق مشروع دراسة القضايا والمشكلات البحثية في الأجهزة الحكومية



بحضور سعادة نائب المدير العام للبحوث والاستشارات، د. مساعد بن عبدالله الفران، عقد (لقاء أساليب البحث العلمي): لمناقشة عدد من الموضوعات المتعلقة بمشروع دراسة القضايا والمشكلات الإدارية في القطاع الحكومي، والذي قام بعقد مركز البحوث بالتنسيق مع الإدارة العامة للتطوير، واستمرت فعالياته لمدة يومين، وقد حضر اللقاء عدد من المسؤولين في المركز الرئيس، والزملاء والزميلات أعضاء الفرق

البحثية المشاركين في المشروع من المركز الرئيس للمعهد وفروعه: بهدف تسليط الضوء على دور مركز البحوث في تقديم الدعم المنهجي والاحصائي للفرق البحثية (ويتضمن توزيع نماذج على الباحثين كنموذج خطة البحوث الميدانية وغيرها من النماذج المستخدمة من قبل لجنة البحوث)، وكذلك مناقشة أساليب البحث العلمي الحديثة، والتعرف على العقبات «المتوقعة» والتي قد تواجه الباحثين، بالإضافة إلى استعراض موجز للموضوعات البحثية للفرق البحثية، ومساعدة أعضاء الفرق البحثية، على بلورة أسئلة بحثية محددة ذات ارتباط بالموضوعات المكلفين بها ■

## د.السجان يلتقي وفد مركز الإدارة الأوروبي التابع للجمعية الأمريكية للإدارة



التقى سعادة نائب المدير العام للتطوير والجودة المكلف د.بندر بن أسعد السجان، بمكتبه، وفد مركز الإدارة الأوروبي التابع للجمعية الأمريكية للإدارة؛ والذي يزور المعهد استكمالاً لإنجاز المهام المشتركة بين معهد الإدارة العامة، والجمعية الأمريكية للإدارة، والتي تتضمن التعاون في مجال تنفيذ المعهد برامج الجمعية الأمريكية للإدارة التدريبية، وقد ضم الوفد الزائر كلاً من: السيد فرد دي كونيغ المدير التنفيذي للتسويق وحلول العملاء، والسيد محمد أبو قبا مدير منطقة الشرق الأوسط. حيث تم عقد اجتماع حضره من المعهد كل من: مدير عام مركز

الأعمال أ.وليد بن عبدالعزيز البواردي، وفي ختام اللقاء قام المعهد بتنظيم جولة ومدير عام الشراكات والتعاون الدولي أ.سعود بن غازي العتيبي، ومدير إدارة التعاون الدولي أ.عبدالرحمن الشغيل، و أ.مهني هندي الحربي من مركز الأعمال. التدريب في المعهد ■

## وزير الخدمة المدنية : انعقاد مؤتمر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي يأتي في ظل توجهات القيادة لتقديم خدمات عالية الجودة



معالي وزير الخدمة المدنية أثناء المؤتمر الصحفي وعلى يمينه معالي مدير عام معهد الإدارة العامة

تصوير: وليد النغيشر

وأضاف معاليه إن توجهات القيادة الرشيدة تدفع نحو تقديم خدمات حكومية عالية الجودة؛ الأمر الذي بدوره يعزز من أهمية نشر وتطبيق ثقافة خدمة العملاء في الأجهزة الحكومية؛ لتغيير الصورة النمطية في طريقة التعامل مع المستفيد من خدمات القطاع الحكومي باعتباره «مراجعا» ليس له الخيار إلا قبول الخدمة المقدمة بغض النظر عن

عالية الجودة؛ ولما كسبت تطلعات المستفيدين من تلك الخدمات الأخذ في الارتفاع المتزايد؛ ليصب ذلك كله في نهاية المطاف في المساهمة في تحقيق أهداف التنمية الشاملة. وبين معاليه أن هذا المؤتمر يأتي انطلاقاً من اهتمام وزارة الخدمة المدنية بنشر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي من أجل الارتقاء بالخدمات المقدمة.

أكد معالي وزير الخدمة المدنية الأستاذ خالد بن عبدالله العرج على أن مؤتمر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي الذي تنظمه الوزارة بالتعاون مع معهد الإدارة العامة، يهدف لبناء وتعزيز ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي والتي أصبحت ضرورة ملحة أكثر مما مضى؛ وذلك التزاماً بتحقيق توجهات القيادة الحكيمة بتقديم خدمات حكومية





جودتها ومدى تلبيتها تطلعاته، مما أثر بشكل سلبي على مستوى جودة الخدمات ورضا العملاء في القطاع الحكومي حسب ما أشارت إليه العديد من الدراسات والبحوث في مجال قياس رضا العملاء والمستفيدين في القطاع الحكومي.

### المسئولية الوطنية

وأشار معالي وزير الخدمة المدنية إلى أن أهمية عقد مثل هذه المؤتمرات وطرح مثل هذه المبادرات نابعة في الأساس من التوجيهات المستمرة من قبل خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز، وولي عهده صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن نايف بن عبدالعزيز نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية، وولي ولي العهد صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء وزير الدفاع، الذين لا يدخرون جهداً في التحفيز والحرص على كل ما هو ضروري لدفع آليات خدمة المواطنين نحو الأفضل والتطوير الدائم في نوعية وجودة الخدمات المقدمة لهم على أسس من الالتزام بالمهنية والشعور بالمسئولية الوطنية حسب توجيهاتهم، حفظهم الله. متمنياً أن يخرج المؤتمر بنتائج وتوصيات علمية وعملية للإسهام في بناء ثقافة خدمة عملاء متميزة في القطاع الحكومي؛ لتلبية احتياجات ورغبات العملاء والعمل على تجاوز توقعاتهم لتحقيق أعلى مستويات

### مدير عام معهد الإدارة العامة:

## تشكيل تسع لجان لتنظيم المؤتمر و ٢٥ ورقة عمل ستقدم لتعزيز ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي

الجودة والرضا. الأستاذ خالد بن عبدالله العرج بمقر الوزارة، وذلك يوم الثلاثاء ٢٣ ذو الحجة ١٤٣٦ هـ، وبحضور كل من: معالي نائب وزير الخدمة المدنية د. صالح الشهيب،

### المعهد شريك فعال

جاء ذلك خلال المؤتمر الصحفي الذي عقده معالي وزير الخدمة المدنية

**أ. خالد العرج :**

مؤتمر ثقافة خدمة العملاء  
في القطاع الحكومي يهدف  
لبناء وتعزيز ثقافة خدمة  
العملاء والتي أصبحت  
ضرورة ملحة  
أكثر مما مضى



نتطلع أن يخرج المؤتمر  
بنتائج وتوصيات  
علمية وعملية لتلبية  
احتياجات ورغبات  
العملاء والعمل على  
تحقيق أعلى مستويات  
الجودة والرضا



وأوراق العمل، وإعداد الجدول الزمني  
للمؤتمر، والتواصل مع المتحدثين  
الرئيسيين. وأكد معالي مدير عام  
المعهد على أن هناك عمل دؤوب يقدم  
في هذا المجال وتواصل يومي بين  
الوزارة والمعهد؛ ليخرج المؤتمر على  
أفضل وجه من الإعداد والتنظيم.  
وذكر معاليه أن هناك خبراء دوليين  
سيشاركون في المؤتمر، وستعرض  
تجارب دولية ومحلية متميزة، وستعقد  
جلسات نقاش ضمن المؤتمر الذي يأتي

من جانبه قال معالي مدير عام معهد  
الإدارة العامة د. أحمد الشعبي: إن  
المعهد شريك لوزارة الخدمة في تنفيذ  
المؤتمر، وقد جرى تشكيل تسع لجان  
لتنظيم المؤتمر، في مقدمتها اللجنة  
الإشرافية العليا برئاسة معالي وزير  
الخدمة المدنية، بالإضافة إلى بقية  
اللجان العاملة والمساندة، ومنها  
اللجنة العلمية التي تعمل على  
التواصل مع الباحثين والمتخصصين  
والخبراء لاستقبال البحوث والدراسات

ومعالي مدير عام معهد الإدارة العامة  
د. أحمد الشعبي، ووكيل وزارة الخدمة  
المدنية للشئون التنفيذية الأستاذ  
عبدالله الملقي، ونائب مدير عام المعهد  
للتدريب د. بندر أبا الخيل، ووكيل وزارة  
الخدمة المدنية للتخطيط وتطوير  
الموارد البشرية د. مشبب القحطاني،  
ووكيل وزارة الخدمة المدنية المساعد  
للتخطيط والتطوير د. محمد  
العبيدي، ومستشار الوزير أ. عبدالله  
الملازي.

## د. أحمد الشعيبي :

خبراء دوليين  
سيشاركون في المؤتمر،  
وستعرض تجارب  
دولية ومحلية  
متميزة، وجلسات  
نقاش



ثقافة خدمة  
العملاء ليست  
مفهوماً جديداً على  
القطاع الحكومي،  
فهناك نماذج  
متميزة نجحت في  
هذا المجال



15

العدد ١٢٩ - محرم ١٤٣٧هـ

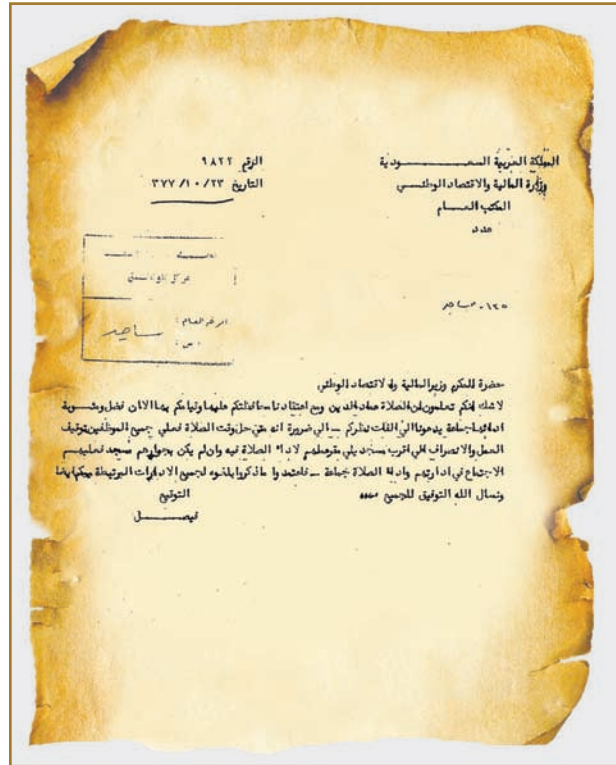
نجحت في هذا المجال، وأن المؤتمر الذي ستعقد فعالياته على مدى ثلاثة أيام في مركز الملك سلمان للمؤتمرات بمقر المعهد بالرياض؛ يأتي لتوسيع دائرة هذا المفهوم، وجعله شائعاً ومنتشراً على نطاق جميع الأجهزة الحكومية، ومتمنياً أن يخرج المؤتمر بنتائج وتوصيات تساهم في بناء ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي، وبما يحقق أهداف المؤتمر وتطلعاته ■

العاملة في القطاع الحكومي في مختلف المجالات. ومؤكداً على أن المعهد يعمل على نشر وتعزيز ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي، من خلال نشاطات: التدريب، والبحوث، والاستشارات. وذكر معالي د. أحمد الشعيبي أن ثقافة خدمة العملاء ليست مفهوماً جديداً على القطاع الحكومي، فهناك نماذج متميزة من القطاعات الحكومية التي

استجابة لتطلعات ولاية الأمر، حفظهم الله، لتقديم أعلى مستوى من الخدمة للمواطنين والمقيمين. وقد أوضح معاليه أن معهد الإدارة العامة يقوم بدور كبير وفعال في الرفع من مستوى العاملين في الأجهزة الحكومية من خلال التدريب، حيث ينفذ المعهد (٢١٥) برنامجاً تدريبياً، تصب جميعها في مجال التنمية الإدارية، وتطوير مهارات الكفاءات



## وثيقة بتوقيع الملك فيصل عمرها ٦٠ عاماً تعكس حرصه على أداء الموظفين صلاة الجماعة



هذه الوثيقة صدرت في الثالث والعشرين من شهر شوال لعام ١٣٧٧هـ. بتوقيع الملك فيصل بن عبدالعزيز، رحمه الله، وهي موجهة لوزير المالية والاقتصاد الوطني في عهده، يستحثه من خلالها على ضرورة توقيف العمل في وقت الصلاة وانصراف جميع الموظفين لأداء الصلاة في المسجد.

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

وزارة المالية والاقتصاد الوطني

المكتب العام عدد

الرقم: ٩٨٢٢ التاريخ ١٣٧٧/١٠/٢٣هـ

حضرة المكرم وزير المالية والاقتصاد الوطني

لاشك أنكم تعلمون أن الصلاة عماد الدين ومع اعتقادنا محافظتكم عليها وقيامكم بها إلا أن فضل ومثوبة أدائها جماعة يدعوننا إلى لفت نظركم إلى ضرورة أنه متى حل وقت الصلاة فعلى جميع الموظفين توقيف العمل والانصراف إلى أقرب مسجد يلي مقر عملهم لأداء الصلاة فيه وإن لم يكن بجوارهم مسجد فعليهم الاجتماع في إدارتهم وأداء الصلاة جماعة. فاعتمدوا ما ذكر وبلغوه لجميع الإدارات المرتبطة بكم أيضاً. ونسأل الله التوفيق للجميع،،،

التوقيع

فيصل

## الفرع السادس

احتفل معهد الإدارة العامة مؤخراً بافتتاح فرعه النسوي في مدينة الدمام بالمنطقة الشرقية، وقد مثل هذا الافتتاح خطوة مهمة من خطوات امتداد المعهد على مساحة الوطن، وهو الفرع السادس للمعهد بعد فروع: الرياض، وجدة، والدمام، وأبها، والفرع النسائي بالرياض، ويُنْتَظَر أن يفتتح المعهد فرعاً نسبياً آخر عما قريب في منطقة مكة المكرمة ليكون هو الفرع السابع للمعهد. إضافة إلى المركز الرئيس بالرياض الذي يقدم خدمات هائلة إلى جانب الفروع؛ بهدف النهوض بالتنمية الإدارية في المملكة والسعي للرفي بمستواها إلى سقف الآمال والطموحات المعقودة.

لقد شهد المعهد في الآونة الأخيرة حركة تطويرية نوعية وواسعة النطاق. شعر بها من هم داخل المعهد وتفاعلو معها وانخرطوا في مفاصل صناعتها وأصبحوا جزءاً منها، كما لاحظها من هم خارج المعهد، سواء من متدربين أو دارسين، أو ممن هم مهتمين بشأن التنمية والإدارية ومتابعيها. ولم يكن لمعهد الإدارة العامة أن يتحرك هذا التحرك اللافت في التحديث والتطوير والتوسع لو لم يحظ بدعم كريم وسخي من الحكومة الرشيدة، أيدها الله، وهو دعم مادي وأدبي ومعنوي، أطلق عنان المعهد بقيادة فارسه وربائه معالي الدكتور أحمد الشيعبي؛ لينطلق بجموح كبير وطموح لا حدود له نحو المستقبل، في سباق مع الزمن وتحدي مع الذات.

وما يشعروا في المعهد بالفخر والسعادة أننا ابتدأنا عامنا الهجري الحالي بافتتاح فرع معهد الإدارة العامة في منطقة عسير، وذلك في شهر محرم الماضي، وها نحن اليوم وقبل نهاية هذا العام نحتفل بافتتاح الفرع النسوي بالمنطقة الشرقية. وحرصاً من المعهد على تلبية الاحتياجات التدريبية المتزايدة للكوادر البشرية العاملة في قطاع الخدمة المدنية بالأجهزة الحكومية المختلفة والتي تجاوز عددها وفق إحصاءات وزارة الخدمة المدنية ١,٢ مليون موظف وموظفة؛ فقد شرع المعهد إلى جانب افتتاح الفروع بتطبيق ممارسات مبتكرة وغير تقليدية للاستجابة للاحتياجات التدريبية لهذا العدد من المنتسبين لنظام الخدمة المدنية: فبدأ بتطبيق الفصل التدريبي الصيفي، وبرنامج التدريب في الجامعات في مختلف مناطق المملكة. وحظيت هذه المبادرات بإقبال كبير من منسوبي الأجهزة الحكومية في توفير (١٢٥) ألف فرصة تدريبية، ويتطلع المعهد إلى أن تتجاوز الفرص التدريبية المتاحة لمنسوبي الأجهزة الحكومية مع نهاية العام المقبل (١٥٠) ألف فرصة تدريبية، بمشيئة الله تعالى، وهذه الأرقام القياسية لا تمثل نقلة كمية فقط في مجال التدريب، بل يواكبها نقلها نوعية أيضاً، حيث حظيت جميع برامج المعهد بالمراجعة والتطوير، كما شهدت الحقائق التدريبية تطويراً أيضاً، وشرع المعهد في تحويل الكثير منها إلى حقائب إلكترونية، وبدأ المعهد في التوسع في التدريب عن بعد ... والقادم بإذن الله يحمل الكثير من التطوير والتحديث بما يجعل المعهد رائداً وشريكاً متميزاً في التنمية الإدارية ■



أ. عبدالعزيز الهدلق\*

شرع المعهد  
إلى جانب  
افتتاح الفروع  
بتطبيق  
ممارسات  
مبتكرة وغير  
تقليدية  
للاستجابة  
للاحتياجات  
التدريبية  
المتزايدة

# يتجاوز الكثير من العوائق المادية والزمانية والمكانية: التدريب عن بعد .. مستقبل يتحدى ضعف صناعة التدريب

إعداد: شقران الرشيدى

18

تلعب التقنية الحديثة دوراً مهماً في مختلف جوانب الحياة المعاصرة: اجتماعياً، واقتصادياً، وتعليمياً.. وغيرها، وتبرز استخداماتها في مسارات التعليم، والتدريب الحديث؛ الأمر الذي ساعد على ظهور أساليب تدريبية متطورة تعتمد كثيراً على التقنية، وأهمها التدريب عن بعد، الذي وفقاً للإحصائيات العالمية حقق حالياً نمواً كبيراً يقدر بمليارات الدولارات حول العالم. واستثمرته عدد من الجامعات، والمعاهد، ومؤسسات التدريب؛ لتعزيز التواصل بين المدرب، والمتدرب إلكترونياً للتغلب على الكثير من الظروف المكانية والزمانية؛ والمعوقات التي كانت تحد من تحقيق الأهداف التدريبية. حول توجهات التدريب عن بعد، وإيجابياته، وأحدث أساليبه نطرح عدداً من المحاور المهمة في قضية هذا العدد.





### د. عبد العزيز القصير:

مازلنا في أول الطريق والتدريب عن بعد وخدماته ينتظره مستقبل واعد

## المشاركون في القضية

### أ.د. محمد التميمي

المشرف العام على جامعة المدينة العالمية الإلكترونية

### د. عبد العزيز القصير

نائب المدير العام للتوثيق والمعلومات والتقنية المكلف، معهد الإدارة العامة

### د. جواهر البقمي

أستاذة التعليم وتقنية المعلومات بجامعة الأميرة نورة

### د. عجلان الشهري

أستاذ التعليم والتقنية المشارك، ومدير عام الإدارة العامة للتقنيات والتدريب عن بعد بمعهد الإدارة العامة

لترسخ المعارف والمهارات المستهدفة». ومشيرا إلى أن طبيعة المحتوى العلمي للبرنامج ومفرداته التدريبية ونوعية المهارات والمعارف المستهدفة فيه هي المحدد الرئيس لإمكانية تحويله إلى برنامج تدريبي إلكتروني يمكن أن يقدم عن بعد، فليست كل البرامج التدريبية يمكن تحويلها إلى برامج إلكترونية تقدم عن بعد.

### معهد الإدارة وبناء الكفاءات

ويؤكد د. عبد العزيز القصير على أنه في معهد الإدارة العامة يعكف مركز التدريب عن بعد على بناء الكفاءات والطاقات المحلية؛ لتوطين صناعة التدريب عن بعد بالمملكة وفق خطة المعهد الاستراتيجية الرامية إلى التوسع في تحويل البرامج التدريبية التقليدية إلى برامج تدريبية إلكترونية بالمزج بين الأنماط الثلاثة السالفة الذكر وتقديمها خلال الفترة القادمة بإذن الله، حيث استكمل المركز خلال العام الماضي كافة تجهيزات التأسيس التقنية للبنية التحتية وبناء العمليات التشغيلية لمنصة المحتوى الإلكتروني

محددة مسبقا لجميع المتدربين، والذين يحضرون بدورهم هذه الجلسات التدريبية المحددة بشكل إلكتروني من خلال المنصة المعدة لذلك وبالتزامن مع مقدم التدريب، وفي هذا النمط لا يقتصر اعتماد المتدرب على الأجزاء غير المتزامنة من البرنامج والتي يمكنه تحصيلها ذاتيا، بل يتطلب أيضا حضوره إلكترونيا للأجزاء المتزامنة من البرنامج مع مقدم التدريب وبقية المتدربين، أما النمط الأخير وهو ما يعرف بالتدريب المدمج (Blended) والذي يتم فيه تصميم البرنامج بحيث تقدم أجزاء من المحتوى التدريبي في قاعة التدريب حضوريا للمتدربين ومقدم التدريب كما في التدريب التقليدي. موضحا أن بعض الممارسين يعرف النمط الثاني على أنه مدمج افتراضي أو إلكتروني، والنمط الثالث مدمج حضوري أو حقيقي.

ويرى د. القصير أن النمطين الثاني والثالث هما الأصعب والأكثر كلفة في التصميم لمحتوى البرنامج العلمي مقارنة بالنمط الأول إلا أنهما، في تصوره، الأكثر مناسبة للعملية التدريبية؛ حيث يتطلبان مشاركة مقدم التدريب للمتدربين والتفاعل معهم

### ثلاثة توجهات

عن أبرز توجهات التدريب والتعليم عن بعد، يقول د. عبد العزيز القصير، نائب المدير العام للتوثيق والمعلومات والتقنية المكلف بمعهد الإدارة العامة، «هناك ثلاثة توجهات رئيسة للتدريب عن بعد، وهي ما يعرف بأنماط التدريب عن بعد، والتي تختلف بحسب اختلاف مستوى المشاركة في تقديم وتحصيل المحتوى العلمي للمعارف والمهارات بين المتدرب ومقدم التدريب؛ فالنمط الأول هو التدريب غير المتزامن (Asynchronous) والذي يتم فيه تصميم البرنامج بحيث يكون كامل محتوى البرنامج التدريبي متاحا للمتدرب في منصة المحتوى الإلكتروني لحضوره واستكمال البرنامج في الأوقات والأماكن التي يفضلها، وهنا يكون الاعتماد بشكل كامل على المتدرب في تحصيل وإنهاء محتوى البرنامج، والنمط الثاني والمسمى بالتدريب التزامني (Synchronous) وهو أكثر صرامة من النمط الأول، ويتم فيه تصميم البرنامج بحيث يكون هنالك أجزاء من المحتوى التدريبي يتم تقديمها من خلال مقدم التدريب في أوقات معينة



•• أ.د. التميمي:

التعليم والتدريب عن بعد نظام  
متطور لتدريب أكبر عدد من  
المتدربين وتلبية احتياجات  
سوق العمل

يديه تطوير قدراته، ومهاراته في الأوقات، والأماكن التي يفضلها، ويختارها دون التأثير على استمرارية العمل أو التراحم مع الالتزامات الأخرى، ومن المتوقع أن يوفر التدريب عن بعد أضعاف الفرص التدريبية المتاحة في التدريب التقليدي المرتبط بهذه المحددات، لاسيما عند توظيف فضاء الافتراضي بالشكل الأمثل، ووجود أنظمة ولوائح واضحة. والمتأمل في سرعة تطور التقنيات الحديثة، والأجهزة الذكية، والشبكات اللاسلكية واستخداماتها، يخلص إلى أننا في أول الطريق وينتظر التدريب عن بعد وخدماته مستقبل واعد. مؤكداً على أن التدريب يعتمد على مستوى ثقافة التدريب لدى الأفراد، وإيمانهم بأهمية التطوير والتدريب. ونحن في المملكة نعاني من ضعف ثقافة التدريب لدى الموظفين بوجه عام، وموظفي القطاع العام بشكل خاص، وفي تصوري أن هذا الضعف هو

ثلاث جلسات الكترونية للقياديين، وأعضاء هيئة التدريب الأكاديمي، والمختصين بالموارد البشرية خلال الفصل الماضي، ولدى المركز خطة للتوسع بهذه الخدمة في الفترة القادمة بإذن الله، كذلك سيتم نشر هذه الجلسات المسجلة بعد انعقادها على بوابة للتدريب الإلكتروني على موقع المعهد؛ ليستفيد منها المختصين والممارسين وعموم الموظفين بالأجهزة الحكومية- على حد تعبيره - .

### يتجاوز العوائق

وبشأن قدرة التدريب عن بعد على تجاوز الكثير من العوائق، وتحقيق العدالة في فرص التدريب، يقول سعادة نائب المدير العام للتوثيق والمعلومات والتقنية المكلف د. عبد العزيز القصير: «يتجاوز التدريب عن بعد الكثير من العوائق، والمحددات الزمانية والمكانية، فالمتدرب- المؤمن بأهمية التطوير والتدريب- بات في متناول

وتأهيل واستقطاب الموارد البشرية، وتنفيذ عدد من المشاريع الاستراتيجية الناجحة في تحويل عدد من الحقائق التدريبية إلى حقائق الكترونية وتقديمها عن بعد بالأنماط التدريبية المختلفة (تزامنية، وغير تزامنية، ومدمج).

### الجلسات الإلكترونية

ويضيف د. القصير أن من التوجهات الحديثة في التدريب عن بعد أيضاً خدمة الجلسات الإلكترونية (Webinars) أو المؤتمرات الإلكترونية عبر الإنترنت (Web conferencing)، والتي تساهم في الإثراء المعرفي، وتعزيز مهارات، وقدرات العاملين في الأجهزة الحكومية بآليات مبتكرة للتواصل الإلكتروني الفعال بين المختصين، والممارسين ضمن منظومة التدريب الإلكتروني التي يسعى المعهد إلى توسيع نطاق تطبيقاتها حيث دشّن مركز التدريب عن بعد هذه الخدمة بتنفيذ

### • د. جواهر البقمي:

البعد التجاري وتكلفة الاتصال  
والبنية التحتية للاتصالات تحد  
كثيراً من برامج التدريب عن بعد

القوانين المطولة عند الانتساب للمؤسسات التدريبية، وما يصاحب ذلك من شروط التسجيل الكثيرة، كما أن معظم برامج التدريب عن بعد في مختلف أنحاء العالم أصبحت تحقق مجموعة من الأهداف التي تلبى رغبات العديد من مؤسسات ومعاهد التدريب لعل أبرزها سد النقص في أعضاء هيئة التدريب المؤهلين، والعمل على تلافي ضعف التجهيزات التدريبية. مشيراً إلى أن التدريب عن بعد يعد أسلوباً مناسباً للمؤسسات الحكومية، وغير الحكومية من خلال برامج تدريبية متخصصة أو عبر برامج تدريب مخصصة لحالات معينة تتم من خلال عقد دورات تدريبية معترف بها، الأمر الذي سيجعل عملية التدريب عن بعد أكثر مرونة في تجاوز الكثير من العوائق الزمانية والمكانية، وستسهم في منح فرص التدريب للجميع، مما سينعكس إيجاباً في خفض تكلفة العملية التدريبية بشكل شامل، ويضيف أ.د. التميمي أن هذا النوع من التدريب يمتاز بالقدرة على التفاعل بين المدرب والمتدربين سواء من خلال شبكة داخلية بالصوت والصورة أو من خلال الشبكة العالمية للإنترنت، وحلقات للنقاش عبر البريد الإلكتروني مما يتيح للمدرب التحكم في العملية التدريبية بشكل إيجابي.

### البعد التجاري

ومن جانبها ترى د. جواهر البقمي أستاذة التعليم وتقنية المعلومات بجامعة الأميرة نورة، «أن التقنية المتطورة أسهمت بشكل

### توجه عالمي

ويتفق المشرف العام على جامعة المدينة العالمية الإلكترونية أ.د. محمد التميمي مع ما ذكره د. عبد العزيز القصير في أن هذا النوع من التعليم أو التدريب عن بعد هو توجه عالمي؛ يهدف لنقل المعرفة لمختلف المنظمات، والقطاعات المهتمة، وأصبح يستثمر تجارياً في مجالات تدريس العلوم المختلفة عبر شبكة الإنترنت، ساعد في ذلك ما توصلت إليه التقنيات الحديثة من تطور غير مسبوق. ويضيف أ.د. التميمي: «إن التعليم، والتدريب عن بعد هو بمثابة نظام تعليمي متطور يتيح الفرصة لأكبر عدد ممكن من المتدربين مواصلة تحصيلهم العلمي ممن لا يملكون الوقت الكافي للالتزام الكامل بالحضور إلى المحاضرات بسبب مشاغلهم وارتباطاتهم العملية. مؤكداً على أن عملية التدريب تلبى أهم احتياجات سوق العمل من خلال منظومة متكاملة من التقنيات والوسائط الإلكترونية، والحقائب التعليمية من أجل تحقيق التفاعل بين الطالب، والمدرّب. ويوضح أ.د. التميمي أن هذا النوع من التدريب يسمح بالتغلب على بعض



### • د. عجلان الشهري:

زيادة توظيف مثل هذه الاتجاهات  
الحديثة يركز على الوعي  
بأهميتها وتهيئة البيئة التعليمية  
والتدريبية المناسبة

السبب الرئيس لكثير من الصعوبات التي تواجه تقديم خدمات التدريب عن بعد أكثر من ضعف البنية التحتية للاتصالات، والتي أضحت تتحسن بشكل ملحوظ في الآونة الأخيرة.







كبير في تحديث أساليب التدريب بحيث أصبحت التقنية جزء لا يتجزأ من العملية التدريبية، بل إنها أفرزت أساليب متعددة من التدريب، والتي منها التدريب عن بعد، والذي يقصد به تقديم التدريب من خلال وسائل التقنية المتعددة. وتشير د. البقمي إلى أن ذلك يعتمد على جوانب متعددة منها وجود القناة بأسلوب التدريب عن بعد لدى أطراف متعددة منها: منظمات ومؤسسات التعليم، والتدريب، والمدرسين والمتدربين، والمجتمع ككل، إذ أن وجود هذه القناة

والإيمان في هذا النوع من التدريب تدفع هذه الجهات إلى تبنيه، والسعي إلى تقديمه والالتحاق ببرامجه. وكذلك إيجاد بنية تقنية محدثة بشكل مستمر في الجهات المقدمة للتدريب، ووجود فرق فنية مساندة لمعالجة الإشكاليات التقنية التي قد تظهر من وقت لآخر أثناء تقديم التدريب عن بعد. إضافة إلى تهيئة كل من المدرب والمتدرب للتعامل مع تقنية التدريب عن بعد على اعتبار أنه يعتمد بشكل أساسي على التقنية.

وتضيف د. جواهر البقمي أنه من الملاحظ في كثير من برامج التدريب عن بعد الموجودة حالياً انطلاقاً من البعد التجاري البحث دون استنادها على مداخل علمية في تصميمها، وتقديمها مما يحد من فائدتها، كما أن تكلفة الاتصال، والبنية التحتية للاتصالات لا تمكن من استخدام هذه المعاهد، والجامعات الإلكترونية وسيلة تدريبية فاعلة على الرغم مما يمتلكه هذا النوع من التدريب

من مزايا تمكنها من تجاوز العديد من العقبات والتحديات على حد وصفها.

### اهتمام ووعي

ومن جانبه يرى د. عجلان الشهري أستاذ التعليم والتقنية المشارك ومدير عام الإدارة العامة للتقنيات والتدريب عن بعد بمعهد الإدارة العامة، أن التدريب الإلكتروني والتدريب عن بعد يحظى باهتمام كبير من مختلف الجهات والأفراد على حد سواء، فعلى سبيل المثال في الولايات المتحدة الأمريكية أشار أحد التقارير المتخصصة إلى أن ما يقارب (٢٩٪) من الساعات المخصصة للتدريب تتم من خلال توظيف أنماط التدريب الإلكتروني والتدريب عن بعد، لمختلف المستفيدين، ويصل توظيف العديد من الشركات لتقنيات التدريب الإلكتروني والتدريب عن بعد في بيئات العمل إلى (٣٩٪)، وتتنوع تقنيات التدريب الإلكتروني والتدريب عن بعد، والتي منها: الفصول الافتراضية، والبلث عبر الإنترنت،

والبلث عبر الفيديو، ونظم إدارة المحتوى الإلكتروني LMS.

ويشير د. عجلان الشهري إلى أن زيادة توظيف مثل هذه الاتجاهات الحديثة في التعلم والتدريب ينبغي أن تركز على الوعي بأهمية استخدامها، وتوظيف أفضل أنماط ووسائل التدريب الحديثة، إضافة إلى تهيئة البنى التحتية، والبيئة التعليمية والتدريبية المناسبة، ومواكبة المستجدات الحديثة في هذا المجال، إضافة إلى توفر أوجه الدعم المادي، والمعنوي الكفيلين بالتوجه الفعلي في تطبيق مثل هذه الاتجاهات الحديثة في التعلم والتدريب. وليس هناك شك في أهمية التدريب على مثل هذه الأنماط بالنسبة للمستفيدين والمقدمين لمثل هذه الاتجاهات، إلا أنها في إطار العصر التقني لم تعد معضلة كبيرة أمام الجهات ولا حتى أمام المستفيد نظراً لتطور معارف ومهارات ذوي العلاقة بهذه التقنية سواء مستخدمين أو مقدمين لها ■

## الاختصاص النوعي للمحاكم التجارية بالمملكة العربية السعودية

صدر بإرادة ملكية كريمة في الرابع والعشرون من شهر جمادي الأولى من عام ١٤٣٣هـ المرسوم الملكي رقم م/٣٤ بالموافقة على نظام المرافعات الشرعية الجديد ليحل محل نظام المرافعات الشرعية السابق والصادر في ١٤٢١/٥/٢٠هـ. وقد جاء النظام الجديد استكمالاً للمنظومة القضائية المتكاملة التي بدأت بإصدار نظامي القضاء وديوان المظالم في ١٩ رمضان من عام ١٤٢٨هـ، وإصدار نظام التحكيم في ١٤٣٣/٥/٢٤هـ، ثم بإصدار نظام التنفيذ في ١٤٣٣/٨/١٣هـ. وقد تضمن نظام المرافعات الشرعية الجديد باباً خاصاً كرسه للاختصاص النوعي لمحاكم الدرجة الأولى بالمملكة العربية السعودية، وهي: المحاكم العامة، والمحاكم العمالية، ومحاكم الأحوال الشخصية، والمحاكم التجارية. وتتناول هذه المقالة الاختصاص النوعي للمحاكم التجارية بعد أن صدر قرار المجلس الأعلى للقضاء رقم ٣٥/٨/١٦٠ وتاريخ ١٤٣٥/٦/٧هـ، بأن تباشر المحاكم التجارية وكذلك الدوائر التجارية بمحاكم الاستئناف اختصاصاتها المنصوص عليها في المادة ٣٥ من نظام المرافعات الشرعية اعتباراً من تاريخ ١٤٣٦/٣/٩هـ، وهو القرار الذي يجسد إرادة المنظم السعودي في وجود محاكم تجارية تختص بالفصل في مختلف الدعاوى والمنازعات التجارية من قبل قضاة متخصصين؛ مما يحقق سرعة الفصل في المنازعات المعروضة عليهم بما يتوافق مع طبيعة المعاملات التجارية وهو ما يؤدي في النهاية إلى حسن سير العدالة. وقد أوضحت المادة ٣٥ من نظام المرافعات الشرعية الدعاوى والمنازعات التي تدخل في اختصاص المحاكم التجارية، فنصت على أن تختص المحاكم التجارية بالنظر في الآتي:



د. أحمد صالح مخلوف

أولاً: جميع المنازعات التجارية الأصلية والتبعية التي تحدث بين التجار:

ويقصد بالمنازعة التجارية الأصلية تلك التي تنشأ عن ممارسة الأعمال التجارية المنصوص عليها في المادة ٢ من نظام المحكمة التجارية. وقد جرى الفقه على تقسيم الأعمال المذكورة إلى نوعين من الأعمال: الأولى هي الأعمال التجارية المنفردة كشراء المنقول لأجل البيع بقصد الربح، والتعامل بالأوراق التجارية، وأعمال الصرافة والبنوك، والسمسرة، وأعمال التجارة البحرية، والثانية هي الأعمال التجارية على سبيل الاحتراف: كأعمال التوريد، والوكالة بالعمولة، والنقل، ومحلات ومكاتب الأعمال، والبيع بالمزاد، وإنشاء المباني.

ثانياً: الدعاوى التي تقام على التاجر بسبب أعماله التجارية الأصلية والتبعية:

ويقصد بالأعمال التجارية التبعية تلك الأعمال التي تعتبر في الأصل أعمالاً مدنية ولكنها تكتسب الصفة التجارية؛ بسبب صدورها من تاجر لشئون تتعلق بتجارته. ومثال ذلك قيام التاجر بشراء الأثاث والمهمات اللازمة لمحله التجاري، أو شرائه للسيارات لنقل بضائعه، أو تعاقد مع الشركات لتوريد المياه أو الكهرباء لمحله التجاري. فكل هذه الأعمال تكتسب الصفة التجارية بالتبعية بالنسبة للتاجر على الرغم من إنها أعمال مدنية في الأصل.

ثالثاً: المنازعات التي تحدث بين الشركاء في الشركات:

تختص المحاكم التجارية ثالثاً بنظر المنازعات التي تحدث بين الشركاء في الشركات. ورغم أن النص قد أطلق لفظ الشركات إلا أن المقصود بها الشركات التجارية دون الشركات المهنية، لأن الأولى هي التي تزاوّل الأعمال التجارية دون الثانية. وعلى ذلك تخرج منازعات الشركاء في الشركات المهنية كشركات المحاماة وغيرها من اختصاص المحاكم التجارية وتدخل في اختصاص المحاكم العامة؛ لعدم اكتساب الشركاء فيها أو الشركة ذاتها الصفة التجارية. ويجب أن يكون النزاع بين الشركاء منصبا على أعمال الشركة بدءاً من تأسيسها إلى غاية تصفيتها؛ وتبعاً لذلك، يخرج عن الاختصاص النوعي للمحاكم التجارية البت في المنازعات الناشئة عن العلاقات الشخصية بين الشركاء؛ لأن النزاع يكون منبت الصلة عن نشاط الشركة.

رابعاً: جميع الدعاوى والمخالفات المتعلقة بالأنظمة التجارية دون إخلال باختصاص ديوان المظالم:

توجد أنظمة تجارية عديدة تحكم الكثير من الأنشطة التجارية بالمملكة، ورد النص فيها على اختصاص محاكم ديوان المظالم بالمنازعات التي تنشأ عن تطبيقها. وبإسلاخ الدوائر التجارية عن ديوان المظالم، فقد انتقل الاختصاص بنظر هذه المنازعات إلى المحاكم التجارية. ومع ذلك يبقى الاختصاص منعقداً لديوان المظالم (المحاكم الإدارية)، فيما يتعلق بالدعاوى والمخالفات التي تنطوي على منازعة إدارية ذات صلة بتطبيق تلك الأنظمة. ومثال ذلك المنازعات المتعلقة بمنح العلامة التجارية أو إلغاء تسجيلها أو شطبها، إذ يكون الاختصاص بنظرها للمحاكم الإدارية بديوان المظالم.

خامساً: دعاوى الإفلاس والحجر على المفلسين ورفعهم عنهم:

ينعقد الاختصاص للمحاكم التجارية بنظر دعاوى الإفلاس، وهي الدعاوى التي تهدف إلى التنفيذ الجماعي على أموال المدين التاجر الذي عجز عن سداد ديونه التجارية في مواعيد استحقاقها؛ بسبب استغراق ديونه جميع أمواله. كما تختص بكل المنازعات التي تنفرع عن الإفلاس مثل تعيين أمين التفليسة، ووضع الأختام على محلات التاجر، والسيطرة على دفاتره، والتحفظ على أمواله، وتخصيص ما يكفى من أمواله لعائلته ومعيشتهم. كما تختص المحكمة بقفل أعمال التفليسة لعدم كفاية أموال المفلس، وبدعاوى التسوية الواقية من الإفلاس. وبصفة عامة تختص بالنظر في جميع المنازعات الناشئة عن الإفلاس ولو كانت من اختصاص محكمة أخرى.

سادساً: المنازعات التجارية الأخرى:

ويقصد بهذه المنازعات كل منازعة لم تندرج تحت الحالات السابقة ولها صلة بالمعاملات التجارية، أو بمزاولة النشاط التجاري. ولعل من أهم المنازعات التجارية الأخرى التي تدخل في اختصاص المحاكم التجارية هي المنازعات المصرفية؛ باعتبارها من صميم الأعمال التجارية وفقاً لنص المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية الذي عدد أعمال البنوك والصرف من بين الأعمال التجارية المنفردة. ولكن هذه المنازعات ستظل بمنأى عن اختصاص المحاكم التجارية في الوقت الحالي، وسيستمر نظرها من لجنة تسوية المنازعات المصرفية لحين انتهاء المجلس الأعلى للقضاء من دراسة وضعها. ونستخلص مما تقدم أن جميع المنازعات التجارية أصبح نظرها يجري تحت مظلة قضاء واحد هو القضاء العام، وذلك بعد أن كانت تلك المنازعات يغلب عليها التشتت بين أكثر من جهة اختصاص فيما سبق ■

ابن الوطن وأستاذ معهد الإدارة العامة د. ناصر القحطاني مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية:

## اختياري لرئاسة المنظمة تقديراً لدور المملكة المهم والفعال في منظومة العمل العربي المشترك



قدم معهد الإدارة العامة، ولا يزال يقدم الكثير من الكفاءات الوطنية التي لم يقتصر دورها على حدود الوطن فحسب، بل تعداها إلى المحيطين العربي والأجنبي، وفي هذا اللقاء نقدم واحداً من أبناء المعهد الذين رفعوا راية وطنهم عالية، وهو د. ناصر القحطاني الذي تم انتخابه مديراً عاماً للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، تلك المنظمة التابعة لجامعة الدول العربية والتي تعني بكافة شؤون التنمية الإدارية في الدول العربية، ونبحر مع د. القحطاني في الكثير من القضايا والموضوعات الإدارية الخاصة بالعالم العربي والمملكة، والتي تجاذبنا معه أطراف الحديث بشأنها ... واليكم التفاصيل.

أجرى الحوار: سامح الشتريف

اعتقادي - بواقع الإدارة العربية، وكذلك بواقع الفكر الإداري في الوطن العربي. إن تطوير الإدارة العربية يتطلب فكراً إدارياً عربياً أصيلاً نابعا من البيئة العربية، ويؤثر في الممارسات الإدارية العربية السائدة ويستفيد من التجارب الأخرى. فالإدارة مثل غيرها من العلوم الإنسانية تتأثر بالثقافة الحاضرة لها. وبالتالي لا يمكن فصل التجربة الإدارية العربية عن البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية. وبالمناسبة، فقد طرح مثل هذا السؤال في الولايات

وممارسة. ولو سلمنا -جداً- بوجود «إدارة عربية» فإن واقعها جزء من الواقع العربي في مجمله الذي يعاني من إشكالاته وتعقيداته المعروفة. ولا يمكن فصل الإدارة عن بيئتها؛ لسبب واضح وبسيط وهو أن العاملين في المنظمات يأتون من نفس المجتمع بكل سلبياته وإيجابياته.

### تطوير الإدارة العربية

• برأيك، من أين يبدأ تطوير الإدارة العربية؟  
■ تطوير الإدارة العربية مرتبط - في

### • كيف ترى وتقيم واقع الإدارة العربية؟

أولاً، أعتقد أن القول بوجود «إدارة عربية» ذات هوية وملامح واضحة أمر فيه نظراً فيصعب القول بوجود «إدارة عربية» كما هو حال التجارب العالمية الأخرى؛ لسبب رئيس يكمن في أنه من الصعب تحديد معالم الإدارة العربية. أي أن هناك ما يمكن أن يطلق عليه «الإدارة اليابانية»، و«الإدارة الأمريكية» و«الألمانية». أما التجربة العربية فهي باختصار تجربة لم تنضج بعد فكراً



ودراسة الإدارة لا تختلف عن غيرها في هذا الصدد. بمعنى أنها لا تقدم حلولاً جاهزة لمشاكل المجتمع بقدر ما تمده بمنهجية وأدوات وطرق وأساليب يمكن الاستفادة منها بطريقة أو بأخرى. وبالمناسبة، فإن معظم منظري الإدارة البارزين جاءوا من خلفيات غير إدارية بما فيها الهندسة!

### المؤسسات العربية والإصلاح

● ما الدور الذي تقوم به المنظمة العربية للتنمية الإدارية في دعم العمل العربي المشترك في مجال التنمية الإدارية؟

■ المنظمة العربية للتنمية الإدارية جزء من منظومة العمل العربي المشترك، وغرضها الرئيس هو المساهمة في التنمية الإدارية العربية؛ من أجل تحقيق أهداف التنمية العربية الشاملة. وقد قطعت المنظمة شوطاً لا بأس به في هذا المجال، ولكن يظل دورها محدوداً في ظل إمكاناتها ومواردها الراهنة مقارنة بالاحتياجات الكبيرة في الوطن العربي. بالإضافة إلى ذلك، فإن أحد الأدوار الرئيسة للمنظمة هو تنسيق وتوحيد الجهود العربية في مجال التنمية الإدارية، وهذا مطلب ممكن من خلال تعاون فاعل بين المؤسسات والهيئات العربية المعنية بهذا المجال. ولعل اللقاءات السنوية لمدراء



د. أحمد الشعيبي ود. ناصر القحطاني في أحد اجتماعات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالقاهرة

من البيئة العربية، ولذلك فإن دراسة الإدارة في الجامعات الأجنبية، وخاصة الغربية منها تأتي وتفهم في سياق تلك البيئات ويصبح من السهل استيعابها في هذا الإطار. أيضاً، من الملاحظ أن معظم أساتذة الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية - على سبيل المثال - أصحاب خبرة عملية في مجالات مختلفة، وبالتالي يكون طرحهم للموضوعات في سياقات منطقية إلى حد كبير. على العكس من التجربة العربية حيث أن الهجرة معاكسة .. أي من الجامعة إلى العمل في المنظمات العامة أو الخاصة، وهنا تختلف طريقة التدريس والقدرة على المقاربات بين الواقع والمفاهيم النظرية... أخذاً في الاعتبار أن التعليم عموماً يسعى إلى تطوير الإنسان وزيادة معارفه لمساعدته على فهم بيئته المحيطة وكيف يفكر؛ وبالتالي القدرة على التعامل مع واقعه بشكل بناء،

المتحدة الأمريكية في نهايات القرن التاسع عشر، حينما ساد الفساد الإداري المرتبط بالمصالح السياسية؛ مما أدى آنذاك إلى ظهور مطالبات بتبني نموذج القطاع الخاص في مؤسسات الدولة، وكان ذلك بداية لظهور ما يسمى بالإدارة العلمية.

● ما تقييمك لتدريس مناهج الإدارة في الجامعات العربية؟ وهل تصل مستوى الجامعات الأجنبية؟

■ مناهج الإدارة في الجامعات العربية تواجه إشكالية الثنائيات المتعارف عليها في أدبيات الإدارة بما فيها ثنائية الإدارة والسياسة، والتخطيط والتنفيذ، والنظرية والممارسة، أي الفجوة بين النظرية والممارسة وهل النظرية تعكس الواقع أم أن الواقع يعكس النظرية؟، أما الإشكالية الأخرى - في اعتقادي - فهي أن معظم المقررات والمؤلفات تعتمد على ترجمات أجنبية تنطلق من بيئتها وليس

### ■ ■ ■ الفعاليات في مجال

### التنمية الإدارية لها

### مردودها الإيجابي رغم أن

### توصياتها لا ترى النور

معاهد الإدارة العرب ومسؤولي التطوير الإداري والتدريب في الوطن العربي وغيرها من الفعاليات، تأتي ضمن جهود المنظمة في دعم العمل العربي المشترك في مجال التنمية الإدارية.

● ما أهم السبل التي ينبغي على الحكومات العربية أن تلتزم بها على طريق الإصلاح الإداري؟

■ الإصلاح الإداري مشروع عربي قديم جديد. الكل يتحدث عن الإصلاح الإداري والكل ينادي به، لكن الممارسات على أرض الواقع شيء مختلف. فالإصلاح الإداري لا يمكن فصله عن أبعاد الإصلاح ومجالاته الأخرى. لقد أكدت الأحداث العربية الراهنة على أهمية الدور الفاعل للإدارة وللإصلاح الإداري. ويمكن القول أن ما يحدث في الوطن العربي من أزمات وكوارث ناجم - في اعتقادي - من عدد من الأسباب: يأتي في مقدمتها فشل الأجهزة

## ■ الحكومة الإلكترونية والموازنات الكبيرة المرصودة لها خير دليل على اهتمام القيادة السعودية بالتنمية الإدارية

التنفيذية في تحقيق أهداف التنمية، وعجز الإدارات والمؤسسات الحكومية عن تقديم خدماتها ومنتجاتها المتوقعة بكفاءة وفعالية. إن ظواهر مثل: الفساد الإداري، وغياب العمل المؤسسي، وإقصاء الكفاءات، والتهميش، وإهدار المال العام، تأتي - فرادى أو مجتمعة - في مقدمة الأسباب الرئيسة لهذا الفشل الذي أعاق المؤسسات العربية عن أداء مهامها.

● هل قطعت الدول العربية شوطاً

في سبيل تبني قيم الحوكمة والشفافية ومكافحة الفساد؟

■ مفاهيم الحوكمة والشفافية ومكافحة الفساد والمساءلة، مرتبطة عضوياً بمفهوم الإصلاح الإداري. هذه المفاهيم وغيرها تصب في هدف واحد هو المشاركة وانفتاح الحكومات العربية على مواطنيها كحق مشروع للجميع. إذ لا يمكن أن تكون هناك ممارسات إدارية فاعلة في غياب حوكمة فاعلة ومساءلة تفضي إلى محاسبة المسئول عند حدوث تقصير أو مخالفة. يجب أن يدرك الموظف العام بأنه موجود لخدمة الناس وأن الوظيفة العامة ليست غنيمته. هذا مبدأ أساس من مبادئ سلوكيات الوظيفة العامة كما نعرف، وهذا يتطلب تغيير الثقافة الإدارية السائدة في معظم المجتمعات العربية. إن أدوات مثل الحوكمة والشفافية ومكافحة الفساد هي بمثابة

سياسات تساهم في تحقيق الثقافة الإدارية المنشودة. وبالمناسبة، فإن الحكومة الإلكترونية والذكية تساعد كثيراً على تعزيز سياسات الحوكمة والشفافية بشكل إيجابي.

● ما هي (روشتة) إصلاح

الواقع الإداري العربي؟

■ مرة أخرى، الواقع الإداري العربي جزء من الواقع العربي في مجمله. لا يمكن فصل الإدارة عن السياسة والاقتصاد والمجتمع. وكما قيل فإنه لا توجد دول



## ■ ■ مناهج الإدارة في الجامعات العربية تواجه إشكالية الثنائيات المتعارف عليها في أدبيات الإدارة

■ بكل تأكيد المؤتمرات والملتقيات العلمية وكل الفعاليات المماثلة لها مردودها الإيجابي متى ما استخدمت بالشكل الجاد والفعال. إنها تتيح الفرصة للمفكرين وللمعنيين لتبسيط الضوء على موضوعات وقضايا مهمة للباحثين وللمجتمع. إن المؤتمرات الجادة تؤسس لحراك فكري يؤتي أكله لاحقاً. المشكلة أن كثيراً منها ينتهي إلى توصيات لا ترى النور..!، وبالتالي تصبح النظرة للمؤتمرات وكأنها مضيعة للوقت. باختصار، المؤتمرات مهمة جداً متى ما أخذت بجدية وخاصة التوصيات الناجمة عنها.

### تجربتي مع المعهد

● صف لنا أهم التحديات التي تواجه التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية.

■ من الواضح أن المملكة قطعت شوطاً متقدماً في هذا المجال... حيث بذلت وتبذل جهوداً كبيرة لتعزيز التنمية الإدارية منذ زمن بعيد، ولعل إنشاء معهد الإدارة العامة في فترة مبكرة من ستينيات القرن الماضي يؤكد على ذلك التوجه والاهتمام، كما أن الموازنات التي ترصد لتدريب العاملين في القطاع العام تؤكد على ذلك. أيضاً، فإن التوجه

ويحتاج الى مراجعة.

● هل ترى أن وسائل الإعلام العربية تتفاعل مع قضايا الإدارة وتسلط عليها الضوء كما ينبغي؟

■ ليس بالشكل المباشر، ولكنها تتفاعل مع مخرجات الإدارة من خدمات ومنتجات وممارسات إدارية. وسائل الإعلام تحاول تبسيط الضوء على السلبات وإبرازها بطريقة أو بأخرى. إن وسائل الاعلام - كسلطة رابعة - تلعب دوراً رقابياً مهماً بموازاة الدور الذي تلعبه مؤسسات المجتمع المدني ووسائل الاتصال الاجتماعي المعاصرة. الصعوبة - أحياناً - تنجم من التوظيف السيئ لوسائل الإعلام لأغراض سياسية أو شخصية وليس من أجل المصلحة العامة.

● ما مستوى وعي المواطن العربي بالفكر الإداري؟

■ هذا سؤال تصعب الإجابة عليه، إلا من خلال استقصاءات ودراسات علمية تقود إلى نتائج واضحة حول هذا الموضوع. لكنني اعتقد أن هذا أمر لا يعني المواطن العربي كثيراً، بقدر ما يعنيه النتائج والمخرجات وأداء العاملين في المنظمات. بمعنى أن الممارسة العملية للإدارة من قبل العاملين هي ما يعنيه. ولذلك فإن دراسات قياس رضا المستفيد هي المعنية بالموضوع وهي ظاهرة صحية؛ لأنها تطور وتحسن أداء المؤسسات العربية وهي - كما قلت - التي تعني المواطن العربي بشكل مباشر.

● هل ترى أن المؤتمرات والملتقيات العلمية في مجال التنمية الإدارية لها مردود فعلي في الواقع العربي؟

فاشلة ودول ناجحة، بل إدارة ناجحة أو إدارة فاشلة. لكن الإدارة الناجحة لها شروطها ومتطلباتها.

### الإعلام والقضايا الإدارية

● برأيك، كيف يمكن القضاء على البيروقراطية؟ وما دورها في عرقلة التنمية؟

■ هناك لبس واضح لدى الكثير من دارسي الإدارة حول مفهوم البيروقراطية، حيث أنه كثيراً ما ينظر إليها سلباً. وحقيقة أمرها أنها ليست كذلك. حتى المفكر الشهير وصاحب المصطلح «ماكس فيبر» لم يقدمها بالشكل السلبي المطروح، كما يعتقد البعض - لأنه ببساطة كان يصف وضع الروتين وإجراءات العمل بدون أن يطلق عليها أية صفة سلبية. ما أقصده هنا - والحديث يطول حول هذا الموضوع - هو أن البيروقراطية ليست مشكلاً في ذاتها لأن إنجاز كل عمل لابد أن يمر بخطوات وإجراءات محددة وموضوعية، لكن المشكلة هو في كيفية التعامل مع هذه الإجراءات من قبل العاملين في المنظمات وفي كيفية توظيفهم لها.. أي أنها مشكلة سلوك وظيفي وثقافة تنظيمية أكثر من أي شيء آخر، ولذلك فإن التشخيص الحقيقي والواقعي للمشكلة أمر مطلوب من أجل حلول واقعية؛ تجنباً للوقوع في فخ «الحل الصحيح للمشكلة الخطأ» كما يصفه العاملون في حقل تحليل السياسات العامة. المسألة تتعلق بتعزيز سياسات الحوكمة والشفافية والكفاءة والفرص المتساوية والعمل المؤسسي. إذاً، لا علاقة لما يسمى بالبيروقراطية بعرقلة التنمية؛ وعليه فإن القول بالقضاء على البيروقراطية قد يكون أمراً مضللاً



الكبير نحو الحكومة الإلكترونية/ الذكية من خلال المشاريع والموازنات الكبيرة المرصودة لها لخير دليل على اهتمام القيادة بالتنمية الإدارية. وفي هذا السياق أقول إن الانتخابات البلدية ستدفع بالتنمية الإدارية إلى الأمام متى ما تم توظيفها بالشكل المناسب، وذلك من خلال تعزيز الرقابة على أداء الأجهزة الحكومية في المناطق والمحليات. بالطبع هناك مجموعة من التحديات تواجه التنمية الإدارية في المملكة يأتي من ضمنها تفعيل الإدارة المحلية واللامركزية وكذلك المتابعة الفاعلة. والأخيرة مهمة للغاية؛ لأنه وبالرغم من الموازنات الضخمة التي ترصدها الحكومة للمؤسسات والوزارات إلا أن متابعة الأداء ومقارنة النتائج بتلك الموازنات أمر ضروري. المتابعة الجادة والفعالة تتطلب أساساً للمساءلة والمحاسبة وبدونهما تصبح التنمية الإدارية في أي مجتمع في مهب الريح.

### ● ماذا تمثل رئاستك للمنظمة العربية للتنمية الإدارية؟

■ في الوقت الذي أشرف فيه باختيارى لرئاسة المنظمة العربية للتنمية الإدارية كممثل للمملكة العربية السعودية، وما يمثل دور المملكة المهم والفعال في منظومة العمل العربي المشترك، إلا أنه أمر يجعلني أنظر إلى هذا الدور كتحدٍ وتكليف أكثر

## ■ ■ المملكة قطعت شوطاً متقدماً في التنمية الإدارية وإنشاء معهد الإدارة العامة يؤكد على هذا التوجه والاهتمام

منه تشريعاً. إن التنمية الإدارية الفاعلة شرط أساسي لنجاح التنمية الشاملة في أي مجتمع كونها تشكل الأداة التي من خلالها تتحقق أهداف التنمية في كل مجالاتها. العنصر البشري المؤهل والمدرّب هو - كما نعلم - الذي يستطيع تسيير المنظمات عامة كانت أو خاصة أو غير ربحية. إذاً، التنمية الإدارية تستهدف العنصر البشري والمنظمات بكل مكوناتها؛ من أجل تسيير شئون المجتمع بكل كفاءة وفاعلية. مما سبق يتضح الدور الكبير للمنظمة العربية للتنمية الإدارية في الوطن العربي .. وهذا دور لا تستطيع المنظمة القيام به لوحدها، ولكنها تساهم في هذا الجهد الكبير مع بقية المؤسسات العربية المعنية وفي مقدمتها معهد الإدارة في المملكة العربية السعودية. ولعلي انتهز الفرصة لتقديم جزيل الشكر والتقدير لكل من دعم وترشح لهذا الدور وفي مقدمتهم أخي معالي د. أحمد الشعبي مدير عام المعهد. ● ماذا يمثل لك معهد الإدارة العامة؟



■ معهد الإدارة العامة يشكل لي تجربة ذات بُعدين: مهني، وشخصي. مهنيًا فلقد أضافت لي تجربتي في المعهد - كمعظم الزملاء - الكثير من المعارف والمهارات في عدد من المجالات ذات الصلة بالتنمية الإدارية. إن العمل في معهد الإدارة يثري التجربة المهنية بشكل عملي يقرب المسافة بين النظرية والممارسة بعيداً عن الطرح الأكاديمي- المهم بطبيعة الحال- ولكنه كثيراً ما يكون بعيد عن واقع المنظمات، أما على المستوى الشخصي أو العاطفي -إن شئت - فإن رحلتي مع المعهد جميلة وممتعة برفقة عدد كبير من الزملاء الذين اعتز كثيراً بصداقتهم وزمالتهم. إن المعهد يتمتع ببيئة وثقافة تنظيمية مميزة ونادرة يصعب نسيانها. كل منظمة لها ثقافتها الخاصة التي يتعود عليها أفرادها، ولكن وبكل موضوعية اعتقد أن معظم الزملاء يشاركوني الرأي -ثقافة المعهد نخبية جمعت بين الأناقة والجدية والمهنية وكانت لافتة للانتباه ومثارتساؤل حول كيفية تشكيل ثقافة كهذه؛ وهذا أمر عزز ويعزز روح الولاء التنظيمي لمعظم العاملين في المعهد وأزعم أنني أحدهم !. القيادة المؤسسية -بكسر السين - تلعب الدور الرئيس في تشكيل الثقافة التنظيمية وفق رؤية محددة، ولتحقيق ذلك من المهم اختيار العنصر البشري المناسب وفقاً لتلك الرؤية وهذا ما حققته الإدارات المتتالية للمعهد ■

## تحت الرماد

كمدیر قد يدهشك ذلك السكون في إدارة أو قسم ما عند مرورك المفاجئ له، والذي سرعان ما يعج بالضجيج لقيام موظفيه للسلام عليك والترحيب بك، ولأن هذا في رأيك التصرف الطبيعي فأنتك سرعان ما تشعر بدهشة أكبر لعدم قيام أحدهم للترحيب بك والذي يبدو عليه منهمكا بمعاملة ما. لذا يبدو لك هذا الموظف ذو مشاعر سلبية نحوك أو على الأقل تقدير غير مهذب اجتماعيا لعدم قيامه والتفاهة ونظرة لك.

إلا أن هذا التصرف - ومن وجهة نظر مدير آخر - قد يرى هذا الموظف هو الأكفأ بين زملاءه؛ لأنه ركز على أداء عمله ولم يهتم بالمشتتات بجميع أنواعها. والآن لننتقل إلى السؤال الأول، وإلى وجهة نظرك كقائد: في رأيك أي المديرين على حق؟ ولماذا؟ أم أن لك وجهة نظر أخرى؟ وماهي؟

فأنت كقائد قد ترى أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال الحكم على هذا الموظف من موقف واحد، خاصة في ظل عدم تواجدك المستمر في هذا القسم. وأن من مسئولياتك كقائد أن تكتشف ما تحت الرماد من قدرات ومهارات لدى موظفيك، وألا يكون السطح الخارجي هو مرآتك فقط للحكم عليهم.

فالوظيفة الحقيقية لك كقائد هي توجيه الموظفين للطريق الأفضل: نظرا لقوتك الداخلية التي يمكن أن يستمد منها الموظفون قوتهم عندما يصابون بالإحباط أو فقدان الأمل، كما أنك مسئول عن تعزيز الإلهام وتحفيز الآخرين على العمل وجعلهم يبذلون الأفضل.

لذا فإن من الواضح الفرق بين المدير والقائد: فالمدير هو قيمة النظام ورمزه وبدونه تنهار المنظومة، أما القائد فهو يوجه المنظمة على طريق بأهداف بعيدة المدى فهو يختار الطريق الأقصر والأسرع والأفضل لأداء موظفيه، لذا فإن المدير يمكن استبداله بسهولة بمدير آخر بقوة النظام، أما القائد فلا يمكن استبداله بسهولة إلا في حالة وجود قائد آخر.

والآن وبناءً على ما سبق لنسأل السؤال الثاني الأكثر أهمية، وهو هل يمكن صناعة القائد؟ يرى بعض الباحثين أن القيادة يمكن اكتسابها طالما أن الموظف توفرت فيه الصفات الأساسية للقيادة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال خمس مراحل أساسية: أولها مرحلة البحث حيث يتم اكتشاف الموظف الذي يتمتع بالصفات الأساسية للقائد مثل الذكاء وقوة الشخصية والتوازن النفسي والمبادرة، تليها مرحلة القياس حيث يتم وضع القائد في مواقف مختلفة لقياس جوانب القوة والقصور في شخصيته كقائد، ومن ثم مرحلة التدريب والتأهيل حيث يتم إكساب القائد المهارات والمعارف اللازمة لمعالجة نواحي القصور لديه في بعض المهارات مع تعزيز المهارات التي يتصف بها بالقوة، وبعدها مرحلة التكليف الأولى حيث يتم تكليف الموظف فعلياً بمهام القيادة في بعض الأعمال والأوقات محددة، وقياس مدى نجاحه في القيادة على الواقع الفعلي، وآخرها مرحلة التكليف النهائي: حيث يتم تكليف الموظف بشكل دائم بمهام القيادة بعد نجاحه في التكليف الأولي.

والسؤال الثالث الأهم: هل يجب عليك كمدير أن تنتظر مبادرة الآخرين لاكتشاف مهاراتك في مجال القيادة؟ أم تكون أنت المبادر؟ طالما أن لديك رغبة في القيادة ولكن وجدت في نفسك صفات لا تتفق مع صفات القائد، مثل ضعف الذكاء العاطفي أو تدني مهارة الإدارة الاستراتيجية، فهل يمكن لك كمدير أن تطور نفسك إلى قائد؟

يرى بعض الباحثين أنه يمكنك تعلم واكتساب مهارات القيادة كأى مهارة أخرى. وذلك من خلال خمس مراحل أساسية، وهي:

- القناعة بإمكانية التطوير وأنتك كمدير يمكن أن تتطور، وأن تتطور المنظمة جميعها معك.
- اكتشاف شخصيتك المثالية وحدد الشخصية القيادية التي تهدف إلى أن تكونها مستقبلاً.
- حدد أين تقف الآن، واعرف موقعك الراهن، وتحديد مدى قربك أو بعدك عن هدف الذات المثالية. ومعرفة نواحي النقص لتحقيقها ونقاط القوة ونقاط الضعف.
- إعادة تشكيل ذاتك من خلال السعي إلى تحقيق ذاتك المثالية، وأن تستبدل عناصر الضعف بعناصر القوة.
- الاستعانة بالآخرين، فالتعديل في بعض الأوقات يكون عملية مؤلمة، ويرافقه بعض مشاعر الإحباط، لذا من المهم توفر الدعم الإيجابي في بيئة العمل والذي يشجع على التطوير ويمنح الإنسان الشعور بالأمان دوراً كبيراً في دفع الإنسان إلى التعلم، وابتح عن زملاء تراجع معهم الخطة التي وضعتها لتطوير نفسك، وتتلقى منهم الدعم والعون والإرشاد ■

\* أ. هدى بنت صالح أبو حيمد

## الفرق واضح

## بين المدير

## والقائد: المدير

## قيمة النظام

## ورمزه وبدونه

## تنهار المنظومة،

## أما القائد

## فهو يوجه

## المنظمة على

## طريق بأهداف

## بعيدة المدى

إعداد : د. عجلان بن محمد الشهري  
أستاذ التعليم والتقنية المشارك - معهد الإدارة العامة

## أدوات المحتوى وتصميم برامج التعلم والتدريب الإلكتروني والتدريب عن بعد



يشهد هذا العصر تسابقاً كبيراً في توظيف أدوات المحتوى Authoring Tools في تصميم برامج التعلم والتدريب الإلكتروني والتدريب عن بعد. تهتم هذه الأدوات التعليمية والتدريبية المختلفة عند استخدامها بمراعاة الخصائص الأساسية للمستفيدين من طلاب ومتدربين، حيث تأخذ في اعتبارها البعدين التعليمي والتربوي وما يتضمنه من اهتمامات مختلفة للمستفيدين، ومستويات المعارف والمهارات لديهم، والاستعداد التعليمي والتدريبي، وأهدافهم التربوية المهنية، والبعد التكنولوجي وما يتضمنه من تحقيق تصميم فاعل يساهم في تحقيق أهداف تلك الأدوات.

وتشير الكثير من الدراسات العلمية في هذا المجال إلى أن هناك تنامياً كبيراً بين المستفيدين لاستخدام مختلف تلك البرامج التعليمية والتدريبية. فعلى سبيل المثال، أنشئت العديد من مؤسسات التعلم عن بعد ومؤسسات التدريب المختلفة في أرجاء العالم مثل الجامعة المفتوحة في المملكة المتحدة The British Open University بيئة افتراضية لمجتمعات المتعلمين البالغين، والتي عادة يتراوح أعمار المستفيدين منها من (٣٠) إلى (٥٥) سنة، مع تغير هذا المعدل بحسب تطور هذه الوسيلة واحتياجات المستفيدين في السنوات الأخيرة وذلك بتوفير العديد من مثل تلك البرامج التعليمية والتدريبية.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فتشير الدراسات إلى أن أعمار المستفيدين من مثل هذه البرامج تتراوح من (٢٥) إلى (٥٠) سنة، كما أن ثلث هذه الفئة من النساء، كما تشير هذه الدراسات إلى أن هذه البرامج عادة ما تكون موجهة في الغالب إلى تعليم وتوجيه الكبار في السن في المرحلة الجامعية، وفي مرحلة الدراسات العليا، وفي برامج التعلم المستمر المختلفة، إضافة إلى أن هذه البرامج

والتدريبية إلى أن يجتمعوا بعضهم مع بعضه في مكان واحد للتعلم والتدريب، حيث تمكن هذه الوسيلة الطلاب والمتدربين من المشاركة في عملية التعلم والتدريب من أي مكان عبر الحاسب الآلي وخاصة الارتباط بالإنترنت، ولذلك يجب إتقان استخدام مثل هذه الأدوات؛ لمواكبة أوجه التقدم والتطور لهذه الوسائل وكيفية استخدامها واستثمارها بشكل أمثل ■

تستهدف فئات معينة بذاتها مثل بعض المهن أو الأفراد الذين يرغبون في تطوير معارفهم ومهاراتهم أو إعادة تأهيلهم في مجال معين. ومع هذا التطور المتنامي؛ أعطت هذه الأدوات ووسائل اتصالات البيانات المتوافرة عبر الإنترنت، والشبكات الداخلية والخارجية المستخدمة أيضاً هوية جديدة للتعلم والتدريب عن بعد؛ حيث لا يحتاج المستفيدين من مثل هذه البرامج التعليمية

## الإنترنت ونشر الوعي

### الديني

تزخر شبكة الإنترنت بالعديد من المواقع المفيدة خاصة في المجال الديني والتي تستهدف إفادة المجتمع وتوعيته دينياً، ومن هذه المواقع بوابة الرئاسة العامة للبحوث العلمية والإفتاء على الرابط <http://www.alifta.net/>

Default.aspx ، الذي يضم موقعاً مفيداً باللغات: العربية،

والإنجليزية، والفرنسية، ويضم فتاوى عديدة يمكن أن يستفيد منها المجتمع.

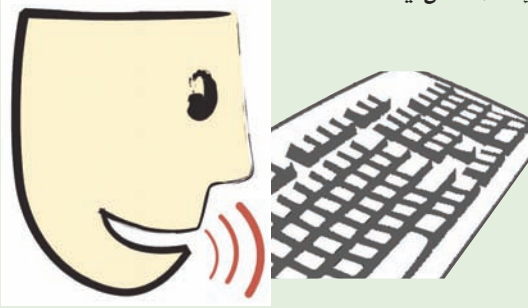
كما يتضمن الموقع فتاوى اللجنة الدائمة، وأعداد مجلة البحوث الإسلامية، وفتاوى سماحة الشيخ عبدالعزيز بن باز، ورحمة الله، وفتاوى البرنامج الإذاعي نور على الدرب، إضافة إلى عدد من أبحاث هيئة كبار العلماء. ويعد هذا الموقع من المواقع الجديرة بالاطلاع والذي يزخر بالعديد من المعلومات التي يمكن الاستفادة منها ■





## الكتابة الصوتية

لم تترك وسائل التقنية اليوم أي مجال إلا وطرقته، وحتى المهارات الأساسية في التعلم من قراءة وكتابة واستماع. ففي هذا المجال طرحت قوقل بعض التحديثات إلى تطبيقاتها؛ لجعلها سهلة الاستخدام رغم تأثيرها على بعض المهارات في التعلم مثل الكتابة. ومن هذه الميزات الجديدة ما تضمنه محرر المستندات من قدرة على الكتابة بالصوت، والذي يمكن من خلاله إملأ النص في المستند ■



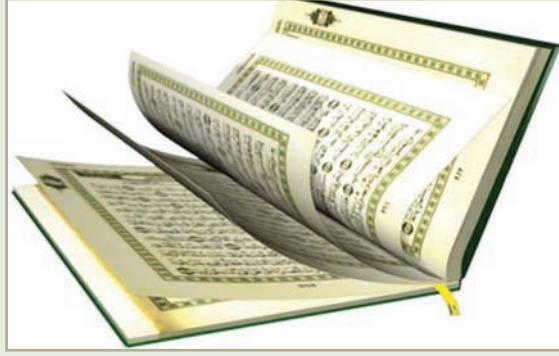
## MEGA لتخزين ونقل الملفات

هناك العديد من مستخدمي الحاسب الآلي والمنشئين للعديد من الوثائق والوسائط، يواجهون مشكلات في تخزين ونقل هذه الملفات، وتزخر الانترنت بالعديد من المواقع المجانية والمدفوعة للمساعدة في تخزين ونقل تلك الملفات مهما كان حجمها. ومن تلك المواقع MEGA، وهو موقع يقدم خدمات تخزين ونقل الملفات، وقد أطلق الموقع في بداية العام ٢٠١٣م، وهو عبارة عن خدمة سحابية تقدم (٥٠) غيغا بايت مجاناً، وذلك مقابل تكلفة زهيدة، ومن خلال التسجيل في الموقع يمكن تخزين ونقل الملفات بين العديد من المشاركين ■



## مصحف المدينة المنورة للحاسوب الكفي

تتضمن الانترنت العديد من الروابط المفيدة ومنها مصحف المدينة المنورة للحاسوب



الكفي على الرابط

<http://pocketpc.qurancomplex.gov.sa/front>

إذ أنه ضمن اهتمامات

مجمع الملك فهد

لطباعة المصحف

الشريف بالمدينة

المنورة، قام المجمع

بتوفير القرآن الكريم

على الحاسب الكفي؛

وذلك لاستثمار تطبيقات التقنية الواسعة الانتشار ولخدمة المسلمين. وتوفر هذه الخدمة سماع القرآن الكريم والعديد من الميزات الفريدة الإرشادية والتقويمية لسماع وقراءة القرآن الكريم، وتتوفر هذه الخدمة بسبع لغات مختلفة هي: العربية، والأندونيسية، والهوساوية، والفرنسية، والأسبانية، والأوردية. ومن خلال هذا التطبيق يمكن عرض المصحف الشريف بالنسق العثماني المعتمد من مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف ■



## قريباً .. يمكنك إيقاظ حاسبك بصوتك

يبدو أن تقنية الإيماءات والصوت ستكون هي المسيطرة في الحقبة القادمة في المجال التفاعلي بين التقنيات الناشئة والمستخدمين. ومن هذا المنطلق فإن العديد من المعالجات الجديدة ومنها إنتل Skylake مع ويندوز ١٠، سيتضمن خاصية إيقاظ الحاسب عند حالة السبات، حيث يمكن تسجيل عبارة «استيقظ»، والتي سيقوم المعالج بتخزينها كإشارة رقمية؛ ومن ثم عند سماعها يعمل هذا المعالج على إتباع وتنفيذ أمر الصوت، وبالتالي إيقاظ الحاسب الآلي ■

### هاتف باللمس للمكفوفين

يمكن للكفيف التفاعل مع هواتف محمولة بشاشات لمس مخصصة بلغة برايل تدعى (B-Touch). يحتوي هذا الهاتف على إمكانيات متقدمة مثل: وجود نظام للتوجيه، وقارئ للكتب، ونظام للتعرف على الأجسام، كما أن شاشة اللمس تتشكل بلغة برايل حسب المحتوى المعروض ■



### تطبيق ترجمة لغة الإشارة إلى كلام منطوق .. قريباً

والتي ستصبح كلاماً منطوقاً بفضل المشروع الابتكاري الجديد والذي سيحمل اسم Google Gesture بالاعتماد على سوار مطاطي يلبس في الساعد ■

ومن شأن هذا التطبيق حل مشاكل كثيرة بين البكم وبين مجتمعهم المحيط بهم من عائلة وأصدقاء وعمل ومجتمع كل؛ حيث سيوفر على الناس فهم تلك الاشارات

تطبيق جديد لترجمة لغة الإشارة إلى كلام منطوق .. قريباً، بالتعاون مع شركة جوجل والتي مولت المشروع؛ حيث يعمل مجموعة من طلاب Berghs للاتصالات والتقنية في السويد على مشروع تطبيق يحول لغة الإشارة إلى كلام منطوق.

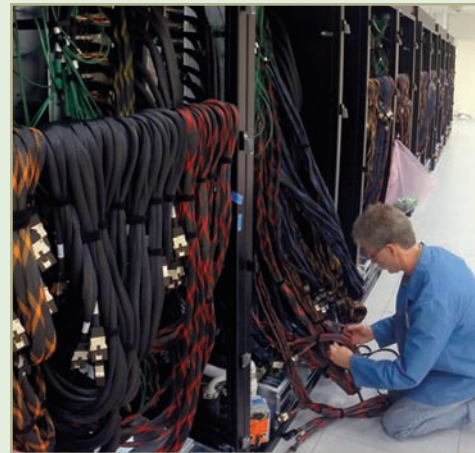
وتعتمد هذه التقنية على سوار يتم ارتدائه من قبل الأبكم، وبالتالي يقوم بتحليل لغة الإشارة باليدين إلى كلام منطوق .

وقد فاز هؤلاء الطلاب، وبفضل هذا الابتكار الجديد والذي دعمته جوجل بقوة، بجائزة الابداع الدولية في مهرجان Cannes Lions



### الحواسيب الفائقة

تعتبر الحواسيب الفائقة من أهم العناصر في حياة الجامعات ومراكز الأبحاث؛ بفضل قدرتها العالية على أداء تريليونات العمليات الحسابية في الثانية. يطلق اسم الحاسوب الفائق على الحاسوب الذي يتمتع بإمكانات كبيرة على المعالجة وسرعات عالية في تنفيذ العمليات الحسابية. ظهر هذا النوع من الحواسيب الفائقة في بداية الستينيات حين قام أحد المهندسين من شركة Data Corporation Control ويدعى «سيمور كراي» بتصميم أول حاسوب فائق في العالم. وسمي هذا الحاسب باسمه (Cray) ، وقد ظل هذا الحاسوب منفرداً في السوق خلال عقد السبعينات إلى أن ترك المهندس عمله في الشركة وأنشأ شركته الخاصة والتي أطلق عليها اسم Cray research ومنها أطلق تصميمه الجديد للحاسوب الفائق الذي بقي متصدراً للحواسيب الفائقة حتى عام ١٩٩٠ ■



## برنامج يدمر الحاسوب عند اكتشافه

اكتشف خبراء في الأمن المعلوماتي برنامجاً خبيثاً جديداً يحمل اسم "Rombertik"، وهو واحد من بين أخطر البرمجيات الخبيثة التي تم اكتشافها خلال الفترة الأخيرة، حيث يبدو مختلفاً في طريقة عمله عن البرمجيات المشابهة، ويشير الخبراء إلى أنه ينتمي إلى جيل جديد وخطير من البرمجيات الخبيثة.

وحسب الخبراء الأمنيين في مكتب "Talos" التابع لشركة "سيسكو" فإنه قد تم اكتشاف برنامج خبيث جديد يحمل اسم Rombertik والذي يمثل الجيل الجديد من البرمجيات الخبيثة،



حيث يعد واحداً من بين أخطرهما، فهو مختلف في طريقة عمله عن الباقيين، خصوصاً في حالة اكتشافه ورصده من طرف الأنظمة الأمنية الخاصة في الحاسوب حيث

يعمل على تدمير هذا الأخير.

البرنامج الخبيث الجديد Rombertik يتميز بذلك كبير، حيث أنه يستهدف حواسيب المستخدمين انطلاقاً من الملفات المرفقة عبر رسائل البريد الإلكتروني، وفور أن يقوم المستخدم باستقبال هذه الأخيرة والموافقة عليها يقوم هذا البرنامج بالاندساس داخل حاسوب المستخدم، كما أنه يمتلك قدرة غير عادية على التخفي حيث من الصعب رصده بما أنه يقوم بتنفيذ تعليمات برمجية غير ضرورية. برنامج Rombertik يقوم بسرقة بيانات المستخدمين خصوصاً البيانات المصرفية، لكن خطورته الأكبر تتجلى في أنه على خلاف باقي البرمجيات الخبيثة الأخرى قادر على تدمير الحاسوب، حيث أنه في حالة رصده أو شعوره بأنه مهدد يقوم فوراً بتدمير سجل الإقلاع الرئيس؛ مما يتسبب في منع اقلاع نظام التشغيل، حيث يظل يدور في حلقة مفرغة ■

## فيس بوك يطور مساعداً شخصياً عبر «مسنجر»



يعمل فيس بوك على مشروع جديد وهو مساعد شخصي افتراضي، سيتم تقديمه عبر «المسنجر» يحمل حالياً الاسم الرمزي Money Penny. وتقول مصادر مطلعة أن المساعد سيتيح للمستخدمين أن يطلبوا من الناس العاديين أن يقدموا لهم يد العون والمساعدة في أداء بعض المهام كالبحث والتسوق. هذا يعني أن فيس بوك يحاول تقليد خدمة Magic التي تتيح لك طلب القيام بعدة مهام مثل: توصيل الأشياء، أو حجز رحلات الطيران ■



## تقنيات التدوين الإلكتروني التفاعلي بلوغز (Blogs)

البلوغز، أو سجلات الوقائع الإلكترونية، هي في الكثير من الأحيان مذكرات شخصية يُدوّن فيها أصحابها على الإنترنت ويحدّثونها بانتظام مضمينين آراءهم وتعليقاتهم، ويمكن لمن يزورونها الاطلاع عليها والرد على الآراء المنشورة والتفاعل بعضهم مع بعض. وهناك صفحات بلوغز لكل موضوع قد يخطر ببال الإنسان، من الطهو إلى المسلسلات التلفزيونية، مروراً بكرة القدم والشؤون العلمية.

ما هي بالضبط البلوغز أو المفكرات الإلكترونية؟ لا يوجد تعريف واحد لها، ولكن أغلبها تشترك في ثلاثة أشياء على الأقل. فهي تتكون من مقالات قصيرة تُنشر في المنتديات الإلكترونية. وتظهر هذه المقالات الإلكترونية بترتيب زمني عكسي، أي أن أحدث المقالات تظهر في القمة، وتحتوي هذه المقالات على روابط تنقل المتصفح إلى صفحات إلكترونية أخرى ذات علاقة.

وتعتبر المذكرات على الإنترنت وسيلة للمحادثة؛ إذ أن العديد من المذكرات الجيدة تسمح للقراء بنشر تعليقاتهم، وقد بات المدونون مغرمين بإرشاد بعضهم إلى أعمال بعض؛ لإبرازها ومناقشتها ■



إن مسيرة الإدارة والتنمية الإدارية في وطننا الحبيب حافلة بنماذج مشرفة، أسهمت في هذه المسيرة بكل تقاضٍ وإخلاص. وفي هذا العدد نستعرض بعض تجارب معالي الأستاذ محمد بن عبد الله الشريف رئيس الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد سابقاً من كتابه «جوهر الإدارة: رؤية لمفهوم الإدارة وصناعة المديرين».

معالي الأستاذ محمد الشريف: \*

## المستندات المالية كانت في وقت من الأوقات خطراً على مبنى الديوان

المالي والمحاسبي، وتطويره وضبط إجراءاته، ولاسيما في وقت الطفرة الاقتصادية الأولى التي عاشت خلالها المملكة تدفقاً هائلاً من الدخل، أدى إلى ارتفاع حجم الإنفاق، وضخامة حجم الميزانيات، وزيادة ما يترتب على ذلك من بيانات، وتقارير، ومستندات مالية، تحتاج إلى جهود مدربة للإعداد والتنظيم.

وكانت المستندات المالية، أي الأوراق والنماذج التي يتم بموجبها الصرف، أو التحصيل، والتي ترسل إلى الديوان شهرياً لمراجعتها، تشكل

مشكلة كبيرة في نقلها إلى الديوان، وفي الاحتفاظ بها، إلى أن يأتي دورها في المراجعة، ومن ثم إعادتها إلى جهاتها، وهذه المشكلة تتمثل في ضخامة حجمها، وفيما تشكل من وزن كان في وقت من الأوقات مصدر خطورة على مبنى الديوان، رغم أنها عبارة عن (ورق) فقط.

وقد قام الديوان في مرحلة من مراحل تاريخه، بافتتاح مكاتب مراجعة ميدانية في مقر الجهات الخاضعة لرقابته بالتعاون معها، وخصص لكل مكتب منها عدداً من المراجعين الماليين، وبدلاً من نقل المستندات إلى الديوان، كانت تعرض على مكتب المراجعة، الذي يقوم بأعمال اختصاص الديوان فيها، وإعداد التقارير عن نتائج المراجعة، وقد وفر هذا الأسلوب على الجهات الحكومية عبء نقل المستندات، كما وفر على الديوان عبء تخزينها، ومن ثم إعادتها إلى الجهات الحكومية بعد المراجعة.

ولما كانت المادة الخامسة والعشرون من نظام الديوان تجيز له تحديد النسب المئوية لأعمال المراجعة، ووضع إجراءات اختيار العينات على أسس علمية، وفقاً للطرق الإحصائية، وعلى ضوء الحاجة والخبرة، وذلك بالنسبة لكل فئة من المستندات، أي أن الديوان لا يقوم بمراجعة المستندات كلها، وإنما عينات منها، فإن من الأفضل ألا تنقل المستندات كلها إلى الديوان، طالما أنه لن يقوم بمراجعتها بالكامل، ويمكن أن ينقل إليه العينات التي تم اختيارها للمراجعة فقط، أما بقية المستندات فيمكن أن تبقى في مقر الجهة، على أن يندب الديوان من يقوم بختمها بما يفيد صرفها، وانتهاء غرض الديوان منها، خوفاً من إعادة صرف شيء منها ■



تعددت مستويات الوظائف القيادية التي مارست خلالها العمل في ديوان المراقبة العامة، وواجهت خلال خدمتي فيه بداية مراحل التحديات الإدارية، وانصهار الشخصية، وصل الذات، واكتشاف القدرات، خاصة، وقد تخلل خدمتي فيه إكمال الدراسة الأكاديمية العليا في الولايات المتحدة الأمريكية، التي فتحت لي أفقاً واسعاً لفهم نفسي وذاتي وقدراتي، ومنحتني الفرصة لربط التجربة بالدراسة، والنظرية بالتطبيق، وأوصلتني إلى قناعات ذاتية بمفهوم مختلف - في نظري - للإدارة والقيادة وأسلوب استثمار جهود العاملين.

تقتضي الأمانة الاعتراف بأن الخدمة في الديوان شكلت بالنسبة لي المحك الذي برزت من خلاله قدرتي، والوثقة التي صهرت تجربتي الإدارية، فضلاً عن أن العمل فيه وفر لي زخماً هائلاً من المعلومات عن الجهاز الإداري والمالي للدولة، أعطاني القدرة على المقارنة، وتقويم الأمور، والتعرف على مواطن القوة والخلل في الجهاز الإداري، واكتسبت من خلالها المزيد من الموضوعية، والتبصر في معالجة الأمور، والنظر إلى أعمال الآخرين، والحكم عليها.

وطبيعة العمل في ديوان المراقبة العامة هي الرقابة المالية أي مراجعة أعمال وتصرفات الآخرين المالية، وتقويمها، والحكم عليها، ومهما يكن اسم المنصف في الديوان فإنه لا يخرج عن هذا الإطار، وعمل المراقب المالي أشبه ما يكون بعمل القاضي أو الحكم، إذ عليه أن يتقي الله ويراعيه، كما يراعي أمانته وضميره، قبل أن يصدر حكمه. وتختلف نظرة الآخرين إلى المراقب المالي، فهو غير محبوب بطبيعة الحال، وقليل من الناس من يتفهم دوره، كما أن أسلوب المراقب المالي في أداء عمله، ومدى حياديته، وموضوعيته، يؤثر في تلك النظرة، وقد حاولت خلال عملي في الديوان - ما وسعني - العمل على تأكيد هذا المفهوم، بمساعدة من كنت أعمل معهم.

### تطوير العمل المالي والمحاسبي

انتقل عدد من الموظفين والمسؤولين من الديوان إلى جهات حكومية أخرى: استجابة لرغبات تلك الجهات، وحاجتها إلى بعض الكفاءات المدربة في الديوان، لتنظيم الأمور المالية والمحاسبية بها، وتطوير الإجراءات المالية، وقد أسهموا إسهاماً فاعلاً في الارتقاء بالعمل

(\*) من كتاب: جوهر الإدارة - رؤية لمفهوم الإدارة وصناعة المديرين، لمعالي الأستاذ محمد بن عبد الله الشريف، رئيس الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد سابقاً.



علماء

الإدارة وروادها هم

الرافد الفكري المتدفق الذي يركز  
عليه تطويرها، وتقديم أفكار مبتكرة  
ترتقي بها. وفي هذا العدد من «التنمية  
الإدارية»، نقدم لقراننا «إيلي ويتني»  
أحد هؤلاء العلماء والرواد.

## إيلي ويتني

Whitney, Eli: ١٧٦٥ - ١٨٢٥\*

على المفاهيم الإنجليزية والفرنسية ونظام تخطيط العدة للإنتاج. وبالرغم من أنه لم يكن قادراً على اكتشاف الطرق الجديدة في مفاهيمه، لكنه كان أول صانع أمريكي يدمج استخدام النماذج المعيارية لقطع الغيار، خاصة الأدلة المصممة للمفاتيح والعدد، والهزات لمسك المواد أثناء صناعتها، وطبق «ويتني» أيضاً نظاماً حسابياً شاملاً للتكلفة وطوره لتتحمل فيه أية عملية تصنيعية تكلفتها الخاصة بها.

### نواة للإنتاج الحديث

ونتيجة لجهود «ويتني» في معايرة الأجزاء، وبحلول منتصف القرن التاسع عشر الذي ظهرت فيه المفاهيم العامة لقسمة العمل، ساعدت الآلة في عملية التصنيع، وأصبحت مفاهيم تجميع القطع المعيارية راسخة بشكل جيد في الصناعة الأمريكية. وبالإضافة إلى ذلك ففي الجزء الأخير من القرن التاسع عشر بدأ «فردريك تايلور» دراسته عن المنظمة وعملات التصنيع والتي شكلت فيما بعد أساساً لتخطيط الإنتاج الحديث. وفي الوقت نفسه بدأ «فرانك جيلبريث» وزوجته «ليليان» دراستهما عن الحركات التي عن طريقها يؤدي الناس واجباتهم. وقد وفرت دراسات الوقت والحركة لـ «تايلور» و«جيلبريث» أدوات مهمة لتصميم خطوط الإنتاج الضخم.

### تأثيره على مفاهيم الإنتاج

وعلى الرغم من أن مهندسين آخرين وصناعيين حسناً كثيراً أساليبه غير البارعة، فقد كان هو الذي بدأ تطبيق نظام الأجزاء المتبادلة والإنتاج الضخم الذي أدى إلى ظهور خطوط التجميع الحديثة التي ساعدت على استمرار العمل بطرق الإنتاج بالكمية.

وفي النهاية فإن جهود «ويتني» المباشرة وغير المباشرة أثرت على مفاهيم الإنتاج الآتية:

التقسيم والتخصص في العمل، ومفاهيم توجيه المواد والإنتاج، ومراقبة جودة المنتج، وتطبيق المعايير والأحجام، والتخصص في العدد والآليات، الهندسة المنظمة وتخطيط عملية الإنتاج الكلية، والتسلسل في التصنيع، والتخطيط والتدريب في شؤون التوظيف ■

هو صناعي أمريكي ومخترع، فقد ولد «إيلي ويتني» في عام ١٧٦٥م، في مدينة «برو» بولاية «ماساتشوستس» الأمريكية. ويقال إنه كان يمتلك عقلاً تواقاً للمعرفة وبراعة يدوية استثنائية. وبالرغم من أن «ويتني» كان يحمل مؤهل الابتدائية فقط عندما بدأ أول تجارة ناجحة في إنتاج المسامير والعدد الصغيرة، لكنه تخرج لاحقاً في جامعة «يل»، ونتيجة لذلك فقد سافر «ويتني» إلى «سافانا» بـ «جورجيا» ساعياً لكي يعمل مدرساً، إلا أنه برع في تصميم آلات لنظافة بذور القطن، وعرض «ويتني» في عام ١٧٩٣م اختراعه الجديد (محلج القطن) والذي أثبت فعاليته حيث كان يمكن تشغيله باليد أو الحصان أو بالطاقة المائية.

### عقد إنتاج بنادق

وكان «ويتني» يمر بأزمة مالية في عام ١٧٩٨م عندما حصل على عقد لإنتاج ١٠٠٠٠ بندقية «مسكيت» لحكومة الولايات المتحدة، ومن أجل أن ينتج عدداً كبيراً من هذه البنادق، قام «ويتني» بوضع المفهوم الذي اصطلح على تسميته فيما بعد بنظام التماثل، وبالرغم من أنه أكمل الطلبية بعد تأخير ٩ سنوات عن الموعد المحدد، فإنه لقي سمعة شجعت على تقبل تقنياته الصناعية، وقبل موته في ٨ يناير عام ١٨٢٥م طالبت المستودعات العسكرية كل المقاولين الصغار باستخدام نظام التماثل لإنتاج الأسلحة.

### الأجزاء القابلة للتبادل

تمثلت مساهمات «ويتني» في تطبيق المفاهيم التي كانت متصورة في السابق والخاصة بالإنتاج الضخم في استخدام الأجزاء القابلة للتبادل، وقبل «ويتني» كانت البضائع الأمريكية تصنع بنظام إنتاج الوحدة. حيث يقوم الحرفيون ذوو المهارات العالية بإنتاج كل وحدة بوصفها متفردة وواحدة من نوعها. وركز طرق «ويتني» في الإنتاج

(\*) من كتاب علماء الإدارة وروادها في العالم، د. إبراهيم بن علي الملحم.

يوثق مسيرة التطوير في أنشطة التدريب والبحوث والاستشارات والتوثيق

## معهد الإدارة العامة يصدر التقرير السنوي للإنجازات خلال العام التدريبي ١٤٣٤ / ١٤٣٥ هـ



36

في إطار حرصه على تقييم الأداء وقياس جودة الأنشطة، أصدر معهد الإدارة العامة التقرير السنوي لإنجازات المعهد، خلال العام التدريبي (١٤٣٤ / ١٤٣٥ هـ) الموافق (٢٠١٣ / ٢٠١٤ م)، واشتمل التقرير على إنجازات المعهد في الأنشطة الرئيسية له، والتي تمثلت في: التدريب، والبحوث، والاستشارات الإدارية، والتوثيق الإداري، والتطوير الإداري، إلى جانب مشروعات تقنية المعلومات، ومركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية، والجودة والاعتماد، والموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي، والمشاريع الإنشائية.





## ■ ■ تدريب ٨٧٢٦٩ متدرباً في البرامج التدريبية أثناء الخدمة وتنفيذ ١٠٩ حلقات تطبيقية وورش عمل واجتماع طاولة مستدير

فقد أكد معالي مدير عام المعهد، د. أحمد بن عبد الله الشعيبي، في كلمته التي استهل بها هذا التقرير، على أن المعهد حظي منذ انشائه بدعم واسع؛ ليتولى أدواره المنوطة به في مجالات التنمية؛ حتى بات واجهة إدارية مشرفة وصرحاً تدريبياً شامخاً وبيت خبرة عربياً متخصصاً في التدريب والاستشارات الإدارية والبحوث والتوثيق الإداري.

وقال معاليه: «رغم أن المعهد كان ولا يزال مهتماً بأدواره التنموية المنوطة به في مسيرة التنمية الإدارية، إلا أنه يسعى وبشكل جاد للاتساق مع الحاضر واحتياجاته، تحدوه تطلعات المستقبل وطموحاته، باذلاً الكثير من الجهود التطويرية التي تصب في مصلحة التنمية الإدارية في المملكة». كما أشاد معالي د. الشعيبي بالدعم المتواصل الذي يلقيه المعهد من خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز - يحفظه الله - وكافة المسؤولين في المملكة.

وذكر معالي المدير العام أن تقرير إنجازات المعهد، للعام التدريبي (١٤٣٤ / ١٤٣٥هـ)، يمثل قيمة مضافة تتجاوز حدود الأرقام ودلالاتها للتعبير عن جهود المعهد المؤثرة في مجال التنمية الإدارية بالمملكة، مشيراً إلى أن إنجازات المعهد تمثل إضافات تنموية ناتجة عن الدعم المتواصل من المسؤولين، للوصول لمستويات أعلى من التقدم في مجالات التنمية الإدارية.

### إنجازات التدريب

فعلى صعيد النشاط التدريبي، أظهر التقرير تدريب (٨٧٢٦٩) متدرباً في البرامج التدريبية أثناء الخدمة، منهم (٧٩٠٨٤) متدرباً في البرامج التدريبية العامة، و(١٤٣٥) متدرباً في البرامج التدريبية الخاصة، و(٦٦٠٨) متدرباً في البرامج التدريبية التي نفذها مركز الأعمال، و(١٤٢) متدرباً في برنامج التدريب الإلكتروني، وتخرج في البرامج الإعدادية (١٣٤٨) دارساً، منهم

(١١٠٠) دارساً تخرجوا من البرامج الإعدادية العامة، و(٢٤٨) دارساً من البرامج الإعدادية الخاصة.

كما أوضح التقرير أن المعهد نفذ (١٠٩) حلقات تطبيقية وورش عمل واجتماع طاولة مستديرة، شارك فيها (٢٤٢٥) من القيادات الإدارية بالقطاعين الحكومي والأهلي، خلال العام التدريبي، وتم عقد (٥) ندوات ولقاءات شارك فيها (١٨٥٠) من قيادات وموظفي القطاعين الحكومي والخاص.

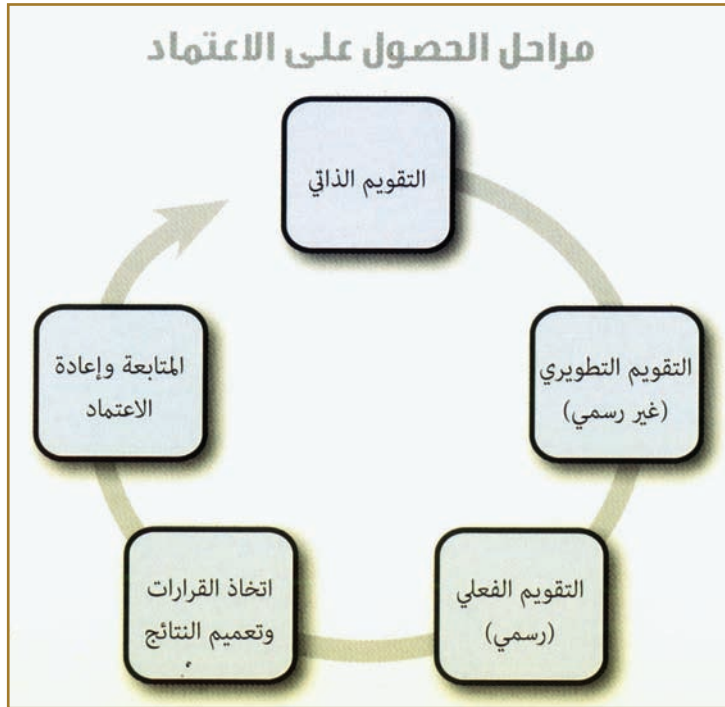
وأبرز التقرير إنجازات الخدمات المساندة للتدريب، حيث تم تصميم وتطوير (١٢) برنامجاً تدريبياً عاماً وخصوصاً، وتصميم وتطوير (٥) برامج إعدادية عامة وخاصة، وفي مجال تقنيات التدريب، أنتج المعهد خمس حالات تدريبية، وترجمة (٣٥) فيلماً إلى العربية، أما في مجال خدمات المتدربين، فتم عقد يوم الخريج والوظيفة الثامن عشر، وتوفير (٧٠١٤) فرصة وظيفية لخريجي البرامج الإعدادية.

### البحوث والاستشارات والتوثيق

وعلى مستوى نشاط البحوث، بين التقرير مسارات التطور والإنجاز في الإنتاج العلمي للمعهد، حيث تم إعداد بحث ميداني واحد، وتأليف (٤) كتب، وترجمة (٤) كتب إلى اللغة العربية، وإصدار (٥) أعداد من دورية الإدارة العامة، نشر فيها (٢٥) مقالاً علمياً.

وأبرز التقرير إنجازات نشاط الاستشارات الإدارية، حيث بلغ عدد الدراسات الاستشارية التي أعدها المعهد (٦٠) استشارة، قدمت لـ (٤٤) جهة حكومية.

## مراحل الحصول على الاعتماد



■ ■ إعداد ٦٠ استشارة لـ ٤٤ جهة  
حكومية وتزويد مكاتب المعهد بـ ٦٤٠٤  
نسخة كتاب باللغة العربية و ٩٨٣ نسخة  
كتاب بلغات أخرى

وفيما يتعلق بنشاط التوثيق الإداري والمكتبات، فقد تم تزويد مكاتب المعهد بـ (٦٤٠٤) نسخة كتاب باللغة العربية، و(٩٨٣) نسخة كتاب بلغات أخرى، وبالنسبة لقواعد المعلومات الإلكترونية، فقد تم الاشتراك في المكتبة الرقمية السعودية، كما اشترك المعهد في (١١) قاعدة معلومات، وخلال العام التدريبي، تم إضافة (٩٢٢) وثيقة إدارية إلى مركز الوثائق، وبلغ عدد الجهات التي تم تزويدها بنسخ من وثائق المعهد (٦١) جهة.

## التنظيم الإداري وقياس الأداء

وأظهر التقرير إنجاز لجان وأمانة اللجنة العليا للتنظيم الإداري (١٥) دراسة، صدرت قرارات اعتمادها بأوامر ملكية أو سامية أو قرارات من مجلس الوزراء.

وبالنسبة لإنجازات مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية، فقد أشار التقرير إلى قيام مركز قياس الأداء بما يلي:

- إعداد الإطار العام لقياس الأداء في القطاع الحكومي.
- إعداد التصور المقترح لمشروع قياس رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية.
- عقد الاجتماع التنسيقي الأول مع الأجهزة الحكومية الرئيسية المشاركة في مشروع مؤشرات قياس الأداء الحكومي.
- القيام بزيارة دولية لمعهد الخدمة المرتكزة على المواطن في دولة كندا للاطلاع على تجربتهم في مجال رضا المستفيدين وبحث سبل التعاون معهم.
- تم تصميم بطاقة الأداء المتوازن لعدد (٣) أجهزة حكومية.
- مراجعة وتطوير مشروع (القواعد التنظيمية) المقدمة من

جدول (١/٤) الاستشارات المنجزة، والجهات المستفيدة، حسب مكان الإعداد خلال العام التدريبي ١٤٣٤/١٤٣٥هـ		
الاستشارات المنجزة		مكان الإعداد
عدد الجهات المستفيدة	عدد الاستشارات	
١٩	٢٥	المركز الرئيسي بالرياض
١٣	١٤	فرع منطقة مكة المكرمة بجدة
٩	١٧	فرع المنطقة الشرقية بالدمام
٣	٤	الفرع النسائي بالرياض
٤٤	٦٠	المجموع

جدول (٢٢/١)

العروض الوظيفية المقدمة لخريجي وخريجات البرامج الإعدادية للعام ١٤٣٥/١٤٣٤هـ

م	البرنامج	العروض الوظيفية للمركز الرئيسي وفرعي المنطقة الشرقية ومنطقة مكة المكرمة			العروض الوظيفية لخريجات الفرع النسائي	
		العروض الوظيفية	الخريجون	معدل عدد الفرص الوظيفية للخريج	العروض الوظيفية	الخريجات
		معدل عدد الفرص الوظيفية للخريجة				
١	السكرتير التنفيذي	١٠٣٨	١٨٧	٦	٤٧٩	٧٨
٢	المبيعات	١٨٣٩	١١٣	١٦	٢٩٣	٠
٣	المحاسبة	٤٩٥	١٧٦	٣	٠	٠
٤	برمجة الحاسب	٦٢٣	٧٧	٨	٢١٦	١٢
٥	الأعمال البنكية	٥٢٦	١٠٥	٥	١٦٠	١٨
٦	إدارة المواد	١١٩	٣٠	٤	٠	٠
٧	عمليات التأمين	١٦٥	٦١	٣	٠	٠
٨	تقنية شبكات الحاسب وأنظمة التشغيل	١٩٦	٣٠	٧	٠	٠
٩	إدارة الموارد البشرية	١٦٠	٠	-	٠	٠
١٠	إدارة المستشفيات	٢٠٦	٨٥	٢	١٢٩	٣٩
١١	العمليات الفندقية	١٨٩	١٣	١٥	٠	٠
١٢	الدراسات القانونية	١٩	٤٠	٠	٠	٠
١٣	الرقابة المالية	٣٥	٢١	٢	٠	٠
١٤	إدارة التمويل والاستثمار	١٢٧	١٥	٨	٠	٠
	المجموع	٥٧٣٧	٩٥٣	٦	١٣٧٧	١٤٧

## تدشين مجموعة من الخدمات الإلكترونية المقدمة من خلال قناة التكامل الحكومية GSB

وخلال العام التدريبي، تحققت العديد من الإنجازات في مجال تقنية المعلومات، ففي مجال التطبيقات والخدمات الإلكترونية تم تدشين مجموعة من الخدمات الإلكترونية المقدمة من خلال قناة التكامل الحكومية (GSB) ومنها:

- خدمة الاستفسار عن السجل الأكاديمي للدارس.
- خدمة الاستفسار عن نتيجة تحديد مستوى اختبار اللغة الإنجليزية لموظفي الجهة.
- تطوير نظام تصميم البرامج التدريبية حسب النماذج الجديدة والمعتمدة من إدارة المعهد.
- تحديث بوابة المعهد الإلكترونية والتي تحتوي على جزئيات جديدة كمواقع أعضاء هيئة التدريس.
- أما في مجال إدارة الشبكات والتشغيل، فقد تم تحقيق الإنجازات التالية:
- ترقية وتحديث خوادم نظام التدريب الإلكتروني ومتابعة الصيانة الدورية له مع أخذ النسخ الاحتياطية للبيانات وتحديث قواعد البيانات في بداية كل فصل دراسي.

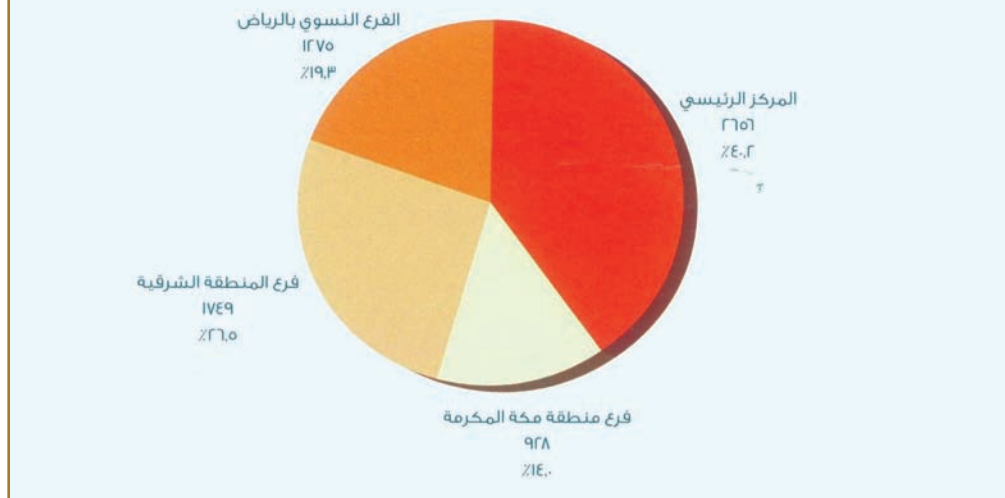
الإدارة العامة للاستشارات ورفعها للاعتماد وفقاً للإجراءات النظامية المتبعة.

## التخطيط الاستراتيجي وتقنية المعلومات

وأورد التقرير إنجازات إدارة التخطيط الاستراتيجي للعام التدريبي ١٤٣٤/ ١٤٣٥هـ ومنها: إعداد خطة التنمية الخمسية العاشرة لمعهد الإدارة العامة (١٤٣٦ / ١٤٣٧ - ١٤٤٠ / ١٤٤١هـ)، وإعداد خطة الموارد البشرية للعام التدريبي ١٤٣٤ / ١٤٣٥هـ، ومتابعة توصيات مجلس الشورى وهيئة الخبراء بمجلس الوزراء حول تقارير المتابعة السنوية.



### التوزيع النسبي لإعداد المتدربين في البرامج التدريبية التي نفذها مركز الأعمال في المركز الرئيسي والفروع خلال العام التدريبي ١٤٣٥/١٤٣٤هـ



والفنيين، وبلغ عدد المبتعثين لدراسة الماجستير والدكتوراه، بنهاية العام التدريبي، (١٠٨) عضو هيئة تدريب، منهم (٤٥) تم ابتعاثهم خلال العام التدريبي، وبلغ عدد العائدين من البعثة (٢٠) عضو هيئة تدريب، منهم (١٤) بدرجة الماجستير و(٦) بدرجة الدكتوراه، كما تم خلال العام التدريبي استقطاب (٦١) مساعد مدرب.

وفي مجال الموارد البشرية، أشار التقرير إلى العديد من الإنجازات التي تحققت بالمعهد، حيث بلغ إجمالي منسوبي المعهد بنهاية العام التدريبي (١٥٢١) موظفاً وعاملاً، منهم (١١٦١) سعودياً بنسبة (٧٦,٣%) و(٣٦٠) غير سعودي بنسبة (٢٣,٧%)، وبلغ أعضاء هيئة التدريب (٧٦٨) عضواً، منهم (٦٠٦) أعضاء هيئة تدريب سعوديين بنسبة (٧٨,٩%) و(١٦٢) عضو هيئة تدريب غير سعودي بنسبة (٢١,١%).

وبالنسبة للموارد المالية، فقد بلغت ميزانية المعهد للعام المالي ١٤٣٥ / ١٤٣٦ هـ (٦٥٧,٦) مليون ريال سعودي، بزيادة قدرها (١٦,٤%) على ميزانية العام المالي السابق.

وفي مجال المشاريع الإنشائية، فقد تم طرح المرحلة الثانية لمشروع سكن أعضاء هيئة التدريب لمعهد الإدارة العامة بحي النرجس بمدينة الرياض، وإعداد المخططات الهندسية لتعديلات مباني المعهد بالرياض، وكذلك إعداد عدد من الدراسات الفنية والهندسية لأعمال مشاريع المعهد بالرياض وجدة والفرع النسوي ■

- كتابة سياسات أمن وحماية المعلومات وصياغتها مع الاعتماد القانوني واللغوي لها.
- تفعيل خدمة استعراض محتوى التدريب الإلكتروني من خلال الأجهزة المحمولة الذكية وخدمة التعليم عن بعد والفصول الافتراضية على نظام التدريب الإلكتروني.
- توريد وتركيب الرخص الافتراضية والدعم الفني لها.

### الجودة والاعتماد

وأبرز التقرير الإنجازات التي حققتها الإدارة العامة للجودة والاعتماد خلال العام التدريبي ومنها: إطلاق مشروع ضمان الجودة والاعتماد بتاريخ ٢٠١٤/١/١ م، وتشكيل اللجنة العليا الدائمة لضمان الجودة والاعتماد، والبدء بالعمل على المرحلة الأولى من المشروع (التقويم الذاتي للاعتماد المؤسسي) بتشكيل (١١) فريق عمل ممثلاً بها جميع فروع المعهد؛ لإعداد تقرير الدراسة الذاتية للمعهد بناء على معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، وتنفيذ (٥) ورش عمل ضمن برنامج تهيئة فريق عمل المشروع.

### التطوير والموارد البشرية والمالية والإنشاءات

وأشار التقرير لإنجازات معهد الإدارة العامة على مستوى التطوير الإداري، فقد تم تدريب (٥٩٨) عضو هيئة تدريب في مراكز تدريب داخل وخارج المملكة، وتدريب (٤٣٢) من الإداريين

نرحب بالرأي والرأي الآخر!



41

العدد ١٢٩ - محرم ١٤٣٧هـ

شبكة  
R\_alsolaim

د. عبدالعزيز بن سطاتم يحددها من المنظور الشرعي والإداري:

## ضوابط سن السياسة العامة

ينظر المتخصصون والخبراء للسياسة العامة باعتبارها صحيحة في الشريعة إذا توافرت أركانها وشروطها وانتفت موانعها. كما يرون أن أغلب التصرفات الحكومية تتضمن أفضية متعلقة بسياسة عامة: إذ أن كل تصرف حكومي متعلق بممارسة التوجيه أو الرقابة على سلوك الأفراد والجماعات في المجتمع. فهو متضمن سياسة عامة تنظيمية. وأنه لا تسن أي سياسة عامة دون مراعاة مجموعة من الضوابط. ومن أهمها الضوابط الإجرائية والإدارية والنظامية، والشرعية والتي تحدد وظيفتها في علاج ظاهرة تناقض وتعارض السياسات العامة. وبناء على ذلك، فقد لاحظ د. عبدالعزيز بن سطاتم بن عبدالعزيز وجود تضارب أو ضعف في السياسات العامة، وفي كيفية ضبط التصور والتقدير الصحيح لجانب المصلحة في إدارة التوازنات المؤثرة على سن السياسة العامة التي يفترض أن تضبطها مثل هذه الضوابط؛ ولذلك فهو يطرح تصوره في هذه الورقة العلمية المهمة عن "ضوابط سن السياسة العامة دراسة من المنظور الشرعي والإداري". والتي نشرت مؤخراً ضمن البحوث والأوراق العلمية بمجلة "الإدارة العامة" الصادرة عن معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، والتي نستعرض أهم ما احتوته في هذه السطور.

يستعرضها / د. أحمد زكريا أحمد

### العامة والشرعية

يشرح الباحث في المبحث الأول من تلك الورقة العلمية، وموضوعه «السياسة العامة من منظور السياسة الشرعية»، تعريف السياسة العامة متزامناً مع ما يتفرع عنه من سياسة عامة، موضحاً أن السياسة الشرعية هي «منهاج العدل في التصرف على الرعية»؛ وأنه من هذا المنظور يمكن تعريف السياسة العامة أنها «منهاج الأمر بمصلحة عامة على الرعية»، وهو المرادف لمنظور تعريف سن السياسة الشرعية، ووفقاً لذلك يتناول الباحث شرح التعريفات بالنظر إلى: «منهاج العدل» والذي يقابله في تعريف السياسة العامة «منهاج الأمر»، وفي التصرف على الرعية» ويقابله أيضاً في تعريف سن السياسة العامة «بمصلحة عامة على الرعية». ويقرر

والنمو المستدام والاستجابة للمتغيرات الحديثة في البيئة الدولية المحيطة، وانفتاح الأسواق وتساقط الحدود الاتصالية العالمية، وذلك بالإضافة إلى عصر المعرفة الذي يتصف بالعولمة، والتمكن الرقمي والشفافية، ولأن انسياب المعلومات والابتكار يتمان بسرعة فائقة. وتبدو أهمية انضباط واستقرار وتنسيق السياسات العامة المتعلقة بصناعة الخدمات المالية، على مستوى وطني تكاملي، إلى إيجاد البيئة الأولية، لتوطين المهارات، وتنمية الكوادر البشرية، وإطلاق المبادرات البحثية، في كافة المجالات الشرعية، والقانونية، والمالية، والتقنية،.. وغيرها، في أن هذا الأمر يُعد خلقاً لقيم مضافة للاقتصاد السعودي بشكل عام.

### نظرة ضيقة

تتكون هذه الورقة العلمية أو البحث من: ملخص، والمقدمة، وثلاثة مباحث: يعالج أولها السياسة العامة من منظور السياسة الشرعية، ويبين ثانياً ضوابط سن السياسة العامة، ويبرز ثالثاً أسباب تضاد السياسات العامة، بالإضافة إلى خاتمة متضمنة نتائج البحث وخلاصته.

فتشير المقدمة إلى أن السياسة العامة صحيحة في الشريعة إذا توافرت أركانها وشروطها وانتفت موانعها، وأن الجانب الإجرائي لسن هذه السياسة مهم؛ فالواقع اليوم أن سن السياسة العامة كغيره من الأمور يغلب الجانب المالي أولاً، ثم القانوني ثانياً، ثم الأهون على الجهة المنفذة ثالثاً، ويقدم هذا الترتيب على كل شيء آخر، وهي نظرة يراها د. عبدالعزيز بن سطاتم ضيقة ولا تعمل وفق تقنيات العصر الحديث، وإنما تعمل بمعايير مالية وقانونية وضعت أسسها قبل اختراع تقنية الحاسب الآلي وقبل الإنترنت. كما أن هناك بعض التأثيرات التي لا يظهرها أسباب تضارب وتضاد السياسات العامة، كتأثير السلوك التنظيمي الحكومي القائم على تقديس الهرمية؛ بما تتطلبه من إجراءات رسمية وخطوط السلطة والمسئولية، والأساليب الرقابية، ونظم التقارير وشخصنة الاختيار، وهي أيضاً ممارسات لا يمكن أن تتوافق مع التطوير والتقدم والتنافسية





## ■ ■ السياسة العامة صحيحة في الشريعة إذا توافرت أركانها وشروطها وانتفت موانعها

يجملها الباحث في الآتي: اختلاف الفتوى، واختلاف الفكر، واختلاف القدرة، واختلاف النظر، والسلوك القانوني.

وفي الخاتمة، يخلص الباحث د. عبدالعزيز بن سطاتم إلى أن الاختلاف الشاسع في الموارد بين المستفيدين من السياسة العامة للدولة فيما يتعلق بالتأمين؛ قد أدى إلى أن يخدم رأي المستفيد ذي الموارد العالية في مقابل رأي المستفيد ذي الموارد المتدنية عند سن السياسة العامة، وضاعف الأمر اختلاف النظرة إلى التوازن بين مصالح الجماعة ومصالح الأفراد، والانتقائية في الفتوى الواجب العمل بها بالإضافة إلى استجلاب الأدلة المؤكدة دون ما خالفها؛ وأدى جميع ذلك إلى اختلاف في تطبيق الضوابط الشرعية للمصلحة، من جهة الاختلاف على الفتوى والاختلاف في تقدير المصالح والمفاسد، وحل لتلك المعضلات يقترح الباحث عدداً من التوصيات وهي: وضع إجراء يضمن تطابق الفتوى المعمول بها في جميع مستويات وطرق سن وصياغة السياسة العامة، ووضع إجراء يضمن تطابق الفكر الإداري في جميع مستويات وطرق سن وصياغة هذه السياسة، ووضع إجراء يضمن تطابق مراعاة المستفيدين من السياسة العامة، ووضع إجراء يضمن تطابق المصالح المأمور بها، ووضع إجراء يضمن تطابق المفسد المنهي عنها.

ثم يختتم الباحث بمحصلة مفادها أن توافق وتكامل السياسات يتطلب أكثر من أي وقت مضى مسئولين قادة وإداريين لديهم القدرة على جمع الآخرين على منهج واحد وروية واضحة لا تخالف شرعاً ولا تحدث عسراً ومشقة، وإنشاء التناسق بين الوظائف والأدوار ■

يناقش فيه «ضوابط سن السياسة العامة»، لافتاً إلى أنه اختار ثلاثة أنواع فقط من ضوابط سن السياسة العامة، وهي: الضوابط الشرعية، والإدارية، والإجرائية؛ لأن الضوابط الشرعية هي أصل الضوابط كلها فهي أساس العدل والاعتدال في الإسلام، والضوابط الإدارية هي الوسيلة لتنفيذ الضوابط الشرعية في المنشآت الإدارية العامة؛ لضمان العدل والاعتدال في تنفيذ السياسات العامة

والمهام المكلفة بها حسب ما تقتضيه المصلحة، والضوابط الإجرائية هي التي توضح كيفية الأسلوب والطريقة الصحيحة لسن السياسة العامة بما يتفق مع الضوابط الإدارية لكل جهة حكومية، بالإضافة إلى تحقيق أعلى المنافع وفق المصلحة وضوابطها الشرعية.

ويتناول الباحث هذه الأنواع من هذه الضوابط الثلاثة بالتفصيل، فيحدد ثلاثة ضوابط شرعية هي: عدم مخالفة السياسة العامة لأحكام الشريعة، وعدم تفويت السياسة العامة لمصلحة أفضل من التي يؤمر بها، وعدم إحداث السياسة العامة مفسدة مساوية للمصلحة المأمور بها أو أكبر منها.

وفيما يتعلق بالضوابط الإدارية، يرى الباحث أنه لا بد لكل جهة اختصاص من ضوابط تدبيرية إدارية خاصة بها لن تستطيع تحديد وتصميم سياسة عامة من دونها، وعلى ذلك فإن الجهات الحكومية يجب أن تكون لديها رؤية واضحة، ويبرز الباحث في هذا الصدد الأسئلة الخمسة التي حددها عالم الإدارة «بيتر دراكر» كمطلوبات ضرورية لكل منشأة إدارية أن تحدها وهي تتعلق بالآتي: الرسالة، والفئة المقصودة، والمنفعة المضافة للمقصورين، والنواتج، والخطوة. وبالنسبة للضوابط الإجرائية فتحدد في سبعة منها وهي: الإفادة من كامل الحقل المعرفي، وإشراك أهل الحل والعقد، ومعرفة العمل الصحيح، وما الطريقة الصحيحة؟، وما الهيكل أو التنظيم الإداري الصحيح؟، وما الأفضية المطلوب سنّها أو تعديلها؟، وكيف تقوم السياسة العامة ومتى تنتهي؟

### أسباب التضاد

ويعالج المبحث الثالث من هذه الورقة العلمية «أسباب تضاد السياسات العامة»، والتي

## ■ ■ توافق وتكامل السياسات يتطلب مسئولين قادة وإداريين لديهم القدرة على جمع الآخرين

الباحث د. عبدالعزيز بن سطاتم أن السياسة الشرعية والسياسة العامة أفعال؛ ولكل فعل ثلاثة أركان هي: الفاعل، والفعل، والمفعولات، ولكل منها تعريف مستقل.

فالتعريف المضافة لأركان السياسة الشرعية نوعان: التعريف الأساسي وهو المضاف إلى الركن المقصود لذاته بتعريف السياسة الشرعية، وبناء على هذا فإن التعريف مضاف إلى ركن الفعل هو «التدبير المستمر بالمصلحة وليس في الشرع ما ينفيه»، ويقابله تعريف ركن الفعل في السياسة العامة وهو «التدبير المستمر بالمصلحة لمنفعة عامة وليس في الشرع ما ينفيه». والتعريفات التابعة هي: التعريف مضاف إلى ركن الفاعل «تدبير الراعي بالمصلحة على الرعية»، ويقابله تعريف ركن الفاعل في السياسة العامة وهو «تدبير الراعي بمصلحة عامة معينة على الرعية»، والتعريف مضاف إلى ركن المفعول «تدابير المصلحة على الرعية» ويقابله تعريف ركن المفعول في السياسة العامة وهو «قضاء الراعي بمصلحة عامة معينة على الرعية». وهنا يركز الباحث على شرح التعريفات من خلال: التدبير، وليس في الشرع ما ينفيه، ولمنفعة عامة. ويخلص الباحث من هذا كله إلى تعريف السياسة العامة مضافاً إلى السياسة الشرعية، باعتبار أن السياسة العامة نوع من الأفضية يُقصد به تنظيم أو ضبط مصلحة عامة، لذا فتعريف السياسة العامة يتطلب إضافة قيد يُخرج جميع الأفضية التي ليست من السياسة العامة، بحيث يكون تعريفها هو «أفضية الراعي المنظمة أو الضابطة لمصالح عامة على الرعية».

### ضوابط مهمة

وينتقل الباحث إلى المبحث الثاني الذي

تماشياً مع التخطيط الاستراتيجي لتطوير خدماته الإلكترونية

## تطبيقات معهد الإدارة العامة على الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية تعزز التدريب التفاعلي

يتزايد استخدام تطبيقات الهواتف الذكية وبرمجياتها في كل أنحاء العالم، وباتت فوائد التطبيقات الإلكترونية للهواتف والأجهزة اللوحية تغزو العديد من المجالات والعلوم، فكثير من المؤسسات العلمية في الدول المختلفة تتجه إلى برمجة أنشطتها وما تقدمه من خدمات من خلال تطبيقات الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية؛ لما تتيحه من خدمات وتسهيلات؛ وتوفيراً للوقت والجهد والقدرة على إنجاز الكثير من الأعمال في أقل وقت ممكن وبتكلفة أقل ومن أي مكان يتواجد فيه الفرد.

ومن هنا جاء التفكير في تدشين تطبيقات وبرامج معهد الإدارة العامة على الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية للاستفادة من ثورة المعلومات والاتصال والتكنولوجيا في تقديم خدمات المعهد. ويأتي إطلاق هذه الخدمات منطلق رؤية المعهد التي تركز على تيسير وصول الخدمة والمعلومة للجمهور المستفيد وإتاحة هذه الخدمات لهم، فهذه التطبيقات التي تم تدشينها على الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية تقدم مجموعة من الخدمات الإلكترونية التفاعلية التي تهتم بالمتدربين بالبرامج التدريبية من منسوبي الأجهزة الحكومية، وكذلك داري البرامج الإعدادية، إضافة إلى موظفي المعهد من أعضاء هيئة التدريب والإداريين، وكذا الباحثين والمستفيدين من خدمات المكتبة.

### الغرض من المشروع

ويشير باسم الحازمي، مدير إدارة التطبيقات والخدمات الإلكترونية، إلى أن الغرض من هذا المشروع الرائد؛ جاء نتيجة للتطور الكبير في الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية وما تقدمه من تطبيقات وخدمات، ولارتفاع الكبير في عدد مستخدمي هذه الأجهزة واعتمادهم عليها، ولهذا فقد تم التوجه ببناء أربعة تطبيقات من خلال الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية والتي تخص:

الدارسين، والمتدربين، ومنسوبي المعهد، والمكتبة. ويؤكد رامز كروش، من إدارة التطبيقات والخدمات الإلكترونية، على أن الهدف من هذا المشروع يتوافق مع التخطيط الاستراتيجي للمعهد في تطوير خدماته الإلكترونية عن طريق تصميم وتطوير تطبيقات الهواتف

الجلسات	الأحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس
9:00-10:00	التطبيقات المالية	التطبيقات المالية	التطبيقات المالية	التطبيقات المالية	إدارة المستمار
10:00-11:00	نقود وبنوك وأسواق مالية	التطبيقات المالية	التطبيقات المالية	التطبيقات المالية	إدارة المستمار
11:00-12:00	نقود وبنوك وأسواق مالية	التطبيقات المالية	التطبيقات المالية	التطبيقات المالية	نقود وبنوك وأسواق مالية
12:00-13:00	إدارة المستمار	إدارة المستمار	إدارة المستمار	إدارة المستمار	إدارة المستمار

- معينين مثل: مجموع الغيابات، وعدد الإشعارات.
- استعراض تفاصيل المكافآت التي حصل عليها الدارس مثل: نوعها، وقيمتها.
- استعراض المعلومات الشخصية وتحديثها.
- استعراض تفاصيل النتائج الدراسية للدارس مثل: المعدل، والتقدير التراكمي لعام وفصل معين.
- توفير خدمات استعراض الكتب المعارة وتجديدها.
- توفير خدمة طلب فتح حساب بنكي.
- توفير خدمة تخفيض تذاكر السفر عبر القطار والطائرة.

#### تطبيق المتدربين

- كما يعمل المشروع على إنشاء وعمل تطبيق خاص بالمتدربين والذي يمكنهم من الاطلاع على كافة الأنشطة الخاصة بالدورات التدريبية.
- ويهدف هذا التطبيق، والذي يتوفر باللغتين العربية والإنجليزية، إلى تزويد المتدربين المنتسبين إلى معهد الإدارة العامة بمختلف المعلومات والخدمات التي يوفرها لهم المعهد مثل: جداولهم الدراسية، ومكافآتهم، وخدمات فتح حساب بنكي، وتجديد الكتب المعارة، ... وغيرها.
- ويقدم التطبيق الخدمات التالية:
- إمكانية استعراض تفاصيل الجدول الأسبوعي للدارس.
- استعراض تفاصيل غيابات الدارس لبرنامج وفصل

الذكية والأجهزة اللوحية من خلال تصميم قنوات آمنة لتبادل المعلومات، بحيث تواكب أفضل الممارسات العالمية والتطورات التقنية لتطبيقات الهواتف الذكية والأجهزة.

#### تطبيق الدارسين

- لقد أُعد هذا المشروع لتصميم وتطوير تطبيقات الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية، وذلك من خلال إنشاء وعمل تطبيق للدارسين في المعهد والذي يمكنهم من الاطلاع على كافة الأنشطة الخاصة بالدراسة والتفاعل فيما بينهم وبين نظام إدارة معلومات الدارس والمكتبة.
- ويهدف هذا التطبيق، والذي يتوفر باللغتين العربية والإنجليزية، إلى تزويد الدارسين المنتسبين إلى معهد الإدارة العامة بمختلف المعلومات والخدمات التي يوفرها لهم المعهد مثل: استعراض جداولهم الدراسية، ومكافآتهم، وخدمات فتح حساب بنكي، وتجديد الكتب المعارة، ... وغيرها.

#### ويقدم التطبيق الخدمات التالية:

- إمكانية استعراض تفاصيل الجدول الأسبوعي للدارس.
- استعراض تفاصيل غيابات الدارس لبرنامج وفصل





●● باسم الحازمي:

أربعة تطبيقات للهواتف الذكية تستفيد  
من ارتفاع استخدام هذه الأجهزة

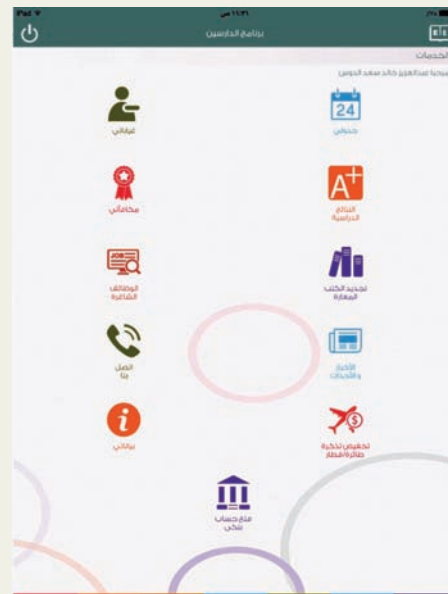


- . استعراض المعلومات الشخصية والوظيفية وتحديثها .
- . استعراض نتائج اختبارات المستوى التي قدمها المتدرب .
- . استعراض تفاصيل البرامج الدراسية التي تناسب وظيفة .
- . المتدرب مثل: مدتها، وتاريخ تنفيذها .

### تطبيق منسوبي المعهد

كما اتجه المشروع إلى إنشاء وعمل تطبيق خاص بمنسوبي المعهد (أعضاء هيئة التدريب والإداريين)؛ ويهدف هذا التطبيق، والذي يتوفر باللغتين العربية والإنجليزية، إلى تزويد الموظفين العاملين في معهد الإدارة العامة بالمعلومات التي يحتاجونها مثل: رواتبهم، وإجازاتهم، ... وغيرها. كما يسهل استخدام مختلف الخدمات التي يوفرها لهم المعهد مثل: طلبات الصيانة، وتجديد الكتب المعارة، ... وغيرها. ويقدم التطبيق الخدمات التالية:

. استعراض التفاصيل المتعلقة بالرواتب والحسومات مثل:



### ويقدم التطبيق الخدمات التالية:

- . إمكانية استعراض تفاصيل الجدول الأسبوعي للمتدرب .
- . استعراض تفاصيل غيابات المتدرب لبرنامج وفصل معينين مثل: مجموع الغيابات، وعدد الإشعارات .
- . استعراض تفاصيل نتائج الترشيحات التي قدم لها المتدرب .



### ●● رامز كروش:

المشروع يتواكب مع أفضل الممارسات العالمية  
والتطورات التقنية لتطبيقات الهواتف الذكية

#### مكتبة المعهد

ولم يغفل المشروع إنشاء وعمل تطبيق للهواتف الذكية وتطبيق للأجهزة اللوحية الخاصة بمكتبة المعهد (كالكتب والدوريات والبحوث).

ويهدف هذا التطبيق، والذي يتوفر باللغتين العربية والإنجليزية، إلى تزويد الموظفين والدارسين والمتدربين في معهد الإدارة العامة بخدمات البحث واستعراض وتصفح محتويات المكتبة المختلفة من كتب ومجلات ومؤلفات بكل يسر وسهولة من خلال أجهزةهم الذكية.

#### ويقدم التطبيق الخدمات التالية:

- . خدمة البحث في محتويات المكتبة بنوعيه: العام والمتقدم من خلال العنوان واسم المؤلف والموضوع
- . خدمة البحث في مجلات وإصدارات المكتبة المختلفة مثل: الندوات، والمؤتمرات.
- . خدمة تصفح الكتب واستعراض المعلومات المتعلقة بها مثل: رقم الكتاب، والمؤلف، والنسخ المتاحة، وبيانات النشر.
- . توفير معلومات الاتصال مع مختلف فروع المعهد.
- . متابعة الوظائف الشاغرة في المعهد والتقدم لها.
- . متابعة آخر أخبار وأحداث المعهد ■



حسومات السكن، والكهرباء، والماء.

- . استعراض رصيد الإجازات المتبقي وتاريخ الإجازات.
- . استعراض التفاصيل المتعلقة بالبدلات مثل: تاريخ العملية، والمبلغ المستحق عن العملية.
- . استعراض المعلومات الشخصية وتحديثها.
- . توفير خدمات تقديم طلب قروض واستعراض طلبات القروض الحالية.
- . إمكانية استعراض تفاصيل الجدول للموظف أسبوعياً لعام وفصل معينين.
- . إمكانية تقديم طلبات صيانة عامة وصيانة أجهزة الحاسب من مختلف فروع المعهد.
- . توفير خدمات استعراض الكتب المعارة وتجديدها وخدمات اقتراح كتب جديدة.
- . استعراض التفاصيل المتعلقة بتكليفات الموظف المختلفة.
- . توفير خدمة دليل الهاتف والتي تسهل عملية البحث عن معلومات الاتصال بموظف معين في المعهد.

تمثل تحدياً معاصراً كبيراً بالتطبيق على المجتمع الأمريكي؛

## تخطيط الخدمات الصحية

إعداد / د. أحمد زكريا أحمد



تمثل الخدمات الصحية تحدياً كبيراً للمجتمعات المعاصرة باختلاف درجات نموها وتطورها؛ إذ أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بحياة الإنسان ورفاهيته، وحقه في رعاية صحية لائقة، وهو ما لن يتحقق بدون تخطيط هذه الخدمات والسعي لتطويرها. فقد أصبح التخطيط الصحي أكثر إلحاحاً؛ في ظل الأزمات والأمراض الخطيرة والمزمنة، وأحياناً أوجه القصور فيها.

إن تقديم الخدمات الصحية بكفاءة وفعالية، يقتضي توافر التخطيط لها بشكل عصري، وفق أسس ومعايير حضارية، وهو الأمر الذي يتطلب طرح المزيد من الأفكار والرؤى المتعمقة وتوجهات جديدة، وهذا هو ما يقدمه الكتاب الذي نقرأه معاً في هذا العدد من مجلة «التنمية الإدارية»، وعنوانه «تخطيط الخدمات الصحية»، للمؤلف ريتشارد ك. توماس، وقامت بترجمته للغة العربية أسهير عبد الرحمن هجرس، وراجع ترجمته أ. د. فريد توفيق نصيرات.

يتألف الكتاب من: تمهيد، و ١٣ فصلاً مختلفاً، إضافة إلى المعجم والملاحق. فيبرز المؤلف في التمهيد أن الهدف من هذا الكتاب هو سد الفجوة في أدبيات تخطيط الخدمات الصحية، ثم يوضح الحاجة إلى هذا النوع من التخطيط، والتعرف بشكل سريع على جودة ومستوى تلك الخدمات، والتركيز على أهمية الخدمات الصحية، وفي نهاية هذا التمهيد يشير المؤلف إلى الجديد الذي تقدمه هذه الطبعة الثانية من الكتاب.

**الأساسيات ونظرة عامة والسياق**

ويقدم الكتاب في فصله الأول «مقدمة في تخطيط الخدمات الصحية»، مؤكداً على أنه في وقتنا الحالي يزداد شيوع استخدام هذا المصطلح؛ وهو ما يعكس الاهتمام المتزايد بهذا الأمر، ورغم ذلك فإن ما يعنيه مصطلح «تخطيط الخدمات الصحية» يختلف باختلاف الأشخاص. وبصفة عامة فإن هذا الفصل يلقي الضوء على عدد من النقاط المهمة، والتي يستلها بتحديد المقصود بتخطيط الخدمات الصحية باعتباره «تلك العملية التي تتولى تقييم الاحتياجات الصحية الكلية لمنطقة جغرافية أو لعدد من السكان وتحديد كيفية الوفاء بهذه الاحتياجات عبر أكثر السبل فعالية من خلال تخصيص الموارد القائمة أو المستقبلية المتوقعة»، ويتناول الفصل أيضاً عدداً من النقاط الأخرى أهمها: أوجه اختلاف تخطيط الخدمات الصحية، والطبيعة السياسية للتخطيط، ومن هم المحتاجون للتخطيط؟، ولن

### لكافة أنشطة

#### تخطيط الرعاية الصحية

ومنظوماتها، وفي هذا الشأن تتحدد نقاط مهمة يشملها هذا البحث، أهمها: تعريف الطلب، والحاجة إلى الرعاية الصحية، والرغبات في الرعاية الصحية، والمعايير الموصى بها للرعاية الصحية، واستخدام الخدمات الصحية، والعوامل المؤثرة في الطلب والتي من بينها (الخصائص السكانية، والعوامل التكنولوجية، والعوامل البنيوية)، ومرونة الطلب على الخدمات الصحية، وقياس مدى استخدام الخدمات الصحية، وتقدير حجم الطلب على الخدمات الصحية، والتوقعات التقليدية للاستفادة من الخدمات الصحية، والنماذج المستندة إلى السكان، ونماذج الاقتصاد القياسي.

#### التقييم المجتمعي والتدقيق

ويتحدث المؤلف في الفصل الخامس عن «عملية التخطيط»، مبيناً أن التخطيط الصحي يتضمن إجراء سلسلة من الخطوات التي تنقل هذه العملية من أول لقاء يخص المنظمة وصولاً إلى الخطة المكتملة، وفي ضوء ذلك يستعرض مخططاً عاماً لتلك العملية، ويناقش تنوع هذه العملية تبعاً للمستويات المختلفة للتخطيط والأنواع المختلفة من الخطط، وذلك من خلال: نموذج التخطيط، وخطوات عملية التخطيط، وتطوير الخطة وما يتعلق بها من الأهداف، وتحديد الإجراءات، وتنفيذ الخطة، والمنتجات التي تنشأ عن عملية التخطيط، والمراجعة وإعادة التقييم. ويخصص المؤلف الفصل السادس لمناقشة «عملية التقييم المجتمعي»؛ والذي يعد جزءاً مهماً من عملية التخطيط على نطاق المجتمع؛ وباعتباره أساس هذه العملية، وبصفة عامة يعرض هذا الفصل

ويبحث الفصل الرابع من الكتاب في «الطلب على الخدمات الصحية واستخدامها»؛ حيث أن هذا الطلب على هذه النوعية من الخدمات هو الباعث



## التطورات الراهنة تتطلب نوعاً جديداً من المخططين الصحيين ومجموعة جديدة من المهارات

ويحدد الفصل الثاني عشر «مصادر المعلومات وإدارة البيانات» التي تعتمد عليها عملية تخطيط الخدمات الصحية، فإلغيت إلى وجود نوع من المفارقة، إذ تنتج صناعة الرعاية الصحية كما هائلاً من البيانات إلا أن المخططين لا يمكنهم الوصول إلى قدر كبير منها، بالرغم مما شهدته السنوات القليلة الماضية من زيادة في الطلب على البيانات ذات الصلة بهذه الصناعة. وفي ضوء الموضوعات التي ناقشتها الفصول: الثامن والتاسع والعاشر، فقد ازدادت أهمية البيانات الخاصة بالبيئة الخارجية مع ازدياد شيوع كل من: التخطيط الاستراتيجي، وتخطيط الأعمال، وكذلك التخطيط التسويقي في الرعاية الصحية. ويذكر الكتاب أن بيئة الرعاية الصحية تتطلب في وقتنا الحالي إجراء تحسين في جودة وكمية ودقة تفصيل البيانات المستخدمة في عملية التخطيط. وباستعراض هذا الفصل نجد أنه يفصل عدداً من النقاط وأهمها: أبعاد البيانات، وطرق توليد البيانات، والإحصاء السكاني، وأنظمة التسجيل، والإحصاءات الحيوية، ومراكز مكافحة الأمراض، والوقاية منها، والعاملون في الصناعة الصحية، والمنشآت الصحية، ومنشآت الصحة العقلية، والدراسات المسحية، والبيانات الاصطناعية، ومصادر بيانات التخطيط الصحي، والمؤسسات الحكومية، والجمعيات المهنية، والمنظمات الخاصة، ومنظمات بيع البيانات التجارية، وإدارة البيانات الصحية.

وختاماً، يستشرف الفصل الثالث عشر «مستقبل تخطيط الخدمات الصحية»، مستعرضاً تطور هذه الخدمات ومفاهيمها وما طرأ عليها، وينظر المؤلف لهذا الاستشراف، مبيناً: التخطيط الصحي المجتمعي الجديد، وتحويل التركيز، والتخطيط الصحي المنظمي الجديد، وتوفير الموارد، وخبرة التخطيط، وموارد البيانات، وموارد التقنية، والذكاء المالي، والالتقاء بين التخطيط المجتمعي والتخطيط التنظيمي، والمخطط الصحي الجديد ■

الثامن يعالج «التخطيط الاستراتيجي»؛ الذي أصبح نشاطاً متأسلاً في معظم المجالات، وأصبح يمثل للعديد مرادفاً للتخطيط المؤسسي، وبناءً على هذين الاعتبارين وغيرهما يبرز المؤلف هذا النوع من التخطيط من خلال نقاط عديدة أهمها: وظائف التخطيط الاستراتيجي، وطبيعته، وعملية التخطيط الاستراتيجي ذاتها، والسلوك الصحي، والتحليل التنافسي، وتقرير حالة المنظمة، وتطوير الاستراتيجيات، وتطوير الخطة الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة، وتقييم فعاليتها، والخطة الاستراتيجية باعتبارها هدفاً متحركاً. ويوضح في الفصل التاسع «التخطيط التسويقي» الذي يعد في مجال الرعاية الصحية وظيفة حديثة نسبياً، رغم أنه أصبح أمراً معروفاً ومتأسلاً في المجالات الأخرى، فيشير إلى طبيعة التخطيط التسويقي، وتسويق المنظمة في مقابل تسويق الخدمة، ومن المحتاج إلى التخطيط التسويقي، وعملية التخطيط التسويقي، وتطوير الاستراتيجيات، وتطوير خطة التسويق، وتنفيذها، وخطة التقييم، والمراجعة وإعادة التخطيط.

وفيما يتعلق بـ «تخطيط الأعمال»، فقد أورد المؤلف كموضوع مهم في الفصل العاشر، مؤكداً على أن هذا النوع أيضاً من التخطيط عبارة عن نشاط متأسل في الصناعات الأخرى ولكنه نشاط جديد نسبياً في صناعة الرعاية الصحية، ويعرف تخطيط الأعمال بأنه التطوير المنهجي لخطة ما لتلبية هدف محدد للأعمال، ويناقش هذا الفصل ذلك النوع من التخطيط متضمناً: طبيعة تخطيط الأعمال، ومتى ينبغي وضع خطة الأعمال؟، ولماذا تختلف الرعاية الصحية؟، والخبرة المطلوبة، والتنظيم لتخطيط الأعمال، والتخطيط لعملية التخطيط، وتقرير حالة الأعمال، وتخطيط المشروع، وتطوير خطة الأعمال، ومعالجة البيانات المالية، وعرض خطة الأعمال، والخطة التشغيلية.

### الأساليب والمصادر والمستقبل

وانطلاقاً من الدور المهم الذي تلعبه البحوث في عملية التخطيط؛ نجد الكتاب يطرح في فصله الحادي عشر «أساليب بحثية لتخطيط الخدمات الصحية»، وذلك في نقاط محددة وهي: مسئولية البحوث التخطيطية، والمداخل إلى هذه البحوث، وأنواعها، وخطوات عملية تصميم البحث ابتداءً من تجميع المعلومات الأولية وانتهاءً بصياغة التوصيات، وأنواع المقابلات في هذا الشأن باعتبارها إحدى الطرق المهمة، والأساليب التحليلية المختلفة.

إطاراً عاماً لكيفية إجراء التقييم المجتمعي، والذي ينطلق من التقييم البيئي، مروراً بكل من: الاتجاهات المجتمعية، واتجاهات الصناعة الصحية، والتطورات التنظيمية والسياسية والقانونية، وتطورات تقنية، واتجاهات تمويل النفقات، وتجميع البيانات القاعدية، وتكوين صورة عامة عن المجتمع، وتكوين صورة عامة عن السكان، وحصر الموارد المجتمعية، وتقييم الحالة الصحية وموارد الرعاية الصحية، وانتهاءً بمؤشرات الحالة الصحية.

وينتقل الفصل السابع إلى عملية مهمة ضمن عملية تخطيط الخدمات الصحية وهي «تدقيق التخطيط»، والتي يُشار إليها باعتبارها عملية جمع البيانات، ويشير المؤلف إلى أن التدقيق إما أن يكون داخلياً أو خارجياً، كما أنه ليست هناك طريقة واحدة لإجراء تدقيق التخطيط، والذي تختلف طبيعته حسب نوع التخطيط. ويفصل المؤلف حديثه عن التدقيق بتناول نقاط مركزة تتضمن: تحديد الافتراضات، والإعداد لتدقيق عملية التخطيط، وتخطيط جمع بيانات التدقيق، والتدقيق الداخلي الذي يركز على (عمليات الإدارة، وتقنية المعلومات، والخدمات أو المنتجات، وخصائص العملاء، وأنماط الاستفادة، والبيانات المالية، والعاملون والموارد الأخرى، وأنماط الإحالة، وهيكلة التسعير، وأنشطة التسويق)، ويفرد بحثه عن التدقيق الخارجي أيضاً متضمناً (الاتجاهات المجتمعية، واتجاهات الصناعة الصحية، والتطورات التنظيمية والسياسية والقانونية، والتطورات التقنية، واتجاهات تمويل النفقات، وتحديد منطقة السوق، ورسم مناطق الأسواق المحددة جغرافياً، وتكوين صورة عامة عن السوق المستهدف، وتحديد الخصائص الصحية، وتحديد السلوك الصحي، والتحليل التنافسي)، بالإضافة لعرض تصورات وتوجهات منطقة السوق.

### الاستراتيجي والتسويقي والأعمال

ويتوقف المؤلف في ثلاثة فصول متتالية عند ثلاثة أنواع مهمة من التخطيط: ففي الفصل

بيئة الرعاية الصحية بحاجة حالياً لإجراء تحسين في البيانات المستخدمة في عملية التخطيط

## منظمة العمل الدولية ILO



تأسست منظمة العمل الدولية (ILO) في عام ١٩١٩م ومقرها مدينة «جنيف» سويسرا؛ كرد فعل على نتائج الحرب العالمية الأولى وتأثرت بعدد من التغييرات والاضطرابات على مدى عقود ثلاث، وتعتمد على ركيزة دستورية أساسية وهي أن السلام العادل والدائم لا يمكن أن يتحقق إلا إذا استند على العدالة الاجتماعية. وتعد منظمة العمل الدولية إحدى وكالات الأمم المتحدة المتخصصة، وهي المنظمة الوحيدة ضمن منظومة الأمم المتحدة التي تتميز بتركيبتها الثلاثية والتي تضم - في آن واحد - كل من: الحكومات، ومنظمات عمال، وأصحاب عمل الدول

الأعضاء فيها، في جهد مشترك من أجل وضع معايير وسياسات العمل للنهوض بالعمل اللائق في مختلف أنحاء العالم.

ويقوم المكتب الإقليمي للدول العربية التابع لمنظمة العمل الدولية بأنشطة ومشاريع في كل من: البحرين، والعراق، والأردن، والكويت، ولبنان، والأراضي الفلسطينية المحتلة، وعمان، وقطر، والمملكة العربية السعودية، وسوريا، والإمارات العربية المتحدة، واليمن، كما أنشئ مكتبين ميدانيين في الكويت والقدس. وقد تم تأسيس المكتب الإقليمي للدول العربية التابع لمنظمة العمل الدولية في بيروت عام ١٩٧٦م وأعيد افتتاحه بعد نهاية الحرب الأهلية اللبنانية عام ١٩٩٥م.

كما يقوم المكتب شبه الإقليمي التابع لمنظمة العمل الدولية في القاهرة بتغطية عدد من الدول العربية في القارة الأفريقية بما فيها: مصر، والسودان، والصومال، وليبيا، وتونس، والجزائر، والمغرب •

## أبيات من قصيدة

## بطيئة رسم للرسول ومعهد

للشاعر حسان بن ثابت (رضي الله عنه)

وَمَا فَقَدَ الْمَاضُونَ مِثْلَ مُحَمَّدٍ ••• وَلَا مِثْلَهُ حَتَّى الْقِيَامَةِ ، يَفْقَدُ  
أَعْفَى وَأَوْفَى ذِمَّةً بَعْدَ ذِمَّةٍ ••• وَأَقْرَبَ مِنْهُ نَائِلًا ، لَا يَنْكُدُ  
وَأَبْذَلَ مِنْهُ لِلطَّرِيفِ وَتَالِدٍ ••• إِذَا ضَنَّ مَعْطَاءٌ بِمَا كَانَ يُتْلَدُ  
وَأَكْرَمَ حَيًّا فِي الْبَيْوتِ ، إِذَا انْتَمَى ••• وَأَكْرَمَ جَدًّا أَبْطَحِيًّا يَسُودُ  
وَأَمْنَعَ ذُرْوَاتٍ ، وَأَثْبَتَ فِي الْعُلَى ••• دَعَائِمَ عِزِّ شَاهِقَاتِ تَشِيدُ  
وَأَثْبَتَ فُرْعًا فِي الْفُرُوعِ وَمَنْبِتًا ••• وَعُودًا عُودَاةَ الْمُسْنِ ، فَالْعُودُ أَعِيدُ  
رِيَاهُ وَلِيدًا ، فَاسْتَتَمَ تَمَامَهُ ••• عَلَى أَكْرَمِ الْخَيْرَاتِ ، رَبِّ مُمَجَّدُ  
تَنَاهَتْ وَصَاةُ الْمُسْلِمِينَ بِكَفِّهِ ••• فَلَا الْعِلْمُ مَحْبُوسٌ ، وَلَا الرَّأْيُ يَفْنَدُ  
أَقُولُ ، وَلَا يُلْفَى لِقَوْلِي عَائِبٌ ••• مِنَ النَّاسِ ، إِلَّا عَازِبُ الْعَقْلِ مَبْعَدُ  
وَلَيْسَ هَوَائِي نَازِعًا عَنْ ثَنَائِهِ ••• لَعَلِّي بِهِ فِي جَنَّةِ الْخُلْدِ أَخْلُدُ  
مَعَ الْمُصْطَفَى أَرْجُو بِذَلِكَ جَوَارَهُ ••• وَفِي نَيْلِ ذَاكَ الْيَوْمِ أَسْعَى وَأَجْهَدُ

٨٩٪ من الشركات السعودية بدون  
إدارات للمسئولية الاجتماعية

كشفت دراسة حديثة نشرها موقع مباشر السعودية، أن نحو ٨٩٪ من الشركات السعودية لم تخصص إدارات أو أقساماً للمسئولية الاجتماعية التي تتنامى في العالم حالياً، وتهدف إلى خدمة المجتمع بطرق مبتكرة ذات صلة بنشاط الشركة، في الوقت الذي تسند فيه ٢٥٪ من هذه الشركات المسئولية إلى إدارة العلاقات العامة، بينما يقوم مجلس الإدارة بهذه المهمة بنحو ١٨٪ من الشركات والمؤسسات، وهو يدعم ما خلصت إليه الدراسة من أن مفهوم المسئولية الاجتماعية لا يزال غير واضح للشركات، واعتمدت الدراسة التي قام بها الباحث وخبير المسئولية الاجتماعية الرمضي بن قاعد العنزي من جامعه الملك سعود، على المسح الاجتماعي، وطُبِّقَت على عينة قوامها (٢١١) شركة ومؤسسة من منظمات الدرجة الممتازة بالمملكة في ثلاث مناطق هي: الوسطى، والشرقية، والغربية؛ حيث يتوفر بهذه المناطق كافة الأنشطة الاقتصادية.

وتبين من خلال الدراسة التي تقصت آراء ٢١١ مستقلاً في المؤسسات والشركات السعودية أن ٨٠ مؤسسة وشركة من العينة لا يوجد بها إدارة للمسئولية الاجتماعية، وهو ما يعادل ٣٨٪ من العينة، في حين تبين أن ٢٥٪ من الشركات تسند المهمة إلى العلاقات العامة، و ١٨٪ يقوم بها مجلس الإدارة، بينما في ١١٪ من العينة تسند المهمة إلى إدارة أو قسم المسئولية الاجتماعية، وفي ٧٪ يقوم بالمهمة المدير التنفيذي.

وتبين أن ٣٣٪ من الشركات المشاركة في الدراسة تعتمد على أسلوب الدعم المالي فقط للمسئولية الاجتماعية، في حين أن ٢٨٪ من الشركات لم تشارك أصلاً حتى الآن، و ١٣٪ تشارك مع جهات أخرى، ومثلها قالت إنها تعتمد على تنفيذ البرامج كاملة، حيث ترتفع برامج المسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع نسبياً، بينما يتدنّى الاهتمام بالعاملين والبيئة •

## التخطيط :

وظيفة أساسية من وظائف أي إدارة، وهو إجراء يتخذ؛ لتلبية حاجات المستقبل؛ وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها؛ والأساليب والوسائل الفعالة لإنجازها.

## الخطة :

وثيقة تتضمن عرضاً مفصلاً أو طريقة تفصيلية معدة سلفاً، وتشرح الأنشطة والموارد والوسائل؛ لتنفيذ عمل أو أعمال معينة؛ لتحقيق أهداف معينة.

## الخطة الخمسية:

مجموعة إجراءات تضعها الحكومة لتنفيذ في خمس سنوات؛ لتطوير فروع الاقتصاد الوطني، وتحسين البنى التحتية، وتنظيم جميع الأعمال التربوية والنشاطات الثقافية والعلمية التي تسهم بشكل فعال في تطوير البلاد وتقدمها.

## خط السلطة :

طريق التفويض في السلطة الذي تسلكه الأوامر والتعليمات نزولاً، كما تتدرج فيه المسؤوليات صعوداً، وبه يمكن محاسبة كل ذي مسؤولية.

## التخلف الإداري :

حالة تعتري المنظمات والأجهزة الإدارية العاجزة عن تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج مرغوب فيها؛ بسبب قصور في العملية الإدارية.

أخلاقيات  
المهنة:

الميثاق الذي يحكم سلوك العاملين في المنظمة، وتحرص القوانين والنظم واللوائح على تأكيده كما تحرص المنظمة على نشره.



صفحة تعنى برصد  
أبرز ما صدر من الكتب  
الإدارية الحديثة  
لتقدم وعياً متجدداً  
لتعزيز الثقافة الإدارية  
من خلال العطاءات  
المتميزة. ويتم إعداد  
الصفحة بالتعاون مع  
الإدارة العامة للمكتبات  
بمعهد الإدارة العامة.

متابعة نايف الحسين

## الشراكة المؤسسية بين الجامعات ومؤسسات المجتمع

تأليف: أ.د. علي ناصر آل زاهر

الناشر: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان

سنة النشر: ١٤٣٥هـ

هذا الكتاب عبارة عن بحوث ودراسات علمية محكمة حول  
الشراكة المؤسسية بين الجامعة ومؤسسات القطاع الخاص،  
والتحول المطلوب في وظيفة خدمة المجتمع بالجامعة في  
ضوء منهجية التخطيط الاستراتيجي.



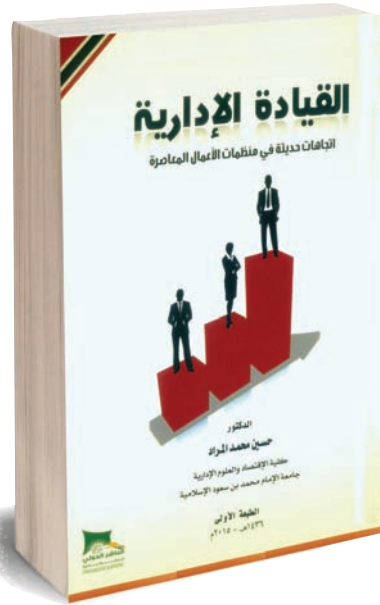
## القيادة الإدارية

تأليف: د. حسين محمد المراد

الناشر: دار الناشر الدولي، الرياض

سنة النشر: ١٤٣٦هـ

يهدف الكتاب إلى مساعدة القارئ على الإلمام بكافة  
الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية بصفة عامة،  
والقيادة الإدارية الفعالة بصفة خاصة، من خلال ثمانية  
فصول تناقش عدداً من المفاهيم والنظريات والتطبيقات  
في القيادة الإدارية.



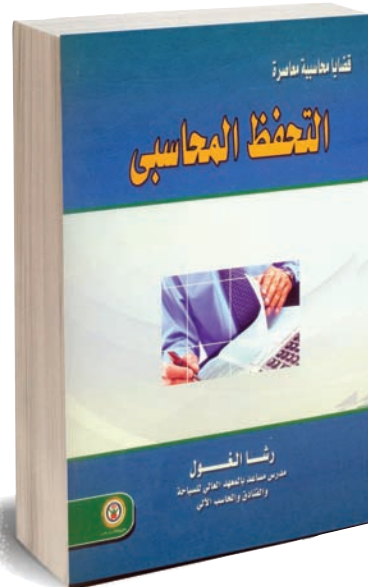
## التحفظ المحاسبي

تأليف: أ.ر.شا الغول

الناشر: مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر

سنة النشر: ٢٠١٥م

تطرح المؤلفة من خلال هذا الكتاب إحدى القضايا  
المحاسبية والتي تتمثل في التحفظ المحاسبي، وما  
يتضمنه من مفردات ومصطلحات فرعية، وتشير إلى  
بعض المعالجات المحاسبية في ضوء التحفظ المحاسبي.



## دور المجتمع المحلي في المحافظة على البيئة من التلوث

تأليف: أهشام سبع

الناشر: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان

سنة النشر: ١٤٣٦هـ

يستعرض الكتاب التلوث البيئي بأنواعه ومصادره وآثاره، وأثر المشاركة الشعبية في حماية البيئة، ويناقش أساليب التخطيط لمواجهة مشكلات التلوث والإجراءات المنهجية لذلك.



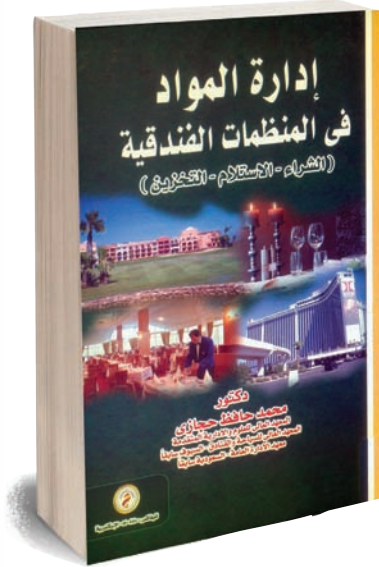
## إدارة الموارد في المنظمات الفندقية

تأليف: د. محمد حافظ حجازي

الناشر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر

سنة النشر: ٢٠١٣م

يقدم الكتاب عدداً من المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد الفندقية: ويبدأ بتعريف ماهية الفندقية، ثم يتطرق للوظيفة الشرائية الفندقية، والرقابة على الأداء الشرائي، والوظيفة المخزنية الفندقية ومراقبة المخزون الفندقية، وغير ذلك.



## أصول علم الإجرام وعلم العقاب

تأليف: د. محمد صبحي نجم

الناشر: دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

سنة النشر: ١٤٣٦هـ

ينقسم الكتاب إلى بابين رئيسيين: يتناول الأول تعريف علم الإجرام وعلم العقاب، وتحديد موضوعهما وتفسير الظاهرة الإجرامية، والنظريات التي قيلت في أسبابها، أما الباب الثاني فيتناول علم العقاب وتنظيم العقوبات والتدابير الاحترازية وأنواع المعاملة العقابية والجزاء الجنائي وأنواعه وأغراضه.



## سعودة حياتنا..!

نتيجة للعوامل الاقتصادية وتطوراتها المختلفة، وكذلك العوامل الثقافية التي تغذت من رافدي: الغزو الثقافي، وطوفان العمالة الوافدة، لم تتغير فقط أشكال الحياة المعيشية اليومية فحسب، ولا نمط الحياة عند الفرد والمجتمع نتيجة لعملية التحديث الشاملة التي شهدتها المملكة بدءاً من الوفرة التي طرأت عام ١٩٧٣م فقط، بل طال التغيير حتى منظومة العمل، والقيم الاجتماعية، والمعايير الأخلاقية.

وتجد من عايشوا المجتمع قبل «الوفرة» وبعدها، يكاد يصيبهم التحسر والحزن على ذلك الزمن الجميل، رغم أنهم كانوا حينها يعيشون حالة أقرب إلى الفقر والعوز، وكانت أعمالهم، وحياتهم شاقة وصعبة، ولكنها كانت تستقر على أسس ثابتة راسخة، ويحسون بأننا مقابل ما أخذنا من وسائل حديثة، ومساكن مهيأة صيفاً وشتاءً، ومقابل الوظائف المريحة، والرفاه المادي، فقدنا أشياء هم يحسون بأنها كانت أقيم وأعلى مما كسبنا. فقد خسر المجتمع ذلك الدفء الذي كان يستمدّه الفرد من المجموعة، وفقدنا العلاقات الإنسانية الحقيقية، لتحل محلها هذه العلاقات المادية المصلحية القاسية، والمشوهة، الكاذبة.

نعم ربما يكون هذا مأل كل المجتمعات، وثمر التطور الذي تدفعه مقابل تشابك العلاقات، وتعدد مستوياتها وتنوعها وتعقدها .

إلا أن الشيء الذي لا مجال إلى تبريره هو هذا التشوه الذي لحق بالمجتمع، فلم يعد هو ذات المجتمع؛ إذ عدا اللباس . الثوب والعقال . لم يعد هناك شيء في حياة الناس يخبر عن هويتهم، لا على مستوى مسارات العمل، ولا على التفكير، ولا على مستوى السلوك. وينطبق الشيء نفسه على النساء والأطفال. بل أن الأطفال هم التجسيد النموذجي لفقدان الهوية، فلا اللسان ولا الملبس، ولا المأكّل، ولا الذوق الجمالي، كل هذا لا ينتمي إلى مجتمعنا السعودي الأصيل. وهذا بشكل أساسي يعود إلى أن طوفان العمالة الوافدة لاحق المواطن وتسلسل إلى مطبخه ومقرده وكل زوايا البيت، وترك في كل زاوية بصمة قد لا تزول، خاصة بعد أن تسلسلت وشكلت وجدان أطفالنا الذين تركناهم تحت رعاية الخادمة؛ كل هذا يزيد من مسئولية تغيير هذا الوضع المائل وإعادته إلى الوضع الصحيح .

لذا فإننا حين نتحدث عن «السعودة»، يجب أن نضع في اعتبارنا أن حياتنا الآن أصبحت مشوهة بعد أن تشوهت هويتنا .. وأن «السعودة» قبل أن تعنى إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة؛ لتوفير فرص العمل لأبنائنا لتصب أموالنا في جيوبهم بدلاً من جيوب الوافد .. يجب أن تعنى «سعودة» الحياة ..

أي أن نعيد إلى حياتنا ملامحها التي كادت تضيع ..

أي أن نجعل حياتنا حياة سعودية .. حياة سعوديين ..

فمن يعيد لنا ملامحنا ؟! ■

”

حين

نتحدث عن

«السعودة»

يجب أن نضع

في اعتبارنا

أن حياتنا

الآن أصبحت

مشوهة بعد

أن تشوهت

هويتنا

“



د. صالح بن سبعان \*





**صدر حديثاً عن**

**مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة**

# التنمية الإدارية

نحو إعلام متخصص





# التتبعية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٣٠ - صفر - ١٤٣٧ هـ



## وزارة الخدمة المدنية تعقد مؤتمر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي

الخبير الدولي بادي رايس:

لا يتعامل الموظف جيداً  
مع العميل .. إذا كان القادة لا  
يتعاملون بـ «القاعدة الذهبية»

الخبير الدولي لاري هوكمان:

التكنولوجيا أحدثت  
«تسونامي رقمية»  
في مجال خدمة العملاء



## القيادات العليا في القطاع الحكومي.. خدمة «العميل» غاية تدرك







صدر حديثاً



مركز البحوث  
بمجمع الإدارة العامة

صدر حديثاً عن

# فى الحاخ

130

مراسلات التحرير:

توجه المراسلات الى

رئيس التحرير

أو الى إدارة العلاقات

العامة والإعلام

معهد الإدارة العامة -

الرياض ١١٤١

Public\_relations@ipa.edu.sa

المقالات والموضوعات

التي تنشر في المجلة

وما تتضمنه من

آراء وأفكار

تمثل آراء كتابها،

ولا تمثل بالضرورة رأي

معهد الإدارة العامة.

موقع المجلة على شبكة الإنترنت

www.tanmia\_idaria.ipa.edu.sa

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

رمد:

١٣١٩ - ٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠



طبعتم بمطابع

معهد الإدارة العامة

## متابعات

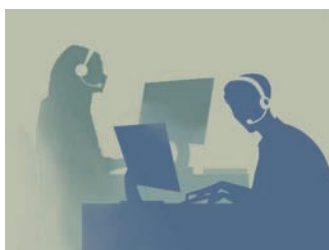
6



وزارة الخدمة المدنية تنظم مؤتمر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي

## قضية العدد

18



القيادات العليا في القطاع الحكومي..  
خدمة «العميل» غاية تدرك

## حوار

12



الخبير الدولي بادي رايس :  
لا يتعامل الموظف جيداً مع العميل .. إذا كان القادة  
لا يتعاملون بـ «القاعدة الذهبية»



### التنمية الإدارية

رئيس التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف: ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس: ٤٧٤٥٠٢٢

hadlaqa@ipa.edu.sa

مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشدي

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٩

rashidis@ipa.edu.sa

هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٤

mohameda@ipa.edu.sa

أ. سامح محمد الشريف

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٢

yousefsm@ipa.edu.sa

سكرتير التحرير:

أ. نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف: ٤٧٤٥٠٣١

hossainn@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

أ. صلاح الدين وديدي

هاتف: ٤٧٤٥٧٨٥

wadidis@ipa.edu.sa

لم تعد ثقافة خدمة العملاء، وشيوعها في كافة المؤسسات والمجتمع ترفاً، بل أصبحت ضرورة ملحة، خاصة المؤسسات الحكومية منها: في وطن - كالمملكة العربية السعودية - ينشد الخير والرعاية والرخاء لمواطنيه وينبض بالتنمية الشاملة والمستدامة، في ظل قيادة رشيدة، تؤمن بقيمة وكرامة هؤلاء المواطنين، الذين يمثلون جمهور وعملاء هذه المؤسسات، والتي يجب أن تتعامل معهم بأسلوب راق ومتحضر، وتقدم لهم خدمات متميزة.

وهذه هي الرؤية التنموية التي تضعها وزارة الخدمة المدنية، ومعهد الإدارة العامة، نصب أعينهما ويتخذانها مناهج عمل، وانطلاقاً من هذه الرؤية؛ فقد دعت الوزارة لتنظيم مؤتمر مهم عن «ثقافة خدمة العملاء»، وأسندت تنظيمه للمعهد، الذي أصبح بيت خبرة محلياً وإقليمياً.

وتقام فعاليات المؤتمر بمركز الملك سلمان للمؤتمرات بالمقر الرئيس للمعهد بالرياض، خلال الفترة من ٥ - ٧ صفر ١٤٣٧هـ، ويفتتحه معالي وزير الخدمة المدنية أ. خالد بن عبدالله العرج. وقد بين معالي الوزير أن هذا المؤتمر يأتي بدعم خادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبدالعزيز (حفظه الله) والقيادة الرشيدة، وانطلاقاً من اهتمام وزارة الخدمة المدنية بنشر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي؛ من أجل الارتقاء بالخدمات المقدمة.

وقد أعرب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشيعبي عن تطلعه لأن تتمخض فعاليات المؤتمر وجلساته عن نتائج تسهم في تعزيز هذا المفهوم ونشره، وتعزيز تطبيقه في جميع الأجهزة الحكومية الخدمية، وغيرها.

وبهذه المناسبة، نقدم لقراءنا الأعزاء هذا العدد الخاص من مجلة «التنمية الإدارية»، والذي يتضمن: مواد إخبارية، وقضايا وموضوعات، وحوارات، وتقارير، وغيرها من المواد والأبواب الصحفية الجادة. فقد خصصنا قضية العدد بعنوان «القيادات العليا في القطاع الحكومي.. خدمة العميل» غاية تدرك، حيث نتعرف من خلال آراء الخبراء والمعنيين على دور القيادات الإدارية في تحسين جودة خدمة العملاء في القطاع الحكومي. كما استضفنا على صفحات المجلة الخبراء الدوليين «بادي رايس»، و«لاري هوكمين»، و«جورناهما» حول ثقافة خدمة العملاء وجوانبها المختلفة وواقعها على المستويين العربي والعالمي.

وفي استطلاع العدد، نتعرف معاً على آراء الخبراء والأكاديميين والمتخصصين حول أي منهما «يتحمل مسؤولية نشر ثقافة خدمة العملاء؟» الأجهزة الحكومية أم وسائل الإعلام.. بالإضافة إلى عدد من الأبواب المتميزة والزوايا الثابتة التي تطالعون تفاصيل موضوعاتها على صفحات هذا العدد الخاص من مجلتكم «التنمية الإدارية»، وبإقة منتقاة من المقالات التي يكتبها خبراء وإعلاميون ومتخصصون معنيون بالشأن الإداري ■

### التقرير

# 22



تتصدر ٢٥ أداة إدارية في بيئة الأعمال

خلال عامي ٢٠١٤/٢٠١٥م؛

علاقات العملاء الأكثر تطبيقاً وكفاءة

### حوار

# 26



الخبير الدولي لاري هوكمين:

التكنولوجيا الحديثة أحدثت «تسونامي رقمية»

في مجال خدمة العملاء

بالتعاون مع معهد الإدارة العامة

# وزارة الخدمة المدنية تنظم مؤتمر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي

●● معالي أ. خالد العرج: ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي أصبحت ضرورة ملحة للمساهمة في تحقيق توجهات القيادة الحكيمة بتقديم خدمات حكومية عالية الجودة

●● معالي د. أحمد الشعبي: المؤتمر يسلط الضوء على واقع ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي بالمملكة وسبل تطويرها لمواكبة تطلعات وتوقعات العملاء



معالي د. أحمد بن عبد الله الشعبي  
مدير عام معهد الإدارة العامة



معالي أ. خالد بن عبد الله العرج  
وزير الخدمة المدنية

العملاء في القطاع الحكومي في المملكة وسبل تطويرها؛ لمواكبة تطلعات وتوقعات العملاء، في ظل التطورات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية، والمستجدات المتلاحقة في أساليب التميز في خدمة العملاء، كما يستعرض المؤتمر التجارب المحلية والإقليمية والدولية التي يمكن الاستفادة منها وتطبيقها في القطاع الحكومي؛ لرفع مستوى الخدمات الحكومية المقدمة للعملاء.

ويتضمن المؤتمر خمسة محاور هي: واقع وتحديات خدمة العملاء في القطاع الحكومي، والتميز والريادة في خدمة العملاء في القطاع الحكومي، والبيئة التنظيمية وعلاقتها بمستوى خدمة العملاء في القطاع الحكومي، والاتجاهات

يفتتح معالي وزير الخدمة المدنية، الأستاذ خالد بن عبد الله العرج، في تمام الساعة السابعة والنصف، من مساء يوم الثلاثاء ٥ صفر ١٤٣٧هـ الموافق ١٧ نوفمبر ٢٠١٥م، مؤتمر «ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي»، الذي تعقده وزارة الخدمة المدنية، وينظمه معهد الإدارة العامة، خلال الفترة من ٥ - ٧ صفر ١٤٣٧هـ الموافق من ١٧-١٩ نوفمبر ٢٠١٥م، في مركز الملك سلمان للمؤتمرات بمقر المعهد بالرياض.

ويسعى المؤتمر إلى الإسهام في بناء ثقافة خدمة عملاء متميزة في القطاع الحكومي؛ لتلبية احتياجات ورغبات العملاء؛ والعمل على تجاوز توقعاتهم لتحقيق أعلى مستويات الجودة والرضا. ويسلط المؤتمر الضوء على واقع ثقافة خدمة

المستفيد من خدمات القطاع الحكومي، باعتباره «مراجعاً» ليس له الخيار لإقبال الخدمة المقدمة بغض النظر عن جودتها ومدى تلبيتها لتطلعاته؛ مما أثر بشكل سلبي على مستوى جودة الخدمات ورضا العملاء في القطاع الحكومي، حسب ما أشارت إليه العديد من الدراسات والبحوث في مجال قياس



الإدارية والتقنية الحديثة في خدمة العملاء في القطاع الحكومي، وأبرز التجارب والممارسات المحلية والإقليمية والدولية المتميزة في خدمة العملاء في القطاع الحكومي، كما يتضمن المؤتمر ثمانية جلسات علمية وأربعة عروض لتجارب دولية ومحلية متميزة إلى جانب حلقتي نقاش وورشة عمل.

### توجهات القيادة الرشيدة

رضا العملاء والمستفيدين في القطاع الحكومي. ورفع معاليه أسمى آيات الشكر والعرفان إلى مقام خادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبدالعزيز (حفظه الله)، على دعمه للمؤتمر، متمنياً أن يخرج المؤتمر بنتائج وتوصيات علمية وعملية؛ للإسهام في بناء ثقافة خدمة عملاء متميزة في القطاع الحكومي؛ لتلبية احتياجات ورغبات العملاء والعمل على تجاوز توقعاتهم لتحقيق أعلى مستويات الجودة والرضا.

### العناية بالمواطن وبالخدمات

من جانبه أعرب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، الدكتور أحمد بن عبدالله الشيعبي، عن تطلعه لأن تتمخض جلسات وفعاليات مؤتمر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي الذي تنظمه وزارة الخدمة المدنية بالتعاون مع معهد الإدارة العامة خلال الفترة من ٥ - ٧ صفر ١٤٣٧هـ القادم عن نتائج تسهم في تعزيز هذا المفهوم ونشره، وتعزيز تطبيقه في جميع الأجهزة الحكومية الخدمية وغيرها. مشيراً إلى أن مفهوم خدمة العملاء ليس

وأكد معالي وزير الخدمة المدنية، الأستاذ خالد بن عبدالله العرج، على أن مؤتمر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي يهدف لبناء وتعزيز ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي التي أصبحت ضرورة ملحة أكثر مما مضى، للمساهمة في تحقيق توجهات القيادة الحكيمة بتقديم خدمات حكومية عالية الجودة، ولواكبة تطلعات المستفيدين من تلك الخدمات الأخذ في الارتفاع المتزايد، كل ذلك يصب في المساهمة في تحقيق أهداف التنمية الشاملة.

وبين معاليه أن هذا المؤتمر يأتي بدعم خادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبدالعزيز (حفظه الله) والقيادة الرشيدة، وانطلاقاً من اهتمام وزارة الخدمة المدنية بنشر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي؛ من أجل الارتقاء بالخدمات المقدمة. وأضاف معاليه إن توجهات القيادة الرشيدة تدفع

نحو تقديم خدمات

حكومية عالية الجودة، الأمر الذي بدوره يعزز من أهمية نشر وتطبيق ثقافة خدمة العملاء في الأجهزة الحكومية؛ لتغيير الصورة النمطية في طريقة التعامل مع



جديداً على ثقافة العمل الحكومي، ولكن هذا المؤتمر يهدف إلى نشر هذا المفهوم، وتوسيع نطاق العمل به وفق أسس علمية صحيحة، ومفاهيم عمل قائمة على قواعد وأسس صحيحة وحديثة، ترتقي بمفهوم



## ●● يستضيف متحدثين رئيسيين ويستعرض أبرز التجارب الدولية والمحلية المتميزة

## ●● عدد من الأوراق العلمية يعرضها خبراء ومتخصصون خلال ٨ جلسات علمية وحلقتي نقاش وورشتي عمل

خدمة العميل المستفيد من الخدمات التي يقدمها القطاع الحكومي، بما يحقق الاستجابة لتوجيهات خادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبدالعزيز، وولي عهده الأمين، وولي ولي العهد - يحفظهم الله - الذين يؤكدون في كل مناسبة على أهمية العناية بالمواطن وبالخدمات المقدمة له من جميع الأجهزة الحكومية، وبضرورة الارتقاء بأساليب تقديم تلك الخدمات بما يكفل راحة المواطن، ويحقق له الاستفادة الكاملة من الخدمة المقدمة.

وذكر معالي مدير عام معهد الإدارة العامة أن المعهد حرص على دعوة عدد من الشخصيات والخبراء المتخصصين من داخل المملكة، كما استقطب نخبة من الخبراء الأجانب المتخصصين في خدمة العملاء؛ للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم العملية في هذا المجال، حيث سيقدمون أوراقاً علمية مهمة خلال جلسات المؤتمر. مشيراً إلى أن ما تلقاه المعهد من أوراق علمية قد تجاوز ١٠٠ ورقة علمية، خضعت للتقييم العلمي، وتم قبول الأوراق التي تتوافق مع موضوع المؤتمر ومحاوره، وانطبقت عليها المعايير العلمية المعتمدة.

وأوضح معاليه أن المؤتمر يسلط الضوء على واقع ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي في المملكة، وسبل تطويرها؛ لمواكبة تطلعات وتوقعات العملاء، في ظل التطورات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية، والمستجدات المتلاحقة في أساليب التميز في خدمة العملاء. ومؤكداً على أن المؤتمر سوف يستعرض التجارب المحلية والإقليمية والدولية التي يمكن الاستفادة منها، وتطبيقها في القطاع الحكومي؛ لرفع مستوى

### برنامج حفل الافتتاح

يوم الثلاثاء ٥ صفر ١٤٣٧هـ الموافق ١٧ نوفمبر ٢٠١٥م

الفعالية	الوقت
القرآن الكريم	٧:٣٠م - ٧:٣٥م
كلمة معالي الدكتور / أحمد بن عبدالله الشيعبي مدير عام معهد الإدارة العامة	٧:٣٥م - ٧:٤٥م
كلمة رئيس اللجنة العلمية للمؤتمر الدكتور / بدر بن شجاع الحربي	٧:٤٥م - ٧:٥٠م
كلمة الراعي الرئيسي للمؤتمر الأستاذ / إبراهيم بن فهد آل معيقل مدير عام صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف)	٧:٥٠م - ٨:٠٠م
عرض فيلم المؤتمر (ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي: التميز المنشود)	٨:٠٠م - ٨:١٠م
كلمة راعي ومفتتح المؤتمر معالي الأستاذ / خالد بن عبدالله العرج وزير الخدمة المدنية	٨:١٠م - ٨:٢٠م
التكريم	٨:٢٠م - ٨:٣٠م

الخدمات الحكومية المقدمة للعملاء.

وأشار معالي الدكتور أحمد الشيعبي إلى أن المؤتمر هو أحد الأدوات والوسائل العلمية والمنهجية للارتقاء بالتنمية الإدارية، وقد حرص المعهد على تطبيق المعايير العلمية الدقيقة في تنظيم المؤتمر، وتحديد جلساته، وفي تقييم الأوراق العلمية المقدمة، كما سيتبع نفس المنهج أثناء عقد الجلسات، وإدارة الحوار والنقاش؛ بهدف الوصول إلى أفضل النتائج، وبما يحقق أهداف المؤتمر وتطلعات القائمين عليه، وتطلعات المشاركين فيه، وجميع المستفيدين من الخدمات المقدمة من القطاع الحكومي ■

## المتحدثون الرئيسيون وورش العمل وعروض التجارب المحلية والدولية



الخبير بادي رايس



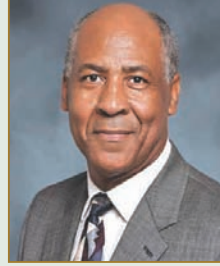
معالي أ. حمد بن محمد الضويلع  
نائب وزير الصحة



الخبير لاري هوكرمان



الخبير جوزيف باسل شوماخر



الخبير فليتشر هانموند



د. يوشيكى ساوا

### اليوم الثاني

الخميس ٧ صفر ١٤٣٧ هـ

الموافق ١٩ نوفمبر ٢٠١٥ م

#### متحدث رئيس

السيد بادي رايس

Mr. Buddy Rice

#### الجلسة الرابعة

«اتجاهات ونماذج إدارية حديثة في خدمة العملاء»

#### ورشة عمل ٢

#### حلقة النقاش الثانية

الثقافة القانونية ودورها في رفع مستوى خدمة العملاء

#### الجلسة الخامسة

تجارب دولية مميزة في بناء ثقافة خدمة العملاء

#### الجلسة السادسة

«دور تقنية المعلومات في تطوير خدمة العملاء»

#### جلسة تعليق واستشراف المؤتمر

#### جلسة توصيات المؤتمر

### اليوم الأول

الأربعاء ٦ صفر ١٤٣٧ هـ

الموافق ١٨ نوفمبر ٢٠١٥ م

#### متحدث رئيس

معالي الأستاذ حمد بن محمد الضويلع

نائب وزير الصحة

#### الجلسة الأولى

جودة الخدمات المقدمة لعملاء القطاع الحكومي

#### ورشة عمل ١

#### الجلسة الثانية

«البيئة التنظيمية وعلاقتها بخدمة العملاء»

#### حلقة النقاش الأولى

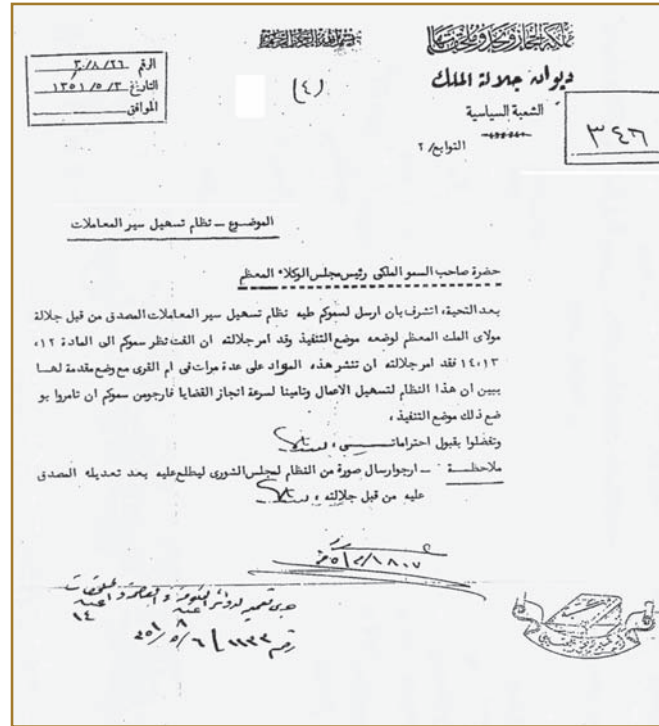
بناء ثقافة خدمة العملاء وتحدياتها في القطاع

الحكومي

#### الجلسة الثالثة

تجارب محلية بارزة في خدمة عملاء القطاع الحكومي

## قبل ٨٣ عاماً : الملك عبد العزيز - يرحمه الله - يأمر باعتماد نظام لتسهيل سير المعاملات وسرعة إنجاز القضايا



في الثالث من شهر جمادى الأولى لعام ١٣٥١ هـ، أقر الملك عبد العزيز - يرحمه الله - نظاماً لتسهيل سير المعاملات وأمر بتنفيذه، ونشر بعض فقراته في صحيفة أم القرى.

بسم الله الرحمن الرحيم

مملكة الحجاز ونجد وملحقاتها

ديوان جلالة الملك

الشعبة السياسية

الرقم ٣/٨/٢٦

التاريخ ١٣٥١/٥/٣ هـ

التوابع ٢

الموضوع - نظام تسهيل سير المعاملات

حضرت صاحب السمو الملكي رئيس مجلس الوكلاء المعظم

بعد التحية، أتشرف بأن أرسل لسموكم طيه نظام تسهيل سير المعاملات المصدق من قبل جلالة مولاي الملك المعظم لوضعه موضع التنفيذ وقد أمر جلالتة أن ألقت نظر سموكم إلى المادة ١٢، ١٣، ١٤ فقد أمر جلالتة أن تنشر هذه المواد على عدة مرات في أم القرى مع وضع مقدمة لها يبين أن هذا النظام لتسهيل الأعمال وتأميناً لسرعة إنجاز القضايا، فأرجوا من سموكم أن تأمروا بوضع ذلك موضع التنفيذ.

وتفضلوا بقبول احتراماتي،

ملاحظة: أرجو إرسال صورة من النظام لمجلس الشورى ليطلع عليه بعد تعديله المصدق عليه من قبل جلالتة.

(جرى تعميمه لدوائر الحكومة في العامة والملحقات)



## مؤتمر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي

## اهتمام بالحاضر واستشراف لمستقبل إداري واعد



د. مشبب بن عايض القحطاني\*

”

ثقافة

خدمة

العملاء

أضحت ميدان

تنافس بين

مقدمي

الخدمات

مستمد

من منظومة

قيم ينبغي

غرسها في

وجدان

الكادر

الوظيفي

“

عندما يكون الحديث عن خدمة العملاء، وما يقارب هذا المصطلح من تعريفات إجرائية؛ فإن الأمر يقودنا في نهاية المطاف الى إيجاد بيئة عمل خلاقة ومبدعة، مناط بها تقديم خدمات عالية الجودة تتجاوز توقعات العميل، وبالتالي إرضائه والحصول على ثقته. ولعل النجاح في خدمة العملاء لا يقتصر فقط على تطوير المنهجيات والأدوات والإجراءات، بقدر ما يشكل أساس نجاحه وجود ثقافة خدمة العملاء.

إن ثقافة خدمة العملاء والتي أضحت ميدان مسابقة وتنافس بين مقدمي الخدمات، هي في الأساس مستمد من منظومة قيم واتجاهات وسلوكيات ينبغي غرسها في وجدان الكادر الوظيفي وقناعاته، وتعزيزها في ممارساته اليومية؛ سعياً للوصول إلى خدمات حكومية تتسم بالجودة والالتقان؛ وهذا ما يدعو إلى أهمية انعقاد مؤتمر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي، والذي يأتي انطلاقاً من منهج أصيل تبنته القيادة الرشيدة، حفظها الله، وانعكس في الخطط العامة التي تنتهجها الدولة، وما قدمته من حجم انفاق سخي على الخدمات، ومن استثمار لا محدود في بنيتها الهيكلية والتقنية.

ومن هنا تأتي أهميته عقد هذا المؤتمر؛ للكشف عن أبعاد ومحددات وواقع ثقافته خدمة العملاء في القطاع الحكومي، ووضع الأطر الممكنة لتنميتها لدى العنصر البشري في بيئة العمل الحكومي.

ونأمل أن يكون انعقاد هذا المؤتمر الطموح هو مقدمة وفرصة لخلق بيئة تنافسية بين أجهزة القطاع الحكومي الخدمية؛ بغية تقديم العديد من المبادرات النوعية التي تسهم في الارتقاء بواقع العمل الحكومي والخدمات المقدمة من خلاله، وهو بلا شك نافذة للوصول إلى مستقبل إداري تكون فيه ثقافة إرضاء العميل وحيازة ثقته هي الغاية والمطلب ■

الخبير الدولي في مجال خدمة العملاء بادي رايس لـ «التنمية الإدارية»:

## لا يتعامل الموظف جيداً مع العميل .. إذا كان القادة لا يتعاملون بـ «القاعدة الذهبية»



يعد الخبير الدولي «بادي رايس» أحد أهم المتحدثين الدوليين في مجال بناء ثقافة خدمة العملاء في القطاعين الخاص والحكومي، ويتميز «رايس» بامتلاكه تجربة عملية ثرية؛ حيث تقلد العديد من المناصب القيادية في مجال خدمة العملاء؛ كما أن له مساهمات رائدة في هذا المجال وقاد العديد من المبادرات المتميزة ومنها البرنامج الفريد لخدمة العملاء (التركيز على العميل) الذي قدمه في منتصف الثمانينيات مع شريكه الاستراتيجي شركة «شيبيرد»؛ كما أنه لدى «رايس» خبرات متنوعة في مجال تصميم وتنفيذ برامج خدمة العملاء لتطوير المهارات للقيادات الإدارية في منظمات الخدمات في العديد من قطاعات الخدمات، بما في ذلك الخدمات الحكومية، والصحية، والنقل، والاتصالات، والمالية، وغيرها، حاورناه لكي نقدم للقارئ خلاصة تجاربه وخبراته في هذا المجال.

## المواطنون «عملاء» حتى ولو كانت الخدمة الحكومية مجانية

لصالح المواطنين كي يحصلوا على حقوقهم، والتعامل مع المواطنين يتطلب خدمة الآخرين باحترام، والمواطن على الأرجح هو المصطلح الصحيح، على الرغم من أن معاملة الآخرين كعملاء أمر بالغ الأهمية ويحقق تجارب إيجابية، وهناك العديد من الأمثلة حول العالم يوصف من خلالها «العميل» بأنه «ضيف» أو «عضو» وكلها مرادفات لمصطلح العملاء!

■ كيف يمكن أن نعتبر المواطن عميلاً، على الرغم من أن الهيئات الحكومية غير ربحية وكثير منها لا تجمع أية رسوم لقاء الخدمات التي تقدمها؟

المواطنون هم عملاء؛ فالفاعل مع العملاء لا يرتبط بالضرورة بأن يكون للخدمة رسوم، والعديد من المواطنين «العملاء» يحتاجون فقط المعلومات والتوجيه أو الخبرة، وخدمة العملاء ترتبط بتقديم الخدمة بشعور طيب وامتنان.

### «القاعدة الذهبية»

■ هل ترى أن هناك اختلافات بين أساليب التعامل مع المواطنين

## يعاملهم كعملاء ينبغي الحفاظ على رضاهم؟

ينبغي أن ندرك أن مقدمي الخدمات في القطاع الحكومي هم أيضاً مواطنين، ونحن جميعاً نتوقع أن يتم معاملتنا بكرامة ورعاية وتفاهم. باختصار، فإننا نحتاج إلى

ما يحتاج إليه كل البشر! أن تعامل الآخرين بالطريقة التي تريد أن يعاملونك بها بأن تشعر باحتياجات المواطن، ويظل العامل الرئيس في هذه القضية هو اختيار من هم في موقع خدمة العملاء، وأن تفهم حقاً ماذا ينبغي على المنظمة أن تفعل تجاه العملاء، وأن تسعى المنظمة جاهدة لخلق التجارب الإيجابية، ولتحقيق ذلك، فإن الأمر يتطلب توافر ثلاثة عوامل هي: التدريب والتعليم على جميع مستويات المنظمة، والاهتمام بأولئك الذين يتعاملون باستمرار مع العملاء، والقيادة ويجب أن يكونوا قدوة ومثالاً في مجال خدمة العملاء.

■ بعض الناس يعتقدون أن هناك مشكلة في وصف المواطنين بـ «العملاء»، فهل من المناسب أن نصف المواطنين أو المستفيدين من خدمات الحكومة بالعملاء على سبيل المثال في المحاكم؟

مرة أخرى، يمكن أن يكون هذا جانب ثقيلاً لمن يطلق عليهم «العملاء»، في المثال المذكور، فإن المحاكم هي المكان الذي يطبق القوانين

## نظرة العملاء للخدمات الحكومية لها تأثير كبير على سمعة القطاع العام

■ كيف تقيم ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي في العالم العربي بشكل عام؟

عملاء القطاع الحكومي يختلفون عن عملاء المشروعات التقليدية الخاصة؛ فعملاء القطاع الخاص لديهم العديد من الخيارات التي ليست بالضرورة متاحة في القطاعات الحكومية والعامة، ومع ذلك فهناك قاسم مشترك واحد يعد فارقاً في كلا القطاعين وهو «العملاء الداخليين»، فالعميل الداخلي هو أي شخص داخل المنظمة يخدم الزملاء الآخرين في القطاع الحكومي أو الخاص، وتعرف ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي في العالم العربي من خلال علاقات العملاء ومستويات توقعاتهم، وأود أن أقول أن ثقافة خدمة العميل في العالم العربي تركز على ضمان العلاقة مع الأجهزة الحكومية الأخرى.

### التدريب والتعليم

■ برأيك، ما العوامل التي قد تغير وجهة نظر الموظف الحكومي تجاه المواطنين وتشجعه على أن



## الكيانات الناجحة هي التي تهتم بمعرفة ردود أفعال المواطنين

### في القطاع الحكومي، الحكومية الرسمية أو غير الحكومية؟

إن وجود استراتيجية خدمة عملاء واضحة المعالم يتم ترويجها والتدريب عليها وقياسها باستمرار هو الذي يؤسس لثقافة خدمة العملاء، فيجب أن يكون هناك بيان جريء وعلمي؛ لتحديد توقعات المواطن أو العميل عند تعامله مع المؤسسة، وردود الأفعال الخاصة بالجمهور أو العملاء هي العامل

الأكثر أهمية، فالعميل أو المواطن يحتاج لإجراء سهل لإبداء رأيه؛ والهدف من ذلك هو التأكد من أن العميل يخبر الآخرين عن الخدمة الكبيرة التي تقدمها المؤسسة!

### الرقابة والإعلام الاجتماعي

■ كيف يمكن للجهاز الحكومي تفعيل أساليب الرقابة على الموظفين من أجل معرفة كيفية تعاملهم مع المواطنين؟

في المنظمة، فإن الكل يجب أن يتبنى ثقافة خدمة العملاء، وأعتقد أن القادة يلعبون دوراً حاسماً في مدى نجاح تقديم الخدمة، وأولاً يجب أن تحدد ثقافة خدمة العملاء ونشرها داخل المؤسسة، وقد تبنت العديد من الكيانات التجارية والحكومية الناجحة معيار «القاعدة الذهبية للموظف»، حيث يعامل القادة العاملين لديهم بشكل جيد وربما أفضل من العملاء أو المواطنين؛ وذلك بسبب أننا نكافئهم بأن نتوقع أن يتعامل الموظف مع العميل بشكل جيد إذا كان القادة لا يتعاملون مع الموظفين بنفس الشكل.

■ ما الوسائل الإعلامية التي تعزز نشر ثقافة خدمة العملاء

في كل من القطاعين العام والخاص؟ وما هي الأسباب وراء هذه الاختلافات، إن وجدت؟

في كثير من الأحيان، فإن العاملين بالقطاع العام لا يعتقدون أن لديهم بالفعل منافسة، وبالتالي فإن مفهوم «خدمة العملاء» لا يأخذ الأسبقية لديهم، ولكن نظرة المواطنين للخدمات التي يتلقونها تحمل تأثيراً كبيراً على سمعة القطاع العام والخاص أيضاً.

■ من وجهة نظرك، من هم الأشخاص الذين يتعاملون مع المواطنين (العملاء) بأفضل صورة القادة وكبار المسؤولين أم صغار الموظفين؟

بغض النظر عن المستوى الوظيفي





## مفهوم «خدمة العملاء» ليس له الأسبقية في المؤسسات الحكومية

نحن ندرك جميعاً أهمية قياس النجاح، سواء من خلال آراء الزائرين من المواطنين، أو من خلال الدراسات الاستقصائية أو المقابلات، والموظفين يجب أن يكونوا على وعى بما أسميه «عدم قابلية الخدمة للتفاوض»، ويجب صياغة معايير الأداء، وضمان أن يكون كل العاملين على بينة من النتائج الجيدة لخدمة العملاء المتميزة في المؤسسة، كما يجب أن تكون هناك مقاييس محددة لمسؤوليات الوظيفة.

■ ما أساليب العلاقات العامة التي من شأنها أن تدعم هذه الثقافة داخل الهيئات الحكومية؟

نحن نشاهد كيف أن الكيانات الناجحة توظف أساليب العلاقات العامة وتقوم بتنفيذها، ولا تزال ردود الأفعال الإيجابية من المواطنين واحدة من أهم الفرص العلاقات العامة الأقوى والأقل تكلفة، فكما يقال «كلمة من الفم هي الأقوى»! ووجود تلك النوعية من العملاء أو المواطنين الذين يتفاعلون مع فريق العمل ويقدمون التوصيات عن المؤسسة

بلهجة إيجابية هو أفضل أشكال الإعلان لجميع المؤسسات.

■ بعض الناس يعتقدون أن وسائل التواصل الاجتماعي هي الوسيلة الأكثر قدرة على الحفاظ على التواصل بين المنظمة والجمهور المستهدف، كيف ترى ذلك؟

ليس هناك شك في أهمية وسائل التواصل الاجتماعي؛ فهي تمثل وسيلة واقعية وحقيقية للحصول على ردود أفعال العملاء من جهة، كما أنها أيضاً خياراً مختلفاً للأجيال والفئات العمرية من جهة أخرى، ويجب متابعة مواقع التواصل الاجتماعي عن كثب وتحليلها، وتشير البحوث المثيرة للاهتمام والمتعلقة بوسائل

الاتصال المختلفة إلى أن الهاتف لا يزال هو الوسيلة الأولى في التواصل، أما شبكة الإنترنت فقد تحولت بسرعة لتصبح الخيار الثاني الأكثر راحة للمواطنين، ولا يتعلق السؤال بما إذا كانت وسائل الاعلام الاجتماعي هي قناة الاتصال المفضلة التي يختارها العملاء، إنما السؤال المهم يتعلق بتوقيت استخدامها، وإذا كان الناس أكثر عرضة للحرج في تقديم ردود الأفعال؛ بسبب عدم الرغبة في الكشف عن اسمائهم، فإن شبكة الانترنت ووسائل الاتصال الاجتماعية تقضي على هذه الإشكالية وتعد وسيلة قوية للتواصل وسوف تستمر في التطور ■

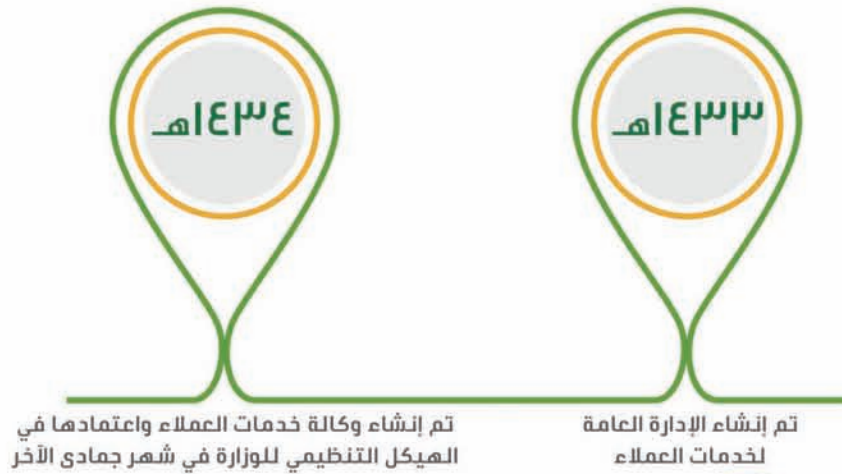


وزارة العمل  
المملكة العربية السعودية

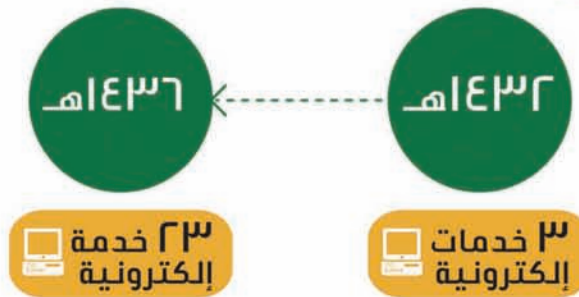
## رؤية خدمات العملاء

(تقديم خدماتنا بجودة وسرعة ويسر)

### تاريخ إطلاق مسمى خدمات العملاء في وزارة العمل



نسبة أتمتة الخدمات الإلكترونية حالياً ٩٨%



### قنوات الشكاوى الرسمية

التي يمكن للعميل التقديم من خلالها

1 مركز الاتصال 2 تويتر 3 مكاتب العمل 4 البريد الإلكتروني لخدمات العملاء

### ميثاق العميل

1 سندحسن خدماتنا وفقاً لتصوراتكم 2 سنقدم الخدمات بكفاءة وفعالية 3 سنتجاوب مع الآراء والاستفسارات



mol\_care



MinistryOfLabor



19911



customerservice@mol.gov.sa



www.mol.gov.sa



## من الكم إلى کیف

لقد أحسنت وزارة الخدمة المدنية باختيارها الموفق لموضوع المؤتمر وكذلك عنوانه وتوقيته الذي يُنبئ - بإذن الله - بنقلة نوعية قادمة في كيفية خدمة المستفيدين من القطاع الحكومي بشكل أفضل، واعتبار ذلك خدمة نتشرف جميعاً بأدائها، وقدوتنا في ذلك، خادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبد العزيز، حفظه الله، ومن سبقوه من ملوك هذا الوطن المعطاء، رحمهم الله جميعاً، حيث أكدوا في أكثر من مناسبة على تشرفهم بخدمة الحرمين الشريفين والتأكيد على ذلك. وحرى بنا نحن موظفي القطاع العام أن نفتدي بقائدنا، ونجسد ثقافة خدمة المستفيدين قولاً وعملاً وتعبداً إلى الله سبحانه وتعالى.

وبحمد الله وفصله، ثم بسياسة وحكمة القيادة الرشيدة، تم نشر كافة الخدمات الأساسية من: تعليم، وصحة، وطرق، وخدمات بلدية .. وغيرها، في كافة مناطق المملكة ومحافظاتها ومراكزها وهجرها؛ فأصبح المواطن ينعم - والله الحمد - بهذه الخدمات، وجاء الدور الآن على تحسين وتطوير هذه الخدمات من حيث کیف وجودة الخدمة المقدمة، وفي نظري أن محور ذلك هو العنصر البشري، وأقصد به الموظف سواء في أعلى الهرم التنظيمي أو في قاعدته، وهو الركن الركين في تقديم خدمة للعملاء مميزة بحسن الاستقبال والاصغاء والوضوح، وقبل ذلك، وبعده بالابتسام، وذلك العلامة الفارقة والذكرى الحسنة، عندما تراجع إحدى الأجهزة الحكومية وتجد من يتصف بتلك الصفات، سوف يخلد اسمه ويذكر بالخير دائماً ويدعى له.

ختاماً، أوصي نفسي وأذكر كل من يُكلف بعمل بأن يحتسب ذلك أولاً عند الله، وأن يخلص في أداء عمله ويراقب الله سراً وعلانية ويجعل مخافة الله أمام عينيه، ثم أن ذلك العمل هو واجب وظيفي يحتم علينا أداءه على الوجه المطلوب، من حيث الانضباط في ساعات العمل، وأن نقدم الخدمة الموكلة على أكتافنا بكل جدارة واقتدار، ونتمثل لأداء واجباتنا ومهامنا، مستشعرين أن كل منا على ثغر يخدم في موقعه وسوف يجد من يخدمه في موقع آخر؛ لكي تكتمل المنظومة وتتكامل الخدمات ويعلو بناء الوطن بسواعد أبنائه المخلصين ■



أ. علي بن يحيى الغامدي \*

**العمل هو  
واجب وظيفي  
يحتم علينا  
أداءه على  
الوجه المطلوب،  
من حيث  
الانضباط  
وتقديم  
الخدمة الموكلة  
على أكتافنا  
بكل جدارة  
واقتدار**

تتطلب مرونة وقدرة عالية على تفهم وتلبية حاجات ورغبات المستفيدين

# القيادات العليا في القطاع الحكومي.. خدمة «العميل» غاية تدرك



إعداد: ستقران الرشيدي

18

أصبحت خدمة العملاء في القطاع الحكومي تحتل أهمية بالغة في مساراته المختلفة في ظل التطورات المتلاحقة تقنياً، وحقوقياً، ومعلوماتياً، وإدارياً التي يشهدها العالم اليوم، ومع تنامي الوعي لدى العملاء «المواطنين المستفيدين من خدمات القطاع الحكومي» يتطلب الأمر من القيادات الإدارية العليا، والمسؤولين في الأجهزة الحكومية، تبني رؤية واضحة لتقديم خدمة المواطنين بجودة عالية، وتطوير كفاءة، وفاعلية العمليات الحكومية لتعزيز المرونة والقدرة على الاستجابة إلى احتياجات المستفيدين من تلك الخدمات.

حول دور القيادات الإدارية في تحسين جودة خدمة العملاء في القطاع الحكومي تدور محاور قضية هذا العدد.



### ●● أ.د. عبد الرحمن هيجان:

مع انتشار وسائل التواصل الاجتماعي  
والوعي بالحقوق لم يعد «العميل»  
الحكومي في الموقف الضعيف

## المشاركون في القضية

■ أ.د. عبد الرحمن أحمد هيجان

عضو مجلس الشورى

■ أ.د. سالم بن سعيد القحطاني

عضو هيئة التدريس بجامعة الملك سعود - كلية إدارة الأعمال - مستشار وزارة  
التعليم للبعثات

■ د. عبيد بن سعد العبدلي

عضو هيئة التدريس بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن سابقاً، أستاذ وباحث  
في مجال التسويق

■ د. بدر شجاع الحربي

رئيس اللجنة العلمية لمؤتمر ثقافة العملاء في القطاع الحكومي، مدير قطاع  
الإدارة الصحية بمعهد الإدارة العامة

### غزوات القطاع الخاص

يقول أ.د. عبد الرحمن أحمد هيجان، عضو مجلس الشورى: «استخدام كلمة «العميل» في القطاع الحكومي هي إحدى نتائج غزوات القطاع الخاص على القطاع الحكومي، حيث فرضت هذه الغزوات على القطاع الحكومي مصطلحات متعددة ربما كان معظمها نتائج برامج الخصخصة أو التخصيص إلى جانب تمركز بعض قيادات القطاع الخاص في موقع المراكز العليا في القطاع الحكومي». ويضيف: «بالطبع فإن القيادات العليا في القطاع الحكومي ليست هي في موضع الدفاع من هجوم القطاع الخاص، بل هي الأخرى أقوى، وأشد تأثيراً في القطاع الخاص، حيث أن من بين مشاكل القطاع الحكومي هي تسرب القيادات العليا الحكومية إلى القطاع الخاص، حيث أصبح هذا الانتقال وسيلة لنقل وتقبل المفاهيم الدارجة في القطاعين ومنها مفهوم ثقافة العميل». ويؤكد على أن هذا الحراك الإيجابي بين القيادات العليا في القطاع الحكومي، والقطاع الخاص يعززه كذلك التقاؤهما في برامج تدريبية مشتركة، حيث أصبحت هذه البرامج جسراً لردم الهوة بين ثقافة

القطاعين ففي ظل هذا التقارب بين ثقافتين القطاعين الحكومي، والخاص فإن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: ما دور القيادات العليا في تعزيز ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي؟ وللإجابة على هذا السؤال لابد أن نشير إلى أن «العميل» في القطاع الحكومي اليوم، وبالتحديد مع انتشار وسائل التواصل الاجتماعي والوعي بالحقوق، لم يعد في الموقف الضعيف في علاقته بمقدم الخدمة في القطاع الحكومي، بل أصبح في الموقف الأقوى، وكثيراً ما حركت استغاثته أو مناشدته أو شكواه بالصوت أو بالصورة أو بالكتابة متخذ القرار، ليتخذ قراراً على المستوى الأعلى في صالح هذا العميل، والعملاء الذين تنطبق عليهم حالته في القطاع الحكومي. ويشير أ.د. هيجان إلى أن هذه الحقيقة جعلت المسئول عن تقديم الخدمة في القطاع الحكومي من أعلى مرتبة إلى أدناها شديد الوعي والحساسية بأهمية «العميل» وحقوقه، وهذا الوعي والأهمية بالنسبة «للعامل» لم تقتصر على كونها شعاراً أو دعاية، بل تم ترجمتها إلى ثقافة تنظيمية، وثقافة مجتمعية قائمة على أساس قيم إيجابية

تعزز من دور القيادات العليا في خدمة العملاء بالقطاع الحكومي، وهذه القيم تمثلت في التأكيد على الشعور بالاعتزاز والفخر بخدمة هذا «العميل» وأن خدمته واجب، وتشريف لموظف الدولة، وليس مجرد دور وتكليف وظيفي، كذلك فإن هذه القيم تؤكد على كفاءة الخدمة المقدمة، ونزاهة العمل، والعدالة في التعامل مع العميل، وتحمل المسئولية تجاه ما قد يحدث لهذا العميل من أخطاء - على حد وصف أ.د. هيجان - .

ويتابع قائلاً: «من جانب آخر فإن القيادات العليا في القطاع الحكومي تدرك تماماً أن «العميل» لم يعد «محلي التفكير» بل هو «عالمي التفكير»؛ ذلك أن العميل يقارن أداء الجهاز الحكومي في وطنه بأداء الأجهزة العالمية الحكومية المماثلة، وهو ما رفع من سقف توقعاته من حكومته؛ وبالتالي رفع سقف توقعات جهود القيادات العليا في الجهاز الحكومي؛ من أجل «إرضاء العميل»، باعتبار أن «رضاء العميل» إحدى القيم الثقافية التي يتم تعزيزها من قبل القيادات العليا بالقطاع الحكومي، وإجمالاً فإن القيادات العليا في القطاع الحكومي لم تعد تفكر أو تعمل





### ● د. بدر الحربي:

يجب أن يكون لدى القيادات رؤية واضحة بحيث يكون العملاء محور الاهتمام ومنطلق عمليات التطوير والتحسين

بمعزل عن ثقافة القطاع الخاص، إن لم يكن الأمر أشد حساسية بالنسبة لها، وذلك لما يكتنف أدوارها من مؤثرات سياسية، واقتصادية، واجتماعية، وأمنية، تجعل من المحتمل عليها أن تعمل على الدوام على تعزيز ثقافة خدمة العملاء وذلك من خلال البحث دائماً عن أفضل الوسائل الإدارية والإنسانية والأخلاقية لأداء دورها تجاه هذا العميل، بما يضمن تقديم أفضل الخدمات له، وبما يجعله فخوراً ومعتزاً على الدوام بقيادته ووطنه وحكومته.

### الدور الأكبر والاهم

ومن جانبه يقول د. بدر شجاع الحربي، رئيس اللجنة العلمية لمؤتمر ثقافة العملاء في القطاع الحكومي، مدير قطاع الإدارة الصحية بمعهد الإدارة العامة: «القيادات الإدارية العليا تضع رؤية ورسالة المنظمات وتحدد أهدافها الاستراتيجية، وإذا لم يكن العميل محور الاهتمام في رؤية، ورسالة، وأهداف المنظمة؛ فإن ذلك سينعكس على جودة

الخدمات المقدمة لعملاء تلك المنظمة؛ لذا فإن القيادات الإدارية العليا في الأجهزة الحكومية يقع على عاتقها الدور الأكبر والأهم في نشر ثقافة خدمة العملاء في المنظمة بما يساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها، وبالتالي يجب أن يكون لدى القيادات رؤية واضحة - تصل لجميع أفراد المنظمة - بحيث يكون العملاء محور الاهتمام ومنطلق عمليات التطوير والتحسين المستمر لخدمات الجهاز الحكومي». ويضيف: ندرك جميعاً بأن توقعات وتطلعات عملاء الأجهزة الحكومية في ازدياد مستمر؛ لأسباب كثيرة أهمها التطورات الحديثة في جميع المجالات الثقافية، التقنية؛ وغيرها، والتي ساهمت في جعل العملاء أكثر معرفة، وإطلاعاً على نوعية الخدمات التي تقدم سواء في داخل الدولة أو خارجها، وهذا بدوره يتطلب أن تكون القيادات الإدارية العليا في الأجهزة الحكومية مرنة في التغيير وقادرة على إدارته؛ لتتمكن من تلبية حاجات ورغبات عملائها المتغيرة، ورفع مستوى الرضا عن جودة خدماتها. ويلاحظ أن كثيراً من الأجهزة الحكومية في المملكة تشغل في أعمالها الروتينية ومشاكلها اليومية، ولا تكون قادرة على إحداث التغيير والتطوير ومواكبة المستجدات الإدارية والتقنية في خدمة عملائها، مما ينعكس سلباً على سمعتها وجودة خدماتها. ويرى د. الحربي أن تطبيق مفهوم خدمة العملاء في القطاع الحكومي أصبح ضرورة ملحة، وعلى القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية تبنيه ونشره في منظمات القطاع الحكومي، وهذا تحدٍ كبير يواجه تلك القيادات؛ مما يتطلب قيادات إدارية على مستوى عالٍ من التأهيل والمهارة، قادرة على تخطي العقبات والصعوبات وجعل ثقافة خدمة العملاء جزءاً أساسياً من ثقافة المنظمة. ويقول: «الخص فكري بأن وضوح الرؤية لدى القيادات

الإدارية العليا وإيمانها الكامل بتطبيق مفهوم خدمة العملاء، واعتبار العميل محور الاهتمام وشريك استراتيجي في تطوير الخدمات التي تلبي احتياجاته ورغباته وترقى لتطلعاته هي التي تغذي أهداف المنظمات الاستراتيجية والتنفيذية، وترسم سياسات وإجراءات العمل، وتقود تطوير الموارد البشرية وتحفزها، وتساهم في تبني الأساليب الإدارية والتقنية الحديثة، التي تقود في النهاية إلى تقديم خدمة عملاء متميزة في القطاع الحكومي.

### عملاء الجهاز الحكومي

ويقول أ. د. سالم بن سعيد القحطاني جامعة الملك سعود - كلية إدارة الأعمال مستشار وزارة التعليم للبعثات: «اتجهت الإدارة العمة الحديثة كعلم في العصر الحديث إلى الدفع بالأجهزة الحكومية للعمل بمفهوم إدارة الأعمال حيث زاد الاهتمام بالمراجعين وبرز التوجه بالتعامل معهم على أساس أنهم عملاء للجهاز الحكومي وأشبه ما يكونون بعملاء الشركات في القطاع الخاص مما يستدعي العناية بهم والحرص على خدمتهم ونيل رضاهم. ولذلك فقد بدء الحديث عن تغيير ثقافات المنظمات والأجهزة الحكومية نحو المراجعين مما استدعى الحرص على تعزيز ثقافة العملاء والعناية بهم من منطلق رضا العميل مقدم على كل شيء ما دام أن المنظمة أوجدت من أجل خدمته». وتابع قائلاً «انطلاقاً مما سبق فلا بد أن نشير إلى أن التغيير في ثقافة التعامل مع العملاء في المنظمات الحكومية يستدعي تدخل القيادات العليا في المنظمات لتظهر للعاملين مدى اهتمامهم بالمراجع (العميل) وأنهم وجدوا من أجل خدمتهم، وذلك ليحذوا الموظفين حذوهم. ولهذا يمكن القول بأن للقيادات الإدارية الدور الأكبر والأهم في بناء وتعزيز ثقافة



### ● د. عبيد العبدلي:

من المهم التسهيل على المستفيدين من الخدمات الحكومية.. فالأمر لا يتعلق بالابتسامة بل بتقديم خدمة حقيقية يرضى عنها المستفيد

على المستفيدين من الخدمات الحكومية، والعملاء من خلال سماع شكاواهم، وأن يكون الجميع في القطاع الحكومي من المدير العام إلى أقل موظف متابع بشكل دقيق، وأن يقوم الجميع بدعم هذه المسارات. موضحاً أن الأمر لا يتعلق بمجرد الابتسامة فقط في وجه العميل، بل بتقديم خدمة حقيقية يشعر بها، ويرضى عنها المستفيد؛ لأنه يجب أن يكون على قائمة أهداف المؤسسة، وأولوياتها رغم أن العمل الحكومي فيه احتكارية للخدمة، وانفراد بها دون منافسين مما يضعف الاهتمام والتحفيز، إلا نجاح قطاعات حكومية في تقديم خدماتها الإلكترونية بشكل متطور يسر على المتعاملين معها الشيء الكثير وحاز على رضاهم.

ويرى د. العبدلي أن القطاعات الحكومية تحتاج إلى إدارة توقعات العملاء والمستفيدين من خدماتها؛ مما يتطلب من القياديين محاولة معرفة التوقعات والزيادة عليها ■

الجهاز والتعامل معه على أنه أشبه ما يكون بالعميل الذي يدفع ماله للحصول على خدمة من الشركة في القطاع الخاص. فالمواطن المراجع (العميل) لا يحصل على خدمة مجاناً وإنما تدفع الدولة مقابل تلك الخدمة المال الكثير بل وفي بعض الأحيان يدفع المواطن جزء من تلك التكلفة من أمواله الخاص مما جعله لا يختلف عن عميل الشركات في القطاع الخاص.

ويمكن القول في النهاية - بحسب أ. د. القحطاني - بأنه لا يمكن تغيير ثقافة الموظفين في التعامل مع العملاء في الأجهزة الحكومية في القطاعات المختلفة إلا من خلال تدخل ملموس للقيادات على مختلف المستويات وإيجاد برامج توعوية وتثقيفية بأهمية العميل (المراجع) طالب الخدمة وأنه السبب في وجود هذه الأجهزة لأنها إنما انشئت لخدمته ولولا هذا المراجع لثم الغاء هذه الأجهزة حيث تنتفي الحاجة لها. ولا بد أن يكون القائد قدوة في ذلك وأن يكون بابه مفتوح للمراجعين وأن يعاملهم باحترام معاملة تليق بالمواطن الشريف الذي أتت به الحاجة لطلب هذه الخدمة أياً كانت، وأنه إنما يطلب خدمة مدفوعة بشكل أو بآخر وأن لا تفضل للموظف أو الجهاز عليه، لأنهم إنما وجدوا لهذا الغرض.

### العميل هو الأساس

د. عبيد بن العبدلي، عضو هيئة التدريس بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن سابقاً، أستاذ وباحث في مجال التسويق، فيقول: «من الجيد أن يتبنى القطاع العام نظريات القطاع الخاص في خدمة العملاء، والحرص عليهم؛ فالعميل هو أساس أي عمل سواء في الخاص أو العام، وبالنسبة للخدمة في القطاع العام يجب تقديمها بطرق ميسرة، وسهلة، وأن يكون احترام العميل ووقته من الأولويات». ويضيف د. العبدلي إن من المهم التسهيل



### ● د. سالم القحطاني:

لا بد أن يكون القائد قدوة وأن يكون بابه مفتوح للمراجعين وأن يعاملهم باحترام معاملة تليق بالمواطن الشريف

خدمة العملاء والعناية بهم. ولعل في هذا الاتجاه عوداً على بدء إذ إن الموظف العام هو فيس الأساس خادم عام أو موظف خدمة عامة وهنا ندرك الأساس الذي انطلق منه مفهوم الخدمة العامة وهو تقديم الخدمات للعامة وليس التفضل عليهم أو التشديد عليهم كما يعتقد خطأ بعض موظفي القطاع العام والأجهزة الحكومية. وحتى تعود الخدمة إلى أصلها ونشأتها لا بد من أن تتدخل القيادات على كافة المستويات لتظهر الأساس الصحيح لسبب وجود أجهزتهم وموظفيهم وهي خدمة العامة والعناية بهم. ولتغيير المفاهيم التي نشأت خطأ حتى أصبح بعض الموظفين ينظر إلى نفسه على أ، الهدف الأساسي من وجوده هو رعاية النظام وحراسة جهاز الدولة الذي يعمل فيه من المواطنين متناسياً أنه الجهاز وهو في الأساس وجدوا لخدمة المواطنين ورعايتهم مما يستوجب الحرص على تقديم تلك الخدمة بنوعية متميزة وبالسرية المطلوبة مع احترام وتقدير المواطن الذي وفد لمراجعة هذا

تصدر ٢٥ أداة إدارية في بيئة الأعمال خلال عامي ٢٠١٤/٢٠١٥ م:

## علاقات العملاء الأكثر تطبيقاً وكفاءة



إعداد : د. عجلان بن محمد الشهري  
أستاذ التعليم والتقنية المشارك - معهد الإدارة العامة

تسترعي الإدارة بأدواتها واتجاهاتها المختلفة اهتمام المختصين والممارسين؛ للتعرف على أهم الأدوات التي يبرز تطبيقها في بيئة الأعمال، سواء على المستوى الحكومي أو في قطاع الأعمال، والاتجاهات حيال العديد من أهم القضايا والمسائل التي تواجهها. ومن هذا المنطلق دأبت إحدى الشركات الرائدة في مجال الاستشارات الإدارية على تقصي تطبيق تلك الأدوات والتعرف على هذه الاتجاهات سنوياً، حيث تقوم شركة Bain & Company، باستقصاء العديد من المديرين التنفيذيين على مستوى العالم

سنوياً حيال أدوات الإدارة التي يستخدمونها في بيئات العمل ومدى كفاءتها، من خلال قاعدة بيانات تضم ما يربو على ١٣ ألف مدير تنفيذي يمثلون حوالي (٧٠) بلداً حول العالم، والمتمثلة في: شمال أمريكا، وأوروبا، وآسيا، وأفريقيا، والشرق الأوسط، وأمريكا اللاتينية؛ والهدف من ذلك هو تزويد المديرين بالمعلومات التي قد يحتاجونها للتعرف على تلك الأدوات، ومن ثم استخدامها في بيئات عملهم المختلفة والتي بدورها قد تسهم في تطوير أداء منظماتهم.

### جدول رقم (١)

أكثر الأدوات الإدارية استخداماً من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في العام ٢٠١٤ م

م	الأداة	عالمياً	شمال أمريكا	أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا	آسيا والمحيط الهادي	أمريكا اللاتينية
١	إدارة علاقات العملاء	١	٤	١ (م)	٢ (م)	٤
٢	المقارنة المرجعية	٢ (م)	٢ (م)	١ (م)	١٤	٢
٣	مسوحات إدماج الموظفين	٢ (م)	١	٥	٨	٩ (م)
٤	التخطيط الاستراتيجي	٢ (م)	٢ (م)	٩	٥ (م)	١
٥	الاستعانة بالمصادر الخارجية	٥	٦	٣ (م)	٥ (م)	٩ (م)
٦	بطاقة الأداء المتوازن	٦ (م)	٧ (م)	٣ (م)	١٥ (م)	٣
٧	بيان الرؤية والرسالة	٦ (م)	٥	٨	١٨	٥
٨	إدارة سلسلة التوريد	٨	٧ (م)	١٠	٢ (م)	١٣ (م)
٩	برامج إدارة التغيير	٩	٩	٦ (م)	٢١	٩ (م)
١٠	تصنيف العملاء	١٠	١٤ (م)	٦ (م)	١٢ (م)	٧
١١	الكفاءات الأساسية	١١ (م)	١٠	-	٧	-
١٢	تحليلات البيانات الضخمة	١١ (م)	-	-	١	-
١٣	إدارة الجودة الكلية	١١ (م)	-	-	٤	-
١٤	إدارة الرضا والولاء	١٦	-	-	٩	-
١٥	التحول الرقمي	١٩ (م)	-	-	١٠	-
١٦	إعادة هندسة الأعمال	١٥	-	-	-	٦
١٧	التحالفات الاستراتيجية	١٧	-	-	-	٨

م = مشاركاً في المرتبة



جدول رقم (٢)  
نسبة استخدام الأدوات الإدارية حول العالم خلال العام ٢٠١٤م

م	الأداة	شمال أمريكا (%)	أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا (%)	آسيا والمحيط الهادي (%)	أمريكا اللاتينية (%)
١	إدارة علاقات العملاء	٤٨	٥٠	٤٨	٣٨
٢	المقارنة المرجعية	٥٠	٥٠	٢٩	٤٢
٣	مسوحات إدماج الموظفين	٥٥	٤١	٣٨	٣١
٤	التخطيط الاستراتيجي	٥٠	٣١	٤٢	٥٢
٥	الاستعانة بالمصادر الخارجية	٤٢	٤٤	٤٢	٣١
٦	بطاقة الأداء المتوازن	٣٩	٤٤	٢٨	٣٩
٧	بيان الرؤية والرسالة	٤٥	٣٧	٢٧	٣٦
٨	إدارة سلسلة التوريد	٣٩	٣٠	٤٨	٢٤
٩	برامج إدارة التغيير	٣٧	٣٩	٢٤	٣١
١٠	تصنيف العملاء	٢٢	٣٩	٣١	٣٤
١١	تحليلات البيانات الضخمة	٢٧	٢٤	٥٢	١٧
١٢	الكفاءات الأساسية	٣٦	٢٣	٣٩	١٥
١٣	إدارة الجودة الكلية	٢٢	٢٥	٤٧	٢٨
١٤	الاندماجات والاستحواذات	٣٤	٢٤	٢٨	٢٤
١٥	إعادة هندسة الأعمال	٢٢	٢١	٣٢	٣٥
١٦	إدارة الرضا والولاء	٢٣	١٩	٣٤	١٩
١٧	التحالفات الاستراتيجية	١٩	١٩	٢٦	٣٢
١٨	إدارة الوقت التنظيمي	٢٢	١٧	٣١	١٤
١٩	التحول الرقمي	١٤	١٤	٣٣	١٥
٢٠	التخطيط بالسيناريو وتخطيط للطوارئ	٢٠	١٥	١٦	١٧
٢١	الحد من التعقيد	١٥	١٤	٢٦	١٤
٢٢	نماذج تحسين السعر	١٥	١٤	٢٨	١٥
٢٣	أدوات اتخاذ القرار الصحيح	٧	٩	٢٢	٤
٢٤	الميزانية الصفريّة	١٠	٦	١٣	٩
٢٥	مختبرات الابتكار	٧	٦	١٧	٣

### ■ ■ أهمية توجه منظمات بيئة الأعمال إلى الاهتمام بمستوى الخدمات، والمستفيدين منها وهذا ما تمثله إدارة علاقات العملاء

#### خمس أدوات

أظهر الاستقصاء الذي أجريته الشركة أن أكثر خمس أدوات استخداماً في العام ٢٠١٥م هي: إدارة علاقات العملاء، تليها المقارنة المرجعية،

ثم مسوحات إدماج الموظفين، يليها التخطيط الاستراتيجي، يليها الاستعانة بالمصادر الخارجية، وذلك كما يتضح من الجدول نفسه رقم (١) :

ففي استقصائها السنوي الخامس عشر للعام ٢٠١٤م، والذي أصدره هذا العام ٢٠١٥م، تم التركيز على (٢٥) أداة كما يتضح من الجدول رقم (٢)، وهي بالترتيب: (١) إدارة علاقات العملاء،

(٢) المقارنة المرجعية، (٣) مسوحات إدماج الموظفين، (٤) التخطيط الاستراتيجي، (٥) الاستعانة بالمصادر الخارجية، (٦) بطاقة الأداء المتوازن، (٧) بيان الرؤية والرسالة، (٨) إدارة

سلسلة التوريد، (٩) برامج إدارة التغيير، (١٠) تصنيف العملاء، (١١) تحليلات البيانات الضخمة، (١٢) الكفاءات الأساسية، (١٣) إدارة الجودة الكلية، (١٤) الاندماجات والاستحواذات، (١٥) إعادة هندسة الأعمال، (١٦) إدارة الرضا والعملاء، (١٧) التحالفات الاستراتيجية، (١٨) إدارة الوقت التنظيمي، (١٩) التحول الرقمي، (٢٠)

جدول رقم (٣)  
أهم عشر أدوات إدارية خلال الفترة من العام ٢٠٠٠م إلى ٢٠١٤م

م	٢٠٠٠م	٢٠٠٦م	٢٠١٠م	٢٠١٢م	٢٠١٤م
١	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي	المقارنة المرجعية	التخطيط الاستراتيجي	إدارة علاقات العملاء
٢	بيان الرؤية، والرسالة.	إدارة علاقات العملاء	التخطيط الاستراتيجي	إدارة علاقات العملاء	المقارنة المرجعية
٣	المقارنة المرجعية	تصنيف العملاء	بيان الرؤية، والرسالة.	مسوحات إدماج الموظفين	مسوحات إدماج الموظفين
٤	الاستعانة بالمصادر الخارجية	المقارنة المرجعية	إدارة علاقات العملاء	المقارنة المرجعية	التخطيط الاستراتيجي
٥	رضا العملاء	بيان الرؤية، والرسالة.	الاستعانة بالمصادر الخارجية	بطاقة الأداء المتوازن	الاستعانة بالمصادر الخارجية
٦	استراتيجيات النمو	الكفاءات الأساسية	بطاقة الأداء المتوازن	الكفاءات الأساسية	بطاقة الأداء المتوازن
٧	التحالفات الاستراتيجية	الاستعانة بالمصادر الخارجية	برامج إدارة التغيير	الاستعانة بالمصادر الخارجية	بيان الرؤية، والرسالة.
٨	الدفع مقابل الأداء	إعادة هندسة الأعمال	الكفاءات الأساسية	إدارة التغيير	إدارة سلسلة التوريد
٩	تصنيف العملاء	التخطيط بالسيناريو وتخطيط الطوارئ	التحالفات الاستراتيجية	إدارة سلسلة التوريد	إدارة التغيير
١٠	الكفاءات الأساسية	إدارة المعرفة	تصنيف العملاء	بيان الرؤية، والرسالة.	تصنيف العملاء

تختلف من منطقة لأخرى في العالم؛ حيث تحظى إدارة علاقات العملاء بما نسبته (٥٠٪) في كل من أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا، تليها المقارنة المرجعية بنسبة (٥٠٪) أيضاً في كل من شمال أمريكا، وأوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا، تليها مسوحات إدماج الموظفين بنسبة (٥٥٪) في شمال أمريكا، ثم التخطيط الاستراتيجي بنسبة (٥٢٪) في أمريكا اللاتينية، وهو

ما تبينه البيانات الواردة في الجدول المشار إليه رقم (٢)، والخاصة بنسبة استخدام الأدوات الإدارية عالمياً في العام ٢٠١٤م.

ومن خلال المقارنة خلال الفترة من العام ٢٠٠٠م وحتى العام ٢٠١٤م، للأعوام ٢٠٠٦م، ٢٠١٠م، ٢٠١٢م، ٢٠١٤م، أظهر الاستقصاء أن أهم خمس أدوات إدارية حظيت



التخطيط بالسيناريو وتخطيط الطوارئ، (٢١) الحد من التعقيد، (٢٢) نماذج تحسين السعر، (٢٣) أدوات اتخاذ القرار الصحيح، (٢٤) الميزانية الصفرية، (٢٥) مختبرات الابتكار.

### اختلاف مناطق العالم

كما أظهر التقرير أن معدلات الاستخدام لتلك الأدوات

جدول رقم (٤)

أهم عشر أدوات إدارية ونسبة استخدامها ومعدل الرضا حيالها من وجهة نظر المديرين التنفيذيين خلال العام ٢٠١٤م

م	الأداة	الاستخدام (%)	معدل الرضا (%)
١	إدارة علاقات العملاء	٤٦	٣,٩٣
٢	المقارنة المرجعية	٤٤	٣,٨٠
٣	مسوحات إدماج الموظفين	٤٤	٣,٧٥
٤	التخطيط الاستراتيجي	٤٤	٣,٩٣
٥	الاستعانة بالمصادر الخارجية	٤١	٣,٦١
٦	بطاقة الأداء المتوازن	٣٨	٣,٩٠
٧	بيان الرؤية والرسالة	٣٨	٣,٨٢
٨	إدارة سلسلة التوريد	٣٦	٣,٨٥
٩	برامج إدارة التغيير	٣٦	٣,٦٩
١٠	تصنيف العملاء	٣٠	٣,٩٦

■ ■ خمس أدوات إدارية حظيت باهتمام المديرين التنفيذيين: التخطيط الاستراتيجي، إدارة علاقات العملاء، مسوحات إدماج الموظفين، المقارنة المرجعية، الاستعانة بالمصادر الخارجية

والرسالة بنسبة استخدام تصل إلى (٣٨٪)، ونسبة رضا على الاستخدام ٣,٩٠، ٣,٨٢، وحظيت إدارة سلسلة التوريد وبرامج إدارة التغيير بنسبة استخدام

تصل إلى (٣٦٪) ونسبة رضا ٣,٨٥، ٣,٦٩، في حين حظي تصنيف العملاء بأقل نسبة استخدام تصل إلى (٣٠٪) ونسبة رضا ٣,٩٦.

باهتمام المديرين التنفيذيين هي: التخطيط الاستراتيجي، يليه إدارة علاقات العملاء، ثم مسوحات إدماج الموظفين، ثم المقارنة المرجعية، ثم الاستعانة بالمصادر الخارجية، فالكفاءة الأساسية وبطاقة الأداء المتوازن على التوالي، ويظهر الجدول رقم (٣) أهم عشر أدوات إدارية خلال الفترة من العام ٢٠٠٠م إلى العام ٢٠١٤م.

عشر أدوات

وخلص التقرير إلى أن أهم عشر أدوات إدارية ومعدل استخدامها ومدى رضا المديرين التنفيذيين هي: أداة علاقات العملاء التي حظيت بنسبة استخدام في العام ٢٠١٤م تمثل (٤٦٪) وحظيت برضا من المديرين التنفيذيين ما نسبته (٣,٩٣)، تليها بنسبة استخدام (٤٤٪) المقارنة المرجعية، ومسوحات إدماج الموظفين، والتخطيط الاستراتيجي، ونسبة رضا تراوحت من ٣,٧٥ إلى ٣,٩٣، تليها الاستعانة بالمصادر الخارجية بنسبة (٤١٪) ونسبة رضا ٣,٦١، تليها بطاقة الأداء المتوازن وبيان الرؤية

وختاماً، فإن التقرير السابق يؤكد على أهمية توجه المنظمات وخاصة في بيئة الأعمال إلى الاهتمام بمستوى الخدمات، وبالتالي المستفيدين من تلك الخدمات، وهو ما تمثله إدارة علاقات العملاء من أدوار تجاه تحقيق ذلك الهدف الذي بدوره تبوأ الصدارة على العديد من الأدوات الإدارية التي ذاع صيتها في الآونة الأخيرة مثل: التخطيط الاستراتيجي، وبطاقة الأداء المتوازن ■



الخبير الدولي لاري هوكمان لـ «التنمية الإدارية»:

## التكنولوجيا الحديثة أحدثت «تسونامي رقمية» في مجال خدمة العملاء

حوار: سامح الشتريف

26

هو واحد من أبرز المتحدثين الرئيسيين في العالم، وخبير معروف عالمياً في مجال علاقات العملاء والقيادة وإدارة المواهب. تقلد عدداً من المناصب العليا في شركة الخطوط الجوية البريطانية، وعمل مديراً لإدارة خدمة العملاء، كما أنه يعد نموذجاً رائداً في توجيه الشركات في أوروبا، حيث كان موجهاً شخصياً لكثير من المسؤولين التنفيذيين، ومن أفضل كتبه وأكثرها مبيعاً «ثورة العلاقات»، الذي نشر عام ٢٠١٠م، ويركز على ولاء العملاء في العصر الرقمي، إنه الخبير الدولي «لاري هوكمان»، التقيناه على صفحات «التنمية الإدارية» وكان الحوار التالي:



## ■ هل يختلف العمل في القطاع الخاص عن العمل في القطاع الحكومي بالنسبة لموظفي خدمة العملاء؟

لا أعتقد أن موظفي خدمة العملاء في القطاع الخاص يختلفون عن أولئك الذين يعملون في القطاع الحكومي، لكن الاختلاف بينهما يتحدد في طبيعة المنافسة التي تميز القطاع الخاص في تقديمه مختلف السلع والخدمات، حيث أنه في القطاع الخاص غالباً ما يكون هناك منافسة شرسة، أما في القطاع الحكومي ففي كثير من الأحيان توجد منافسة ضئيلة وربما لا توجد على الإطلاق، والأسئلة الأكثر أهمية في كلا القطاعين، هي: كيف يمكن وضع العميل في قلب كل ما تقوم به المؤسسة، أو ما تقوله، أو ما تعد به، أو ما تقوم بإعداده وتقديمه؟ وكيف نقرب بشكل كافٍ من العملاء؟ كي نعرف بشكل دقيق ما يريدونه حقاً وما يحتاجون إليه، بدلاً من محاولة تقديم ما تريده المؤسسة حقاً أو ما تحتاجه.

### تحديات كبرى

## ■ كيف يمكن تطوير مهارات موظفي الحكومة للتعامل مع العملاء؟

أعتقد أن أي شخص بإمكانه أن يتعلم هذه المهارات، لكن التحديات الكبرى في هذه القضية هي: تحديد

## القادة العظماء لديهم رؤية لما يجب أن يحدث، وشجاعة لاتخاذ ما يحقق ذلك

كان هناك بالفعل هذا الهدف المشترك بين الطرفين لتحقيق ذلك، فإن كل شيء يجب أن يتماشى مع دعم تحقيق هذا الهدف، والقادة العظماء ليس لديهم فقط رؤية لما يجب أن يحدث، ولكن لديهم أيضاً الشجاعة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق ذلك.

## ■ هل لك أن تعطنا نبذة عن المقصود بإدارة المواهب؟

إن جوهر عملية إدارة المواهب هو توفير بيئة يستطيع فيها الناس إدراك كامل إمكاناتهم، فالموهبة تتوفر فقط عندما يجعلها الفرد حرة الانطلاق، ولا أعتقد أن هناك فقرة في المواهب، إنما يوجد نقص في المنظمات الكبيرة التي يريد الأفراد العمل بها، فأناس يحققون نجاحات عظيمة عندما يكونون متحمسين لما يفعلونه. ويجب على

وتوظيف، ومكافأة، والاحتفاظ بالأفراد الذين لديهم بالفعل الرغبة في تقديم خدمة عملاء جيدة؛ لكي تكون المؤسسة على يقين من أن لديها كل الأدوات الضرورية لتقديم خدمة عملاء متميزة، ولخلق بيئة يكون متاحاً فيها للموظفين كامل الحرية والدعم لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وهذه هي ربما أكبر التحديات في كل من القطاعين العام والخاص التي تواجه تقديم مستو عالٍ من خدمة العملاء، ويجب أن يكون واضحاً أن تلبية احتياجات العملاء، هو ما يجعل المؤسسة ناجحة، وإذا



### موظفي خدمة العملاء في القطاع الحكومي لا يختلفون عن زملائهم في القطاع الخاص

المؤسسة أن تجد وتوفر الدعم لأولئك الأفراد المتحمسين حقاً لتقديم خدمة عملاء متميزة، ففي كل من القطاعين العام والخاص، فإن الهدر الأكبر للمواهب والوقت والمال يحدث عندما لا تتماشى المواهب مع استراتيجية المؤسسة، فإذا كانت هذه الاستراتيجية تقوم على أساس تقديم خدمات عالمية المستوى للعملاء؛ فإن الهدف يجب أن يكون واضحاً ومحددًا، وأفضل المنظمات التي يمكن العمل بها بالنسبة لأكثر الناس موهبة، تتميز بثلاث خصائص مشتركة هي: إتاحة الاتصالات، ومعرفة الهدف، وإتاحة الفرصة لمختلف الإسهامات، ومعرفة كيف يمكن أن تحدث فرقاً وتوفر الفرص المتنوعة، وأن تعلم كيف يمكن أن تتقدم.

#### الشفافية والنزاهة

■ من خلال تاريخك الحافل في مجال القيادة وخدمة العملاء، ما النصيحة التي توجهها للعاملين بالجهات الحكومية؟ نصيحتي هي ألا تتوقف أبداً عن التعلم، وأنه لا يوجد أبداً طريقة

واحدة فقط لتقديم خدمة عملاء متميزة، فما يريده العملاء ويرغبون به يتغير في كل وقت، وأنت لا يمكنك تخمين ما يلائمهم، ولذلك عليك أن تعلم، وأن تسأل وأن تكون أكثر قرباً منهم؛ مما يجعلك أكثر ذكاءً في كل شيء، كما يجعلك على استعداد لتقديم هذا النوع من الخدمات التي يريدونها ويحتاجون إليها، وليس ما تريد أنت وتحتاج إليه، وبشكل عام، في كل من القطاعين العام والخاص، وفي كل مكان بالعالم، ويجب أن تكون الموارد البشرية حافزاً لتطوير ونشر ثقافة مفادها أن الشعب

اتصال واحدة، كما يريدون منك أن تتحلى بالشفافية والنزاهة، والأهم من ذلك كله أن يدركوا أنك تهتم بهم حقاً. ■ ما أبرز الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية؟ إن التحدي الأكبر للموارد البشرية اليوم، هو المساعدة في توافق الناس مع هذه الاستراتيجيات، وهذا ينطبق على كل المنظمات، في كل من القطاعين العام والخاص، وفي كل مكان بالعالم، ويجب أن تكون الموارد البشرية حافزاً لتطوير ونشر ثقافة مفادها أن الشعب





«السيطرة» ليست السبيل  
الصحيح لمتابعة أداء  
موظف خدمة العملاء.. بل  
التحفيز المستمر

لديه الفرصة لاستغلال كل الفرص المتاحة، وتقديم أفضل مساهمة بغض النظر عن دورهم، كما يجب أن تساعد الناس أيضاً على أن يفهموا أن الطريقة الوحيدة للحصول أو الحفاظ على وظيفة في المستقبل، هو أن تكون قادراً على أن تضيف المزيد من القيمة أكثر من أي شخص آخر، فما كان في الماضي «خدمة متعاقد عليها» أصبح الآن فيما يشبه «آلة ذكية».

■ برأيك، كيف يمكن مراقبة ومحاسبة الموظفين الحكوميين في تعاملاتهم مع المواطنين؟

أنا لست على يقين من أن «السيطرة» هي السبيل الصحيح، وأعتقد أن الأفضل أن يكون التساؤل حول كيفية جعل المسؤولين الحكوميين أكثر تحفيزاً للموظفين في تعاملهم مع المواطنين، فأنت يمكنك تحفيز الناس بشكل جيد إذا كانت الأهداف والغايات واضحة تماماً؛ وهو ما يساعد على توفير مستوى عالمي لخدمة العملاء، وسيتم الحكم على هذا النجاح من خلال هذه المعايير أكثر من أي شيء آخر،

فيمكنك تحفيز الموظفين، من خلال مكافأتهم بقدر المستطاع عن العمل بصورة جيدة، كما يمكنك تحفيزهم عن طريق إزالة الحواجز والعقبات التي تمنعهم من النجاح، ومساعدتهم على فهم تكلفة بديل عدم النجاح في هذا المسعى.

خدمة عملاء عالمية

■ هل يمكن القول إن التكنولوجيا الحديثة ساهمت في تطوير علاقات العملاء؟

مع ما أسميه «تسونامي رقمية» تغير كل شيء؛ فالعملاء أصبح لديهم فرصاً أكبر لالتماس المعلومات، الأمر الذي يعطيهم مزيداً من القوة والسيطرة، وأصبحت سرعة حل المشكلات عاملاً مهماً في أن تكون قادراً على تقديم خدمة عملاء ناجحة، وإذا كانت التكنولوجيا قد

قامت بزيادة متطلبات العملاء بشكل كبير، فإنها أيضاً وفرت مزيداً من الفرص لتلبية تلك المطالب، من خلال الحلول التكنولوجية، ومع ذلك، فإن السبيل لتقديم خدمة العملاء ذات مستوى عالمي، ليست فقط مرتبطة بالتكنولوجيا، وإنما مرتبطة دائماً وقبل كل شيء بالعملاء الذين يتلقون هذه الخدمة، من حيث: خبرتهم، ومشروعاتهم، والتعاطف معهم، ومساعدتهم، والعناية بهم.

■ ما الكلمة التي توجهها لمؤتمر ثقافة خدمة العملاء بالرياض؟

إذا كان لي أن اختار كلمة بسيطة، فإنها ستكون تهنئة لكل من شارك في تنظيم هذا المؤتمر؛ بهدف توفير مستوى عالمي لخدمة العملاء لجميع المواطنين في المملكة ■



علماء

الإدارة وروادها هم

الرافد الفكري المتدفق الذي

يرتكز عليه تطويرها، وتقديم أفكار

مبتكرة ترتقي بها. وفي هذا العدد من

«التنمية الإدارية»، نقدم لقرائنا

«ودرو ويلسون» أحد هؤلاء

العلماء والرواد.

### الجوائز والحوافز

كان «ويلسون» مقتنعاً أيضاً بأن الجوائز والحوافز الجديدة في الخدمة العامة: قد تخلق نظاماً جديداً من الموهبة، وربما تحصل الأمة على خدمة مدنية أفضل، ولأن الضرورة المحضة سوف تحتم وجود خدمة قادرة على حمل الأعباء الجديدة.

جاء في كتابه أنه ربما تكون القيادة الجديدة أيضاً بالنسبة للتنفيذي ذات تأثير كبير في طريقتنا للحكم. وربما ستمنح رؤساء الأقسام التنفيذية تأثيراً جديداً على عمل الكونجرس. وقد تأتي بعملية تكامل محل نظام رجل الدولة للحكومة من خلال الاجتماع الكبير. الأمر الذي ربما يجعل هذا المجلد قديماً وغير مواكب.

### رأيه في إدارة الكونجرس

وقد كانت أول مرة يكتب فيها كتاب «حكومة الكونجرس» في عام ١٨٨٤م، ولذلك شعر بأن الكتاب أصبح قديماً في عام ١٩٠٠م؛ لإدراكه بحتمية التغيير لتغير الأوقات، فقد سبق أن عبر عن رأيه في مقدمة الكتاب في عام ١٩٠٠م بأن أمريكا كانت تدار من قبل الكونجرس، وليس مكتب الرئيس والذي يعتبره ويلسون ضعيفاً وغير فعال. وهذا الموقف يمكن عزوه للرؤساء خلال فترة حياة «ويلسون». فالرئيس «لنكولن» اغتيل عندما كان «ويلسون» في التاسعة من عمره. والرؤساء الذين أعقبوا لنكولن كانوا هم «أندرو جونسون»، و«جورنال جرانث»، و«هايز»، و«روذر فوردي»، وأعقبه «غارفيل» و«جيستر أوتر». فقد اعتبر «ويلسون» هؤلاء الرؤساء في ضعف قيادتهم لحكومة الكونجرس ذاكراً ذلك في خاتمة كتابه في عام ١٨٨٤م.

### دفاعه عن الموظفين

وقد اعتبر ويلسون أيضاً مصلحاً في مجال الخدمة المدنية، ففي جداله ضد السياسات الحزبية، قام «ويلسون» بالدفاع عن الموظفين الحكوميين؛ لكي يتم تعيينهم على أساس الملاءمة والجدارة، وهذا الجزم دعمه مفهوم «ويلسون» عن انقسام الإدارة عن السياسة. ويشدد مفهوم هذا الانقسام على فصل واجبات إدارة الحكومة عن سياسات تطوير السياسة. وهذا الفصل يشجع مهنة الخدمة العامة التي تقتضي ضمناً أحد عوامل الإدارة العلمية، وتشجيع التناوب في الإدارة الحكومية الذي يعتبر وسيلة النظام الفاسد القديم في التحسين حسب الولاء السياسي ■

## \* وودرو ويلسون

Wilson, Woodrow: ١٨٥٦ - ١٩٢٤

ولد «ويلسون» عام ١٨٥٦م، وأصبح الرئيس الثامن والعشرين للولايات المتحدة، وقد تولى في واشنطن عام ١٩٢٤م.

وظل «ودرو ويلسون»، رئيساً للولايات المتحدة الأمريكية من ١٩١٣ وحتى ١٩٢١م، وكان رئيس الجمعية الأمريكية للعلوم السياسية، وبعد واحداً من أهم الأصوات الأولى المؤثرة في حقل العلوم السياسية والإدارة العامة. لعب «ويلسون» دوراً كبيراً ومؤثراً عن طريق الكتابة والبحث العلمي والتنظير السياسي والممارسة الفعلية لكيفية إدارة الشأن العام وأجهزة الدولة؛ حيث ألف العديد من الكتب والمقالات والدراسات وشارك في العديد من اللقاءات والاجتماعات واللجان قبل أن يتولى رئاسة الولايات المتحدة. وباستعراض بعض ما ورد في كتبه يتضح مدى الدور والتأثير الذي لعبه خلال فترته بتنظيم وإدارة النظام الحكومي والدستوري الأمريكي؛ فمثلاً باستعراض كتابه: «حكومة الكونجرس»، نلاحظ أن هذا الكتاب طبع وأعيد طبعه عدة مرات؛ وذلك لأهميته. وفي مناسبة إعادة طبعه للمرة الخامسة عشرة، كانت تنتاب «ودرو ويلسون» شكوكاً عديدة عن الكتاب واعتقد أنه أصبح قديماً.

### تنظيم الشؤون الخارجية للأمة

وقد تصدر «ويلسون» واجهة الشؤون العامة، الأمر الذي لم يحدث منذ الربع الأول للقرن التاسع عشر، إلا في عهد الرئيس «لنكولن»، حيث تم تنظيم الشؤون الخارجية للأمة الجديدة للمرة الأولى، واختفت أية مشكلة تتعلق بطباعة وقراءة كل كلمة من خطاب الرئيس. ونزولاً على اختياره ولشخصيته وخبرته في عديد من القضايا عظيمة الشأن تتعلق بالمستقبل كان من المقبول أن يكون حكم الكيانات التابعة في يده إلى حد كبير. فهو مقتنع بأن الأمور المشوقة قد تأتي من التغيير الشخصي.

(\*) من كتاب علماء الإدارة وروادها في العالم، د. إبراهيم بن علي المحم.

## تبني نموذج خدمة العملاء في القطاع الحكومي مطلب استراتيجي

برز مفهوم تقديم خدمة العملاء في القطاع الحكومي مؤخراً؛ نتيجة للدور الهام الذي يقوم به القطاع الحكومي في توجيه وتنفيذ خطط التنمية الشاملة، التي يمثل المواطنون، باعتبارهم عملاء، أحد أهم قواسمها المشتركة، خاصة في دول منطقتنا الريفية، حيث تقوم الحكومات المركزية بالتخطيط الاستراتيجي المركزي للاقتصاد القومي. كما يعول على الحكومات المركزية في بناء بيئة تشريعية وتنفيذية للعمل في جميع القطاعات والتي تشمل القطاعين الحكومي والخاص والقطاع غير الربحي. ولضمان قيام القطاع الحكومي بهذه الأدوار الهامة وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة والاحتراف تعالت الأصوات بضرورة تبني القطاع الحكومي مفهوم خدمة العملاء عوضاً عن المفهوم التقليدي لتقديم الخدمة الحكومية. كما تواجه المؤسسات الحكومية تحديات كبيرة اليوم، والحاجة إلى تقديم الخدمات بكفاءة وعدالة. كما تتعرض الحكومات إلى ضغوط كبيرة لتحسين الخدمات التي تقدمها، وهي مطالبة بأن تصبح أكثر شفافية مع المواطنين؛ لتقديم خدمة أكثر استجابة لاحتياجات العملاء، وتبني جهود أكثر استباقية لتحسين رضا العملاء. ولن تتمكن

المؤسسات الحكومية من الارتقاء بخدماتها لمواجهة هذه التحديات، إلا من خلال تبني أفضل الممارسات في مجال خدمة العملاء. هذا المفهوم يعد أحد أهم ركائز تقديم الخدمة في القطاع الخاص والذي يعمل على خلق بيئة تنافسية، وبحيث يكون العميل محور الاهتمام. وفي القطاع الحكومي نجد أن تبني مفهوم خدمة العملاء يعد تحول جذري في النظرة إلى المواطن من مطالب للخدمة إلى عميل له حق في المطالبة بخدمة بأرقى المستويات وبالشكل الذي يخدم الاحتياج الفعلي لكافة المواطنين.

إن التوجه لتبني مفهوم خدمة العملاء عند تقديم الخدمة الحكومية، سيشكل تحولاً كبيراً من النموذج السلبي الغالب عند تقديم الخدمة الحكومية إلى النموذج النشط الإيجابي والتفاعلي مع المواطنين ومؤسسات الأعمال. في الغالب يري كثير من المواطنين أن القطاعات الحكومية لا تستجيب لاحتياجاتهم الملحة بالقدر الكافي، ولا بالكفاءة والمصداقية الكافية؛ لذا فتبني هذا المفهوم من شأنه أن يساهم في تغيير النمط التقليدي للحكومة؛ وفي تحسين وضع الخدمات المقدمة؛ وفي تعزيز الولاء والحد من السلبية والشك حول أداء الموظف الحكومي. وحتى يكون النمو والتطور سمة من سمات القطاع الحكومي، يجب أن يكون تحقيق رضا العميل هاجساً للمؤسسات الخدمية الحكومية ومنسوبيها، إلا أن ذلك يتطلب تغييراً ذهنياً للعاملين الحكوميين، ابتداءً من قمة الهرم التنظيمي وتدرجاً لكافة المستويات في المنظمات الحكومية، كما يتطلب أيضاً المشاركة النشطة بين الحكومة والمواطنين والقطاع الخاص والقطاع المدني، من خلال بناء قنوات للتغذية المرتدة المستمرة من وإلى المواطنين والمسؤولين الذين يتعاملون مع الخدمات الحكومية، كما أنه لا بد من تحسين الروح المعنوية للموظفين الحكوميين، والعمل على اكتسابهم نظرة أعمق إلى الظروف الاقتصادية والسياسية المحيطة بهم والتي يكون لها تأثير كبير على قدرة القطاع الحكومي على الوفاء بالتزاماته وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف ■



التوجه لتبني

مفهوم خدمة

العملاء عند

تقديم الخدمة

الحكومية،

سيشكل

تحولاً إيجابياً

للتفاعل مع

المواطنين

ومؤسسات

الأعمال



د. هند بنت محمد آل الشيخ \*



## كيف تتم تهدئة العملاء الثائرين؟

ريبيكا مورجان: استخدم بعض الألفاظ التي تظهر  
تعاطفك مع العميلالخطوات التي تساعدك في التعامل مع  
العميل المستاء:

عندما تتعامل مع عميل مستاء حاول الالتزام بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى: التهدئة من ثورته بالكلمات.

الخطوة الثانية: استخدام بعض الكلمات المعبرة.

الخطوة الثالثة: الاعتذار عن الموقف.

الخطوة الرابعة: أن تذكر له أنك تريد مساعدته.

الخطوة الخامسة: الاستفسار عن المزيد من المعلومات.

الخطوة السادسة: تكرار ما طلبه بحيث تتأكد من فهمك له.

الخطوة السابعة: أن تظهر له أنك تقدر موقفه.

الخطوة الثامنة: أن توضح الاختيارات المقدمة أو تسأله عن توقعاته عما كان يجب أن يحدث.

الخطوة التاسعة: أن تلخص ما يجب فعله بالنسبة لك أو بالنسبة له.

الخطوة العاشرة: أن تنهي الحديث معه بلطف ■

العميل تعبيرات وجهك التي تنقل له اهتمامك به، يحتاج إلى أن يشعر بذلك من خلال صوتك.

فسيساعدك في ذلك أن تخفض من مستوى صوتك، حيث أن صاحب الصوت المنخفض يبدو ناضجاً وواثقاً ومسيطرًا على الموقف. هناك طرقاً، عديدة يمكنك من الحكم على نبرة صوتك، فانتقاداتك من رئيسك في العمل أو زملائك يعد واحدة من هذه الطرق ويجب على من يقوم بذلك أن يكون صادقاً معك، فيقوم بانتقاداتك بصراحة أو يمكنك أن تسجل لنفسك، ومع أن نبرة صوتك قد تبدو مختلفة عند التسجيل عما يجب أن تكون عليه، إلا أنها طريقة جيدة لمعرفة نبرة الصوت التي يسمعك بها الآخرون.

قد يظل هناك بعض العملاء المستائين حتى لو كان صوتك حسناً، فقد تكون لديك بعض العادات السيئة مثل تناول الطعام أو الحديث مع الزملاء أثناء المكالمات أو ترك العميل للانتظار على الهاتف مدة طويلة. إذا أردت أن تترك العميل أثناء الحديث، فأسأله إذا كان يفضل أن يحاول الاتصال فيما بعد أم سينتظرك على الهاتف حتى تعود. فإذا فضل أن يتصل فيما بعد، أخبره أنك ستحاول الاتصال به في وقت محدد وأسأله إذا كان يناسبه ذلك، ثم عاود الاتصال به في الوقت المتفق عليه حتى لو لم يكن هناك شيء تريد أن تبلغه له سوى أنك مازلت تبحث الأمر.

وإذا فضل الانتظار فوضح له أن الأمر قد يستغرق بضع دقائق للحصول على المعلومات المطلوبة، وأعطه اسمك فربما يقرر أن ينهي المكالمات ويعاود الاتصال فيما بعد، واطلب منه رقم هاتفه حيث قد ينقطع الاتصال أثناء الانتظار، فهذا النوع من الخدمة يظهر للعميل اهتمامك به، وأن الشركة تقوم على مجموعة من الموظفين الحادين المهتمين.

● ● ●

قد يقوم العميل الثائر في بعض الأحيان بتهديك أو بالتعامل معك بعنف. فاعتمد على شعورك الداخلي في استنباط حالته المزاجية وذلك من خلال ملاحظة التصرفات البادية عليه، كالغيظ الشديد ونبرة الصوت المتبرمة وطريقته المتوترة واحمرار الوجه واتساع حدقة العين، وابحث عن أية دلالات تؤكد على تناوله العقاقير المخدرة أو الكحوليات.

إذا لم يمكنك السيطرة على العميل أو هدك بعنف اطلب المساعدة، فأنت لست في حاجة إلى الصبر على التهديدات.

لا تحاول النقاش مع عميل يتناول العقاقير المخدرة أو الكحوليات. وحتى إذا لم يكن هناك أية إشارات على تعاطيه المخدرات أو إذا بدا عليه الاستعداد للتعامل بعنف، لا تتردد في استدعاء الشرطة، فهناك حوادث كثيرة لموظفين تم الاعتداء عليهم من قبل عملاء ثائرين.

ولا تنهم عميلاً أبداً بأنه يتناول المخدرات أو الكحوليات؛ فقد يضحك هذا ويضع شركتك في موقف المسائلة. حاول أن تجد طريقة أخرى لمساعدة العميل خارج شركتك.

● ● ●

## تهدئة العميل عبر الهاتف:

يسهل على العميل أن يكون متعسفًا عبر الهاتف، لأنه لا يتعامل معك وجهاً لوجه، ونظراً لعدم وجود اتصال مباشر، فيمثل الاتصال عبر الهاتف تحدياً خاصاً، حيث ما تملكه في هذا الاتصال هو صوتك (نبرة الصوت وحدته ومستواه)، والكلمات التي تختارها لتنقل اهتمامك للعميل، فقد زعم أحد الخبراء أن المستمع عبر الهاتف يفهم ٨٠٪ من الرسالة عن طريق نبرة الصوت و ٢٠٪ عن طريق الكلمات.

سترى مدى أهمية أن تكون نبرة صوتك مبهجة ومعبرة ومهتمة، فعندما لا يرى

## التعامل الحسن وسيلة .. ومساعدة وخدمة العميل غاية

الدين المعاملة ... وابتسامتك بوجه أخيك صدقة ...، وغيرها الكثير من المبادئ الإنسانية التي جاء بها ديننا الحنيف؛ لينظم كافة تفاصيل حياتنا اليومية في شتى جوانبها الإنسانية، والاقتصادية، والاجتماعية وسواها، ولعلي من هذا المدخل اتوجه بحديثي إليك أخي الموظف بالقطاع الحكومي موضحاً، وإليك أيضاً أخي المواطن كعميل يسعى القطاع الحكومي لخدمتك على نحو يحقق تطلعاتك وآمالك مبشراً بما فيه الخير إن شاء الله للجميع.

إن انعقاد مؤتمر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي، وبرغم ما يحتويه من مسئوليات ومهام جسام يحملها القائمون بالمبادرة والمنفذون لها، وما يتطلعون إليه من طموحات عالية؛ لخلق بيئة عمل مثلى تقوم على الجدارة والاعتناء بالعميل؛ وتهدف إلى تقديم خدمات ذات سمات عالية الجودة، إلا أن الأمر يحتاج إلى مساهمة الجميع في تعزيز تلك الثقافة وتدعيم تحقيق الأهداف المرجوة، ولعل المهتمين يلحظون سعي المؤتمر الدؤوب إلى التحول إلى ما هو أعمق من خدمة عملاء القطاع الحكومي إلى تكوين شخصية الموظف بالقطاع الحكومي عبر بث مجموعة من القنوات والأفكار التي تُعنى بالمواطن، باعتباره عميلاً في المقام الأول من الواجب خدمته، ويخرج بالأمر من بوتقة العلاقة التقليدية بين المراجع، والموظف، والمعاملة، إلى ما هو جدير بالاحترام والتقدير سواء لمستقبل الخدمة أو من مقدمها.

وذلك يتحقق عبر التركيز على قواعد ونماذج وجب على الموظف الحكومي انتهاجها في تعامله مع عملاء القطاع الحكومي من المواطنين، ولعل أولها استحضار رضى الله سبحانه في المقام الأول، ثم ما تمليه عليه واجبات الوظيفة وقيم المجتمع من الالتزام بقواعد التعامل الإنساني الراقي من حسن الاستقبال والتمتع بقدر كافٍ من الأريحية والقبول للعميل ومنحه متسع من الوقت للحديث والاصغاء باهتمام لحديثه وتفهم إلاحه في طلبه، فإن كانت أدبيات القطاع الخاص وفلسفة المبيعات قد أخرجت مفهوم ومصطلح ( العميل دائماً على حق )، فإننا نسعى إلى ترسيخ مقولة (صاحب الحاجة لحوح)، ونعني بها تدريب الكوادر البشرية وتهيئتهم للتعامل الحسن مع المستفيدين من خدمات القطاع الحكومي، وتفهم وتقبل بعض القنوات والسلوكيات التي قد تصدر منهم، ومقابلة ذلك بحسن الاستقبال والتوضيح وجعل الهدف والغاية في التعامل معهم الرضى والقبول والثناء على جودة الخدمات المقدمة في القطاع الحكومي، تلك هي الثقافة التي نسعى ونطمح إلى ترسيخها في شخصيات وقناعات أبناءنا من الكوادر الوظيفية الحكومية؛ حتى ننطلق إلى ما هو أجل وأعظم وأكثر طموحاً، ألا وهو خلق تلك السلسلة المترابطة الحلقات التي تتشكل في بيئة الأعمال المثالية والتي تستند على ثقافة خدمة العملاء من خلال كوادر وظيفية حكومية تؤمن وتعتقد بها عوضاً عن ثقافة (المراجعين)، وبالتزامن مع ذلك تطوير دائم ومستمر لتلك البيئة التي نسعى إليها ونحلم بها كموظفين بالقطاع الحكومي قبل أن نكون مواطنين أو عملاء لهذا القطاع، من خلال تسهيل الإجراءات وتنفيذ الخدمات التي يقدمها هذا القطاع، عبر برامج تقنية حديثة، لتصل للعميل قبل أن يصل إلينا ■



د. عبدالعزيز بن عبدالرحمن الخنين \*

السلسلة المترابطة  
الحلقات التي  
تتشكل في بيئة  
الأعمال المثالية  
هي الثقافة التي  
نسعى ونطمح  
إلى ترسيخها  
في شخصيات  
وقناعات أبناءنا من  
الكوادر الوظيفية  
الحكومية

الخبراء يؤكدون على تميز شبكات التواصل الاجتماعي؛

## الأجهزة الحكومية أم وسائل الإعلام .. من يتحمل مسؤولية نشر ثقافة خدمة العملاء؟



إذا كانت الدولة تسعى جاهدة لتغيير الصورة النمطية عن أفراد الجمهور لدى العاملين في القطاع الحكومي، بحيث يتحول المستفيد من (مراجع) إلى (عميل)، وأن تعزز من نشر هذه الثقافة في المجتمع؛ فإن السؤال الذي يتبادر إلى الذهن مباشرة: من يتحمل نشر هذه الثقافة؟ الأجهزة الحكومية مقدمة الخدمة، أم وسائل الإعلام بما تملكه من وسائل ومهارات؟ كما أن هناك سؤالاً مهماً أيضاً وهو: أنه أمام الخريطة الواسعة لوسائل الإعلام؛ ترى أي هذه الوسائل الأقدر على نشر هذه الثقافة؟ ... هذه التساؤلات طرحناها على الخبراء واستطلعنا آرائهم بشأنها، وإليك بالتفصيل هذه الآراء.

### إعداد : سامح الشرييف

#### الإعلام الجديد

في البداية يعرض د. سعود كاتب، المتحدث الرسمي لوزارة الثقافة والإعلام، رؤيته في هذه الإشكالية بقوله: «ساهمت شبكات التواصل الاجتماعي - تحديداً - ووسائل الإعلام الجديد عامة في تغيير الأسلوب الذي تدار به العلاقات العامة وخدمة العملاء في الأجهزة الحكومية،

فما نلاحظه اليوم تواجد كثير من كبار المسؤولين على شبكات التواصل الاجتماعي بغرض التفاعل المباشر مع العملاء ومتابعة مشاكلهم، ومثال واضح أمين مدينة جدة فحسابه موجود على تويتر؛ لخدمة العملاء وإبداء ملاحظاتهم وشكاويهم ويتابع مباشرة الشكاوى ويرد عليها».

ويتابع: «كما أن هناك الكثير من الجهات الحكومية متواجدة أيضاً على مواقع التواصل الاجتماعي ومسئوليتها، ويمكن للمواطن أن يتواصل معهم مباشرة، وتواجد المسؤولين الكبار هو أمر فارق». ويرى د. سعود كاتب أن هذا التغير هو أمر إيجابي، فما أفضل من أن يتواجد المسؤول بشكل مباشر وأن يتواصل مع





### د. سعود المصبيح :

فهم معظم الأجهزة الحكومية  
رسالة الإعلام غير صحيح  
وهناك قصور واضح في  
الوصول للمستفيدين

ويعتقد د. كاتب أن التدريب المكثف ومتابعة الموظف أمر غاية في الأهمية، فلا يمكن ترك موظف يحمل ثقافة تقليدية يتعامل مع العملاء - وخاصة - على شبكات التواصل الاجتماعي، فخطأ الموظف على شبكات التواصل الاجتماعي يكون مضاعفاً، وبالمقابل فإن إجابة الموظف على شبكات التواصل الاجتماعي يقابل بإشادة الجمهور.

ويرى د. سعود كاتب أن شبكات التواصل الاجتماعي تحتاج لمهارة خاصة، وهناك الكثير من الدورات التدريبية والدورات المتخصصة في العلاقات العامة وخدمة العملاء واستخدام شبكات التواصل الاجتماعي، والاهتمام بتدريب الموظفين على هذه الثقافة والمهارات في التواصل مع العملاء.

### مسؤولية الأجهزة الحكومية

على جانب آخر، يحمل د. سعود بن صالح المصبيح، المستشار الإعلامي، الأجهزة الحكومية المسؤولية، بقوله: «مطلوب من المسؤولين رعاية مصالح الناس وتقديم أفضل الخدمات، ومنها نظرة هذه الأجهزة للجمهور ومدى اهتمامها بالوصول إليه، وهو أمر تقع المسؤولية التامة فيه على الجهاز الحكومي نفسه، لا على وسائل الإعلام التي متى ما قدمت لها المادة الإعلامية المناسبة بالأسلوب الاحترافي المناسب فإنها ستبث وتنشر ذلك».

ويرى د. المصبيح أنه إذا لم يتوفر لدى الجهاز الحكومي القدرات المؤهلة لعمل ذلك؛ فإن القصور سيقع. ولهذا على



### د. سعود كاتب :

شبكات التواصل الاجتماعي  
سهلت التواصل مع  
العملاء وخطأ الموظف  
عليها مضاعف

المواطن، فإذا كانت الشركات الخاصة يهتمها خدمة العملاء، فإن الأجهزة الحكومية لا بد أن تعتبر المواطن عميلاً لا بد أن تحصل على رضاه عن الخدمة.

ويؤكد د. كاتب على أن ثقافة خدمة العملاء في المملكة لا زالت ضعيفة، فالموظف في كل من الشركات الخاصة والأجهزة الحكومية يفتقد إلى حس خدمة العملاء، وهو ما يحتاج إلى المزيد من التدريب والتوجيه والمتابعة؛ للتأكد من معاملته العميل كما يجب، وأن يتعامل الموظف مع المواطن على أساس تأدية الخدمة بشكل كامل وأنها واجب من واجبات الموظف تجاه المواطن، ولكن علينا أن نقول إنه حدث تحسن في الفترة الأخيرة في تلك الثقافة لدى الموظف.



### أ. حمد المنيف:

وزارة الخدمة المدنية قطعت شوطاً كبيراً في نشر المفهوم من خلال قنوات متعددة لا ترتبط بأوقات الدوام الرسمي

بدايته، ويحتاج مزيداً من الشراكات بين القطاع العام والخاص، والعمل على نظام متقارب في آليات العمل، ولهذا فإن للإعلام دوراً مهماً للغاية في هذا

الجانب، عبر المؤاممة بين مخرجات الإعلام الحكومي وأرض الواقع لنقل صورة واضحة لأهداف وتطلعات نشر هذا المفهوم.

ويشدّد المنيف على مجموعة معايير لنشر ثقافة خدمة العملاء في الأجهزة الحكومية على وسائل الإعلام إتباعها، من أهمها التواصل المستمر بين وسائل

هذه الثقافة من خلال تعاملاتها المتنوعة مع وسائل الإعلام والتواصل معها؛ لنقل تفاصيل تلك الخدمات التي تقدمها لعملائها، من خلال قنوات متعددة لا ترتبط بأوقات الدوام الرسمي، بل تمتد إلى ساعات متأخرة من الليل.

ويقودنا المنيف إلى الإشارة إلى مسؤولية الإعلام الحكومي المهمة، من خلال توظيفها بالشكل الصحيح للموظفين في إدارات العلاقات العامة والإعلام، وتطوير قدراتهم بأسلوب مهني قريب من لغة الإعلام الخاص والتعاون معه بشكل كبير.

ويؤكد المنيف على أن الإعلام قادر على أن يؤثر على الموظفين الحكوميين ويغير اتجاهاتهم نحو المواطن وأهميته، متى ما توفرت له المعلومات من خلال تواصل فعال مع الأجهزة الحكومية، ولا يمكن أن ننكر حقيقة أن مفهوم خدمة العملاء في القطاع الحكومي لا يزال في

لوسائل الإعلامية بشكل مناسب. ويلخص د. المصبيح المشكلة في قصور فهم رسالة الإعلام لدى معظم الأجهزة الحكومية؛ وبالتالي القصور الواضح في الوصول للمستفيدين.

### مهمة الإعلام الحكومي

ويؤيده في الرأي، أ. حمد بن إبراهيم المنيف، المتحدث الرسمي لوزارة الخدمة المدنية والمشرّف العام على الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام، حيث يقول: «إن الإعلام السعودي لم يدخر جهداً في نشر ثقافة خدمة العملاء طالما شعر بوجودها. وقد قامت بعض الأجهزة الحكومية بنشر هذه الثقافة، من خلال تواصلها مع وسائل الإعلام بشكل مستمر، أو من خلال الإمكانيات والآليات التي وضعتها في خدمة عملائها.

ويرى المنيف أن هناك أجهزة قطعت شوطاً جيداً في نشر هذا المفهوم ومنها وزارة الخدمة المدنية؛ حيث قامت بنشر





**د. محمد رضا سليمان:**

الموظف يحتاج تدريباً إعلامياً  
جيداً لتنمية  
مهاراته في التعامل  
الجماهيري المباشر

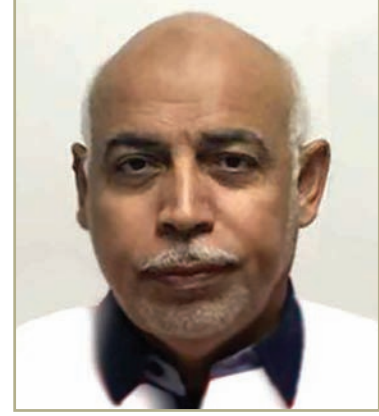
#### مزيد من التدريب

ومن وجهة نظر أكاديمية، يؤكد د. أحمد سابق، أستاذ الإعلام بجامعة أم القرى، على أن الإعلام له دور مهم في نشر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي، كما أن له تأثيراً في ترتيب أولويات العملاء واهتماماتهم، وله أيضاً تأثير في تغيير اتجاهات العملاء نحو الخدمة المقدمة لهم من المنشآت الحكومية، إلى جانب دوره في إلقاء الضوء على الجهد المبذول من هذه القطاعات الحكومية كماً ونوعاً، وكذلك تحسين الصورة الذهنية للقطاعات الحكومية لدى الجمهور المستهدف. ويقوم الإعلام بإمداد الجمهور بالمعلومات عن الخدمات الحكومية وأثارها الإيجابية.

ومن خلال هذه الرؤية، يرى د. سابق أن وسائل الإعلام لا تقوم بنشر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي، رغم أن الإعلاميين السعوديين مؤهلين إعلامياً للقيام بهذا الدور، وهو ما يحتاج من المؤسسات الإعلامية لمزيد من الجهد؛ بتدريب هؤلاء على نشر هذه الثقافة وتفهم السمات الشخصية للجمهور المستهدف.

#### الجماهير والمسؤولون والموظفون

وعلى النهج نفسه، يشير د. محمد رضا أحمد سليمان، أستاذ الإعلام بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، أنه من المهم نشر ثقافة التعامل مع المراجعين العمل على محورين: أولهما محور جماهيري، عن طريق توعية الجمهور بالطرق السليمة للتعامل عند الذهاب للدوائر الحكومية، وأن تلك الدوائر لا



**د. أحمد سابق:**

رغم التأهيل الجيد  
للإعلاميين؛ لا تقوم وسائل  
الإعلام بنشر ثقافة خدمة  
العملاء في القطاع الحكومي

الإعلام والأجهزة الحكومية، من خلال نشر الأخبار أو الدراسات المتخصصة في ذلك، أو الضعائيات وورش العمل، بحكم أن نوعية الخدمات تختلف من قطاع لآخر ومن حيث أهميتها أيضاً وكثرة الطلب على هذه الخدمات من قبل العميل. أيضاً يظهر معيار التقدير المناسب من قبل وسائل الإعلام لأهمية نشر هذه الثقافة والاهتمام بها من جوانب تحريرية أخرى مهمتها التحفيز على التطوير المستمر لخدمة العملاء في الأجهزة الحكومية وتناول القضايا المؤثرة في ذلك، عبر طرحها بمنهج معتدل ومنصف بين العميل والجهاز الحكومي، إلى جانب الاهتمام بما تحقق من فائدة للعميل وأثرها على الإنجاز العام للموظفين.

تشملهم وحدهم بل تشمل آخرين لهم نفس الحقوق، وثانيهما محور المسؤولين والموظفين العاملين بتلك الدوائر التي تتعامل مع الجمهور، وهي عملية تدريب نفسي ومهاري في الوقت ذاته؛ لتنمية القدرة لديهم على إدارة الوقت، وعدم إهداره، لأنه وقت العمل والجمهور معاً، وتنمية مهاراته في التعامل الجماهيري المباشر والتحلي بأخلاق الإسلام والعمل من خلالها.

ويرى د. سليمان أنه من هذا المنطلق، يمكن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والإعلام الجديد بشكل جيد لنشر هذه الأفكار والتوجه مباشرة إلى الجمهور المستهدف برسائل التوعية، أو عبر الوسائل التقليدية مثل التلفزيون والصحافة للتوعية على نطاق واسع ■



## خدمة العملاء والقانون

يتوقف الحكم من قبل الجمهور على تطور مؤسسات المجتمع الخدمية في القطاع الحكومي على عامل أساسي ورئيس، وهو تطور أساليبها في التعامل مع المراجعين (العملاء)، وسرعة إنجاز معاملاتهم بكفاءة وفعالية؛ لذا سعت الكثير من مؤسسات المجتمع الخدمية في الدول إلى الاقتداء بمؤسسات القطاع الخاص في الاهتمام بالعملاء، وذلك بتخصيص إدارة أو وحدة مختصة بخدمة العملاء؛ لتيسير التفاعل مع العملاء وحل مشاكلهم.

ولعل السؤال الذي يتبادر لأذهان الكثير من الأفراد هو: ما علاقة خدمة العملاء بالقانون؟ وتأتي الإجابة أن خدمة العملاء هو انعكاس صريح في أي مجتمع لمدى صلاح واكتمال قوانين (أنظمة) هذه الدولة من عدمه في التعامل مع الجمهور وتسهيل طرق خدمتهم، ويدعم هذا الرأي أن العميل عند انتهائه من مراجعة مؤسسة خدمية ما، تكون ردود فعله إما إيجابية أو سلبية تجاه تلك المؤسسة الخدمية، ولعل ما يؤثر في رأيه، هو مدى وجود أنظمة ولوائح وإجراءات مكتملة وشفافة لهذه المؤسسة تنعكس على التعامل مع هذا العميل.

”

ولذلك تجد إن إدارة خدمة العملاء - إن وجدت في أي مؤسسة في الدولة - هي انعكاس لتطبيق الأنظمة والإجراءات والإرشادات للعملاء، وتثقيف العملاء بحقوقهم والتزاماتهم؛ ونتيجة لذلك تجد أن غموض وعدم وضوح الأنظمة واللوائح والإجراءات في تعامل المؤسسات الخدمية مع العميل، يقابله الازدراء وعدم الرضا من قبل هذا العميل أو المراجع، والعكس صحيح. من جانب آخر فإن عمل إدارة خدمة العملاء وفعاليتها في المؤسسات يتوقف سلباً وإيجاباً على شفافية ووضوح واكتمال الأنظمة والإجراءات في التعامل مع العملاء.

لذا سعت الدول بشكل مستمر لتطوير بنيتها القانونية في مجال خدمات العملاء وذلك في مؤسساتها الخدمية، وتبنت الحوكمة في كل ما يتعلق بأنظمة العمل والإجراءات المتبعة في إنهاء الخدمات، وتوضيح ما لهم وما عليهم. وفي وطننا الغالي، يتمثل الرأي القانوني حول هذه القضية في أن تقوم كل مؤسسة خدمية في الدولة بتطبيق الحوكمة ووسائلها؛ لمراجعة وتقييم أنظمتها وإجراءاتها النظامية ومعرفة أوجه النقص لإكمالها، ومن هنا نجد هناك أمثلة حية في الدولة استطاعت أن تقفز بخدمة العملاء في هذا الشأن؛ نتيجة لتطوير أنظمتها التي تمس خدمة العملاء ■

“



د. عائض سلطان البقمي \*

إدارة خدمة  
العملاء هي  
انعكاس لتطبيق  
الأنظمة  
والإجراءات  
وتثقيف العملاء  
بحقوقهم  
والتزاماتهم  
وغموض اللوائح  
يقابله الازدراء  
وعدم الرضا

## معهد الإدارة العامة .. مؤتمرات تنجح قبل أن تبدأ

بات معهد الإدارة العامة بيت خبرة في تنظيم المؤتمرات، ليس المحلية فقط أو الإقليمية بل والدولية أيضاً. فالمعهد يتكئ على خبرة ٥٦ عاماً في الإدارة والتنظيم والتطوير والتدريب وإجراء البحوث والدراسات والاستشارات. وتنظيم الفعاليات ومنها المؤتمرات التي أصبح تنفيذها جزءاً من النشاط المعتاد الذي يتصدى له المعهد بنفس القدرة والكفاءات والتميز الذي ينفذ به نشاطاته الأخرى المختلفة والتي رسمت له صورة ذهنية ايجابية لدى الرأي العام بمختلف شرائحه الرسمية والاجتماعية، جعلت منه بيت خبرة تخطى دوره وتأثيره المدى المحلي والإقليمي.



عبدالعزیز الهدلق \*

وفي حين نرى جهات وأجهزة وقطاعات حكومية تسند تنظيم فعاليات شركات متخصصة في القطاع الخاص وترصد من أجل ذلك ميزانيات ذات أرقام مالية ضخمة، نجد أن معهد الإدارة العامة يعتز بأن فعالياته بدءاً من البرامج التدريبية ومروراً بالحلقات التطبيقية وورش العمل واجتماعات الطاولة المستديرة والندوات

ونهاية بالمؤتمرات الدولية، تنفذ ذاتياً وبأيدي أبنائه ومنسوبيه من الكفاءات الوطنية المؤهلة، ودون تدخل أو مساعدة من أي جهة خارجية. وتتم هذه الفعاليات بأعلى درجات الدقة وتطبيق المعايير العالمية والعلمية في التنظيم، وبنفاق مالي قياسي في الترشيد.

وهذا التفوق في التنظيم قائم على قواعد ثابتة وقيم واضحة راسخة أرساها جيل المؤسسين الأوائل لمعهد الإدارة العامة الذين كانت الجودة والدقة بأعلى المعايير هي هاجسهم، ومنهم استقى من بعدهم هذه الثقافة التنظيمية جيلاً بعد جيل.

ومن حق منسوبي معهد الإدارة العامة أن يفخروا بذلك ويباهون به، وفي الحقيقة أن منسوبي المعهد تختلجهم مشاعر زهو دائمة ومستمرة، ويعيشون حالة انتماء وتماهي غير عادية مع مؤسستهم العريقة.

وعندما تعقد وزارة الخدمة المدنية مؤتمر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي وتسند مهمة التنظيم والتنفيذ لمعهد الإدارة العامة فذلك مبعث فخر لكل منتم للمعهد؛ لأنه يعني الثقة في هذه المؤسسة وفي منسوبيها وكفاءاتها من قبل الوزارة القائمة على الخدمة المدنية والمعنية بالوظيفة العامة وتنظيم شئون الخدمة المدنية وتطويرها.

وعندما تتصدى جهات معروفة وعريقة لمهام تنظيم المؤتمرات، فإن الحكم على نجاح الحدث قبل بدئه لا يكون من قبيل المجازفة في إطلاق الأحكام، ولكنه يأتي من باب الثقة في جهة التنظيم. وهذا ما يحدث حالياً مع معهد الإدارة العامة ومؤتمر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي.

وإذا ما تجاوزنا أمور التنظيم التي لا يخالجننا شك في نجاحها بإذن الله، فإننا نتطلع إلى نجاح مضمون المؤتمر وما سيدور فيه من نقاشات وحوارات، وما سيتمخض عنه من نتائج وتوصيات تحقق أهداف المؤتمر وتضع خدمة العملاء في القطاع الحكومي على مسارها الصحيح ■

عندما تعقد

وزارة الخدمة

المدنية مؤتمر

ثقافة خدمة

العملاء في

القطاع الحكومي

وتسند مهمة

التنظيم

والتنفيذ لمعهد

الإدارة العامة

فذلك مبعث

فخر لكل منتم

للمعهد

باستخدام أدوات التكنولوجيا وبتطبيق مبادئ الخدمة العامة:

## خدمة العملاء الإلكترونية لبناء حكومة مبدعة وريادية

إعداد / د. أحمد زكريا أحمد



يسعى العالم الآن بجميع مؤسساته ومنظماته جاهداً؛ لتقديم خدمة عالية الجودة للعملاء مستهدفاً بذلك كسب رضاهم، ومن ثم فإن تقديم هذه الخدمات بهذا المستوى الذي يعكس مدى تطور المنظمات وتحسن مستوى أدائها يمثل أحد أهم عناصر تميزها، بل هو بمثابة مؤشر قوي على نجاحها. وانطلاقاً من إيمان الحكومات بأهمية خدمة العملاء ودورها في الفلسفة الإدارية المعاصرة، ونظراً لاحتدام المنافسة بين القطاعات الخدمية المختلفة وزيادة الوعي لدى المواطنين بأهمية هذا الجانب، فإن المسؤولين في المنظمات الحكومية منوط بهم استحداث آليات جديدة؛ لتطوير الخدمة المقدمة للجمهور وتحسين مستوى كفاءة وفعالية الأجهزة الحكومية، وذلك في ظل التطورات والتغيرات المتلاحقة التي تشهدها القطاعات الحكومية والخاصة على مستوى العالم والتي دفعت جميع الأجهزة بهذه القطاعات للعمل على مواكبة هذه التغيرات، ومن ثم تطبيق أدوات التكنولوجيا على خدماتها، وبخاصة خدمة العملاء.

أنه يوضح كيفية تطبيق أدوات التكنولوجيا، وكذا تطبيق المبادئ العشرة للخدمة العامة؛ حتى يمكن الإسهام في تطوير وتقديم خدمات ومنتجات أفضل، على مدار فصوله المتنوعة التي اهتمت بكيفية بناء ثقافة خدمة العملاء، واجتياز الموانع وتحطيم الحواجز، ومعاملة الأفراد على أنهم عملاء، وضمان موثوقية الخدمات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتقديم خدمات الحكومة الإلكترونية، ودمج وسائل التواصل الاجتماعي والمشاركة المدنية؛ لتعزيز أنشطة الحكومة الإلكترونية.

ويقدم كل فصل من فصول هذا الكتاب أمثلة موثقة لأفضل الممارسات والحكومات التي استطاعت أن تحسن من مستوى أدائها؛ بفضل استخدامها للتكنولوجيا؛ وبفضل التزامها بالمبادئ العديدة التي ورد ذكرها في الكتاب والتي تعنى بتقديم الخدمات العامة للمواطنين والعملاء. وترتكز جميع الفصول على المبادئ الأساسية للخدمة العامة والتي تتمثل في: كيفية الإنصات للعملاء والتعلم منهم ومن المجتمع ككل وذلك بهدف الارتقاء بمستوى الخدمة، كما تتمثل أيضاً في ضرورة استخدام مقاييس الأداء ذات التوجه نحو خدمة العملاء والمواطنين ومن ثم تحديد الميزانية بحسب الأولويات للحصول على النتائج المرجوة، ومن

حتى تتميز المنظمات الحكومية في هذا الجانب؛ فإنها مطالبة بتحديث إجراءاتها وتطويرها وتدريب موظفي القطاع الحكومي وتوفير البرامج ووسائل التكنولوجيا اللازمة لتحقيق هذا الغرض، كما أن عليها أن تحقق ذلك في إطار تبنيها ثقافة خدمة العميل وتحقيق أهداف التنمية الشاملة لتضمن رضا المواطنين. ومن هذا المنطلق فإننا في هذا العدد الخاص من «التنمية الإدارية» نطالع معكم أعزائنا القراء كتاباً مهماً يتناول موضوعاً معاصراً، بعنوان «خدمة العملاء الإلكترونية: استخدام أدوات التكنولوجيا ومبادئ خدمة العملاء لبناء حكومة مبدعة وريادية»، وهو من تأليف كل من: بروس ماكليندون، وماك بيرتش، وراي كواي، وقام بترجمته للغة العربية كل من: د. محمد شحاته وهبي، وأ.د. ريش نايف عبدالهادي ... واليكم التفاصيل.

### الممارسات وآليات التطوير

يؤكد المؤلفون في مستهل الكتاب على ضرورة تطوير خدمات العملاء في القطاع الحكومي؛ وذلك في إطار تبني الحكومات المختلفة ثقافة خدمة العميل، وتحقيق أهداف التنمية الشاملة لتضمن رضا المواطنين. ومن بين الجوانب المهمة التي تميز الكتاب

ثم اختيار الموظفين المناسبين لتقديم الخدمة العامة، وتطوير التكنولوجيا والبيانات الضخمة والتحليل التنبؤي لحماية الأمن العام. إذ أن التطور المستمر الذي تشهده وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات هذه الأيام تمهد الطريق أمام تبادل البيانات والمعلومات وتعزيز الفهم وتوفير مستوى أكبر من الشفافية وتسريع المعاملات وتحفيز المشاركة في اتخاذ القرار وتقليل كلفة توصيل الخدمات. فهناك أعداد متزايدة من الحكومات المحلية التي تستخدم الأدوات الإلكترونية مثل: مقابلات مجلس المدينة الافتراضي Virtual town hall meetings، وشبكات التواصل الاجتماعي، خاصة الفيسبوك Facebook واليوتيوب YouTube والمتابعة الإلكترونية، وتطبيقات الهاتف المحمول؛ وذلك لزيادة نسبة مشاركة المواطنين أو العملاء في أنشطة الحكومة المحلية باعتبارهم شركاء فعالين لهم دورهم في عملية الحكومة وكذلك في عملية بناء المجتمع. ويركز المؤلفون على مبادئ خدمة العملاء وآليات تطوير ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي والتعامل مع المستفيدين، باعتبارهم شركاء ومواطنين، كما يتناول



### الالتزام بتطوير الخدمة دون استخدام المعايير والمقاييس لا يعد من أسس خدمة العملاء الصحيحة

وغير الأساسية، والسلوكيات المقبولة وتلك المرفوضة، وهي التي تحدد إمكانية تمكن الموظف من عدمه، حيث أن هذا النمط من الثقافة سيكون هو المسيطر على المنظمة، ومن ثم فهو الذي يحدد أساسيات التعامل مع الموظفين، كما سيحدد الطريقة التي سيتعامل بها الموظفون مع بعضهم البعض، ومن ثم مع عملائهم. ومن شأن هذه العلاقات أن تحدد وتصف قدرة أي منظمة على التطور بنجاح، ومن ثم تحقيق رضا العملاء عن منتجاتها وخدماتها.

#### خدمة متميزة للعملاء

وبصفة عامة، فإنه من الضروري تخطي الحواجز وكسر القيود التي تعد الخصم الأول لخدمة العملاء الجيدة في القطاع الحكومي، فتلك الحواجز هي بلا شك نتاج لسلطة المديرين التي تحمي وتعزز بقاءها؛ حيث يعتمد المديرين الذين يمارسون سلطات مطلقة على تلك الخاصية في بناء تلك الحواجز، وهم يعتمدون أيضاً على السلطة الرأسمالية في التحكم في موظفيهم. وتختلف الإدارة في هذه الأيام عما كانت عليه في السابق؛ حيث اهتمت بإزالة الحواجز واستخدام الموارد الخارجية ودعم الموظفين وتحفيزهم لتحطيم الحواجز وتقديم خدمة متميزة لعملائهم، فهي تدعم الموظفين للعمل في مختلف المنشآت، متحملين في سبيل ذلك المسؤولية عن تقديم الخدمات وحل المشكلات فور حدوثها وعند إبلاغ العميل عنها، وهو أمر مهم وضروري لتحقيق خدمة عملاء مرضية. وفي الختام، يعرض المؤلفون سلسلة من المقالات القصيرة حول موضوعات محددة مثل: أهمية العدالة والمساواة في تقديم الخدمات العامة ■

وذلك بفضل خبرة مؤلفيه في العمل بمجال خدمة العملاء، فالكتاب حافل بالعديد من الأمثلة والممارسات من مختلف الدول والمدن والمقاطعات التي عُرفت بإبداعها وأدائها المتميز في تقديم أفضل الخدمات.

ويشدد المؤلفون على ضرورة معاملة المواطنين باعتبارهم عملاء، وكذا التواصل معهم وبناء العلاقات مع أفراد المجتمع، في إطار من الثقة المتبادلة، كما يؤكدون على أهمية وضع العملاء في المرتبة الأولى، والعمل على تمكينهم؛ حتى تتوفر لديهم القدرة على مساعدة أنفسهم في الالتزام بالعديد من المبادئ التي تُعنى بخدمة العملاء العامة المشار إليها في هذا الكتاب، فهناك طلب متزايد ودعم عام، ومن ثم فالمستقبل واعد لحكومة إبداعية وريادية.

#### الجودة والأداء والتأهيل

ويظهر الكتاب أهمية تطوير معايير الجودة ومقاييس الأداء التي تلبي احتياجات العملاء وتوقعاتهم، فما يتم قياسه يتم إنجازه؛ حيث أن الأداء الذي يتم قياسه يتحسن بالتأكيد. فإذا لم تُقاس النتائج يصبح التمييز بين النجاح والفشل أو حتى معرفة ما يمكننا التخلي عنه عند أخذ أي قرار بشأن الميزانية المالية مسألة مستحيلة. فالالتزام بتطوير الخدمة العامة دون التزام مماثل باستخدام المعايير والمقاييس لا يعد من أسس خدمة العملاء الصحيحة. وتتمثل الفائدة الوحيدة الأكثر أهمية والتي تأتي نتيجة لاستخدام مقاييس الأداء في أن الحكومة المحلية يتاح لها الفرصة لقياس جودة الخدمة من منظور العملاء الذين يحصلون على الخدمة ويدفعون مقابلها، ومن ثم فإنه لا مجال للخطأ حينئذ.

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة إعداد الموظف وتأهيله بالشكل المناسب، بحيث يكون معنياً بثقافة خدمة العملاء، إذ يمكن تحديد ثقافة المنظمة من خلال سلوكيات موظفيها والتي تعكس قيم المنظمة ومواقفها ودوافعها ومعتقداتها وأدوارها وعلاقاتها مع موظفيها، فضلاً عن أنه يمكن معرفة طبيعة وخصائص العلاقة بين موظفي المنظمة وعمالها. وتتحكم ثقافة المنظمة في شتى نشاطاتها؛ فهي التي تؤكد على السلوكيات الأساسية

### الحكومات تستخدم الأدوات الإلكترونية لزيادة مشاركة المواطنين كشركاء فعالين في عمليتي الحوكمة وبناء المجتمع

أهمية استخدام التكنولوجيا ووسائل التواصل المختلفة والتحليلات التنبؤية والمشاركة المجتمعية في تعزيز أنشطة الحوكمة الإلكترونية باعتبارها وسائل فريدة، يمكنها أن تلعب دوراً في تطوير آليات جديدة لتقديم خدمات حكومية بجودة عالية؛ فالتقدم التكنولوجي إذا ما تم استخدامه بالشكل الأمثل سيجعل من الأنظمة الحكومية أنظمة متصلة بالواقع، كما أن التحول إلى التكنولوجيا كفيل بتصحيح مسار هذه الحكومات، ويتأتى ذلك من خلال الإنصات إلى المواطنين واستخدام التكنولوجيا لتمكين الأفراد والمجتمع للمساعدة في تطوير وتوصيل الخدمات العامة للمواطنين.

#### موظفون حكوميون أكفاء

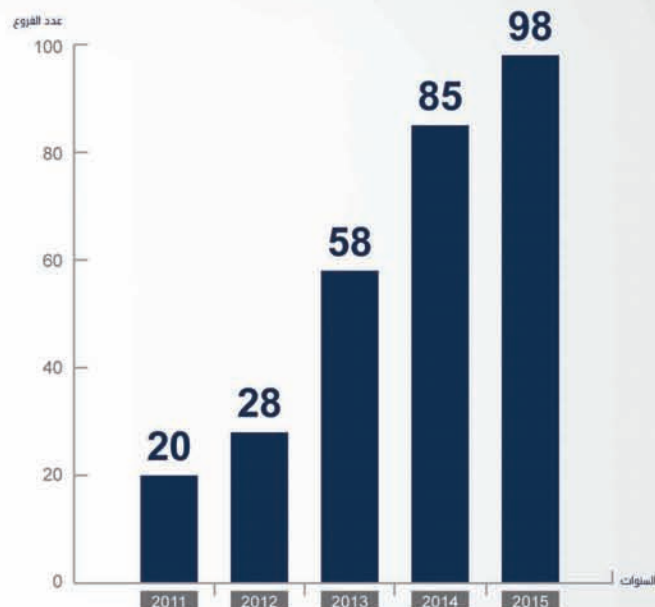
ويرى المؤلفون أن الدمج التام لمبادئ خدمة العملاء في عملية تطوير وتوفير الخدمات العامة، هي عملية مهمة، خلال توظيف التكنولوجيا في هذا الصدد. ورغم أن خدمة العملاء لا تزال من وجهة نظر معظم الحكومات دون الطموحات، إلا أن هناك نماذج للعديد من الموظفين الحكوميين الأكفاء الذين يتسمون بالحرص والتحضر، ويشعرون بالفخر والرضا عن عملهم، كما أنهم مهتمون بتعلم كل ما من شأنه أن يطور من قدراتهم؛ حتى يتمكنوا من تقديم خدمة أفضل للعملاء والمواطنين الذين يخدمونهم. كما يوجد عدد ضخم من المسؤولين المنتخبين المفعمين بالحماس، أيضاً هناك عدد من المواطنين الساعطين الذين يتوقعون من الحكومة أن تعامل العامة باعتبارهم عملاء لهم قيمتهم. وعلى جانب متصل، فقد أكد الكتاب على مبادئ وممارسات وأساليب خدمة العملاء من منظور عملي، وليس على أساس النظريات الأكاديمية والنماذج المثالية؛

## قوى عاملة وطنية منتجة ومستقرة

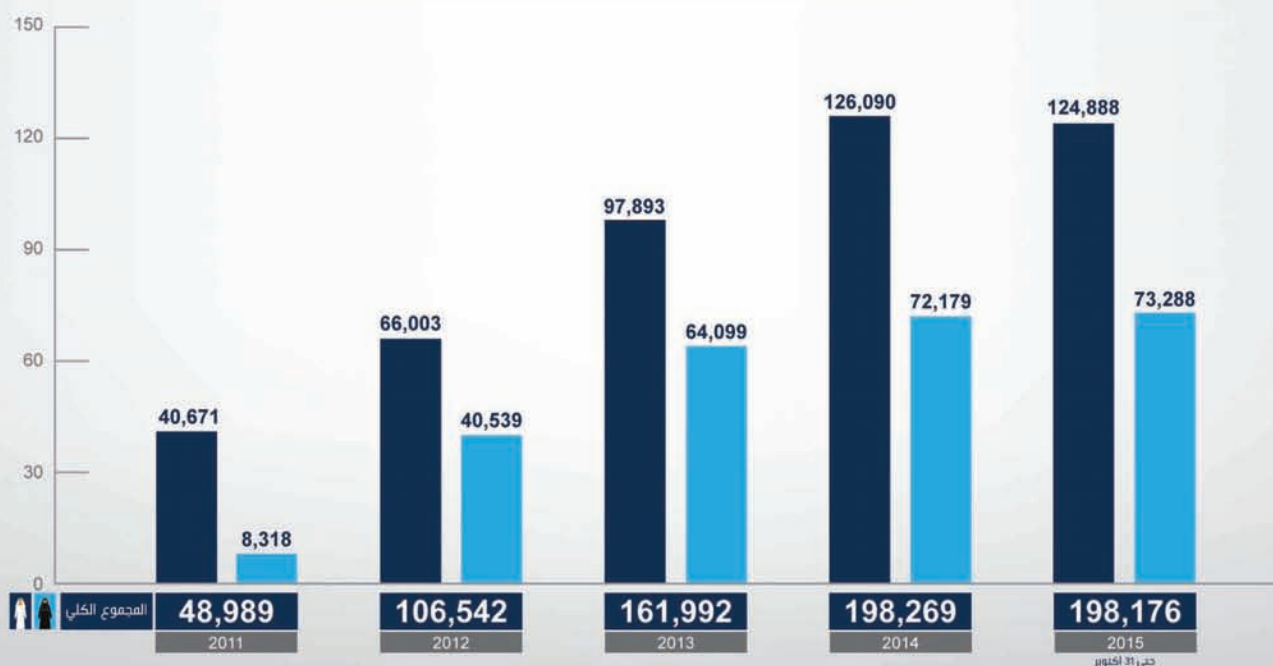
### النمو في عدد مراكز التوظيف "طاقات"



### النمو في عدد فروع "هدف"



### النمو في أعداد التوظيف



## خدمة العملاء قدرات ومهارات

أولى محاولات الإنسان لكسب قوته، كانت باستخدام قواه العضلية وذلك لالتقاط الثمار وصيد الحيوانات البرية، ثم ومع تطور الحياة تطورت قدرات الإنسان الفكرية بفضل التعليم والتعلم من الآخرين وتبادل الخبرات والمعارف، أصبحت بذلك - بالإضافة الى قواه العضلية - لديه قدرات فكرية قيمة مضافة مكتسبة من البيئة الثقافية والاجتماعية المحيطة به. أيضا تضاف إلى قوة الإنسان العضلية والفكرية بعض الصفات التي يطلق عليها قدرات قيمية وأخلاقية يستمدّها من الأسرة الصغيرة والمجتمع المحيط به، هذه القيم متمثلة في: الأمانة، والصدق، والشجاعة .... وغيرها، أيضا تعطى الانسان قيمة مضافة. كما توجد بعض الإضافات المكتسبة على شخصية الإنسان من واقع البيئة المحيطة مثال: الذوق، والأناقة في الهندام، وموهبة التواصل الاجتماعي. وكل هذه القدرات والمواهب يستفيد الإنسان منها في حياته العملية.

إذا هناك ثلاث قدرات ومهارات أساسية تحدد طريقة الإنسان لكسب قوته تتلخص في الآتي:

- القوة الجسدية والعضلية.
  - القدرات الفكرية المكتسبة من خلال عمليات التعليم والتعلم من الآخرين.
  - ثم القدرات والمهارات القيمية والجمالية، وهي قد تكون غير مرتبطة بالصحة الجسدية أو بمستوى التعليم المتحصل عليه.
- فتتوقف قدرة الإنسان على كسب قوته على أي من تلك القدرات والمهارات يمتلك، فإذا امتلك الثلاث قدرات؛ زادت فرصته في كسب قوته بطريقة أفضل، وتتناقص تلك الفرص بتناقص قدراته ومهاراته.

ورغم التطور التقني الكبير الحادث الآن، إلا أنه لازالت هناك وظائف تعتمد بشكل أساسي على القوة العضلية والجسدية وهذه في أغلبها وظائف العمالة غير الماهرة، كما أن مستوى التعليم المتحصل عليه والخبرات المكتسبة تحدد نوع الوظيفة التي يستحقها حامل تلك المؤهلات والخبرات؛ والتي يتحدد بموجبها الراتب، والمخصصات الوظيفية اعتماداً على نوع التخصص وأهميته ومدى توفره في سوق العمل، ثم تأتي الصفات القيمية والأخلاقية والتي لا يمكن أن يتم شغل جل الوظائف مهما كان المستوى الأكاديمي، أو الخبرات أو القدرات العضلية دونها، على سبيل المثال: وظائف القوات المسلحة والشرطة والدفاع المدني تتطلب الشجاعة والإقدام، ووظائف عمال المنازل والسائقين والحراسات تتطلب الصدق والأمانة، كما أن وظائف التعامل مع الجمهور كالسويق والاستقبال تتطلب المثابرة والصبر وطلاقة اللسان .. وهكذا.

مما تقدم نجد أن كل ما يمتلكه الإنسان من قدرات ومهارات خلق بها كالقدرات الجسدية والعضلية، والقدرات المكتسبة كالتعليم الأكاديمي والتعلم من الآخرين وكذا القيم الأخلاقية والمهارات المستفادة من الأسرة وعبر الاحتكاك بالآخرين؛ يمكن لأي من تلك القدرات والمهارات منفردة تحديد المسار الوظيفي للإنسان، إلا أنه كلما امتلك الإنسان قدرات أكثر ومهارات أكثر، كلما زادت فرصته في إيجاد الوظيفة الملائمة له.

هناك وظائف تتطلب بالضرورة أن يمتلك شاغليها جل المقدرات التي ذكرت أعلاه، ومن أهم تلك الوظائف ووظائف خدمة العملاء.

فموظف خدمة العملاء هو واجهة المنظمة وعنوانها، وقد يحكم كثير من المتعاملين على مستوى جودة الخدمة من عدمها، من خلال تعاملهم مع هذا الموظف؛ لذلك تحرص المنظمات على أن يكون الموظف الذي يتعامل مع العملاء من الموظفين الذين تتوافر بهم القدرات والمهارات التي ذكرت أعلاه.

وإجمالاً، يجب أن يمتلك موظف خدمة العملاء القدرات والصفات الآتية: من النواحي العضلية والجسدية يتطلب جسماً معافى وطلاقة في الوجه، كما أنه يحتاج إلى مؤهل أكاديمي مناسب بحسب طبيعة عمل وتخصص المنظمة، ويحتاج موظف خدمة العملاء إلى معرفة تامة بالأساليب والآليات والإجراءات المتبعة داخل المنظمة والتي يحتاج إليها العملاء، إضافة إلى ضرورة إلمامه بالقوانين واللوائح التي تحكم عمل المنظمة، أيضاً يجب أن يتحلى الموظف الذي يتعامل مع العملاء باللباقة والكيافة والصبر والمثابرة وحسن الخلق والمظهر؛ حتى يستطيع أن يلبي طلبات العملاء.

إن موظف خدمة العملاء هو عنوان المنظمة؛ فيجب أن يكون العنوان جذاباً ■



د. شاكر شريف سيد مكاوي \*

### موظف خدمة

### العملاء هو

### واجهة المنظمة

### وعنوانها، وقد

### يحكم كثير من

### المتعاملين على

### مستوى جودة

### الخدمة من

### عدمها من خلال

### تعاملهم مع هذا

### الموظف



جدل بين الأكاديميين والمهنيين الإداريين حول دوره وعلاقته بالمؤسسات الحكومية

## العمل، والمواطن، والشريك .. إعادة النظر في موقع الجمهور في الإدارة العامة

إن الدور الذي يلعبه الجمهور في علاقته بالمؤسسات والهيئات الحكومية التي تمثل مجال الإدارة العامة، يثير جدلاً بين الأكاديميين والمهنيين الإداريين أكثر من أي وقت مضى، بشأن هذا الدور؛ فقد برزت للجمهور ثلاثة أدوار مهمة في هذا الشأن وهي: دور العملاء، ودور الشركاء، ودور المواطنين. ومما لا شك فيه أن المديرين في هذه المؤسسات يواجهون بهذا العصر جمهوراً أكثر تعقيداً مما كان يواجهه أسلافهم؛ فجمهور اليوم أصبح أكثر تعقيداً من حيث: العدد، والاهتمامات، والأدوار؛ وهو ما يطرح التساؤلات هنا عن توصيف ذلك الدور؟ وهل هو يقتصر على دور واحد أم أنه مركب ويشمل أكثر من دور من بين هذه الأدوار؟.

يستعرضها / د. أحمد زكريا أحمد

المتحدة الأمريكية، وتذكر هذه الورقة العلمية أن هناك بعض الخبراء مثل «فريدريكسون» الذي يقترح خمسة أدوار للجمهور، إضافة لدورين للجمهور باعتبارهم عملاء ومواطنين، لكن الورقة تركز على الأدوار الثلاثة المتقدم ذكرها؛ والسبب في اختيار هذه الأدوار الثلاثة تحديداً يتمثل: أولاً في أن نسبة كل دور منها تمثل جزءاً جوهرياً في تفاعلات الجمهور مع الإدارة العامة، وكذلك فإن هذه الأدوار مجتمعة تغطي معظم هذه التفاعلات، وثانياً يمكن أن تصنف تلك الأدوار ضمن أدوار أخرى، بما فيها الأطراف الخاضعة للتنظيم، والمستفيدين، والعملاء؛ ولذا فهي تشتمل على المزيد من تفاعلات الجمهور مع الإدارة العامة، وثالثاً أن ذلك يتعلق بمسائل اقتصادية. وفيما يتعلق بتوجه الإدارة العامة الحديثة بشأن الجمهور بصفاتهم مواطنين إنما هي مسألة تعود جذورها إلى ستينيات القرن العشرين، وذلك إبان فترة حكم الرئيس الأمريكي «ليندون جونسون». إن مشاركة المواطنين تطورت إلى المفهوم المعاصر الذي يعرف بـ «إشراك الجمهور»، بالرغم من أن مشاركات الجمهور فيما سبق كانت مخيبة للآمال، فإن متطلبات إشراك الجمهور بشكل فعلي في القرار الإداري قد زاد معدلاتها بشكل كبير منذ ستينيات القرن العشرين، حيث يتقاسم الجمهور بصفاتهم مواطنين مسئولياتهم

الحكوميين العمل مع الجمهور بأكثر من دور في وقت واحد، لكن تظل أهمية أن يتفاعل المديرون الحكوميون مع الجمهور للإجابة عن تساؤلات أكثر أهمية تتعلق بطبيعة الخدمات المقدمة أو الطريقة التي تمارس فيها الحكومة سلطاتها العامة، ويقوم الأفراد في هذه الحالة بأهم أدوارهم وهو دورهم باعتبارهم مواطنين، حيث يشاركون المديرين الحكوميون في الوقوف على توجهات الحكومة.

### تحديد مزودج

يقرر «توماس» عقب ذلك أن هذه الحقائق تضع المديرين الحكوميون أمام تحدٍ مزدوج: فهم أولاً بحاجة إلى فهم طبيعة هؤلاء الجماهير، ومن ضمن ذلك توقعاتهم بشأن أدوارهم الثلاثة المختلفة، باعتبارهم مواطنين وعملاء وشركاء؛ والسبب في ذلك أن دور الحكومة ليس مقتصرًا على تقديم الخدمات للناس فحسب بهذه البساطة، فهذا الفهم ينبغي أن يشتمل كذلك على تحديد ما تتطلبه تلك الجهات من الجمهور، وثانياً وهو الجزء الأكبر من التحدي، وفيه يحتاج المديرون الحكوميون إلى معرفة الكيفية التي يمكنهم من خلالها التفاعل مع الجمهور في كل دور من هذه الأدوار الثلاثة.

وحول الأدوار الثلاثة الأساسية للجمهور، يرى «توماس» أن الجدل يظل بين الأكاديميين في مجال الإدارة العامة والمهنيين الإداريين وخصوصاً في الولايات

هذا ما تطرحه هذه المقالة أو الورقة العلمية، وعنوانها «المواطن، الشريك، العمل: إعادة النظر في موقع الجمهور في الإدارة العامة»، وهي من تأليف «جان كلايتون توماس» وتحرير «دونالد بي. موينيهان»، وقام بترجمتها للغة العربية أ. أحمد بن حسن الحويكم، وراجع الترجمة د. محمد شحاته وهبي.

تتكون هذه الورقة العلمية من: مقدمة، وثمانية نقاط، وخاتمة. يشير «توماس» في المقدمة إلى أن رسده هذه الأدوار التي يلعبها الجمهور، من خلال علاقته بالمؤسسات الحكومية، يخلص من خلالها إلى مجموعة من الأدلة التوجيهية حول كيفية تعامل المديرين الحكوميون بفعالية مع الجمهور، فيما يتعلق بتلك الأدوار، مؤكداً على أنه في السيناريو الذي قد يكون أكثر شيوعاً، فإنه ينبغي على المديرين

■ ■ الجمهور كشركاء  
يرتكز على افتراض أن  
الحكومة ليست الجهة  
الوحيدة المسؤولة عن  
تقديم الخدمات العامة

## ■ ■ الجمهور يتفاعل مع الحكومة بصفتهم عملاء للحصول على سلع وخدمات متميزة

المشارك «المشارك» الذي يأتي نتيجة لتشارك الحكومات مع هيئات غير حكومية، بما فيها أفراد الجمهور؛ لتقديم خدمة مشتركة كان يقتصر تقديمها في السابق على الحكومات، ومن أمثلة ذلك مكافحة الجرائم؛ حيث لا يمكن القيام بذلك عن طريق الشرطة وحدها، بل يتطلب الأمر معونة المواطنين والمجتمع كله. إن الاهتمام حالياً بفكرة «الإنتاج المشترك»، أو الجمهور كشركاء يتركز في أوروبا.

### ٢٠ دليلاً

وختاماً، يقدم «توماس» في هذه الورقة العلمية ٢٠ دليلاً للعمل مع الجمهور بصفتهم: عملاء، وشركاء، ومواطنين، باعتبارها أدلة توجيهية للمديرين الحكوميين، وذلك بواقع أربعة أدلة كعملاء، وستة أدلة كشركاء، وعشرة أدلة كمواطنين. لافتاً النظر إلى أن فهم كيفية العمل مع الجمهور في الأدوار الثلاثة، يجب أن يكون في مقدرة معظم المديرين الحكوميين، وموضحاً أن التحدي الأكبر لهؤلاء المديرين هو كيفية إعادة التفكير في نظرتهم للجمهور، وإدراك أن بُعد المواطن/العميل/الشريك يتطلب احتياجات جديدة؛ وذلك لتتوفر لديهم معلومات أفضل عن العملاء، وفهم حقيقة مشاركة السلطة مع الجمهور. ويجب كذلك على المديرين الاستعداد للتعامل مع المقاومة، فتطوير خدمة العملاء قد يكون مكلفاً، وقد يمثل تحدياً للثقافة التنظيمية التقليدية، وقد يقاوم أعضاء المجتمع طلبات الإنتاج المشترك، وقد لا ينضم العامة للمشاركة بطريقة

نموذجية تعاونية ■

من المنافسة السوقية، وباعتباره جانباً من جوانب تركيز السوق، فقد كانت التوصية التي وجهت للحكومات تتمثل في ضرورة تعاملها مع مواطنيها باعتبارهم عملاء، وعليها أن تسعى لبناء حكومة تتبنى هذا التوجه.

وإنه من المرجح أن تتفاعل أعداد كبيرة من الجمهور مع الحكومة بصفتهم عملاء أكثر من أي صفة أخرى؛ وذلك عبر مشاركتهم في الجانب الإداري للحكومة؛ سعياً منهم للحصول على سلع وخدمات متميزة، ومن الأمثلة على ذلك أن مدينة «هامبتون» بولاية «فرجينيا» سجلت ٣٠٢ ألف مكالمات واردة إلى مركز خدمة العملاء في عام ٢٠٠٣م، ويمثل هذا الرقم أكثر من ضعف سكان المدينة الذي يبلغ ١٤٦ ألفاً. أما التوجه نحو الجمهور بصفتهم شركاء، فهو يركز على الاتجاه على افتراض أن الحكومة لا يمكن أن تكون الجهة الوحيدة المسؤولة عن تقديم الخدمات العامة، وبدلاً من ذلك فإن توفير الخدمات وتلبية الأهداف العامة بدرجة أكثر شمولاً من المفترض أن يتم في الغالب من خلال شبكات تتشكل من الهيئات غير الربحية، وكذلك من خلال عدد من أعضاء الجمهور، والحكومات، وذلك في ظاهرة عرفت بـ«الحكومة». وقد أعادت المناقشات حول مفهوم «الحكومة» الاهتمام بـ«الإنتاج

## ■ ■ ينبغي على المديرين الحكوميين العمل مع الجمهور بأكثر من دور في وقت واحد

الأساسية، ومن أمثلة هذا الدور حالياً هولندا، حيث قام بعض القادة في مدينة «انسيداي» بإشراك المواطنين بشكل مكثف في تخطيط مستقبل سكان الحي الذي تعرض للتدمير بسبب انفجار أودى بحياة ٢٢ شخصاً، ومن خلال هذا الدور يقوم المديرون الحكوميون في هذه المناسبات بدعوة المواطنين للمساهمة بأفكارهم والمشاركة في سلطة اتخاذ القرار.

### عملاء وشركاء

وبالنسبة لتوجه الإدارة العامة الحديثة نحو كون الجمهور عملاء، وتوجهها نحو الجمهور كشركاء، فإن التفكير قد تطور بالجمهور باعتبارهم عملاء للحكومة كجزء من موجة أخرى من موجات إصلاح الإدارة العامة في التسعينيات من القرن الماضي؛ فقد ركزت الموجة التالية على تطوير الأداء الحكومي وبشكل أساسي، عن طريق إخضاع الحكومات إلى مزيد



وسائل التواصل الاجتماعي تفتح آفاقاً واسعة لتواصل المواطنين مع أجهزة الدولة

## twitter .. كلمة السر بين الأجهزة الحكومية وعملائها

أصبح العالم الرقمي هو المتحكم في كثير من التعاملات الحكومية في الوقت الحاضر؛ فهذه البيئة الإلكترونية توفر العديد من مزايا التفاعل بين الجهة وجمهورها، وقد استثمرت بعض الأجهزة الحكومية في المملكة شبكات التواصل الاجتماعي بشكل إيجابي؛ لتسهيل تواصلها مع العملاء، «المستفيدين» من خدماتها وتلقي شكاواهم. واهتمت العديد من مؤسسات القطاع الحكومي بـ **twitter**؛ باعتبار أنه أصبح أكثر الشبكات الاجتماعية استخداماً من جانب المواطن السعودي، ولهذا أنشئت حسابات خاصة بها لخدمة عملاءها، وهو ما يؤكد تغير نظرة الجهاز الحكومي للمواطن، وتحوله من (مراجع) إلى (عميل) بكل ما تحمله ثقافة، ومفهوم خدمة العملاء من معانٍ متطورة، ..؛ لذلك فقد حرصنا في هذا التقرير على أن نرصد اهتمام المؤسسات الحكومية بالعملاء عبر مواقع التواصل الاجتماعي.





### التسويق الإلكتروني

في ظل ثورة المعلومات والاتصالات، والتي توجت بظهور شبكات التواصل الاجتماعي؛ أصبح التسويق فن يمارسه المتخصصون عبر البيئة الرقمية بكل يسر وسهولة، محققاً أكبر درجات النجاح والتفوق في تسويق وترويج السلع والخدمات المختلفة.

وتلقي موسوعة ويكيبيديا الإلكترونية الضوء على التسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي Social Media Marketing، باعتباره أحد أنواع التسويق الإلكتروني؛ يهدف إلى عملية كسب الزوار لموقعك الإلكتروني أو عملاء خدمتك أو منتجاتك عبر جذب انتباههم عن طريق مواقع التواصل والشبكات الاجتماعية. وهذا النوع من التسويق يركز المجهود في إنشاء محتوى يجذب انتباه القراء ويشجعهم على مشاركته على الشبكات الاجتماعية؛ من أجل الوصول إلى العملاء بطريقة تلقائية دون الحاجة المستمرة لتحديث أو نشر المحتوى بطريقة يدوية.

وتوضح الموسوعة الحرة أن مواقع التواصل الاجتماعي تسمح للأفراد بالتفاعل مع بعضهم البعض، وبناء علاقات اجتماعية على الانترنت. فحين تنضم مثلاً أحد القنوات الرائدة إلى أحد مواقع التواصل الاجتماعي، فهذا يمنحها إمكانية كبيرة للتواصل مع جمهورها حول العالم بأسره وبشكل مباشر، ما يسهل عليها الترويج لمنتجاتها أو بالأحرى ما ستقوم بعرضه، وضمان وصوله إلى عدد كبير من المتابعين. وهناك خاصية مهمة جداً تجعل مواقع التواصل الاجتماعي واحدة من أكثر وسائل التسويق فاعلية، وهي خاصية «مشاركة» أو «إعادة تغريد» المنشورات التي يطرحها المسوق إذا كان العميل مهتماً بالمنشور. هذا الأمر يسمح بانتشار الرسالة التي يريد المسوق إيصالها بشكل كبير وعلى مستوى واسع في وقت قصير ودون أدنى عناء، إذا ما تم استخدام هذه المواقع بالشكل الصحيح. وتتضمن مواقع التواصل أيضاً كماً هائلاً من المعلومات حول الخدمات أو المنتجات التي قد يرغب فيها العملاء المحتملين؛ مما يمنح إمكانية تحليل السوق بسهولة والوصول إلى رغبات العملاء واستهدافها من خلال المنتج الذي يتم تسويقه.

### مستخدمو تويتر في المملكة

ومما يزيد من أهمية التواصل الإلكتروني والتسويق وخدمة العملاء عبر شبكة تويتر؛ التزايد الكبير لأعداد مستخدميها في المملكة، فوفقاً لصحيفة «سبق» الإلكترونية كشف مسح

أجرته إحدى الشركات المتخصصة في التسويق الإلكتروني، وشارك فيه ٢٢٣٣ شخصاً، مطلع العام ٢٠١٤ م، أن أربعة من كل عشرة مستخدمين للإنترنت في السعودية لديهم حساب في «تويتر».

ووفق البحث الذي أعادت شركة «y2d» إخراجته في رسم بياني، فإن عدد مستخدمي «تويتر» في السعودية يبلغ سبعة ملايين مستخدم، أي أكثر من عدد مستخدمي «فيسبوك» من السعودية، البالغ عددهم ٦,٤ مليون. ولفت البحث إلى



أن «تويتر» أخذ في السنوات الأخيرة النصيب الأكبر من اهتمام السعوديين.

وقد أكدت دراسة صادرة أجرتها شركة «جلوبال ويب إنديكس» أن على السعوديين سجلوا أعلى نسبة نمو عالمياً من حيث عدد مستخدمي موقع تويتر على شبكة الانترنت.

وجاء في التقرير أن نسبة ٥١٪ من رواد الشبكة من السعوديين يترددون بانتظام على استخدام موقع التواصل الاجتماعي تويتر. وأشارت الدراسة الى أن مستخدمي شبكة الانترنت من السعوديين، خاصة الشباب، يعتمدون على شبكات التواصل الاجتماعي كأداة للاتصال والتعبير عن الرأي والحصول على المعلومة.

ووفقاً لصحيفة الحياة؛ فقد أكدت دراسة متخصصة أن نسبة انتشار تويتر بين مستخدمي الانترنت في السعودية تعتبر الأعلى في العالم، إذ تبلغ ٤٠ في المئة، مع معدل نمو سنوي يصل إلى ٤٥ في المئة، مشيرة إلى أن السعوديين يغردون ١٥٠ مليون مرة شهرياً. وأوضحت الدراسة التي أجرتها شركة «واي تو دي» المتخصصة بالتسويق الإلكتروني أن أربعة من كل ١٠ مستخدمين للإنترنت في السعودية يملكون حساباً في تويتر، لافتة إلى أن عدد مستخدمي هذا الموقع في السعودية بلغ نحو ٧ ملايين. وعن علاقة السعوديين بالطائر الأزرق، ذكر الرئيس

التنفيذي لـ تويتر ديك كوستولو أن الموقع لديه ١٤٠ مليون مستخدم نشط، والنمو فيه يأتي من بلدان أخرى غير الولايات المتحدة، فالسعودية وحدها شهدت نمواً يقدر بـ ٣ آلاف في المئة.

وقد أعلن مدير مبيعات تويتر الشرق الأوسط بنجامين أميين أن ٥٠٠ مليون تغريدة تصدر من السعودية شهرياً.



حسابات خاصة بالوزارة أو الهيئة لخدمة العملاء، بل وأسمتها بنفس المسمى، مما يدل على وعيها بتطور الإدارة الحديثة ورغبتها في خدمة المواطن بشكل سلس وفعال، يوفر الوقت والجهد، ويعضي المواطن من عناء التنقل إن أمكن. وهذا الاهتمام من وزارات وهيئات ومؤسسات حكومية وغيرها بإنشاء حسابات لها على «تويتر»، يبرز حرصها على تطوير خدمة عملائها، والتواصل معهم بكافة السبل والوسائل، خاصة المتطورة منها، والتي يأتي في مقدمتها «تويتر»؛ وهو ما يؤكد لنا بما لا يدع مجالاً للشك أن التطور التكنولوجي يسهم بشكل فعال في نشر ثقافة خدمة العملاء؛ باعتبارها بوابة المؤسسات المختلفة لتعزيز مكانتها وتفوقها وتطورها وتنافسها مع غيرها من مؤسسات المجتمع ■

### وزراء ومسؤولون

وفي ظل المزايا الكبيرة التي توفرها شبكات التواصل الاجتماعي، وتويتر على وجه الخصوص، نجد اهتماماً كبيراً من وزراء ومسؤولين في المملكة بتوظيف الشبكات الاجتماعية للتواصل مع الجمهور، حيث اهتم هؤلاء الوزراء والمسؤولون بإنشاء حسابات لهم على «تويتر»، ليس فقط من أجل التواجد الشخصي والمتابعات المعرفية؛ وإنما لكي يتواصلوا مع المواطنين، إيماناً منهم بالمسئولية الملقاة على عاتقهم، وقياماً بأعباء الوظيفة العامة، وأداء رسالة سامية بخدمة المواطن والدولة في نفس الوقت.

### بوابة للمنافسة

وقد تعمق وعي المؤسسات الحكومية بثقافة خدمة العملاء، وهو ما جعلها تنشئ







## منظمات دولية وإقليمية الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)



تأسس الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، بمدينة القيروان، بالجمهورية التونسية في سنة ١٩٨٦م، من خلال مجهودات عدد من أعلام المكتبات والمعلومات في الوطن العربي. وتم تسجيل الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات بوزارة الداخلية في تونس، ويضم أكثر من ١٤ ألف عضو من ٢٠ دولة عربية.

ويسعى الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها:

تعزيز علاقات التعاون بين الجمعيات والمؤسسات

المكتبية في الوطن العربي، والعناية بالتراث العربي المكتوب،

والسمعي البصري، الموزع في كل مكان، والتعريف به، والمساعدة على

الارتقاء بالمهنة والرفع من منزلتها، كما يهدف إلى إعداد وتشجيع البحوث العلمية،

والدراسات في مجال المكتبات والمعلومات، وعقد الندوات والمؤتمرات والحلقات

الدراسية المتخصصة، إضافة إلى السعي إلى تحسين مستوى التعليم بمؤسسات

إعداد وتأهيل المكتبيين وأخصائي المعلومات، والعمل على توحيد المصطلحات في

مجال المكتبات والمعلومات، والتعاون مع المنظمات العربية والدولية التي لها علاقة

بأهداف الاتحاد، وغير ذلك من الأهداف

## كيف تعرف أنك مهمش وظيفيا؟!

التهميش الوظيفي يستخدمه بعض المديرين عادة كعقوبة تجاه الموظف المقصر، أو المتقاعس، أو غير الجاد في أداء مهام وظيفته، ويستخدمه آخرون لمجرد الانطباع الشخصي، أو القناعة الذاتية بأن ذلك الموظف غير جدير بالوظيفة، لكن المدير لا يملك قرار فصله أو نقله؛ فيلجأ إلى ركنه وتهميشه، وربما أوعز لبقية فريق العمل بأن يعاملوه بذات الأسلوب.

وكثير من المهمشين وظيفيا قد لا يعرفون أن هذا الأسلوب يمارس عليهم من قبل المديرين؛ ولذا يعرض موقع «بيزنس إنسايدر» بعض الدلائل التي ترجمها موقع العربي الجديد والتي تشير إلى كون الموظف مهمش في وظيفته، وهي كالتالي:

■ إخفاء المعلومات عنك: إذا كنت دائما آخر من يعلم، فإنه إنذار أكيد على عدم الثقة.

■ تلقي دعم ضئيل من الفريق: لا يرغب الناس في إمضاء وقتهم وإضاعة طاقتهم في دعم موظف لا يثقون به؛ فحين يتقلص الدعم، ومن ذلك التواصل، تجاهك فهي علامة.

■ عدم تركك أبدا وحيدا: حتى لو كان ذلك بهدف العمل على مشروع صغير.

■ توقف المحادثة أو تحويلها لدى دخولك الغرفة: هي علامة واضحة ومعروفة وتدل بالتأكيد على ذلك.

■ عدم الاتكال عليك: عدم اتكال مديرك عليك في أي شيء له علاقة بالعمل، ناهيك عما ليس له علاقة به، دليل آخر.

■ استبعادك من الاجتماعات الرفيعة المستوى: فهذه الاجتماعات تتطلب درجة كبيرة من المصداقية الناشئة عن الثقة بك.

■ مراجعة أعمالك مرتين: إذا كان رئيسك يراجع عملك، أو أحد آخر مكلف من قبله، فهي إشارة لعدم ثقة بجهودك.

■ عدم دعوتك إلى نشاطات خارجية جماعية: استبعادك اجتماعياً من لقاءات الموظفين خارج مكان العمل إشارة أخرى.

■ توجيه أسئلة لا تنتهي إليك: وبالذات من رئيسك المباشر.

■ عزلتك: إذا لم تشعر يوماً بأذك جزء من الفريق، فهي مسألة ثقة أيضاً.

■ ترويح شائعات عنك: قد يرغب زملاؤك في الانتقام منك؛ إذا شعروا بأنك غير أهل للثقة.

■ عدم تقدير وجهه نظرك: حتى لو كانت أفكارك عظيمة، فهي مسألة ثقة.

■ وأخيراً، عدم الثقة بك يمكن أن تلاحظه مباشرة في تعبيرات وجوه زملائك ورؤسائك ولغة أجسادهم؛ ومن ذلك التحدث إليك وهم يضمون أيديهم إلى بعضها، وعدم النظر في عينيك

## أبيات من قصيدة

### لم يبق شيء من الدنيا بأيدينا

للشاعر حافظ إبراهيم

لَمْ يَبْقَ شَيْءٌ مِنَ الدُّنْيَا بِأَيْدِينَا... إِلَّا بَقِيَّةُ دَمْعٍ فِي مَاقِينَا  
كُنَّا قِلَادَةَ جِيدِ الدَّهْرِ فَاَنْفَرَطَتْ... وَفِي يَمِينِ الْعُلَا كُنَّا رِيَاحِينَا  
كَانَتْ مَنَازِلُنَا فِي الْعِزِّ شَامِخَةً... لَا تُشْرِقُ الشَّمْسُ إِلَّا فِي مَغَانِينَا  
وَكُنَّا أَقْصَى مَنَى نَهْرِ الْجَرَّةِ لَوْ... مِنْ مَائِهِ مُزِجَتْ أَقْدَاحُ سَاقِينَا  
وَالشُّهْبُ لَوْ أَنَّهَا كَانَتْ مُسْخَرَةً... لِرَجْمٍ مَنْ كَانَ يَبْدُو مِنْ أَعَادِينَا  
فَلَمْ نَزَلْ وَصُرُوفُ الدَّهْرِ تَرْمُقُنَا... شُرُزًا وَتُخَدَعُنَا الدُّنْيَا وَتُلْهِينَا  
حَتَّى غَدُونَا وَلَا جَاهٌ وَلَا نَشَبٌ... وَلَا صَدِيقٌ وَلَا خَلٌّ يُؤَاسِينَا

### الخدمة المدنية Civil Service

مصطلح يطلق على العمل في مصالح الدولة عدا العسكرية، كما يطلق المصطلح على مجموع السياسات والإجراءات التي تقررها الدولة وتحدد ظروف وشروط اختيار الأشخاص للوظائف.

### العميل Customer

المستفيد الذي اعتاد التعامل مع مؤسسة معينة، للحصول على سلع أو خدمة معينة.

### الخدمة Service

ما يقدم للفرد من عمل مادي أو معنوي من قبل المنظمات التي لا تهدف للربح.

### خدمة العملاء

مساعدة يقدمها منتج السلع والخدمات للعملاء في اختيار المنتجات واستخدامها على الوجه الأمثل.

### الخدمة الصحية Health Service

مصطلح فني حديث يطلق على جميع الخدمات الصحية والطبية وما يتصل بها والتي يتم تنسيقها في خطة أو مؤسسة واحدة.

### الحكومة الموجهة للعميل Customer Driven Government

أحد المبادئ العشرة لمفهوم إعادة اختراع الحكومة، ويعني ذلك الاهتمام باحتياجات العميل. وتقوم الحكومة بإجراء مسوحات وتكوين جماعات تركيز للاستماع إلى العملاء لوضع معايير الخدمات.



صفحة تعنى برصد  
أبرز ما صدر من الكتب  
الإدارية الحديثة  
لتقدم وعياً متجدداً  
لتعزيز الثقافة الإدارية  
من خلال العطاءات  
المتميزة. ويتم إعداد  
الصفحة بالتعاون مع  
الإدارة العامة للمكتبات  
بمعهد الإدارة العامة.

متابعة نايف الحسين

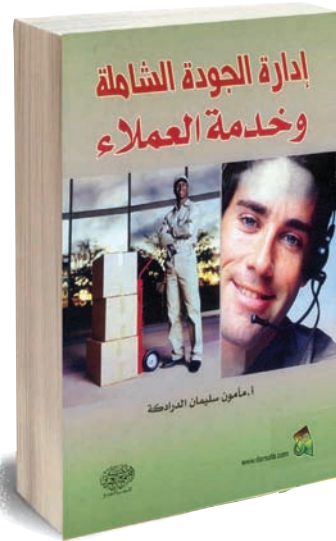
## إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء

تأليف: أ. مأمون سليمان الدرادكة

الناشر: دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان

سنة النشر: ٢٠٠٦م

يعرض الكتاب مفاهيم عامة في إدارة الجودة الشاملة، وإدارة الجودة كنظام متكامل، ويوضح الأبعاد الاستراتيجية لإدارة الجودة، والجودة في خدمة العملاء.



## خدمة العملاء المتميزة

تأليف: رون كار ودون بلوهويك

الناشر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة

سنة النشر: ٢٠٠١م

يوضح المؤلف مفهوم خدمة العميل بدقة، ويرى أن الخدمة تعني التواصل الدائم مع العملاء، ويبين الأسس العلمية للتعامل مع مطالب واحتياجات العميل، وآخر الكتاب يشير إلى أهمية توظيف التقنية لإحداث تغيير هائل في خدمة العملاء.



## أخلاقيات العمل

تأليف: بلال خلف السكارنة

الناشر: دار المسيرة للنشر والتوزيع

سنة النشر: ١٤٣٠هـ

يتطرق الكتاب إلى مفهوم أخلاقيات العمل بشكل عام، والعمل الوظيفي بشكل خاص، وقيم الفرد والمنظمات، بالإضافة إلى الانضباط والالتزام الوظيفي، والمسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، ومهارات الاتصال مع الآخرين.





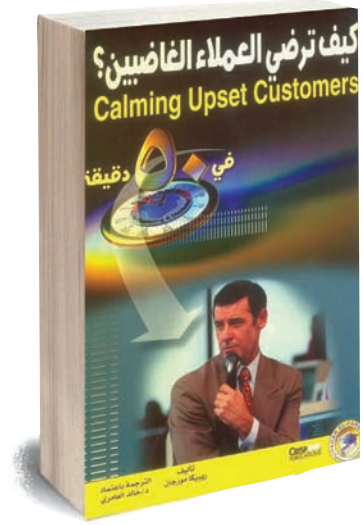
### كيف ترضي العملاء الغاضبين

تأليف: ربيكا مورجان

الناشر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة

سنة النشر: ٢٠٠٣ م

يركز هذا الكتاب على كيفية تهدئة روع العملاء الثائرين والعملاء الذين من الصعب إرضاؤهم، ويساعد الكتاب في إيجاد حلول للأشخاص الذي يصادفون في مجال عملهم هذه الفئة من العملاء في مختلف المجالات الوظيفية.



### أسرار الوجوه في التعامل مع الآخرين

تأليف: أحمد رياض

الناشر: دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة.

سنة النشر: ٢٠١٤

يقدم هذا الكتاب وصفاً مبسطاً وموجزاً لدلالات أهم السمات السلوكية المؤثرة على عملية التواصل والتعامل مع الآخرين، وكيفية التعرف على المؤشر الجسدي أو الوجهي لكل سمة، كما يقدم بعض النصائح لتحسين أسلوبك الشخصي في التعامل مع الآخرين.



### مستوى الذكاء العاطفي لدى القادة

تأليف: د. ماضي الزومان

الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية

سنة النشر: ٢٠١٤

هذا الكتاب عبارة عن دراسة ميدانية أجرتها المؤلفة على عدد من الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، لمحاولة التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى القادة، وعلاقة مستوى الذكاء العاطفي بالخصائص الديموغرافية للقائد.



## مؤتمر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي

## قفزات تطويرية ومنهجه إدارية

إن المتتبع والمتأمل للقرآن الكريم، والسنة النبوية، وأثار السلف الصالح، يجد العديد من الآيات والأحاديث التي تحث على حسن العمل والتعامل مع الناس، وتبشر بالخير وتمتدح من ييسر على الناس، ويقضى حوائجهم، ويبتسم في وجوههم، وكل ذلك تدخل وفق المصطلحات الإدارية الحديثة تحت خدمة العملاء.

وفي ظل ما تمر به المملكة العربية السعودية من قفزات تطويرية ومنهجه إدارية شاملة، وفقاً للرؤى والاستراتيجيات التي تتبعها حكومة سيدي خادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبدالعزيز (حفظه الله)؛ لدفع المملكة لركب الدول والمجتمعات المتطورة، وترسيخ دعائم الاستقرار الإداري والتنموي بها. يأتي انعقاد مؤتمر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي، كخطوة جبارة في نسق التطوير العام لعصب العمل الإداري والحكومي بشكل عام في الدولة. فمن المعروف وغير قابل للنقاش أن التحول إلى ثقافة وأدبيات خدمة العملاء واستبدالها وإعلانها بدلاً من المرجعيات القديمة لثقافة المراجعين، أضحت ضرورة قصوى وملحة، في عالم يتسابق التنافس فيه بين أقطابه لتقديم الخدمة الأفضل والجودة الأعلى للعميل، القائمة على التفاني في العمل واتقان أساليب وحكمة تقديم الخدمات وتسويقها. إن خدمة العملاء والتي نصبوا إلى تحقيقها في القطاع الحكومي، هي في الأساس، وبإحدى ذي بدء ثقافة والتزام قبل أن تكون ميكانيكية جامدة تطبق وفق آليات ولوائح وأنظمة إدارية جافة، بل لا نجانب جادة الصواب إن قلنا أنها بمثابة البذرة التي يجب زرعها في عقلية وفؤاد مقدم الخدمة؛ لكي تجنى في الأخير تلك الثمرة المرجوة منها، فتأهيل الكوادر البشرية في القطاع الحكومي على تشرب تلك الثقافة والإيمان بها على ما به من طموح عالي السقف، هو أمر لا يمكن الوصول إليه بالقليل من الجهد، بل يتطلب ذلك السير على نهج أكاديمي وعلمي واضح، يوظف له ومن خلاله النظريات والتطبيقات اللازمة لإنجاح مشروعه عبر الاستعانة ببيوت الخبرة العالمية، إن لزم الأمر، وتطعيمه أيضاً بنماذج من التجارب السابقة سواء في القطاع الخاص وغيره من أرباب السابقة في الخبرة والتطبيق؛ لتلافي الأخطاء والسلبيات سواء في التدريب أو التقديم والتطبيق.

لقد وجهت حكومتنا الرشيدة جل اهتمامها لدفع عجلة التطوير والنماء في هذه البلاد، وبذلت في سبيل ذلك الغالي والنفيس من المال والجهد والخطط الاستراتيجية، ولذلك فإن هذه الفكرة وما تنطوي عليها من تطلعات واستشراف للمستقبل، تعد من أهم الخطوات للسير في الطريق الواضح والسليم نحو ترسيخ قواعد ودعائم التنمية المستدامة، والذي يشكل هذا المؤتمر الطموح وما ينطوي عليه من أجندات وأفكار أهم ركائزها وعناوينها العريضة، فالارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة في القطاع الحكومي والاعتناء بجودتها وتدريب وتأهيل الكادر الوظيفي لها يعد ارتقاءً وقفزاً في الحياة الإدارية والتنموية والاجتماعية بشكل عام في البلاد. وأخير لا بد لنا كموظفين عامين رؤساء أو مرؤوسين أن نستشعر أن خدمة من يأتي إلينا في مكاتبنا هو واجب ديني قبل أن يكون واجباً وظيفياً، وأننا محاسبين عليه. وإنني بقدر ما أخدم هذا العميل هو يخدمني في موقع آخر، ولذلك يقول الشاعر في مثل هذا الموضوع (الناس للناس من بدو وحاضرة .. بعض لبعض وإن لم يشعروا خدماً) ■

”

التحول الى

ثقافة خدمة

العملاء

بدلاً من

ثقافة

المراجعين،

أضحت ضرورة

في عالم

يتسابق

لتقديم

الخدمة

الأفضل

“



\* أ. عبدالله بن علي الملفي



**صدر حديثاً عن**

**مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة**



## الراعي الرئيسي



## الراعي الفضي



## الراعي الإعلامي



## الراعي الفضائي



## الراعي الإلكتروني





عدد خاص

# التنمية الإدارية



تصدر عن إدارة العلاقات العامة والإعلام بمعهد الإدارة العامة • العدد ٧٦ • ذو القعدة ١٤٣٠ هـ / نوفمبر ٢٠٠٩ م



خادم الحرمين الشريفين يرعى احتفال  
معهد الإدارة العامة بمرور خمسين عاماً على إنشائه

## صور من مسيرة المعهد



■ معالي د. عبد الرحمن الشقاوي، مدير عام معهد الإدارة العامة، يتسلم جائزة أفضل مؤسسة حكومية لتأهيل وتطوير الكوادر الوطنية في تقنية المعلومات في الشرق الأوسط من نائب الرئيس الأمريكي الأسبق السيد / البرت آل جور .



■ معالي وزير الاتصالات وتقنية المعلومات يسلم سعادة أ. د. عبد الرحمن هيجان ، نائب المدير العام للبحوث والمعلومات بالمعهد (عضو مجلس الشورى) درع المركز الثالث لجائزة التميز الرقمي ٢٠٠٧ م .





معهد الإدارة العامة

يتشرف بأن يرفع إلى مقام خادم الحرمين الشريفين

**الملك عبد الله بن عبد العزيز (يحفظه الله)**

أسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان لرعايته الكريمة،  
أيده الله ، لاحتفال المعهد بمرور خمسين عاماً على إنشائه،  
ويجدد العهد على أن يواصل أداء دوره ورسالته في تحقيق  
التنمية الإدارية في المملكة.



غلاف العدد الخاص الذي  
يصدر بمناسبة احتفال  
معهد الإدارة العامة  
بمرور خمسين عاماً  
علي إنشائه



معهد الإدارة العامة

## المحتويات



معالي أ. محمد الفايز رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة  
ومعالي د. عبد الرحمن الشقاوي مدير عام معهد الإدارة العامة  
يشاركان في احد إجتماعات المنظمة العربية للتنمية الإدارية

معهد الإدارة العامة يتبنى  
مبدأ الشراكة مع المؤسسات  
الحكومية والأهلية والمنظمات  
العربية والدولية

56

24

أول مدير عام للمعهد  
معالي أ. محمد أبا الخيل  
يسترجع ذكريات ٥٠ عاماً



المدير العام الأسبق للمعهد وأول  
مبتعثه للحصول على شهادة  
الدكتوراه معالي د. محمد الطويل في  
حوار الذكريات

36



48

قضية العدد  
دور معهد الإدارة العامة  
في تحقيق التنمية الإدارية  
بالمملكة العربية  
السعودية



خواطر علي هامش الذكرى الذهبية  
لتأسيس معهد الإدارة العامة  
بقلم: معالي أ. عبد الرحمن السدحان  
أمين عام مجلس الوزراء

26

خواطر وذكريات عن المعهد

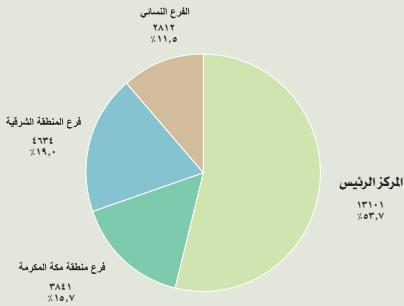
بقلم: معالي أ. عبد الرحمن أبو حيمد  
وكيل الحرس الوطني وعضو مجلس الشورى سابقاً

34

يومان بينهما ربع قرن من الزمان

بقلم: معالي أ. نورة الفايز  
نائب وزير التربية والتعليم لشؤون البنات

43



84

إضاءات حول إنجازات  
معهد الإدارة العامة خلال  
خمسین عاماً



# مجلة التنمية الإدارية

## كلمة التحرير

برعاية كريمة من خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز - يحفظه الله - يحتفل معهد الإدارة العامة بمناسبة مرور خمسين عاماً على إنشائه. وتعكس هذه الرعاية السامية الاهتمام الكبير من ولاة الأمر - حفظهم الله - بالقطاعات التدريبية في الدولة ودعمها نحو آفاق تنموية أشمل وأرحب من أجل تحقيق كل ما من شأنه رفعتها والارتقاء بأدائها في خدمة الوطن والمواطن.

إن معهد الإدارة العامة وهو يحتفل بمرور خمسين عاماً على إنشائه إنما هو يحتفي بتاريخ مضيء من الإسهامات الإدارية الفاعلة التي استطاع من خلالها دعم مسيرة المملكة التنموية وتحقيق رسالته، وأهدافه الساعية نحو تنمية إدارية أفضل، حيث كان يفخر ولا يزال بأن له دور رئيس في إحداث النقلة التطويرية للأجهزة الحكومية من خلال ما يقدمه من جهود في تحديث مسارات التدريب والبحوث والاستشارات، والتوثيق الإداري وفق أحدث الأساليب والنظم الإدارية العالمية. وتزامناً مع هذه المناسبة التاريخية الكبيرة يصدر المعهد العدد الخاص من مجلة التنمية الإدارية مشتملاً على عدد من الموضوعات المتميزة والتقارير والمقالات واللقاءات والتحقيقات التي تحكي عن مسيرة المعهد الحافلة، وتلقى الضوء على جوانب تاريخية مشرقة من مراحل تطور المعهد، لتتعرف من خلالها على التحديات التي واجهها المعهد بعزيمة قوية من أجل النهوض بدوره في تحديث واقع الجهاز الحكومي في الدولة وتسريع خطط التطوير الإداري ودعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطني، وهو ما قام به المعهد ونجح فيه خلال نصف قرن من الزمان ■

### المشرف العام

#### د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشئون التدريب  
هاتف : 4763446 - فاكس : 4745006  
بريد إلكتروني : maayoofs@ipa.edu.sa

### رئيس التحرير

#### صالح بن عبد الرحمن الراجح

مدير العلاقات العامة والإعلام  
هاتف : 4790735 - فاكس : 4745022  
بريد إلكتروني : rajihs@ipa.edu.sa

### نائب رئيس التحرير

#### عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : 4745032  
بريد إلكتروني : hadlaqa@ipa.edu.sa

### مدير التحرير

#### شقرا بن سعد الرشيد

هاتف : 4745039 - فاكس : 4745559  
بريد إلكتروني : rashidis@ipa.edu.sa

### سكرتيرا التحرير

#### عبد الكريم إبراهيم رجب

هاتف : 4745048  
بريد إلكتروني : rajaba@ipa.edu.sa

### نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : 4745031  
بريد إلكتروني : hossainn@ipa.edu.sa

### مسئولة التحرير في الفرع النسائي

#### فضية بنت ثاني الريس

### الإشراف الفني

#### صلاح الدين وديدي

هاتف : 4745564  
بريد إلكتروني : wadidis@ipa.edu.sa



الأمير نواف بن عبدالعزيز



الأمير محمد بن سعود

الأمير طلال بن عبد العزيز

## 16 رحلة مجلس إدارة معهد الإدارة العامة خلال خمسين عاماً

### 11 تنمية الإنسان السعودي ..

#### محور الاهتمام الأول

معالي أ. محمد بن علي الفايز  
وزير الخدمة المدنية  
رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة

### 45 اليوبيل الذهبي لمعهد الإدارة العامة

#### بقلم : سعادة أ.د. رفعت الفاعوري

مدير المنظمة العربية للتنمية الإدارية

### 55 معهد الإدارة العامة بالرياض :

#### عميد معاهد التنمية الإدارية العربية

بقلم : سعادة د. راشد الدوسري

مدير عام معهد التنمية الإدارية بدولة قطر

### خمس مديري عامين قادوا مسيرة

#### معهد الإدارة العامة منذ إنشائه حتى الآن



معالي أ. فهد الدغيثر  
المدير العام الأسبق  
لمعهد الإدارة العامة  
من الفترة  
١٣٨٤هـ - ١٣٩٨هـ



معالي د. حمد السلوم  
المدير العام السابق  
لمعهد الإدارة العامة  
من الفترة  
١٤١٦هـ - ١٤٢٠هـ

28



# خادم الحرمين الشريفين يرعى احتفال معهد

د. عبد الرحمن الشقاوي :

**رعاية خادم الحرمين الشريفين  
احتفال المعهد تكريم للمعهد ومنسوبيه  
في هذه المناسبة التاريخية**



معالي د. عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي  
مدير عام معهد الإدارة العامة



معالي أ. محمد بن علي الفايز  
وزير الخدمة المدنية  
رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة

تشتمل على عدد من الفعاليات المختلفة، وهذه المشاركة تؤكد على ما يحظى به المعهد من مكانة مميزة عربياً وإقليمياً ودولياً، وعلاقات طيبة مع أعلام الإدارة في المنظمات العربية والدولية، متمنياً لضيوف المناسبة طيب الإقامة. ومن جانب آخر رحب معاليه بالضيوف المشاركين في المؤتمر الدولي الذي ينظمه المعهد حول التنمية الإدارية بعنوان «نحو أداء متميز في القطاع الحكومي». كما أعرب معاليه عن ترحيبه بجميع المشاركين في فعاليات المعرض الدولي للكتاب الذي ينظمه المعهد بهذه المناسبة بهدف تقديم عرض أهم النتاج الفكري الإداري العربي والأجنبي، ويشارك فيه نخبة مميزة من دور النشر المحلية والعربية والعالمية.

واختتم مدير عام معهد الإدارة العامة تصريحه مؤكداً أن لهذه المناسبة أهمية كبيرة تتمثل في رعاية خادم الحرمين الشريفين، يحفظه الله، لفعاليات الاحتفال، مشيراً إلى الاهتمام والمتابعة التي يجدها المعهد من قبل معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد، الأستاذ محمد بن علي الفايز، والتي كان لها الأثر الكبير في دعم مسيرة المعهد بشكل عام، والتي حفلت بالعديد من المنجزات، بالإضافة إلى دعمه المباشر لهذه الاحتفالية الخاصة التي ينظمها المعهد لتعزيز العلاقة بين المعهد والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية العاملة في مجالات التنمية الإدارية، والوقوف على أحدث البحوث والدراسات في مجال التنمية الإدارية؛ ومناقشة القضايا والمشكلات الإدارية المعاصرة وتبادل الخبرات بين المختصين والمهتمين بالتنظيم والإدارة، من خلال فعاليات المؤتمر الدولي، وكذلك المساهمة في نشر الفكر الإداري الحديث، بمشاركة عدد كبير من دور النشر المرموقة المشاركة في معرض الكتاب الدولي المقام بهذه المناسبة. كما توجه معالي الدكتور عبد الرحمن الشقاوي بالشكر والتقدير لجميع من أسهم في تنظيم هذه الاحتفالية بمختلف فعالياتهم من الزملاء منسوبي المعهد، واللجان المختصة التي عملت على مراحل الإعداد والتنفيذ، كما شكر معاليه جميع الجهات الحكومية والخاصة التي ساهمت مع المعهد في تنفيذ فعاليات المناسبة المختلفة.

## المؤتمر الدولي

الجدير بالذكر أن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية والذي يعقد ضمن فعاليات المناسبة خلال الفترة من ١٤ - ١٦ ذي القعدة ١٤٣٠هـ

وتتضمن فعاليات الاحتفال، الذي يستمر لمدة خمسة أيام، حفلاً عاماً، ومؤمراً دولياً للتنمية الإدارية بعنوان «نحو أداء متميز في القطاع الحكومي»، ومعرضاً دولياً متخصصاً للكتاب في مجال العلوم الإدارية وغيرها من العلوم ذات العلاقة بأنشطة المعهد، يشارك فيه نخبة مميزة من دور النشر المحلية والعربية والعالمية. وقد أبدى معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي سعاداته الغامرة برعاية خادم الحرمين الشريفين، الملك عبدالله بن عبد العزيز، حفظه الله ورعاه، لاحتفالات المعهد بمناسبة مرور خمسين عاماً على إنشائه، وقال معاليه إن هذه الرعاية السامية من مقام خادم الحرمين الشريفين، هي تكريم للمعهد، في هذه المناسبة التاريخية، مؤكداً أن أسرة المعهد تعيش فرحة غامرة بهذه الاحتفالية التي تجسد تاريخ المعهد وتعبر عنه، كماض مشرف، وواقع مضيء، ومستقبل مشرق بإذن الله، أسهم المعهد من خلالها في مسيرة التطوير الإداري في المملكة العربية السعودية، لتحقيق المزيد من المنجزات الحضارية على مستوى التنمية الإدارية في هذا الوطن المعطاء.

وأكد معالي الدكتور الشقاوي أن المعهد قد حظي ومنذ تأسيسه باهتمام ورعاية القيادة الرشيدة، التي مكنته من تقديم نشاطاته الرئيسية في مجالات التدريب والبحوث والاستشارات والتوثيق الإداري بالشكل الأمثل، والارتقاء بمستواه إلى مصاف معاهد الإدارة العالمية، ما أهله لأن يتبوأ مكانة رفيعة ومميزة محلياً وعربياً ودولياً. ورحب معالي الدكتور عبد الرحمن الشقاوي، بضيوف المعهد كبار المسؤولين والقيادات الإدارية، في مؤسسات التنمية الإدارية، والأكاديميين والخبراء والمتخصصين والباحثين من داخل المملكة وخارجها، والذين يشاركون المعهد هذه الاحتفالية الوطنية التي

**يرعى خادم الحرمين  
الشريفين، الملك عبد الله بن  
عبد العزيز، يحفظه الله،  
مساء الأحد ١٣ من ذي القعدة  
١٤٣٠هـ، احتفال معهد الإدارة  
العامة، مناسبة مرور خمسين  
عاماً على إنشائه، وذلك بقاعة  
الملك فيصل للمؤتمرات بفندق  
إنتركونتيننتال الرياض.**

# الإدارة العامة بمرور خمسين عاماً على إنشائه



يستضيف نخبة من صناع القرار وقادة منظمات ومدارس ومعاهد وجمعيات التنمية الإدارية، وخبراء ومفكرين وممارسين ودارسي الإدارة في القطاع الحكومي والخاص، ويهدف لاستعراض ومناقشة أهم المستجدات الحديثة والتجارب الناجحة في مجال التميز في أداء القطاع الحكومي. والمتحدثون الرئيسيون في المؤتمر هم صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن سلمان بن عبد العزيز، رئيس الهيئة العامة للسياحة والآثار. والدكتور توم بيترز Tom Peters، والسيد ديفيد أوزبرن David Osborne.

## المحور الأول: قياس الأداء في القطاع الحكومي:

حيث تمثل قضية قياس الأداء في القطاع الحكومي إحدى القضايا الرئيسة التي تستحوذ على اهتمام القادة والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة، وذلك لما لقياس الأداء في القطاع الحكومي من دور في تطوير الخدمات والمنتجات التي يقدمها. دفع هذا الاهتمام بقياس الأداء كثيراً من الحكومات إلى إيجاد مراكز لقياس الأداء أو تبني أساليب أخرى لتفعيل قياس أداء أجهزتها بهدف تحسين تقديم خدماتها. ولأهمية التعرف على الأساليب الحديثة في جوانب قياس الأداء المختلفة، ويركز هذا المحور على قياس الأداء في القطاع الحكومي من خلال الموضوعات التالية:

- دور قياس الأداء في تشخيص مشكلات الأداء في المنظمات الحكومية.
- مداخل وأساليب قياس الأداء وتطبيقاتها في المنظمات الحكومية.
- مراكز قياس الأداء ودورها في تطوير أداء المنظمات الحكومية.
- المقارنات المعيارية وتطبيقاتها في المنظمات الحكومية ودورها في تطوير الأداء.
- قياس رضا المستفيدين ودوره في تطوير أداء المنظمات الحكومية.
- ميثاق المستفيدين وتطبيقاته في المنظمات الحكومية.
- التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات.
- الدور المستقبلي لمؤسسات التنمية الإدارية في تطوير الأداء.
- إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء الحكومي.
- الشراكة بين القطاع الحكومي والخاص ودورها في تحقيق التميز في تقديم الخدمات.

- التجارب العربية والعالمية في تحقيق التميز في الأداء الحكومي.

## المحور الثاني: التوجهات والأساليب الحديثة في

### تطوير أداء المنظمات:

تعد الإدارة أحد حقول المعرفة التي تتسم بالديناميكية والحيوية فيما يتعلق بمفاهيمها ونظرياتها ونماذجها وتطبيقاتها لتطوير أداء المنظمات بشكل عام. ولهذا نلاحظ استمرار ظهور نظريات ومفاهيم وأساليب ونماذج تطبيقية جديدة تهدف إلى تطوير أداء المنظمات الحكومية والخاصة. وانطلاقاً من أهمية التعرف على الأساليب الحديثة الناجحة في تطوير أداء المنظمات للاستفادة منها في تطوير أداء الأجهزة الحكومية، ويتناول هذا المحور أهم التوجهات والأساليب الحديثة وعوامل نجاحها في تطوير أداء المنظمات من خلال التركيز على الموضوعات التالية:

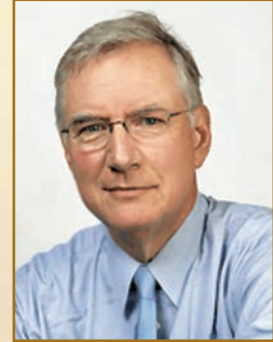
- الاتجاهات الحديثة في إدارة وتطوير الموارد البشرية ودورها في تطوير الأداء.
- التوجهات والتطبيقات الحديثة في التخطيط والميزانية لتطوير الأداء الحكومي.
- الحكومة الإلكترونية والحكومة التحولية E-Government - T-Government ودورها في تطوير الأداء.



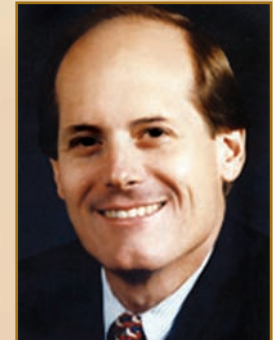
## المتحدثون الرئيسيون في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية



صاحب السمو الملكي  
الأمير سلطان بن سلمان بن عبد العزيز  
رئيس الهيئة العامة للسياحة والآثار



الدكتور توم بيترز



السيد ديفيد أوزبرن

– الأساليب الحديثة لتطوير بيئة وقيم عمل وثقافة تنظيمية تعزز من أداء المنظمات الحكومية.

– الأساليب الحديثة لتفعيل دور القيادة الإدارية لتطوير أداء المنظمات الحكومية.

– تحديد وتفعيل الشفافية والمساءلة في المنظمات الحكومية لتطوير أدائها.

– الأساليب الحديثة في تبني ونشر مفهوم التميز في تقديم الخدمات الحكومية.

### المحور الثالث: الدور المستقبلي لمؤسسات التنمية الإدارية في تطوير الأداء:

تمثل منظمات ومعايير ومدارس التنمية الإدارية مصدراً رئيساً من مصادر تطوير الأداء في القطاع الحكومي، حيث يتضح دورها في تطوير وإصلاح الأنظمة والهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية وتأهيل القوى العاملة وإجراء البحوث والدراسات الاستشارية وتوفير المعلومات وتوظيفها لتحسين مستوى الأداء. ولأهمية ذلك الدور يتناول هذا المحور رؤية تلك المؤسسات، ويناقش وضعها المستقبلي في تطوير أدائها وتطوير أداء القطاع الحكومي من خلال التركيز على الموضوعات التالية:

– إعداد وتأهيل الموارد البشرية ومتطلبات تطوير الأداء.

– الدراسات والاستشارات الإدارية ودورها في معالجة مشكلات الأداء الحكومي وتطويره.

– عقد مؤتمرات وفعاليات الإدارة ودورها في تطوير الأداء الحكومي.

– إعادة تصميم مناهج وبرامج التعليم والتدريب لمواجهة المتطلبات الحديثة لتطوير الأداء.

– إعداد وتطوير القادة الإداريين في ظل تحديات تطوير أداء الأجهزة الحكومية.

### المحور الرابع: إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء الحكومي:

في ظل التحول من الاقتصاد المعتمد على رأس المال إلى الاقتصاد المعرفي، اعتمدت كثير من المنظمات في القطاعين الحكومي والخاص بشكل أكبر من السابق على توليد أو الحصول على المعرفة ذات العلاقة بنشاطها وتوظيفها لتطوير أدائها. ولقد أدى الاهتمام المتنامي بهذا الجانب إلى ظهور مفهوم إدارة المعرفة، ليصبح أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى كثير من المنظمات إلى تبنيها، لإدارة وتوظيف أصول المعرفة ورأس المال الفكري لديها لتحقيق الميزة التنافسية في أدائها. لذا فإن هذا المحور سيتناول إدارة المعرفة من خلال الموضوعات التالية:

– استقطاب وتوليد ونشر المعرفة وتوظيفها في المنظمات.

– أساليب وتقنيات نقل وإدارة المعرفة.

– الإبداع في المنظمات الحكومية وتحدياته.

– إدارة المعرفة ودورها في تطوير أداء المنظمات.

– تطبيق إدارة المعرفة في الأداء الحكومي وتحدياته.

### المحور الخامس: الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص ودورها في تحقيق التميز في تقديم الخدمات:

يتبنى كثير من الحكومات تقديم الخدمات العامة من خلال أجهزتها المختلفة بالشراكة مع القطاع الخاص، بهدف الاستفادة من أساليب القطاع الخاص وتجارب الناجحة في تقديم الخدمات وتنفيذ المشروعات بكفاءة وفاعلية. وانطلاقاً من الأهمية الكبرى التي تحظى بها الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في تحقيق التميز في تقديم الخدمات يتناول هذا المحور الموضوعات التالية:

– السياسات والأنظمة والإجراءات الداعمة للشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.

– الأساليب المتميزة للشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص ودورها في تحسين الأداء.

– إدارة الأجهزة الخدمية الحكومية بأسلوب تجاري.

– دور الخصخصة في رفع كفاءة وفعالية الخدمات العامة (صحة، تعليم... إلخ).

– دور الشراكة في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة.

– الآثار المترتبة على مشاركة القطاع الخاص للقطاع الحكومي في تقديم الخدمات.

– أثر الشراكة في تعزيز الدور التنافسي بين المنظمات المقدمة للخدمات الحكومية.

– معوقات الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.

### المحور السادس: التجارب العربية والعالمية في تحقيق التميز في الأداء الحكومي:

تمكن عدد من الحكومات والمنظمات العربية والعالمية من تطوير أدائها من خلال البحث عن أفضل الممارسات والتجارب الإدارية الناجحة والعمل على الاستفادة منها. وتقدم هذه التجارب دروساً مهمة تجمع بين الرؤية النظرية والممارسات العملية لتفعيل مقومات التميز في الأداء المؤسسي باستخدام أدوات تطويرية وتقنيات متقدمة، وإحداث نقلة فعلية في الممارسات الإدارية والثقافة التنظيمية، وتحقيق التفوق في تقديم الخدمات وإرضاء المستفيدين. وانطلاقاً من أهمية الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال الأداء الحكومي، يتناول هذا المحور عدداً منها ولاسيما ما يتعلق بالجوانب التالية:

– قياس الأداء في القطاع الحكومي.

– الأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات.

– إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء الحكومي.

– الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص ودورها في تحقيق التميز في تقديم الخدمات.

– تجارب أخرى.

وستكون لغة المؤتمر العربية مع ترجمة فورية إلى اللغة الإنجليزية، كما سيكون هناك ترجمة فورية للأعمال التي تقدم باللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية.

### المعرض الدولي للكتاب

كما يقام المعرض الدولي للكتاب المتخصص في النتاج الفكري الإداري خلال الفترة من ١٤-١٧ ذو القعدة ١٤٣٠هـ بهدف إبراز أحدث النتاج الفكري الإداري العربي والأجنبي، بمشاركة نخبة متميزة من دور النشر الرسمية والتجارية من داخل المملكة وخارجها. وسوف يتيح الفرصة لمؤسسات التنمية الإدارية والمؤسسات التعليمية الأخرى وزوار المعرض للاطلاع على أحدث الإصدارات





وحده بهذه المناسبة بل يشاركه الاحتفال والشعور بالفخر بهذه المناسبة كل أجهزة القطاعين الحكومي والخاص التي استفادت من خدماته واستعانت بخبراته ودعمت إداراتها بكفاءاته، مضيفاً أن المعهد وهو يحتفل بإكماله عامه الخمسين ينظر للمستقبل بأمل كبير ويتطلع إلى عهد زاهر للإدارة في المملكة تواصل فيه ريادتها وتواكب فيه كل مستجدات العصر، وتأخذ بزمام المبادرة لقيادة الوطن نحو مدارج الرفعة وقمم المجد.

### الارتقاء بمستوى الإدارة

كما أعرب سعادة نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشئون التدريب، د. صلاح بن معاذ المعيوف، عن اعتزازه برعاية خادم الحرمين الشريفين، الملك عبد الله بن عبد العزيز، يحفظه الله، لاحتفال المعهد بمرور خمسين عاماً على إنشائه، مشيراً إلى أن هذه الرعاية تمثل حلقة في منظومة الدعم المتواصل الذي يقدمه ولاية الأمر لمعاهد العلم ومؤسسات تدريب وتنمية القوى البشرية، وللمعهد الإدارة العامة على وجه الخصوص، ما مكن المعهد من أداء دوره ورسالته في خدمة خطط الدولة وبرامجها التنموية، وتقديم نشاطاته وخدماته للمستفيدين في مجالات التدريب والبحوث والاستشارات والتوثيق الإداري، وفق أحدث الأساليب والنظم الإدارية. وقال المعيوف إن إنشاء معهد الإدارة العامة، قبل خمسين عاماً، جاء متزامناً مع رغبة المملكة في الانطلاق نحو آفاق إدارية وتنموية أشمل وأرحب، حيث كشفت الدراسات التي أجريت بمعرفة أكثر من جهة دولية على واقع الجهاز الحكومي في هذه الفترة المبكرة من تاريخ البلاد عن الحاجة الماسة إلى تدريب موظفي الدولة لتحقيق هدف تطور الأداء الوظيفي، وتسريع محاولات الإصلاح والتطوير الإداري لأجهزة الدولة من أجل بناء إدارة مركزية قوية تكون قادرة على النهوض بخطط وبرامج التنمية الوطنية، وهو الدور الحيوي الذي نهض به المعهد، ويمكن في ضوءه النظر إلى الإنجازات التي حققها المعهد في مجال التدريب خلال نصف قرن من الزمان.

ولفت د. المعيوف إلى أن المعهد أسهم بشكل فعال عبر برامجه المختلفة، ونشاطاته التدريبية في رفع كفاءة موظفي الدولة، وإعدادهم علمياً وعملياً لتحمل مسؤولياتهم وممارسة صلاحياتهم على نحو كفل الارتقاء بمستوى الإدارة في الأجهزة الحكومية، ودعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطني، عن طريق تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وإعدادية تهدف لرفع مستوى الأداء عن طريق زيادة المعارف وتطوير الخبرات وصقل المهارات؛ من خلال عدد من البرامج والفعاليات التي تلبي احتياجات ومتطلبات الجهاز الحكومي؛ وفق متغيرات ومستجدات التدريب الحديث التي تسهم في بناء المواطن المؤهل والمدرّب على أحدث البرامج والنظريات العلمية، وتضمن تنمية القوى العاملة المحلية بشكل سليم، عبر طرق وأساليب التدريب الحديث والفكر الإداري المتجدد، والممارسة الإدارية التي تمكن الجهاز الحكومي وسوق العمل في المملكة من الاستجابة السريعة والفعالة لمتطلبات وأساليب التطور الإداري واحتياجات سوق العمل.

وأشار نائب المدير العام لشئون التدريب إلى أن الحفل العام الذي يستهل به المعهد احتفالاته يتضمن عرض فيلم تسجيلي يتم خلاله استعراض تجربة المعهد التدريبية والتنموية، وأبرز ما تحقق خلال الخمسين عاماً الماضية، ويتم خلال الحفل كذلك الإعلان عن إطلاق فعاليات المناسبة، وتدشين عدد من مشاريع المعهد الجديدة التي تمت الموافقة على تنفيذها ■

واقتنائها وكذلك عقد اللقاءات وتبادل الخبرات والتجارب بين المختصين بنشر وتوزيع وبيع النتاج الفكري الإداري بأنواعه وعقد الصفقات والاتفاقيات وشراء حقوق التأليف والنشر. يذكر أن المعرض الدولي للكتاب متخصص في العلوم الإدارية وما يرتبط بها من علوم تتعلق بأنشطة المعهد المختلفة مثل : الإدارة العامة، إدارة الأعمال، الاقتصاد والمحاسبة، التسويق، الحاسب الآلي، المكتبات والمعلومات، الوثائق والتوثيق، الإدارة التربوية، التعليم والتدريب، الاتصال التنظيمي، العلاقات العامة والإعلام، السفر والسياحة، الفنادق، التأمين، الإدارة الصحية، الإدارة الهندسية، الإدارة المكتبية، البنوك والمبيعات، مناهج البحث والإحصاء، علم النفس، علم الاجتماع، القانون، الإدارة المحلية، التجارة، ونحوها. ويشارك في المعرض نخبة متميزة من دور النشر المتخصصة في الفكر الإداري من داخل المملكة وخارجها، ويبلغ عدد دور النشر المشاركة من خارج المملكة مباشرة وبالتوكيل (٦٠) دار نشر، بالإضافة إلى بعض معاهد الإدارة العربية والمنظمة العربية للعلوم الإدارية، ويشارك أيضاً في المعرض بعض الجهات الرسمية مثل: وزارة التعليم العالي، مكتبة الملك عبدالعزيز العامة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلس التعاون لدول الخليج العربية، معهد الدراسات الدبلوماسية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، كلية الملك فهد الأمنية، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات، ويصل عدد العناوين التي تشارك بها دور النشر التجارية والرسمية إلى (١٠٠٠٠) عنوان منها (٢٠٠٠) باللغة الإنجليزية، وسيكون العرض على فترتين: صباحية من الساعة ٩:٠٠ صباحاً إلى الساعة ١٢:٠٠ ظهراً، ومساءً من الساعة ٤:٠٠ عصرًا إلى الساعة ١٠:٠٠ مساءً.

### تاريخ مضيء من الإنجازات

وبهذه المناسبة عبر سعادة الأمين العام للجنة الوزارية للتنظيم الإداري، الأستاذ أحمد بن سالم الزهراني عن بالغ سعاداته برعاية خادم الحرمين الشريفين لاحتفال معهد الإدارة العامة بمناسبة مرور خمسين عاماً على إنشائه، وأكد أن هذه الرعاية تعكس اهتمام ولاية الأمر، حفظهم الله، بالأجهزة الإدارية في الدولة وحرصهم على دعم هذه الأجهزة وتطويرها وتحقيق كل ما من شأنه رفعتها والارتقاء بأدائها. وقال الأستاذ أحمد الزهراني إن معهد الإدارة العامة وهو يحتفل بمرور خمسين عاماً على إنشائه إنما يحتفل بتاريخ مضيء من الإنجازات والإسهام المباشر في مسيرة التنمية الإدارية التي شهدتها المملكة خلال المراحل التنموية المتعاقبة، حيث كان للمعهد دور رئيس ومحوري في إحداث النقولات التطويرية للأجهزة الإدارية الحكومية من خلال التدريب والبحوث والاستشارات، ومن خلال دوره الفعال في إجراء الدراسات المتعلقة بنشاط الإصلاح الإداري، التي كان يقوم بها أعضاء هيئة التدريب في المعهد، حيث كان المعهد يضم أمانة اللجنة العليا للإصلاح الإداري منذ نشأتها عام ١٣٨٣هـ، ولازال كذلك في الوقت الراهن يضم أمانة اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري التي أنشئت عام ١٤٢٠هـ، وحلت من الناحية العملية محل اللجنة العليا للإصلاح الإداري. ويقوم المعهد إلى جانب دوره في دعم تلك الأجهزة وغيرها من أجهزة القطاع الخاص بالكفاءات المتميزة التي تبوأت مواقع قيادية في تلك الأجهزة.

وأشار الأستاذ أحمد الزهراني إلى أن معهد الإدارة العامة لا يحتفل



أ. أحمد بن سالم الزهراني؛

كل أجهزة القطاعين  
الحكومي والخاص استفادت  
من خدمات المعهد



د. صلاح المعيوف؛

الرعاية تمثل حلقة في  
منظومة الدعم المتواصل  
لمعاهد العلم ومؤسسات  
التدريب

## وثيقة تأسيس معهد الإدارة العامة



رقم الوثيقة (٩٣) بتاريخ (٢٤/١٠/١٣٨٠ هـ)

## تنمية الإنسان السعودي .. محور الاهتمام الأول



**معالي أ. محمد بن علي الفايز**  
وزير الخدمة المدنية  
رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة

من نعم الله التي لا تحصى، أن خص هذه البلاد المباركة على مر تاريخها المجيد، بقيادات كريمة، جعلت من المملكة العربية السعودية، منارة حق وخير وعدل للجميع، فهي قبة الإسلام ومهوى أفئدة المسلمين. ولقد وضعت هذه الدولة - أيدها الله وحماها - الإنسان في مقدمة اهتماماتها، وجعلت من تنميته ونماء وطنه، أهدافاً نبيلة، وخططاً حضارية طموحة تعمل على تحقيقها بكل أمانة واقتدار. فكانت المملكة العربية السعودية واقعاً حضارياً ملموساً، لا تخطئه العين، فهي بحق دولة أرسدت دعائم نهضة حضارية جسدت قيمة الإنسان الذي كرمه الله، ووضعت تنميته في قمة اهتماماتها التنموية. فكان لها ما سعت إليه، وتحقق لها المجد والرفق.

إن حكومة خادم الحرمين الشريفين، الملك عبد الله بن عبد العزيز - يحفظه الله ويرعاه - نبراس يحتذى في الصدق وعلو الهمة، والريادة في القيادة الراشدة، ووضوح الرؤية، مما أهل المملكة العربية السعودية لأن تشق طريقها بفضل من الله نحو الريادة العالمية، لأنها وضعت الإنسان وتنميته، في قمة اهتماماتها، فجعلته مركزاً ووسيلة للبناء والنماء، وسهلت له الطريق، بالدعم والمساندة، ليتمكن - بحول الله وقوته - من الاستفادة من الإمكانيات التي وفرتها له الدولة - أيدها الله - ليحقق لوطنه الغالي المراكز المتقدمة محلياً وإقليمياً ودولياً.

وامتداداً لهذه الرؤية السعودية المتفردة، فإن رعاية خادم الحرمين الشريفين، الملك عبد الله بن عبد العزيز - يحفظه الله - لاحتفال معهد الإدارة العامة بمناسبة مرور خمسين عاماً على إنشائه، تأتي كدلالة واضحة وجليّة على حجم الرعاية والدعم الذي يلقاه المعهد منذ إنشائه في عام ١٣٨٠هـ وحتى الآن، والمستقبل الزاهر الذي ينتظر المعهد ومنسوبيه - بإذن الله - في ظل رعاية كريمة من حكومة خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين، وسمو النائب الثاني - يحفظهم الله ويرعاهم ويجدد على دروب الخير خطاهم - وكم تخالجانا مشاعر العرفان والشكر والامتنان لمقام خادم الحرمين الشريفين، الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود - يحفظه الله ويرعاه - على تفضله برعايته الكريمة لاحتفال المعهد، وهي رعاية مميزة تعبّر عن دعمه السخي ورعايته الدائمة لمسيرة التنمية الإدارية في بلادنا الغالية، كما تعد تشريعاً للمعهد، ودعماً للفكر الإداري ونشاطاته العلمية والبحثية في المملكة، لبناء أجيال متمكنة قادرة - بإذن الله وتوفيقه - على العطاء والإبداع، والإسهام في قيادة مختلف نشاطات التنمية في المملكة العربية السعودية.

لقد جاء إنشاء معهد الإدارة العامة قبل خمسين عاماً، وفي فترة مبكرة من تاريخ التنمية الشاملة للمملكة العربية السعودية، بهدف الإسهام في تحقيق التنمية الإدارية ومواجهة التحديات الإدارية القائمة والمستقبلية، بما يخدم قضايا التنمية الشاملة في المملكة. ليتواصل دعم الحكومة الرشيدة للمعهد، بصدر نظام المعهد الأخير، عام ١٤٢٦هـ، الذي جاء ليؤكد أن المعهد جهة التدريب والتطوير، والاستشارات المركزية في المجالات الإدارية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. ولعل ما لقيه المعهد خلال الخمسين عاماً الماضية من دعم ومساندة قد مكنه من أداء أدواره بكل اقتدار. فالدور الريادي الذي بذله وببذله المعهد في التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية، دور ملموس من خلال إنجازاته في تدريب وإعداد وتأهيل الموارد البشرية، وتسليحها بالعلوم التطبيقية والسلوكيات الإيجابية والمهارات المطلوبة لسوق العمل المحلي، هذا إلى جانب أدواره المختلفة في مجالات التنظيم الإداري وتقديم الاستشارات، وإعادة هيكلة الجهاز الحكومي، ومساهمة في إدخال نظم وأساليب الحكومة الإلكترونية، ونشر الفكر الإداري المعاصر، والتوثيق الإداري، لتطوير الأجهزة الحكومية والأهلية، ودعم توظيف التقنيات الحديثة في مختلف مناشط الحياة.

لقد حظي معهد الإدارة العامة، ومنذ إنشائه، بالكثير من الدعم والمساندة من الحكومة الرشيدة، مما جعله علامة بارزة في مجال التنمية الإدارية، بفضل اهتمام ورعاية القيادة الحكيمة، التي مكنته من تقديم نشاطاته الرئيسة في مجالات التدريب والبحوث والاستشارات والتوثيق الإداري بالشكل الأمثل، وفق أحدث الأساليب والنظم الإدارية في العالم، إلى جانب الارتقاء بمستواه إلى مصاف معاهد الإدارة العالمية. وهي مكانة يفاخر بها المعهد، مثلما يفاخر بها الوطن.

فهنيئاً للمعهد ومنسوبيه بهذه الرعاية وهذا الاهتمام من مقام خادم الحرمين الشريفين، وهنيئاً للوطن بما حققه المعهد ووصل إليه من مكانة رفيعة ومميزة محلياً وعربياً ودولياً. إن هذا الدعم، وهذه الجهود المباركة التي تبذلها حكومتنا الرشيدة، لكافة قطاعات الدولة، حققت لهذه البلاد المباركة مسيرة تنموية وحضارية مميزة في مختلف المجالات التنموية، ومنها التنمية الإدارية.

وهاهو معهد الإدارة العامة، يحتفل بخمسين عاماً من العطاء ليستمر في المشاركة بتحمل مسؤولياته الوطنية تجاه التنمية الشاملة في المملكة العربية السعودية، للمضي بها قدماً صوب آفاق جديدة للتفرد والريادة على المستويات المحلية والإقليمية

والعربية والدولية ■



## خمسون عاماً .. من العطاء الإداري

المتابع لمراحل تطور تاريخ المملكة العربية السعودية، والمتأمل في وقائعه ومنجزاته، يستطيع أن يرى حجم المكانة الحضارية التي حققتها المسيرة التنموية، في وطن أشرقت شمسُه على مدى السنين الطويلة الماضية، عبر العديد من روافد العلم والمعرفة والفكر والحضارة، ومنها الجامعات والمعاهد والمدارس، التي أسهمت في بناء الإنسان السعودي المؤهل، ليحقق نهضة حضارية كبيرة، انطلقت بخطى أبية وكريمة، أسس لها المغفور له - بإذن الله - الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود، ليحمل رسالته العظيمة أبناؤه الملوك الكرام البررة، سعود، وفيصل، وخالد، وفهد، رحمهم الله أجمعين، وأسكنهم الفردوس الأعلى من الجنة، نظير ما حققوه لهذا الوطن المعطاء من منجزات إنسانية وتنموية قل نظيرها في هذا العصر، حتى بات الوطن منظومة من المنارات المعرفية التي أضاءت، ولا تزال تضيء، مسارات التنمية الشاملة في وطن المجد والوفاء، المملكة العربية السعودية.

ومع كل يوم يمر هاهو الوطن يزداد عزّة ومنعة، وتطوراً وتقدماً في كافة المجالات، في عهد الخير والمحبة، عهد حكومة خادم الحرمين الشريفين، الملك عبد الله بن عبد العزيز، وسمو ولي عهده الأمين، وسمو النائب الثاني، يحفظهم الله - الذين عشنا ونعيش معهم عهداً جديداً زاهراً، يزخر بالكثير من المنعطقات الحضارية المميزة، على مختلف الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية، تلك المنعطقات المشرفة التي رسمت للمملكة العربية السعودية مكانتها الحضارية، التي هي محل فخر واعتزاز الجميع. فقد شهد التاريخ المعاصر للمسيرة السعودية المظفرة، حرصها الدائم ودعمها المستفيض، لمسيرة التنمية الوطنية الشاملة، التي جعلت تنمية الإنسان السعودي وتطويره في مقدمة اهتماماتها، مما حقق لهذه البلاد مسيرة تنموية وحضارية مميزة في مختلف المجالات، ومنها التنمية الإدارية ومشروعات التنظيم والتطوير الإداري كهدف تنموي معلن في المملكة العربية السعودية. ولعل ما تبذله مؤسسات الدولة التعليمية والتدريبية، ومنها معهد الإدارة العامة، خير شاهد على ذلك، مما كان له الأثر العظيم في تطور هذه البلاد المباركة طوال السنين الماضية.

وهانحن في معهد الإدارة العامة، نحتفل هذا العام، وبرعاية كريمة من خادم الحرمين الشريفين، الملك عبد الله بن عبد العزيز - يحفظه الله - بمناسبة مرور خمسين عاماً على إنشاء المعهد. ويسرني بهذه المناسبة، أن أرفع لمقام خادم الحرمين الشريفين، أسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان، على تشريفه لأبنائه في المعهد بهذه الرعاية الكريمة. التي تعد تشريفاً للمعهد ومنسوبيه، ومكرمة حانية تضاف إلى مكارمه ومآثره الجمة التي حظي ويحظى بها المعهد، سنسجلها في تاريخ المعهد بمداد من ذهب، ولا غرو في ذلك فهو - يحفظه الله - الراعي والداعم، لكل ما يدفع مسيرة التنمية في بلادنا الغالية نحو مسارات الرقي والتقدم.

إنها رعاية أبوية حانية، تحمل في طياتها الكثير من المعاني والدلالات العميقة، التي تتجسد في حرص القيادة الرشيدة على العناية بالتنمية الإدارية، في المملكة العربية السعودية، كما أنها تكشف الإدراك الواعي لولادة أمرنا - يحفظهم الله - لدور المعهد الواسع في تحقيق التنمية الإدارية للمملكة، من خلال نشاطات المعهد المختلفة، ومهامه المتعددة، التي تهدف إلى دعم وتطوير النشاط الإداري في مؤسسات وأجهزة الدولة المختلفة، مما يسهم في تفعيل خطط التنمية الشاملة في وطننا الحبيب ودعمها بالتدريب المتخصص والأبحاث والاستشارات، والكوادر المؤهلة القادرة على استيعاب تقنيات العصر ومواكبة تداعياته ومستجداته والتعامل معها بقدر عال من الكفاءة والمهارة.

إن تشريف خادم الحرمين الشريفين، ورعايته لاحتفال المعهد في هذه المناسبة التاريخية يمنحنا حافزاً قوياً لمضاعفة العطاء المتميز، الذي يجعل المعهد يقف في مصاف المعاهد المتقدمة، ذات الحضور والتأثير المتميزين



**معالي د. عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي**

مدير عام معهد الإدارة العامة

على المستويات المحلية والعربية والعالمية، ليحقق معها المزيد من القفزات الحضارية المأمولة منه. وانطلاقاً من هذه الرؤية فقد حرص المعهد على أن تكون هذه الاحتفالية لا ثقة بالمكانة المتقدمة التي يحتلها المعهد، لتكون معبراً صادقاً وحقيقياً عن الإمكانيات العلمية والمكانة التي يتميز بها المعهد. حيث يعقد المعهد، ضمن فعاليات الاحتفالية، مؤتمراً دولياً حول التنمية الإدارية بعنوان «نحو أداء متميز في القطاع الحكومي»، كما ينظم معرضاً دولياً للكتاب المتخصص في العلوم الإدارية، لعرض أهم النتاج الفكري الإداري العربي والأجنبي، وسوف يشارك في تلك الفعاليات كبار المسؤولين والقيادات الإدارية، في مؤسسات التنمية الإدارية، والأكاديميون والخبراء والمتخصصون والباحثون من داخل المملكة وخارجها، وكذلك عدد من دور النشر المحلية والعربية والأجنبية.

كما عمل المعهد على توثيق المناسبة من خلال إصداره عدداً من الكتب التوثيقية والمطبوعات الإعلامية التي تدعم أهداف الاحتفالية الكبيرة، وتعمل على تحقيقها، وكذلك يسعى المعهد من خلال الاحتفالية وفعاليتها إلى تعزيز العلاقة بينه وبين المنظمات المحلية والإقليمية والدولية العاملة في مجالات التنمية الإدارية، والوقوف على أحدث البحوث والدراسات في مجال التنمية الإدارية؛ خاصة في مجال تطور أداء الأجهزة الحكومية، ومناقشة القضايا والمشكلات الإدارية المعاصرة وتبادل الخبرات بين المختصين والمهتمين بالتنظيم والإدارة، بمشاركة نخبة من المتخصصين البارزين على المستوى الإقليمي والدولي، وكذلك المساهمة في نشر الفكر الإداري الحديث، من خلال مشاركة عدد كبير من دور النشر المرموقة في معرض الكتاب الدولي المقام بهذه المناسبة، مما يتيح الفرصة للمؤسسات التدريبية والتعليمية والجامعات السعودية الاطلاع على أحدث الإصدارات في الإدارة والعلوم المتصلة بها، وإبراز الدور الريادي للمعهد في التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية من خلال انجازات المعهد في تدريب وتأهيل الموارد البشرية وتقديم الاستشارات والبحوث المختلفة والتوثيق الإداري لتطوير الأجهزة الحكومية والأهلية، ودعم توظيف التقنيات الحديثة في هذه المنظمات، وتعزيز التواصل مع الزملاء الذين عملوا في المعهد سابقاً، لتوثيق مسيرته التي أنجزها على مدى خمسة عقود مضت، ليحفظها في ذاكرة التاريخ للقادمين من أبناء الوطن، عرفاناً منه لتاريخ المعهد، ولأن أسهموا في تحقيق هذه المنجزات، ممن مروا على المعهد وأسهموا في بناء مسيرته التاريخية، وتحقيق مكانته المرموقة، على مدى الخمسين عاماً الماضية.

ولا يفوتني بهذه المناسبة أن أثنى على الجهود المخلصة، والمتابعة الدائمة التي يحظى بها المعهد من قبل معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد، الأستاذ محمد بن علي الفايز، في كل مناسباته بشكل عام، وفي هذه المناسبة التاريخية بشكل خاص، والتي كان لها الأثر الكبير في دعم ومساندة هذه الاحتفالية، كما أثنى على الجهود المميزه التي بذلتها اللجان المنظمة في المعهد، للارتقاء بأعمال ونشاطات وفعاليات هذه الاحتفالية التي تعد علامة بارزة في تاريخ المعهد المليء بالمنجزات. إنها احتفالية وطنية كبيرة ومشرفة، ينظمها المعهد بحضور عدد من أصحاب السمو الملكي الأمراء والوزراء وكبار الشخصيات بالدولة ووجهاء المجتمع ورجال الفكر والثقافة، والباحثين والمفكرين والمهتمين بالشأن الإداري من داخل وخارج المملكة. مما يدل دلالة واضحة على أن المعهد لا يزال يحقق المزيد من القفزات الحضارية والتاريخية، بفضل دعم ومساندة ولاية أمرنا أعزهم الله، والتي جعلت من المعهد. بحمد الله. نموذجاً يحتذى في العمل والانضباط والإنتاجية، وأكسبه سمعة عالية ومكانة مميزة محلياً ودولياً، وبات مصدر فخر واعتزاز لجميع المواطنين، في هذا الوطن الكبير المعطاء ■

### اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري

وتتكون اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري من كل من :  
 - صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبد العزيز، ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء ووزير الدفاع والطيران والمفتش العام، رئيساً.  
 - صاحب السمو الملكي الأمير نايف بن عبد العزيز، النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء ووزير الداخلية، عضواً.  
 - معالي وزير الدولة عضو مجلس الوزراء الدكتور عبد العزيز بن عبدالله الخويطر، عضواً.  
 - معالي وزير العمل، الدكتور غازي بن عبد الرحمن القصيبي، عضواً.  
 - معالي وزير الخدمة المدنية، الأستاذ محمد بن علي الفايز، عضواً.  
 - معالي وزير الدولة عضو مجلس الوزراء، الدكتور مطلب بن عبد الله النفيسة، عضواً.  
 - معالي وزير المالية، الدكتور إبراهيم بن عبد العزيز العساف، عضواً.  
 - معالي وزير الاقتصاد والتخطيط، الأستاذ خالد بن محمد القصيبي، عضواً.  
 - معالي وزير النقل، الدكتور جبارة بن عبد الصريصري، عضواً.  
 - معالي رئيس هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، الأستاذ عصام بن سعد بن سعيد، عضواً.  
 - معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، عضواً.  
 وتتولى أمانة اللجنة الوزارية الأمانة العامة للجنة العليا للإصلاح الإداري .

### اللجنة الوزارية الفرعية

انبثق عن اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري لجنة وزارية فرعية حدد لها مهام معينة من قبل اللجنة الوزارية تتمثل في دراسة الموضوعات المتعلقة بعمل اللجنة الوزارية، والتوصية بشأنها قبل عرضها على اللجنة الوزارية. وتتكون اللجنة الوزارية الفرعية من كل من :  
 - معالي الأستاذ محمد بن علي الفايز، وزير الخدمة المدنية، رئيساً.  
 - معالي الدكتور مطلب بن عبد الله النفيسة، وزير الدولة وعضو مجلس الوزراء، عضواً.  
 - معالي الدكتور إبراهيم بن عبد العزيز العساف وزير المالية، عضواً.  
 - معالي الأستاذ خالد بن محمد القصيبي، وزير الاقتصاد والتخطيط، عضواً.  
 - معالي الدكتور جبارة بن عبد الصريصري، وزير النقل، عضواً.  
 - معالي الأستاذ عصام بن سعد بن سعيد، رئيس هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، عضواً.  
 - معالي الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، مدير عام معهد الإدارة العامة، عضواً.

### اللجنة التحضيرية

تم تشكيل لجنة تحضيرية تقوم بدراسة الموضوعات التي تقدم لها من أمانة اللجنة الوزارية وإعداد التقارير الخاصة بها وعرضها على اللجنة الوزارية الفرعية . وتتكون من كل من :  
 - معالي الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، مدير عام معهد الإدارة العامة، رئيساً.

### يحتضن المعهد أمانتها العامة

## اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري؛ تطوير الجهاز الحكومي من منظور شامل



• صاحب السمو الملكي الأمير سلطان  
ابن عبدالعزيز، ولي العهد نائب  
رئيس مجلس الوزراء ووزير  
الدفاع والطيران والمفتش  
العام رئيس اللجنة الوزارية  
للتنظيم الإداري.

شكلت اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية بموجب الأمر السامي الكريم رقم ( ٧ / ب / ٦٦٢٩ ) وتاريخ ٥ / ٧ / ١٤٢٠ هـ ، بهدف تطوير الجهاز الحكومي وتحديثه والارتقاء بمستوى أدائه وترشيد كلفته، وإعادة هيكلة أجهزة الدولة.

ولتنفيذ ما قرره الأمر السامي من توجهات، قررت اللجنة الوزارية تشكيل لجنة وزارية فرعية تقوم بمهامها من خلال لجنة تحضيرية، كما قررت إنشاء أمانة عامة لها بمعهد الإدارة العامة. وقد تم وضع خطة تنفيذية شاملة لدراسة وضع الجهاز الحكومي من منظور شامل يركز على جوانب التنظيم، والأنظمة الوظيفية والمالية، والوظائف والموظفين، وذلك للارتقاء بمستوى فاعلية هذه الجوانب لتحقيق أداء متميز للجهاز الحكومي.





صاحب السمو الملكي الأمير  
نايف بن عبد العزيز، النائب الثاني  
لرئيس مجلس الوزراء ووزير الداخلية



معالي وزير العمل  
د. غازي بن عبد الرحمن القصيبي



معالي وزير الخدمة المدنية  
أ. محمد بن علي الفايز



معالي مدير عام معهد الإدارة العامة  
د. عبد الرحمن بن عبد الله الشاوي



معالي وزير المالية  
د. إبراهيم بن عبد العزيز العساف



سعادة أ. أحمد بن سالم الزهراني  
أمين عام اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري

الصناعة والكهرباء إلى وزارة المياه، وتعديل مسماها بحيث يكون (وزارة المياه والكهرباء)، ونقل نشاط الصناعة إلى وزارة التجارة وتعديل مسماها بحيث يكون (وزارة التجارة والصناعة).

– نقل نشاط الاقتصاد من وزارة المالية والاقتصاد الوطني إلى وزارة التخطيط وتعديل مسماها بحيث يكون (وزارة الاقتصاد والتخطيط)، وتعديل مسمى وزارة المالية والاقتصاد الوطني بحيث يكون (وزارة المالية).

– تعديل مسمى وزارة البرق والبريد والهاتف بحيث يكون (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات) وإيصال مهام تقنية المعلومات إلى هيئة الاتصالات، وتعديل اسم الهيئة إلى (هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات)، وتحويل المديرية العامة للبريد إلى مؤسسة عامة تسمى (مؤسسة البريد السعودي).

– تعديل مسمى وزارة المواصلات بحيث يكون (وزارة النقل).

– تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة ذات شخصية اعتبارية مستقلة.

– فصل وزارة العمل والشؤون الاجتماعية إلى وزارتين مستقلتين، تسمى الأولى (وزارة العمل)، وتسمى الثانية (وزارة الشؤون الاجتماعية) وإلغاء مجلس القوى العاملة.

– وضع أسس لتنظيم جوائز الدولة.

– إنشاء مركز لقياس أداء الأجهزة الحكومية بمعهد الإدارة العامة يسمى (مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية).

– إعادة تنظيم الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس، وتعديل مسماها إلى (الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة).

– وضع آلية العمل التنفيذية لنظامي القضاء وديوان المظالم ■

– معالي الأستاذ عبدالرحمن بن عبدالمحسن العبدالقادر، نائب وزير الخدمة المدنية، عضواً.

– سعادة الدكتور فرج بن سعد الحقباني، وكيل وزارة العمل للتخطيط والتطوير المكلف، عضواً.

– سعادة الأستاذ أحمد بن سالم الزهراني، اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري، عضواً.

– سعادة الأستاذ عبدالله بن محمد الرشيد، مدير عام الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بوزارة المالية، عضواً.

ويحضر اجتماعات اللجنة التحضيرية مدير مشروع اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري، وسكرتير الإدارة المكتبية في الأمانة، إضافة إلى رئيس فريق الدراسة الذي تكون دارسته مطروحة للنقاش أمام اللجنة.

### الأمانة العامة للجنة الوزارية

تم تكوين أمانة عامة للجنة الوزارية للتنظيم الإداري في معهد الإدارة العامة، ويكون أمين عام اللجنة العليا للإصلاح الإداري (سعادة أ. أحمد بن سالم الزهراني) أميناً لها، وتضم عدداً من العاملين الفنيين والمساعدين، جميعهم من منسوبي معهد الإدارة العامة، إضافة إلى عدد من موظفي العقود على ملاك مشروع التنظيم الإداري الذي تنفذه اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري. وقد تم تكليف أحد المختصين في الإدارة العامة من منسوبي معهد الإدارة العامة بالعمل مديراً لمشروع التنظيم الإداري للأجهزة الحكومية.

### أبرز الإنجازات

نفذ مشروع اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري الدراسات المطلوبة، ولا يزال، وفق خطة متتدة مدروسة محددة، وتمثلت ثماره في كثير من الإنجازات والتي تجاوزت أكثر من سبعين دراسة اعتمدت من المقام السامي، من أبرزها:

– إنشاء وزارة للمياه.

– تحويل الإدارة المركزية للمساحة بوزارة الدفاع والطيران إلى هيئة تسمى الهيئة العامة للمساحة.

– إنشاء شعبة للترجمة الرسمية بهيئة الخبراء.

– تحويل مصلحة معاشات التقاعد إلى مؤسسة عامة.

– فصل الإدارة العامة للسجون عن المديرية العامة للأمن العام، وجعلها مديرية عامة ذات ميزانية مستقلة.

– إنشاء هيئة عامة للرقابة الغذائية والدوائية في المملكة.

– إلغاء وزارة الأشغال العامة والإسكان، ونقل مهامها إلى وزارة الشؤون البلدية والقروية وغيرها من الأجهزة الحكومية الأخرى ذات العلاقة.

– اعتماد تعديل مسمى وزارة المعارف بحيث يكون (وزارة التربية والتعليم) ونقل مهمة التعليم من رئاسة الحرس الوطني إلى وزارة التربية والتعليم، والموافقة على الترتيبات التنظيمية لبعض جوانب التعليم العالي.

– اعتماد تعديل مسمى وزارة الإعلام بحيث يكون (وزارة الثقافة والإعلام) ونقل بعض النشاطات الثقافية من بعض الأجهزة الحكومية الأخرى إلى وزارة الثقافة والإعلام.

– نقل نشاط الآثار من وزارة التربية والتعليم إلى الهيئة العامة للسياحة، وتعديل مسماها لتكون (الهيئة العامة للسياحة والآثار).

– إلغاء وزارة الصناعة والكهرباء، ونقل نشاط الكهرباء من وزارة



الأمير محمد بن سعود بن عبد العزيز



الأمير طلال بن عبد العزيز آل سعود

### سبع شخصيات ترأست المجلس

## رحلة مجلس إدارة معهد الإدارة العامة خلال خمسين عاماً

تولى رئاسة مجلس إدارة معهد الإدارة العامة منذ تأسيسه عام ١٣٨٠هـ وزراء المالية والاقتصاد الوطني، إلى أن صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٥٥) وتاريخ ١٤١٦/٣/١٨هـ بإلحاق المعهد إدارياً بوزارة الخدمة المدنية، ليصبح وزير الخدمة المدنية رئيساً لمجلس إدارة المعهد. وقد تعاقبت سبع شخصيات قيادية على رئاسة مجلس إدارة المعهد منذ تأسيسه وحتى الآن، وقد مرت تشكيلات المجلس حسب رئاسته بأربع مراحل هي :

إعداد: عبد العزيز الهدلق

**المرحلة الأولى : ( ١٣٨٠ هـ - ١٣٨٢ هـ ).**  
تولى رئاسة مجلس إدارة المعهد خلال هذه الفترة صاحب السمو الملكي الأمير طلال بن عبد العزيز، وزير المالية والاقتصاد الوطني، خلال الفترة من ١٣٨٠/٧/٢ هـ إلى ١٣٨١/٤/١ هـ، ثم صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سعود بن عبد العزيز، وزير المالية والاقتصاد الوطني بالوكالة خلال الفترة من ١٣٨١/٤/١ هـ إلى ١٣٨١/٤/٥ هـ. ثم صاحب السمو الملكي الأمير نواف بن عبد العزيز، وزير المالية والاقتصاد الوطني خلال الفترة من ١٣٨١/٤/٦ هـ إلى ١٣٨١/١٠/٩ هـ.

وشارك في عضوية المجلس في هذه المرحلة الأجهزة والشخصيات التالية:

**وزارة المالية والاقتصاد الوطني:**  
- محمد محبوب حسنين (وكيل وزارة المالية والاقتصاد الوطني للشئون الاقتصادية) من ١٣٨١/٣/٢٧ هـ إلى ١٣٨١/٤/١٨ هـ.  
- حسن بن عبدالله المشاري (وكيل وزارة المالية والاقتصاد الوطني للشئون الاقتصادية) من ١٣٨١/٤/١٨ هـ إلى ١٣٨٤/٢/٧ هـ.

**ديوان الموظفين العام:**  
- محمد بن عمر زيني (مدير عام ديوان الموظفين



الأمير مساعد بن عبدالرحمن آل سعود



الأمير نواف بن عبدالعزيز آل سعود

في هذه المرحلة الأجهزة والشخصيات التالية:

#### وزارة المالية والاقتصاد الوطني:

– حسن بن عبدالله المشاري (وكيل وزارة المالية والاقتصاد الوطني) من ١٨ / ٤ / ١٣٨١هـ إلى ٢ / ٧ / ١٣٨٤هـ.

– محمد بن علي أبا الخيل (وكيل وزارة المالية والاقتصاد الوطني) من ١٦ / ٤ / ١٣٨٤هـ إلى ٢٠ / ٢ / ١٣٩٥هـ.

ديوان الموظفين العام ( الديوان العام للخدمة المدنية):

العام) من ٢٧ / ٣ / ١٣٨١هـ إلى ٤ / ٤ / ١٣٩١هـ.

– عبدالعزيز عويضة (نائب رئيس ديوان الموظفين العام) من ٢٧ / ٣ / ١٣٨١هـ إلى ٤ / ٤ / ١٣٩١هـ. (بالتناوب مع مدير عام ديوان الموظفين العام).

#### وزارة المعارف:

– محمد بن عبدالرحمن الفريخ (وكيل وزارة المعارف بالنيابة) من ٢٧ / ٣ / ١٣٨١هـ إلى ١٦ / ٢ / ١٣٨٥هـ.

– حامد دمنهوري (وكيل وزارة المعارف بالتناوب مع محمد الفريخ) من ١١ / ٥ / ١٣٨١هـ إلى ١٦ / ٢ / ١٣٨٥هـ.

– عبدالوهاب بن أحمد عبدالواسع (وكيل وزارة المعارف) من ١٧ / ٥ / ١٣٨٢هـ إلى ١ / ٥ / ١٣٩١هـ.

#### جامعة الملك سعود:

– عبدالعزيز بن عبدالله الخويطر (وكيل جامعة الملك سعود) من ٢٧ / ٣ / ١٣٨١هـ إلى ٢٣ / ٦ / ١٣٩١هـ.

#### معهد الإدارة العامة :

– محمد بن علي أبا الخيل (مدير عام معهد الإدارة العامة) من ١٤ / ٥ / ١٣٨١هـ إلى ٧ / ٢ / ١٣٨٤هـ.

#### المرحلة الثانية : (١٣٨٢هـ – ١٣٩٥هـ)

تولى رئاسة مجلس إدارة المعهد خلال هذه الفترة صاحب السمو الأمير مساعد بن عبدالرحمن، وزير المالية والاقتصاد الوطني. وشارك في عضوية المجلس







معالي د. سليمان السليم



معالي أ. محمد أبا الخيل

العامه ( من ١٤ / ٥ / ١٣٨١هـ إلى ٧ / ٢ / ١٣٨٤هـ .  
- فهد بن سعود الدغثير ( مدير عام معهد الإدارة  
العامه ) من ١٦ / ٤ / ١٣٨٤هـ إلى ٨ / ٤ / ١٣٩٧هـ .  
**المرحلة الثالثة: (١٣٩٥هـ - ١٤١٦هـ)**  
تولى رئاسة مجلس إدارة المعهد خلال هذه الفترة  
معالي الأستاذ محمد بن علي أبا الخيل، وزير المالية  
والاقتصاد الوطني، وشارك في عضوية المجلس في  
هذه المرحلة الأجهزة والشخصيات التالية:

#### وزارة المالية والاقتصاد الوطني:

- إبراهيم بن عبدالرحمن الطاسان ( وكيل وزارة  
المالية والاقتصاد الوطني) من ٢ / ٥ / ١٤٠١هـ إلى  
١٠ / ٦ / ١٤١٧هـ .

#### الديوان العام للخدمة المدنية:

- تركي بن خالد السديري ( رئيس الديوان  
العام للخدمة المدنية) من ٢٩ / ٨ / ١٣٩١هـ إلى  
١٧ / ٥ / ١٣٩٦هـ .

- عثمان بن إبراهيم الأحمد (نائب رئيس الديوان  
العام للخدمة المدنية) من ١٨ / ٤ / ١٣٩٧هـ إلى  
٢٣ / ٥ / ١٣٩٨هـ .

- عبدالرحمن بن عبدالمحسن العبدالقادر (نائب رئيس  
الديوان العام للخدمة المدنية) من ١٤ / ٣ / ١٣٩٩هـ  
إلى ١ / ٨ / ١٤٢٦هـ .

#### وزارة المعارف:

- الأمير خالد بن فهد بن خالد (وكيل وزارة المعارف)  
من ١٣ / ٥ / ١٣٩١هـ إلى ١٣ / ١٠ / ١٤٠٠هـ .

- محمد بن عمر زيني (مدير عام ديوان الموظفين  
العام) من ٢٧ / ٣ / ١٣٨١هـ إلى ٤ / ٤ / ١٣٩١هـ .  
- عبدالعزيز عويضة (نائب رئيس ديوان الموظفين  
العام) من ٣٠ / ٤ / ١٣٨١هـ إلى ٤ / ٤ / ١٣٩١هـ .  
(بالتناوب مع مدير عام ديوان الموظفين العام).  
- تركي بن خالد السديري (نائب رئيس ثم رئيس  
الديوان العام للخدمة المدنية) من ٢٩ / ٨ / ١٣٩١هـ  
إلى ١٧ / ٥ / ١٣٩٦هـ .

#### وزارة المعارف:

- عبدالوهاب بن أحمد عبدالواسع (وكيل وزارة  
المعارف) من ١٧ / ٥ / ١٣٨٢هـ إلى ١ / ٥ / ١٣٩١هـ .  
- إبراهيم بن محمد الحجري (وكيل وزارة المعارف)  
من ١٤ / ٥ / ١٣٨٦هـ إلى ١٧ / ٥ / ١٣٩٥هـ .

- سمو الأمير خالد بن فهد بن خالد (وكيل  
وزارة المعارف) من ١٣ / ٥ / ١٣٩١هـ إلى  
١٣ / ١٠ / ١٤٠٠هـ .

#### جامعة الملك سعود:

- عبدالعزيز بن عبدالله الخويطر (وكيل جامعة الملك  
سعود) من ٢٧ / ٣ / ١٣٨١هـ إلى ٢٣ / ٦ / ١٣٩١هـ .  
- عبدالعزيز بن عبدالله الفدا (وكيل جامعة الملك  
سعود) من ٣ / ٣ / ١٣٩٢هـ إلى ٨ / ٧ / ١٣٩٣هـ .  
- عبدالله بن شوارع النافع (وكيل جامعة الملك  
سعود) من ١٥ / ١ / ١٣٩٤هـ إلى ١١ / ٥ / ١٣٩٥هـ .

#### معهد الإدارة العامة :

- محمد بن علي أبا الخيل ( مدير عام معهد الإدارة



سعود) من ١/٣/١٤٠٩هـ إلى ١/٨/١٤١٠هـ.  
 - فالح بن زيد الفالح (وكيل جامعة الملك سعود) من  
 ١/١٢/١٤١٠هـ إلى ٢/٦/١٤١٢هـ.  
 - إبراهيم بن عبدالرحمن المشعل (وكيل جامعة الملك  
 سعود) من ٢٧/٨/١٤١٢هـ إلى ١٠/٦/١٤١٧هـ.  
**معهد الإدارة العامة :**  
 - فهد بن سعود الدغيث ( مدير عام معهد الإدارة  
 العامة) من ١٦/٤/١٣٨٤هـ إلى ٨/٤/١٣٩٧هـ.  
 - محمد بن عبدالرحمن الطويل (مدير عام  
 معهد الإدارة العامة) من ٢٣/٥/١٣٩٨هـ إلى  
 ٢٠/٢/١٤١٦هـ.

#### المرحلة الرابعة: (١٤١٦هـ - حتى تاريخه)

تولى رئاسة مجلس إدارة المعهد خلال هذه الفترة  
 معالي الدكتور سليمان بن عبد العزيز السليم  
 وزير المالية والاقتصاد الوطني، خلال الفترة من  
 ٦/٣/١٤١٦هـ إلى ١٧/٣/١٤١٦هـ، ثم معالي  
 الأستاذ محمد بن علي الفايز، وزير الخدمة المدنية.  
 حيث صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٥٥) وتاريخ  
 ١٨/٣/١٤١٦هـ بإلحاق معهد الإدارة العامة إدارياً  
 بالديوان العام للخدمة المدنية، حيث أصبح معالي  
 رئيس الديوان رئيساً لمجلس إدارة المعهد بدلاً عن  
 معالي وزير المالية والاقتصاد الوطني . وشارك في



معالي أ. محمد بن علي الفايز

- سعود بن إبراهيم الجواز (وكيل وزارة المعارف)  
 من ٣/٢/١٤٠٢هـ إلى ٢٠/٨/١٤١١هـ.  
 - عبدالعزيز بن عبدالرحمن الثنيان (وكيل وزارة  
 المعارف) من ٣/١/١٤١٢هـ إلى ١٨/٦/١٤١٨هـ.  
**جامعة الملك سعود:**  
 - حمود بن عبدالعزيز البدر (وكيل جامعة الملك  
 سعود) من ٨/٤/١٣٩٧هـ إلى ١٨/٨/١٤٠٨هـ.  
 - أحمد بن محمد الضبيب (وكيل جامعة الملك



- محمد بن سعيد آل أحمد (مدير عام الإدارة المركزية والتنظيم الإداري بوزارة المالية والاقتصاد الوطني) من ٢٦ / ١ / ١٤١٨ هـ إلى ٨ / ٨ / ١٤٢٦ هـ.

- عبدالعزيز بن عبدالرحمن الثنيان (وكيل وزارة المعارف) من ١٣ / ١ / ١٤١٢ هـ إلى ١٨ / ٦ / ١٤١٨ هـ.

- يوسف بن محمد القبلان (مدير عام التطوير الإداري بوزارة المعارف) من ٣ / ٨ / ١٤١٩ هـ إلى ١٧ / ١١ / ١٤٢٤ هـ.

- عبدالله بن أحمد الراشد (وكيل وزارة التعليم العالي للشئون التعليمية) من ٣ / ١١ / ١٤١٧ هـ إلى ٢٤ / ٦ / ١٤١٩ هـ.

- خالد بن صالح السلطان (وكيل وزارة التعليم العالي المكلف) من ٢٤ / ٦ / ١٤١٩ هـ إلى ١٤ / ١٠ / ١٤٢٦ هـ.

- إبراهيم بن عبدالرحمن المشعل (وكيل جامعة الملك سعود) من ٢٧ / ٨ / ١٤١٢ هـ إلى ١٠ / ٦ / ١٤١٧ هـ.

- عبدالمحسن بن عبدالكريم الثويني (نائب محافظ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني) من ٢٦ / ١ / ١٤١٨ هـ إلى ٢٢ / ١٢ / ١٤١٨ هـ.

- علي بن ناصر الغفيس (نائب محافظ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني) من ٣ / ٣ / ١٤١٩ هـ إلى ٨ / ٨ / ١٤٢٦ هـ.

- علي بن عبدالرحمن العمرو (وكيل الرئيس العام لتعليم البنات للإعداد والتطوير التربوي) من ٢٦ / ١ / ١٤١٨ هـ إلى ١٠ / ٧ / ١٤٢٠ هـ.

- خالد بن عبدالله بن دهيش (وكيل الرئيس العام لتعليم البنات للإعداد والتطوير التربوي) من ٤ / ٧ / ١٤٢٠ هـ إلى ١ / ٨ / ١٤٢٦ هـ.

- حمد بن إبراهيم السلوم (مدير عام معهد الإدارة العامة) من ٣ / ٣ / ١٤١٦ هـ إلى ٣٠ / ٢ / ١٤٢٠ هـ.

- عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي (مدير عام معهد الإدارة العامة) من ١ / ٣ / ١٤٢٠ هـ إلى تاريخه.

وبموجب ما نصت عليه المادة السادسة (الفقرة أ) من نظام معهد الإدارة العامة الجديد الصادر

عضوية المجلس في هذه المرحلة الأجهزة والشخصيات التالية:

- عبدالرحمن بن عبدالمحسن العبدالقادر (نائب رئيس الديوان العام للخدمة المدنية) من ١٤ / ٣ / ١٣٩٩ هـ إلى ١ / ٨ / ١٤٢٦ هـ.

- إبراهيم بن عبدالرحمن الطاسان (وكيل وزارة المالية والاقتصاد الوطني) من ٢ / ٥ / ١٤٠١ هـ إلى ١٠ / ٦ / ١٤١٧ هـ.

- عبدالعزيز بن عبدالرحمن الثنيان (وكيل وزارة المعارف) من ٣ / ١ / ١٤١٢ هـ إلى ١٨ / ٦ / ١٤١٨ هـ.

- إبراهيم بن عبدالرحمن المشعل (وكيل جامعة الملك سعود) من ٢٧ / ٨ / ١٤١٢ هـ إلى ١٠ / ٦ / ١٤١٧ هـ.

- حمد بن إبراهيم السلوم (مدير عام معهد الإدارة العامة) من ٣ / ٣ / ١٤١٦ هـ إلى ٣٠ / ٢ / ١٤٢٠ هـ.

وفي ١٧ / ١٠ / ١٤١٧ هـ صدر قرار مجلس الوزراء رقم (١٥٠) بإعادة هيكلة مجلس إدارة المعهد، وتعيين معالي الأستاذ محمد بن علي الفايز رئيساً للمجلس ومعالي مدير عام المعهد نائباً لرئيس المجلس. وأصبح تشكيل المجلس على النحو التالي:

- رئيس الديوان العام للخدمة المدنية رئيساً

- مدير عام معهد الإدارة العامة عضواً ونائباً للرئيس

- ممثل عن وزارة المالية والاقتصاد الوطني عضواً

- ممثل عن وزارة المعارف عضواً

- ممثل عن وزارة التعليم العالي عضواً

- ممثل عن الديوان العام للخدمة المدنية عضواً

- ممثل عن الرئاسة العامة لتعليم البنات عضواً

- ممثل عن المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني عضواً

كما نص القرار على أن تكون عضوية ممثلي الأجهزة المعنية في مجلس إدارة المعهد ثلاث سنوات فقط، وأن يختار الوزير أو الرئيس المختص من يمثل جهته في المجلس على أن لا تقل مرتبته عن الرابعة عشرة.

وبذلك أصبح تشكيل المجلس على النحو التالي:

- عبدالرحمن بن عبدالمحسن العبدالقادر (نائب رئيس الديوان العام للخدمة المدنية) من ١٤ / ٣ / ١٣٩٩ هـ إلى ١ / ٨ / ١٤٢٦ هـ.





بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٢٠١) وتاريخ ١٤٢٦/٨/١هـ، والمصادق عليه بالمرسوم الملكي رقم (م/٤٩) وتاريخ ١٤٢٦/٨/٢هـ، أصبح تشكيل مجلس إدارة المعهد على النحو التالي:

– وزير الخدمة المدنية رئيساً.

– مدير عام معهد الإدارة العامة عضواً ونائباً للرئيس.

– ممثل عن وزارة التعليم العالي عضواً.

– ممثل عن المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني عضواً.

– ممثل عن وزارة الخدمة المدنية عضواً.

– ممثل عن وزارة الاقتصاد والتخطيط عضواً.

– ممثل عن وزارة المالية عضواً.

وقد نصت المادة السادسة (الفقرة ب) من النظام على الآتي: "يختار الوزير أو الرئيس المختص من يمثل جهته في المجلس، ويجب أن يكون من أصحاب الاختصاص في مجال نشاطات المعهد، وأن لا تقل مرتبة من يمثل الجهة الحكومية عن المرتبة الرابعة عشرة".

وبناء على ما سبق أصبح تشكيل المجلس في هذه المرحلة برئاسة معالي الأستاذ محمد بن علي الفايز وزير الخدمة المدنية من الأجهزة والشخصيات التالية:

– مدير عام معهد الإدارة العامة: عبد الرحمن بن عبدالله الشقاوي (نائباً للرئيس) من ١٤٢٠/٣/١هـ حتى تاريخه.

– وزارة التعليم العالي: عبدالله بن عبد الرحمن العثمان (مدير جامعة الملك سعود) من ١٤٢٦/٨/١هـ حتى تاريخه.

– المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني: صالح بن عبد الرحمن العمرو (نائب محافظ المؤسسة) من ١٤٢٦/٨/١هـ وحتى تاريخه.

– وزارة الخدمة المدنية: صالح بن عبد الرحمن الشهيب (أمين عام لجنة تدريب وابتعاث موظفي الدولة) من ١٤٢٦/٨/١هـ وحتى تاريخه.

– وزارة الاقتصاد والتخطيط: أحمد حبيب صلاح (المستشار الاقتصادي بالوزارة) من ١٤٢٦/٨/١هـ وحتى تاريخه.

– وزارة المالية: عبدالعزيز بن حمد البسام (وكيل الوزارة المساعد) من ١٤٢٦/٨/١هـ إلى ١٤٢٨/٧/١هـ.

عبدالله بن حمد الوهبي (مدير عام الإدارة القانونية بالوزارة) من ١٤٢٨/٨/١٠هـ وحتى تاريخه ■

## وثيقة تأسيس اللجنة العليا للإصلاح الإداري



رقم الوثيقة (١٧٧٠٢) بتاريخ (١٣٨٣/٧/٨ هـ)





## صور من مسيرة المعهد



■ مجموعة صور من أوائل الدورات التدريبية التي عقدها

معهد الإدارة العامة لموظفي الأجهزة الحكومية، وقد بدأ

أول نشاطات المعهد التدريبية عام ١٣٨٢هـ (١٩٦٢م)، وذلك

بتنفيذ ثلاثة برامج هي :

١- البرنامج العام في الإدارة المتوسطة، ونفذ بتاريخ

١٣٨٢/٣/٤هـ، واشترك به (٢٣) دارساً.

٢- برنامج الأرشيف العام، ونفذ بتاريخ ١٣٨٢/٥/٢١هـ،

واشترك به (٥٣) دارساً.

٣- برنامج الشؤون المالية التمهيدي، ونفذ بتاريخ

١٣٨٢/٨/٣هـ، واشترك به (٣٢) دارساً.



أول مدير عام للمعهد معالي أ. محمد أبا الخيل يسترجع ذكريات ٥٠ عاماً :

## إنشاء معهد الإدارة العامة كان خطوة مبكرة واكبت

حوار: أ. علي المطيري

لا يكتمل الحديث عن إنشاء معهد الإدارة العامة، والمواقف والذكريات التي رافقت مرحلة تأسيسه وبداياته الأولى، دون الاستماع إلى شهادة أول مدير عام للمعهد، والرجل الذي أشرف على إرساء دعائم هذا الكيان الإداري المتميز، والذي بدأ بغرفتين صغيرتين في مبنى وزارة المالية والاقتصاد الوطني تحولتا عبر مسيرة خمسين عاماً إلى صرح تعليمي وتدريب كبير رياضي أكبر معاهد ومراكز التدريب والإدارة على مستوى العالم. مجلة "التنمية الإدارية" تلتقي في هذا الحوار المفعم بذكريات الماضي الأستاذ محمد أبا الخيل، وزير المالية والاقتصاد الوطني السابق، وأول مدير عام لمعهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، ليروي قصة إنشاء المعهد، والمواقف والتحديات التي لا زالت تحتزنها الذاكرة تجاه هذا الحدث التاريخي، ومشاعره إزاء احتفال المعهد بمناسبة مرور خمسين عاماً على إنشائه.

والعلاقات التنفيذية، وفي تلك المرحلة كان المعهد هو (ورشة) العمل في برنامج الإصلاح الإداري الذي تعمق في إعادة تنظيم الأجهزة الحكومية وتحديد المهام الرئيسة للحكومة، ومن بينها (التخطيط) الذي نتج عنه إقامة الهيئة المركزية للتخطيط التي تحولت إلى وزارة التخطيط فيما بعد.

### التحديات

■ ما هي أبرز التحديات التي واجهتكم في أول إدارة في تاريخ المعهد؟

● بدأ المعهد في غرفتين صغيرتين متجاورتين في الدور السادس في مبنى وزارة المالية عملت فيها لأيام قليلة قبل أن ينضم للعمل الدكتور صالح العمير وعبد الله الزامل، وكان التحدي العملي الأول، آنذاك، هو البحث عن مقر وتوظيف موظفين وخبراء، في ظل أوضاع مالية محدودة جداً. وقد اتفق على أن يؤخذ دور في مبنى تابع لوزارة المالية ومقام على أرضها (الحالية) لغرض انتقال مؤسسة النقد إليه، وكان من المقرر نقلها إلى الرياض ثم تأجل إلى فترة لاحقة. كان هناك تحدٍ جزئي آخر هو ترتيب المكان بشكل جيد كلياً مقارنة بوضع المكاتب الحكومية آنذاك، حتى يكون بمثابة نموذج يحتذى كجزء من مهام المعهد، لذلك روعي أن يكون كل شيء مرتباً وجذاباً، بما في ذلك شكل ووضع المكاتب، وحتى مرافق المغاسل وما يتعلق بها، حتى يعمل المتدربون في بيئة حديثة تجعلهم يطبقونها في مكاتبهم. أما استقدام المدربين فلم يكن بالصعوبة التي كنت أتوقعها، وإن كان العدد المطلوب صغيراً. التحدي الآخر هو تقديم فكرة المعهد للأجهزة الحكومية وحثهم على الاستغناء عن بعض الموظفين لفترة محدودة للتدريب، وهي مسألة كانت صعبة لقلّة عدد الموظفين كما ذكرت. كما لم تكن هناك حوافز للاتحاق بدورات المعهد مثل ما حصل فيما بعد، حيث تقرر احتسابها في الترقيات، ولكن العدد الذي التحق بالمعهد بحافز التعليم كان كافياً.

### الأيام الأولى

■ توليتم إدارة معهد الإدارة كأول مدير عام له .. نود منكم الحديث بإيجاز عن هذه الحقبة التاريخية المهمة في تاريخ المعهد، وخصوصاً الأيام الأولى لتوليتكم إدارة المعهد؟

● نشأ المعهد في مرحلة مبكرة من تاريخ تأسيس الإدارة الحكومية الحديثة، وهي الفترة التي تلت مباشرة اكتمال انتقال الأجهزة الحكومية للرياض واستقرارها فيها وتأسيس الأجهزة التي تم استحداثها في تلك الفترة، حيث بدأت هذه الأجهزة في ممارسة أهدافها ووضع الإجراءات التنفيذية التي تحققها وتسعى إلى توظيف ما تستطيع الحصول عليه من موظفين من مختلف المستويات الفنية والإدارية، وكان ذلك صعباً لقلّة المؤهلين، لذلك لم يكن أمام هذه الأجهزة، آنذاك، سوى استخدام موظفين حكوميين من الدول العربية المجاورة الذين عملوا طبقاً لما اعتادوا على اتباعه في الأجهزة التي كانوا يعملون بها، لذلك كانت الإجراءات التنفيذية التي اتبعت، آنذاك، متنوعة ومتفرقة لاختلاف جنسيات المتعاقدين واختلاف ما كانوا يمارسونه في بلدانهم. وهكذا فقد كان إنشاء المعهد بمثابة خطوة مبكرة ذات أولوية قصوى تمت والحمد لله قبل أن يكبر حجم الأجهزة الجديدة وتتعدد أساليب العمل فيها. الأولوية في ذلك الوقت كانت لتطوير إجراءات العمل المكتوبة أكثر من أي شيء آخر، وهي أهداف وإن كانت متواضعة، مقارنة بما بدأ المعهد في القيام به بعد سنوات قليلة نسبياً، وأكثر تواضعاً مما هو حاصل الآن، إلا أنها مطلوبة. في ذلك الوقت كان وضع تصنيف موحد وترقيم للملفات والمكاتب أكثر إلحاحاً من برنامج الإدارة المتوسطة الذي بدأ مبكراً أيضاً، ولم يكن ينافس على الأولوية سوى تعليم الآلة الكاتبة بالأصابع العشرة. بعد سنوات قليلة دخل المعهد في مرحلة جديدة مع تواجد فريق (مؤسسة فورد) فيه، عندها بدأت مرحلة النظر للجهاز الحكومي بالكامل لتحديد الأهداف



معالي أ. محمد أبا الخيل في بداية عمله في معهد الإدارة العامة

بدأنا بغرفتين صغيرتين في مبنى وزارة المالية ثم دور كان مخصصاً لمؤسسة النقد راعينا فيه الجاذبية

# أسيس الإدارة الحكومية الحديثة



هو الشيء الذي اختلف بين هاتين المرحلتين؟.

● كان الفرق في الصلاحيات الإدارية، لأن كل سنة أو سنتين من سنوات المعهد منذ البداية كان هناك دخول في مرحلة جديدة. الشيء الذي اختلف هو التوسع في الإدارة الحكومية والتحديات التي واجهتها الحكومة في توسعة برامج التطوير والتحسين لتنفيذ برامج التنمية مما جعل المعهد يتوسع بسرعة. من جهة أخرى فقد كان رئيس مجلس إدارة المعهد هو رئيس اللجنة التحضيرية لبرنامج الإصلاح الإداري، وهو عمل كبير ومتنوع شمل كل الأجهزة الحكومية المدنية وكان له تأثير كبير على أعمال المعهد وبرامجه.

## أهداف وبرامج

■ بعد مضي هذه المدة الزمنية الطويلة من عمر معهد الإدارة العامة، وبحكم تخصصكم وتعاطيكم مع الشأن الإداري، كيف ترون إسهام المعهد في تحقيق التنمية الإدارية والبشرية وفق أهداف وبرامج الخطط التنموية للدولة؟.

● أظنني أشرت بعض الشيء إلى هذا السؤال في إجابتي عن السؤال السابق، معهد الإدارة كان هو (الورشة) التي تم فيها بناء الجهاز الحكومي الحديث تحت إدارة اللجنة العليا للإصلاح الإداري، أعتقد أن كل أو أغلب الأجهزة الحكومية المدنية قد أعد هيكلها التنظيمي في هذه (الورشة)، وأن كثيراً من القادة الإداريين الذي عملوا في الحكومة قد درسوا في المعهد (أو درسوا فيه). في تلك الفترة كان الكثير من الوزراء في ذلك الوقت يحيلون للمعهد لإبداء المشورة في أي مقترحات تقدم لهم في وزاراتهم تتعلق بالتنظيم أو التدريب.

## خمسون عاماً

■ يحتفل المعهد بمرور خمسين عاماً على إنشائه .. ماذا تعني لكم هذه المناسبة التاريخية المهمة؟.

● تعني لي الشيء الكثير، وإن كانت تعني مرور السنين وكبر السن أيضاً .. تعني لي الشعور بأنني وزملائي قد أسهمنا في إقامة منشأة ناجحة خدمت في مجال تطوير وتحديث أجهزة الدولة وساعدت في حدود دورها على تنفيذ خطط وبرامج التنمية ■

## بيئة العمل

■ كيف كانت صورة بيئة العمل في المعهد في تلك المرحلة المبكرة من تاريخه؟.

– كانت المهام جديدة وأساليب العمل جديدة والعاملون في المعهد جديداً أغلبهم يعملون لأول مرة، وهم جميعاً في مرحلة الشباب بما تتميز به هذه السن من حماس وسرعة في التحرك، وهكذا فإن بيئة العمل التي تسأل عنها كانت بيئة (حماس وطني) بكل ما تعنيه الكلمة من معاني البذل والحماس، ولأن الموظفين الذي يلتحقون بالمعهد هم جزء من بيئة العمل، فقد كان حماس أغلبهم للتعليم هو جزء من الصورة.

## أهم القرارات

■ ما هي أهم القرارات الإدارية التي اتخذتموها، والتي تعتقدون أنها شكلت لبنة أساسية في تاريخ المعهد؟.

● اختيار برنامج الإدارة المتوسطة كبرنامج أساسي (إذا لم تخني الذاكرة) والمواد التي تدرس فيه، لأنه كان الأساس الذي تفرعت منه برامج كثيرة، كما أنه كان مدخلاً جيداً لموظفي المعهد وموظفي الأجهزة الحكومية للتعرف على مجالات أوسع من الإدارة العامة. ومن ضمن القرارات التي كان لها سلسلة من الآثار المتعاقبة هو برنامج الأنظمة الذي صادف حاجة ملحة آنذاك، وقد فتح هذا البرنامج آفاقاً جديدة لعدد كبير من الشباب للتقدم في مجالات العمل المهنية، ولم يكن من السهل، آنذاك، اتخاذ هذه الخطوة. وهناك أيضاً قرارات الابتعاث التي كانت كثيرة ومتزايدة إلا أن نتائجها على المعهد وعلى الإدارة الحكومية كانت ممتازة. عندما تراجع السيرة الذاتية لعدد كبير من كبار رجال الحكومة والهيئات العامة الأخرى خلال عقد التسعين وما بعده ستجد أن عدداً كبيراً منهم مروا إما على برنامج الإدارة المتوسطة أو الأنظمة، أو أنهم ممن التحقوا بالعمل في المعهد ثم ابتعثوا للحصول على الماجستير في الإدارة، ثم عادوا وعملوا في المعهد وانتقلوا بعدها إلى وظائف أخرى. والجانب الذي يستحق الذكر بهذه المناسبة أن المعهد كان يبتعث أكثر من حاجته، لأنه يدرك أن بعضهم سيعمل لفترة ثم ينتقل إلى الأجهزة التنفيذية، ولم تكن إدارة المعهد تعارض انتقالهم بشدة، بل تعتبره جزءاً من أهداف المعهد.

## مرحلتان

■ توليتم إدارة المعهد خلال الفترة من عام ١٣٨١هـ إلى ١٣٨٤هـ، ثم توليتم رئاسة مجلس إدارته من عام ١٣٩٥هـ إلى ١٤١٦هـ. ما هي أبرز الملامح التي شكلت كل فترة .. وما

في المراحل الأولى  
كان ترقيم الملفات  
وتعليم الآلة الكاتبة  
أكثر إلحاحاً من  
برنامج الإدارة

## خواطر وذكريات على هامش الذكرى الذهبية

لي مع معهد الإدارة العامة قصة تستحق أن تروى، بدأت قبل أكثر من أربعين عاماً بخطاب خاص أرسلته عبر البريد إلى مدير المعهد، آنئذ، معالي الأستاذ فهد بن سعود الدغيثر من مقر دراستي في الولايات المتحدة الأمريكية (لوس أنجلوس)، وذلك قبيل تخرجي من الجامعة بدرجة (البكالوريوس) ببضعة أشهر، وقد طلبت في ذلك الخطاب الموجز منحي شرف خدمة المعهد بعد تخرجي ضمن طاقمه الأكاديمي، وبررت رغبتي تلك بأن المعهد ملتقى للحسينين، فهو يجمع بين الطيف الأكاديمي للإدارة، وفي الوقت نفسه يتعامل مع معطياتها وتطبيقاتها عملياً، عبر حراك التدريب من جهة، وقطاع البحوث والاستشارات في مجال الإصلاح الإداري، من جهة أخرى.

فوجئت بعد نحو أسبوعين تقريباً برسالة بريدية خاصة من معالي مدير عام المعهد، يزف لي من خلالها الترحيب برغبتي في الانضمام إلى الأسرة الأكاديمية للمعهد، ودعاني لزيارته بعد وصولي إلى الرياض لاستكمال الإجراءات النظامية اللازمة للتعين، وكانت تلك الرسالة (حجر الأساس) لمشواري الوظيفي الطويل، كما أنها وضعت حداً لحالة الانقسام النفسي الذي نالني بسبب خيار الاستمرار في الدراسة الجامعية لما بعد البكالوريوس أو العودة إلى الوطن لممارسة العمل الميداني، وتكوين أرضية صلبة من الخبرات العلمية والعملية المباشرة تكون عوناً لي في دراسة الماجستير وربما ما بعدها في وقت لاحق. عدت إلى المملكة ذات يوم من صيف عام ١٩٦٧م، وقد عقدت العزم على التوجه فوراً إلى المعهد لتأسيس وجودي في هناك، لكنني فوجئت ليلة وصولي إلى الرياض بسماع عبارة هبطت على قلبي كالصاعقة (.. لقد أخلي طرفك يا عبد الرحمن لوزارة الزراعة والمياه للعمل في مكتب معالي الوزير وصدر قرار وزاري بتعيينك هناك) ! وتلتها (صاعقة) أخرى تقول: (إن معالي وزير الزراعة والمياه، الشيخ حسن المشاري، يتابع (مباشرة) العمل في الوزارة حال وصولك من أمريكا) !.

لم أتردد لحظة في وصف ما حدث لي في غيابي من (إخلاء طرفي) لوزارة الزراعة والمياه ثم (التعين) في مكتب الوزير، بأنه (فخٌ وظيفي) ظاهره الخير لي ونبل الظن في شخصي المتواضع، وباطنه (الإجهاض) غير المقصود لحلم العمل في معهد الإدارة العامة، وما يستصعبه ذلك من نتائج وتوقعات. لن أسهب في وصف هذا الموقف مكتفياً بالقول أنني لم أستطع التعامل بإيجاب مع مبادرة وزارة الزراعة والمياه، أمام إصراري على خيار العمل بمعهد الإدارة العامة، ولكن حين غلبت (الروم والفرس) في ساحة دفاعي، قررت التخلي عن كلا الخيارين والعودة مباشرة إلى مقر دراستي في أمريكا لاستئناف الدراسة العليا، وكان هذا هو (المخرج) الوحيد لإقناع معالي الوزير الشيخ حسن المشاري (بإخلاء طرفي) من قبله حين علم أنني عازف عن العمل في أي جهة، بما في ذلك معهد الإدارة العامة، وجاء قبول معالي لـ (مبادرتي) الجديدة سريعاً ومباشراً، وكان لمعالي الشيخ حسن بن عبدالله آل الشيخ، رحمه الله، وزير المعارف، وقتئذ، الفضل بعد الله في (تحرير عنقي) من أصفاد وظيفة لم أسع إليها أو أحلم بها.

عدت إلى المملكة بالماجستير في الإدارة صيف عام ١٩٧٠م، واتجهت فور وصولي إلى معهد الإدارة العامة ليرحب بي مديره العام من جديد معالي الصديق فهد الدغيثر، ويصدر قرار تعييني في اليوم نفسه، وبدأت بذلك مشواراً وظيفياً مثيراً ومشحوناً بالتحدي والطموح والإنجاز، وقد أنفقت في خدمة المعهد خمس سنين عامرة بالخير، انتهت في عام ١٣٩٥هـ، وكانت تجربة العمل به تأسيساً عملياً للمراحل القادمة من حياتي الوظيفية. وأعرض عبر السطور التالية أبرز محطات العمل في المعهد:

● المحطة الأولى: شرفت باديء ذي بدء بتقديم مادة (العلاقات الإنسانية) ضمن برامج التدريب (أثناء الخدمة)، مشاركاً بذلك أستاذي الراحل صالح الشيكشي، رحمه الله (من جمهورية مصر العربية)، وقد أمضى في خدمة المعهد زمناً طويلاً، وكانت مادة رائعة تعلمت منها الكثير، وعلمتني عن نفسي الكثير، وكانت تُعنى بمحاولة تصحيح وتصويب سلبية بعض المواقف النفسية والذهنية للمتدرب التي تفرزها تعاملاته مع زملاء العمل ورفاق الحياة بوجه عام، وكانت مادة مقررة في أغلب البرامج التدريبية والمتوسطة والمتقدمة.

● المحطة الثانية: ثم أسهمت في وقت لاحق في تقديم مادة (مبادئ الإدارة) ضمن البرنامج الإعدادي المعروف بـ (الأنظمة) الذي كان بمثابة (كلية حقوق) مصغرة داخل أروقة المعهد، وجاء إنشاؤه خطوة جسورة وموفقة جداً وغير مسبوق في أي مؤسسة علمية أخرى، ليلبي حاجة ملحة للثقافة الحقوقية التي تفتقر إليها كل إدارة حكومية بلا استثناء، وقد استقبل إنشاء البرنامج باديء الأمر بموجة مزدوجة الاتجاه بين رافض له ومرحب به، وجاء ضمن سلة (البرامج الإعدادية) للتدريب قبل الخدمة أحدثها المعهد بين عامي ١٣٩٢ و ١٣٩٤هـ، مستقطباً لذلك الغرض خريجي كليات الشريعة بدرجة أساسية، وبعض خريجي تخصصات أخرى ذات صلة، وكان الهدف من برنامج الأنظمة تكوين جيل من (الحقوقيين) أو (القانونيين)، بمؤهل يعادل الماجستير وظيفياً، ومدة الدراسة به سنتان كاملتان، ويقوم على مبدأ التفرغ الكامل.

من جهة أخرى جاء (الرفض) لبرنامج (الأنظمة) من جبهتين مختلفتين:

أ - يمثل إحداهما بعض المتحمسين في التعليم الشرعي المتخصص الذين رأوا فيه (منافساً) للشريعة المطهرة، ومخرجات مؤسساتها التعليمية.

ب - أما الهجمة الأخرى على البرنامج فقد أشعل فتيلها بعض المتحمسين في جامعة الملك سعود، آنئذ، الذين رأوا فيه (تدخل) في شأن من شئون الجامعة، واقتحاماً غير مسبوق لحماها الأكاديمي، باعتبار أن معهد الإدارة لا يملك التأهيل الأكاديمي المتخصص كي يمنح شهادة (الماجستير) في الأنظمة أو سواها، وأن هذا حق تنفرد به الجامعة وحدها دون سواها، وكان الرد على الجامعة في ذلك الحين حاسماً ومباشراً: إذا كنتم تعارضون ما صنعه المعهد، فلماذا لم تتخذوا المبادرة من قبل أو تتخذونها الآن لعلاج العجز في نطاق الاستشارات القانونية المتخصصة الذي سعى المعهد إلى مواجهته باديء الأمر من خلال ذلك البرنامج.





**معالي أ. عبد الرحمن بن محمد السدحان**

الأمين العام لمجلس الوزراء

مدير إدارة البحوث والاستشارات

بالمعهد سابقاً

وقد سوي هذا الإشكال فيما بعد تنظيمياً وذلك باعتبار (ماجستير الأنظمة) التي يمنحها معهد الإدارة العامة شهادة تعادل (الماجستير) وظيفياً فقط، ورغم ذلك، اكتسب كثيرون من خريجي هذا البرنامج حضوراً فاعلاً وصيتاً مميّزاً في كثير من دوائر الدولة وإداراتها، وخضع خريجوه لحمى السباق بين إدارات حكومية عدة لاستقطابهم إليها، وبعضهم حقق رفعة وتميزاً إدارياً ملحوظين في جهاز الدولة.

تجدر الإشارة إلى أن فكرة البرامج الإعدادية (التدريب قبل الخدمة) جاءت مبادرة رائدة من معهد الإدارة تحمد له وتحسب في محاولة منه لسد جزء من الفراغ الوظيفي في بعض التخصصات المهمة التي يتطلبها العمل الحكومي في عدد من التخصصات الإدارية والقانونية والمحاسبية إضافة إلى الحاسب الآلي، وتجسير الفجوة بين عنصري العرض والطلب في (بورصة) الوظائف الحكومية، وفي مقدمتها مجال الاستشارات النظامية أو (القانونية)، الذي أثبت عبر الزمن فائدة وفعالية كبرى جعلت الأجهزة الحكومية بلا استثناء تتسابق بل وتتنافس في استقطاب خريجه، كما اكتسب البرنامج أهمية خاصة نظراً إلى التأسيس المتميز له، مادة وأعضاء هيئة تدريس، من داخل المملكة وخارجها.

فمن المملكة أسهمت في تأسيسه وتقديم موانه كوكبة مرموقة من الكفاءات السعودية، من بينهم: معالي الدكتور غازي القصيبي، ومعالي الدكتور عبدالله العمران (رحمه الله)، ومعالي الدكتور سليمان السليم، ومعالي الدكتور محمد المحم، ومعالي الدكتور مطلب النفيسه، ومعالي الدكتور إبراهيم العواجي، وغيرهم، وسعادة الدكتور محمد الهوشان، وجلّ هذه الكفاءات تم استقطابها من كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، هذا إلى جانب بعض الحقوقيين والأكاديميين الكبار الذي استقطبوا تعاقداً من بعض الجامعات الكبرى في مصر، وفي مقدمتها جامعتا القاهرة وعين شمس!

المحطة الثالثة: شرفني معالي مدير عام معهد الإدارة، ورئيس اللجنة الإدارية التحضيرية للإصلاح الإداري الأستاذ فهد الدغثير في عام ١٣٩٢هـ، حين كلفني بإدارة أعمال اللجنة العليا للإصلاح الإداري، التي كان يرأسها سيدي صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبد العزيز، حفظه الله ورعاه، وهي لجنة وزارية مهمتها دراسة القضايا الإدارية، تنظيمياً وإجراءً، والبت فيها، قبل تتويج نتائجها بالموافقة الملكية السامية، وكان ذلك في عهد المغفور له، بإذن الله، الملك فيصل بن عبد العزيز، طيب الله ثراه. وكان برنامج الإصلاح الإداري في المملكة يعيش عصراً ذهبياً في ظل وجود كوكبة من الخبراء السعوديين والأجانب المعنيين بتنفيذ برامجه، واستمر عملي هذا إلى جانب مهام التدريب حتى نهاية عام ١٣٩٥هـ، حين كلفت بأمر كريم للعمل مستشاراً إدارياً بديوان رئاسة مجلس الوزراء. وكان من أبرز قرارات الإصلاح الإداري التي شرفت بالاشتراك في صناعتها، تصوراً وصياغة وعرضاً، القرار الخاص بضم يوم الخميس إلى الجمعة ليكون إجازة أسبوعية للدولة، وأحدث ظهور هذا القرار صيتاً متنوع الاتجاهات.

وبعد، فقد قلت وأقول دائماً إن فترة عملي في معهد الإدارة العامة على مدى خمس سنوات كانت (قصيدة) ملهمة في (ديوان) حياتي، ففيه أسست نفسي.. وظيفياً ومهنياً وفنياً، اكتسبت من خلالها الكثير من المعارف الأكاديمية والخبرات الميدانية، وأنشأت في ظلها ملاحم رائعة من الصداقات المتينة مع العديد من الزملاء الكرام، يتقدمهم معالي الأستاذ فهد الدغثير، ونائبه، وقتئذ، معالي الصديق الدكتور مطلب النفيسه، إلى جانب زملاء كرام من بينهم: يوسف التويجري، زياد بخيت، عامر الهوشان (رحمهما الله)، عبدالله الضبعان، إبراهيم الزيد (رحمه الله) د. صافي إمام موسى (رحمه الله)، إبراهيم المنقور، د. إبراهيم المنيف، حمد السيار، حمد الرشودي، عبدالعزيز التويجري، عمر البين، د. عبدالرحمن الشقاوي وغيرهم كثيرون. ولن أنسى قط طيب الذكر عبدالرحمن العجروش، رحمه الله، (دينمو) الحركة في المعهد، الذي ظنّه محمد علي كلاي البطل العالمي مديراً للمعهد خلال زيارة له ذات يوم، فكان يوجه له السلام والكلام، لحظة استقبالي له مع الزميل يوسف التويجري، متجاهلاً كلينا، ربما لأن الأخ عبدالرحمن كان فارغ الطول إلى جانب شيء من وقار الشيب، ولم يغير كلاي موقفه هذا إلا بعد وقت قصير حين ألمحت له (لتعديل) موقفه.

ولن أغالي إذا قلت إنني ما برحت أحن إلى تلك المرحلة المهمة في حياتي، ومن خلالها كسبت الرهان أمام نفسي والآخرين بالإصرار على الالتحاق بمعهد الإدارة العامة بعد عودتي من أمريكا، لأنشئ لنفسي، بعون من الله، ثم بصفاء ونقاء بيئة العمل داخل المعهد، رصيماً من الإنجاز مهما كان قدره متواضعاً، إلا أنه يعني لي الكثير والكثير جداً في مشواري الإداري الطويل. وحين غادرت المعهد آخر مرة في عام ١٣٩٥هـ، أدركت بحق حكمة وسلامة الموقف الذي كان يلتزم به مدير المعهد الأستاذ فهد الدغثير، من أن من يغادر المعهد إلى مكان آخر في الدولة ليس (خسارة) للمعهد، بقدر ما هو مكسب للجهاز الذي ينضم إليه، وهو في الوقت نفسه (كسب) معنوي للمعهد وتأسيس لدوره الريادي في خدمة الإدارة والإداريين، لأنه يحمل معه رسالة المعهد نجاحاً وغاية في إثراء الرصيد البشري للإدارة الحكومية بالكفاءات المؤهلة، وقد أنشأته الدولة في أوائل الستينات الميلادية ليكون عوناً للجهاز الحكومي وداعماً له، ولذا، صدق القول إن من يغادر المعهد للعمل القيادي في جهاز حكومي آخر، هو بحق كسب للمعهد وتكريس لدوره ورسالته وتجسيد للغاية التي أنشئ من أجلها ابتداءً.

وأخيراً، إن الحديث عن معهد الإدارة العامة أمر ذو شجون، منه انطلقت (شرارة حبي) الأولى للوظيفة العامة، وبه تأسست ذهنياً وروحاً وسلوكاً لخدمتها على مدى (٤٠) عاماً. والحمد لله من قبل ومن بعد ■

## خمسة مديرين عامين قادوا مسيرة معهد الإدارة العامة منذ إنشائه حتى الآن

إعداد: عبد العزيز الهدلق

قاد مسيرة معهد الإدارة العامة، منذ إنشائه حتى الآن، خمسة مديرين عامين، كان أولهم معالي الأستاذ محمد أبا الخيل، الذي استمر مديراً عاماً للمعهد لمدة ثلاث سنوات ونصف، ثم المدير العام الثاني معالي الأستاذ فهد بن سعود الدغيثر، الذي تولى منصبه لمدة تزيد على ثلاثة عشر عاماً، تلاهما المدير العام الثالث معالي الدكتور محمد بن عبد الرحمن الطويل الذي تم في البداية تكليفه بمهام مدير عام المعهد لمدة ثلاث سنوات ونصف، ثم صدرت الموافقة السامية بتعيينه مديراً عاماً للمعهد، ليستمر بعدها في منصبه ما يزيد على الأربعة عشر عاماً.

والمدير العام الرابع للمعهد هو معالي الدكتور حمد بن إبراهيم السلوم، يرحمه الله، الذي تولى المنصب لمدة أربع سنوات، تولى بعدها منصب مدير عام المعهد معالي الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي اعتباراً من ١٤٢٠/٣/١٥ هـ وحتى الآن، وهو المدير العام الخامس في تاريخ المعهد.

وفيما يلي السيرة الذاتية لكل منهم، والمدة التي تولى فيها كل مدير عام هذا المنصب:



## معالي الأستاذ محمد أبا الخيل

١٣٨١-١٣٨٤هـ



جلالة الملك خالد بن عبد العزيز -يرحمه الله- مع عدد من كبار المسؤولين في الدولة من بينهم معالي أ. محمد أبا الخيل الثاني من اليمين.



والاقتصاد الوطني.

- ١٣٩٠هـ، ١٩٧٠م تمت ترقيته إلى نائب وزير المالية والاقتصاد الوطني.

- ١٣٩٢هـ، ١٩٧٢م عين وزيراً للدولة للشؤون المالية والاقتصاد الوطني، وعضواً بمجلس الوزراء.

- ١٣٩٤هـ، ١٩٧٥م عين وزيراً للمالية والاقتصاد الوطني.

- ١٤١٦هـ، ١٩٩٥م تقاعد عن العمل الحكومي.

- ١٤١٦هـ، ١٩٩٦م أسس مركز دراسات الاقتصاد والإدارة ( وهو مكتب استشاري خاص).

- ١٤١٩هـ، ١٩٩٨م رأس مجلس إدارة بنك الرياض (دورة واحدة).

- ١٤١٩هـ، ١٩٩٨م اختير عضواً في المجلس الاستشاري العالمي لبنك جي بي مورغان تشيز (لمدة ثماني سنوات).

**حالياً:**

- رئيس مجلس إدارة شركة سند للاستثمار التجاري.

- رئيس مركز دراسات الاقتصاد والإدارة .

- شريك بمجموعة الاستشارات المالية والاقتصادية .

● تم تعيينه مديراً عاماً للمعهد بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٤٤٠) وتاريخ ٢٦ / ٥ / ١٣٨١هـ . واستمر مديراً عاماً للمعهد حتى ١٧ / ١١ / ١٣٨٤هـ.

● **السيرة الذاتية:**

- بكالوريوس إدارة أعمال من جامعة القاهرة عام ١٣٧٦هـ، ١٩٥٦م.

- عمل بوزارة المواصلات بالرياض.

- ١٣٨١هـ، ١٩٦١م انتقل للعمل مديراً لمعهد الإدارة العامة.

- ١٣٨٣هـ، ١٩٦٣، انتقل للعمل وكيلاً لوزارة المالية



## معالي الأستاذ فهد بن سعود الدغيثر

١٣٨٤ - ١٣٩٨هـ

- ١٣٧٩ - ١٣٨٠ هـ - باحث اقتصادي بمؤسسة النقد العربي السعودي.

- ١٣٨٠ - ١٣٨٢ هـ - مدير الدراسات الاقتصادية ووزارة المالية.

- ١٣٨٣ - ١٣٨٤ هـ - مدير عام مصلحة الإحصاءات العامة.

- ١٣٨٤ - ١٣٨٤ هـ - مساعد مدير عام معهد الإدارة العامة.

- ١٣٨٤ - ١٣٩٨ هـ - مدير عام معهد الإدارة العامة.

- ١٣٩٥ - مشرف على مصلحة الجمارك.

- ١٣٩٨ - رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب للشركة العقارية السعودية.

- النشاط العلمي والبحثي:

له إسهامات تدريبية وبحثية واستشارية. وكان عضواً في العديد من اللجان والجمعيات العلمية، وشارك في العديد من الندوات والمؤتمرات واللقاءات العلمية داخل المملكة وخارجها.



• تم تعيينه مديراً عاماً للمعهد بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٤٥٨) وتاريخ ١٨ / ١١ / ١٣٨٤هـ. واستمر مديراً عاماً للمعهد حتى ٣٠ / ١ / ١٣٩٨هـ.

• السيرة الذاتية:

- ١٣٧٨هـ - بكالوريوس اقتصاد - الجامعة الأمريكية بالقاهرة.



معالي أ. فهد الدغيثر في إحدى الندوات التي احتضنها المعهد في الثمانينات الهجرية ويظهر معالي د. غازي القصيبي



## معالي الدكتور محمد بن عبدالرحمن الطويل

١٣٩٨ - ١٤١٦هـ

موظفي الخدمة المدنية.

١٣٩٨-١٤١٦هـ - عضو اللجنة التحضيرية لمجلس

الخدمة المدنية.

١٣٩٨-١٤١٦هـ - عضو مجلس إدارة معهد الإدارة

العامة.

### • المنظمات العربية والعالمية:

١٣٩٩-١٤٠٣هـ - رئيس المجلس التنفيذي للمنظمة

العربية للعلوم العربية.

١٣٩٨-١٤٠٦هـ - نائب رئيس الاتحاد الدولي لمدارس

ومعاهد الإدارة عن منطقة الشرق الأوسط (بروكسل -

بلجيكا).

١٤٠٣-١٤٠٦هـ - نائب رئيس المعهد الدولي للعلوم

الإدارية عن منطقة الشرق الأوسط (بروكسل - بلجيكا).

١٤٠٦-١٤٠٩هـ - رئيس المعهد الدولي للعلوم الإدارية

(بروكسل - بلجيكا).

١٤١٣-١٤١٦هـ - عضو المجلس التنفيذي للمنظمة

العربية للتنمية الإدارية.

١٤١٩-١٤٢٠هـ - نائب رئيس لجنة القوى العاملة

بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض.

١٤٢٠هـ - حتى الآن - عضو اللجنة الاستشارية للمنطقة

العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (نيويورك).

١٤٢٠هـ - حتى الآن - عضو اللجنة الاستشارية للمنطقة

العربية، البنك الدولي للإنشاء والتعمير (واشنطن).

١٤٢٢هـ - حتى الآن - عضو مجلس الأمناء بالجامعة

العربية المفتوحة - الكويت.

### • مناصب أخرى :

١٤٠٧-١٤١٢هـ - رئيس مجلس إدارة الشركة الوطنية

السعودية للنقل البحري.

### • النشاط العلمي والاستشاري والبحثي:

قام بتأليف العديد من الكتب، وإعداد الدراسات والبحوث

في مجال الإدارة العامة، وأشرف على تنفيذ العديد من

الاستشارات المحلية والإقليمية والدولية، وكان عضواً في

العديد من اللجان والجمعيات العلمية، وشارك في العديد

من الندوات والمؤتمرات واللقاءات العلمية داخل المملكة

وخارجها .



• تم تكليفه بمهام مدير عام المعهد بموجب قرار مجلس

الإدارة رقم (١٨١٢٦/٢) وتاريخ ١٥/٢/١٣٩٨هـ . ثم

صدرت الموافقة السامية بتاريخ ٧/٩/١٤٠١هـ بتعيينه

مديراً عاماً للمعهد، واستمر حتى ٢/٣/١٤١٦هـ.

### • السيرة الذاتية :

- دكتوراه: الإدارة العامة - من جامعة بتسبرج بالولايات

المتحدة الأمريكية ١٣٩٤هـ.

- ماجستير: الإدارة العامة - من جامعة بتسبرج بالولايات

المتحدة الأمريكية ١٣٩٠هـ.

- بكالوريوس: اقتصاد وعلوم سياسية - من جامعة الملك

سعود ١٣٨٧هـ.

### • الخبرات الوظيفية:

١٣٨٧-١٣٩٤هـ - خبير إدارة عامة بمعهد الإدارة

العامة.

١٣٩٤-١٣٩٥هـ - مدير إدارة البرامج العليا بمعهد

الإدارة العامة.

١٣٩٦-١٣٩٨هـ - نائب المدير العام بمعهد الإدارة

العامة.

١٣٩٨-١٤١٦هـ - المدير العام بمعهد الإدارة العامة.

١٤١٦هـ - حتى الآن - الرئيس - الطويل للاستشارات

الإدارية والتدريب.

### • اللجان:

١٣٩٨-١٤١٦هـ - رئيس اللجنة التحضيرية للإصلاح

الإداري.

١٣٩٨-١٤١٦هـ - عضو اللجنة المركزية لتدريب وابتعاث

## معالي الدكتور حمد بن إبراهيم السلوم (يرحمه الله)

١٤١٦-١٤٢٠هـ

١٣٨١ - ١٣٨٦هـ - مدير معهد بوزارة المعارف  
(التربية والتعليم).

١٣٨٦ - ١٣٩٤هـ - مدير مدرسة اليمامة الثانوية  
بالرياض.

١٣٩٤ - ١٣٩٥هـ - خبير تعليم بوزارة المعارف  
(التربية والتعليم).

١٣٩٦ - ١٤٠١هـ - مدير عام التعليم بمنطقة الرياض  
- وزارة المعارف (التربية والتعليم).

١٤٠١ - ١٤٠٦هـ - وكيل الوزارة المساعد لشئون  
الطلاب بوزارة المعارف (التربية والتعليم).

١٤٠٧ - ١٤٢٠هـ - الملحق الثقافي السعودي بواشنطن  
بالولايات المتحدة الأمريكية - وزارة التعليم العالي.

١٤١٦ - ١٤٢٠هـ - المدير العام بمعهد الإدارة العامة  
.

### • النشاط العلمي والبحثي:

قام بتأليف العديد من الكتب في مجال التربية والتعليم  
والإدارة، وله إسهامات تدريبية وبحثية واستشارية.  
وكان عضواً في العديد من اللجان والجمعيات العلمية،  
وشارك في العديد من الندوات والمؤتمرات واللقاءات  
العلمية داخل المملكة وخارجها .



• تم تعيينه مديراً عاماً للمعهد بموجب الأمر الملكي رقم  
(أ/ ٨٤) وتاريخ ٢٨/ ٢/ ١٤١٦هـ . واستمر مديراً عاماً  
للمعهد حتى ٣٠/ ٢/ ١٤٢٠هـ.

### • السيرة الذاتية :

١٣٩٤هـ - دكتوراه الفلسفة والتربية - جامعة  
أوكلاهوما بالولايات المتحدة الأمريكية.

١٣٧٩هـ - بكالوريوس الشريعة - كلية الشريعة بمكة  
المكرمة.

### • المسيرة العملية:

١٣٨٠ - ١٣٨١هـ - مدرس وزارة المعارف (التربية  
والتعليم).



صاحب السمو الملكي الأمير نايف بن عبد العزيز النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية في مناسبة يوم المهنة الأول التي احتضنها المعهد  
ويظهر بجانبه معالي د. حمد السلوم (يرحمه الله)



## معالي الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي

١٤٢٠هـ - حتى الآن



الاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة - بروكسل (بلجيكا).  
 - ١٤١٢ - ١٤١٩هـ - نائب الرئيس لمنطقة الشرق الأوسط -  
 المعهد الدولي للعلوم الإدارية - بروكسل (بلجيكا).  
 - ١٤٢٠هـ - حتى تاريخه - عضو لجنة تدريب وابتعاث  
 موظفي الخدمة المدنية.  
 - ١٤٠٨ - ١٤١٥هـ، ١٤١٧هـ - حتى تاريخه - عضو اللجنة  
 التحضيرية لمجلس الخدمة المدنية.  
 - ١٤١٦ - ١٤٢٣هـ - عضو اللجنة التحضيرية للجنة العليا  
 لسياسة التعليم.  
 - ١٤٢٠هـ - حتى تاريخه - عضو اللجنة الوزارية للتنظيم  
 الإداري.  
 - ١٤٢٠هـ - حتى تاريخه - رئيس اللجنة التحضيرية للجنة  
 الوزارية للتنظيم الإداري.  
 - ١٤٢١هـ - حتى تاريخه - عضو مجلس إدارة صندوق تنمية  
 الموارد البشرية.  
 - ١٤٢٥هـ - حتى تاريخه - عضو مجلس إدارة المعهد  
 الدبلوماسي - وزارة الخارجية.  
**● الجمعيات الأكاديمية:**  
 - عضو الجمعية الأمريكية للإدارة (ASPA)، لونج بيتش،  
 الولايات المتحدة الأمريكية.  
 - عضو الجمعية الأمريكية للإدارة (AMA)، سارانك ليك،  
 الولايات المتحدة الأمريكية.  
 - عضو الجمعية السعودية للإدارة.  
**● المؤلفات والنتائج العلمي:**  
 - تخطيط القوى العاملة ١٣٩٦هـ.  
 - تأثير التدريب على الإنتاجية بالملكة العربية السعودية  
 ١٤٠٠هـ.  
 - التخطيط الشامل للموارد البشرية ١٤٠٠هـ.  
 - دور التدريب الإداري في معالجة التضخم الوظيفي (بحث)  
 ١٤٠٦هـ.  
 - دور التنمية الإدارية في التنمية الوطنية ١٤٠٦هـ.  
 - التدريب الإداري للتنمية ١٤٠٥هـ.  
 - إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية والتحديات  
 المعاصرة ١٤١٥هـ.  
 - تطوير أنظمة الحكم والإدارة وجهود التنمية الإدارية في  
 المملكة العربية السعودية ■

● تم تكليفه بمهام مدير عام المعهد بموجب خطاب رئيس مجلس  
 الإدارة رقم (١/٢٦٧) وتاريخ ١٥/٣/١٤٢٠هـ، ثم صدر الأمر  
 الملكي رقم (أ/٢١٣) وتاريخ ٢٨/٩/١٤٢٠هـ بتعيينه مديراً  
 عاماً للمعهد. وما يزال.

### ● السيرة الذاتية :

- ١٤٠٣هـ : دكتوراه الإدارة العامة - جامعة بتسبرج بالولايات  
 المتحدة الأمريكية.  
 - ١٣٩٣هـ : ماجستير الإدارة العامة - جامعة تكساس بالولايات  
 المتحدة الأمريكية.  
 - ١٣٨٩هـ : بكالوريوس الإدارة العامة - جامعة انديانا بالولايات  
 المتحدة الأمريكية.

### ● المسيرة العملية :

- ١٣٨٩ - ١٣٩٠هـ - باحث في معهد الإدارة العامة.  
 - ١٣٩٠ - ١٣٩٦هـ - رئيس قسم التسجيل بمعهد الإدارة  
 العامة.  
 - ١٣٩٦ - ١٣٩٨هـ - مدير عام الشؤون الإدارية بمعهد الإدارة  
 العامة.  
 - ١٣٩٨ - ١٤٠٠هـ - مدير عام التدريب - معهد الإدارة  
 العامة.  
 - ١٤٠٠ - ١٤٢٠هـ - نائب المدير العام لشؤون التدريب بمعهد  
 الإدارة العامة.

- ١٤٢٠هـ - حتى الآن - المدير العام لمعهد الإدارة العامة.

### ● النشاطات المحلية والدولية :

- ١٤٠١ - ١٤٠٣هـ - عضو المنظمة العربية للتنمية الإدارية -  
 عمان - الأردن.  
 - ١٤١١ - ١٤١٣هـ - رئيس المجلس التنفيذي - المنظمة العربية  
 للتنمية الإدارية.  
 - ١٤٠٩ - ١٤١٩هـ - نائب الرئيس لمنطقة الشرق الأوسط -

## خواطر وذكريات عن المعهد

أسعدتني دعوة صديقي معالي الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، مدير عام معهد الإدارة العامة، بالمشاركة في العدد الخاص من مجلة المعهد الإعلامية «التنمية الإدارية»؛ ذلك العدد الذي يصدر بمناسبة مرور خمسين عاماً على إنشاء المعهد تحت رعاية كريمة من خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، حفظه الله ورعاه. وأسباب هذه السعادة متعددة فهي تجديد للاتصال معي من قبل المعهد الذي لم ينقطع طيلة الأربعة والثلاثين عاماً الماضية، وهي فرصة جيدة سأحاول التعبير من خلالها عن بعض ما يجول في خاطري، وتكنه مشاعري عن ذلك الصرح الشامخ، والنبع المتدفق، والمنبع المتجدد بكل معطيات الخير والتطور والإصلاح. ذلك الصرح الذي جئته في منتصف شهر رمضان من العام ١٣٨٦هـ حاملاً شهادة الثانوية الليلية من مدرسة اليمامة الثانوية بالرياض، وخرجت منه في الأسبوع الأخير من شهر محرم من العام ١٣٩٨هـ مسلحاً بتجربة غنية في الإدارة وبشهادة الماجستير في إدارة الأعمال من الولايات المتحدة الأمريكية.

● لا أعتقد أن المعهد يطلب مني الكتابة عن منجزاته في التدريب الإداري أو الإعدادي أو البحوث والاستشارات والتنظيم، فتلك إحصائيات هم أدرى بها وتنشر في كل عام. ولذلك سأكتب عن بعض الخواطر التي قد تكون غير معروفة للبعض، أو غائبة عن ذهن البعض الآخر. قد لا يعلم الكثيرون أن المعهد قد بنى سياسة إعداد وتأهيل القوى العاملة التي يحتاجها من كافة التخصصات والمؤهلات على استقطاب عدد من خريجي الجامعات من الداخل أو خريجي الثانوية العامة، ثم تعيينهم لديه والاستفادة منهم في العمل الإداري، وفي نفس الوقت إكسابهم خبرات إدارية معينة ثم ابتعاثهم، وغالباً إلى الولايات المتحدة الأمريكية. كانت هذه البعثات تشمل جامعيين للحصول على الماجستير فقط، والماجستير والدكتوراه، والبعض على الشهادة الجامعية والماجستير، وكان نظام المتابعة للمبتعثين وكذلك تعيينهم بعد العودة أسباباً ضاغطة على المبتعث لكي ينهي بعثته ويعود إلى الوطن بأقصى سرعة ممكنة. هذه السياسة كانت موفقة جداً ومكنت المعهد من الاكتفاء الذاتي للمديرين والمساعدين وبالأساتذة والخبراء والمدرسين. ولم تكتف إدارة المعهد بالاكتفاء الذاتي بل مدت يديها مملوءتين بجزء من تلك الكفاءات الإدارية المؤهلة والقادرة المخلصة إلى عدد من الوزارات والإدارات الحكومية التي أظهرت أنها بحاجة إلى هؤلاء. وكان الإمداد يتم بطريقة الإعارة أو بطريقة النقل أو التعيين. كان المعهد يرى أن وجود عدد من منسوبيه في مناصب قيادية في الوزارات والإدارات الحكومية من شأنه أن يحقق أهداف المعهد في رفع كفاءة الإدارة الحكومية، حيث أن منسوب المعهد سوف يفتح المجال أمام موظفي تلك الوزارة أو الإدارة للاستفادة من برامج المعهد، كما سوف يستعين بالمعهد في حل أي معضلة إدارية لديه في الجهاز عن طريق الاستشارات وإعادة التنظيم والإصلاح الإداري. هذا بالإضافة إلى أن المنسوب نفسه يُحدث ما قد يحتاج إليه جهازه من تطوير وتحديث. ناهيك عن أنه سوف يقضي على السلبات التي قد تكون موجودة في جهازه أو لدى موظفيه. وهذا ما حصل في كثير من الوزارات والمصالح الحكومية. ومع أن منسوبي المعهد يخرجون منه وقد تشبعوا بالأفكار الحديثة في الإدارة، وبضرورة احترام النظام والوقت والمال العام والمراجع وإعطاء كل ذي حق حقه، ثم يلتحقون بأجهزة قد لا تكون أرضاً خصبةً لمثل هذه الأفكار أو غير مهياً لقبول ذلك ولإجراء الممارسة العملية في ذلك، إلا أن كثيراً منهم قد استطاع إحداث التغييرات المطلوبة دون مشكلات أو قلاقل تذكر.

● وقد يعرف البعض أن المعهد يقوم بتقديم آرائه ومقترحاته في إعادة تنظيم بعض الأجهزة الحكومية. وتتم الدراسات وإعداد المقترحات بالتشاور مع الأجهزة نفسها. ثم يترك المعهد أمر التنفيذ، أو يساعد، أو يشرف على ذلك. ذلك أمر معتاد، إلا أن ما قام به المعهد لتنفيذ رغبة صاحب السمو الأمير مساعد بن عبد الرحمن - رحمه الله - وزير المالية والاقتصاد الوطني ورئيس مجلس إدارة المعهد، آنذاك، بإعادة تنظيم مصلحة الجمارك كان أمراً مختلفاً ويستحق الإشادة. لقد تم تنظيم مصلحة الجمارك وكافة إداراتها وفروعها المختلفة في وقت وجيز وبطرق مختلفة لم يمارسها المعهد من قبل ولم



**معالي أ. عبد الرحمن بن إبراهيم بن عبد الحادي**  
وكيل الحرس الوطني، وعضو مجلس الشورى سابقاً  
مدير عام البرامج التدريبية بمعهد الإدارة العامة سابقاً

يمارسها من بعد. بناءً على تلك الرغبة جرى تشكيل فريق من منسوبي المعهد برئاسة سعادة مدير عام المعهد نفسه، وكان مشرفاً على الفريق وعلى إعادة التنظيم، وفرغ المعهد عدداً لا بأس به من منسوبيه لتلك المهمة. وقد استمر العمل فترة لا بأس بها، وشمل التغيير الأنظمة والإجراءات والأشخاص. ومع أن العديد راهن على فشل هذه المهمة وعدم الصمود بها حتى النهاية، وخاصة من قبل رجال الأعمال، إلا أنها كللت بالنجاح ولا زالت تعطي ثمارها الياينة إلى اليوم.

● لا تساور الشكوك أحداً أن كافة الأجهزة الحكومية في المملكة قد تطورت تطوراً كبيراً وشاملاً في كافة المجالات والاتجاهات. ولكن تطور المعهد من جهاز يحتل جزءاً من دور في أحد أركان مبابي وزارة المالية والاقتصاد الوطني بطريق الملك عبدالعزيز (طريق المطار) إلى معهد ضخم يضم العديد من المنشآت والقاعات والعمارات الإدارية والسكنية وعدداً من الفروع يعتبر تطوراً كبيراً جداً. ولم يغب عن ذلك التطور نوعية البرامج، والأساليب والإجراءات، والبحوث والاستشارات والمنسوبيون والعاملون.

● من الثابت أن إدارة المعهد كانت تساعد منسوبيه على تطوير وتعليم أنفسهم، وكانت تقدم تضحيات في ذلك ولكنها في نفس الوقت كانت حريصة على حقوق الدولة والمال العام. من يسمح له بالتغيب لأسباب مشروعة ساعات النهار أو أجزاء منها عليه أن يعوض ذلك بالعمل في المساء. وهذا مع إدراك الإدارة أن تعلم المنسوب وتطويره لنفسه هو واجب حكومي ومصلحة وطنية. فالفرد المتعلم أياً كان موقعه من خارطة الوطن وأياً كان موضع عرقه وإنتاجه هو للوطن، كما أن المبتعث عندما يعود عليه أن يقضي سنوات في خدمة الدولة لاستعادة ما أنفق عليه. وقد طبق عليّ شخصياً ذلك حيث حاولت الاستقالة بعد عام من عودتي من البعثة فرفضت الإدارة الاستقالة، وبعد فترة جاء التعيين في الحرس الوطني وكيلاً للشؤون الفنية، وصارت كما يقول المثل الشعبي (عين الخيرة).

من الملاحظ أن بعض الأجهزة الحكومية تغير أنظمتها وتنظيماتها وإجراءاتها وطرقها لتواكب التغيير وتتماشى معه، ولتلتحق كما يقولون بالركب. أما المعهد فكان دائماً يغير أنظمتها وبرامجها وخطتها لإحداث التغييرات المطلوبة، وليوجهها المسار الذي يتماشى مع متطلبات التنمية، وهذا ما يمكن أن نطلق عليه استباق الأحداث والاستعداد لها. هذه السياسة مكنت المعهد، كما أرى، من أن يواكب التغييرات ويقدم لها مستلزماتها ومقتضياتها.

● تواصلت الوزارات والمصالح الحكومية مع منسوبيها والذين عملوا لديها أمر في غاية الأهمية، ومما يشكر لإدارات المعهد المتعاقبة على إدارته حرصها وتواصلها مع منسوبي المعهد من مختلف الأزمان والشرائح. هذا التواصل والوفاء جعل كل فرد من منسوبي المعهد يشعر بأهميته، وأنه لا يزال في ذاكرة المعهد والعاملين به، والمسؤولين عنه. ففي كل مناسبة يقيمها المعهد تصل الدعوات لحضور هذه المناسبات والمشاركة فيها، كتب المعهد ومطبوعاته يرسل منها نسخاً إلى منسوبيه، يدعى البعض إلى الكتابة والمشاركة في إصدارات المعهد العامة والخاصة. تلك وأيم الله سياسة حكيمة، ولفتة كريمة حبذا لو تقتدي بها بقية القطاعات الحكومية التي تنتهي علاقتها بمنسوبيها، مهما كانت خدماته طويلاً ومستوى، بخطاب الإحالة على التقاعد أو بقرار الاستقالة.

● وأختم هذه المقالة القصيرة بخاطرة جميلة لا تزال عالقة في الذهن، وهي ما كان يقوم به أستاذي الجليل، أمد الله في عمره، الأستاذ فهد بن سعود الدغثير، حينما كان مديراً عاماً للمعهد، بالمرور على المكاتب على الساعة السابعة والنصف صباحاً ومن لا يجده على مكتبه يترك له ورقة صغيرة مكتوب عليها «صباح الخير»، وكانت تلك الورقة بمثابة إنذار إداري عن التأخير لا يحتاج الموظف معه إلى إنذار آخر!.

أبارك للمعهد ولإدارته ولكافة العاملين وجميع المنتسبين إليه والمستفيدين من خدماته مرور خمسين عاماً على إنشائه، وأشكر لخدام الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز - حفظه الله ورعاه - تفضله برعاية هذه المناسبة. وفق الله الجميع ■



المدير العام الأسبق للمعهد وأول مبتعثيه للحصول على شهادة الدكتوراه معالي د. محمد الطويل؛

## معهد الإدارة العامة أدى دوراً مهماً في تحقيق التـنـمـة

الحوار مع معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الأسبق، د. محمد الطويل يعد بمثابة قراءة متأنية لصفحات مهمة من تاريخ معهد الإدارة العامة، صفحات لا تزال عامرة بالكثير من الذكريات والمواقف والتحديات التي رافقت فترة توليه إدارة المعهد، والتي قاربت العشرين عاماً اعتبرها الكثيرون بداية التطور الحقيقي لمعهد الإدارة العامة، حيث شهدت تلك الفترة التوسع الكبير في أنشطة المعهد وبرامجه ومخرجاته ومراقبه وفروعه. بمناسبة احتفال المعهد بمرور خمسين عاماً على إنشائه نلتقي في هذا الحوار مع الدكتور محمد الطويل مدير عام معهد الإدارة العامة الأسبق لنتعرف على مشاعره والكثير من الذكريات التي رافقت تطور ونماء واحد من أكبر المعاهد التدريبية والإدارية في العالم ..



### حوار: شقران الرشيد

المرتبة الخامسة عشرة، ثم تمت ترقيتي للمرتبة الممتازة كمدير للمعهد بتاريخ ١٤٠٣/٩/٧ هـ وانتهت خدماتي في المعهد بتاريخ ١٤١٦/٣/٢ هـ أي أنني أمضيت في المعهد ما يزيد عن الثلاثة عقود، وفي إدارة المعهد ما يقرب من عشرين عاماً.

#### بيئة المعهد

■ كيف كانت صورة بيئة العمل في المعهد في تلك المرحلة المبكرة من تاريخه؟

● كان المعهد عندما التحقت به كما أسلفت يشغل طابقين في مبنى ملحق بوزارة المالية، وكان يتميز بضمه مجموعة متميزة من حملة الشهادات الجامعية، رغم ندرتهم في ذلك الوقت، وكان يستعين بعدد من المدرسين غير المتفرغين لتنفيذ برامج التدريبية المحدودة في ذلك الوقت، إلى جانب مجموعة من أساتذة اللغة الإنجليزية المتفرغين الذين كانوا يدرسون في برامج اللغة والتي كانت تلقى إقبالاً كبيراً من موظفي الدولة. وكان المعهد يتميز بمكاتبه الأنيقة والمفروشة بالسجاد وأجهزته المكتبية الحديثة، وهو شيء غير مألوف في المكاتب الحكومية في ذلك الوقت. كما كانت النظافة أحد أبرز معالمه، وكان عمال النظافة والصيانة من السعوديين. وأذكر أن أول دفعة ابتعثت للدراسة العليا في الولايات المتحدة من قبل المعهد كانت تتألف من أربعة أشخاص هم الزملاء يوسف التويجري، وعبدالله الضبعان، والرحوم محمد الخليفة، وكنت أحدهم، وكان ذلك في سبتمبر ١٩٦٧م. ولن أنسى المشهد المؤثر يوم سفرنا إذ خرج معظم الزملاء في المعهد بصورة جماعية لتوديعنا في المطار، فقد كان المعهد يعد كعائلة صغيرة متماسكة تتسم بروح الألفة والانتماء. وعموماً في كل تجربة إدارية هناك عوامل مشجعة وأخرى معوقة تحد من تحقيق تطلعات القيادات الإدارية.

#### التدرج الوظيفي

■ في البدء نود سؤالكم عن كيفية التحاقكم بمعهد الإدارة العامة لأول مرة، وما هي أول وظيفة شغلتموها، والتدرج

الوظيفي لمعاليتكم حتى وصلتم لمنصب مدير عام المعهد؟

● كنت أعمل قبل التحاقني بالمعهد كمحاسب في مصلحة الإحصاءات العامة، والتي كانت تقع في مبنى ملحق بوزارة المالية كان معهد الإدارة يشغل منه الطابقين الأرضي والأول، وكان يرأس المصلحة في فترة ما من عملي هناك معالي الأستاذ فهد الدغيث، والذي انتقل من المصلحة للعمل كنائب لمدير معهد الإدارة العامة ثم مديراً للمعهد بعد ذلك، والذي شجعني على الانتقال للعمل في المعهد. وبالفعل عندما أعلن عن وظائف في المعهد وكان من بينها وظيفة مساعد مدير الشؤون المالية في المرتبة الخامسة على نظام الخدمة المدنية القديم تقدمت للمسابقة على تلك الوظيفة وتم تعييني عليها بتاريخ ١٣٨٤/١١/٩ هـ وكنت حينها طالباً منتسباً في السنة الأولى بكلية التجارة بجامعة الرياض (الملك سعود). وأثناء عملي حصلت على البكالوريوس في تخصص اقتصاد وعلوم سياسية وتدرجت في عدد من الوظائف في المعهد إلى أن تم ابتعائي لإكمال دراساتي العليا خارج المملكة في عام ١٩٦٧م، وكنت أول مبتعث من المعهد يحصل على شهادة الدكتوراه، وبعد عودتي من دراسة الدكتوراه عينت مديراً للبرامج الإعدادية بتاريخ ١٣٩٤/١٢/١ هـ. وفي ١٣٩٦/٧/١ هـ عينت نائباً لمدير المعهد في المرتبة الرابعة عشرة، ثم كمدير للمعهد بالنيابة في بداية عام ١٣٩٧هـ إلى أن صدر قرار من مجلس الوزراء بتعييني مديراً للمعهد بتاريخ ١٣٩٨/٦/١ هـ

لن أنسى مشهد  
الخروج الجماعي  
للزملاء لتوديعنا  
في المطار يوم سفرنا  
للابتعاث!

# لية البشرية والإدارية للدولة

أكبر تحد واجهته  
كان تسرب الكفاءات  
من المعهد بسبب  
الإغراءات المادية  
من القطاع الخاص



معالي د. محمد الطويل في بداية التحاقه  
متدرباً بأوائل دورات المعهد التدريبية  
عام ١٣٨٨ هـ - ١٩٦٨ م

والتي ساهمت في توطين الكثير من الوظائف في القطاع الخاص. ولعل افتتاح الفرع النسائي للمعهد كان قراراً مهماً لتقديم برامج المعهد للموظفات العاملات في الأجهزة الحكومية، وتقديم الاستشارات للأجهزة النسائية في الجهات الحكومية المختلفة، إذ أن التدريب جزء من واجبات الموظف الذي يجب ألا يحرم منه العنصر النسائي في أجهزة الدولة. ولقد وفق فرع المعهد النسائي عند بدايته في اجتذاب مجموعة متميزة من المواطنات الحاصلات على الشهادات العليا في تخصصات المعهد من جامعات أمريكية تولين قيادة إدارات الفرع النسائي المختلفة واستطعن التأقلم بسرعة عجيبة مع البيئة التنظيمية للمعهد، بحيث أصبح الفرع منافساً في أدائه لغيره من فروع المعهد التي مضى على افتتاحها سنوات طويلة. وعلى المستوى العربي كان قرار إتاحة الفرصة لموظفين من الدول العربية للالتحاق ببرامج المعهد دليلاً على المستوى الجيد الذي وصلت إليه برامجه، وأصبح العديد من الموظفين يشاركون في برامجه من دول الخليج العربي والأردن والسودان واليمن والمغرب وغيرها.

## إسهام المعهد

■ بعد مضي هذه المدة الزمنية الطويلة من عمر معهد الإدارة العامة، وبحكم تخصصكم وتعاطيكم مع الشأن الإداري .. كيف ترون إسهام المعهد في تحقيق التنمية الإدارية والبشرية وفق أهداف وبرامج الخطط التنموية للدولة؟

● شهادتي في المعهد مجروحة، ولكن أي منصف لا بد أن يعترف بأن المعهد قد أدى دوراً مهماً في تحقيق التنمية البشرية والتنظيمية في الدولة، ولعل ما يميز المعهد عن غيره من معاهد الإدارة في الدول العربية الأخرى، والتي اختفى بعضها ولم يتطور بعضها الآخر، أن المعهد وهو يحتفل بمرور خمسين عاماً على إنشائه لا يزال يسير بشكل تصاعدي في نشاطاته وفق خطط مدروسة وقدرة على التكيف مع متطلبات مراحل التنمية المختلفة التي تمر بها المملكة.

## خمسون عاماً

■ يحتفل المعهد بمرور خمسين عاماً على إنشائه، ماذا تعني لكم هذه المناسبة التاريخية؟

● تعني لي إثبات حقيقة تستحق الدراسة من باحثي الإدارة، وهي أن المعهد قد وفق بقيادات على كافة مستوياته التنظيمية خلال الخمسين عاماً الماضية كانت قادرة على إدراك الهدف من إنشائه، وإيجاد خطط وبرامج تنفيذية فاعلة لتحقيق الأهداف، مع المحافظة على بيئته التنظيمية التي يتميز بها عن كثير من المؤسسات الشبيهة، رغم أنه يعمل في نفس البيئة والظروف التي تعمل بها المؤسسات الأخرى في المملكة ■

## أبرز التحديات

■ ما أبرز التحديات التي واجهتكم إبان توليكم منصب مدير عام المعهد؟ وكيف تغلبتم عليها؟

● من الطبيعي لأي قيادي في أية مؤسسة أن يواجه بعض التحديات التي قد تؤثر على قدرته لتحقيق أهداف مؤسسته، ولعلي لا أكون مبالغاً عندما أذكر بأن العوامل المشجعة في معهد الإدارة العامة كانت تفوق كثيراً العوامل المعوقة. ذلك أن للمعهد بيئته التنظيمية المتميزة التي هي محل تقدير الجميع، سواء على المستوى الداخلي للمعهد أو على المستوى المحلي أو العربي أو الدولي. وكان مجلس إدارة المعهد على الدوام داعماً لإدارته في كافة أنشطتها. ولعل أكبر تحد واجهني كما واجه من تولى إدارة المعهد من بعدي هو مشكلة تسرب الكفاءات من المعهد نتيجة للإغراءات المادية والوظيفية التي يقدمها القطاع الخاص لأعضاء هيئة التدريب في المعهد، معرفته بجودة تأهيلهم وتعودهم على العمل في بيئة تنظيمية منضبطة، وتنوع خبراتهم في مجال اختصاصهم، مما يعني صعوبة التوسع في البرامج والاعتماد على كفاءات غير سعودية في مجال التدريب والاستشارات والبحوث. ولذلك تم التركيز على التوسع في برنامج الابتعاث كسياسة للإحلال ومنهجية لتوطين الوظائف وسيلة لتحقيق أهداف المعهد. وحتى في أيام شح الموارد في الدولة في الثمانينات كنا ندخر في بنود الميزانية لتعزيز بند الابتعاث، وكان عدد المبتعثين لا يقل عن ثمانين مبتعثاً في العام الواحد يدرسون في مختلف التخصصات في الجامعات الأمريكية.

## التطورات والاحداث

■ توليتم إدارة المعهد ما يقرب من عشرين عاماً، ما هي أبرز التطورات والاحداث .. وما هو أهم قرار اتخذته معاليكم أو موقف معين شهده المعهد خلال هذه الفترة ولا تزالون تذكرونه حتى الآن؟

● توليت إدارة المعهد ما يقرب من عشرين عاماً كان الزملاء فيها كخلية النحل التي تعمل بدقة ونظام لتحقيق أهداف المعهد، وكان لبرنامج الابتعاث أثره في توفير كفاءات وطنية عديدة تولت القيادة في إدارات المعهد المختلفة وفروعه، وساهمت في توسيع وتطوير برامجه في مجالات مختلفة يحتاجها القطاع الحكومي، إلى جانب تقديم الاستشارات للجهات الحكومية المختلفة، والإسهام بتطوير نشاط المعهد في مجال البحوث. ونتيجة لجودة برامج المعهد الإعدادية والإقبال الكبير على توظيفها من قبل الجهات الحكومية فقد صدر توجيه من المقام السامي بأن يقوم المعهد بتصميم برامج إعدادية توجه لتلبية احتياجات سوق العمل في القطاع الخاص، وبدأ المعهد في تنفيذ العديد من البرامج التي يتم تقديمها باللغة الإنجليزية كالبرامج البنكية وبرامج التسويق والمبيعات وغيرها،

تتجلى في شعاره «نحو تنمية إدارية أفضل»

## الثقافة التنظيمية لمعهد الإدارة العامة؛ سلوكيات وقيم وظيفية إيجابية

لا توجد منظمة ناجحة، صغيرة كانت أو كبيرة، تخلو من ثقافة تنظيمية معينة وخاصة بها، وقد تشكلت ثقافة معهد الإدارة العامة بناءً على طبيعة عمله الذي يقوم به ويقدمه، وكذلك إجراءاته الداخلية. حيث يتبنى المعهد مجموعة من المعايير والقيم والسلوكيات وأساليب التعامل والمعاملة، التي تتجلى في موظفيه، ويلمسها بكل وضوح كل من يقترب من هذا المحيط ويتعامل معه من متدربين ودارسين، سواء كان ذلك داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه.

إعداد : أ. منصور العتيبي

### نحو تنمية إدارية أفضل

أقرب إلى الشمولية منها إلى الفردية في الرؤى والأهداف. لذا يمتلك موظفو المعهد الاستعداد والحضور الذهني وردود الأفعال المناسبة دائماً نحو المستجدات في مجال التدريب والبحوث والاستشارات والتوثيق. ويصطبغ العمل في معهد الإدارة العامة بالصبغة الجماعية والعمل التعاوني بهدف تطوير مهارات الموظفين المختلفة، وليظلوا قادرين على البذل والعطاء المستمر.

ولتحقيق أهدافهم المشتركة «نحو تنمية إدارية أفضل»، يتم تشجيع الموظف في المعهد على المبادرة وتعزيز أنوار التعاون والعمل الجماعي وتحمل المسؤوليات من أجل ترسيخ الصورة الذهنية لمعهد الإدارة العامة كمكان مميز لاستضافة المتدربين والموظفين معاً. حيث يتم تشكيل فرق ولجان عمل منها ما هو لجان دائمة مثل لجنة المراجعة والتنسيق، لجنة المعلومات والتقنية، ولجنة التدريب والابتعاث، ومنها ما هو فرق عمل تعمل على مشاريع محددة مثل تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية والحلقات والندوات، وإعداد الاستشارات والبحوث والترجمة. وكذلك توجد فرق العمل الاستشارية، وفرق تطبيق الجودة، وجميع هذه الفرق تعمل بروح الفريق الواحد والعمل المشترك.

### سلوكيات وظيفية

معهد الإدارة العامة عبارة عن خلية عمل متناغمة من الأنظمة والإجراءات والوقت وأخلاقيات العمل، لذا دأب المعهد على التطوير المستمر لموارده البشرية بمختلف مستوياتهم وبناء الشخصية المسؤولة لديهم من خلال إكسابهم المعارف والمهارات والقيم الإدارية المختلفة التي من شأنها تعزيز روح الرقابة

يمتلك معهد الإدارة العامة حساً واضحاً بالهدف الذي أنشئ من أجله، والذي يحدد توجهاته المستقبلية طويلة المدى للأهداف والغايات، لذا كان شعار المعهد الذي يتبناه منذ إنشائه قبل خمسين عاماً، بمثابة المبدأ الثابت الذي لا يتغير، والقناعة التي لا تتزعزع مع مرور الوقت. إن شعار المعهد «نحو تنمية إدارية أفضل» ما هو إلا معادلة تنصهر فيها شخصيات الموظفين والعاملين مع أهداف المعهد العليا، بحيث يشكل هذا الشعار معادلة تفاعل هذا الانصهار، وبحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته رهناً بما يحققه المعهد من أهداف وتطلعات.

إن الثقافة التنظيمية والمؤسسية التي يتبناها المعهد وتتجلى في شعاره، قد أوجدت القبول لدى كافة المستويات التنظيمية في المعهد لتبني مبدأ التطور والتجديد المستمر بإيجابية وإقناع. فقد واکب معهد الإدارة العامة تحولات وتحديات كثيرة لتلبية متطلبات المرحلة ومستلزماتها. وما تحول المعهد في طريقة تدريبه من البرامج الطويلة التي كانت تنفذ على مدى أشهر إلى برامج القدرة الواحدة التي تنفذ على مدى أسبوع على أقصى تقدير إلا دليل على هذا التكيف مع متطلبات المحيط الخارجي وأسلوب التدريب الحديث.

### المشاركة والتمكين

يسعى معهد الإدارة العامة لترسيخ مفهوم المشاركة بحيث تتضمن أبعاد التمكين للموظفين في المعهد من خلال مسؤوليات حقيقية يتم من خلالها خلق حس الملكية والمبادرة فيهم. إن الهدف المشترك والواضح لجميع منسوبي المعهد يجعلهم

شعار المعهد ( نحو  
تنمية إدارية أفضل)  
معادلة تنصهر فيها  
شخصيات الموظفين  
والعاملين مع الأهداف  
العليا للمعهد





## التواصل الإنساني وإحساس الفرد بقيمته من أبرز أساسيات العمل التنظيمي والثقافة السائدة في المعهد

### التدوير الوظيفي

يهدف التدوير الوظيفي إلى تداول الخبرات العملية في التخصصات المختلفة والأعمال الإدارية، وتنوع التجارب والمهارات والقدرات لدى الموظف في سبيل التطوير الإداري والقيادي، وتشجيع الموظفين على اكتشاف قدراتهم ومهاراتهم المختلفة في جو يسوده العمل لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال إدارة الكفاءات والجودة. ويعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي، وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي يمارسها معهد الإدارة العامة لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم، سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية. يأخذ التدوير الوظيفي الخط الرأسي والأفقي في التحرك، حيث أن المناصب الإدارية في المعهد تعتمد على التكليف وليس التعيين، وذلك لمساعدة الموظفين على إبراز قدراتهم ومواهبهم الإدارية، والتعرف على جوانب قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال الإشرافية والقيادية التي يمارسونها، ومنحهم فرصاً للتطور والنمو الوظيفي. كما أنه بمجرد أن يعين المتقدمون للتوظيف في المعهد

والالتزام والمحاسبة الذاتية في سلوكهم. ويكاد يتفق موظفو معهد الإدارة العامة على أنماط سلوكية ومعايير، تجعلهم يفكرون ويتصرفون بنفس المبادئ والقيم (الانضباط، الانجاز، الالتزام بالوقت، المظهر المناسب، روح الفريق .. الخ) ما يجعل للموظف حدود ومناطق لا يجب أن يتخطاها، حتى لا يكون نشازاً في خلية متناغمة، ألا وهي «معهد الإدارة العامة». واستطاع المعهد أن يجعل الأهداف والمصالح الشخصية للموظفين تنسجم وثقافته وأهدافه العليا، فتتحقق الفرد لذاته يكون من خلال تحقيق أهداف المعهد ووفقاً لثقافته، ليشعر الموظفون من خلال ذلك بالروح الإيجابية والمتفائلة للعمل من خلال ما تحقق من توافق للذات مع مبادئ الثقافة التنظيمية والمؤسسية للمعهد. ويؤكد معهد الإدارة العامة من خلال هذا التوافق على الصلة الوثيقة بين ما يتبناه من ثقافة تنظيمية وقيم، والأداء المنضبط والإنتاجية لمنسوبي وموظفي المعهد، على مختلف مناصبهم ومستوياتهم الوظيفية، لتكون هذه الثقافة التنظيمية دافعاً للتغيير إلى الأفضل والطموح.

### التواصل والبعد الإنساني

ولتحقيق الانسجام بين الموظفين وتوحيد القيم وأنماط السلوك الإيجابية، فإن معهد الإدارة العامة يشجع موظفيه على قضاء أوقات المناسبات العامة مع بعضهم من خلال الحفلات التي يقيمها في بداية ونهاية كل عام تدريبي، وأيام الأعياد. بالإضافة لتنظيم الرحلات والمسابقات والجوائز لمنسوبي المعهد وعائلاتهم. إن من أبرز أساسيات العمل التنظيمي والثقافة السائدة في المعهد هو التواصل الإنساني وإحساس الفرد بقيمته في مجتمعه الداخلي، مع ترسيخ مبدأ التعاون والتكافل على النطاق غير الرسمي على وجه الخصوص. وتجلى المفاهيم الإنسانية بوضوح في أنشطة لجنة النشاط الاجتماعي المختلفة في المعهد، إذ تقوم بالتواصل وربط العاملين ببعضهم في جميع أشكال التفاعل الإنساني من فرح وتهاني أو مواساة وعزاء. وتقوم لجنة النشاط الاجتماعي بتقديم التهاني والهدايا لمنسوبي المعهد في حالة الزواج والمواليد، وكذلك تمديد العون لمن احتاج من الموظفين من خلال القروض الحسنة.



### الرعاية الصحية

يؤمن معهد الإدارة العامة بالحكمة الشائعة ”العقل السليم في الجسم السليم“، لذا قام المعهد بتوفير عيادة صحية تقدم خدماتها الكشفية والمخبرية والدوائية مجاناً لجميع منسوبي المعهد من أعضاء هيئة تدريب وموظفين ومتدربين ودارسين خلال وقت الدوام الرسمي.

### الجودة

لا يمكن لأي منشأة ناجحة أن تواصل تحقيق التقدم والإنجازات دون أن يكون لها معايير معينة تقيس عليها وتزن بها أعمالها. لذا كان معهد الإدارة العامة واعياً لهذه الفكرة الرئيسة ومنتبهاً لها حيث أنشأ وحدة إدارية للجودة تهدف إلى تطوير وتفعيل جميع مسارات العمل بالمعهد وتأديتها بالجودة والكفاءة المطلوبتين حسب معايير الأداء المحددة، كما تهدف إلى مساعدة إدارات التدريب في تقويم برامجها والعمل على إعداد نظام متكامل لتقويم البرامج المختلفة، وما يتطلبه ذلك من إجراء الدراسات التقييمية لقياس أثر التدريب في الأجهزة الحكومية والقطاع الأهلي، إضافة إلى متابعة نتائج برامج المعهد وآثارها على المتدربين ومدى استيفائها لاحتياجات الأجهزة المستفيدة، وتقديم التقارير بالنتائج إلى الجهات المعنية ووضع التوصيات المناسبة في هذا الشأن. ■

على وظيفة (معيد) فإنهم مباشرة يتم إلحاقهم ببرنامج مكثف للتدوير الوظيفي في إدارات المعهد المختلفة، وذلك بغرض التأقلم الاجتماعي، حيث يتم تعريفهم بالمعهد وتاريخه وإنجازاته وقيمه الرئيسة ومجالات التركيز في السلوك الوظيفي ورسالته ويستمر هذا البرنامج لمدة أسبوعين. ويقوم هؤلاء الموظفون الجدد بالتعرف على زملائهم في المعهد، وربما قاموا في هذه المرحلة ببعض الأعمال البسيطة والمتفرقة والتي تساعدهم على فهم تفاصيل العمل المختلفة في معهد الإدارة العامة.

### الصيانة الذاتية

يعتبر معهد الإدارة العامة أول من وطّن الصيانة الذاتية في المؤسسات الحكومية. حيث توجد في المعهد إدارة متخصصة للصيانة والتشغيل لصيانة منشآته وجميع ما يتعلق به من أجهزه ومعدات وصيانة المباني، وذلك من خلال فنيين متخصصين ذوي كفاءة عالية يمتازون بسرعة الإنجاز بسبب توافر القطع والأجهزة المطلوبة في الحال، ما يجعل العملية التدريبية في المعهد تجري بسلاسة دون الخوف من تعطل جهاز تدريبي معين، وعدم توافر الصيانة أو البديل في حال استلزم الأمر.

**معهد الإدارة العامة  
أول جهاز حكومي  
وطّن الصيانة الذاتية  
من خلال فنيين  
متخصصين يمتازون  
بسرعة الإنجاز**





## صور من مسيرة المعهد



■ معالي أ. فهد الدغيثر في مكتبه إبان توليه إدارة معهد الإدارة العامة



■ صاحب السمو الملكي الأمير محمد العبدالله الفيصل الأول من اليمين ثم معالي أ. تركي بن خالد السديري ثم معالي أ. فهد الدغيثر مدير عام معهد الإدارة العامة يلقي كلمته في افتتاح أحد اللقاءات التي احتضنها المعهد قبل أكثر من ٤٥ عاماً.



■ معالي أ. فهد الدغيثر في إحدى ندوات المعهد الثقافية، ويظهر على يمينه معالي د. غازي القصيبي وعلى يساره أحد ضيوف الندوة يلقي كلمته، وقد عرفت ندوات المعهد بأهميتها الفكرية والعلمية والحرص على حضورها والاستفادة منها، والصورة تعبر عن كثافة الحضور.



■ معالي أ. فهد الدغيثر في صورة جماعية مع عدد من أعضاء هيئة التدريب بالمعهد وبعض منسوبيه ومتدربيه، في مبنى المعهد القديم، ويظهر أ. فهد الدغيثر محاط بدائرة صفراء لتوضيح موقعه من الصورة.



تتقاسم مسؤوليته ثلاث إدارات رئيسية

## التدريب في معهد الإدارة العامة: بدأ بتدريب موظفي الدولة وتوسع ليؤهل الشباب السعودي لسوق العمل

– إدارة برامج الإدارة المكتبية، ويندرج تحتها قطاع برامج الإدارة المكتبية.

### الإدارة العامة للبرامج المالية والاقتصادية

تتولى الإدارة العامة للبرامج المالية والاقتصادية بمعهد الإدارة العامة، تنفيذ الجانب المالي والاقتصادي من برامج المعهد الإعدادية والتدريبية، وكذلك مجال الحاسب الآلي والمعلومات والإدارة الهندسية. وتضم ثلاث إدارات رئيسية لبرامج القطاع الأهلي، والمالية، والحاسب الآلي والمعلومات. وتزود المتدربين بالمهارات المطلوبة لسوق العمل، وتتركز مهامها في التنسيق مع الإدارة العامة للبرامج العليا لتنفيذ الحلقات التطبيقية الموجهة للقيادات العليا في القطاع العام الخاص بالتعاون مع خبراء من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي.

### الإدارة العامة للبرامج العليا

تهدف الإدارة العامة للبرامج العليا إلى رفع مستوى قدرات القيادات الإدارية العليا في الأجهزة الحكومية من وكلاء الوزارات ومساعديهم والمديرين العامين ومن في مستوياتهم الوظيفية في القطاع الخاص أيضاً، من خلال حضورهم للمشاركة في مجموعة الحلقات التطبيقية وورش العمل المتقدمة والندوات وغيرها من الأنشطة التدريبية، وتقوم الإدارة بأداء الدور المنوط بها من خلال إدارتين مرتبطتين بها تنظيمياً وهما: إدارة الحلقات التطبيقية، وإدارة الندوات واللقاءات.

وقد حققت الإدارة العامة للبرامج العليا توسعاً في تنفيذ الحلقات التطبيقية والندوات واللقاءات في مختلف مناطق المملكة، إضافة إلى زيادة عدد الحلقات التطبيقية التي تقوم بتنفيذها سنوياً ليصل العدد إلى ٣٣ حلقة تطبيقية عامة لتواكب الاحتياج المتزايد لهذا النوع من التدريب، واستحداث عدد من الحلقات في مختلف الموضوعات بشكل دوري.

كما تتولى الإدارة تفعيل التعاون مع عدد من المنظمات والجهات الدولية لاستقطاب العديد من المتحدثين العالين البارزين في المجالات الإدارية والاقتصادية المختلفة للمشاركة في تنفيذ نشاطات الإدارة المتعددة.

### إنجازات نشاط التدريب خلال خمسين عاماً

بلغ عدد البرامج التدريبية التي نفذها المعهد (٢٧٥) برنامجاً تدريبياً، وبلغ إجمالي متدربي البرامج التدريبية أثناء الخدمة خلال خمسين عاماً (٤٤٣٦٣١)، فيما بلغ عدد متدربي البرامج الخاصة (٢٤٦٨٥) متدرباً.

أما بالنسبة للبرامج الإعدادية، فقد بلغ مجموع البرامج الإعدادية العامة التي تم تنفيذها (٣٧) برنامجاً تخرج منها (٢٤٠٥٠) خريجاً، وبلغ عدد خريجي البرامج الإعدادية الخاصة (٣٣٠٧) خريجاً، كما بلغ عدد خريجي برنامج اللغة الإنجليزية (٣٤٦٢٢) دارساً.

وفيما يتعلق بتنمية وتطوير القيادات الإدارية العليا فقد بلغ عدد المشاركين في الحلقات التطبيقية التي ينفذها المعهد (٢٤٢٨٨) مشاركاً، بينما عدد المتدربين من الدول العربية في البرامج التدريبية العامة (٥٦٩٠) متدرباً ■



يعد التدريب أحد النشاطات الرئيسية لمعهد الإدارة العامة، وهو يمثل مع الاستشارات والبحوث والتوثيق الإداري، المسارات الأربعة الرئيسية التي يقدم المعهد من خلالها خدماته لجمهور المستفيدين. وقد اضطلع المعهد بهذا الدور منذ تأسيسه، والذي تركز في البداية في تدريب موظفي الدولة وتأهيلهم ورفع مهاراتهم وتطوير قدراتهم لأداء واجباتهم الوظيفية بأكبر قدر من الجودة والإتقان، ثم توسع هذا الدور ليشمل تقديم البرامج الإعدادية التي تؤهل السباسب السعودي لتلبية احتياجات سوق العمل.

ويشتمل نشاط التدريب في المعهد على نوعين أساسيين هما: البرامج التدريبية، وتختص بالتدريب أثناء الخدمة، والبرامج الإعدادية، وهي خاصة بالتدريب قبل الخدمة. وتنقسم البرامج التدريبية إلى برامج تدريبية عامة موجهة لموظفي المستويات التنفيذية، وبرامج تدريبية خاصة وتهدف إلى سد الاحتياجات ذات الطابع الخاص لموظفي أحد الأجهزة الحكومية، فيما تنقسم البرامج الإعدادية إلى برامج إعدادية عامة موجهة للقطاعين الحكومي والأهلي، وبرامج إعدادية خاصة يقوم المعهد بتصميمها وتنفيذها بناءً على طلب الجهة المستفيدة.

ويتولى تنفيذ نشاط التدريب في المعهد ثلاث إدارات رئيسية هي:

### الإدارة العامة للبرامج الإدارية والأنظمة

تهدف الإدارة العامة للبرامج الإدارية والمالية إلى تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية والإعدادية في مجالات الإدارة العامة، السلوك التنظيمي، الموارد البشرية، الإدارة الصحية، العلاقات العامة والإعلام، الأنظمة، والإدارة المكتبية، والمساهمة في تنفيذ الحلقات التطبيقية الموجهة للقيادات الإدارية العليا في الأجهزة الحكومية. والتنسيق مع الإدارات المختصة في المعهد لتنفيذ نشاطات الاستشارات الإدارية، والبحوث، والتخطيط والتطوير وتصميم وتطوير البرامج التدريبية، وتطبيق الجودة الشاملة، إضافة إلى التنسيق لتنفيذ البرامج الخاصة والبرامج المنفذة عبر مركز الأعمال.

وتتكون الإدارة العامة للبرامج الإدارية والأنظمة من ثلاث إدارات رئيسية تتضمن (٧) قطاعات تدريبية على النحو التالي:

– إدارة برامج الأنظمة، ويندرج تحتها قطاع القانون والأنظمة.  
– إدارة البرامج الإدارية، وتتكون من القطاعات التالية: الإدارة العامة، السلوك التنظيمي، الموارد البشرية، الإدارة الصحية، العلاقات العامة والإعلام.

إعداد: عبد الكريم رجب

برامج المعهد تركز  
على التدريب والتأهيل  
ورفع المهارات وتطوير  
القدرات بأكبر قدر من  
الجودة والإتقان

# يومان بينهما ربع قرن من الزمان

يوم الثلاثاء الرابع والعشرون من شهر صفر من عام ١٤٠٤هـ كان اليوم الأول الذي قادتني فيه قدماي إلى معهد الإدارة العامة «الفرع النسائي»، ويوم السبت الخامس عشر من شهر صفر عام ١٤٣٠هـ كان اليوم الأول الذي قادتني فيه قدماي إلى وزارة التربية والتعليم، وبين هذين اليومين قصة تروى، فيها كل ما في القصص من أحداث ومشاعر وعبر.

بين هذين اليومين تشكلت قيمتي المهنية، وتنامت خبراتي، وتراكمت معارفي الإدارية، واختبرت مهاراتي الإنسانية والفكرية، وتدفقت إليّ المصادر وتوافرت لي السبل للمعرفة، وأتيحت لي التجارب الداخلية والخارجية، وإن شئت تقسيم حياتي المهنية إلى مراحل فهي خمس:

الأولى: بدأت بوزارة التربية والتعليم، والثانية في معهد الإدارة العامة، والثالثة خروج لوزارة التربية والتعليم، والرابعة عودة إلى معهد الإدارة العامة بطلب من معالي مدير عام المعهد، آنذاك، حتى كان يوم السبت الخامس عشر من شهر صفر من عام ١٤٣٠هـ، وهو اليوم الذي غادرت فيه المعهد إلى وزارة التربية والتعليم نائبة للوزير لتعليم البنات مبتدئة المرحلة الخامسة من رحلتي الوظيفية.

ولو شئت تقييم هذه المراحل فسأقول إن مرحلة وزارة التربية والتعليم هي البداية، أما مرحلة معهد الإدارة العامة فهي مرحلة الانفتاح على المستجدات الإدارية؛ حيث كان المعهد، ولازال، منارة إشعاع إداري، ومركز تنوير مهني، ومورد خبرات وظيفية لا ينضب، مورداً نهلت منه كما نهل الآلاف من موظفي وموظفات الأجهزة الحكومية.

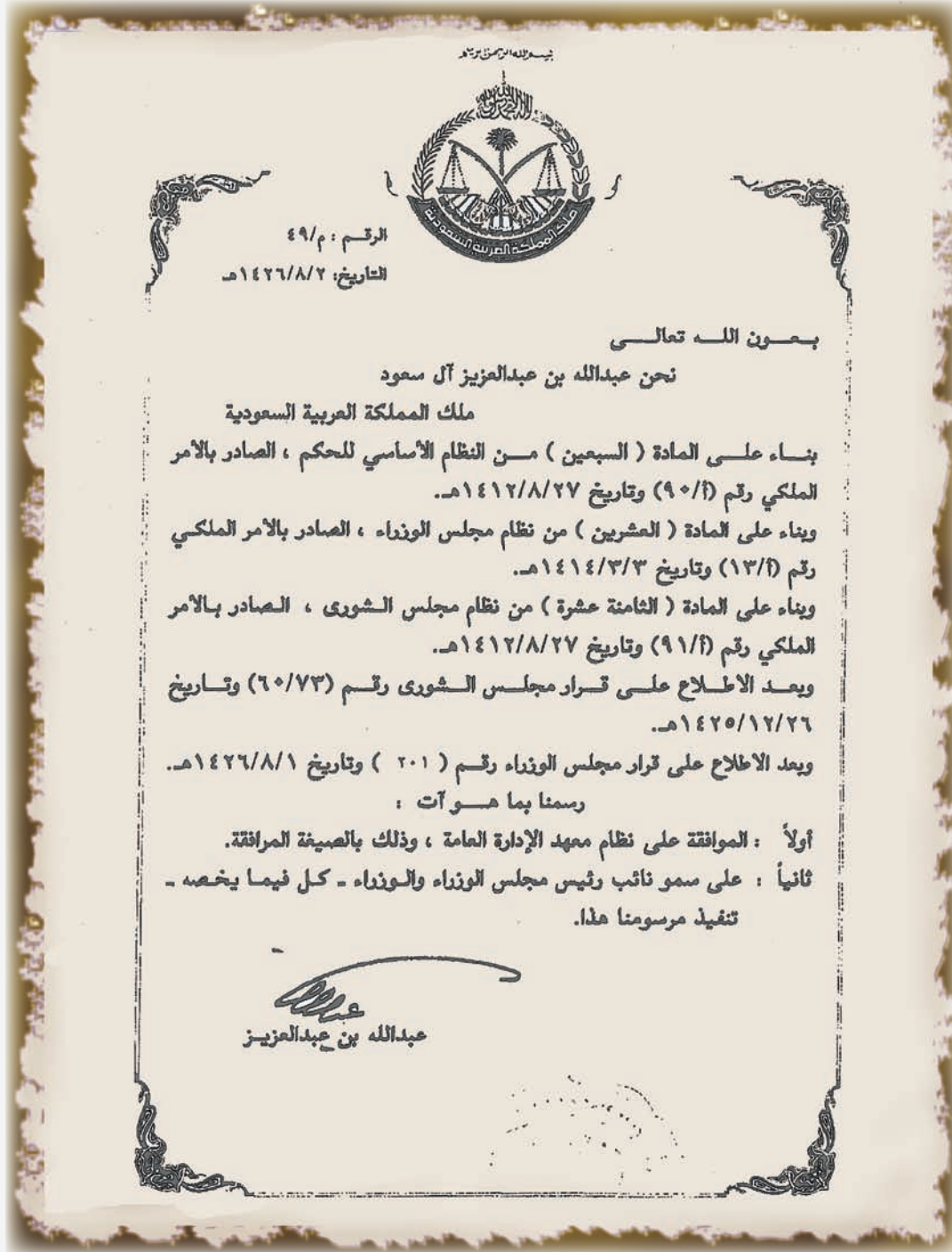
وإذا كان معهد الإدارة العامة يحتفل بمرور نصف قرن على إنشائه فيني أفخر بأني عاصرت نصف هذه الفترة، وكانت إحدى أكثر فترات حياتي ثراءً وظيفياً وفكرياً وإنسانياً، وأشعر بأني كبرت معه ونمت في ظله، وتشاركت مع زملائي وزميلاتي قصص نجاحه وبريقه وكفاحه ليصبح منظمة ذات قيم.. واجهنا التحديات معاً.. وذقنا طعم الإنجاز معاً.

إن أحد أسرار تميز معهد الإدارة العامة أن مصادر المعرفة فيه متاحة، وسمات منسوبيه متنوعة المشارب، والاختلافات في الرأي بين منسوبيه لا تقسد للود قضية، بل تضيف لكل منهم ثراءً وخبرة، وتضيف للمعهد تنوعاً وغنى.

أخيراً.. أتمنى لمعهد الإدارة العامة أن يجعل من إنجازات أعوامه الخمسين الماضية لبنة أولى لإنجازات أعوامه الخمسين القادمة ■

**معالي الأستاذة نورة بنت عبد الله الفايز**  
نائب وزير التربية والتعليم لشؤون تعليم البنات  
المديرة العامة للفرع النسائي بالمعهد سابقاً

## وثيقة النظام الجديد لمعهد الإدارة العامة



رقم الوثيقة (م/٤٩) بتاريخ (١٤٢٦/٨/٢ هـ)



## اليوبيل الذهبي لمعهد الإدارة العامة



أ.د. رفعت الفاعوري

مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية  
جامعة الدول العربية

يسعدني بمناسبة الاحتفال باليوبيل الذهبي لمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية ومرور خمسين عاماً على إنشائه أن أسجل بعضاً من خواطري بصفتي رجل إدارة أعشقها منذ الصغر. ولقد شدتني في البداية رسالة المعهد المتمثلة في تحقيق التنمية الإدارية بالمملكة بخدمات متميزة مع الجودة العالية بأقل التكلفة التي تقدم للمواطن السعودي، سواء في القطاع العام أو الخاص، مما يحقق النموذج الذي يحتذى في مجال إدارة الأعمال. كما بهرتني رؤيته المستقبلية التي عاصرت إنشاءه وتطوره حتى الآن، والتي جعلته نموذجاً يحتذى على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، بل أنه أصبح رفيق الدرب للمنظمة العربية للتنمية الإدارية التي تحمل أمانة التنمية الإدارية على مستوى العالم العربي. ولقد ساعد إنشاء الفروع بمدينة الدمام وجدة والفرع النسائي بالرياض على توسيع القاعدة العريضة للمستفيدين من خدمات هذا المعهد العملاق.

كما ساهمت خدماته الجليلة من حيث التدريب للمواطن، سواء قبل الخدمة أو أثناءها، وكذلك الاستشارات التي يقدمها، وبحوثه الإدارية المحكّمة التي تعالج مشاكل الإدارة، والانتقال للتعاملات الالكترونية والتوثيق الإداري، في زيادة فاعليته وتحقيق رسالته على المستوى المحلي. ولقد كان للقرار الأخير مد مظلة الخدمة لشاغلي الوظائف التعليمية الأثر الكبير في شمول خدماته لكل الفئات، وفي الانتقال للإقليمية أسعدني كثيراً إسهام رسالة المعهد والاهتمام بالإدارة لدى حكومة المملكة العربية السعودية أن تنشأ المنظمة العربية للتنمية الإدارية كإحدى منظمات جامعة الدول العربية، وتضم كل الدول العربية، متبينة ذات الأسلوب من حيث الاهتمام بالتدريب والبحوث والدراسات والاستشارات والتوثيق. وتدعم العمل العربي المشترك في مستواه الإداري، حيث تتحقق وحدة الشعوب العربية في اهتماماتها وأهدافها لتحقيق التقدم والرفق والنمو والرفاهية لكل مواطن عربي. وتقديراً من المجلس التنفيذي للمنظمة تم اختيار معالي الأستاذ محمد بن علي الفايز، وزير الخدمة المدنية السعودي، رئيس مجلس إدارة المعهد، والرئيس الحالي للمجلس التنفيذي للمنظمة، لدورات متعددة، والذي ساهم كثيراً بتوجيهاته في التقدم والنمو المطرد للمنظمة.

كما يسعدني دائماً ويتلج صدري الاشتراك الدائم للمعهد مع المنظمة في كافة فعالياتاتها، لاسيما الاجتماع السنوي لمدارس ومعاهد الإدارة على مستوى الدول العربية، والاجتماع السنوي للابتعاث والتدريب، وسلسلة الممارسات الإدارية الناجحة التي تقدمها المنظمة للدول العربية أكثر من مرة في العام الواحد، ومنتدى المائدة المستديرة الذي يعقد سنوياً لقادة الفكر الإداري العربي. وفي كل هذه الاجتماعات أشعر بالفخر والسرور لما يقدمه المعهد من إسهامات فكرية إدارية خدمة للوطن العربي، كما أشعر بالشكر والاعتزاز للخدمات اللوجستية التي يقدمها المعهد للمنظمة عندما تعقد أحد أنشطتها بمقره بالرياض، والتعاون المثمر البناء الذي يساعد المنظمة على تحقيق رسالتها وأهدافها.

ولا يفوتني في هذا المقام مقولة أن تقدم المعهد الدائم والمستمر لم يكن ليحدث لولا اهتمام حكومة خادم الحرمين الشريفين، الملك عبد الله بن عبد العزيز، بحفظه الله، بالإدارة بصفة عامة، وبالدعم السخي مالياً ومعنوياً لهذا المعهد والذي تنعكس آثاره على الإدارة في العالم العربي الكبير.

وختاماً أتمنى من صميم قلبي لمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية في احتفاله الذهبي كل تقدم وكل ازدهار وعون الله سبحانه وتعالى على تأدية رسالته وتحقيق رؤيته المستقبلية للنهوض بالمواطن السعودي والمواطن العربي في أرجاء وطننا العربي الحبيب ■

## نتائج دراساتها تدعم نشاطات التدريب والبحوث والتوثيق

# الإدارة العامة للاستشارات: بيت خبرة متخصص في التطوير الإداري محلياً وعربياً ودولياً

إعداد: عبد الكريم رجب

– **المرحلة الثانية:** وفيها تطور شكل الاستشارات المقدمة، فبجانب استمرار المشاركة في اللجان وفقاً للمرحلة الأولى، يكلف مندوبون من المعهد بدراسة بعض الموضوعات بشكل مستقل بحكم تأهيلهم العلمي وخبرتهم العملية، ويتم تنفيذه داخل المعهد وبإشراف وتوجيه مباشر منه. وكانت موضوعات الاستشارات في هذه المرحلة تتصف بالبساطة، وتنحصر في تنظيم إجراءات العمل المكتبية. أما النتائج فتأخذ شكل التوصيات الميدانية التي تقدم مباشرة للمسؤولين في الأجهزة المستفيدة، أو تطبق عملياً بواسطة الموظفين القائمين بالعمل موضوع الدراسة وتحت إشراف الاستشاريين المكلفين من المعهد.

– **المرحلة الثالثة:** وهي المرحلة التي تطور فيها نشاط الاستشارات ليصل إلى الوضع الذي هو عليه في الوقت الحاضر من حيث التنظيم، والكفاءات، والوسائل والأساليب، والنتائج. ففي هذه المرحلة أصبح باستطاعة المعهد تقديم خدمات استشارية مهنية رسخت ثقة الأجهزة الحكومية بتخصصه وقدراته، بحيث قل توجهها إلى الشركات أو المكاتب الاستشارية الخاصة فيما تحتاج إليه من استشارات.

### المستفيدون من نشاط الاستشارات

كانت الأجهزة الحكومية هي المستفيد الأول من نشاط الاستشارات، سواء كانت وزارات، أو أجهزة حكومية أخرى، أو مؤسسات أو هيئات عامة. غير أن الاستفادة من الاستشارات لم تقف عند حد الأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع العام في المملكة، بل جاوزتها إلى بعض الدول والمنظمات العربية، وبعض المنظمات الإسلامية، ومن أبرزها الاستشارات الخاصة بكل من: الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، صندوق النقد العربي، رابطة العالم الإسلامي، منظمة المؤتمر الإسلامي، ومكتب برنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة الإنمائية.

### الإنجازات

بلغ مجموع الاستشارات التي قدمت منذ بدء نشاط الاستشارات في المعهد سنة ١٣٨٢هـ حتى منتصف سنة ١٤٣٠هـ حوالي ألفي استشارة غطت ثلاثة عشر موضوعاً تمثلت في الاتصالات والمعلومات، والإجراءات وطرق العمل، والأنظمة واللوائح، والتدريب والتنظيم والأساليب، والحاسب الآلي، والقوى العاملة، والمالية العامة والميزانية، والمشتريات والمستودعات، والمصغرات الفيلمية، والمكتبات والوثائق، والوظيفة العامة، بالإضافة إلى مواضيع إدارية وعامة أخرى. أي بمعدل (٤٠) استشارة سنوياً، ويختلف عدد الاستشارات المقدمة باختلاف السنوات نظراً لارتباطه بالطلبات التي ترد من الأجهزة الحكومية التي لها وحدها حق المبادرة بطلب الاستشارات

تمثل الاستشارات أحد النشاطات الرئيسة للمعهد، والتي نص عليها نظامه الأساسي، حيث نصت مادته الثانية على أن المعهد يختص بالمساهمة في التنظيم الإداري للإدارة الحكومية، وإعطاء المشورة في المشاكل الإدارية التي تعرضها عليه الوزارات الحكومية، ثم جاء النظام الجديد للمعهد الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٤٩) وتاريخ ١٤٢٦/٨/٢هـ، لينص في الفقرة الثالثة من المادة الثالثة على أن المعهد يقوم بتقديم المشورة في المجالات الإدارية التي تعرضها عليه الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى. ويعتبر نشاط الاستشارات بمعهد الإدارة العامة أحد القنوات الرئيسة التي من خلالها ساهم – ولا يزال يساهم – المعهد في عملية التنمية الإدارية في المملكة.

### مساعدة الأجهزة الحكومية

وتتمثل الأهداف الرئيسة لنشاط الاستشارات في مساعدة الأجهزة الحكومية علي تطوير بنيتها الهيكلية بالشكل الذي يضمن لها أداء المهام بشكل صحيح ويجنبها التداخل والازدواجية عند تنفيذ مهامها، ومساعدتها على وضع مشروعات اللوائح الداخلية المختلفة التي تتطلبها طبيعة عملها وتساعد على تحقيق أهدافها. وتلقي أهداف الاستشارات مع أهداف التدريب والبحوث والوثائق في غاية واحدة هي تنمية الأجهزة الحكومية إدارياً وتطوير العمل فيها. و تتمثل مساهمة نتائج الاستشارات في دعم التدريب والبحوث والتوثيق في تحقيق أهدافها من خلال توفير التجربة التطبيقية للمتخصصين وتوفير مصدر للدراسات الميدانية.

### تطور العمل الاستشاري

كانت نقطة الانطلاق لهذا النشاط بتاريخ ١٦/٥/١٣٨٢هـ، حيث أعدت استشارة تشخيصية عن الوضع التنظيمي لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية. وقد مر نشاط الاستشارات في المعهد بعدة مراحل أملت ظروف الأجهزة المستفيدة إلى جانب ظروف توافر الخبرة والخبراء السعوديين الذين يوكل إليهم المعهد تقديم هذه الاستشارات وهذه المراحل يمكن تقسيمها على النحو التالي:

– **المرحلة الأولى:** وهي المرحلة التي بدأ المعهد فيها تقديم الاستشارات، وكانت إمكاناته لتقديم الاستشارات محدودة من حيث التنظيم والوسائل والأساليب، بجانب محدودية حاجة الأجهزة الحكومية للاستشارات. وفي هذه المرحلة كانت الاستشارات تأتي على شكل مشاركة مندوبين من المعهد في عضوية اللجان التي تشكلها الأجهزة الحكومية داخلها لدراسة بعض الموضوعات الإدارية، وتنتهي مشاركة المعهد بتقديم تلك اللجان توصياتها مباشرة للمسؤول في الجهة المعنية دون وضع أية تقارير مكتوبة عن الموضوعات المدروسة.

### الأهداف الرئيسة

### نشاط الاستشارات

### مساعدة الأجهزة

### الحكومية علي تطوير

### بنيتها الهيكلية

## مسارات عمل .. في مسيرة زمن

استهلّت بداية معهد الإدارة العامة كما هي عادة البدايات بفكرة، بُنيت على ملحوظة بأهمية تأهيل القوى العاملة بالأجهزة الحكومية التي شهدت قبل خمسة عقود من الزمن تزايداً، بدأ فيه الجهاز الحكومي يتوسع، والمهام تزداد، والخدمات التي يحتاجها المواطنون تكثر. تلا تلك الفكرة خطوة إصدار المرسوم الملكي بإنشاء المعهد الذي تجسد مكانياً، حينها، بغرفتين صغيرتين فدورين في مبنى تابع لوزارة المالية والاقتصاد الوطني، حينما كان المعهد ملحقاً بها إدارياً، عمل بهما ثلاثة أشخاص أحدهم مدير عام المعهد.

تلت تلك البداية خطوات أخرى شكّلت تطوراً مهماً في تاريخ ومسيرة المعهد الذي انتقل إلى مبنى مستقل قريب جغرافياً من مباني الأجهزة الحكومية، كي يتسنى لمنسوبيها الاستفادة من خدمات المعهد بيسر وسهولة. هذا المبنى الذي شهد مراحل توسع بإنشاء مبان لصيقة للمركز الرئيس وإقامة فروعهِ الثلاثة في منطقة مكة المكرمة والمنطقة الشرقية والنسوي بمدينة الرياض. وقد واكب الامتداد المكاني تطور عملي في المهام الموكلة إلى المعهد، فبالإضافة إلى مهمة رفع كفاءة موظفي الدولة وإعدادهم علمياً وعملياً أنيط به مهمة تقديم برامج تدريبية تستهدف خريجي الجامعات وحملة الشهادة الثانوية، بُغية تأهيلهم للعمل في القطاع الأهلي. هذه الخطوة المهمة التي سَدَت احتياجاً ملحوظاً في كثير من المواقع الوظيفية التي طالما افتقرت إلى الكفاءات الوطنية في مجالات التسويق، والأعمال البنكية، والمبيعات، والمحاسبة التجارية، وغيرها من البرامج الإعدادية الأخرى. وقد كانت خطوة موفقة، بدليل ما يتلقاه سنوياً خريجو تلك البرامج من عروض وظيفية بمزايا مُغرية تفوق أعداد الخريجين الذين يتميزون بالتأهيل الذي يحتاجه سوق العمل، و يتحلون بالقيم الوظيفية من التزام بالوقت وبالنظام والجودة في الإنتاجية.



صالح بن عبد الرحمن الراجح

رئيس تحرير مجلة «التنمية الإدارية»

ويأتي في مرحلة لاحقة ومهمة المشروع الوطني الضخم الذي أطلق عليه مشروع اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري لإعادة هيكلة أجهزة الدولة بهدف تطويرها وتحديثها والارتقاء بمستويات أدائها وترشيد كلفتها، والذي شاركت وتشارك فيه العديد من فرق الدراسات المشتركة المكونة من كفاءات وطنية من مختلف التخصصات والمجالات من منسوبي المؤسسات الحكومية والمعهد في تجسيد عملي لواقع الشراكة الفاعلة بين الأجهزة الحكومية والمعهد، والتي تمخض عنها إنشاء ودمج وإلغاء مجموعة من المؤسسات الحكومية وتعديل مسميات بعض منها، وإنشاء مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية الذي ألحق في مرحلته الأولى بالمعهد كإحدى ثمرات هذا المشروع الذي يؤمل ويُعول عليه الكثير في تحسين أداء القطاع الحكومي بأساليب علمية وعملية.

ولم تقتصر خدمات المعهد على داخل الحدود المحيطة بالوطن، بل تخطتها لتشمل تقديم المنح التدريبية للدول العربية، وتقديم المشورة الإدارية للمنظمات الإقليمية والدولية، ومنها على سبيل المثال لا الحصر، إعادة تنظيم الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، وتنظيم رابطة العالم الإسلامي والأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية. لقد امتزجت تلك المحطات التي شكّلت روافد للمسارات الأربعة التي تُمثل أنشطة المعهد الرئيسة، من تدريب وبحوث واستشارات وتوثيق إداري، عبر مسيرة الزمن لتحكي «باختزال» قصة الزمان والمكان لمعهد يسعى لانجاز الأهداف المرسومة بخطوات وثابة ترنو نحو تحقيق التنمية الإدارية كهدف عام ثابت منذ تاريخ إنشائه ■



## مؤسسة وطنية رائدة

حول نشاط التدريب الذي يعد أحد الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها معهد الإدارة العامة.. ومدى إسهام المعهد في إمداد القطاعات المختلفة بالكفاءات المتخصصة وتلبية احتياجاتها من التخصصات المطلوبة، يقول د. إبراهيم العواجي، وكيل وزارة الداخلية (سابقاً): إن معهد الإدارة مؤسسة وطنية رائدة بكل معاني الكلمة لأنه منذ نشأته وهو يتفاعل مع احتياجات القطاع الحكومي المتجددة ويحدث البرامج الملائمة لها. ويضيف د.العواجي: أذكر بشكل خاص استجابة المعهد لاستحداث برنامج خاص وبشكل سريع وفعال لإعداد وتدريب عشرات الشباب لتهيئة التحقيق والإدعاء العام منذ تكوينها ولولا ما قام به المعهد، آنذاك، لما استطاعت الهيئة أن تبدأ أعمالها.

## رفع كفاءة القوى البشرية

وفي ذات السياق يرى أ. عبد الرحمن العبد القادر، نائب وزير الخدمة المدنية، أن معهد الإدارة العامة أسهم منذ إنشائه في عام ١٣٨٠هـ بفاعلية في رفع كفاءة القوى البشرية لختلف مسارات التنمية في المملكة من خلال تقديم برامج تدريبية مناسبة، منها برامج إعدادية موجهة لخريجي الثانوية العامة أو خريجي الجامعات لإكسابهم المعارف والمهارات المناسبة لمطلوبات سوق العمل بالقطاعات العام والأهلي.

## قيمة التدريب

ويلتقط أطراف الحديث د. عبد الواحد الحميد، نائب وزير العمل، مؤكداً على أن المعهد يسهم بشكل كبير في إمداد القطاعات المختلفة بالكفاءات المتخصصة في شتى المجالات المطلوبة، وأن التدريب يتميز في معهد الإدارة العامة بالجودة، لأنه يلبي جزءاً كبيراً من الاحتياجات الكمية لهذه القطاعات بالإضافة لجانب الجودة أيضاً حيث تتميز برامجه بأنها تصمم وتنفذ بحرفية عالية وبمستوى مرتفع من الجودة. لأنه كما هو معلوم، لا قيمة للتدريب ما لم يحقق الأهداف المحددة المطلوبة من برامجه وما لم يكن ملائماً للحاجة الفعلية للمتدرب وللجهة التي ينتسب لها ذلك المتدرب. ويضيف د.الحميد: وبكل أسف هناك أحياناً نظرة متساهلة تجاه التدريب كما لو أنه غاية بحد ذاته وليس وسيلة لتحقيق وتلبية حاجة مطلوبة ومحددة، ولهذا تكاثرت «الدكاكين» التي يطلق عليها البعض مسمى مراكز أو معاهد تدريب بينما هي، بالفعل، ليست أكثر من دكاكين (بالمعنى الشعبي) تمارس تسويق الوهم لأغراض ربحية صرفة، حيث يفاجأ المتدرب بعد خروجه إلى الميدان بأن ما تدرب عليه لا يمت للميدان بصلة، وبهذا يكون التدريب مجرد تكاليف وأعباء مالية على الفرد وعلى المنظمة دون عوائد حقيقية لهما. وعلى مدى عقود عديدة ظل معهد الإدارة العامة يمارس دوراً مهماً وكبيراً في تقديم برامج تدريبية ذات محتوى متميز. وقد كانت ولا تزال وزارة العمل واحدة من

على مدى خمسين عاماً، ومنذ إنشائه في ٢٤/١٠/١٣٨٠هـ وحتى الآن، أسهم معهد الإدارة العامة في تحقيق القفزة الإدارية والتنموية في المملكة العربية السعودية، من خلال اضطلاعهم بمسؤولية تدريب موظفي الدولة وقياداتها العليا الذين يشكلون القوى المحركة للجهاز الحكومي، ومشاركته في وضع الأنظمة واللوائح التي تحكم العمل في المؤسسات الحكومية المختلفة، ثم تصديده لمهمة تأهيل وإعداد شباب الوطن لتلبية احتياجات البلاد من التخصصات المالية والإدارية المختلفة. وفي إطار احتفال المعهد بمناسبة مرور خمسين عاماً على إنشائه، استضافت مجلة «التنمية الإدارية» عدداً من كبار المسؤولين في الأجهزة الحكومية والمتخصصين في الشأن الإداري، ليتحدثوا عن مدى إسهام معهد الإدارة العامة في تحقيق التنمية الإدارية بالمملكة العربية السعودية، ورأيهم في تجربة المعهد الإدارية والتدريبية، وجهوده في الإصلاح الإداري وتطوير النظم واللوائح لتواكب مرحلة النهضة الشاملة التي تشهدها البلاد.

# دور معهد الإدارة العامة في تحقيق التنمية الإدارية بالمملكة العربية السعودية

إعداد: شقران الرشيد





إيجابياً على مهارات وقدرات العاملين في قطاع الحكومة والقطاعات الأخرى، بالإضافة إلى مساهمة المعهد في تطوير الأنظمة واللوائح والهياكل الإدارية لبعض أجهزة الدولة. ومن هذا المنطلق فقد حرصت وزارة المالية منذ إنشاء المعهد على الاستفادة من جميع البرامج المناسبة لطبيعة عمل الوزارة حيث بلغ عدد المتدربين من موظفي الوزارة خلال السنوات العشر الماضية أكثر من (٣٠٠٠) موظف .

### تأهيل شباب الوطن

«لاشك أن معهد الإدارة العامة يقوم بدور رائد في المسيرة التنموية التي تشهدها المملكة بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز - يحفظه الله - وحكومته الرشيدة...» هكذا يقول د عبد الرحمن البراك، مساعد رئيس مجلس الشورى، مضيفاً أن برامج المعهد الإعدادية المتعددة تؤهل شباب الوطن للبدء في حياة العمل والقيام بأعباء الوظائف العامة والخاصة من خلال إكساب خريجي مراحل التعليم العام والمرحلة الجامعية مهارات جديدة من أجل إعدادهم لتولي مختلف الوظائف في المؤسسات الحكومية والخاصة.. كما أن معهد الإدارة العامة لا يتوقف عند هذا الحد بل يسعى إلى رفع كفاية ومستوى الموظفين في جميع المستويات من منسوبي القطاعات الحكومية المختلفة من خلال عقد البرامج التدريبية المتنوعة بهدف تحسين مهارات الموظفين وتأهيلهم لوظائف أعلى وإتاحة الفرصة لهم لتبادل الخبرات، ومناقشة المشكلات التي تواجههم، ومعرفة الحلول المناسبة لها. فمعهد الإدارة العامة مؤسسة وطنية تدريبية وتنموية مهمة، وقد تجاوزت شهرتها حدود الوطن، وأصبح لها دور واضح في كافة مجالات التنمية والتدريب على مستوى الوطن العربي الكبير.

### الاستشارات الإدارية

وفي محور نشاط الاستشارات الإدارية التي يقدمها معهد الإدارة العامة لعدد من الأجهزة والمنظمات محلياً وإقليمياً

## المشاركون :

■ معالي الأستاذ عبد الرحمن بن عبد المحسن العبد القادر

نائب وزير الخدمة المدنية

■ معالي الدكتور عبد الواحد بن خالد الحميد

نائب وزير العمل

■ معالي الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله البراك

مساعد رئيس مجلس الشورى

■ معالي الدكتور إبراهيم بن محمد العواجي

وكيل وزارة الداخلية (سابقاً)

■ معالي الأستاذ محمد بن حمود المزيد

مساعد وزير المالية



أ. عبد الرحمن العبد القادر

معهد الإدارة العامة

أسهم منذ إنشائه

بفاعلية في رفع كفاءة

القوى البشرية لمختلف

مسارات التنمية

في المملكة

الجهات الحكومية العديدة التي استفادة كثيراً من برامج المعهد في تدريب موظفيها ورفع كفاءتهم ومستوى أدائهم.

### ريادة في مجال التنمية الإدارية

ومن جانبه يقول أ. محمد بن حمود المزيد، مساعد وزير المالية،: أنه وانطلاقاً من اهتمام الدولة بتحقيق أهداف التنمية الإدارية فقد أولت (التدريب الإداري) جل اهتمامها، فإلى جانب إنشاء أقسام الإدارة في الجامعات والكليات أنشأت العديد من المعاهد المتخصصة ومن أهمها معهد الإدارة العامة الذي يعتبر رائداً في مجال التنمية الإدارية، سواءً في (التدريب الإعدادي) الذي يؤهل المتدرب للوظائف في القطاعين الحكومي والخاص، أو (التدريب أثناء الخدمة) لتطوير مهارات وقدرات الموظف. ويؤكد أ. المزيد أن وزارة المالية تقدر الدور الفاعل والمهم الذي يقوم به المعهد في تأهيل وتدريب وتطوير الجوانب الإدارية لموظفي الدولة، وقد حقق المعهد في مشواره الطويل انجازات انعكست نتائجها





وهذا يعود إلى السمعة العالية التي حققها المعهد عبر مسيرته في هذا المجال.

## الدور التكاملي للاستشارات

ويؤكد أ. محمد بن حمود المزيد أن المعهد - من خلال الاستشارات الإدارية التي أنجزها - قد ساهم في تطوير أساليب أداء هذه الأجهزة وتحديث طرق عملها الأمر الذي مكنها من رفع كفاءة أدائها، وخير دليل على ذلك أن هذه الاستشارات امتدت لتصل إلى المنظمات والهيئات الإقليمية والعربية والدولية. ويشير أ. المزيد إلى الدور التكاملي والصلة القوية بين وزارة المالية والمعهد فممن إنشاءه بموجب المرسوم الملكي رقم (٩٣) في ١٤ / ١٠ / ١٣٨٠هـ كان مرتبطاً بوزارة المالية حتى ١٨ / ٣ / ١٤١٦هـ حين صدر قرار مجلس الوزراء المؤقر رقم (٥٥) بربطه بوزارة الخدمة المدنية ، وكذلك من خلال مشاركة معالي وزير المالية في اللجنتين الوزارية والفرعية للتنظيم الإداري ومشاركة الوزارة في اللجنة التحضيرية . أما عن جانب الإعتمادات المالية لميزانية المعهد فقد بلغت خلال خطة التنمية السابعة (١,٠٥٨,٦٦٤,٠٠٠) ريال ، وبلغت خلال خطة التنمية الثامنة (١,٣٤٤,١٥٢,٠٠٠) ريال .

## الخدمات الاستشارية

ويرى د. عبد الرحمن البراك أن نشاط الاستشارات الذي يقوم به معهد الإدارة العامة يهدف إلى تلبية احتياجات الأجهزة الحكومية من الخدمات الاستشارية. وبعد سنوات عديدة من العمل الاستشاري، أصبح المعهد يفرض وجوده كأحد أهم وأشهر بيوت الخبرة الاستشارية محلياً، وإقليمياً، ودولياً، وصار يقدم استشاراته لبعض الدول والمنظمات العربية وبعض المنظمات الإسلامية، خاصة مع تزايد الوعي بأهمية هذا النشاط، ومع تنامي الثقة بكفاءات وخبرات المعهد في هذا

ودولياً، يقول أ. عبد الرحمن العبد القادر أن ما يقدمه المعهد في هذا الجانب أسهم في تطوير وتحسين بيئة العمل الإداري حيث إن هذه الاستشارات سلكت مسارات موازية ومتكاملة مع برامج الإصلاح الإداري التي تقوم بها الدولة (حفظها الله) على المستوى العام لكافة أجهزة الدولة مما أكسبها قيمة عالية ودوراً بارزاً فيما وصلت إليه الإدارة العامة بالملكة من تقدم.

## الاستشارات سدت فراغاً كبيراً

ومن جانبه يرى د. عبد الواحد الحميد أن المعهد استطاع مراكمة خبرة ثرية على امتداد العقود الماضية في مجال الاستشارات. مؤكداً على أن وجود جهة حكومية ذات مصداقية مثل معهد الإدارة العامة لتقديم الاستشارات قد سد فراغاً كبيراً لأن البديل هو الاعتماد على جهات استشارية أجنبية. وقد ثبت من التجربة أن العديد من هذه الجهات تكون متأثرة بالسياق الثقافي والاجتماعي السائد في بلدانها ولا تستوعب المحيط المحلي والعناصر المؤثرة في تركيبته، ومن ثم تكون استشاراتها غير واقعية وذات فائدة محدودة في كثير من الأحيان. أما معهد الإدارة العامة فهو جزء من التركيبة المحلية ومستوعب لها تماماً مما جعل الاستشارات التي يقدمها ذات فائدة كبيرة ومباشرة وعملية. وكل من يعمل في الأجهزة الحكومية يعرف ذلك من خلال التعامل مع المعهد. ويمكن القول إن هذه الاستشارات قد أسهمت - عند تطبيقها بالشكل الصحيح - في تحسين بيئة العمل الإداري. ومن ناحية أخرى فإن الدراسات الميدانية التي يقدمها المعهد من خلال اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري في الوقت الحاضر، أو اللجنة العليا للإصلاح الإداري سابقاً، أسهمت وتسهم في تحسين وتطوير بيئة العمل الإداري، ومعروف أيضاً أن المعهد قدّم ويقدم استشارات لعدد من الأجهزة والمنظمات الإقليمية والدولية..

د. عبد الواحد الحميد  
على مدى عقود عديدة  
ظل معهد الإدارة العامة  
يمارس دوراً مهماً في  
تقديم برامج تدريبية  
ذات محتوى متميز





المحكمة «الإدارة العامة» أو مجلة «التنمية الإدارية، أو الكتب الكثيرة المؤلفة أو المترجمة والبحوث والدراسات الميدانية. فلا تكاد تخلو مكتبة من هذه المطبوعات التي يحرص عليها ذوو الاختصاص. كما أننا نجد أن الدراسات والبحوث الإدارية التي تنشر لدى جهات أخرى كثيراً ما تعتمد على مطبوعات معهد الإدارة العامة ضمن مراجعها. ولاشك بأن أي متخصص سعودي في مجال العلوم الإدارية فخور بإنجازات المعهد في مجال النشر فهي تمثل وجهاً مشرقاً ومشرفاً للمملكة يدل على ما وصل إليه الفكر الإداري في هذا البلد.

### رائد فكرياً

وعن هذا الجانب الفكري يقول أ. محمد حمود المزيدي: من المؤكد أن المعهد من الجهات الرائدة في مجال نشر الفكر والثقافة الإدارية من خلال الإصدارات العديدة في مجال التنمية الإدارية والتي يقوم المعهد بطباعتها ونشرها، والتي ساعدت الباحثين والدارسين في الحصول عليها بكل يسر وسهولة، كما أن مشاركات المعهد في المعارض الدولية للكتاب داخل المملكة وخارجها ساعدت كثيراً على نشر وتحقيق التنمية الإدارية المنشودة.

### الحراك الثقافي

ويقول د. عبد الرحمن البراك: في تصوري أن معهد الإدارة العامة كان وما زال يلعب دوراً بالغ الأهمية في عملية الحراك الثقافي الإداري من خلال التوأمة الفكرية بين المعهد وبين الإداريين سواء كانوا تنفيذيين أو أكاديميين أو طلبة، وذلك من خلال مجموعة الإصدارات التي يصدرها المعهد، بدءاً بالدورية الذائعة الصيت (دورية الإدارة العامة) مروراً بالكتب المؤلفة، والبحوث الميدانية، وانتهاءً بنشاطات الترجمة. وهذا الدور الكبير الذي يضطلع به المعهد ورجاله على صعيد نشر الثقافة الإدارية وإثراء المكتبة العربية.. تحقق من خلال نشر المطبوعات وإيصالها إلى المهتمين لتمكينهم من الاطلاع ومواكبة الثقافة الإدارية من جميع جوانبها، ومن خلال استقطاب الكفاءات الأكاديمية المؤهلة تأهيلاً عالياً، والقادرة على التأليف والبحث والترجمة لكل ما هو جديد ومفيد في مجال الإدارة.

### جهود ثقافية مميزة

ويعتقد د. إبراهيم بن محمد العواجي أن جهود معهد الإدارة في مجال نشر الفكر الإداري الحديث هي جهود مميزة. ويقول: أنني أعرف الكثير من المؤسسات المماثلة على مستوى الوطن العربي ولا أرى ما يقترب من درجة إنجازات المعهد ليس فقط من خلال البحوث المتقدمة والمتخصصة بل من خلال ترجمة عشرات الأبحاث والمؤلفات في الفكر الإداري الحديث وأنا أول المستفيدين من ذلك.. والمعهد في هذا المجال يفتح للمعنيين والباحثين نافذة على آخر مخرجات الفكر الإداري المعاصر.

المجال. وقد أسهم معهد الإدارة العامة في عمليات التطوير التي تجريها الأجهزة الحكومية في سبيل مواكبة التنمية الشاملة التي تعيشها المملكة وتحسين بيئة العمل الإداري؛ لتغدو بيئة عمل صحية، وتقدم خدماتها بجودة وفعالية، وذلك من خلال تقديم خدماته الاستشارية في الكثير من المجالات مثل: إعادة الهياكل التنظيمية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وإعداد الوصف الوظيفي، وتحديد الاحتياجات التدريبية.

### الاستشارات والتدريب

وفي ذات الاتجاه يشير د. إبراهيم بن محمد العواجي إلى أن احتضان المعهد للجنة الإصلاح الإداري وهي قاعدة ومنطلق عملية الاستشارات والتطوير الإداري بالمملكة يكفيه في هذا الجانب المهم، ولكن المشكلة في مجال الاستشارات والتطوير والتدريب معاً مشكلة عميقة ومتعددة لأن الجهات المستفيدة والمستقبلية لمخرجات برامج ونشاطات المعهد متخلفة وعاجزة عن الاستفادة من إمكانيات المعهد الحديثة.

### نشر الفكر والثقافة الإدارية

وعن نشاط البحوث في معهد الإدارة العامة وبوره واهتمامه بنشر الفكر والثقافة الإدارية من خلال إصدار المؤلفات والمترجمات وإجراء البحوث والدراسات الميدانية ومساهمته في إثراء المكتبة العربية، معتبراً أن معهد الإدارة العامة من المرجعيات الرئيسية في الوطن العربي في ميدان نشر الفكر والثقافة الإدارية.. يقول د. عبد الواحد الحميد: يتجلى ذلك من خلال الحضور الواضح لمطبوعات المعهد سواءً مجلته



د. إبراهيم العواجي

معهد الإدارة مؤسسة  
وطنية رائدة، فمنذ  
نشأته وهو يتفاعل  
مع احتياجات القطاع  
الحكومي المتجددة





### المعرفة الإدارية

وهو توثيق حقيقي للتنمية الإدارية التي عاشتها وتعيشها المملكة في مختلف أطوارها. كما أن في هذا الوثائق ما يجيب عن أسئلة الأكاديميين والأكاديميات وطلبة وطالبات الدراسات العليا والجامعية، مما يثري موضوعاتهم وأبحاثهم. كما يعد ذلك تسجيلاً تاريخياً دقيقاً ومنظماً لمسيرة التنمية الإدارية، وما شهدته من تطور سريع ومذهل.

### الوثائق الحكومية

«إن هذا موضوع بمنتهى الأهمية ليس للباحثين فقط ولكن للمؤسسات الحكومية والأهلية والمراكز الاستشارية على حد سواء». هكذا يقول د. إبراهيم بن محمد العواجي ويضيف لأن كثيراً من الباحثين يجدون صعوبة في الحصول على الوثائق الحكومية من مصادرها لطبيعة المفهوم الإداري الحكومي لذا فإن هذه المهمة التي يقوم بها المعهد مهمة جد كبيرة إضافة إلى أنها إحدى متطلبات التدريب والبحث والدراسة التي هي من صميم مهمات المعهد.

### الاستفادة من الوثائق

ويعتبر أ. محمد حمود المزيد أن المعهد مرجع مهم سواء للجهات

ويرى أ. عبد الرحمن العبد القادر أن معهد الإدارة العامة واحد من أهم دور الخبرة الإدارية في الوطن العربي ومن أكثرها دعماً لنشر المعرفة في مجال الإدارة فدعم بذلك الباحثين في مجال الإدارة وعزز مكانة المكتبة العربية في مجال التنمية الإدارية.

### جمع وتنظيم الوثائق ومعالجتها

وعن نشاط معهد الإدارة العامة في جمع وتنظيم الوثائق الإدارية والتنظيمية والمطبوعات الرسمية ويشير د. عبد الرحمن البراك إلى أن هذا النشاط يؤكد حرص معهد الإدارة العامة منذ نشأته على تفعيل هذا الجانب، وتعزز هذا الدور أكثر بصدور الأمر السامي الكريم للأجهزة الحكومية القاضي بتزويد المعهد بصور من الوثائق والمطبوعات التي تصدرها تلك الجهات، مؤكداً على أن توثيق معهد الإدارة العامة للقرارات والمطبوعات ذات الصلة التنظيمية والخاصة بالجهات الحكومية، وتنظيم هذه الوثائق، وتصنيفها، ومعالجتها وفق أحدث التقنيات، لهما مما يسهل على المهتمين الاطلاع على مراحل التطور الإداري التي مرت بها المملكة،



د. عبد الرحمن البراك

معهد الإدارة العامة

تجاوزت شهرته حدود

الوطن، وأصبح له دور

واضح في كافة مجالات

التنمية والتدريب على

مستوى الوطن

العربي الكبير





**أ. محمد حمود المزيد**  
**تطور المعهد يدفع للتفاؤل**  
**بمستقبل أكثر إشراقاً**  
**يسهم في تحقيق التنمية**  
**الإدارية ومواجهة**  
**التحديات الإدارية سواء**  
**القائمة أو المستقبلية**

من برامجه، وأن يتبنى المعهد مشروع تطوير الكفاءات الإدارية في الأجهزة الحكومية وفق أهداف وبرامج محددة، بالتعاون مع القطاع الخاص في تنفيذ تلك البرامج، ووفق إطار زمني محدد.

### تطوير الإدارة

أما د. إبراهيم بن محمد العواجي فيقول: لدي قناعه قديمة وسبق أن طرحتها على منسوبي المعهد منذ سنوات قوامها أن عمليات التطوير الإداري والتدريب لا يمكن أن توثى ثمارها إلا إذا تطورت الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة وتمكنت المعرفة الإدارية لأن الكثير من المسؤولين ذوي اختصاصات تناسب طبيعة مؤسساتهم قد ينقصهم معرفة الكثير من مبادئ وفكر الإدارة الحديثة لذا فأنا أرى أن يتبنى المعهد شكلاً من البرامج القصيرة المكثفة في مجال الإدارة ليست تحت مسمى التدريب لأن الكبار يرون أنفسهم فوق ذلك ولكن بمسميات ندوات ولقاءات، وقد لا تكون بمقر المعهد لتشجيعهم على المشاركة وأحسب أن مثل هذا سوف يرفع من القدرات الإدارية لأجهزة الإدارة وسيفهم المسؤولون قيمة التدريب مما ينعكس على مدى الاستفادة من خريجي دورات المعهد.

### تعديل بوصلة بعض البرامج

ويقول أ. عبد الرحمن العبد القادر: اتجهت الدولة (أعزها الله) إلى التطوير الإداري من بوابة واسعة هي التنظيم الإداري بمفهومه الشامل من خلال اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري التي تصدرت بشكل واسع وجاد لمراجعة جميع الأجهزة من حيث تكاملها في رفع مستوى ما تقدمه من خدمات وما ترعاه من برامج تنمية دون تدخل أو ازدواج أو تعارض مما سيسهم في كفاءة الأجهزة الحكومية. ومما يمكن التطلع إليه أن تعدل بوصلة بعض البرامج التدريبية نحو التوجهات التنظيمية التي تتبناها الدولة، وذلك تمهيداً لإيجاد البيئة الإدارية المناسبة لتلك التوجهات.

### نصف قرن من الأداء المتميز

ويأمل د. عبد الواحد الحميد من معهد الإدارة العامة بعد خبرة نصف قرن من الأداء المتميز أن يتوسع في تدريب موظفي الأجهزة الحكومية وتنمية وتطوير هذه الأجهزة نفسها وذلك من خلال فروع جديدة منتشرة في مناطق المملكة المختلفة. فهذه الأجهزة تواجه تحدياً كبيراً للارتقاء بأدائها وسط مستجدات فرضتها طبيعة وظروف المرحلة الحالية للمملكة والعالم الذي ترابطت أجزاؤه وصار - كما يقال - « قرية صغيرة ».. وكذلك تطلعات المواطنين لخدمات حكومية متميزة. وهذا لا يتحقق إلا برفع أداء الأجهزة الحكومية وموظفيها. ما أتمناه هو أن يزيد المعهد من طاقته الاستيعابية لتدريب المزيد من موظفي هذه الأجهزة وتقديم الاستشارات التي تحتاج إليها ■

الحكومية أو للباحثين والدارسين، والمعهد من خلال مركز الوثائق والمحفوظات يسعى إلى أداء هذه المهمة بشكل منظم يساعد على تيسير الاستفادة من هذه الوثائق، ويشير أ. المزيد إلى إتاحة الاتصال المباشر بقاعدة معلومات الوثائق (نمو) للجهات الحكومية والباحثين ساعد في تقديم هذه الخدمات بشكل مميز مما جعل المعهد مؤسسة رائدة في تقديم خدمات الوثائق.

### مصدر موثوق

وفي ذات السياق يرى أ. عبد الرحمن العبد القادر أن المعهد من أوائل الأجهزة الحكومية التي اهتمت بالتوثيق بهدف حفظ التراث وإيجاد مصدر موثوق تستمد منه المعلومات وترصد من خلاله مجريات الأمور العامة التي يحرص عليها الدارسون والباحثون.

### وثائق الذكرى المئوية

أما د. عبد الواحد الحميد فيرى أنه لا حدود لأوجه الاستفادة المتحققة من نشاط المعهد في مجال جمع وحفظ الوثائق والمطبوعات الإدارية بالنسبة للمهتمين من الباحثين والدارسين وكذلك الأجهزة الحكومية. فهذه الوثائق كانت مبعثرة ويصعب العثور عليها.. بل إن بعض الأجهزة الحكومية لا تملك بعض الوثائق المتعلقة بها مباشرة. وكمثال على مدى الفائدة المتحققة من هذا النشاط يمكن أن نسترجع الدور الكبير الذي قام به المعهد في توفير الوثائق أثناء احتفالات المملكة بالذكرى المئوية لتأسيسها، حيث حصل العديد من الأجهزة الحكومية على المعلومات والوثائق المهمة من المعهد. كما أن هذه الوثائق والمطبوعات الإدارية ذات أهمية بالغة بالنسبة للباحثين والدارسين الذين يرجعون إليها في أبحاثهم ودراساتهم.

### مرور خمسين عاماً على نشأته

وبمناسبة مرور خمسين عاماً على إنشاء المعهد وإسهامه في تحقيق العديد من الأهداف التنموية يرى أ. محمد بن حمود المزيد أن تطور المعهد المحفوظ منذ نشأته يدفع للتفاؤل إلى مستقبل يعد أكثر إشراقاً وذلك من خلال الإسهام في تحقيق التنمية الإدارية ومواجهة التحديات الإدارية سواء القائمة أو المستقبلية والتي تخدم قضايا التنمية الشاملة في المملكة وتهدف إلى رفع كفاءة موظفي الدولة علمياً وعملياً، ودعم الجهات الحكومية بالمشورة الإدارية، سواء من خلال الدراسات والبحوث الإدارية، أو من خلال تأليف الكتب التي تهتم بمجال التنمية الإدارية، وكذلك التطلع إلى دور المعهد المتميز في دعم جهود الإصلاح والتطوير الإداري.

### الأخذ بكل جديد

ومن جانبه يبارك د. عبد الرحمن البراك للمسؤولين في المعهد ولمنسوبيه بهذه المناسبة، ويتطلع إلى أن يكون المعهد سباقاً إلى الأخذ بكل جديد في مجال تخصصه، كما يتطلع إلى إنشاء فروع للمعهد في كافة مناطق المملكة لاستيعاب الراغبين في الاستفادة



## وثيقة تكليف المعهد بتأهيل خريجي الثانوية العامة والجامعات للعمل في القطاع الخاص



رقم الوثيقة (٧٥) بتاريخ (١٤١١/٥/٩ هـ)

## معهد الإدارة العامة بالرياض : عميد معاهد التنمية الإدارية العربية

إننا جميعاً ندرك الدور المهم للإدارة والمسؤولية الملقاة على عاتقها كأداة لتنفيذ السياسات العامة لأي دولة وتحقيق أهدافها التنموية. ولقد أكدت أدبيات الإدارة والممارسات الإدارية منذ زمن بعيد وحتى وقتنا الحاضر على العلاقة المتبادلة والمتكاملة بين السياسة والإدارة، على اعتبار أن الأولى تعبير عما تقرره القيادات السياسية، وأن الثانية هي الأداة المنفذة لهذه القرارات والتوجهات.

وفي ظروف عصر التجمعات الإقليمية من جهة، والمنافسة على الموارد المتاحة من جهة أخرى، فقد أصبحت الحاجة لتطوير مستويات الأداء في المؤسسات العامة والخاصة، وتنمية الموارد البشرية الوطنية أكثر إلحاحاً وأشد ضرورة من أي وقت مضى. ولا شك أن معاهد الإدارة والتنمية الإدارية والمؤسسات المعنية بشؤون التطوير الإداري بدول مجلس التعاون قطعت شوطاً متقدماً وأسهمت إسهاماً واضحاً في المسيرة التنموية لبلداننا.

ومعهد الإدارة العامة بالرياض، وبلا شك، يعتبر عميد معاهد الإدارة العامة ومؤسسات التنمية الإدارية في الوطن العربي، ومن ثم فهو يجيء في طليعة تلك المؤسسات التي تحتفل معه اليوم بمرور خمسين عاماً من العطاء والإنجازات المتواصلة في سبيل بناء الوطن والمواطن على المستوى المحلي والإقليمي.

فالتابع لمسيرة تطور هذا الصرح الكبير خلال نصف قرن من الزمان، يلحظ وبصورة جلية محتوى ومنهج التطور الذي اتبعه المعهد في الاستجابة لمتطلبات دعم السياسات العامة بالمملكة من جهة، وجهود التطوير الذاتي لكيان وآليات المعهد ليتمكن من مواكبة والاضطلاع بمهام ومسؤولية ذلك الدعم من جهة أخرى.

فالمعهد - وبمنظرة سريعة- ومن خلال سيرته الذاتية والتقارير الدورية عن أدائه وما تعكسه وسائل الإعلام عن أنشطته، استطاع خلال نصف قرن من الزمان أن يترك بصمته على الممارسة الإدارية في المملكة. فلقد استطاع أن يسهم إسهاماً فاعلاً في ترقية وتطوير قدرات المواطن السعودي وقدرات المؤسسات العامة والخاصة بالمملكة من خلال الاستجابة إلى احتياجاتها من تنظيم ونظم وتدريب وتأهيل، فانعكس ذلك، وبصورة ايجابية، على دعم سياسات المملكة الإستراتيجية، خاصة فيما يتعلق بشأن سعودة الوظائف والارتقاء بمستوى أداء الموظف السعودي.

كذلك اهتم المعهد بالجوانب الأخرى المكملة لرسالته والمتعلقة بتثقيف الموظف والمواطن في الجوانب والقضايا الإدارية. فكانت الإصدارات والدوريات والمجلات التي ساعدت كثيراً في رفع مستوى الوعي الإداري للمواطن السعودي وللمواطن العربي، على حد سواء، والتي تركت آثارها بلا شك على مستوى الممارسة الإدارية في البلاد.

وفي مراحل تطوير قدراته الذاتية وسعته الاستيعابية لمقابلة احتياجات الوطن والمواطن على امتداد بقاع الوطن الجغرافية خلال نصف القرن الماضي، نجد أن المعهد قد اهتم بنشر رسالته، بل وتحرك بها نحو مستهدفه، فكان إنشاء فرعي المعهد في المنطقة الشرقية وفي منطقة مكة المكرمة، وكذلك مشروع توسعة المركز الرئيس بالرياض، فضلاً عن إنشاء الفرع النسائي بمدينة الرياض.

وبلا شك فإن هذه التوسعات تقف دليلاً وشاهداً على تزايد الطلب على خدمات المعهد وعلى جودتها وفائدتها، وهذا بدوره يمثل إنجازاً آخر يضاف إلى إنجازاته العديدة والمتنوعة.

إننا في مؤسسات التنمية الإدارية العربية الشقيقة لمعهد الإدارة العامة بالرياض ننظر أيضاً، وبمهنية شديدة، إلى مستودع خبرات معهد الإدارة العامة من زاوية أهميتها في مجابهة التحديات التي تواجه بلداننا العربية في القرن الحادي والعشرين، ومن ثم ننظر إلى ذلك المستودع باعتباره ذخيرة وقوة دافعة تعيننا على الانطلاق وتضيء لنا الطريق نحو تطوير قدراتنا وامكانياتنا الذاتية من خلال تطوير وتبني المناهج والمداخل والأساليب والنظم التي تعين على تحقيق رؤية ورسالة وأهداف مؤسساتنا، والمنبثقة حتماً عن رؤية ورسالة وأهداف أمتنا بإذن الله تعالى.

إننا إذ نسجل فخراً واعتزازاً بهذا الصرح العظيم، فإننا، في الوقت ذاته، نتطلع في مؤسسات التنمية الإدارية بالوطن العربي إلى الاستفادة القصوى من إرثه الغزير ومن تراكم خبراته الثرة على المستويات كافة.

ومن ثم وفي ذكرى الاحتفال بهذه المناسبة فإننا نتطلع ونطمح إلى إنشاء آلية مؤسسية يمكن من خلالها تبادل وإتاحة وإثراء هذه الخبرات لتحقيق أقصى فائدة ممكنة من تباين مستوى ومراحل التطور التي تمر بها معاهد ومؤسسات التنمية الإدارية

في الوطن العربي ■



د. راشد بن علي الدوسري

مدير عام معهد التنمية الإدارية  
الدوحة - دولة قطر

بهدف الاستفادة وتبادل الخبرات

## معهد الإدارة العامة يتبنى مبدأ الشراكة مع المؤسسات الحكومية والأهلية والمنظمات العربية والدولية



معالي أ. محمد الفايز رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة ومعالي د. عبد الرحمن الشقاوي مدير عام معهد الإدارة العامة يشركان في إجتماع المنظمة العربية للتنمية الإدارية الذي استضافه معهد الإدارة العامة في العام ١٤٢٧ هـ

إعداد: أ. منصور العتيبي

### المنظمة العربية للتنمية الإدارية

وعلى المستوى العربي يشارك المعهد، ممثلاً برئيس مجلس إدارته ومديره العام، في رسم سياسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ويشارك في تحديد فعاليتها، بالإضافة إلى حضور اجتماعات المجلس التنفيذي والجمعية العمومية للمنظمة العربية للتنمية الإدارية باعتباره عضواً في هذه المنظمة. ويشارك المعهد، ممثلاً بمديره العام وعدد من المسؤولين، في اجتماعات مديري معاهد ومدارس الإدارة العربية، ويقدم المعهد بحوثاً وأوراق عمل علمية في فعاليتها. كما أن المعهد عضو فاعل في الكثير من المنظمات والجمعيات العربية المتخصصة ذات العلاقة بنشاطه ومن خلال عضوية أعضاء هيئة التدريب والخبراء والمستشارين ومشاركاتهم ببحوث وأوراق عمل علمية.

### التنمية الإدارية الدولية

وعلى المستوى الدولي يشارك المعهد من خلال نخبة من قياديه المؤهلين الذين لهم بأغ طویل في مجال التنمية الإدارية والقيادة الدولية. ويشارك الفريق القيادي للمعهد في العديد من المنظمات المحلية والدولية. فعلى سبيل المثال:

يحرص معهد الإدارة العامة منذ إنشائه على أن يكون عضواً فاعلاً في العديد من المنظمات والهيئات والجمعيات الإدارية العربية والإقليمية والدولية ذات العلاقة بنشاطاته وبرامجه..

### اللقاءات الخليجية

فعلى المستوى الخليجي يشارك المعهد بأوراق عمل في اللقاءات الخليجية التي تنفذها الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، واجتماعات مديري عموم معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية، حيث شارك حتى الآن في ثمانية اجتماعات لمديري العموم، كما يشارك المعهد في اللقاءات الدورية، وقد استضاف الاجتماع الثاني لمديري عموم معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بمقر المعهد بالرياض عام ١٤٢٢ هـ. كما استضاف الاجتماع الثامن لمديري عموم المعاهد في فرع معهد الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية عام ١٤٢٧ هـ. وكذلك نظم المعهد الندوة الدورية الأولى لمعاهد الإدارة الخليجية بالرياض عام ٢٠٠٧م وشارك فيها خبراء دوليون في مجال التنمية الإدارية من كل من فرنسا وبلجيكا. ويشارك المعهد في هذه اللقاءات الخليجية بأوراق عمل.





## على المستوى العربي يشارك المعهد ممثلاً برئيس مجلس إدارته ومديره العام في رسم سياسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية

## على المستوى الدولي يشارك المعهد من خلال نخبة من قياديه المؤهلين في العديد من المنظمات المحلية والدولية

- شغل المدير الحالي للمعهد الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي عدداً من المناصب كما يلي:
- نائب رئيس الاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة عن منطقة الشرق الأوسط من عام ١٩٨٩م إلى ١٩٩٨م.
- نائب رئيس المعهد الدولي للعلوم الإدارية عن منطقة الشرق الأوسط من عام ١٩٩٢م إلى ١٩٩٨م.
- عضو في اللجنة المالية العامة للمعهد الدولي للعلوم الإدارية من عام ١٩٩٢م إلى ١٩٩٨م.
- عضو في لجنة البرامج التابعة للاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة من عام ١٩٩٢م إلى ١٩٩٨م.
- كما شغل نائب مدير عام المعهد للبحوث والمعلومات منصب نائب رئيس المعهد الدولي للعلوم الإدارية عن منطقة الشرق الأوسط من عام ١٩٩٨م إلى ٢٠٠٧م.
- وشغل نائب مدير عام المعهد لشؤون التدريب عضوية مجلس إدارة الاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة من عام ٢٠٠١ إلى ٢٠٠٧م.
- شغل عضو هيئة التدريب بالمعهد الدكتور عبد الله بن منصور الحميدان عضوية مجلس إدارة الاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة في الفترة من ١٩٩٨م إلى ٢٠٠١م.
- شغل الدكتور محمد بن عبد الرحمن الطويل، مدير عام المعهد سابقاً، منصب نائب رئيس الاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة عن منطقة الشرق الأوسط (١٩٧٨ - ١٩٨٦م). كما أصبح نائباً لرئيس المعهد الدولي للعلوم الإدارية عن منطقة الشرق الأوسط (١٩٨٣ - ١٩٨٦م)، ثم رئيساً للمعهد الدولي للعلوم الإدارية (١٩٨٦ - ١٩٨٩م).
- يشغل مدير إدارة التخطيط والتطوير في المعهد حالياً، الدكتور مساعد بن عبدالله الغريان عضوية مجلس إدارة الاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة، ونائب رئيس المعهد الدولي للعلوم الإدارية ممثلاً عن منطقة الشرق الأوسط
- كما يشارك منسوبو المعهد بشكل مستمر بأبحاث وأوراق عمل في مؤتمرات ولقاءات واجتماعات الاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة والمعهد الدولي للعلوم الإدارية.
- إدارة الشراكة**
- وتبنى المعهد مبدأ الشراكة مع العديد من الجهات الحكومية والأهلية الوطنية والمنظمات العربية والدولية بهدف الاستفادة من هذه الجهات وتبادل الخبرات معها. وفيما يلي أهم الجهات التي للمعهد علاقة شراكة بها:
- مجال تنمية الموارد البشرية:
- وزارة الخدمة المدنية.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط.
- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.
- صندوق تنمية الموارد البشرية.
- مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية.
- الغرف التجارية الصناعية.
- الجامعات السعودية.
- مجال البحوث:
- مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية.
- الجامعات السعودية.
- الجمعية السعودية للإدارة.
- المركز الوطني للوثائق والمحفوظات.
- الجمعية العربية للتنمية الموارد البشرية.
- المنظمات العربية والدولية:
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، والأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، ومعهد البنك الدولي، ومعهد صندوق النقد الدولي.
- مجالات التقنية ونظم المعلومات:
- شركة مايكروسوفت، في مجال التدريب.
- شركة أوراكل، في مجال التدريب وتبادل عرض المشكلات الفنية والتقنية.
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات من خلال برنامج التعاملات الإلكترونية "يسر" وهو برنامج حكومي شامل لتوحيد التعاملات الإلكترونية بين الجهات الحكومية.
- على المستوى الدولي**
- للمعهد علاقة تعاون بالجهات والمنظمات والجمعيات التالية:
- الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- معاهد ومدارس الإدارة العامة في الوطن العربي.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الجمعية الأمريكية للإدارة العامة.
- الاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة العامة.
- الاتحاد الدولي لمنظمات التدريب والتنمية.
- المعهد الدولي للعلوم الإدارية.
- الجمعية الأمريكية لمدارس إدارة الأعمال.
- معهد تنمية الموارد البشرية.
- الجمعية الأمريكية لمدارس الصحافة والإعلام.
- جمعية الإدارة الأمريكية.
- جمعية الموارد البشرية الأمريكية.
- معهد الإدارة السنغافوري.
- جمعية القانون الأمريكية.
- المجلس الدولي للأرشيف.
- المعهد الماليزي الحكومي للإدارة العامة ■

مربأربع مراحل أنجز خلالها ( ١٣٣٠ ) عملاً علمياً

## مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة: توظيف البحث العلمي لدراسة معوقات التنمية الإدارية

الفترة من ١٣٩٣ إلى ١٤٠٤ هـ ، حيث صدرت أول لائحة للبحث والتأليف في عام ١٣٩٤ / ٩٣ هـ، والتي تُعنى بتنظيم نشاط التأليف والبحوث والترجمة والنشر بالمعهد وفق قرار مجلس الإدارة رقم (٢٩٢ / ١٣ / ١٢) وتاريخ ١٣٩٣ / ٨ / ٣ هـ. وفي هذه المرحلة استقل نشاط البحوث عن الاستشارات بصدر القرار رقم (٩١٠) في ٢٨ / ١٠ / ١٣٩٩ هـ، والذي يجسد تزايد الاهتمام بنشاط البحوث وإدراك الحاجة إلى وجود وحدة إدارية مستقلة لمتابعتة والعمل على تطويره، وهو ما تمخض عن إنشاء وحدة إدارية سميت «إدارة البحوث». وجاءت المرحلة الثالثة، والتي تعد مرحلة الاستقرار وإرساء القواعد، وذلك خلال الفترة من ١٤٠٥ إلى ١٤١٨ هـ، وخلال هذه المرحلة صدرت لائحتان لتنظيم نشاطات البحث العلمي ومكافآته بدلاً عن اللائحة القديمة المقررة في العام (١٣٩٣ هـ)، وهما



لائحة النشر وحقوق التأليف بمعهد الإدارة العامة ، التي صدرت بموجب القرار رقم (٣٣١ / ٦ / ٢٥) وتاريخ ١٤٠٥ / ٤ / ١٠ هـ. ولائحة مكافآت معهد الإدارة العامة، التي صدرت بموجب القرار رقم (٣٣٢ / ٧ / ٢٥) وتاريخ ١٤٠٥ / ٤ / ١٠ هـ، حيث بدأت عمليتا التحكيم وصرف المكافآت بشكل منتظم بعد صدور هاتين اللائحتين. كما أُرسيّت في هذه المرحلة قواعد العمل العلمي بصورة أكثر تنظيماً، حيث شكلت لجنة للبحوث في المعهد من متخصصين في مجال العلوم الإدارية والحقول الأخرى ذات العلاقة .

أما المرحلة الرابعة والأخيرة، فهي الواقعة خلال الفترة من عام ١٤١٨ هـ وحتى الآن. وقد شهدت هذه المرحلة نمواً في نشاط البحوث، بحيث تعددت مجالات البحوث المستهدفة في خطط النشاط السنوية، وأصبحت متاحة لكل المختصين الراغبين بالمشاركة في البحث العلمي، سواء كانوا من الممارسين أو الأكاديميين. كما ساهمت التعديلات التي أجريت على الهيكل التنظيمي للمعهد عام ١٤١٨ هـ، في تفعيل نشاط البحوث، حيث أقر التنظيم مسمى «مركز البحوث والدراسات الإدارية»، وفي عام ١٤٢٠ هـ أعيد تنظيم المركز تحت مسمى «مركز البحوث» وأوجد فيه وحدتان إداريتين هما إدارة البحوث، وإدارة الترجمة.

وشهدت هذه المرحلة ميلاد المجلس العلمي للمعهد، وذلك بالقرار رقم (١٦٧٦) في ١٤٢٢ / ٩ / ٥ هـ. وتضمنت مهامه الإشراف على الشؤون العلمية لأعضاء هيئة التدريب وشؤون البحوث والدراسات والنشر.

وقد بلغ عدد الأعمال العلمية المنجزة منذ بدء نشاط البحوث بالمعهد وحتى نهاية العام التدريبي ١٤٢٩ / ١٤٢٠ هـ (١٣٣٠) عملاً علمياً، منها ( ٣٦٤ ) عملاً علمياً في مجال التأليف والترجمة والبحوث الميدانية، و(٩٦٦) مقالاً علمياً محكماً تم نشره في دورية « الإدارة العامة » ■

أنشئ مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، في البداية، تحت مسمى الإدارة العامة للبحوث، وذلك في ١٣٨٠ / ١٠ / ٢٤ هـ، بهدف دعم وتنفيذ البحوث والكتب والأدلة في مجال الإدارة العامة وحقوق المعرفة المرتبطة بها. وفي عام ١٤١٨ هـ عدّل مسمى الإدارة العامة للبحوث إلى مركز البحوث والدراسات الإدارية، وقُسّم إلى خمس وحدات هي: إدارة الندوات والمؤتمرات، إدارة الترجمة، إدارة منهجية البحوث، إدارة الإعداد والمتابعة، وإدارة الدراسات الإدارية. وفي عام ١٤٢٠ هـ عدل المسمى إلى مركز البحوث، وهو اسمه الحالي، وأدمجت وحداته الخمس في وحدتين إداريتين هما إدارة البحوث، وإدارة الترجمة.

ومن بين الأهداف التي يسعى لتحقيقها المركز تشجيع ودعم البحث العلمي، ونشر الفكر الإداري، ودراسة المشكلات التي تعوق التنمية الإدارية باستخدام المنهج العلمي، لتوفير نتائجها للباحثين والمسؤولين وواضعي السياسات والخطط التنموية.

ويُعد نشاط البحوث من الأنشطة الرئيسة في معهد الإدارة العامة منذ إنشائه عام ١٣٨٠ هـ حسب ما ورد في نظام المعهد، آنذاك، وأكدته نظام المعهد الجديد الصادر في العام ١٤٢٦ هـ. فكانت المرحلة الأولى هي مرحلة النشأة والبدایات، وذلك خلال الفترة من ١٣٨٠ إلى ١٣٩٢ هـ، وتميزت هذه المرحلة بأنها شكلت البدايات الأولى لجميع أنشطة المعهد، وفيها تركّز الاهتمام على زيادة الإنتاج الكمي على حساب النوعي إذا ما قورنت بالمرحلة التي تلتها . كما تميزت هذه المرحلة بكثافة كتب الإدارة المكتبية والقانونية والأدلة . وتجدر الإشارة إلى أن بعض الأعمال، خصوصاً الكتب التي تناولت تطور الأنظمة في المملكة وكتب شؤون الموظفين، كانت مميزة ومفيدة في فهم واقع هذه المرحلة حتى وقتنا الحاضر.

أما المرحلة الثانية فكانت بدايات التنظيم والتخطيط، وذلك خلال

الأهداف التي يسعى لتحقيقها المركز تشجيع ودعم البحث العلمي، نشر الفكر الإداري، ودراسة المشكلات التي تعوق التنمية الإدارية

## تنمية الدراسات المستقبلية .. دور جديد لمعهد الإدارة العامة !

على الرغم من أن مفهوم الزمن قديم قدم وعي الإنسان، وواضح وضوح إدراكه لشروق الشمس وغروبها، وعلى الرغم من أن الإنسان عكس ذلك الإدراك في ثقافته (من يزرع يحصد)، وفي قواعد لغته (الفعل الماضي والحاضر والمستقبل)، فإن تركيزه على نشاطه اليومي والآتي ما يزال الأعظم والأهم، يليه ماضيه وتاريخه، أما مستقبله فلا يحظى إلا بنزير يسير من اهتمامه، فحسب هامل وبراهالاد، مؤلفي كتاب التنافس على المستقبل الشهير، الصادر عام ١٩٩٤، عن جامعة هارفارد، فإن ٣ في المائة من كبار المديرين يمشون جانباً من أوقاتهم في بناء رؤية شمولية للمستقبل.

وعلى الرغم من أن الإنسان العاقل لا يستطيع أن يقوم بأي فعل دون أن يفكر في المستقبل، بالمعنى المطلق للمصطلح، فإنهم قلائل الذين يفكرون بأبعد من ساعتهم، أو بأبعد من يومهم، أو سنتهم، وبأحسن الأحوال يفكرون بمدى عمرهم، ومن هؤلاء الرئيس الفرنسي جورج بومبيدو، في سبعينات القرن الماضي، الذي فكر بأبعد من مدة رئاسته وعمره الذي قطعه سنة الله في الحياة قبل نهاية ولايته، فقد حذر الأمة الفرنسية بقولته الشهيرة: «إذا ظل معدل النمو السكاني على حاله تناقصه هذا، فإن الأمة الفرنسية ستقرض خلال قرن ونصف من الزمن».

وهكذا ارتبط الاهتمام بالمستقبل تاريخياً بمستوى حضارة الدول وتطورها، فكلما زاد تطور الدولة زادت نظرتها للمستقبل. لقد بدأت بعض مراكز الدراسات العربية النظر في المستقبل، لكن خطواتها وبعدها المستقبلي ما زالت متواضعة.

والآن ونحن نحتفل بإنجازات خمسين عاماً مضت من عمر معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، سوف تصدر كل أشكال المطبوعات لتوثيق هذا الحدث، ونقيم كل أشكال الاحتفالات المبهجة لتثبيت هذه اللحظة بالأذهان. وسوف تصل عشرات الخواطر الصحفية التي توثق وتبرز إنجازات المعهد خلال عمره المديد، ولكن سأذهب حيث لا يذهب «المنافسون» كما يقول رواد الدراسات المستقبلية، سأستأهل حول مستقبل المعهد بعد خمسين عاماً. أنا أعلم أن الإنسان بطبيعته يخشى من المستقبل، ولكن المنظمات والدول يجب أن لا تخشى من المستقبل، بل من واجبه إثارته أمام شعوبها ومجتمعاتها كما فعل بومبيدو. أليس من المشروع الآن أيضاً أن نطرح الأسئلة التالية:

إن المعهد كان رائداً خلال السنوات الخمسين الفائتة، فهل سيحافظ على هذه الريادة خلال السنوات الخمسين القادمة؟ إن هناك جامعات عريقة ورائدة في الوطن العربي، وإن ريادتها الآن موضوعة على المحك بظهور جيل جديد من الجامعات، بينما نلاحظ أن هناك جامعات غربية عريقة مثل كمبريدج واليوريون، مضى على تأسيسها أكثر من ٧٠٠ عام، ومثلها ولكن أصغر سناً منها في الولايات المتحدة وبعض الدول الناشئة، لا تزال تزداد نوراً وإشعاعاً، وتزداد شباباً مع كل جيل من الأجيال الجديدة. أعتقد أن ذلك يعود لسبب بسيط هو أنها هي نفسها التي كانت تولد من جديد، فتمهد وتصنع طريق أجيال الجامعات الجديدة، لتكون على شاكلتها وليس العكس، هذا عائد بدوره إلى أنها هي التي تصنع المستقبل، وليس المستقبل الذي يصنعها.

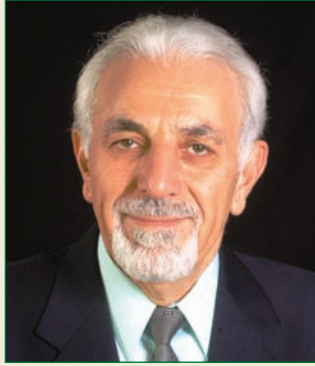
عندما تجولت في أجنحة معرض الكتاب الدولي الخامس والعشرين الذي أقيم في دمشق في آب / أغسطس ٢٠٠٩، كنت سعيداً عندما أعطتني قاعدة البيانات أنه يوجد ٤٦ كتاباً ورد في عناوينها كلمة «مستقبل» ومشقتها، وعند التدقيق فيها وجدت عشرة منها تستحق البحث عنها على رفوف العارضين، وبعد تفحص هذه الكتب ومحتوياتها تبين أن ثلاثة منها لم يحضرها الناشر لأنه لا يوجد لها سوق، وأن أربعة منها تميزت بعناوين جذابة ليس إلا، مثل (واقع كذا... وأفاقه المستقبلية)، حيث لا تشغل مساحة الآفاق المستقبلية فيه إلا عدداً قليلاً من الصفحات الحماسية عن المستقبل، أما الباقي فكان معظمه شكلاً من أشكال السرد التعريفي غير المنهجي للدراسات المستقبلية.

باختصار المكتبة العربية تفتقر إلى حقل من أهم حقول المعرفة المزدهرة في بداية القرن الحادي والعشرين، حقل «الدراسات المستقبلية». المكتبة العربية تفتقر إلى دراسات عن «الدراسات المستقبلية»، بل تفتقر إلى الدراسات المستقبلية نفسها، خاصة في مجالي الإدارة والاجتماع، ولا يمكن إنكار بعض الدراسات الاستشرافية في مجالات الاقتصاد، والموارد الطبيعية، والنمو السكاني، والتربية، والدخل وما شابه، ولكن معظمها لدواعي المنظمات الدولية.

كان المستقبل تاريخياً، وما يزال، الشغل الشاغل للعالم؛ إن كان على مستوى الأفراد أو المنظمات أو الدول، فالإسكندر المقدوني وصل أفغانستان، والمسلمون وصلوا الصين وجبال الهمالايا في أوروبا، وكوكا كولا وموتورولا تعتبران أي ساكن في المعمورة هو زبون لهما يجب الوصول إليه الآن.

إن النظر في المستقبل يعني البحث عن الفرص لا عن الحصوص، كما يقول المنظرون المتحدثون عن الدراسات المستقبلية. إن نظريات التحسين المستمر، والهندرة، والسيغما، وبطاقة الأداء المتوازن، وغيرها الكثير هي أدوات إدارية من الطراز الأول؛ إن كان على مستوى الإدارة العامة أو على مستوى إدارة الأعمال، لا يمكن لأي إداري عاقل أن يستغني عنها، ولكن هذه كغيرها من الأدوات التي سبقتها والمنتشرة التطبيق، وجدت لتساعد على إدارة البنى القائمة وليس البنى والهيكل المستقبلية، فهي لم تكن موجودة قبل خمسين عاماً، فإنها وإن كانت ضرورية ضرورة وظائف فايول الشهيرة، إلا أن أدوات ووسائل مستقبلية أرقى وأفضل منها ستدعها أو تحل محلها.

استناداً إلى ما سبق، وإلى تاريخ معهد الإدارة العامة المهني والعلمي المميز، والمكانة الإقليمية والدولية التي يتبوأها، وإلى الموارد المتاحة له، وإلى ما تميزت به المملكة من دعم للتنمية الفكرية (مؤسسة الفكر العربي) والعلمية (جائزة الملك فيصل) والمهنية (جامعة نايف للعلوم الأمنية)، أعتقد أن المعهد هو المؤسسة الأكثر تأهيلاً واستعداداً لتولي مهمة تنمية الدراسات المستقبلية على المستوى الإداري في العالم العربي، كأن يحدث فيه قسماً متخصصاً في الدراسات المستقبلية والتنبؤ الإداري على مستوى المملكة والدول العربية، خاصة أن الدراسات المستقبلية أصبحت مادة أساسية لدى طلبة الإدارة العامة في كثير من الجامعات الغربية ومنذ عدة عقود ■



**د. سليم إبراهيم الحسنية**  
عميد المعهد العالي للتنمية الإدارية  
جامعة دمشق  
الجمهورية العربية السورية



مخرجاته تفيد في تفعيل أنشطة المعهد الرئيسية

## مركز قياس الأداء : آلية علمية حديثة لتحسين أداء الأجهزة الحكومية



إعداد: عبد الكريم رجب

من خدماته، ثم يستقل بعد ذلك عن معهد الإدارة العامة ليربط مباشرة برئيس مجلس الوزراء باعتباره جهازاً مستقلاً بذاته. ويجري العمل حالياً على إتمام برنامج الزيارات للوقوف على تجارب عدد من مراكز قياس الأداء العالمية المعنية بقياس أداء أجهزة حكومية في بعض الدول، بهدف التعرف على معايير وأنظمة القياس المستخدمة من قبل هذه المراكز، والاطلاع على الجوانب التنظيمية لها، وعلى آلية تنظيم العلاقة بين تلك المراكز والأجهزة الحكومية التي تقدم لها خدمة القياس، ومعرفة مدى إمكانية الاستفادة من نقل جوانب من تجارب وخبرات مراكز القياس التي تم الوقوف عليها، بعد إجراء مقارنة بين التجارب التي تم الاطلاع عليها، بالإضافة إلى بحث صور التعاون الممكنة مع تلك المراكز.

في ضوء ذلك سوف يتم وضع خطة المركز الاستراتيجية ووضع هيكل ودليل تنظيمي للمركز، وكذلك دليل إجرائي، وإعداد لائحة داخلية لمركز القياس، وبناء قاعدة بيانات، بالإضافة إلى إعداد وثيقة الثقافة التنظيمية للمركز، ومن ثم سيتم تحديد الموارد البشرية اللازمة وإنهاء إجراءات توظيفهم وإيجاد ميزانية مستقلة تساعد المركز على تحقيق الأهداف التي رسمت له، وبعد اكتمال عمليات التهيئة سينطلق في أداء عمله من خلال فرق العمل التي سوف تقوم بزيارات لقطاعات الدولة المختلفة، للاطلاع على تقارير الأداء وتقارير العمل السنوية وكذلك حجم الإنجاز، بعدها يتم تحليل كل هذه البيانات وفق معايير ومقاييس علمية ليعد على ضوءها تقريراً يرفع لرئيس الجهاز ليكون على بينة بما تحقق من إنجاز سنوي وليتعرف أيضاً على ما يتعلق بالنشاطات التي تحتاج إلى تنشيط أو إعادة نظر ■

أحدث الأعضاء في المنظومة الإدارية لمعهد الإدارة العامة هو مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية، الذي أنشأه المعهد تنفيذاً لقرار مجلس الوزراء رقم (١٨٧) وتاريخ ٩ / ٤ / ١٤٢٩هـ، بهدف قياس معدلات الإنتاج الحالية للأجهزة الحكومية، من خلال آلية علمية وعملية تعمل على بناء نماذج ووضع معايير لقياس الأداء، ليقوم المختصون في المركز في ضوءها بعمليات منظمة لمعالجة ما يحصلون عليه من بيانات وتقديمها في صورة مخرجات للنظام تُحدد بواسطتها مستويات الأداء في الأجهزة الحكومية الخدمية المختلفة، وتحليل نقاط الضعف في أداء فروع الأجهزة الحكومية، وإجراء البحوث ذات العلاقة بناءً على تلك المخرجات.

وتتبع أهمية نظام قياس أداء الأجهزة الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية من كونه مدخلاً حديثاً لتحسين الأداء في القطاع الحكومي في المملكة، وتشخيص واقعه بموضوعية، وتوفير معلومات تفيد في مساندة ودعم القرارات الحكومية المتعلقة بجهود التطوير الإداري وإعادة الهيكلة. كما تساعد مخرجات النظام في تفعيل أنشطة المعهد الرئيسية كافة، حيث تفيد في تبني برامج تدريبية ترفع من إنتاجية القوى العاملة وتتوافق مع احتياجات العاملين في الأجهزة الحكومية، وتزيد من نسبة استفادة الأجهزة من نشاط الاستشارات، وتكون أساساً لدراسة أسباب انخفاض جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، ولتحديد مواضع الإسراف والهدر التي تنعكس في زيادة تكاليف الخدمات وانخفاض مستوى رضا المستفيدين. ويرتبط المركز تنظيمياً بمدير عام المعهد مباشرة في مرحلته الأولى، حيث يخضع خلال هذه المرحلة للتقويم من قبل الجهات المستفيدة

نظام قياس أداء  
الأجهزة الحكومية  
الخدمية في المملكة يعد  
مدخلاً مهماً لتحسين  
الأداء في القطاع  
الحكومي



# صور من مسيرة المعهد



■ معالي د. محمد الطويل في مكتبه في بداية توليه إدارة المعهد في التسعينات الهجرية.



■ معالي د. محمد الطويل الثالث من اليمين وقوفاً عندما كان متدرباً في أحد البرامج التدريبية ويظهر سعادة الأستاذ زياد بن بخيت ( رحمه الله ) مدير البرامج التدريبية في المعهد، آنذاك، الثالث من اليمين جليوساً في لقطة جماعية مع عدد من دارسي المعهد من موظفي الدولة وبعض أعضاء هيئة التدريس عام ١٣٨٦هـ.



■ معالي د. محمد الطويل يرافق وفدأ عربياً زار المعهد للاطلاع على ما يشهده المعهد من تطور.



■ أحد رؤساء الوفود الأجنبية يكرم معالي د. محمد الطويل.



■ فخامة رئيس جمهورية جنوب أفريقيا السابق ( نلسون مانديلا ) يوقع على سجل الزوار أثناء زيارته للمعهد .



انطلقوا منه عبر مراحل تأسيسه ونموه وتطوره

# أبناء معهد الإدارة العامة . . قيادات إدارية عليا في



معالي أ. فهد الدغيثر

## إعداد: شقران الرشيدى

قدّم معهد الإدارة العامة طوال تاريخه، وما يزال، العديد من الكفاءات الوطنية التي بدأت حياتها الوظيفية بالمعهد، ثم انطلقت منه، بعد أن تشربت فكره الإداري وثقافته التنظيمية، لتتغلّ مناصب قيادية في القطاعين الحكومي والخاص. وفيما يلي عرض لأبرز أسماء الزملاء والزميلات الذين انطلقوا من المعهد عبر مراحل تأسيسه ونموه وتطوره، وتقلدوا مناصب قيادية عليا خارجه (الرابعة عشرة فما فوق):\*

### أولاً - أصحاب المعالي :

#### - مديرو المعهد :

معالي الأستاذ محمد بن علي أبا الخيل

التحق بالمعهد في ٢٦ / ٥ / ١٤٢٨هـ

تاريخ انتهاء التكليف ١٧ / ١١ / ١٣٨٤هـ

أبرز المناصب التي تولّاها في المعهد خلال مسيرته : مدير عام المعهد.

مدة شغله لمنصب المدير العام للمعهد تتجاوز (٣) سنوات  
أبرز المناصب التي تولّاها خارج المعهد: وزير المالية والإقتصاد الوطني (سابقاً)

المنصب الحالي : رئيس مجلس إدارة بنك الرياض.

معالي الأستاذ فهد بن سعود الدغيثر.

التحق بالمعهد في ١٨ / ١١ / ١٣٨٤هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد ١ / ٧ / ١٣٩٨هـ

أبرز المناصب التي تولّاها في المعهد خلال مسيرته: مدير عام معهد الإدارة العامة.

مدة شغله لمنصب المدير العام للمعهد: تتجاوز (١٣) سنة.

أبرز المناصب التي تولّاها خارج المعهد: رئيس مجلس إدارة الشركة العقارية (سابقاً).

المنصب الحالي : متقاعد

معالي الدكتور محمد بن عبد الرحمن الطويل

التحق بالمعهد في ٩ / ١١ / ١٣٨٤هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد ٢ / ٣ / ١٤١٦هـ

أبرز المناصب التي تولّاها في المعهد خلال مسيرته: مدير التوظيف وشؤون الموظفين،

مدير البرامج الإعدادية، مدير البرامج العليا، نائب المدير عام المعهد.

مدة شغله لمنصب المدير العام للمعهد: تتجاوز (١٨) سنة.

المنصب الحالي: مالك ورئيس مكتب الطويل للاستشارات الإدارية والتدريب.

#### - شاغلو مناصب عليا في الدولة:

معالي الدكتور مطلب بن عبد الله النفيسة

التحق بالمعهد في ١٢ / ٢ / ١٣٨٦هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد ١٤ / ١٠ / ١٣٩٥هـ

أبرز المناصب التي تولّاها في المعهد خلال مسيرته: مساعد مدير عام المعهد.

مدة شغله لمنصب مساعد مدير عام المعهد: تتجاوز (٩) سنوات.

أبرز المناصب التي تولّاها خارج المعهد: وزير دولة وعضو مجلس الوزراء. رئيس هيئة الخبراء بمجلس الوزراء (سابقاً).

المنصب الحالي: عضو مجلس الوزراء، وزير دولة.

معالي الأستاذ حمد بن سعود السيارى

تاريخ التعيين بالمعهد: ١ / ٣ / ١٣٨٨هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ٢ / ٢ / ١٣٩٣هـ

أبرز المناصب التي تولّاها في المعهد خلال مسيرته: خبير اقتصادي

أبرز المناصب التي تولّاها خارج المعهد: محافظ مؤسسة النقد العربي السعودي (سابقاً).

أمين عام مجلس صندوق الاستثمارات العامة.

معالي الأستاذ حمد بن إبراهيم الرشودي

تاريخ التعيين بالمعهد: ٦ / ١٠ / ١٣٨١هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٦ / ٧ / ١٣٩٣هـ

أبرز المناصب التي تولّاها في المعهد خلال مسيرته: خبير

تنظيم وأساليب.

أبرز المناصب التي تولّاها خارج المعهد: مدير عام الجمارك (سابقاً).

معالي الأستاذ عبد الرحمن بن محمد السدحان

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٦ / ٧ / ١٣٩٠هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ٧ / ٢ / ١٣٩٦هـ

أبرز المناصب التي تولّاها في المعهد خلال مسيرته: مدير إدارة البحوث والاستشارات.

أبرز المناصب التي تولّاها خارج المعهد: أمين عام مجلس الخدمة المدنية (سابقاً)، أمين عام مجلس الوزراء.

معالي الأستاذ أحمد بن مصلح الثمالي

تاريخ التعيين بالمعهد: ٥ / ١ / ١٣٩٦هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٦ / ٥ / ١٣٩٦هـ

أبرز المناصب التي تولّاها في المعهد خلال مسيرته: عضو هيئة تدريب.

أبرز المناصب التي تولّاها خارج المعهد: مستشار بديوان رئاسة مجلس الوزراء بمرتبة وزير.

معالي الدكتور صالح بن عبد العزيز العمير

تاريخ التعيين بالمعهد: ٧ / ٢ / ١٣٨٢هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١ / ١٢ / ١٣٩٧هـ

أبرز المناصب التي تولّاها في المعهد خلال مسيرته: مدير عام الاستشارات.

أبرز المناصب التي تولّاها خارج المعهد: نائب وزير المالية والاقتصاد الوطني (سابقاً)، عضو مجلس الشورى (سابقاً)، وكيل وزارة المالية والاقتصاد الوطني لشئون الميزانية والتنظيم (سابقاً)، عضو مجلس إدارة المؤسسة





# القطاعين العام والخاص

مدة شغله لمنصب نائب مدير عام المعهد: تتجاوز (٥) سنوات.  
المنصب الحالي: مالك ورئيس مركز مملكة الإبداع للتدريب الإداري.

**- قيادات إدارية عليا في القطاعين العام والخاص -  
مرتبة أسماؤهم حسب تاريخ انتهاء خدمتهم في المعهد:**

**سعادة الأستاذ صالح العبدالله الطعيمي**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٣٨٤ / ٧ / ٢٥ هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٣٨٥ / ٦ / ١ هـ

أبرز المناصب التي تولاه في المعهد خلال مسيرته: مدير إدارة المكتبة المركزية.

أبرز المناصب التي تولاه خارج المعهد: أمين عام الغرفة التجارية الصناعية بالرياض (سابقاً).

**سعادة الأستاذ حمد بن محمد الشاوي**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٣٨٢ / ٩ / ٣ هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٣٨٥ / ١١ / ٢٧ هـ

أبرز المناصب التي تولاه في المعهد خلال مسيرته: مدير إدارة القبول والتدريب، مدير إدارة المكتبة المركزية.

أبرز المناصب التي تولاه خارج المعهد وكيل إمارة منطقة مكة المكرمة (سابقاً).

**سعادة الأستاذ عثمان بن إبراهيم الأحمد**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٣٨٨ / ١٢ / ٢٠ هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٣٩١ / ١ / ١٨ هـ

أبرز المناصب التي تولاه في المعهد خلال مسيرته: مدير إدارة الشؤون المالية والموظفين.

أبرز المناصب التي تولاه خارج المعهد: نائب رئيس الديوان العام للخدمة المدنية للشؤون التنفيذية (سابقاً)، عضو مجلس الشورى (سابقاً).

**سعادة الأستاذ زياد بن محمد بخيت**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٣٨٦ / ٧ / ٦ هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٣٩١ / ٨ / ١٤ هـ

أبرز المناصب التي تولاه في المعهد خلال مسيرته: مدير إدارة البرامج.

أبرز المناصب التي تولاه خارج المعهد: محافظ المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية (سابقاً).

**سعادة الأستاذ إبراهيم بن عبدالله الزيد**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٣٨١ / ٨ / ١٥ هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٣٩٢ / ١٢ / ٢ هـ



معالي أ. عبد الرحمن السدحان

**سعادة الدكتور عبد العزيز بن شافي العتيبي**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٣٩٩ / ١٠ / ١١ هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٤٢٦ / ٣ / ٦ هـ

أبرز المناصب التي تولاه في المعهد خلال مسيرته: مدير إدارة البرامج التدريبية، مدير إدارة البرامج الإعدادية، مدير إدارة البرامج المالية والاقتصادية، نائب المدير العام لشؤون التدريب.

مدة شغله لمنصب نائب مدير عام المعهد: تتجاوز (٥) سنوات.

المنصب الحالي: مالك ورئيس مركز نزية للتدريب الإداري.

**سعادة الدكتور فهد بن معتاد الشفق الحمد**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٤٠٠ / ٨ / ١ هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٤٢٦ / ٣ / ٦ هـ

أبرز المناصب التي تولاه في المعهد خلال مسيرته: مدير البرامج الإعدادية، مدير عام البرامج المالية والاقتصادية، مدير إدارة البرامج الإدارية، مدير عام إدارة البحوث، نائب المدير العام للبحوث والمعلومات.

مدة شغله لمنصب نائب مدير عام المعهد: تتجاوز (٨) سنوات.

المنصب الحالي: عضو مجلس الشورى.

**سعادة الدكتور محمد بن عبد الله الغيث**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٤١٠ / ١ / ١٨ هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٤٢٨ / ٧ / ١ هـ

أبرز المناصب التي تولاه في المعهد خلال مسيرته: مدير عام إدارة البرامج المالية والاقتصادية، مدير عام مركز تنمية القيادات الإدارية العليا، مدير عام الإدارة العامة للبرامج العليا، نائب المدير العام لشؤون التدريب المكلف.



معالي أ. حمد الرشودي



معالي أ. حمد السيارى

العامه للكهرباء.

**معالي الأستاذ عبد الرحمن بن إبراهيم أبو حيمد**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٣٨٦ / ٩ / ١٤ هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٣٩٨ / ١ / ٢٩ هـ

أبرز المناصب التي تولاه في المعهد خلال مسيرته: مدير عام الشؤون الإدارية والمالية، مدير عام البرامج التدريبية.

أبرز المناصب التي تولاه خارج المعهد: عضو مجلس الشورى (سابقاً)، وكيل الحرس الوطني (سابقاً).

**معالي الأستاذة نوره بنت عبد الله الفايز**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٤٠٤ / ٢ / ٢٤ هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٤٢٠ / ٢ / ١٩ هـ

أبرز المناصب التي شغلتها في المعهد خلال مسيرتها: المديرية العامة للفرع النسائي.

أبرز المناصب التي تولتها خارج المعهد: نائب وزير التربية والتعليم لشؤون البنات.

**ثانياً - أصحاب السعادة :**

**- نواب مدير عام المعهد:**

**سعادة الأستاذ عبدالله بن زامل إبراهيم الزامل السليم**

التحق بالمعهد في ١٣٨٢ / ٢ / ٧ هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٤٠٩ / ٣ / ١٩ هـ

أبرز المناصب التي تولاه في المعهد خلال مسيرته: مدير عام البرامج الإعدادية.

سكرتارية اللجنة العليا للإصلاح الإداري، نائب المدير العام للبحوث والاستشارات.

نائب المدير العام للبحوث.

مدة شغله لمنصب نائب مدير عام المعهد (٨) سنوات.

المنصب الحالي: متقاعد.



سعادة د. فهد الحمد



سعادة د. عبد العزيز العتيبي



سعادة د. أحمد الزامل

أبرز المناصب التي تولاهما في المعهد خلال مسيرته: عضو هيئة تدريب.

أبرز المناصب التي تولاهما خارج المعهد: محافظ المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية (سابقاً).

**سعادة الأستاذ عبد العزيز بن علي التويجري**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٣٩٢/٧/١ هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٣٩٣/٧/٢٤ هـ

أبرز المناصب التي تولاهما في المعهد خلال مسيرته: عضو هيئة تدريب.

أبرز المناصب التي تولاهما خارج المعهد: وكيل الحرس الوطني للشئون المالية والإدارية (سابقاً)، مساعد رئيس عام مصلحة الجمارك (سابقاً).

**سعادة الأستاذ يوسف بن صالح التويجري**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٣٨٦/٨/٩ هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٣٩٧/٢/٢٣ هـ

أبرز المناصب التي تولاهما في المعهد خلال مسيرته: مدير عام البرامج التدريبية.

أبرز المناصب التي تولاهما خارج المعهد: رئيس مجلس شركة "بادن" للزراعة، مدير عام شركة الخزف (سابقاً).

**سعادة الدكتور إبراهيم بن عبد الرحمن المديميغ**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٣٩٢/١١/١ هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٣٩٧/٩/٢٨ هـ

أبرز المناصب التي تولاهما في المعهد خلال مسيرته: عضو هيئة تدريب

أبرز المناصب التي تولاهما خارج المعهد: وكيل أمين مدينة الرياض (سابقاً).

عضو الهيئة الاستشارية للشئون الاقتصادية في المجلس الاقتصادي الأعلى.

**سعادة الأستاذ أحمد بن عبد الله العقيل**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٣٩٢/٥/٢٦ هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٣٩٨/٢/١٥ هـ

أبرز المناصب التي تولاهما في المعهد خلال مسيرته: عضو هيئة تدريب.

أبرز المناصب التي تولاهما خارج المعهد: مدير عام صندوق التنمية العقارية (سابقاً).

**سعادة الدكتور إبراهيم بن عبد الله المنيف**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٣٨٦/٩/١ هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٣٩٩/١/١٨ هـ

أبرز المناصب التي تولاهما في المعهد خلال مسيرته: مدير عام الشئون الإدارية والمالية.

مدير عام المكتبات والوثائق.

أبرز المناصب التي تولاهما خارج المعهد: مدير عام صندوق التنمية العقارية (سابقاً).

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٤٠٢/٥/١٩ هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٤٠٨/١/١٣ هـ

أبرز المناصب التي تولاهما في المعهد خلال مسيرته: عضو هيئة تدريب.

أبرز المناصب التي تولاهما خارج المعهد: محافظ شروهر بالإنابة (سابقاً)، وكيل إمارة منطقة نجران المساعد.

**سعادة الأستاذ هاشم بن علي راجح**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٤٠٠/٥/١٤ هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٤١٠/٦/٢٣ هـ

أبرز المناصب التي تولاهما في المعهد خلال مسيرته: عضو هيئة تدريب.

أبرز المناصب التي تولاهما خارج المعهد: وكيل وزارة العمل المساعد لشئون العمالة الوافدة.

**سعادة الدكتورة إلهام بنت منصور الدخيل**

الإدارة التي عملت بها: إدارة فرع المعهد النسائي

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٤١٤/٧/٥ هـ

أبرز المناصب التي شغلتها في المعهد: مديرة عام الفرع النسائي.

أبرز المناصب التي شغلتها خارج المعهد: الرئيس التنفيذي لشركة الرائدة لتطوير التعليم.

**سعادة الدكتور هلال بن محمد العسكر**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٣٩٤/٧/١٠ هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٤١٥/٢/١ هـ

أبرز المناصب التي تولاهما في المعهد خلال مسيرته: مدير إدارة برامج الإدارة المكتبية.

أبرز المناصب التي تولاهما خارج المعهد: عميد الكلية التقنية بالرياض.

**سعادة الأستاذ أحمد بن حمزة بديوي**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٣٩٦/٧/١٧ هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٤١٧/٧/١٩ هـ

أبرز المناصب التي تولاهما في المعهد خلال مسيرته: مساعد أمين عام اللجنة العليا للإصلاح الإداري.

**سعادة الأستاذ عبد العزيز بن عبد الرحمن النصر الله**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٣٩٢/٩/٥ هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٤٠٠/٣/١٨ هـ

أبرز المناصب التي تولاهما في المعهد خلال مسيرته: مدير إدارة القبول والتسجيل، مدير عام البرامج الإعدادية.

أبرز المناصب التي تولاهما خارج المعهد: وكيل وزارة المالية والاقتصاد الوطني لشئون الحسابات (سابقاً)، عضو مجلس الشورى (سابقاً).

**سعاد الأستاذ محمد بن عبد العزيز العتيق**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٣٨٩/٨/١٢ هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٤٠٢/٧/١٥ هـ

أبرز المناصب التي تولاهما في المعهد خلال مسيرته: مدير إدارة العلاقات العامة.

أبرز المناصب التي تولاهما خارج المعهد: سفير بوزارة الخارجية.

**سعادة الأستاذ عبدالله بن محمد البابطين**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٣٩٨/١٢/١٨ هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٤٠٤/٨/١ هـ

أبرز المناصب التي تولاهما في المعهد خلال مسيرته: مدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة.

أبرز المناصب التي تولاهما خارج المعهد: وكيل وزارة الشئون الاجتماعية لشئون الضمان الاجتماعي (سابقاً).

**سعادة الدكتور عبد الرؤوف بن صادق القاندي**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٤٠٣/٢/٢٧ هـ

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٤٠٧/٢/١ هـ

أبرز المناصب التي تولاهما في المعهد خلال مسيرته: عضو هيئة تدريب.

أبرز المناصب التي تولاهما خارج المعهد: وكيل وزارة العمل المساعد للتوظيف (سابقاً).

وكيل وزارة العمل المساعد للتفتيش وعلاقات العمل (سابقاً)، وكيل وزارة العمل لتوظيف السعوديين.

**سعادة الأستاذ عبدالله بن دليم القحطاني**



سعادة د. إبراهيم المنيف



سعادة د. هلال العسكر



سعادة د. يوسف السعدون



سعادة د. محمد الغيث

أبرز المناصب التي تولاهما خارج المعهد: وكيل إمارة منطقة القصيم المساعد.

**سعادة الأستاذ سعود بن عبد الرحمن الشمري**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٤٠٦/١/٢٤

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٤٢٨/٤/٣٠

أبرز المناصب التي تولاهما في المعهد خلال مسيرته: مدير إدارة برامج الأنظمة.

أبرز المناصب التي تولاهما خارج المعهد: عضو مجلس الشورى.

**سعادة الدكتور عبدالله بن محمد السويد**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٤٠٢/١٠/٢١

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٤٢٩/٨/٩

أبرز المناصب التي تولاهما في المعهد خلال مسيرته: مدير إدارة البرامج المالية.

أبرز المناصب التي تولاهما خارج المعهد: وكيل إمارة منطقة جازان.

**سعادة الدكتور سعيد بن حمد الهاجري**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٤٠٥/١٠/١٥

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٤٢٩/٨/١

أبرز المناصب التي تولاهما في المعهد خلال مسيرته: عضو هيئة تدريب.

أبرز المناصب التي تولاهما خارج المعهد: عضو مجلس الشورى (سابقاً).

**سعادة الدكتور حامد بن ضافي الشاري**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٤١٣/١٠/١١

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٤٣٠/١/٥

أبرز المناصب التي تولاهما في المعهد خلال مسيرته: عضو هيئة تدريب.

أبرز المناصب التي تولاهما خارج المعهد: عضو مجلس الشورى

✳ من كتاب (زملاء عملوا في المعهد) من إصدارات معهد الإدارة العامة بمناسبة مرور خمسين عاماً على إنشائه، ٢٠٠٩ م.

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٤٠٢/١١/٢٦

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٤٢٠/٢/٢٣

أبرز المناصب التي تولاهما في المعهد خلال مسيرته: عضو هيئة تدريب.

أبرز المناصب التي تولاهما خارج المعهد: وكيل وزارة التربية والتعليم المساعد لشئون المكتبات (سابقاً)، مدير الأكاديمية السعودية لجمهورية روسيا.

**سعادة الدكتور عمر بن عبدالعزيز العفالق**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٣٩٩/١١/٢

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٤٢١/٣/١

أبرز المناصب التي تولاهما في المعهد خلال مسيرته: مدير مركز اللغة الإنجليزية.

أبرز المناصب التي تولاهما خارج المعهد: مستشار في الديوان الملكي.

**سعادة الأستاذ محمد بن عبدالله العقلا**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٤٠١/٥/٢٢

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٤٢٢/٩/١١

أبرز المناصب التي تولاهما في المعهد خلال مسيرته: مدير عام شئون المتدربين، مدير إدارة الاستشارات الإدارية

أبرز المناصب التي تولاهما خارج المعهد: وكيل وزارة الشؤون الاجتماعية للضمان الاجتماعي .

**سعادة الدكتور علي بن أحمد السلطان**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٤١٠/٨/١

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٤٢٣/٧/١

أبرز المناصب التي تولاهما في المعهد خلال مسيرته: مدير عام البرامج العليا، مدير عام مركز البحوث.

أبرز المناصب التي تولاهما خارج المعهد: المدير العام التنفيذي للجمعية الوطنية للمتقاعدين.

**سعادة الأستاذ عبدالعزيز بن عبدالله الحميدان**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٤٠١/٥/٢٢

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٤٢٦/٢/٤

أبرز المناصب التي تولاهما في المعهد خلال مسيرته: عضو هيئة تدريب.

أبرز المناصب التي تولاهما خارج المعهد: وكيل وزارة التجارة والصناعة المساعد للتجارة الخارجية.

**سعادة الدكتور يوسف بن طراد السعدون**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٣٩٧/٨/٢٣

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٤١٨/٤/٢٢

أبرز المناصب التي تولاهما في المعهد خلال مسيرته: مدير إدارة برامج القطاع الأهلي

أبرز المناصب التي تولاهما خارج المعهد: وكيل وزارة الخارجية للشئون الاقتصادية والثقافية، عضو مجلس إدارة الصندوق السعودي للتنمية.

**سعادة الدكتور سعد بن عبد الرحمن العمار**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٤٠١/١١/١

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٤١٨/٨/١

أبرز المناصب التي تولاهما في المعهد خلال مسيرته: مساعد مدير إدارة البرامج الإدارية.

أبرز المناصب التي تولاهما خارج المعهد: مدير عام معهد الدراسات الدبلوماسية.

**سعادة الدكتور حمد بن عقلا العقلا**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٤٠٥/٢/٢٨

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٤١٩/٣/١٢

أبرز المناصب التي تولاهما في المعهد خلال مسيرته: مدير عام البرامج الخاصة.

أبرز المناصب التي تولاهما خارج المعهد: نائب المحافظ للتعليم والتدريب بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

**سعادة الأستاذ أحمد بن عبد الرحمن الزامل**

تاريخ التعيين بالمعهد: ١٣٩٢/٦/١٤

تاريخ انتهاء الخدمة بالمعهد: ١٤١٩/١٠/٢٢

أبرز المناصب التي تولاهما في المعهد خلال مسيرته: مدير عام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية

أبرز المناصب التي تولاهما خارج المعهد: وكيل وزارة العمل لشئون العمل (سابقاً)، مدير عام صندوق تنمية الموارد البشرية.

**سعادة الدكتور إبراهيم بن عبدالله المسند**



يسعى لأن يكون بيت خبرة في التدريب الإداري وإعداد الدراسات الإستشارية

## فرع المعهد بالمنطقة الشرقية: حرص على تلبية احتياجات الأجهزة الحكومية وخطط تراعي التنوع في تنفيذ البرامج التدريبية



أ. سمير المقرن

مدير عام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية

### الاستشارات

بلغ عدد الاستشارات التي أعدها الفرع في العام ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ (١٧) استشارة، أما إجمالي عدد الاستشارات المنفذة بالفرع منذ بدء هذا النشاط وحتى نهاية عام ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ فبلغ (٤١٠) دراسات إستشارية.

### تقنيات التدريب

تسعى إدارة المعهد حثيثاً لتطويع التقنية الحديثة وجعلها عنصراً أساسياً في جميع مجالات ونشاطات المعهد. وفي سبيل ذلك تم وضع خطة لإنشاء شبكة حاسبات محلية في مبنى الفرع بمدينة الدمام يستفيد منها جميع الأساتذة والإداريين، وهي ترتبط بشبكة المعهد الرئيسة بالرياض والتي يمكن عبرها الانطلاق إلى العالم الخارجي من خلال شبكة الإنترنت والبريد الإلكتروني. ولتوفير خدمات الحاسب وتأمين سير المعلومات تم إنشاء مركز الحاسب الآلي بالفرع حيث تتوافر فيه جميع الإمكانيات البشرية والفنية المتفقة مع اتساع نشاطات المعهد في مجالات التدريب والبحوث والاستشارات .

بلغ عدد مجموعات المكتبة في نهاية عام ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ من الكتب العربية (٢٩٢٠٤) كتب، ومن الكتب الأجنبية (١٥٣٠٥) كتب، أما الدوريات العربية والأجنبية فبلغ عددها (٧٥) دورية، وتتضمن المكتبة بالإضافة للكتب والدوريات العربية والأجنبية، الوثائق الحكومية والصحف السعودية.

### الرؤية المستقبلية

يضع الفرع خطته المستقبلية آخذاً في الاعتبار حاجة الأجهزة الحكومية إلى التنوع في تنفيذ البرامج التدريبية، وضرورة تلبية احتياجات الأجهزة الحكومية بالمنطقة الشرقية من الخدمات التدريبية والإستشارية، سعياً لأن يكون الفرع بيت الخبرة المتميز في مجال التدريب الإداري المتخصص، وفي إعداد الدراسات الإستشارية لجميع الأجهزة الحكومية بالمنطقة الشرقية ■

بدأ فرع معهد الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية بمزاولة أعماله ونشاطاته بتاريخ ١٣/١٠/١٣٩٣ هـ، واستقبل المتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية في برامجه التدريبية بهدف رفع كفاءة أدائهم في إنجاز أعمالهم، حيث بلغ عدد خريجي هذه البرامج في عام ١٣٩٣ هـ (١٠٥) متدربين، وتزايدت أعداد الملتحقين بهذه البرامج بشكل كبير إلى أن بلغ عددهم منذ افتتاح الفرع حتى نهاية العام التدريبي ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ (٣٢٤٤٩) متدرباً، ويغطي التدريب للموظفين أثناء الخدمة (١٠) قطاعات وظيفية، ينفذ من خلالها (١٤٢) برنامجاً تدريبياً.

### التدريب

بدأ الفرع في تنفيذ البرامج الإعدادية الموجهة لخريجي الثانوية العامة في عام ١٣٩٩ هـ وبلغ عدد المتخرجين منها في عام ١٤٠١ هـ (١١) دارساً، ولقد بلغ عدد المقبولين في هذه البرامج منذ بدء هذا النشاط وحتى نهاية العام التدريبي الماضي (٧٣٢٦) دارساً، أما أعداد المقبولين في هذه البرامج فبلغت في عام ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ (٤٠٠) دارساً، وتخرج من البرامج الإعدادية في العام نفسه (٢٦٥) دارساً. وفي مجال البرامج الخاصة قام الفرع بتصميم وتنفيذ عدد كبير من البرامج الخاصة بناء على طلب الجهات الحكومية في المنطقة الشرقية. وقد بلغ عدد المقبولين في هذه البرامج منذ بدء هذا النشاط وحتى نهاية عام ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ (٥١٧٠) متدرباً، فيما بلغ عدد المقبولين في البرامج الخاصة خلال العام ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ (١٥٦) متدرباً. ويقدم الفرع نشاط البرامج العليا والحلقات التطبيقية الموجهة لمديري الفروع والإدارات ممن يشغلون المراتب (١١ / ١٢ / ١٣) ومن في مستواهم الوظيفي من العسكريين ومن موظفي القطاع الأهلي في المنطقة الشرقية. ولقد بلغ عدد الحلقات المنفذة منذ افتتاح الفرع عام ١٣٩٣ هـ وحتى نهاية عام ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ (٢٤٤) حلقة، وبلغ عدد المشاركين فيها (٤١٨٧) مشاركاً.



## عشرون عاماً في معهد الإدارة العامة

عشرون سنة قضيتها من حياتي العملية في معهد الإدارة العامة كانت هي الأميز في حياتي، حيث حصلت خلالها على شهادة البكالوريوس في الإدارة العامة منتسباً، وحصلت على الماجستير مبتعثاً من المعهد وتدرجت وظيفياً من مسجل دارسين في فرع المعهد في منطقة مكة المكرمة إلى مدير عام للتخطيط والتطوير مروراً بعدد من المحطات الوظيفية المتنوعة في المعهد حتى حصلت على إغارة للعمل لدى شركة عبد اللطيف جميل المحدودة.

كانت تجربة حافلة بالعطاء والتنافس الشريف للأداء الأفضل بين الزملاء في المعهد تحت قيادة إدارية حازمة. كان المعهد، وما يزال، في مقدمة الإدارات الحكومية من حيث الانضباط في أوقات عمل موظفيه والموايد الدراسية لطلابه، وتميزه من حيث صيانة مرافقه، وهاتان الميزتان لا يشارك المعهد فيهما أي جهاز حكومي آخر على حد علمي من حيث الاستمرارية والنوعية.

أما ذكرياتي مع زملائي في معهد الإدارة العامة فهي ذكريات جميلة وتتسم بالحب والود والتسامح والاحترام، واستطيع أن أقول إن العاملين في معهد الإدارة العامة بصفة عامة يتم اختيارهم بعناية، وبالتالي لن يستمر في العمل في المعهد إلا شخص طموح لديه الجلد للعمل الجاد المنتج. وطبيعة العمل في المعهد تتطلب أن تكون المهام عن طريق فرق عمل، وهذا الأسلوب الإداري الناجح جعل الجميع يعملون وفق منظومة واحدة في تصميم البرامج أو تطويرها، أو تنفيذ مهام استشارية أو بحثية، لذا تجد كلمات (فريق) و (منسق فريق) الأكثر استخداماً في معهد الإدارة العامة، مما يدل على أن أسلوب العمل في المعهد هو عن طريق فرق عمل. وإضافة إلى الذكريات، فهناك تحديات لا تنسى، ومن التحديات الجميلة التي لا أنساها أبدأ تنظيم المؤتمر الدولي الثالث والعشرين للعلوم الإدارية في مدينة دبي عام ١٩٩٥م.

وهذه التجربة بتفاصيلها تحتاج إلى مقال طويل لسرد تفاصيلها وتحدياتها. وقد نجح ذلك المؤتمر وتنفسنا جميعاً الصعداء. وهناك جانب آخر من جوانب التميز في المعهد وهو هاجس المثالية، إذ أن المعهد كما عرفته يسعى دائماً إلى الكمال والمثالية، مع أن الكمال من صفات الخالق عز وجل. وموظفو المعهد يشعرون دائماً بأن أخلاقيات العمل تتطلب منهم أن يكونوا مثاليين في تعاملهم الحسن، وفي أدائهم ومهاراتهم ومعارفهم وسلوكياتهم، لكونهم يدرّبون مختلف المستويات الإدارية من موظفي القطاع الحكومي، ولا بد أن يكونوا قدوة ويحسب عليهم كل صغيرة وكبيرة، ولا نملك إلا أن نشد على أيديهم وندعو لهم بالعون والتوفيق من الله سبحانه وتعالى.

أما الحديث عن المعهد كبيت خبرة فليس لدي أدنى شك في أن معهد الإدارة العامة يعتبر بيت خبرة محلياً وإقليمياً، فعلى المستوى المحلي يقدم برامجه التطويرية لجميع موظفي الدولة بمختلف مستوياتهم الوظيفية، ويقدم خدماته الاستشارية في إعادة تنظيم الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى أو تبسيط إجراءاتها أو مساعدتها في استخدام تقنية المعلومات في أنشطتها. وهذه الخدمات تجعله بيت خبرة يتسم بالأهمية لتطوير الجهاز الحكومي. أما على المستوى الإقليمي فرغم أن جميع الدول العربية لديها معاهد ومراكز تطوير إدارية إلا أنها ترى أن معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية يستطيع كبيت خبرة أن يسهم في تطوير القوى العاملة في أجهزتها الحكومية؛ لكون برامجه ذات نوعية عالية تسهم في صقل قدرات موظفيها، مما ينعكس إيجابياً على أداء الجهاز الحكومي. ولذلك يقوم المعهد كجزء من التزامات المملكة العربية السعودية تجاه الأشقاء العرب بقبول متدربين حكوميين من دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ومن بعض الدول العربية الأخرى في برامجه التطويرية سنوياً، وبهذا يؤكد معهد الإدارة العامة ريادته ودوره التنموي، وإسهامه الفاعل في تطوير القيادات الإدارية، ودعم قدرات الأشقاء العرب في المجال الإداري بما يمكنهم من النهوض بواجباتهم الوظيفية بالقدر الذي يحقق صالح أوطانهم ■



أ. سالم حسن الاسمري

المدير التنفيذي للعلاقات العامة والحكومية  
والمدير التنفيذي للمعهد العالي السعودي الياباني للسيارات  
شركات عبد اللطيف جميل المحدودة  
مدير إدارة التخطيط والتطوير بالمعهد سابقاً

٢٩٧٤٢٤ وعاء معلوماتياً و٦٢٠٥٧ وثيقة تضمها مكتبات المعهد

## التوثيق الإداري: تنظيم ومعالجة الوثائق وأوعية المعلومات لخدمة عمليات تطوير الأجهزة الإدارية

الاشتراك في عدد من قواعد المعلومات المحلية والدولية، ويبلغ عدد قواعد المعلومات التي تم الاشتراك فيها عن طريق الانترنت (٢٢) قاعدة، منها (١٨) قاعدة أجنبية و(٤) قواعد عربية، تحتوي على (٩٦٨٠) كتاباً إلكترونياً، وأكثر من (٨٠٠) مليون تقرير ووثيقة، وأكثر من (٢٢,٠٠٠) دورية تشمل على أكثر من (٣٠,٠٠٠) مليون مقال وغيرها من المعلومات الأخرى.

### الوثائق والمطبوعات الرسمية

بدأ المعهد نشاط التوثيق الإداري بعد صدور نظامه والمصادقة عليه بالمرسوم الملكي رقم (٩٣)، وتاريخ ٢٤ / ١٠ / ١٣٨٠ هـ، إذ تضمنت الفقرة الثالثة من المادة الثالثة من النظام أنه من بين المهام التي يقوم بها المعهد في سبيل تحقيق أغراضه «جمع وتبويب وتصنيف الوثائق الإدارية بالملكة»، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، أنشأ المعهد عند تأسيسه مركزاً للوثائق يتولى جمع وتنظيم الوثائق الإدارية الحكومية، إضافة إلى اقتناء المطبوعات الرسمية المحلية والعربية والدولية ومطبوعات المنظمات الإقليمية والدولية، ولأهمية حصول المعهد على الوثائق والمطبوعات الإدارية صدر التوجيه السامي الكريم رقم (٧/ب) / ٢٨٦٦٧ (تاريخ ٨ / ٨ / ١٤٢٤ هـ، يؤكد على الجهات الحكومية بتزويد معهد الإدارة العامة بصورة من الوثائق والمطبوعات التي لها صفة تنظيمية إدارية، كما تم التأكيد - أيضاً - على هذا الدور في نظام معهد الإدارة العامة الجديد، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٤/م) / ٢٨٦٦٧ (تاريخ ٨ / ٨ / ١٤٢٤ هـ، ويعتبر المركز في الوقت الحاضر مصدراً مهماً للوثائق الإدارية ذات الصلة التنظيمية في المملكة. وتشكل هذه الوثائق مصدراً مهماً للمسؤولين في أجهزة الدولة، والاستشاريين الإداريين والقانونيين وكذلك أعضاء هيئة التدريب والباحثين، لبيان ومعرفة الوجهة النظامية لكافة الأعمال والإجراءات الحكومية. ويرجع تاريخ أقدم وثيقة يحتويها المركز لعام ١٣٤٠ هـ، وهي أمر ملكي صدر بالموافقة على معاهدة الحدود بين المملكة والعراق.

ويبلغ عدد الوثائق الحكومية المتوافرة في المركز حتى نهاية عام ١٤٢٩ هـ (٦٢٠٥٧) وثيقة. ويتم تنظيم الوثائق بشكل يتيح استرجاعها والاستفادة منها ببسر وسهولة وذلك وفق آليات وإجراءات وأدوات ونماذج مقلنة، وتم ربط بيانات الوثائق مع نصوصها المصورة على الأقراص الضوئية، وأصبح بإمكان المستفيد الاطلاع على نصوص الوثائق مباشرة عن طريق استخدام نهايات الحاسب الآلي. ويقدم مركز الوثائق خدماته المباشرة للمستفيدين من الوثائق والمطبوعات الرسمية حيث يبلغ عدد المستفيدين من خدمات الوثائق سنوياً أكثر من (٤٠٠٠) مستفيد من الجهات الرسمية والأهلية والأفراد. ونظراً لأهمية حفظ ما يصدر عن إدارات المعهد من وثائق، فقد توجه الاهتمام منذ البداية إلى تنظيمها وحفظها وتيسير سبل الاستفادة منها وفقاً لأفضل الأساليب والتقنيات المتاحة ■

يعد التوثيق الإداري أحد المهام الرئيسة التي ينهض بها معهد الإدارة العامة، بجانب التدريب والبحوث والاستشارات، فقد نصت الفقرة الثامنة من المادة الرابعة من نظام معهد الإدارة العامة الصادر بالمرسوم الملكي رقم م / ٤٩ وتاريخ ٨ / ٢ / ١٤٢٦ هـ على أن للمعهد في سبيل تحقيق أغراضه تبويب الوثائق الإدارية الحكومية وتصنيفها وتيسير الاستفادة منها، كما صدر الأمر السامي رقم ٧ / ب / ٢٨٦٦٧ وتاريخ ٨ / ٨ / ١٤٢٤ هـ بتوجيه الجهات الحكومية بتزويد معهد الإدارة العامة بصورة من الوثائق والمطبوعات التي لها صفة تنظيمية.

وتتولى الإدارة العامة للمكتبات والوثائق في معهد الإدارة العامة تحقيق أهداف المعهد في هذا المجال، وتعمل على تنظيم ومعالجة الوثائق وفق أحدث التقنيات، وتيسير الاستفادة منها للمسؤولين والباحثين ذوي العلاقة عبر شبكة المعهد الإلكترونية، ويرتبط عدد من الجهات الحكومية بقاعدة بيانات الوثائق مباشرة من خلال الشبكة الداخلية للمعهد.

### تاريخ متخصص

ويعود تاريخ إنشاء مكتبة متخصصة في المركز الرئيس لمعهد الإدارة العامة بمدينة الرياض إلى عام (١٣٨١ هـ)، بهدف جمع وتنظيم أوعية المعلومات، وتقديم الخدمات للمستفيدين من داخل المعهد وخارجه. وقد عمل المعهد على تطوير هذه المكتبة لتواكب التوسع الكبير في نشاطاته وبرامجه، حيث أنشأ لها المقرات المناسبة، وزودها بالأثاث والتجهيزات ووسائل التقنية المتطورة، وتم دعمها بالأيدي العاملة من المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات، ممن تم تأهيلهم عن طريق الابتعاث إلى الخارج، أو ممن يتم تأهيلهم داخل المملكة، أو ممن تخرجوا من برامج المكتبات والمعلومات في المعهد. وقد أصبحت مكتبات المعهد في الوقت الحاضر من أهم مراكز المعلومات المتخصصة على مستوى المملكة والمستوى العربي والدولي. وتحتوي مكتبات المعهد في مختلف الفروع كافة المصادر بمختلف أشكالها في مجالات العلوم الإدارية والسياسية والقانونية والاقتصادية والحاسوبية، وبعض الحقول الأخرى كالإحصاء والتعليم والتدريب والعلوم السلوكية وعلوم الحاسب الآلي والمكتبات والمعلومات. وتشمل أوعية المعلومات: الكتب، والرسائل الجامعية، والدوريات، والمطبوعات الرسمية السعودية والعربية والدولية، ومطبوعات المنظمات الدولية والمواد الأخرى غير المطبوعة مثل: المواد السمعية البصرية، والمصغرات الفيلمية والأقراص الضوئية باللغات العربية والأجنبية والفرنسية.

وبلغ عدد أوعية المعلومات التي تكتنيها مكتبات المعهد حتى نهاية عام ١٤٢٩ هـ (٢٩٧٤٢٤) وعاء. وامتداداً لأوكية مكتبات المعهد للتقنية الحديثة وخدماتها، وللمقابلة الطلب المتزايد على المعلومات ولإثراء مجموعات المكتبات بما يتاح من قواعد المعلومات الحديثة، قام المعهد منذ عام ١٤٢٥ هـ باقتناء عدد من أوعية المعلومات ومصادر على شكل أقراص مدمجة (CD-ROM) تختلف في حجم كثافتها المعلوماتية، بالإضافة إلى



مكتبات المعهد في  
الوقت الحاضر من  
أهم مراكز المعلومات  
المتخصصة على  
المستوى المحلي  
والعربي والدولي





## صور من مسيرة المعهد



■ صاحب السمو الملكي الأمير نايف بن عبد العزيز النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية، يفتتح فعاليات يوم المهنة الأول عام ١٤١٦هـ، ويظهر معالي د. حمد السلوم (يرحمه الله) مدير عام معهد الإدارة العامة سابقاً.



■ صاحب السمو الملكي الأمير سطاتم بن عبد العزيز نائب أمير منطقة الرياض يرعى حفل تخريج دارسي البرامج الإعدادية للعام التدريبي ١٤١٧ - ١٤١٨هـ، ويظهر على يمينه معالي وزير الدولة د. مطلب النفيسة، وعن يساره معالي د. حمد السلوم (يرحمه الله).



■ معالي وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة المعهد أ. محمد الفايز، يفتتح اللقاء السابع لمدري شؤون الموظفين بالأجهزة الحكومية، الذي نظمه المعهد عام ١٤١٦هـ، ويظهر على يمينه نائبه معالي أ. عبد الرحمن العبد القادر، وعلى يساره معالي د. حمد السلوم (يرحمه الله).



■ معالي د. حمد السلوم (يرحمه الله) يستمع لشرح حول تنظيم المعهد لمعرض الكتاب الإداري الأول عام ١٤١٧هـ وبجانبه سعادة د. فهاد الحمد نائب المدير العام للبحوث والمعلومات (سابقاً)، عضو مجلس الشورى الحالي.



■ صاحب السمو الأمير بندر بن سلمان بن محمد مستشار خادم الحرمين الشريفين ورئيس الفريق السعودي للتحكيم في زيارته للمعهد عام ١٤١٨هـ.

تحدثوا عن مشاعرهم بمناسبة مرور خمسين عاماً على إنشاء المعهد:

## متدربون عرب: انفتاح معهد الإدارة العامة على الدول العربية أسهم في تقاسم التجارب والتطبيقات الإدارية

إعداد : عبد العزيز الهدلق

حرص معهد الإدارة العامة، منذ بداية تأسيسه، على أن يكسب نشاطه وبرامجه التدريبية بعداً عربياً، بحيث لا تقتصر خدماته التدريبية على أبناء المملكة العربية السعودية، بل أتاحت الفرصة لعدد من أبناء الدول العربية للاحتكاك بهذه البرامج والاستفادة من نشاطات المعهد التدريبية، وبلغ الإصرار حد تضمين هذا التوجه النظام الأساسي للمعهد الذي واكب نشأته، فنص البند التاسع من المادة الثالثة بهذا النظام على أن من بين صلاحيات المعهد «قبول دارسين من أبناء الدول العربية»، وهو النهج الذي سار عليه المعهد منذ إنشائه وحتى اليوم.

وفي مناسبة احتفال المعهد بمرور خمسين عاماً على إنشائه، عبر عدد من متدربي الدول العربية الذين يتلقون تدريبهم بمعهد الإدارة العامة عن شعور الإعجاب والتقدير للمستوى العلمي والتقني المتطور الذي يتسم به المعهد، وتحدثوا عن مدى سعادتهم بإتاحة الفرصة لهم للاستفادة من الدورات والبرامج التدريبية التي يقدمها المعهد، ومدى استفادتهم من هذه الدورات والبرامج التدريبية، كما نوهوا بالاهتمام الكبير الذي يولييه المعهد لمتدربي الدول العربية، وما يمثله من انفتاح على العالم العربي والعمل على إفادته.

واختتم حديثه قائلاً: أدعو الله أن يحقق لهذه المفخرة العربية المزيد من النمو والسودد في خدمة الأمة العربية.

### أثمن عالياً مجهودات إدارة المعهد

وقال الأستاذ صالح الزديني، الكاتب العام للمحكمة الإدارية، بالجمهورية التونسية: إنني بهذه المناسبة أعبر عن فائق إعجابي بما أصبح عليه معهد الإدارة العامة بالمقارنة إلى أول دورة شاركت فيها خلال سنة ١٩٩٤م ببرنامج « تنمية المهارات الإشرافية»، أي منذ (١٥) سنة، ولهذا فياني أثمن عالياً مجهودات إدارة المعهد على التغيير الكبير الحاصل على

### مفخرة عربية

قال الأستاذ عبدالرؤوف بن الصديق بن محمد الإدريسي سليلين، مدير معهد التكوين التقني بمراكش التابع لوزارة الداخلية بالمملكة المغربية: إنه لمن دواعي الفخر والاعتزاز أن يجد المرء نفسه في بلد عربي شقيق بمواصفات تضاهي مواصفات الدول المتقدمة وخاصة فيما يخص مجال التدريب. وأضاف: إن معهد الإدارة العامة يعتبر بحق جوهرة نفيسة ترصع جبين الأمة العربية من المحيط إلى الخليج، لما يقدمه من زخم هائل من البرامج التدريبية وكذا الأطر الكفوة التي تسهر على تنظيمها وتنفيذها.

أ. عبد المنعم

سعداوي (تونس):

أفتخر بأنني درست بالمعهد

ولقيت العناية والتكوين

العلمي المفيد







عبد اللطيف سعود



صالح الزيدني



عبد المنعم محمد سعداوي

## أ. صالح الزيدني (تونس): نقلنا صورة المعهد المتميزة إلى المراكز التدريبية المشابهة بفرنسا

ومنسوبو المعهد لتدربي الدول العربية من اهتمام بالغ وعناية سابعة، وحفاوة شاملة، وما يكونه لهم من مشاعر الاحترام والتقدير مما ينعكس إيجاباً عليهم، ويدفعهم إلى التفاعل التام مع البرامج التعليمية المقدمة. واختتم حديثه قائلاً: إن هذا التدريب الذي قضيته بهذا المعهد شكل لي مناسبة عظيمة اطلعت فيها على مختلف المناهج المطبقة في هذا الصرح التعليمي، وعلى التجارب الرائدة في مجال التخطيط الإداري وإيجاد أفضل النظم والسبل لتطوير الإدارة والرقمي بها إلى مدارج التقدم. كما اطلعت على الكفاءات والخبرات التي يزر بها، مما فتح لي آفاقاً رحبة، ونظرة متجددة للإدارة ومكوناتها، وسبل العمل الكفيلة بتقدمها ورقبها.

### إلى مزيد من النجاح والإشعاع

وقال المدرب الأستاذ عبدالمنعم محمد السعداوي، الجمهورية التونسية: إنني بكل فخر أخط هذه الكلمات معبراً عن عميق سعادتني وفخري بأن أكون واحداً من متدربي معهد الإدارة العامة بالرياض، حيث لقيت العناية اللازمة والتكوين العلمي المفيد والذي يعتمد على مدربين متميزين ذوي دراية وكفاءة عالية ومستندات ومقررات معدة وفق أحدث التقنيات. وقد تزامن وجودي في المعهد مع احتفاله بمرور خمسين عاماً على إنشائه بفضل الله، فيالي مزيد من النجاح والإشعاع على مستوى المملكة وعلى مستوى الدول العربية، وما يوفره ذلك من فرص للتعارف والتقارب بين الإخوة العرب، وهذا ما ليس بغريب على المملكة العربية السعودية.

### مؤسسة للتطوير بامتياز

وقال المدرب الأستاذ عبد اللطيف سعود، وزارة تحديث القطاعات العامة بالمملكة المغربية: من الأكد أن معهد الإدارة العامة بالرياض يشكل في الوقت الراهن مؤسسة بامتياز للتطوير والتكوين الإداري ذات إشعاع كبير على امتداد الوطن العربي. فبين سنة ١٩٩٣ السنة التي كان لي الشرف الأول للمشاركة في التدريب في موضوع (تنظيم العمل)، وسنة ٢٠٠٩م، يتبين مدى التطور الذي يشهده معهد الإدارة العامة لا من حيث مستوى المدربين الذين يقدمون لمتدريهم آخر المهارات في علم الإدارة، وحسب، ولكن من حيث المناهج التي تقوم على الإشراك والمشاركة. واستطرد قائلاً: ومن الحسنات التي تسجل للمعهد انفتاحه

مستوى البنية التحتية وتطور عدد الاختصاصات التدريبية. وإنني كمندوب من الجمهورية التونسية أنهو بالجهود المتميز، سواء للمدربين أو المسؤولين الإداريين، والذين ما انفكوا يعملون بشكل مستمر وبصفة ناجزة مما أعطى فكرة متميزة لدى السلطات التونسية التي تعمل جاهدة للاستفادة من برامج المعهد التدريبية المتنوعة والمتميزة. وزاد: لذا فياني أدعو كل العاملين إلى مواصلة الجهود المتميزة، والتي أضفت إشعاعاً للمعهد بكامل الدول العربية وحتى الدول الأوروبية، عبر تمرير هذه الصورة الممتازة عن طريق الموظفين الذين سبق وأن تدربوا بمعهد الإدارة العامة بالرياض، وقد ساهمت شخصياً في إعطاء فكرة متميزة عن المعهد بفرنسا لدى المراكز التدريبية المشابهة، حيث أصبح لدي غيرة وإحساس خاص وكأني فرد من موظفي المعهد.

### معلم فريد

ومن جانبه قال الدكتور بدر بن عبدالحميد محيي الدين، مساعد وكيل وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بالمملكة المغربية: إنه لمن دواعي الغبطة والسرور أن أشارك إخواني في المملكة العربية السعودية الشقيقة مناسبة احتفال معهد الإدارة العامة بالرياض بالذكرى الخمسين لإنشائه. وأضاف: لقد شاء الله تعالى أن أكون أحد المحظوظين للاستفادة من البرامج التدريبية التي يقدمها هذا المعهد العتيق، الذي يعد بحق صرحاً شامخاً في مجال الإدارة، وإعداد وتدريب الإداريين الأكفاء ليؤدوا مهامهم التي يضطلعون بها على أتم وجه وأكمله، وهو إلى جانب ذلك معلم فريد في العالم العربي، ولم تأل المملكة العربية السعودية جهداً، مادياً وبشرياً، في تقديم كل الدعم اللازم له بما يكفل تكويناً عالياً وتدريباً متكاملًا. واستطرد قائلاً: إن اللسان ليعجز عن التعبير عما يخالجني من شعور الإعجاب والتقدير للمستوى العالي الذي يوجد عليه هذا المعهد، والخطوة والشرف اللذين كانا لي بالالتحاق به كمندوب من المملكة المغربية (من ٩ إلى ٢٠ مايو ٢٠٠٩م)، التي تربطها بالمملكة العربية السعودية الشقيقة أواصر المحبة والتعاون الوثيق في كل المجالات تحت القيادة الرشيدة لخادم الحرمين الشريفين، الملك عبدالله بن عبدالعزيز، يحفظه الله، وأخيه جلالة الملك محمد السادس، يحفظه الله. وقال: وقد وفقت خلال الأيام التي قضيتها بين ظهرائي إخواني بالمعهد على مدى الاهتمام الكبير الذي يوليه أطر وأساتذة





د. بدر عبد الحميد محيي الدين



ابن داود بوطلاقة



بلقاسم بن عبدالله الهغيوري

الزيارة والمناقشة مع بعض المديرين والأساتذة في المعهد، تبين لي بأن معهد الإدارة العامة هو عبارة عن مركز إشعاع إداري وفكري، بحيث أنه سهر على تخرج عدة أفواج من الأطر العليا ذوي الخبرات والطاقات والمهارات العالية.

وزاد: إبان فترة التدريب كانت استفادتي مهمة في شتى المجالات الإدارية مع تبادل خبرات ومهارات مع الأشقاء المتدربين السعوديين وكذا مع الإخوة في بعض الدول العربية. ومما لا شك فيه بأن المعهد هو عبارة عن معلم إداري ونقطة مضيئة ذات إشعاع إداري على امتداد الوطن العربي، وتُحسب له كثير من الحسنات، وتشكل الدورة التدريبية التي حصل لي الشرف بالمشاركة فيها فرصة للاطلاع على التجارب والمهارات وتبادل الخبرات في المجال الإداري، وما تنظم هذه الدورات التدريبية وإشراك متدربي الدول العربية إلا دليل على مدى انفتاح هذه المؤسسة على العالم العربي وإفادته.

### هذا الإنجاز العظيم

وقال المتدرب الأستاذ بن داود بوطلاقة، وزارة تحديث القطاعات العامة بالمغرب: بعدما قضيت بمعهد الإدارة العامة مدة تزيد عن أسبوعين، استفدت خلالها من ثلاثة برامج تدريبية، يشرفني أن أقدم إليكم كمندوب مغربي بالشكر الجزيل على ما حظينا به، أنا وباقي زملائي المغاربة، من عناية واهتمام، سواء من طرف إدارة العلاقات العامة والإعلام الموقرة، أو من طرف الأساتذة المدربين الأجلاء، حيث إننا اطلعنا خلال هذه المدة التدريبية على شتى الطرق الحديثة في مجال التسيير الإداري، وذلك من خلال المحاضرات القيمة للسادة المدربين، والذين لمسنا فيهم كفاءات عالية وخبرة طويلة في مجال تطوير الأساليب الإدارية الحديثة والتسيير المؤسساتي.

وأضاف: ولا فتوتني الفرصة في مناسبة الاحتفال بذكرى مرور خمسين عاماً على إنشاء المعهد، أن أهنئكم على هذا الإنجاز العظيم الذي حققتموه في المعهد، وذلك من خلال استقبالكم سنوياً لعشرات الأفواج من المتدربين، وإشرافكم على تخرج عدة أفواج من المتدربين، كما أن إشعاع المعهد بجانبه الفكري والمعرفي، قد طال تلك الدول العربية الشقيقة، لدرجة أنه أصبح قبلة لكل الأطر الذين يطمحون إلى تحسين كفاءاتهم الإدارية وتطوير أساليبهم في التسيير ■

على متدربي الدول العربية، وهو بعد جديد من شأنه إعطاء نفس جديد للخدمات التي يقدمها المعهد والتي تعكس، من جانب آخر، انفتاح الإخوة السعوديين على أشقائهم في الدول العربية ورغبتهم الأكيدة في تقاسم التجارب ونقل بعض التطبيقات إلى هذه الدول التي قد تسجل أحياناً بعض التأخر في حل بعض المشكلات الإدارية. هذه الجهود تتقاطع مع الجهود المبذولة على المستويات الأخرى، بل وتوازن وتترجم الجهود الحثيثة للمنظمة العربية للعلوم الإدارية التي تعمل ضمن أهدافها على توحيد الرؤى والمصطلحات الإدارية على مستوى الوطن العربي.

وأضاف: إن الاحتفال بالذكرى الخمسينية لإنشاء هذا الصرح الإداري يشكل محطة بارزة في مسار المعهد تترجم ما توليه القيادة بالملكة العربية السعودية - أمنها الله - قيادة، وحكومة، وشعباً للعمل الإداري. كما سيشكل هذا الاحتفال مناسبة لتصحيح ما قد سجل، واستشراف المستقبل بأعين ملؤها الأمل والتقدم إلى الأمام. مع خالص شكري لجميع العاملين في المعهد.

### مركز إشعاع إداري وفكري

وقال الأستاذ بلقاسم بن عبدالله الهغيوري الإدريسي، مديرية الموارد البشرية وتكوين الأطر بوزارة التربية الوطنية والتعليم العالي والبحث العلمي وتكوين الأطر بالملكة المغربية: بعد

**بلقاسم الهغيوري**  
**(المغرب)؛**  
**معهد الإدارة مركز**  
**إشعاع إداري فكري**  
**عربي كبير**



## معهد الإدارة العامة والتميز في مجال التنمية الإدارية



أ. منصور بن عبدالله الفعلي  
المستشار والمشرع العام على مكتب  
معالي وزير الخدمة المدنية

مما لا شك فيه إن الطاقة البشرية والموارد المالية تعد من أسباب التقدم العلمي المهمة للمجتمعات، إلا إن كثيراً من الدول التي تملك تلك العوامل لا تزال لم تلحق بركب الدول المتقدمة، مما يؤكد أن مفتاح الإبداع، ومضمار الريادة هو التميز الإداري، فهو المنظم للطاقت والمستثمر للقدرات. ومن هذا المنطلق سعت المملكة إلى إنشاء معهد الإدارة العامة، بل سمي به، وأعطى من الإمكانيات التي تساعد في تحقيق ذلك، فصدر مرسوم ملكي كريم باعتباره هيئة حكومية مستقلة منذ خمسين عاماً، مما يؤكد حكمة وحرص قادة المملكة على تحقيق التقدم والتطور الإداري. وقد رسم المعهد رؤيته أن يكون متميزاً ورائداً وقائداً في تقديم خدمات تدريبية ذات جودة عالية في مجالات التنمية الإدارية، تكون نموذجاً يحتذى على المستوى المحلي والإقليمي والدولي. ومن هنا جاءت رسالته التي أعلنها على النحو التالي: «يعمل المعهد على تحقيق التنمية الإدارية في المملكة من خلال تقديم خدمات متميزة وذات جودة عالية بأقل تكلفة للقطاعين الحكومي والخاص ترقى مستوى توقعات المستفيدين منها وتحقق رضاهم»، وقد سعى المعهد مبكراً لمواكبة التطلعات والتطورات الإدارية فأنشأ مجلساً للجودة عام ١٤١٩هـ ممثلاً من كبار مسؤوليه، وحدد الأهداف من تطبيق نظام الجودة كما يلي:

- زيادة الإنتاجية.
  - تخفيض تكاليف التشغيل.
  - تحقيق رضا وتوقعات المستفيدين.
  - تحقيق رضا وتوقعات منسوبي المعهد.
  - تحقيق نموذج يحتذى في الجودة والتميز في تقديم الخدمة.
  - إيجاد نظام شامل ومتكامل للأداء في المعهد.
  - تحقيق درجة صفر من الأخطاء والعيوب والشوائب في أداء المعهد.
  - بناء نظام متكامل للوقاية من الأخطاء في الأداء.
- إنها بلا شك خطوات مهمة لتحقيق طموح القيادة والريادة، لا نجاح لها إلا بالتخطيط القديم والتطبيق السليم، وهو ما توجي به السياسة الإدارية الحكيمة لخدام الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين وسمو النائب الثاني، أعزهم الله وحفظهم الله، وذلك من خلال الدعم الشخصي للمعهد. حتى وصل إلى ما وصل إليه، ويحمل لواء تطبيق ذلك بكل اقتدار معالي وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة المعهد - وفقه الله - بتعاون مخلص من المسؤولين بالمعهد. ومن المأمول أن يواصل جميع منسوبي المعهد المشاركة في إنجاح المعهد في سنيته القادمة - بمشيئة الله وتوفيقه - واضعين نصب أعينهم تحقيق رضا الله سبحانه وتعالى، ساعين جهم في تحقيق رؤية وطموح القيادة الحكيمة وطموح المجتمع في التقدم الريادي، والتميز الإداري.
- وختاماً أسأل الله العلي القدير أن يوفق ولاة أمرنا إلى كل خير وأن يحقق على أيديهم العزة والنصر للإسلام والمسلمين، والله من وراء القصد ■



# صور من مسيرة المعهد



■ صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبد العزيز، (أمير منطقة الرياض)، ومعالي رئيس مجلس إدارة المعهد، أ. محمد الفايز، ومعالي مدير عام المعهد، د. عبد الرحمن الشقاوي، في لحظة تذكارية مع المتفوقين من خريجي المعهد عام ١٤٢٩هـ.



■ صاحب السمو الملكي الأمير سطام بن عبد العزيز، نائب أمير منطقة الرياض، خلال رعاية سموه لاحتفالات المعهد بتخريج دارسيه عام ١٤٣٠هـ.



■ صاحب السمو الملكي الأمير أحمد بن عبد العزيز، نائب وزير الداخلية في زيارة للمعهد.



■ صاحب السمو الملكي الأمير عبد العزيز بن فهد بن عبد العزيز، رئيس ديوان رئاسة مجلس الوزراء، يرعى ندوة الحكم والإدارة خلال عشرين عاماً من تولي خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز مقاليد الحكم بحضور معالي رئيس مجلس الشورى السابق، الشيخ محمد بن جبير (يرحمه الله) ومعالي رئيس مجلس إدارة المعهد ومعالي مدير عام المعهد.



■ معالي د. عبد الرحمن الشقاوي يتسلم درعاً تكريمياً من معالي أ. أسامة بن جعفر فقيه، رئيس ديوان المراقبة العامة، في الندوة السنوية التي يقيمها الديوان في مقر المعهد.





## صور من مسيرة المعهد



■ صاحب السمو الملكي الأمير نايف بن عبد العزيز، النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية يرعى مناسبة يوم المهنة التي احتضنها المعهد وعن يساره معالي د. عبد الرحمن الشقاوي.



■ معالي د. عبد الرحمن الشقاوي في بداية تعيينه نائباً لمدير عام المعهد عام ١٤٠٠هـ.



■ صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبد العزيز، أمير منطقة الرياض مع معالي د. عبد الرحمن الشقاوي بعد رعاية سموه لاحتفال المعهد بيوم الخريج والوظيفة الحادي عشر.



■ صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن عبد الله بن عبد العزيز، رئيس جمعية الهلال الأحمر السعودي يبحث مع معالي د. عبد الرحمن الشقاوي أوجه التعاون بين الجمعية والمعهد وذلك عام ١٤٣٠هـ.



■ صاحب السمو الملكي الأمير مقرن بن عبد العزيز، رئيس الاستخبارات العامة يناقش مع معالي د. عبد الرحمن الشقاوي أوجه التعاون بين إمارة منطقة المدينة المنورة والمعهد عندما كان أميراً لها عام ١٤٢١هـ.

## فرع معهد الإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة؛ (٣٦) عاماً من العطاء التدريبي الفاعل



أ.علي الغامدي

مدير عام فرع المعهد بالمنطقة الغربية

بدأ العمل في فرع معهد الإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة بتاريخ ٨ / ١ / ١٣٩٤ هـ ، وفي عام ١٤٠٣ هـ طرأ بعض التعديل على الهيكل التنظيمي للفرع، حيث تم استحداث مستوى تنظيمي أكبر وأكثر فاعلية لمتابعة النشاطات المنفذة من قبل الفرع.

### التدريب

بدأ الفرع تنفيذ البرامج التدريبية الموجهة لموظفي الأجهزة الحكومية في السنة الأولى لافتتاحه ، وكان برنامج الشؤون المالية التمهيدي، الدورة الأولى بتاريخ ١٥ / ٢ / ١٣٩٤ هـ هو أول برنامج تدريبي ينفذ بالفرع، وبلغ عدد الدارسين فيه (٤٢) دارساً. وقد بلغ عدد البرامج التدريبية العامة المنفذة في عام ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ (٣٣٠) برنامجاً، وبلغ عدد المتدربين فيها (١٠٣٧٥) متدرباً، ويغطي التدريب أثناء الخدمة (١١) قطاعاً.

أما البرامج الإعدادية فكان أول برنامج إعدادي نفذ في الفرع وموجه لخريجي الثانوية العامة هو برنامج الدراسات الإدارية بتاريخ ١٩ / ١٢ / ١٤٠١ هـ، وبلغ عدد المتخرجين منه (٢٤) دارساً. وقد بلغ عدد البرامج الإعدادية المنفذة في عام ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ (١٦) برنامجاً، وبلغ عدد الخريجين (١٤٥) دارساً.

وبالنسبة للبرامج الخاصة فقد كان أول برنامج خاص بالفرع هو برنامج (الجمارك) ونفذ بتاريخ ٣ / ٣ / ١٣٩٥ هـ، بعدد (١٥) متدرباً. وقد بلغ عدد البرامج الخاصة المنفذة حتى العام التدريبي ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ (١٢٥٩) برنامجاً، وبلغ عدد المتخرجين من هذه البرامج (٧٦١٢) متدرباً. كما تم في عام ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ تنفيذ برنامج إعدادي خاص لصندوق الموارد البشرية بواقع مجموعتين وبعدد (٥٠) دارساً.

### اللغة الإنجليزية

نُفذ أول برنامج تدريبي للغة الإنجليزية بتاريخ ٧ / ١٠ / ١٣٩٥ هـ، وكان عدد المتحقين به (٥٢) دارساً. وتوقف تنفيذ البرنامج في

الفرع عام ١٤٠٩ هـ. وبلغ عدد المتدربين (٤٨٦٦) متدرباً. وبلغ مجموع ما نفذته الفرع من البرامج العليا والحلقات التطبيقية لموظفي المراتب العليا ومن هم في مستواهم الوظيفي حتى نهاية ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ (٤٠٩) حلقات شارك فيها (٣٦٠٠) مشارك.

### البحوث والاستشارات

يقوم الفرع بالعديد من الاستشارات التنظيمية والإجرائية للأجهزة الحكومية في مجالات: التنظيم، شؤون الموظفين، الحاسب الآلي، الإدارة المكتبية، إدارة المواد، الإدارة الصحية، المحاسبة، الجودة، الأنظمة، اللوائح، المصغرات الفيلمية، وغير ذلك.

### المكتبة ومركز الوثائق

بلغ عدد مجموعات المكتبة حتى نهاية عام ١٤٢٨ / ١٤٢٩ هـ من الكتب العربية (٣٢١٧٧) كتاباً، والأجنبية (١٥٠١٩) كتاباً. وعدد الدوريات العربية والأجنبية (٩١) دورية. وعدد المصغرات: (٣٢٧٩) ميكروفيلم، (٣١٥٥) ميكروفيش. و عدد أجهزة قراءة المصغرات الفيلمية (٢) جهاز. وعدد أجهزة الحاسب الآلي: (٣) أجهزة لاستخدام الإنترنت، (٢) جهاز للفهرس الآلي.

### تقنيات التدريب

أنشئ قسم الوسائل التعليمية في عام ١٤٠٤ هـ، وعمل على توفير الوسائل التعليمية المختلفة لأعضاء هيئة التدريب من أجل عملية تدريبية متكاملة، ومع دخول الحاسب الآلي والتطور الهائل في مجال الوسائط المتعددة، تم تجهيز شبكة المعهد المحلية للحاسب الآلي وإضافة خدمة السبورات الذكية (Smart Board).

### مشاريع مستقبلية

هناك مشاريع تحت التنفيذ أهمها تصميم مقر الفرع الجديد على أرضه الواقعة على طريق المدينة، وعمل الدراسة النهائية لتوسعة مبنى أعضاء هيئة التدريب، وتحسين مجسم شعار المعهد الخارجي ■



## معهد الإدارة العامة و التميز المستمر

الحديث عن معهد الإدارة العامة حديث ممتع لأنه حديث عن العائلة .. والحديث عن معهد الإدارة في عمره الخمسيني يكون حديثاً أكثر متعة وروعة ، لأنه حديث عن الإنجازات والتميز المستمر. مرت الخمسون سنة من عمر المعهد بسرعة. كانت مشاركتي في المعهد أكثر من خمسة وعشرين سنة من عمري وعمر المعهد، تزامنت مع فترة الإنجازات في تقديم الخدمات خلال الفترة من ١٣٩٦ - ١٤٢٤ هـ (١٩٧٦ - ٢٠٠٣ م )، وهي السنوات التي شهد فيها المعهد تغييرات كبيرة في الأداء والإنجازات ، سواءً من حيث توسع المعهد في أعماله وتطور برامجه وبحوثه واستشاراته ، أو من حيث عدد العاملين فيه ، وانتشار سمعته داخل المملكة وخارجها.

كانت السنوات الأربع الأولى ما بين ١٣٩٦ - ١٤٠٠ هـ سنوات عمل كمعيد وعضو هيئة تدريس في المعهد ثم دراسة الماجستير، حتى عام ١٩٨١م، وبعد ذلك في الفترة من ١٤٠١ - ١٤٢٤ هـ سنوات عمل كمدير في إدارات المعهد وهي: مدير عام البحوث، ثم مدير عام البرامج العليا، ثم مدير عام البرامج الخاصة، ثم مدير برامج الاتصال التنظيمي، وأخيراً مدير عام البرامج الإدارية والأنظمة، بعدها انتقلت إلى القطاع الأهلي وتم تأسيس مركز آفاق الإبداع الإداري والجودة للتدريب.



**أ. ناصر محمد العديلي**  
رئيس مركز آفاق الإبداع الإداري  
والجودة للتدريب  
مدير عام البرامج الإدارية والأنظمة  
بالمعهد سابقاً

تعددت في المعهد الأعمال وتنوعت التجربة وتنوعت الإنجازات في البحث العلمي، والتأليف والتدريب والاستشارات. كان معهد الإدارة العامة بيئة خبرة وصقل وتميز في الأداء انعكس على كافة العاملين فيه من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين في كافة فئاتهم، وكان وراء ذلك رؤية واضحة ومشتركة، وقيادة مؤهلة وحكيمة، وثقافة تنظيمية ثرية، وزملاء عمل مؤهلون ومتحمسون ومندفعون للأداء والتميز المستمر. ولعلي ألقى الضوء بشكل مختصر على هذه الجوانب المهمة في مسيرة المعهد والمنتمين إليه. كانت الرؤية بالنسبة للمعهد واضحة ومشتركة بين أفرادها، ومتطورة ومتكيفة مع متغيرات البيئة الاقتصادية والثقافية والحضارية في المملكة خلال سنوات التطور والتغيير. وكانت أحلام معهد الإدارة العامة، والتي مثلت رؤيته، أحلاماً قابلة للتنفيذ من خلال قيم المعهد وأهدافه ومشاريعه. لهذا تطور المعهد مع تطور رؤيته وأحلام العاملين فيه، وانعكست على نجاحه وإنجازاته المستمرة والتميزة. وتزامنت رؤية المعهد مع قياداته المؤهلة والحكيمة، والتي ساهمت في تطوير أدائه والتوسع في نشاطاته التي تشمل التدريب، البحوث، الاستشارات، التوثيق. فقد ساهم معالي الأستاذ محمد أبا الخيل في تأسيس المعهد ووضع لبناته الأولى، ثم أتى معالي الأستاذ فهد الدغثير ليرسخ ثقافة الالتزام والدقة في العمل، ويشرع في تطوير الأجهزة الحكومية، ثم تلاه معالي الدكتور محمد الطويل ليعزز ثقافة الالتزام والدقة وجودة الأداء وزيادة وتحفيز الموارد البشرية، والتوسع في الإنجازات والتميز في البرامج والبحوث والاستشارات والمعلومات، ليصبح المعهد معهداً عالمياً ينافس في مجالات التدريب والتطوير والاستشارات والبحوث أرقى معاهد الإدارة العالمية. ثم جاء معالي الدكتور حمد السلوم، برحمة الله، ليحافظ على منجزات المعهد ويساهم في فتح آفاق جديدة في مجال الجودة والتميز، ثم يأتي معالي الدكتور عبد الرحمن الشقاوي ليعمل على صيانة إنجازات المعهد السابقة، ويساهم في قيادة المعهد في عصر المعلومات والتقنية وتطوير الأجهزة الحكومية بأسلوب جديد ويشترك القطاع الأهلي في التدريب والاستشارات. أما الثقافة التنظيمية للمعهد فقد نبعت من قيم المعهد المتمثلة في الالتزام والدقة والصدق في التعامل، واحترام الوقت والتميز في الخبرة، والإبداع في الأداء، وهذه الثقافة التنظيمية سمة من سمات معهد الإدارة العامة، فهي طريقة تفكير وسلوك موظفين وعاملين وأسلوب عمل في كافة نشاطات المعهد. وقد تميز المعهد منذ تأسيسه باختيار الكفاءات البشرية المؤهلة في الإدارة والحقول المعرفية ذات العلاقة، وابتعث هذه الكفاءات وتدريبها وتأهيلها للمشاركة في نشاطات المعهد المتعددة. كما أن استمرار هذه الكفاءات في المعهد فترة طويلة أكسبها خبرات علمية وعملية، وأهلها تأهيلاً كافياً للقيام بأدائها بشكل متميز. ولهذا فإن كفاءات المعهد تعتبر نموذجاً للتأهيل العلمي والعملية في مجال الإدارة والحقول المتصلة بها. وهذه الخصائص تعتبر مصدر فخر واعتزاز للمعهد ولنسوبيه سواء داخل المعهد أو خارجه. إن كفاءات المعهد التي عملت في المعهد ثم انتقلت إلى مواقع عمل أخرى، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، حملت معها قيم عمل المعهد وثقافته التنظيمية وسعت إلى تطبيقها في مواقعها الجديدة، وساهمت في تطوير مجالات أعمالها أين وجدت وحيثما حلت، لهذا نجد تأثير مسؤولي المعهد في بعض الأجهزة الحكومية وبعض الشركات الخاصة واضحاً جلياً، وقد استفادت هذه الأجهزة الحكومية والشركات من تجارب وخبرات هذه الكفاءات وطورت أعمالها وثقافتها التنظيمية، وشهد لها الكثيرون بالتفوق والتميز في الأداء.

نهنيء المعهد بمرور خمسين عاماً على إنشائه، ونتمنى لكافة أسرة المعهد والمنتمين إليه، رجالاً ونساءً، التوفيق والنجاح والتميز الدائم ■



دشنه الأمير سلمان بن عبد العزيز خلال رعايته يوم الخريج والوظيفة الثاني عشر

## مركز الأعمال : خدمات معهد الإدارة العامة تلبي احتياجات المستفيدين

ويمارس مركز الأعمال نشاطاته بمقر المعهد بالمركز الرئيس بالرياض وفروعه وفق القواعد التنفيذية والمالية لللائحة المعمدة، ففي نشاط التدريب يضم البرامج التدريبية والإعدادية والحلقات التطبيقية، أما في نشاط الاستشارات فيقدم المركز الدراسات الاستشارية ومنها: الاستشارات التنظيمية، الاستشارات الإجرائية، إعداد الأنظمة واللوائح، الاستشارات في قطاعات أخرى تدخل ضمن اختصاصات المعهد. وفي نشاط البحوث والدراسات يقدم المركز خدمات إعداد البحوث والدراسات بمختلف أنواعها في مجال تخصص المعهد، ومنها: البحوث الميدانية، البحوث المكتبية، الدراسات الإدارية، إعداد أوراق العمل، تأليف الكتب، ترجمة الكتب.

كما يقدم المركز خدمات المرافق والتجهيزات مثل: القاعات التدريبية، المعامل التدريبية، قاعات الاجتماعات، مراكز المؤتمرات، مساحات للعرض والإعلان داخل مرافق المعهد، التجهيزات والمعدات، إضافة إلى أن المركز يقدم في مجال الخدمات الفنية: تنظيم المؤتمرات والندوات واللقاءات، تنظيم المعارض، الترجمة الفورية للفعاليات، تصوير وتوثيق الفعاليات، نقل الفعاليات، تنظيم عقد الاجتماعات عن بعد، الحالات التدريبية التي أعدها بالمعهد.

### إنجازات

وقد بدأ مركز الأعمال فعلياً بمزاولة أنشطته في العام التدريبي ١٤٢٨ / ١٤٢٩ هـ، حيث قدم برنامجاً إعدادياً لصالح شركة الاتصالات السعودية في مجال السكرتارية. وقد تخرج منه في دورتيه الأولى والثانية (٣٥) دارساً من منسوبي الشركة. كما بدأ مع الفصل الدراسي الأول من العام التدريبي ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ تنفيذ عدد من البرامج الإعدادية لصالح صندوق تنمية الموارد البشرية وفق عقد مشترك تم توقيعه بين الطرفين، بهدف تأهيل ما يقرب من (١٨٨) دارساً تم ترشيحهم من قبل الصندوق، وذلك في إطار مشروع (ماهر ١٢ / ١٣)، في كل من المركز الرئيس للمعهد بالرياض، وفرعيه في كل من منطقة مكة المكرمة، والمنطقة الشرقية. كما نفذ المركز خلال العام التدريبي ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ بالفترة المسائية مجموعة من البرامج التدريبية (القدرة الواحدة) والتي التحق بها حوالي (٣٠٠) متدرب من منسوبي وزارة التربية والتعليم، وحوالي (٥٠) متدرباً من منسوبي الهيئة العامة للغذاء والدواء.

ومن جانب آخر، يتولى مركز الأعمال مهمة تقديم خدماته الفنية للمنظمات والهيئات المهنية المتخصصة بالمركز الرئيس للمعهد بالرياض لعقد دورات تدريبية متخصصة خلال الفترة المسائية، كما يتولى المركز مهمة تسويق أفلام الحالات التدريبية التي ينتجها المعهد للجهات التعليمية والتدريبية بالملكة ■



في إطار سعي معهد الإدارة العامة إلى توسيع قاعدة الاستفادة من خدماته التدريبية والبحثية والاستشارية، وتنفيذاً للامدة الثانية من نظامه الجديد الصادر بالمرسوم الملكي الكريم رقم (م/٤٩) وتاريخ ١٤٢٦ / ٨ / ٢ هـ، والتي تنص على أنه يجوز للمعهد تقديم الخدمات التدريبية والاستشارية والبحثية وأي خدمة علمية أخرى لغير الجهات الحكومية وللجهات الحكومية في بعض الحالات بمقابل مالي، فقد أنشأ المعهد مركزاً للأعمال يقدم من خلاله هذه الخدمات وفقاً لضوابط يضعها مجلس إدارة المعهد.

ويرتبط مركز الأعمال بمدير عام المعهد الذي أصدر القرار رقم (٤٩٢) وتاريخ ١٣ / ٤ / ١٤٢٨ هـ بتشكيل هيئة استشارية خاصة بمركز الأعمال تتولى دراسة ما يحال إليها من موضوعات تتعلق بالمركز وتنفيذ أية مهام يتم تكليفها به. كما صدر لاحقاً قرار مدير عام المعهد رقم (٨٦٧) وتاريخ ٢٧ / ٥ / ١٤٢٨ هـ بضم مديري الفروع بالمعهد لعضوية لجنة المراجعة والتنسيق وعضوية الهيئة الاستشارية بالمركز، وفي ١٠ / ٩ / ١٤٢٨ هـ أصدر معالي مدير عام المعهد القرار رقم (١٦٣٨)، بالموافقة على القواعد التنفيذية والمالية لللائحة مركز الأعمال.

### الأمير سلمان يدشن المركز

قام صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبد العزيز، أمير منطقة الرياض، في تاريخ ١٠ / ٥ / ١٤٢٨ هـ بتدشين مركز الأعمال خلال رعاية سموه احتفال المعهد بمناسبة يوم الخريج والوظيفة الثاني عشر.

### يتولى المركز مهمة

### تقديم خدماته الفنية

### للمنظمات والهيئات

### المهنية المتخصصة

### بمقابل مالي

# وثيقة تشكيل اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري

  
**برقيته**

المملكة العربية السعودية  
 ديوان رئاسة مجلس الوزراء

الرقم .....  
 التاريخ .....  
 المرفقات .....

صاحب السمو الملكي النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء  
 ووزير الدفاع والطيران والمفتش العام  
 نسخة لصاحب السمو الملكي وزير الداخلية  
 ورئيس مجلس القوى العاملة  
 نسخة لمعالي رئيس ديوان رئاسة مجلس الوزراء  
 نسخة لمعالي وزير الدولة وعضو مجلس الوزراء  
 الدكتور/ عبدالعزيز بن عبدالله الخويطر  
 نسخة لمعالي وزير الخدمة المدنية  
 نسخة لمعالي وزير التخطيط  
 نسخة لمعالي وزير العمل والشؤون الاجتماعية  
 نسخة لمعالي وزير الدولة وعضو مجلس الوزراء  
 الدكتور/ مطلب بن عبدالله النفيسه  
 نسخة لمعالي وزير الدولة وعضو مجلس الوزراء  
 الدكتور/ مدني بن عبدالقادر علاقي  
 نسخة لمعالي رئيس هيئة الخبراء بمجلس الوزراء  
 نسخة للجنة العليا للإصلاح الإداري

اطلمنا على خطابكم رقم ١٧٢٢/١/١/٦ وتاريخ ١٤٢٠/٤/٢٠ هـ المشار فيه إلى ماوجهنا به سموكم في أثناء جلسة مجلس الوزراء المنعقدة بتاريخ ١٤٢٠/٤/٦ هـ من إعداد مذكرة حول (دراسة الهيكل الإداري لمؤسسات الدولة ونظام الموثقين، وحجم الوظائف، وإعداد الموثقين ومدى الحاجة إليهم، ومدى مناسبة حجم كل مصلحة أو وزارة قياساً بالمهام الموثقة بها، والنسبة والتناسب للرتب والمراتب).

وما أوضحتموه - سموكم - من أن الدولة استثمرت أموالاً وجهوداً في دراسة تلك الأمور من خلال جهات متخصصة أبرزها اللجنة العليا للإصلاح الإداري، وتوفر لديها رصيد من البحوث والدراسات.. الأمر الذي نستحسنون معه سموكم - قبل البدء بأية دراسات جديدة - معرفة ومراجعة كافة الدراسات الموجودة لدى اللجنة العليا للإصلاح الإداري ومسبق أن أجرت منظمة فورد الأمريكية، والقرارات والأوامر ذات العلاقة وتقويم مستواها والتحقق من فعاليتها، ومدى التزام الجهات المعنية بها واستفادتها منها، ومن ثم رفع تقرير شامل يتضمن الملاحظات ومدى تحقيق الإمكانيات المتاحة للمتطلبات التي وجهها بدراستها وإيضاح سبل العلاج لملاحظة من تصور وإقتراح آلية دائمة للتطوير والمتابعة والتحديث، وذلك من قبل لجنة وزارية يكون فيها سمو وزير الداخلية ورئيس مجلس القوى العاملة، وكل من وزير الدولة وعضو مجلس الوزراء الدكتور/ عبدالعزيز بن عبدالله الخويطر، وأصحاب المعالي وزراء الخدمة المدنية، والمالية والاقتصاد الوطني، والتخطيط، والعمل والشؤون الاجتماعية، ومعالي وزير الدولة وعضو مجلس الوزراء الدكتور/ مطلب بن عبدالله النفيسه، ومعالي وزير الدولة وعضو مجلس الوزراء الدكتور/ مدني بن عبدالقادر علاقي، ومعالي رئيس هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، ومدير عام معهد الإدارة العامة، تتولى مسكوتاريخها الأمانة العامة للجنة العليا للإصلاح الإداري وتقوم هذه اللجنة بأعمالها من خلال ديوان رئاسة مجلس الوزراء وتتابع لها الإسكانيات اللازمة لأداء مهمتها بما في ذلك الاستعانة بخبراء من الجامعات والمعاهد السعودية المتخصصة والمؤسسات الاستشارية الخاصة في الداخل والخارج إن لزم الأمر مع تحديد سقف زمني لإنجاز مهمتها...

ونخبركم بموافقتنا على تشكيل اللجنة المشار إليها على أن تكون برئاسة سموكم وأن ترفع نتائجها خلال شهرين من تاريخه.. فأكملوا مايلزم بموجبه...

عبدالله بن عبدالعزيز  
 نائب رئيس مجلس الوزراء

رقم الوثيقة (٦٦٢٩ / ب / ٧) بتاريخ (١٤٢٠ / ٥ / ٧ هـ)

## تعلمت من المعهد مفهوم العملية الإدارية

بمناسبة احتفال معهد الإدارة العامة بمرور خمسين عاماً على إنشائه أجد فرصة مواتية بأن أشارك، خاصة وأني قد عايشت من هذه المسيرة ما يقارب من (٣٢) عاماً بدأتها موظفاً متدرباً في المعهد، ثم مشاركاً في التدريب في بعض برامجهم، لذا استأذن القارئ الكريم في أن تكون هذه المساهمة على شكل محطات مستقلة.

المحطة الأولى عندما تدربت في المعهد، ففي مرحلة التسعينات الهجرية كانت متطلبات خطط التنمية الخمسية التي تتبناها الدولة يواجهها نقص في القوى العاملة الوطنية في كثير من المجالات والأنشطة، وبالأخص أعمال الدولة في الوزارات والمصالح الحكومية، لدرجة أن المعروض من الوظائف الشاغرة والمشغولة بغير سعوديين يفوق أضعاف أعداد خريجي الجامعات السعودية في معظم المجالات. وحتى تشغل الوظائف الشاغرة أو المشغولة بغير سعوديين في المجالات الإدارية، طلب الديوان العام للخدمة المدنية (وزارة الخدمة المدنية حالياً) من المعهد أن ينفذ برنامجاً إعدادياً للموظفين الجامعيين من حاملي التخصصات النظرية حديثي التعيين بهدف تزويدهم بأسس ومبادئ ومفاهيم ونظريات العملية الإدارية. وعلى هذا الأساس بدأ المعهد في نهاية التسعينات الهجرية بتنفيذ ذلك البرامج الذي سُمي آنذاك، (برنامج إعداد المديرين) وحددت مدته بـ (ستة أشهر) على فصلين دراسيين.



عبد الله بن علي المفلح

الوكيل المساعد للتصنيف والتوظيف  
وزارة الخدمة المدنية

وأنا أعود بالذاكرة إلى الوراء لما يزيد على (٣٢) عاماً، لا يمكن أن أنكر أنني كنت - كموظف حديث عهد بالخدمة - محظوظاً مع نخبة من الزملاء الموظفين من مختلف الأجهزة الحكومية التي تمثل الدفعة الأولى في ذلك البرنامج، وأن ما اكتسبته في ذلك البرنامج من معارف ومهارات مميزة كان بمثابة اللبنة الأولى، بل الأساسية، التي شكلت معارفي الوظيفية، كما أن الموظفين الذين التحقوا بذلك البرنامج - سواء في تلك الدفعة أو الدفعات التي تلت - قد ساعدتهم البرنامج في تشكيل ورسم مسارهم الوظيفي، حيث تدرجوا في الوظائف الحكومية حتى وصلوا إلى مراتب متقدمة في السلم الوظيفي، ولعل ذلك يرجع لعدة أمور منها الإعداد الجيد لمحتوى البرنامج، حيث حددت المجالات الموجه لها البرنامج، وإسناد التدريب في ذلك البرنامج إلى نخبة مميزة من منسوبي المعهد وإلى بعض مسؤولي الدولة في بعض الوزارات والمصالح الحكومية في مجالات اختصاصاتهم ذات العلاقة بمحتويات البرنامج، وبالتالي مزجت الأسس والمفاهيم والمبادئ الإدارية المتعارف عليها مع الخبرة العملية من واقع الممارسة والتطبيق. ولقد كان من ضمن من تشرفت أنا وزملائي في الدفعة الأولى بتلقي التدريب على أيديهم معالي الدكتور عبد الرحمن الشقاوي، مدير عام معهد الإدارة العامة حالياً، ومن خارج المعهد معالي الأستاذ عبد الرحمن بن عبد المحسن العبد القادر، نائب وزير الخدمة المدنية حالياً، والدكتور إبراهيم المنيف، مدير عام صندوق التنمية العقارية آنذاك، والدكتور عبد العزيز النصر الله، وكيل وزارة المالية لشؤون الحسابات وغيرهم كثير، وكعادة المعهد أن يعلم المتدرب السلوك والانضباط الوظيفي من حيث الحضور والانصراف والإهتمام بوقت العمل وكذلك التدريب على الحالات الدراسية.

المحطة الثانية عندما أصبح المتدرب مدرباً، وباعتبار تصنيف الوظائف من ضمن مهام ومسؤوليات وزارة الخدمة المدنية، وخلال خطط تصنيف الوظائف الثلاث في الخدمة المدنية التي تبنتها الوزارة بدءاً من الثمانينات الهجرية كان المعهد شريكاً أساسياً في إعداد القوى العاملة المدربة على أعمال تصنيف الوظائف. ولأني عاصرت الخطة الثانية لتصنيف الوظائف التي بدى في تطبيقها عام ١٤٠٢هـ، والثانية التي بدى في الإعداد لها عام ١٤٠٥هـ وبديء في تطبيقها عام ١٤١٦هـ فقد كان للمعهد دور كبير في المساهمة مع الوزارة في تصميم وتنفيذ برنامج خاص بتصنيف الوظائف كانت مدته في الخطة الثانية (شهر) وفي الخطة الثانية (ثلاثة أشهر) بغرض تأهيل الموظفين العاملين في إدارات شؤون الموظفين والميزانية والتدريب والتطوير الإداري في أجهزة الدولة، إضافة إلى موظفي وزارة الخدمة المدنية، وذلك بغرض تزويد الموظفين المتدربين بقواعد وأسس تصنيف الوظائف، وإكسابهم المعارف والقدرات المطلوبة (كمصنفي ومحلي وظائف) للمساهمة في تنفيذ وتطبيق خطة تصنيف الوظائف، حيث قسم البرنامج إلى قسمين، نظري ويتم في المعهد ومدته (شهران)، والجزء الثاني العملي ومدته (شهر) بوزارة الخدمة المدنية والجهات الحكومية، وقد التحق بهذا البرنامج، الذي بدى بعقد عام ١٤٠٦هـ واستمر لما يزيد على (١٠) سنوات، ما يقارب (١٠٠٠) موظف، كما كان من ضمن من استفاد من ذلك البرنامج موظفون من أجهزة الخدمة المدنية في الأردن ودول مجلس التعاون الخليجي.

وبهذا الخصوص فما أجمل أن يدرس الإنسان في مدرسة معينة ثم يعود معلماً في تلك المدرسة ودارساً في الجامعة ثم تتاح له الفرصة ليعود عضو هيئة تدريس في تلك الجامعة. لقد كان لي شرف أن أعود مرة أخرى لمعهد الإدارة العامة لأشارك كمدرّب مع زملائي الأعزاء من المعهد في الجزء النظري (مدرّب)، أما في الجزء العملي فقد كان لي شرف الإشراف عليه في الوزارة والمصالح الحكومية الأخرى لمدة تزيد عن (٧) سنوات، كما كان لي شرف المشاركة في التدريب في بعض برامج شؤون الموظفين الأخرى في أوقات سابقة.

والمحطة الثالثة والأخيرة تتعلق بما سمعته عن المعهد خارج الحدود، حيث تتاح لي بحكم طبيعة العمل المشاركة في اللقاءات خارج المملكة في مختلف أنواعها، سواء كانت تلك اللقاءات تحت مراكز مظلة تدريب أو منظمات دولية أو إقليمية، ولذلك لا يخلو أي لقاء من الإفادة بالمستوى الذي وصل إليه معهد الإدارة العامة كمركز تدريب وتوثيق وبحوث على المستوى الإقليمي والعالمي. ولا شك أن احتضان المعهد للعديد من اللجان الدائمة كاللجنة العليا للإصلاح الإداري منذ إنشائها في الثمانينات الهجرية، ثم اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري، وكذلك إنشاء وحدة تابعة للمعهد خاصة بمتابعة أداء وتطوير أداء الأجهزة الحكومية، لدليل واضح على أن معهد الإدارة العامة صرح عريق في التنمية الإدارية.

وختاماً أسأل المولى عز وجل أن يحفظ لهذه البلاد أمنها وأمانها في ظل حكومة خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده وسمو النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء حفظهم الله جميعاً وأن يحفظ كل الناس الخيرين في هذا البلد من كل مكروه والله ولي التوفيق ■



## تجربة فريدة وعريقة لمعهد الإدارة العامة

في أواخر التسعينات الهجرية، وحتى حوالي عام ١٤١٥ هـ، كان لمعهد الإدارة العامة تجربة رائدة في التعليم المستمر وتأهيل المهندسين السعوديين وتدريبهم وكان له السبق فيها بحق، وقد استفاد المعهد من أصحاب الخبرة ممن كانوا يعملون في الوزارات والمؤسسات الحكومية، إذ شارك فيها بعض الوزراء ووكلاء الوزارات. وقد ساحت لي الفرصة عندما كنت وكيلاً مساعداً للأشغال العامة أن أكون ممن شارك في هذه التجربة الرائعة، وأذكر ممن شاركوا معي فيها سعادة الدكتور عمر العبد الكريم وكيل وزارة المعارف للمشروعات، آنذاك، وسعادة الدكتور جميل الجشي من الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

والميزة في هذه التجربة أن كلاً منا كان يُسخرُ الجهة التي ينتمي إليها ومشروعاتها وخبراتها وتجاربها وخبرائها لصالح المادة التي يدرسها، ويجمع بذلك بين النظرية والتطبيق. وقد قمت، آنذاك، بتدريس عدد من الدورات التأهيلية في مجال الإشراف على التنفيذ وإدارة المشروعات والمفاوضات لحل مشكلات المشروعات الإنشائية، والحقيقة أن التجربة امتازت بعدة إيجابيات يعود الفضل فيها، بعد الله، للقائمين على معهد الإدارة ومنها على سبيل المثال لا الحصر: المرونة الكافية في إعداد البرامج وعدد الساعات مع المسؤولين بالمعهد، اقتران التدريس النظري بزيارات ميدانية للمشروعات والمختبرات والإدارات التنفيذية، إجراء الحوارات العملية لحل المشكلات في حالات دراسية عملية مستقاة من الواقع وتقسيم المهندسين الدارسين إلى مجموعات تمثل المفاول والمالك والاستشاري بهدف إيضاح مواطن الأخطاء وكيفية معالجتها من خلال العمل كفريق واحد لإنجاز المشروعات، إعداد حقائب المتدرب والمدرّب واعتمادها من المعهد للتدريس بها للمتعاونين معه في كل المجالات، إجراء اختبارات تحريرية وعملية لإثبات القدرات والمهارات التي حصل عليها المهندس خلال الدورة ويحصل بذلك على المستوى الحقيقي لتحصيله وليس مجرد الحصول على شهادة حضور.

لقد كانت هذه التجربة مما أسعدني في حياتي، فقد كنت بطبيعتي أحب التدريس ووجدت مجالاً رحباً لأعطي بعض تجاربي العملية واستمتع في الوقت نفسه بهذه الموهبة في معهد الإدارة العامة وكلية العمارة والتخطيط بجامعة الملك فيصل بالمدام وغيرهما.

وكنت وما زلت أؤمن بأهمية تأهيل المهندس السعودي وتدريبه لأهميتهما القصوى في الاعتماد عليه في تصميم وتنفيذ المشروعات، وما زالت الحاجة قائمة لذلك. وقد لمست آثار هذه الدورات التأهيلية وانعكاساتها الطيبة على حسن تعامل المهندسين المشرفين على تنفيذ المشروعات مع المفاول والاستشاري وحل وتذليل مشكلات المشروعات، وكم أسرّ إليّ بعضهم آنذاك، عن كيفية انطلاق مشروع كان متعثراً بسبب ضيق الأفق ووقوف كل طرف عند رأيه ودخول الخلافات الشخصية طرفاً في النزاع وضياح مصلحة المشروع بين الأقدام. لقد كان لتعلم الإيجابية والعمل بروح الفريق الواحد والحوار على أساس (كاسب / كاسب) ما جعل كثيراً من المهندسين السعوديين ينطلقون في إدارة مشروعات كبيرة ويتقلدون مهام غير عادية ويصلون إلى مستويات عالمية، وكم يُسرّ المرء عندما يقابل أحد هؤلاء المهندسين في مطار، أو مناسبات عامة أو خاصة، فيمتدح لك تلك الدورات، ويثني على تلك الجهود الخيرة التي قام بها معهد الإدارة العامة وتركت بصماتها على حياتهم العملية، كما استفدت أنا شخصياً من هذه التجربة إذ أصدرت عدداً من الكتب في المجالات التي كنت أدرس المهندسين فيها.

وبعد أن استغنى معهد الإدارة العامة بمنسوبيه ممن أُلِّموا بحصولهم على درجات الماجستير والدكتوراه، وبعضهم كان من طلاب تلك الدورات، أوقفت التجربة الرائدة. وفي اعتقادي أن إيقافها بالكامل ليس بالاجتهاد الصحيح، ولعل المعهد يجد في شكل أو نمط آخر أهمية العودة إلى تلك الدورات التي يُستفاد فيها من أهل الخبرة العملية في القطاعين العام والخاص لنقل الخبرة التي يملك القطاعان منها في هذه الأيام ثروة هائلة مترامية من المعلومات والمشروعات والإمكانات والخبرات العالمية والمحلية ما يجعلنا نتحسر ونأسف لمرور الزمن وضياحها دون الاستفادة الأجيال الحاضرة والقادمة منها.

أملّي وأمل الكثير من أمثالي أن يعاد النظر في إيقاف هذه التجربة، وأن تعود الجامعات ومعهد الإدارة العامة إلى نمط من أنماط هذه التجربة الرائعة التي بدأ مسيرتها المعهد وتمتاز بها الدول العالمية المتقدمة، وذلك لكي تستفيد بلادنا من كنز مازال مدفوناً ■



**د. م. حبيب بن مصطفى زين العابدين**  
وكيل وزارة الشؤون البلدية والقروية  
رئيس الإدارة المركزية للمشروعات التطويرية  
أمين عام هيئة تطوير مكة المكرمة والمدينة  
المنورة والمشاريع المقدسة

# صور من مسيرة المعهد



■ سموه في حديث باسم مع معالي رئيس مجلس إدارة المعهد ومعالي المدير العام للمعهد ضمن جولته في معرض التوظيف المصاحب ليوم الخريج والوظيفة.



■ صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبد العزيز، أمير منطقة الرياض يفتتح فعاليات يوم الخريج والوظيفة.



■ جانب من الحلقات التطبيقية لكبار الموظفين.



■ إحدى القاعات التدريبية بالمعهد التي تستخدم بها تقنية السبورة الذكية.



■ جناح المعهد المشارك في أحد معارض الكتاب.



■ أحد رواد المكتبة المركزية بالمعهد يتصفح أحدث الإصدارات.





# صور من مسيرة المعهد



■ صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبد العزيز، أمير منطقة الرياض يتسلم درعاً تكريمياً من معالي رئيس مجلس الإدارة.



■ لقطة لاحتفال المعهد بتخريج عدد من دارسيه.



■ جانب من حضور للقاء الدارسين في بداية العام التدريبي.



■ أحد متدربي البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد في مجال السكرتارية.



■ مشروع سكن أعضاء هيئة التدريب بالمعهد.



■ جناح المعهد في مهرجان الجنادرية.



# إضاءات حول إنجازات معهد الإدارة العامة خلال خمسين عاماً

حقق معهد الإدارة العامة خلال مسيرته التي استمرت على مدى خمسين عاماً إنجازات كبيرة في مجالات التنمية الإدارية في المملكة. وظل المعهد ولا يزال يلعب دوراً مهماً في تحقيق النهضة الإدارية بالمملكة من خلال نشاطاته الأساسية التي تشمل على: التدريب والبحوث والاستشارات الإدارية والتوثيق الإداري. ويقدم المعهد هذه الأنشطة في المركز الرئيس بالرياض، وفرعيه في المنطقة الشرقية بالدمام، ومنطقة مكة المكرمة بجدة، والفرع النسائي بالرياض، وفيما يلي عرض لأبرز الإنجازات التي تحققت خلال خمسين عاماً:

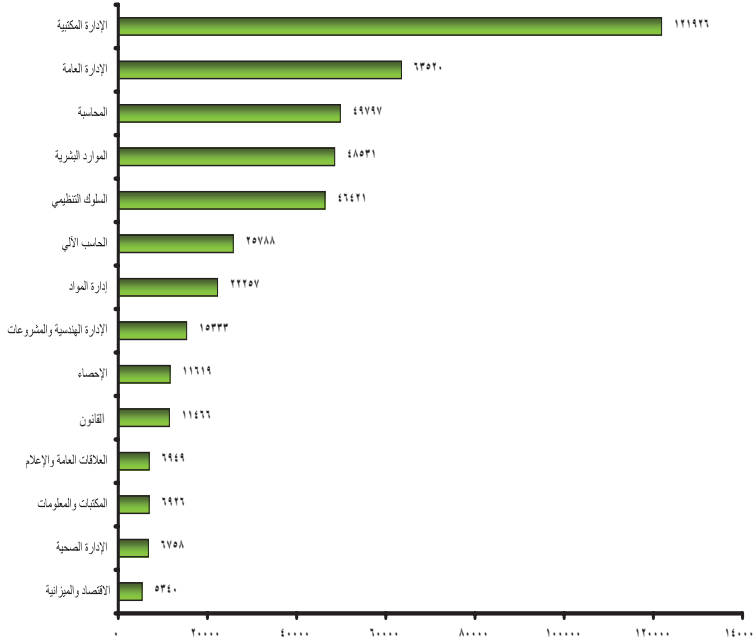
إعداد: محمد عبد الرحمن اسماعيل

## أولاً - التدريب:

يتكون نشاط التدريب في المعهد من نوعين أساسيين هما: البرامج التدريبية (التدريب أثناء الخدمة)، والبرامج الإعدادية (التدريب قبل الخدمة).

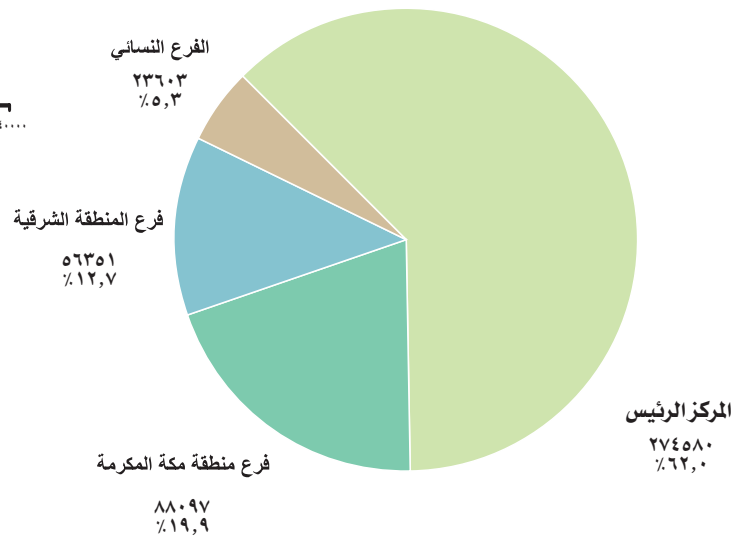
١- **البرامج التدريبية:** وتستهدف تطوير مهارات موظفي الأجهزة الحكومية؛ لتمكينهم من أداء المهام الوظيفية الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية عاليتين. وينقسم هذا النوع من البرامج التدريبية إلى برامج تدريبية عامة وبرامج تدريبية الخاصة.

٢- **البرامج التدريبية العامة:** وهي برامج موجهة لموظفي المستويات التنفيذية تهدف إلى تزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية الإيجابية التي تؤدي إلى تطوير العمل الإداري. وبإكمال المعهد خمسين عاماً على إنشائه وصل عدد البرامج التدريبية إلى (٢٧٥) برنامجاً تدريبياً، وبلغ إجمالي متدربي البرامج التدريبية أثناء الخدمة خلال خمسين عاماً (٤٤٢٦٣١) متدرباً. ويوضح الشكلاان التاليان توزيع المتدربين في البرامج التدريبية العامة بالمركز الرئيسي والفروع وتوزيعهم حسب القطاعات خلال خمسين عاماً على التوالي.



المتدربون في البرامج التدريبية العامة حسب القطاعات خلال خمسين عاماً

٣- **متدربو الدول العربية في برامج المعهد:** يقوم المعهد من خلال دوره الرائد في مجال نشر الفكر الإداري ودعم التنمية الإدارية في محيطه الخليجي والعربي بتقديم منح تدريبية لموظفي القطاع العام من مختلف الدول العربية. وحصل ست عشر دولة عربية على منح تدريبية خلال الخمسين سنة الماضية وهي: تونس، الأردن، المغرب، الجزائر، جزر القمر، فلسطين، اليمن، السودان، جيبوتي، موريتانيا، والصومال، بالإضافة إلى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية (الكويت، البحرين، الإمارات العربية المتحدة، قطر، سلطنة عمان). وبلغ عدد المتدربين من الدول العربية خلال خمسين عاماً (٥٦٩٠) متدرباً.



المتدربون في البرامج التدريبية العامة في المركز الرئيس والفروع خلال خمسين عاماً



وعقد ندوات ولقاءات ومؤتمرات تهدف إلى تزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة في مجال الإدارة ومناقشة المشكلات الإدارية التي تواجههم وبحث الحلول المناسبة لها وتبادل الآراء والمقترحات حولها.

– الحلقات التطبيقية: ينفذ المعهد أربعة أنواع من الحلقات التطبيقية: حلقات تطبيقية عامة، حلقات تطبيقية موجهة، وحلقات تطبيقية خاصة بجهة حكومي واحد، وحلقات تطبيقية دولية، هذا بالإضافة إلى اجتماع الطاولة المستديرة. وبلغ عدد المشاركين في الحلقات التطبيقية حتى نهاية العام التدريبي ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ (٢٤٣٨٨) مشاركاً.

– الندوات واللقاءات العلمية والمؤتمرات: يقوم المعهد ضمن نشاط البرامج الموجهة للقيادات الإدارية بتنفيذ ندوات ولقاءات ومؤتمرات تتناول قضايا ومشكلات التنمية الإدارية المختلفة. وبلغ إجمالي عدد الندوات واللقاءات والمؤتمرات التي نفذها المعهد منذ إنشائه (١٤١) ندوة ولقاء ومؤتمراً شارك فيها (٣٤٥١٦) مشاركاً، منهم (٣٠٢٩١) في المركز الرئيس بنسبة (٨٧,٨٪)، و(٦٩٢) مشاركاً في فرع منطقة مكة المكرمة بنسبة (٢,٠٪)، و(١٢٢٢) مشاركاً في فرع المنطقة الشرقية بنسبة (٢,٥٪)، و(١٨٠٥) مشاركات في الفرع النسائي بنسبة (٥,٢٪) و(٥٠٦) مشاركاً في مدن ودول أخرى بنسبة (١,٥٪).

٤- برامج اللغة الإنجليزية: أنشئ مركز اللغة الإنجليزية بالمركز الرئيس للمعهد في عام ١٣٨٥ هـ لتنفيذ دورات في اللغة الإنجليزية للموظفين الذين تتطلب طبيعة أعمالهم الإلمام باللغة الإنجليزية وللمرشحين للتدريب والإبتعاث ولدارسي البرامج الإعدادية التي يتطلب تنفيذها الإلمام باللغة الإنجليزية. التحق ببرنامج اللغة الإنجليزية منذ إنشاء مراكز اللغة الإنجليزية بالمركز الرئيس والفروع (٣٤٦٢٢) متدرباً.

## ثانياً- الدراسات والاستشارات:

١- دراسات الإصلاح الإداري واللجنة الوزارية للتنظيم الإداري: قامت اللجنة العليا للإصلاح الإداري منذ إنشائها عام ١٣٨٣ هـ وحتى عام ١٤١٥ هـ بدراسة العديد من الموضوعات التي شملت مختلف أوجه النشاطات الإدارية، وأصدرت (٢٣٣) قراراً حيالها.

اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري: بالأمر السامي رقم (٧/ب/٦٦٢٩) وتاريخ ٥/٧/١٤٢٠ هـ، تم تشكيل اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري لدراسة الهيكل الإداري لمؤسسات الدولة ونظام الموظفين وما تقرره اللجنة الوزارية حول كيفية تنفيذ ما حدده الأمر السامي عن طريق تشكيل لجنة وزارية فرعية تقوم بمهامها من خلال لجنة تحضيرية. وقد أناط الأمر السامي بأمانة اللجنة العليا للإصلاح الإداري مهمة القيام بمهام اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري. وبلغ عدد الدراسات التي أنجزتها اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري منذ إنشائها في عام ١٤٢٠ هـ إلى عام ١٤٣٠ هـ (٨٦) دراسة صدرت باعتمادها أوامر ملكية أو أوامر سامية أو قرارات من مجلس الوزراء

٢- الاستشارات الإدارية: يقدم المعهد الخدمات الاستشارية للأجهزة الحكومية في مجالات مختلفة، مثل: الأنظمة، واللوائح، والتنظيم، والأعمال المكتبية، والحاسب الآلي، والمصغرات الفيلمية. واكتسب المعهد خلال الخمسين عاماً الماضية خبرة كبيرة في مجال الخدمات الاستشارية مكنته من أن يتبوأ مكانة مرموقة بين المراكز المماثلة في الوطن العربي، مما دفع عدداً من الدول العربية بالإضافة إلى عدد من المنظمات

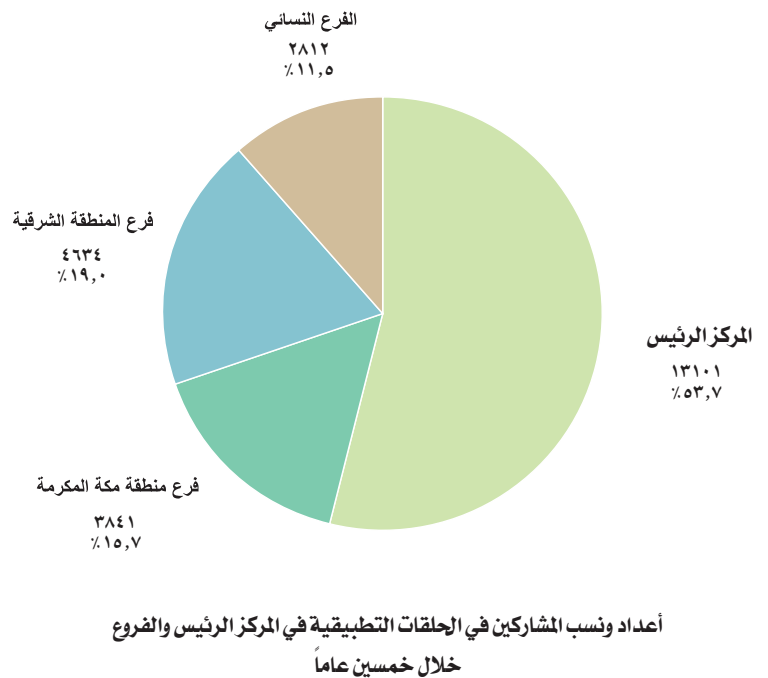
– البرامج التدريبية الخاصة: تهدف إلى سد الاحتياجات ذات الطابع الخاص لموظفي الأجهزة الحكومية. ويتم تنفيذ البرنامج التدريبي الخاص لموظفي جهة حكومية واحدة. وبلغ عدد متدربي البرامج الخاصة خلال خمسين عاماً (٢٤٦٨٥) متدرباً.

٢- البرامج الإعدادية: تهدف إلى تأهيل كفاءات وطنية لشغل وظائف محددة في الأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع الأهلي. ويقدم المعهد مستويين مختلفين من البرامج الإعدادية: المستوى الأول موجه لخريجي الثانوية العامة والثاني موجه إلى خريجي بعض التخصصات الجامعية. وتنقسم البرامج الإعدادية إلى: برامج إعدادية عامة موجهة للقطاعين الحكومي والأهلي، وبرامج إعدادية خاصة يقوم المعهد بتصميمها وتنفيذها بناءً على طلب الجهة المستفيدة.

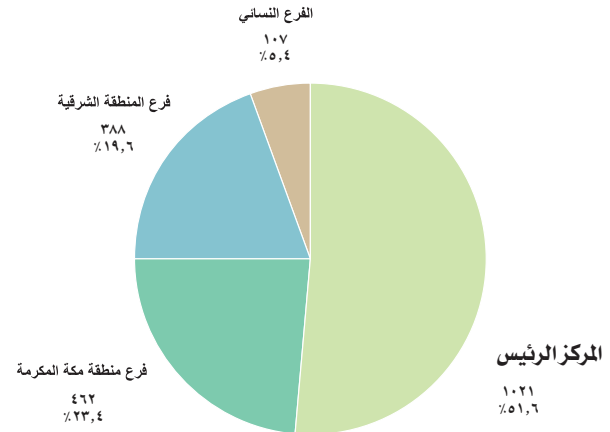
– البرامج الإعدادية العامة: ينفذ المعهد برامج إعدادية وفق احتياجات القطاعين الحكومي والأهلي وفقاً لمتطلبات خطط التنمية الوطنية. ويمنح الدارس بعد التخرج دبلوماً فوق الثانوي لخريجي البرامج الموجهة لحملة الثانوية ودبلوماً عالياً فوق الجامعي لخريجي البرامج الموجهة لحملة الشهادات الجامعية. وبلغ مجموع البرامج الإعدادية التي تم تنفيذها (٣٧) برنامجاً تخرج منها (٢٤٠٥٠) خريج، منهم (٢١٩٦٤) خريجاً نالوا دبلوماً فوق الثانوي و(٢٠٨٦) خريجاً نالوا دبلوماً فوق الجامعي.

– البرامج الإعدادية الخاصة: يقوم المعهد بتصميم برامج إعدادية خاصة وتنفيذها بناءً على طلب الجهات المستفيدة لتلبية لاحتياجاتها التدريبية المستجدة. وبلغ خريجي البرامج الإعدادية الخاصة منذ بدء تنفيذها إلى نهاية العام التدريبي ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ (٣٣٠٧) خريجاً.

٣- البرامج العليا: تهدف إلى تنمية وتطوير القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية من وكلاء الوزارات ومساعدتهم والمديرين العامين ومن هم في مستواهم الوظيفي، وكذلك القيادات العليا من القطاع الأهلي. ويتم ذلك من خلال تنفيذ حلقات تطبيقية



والهيئات العربية والإسلامية، لأن تتقدم للحصول على خدمات المعهد الاستشارية. وبلغ إجمالي الاستشارات التي قدمها المعهد منذ إنشائه وحتى نهاية عام ١٤٣٠هـ (١٩٧٨) استشارة.



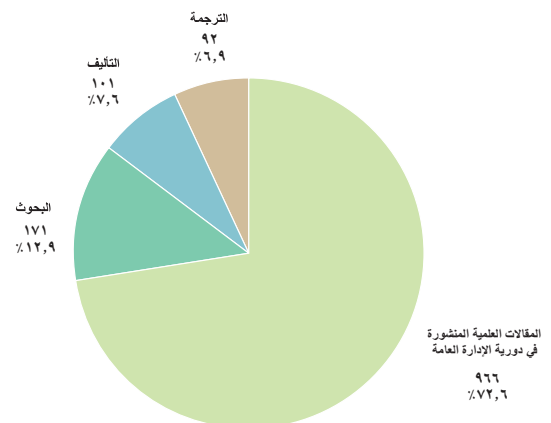
## الاستشارات المنجزة في المركز الرئيسي والفروع خلال خمسين عاماً

### ثالثاً- البحوث:

يشكل البحث العلمي أحد النشاطات الرئيسية التي يضطلع بها المعهد. ويهدف هذا النشاط لدعم وتفعيل البحث العلمي من خلال إجراءات البحوث والدراسات الإدارية المتخصصة، وتأليف الكتب، وترجمة المؤلفات الأجنبية المتميزة في الإدارة وما يرتبط بها من علوم أخرى، والعمل على نشر الفكر الإداري المعاصر محلياً وعربياً ودولياً. كما يقوم المعهد بإصدار دورية (الإدارة العامة)، وهي دورية علمية متخصصة ومحكمة تصدر كل ثلاثة أشهر تعنى بنشر الفكر الإداري وخدمة التنمية الإدارية. وبلغ عدد الأعمال العلمية المنجزة منذ بدء نشاط البحوث بالمعهد وحتى نهاية العام التدريبي ١٤٢٩ / ١٤٣٠هـ (١٣٣٠) عملاً علمياً، منها (٣٦٤) عملاً علمياً ما بين تأليف وترجمة وبحوث ميدانية و(٩٦٦) مقالاً علمياً محكماً تم نشره في دورية الإدارة العامة.

### رابعاً- المعلومات:

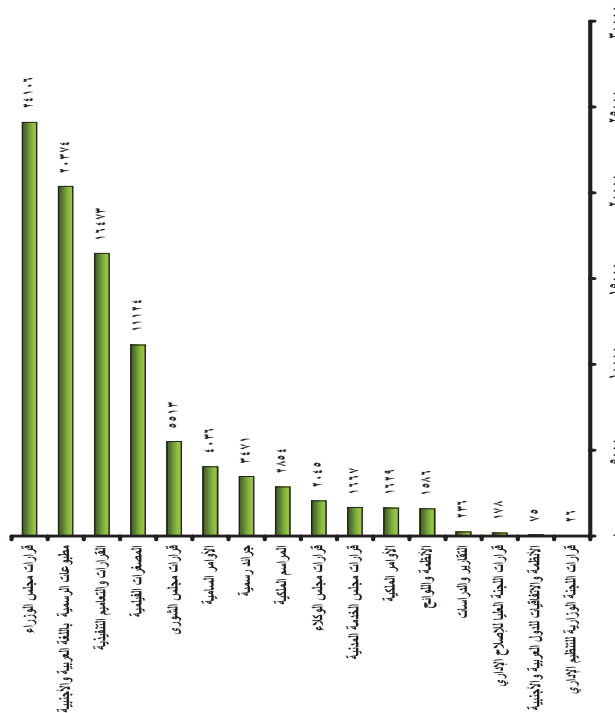
١- المكتبات: تعتبر مكتبات المعهد ركيزة مهمة لتحقيق التنمية الإدارية، لأهميتها في



## أعداد ونسب الأعمال العلمية المنجزة خلال خمسين عاماً

توفير المعلومات للباحثين والمهتمين. وشهدت مكتبات المعهد تطورات كمية ونوعية كبيرة خلال الخمسين سنة الماضية. وزاد عدد نسخ الكتب العربية والأجنبية من (١٠٤٤) نسخة في العام التدريبي ١٣٨٢ / ١٣٨٣ هـ إلى (٢٩٩٦٥٦) نسخة بنهاية العام التدريبي ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ، منها (٢٠٥٧٦١) نسخة عربية بنسبة (٦٨,٧%) من مجمل الكتب، و(٩٣٨٩٥) نسخة أجنبية بنسبة (٣١,٣%) من مجمل الكتب. وكذلك زاد عدد الاشتراكات في الدوريات العربية والأجنبية من (٦٠) اشتراكاً إلى (١٣٩٦) اشتراكاً. ويشارك المعهد حالياً في (٢٢) قاعدة معلومات توفر عشرات الآلاف من المقالات العلمية والرسائل الجامعية والكتب الإلكترونية.

٢- الوثائق: يقوم المعهد بجمع وتصنيف الوثائق الإدارية والتنظيمية الحكومية والصحف الرسمية والأنظمة والقوانين والاتفاقات العربية والأجنبية، لتكون في متناول الأجهزة الحكومية والخبراء والباحثين. وبلغ عدد الوثائق الحكومية التي قام مركز الوثائق بجمعها وفهرستها وحفظها منذ إنشاء المعهد وحتى عام ١٤٢٩ / ١٤٣٠هـ (٩٥٣٩٣) وثيقة تشمل قرارات مجلس الوزراء والمراسيم الملكية والأوامر السامية والقرارات والتعاميم التنفيذية وقرارات مجلس الخدمة المدنية وقرارات اللجنة العليا للإصلاح الإداري وقرارات مجلس الوكلاء ومجلس الشورى وغيرها ■



## توزيع أعداد المواد المضافة إلى مركز الوثائق خلال خمسين عاماً حسب نوع الوثيقة





## صور من مسيرة المعهد



■ جانب من أحد معارض التوظيف المصاحبة لفعاليات يوم الخريج والوظيفة بالمعهد.



■ ندوة أعمال التشغيل والصيانة التي نظمها المعهد برعاية معالي وزير المالية د. إبراهيم العساف.



■ دارسون في إحدى القاعات التدريبية بالمركز الرئيس للمعهد.



■ لقطة لبعض الأجهزة التقنية التي يستخدمها المعهد.



■ مشروع مقر الفرع النسائي للمعهد بالرياض.

يحرص على تنفيذ البرامج المتفقة واحتياجات سوق العمل في القطاعين الحكومي والخاص

## الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة: سبعة وعشرون عاماً من التأهيل والتدريب للمرأة السعودية العاملة

### نشاطات

ويقوم الفرع بتقديم نشاطاته بكل ما يتعلق بعملية تخطيط وتنفيذ البرامج الإعدادية والتدريبية والخاصة والحلقات التطبيقية ووحدة البرامج العليا ووحدة البرامج الخاصة ومركز الأعمال، بالإضافة لجميع القطاعات التدريبية وعددها (١٠) قطاعات، كما يتولى تخطيط وتنسيق جميع العمليات الإجرائية الخاصة بالاستشارات بالإضافة لمتابعة البحوث والدراسات والترجمات والإشراف على تنفيذ الندوات واللقاءات العلمية.

### إنجازات وأرقام

ويحتفل الفرع النسائي في نهاية كل فصل إعدادي بتخريج عدد من الخريجات المؤهلات اللاتي يساهمن بشكل فاعل في تلبية احتياجات سوق العمل، وينسق مع عدد من الجهات في القطاع الخاص عبر فعاليات يوم الخريج والوظيفة. ويحرص الفرع النسائي دائماً على تنفيذ البرامج المتفقة واحتياجات سوق العمل في القطاعين الحكومي والخاص، إذ أنه يتابع باستمرار عملية توظيف خريجاته، كما يتابع المستجندات في ميدان العمل للتعرف على الاحتياجات التدريبية للمرأة العاملة، وي طرح برامج بناء عليها.

وبعمل الفرع النسائي للمعهد على تعزيز التعاون القائم بينه وغالبية القطاعات والمؤسسات النسائية في جميع مناطق المملكة، ويتخذ هذا التعاون أشكالاً مختلفة، سواء من خلال إتاحة الفرصة للمتدربات في البرامج الإعدادية للتطبيق (التدريب) العملي، أو من خلال تنسيق عملية توظيف خريجات البرامج الإعدادية، أو الترشيح للبرامج التدريبية العامة. وقد بلغ عدد خريجات البرامج الإعدادية المنفذة في الفرع النسائي منذ إنشائه حتى نهاية العام التدريبي ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ (٣٨٠٦) خريجات، فيما بلغ عدد المستفيدات من البرامج التدريبية منذ ١٤٠٤ هـ حتى نهاية العام التدريبي ١٤٣٠ هـ (٢٣٩٩٠) متدربة، كما بلغ عدد الحلقات التي نفذها الفرع النسائي للقيادات العليا منذ بدء انطلاقها عام ١٤١٢ هـ (١٦٢) حلقة شارك فيها (٢٨١٢) مشاركة، وبلغ ما أنجزه الفرع في مجال الاستشارات حتى نهاية العام التدريبي ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ (١٠٧) استشارات استفادت منها (٣٤) جهة حكومية ■



أنشئ الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة في عام (١٤٠٣هـ) بهدف المساهمة في تحقيق التنمية الإدارية الأفضل للمرأة السعودية، وقد استندت وحدة الأهداف التي يسعى لتحقيقها معهد الإدارة العامة بمركزه وفروعه تماثل الأنشطة الرئيسية وهي التدريب بأنواعه (برامج إعدادية، برامج تدريبية، برامج خاصة، حلقات تطبيقية) والبحوث والاستشارات والتوثيق الإداري.

### المرأة السعودية

وجاء إنشاء الفرع النسائي ليتكامل الدور الذي يقوم به المعهد في خدمة عمليات التطوير الإداري واستجابة لزيادة إسهام المرأة السعودية في عملية التنمية، وتزايد أعداد الموظفات في الأجهزة الحكومية. بدأ الفرع النسائي كإدارة يتبعها عدد بسيط من الأقسام، وبلغ عدد منسوباته (١٦) موظفة إدارية و(٥) مدربات سعوديات و(١٤) مدربة غير سعودية، ليأخذ في التوسع عاماً بعد عام، حتى أصبح إدارة عامة يعمل بها (٤٤) موظفة إدارية و(٦٤) مدربة سعودية و(٧) من المدربات غير السعوديات إلى جانب عدد (١١) مساعدة مدربة.

### إعداد : أ. رقية العلولا



# أحمل قيم المعهد أيّما توجهت

في زهو الاحتفال بمرور خمسين عاماً على إنشاء معهد الإدارة العامة تمتد خفقات قلوبنا المحبة له وتتحرك في أعماقنا المشاركة الصادقة تشق طريقها إلى هذا الصرح .. الذي قدم وما زال يقدم لكل أبناء الوطن عطاءه الثمر ، فقد تعلمنا في ينابيعه الأصيلة العديد من القيم الإدارية التي ما زلنا نحملها معنا بكل فخر واعتزاز. وأهم هذه القيم التي ندين بها لمعهد الإدارة العامة هو الانضباط ، وهذا في رأيي قيمة القيم التي زرعها المعهد فينا. أنا لم أخرج من معهد الإدارة العامة .. لأنني ما زلت أحمل قيم المعهد أيّما توجهت، وفي كل قرار اتخذه في أعمالي أشعر أنني في معهد الإدارة العامة.

تجربة معهد الإدارة العامة رائدة .. ولكن يجب أن تنمو وتتطور لتتوافق مع التغيرات السريعة في العالم من حولنا ، فبعد مرور خمسين عاماً أعتقد أن المعهد قد أجتاز بنجاح المرحلة الأولى التي هدفت إلى التثقيف بأهمية التدريب ورفع الوعي بالأساليب الإدارية وانعكاساتها على الإنتاجية، والآن حان الوقت إلى أخذ القيادة في توجهات أخرى لها انعكاسات أقوى وأعمق في تجهيز الكوادر البشرية لخدمة اقتصاد الوطن والمجتمع ، على سبيل المثال : النظر في ربط العائد من التدريب على إنتاجية الجهة بالتكلفة وذلك بأسلوب معلن ، وكذلك ربط القيمة التدريبية ومردودها على الأداء والإنتاجية في الجهة الحكومية بقبول موظفيها في البرامج التدريبية وحصولهم على الترقيات المستقبلية وذلك يفيد في التزام الجهات الحكومية بتنفيذ التدريب.

لكل منا تطلعات وطموحات كثيرة، وقد كنت، ولا زلت، أتمنى أن يقدم معهد الإدارة العامة برامج إعدادية لحملة البكالوريوس تخرج قيادات إدارية مميزة لقيادة المؤسسات في القطاعين الحكومي والخاص، لأننا نحس من واقع الخبرة والتجربة أن هناك عجزاً في هذا الجانب مؤثراً على نجاح الكثير من المشاريع الوطنية، كما أتمنى قيام المعهد باستقطاب مدربين عالميين زائرين لتقديم دورات تدريبية وحلقات لموظفي الجهات الحكومية لإثراء الخبرات والإطلاع على الأساليب والمعايير العالمية في الأداء.

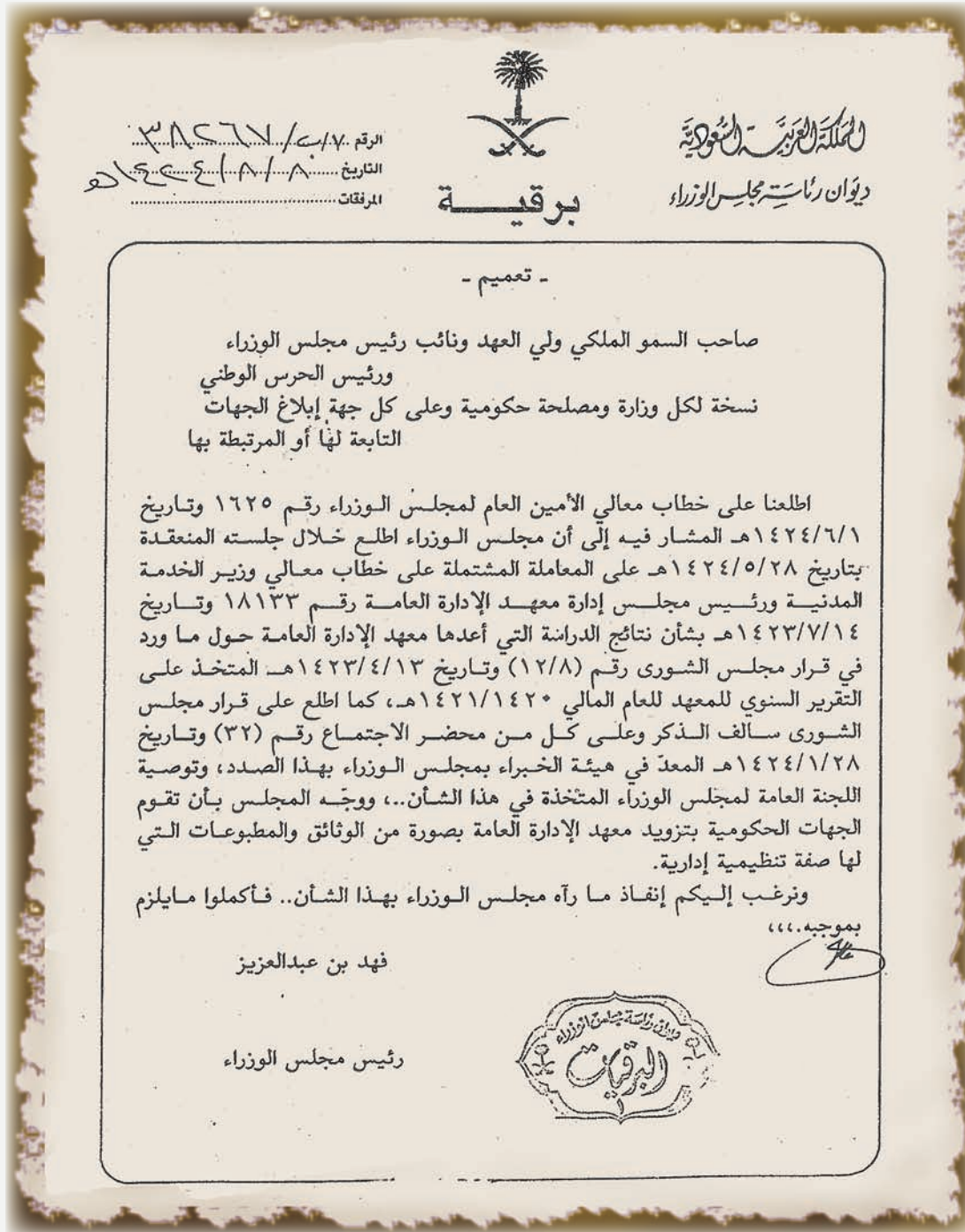
أما مشاعري وتجربتي خلال فترة عملي بالمعهد فهي حاضرة معي دائماً .. فأنا أدين لمعهد الإدارة العامة بالكثير على المستويين المهني والشخصي ، فهي أول تجربة أكاديمية وإدارية لي في بداية طريقي المهني، فقد أتاح لي المعهد فرصة العمل في بيئة عمل مميزة مع الإدارة. أعطت إدارة المعهد ثقة تامة لموظفيها قيادة وتشرف على نمونا الوظيفي وتوجهنا بأسلوب أخوي وشفاف ومباشر، لديها قدرة مميزة على الإصغاء وتوجيه إمكانيات كل موظف لإتاحة أفضل فرص النجاح ، ولم تبخل في توفير أفضل فرص التعلم والتطور للموظفين من الداخل والخارج. مع الزملاء والزميلات كرماء في عطائهم ، متعاونون في أدائهم ، صرحاء في آرائهم ، عاملون بولاء لتحقيق رسالة ورؤية المعهد. تعلمت منهم الكثير واقتدتهم كثيراً ، فالهيئة الإدارية والهيئة الأكاديمية وأم إبراهيم وأم عبد العزيز وعم إبراهيم .. كان لكل منهم أثر بالغ في حياتي ، أفرح كثيراً عندما أسمع عن نجاحاتهم المستمرة مع المتدربات : كل واحدة تأتي إلى المعهد بتجربة ثرية تعلمت منهن الكثير .. وشاركتهم الهموم والتحديات التي تواجههن والرغبة الشديدة في تطوير الذات لخدمة الوطن. وكلّي ثقة بأن مشاعرنا جميعاً تنساب في احتفاء المعهد ببوابه الذهبي فتكسو بدفئها معاني الفرح بهذه المناسبة. أشركم جميعاً على إتاحة الفرصة لي للمشاركة، وأشكر القائمين على إدارة العلاقات العامة والإعلام على توثيق هذه المناسبة ■

### د. إلهام بنت منصور الدخيل

الرئيس التنفيذي لشركة الرائدة لتطوير التعليم  
المدير العامة للفرع النسوي لمعهد الإدارة العامة  
سابقاً



## وثيقة مرجعية المعهد للوثائق الحكومية



رقم الوثيقة (٣٨٢٦٧/ب/٧) بتاريخ (١٤٢٤/٨/٨ هـ)

## شكراً لعدم الموافقة .. !

تعلمت أبجديات الإدارة في معهد الإدارة العامة، إنه صرح علمي متميز، وجهاز إداري فعال. كان قرار إنشاء المعهد من أهم القرارات الإستراتيجية في مجال التنمية الإدارية. الدور الذي قام به ولا يزال في مجال التدريب والبحوث والاستشارات، والتوثيق الإداري، إلى جانب القيام بأمانة اللجنة الوزارية العليا للتنظيم الإداري، هذا الدور يمثل فصلاً مهماً من تاريخ الإدارة في المملكة. وبرصد موضوعي لأنشطة المعهد المتطورة نستطيع القول بكل ثقة أن هذا الجهاز هو مفخرة وطنية وإنجاز لا يتوقف عند حد معين بل يستمر كنهر متدفق بالفكر والممارسات الإدارية على المستوى الشخصي كان من حسن حظي أن ألحق بالمعهد بعد تخرجي من جامعة الملك سعود. كنت في الجامعة أدرس التربية وعلم النفس، وفي المعهد تحولت إلى السلوك الإداري.

بدأت عملي في المعهد سكرتيراً للتدريب إضافة إلى دراسة اللغة الإنجليزية تمهيداً للابتعاث، وبعد العودة من أمريكا بشهادة الماجستير كلفت فوراً بإدارة مركز اللغة الإنجليزية بالمعهد، وكانت ثقة شعرت بما تعنيه من مسؤولية، خاصة أنها التجربة الأولى لشخص في الإدارة، وهي إدارة تعني الإشراف على المعلمين الأجانب، فهي إذن مسؤولية مضاعفة. أنا الإنسان الذي كنت أتهيب هذه اللغة، أصبحت مديراً لمركز يتم فيه تدريس اللغة الإنجليزية بمستويات متقدمة، لكنها كانت تجربة وبداية قوية ومفيدة انطلقت بعدها إدارة البرامج التدريبية، وهكذا من إدارة إلى أخرى كما تقتضي سياسة المعهد في إتاحة الفرصة للمسؤول للتعرف على كافة الإدارات وتحقيق النظرة الشمولية والتكامل والتفاعل بين كافة الإدارات.

أكتب هذه السطور لأعترف بأن ما تعلمته في بيئة المعهد هو أكثر وأفضل مما تعلمته في الجامعة الأمريكية التي درست بها، وأقر أنني مدين لكافة مسئولي المعهد الذين عملوا بكل جد وإخلاص لتحقيق أهداف المعهد وإتاحة الفرصة للجميع للمشاركة والترقي وممارسة المسؤولية بكل ثقة ومهنية. إن هذا الصرح الحضاري وهو يحتفل بمرور خمسين عاماً على إنشائه يستطيع أن يفخر بإنجازات تفوق هذا العمر الزمني.

إن الخمسين عاماً ليست هي معيار نجاح المعهد، ولكنها إنجازاته وإسهاماته وثقافته الإدارية المتميزة التي جعلت منه بيئة عمل معلمة يتعلم فيها المنتسب إليها العامل فيها بصفة مستمرة.

أكتب بهذه المناسبة لأقول إن المعهد لم يدرسنا النظريات الإدارية فقط، بل رمانا في البحر لتعلم السباحة، لم يقدم لنا السمك، بل علماً كيف نصطاد. أعترف أنني احترت حين شرعت في كتابة هذه الخواطر، عن أي موضوع أكتب ثم بدأت وسار بي القلم كما رأيتم بشكل عفوي صادق، لأن علاقتي بالمعهد هي علاقة عاطفية قبل أن تكون علاقة عملية، وفي بيئة المعهد تعلمنا أهمية الجوانب السلوكية في العمل وأهمية الاتجاهات، وأن المعرفة والمهارة وحدهما لا تكفيان لتقديم الأداء الفعال.

دعوني في الختام أحدثكم عن أمر شخصي .. جئت إلى المعهد حين طلب نائب المدير العام للمعهد في ذلك الوقت، د. محمد الطويل، من كلية التربية ترشيح بعض الخريجين للالتحاق في المعهد كمعدين تمهيداً لابتعاثهم إلى أمريكا للدراسة في مجال السلوك الإداري الذي رأته إدارة المعهد أهميته في التنمية الإدارية. وقد رشحتني عميد الكلية، آنذاك، معالي الدكتور محمد بن أحمد الرشيد، وهو أستاذي وصديقي الذي أعزّ بمعرفته وأقدر له هذه الثقة التي كانت كما أمل في محلها. ولا أنسى أن أشير إلى أن المرشح الثاني للالتحاق بالمعهد كان الزميل العزيز، والصديق الأستاذ ناصر العديلي.

أخيراً كنت قبل البعثة من قبل المعهد سأعود إلى الجامعة بعد ترشيحي كمعيد لدراسة الماجستير والدكتوراه، لكن إدارة المعهد لم توافق على هذا الطلب. اليوم أقول لإدارة المعهد، شكراً لعدم الموافقة ليس لأنني لا أرغب في الجامعة فهي جهاز مرموق، ولكن لأنني وجدت في المعهد ما أبحث عنه وتعرفت على زملاء وأصدقاء لا أسمح لنفسني بنسيانهم، وتعلمت في بيئة المعهد الشيء الكثير الذي يصعب حصره.

ولكي تكتمل القصة، أقول إنني بدأت حياتي الوظيفية في المعهد كعضو في أسرة واحدة، كان البيت الثاني بالنسبة لي، وكنت أعرف وأثق أنني لن أنتقل منه إلى جهة أخرى لما يتوافر فيه من جو أخوي ومهني. لكن شاء الله أن الذي طلب انتقالي من المعهد للعمل معه هو نفس الإنسان الذي كان وراء التحاق بالمعهد، وهو الإنسان الذي لا أستطيع أن أقول له (لا) لما له من تقدير كبير في نفسي. إنه معالي الدكتور محمد بن أحمد الرشيد، حين طلبني للعمل معه في فريق وزارة التربية والتعليم، حين أصبح وزيراً لهذا الجهاز، الذي ينتظر منه المجتمع الكثير والكثير. وكانت فكرة الانتقال من المعهد خطوة جريئة وشجاعة لأنها مثل مغادرة أحد أفراد الأسرة منزله إلى منزل آخر.

وفي النهاية، فنحن نخدم الوطن في كل المواقع، وعزائي أن علاقتي بالمعهد استمرت فيما بعد بصفة رسمية وبصفة شخصية، فقد أصبحت عضواً في مجلس الإدارة، ومتواصلاً مع الجميع متابعاً لأنشطة المعهد وتطوراتها.

تلك كانت خواطر تركتها تتساقط من قلبي بدون ترتيب لأنها صادرة من القلب، وكما أود أن أنكر بالاسم كل الزملاء والأصدقاء الذين عملت معهم وتعرفت إليهم كرئيس ومرؤوس، ولكن هذه مهمة تحتاج إلى كتاب. فشكراً للجميع بدون استثناء ■



أ. يوسف محمد القبلان

مستشار في الشؤون الصحية

بالحرس الوطني

مدير التخطيط والتطوير بالمعهد

سابقاً



# صور من مسيرة المعهد



■ المكتبة المركزية .



■ مركز تقنيات التدريب .



■ قاعة تدريبية أخرى .



■ قاعة تدريبية .



■ الصالة الرياضية بالمعهد .



■ مكتبة الأفلام الرقمية .





# صور من مسيرة المعهد



■ الفرع النسائي بمعهد الإدارة العامة بالرياض .



■ معهد الإدارة العامة - المقر الرئيس بالرياض .



■ فرع معهد الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية - الدمام .



■ فرع معهد الإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة - جدة .



■ معهد الإدارة العامة .

## معهد الإدارة العامة : أدوار متواصلة .. ونهج ثابت !

يمثل معهد الإدارة العامة نموذجاً رفيعاً لما يمكن أن تحقّقه المنظمة الجادة والملتزمة بقضايا وآمال وطنها، والساعية إلى خدمته والمشاركة في صنع نهضته وتقدمه، من خلال مسيرته الإدارية والتنموية المشرفة التي يعتز بها على مدى الخمسين عاماً الماضية، والتي تحفل بالعديد من النجاحات على مختلف المسارات، كثمرة للعمل الدؤوب واحترام قيم العمل والالتزام بالأهداف الوطنية التي يعمل المعهد في إطارها، فيحظى بتقدير واحترام الوطن، الذي ينزله المكانة الجديرة به، ويوكل إليه من المهام والمسؤوليات ما يعزز هذه المكانة، ويعمل على استثمارها لما فيه صالح الوطن.

كانت بداية المعهد، كغيره من الأجهزة الحكومية الجديدة، بسيطة ومتواضعة، فالمقر غرقتان صغيرتان ملحقتان بمبنى وزارة المالية، والعاملون أغلبهم من الشباب الذي يتوهج حماساً ويسعى لامتلاك الخبرة الإدارية، لكن الأهداف والغايات كانت كباراً، وطموح العاملين كان أكبر مما توافر لهم أيامها من إمكانيات فقد كان قدر المعهد أن ارتبطت نشأته في هذه الفترة المبكرة من تاريخ البلاد برغبة المملكة في تسريع برنامج الإصلاح والتطوير الإداري للجهاز الحكومي من أجل بناء إدارة مركزية قوية تكون قادرة على النهوض بخطط ومشاريع التنمية، وهي المهمة الوطنية التي تصدى لها المعهد بنجاح واقتدار، دون أن يصرفه ذلك عن مهمته الأساسية في تدريب موظفي الدولة، وإعدادهم للنهوض بواجباتهم الوظيفية، وتزويدهم بالمهارات الإدارية اللازمة لتسيير العمل في الجهاز الحكومي.

وقراءة سريعة لإنجازات المعهد في مجال واحد من مجالات نشاطه الأربعة، وهو التدريب، تكشف مدى إسهام المعهد في تطوير الجهاز الحكومي عبر تأهيل منسوبيه لتولي مسؤولياتهم الإدارية، فقد بلغ عدد المتدربين في البرامج التدريبية العامة أكثر من ٤٤٢ ألف متدرب، وفي البرامج التدريبية الخاصة حوالي ٢٥ ألف متدرب، وبلغ عدد متدربي الدول العربية في البرامج التدريبية العامة حوالي ستة آلاف متدرب، وبلغ عدد الخريجين من البرامج الإعدادية العامة والخاصة أكثر من ٢٧ ألف دارس، وبلغ عدد خريجي اللغة الإنجليزية حوالي ٣٥ ألف دارس، كما بلغ عدد المشاركين في الحلقات التطبيقية الموجهة للقيادات الإدارية أكثر من ٢٤ ألف مشارك، وهذه الأرقام تُعد بمقاييس مؤشر على حجم الإنجاز الذي حقّقه المعهد في مجال التدريب خلال الخمسين عاماً الماضية.

وإذا كانت ثقافة النجاح تُعد وجهاً آخر لثقافة المعهد التنظيمية، بل نتيجة حتمية لها، ومحفزاً على استمرارها، فإن هذا النجاح عزز ثقة الدولة به، تقديراً لأدائه المتميز وانضباطه وإسهامه الفاعل في تطوير البنية الإدارية للأجهزة الحكومية، وتجلى ذلك في تكليفه بمهمتين وطنيتين على جانب كبير من الأهمية بالإضافة إلى مهامه الأساسية، الأولى تتم عبر لجان مشتركة ومتخصصة من المعهد والأجهزة الحكومية لمراجعة الهياكل الإدارية، وتحسين مستوى الأداء ودراسة التدخل والازدواجية بين الأجهزة الحكومية في ضوء المهام الموكلة إليها، وهي المهمة التي تشرف عليها اللجنة العليا للإصلاح الإداري ثم اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري التي يحتضن المعهد أمانتها العامة. وتمثلت المهمة الثانية في قرار مجلس الوزراء الموقر بإنشاء «مركز قياس أداء الأجهزة الحكومية» يتبع معهد الإدارة العامة، بهدف قياس معدلات الإنتاج والكفاءة الإنتاجية للأجهزة الحكومية ومدى فاعليتها وبيان تطور الأداء بها، من خلال آلية علمية وعملية تعمل على بناء نماذج ووضع معايير لقياس الأداء. ويُعد إنشاء هذا المركز في المعهد أمراً بالغ الدلالة على الثقة التي يحظى بها المعهد من ولاة الأمر، أيدهم الله، الذين رأوا جدارة المعهد للقيام بهذه المهمة، وهي ثقة غالية يعتز بها المعهد ويحرص على أن يظل أهلاً لها.

وحيث بلغ المعهد نصف قرن من العطاء المتواصل؛ محققاً إنجازات تجسدت فيها ريادته في مسيرة التنمية الإدارية، بالأداء المتميز والقيم الإدارية المتطورة، فإنه يؤكد الالتزام بنهجه الإداري الثابت الذي سار عليه منذ إنشائه قبل خمسين عاماً، والحرص على أن يظل أسلوب أدائه وحجم إنجازاته بنفس المستوى المتميز والمتجدد الذي عرف عنه، والذي لا يقبل أن يهبط هذا المستوى أو يظل كما هو ثابتاً لا يتغير، فهو يسعى باستمرار لتقديم خدماته بشكل أفضل وأحدث وأقل تكلفة، وهو في ذلك لا يسعى فقط لإرضاء جمهوره الخارجي المستفيد من خدماته، وإنما كذلك لإرضاء منسوبيه الذين لا يقبلون بأن يحكم عليه الآخرون بصورة مغايرة لتلك الصورة التي رسمها هو عن نفسه أو رسمها عنه الآخرون. فمعهد الإدارة العامة وقّع منذ إنشائه اتفاقية مع النجاح والإبداع لا يستطيع أن يخل ببنودها لأنه رسّخها في ثقافته واعتادها الآخرون عنه ■



د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب المدير العام لشئون التدريب  
المشرف العام على مجلة  
«التنمية الإدارية»





# خريجو معهد الإدارة العامة خلال خمسين عاماً تميز .. وريادة





معهد الإدارة العامة



معهد الإدارة العامة

INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION

رعاية مناسبة احتفال المعهد  
بمرور خمسين عاماً على إنشائه



الهيئة العامة للسياحة والآثار  
Saudi Commission for Tourism & Antiquities

الممول الذهبي

الجزيرة

Al-Jazirah  
الراعي الإعلامي

الإخبارية

الراعي الفضائي





# التنمية الإدارية



تصدر عن إدارة العلاقات العامة والإعلام بمعهد الإدارة العامة • العدد ٧٧ • صفر ١٤٣١ هـ / فبراير ٢٠١٠ م



بمناسبة ختام احتفال المعهد بمرور خمسين عاماً على إنشائه

## خادم الحرمين الشريفين يشكر رئيس مجلس الإدارة ومنسوبي معهد الإدارة العامة

د. عبد الرحمن الشقاوي :

فعاليات الاحتفال شهدت حضوراً متميزاً  
من داخل المملكة وخارجها

الخلل في تنفيذ المشاريع العامة ..

فتش عن الإدارة !

١٧ توصية تتوج أعمال المؤتمر الدولي  
للتنمية الإدارية

تجارب المتقاعدين الإدارية :

ثروة فكرية .. كيف نستفيد منها ؟







كتاب توثيقي يرصد تاريخ إنشاء معهد الإدارة العامة، ونشاطاته وإنجازاته المختلفة خلال خمسين عاماً، وما طرأ من تطورات خلال تلك الفترة. ويحتوي الكتاب على سبعة أبواب، تناول الباب الأول الإدارة والتنظيم، حيث اشتمل على الموضوعات التالية: الفكرة والبدايات لمعهد الإدارة العامة، إنشاء المعهد، أنظمته، أهدافه ومهامه، واختص الباب الثاني بالنشاطات الاستشارية، وتناول الباب الثالث التدريب، وخصص الباب الرابع للبحوث والمعلومات، وتناول الباب الخامس الإدارات الاستشارية والمساعدة، وعرض الباب السادس للشؤون الإدارية والمالية، فيما خصص الباب السابع للتعريف بفروع المعهد في المنطقة الشرقية، ومنطقة مكة المكرمة، والفرع النسوي في الرياض. وفي آخر الكتاب، أدرجت ثلاثة ملاحق؛ أولها يوثق ما صدر من اللوائح والقواعد التي تنظم النشاطات والأعمال المختلفة في المعهد، والثاني يتضمن قائمة بدراسات اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري، والثالث يضم قائمة بالإصدارات العلمية في المعهد.





خادم الحرمين الشريفين  
الملك عبد الله بن عبدالعزيز آل سعود  
الرؤية الشاملة لإدارة التنمية



ذو القعدة ١٤٣٠ هـ / نوفمبر ٢٠٠٩ م

خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود  
الرؤية الشاملة لإدارة التنمية

كتاب يتناول أبرز إنجازات خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، يحفظه الله، استناداً إلى أهم القرارات الإدارية التنموية الفاعلة والتي كان لها أثر كبير في دفع عملية التنمية الشاملة. ويتكون الكتاب من ثمانية أبواب. خصص منها فصل لعرض أهم الأوسمة والجوائز التي حصل عليها خادم الحرمين الشريفين، وما قيل عنه رعاه الله.

## كلمة التحرير



**6** بمناسبة ختام احتفال المعهد بمرور خمسين عاماً على إنشائه: خادم الحرمين الشريفين يشكر رئيس مجلس الإدارة ومنسوبي معهد الإدارة العامة

انتهت فعاليات احتفال المعهد بمرور خمسين عاماً على إنشائه، وما زالت أصداء الحدث تتردد، وتوابعه تتوالى، وما اشتملت عليه الاحتفالية من حفل عام، ومؤتمر دولي للتنمية الإدارية، ومعرض دولي للكتاب الإداري، ومعرض تصويري يوثق مسيرة المعهد على مدى خمسين عاماً، ثم خطابات و(رسائل إلكترونية) من المسؤولين والباحثين والمتخصصين في الشأن الإداري الذين لبوا دعوة المعهد وحضروا ليشاركوه أفراحه واحتفاله.

ويأتي في مقدمة هذه الأصداء البرقية الجوابية التي أرسلها خادم الحرمين الشريفين، الملك عبد الله بن عبد العزيز يحفظه الله، لرئيس مجلس إدارة المعهد، الأستاذ محمد بن علي الفايز، وأعرب فيها، يحفظه الله، عن شكره وتقديره لمعالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة، الأستاذ محمد بن علي الفايز، ولكافة المشاركين في احتفال المعهد بمرور خمسين عاماً على إنشائه ومنسوبي المعهد على مشاعرهم الطيبة التي عبروا عنها بمناسبة انتهاء فعاليات الاحتفال.

وضمن هذا الإطار يشتمل العدد الجديد من المجلة على تغطية لوقائع الاحتفال بمرور خمسين عاماً على إنشاء معهد الإدارة العامة، والكلمات التي أقيمت، سواء في الحفل العام أو في افتتاح المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، كما يتضمن أسماء الخبراء والمختصين والقادة الإداريين الذين شاركوا في المؤتمر الدولي، والجلسات التي اشتمل عليها المؤتمر والتوصيات التي صدرت في ختام أعماله، إلى جانب تقديم نبذة عن الكتب الستة التي أصدرها المعهد بهذه المناسبة.

ويحفل العدد، إلى جانب ذلك، بعدد من الموضوعات ذات العلاقة بالشأن الإداري، أبرزها «القضية» التي تناقش خبرات وتجارب المتقاعدين الإدارية التي لا يستفاد منها بسبب ترك أصحابها مناصبهم دون أن يعملوا على تسجيل تلك التجارب والخبرات ليستفيد منها شباب الإداريين، والتحقيق، الذي يتصدى لإشكالية المرأة المسنولة بين واجبات العمل ومسئوليات الأسرة، و«ورقة عمل» التي تعرض لعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معهد الإدارة العامة ودورها في تحسين وتطوير أداء الأجهزة الحكومية، إلى جانب «لقاء العدد» الذي تستضيف من خلاله المجلة الدكتور أحمد بن صالح اليماني، مدير جامعة الأمير سلطان، و«من المعهد انطلقوا» الذي يستضيف الدكتور يوسف بن طراد السعدون، وكيل وزارة الخارجية.

ولا تغفل المجلة الزوايا والأبواب الثابتة التي اعتادت نشرها في كل عدد من أعدادها.

## التحرير



**54**

الأخيرة :  
إدارة التنمية الوطنية  
أ.د. علي بن شويل القرني

## في هذا العدد :

- وزير الخدمة المدنية يفتتح احتفال معهد الإدارة العامة بمرور ٥٠ عاماً على إنشائه ..... 8
- د. عبد الرحمن الشقاوي:  
المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية يهدف إلى تعزيز ثقافة التميز وإبراز دور قياس الأداء في القطاع الحكومي ..... 10
- الخل في تنفيذ المشاريع العامة.. فتش عن الإدارة ..... 17
- هل أنت مبدع ..... 25

## المشرف العام

### د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشؤون التدريب  
هاتف : 4763446 – فاكس : 4745006  
بريد إلكتروني : maayoofs@ipa.edu.sa

## رئيس التحرير

### صالح بن عبد الرحمن الراجح

مدير العلاقات العامة والإعلام  
هاتف : 4790735 – فاكس : 4745022  
بريد إلكتروني : rajihs@ipa.edu.sa

## نائب رئيس التحرير

### عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : 4745032  
بريد إلكتروني : hadlaqa@ipa.edu.sa

## مدير التحرير

### شقران بن سعد الرشيد

هاتف : 4745039 – فاكس : 4745559  
بريد إلكتروني : rashidis@ipa.edu.sa

## سكرتيرا التحرير

### عبد الكريم إبراهيم رجب

هاتف : 4745048  
بريد إلكتروني : rajaba@ipa.edu.sa

## نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : 4745031  
بريد إلكتروني : hossainn@ipa.edu.sa

## الإشراف الفني

### صلاح الدين وديدي

هاتف : 4745564  
بريد إلكتروني : wadidis@ipa.edu.sa

تمت الطباعة بمطبعة معهد الإدارة العامة



تجارب  
المتقاعدين  
الإدارية :  
ثروة فكرية ..  
كيف نستفيد  
منها ؟

28

44



بعضهن يرفضن الترقية :

المرأة المسؤولة .. بين التزامات العمل وواجبات  
الأسرة

48



من المعهد انطلقوا :

د. يوسف بن طراد السعدون :  
من حسن حظي أن «المعهد»  
اخترني قبل أن أختاره

40



لقاء العدد مع :

د. أحمد بن صالح اليماني :  
هذه أبرز التحديات التي  
يواجهها التعليم الجامعي



## بمناسبة ختام احتفال المعهد بمرور خمسين عاماً على إنشائه خادم الحرمين الشريفين يشكر رئيس مجلس الإدارة ومنسوبي معهد الإدارة العامة



أ. محمد بن علي الفايز  
وزير الخدمة المدنية  
رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة

شاكراً خادم الحرمين الشريفين على رعايته الكريمة لاحتفال معهد الإدارة العامة

### د. عبدالرحمن الشقاوي: فعاليات الاحتفال نفذت بنجاح كبير وشهدت حضوراً متميزاً من داخل المملكة وخارجها

منذ بدء التخطيط لإقامته قبل أكثر من عام حتى خرج بمثل ذلك المظهر المشرف للجميع. وعبر معالي الدكتور عبدالرحمن الشقاوي عن سعادته البالغة بما تحقق من نجاح صاحب إقامة احتفال معهد الإدارة العامة بمرور خمسين عاماً على إنشائه، وتنظيم الفعاليات الخاصة به من حفل عام، ومؤتمر دولي للتنمية الإدارية، ومعرض دولي للكتاب المتخصص في العلوم الإدارية، وكذلك المعرض التصويري لتاريخ المعهد، مؤكداً أن فعاليات الاحتفال قد تم تنظيمها بدقة ووفق

ومن جانبه رفع معالي مدير عام معهد الإدارة العامة رئيس اللجنة الإشرافية لاحتفال المعهد بمرور خمسين عاماً على إنشائه، الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، شكره لمقام خادم الحرمين الشريفين، يحفظه الله، على رعايته الكريمة لاحتفال المعهد بمناسبة مرور خمسين عاماً على إنشائه. كما قدم شكره لمعالي وزير الخدمة المدنية، رئيس مجلس إدارة المعهد، الأستاذ محمد بن علي الفايز، على اهتمامه ومتابعته ودعمه لاحتفال المعهد

أعرب خادم الحرمين الشريفين، الملك عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود، يحفظه الله، عن شكره وتقديره لمعالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة، الأستاذ محمد بن علي الفايز، ولكافة المشاركين في احتفال المعهد بمرور خمسين عاماً على إنشائه ومنسوبي المعهد على مشاعرهم الطيبة التي عبروا عنها بمناسبة انتهاء فعاليات الاحتفال.

جاء ذلك في برقية جوابية تلقاها معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد من خادم الحرمين الشريفين، يحفظه الله، رداً على البرقية التي رفعها لمقامه الكريم معالي الأستاذ محمد بن علي الفايز، والتي عبر فيها عن شكر وامتنان منسوبي المعهد على رعاية خادم الحرمين الشريفين لاحتفال المعهد بمرور خمسين عاماً على إنشائه، كما نقل فيها ما أبداه المشاركون في الفعاليات من مختلف دول العالم من امتنان وتقدير لما قوبلوا به من حفاوة وتكريم، وما شاهدوه أثناء فترة إقامتهم من تقدم ورقي شهدته المملكة.



ما خطط له وبجاح كبير.

وقال إن تلك الفعاليات شهدت حضوراً متميزاً من داخل المملكة وخارجها للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية الذي شارك فيه نخبة من المفكرين والخبراء والممارسين المميزين على مستوى العالم في علوم الإدارة، الذين قدموا أكثر من (١٢٠) بحثاً وورقة عمل من أكثر من (٤٠) دولة من مختلف دول العالم تم عرضها خلال (٢٩) جلسة. كما شهد معرض الكتاب مشاركة (٦٠) دار نشر عربية وأجنبية عرضت أكثر من (١٢) ألف عنوان وشهد إقبالا كبيراً من المتخصصين والمشاركين في المؤتمر. وقدم معالي مدير عام معهد الإدارة العامة في ختام تصريحه شكره وتقديره للمشاركين في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية وللمتحدثين الرئيسيين، ورؤساء الجلسات، ومقرريها، ومقدمي أوراق العمل، والمشاركين في الحضور والنقاش، وكذلك المشاركين في معرض الكتاب الذين استجابوا لدعوة المعهد وتفاعلوا مع مناسبته التاريخية، حيث كانوا شركاء فيما تحقق من نجاح ■

## ■ العدد ۷۷ ■ صفر ۱۴۳۱ هـ ■ فبرایر ۲۰۱۰ م

## برعاية خادم الحرمين الشريفين وزير الخدمة المدنية يفتتح احتفال معهد الإدارة العامة بمرور ٥٠ عاماً على إنشائه



معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة يفتتح احتفال المعهد

تحت رعاية خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، يحفظه الله، افتتح معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة احتفال المعهد بمرور خمسين عاماً على إنشائه والذي أقيم يوم الأحد ١٣ من ذي القعدة ١٤٣٠هـ، في قاعة الملك فيصل للمؤتمرات بالرياض.

بدأ الحفل بالقرآن الكريم ثم ألقى معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي كلمة رحب في بدايتها بأصحاب الفضيلة والمعالي الحضور وقال إنه لشرف عظيم أن يتفضل سيدي خادم الحرمين الشريفين برعاية احتفال معهد الإدارة العامة بمرور خمسين عاماً على إنشائه، مشيراً إلى أن المعهد منذ إنشائه بموجب المرسوم الملكي رقم (٩٣) وتاريخ ٢٤ / ١٠ / ١٣٨٠هـ في عهد جلالة الملك سعود بن عبدالعزيز، رحمه الله، وحكومتنا الرشيدة توالي دعمها للمعهد، في عهد الملك فيصل، ثم الملك خالد، فعهد الملك فهد، يرحمهم الله، إلى العهد الحاضر الميمون لخادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز - حفظه الله ورعاه - الأمر الذي مكن المعهد من تأدية رسالته وممارسة دوره الحيوي في مضمار التنمية الإدارية.

وأضاف الشقاوي أن ما حققه المعهد من إنجازات منذ إنشائه في عام ١٣٨٠هـ، على مدى خمسين عاماً بؤاه مكانة مرموقة على المستويات المحلية والعربية والدولية.

وقال إن الجميع يدرك حجم إسهام المعهد، في ترسيخ القيم الإدارية والوعي التنظيمي في الجهاز الحكومي، وتطوير أدائه والارتقاء بمستوى خدماته، إلى جانب جهوده في مجال توطيد الوظائف في القطاع الأهلي. وما كان للمعهد أن يحقق هذا النجاح والتميز، إلا بتوفيق من الله، عز وجل، وبفضل الدعم السخي من لدن حكومتنا الرشيدة، ودعم مجالس إدارته، والدور الفاعل الذي أداه مديروه العامون، وجهود أبنائه المخلصين الذي يتصفون بالكفاءة والهمة العالية.

وعدد معاليه إسهامات أصحاب المعالي الوزراء

١٣٨٣هـ، واللجنة الوزارية للتنظيم الإداري، التي أنشئت في عام ١٤٢٠هـ، واللتين كان لهما ولا يزال الدور الفاعل في حل المشكلات والعوائق الإدارية، وإعادة هيكلة الأجهزة الحكومية.

وقال معاليه إنه من جانب آخر فقد كان للمعهد دوراً بارزاً في نشر الفكر الإداري، من خلال إجراء البحوث والدراسات، ومجلة الإدارة العامة، حيث تم نشر ما يربو على (١٣٣٠) بحثاً ودراسة.

وعرج معاليه على دور المرأة السعودية في منظومة التنمية الوطنية واصفاً إياه بأنه مهم لذلك بدأ الفرع النسوي نشاطاته في ١٤٠٣هـ في مدينة الرياض لمواجهة الاحتياجات التدريبية للموظفات السعوديات في الأجهزة الحكومية بما يضمن رفع مستوى أدائهن في العمل، وتنفيذ برامج إعدادية، لإعداد كفاءات نسائية للعمل في القطاعين الحكومي والأهلي، وتقديم الاستشارات الإدارية للأجهزة الإدارية النسوية.

وقال معاليه إن المعهد بادر في مرحلة مبكرة بالانفتاح على محيطه العربي والدولي بتوثيق علاقته بالمنظمات العربية والدولية، التي يأتي في مقدمتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية (ARADO)، والمعهد الدولي للعلوم الإدارية (IIAS)، والاتحاد

رؤساء مجالس إدارته، كما تطرق معاليه إلى إسهام المعهد في مجال تدريب موظفي الأجهزة الحكومية منذ نصف قرن حيث تم تخريج (٢٧٨٥٦) دارساً ودارسة من البرامج الإعدادية، إلى جانب تدريب (٥٩٦٠) متدرباً من الدول العربية الشقيقة.

كما ألح معاليه على مشاركة القطاع الأهلي في التنمية الوطنية منذ صدور قرار مجلس الوزراء رقم (٧٥) وتاريخ ٥ / ٩ / ١٤١١هـ بإنشاء برامج إعدادية موجهة للقطاع الأهلي، تستقطب حملة الشهادات الثانوية العامة والجامعية، لتهيئتهم للعمل عند التخرج في الشركات والمؤسسات الأهلية، من أجل الإسهام في توطيد الوظائف.

وتابع قائلاً إن المعهد عمل على دعم جهود الأجهزة الحكومية في تطوير الأعمال الإدارية والأنظمة والنظم من خلال تقديم المشورة الإدارية لها، من خلال تنفيذ حوالي (٢٠٠٠) استشارة، بالإضافة إلى تقديم العديد من الاستشارات التنظيمية للمنظمات العربية والدولية كالأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، والأمانة العامة لجامعة الدول العربية، والأمانة العامة لمنظمة المؤتمر الإسلامي، إلى جانب ذلك فإن المعهد يحتضن الأمانة العامة للجنة العليا للإصلاح الإداري، التي أنشئت في عام



نشاطاته في ١٤٠٣/٢/١هـ في مدينة الرياض لمواجهة الاحتياجات التدريبية للموظفات السعوديات في الأجهزة الحكومية بما يضمن رفع مستوى أدائهن في العمل . وتنفيذ برامج إعدادية لإعداد كفاءات نسائية للعمل في القطاعين الحكومي والأهلي، وتقديم الاستشارات الإدارية للأجهزة الإدارية النسوية.

إن ما أنجزه المعهد لم يكن ليحقق بالمستوى الرفيع الذي وصل إليه إلا بتوفيق الله - جل وعلا- وما لقيه من اهتمام من قيادتنا الرشيدة التي سعت إلى إنشائه واهتمت اهتماماً بالغاً بدعمه ومساندة جهوده.

ولقد ساند هذا الدعم السخي من الدولة، ما قيض الله له من حسن إدارة تمتلكت فممن تعاقب على رئاسة وعضوية مجلس إدارته، وكذا من اسندت إليه إدارته، وكذا منذ إنشائه إلى يومنا هذا من كفاءات متميزة جعلت من المعهد قدوة في انضباطه وجودة أدائه وحسن إدارته، وحسن ورقى أداء منسوبيه ومنسوباته وحرصهم على استمرار التميز والتطور.

إن الإنجازات التي تتحقق في كافة أرجاء الوطن وما ننعم به من نعمة الأمن إنما هي نتيجة طبيعية لتمسكنا بكتاب الله وسنة رسوله، ثم العمل الدؤوب والجهد المضاعف من أجل رفعة الوطن وعزته وبلوغ قمة المجد التي لا يرضى عنها وطنكم بديلاً ولا يقبل بما دونها هدفاً وغاية .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

ثم دشّن معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة فعاليات احتفال المعهد بهذه المناسبة التي استمرت لمدة خمسة أيام، وهي المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان «نحو أداء متميز في القطاع الحكومي»، والمعرض الدولي المتخصص للكتاب في مجال العلوم الإدارية وغيرها من العلوم ذات العلاقة بأنشطة المعهد. كما تم افتتاح معرض الوثائق والصور التاريخية للمعهد، وتم كذلك تشييع المشاريع الجديدة للمعهد.

وفي نهاية الحفل جرى تكريم الجهات الممولة والرعاية للمناسبة، وهي: الهيئة العامة للسياحة والآثار، الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، بنك البلاد، قناة الإخبارية، وصحيفة الجزيرة.

ثم افتتح معالي معرض الكتاب الدولي للعلوم الإدارية والمعرض التصويري الذي عرض صوراً

من تاريخ المعهد ■

من نصف مليون، وتم تخريج (٢٧٨٥٦) دارساً ودارسة من البرامج الإعدادية، إلى جانب تدريب (٥٦٩٠) متدرباً من الدول العربية الشقيقة. وبما أن القطاع الأهلي شريك مهم في التنمية الوطنية، فقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٧٥) وتاريخ ٩-٥-١٤١١هـ بإنشاء برامج إعدادية تستقطب حملة الشهادات الثانوية العامة والجامعية لتهيئتهم للعمل عند التخرج في الشركات والمؤسسات الأهلية من أجل الإسهام في توطيد الوظائف في القطاع الأهلي.

وقد عمل المعهد على دعم جهود الأجهزة الحكومية في تطوير قطاع الأعمال الإدارية والأنظمة والنظم من خلال تقديم المشورة الإدارية لها من خلال تنفيذ (٢٠٠٠) استشارة، بالإضافة إلى تقديم العديد من الاستشارات التنظيمية للمنظمات العربية والدولية كالأمانة العامة لجامعة الدول العربية والأمانة العامة لمنظمة المؤتمر الإسلامي.

من جانب آخر فقد كان للمعهد دور بارز في نشر الفكر الإداري من خلال إجراء البحوث والدراسات ومجلة الإدارة العامة حيث تم نشر (١٣٣٠) بحثاً ودراسة.

وتنفيذاً للتوجيهات الكريمة من خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، حفظه الله ورعاه، المؤكدة على رفع جودة أداء الأجهزة الحكومية وجعل ذلك على رأس قائمة التطوير الإداري وتهيئة الأليات الكفيلة بتجسيد اهتمامات الدولة بهذا الجانب، فقد تم إنشاء مركز لقياس أداء الأجهزة الحكومية أسندت مهمة تأسيسه وتهيئته وإدارته إلى معهد الإدارة العامة الذي تصدى لهذا التشريف بكفاءة وجدية.

ولأن المرأة السعودية لها دور مهم في منظومة التنمية الوطنية لذلك فقد بدأ الفرع النسوي

الدولي لمعاهد ومدارس الإدارة (IASIA)، والجمعية الأمريكية للإدارة (ASPA).

ورفع معاليه في ختام كلمته خالص الشكر والامتنان لمقام خادم الحرمين الشريفين، يحفظه الله، على رعايته لهذه المناسبة. ولمعالي وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة المعهد على تفضله بافتتاح هذه المناسبة نيابة عن خادم الحرمين الشريفين، ودعمه المتواصل لجهود المعهد في مختلف المجالات، كما شكر ممولي هذه الاحتفالية .

#### كلمة معالي وزير الخدمة المدنية

ثم ألقى معالي وزير الخدمة المدنية كلمة قال فيها: يسعدني ان انقل لكم ترحيب خادم الحرمين الشريفين بكم وتمنياته لاجتماعكم ولتوتمركم التوفيق والنجاح. أيها الإخوة :

لم يزل خادم الحرمين الشريفين، أبقاء الله ورعاه، داعماً كل الإنجازات الوطنية في كل مناطق وطننا الحبيب يشدن المشاريع ويفتتح الجامعات ويرعى كل ما من شأنه عزة الوطن وراحة المواطن.

عندما أشرقت شمس التوحيد على أرجاء هذا الوطن واجتمع الشمل على يد المؤسس الملك عبدالعزيز والأوفياء من رجاله، رحمهم الله جميعاً، وضع المؤسس اللبنة الأولى لمنطلقات التنمية في كل المجالات، وكانت التنمية الإدارية في طليعة اهتماماته، ومنذ إنشاء معهد الإدارة العامة بتاريخ ٢٤-١٠-١٣٨٠هـ، توالى دعم الحكومة للمعهد، الأمر الذي مكن المعهد من تأدية رسالته وممارسة دوره الحيوي في مضمار التنمية الإدارية.

لقد حقق المعهد على مدى الخمسين عاماً العديد من الإنجازات التي يصعب عرضها في هذا المقام إلا أن هذه المناسبة تستحق أن نلقي الضوء على بعض منها ففي مجال التدريب بلغ عدد المتدربين والمتدربات من موظفي وموظفات الأجهزة الحكومية أكثر



جانب من حضور الحفل العام

د. عبد الرحمن الشقاوي في حفل الافتتاح:

## المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية يهدف إلى تعزيز ثقافة التميز وإبراز دور قياس الأداء في القطاع الحكومي



معالي مدير عام المعهد يلقي كلمته

ألقى معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي كلمة في افتتاح المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية قال فيها:

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. أصحاب السمو، أصحاب الفضيلة والمعالي، أيها الحفل الكريم:

يطيب لي باسم معهد الإدارة العامة وبمناسبة مرور خمسين عاماً على إنشائه أن أحييكم أطيب تحية، وأرحب بكم جميعاً أجمل ترحيب، ولا سيما ضيوفنا وضيقاتنا الكريمت الذين تجشمو عناء السفر من الخارج، معرباً عن سعادتي البالغة بمشاركتكم لنا، في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الذي يتسم بأهمية خاصة تنبع من الأهمية البالغة للموضوع الذي يتناوله.

ففضية تحسين أداء القطاع الحكومي، هي إحدى القضايا الرئيسية، التي تستحوذ على اهتمام الساسة وقادة المنظمات ومفكري وممارسي الإدارة، لكونها من الأهداف الرئيسة التي تسعى مختلف الحكومات إلى تحقيقها، لما لها من دور فاعل في دعم جهود تحقيق تنمية إدارية واقتصادية مستدامة وبناء شراكة متميزة بين القطاعين الحكومي والخاص وتحسين تقديم الخدمات والمنتجات الحكومية.

ولذا فإن هذا المؤتمر يهدف بشكل أساسي إلى تعزيز ثقافة التميز في أداء القطاع الحكومي، من خلال استعراض ومناقشة عدد من التوجهات الحديثة، والقضايا والتجارب، ذات العلاقة بتحسين أداء القطاع الحكومي. إلى جانب ذلك، إبراز دور قياس الأداء، واستعراض أبرز الأساليب الحديثة في تطوير المنظمات والخدمات الحكومية، وتبيان أهمية إدارة المعرفة والشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، إضافة إلى استعراض أهم التجارب العربية والعالمية الناجحة في تحقيق التميز في أداء القطاع الحكومي.

وإنه لمن حسن الطالع أن يشارك في هذا المؤتمر نخبة متميزة من صناع القرار، وقادة منظمات التنمية الإدارية، ورؤساء معاهد ومدارس الإدارة، وجمعيات التنمية الإدارية، وخبراء ومفكري

الاجتماعية المصاحبة لهذا المؤتمر والتي تشتمل على زيارات متنقطة لبعض معالم مدينة الرياض والأسواق، والمتحف الوطني إلى جانب دعوات العشاء. أكرر التحية والترحيب بكم جميعاً، متمنياً للمشاركين من خارج المملكة إقامة سعيدة، وراجياً أن يقضوا وقتاً نافعا وماتعا في مدينة الرياض. واسمحوا لي أن أوجه الشكر الجزيل لزملائي أعضاء اللجنة الإشرافية العليا الذين بذلوا جهوداً كبيرة في الإعداد لهذا المؤتمر الدولي، ومعرض الكتاب الدولي، ومعرض الوثائق والصور التاريخية وهم:

- ١ - سعادة الأستاذ أحمد بن سالم الزهراني .
  - ٢ - سعادة الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف .
  - ٣ - سعادة الأستاذ سمير بن عبد الرحمن المقرن .
  - ٤ - سعادة الأستاذ علي بن يحيى الغامدي .
  - ٥ - سعادة الدكتورة حنان بنت عبد الرحيم الأحمدي .
  - ٦ - سعادة الدكتور عبد المحسن بن فالح اللحيد .
  - ٧ - سعادة الأستاذ فهد بن إبراهيم العسكر .
  - ٨ - سعادة الدكتور سعيد بن عبدالله القرني .
  - ٩ - سعادة الأستاذ عبدالله بن محمد الحميدان .
  - ١٠ - سعادة الأستاذ أحمد بن محمد الرويسان .
  - ١١ - سعادة الأستاذ صالح بن عبد الرحمن الراجح .
  - ١٢ - سعادة الدكتور مساعد بن عبدالله الغريان .
  - ١٣ - سعادة الأستاذ حسين بن مانع أبو ساق .
- ورؤساء اللجان التنظيمية والفرعية، وكافة الزملاء الذين أسهموا في الإعداد لهذه الفعاليات . والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ■

وممارسي ودارسي الإدارة، في القطاعين الحكومي والخاص، على المستويات المحلية والإقليمية والدولية. وهذا مما يحقق الاستفادة من المستجدات الحديثة في الإدارة، والتعرف على التجارب الدولية الناجحة، في مجال التميز في أداء القطاع الحكومي. ولقد بلغ عدد البحوث والأوراق المقدمة للمؤتمر (٣٠١) بحثاً وورقة من (٥٤) دولة، تم قبول (١٢١) بحثاً وورقة من (٣٥) دولة .

كما يسعدنا أن يشاركنا في هذا المؤتمر ثلاثة من المتحدثين الرئيسيين، الذين هم من طليعة الفكر الإداري المتميز، وهم: صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن سلمان بن عبدالعزيز، رئيس الهيئة العامة للسياحة والآثار، والمتحدث العالمي الدكتور توم بيترز (Tom Peters)، والخبير العالمي في تحسين الأداء الأستاذ ديفيد أوزبورن (David Osborne).

ويجدر التنويه إلى أن هذا المؤتمر سيصاحبه معرض دولي متخصص للكتاب في العلوم الإدارية، وما يرتبط بها من علوم. ويهدف هذا المعرض إلى إبراز النتائج الفكرية الإداري الحديث بمشاركة نخبة من دور النشر الرسمية والتجارية من داخل المملكة وخارجها، وسيشارك في المعرض ما يقارب (٦٠) دار نشر بأكثر من (١٢,٠٠٠) عنوان. وسيقام على هامش المناسبة معرض تصويري للوثائق والصور التاريخية التي تجسد مسيرة التطور الإداري للمعهد خلال خمسين عاماً.

وفي الختام يسرني أن أدعوكم إلى المشاركة في الفعاليات

## كلمة رئيس الاتحاد الدولي لمدارس ومهاهد الإدارة د. الان روسينباوم في افتتاح المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية

الحكومية في الولايات الأمريكية في وضع إطار قانوني يحدد الصفة القانونية والعينية والتنظيمية التي ترسم للسوق والقطاع الخاص الخطوط العريضة التي يسير وفقاً لها. ولا شك أن إحقاق هذه المؤسسات ونجاحها مرهون بإحقاق الحكومة ونجاحها أن الحكومة لا تنفك تذكرنا بمركزية الحكومة في مجتمعنا ويبدو أنه بالإمكان تقسيم القرن الماضي إلى ثلاثة عصور بالنظر إلى مجال الإدارة العامة.

١- (١٩٠٠-١٩٤٥) فترة التأكيد على دور الحكومة في الإدارة العامة.

٢- (١٩٤٥-١٩٨٠) فترة الإدراك الحقيقي لأهمية التحديث والتطوير، وهذه الفترة هي الفترة التي برزت منها أهمية الاستثمار في رأس المال المجتمعي والاهتمام بالبنية التحتية له.

٣- لقد شهدت السنوات الثلاثين الأخيرة تطورات متسارعة وذلك بدءاً بالولايات المتحدة في عهد الرئيس كارتر وتاتشر وريغان. لقد استطاعت السنوات الماضية أن تبذل هذا الوضع حيث استطعنا خلالها أن نعيد النظر في أزمة الحكومة وذلك لإعادة تفعيل دورها ■



السعودية والتأكيد على دورها الفعال على الصعيد العالمي الذي يقوده الدكتور الشقاوي والدكتور مساعد الفريان.

٣. آخر هذه الأسباب وأهمها أن هذه المناسبة التي نشهدها الآن هي مناسبة خاصة لما لها من أهمية في رصد الدور الهام الذي يؤديه المعهد في مجال الإدارة العامة.

لا يخفى على أحد الأحداث التي شهدتها الدول في العام المنصرم من ارتفاع معدل البطالة الذي يتزايد بشكل يومي ويقابله انحسار في معدلات الاستثمار أنه مامن شك في أننا نمر بمنعطف خطير جراء الأزمة الاقتصادية التي لم تكن وحدها المسؤولة عن تردّي الأوضاع بل صاحبها أزمة الإدارة

ألقى رئيس الاتحاد الدولي لمدارس ومهاهد الإدارة د. الان روسينباوم كلمة في حفل افتتاح المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية قال فيها :

بصفتي رئيساً للاتحاد الدولي لمدارس وعلوم الإدارة أتوجه بالشكر لمعالي الدكتور عبد الرحمن الشقاوي وللسادة الزملاء وللحضور الكرام على دعوتي للمشاركة في هذا المؤتمر و أود أن أعرب عن سعادي بالمشاركة وذلك لثلاثة أسباب:

١. إن هذا الاحتفال يعكس حفاوة الشعب السعودي وكرمه وأنه ليسعدني أن أنقل أطيّب تمنيات الاتحاد الدولي لمدارس وعلوم الإدارة وكذا تهاني كافة المنظمات التي أشرف على تمثيلها وعضويتها كالمعهد الدولي للعلوم الإدارية والذي يمثله السيد: باين ساكيم والسيد: روليه لورتون والجمعية الأمريكية للإدارة العامة والتي يمثلها ميرديث نيومان وتومس سامويل ورئيسيهما هارتس وايد ودون كينجر، فلكم منا جميعاً تهانينا وأمانينا الطيبة بمرور ٥٠ عاماً على تأسيس معهد الإدارة العامة.

٢. الاحتفال بمعهد الإدارة العامة بمناسبة مرور ٥٠ عاماً من الإنجازات التي أسهمت في بناء وتشبيد المملكة العربية

عرضت أكثر من (١٠) آلاف عنوان وكتباً إلكترونية وقواعد وأنظمة معلومات محسبة

### (٦٠) دار نشر تشارك في معرض معهد الإدارة العامة الدولي للكتاب

ضمن فعاليات احتفال معهد الإدارة العامة بمناسبة مرور خمسين عاماً على إنشائه، نظم المعهد معرضاً دولياً متخصصاً للكتاب في العلوم الإدارية وما يرتبط بها من علوم تتعلق بأنشطة المعهد وذلك بفندق إنتركونتيننتال الرياض. وجاء المعرض كنافذة مهمة لإبراز أحدث النتاج الفكري الإداري وما يرتبط به من علوم تتعلق بأنشطة المعهد المختلفة بمشاركة مجموعة من دور النشر الرسمية والتجارية المتخصصة من المملكة وخارجها، وهدف المعرض إلى تقديم وعرض وبيع المواد العلمية ذات العلاقة بأنشطة المعهد، وعقد اللقاءات وتبادل الخبرات والتجارب بين المختصين بنشر وتوزيع واقتناء النتاج الفكري الإداري، وشراء حقوق التأليف والنشر ونحو ذلك. واختص المعرض بالعلوم الإدارية الحديثة وما يرتبط بها من علوم تتعلق بها. وكانت إقامة المعرض فرصة لجميع المختصين من الأكاديميين والإداريين للاستفادة من المعرض لاسيما أنه أول معرض متخصص في مجاله يقام في المملكة. وبلغ عدد دور النشر المشاركة في المعرض مباشرة وبالتوكيل (٦٠) دار نشر حكومية وتجارية من داخل المملكة وخارجها، ومن الجهات الرسمية المشاركة في المعرض من خارج المملكة بعض معاهد الإدارة العربية والمنظمة العربية للعلوم الإدارية. وبلغ عدد العناوين التي شاركت بها دور النشر التجارية والرسمية (١٠٠٠٠) عنوان منها (٢٠٠٠) عنوان باللغة الانجليزية، بالإضافة إلى الكتب الإلكترونية وقواعد المعلومات المحسبة ■



جانب من معرض الكتاب



معالي وزير الخدمة المدنية يفتتح معرض الكتاب



من مختلف دول العالم..

## نخبة من قادة المنظمات ومدارس ومعاهد التنمية الإدارية وخبراء الإدارة حضروا وشاركوا في المؤتمر الدولي



– فابريس لارات (Fabrice Larat) – مدير مركز بحوث القضايا الإدارية . المدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة ( إينا ) .

– هاري ب. هاتري (Harry P. Hatry) – مدير برنامج الإدارة العامة . المعهد الحضري . أمريكا .

– جوناثان دوترو برول (Jonathan Dutro Breul) – المدير التنفيذي، مركز IBM لأعمال الحكومة / أمريكا .

– روبرت ب. بيشل (Robert P. Beschel) – أخصائي أول القطاع العام، مجموعة التنمية والاقتصادية، البنك الدولي / أمريكا .

– جميل الياس جريسات (Jamil Elias Jreisat) – بروفيسور الإدارة العامة والعلوم السياسية، جامعة جنوب فلوريدا، خبير الإدارة العامة وتحسين الأداء في الدول العربية .

– أ. د. رفعت عبدالحليم الفاعوري، مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية .

– أسامة محمد سالم جرادات، مدير عام المعهد الوطني

لإدارة الخدمات العامة . جامعة نوتنجهام . بريطانيا .

– آلان روسينباوم (Allan Rosenbaum) – رئيس الإتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة . بلجيكا .

– ستيفين كيلمان (Steven Kelman) – بروفيسور الإدارة العامة . مدرسة جون كينيدي للحكومة . جامعة هارفارد .

– كريم اونال (Kerim Unal) – أمين عام، عضو مجلس الإدارة / مركز الإنتاجية الوطني . تركيا .

– جون هاليجان (John Halligan) – بروفيسور البحث في الحكومة والإدارة العامة في قسم إدارة الأعمال والحكومة – كانبيرا، أستراليا .

– ميريديث نيومان (Meredith A. Newman) – رئيسة الأمريكية للإدارة العامة (ASPA) بروفيسور . رئيسة قسم الإدارة العامة . جامعة فلوريدا الدولية / أمريكا .

– روليت ماركود ماري لوريتان (Rolet Marcuard Marie Loretan) – المدير العام . المعهد الدولي لعلوم الإدارة / سويسرا .

شهد المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية الذي نظمه معهد الإدارة العامة حضور ومشاركة نخبة من قادة منظمات ومدارس ومعاهد وجمعيات التنمية الإدارية، وخبراء ومفكري وممارسي ودارسي الإدارة في القطاعين الحكومي والخاص من داخل المملكة وخارجها، كما حضر مناسبة احتفاله بمرور خمسين عاماً على إنشائه عدد من مسؤولي أجهزة التنمية الإدارية في الوطن العربي، وكذلك رؤساء الهيئات والمنظمات والاتحادات والمعاهد الدولية للتنمية الإدارية . ومن أبرز المشاركين والحضور:

– صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن سلمان، رئيس هيئة السياحة والآثار .

– الخبير العالمي توم بيترز (Tom Peters) .

– الخبير الدولي ديفيد أوزبورن (David Osborne) .

– انطوانيت سامويل (Antoinette Samuel) – المدير التنفيذي . الجمعية الأمريكية للإدارة العامة .

– جويس ليد (Joyce Lidde) – رئيس المركز الدولي



الحضور يتابعون وقائع إحدى الجلسات



جانب من جلسات المؤتمر



- للتدريب، المملكة الأردنية الهاشمية.
- د. علي بن أحمد ثاني بن عبود، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية، دولة الإمارات العربية المتحدة.
- د. رائد محمد بن شمس، مدير عام معهد الإدارة العامة، مملكة البحرين.
- عفيف الهنداوي، مدير عام المدرسة الوطنية للإدارة، الجمهورية التونسية.
- تاج السر أحمد بشير العبادي، مدير عام أكاديمية السودان للعلوم الإدارية، جمهورية السودان الديمقراطية.
- د. أحمد جوت فايز الطباع، عميد المعهد العالي للتنمية الإدارية، الجمهورية العربية السورية.
- د. سليمان بن هلال العلوي، مدير عام معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان.
- د. راشد بن علي الدوسري، مدير عام معهد التنمية الإدارية، دولة قطر.
- زيد بن خالد النوف، وكيل ديوان الخدمة المدنية المساعد لشئون التطوير الإداري، دولة الكويت.
- منذر الخطيب، رئيس مجلس الخدمة المدنية، الجمهورية اللبنانية.
- د. مصطفى التيمي، مدير عام المدرسة الوطنية للإدارة، المملكة المغربية.
- د. وهبة غالب فاروق الفقيه، عميد المعهد الوطني للعلوم الإدارية، الجمهورية اليمنية.
- بالإضافة إلى نخبة من رؤساء الجلسات ومقدمي البحوث وأوراق العمل من المملكة والوطن العربي ودول العالم المختلفة ■

## عدد خاص من مجلة «التنمية الإدارية» بمناسبة احتفال معهد الإدارة العامة بمرور خمسين عاماً على إنشائه



خُصص العدد (٧٦) من مجلة معهد الإدارة العامة الإعلامية «التنمية الإدارية»، للاحتفال بالمعهد بمناسبة مرور خمسين عاماً على إنشائه، وقد أبرز العدد رعاية خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، يحفظه الله، للمناسبة، فقدم تغطية إخبارية شاملة لفعاليات الاحتفال. واستعرضت المجلة رحلة مجلس إدارة معهد الإدارة العامة خلال خمسين عاماً، كما ألقى الضوء على المديرين العامين الخمسة الذين قادوا مسيرة المعهد منذ إنشائه حتى الآن، ورصدت مجموعة كبيرة من أبناء المعهد الذين انطلقوا منه ليتولوا مناصب قيادية عليا في القطاعين العام والخاص، ونقلوا أسلوب المعهد وثقافته التنظيمية إلى القطاعات التي انتقلوا إليها. وتضمن عدد المجلة الخاص حوارين مع شخصيتين إداريتين مهمتين كان لكل منهما دوره المؤثر في مسيرة المعهد، الأول هو معالي الأستاذ محمد أبا الخيل، وزير المالية والاقتصاد الوطني السابق، وأول مدير عام للمعهد عند إنشائه قبل خمسين عاماً، والثاني معالي الدكتور محمد بن عبد الرحمن الطويل، المدير العام الثالث للمعهد، حيث استعرض كل منهما تجربته الإدارية من خلال عمله في المعهد، والتحديات التي واجهها كل منهما، وكيف يريان إسهام المعهد في تحقيق التنمية الإدارية والبشرية في المملكة، وهو الموضوع الذي خصصت له المجلة قضية العدد من خلال استطلاع آراء نخبة من المسؤولين المتخصصين في الشأن الإداري. وإضافة إلى مقالتي معالي الأستاذ محمد بن علي الفايز، وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد، ومعالي الدكتور عبد الرحمن الشقاوي، مدير عام المعهد، اللذين استهلتهما المجلة، فإن العدد حفل بمجموعة كبيرة من المقالات التي أعدها مسئولون حاليون وسابقون من الذين عملوا في بداية حياتهم الوظيفية في المعهد ثم انطلقوا منه إلى مواقع عمل جديدة، والذين حرصوا على أن يشاركوا المعهد احتفاله بهذه المناسبة التاريخية. واشتمل العدد الخاص، الذي صدر في ٩٦ صفحة من القطع الكبير، على عدد من التقارير الصحفية التي ألقى الضوء على أنشطة المعهد وإداراته المختلفة، وقدمت صورة لدى إسهام هذه الأنشطة والإدارات في مسيرة المعهد التعليمية والتدريبية، إضافة إلى مجموعة كبيرة من الصور النادرة والوثائق التاريخية التي توثق مسيرة المعهد على مدى نصف قرن من الزمان ■



عقد خلاله ٢٩ جلسة نقاش فيها ١٢٠ بحثاً وورقة من أكثر من ٤٠ دولة

## سبع عشرة توصية تتوج أعمال المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية

المتحدثون الرئيسيون في المؤتمر



السيد ديفيد اوزبرن



صاحب السمو الملكي  
الأمير سلطان بن سلمان بن عبد العزيز  
رئيس الهيئة العامة للسياحة والآثار



الدكتور توم بيترز



اختتمت مساء الأربعاء (١٦/١١/١٤٣٠هـ) أعمال المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)، الذي نظمه معهد الإدارة العامة خلال الفترة من ١٣-١٦/١١/١٤٣٠هـ، الموافقة من ١-٥/١١/٢٠٠٩م، ضمن فعاليات احتفاله بمناسبة مرور خمسين عاماً على إنشائه.

وشهدت جلسات المؤتمر حضوراً متميزاً من داخل المملكة وخارجها، وشارك به نخبة من المفكرين والخبراء والممارسين المميزين على مستوى العالم في علوم الإدارة الذين قدموا أكثر من (١٢٠) بحثاً وورقة عمل من أكثر من (٤٠) دولة من مختلف دول العالم تم عرضها خلال (٢٩) جلسة.

وصدر بعد نهاية المؤتمر مشروع للتوصيات اشتمل على (١٧) توصية، وهي:

- وضع المعايير والمؤشرات القياسية لتقييم أداء أجهزة ومؤسسات القطاع الحكومي وقياس مساهمتها في تحقيق الأهداف التنموية ، و تعزيز آليات قياس ومتابعة الأداء المؤسسي ، وتفعيل مفاهيم وآليات المحاسبة والشفافية والمساءلة وتمكين متلقي الخدمة في هذا القطاع.
- توفير مرجعية إرشادية لقياس أداء المؤسسات والأجهزة الحكومية باستخدام الأساليب الحديثة في قياس الأداء المستمدة من التجارب الدولية الناجحة.
- التعاون بين مؤسسات التنمية الإدارية لتحديث برامج التدريب والتأهيل في مجال الإدارة العامة بما يتناسب ومتطلبات تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي

- وتحسين الخدمات من خلال التركيز على مهارات وسلوكيات مقدمي الخدمة لجمهور المستفيدين بأفضل مستوى .
- إجراء الدراسات والبحوث التشخيصية لواقع المؤسسات الحكومية بالتركيز على المؤسسات الخدمية، والاهتمام بالبحوث والدراسات الموجهة للسياسات العامة والاستراتيجيات لتطوير الأداء المؤسسي للقطاع الحكومي
- جعل متلقي الخدمة محور تركيز واهتمام استراتيجيات تطوير الأداء وتحسين الخدمات في القطاع الحكومي.
- تشجيع «ثقافة التميز» الفردي والجماعي والمؤسسي وتشجيع الإبداع والتجديد والابتكار في الممارسات الإدارية لمؤسسات القطاع الحكومي.



تضمن صوراً قديمة ووثائق نادرة

## معهد الإدارة العامة يوثق مسيرة نصف قرن من خلال معرض تصويري



ضمن فعاليات احتفال معهد الإدارة العامة بمرور خمسين عاماً على إنشائه أقام المعهد معرضاً تصويرياً وثائقياً يجسد مسيرته خلال خمسين عاماً. وقد تم جمع الصور والوثائق ذات العلاقة بالمعهد من عدة مصادر من أبرزها قيادات المعهد والزلاء الذين عملوا به سابقاً، ومركز التقنيات في المركز الرئيس والفروع، ومركز الوثائق في المعهد، وبعد الانتهاء من مرحلة جمع الوثائق والصور تم تصنيفها والتعرف عليها ومن ثم اعتماد مائة صورة ومائة وثيقة بحيث تكون المكونات الرئيسة للمعرض وتم التعاقد مع شركة متخصصة لتنفيذ المعرض بالشكل المطلوب. وقد تم عرض الصور والوثائق مرتبة زمنياً منذ إنشاء المعهد وحتى الوقت الحاضر.

كما ضم المعرض قسماً يوضح بالصور والوثائق العلاقات الخارجية للمعهد، وقسماً يمثل الفروع، وآخر يوضح بيئة المعهد من الداخل، وأتاح المعرض كذلك لزائريه التعرف على صور مباني المعهد وفروعه الحالية والمستقبلية، كما مكّنهم من الاطلاع على أوائل مطبوعات المعهد وعلى أبرز أنظمة المعهد التي تهم الزائر، وهي نظام المكتبة ونظام مركز الوثائق. وتجدر الإشارة إلى أنه تم تزويد المعرض بسبع شاشات بلازما قامت بعرض عدد أكبر من الصور والوثائق التي لم يمكن استيعابها في مكان المعرض ■

■ تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير الأداء في القطاع الحكومي ودعم الكوادر البشرية وتطويرها لتصبح قادرة على مواكبة التطورات التقنية واستخدامها بأعلى كفاءة ممكنة.

■ الارتقاء بالقيادات الإدارية في القطاع الحكومي وتفعيل دورها في تحسين الأداء المؤسسي وتحسين الإدارة من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة، والحد من البيروقراطية، وتفعيل اللامركزية الإدارية وتفويض الصلاحيات لتحقيق المرونة الكافية لاتخاذ القرارات وسرعة الإنجاز.

■ بناء وتعزيز ثقافة التعلم المستمر والتركيز على التأهيل والتدريب باعتبارهما الأساس لتكوين المهارات والقدرات اللازمة لتطوير الأداء المؤسسي للقطاع الحكومي، والتقييم الدوري لفاعلية وكفاءة برامج تطوير الموارد البشرية في هذا القطاع والسعي لتحقيق الاستخدام الأمثل للقوى البشرية العاملة فيه.

■ تطبيق أفضل الممارسات العالمية المثلى وتعميم التجارب الناجحة والدروس المستفادة في إدارة وتطوير القطاع الحكومي.

■ تعزيز وتشجيع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص وتطوير الأنظمة والقوانين المنظمة لذلك.

■ دعم وتشجيع الشراكة بين الأجهزة الحكومية ومؤسسات التنمية الإدارية والتدريب لتطوير الموارد البشرية والنظم والأساليب الإدارية.

■ تطوير ورفع كفاءة النظم الإدارية في القطاع العام وتمكينها من التعامل مع تحديات التنمية ومتطلبات العصر ومواكبة الطلب المتزايد على الخدمات بكفاءة.

■ الاستفادة من البيئة الداعمة في ظل قيادة سياسية واعية تدعو إلى التطوير والإصلاح وتطالب بتحديث الإدارة الحكومية لمواكبة التطوير الشامل الذي تشهده المملكة.

■ تطوير منظومة الإدارة المحلية بشكل تدريجي ومن ذلك الحد من المركزية، وتمكين المناطق من إدارة نشاطاتها، وترسيخ مبادئ الإدارة المحلية وتطويرها، وتمكين المجتمعات المحلية من المشاركة الفاعلة في ذلك.

■ تطوير ومتابعة أداء المؤسسات الحكومية وربطها بالتوجهات الاستراتيجية للدولة، وتسريع آلية اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطاتها، وتمكينها مادياً وتنظيمياً.

■ التركيز على ثقافة العمل التكاملية بين مسؤولي ومنسوبي الأجهزة الحكومية، وربط الجميع ثقافياً ومهنياً بالمشروع التنموي الوطني المتكامل ■

## مدير عام معهد الإدارة العامة يوقع عقد تنفيذ المرحلة الأولى من مشروع سكن أعضاء هيئة التدريب



وقع معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، عقداً لتنفيذ المرحلة الأولى من مشروع سكن أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة مع شركة هيف بن محمد بن عيود القحطاني وشركاه للتجارة والمقاولات.

وذكر معالي مدير عام معهد الإدارة العامة بأن المشروع يقع في أرض المعهد بحي النرجس شمال مدينة الرياض، وتبلغ قيمة العقد (١٩٠.٥٩٦.٣٠٩) ريالاً، فيما تبلغ مدة التنفيذ ثلاثين شهراً.

وأوضح بأن هذا العقد يمثل المرحلة الأولى من مشروع سكن أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة، ويشتمل على إنشاء البنية التحتية للمشروع من مياه وكهرباء وصرف صحي، كما يشتمل على إنشاء (٩٥) وحدة سكنية خاصة بأعضاء هيئة التدريب المتزوجين، وهي عبارة عن فلل مختلفة المقاسات بين كبيرة ومتوسطة وصغيرة، ويشتمل المشروع أيضاً في مرحلته الأولى على إنشاء مسجد بمساحة (١٦١٠) متراً مربعاً ويتسع لـ (٦٢٠) مصلياً.

وأكد معالي د. عبدالرحمن الشقاوي أن هذا المشروع سيكون له - بمشيئة الله - انعكاس إيجابي كبير على أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة الذين سوف يحصلون على سكن حديث منفذ بأعلى وأفضل المواصفات الفنية والهندسية يلبى حاجاتهم ويتوافق مع تطلعاتهم.

وقال د. الشقاوي إن المرحلة الثانية من المشروع التي سوف يوقع عقد تنفيذها في وقت لاحق تتضمن إنشاء (١٦٥) وحدة سكنية (فيلا) خاصة بأعضاء هيئة التدريب المتزوجين، وإنشاء منطقة مركزية تشتمل على مدرسة ابتدائية للبنين

عبدالله بن محمد الحميدان، وسعادة مدير إدارة المشاريع بالمعهد، الدكتور المهندس رائد بن محمد عثمان، كما حضره من جانب الشركة المنفذة الأستاذ هيف بن محمد بن عيود القحطاني رئيس مجلس الإدارة.

الجدير بالذكر أن مشروع معهد الإدارة العامة بحي النرجس يقع على أرض مساحتها (٢٢٤.٦٥٤) متراً مربعاً، ويشتمل على منطقة مخصصة لمشروع مبنى المقر الرئيس لمعهد الإدارة العامة بمساحة (٨٠.١٨٥) متراً مربعاً، ومنطقة مخصصة لمشروع مبنى مقر الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة بمساحة قدرها (٥١.٣٥٠) متراً مربعاً، ومنطقة مخصصة لمشروع سكن أعضاء هيئة التدريب المتزوجين بمساحة قدرها (١٧٥.٤٦٤) متراً مربعاً، ومنطقة مخصصة لمشروع سكن أعضاء هيئة التدريب العزاب بمساحة قدرها (١٢.٧٠٠) متر مربع، ومنطقة مخصصة لخدمات الموقع بمساحة قدرها (٦.٥٠٠) متر مربع ■

تتسع لـ (٣٠٠) طالب، ومدرسة ابتدائية أخرى للبنات تتسع لـ (٢٠٠) طالبة، ومركز رياضي، وناد اجتماعي، وصالة متعددة الأغراض تتسع لـ (٤٠٠) شخص، ومبنى إدارة المجمع، وسوق تجاري بمساحة (٧٥٢) متراً مربعاً، بالإضافة إلى إنشاء وحدات سكنية خاصة بأعضاء هيئة التدريب من العزاب يبلغ عددها (٧٢) شقة، مع الخدمات التابعة لها.

وأشار معالي مدير عام المعهد إلى أنه قد تم في وقت سابق توقيع عقد إنشاء مبنى مقر الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة مع إحدى الشركات الوطنية المتخصصة ومن المقرر أن يتم إنجازه خلال ٢٢ شهراً.



### السفير الفرنسي في المعهد

التقى معالي مدير عام المعهد، الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، بمكتبه، سعادة السفير الفرنسي لدى المملكة، السيد براتران بزانسو، يرافقه كل من: مستشار التعاون الثقافي، السيد دانيال أوليفيه، والمحقق الثقافي، السيد نير فرانسوا، وذلك بحضور سعادة نائب المدير العام لشؤون التدريب، الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف، ومدير إدارة التخطيط والتطوير، د. مساعد بن عبد الله الفريان ■



### المستشار الإعلامي بالسفارة الأمريكية يزور المعهد

التقى معالي المدير العام للمعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، وفد السفارة الأمريكية الذي زار المعهد مؤخراً، وقد ضم الوفد كلا من: المستشار الإعلامي بالسفارة السيد جون موران، والمحقق الثقافي السيد وليام وين، وأخصائي الشؤون الثقافية، السيد أحمد المصري. وحضر اللقاء من المعهد كل من: سعادة نائب المدير العام لشؤون التدريب، الدكتور صلاح المعيوف، ومدير إدارة التخطيط والتطوير، د. مساعد الفريان ■

## الخلا في تنفيذ المشاريع العامة.. فتش عن الإدارة



**د. صلاح بن معاذ المعيوف**

نائب المدير العام لشؤون التدريب  
المشرف العام على مجلة " التنمية الإدارية "

يُعد سوء إدارة المشاريع العامة في أغلب دول العالم الثالث معوقاً رئيساً لخطط وبرامج التنمية الشاملة، وسبباً مباشراً في هدر الثروات الاقتصادية والموارد الطبيعية، وفي ضياع العديد من الفرص الحقيقية المتاحة لاستثمار وتوظيف الطاقات البشرية الوطنية، مما يحد كثيراً من تطلعات المجتمعات والدول نحو آفاق مستقبل أفضل.

ولعل ما حدث مؤخراً لمدينة جدة يعد نموذجاً حياً على صحة ذلك، فقد كشفت كارثة الفيضانات والسيول التي اجتاحت، ثاني أكبر مدن المملكة، وأدت إلى خسائر اقتصادية وبشرية كبيرة، المستوى المتدني الذي وصلت إليه إدارة بعض المشاريع العامة للدولة، وفشلها في تنفيذ البنى التحتية الأساسية، ومخططات الأراضي، والطرق، والمنشآت والمرافق العامة.. إلخ، بالصورة التي تكفل سلامة الأداء والنتائج، وتضمن تحقيق الأهداف المتوخاة من إقامة هذه المشاريع الخدمية التي تنفق عليها الدولة مليارات الريالات.

وما الأمر الملكي الكريم من خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز -حفظه الله - بتشكيل لجنة لتقصي الحقائق حول مسببات هذه الكارثة، إلا بمثابة تنبيه بوجود هذا الخلل الإداري في التعامل مع المشاريع العامة للدولة، وإشارة واضحة بضرورة تطوير آليات إدارة هذه المشاريع وتفعيل الوسائل الرقابية والمحاسبية التي تضمن الحفاظ على المال العام، على اعتبار أن حجم الكارثة التي تعرضت لها مدينة جدة لا يتناسب مع ما بذل من جهود تنموية تسعى لتطويرها وجعلها من مصاف المدن الحديثة.

ومن المعلوم أنه خلال السنوات الثلاث الماضية التي شهدت فائضاً في الميزانية العامة للدولة، تم اعتماد عدد كبير من المشروعات التنموية في مختلف المجالات. وصدرت توجيهات سامية للمسؤولين في الأجهزة الحكومية باعتماد مواصفات عالية لتنفيذ هذه المشاريع وإنجازها وفق الخطط الزمنية المعتمدة لها. والمفارقة الغربية في إدارة هذه المشاريع التنموية العامة أن نسبة كبيرة منها تعثر إنجازها في المواعيد المحددة لها، وما تم إنجازها تم تنفيذه بمواصفات أقل مما هو معتمد.

وبلاحظ أن إدارة المشاريع العامة في المملكة هي الحلقة الأضعف في إدارة التنمية الإدارية في المملكة بشكل عام. إن ما نشاهده من سوء في إدارة المشاريع والمتمثلة في عدم تطبيق الأنظمة والشروط والمواصفات والمعايير السليمة في ترسية المشاريع، وضعف الأداء الرقابي والمحاسبة على التقصير في التنفيذ، وعدم تمكين الضوابط الإدارية من أداء دورها المؤثر والفاعل في تحقيق الشفافية والنزاهة في التعامل مع المال العام؛ يجعل من الضروري تفعيل التوجيهات السامية من خلال تطوير آليات وضوابط جديدة لإدارة هذه المشاريع، وتحديث لوائحها وأنظمتها. إن تحصين قطاع المقاولات ضد أساليب الالتفاف والتحيل على الأنظمة بحيث تصبح بيئة المقاولات شفافة تتوافر فيها مقومات الكفاءة والجودة وحسن الإدارة مطلب ضروري لتحقيق التنمية المنشودة ■



## ثمن معالجة الأزمات يفوق بكثير تكلفة الوقاية!!

تنتهج بعض الأجهزة المعنية بالمستشفيات والشرطة والدفاع المدني والمدارس والمصانع والمطارات وغيرها القيام بذاتها، أو من خلال التعاون مع جهات أخرى، بتجارب وهمية افتراضية تحاكي واقع الأزمات المتوقع حدوثها، في خطوة تقييم مسبقة للوقوف على مدى استعداد تلك الأجهزة المادي والبشري للتعامل مع الحالات الطارئة عند حدوثها، والتأكد من صحة خططها وإجراءاتها الاحترازية المُعدة لمواجهة الطوارئ والحوادث الفجائية لمنع حدوثها، أو تقليص الخسائر والآثار والتبعات إلى أدنى مستوى ممكن.

والتجارب الوهمية الناجحة هي التي تعمل على مراجعة التنظيمات القانونية والمالية، ووضوح الخطط المفصلة المعتمدة وإجراءاتها التنفيذية، وانسيابية مجرى القرارات السريعة المتسقة مع الإدارة الفاعلة للوقت، وسلامة إجراءات السلامة، والعلاقة مع الأجهزة الأخرى المعنية، والاستفادة من الدروس السابقة وتجارب الآخرين، وكيفية التعامل مع وسائل الإعلام المقروءة والمرئية والمسموعة، وتهيئة الجماهير أو الإعداد النفسي للرأي العام بطريقة احترافية تقطع الطريق أمام سريان الإشاعات وترويج الأخبار والأقاويل الكاذبة والمؤثرة بشكل مزعج وسلب.



صالح بن عبد الرحمن الراجح

رئيس تحرير  
مجلة «التنمية الإدارية»

وفي المقابل لا تقوم الجهات التي تفتقر إلى القراءة الحصيفة للمستقبل، وتعاني من غياب التخطيط السليم والاستعداد المبكر لتلافي الأخطاء الإدارية والبشرية التي هي محور تأزم الأزمات، بمثل هذه التجارب الواعية والمهمة التي يعدونها نوعاً من الترف والأعباء الإضافية التي تثقل كواهلهم، ويتبعون ثقافة إدارية خاطئة تقول بالتعامل مع الأزمة بعد حدوثها لا بالاستعداد المسبق لها، فهي تتعاطى مع مشكلاتها بطريقة ردة الفعل والبدء بالعمل بعد حدوث الأزمات بطريقة ارتجالية غير مدروسة، وبالتالي فهي تترك للأزمات تولي زمام القيادة، حيث تنتهي الأزمة بطريقتها الخاصة لا بطريقة القائمين على تلك الجهات.

ومن الملاحظ أن التجارب الوهمية مقصورة على الأجهزة ذات النشاط الخدمي، وكأن من يقع خارج هذا التصنيف بمعزل عن الأزمات وتبعاتها السلبية، على الرغم من أن المنظمات التي تُدرك معنى ما يترتب عليه التهاون مع مثل هذه الأمور ممن لديها وعي بأهمية المبادرة بالاستعداد بالمواجهة قد أعدت «سيناريوهات» تتضمن كيفية مجابهة جميع وحداتها الإدارية المعنية لأي مشكلة أو خطر مُحقق ليشمل، على سبيل المثال لا الحصر، تعطل شبكة الحاسب الآلي، والمحافظة على أرواح العاملين والمراجعين ومقتنيات المنظمة من آثار حريق محتمل، إلى تمكّن دولة كاليابان من تخفيف مخاطر كوارث الزلازل. ولعل الحل الناجع الواجب تبنيه من جميع الأجهزة يكمن في بناء كل مؤسسة نظاماً يُشبه نظام الإنذار المبكر الذي يتعامل مع جميع المؤشرات والدلائل بالجدية والمهنية العالية التي تكفل، بإذن الله، التغلب أو التقليل من مصائب الكوارث والأزمات حال حدوثها! ■

٩

الملك عبدالعزيز آل سعود

مجلس الشورى

الرقم: ١٣٢

التاريخ: ١٣٥٥/٥/٢٥

المراد العام: يُعلم

المراد الخاص:

أطلع مجلس الشورى على أوراق المعاملة المرفقة الواردة من المقام السامي برقم ٥٣٥٧ في ٥٥/٥/٢٠ والمقتضى من مديرية المعارف العامة برقم ٧٨٣ في ٥٥/٥/١٦ بشأن طلب تعديل السنة الدراسية وربطها بالفصول الشهرية وتعديد العطلة بمواعيد الاختبار المشفوع به بتاريخين مجلس المعارف برقم ٣٢ في ٥٥/٥/١١ مبنى على اقتراح قدم إليه من مديرية المعارف العامة هذا القرار على الترتيب التالي:

١ - تبدأ السنة الدراسية في أول فصل الميزان وتنتهي في آخر فصل السرطان.

٢ - تكون العطلة الصيفية من أول فصل الأسد وتنتهي في آخر فصل السنبلة.

٣ - تكون العطلة الموسمية من أول الحجة إلى العشرين منه.

٤ - يبدأ امتحان آخر السنة في جميع المدارس ما عدا المدارس التحضيرية من اليوم الخامس والعشرين من الفصل المذكور وينتهي بنهايته ١٠ هـ.

٥ - يبدأ امتحان آخر السنة في جميع المدارس ما عدا المدارس التحضيرية من اليوم العاشر في فصل السرطان وينتهي في اليوم الخامس والعشرين من الفصل المذكور ويبدأ في المدارس التحضيرية في اليوم الخامس والعشرين من الفصل المذكور وينتهي بنهايته ١٠ هـ.

وبعد البحث والمناقشة فيما تقدم ومداولة الرأي بصده ظهر للمجلس وجاهة الأسباب الواردة في قرار مجلس المعارف المذكور الداعية لتعديل السنة الدراسية وعليه قرر المجلس الموافقة على ما جاء به من المواد المثبتة بعاليه ما عدا العطلة الموسمية فتكون من ٢٠ ذي القعدة إلى العشرين من الحجة وذلك مراعاة لانشغال غالب الطلاب في هذه المدة بشؤون الحج والحجاج لعلاقة أولياء أمورهم بهذه الشؤون ولما ذكر جرى التوقيع متفقاً

التوقيع: الثاني الثاني الأول

صالح شطا

صالح شطا

عبد القادر غزاوي - عبد الوهاب قزاز - عبد الرؤوف الصبان - أحمد إبراهيم الغزاوي - محمد المغيرة - حسين باسلامه - عبدالله الشيباني

معهدة الإدارة العامة

المملكة العربية السعودية

مجلس الشورى

الرقم ١٣٢

التاريخ ١٣٥٥/٥/٢٥

أطلع مجلس الشورى على أوراق المعاملة المرفقة الواردة من المقام السامي برقم ٥٣٥٧ في ٥٥/٥/٢٠ والمقدمة من مديرية المعارف العامة برقم ٧٨٣ في ٥٥/٥/١٦ بشأن طلب تعديل السنة الدراسية وربطها بالفصول الشهرية وتحديد العطلة ومواعيد الاختبار المشفوع به قرار من مجلس المعارف برقم ٣٢ في ٥٥/٥/١١ مبنى على اقتراح قدم إليه من مدير المعارف العام والمشمول هذا القرار على المواد التالية:

١ - تبدأ السنة الدراسية في أول فصل الميزان وتنتهي في آخر فصل السرطان.

٢ - تكون العطلة الصيفية من أول فصل الأسد وتنتهي في آخر فصل السنبلة.

٣ - تكون العطلة الموسمية من أول الحجة إلى العشرين منه.

٤ - يبدأ امتحان نصف السنة في جميع المدارس في اليوم الخامس عشر من فصل الدلو.

٥ - يبدأ امتحان آخر السنة في جميع المدارس ما عدا المدارس التحضيرية من اليوم العاشر في فصل السرطان وينتهي في اليوم الخامس والعشرين من الفصل المذكور ويبدأ في المدارس التحضيرية في اليوم الخامس والعشرين من الفصل المذكور وينتهي بنهايته ١٠ هـ.

وبعد البحث والمناقشة فيما تقدم ومداولة الرأي بصده ظهر للمجلس وجاهة الأسباب الواردة في قرار مجلس المعارف المذكور الداعية لتعديل السنة الدراسية وعليه قرر المجلس الموافقة على ما جاء به من المواد المثبتة بعاليه ما عدا العطلة الموسمية فتكون من ٢٠ ذي القعدة إلى العشرين من الحجة وذلك مراعاة لانشغال غالب الطلاب في هذه المدة بشؤون الحج والحجاج لعلاقة أولياء أمورهم بهذه الشؤون ولما ذكر جرى التوقيع متفقاً

رئيس مجلس الشورى

النائب الأول

النائب الثاني

عنه

صالح شطا

صالح شطا

عبد القادر غزاوي - عبد الوهاب قزاز - عبد الرؤوف الصبان - أحمد إبراهيم الغزاوي - محمد المغيرة -

حسين باسلامه - عبدالله الشيباني

من مقتنيات مركز الوثائق والمحفوظات بمعهد الإدارة العامة

# كبار الضيوف والمسؤولين يشيدون بجهود معهد الإدارة العامة

إعداد  
شقران الرشيدى

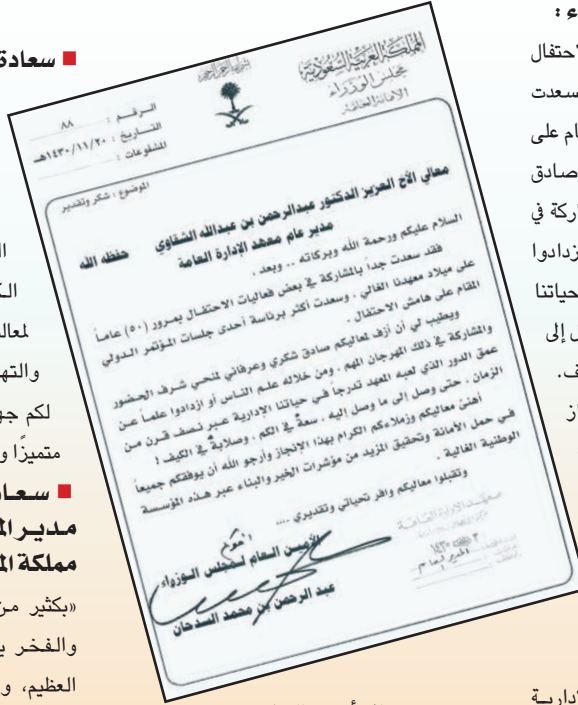
جاءت أصداء الاحتفال الكبير الذي نظمته معهد الإدارة العامة بمناسبة الاحتفال بمرور خمسين عاماً على إنشائه معبرة بحفاوة عن مدى ما حققته هذه المناسبة من نجاح وتألق كبيرين .. فقد تلقى معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، د. عبد الرحمن الشقاوي، رئيس اللجنة الإشرافية للمناسبة، وعدد من مسؤولي المعهد ورؤساء اللجان التنظيمية الأخرى رسائل وخطابات من كبار الضيوف والمسؤولين محلياً وعربياً ودولياً ممن لبوا دعوة المعهد للمشاركة في هذه المناسبة من مختلف دول العالم؛ يشيدون فيها بجهود المعهد والقدرة العالية لمُسوييه على حسن الإعداد والإدارة والتنظيم الذي انعكس على نجاح هذه المناسبة التاريخية، وفيما يلي نعرض مقتطفات من بعض تلك الأصداء:

■ **سعادة الدكتور أسامة جرادات، مدير عام المعهد الوطني للتدريب، المملكة الأردنية الهاشمية:**

« يطيب لي ويسرني بمناسبة احتفالكم بمرور خمسين عاماً على إنشاء المعهد الذي تضمن الافتتاحية والمؤتمر ومعرض الكتاب أن أنتهز هذه المناسبة لأزجي لمعاليكم وكافة أسرة المعهد بأجمل التبريكات والتعاني الحارة على هذه المناسبة، وأن أشكر لكم جهودكم وزملاءكم الكرام التي أثمرت أداءً متميزاً ومؤثراً مثمراً إن شاء الله. »

■ **سعادة الدكتور مصطفى التيمي، مدير المدرسة الوطنية بالنيابة في مملكة المغرب:**

« بكثير من الغبطة والسرور، ويشعور الاعتزاز والفخر يشرفني أن أهنيء معاليكم على النجاح العظيم، والتنظيم المحكم، والمستوى الرفيع الذي طبع احتفاء معهدكم بخمسينيته، وميز المؤتمر الذي عقدتموه بهذه المناسبة. ولقد كانت فرصة سانحة ليقف العلماء والخبراء وقاديو الأجهزة الحكومية ومعاهد ومدارس الإدارة ومختلف الفعاليات المعنية بالحقل الإداري والمنتسبين لأكثر من ٤٠ دولة ومنظمة وجمعية بمختلف بقاع العالم على الإنجازات التي حققها معهدكم خلال ٥٠ سنة من وجوده، وعلى مستوى الرقي العلمي والتقني والخدمي والتسييري الذي وصل إليه، وعلى الموقع المتميز



« ونحن نعود إلى أرض الوطن بعد مشاركتنا لكم احتفال معهدكم الموقر بمرور خمسين عاماً على إنشائه خلال الفترة من ١ - ٤ نوفمبر ٢٠٠٩م، يسرني والوفد المرافق أن نرفع لكم أسمى آيات الشكر والعرفان على ما لمسنه من كرم الضيافة وحسن الاستقبال. وبشرفنا أن نشيد بالجهود الكبيرة والمخلصة التي بذلت من قبلكم شخصياً ومن قبل جميع العاملين بمعهد الإدارة العامة والذين كانوا مثلاً رائعاً في إخراج هذا الحفل المميز بهذه الصورة المبهرة. »

■ **معالي الأستاذ عبد الرحمن بن محمد السدحان، الأمين العام لمجلس الوزراء:**

« سعدت جداً بالمشاركة في بعض فعاليات الاحتفال بمرور (٥٠) عاماً على ميلاد معهدنا الغالي، وسعدت أكثر برئاسة إحدى جلسات المؤتمر الدولي المقام على هامش الاحتفال. ويطيب لي أن أزف لمعاليكم صادق شكري وعرفاني لمنحي شرف الحضور والمشاركة في ذلك المهرجان المهم، ومن خلاله علم الناس أو ازدادوا علماً عن عمق الدور الذي لعبه المعهد تدرجاً في حياتنا الإدارية عبر نصف قرن من الزمان، حتى وصل إلى ما وصل إليه، سعة في الكم، وصلابة في الكيف. أهنيء معاليكم وزملاءكم الكرام بهذا الإنجاز وأرجو الله أن يوفقكم جميعاً في حمل الأمانة وتحقيق المزيد من مؤشرات الخير والبناء عبر هذه المؤسسة الوطنية الغالية. »

■ **معالي الأستاذة نورة بنت عبد الله الفايز، نائب وزير التربية والتعليم لشؤون تعليم البنات:**

« ..تلقيت العدد (٧٦) من مجلة التنمية الإدارية الخاص باحتفالية المعهد بمرور خمسين عاماً على إنشائه. وأشكركم على هذا الإهداء القيم، وأشيد بما احتوته المجلة من مقالات وتقارير وموضوعات ترصد إنجازات هذا الصرح الإداري الشامخ خلال هذه السنوات والتي ساهمت بشكل مباشر في تحقيق التنمية الإدارية لغالبية المؤسسات الحكومية. »

■ **سعادة الدكتور سليمان بن هلال العلوي، مدير عام معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان:**



# سامة والقدرة العالية لمنسوبيه في إنجاز المناسبة التاريخية

■ **سعادة الدكتور خالد اليحيا، أستاذ مساعد، مدير برنامج أبحاث الإدارة العامة، بالمدرسة الحكومية بدبي- الإمارات العربية المتحدة :**

« أشكركم على دعوتكم لي للمشاركة في المؤتمر الدولي الذي لقي نجاحاً كبيراً، أهنئكم على النجاح منقطع النظير، متمنياً لكم مزيداً من التقدم والتوفيق».

■ **سعادة الأستاذ الدكتور هادي جريفي، المدير التنفيذي، السكرتير العام لـ (إنباك):**

« أسعدني أنني كنت ضيفاً في مدينة الرياض، وأشكركم وجميع منسوبي المعهد على التعامل الراقي، وأود أن أهنئكم على نجاح المؤتمر الدولي والفعاليات المصاحبة، وكذلك أوراق العمل التي كانت ذات مستوى علمي مرموق».

■ **سعادة الدكتور ستيف كيلان، أستاذ الإدارة العامة، رئيس تحرير صحيفة الإدارة العامة العالمية :**

«أود أن أعبر لكم عن عميق شكري وتقديري الكبير لما لقيته من كرم في التعامل وجدته لدى منسوبي المعهد، ومن الشعب السعودي، وأصدقكم القول أنني بدأت أشعر بفهم الثقافة السعودية بشكل أفضل».

■ **سعادة الدكتور خالد أدبيس، أخصائي تدريب، معهد التنمية الإدارية - الدوحة - قطر:**

« أتقدم إلى إدارة المعهد، وإلى جميع منسوبيه، وإلى القائمين على تنظيم المؤتمر بكل لجانه بجزيل الشكر والامتنان على حسن التنظيم والضيافة منذ لحظة وصولنا إلى مدينة الرياض وحتى لحظة مغادرتنا لها.

لقد حضرت مؤتمرات ولقاءات وندوات عديدة، ولا أبلغ في القول إذا قلت لكم إن تنظيم مؤتمركم كان الأروع والأجمل، رغم كثافة العدد المشارك فيه وعدد أوراق العمل التي كانت تناقش يومياً، وهذا دليل على الجهد الطيب والبارك الذي بذل في كل مراحل الإعداد والتنظيم، وهذا ما سمعته من جميع الذين قابلتهم أثناء انعقاد المؤتمر. تهانينا الحارة



سعادة الدكتور مصطفى التيمي  
مدير المدرسة الوطنية بالنيابة في المملكة المغربية



معالي الأستاذ عبد الرحمن السدحان  
الأمين العام لمجلس الوزراء

■ **سعادة الأستاذ الدكتور جميل جريسات، أستاذ الإدارة العامة والعلوم السياسية، إدارة الحكومة والشؤون الخارجية بجامعة جنوب فلوريدا، الولايات المتحدة الأمريكية:**

« لقد كان المؤتمر الدولي الذي نظمته المعهد ناجحاً بمختلف المقاييس، ولجهودكم الأثر الكبير في تحقيق أهدافه، وأنا سعيد أنني كنت ضمن المشاركين فيه».



والدعم الواضح الذي يحظى به لدى مختلف السلطات العمومية والجهات العامة والخاصة التي يتعامل معها بالملكة العربية السعودية الشقيقة، وعلى الاحترام والاعتبار اللذين يتمتع بهما في كثير من البلدان العربية والإسلامية بل والكونية. والحقيقة أن درجة النصح التي وصل إليها المعهد، والمجهودات التي بذلتها قيادته وطاقته الإدارية والتدريسية والبحثية والاستشارية والعلاقة، وإمكاناته التقنية والبشرية واللوجستية، وجعلت كل المشاركين يجمعون على أن المعهد نموذج يحتذى في العالم».

■ **سعادة الدكتور عبدالله بن سليمان العمرو، المدير العام التنفيذي - مدينة الملك فهد الطبية:**

« يطيب لي أن أعرب لمعاليكم عن أسمى آيات التهاني والتبريك بمناسبة مرور خمسين عاماً على إنشاء معهد الإدارة العامة، مما ساهم في تحقيق التنمية الإدارية وإعداد الكفاءات البشرية، بما يخدم قضايا التنمية الشاملة في المملكة. إن ما تحقق من نجاح كان بفضل الله ثم بجهود مخلصه وصادقة وحثيثة من لدن منسوبي المعهد والحرص على مواكبة التحديث المستمر للأساليب والمفاهيم الإدارية المتبعة. وقد ظل عطاء المعهد في مجالات نشاطاته الرئيسية يتسم بالتميز والريادة والتجديد، سواء على الصعيد المحلي أو على الصعيد الإقليمي والعالمي» .



سعادة الدكتور ليون بورتاند، أستاذ مستشار في الإدارة العامة، المعهد المطور للإدارة العامة - الكاميرون



سعادة الدكتور سليمان العلوي مدير عام معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان

بمناسبة العيد الخمسين للمعهد متمنين لكم دوام التقدم والازدهار».

■ **سعادة الأستاذ كريم أونال، مركز الإنتاجية الوطني التركي، الأمين العام وعضو مجلس الأمناء ونائب رئيس الجمعية الأوروبية لمراكز الإنتاجية الوطنية:**

«شكراً جزيلاً لكم على كل شيء قدمتموه أنتم ومعهدكم لي أثناء إقامتي في الرياض. أهنئكم، أولاً وقبل كل شيء، على تنظيم المؤتمر. فقد كان كل شيء منظماً بطريقة ممتازة وكان العمل ممتازاً أيضاً. وأشكركم مرة أخرى جزيلاً الشكر. وأود أن أجدد دعوتي لكم لحضور مؤتمر الإنتاجية الدولي والإنتاجية الأوروبية السادس عشر الذي سيعقد في تركيا العام القادم».

■ **سعادة الأستاذ روليت لاوريان، المدير العام لـ LLAS:**

«شكري لكم ولغريق العمل لديكم على الترحيب اللطيف والكريم وعلى العمل الممتاز الذي قمتم به في التحضير لهذا المؤتمر الرائع لمعهد الإدارة العامة في الرياض. وفي رأيي، فإن المؤتمر كان منظماً بطريقة ممتازة. وقد كانت صيغة المؤتمر رائعة وكان المحتوى مثيراً جداً. وإنني أعبر عن تقديري الخاص للبعد الدولي لهذا الحدث وللاكتشاف العديد من الجوانب الثقافية لبلدكم اللطيف».

■ **سعادة الدكتور بان سو كيم، مدير معهد الدراسات والتنمية الإقليمية، أستاذ الإدارة العامة، كلية الحكومة والإدارة، جامعة يونسسي، كوريا الجنوبية:**

«لقد شعرت ببالغ السرور للقائكم في الرياض. وقد استمتعت فعلاً بكل لحظة من المؤتمر تحت إشراف اللجنة المنظمة للمؤتمر. أتقدم بالتهاني لكم على الإنجاز الناجح للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية. وإنني أتطلع إلى أن ألقاكم مرة أخرى».

■ **سعادة الدكتورة جانب خبييرة إدارية - الولايات المتحدة الأمريكية:**

«شكراً لكم على إتاحة الفرصة لنا للمشاركة في مؤتمركم المميز. إذ إننا لا نجد من طريقة

■ **سعادة الدكتور أرفيداس جوجيس، أستاذ مشارك، جامعة ميكولاس روميريس - رومانيا:**

اسمحوا لي أن أشكركم على تنظيمكم الممتاز للمؤتمر في الرياض، فقد كانت كل الظروف مهيأة بشكل كامل».

■ **سعادة البروفيسور. د. بيتر فان دير هوك، أكاديمية الدراسات الاقتصادية. جامعة بوخارست ورومانيا و ايراسموس - رومانيا:**

«أود أن أهنئكم على تنظيم المؤتمر في الرياض. بما أنني قد قمت بتنظيم أحد المؤتمرات شخصياً فإني على دراية بأعبائه. لقد قام فريق عملكم بعمل رائع».

■ **سعادة الدكتور جيمس ثومبسون، أستاذ مشارك. ورئيس قسم الإدارة العامة في جامعة إلينوي - شيكاغو - الولايات المتحدة الأمريكية:**

«شكراً جزيلاً على دعوتي لحضور المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية. لقد كان مؤتمراً من الدرجة الأولى حيث قدم عدداً من العروض الشيقة والمتحدثين البارعين. لم أكن سعيداً فقط بمشاركتي في المؤتمر بل أيضاً لرؤيتي لأجزاء من بلدكم الخلاب».

■ **د. إيدوين مارتين، معهد الفلبين لدراسات التنمية، الفلبين:**

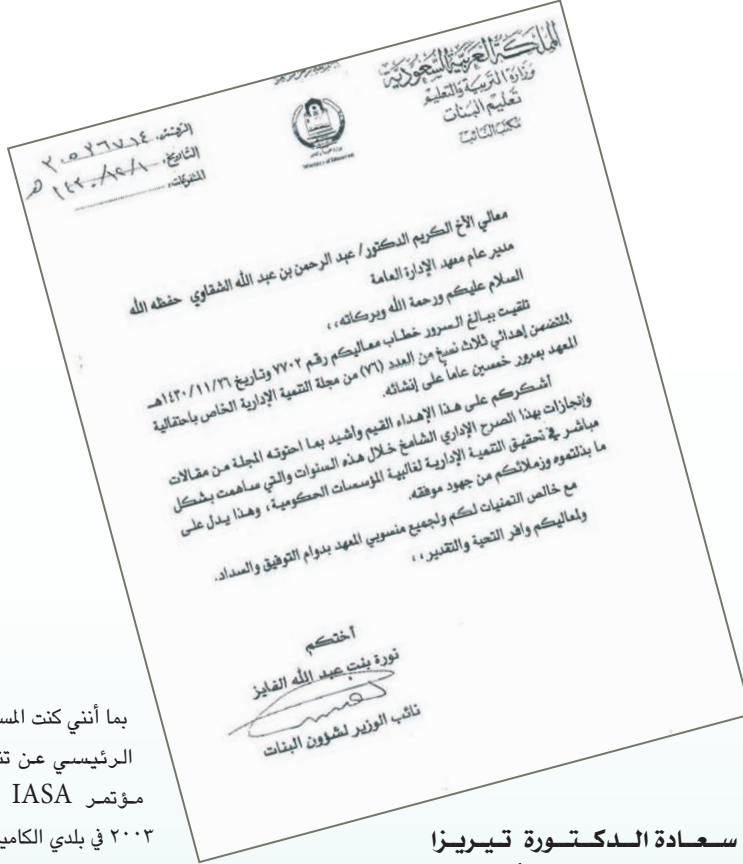
«لقد تشرفت وسررت بحضور المؤتمر في الرياض. وقد كان أحد المؤتمرات التي يصعب مضاهاتها نظراً للإعداد المتقن والمراجع التي تم وضعها. مع تمنياتي لإدارة معهد الإدارة العامة ومنسوبيه، التوفيق في كل ما يسعون إليه».

■ **هارفي وايت، جامعة بيتسبيرغ -**

أفضل من هذه للاحتفال بمرور خمسين عاماً على إنشاء معهدكم الرائع. ونأمل أن تجدوا زملائكم الأوراق التي قدمناها والمحاضرات التي ألقيناها مفيدة كمشاركة في هذا الحدث. وقد خرجنا شخصياً بأفكار جديدة حول قضايا مهمة في مؤسسات القطاع العام بشكل عام، وحول الدور المهم والخاص الذي يلعبه معهد الإدارة العامة في المملكة وفي العالم أيضاً. وبالحديث مع المشاركين الآخرين علمنا أن كثيراً آخرين أعجبوا بمعهدكم وعمله المهم. وإننا نقدر إتاحة الفرصة لنا للإسهام في مهمتكم ونأمل أن نستطيع مواصلة إيجاد الطرق لتبادل الأفكار والتعلم المتبادل بيننا في المستقبل، ومن الواضح أن معهد الإدارة العامة لديه موارد أكثر مقارنة بكثير من الدول، ما يجعله في موقع أكثر أهمية للاضطلاع بعملية

التحسين».





بما أنني كنت المسئول  
الرئيسي عن تنظيم  
مؤتمر IASA لعام  
٢٠٠٢ في بلدي الكاميرون  
فإنني أعرف حجم

المسؤوليات الملقاة على كاهلكم. ولذا عندما  
أخبركم بأن المؤتمر كان ممتازاً فإنني أعني ما أقول.  
ربما كانت هناك بعض الملاحظات على الوثائق المكتوبة  
باللغة العربية وليست الإنجليزية، أو عن الوقت المتاح  
للمتحدثين، ولكن مشكلات كهذه كثيراً ما تحدث  
(أعني أنها أمور عادية) في مثل هذه المناسبات. فعند  
السعي لتحقيق أداء متميز يكون الصفر الافتراضي  
مؤشراً وليس هدفاً. وعلى المستوى الشخصي فقد  
تأثرت بشدة الترحاب والكراسي التي استقبلتني  
بها اللجنة المنظمة. وفي ظهيرة يوم الإثنين وأثناء  
زيارتنا إلى المركز الرئيس للمعهد بهرني مبناه الرائع  
والمثير للإعجاب وأنشطته الدراسية حيث كان ذلك  
دليلاً يشهد على أن المعهد يحمل وبكل الفخر تاريخاً  
يمتد إلى الخمسين عاماً.

■ **سعادة الدكتور موكيش ديف باتاراي،  
مدير إدارة البحوث والتخطيط APO (المنظمة  
الإنتاجية الآسيوية)؛**

«في البداية أود بالأصالة عن نفسي وبالنيابة عن  
APO أن أعرب عن عميق شكري وامتناني لمعهد

### ■ **سعادة الدكتورة تيريزا خيتشويان، نائب رئيس أكاديمية الإدارة العامة - جمهورية أرمينيا؛**

«لقد نلت شرف المشاركة كمتحدثة في مثل هذا الحدث  
العظيم وهو المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء  
متميز في القطاع الحكومي. فقد كان المؤتمر على أعلى  
مستوى دولي من التنظيم والأداء المتميز. وأود أن  
أتقدم لكم بالشكر لإتاحكم إياي الفرصة لمشاركتكم  
خبراتي ولتلقى إسهامات متميزة من زملائي من  
مختلف الأقطار. لقد كانت بحق تجربة مفيدة وجديدة  
بالاهتمام على المستوى المهني. وإنني لأقدر عظيم  
التقدير منظمي المؤتمر لتفانيهم اللامحدود وكرمهم  
وحفاوتهم».

### ■ **سعادة الدكتور ليون برتراند، أستاذ مستشار في الإدارة العامة، المعهد المطور للإدارة العامة - الكاميرون؛**

«إنني لأنتهز هذه الفرصة للتعبير عما لدي من  
ملاحظات واقتراحات حول المؤتمر الدولي الذي نظمه  
معهد الإدارة العامة في الفترة من ١ إلى ٥ نوفمبر  
٢٠٠٩ بالرياض. أهنتكم أولاً على هذا العمل الرائع  
الذي أديتموه خلال جميع مراحل تنظيم المؤتمر.

### ■ **كنساس - الولايات المتحدة الأمريكية؛**

«شكراً لكم على تنظيم هذا المؤتمر العالمي الرائع. فقد  
كانت الجلسات والحلقات غير الرسمية التي شاركت  
فيها محفزة فكرياً ومنحت لنا الفرصة للتفاعل  
مع زملاء من دول مختلفة. بالإضافة إلى ذلك فقد  
استمتعت في إقامتي بالرياض بشكل كبير، والشيء  
الوحيد الذي ندمت عليه أنها لم تكن إقامة طويلة،  
أرجو إيصال أحر التحيات والتعاني للزملاء في معهد  
الإدارة العامة على ما قدموه من عمل متقن».

### ■ **سعادة الدكتورة جانيت فولك، أستاذة الاتصالات بكلية آينبرج للاتصالات، وأستاذة الإدارة والتنظيم، بمدرسة مارشال التجارية، ومدير مشارك بمبادرة البحوث ببرنامج آينبرج حول مجتمعات الانترنت، جامعة جنوب كاليفورنيا- الولايات المتحدة الأمريكية**

«الزملاء الكرام في معهد الإدارة العامة.. أتقدم إليكم  
بجزيل الشكر لإتاحكم الفرصة للعديد من الزملاء في  
مختلف أرجاء العالم للمشاركة في مثل هذه التجربة  
الفكرية القيمة. فبطاقات التعارف التي تبادلناها  
مع العديد من الحضور تشير إلى تميز العلاقات  
والتفاعلات التي أتاحتها المؤتمر. وقد أكدت جهودكم  
بشكل واضح على ما تمتلكه العائلات السعودية من  
موهبة في مجال الإدارة العامة بوجه عام. وما من شك  
في أن العديد من العلاقات الجديدة والمستمرة والتي  
ستعود بالنفع على حقل الإدارة العامة قد تكونت  
بفضل جهودكم. وكما برزت جهودكم في تنظيم  
المؤتمر، فقد تمكنتم أيضاً من إظهار ذلك الوجه  
الحقيقي الذي عكس كرم ضيافة المجتمع السعودي.  
وبصفتنا عالمات فقد شعرنا بحرارة الترحاب من  
زميلاتنا في معهد الإدارة العامة؛ وهو أمر استرعى  
انتباهنا وكثيراً ما كان مثار حديثنا نحن ضيفات  
المؤتمر. وقد بدا كل شيء في المؤتمر على درجة عالية  
من التنظيم تجعله أقرب للكمال، حيث اتضح أن  
اللجنة المنظمة لم تترك شيئاً للصدفة، فقد فكرت في  
كل الأمور المعارضة التي من المحتمل حدوثها لتكون  
على يقين بأن كل شيء يسير بسهولة ويسر. أود أن  
أعرب عن امتناني الشخصي لإتاحكم الفرصة لي  
للمشاركة في المؤتمر ولكم مني جزيل الشكر على كل  
ما قدمتموه لنا».



■ **سعادة الدكتور توني بي، المدير التنفيذي، الجمعية الأمريكية للإدارة العامة، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية:**

« شكرًا، لقد نورتني تجربة مؤتمر المعهد وكانت مثمرة من الناحية المهنية. كذلك عدت للولايات المتحدة بتصور جيد جديد وعميق نحو السعودية. كم أنا مقدراً لكم وعقلانيتمكم ».

■ **سعادة البروفيسور دان كتننر، مدرسة الشؤون الإدارية، جامعة كلورا دو في كلورا دوسبريق - الولايات المتحدة الأمريكية:**

« أمل قبول خالص الشكر لحسن ضيافتكم كما أرجو شكر زملائكم نيابة عني عن عملهم الرائع لجعل مؤتمر المعهد ناجحاً. وكوني مدعواً من الخارج فإن مدى وحجم مهمة المعهد كان مؤثراً بالنسبة لي. نتطلع دائماً لاستمرار علاقتنا المهنية ».

■ **سعادة البروفيسور ميريدث أ. نيومان أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة، جامعة فلوريدا العالمية - الولايات المتحدة الأمريكية:**

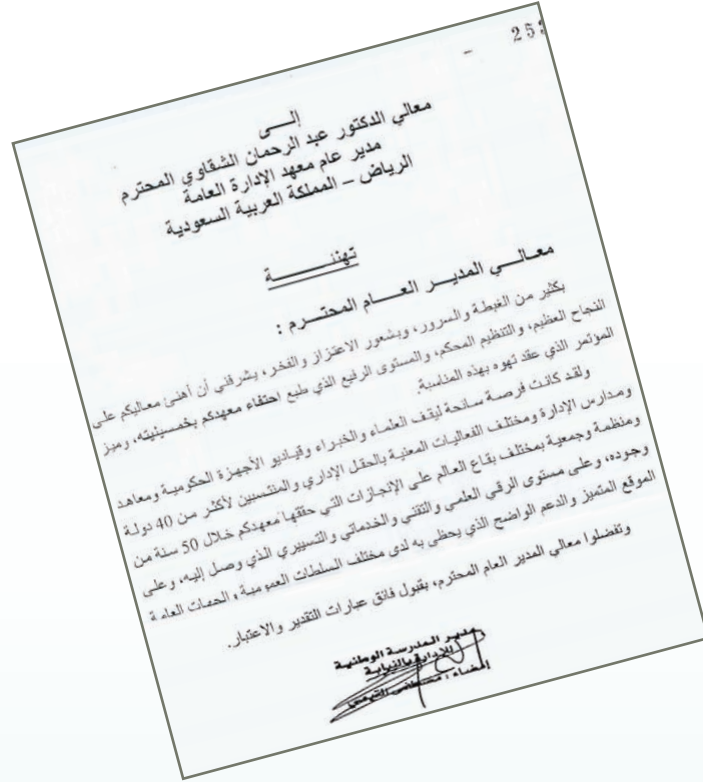
« أشرككم بإخلاص على مؤتمر المعهد الناجح. مقدراً مشاركتي من خلال هذا الاحتفال ».

■ **سعادة الأستاذ جمال صالح محمد أبو غليون، ماجستير إدارة أعمال، مستشار فني وإداري، القطاع الخاص، المملكة العربية السعودية**

« يطيب لي أن أهنئكم وأسرة معهد الإدارة العامة بمناسبة مرور ٥٠ عاماً على إنشائه كما أشكر لكم إتاحة الفرصة لنا لمشارككم في الاحتفال الرائع وحضور جلسات المؤتمر الدولي الذي كان ناجحاً بكل المقاييس. هذا هو معهد الإدارة العامة الذي عودنا دائماً على التألق والإبداع والنجاح تلو النجاح وأشكر لكم كرم الضيافة الرائع ».

■ **سعادة الأستاذ أحمد اليازوري رئيس مجلس الإدارة دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع والمدير العام - المملكة الأردنية الهاشمية:**

« بهذه المناسبة نتقدم من معالي مدير عام معهد الإدارة العامة ومن سعادة رئيس اللجنة العليا المنظمة للمؤتمر ومعرض الكتاب بالشكر الجزيل لما قدمتموه وجميع الأخوة القائمين على المعرض من حسن ضيافة وكرم عربي أصيل، متمنين لكم ولصرحكم العلمي دوام التقدم والازدهار » ■



« أشرككم جزيل الشكر على إتاحتكم لي الفرصة لزيارة بلدكم الرائع والمشاركة في مؤتمر معهد الإدارة العامة. لقد كنت مبهوراً للغاية بالجهود التنظيمية واللوجستية التي كانت وراء إنجاح هذا المؤتمر. كما أنني أرى أن الخبراء الذين شاركوا في المؤتمر والعروض البحثية كانت محفزة فكرياً وكانت على مستوى عالٍ من الجودة. لقد تعلمت الكثير من حضور جلسات المؤتمر ولقاءاته. وقد بهرني كثيراً كرم ضيافتكم وجوكم. حيث كنتم وزملائكم مضيفين رائعين. كما أن المؤتمر كان على درجة عالية من التنظيم والتحفيز الفكري مما يجعلني أتحين الفرصة لزيارتكم وزيارة معهد الإدارة العامة مرة ثانية. علاوة على ذلك أربغ أن أشير إلى أنه في حالة وجود طلاب لديهم الرغبة في القدوم إلى الولايات المتحدة للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة العامة أن تتيجوا لهم الفرصة للإطلاع على البرنامج الذي نقدمه في جامعة جورجيا، فهو برنامج يحظى بتقدير كبير وربما كان الأفضل في الولايات المتحدة، كما أن لدينا أفضل كلية في الدولة من حيث إنتاجنا البحثي. ولكم أربغ في أن يتقدم إلينا طلاب سعوديون من ذوي المستويات المتميزة للدراسة في برنامجنا ».

الإدارة العامة، لإتاحتكم لي الفرصة لحضور ذلك المؤتمر العظيم الذي نظمتموه احتفالاً بمرور خمسين عاماً على إنشاء معهد الإدارة العامة. لقد ظهر المؤتمر بشكل رائع على المستوى التنظيمي، كما أنه تميز بثراء المحتوى. فقد أكد وبشكل جلي التوجه الحالي والمستقبلي نحو الوصول إلى أداء متميز في القطاع العام. وستكون نتائج المؤتمر مفيدة APO لتحديد توجهاتها المستقبلية في مجال رفع إنتاجية القطاع العام. وعلى مستوى الترتيبات اللوجستية كان المؤتمر منظماً بشكل نموذجي، فقد تمتع جميع المشاركين بكرم الضيافة السعودية. إننا ممتتون جداً لمعهد الإدارة العامة لتعبئة جهود مثل هذه النخب الرائدة في مجال الإدارة العامة وقدموها إلى المؤتمر. إننا نهنيء معهد الإدارة العامة، للمرة الثانية، بمناسبة احتفاله بمرور خمسين عاماً على إنشائه، ونتطلع إلى مزيد من التعاون في المستقبل ».

■ **سعادة الدكتور جي إدوارد كيلوف، أستاذ ورئيس قسم الإدارة والسياسة العامة، كلية الشؤون العامة والدولية، جامعة جورجيا - الولايات المتحدة الأمريكية:**

## هل أنت مبدع ؟



أ. منصور بن صالح اليوسف

عضو هيئة التدريب  
معهد الإدارة العامة

تناولت كثير من الدراسات موضوع الإبداع لأهميته في حياة الناس، حيث إنه يعتبر عاملاً مهماً في عملية التغيير والتطوير التي تشمل جميع نواحي الحياة الاجتماعية والتنظيمية والاقتصادية والسياسية وغيرها. وفي تلك الدراسات كان تحديد مفهومي الإبداع والابتكار عملية شائكة، فبعضها يرى أن هاتين الكلمتين مترادفتان وتعنيان شيئاً واحداً، والبعض الآخر يرى أنهما مختلفتان وتعنيان شيئين مختلفين. وتشير الدراسات إلى أن هذين المفهومين ظلاً غير واضحين لكثير من الباحثين حتى أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين.

ومن أشهر التعريفات في هذا المجال تعريف شتاين، حيث يرى أن الإبداع هو: «عملية ينتج عنها عمل جيد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه عمل مفيد». أما الابتكار فيرى إبراهيم مصطفى أنه: «إنشاء على غير مثال سابق». ويرى سيرمان: «أن الابتكار والذكاء هما قدرتان منفصلتان إلا أن هناك علاقة ما بينهما». أما الموهبة: فهي قدرات ذاتية وراثية لا ترتبط بالذكاء بل ترتبط بالتكوين النفسي والجسمي من الناحية الوراثية. فقد يكون الموهوب أحياناً موهوباً في مجالات معينة وغير موهوب في مجالات أخرى.

ولا شك أن الإبداع عملية متميزة ومختلفة عن العادة والمألوف. ولا ترتبط بمهنة معينة أو تخصص معين، بل يمكن أن تظهر في جميع المهن والتخصصات وعلى جميع المستويات. ويرتبط الإبداع بالعمليات العقلية والذهنية، حيث ينطلق من أشياء موجودة على أرض الواقع لكن بصياغة جديدة أو تكوين مختلف. ويمكن أن يتم الإبداع عن طريق عقد المقارنات بين الأشياء أو الدمج بينها، أو إعادة البناء والتكوين لها. وتجدر الإشارة إلى أن للإبداع مكونات أساسية يأتي في مقدمتها: الشخص المبدع، والموقف الإبداعي، والعمل الإبداعي، والعملية الإبداعية.

إن المبدع له صفات وخصائص معينة تميزه عن غيره من الأشخاص الآخرين، حيث يتمتع بالإرادة القوية والعزيمة الصلبة والإصرار على تحقيق الأهداف. ويعمل على مواجهة المشكلات بشجاعة، ويبحث عن أفضل الحلول المناسبة لها بطرق جديدة ومختلفة. كما أنه يحب التغيير والتطوير وإثبات الذات والظهور بمظهر المتميز. إن المبدع لا يخشى الفشل ولا يأبه لتعليقات وتثبيطات الآخرين، كما أن لديه إحساساً كبيراً بالمشكلات التي يدفعه إلى حلها قدرته على التفكير الإبداعي المتميز بالمرونة وعدم الجمود.

وفي المجال التنظيمي فإن الإبداع يعتبر إحدى القيم التنظيمية المعروفة في الوقت الحالي. وتختلف المنظمات في درجة تبني هذه القيمة حسب الثقافة التنظيمية للمنظمة نفسها. أما في القطاع الخاص فإن المنظمات تولي هذه القيمة أهمية قصوى نظراً للمنافسة الشديدة التي تواجهها من قبل المنظمات الأخرى في مجال تقديم السلع والخدمات. ولا شك أن تبني المنظمة لهذه القيمة هو المدخل الأمثل للمنظمة في البقاء في السوق والحصول على أسواق أخرى جديدة في ظل العولمة والتكتلات الاقتصادية الكبيرة ■

أبرزها كتاب عن خادم الحرمين الشريفين ورؤيته الشاملة لإدارة التنمية

## ستة كتب جديدة يصدرها معهد الإدارة العامة بمناسبة الاحتفال بمرور خمسين عاماً على إنشائه

كتب - عبد الكريم رجب :

في إطار احتفاله بمرور خمسين عاماً على إنشائه، أصدر معهد الإدارة العامة عدداً من الكتب العلمية والتوثيقية التي ترصد ما تحقق من تنمية إدارية في المملكة العربية السعودية، ودور خادم الحرمين الشريفين في هذه التنمية، والدور الذي لعبه معهد الإدارة العامة في هذا المجال. وكان أبرز هذه الكتب كتاب « خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود: الرؤية الشاملة لإدارة التنمية»، وكتاب « تطوير أنظمة الحكم والإدارة وجهود التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية». وقد جاءت هذه الكتب، التي بلغ عددها ستة كتب، على النحو التالي:

### الكتاب الأول:

خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود:  
الرؤية الشاملة لإدارة التنمية



يتناول الكتاب أبرز إنجازات خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز -حفظه الله- استناداً على أهم القرارات الإدارية التنموية الفاعلة والتي كان لها أثر كبير في دفع عملية التنمية الشاملة. ويحتوي الكتاب على ثمانية أبواب على النحو التالي:

**الباب الأول:** يتضمن أهم القرارات الفاعلة في بناء وتطوير أنظمة الدولة ومنها المجالس التنظيمية العامة مثل مجلس الوزراء ومجلس الشورى

والمجالس التنظيمية المتخصصة مثل المجلس الاقتصادي الأعلى ومجلس الخدمة المدنية. كما تناول أهم الأنظمة التي صدرت في عهد خادم الحرمين الشريفين.

**الباب الثاني:** يتناول أهم القرارات الفاعلة في الإصلاح الإداري وتطوير الأداء الحكومي متمثلاً في اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري ومركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية.

**الباب الثالث:** يشتمل على أهم القرارات الفاعلة في حماية النزاهة ومكافحة الفساد، ومنها الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، نظام مكافحة الغش التجاري، اللائحة الموحدة لوحدة المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة، حساب إبراء الذمة، حقوق الإنسان، مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، قواعد وإجراءات التأخير في تنفيذ المشاريع الحكومية.

**الباب الرابع:** يستعرض أهم القرارات الفاعلة في تنمية الموارد البشرية شاملاً التعليم، وزارة الخدمة المدنية، معهد الإدارة العامة، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، صندوق تنمية الموارد البشرية، والمرأة.

**الباب الخامس:** يتناول أهم القرارات الفاعلة في مجال التنمية الاقتصادية

ومنها انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية، مركز الملك عبد الله المالي، إقرار الإستراتيجية الصناعية الشاملة، والرؤية المستقبلية للقطاع الصناعي، المدن الاقتصادية وقمة العشرين الاقتصادية.

**الباب السادس:** يشتمل على أهم القرارات الفاعلة في تعزيز الرفاهية الاجتماعية لتشمل أهم القرارات في إدارة التنمية ودعم برامج الرفاهية الاجتماعية، ودور خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز -حفظه الله- في دعم التنمية في مناطق المملكة المختلفة.

**الباب السابع:** يتناول أهم القرارات الفاعلة في تفعيل وتطوير أداء الحكومة الإلكترونية ويشتمل على بناء مجتمع معلوماتي لتحقيق التنمية المستدامة، والملك عبد الله بن عبد العزيز -حفظه الله- والرئاسة الفخرية لجمعية الحاسبات، نظام التعاملات الإلكترونية، نظام مكافحة جرائم المعلومات، ضوابط تطبيق التعاملات الإلكترونية في الجهات الحكومية، وتخصيص مناصب إدارية عليا لتقنية المعلومات في الأجهزة الحكومية.

**الباب الثامن:** ويشمل أهم الأوسمة والجوائز التي حصل عليها خادم الحرمين الشريفين ما قيل عنه رعاة الله.

### الكتاب الثاني:

تطوير أنظمة الحكم والإدارة وجهود التنمية الإدارية في المملكة  
العربية السعودية

كتاب إداري من خمسة فصول شاملة، وهو من تأليف معالي الدكتور عبد الرحمن ابن عبد الله الشقاوي، مدير عام معهد الإدارة العامة، ويركز بالوصف والتحليل على معالم التجربة الإدارية للمملكة والجهود الحثيثة لبناء مساراتها الوطنية المختلفة وآفاق مستقبلها. ويهدف الكتاب إلى الوصول إلى معرفة متكاملة بواقع الإدارة في المملكة العربية السعودية وأوجه تطورها، والتعرف على جهود الدولة ممثلة في قاداتها ومفكرها في رسم التوجهات الإدارية الوطنية الحديثة، وتطوير نظم وتنظيمات العمل المختلفة،





#### الكتاب الرابع:

##### تقرير إنجازات معهد الإدارة العامة خلال ٥٠ عاماً

تقرير يرصد إنجازات المعهد خلال الخمسين عاماً الماضية بأسلوب إحصائي، حيث يستعرض إنجازات المعهد الرئيسية، سواء ما ارتبط منها بنشاط التدريب ببرامجه المتعددة: البرامج التدريبية، البرامج الإعدادية، البرامج العليا، مركز الأعمال، برامج اللغة الإنجليزية، أو ما كان مرتبطاً بنشاط الدراسات والاستشارات المتمثلة في دراسات الإصلاح الإداري واللجنة الوزارية للتنظيم الإداري وكذلك الاستشارات الإدارية، أو المتعلقة بنشاطي البحوث والمعلومات.



#### الكتاب الخامس:

##### عملوا في معهد الإدارة العامة

دليل يحتوي على أسماء الزملاء والزميلات الذين عملوا في معهد الإدارة العامة وساهموا في مسيرته منذ إنشائه وكان لهم دور بارز فيما حققه من تطور. حيث يبرز الدليل أسماء الزملاء والزميلات الذين ساهموا خلال سنوات التأسيس والتطور بجهودهم وإخلاصهم في وصول المعهد إلى المكانة المتميزة، وتركوا المعهد في الفترة الحالية، ويسلط الضوء على من تولوا قيادة المعهد خلال الخمسين عاماً الماضية من المديرين العامين ونوابهم، وكذلك من تقلدوا مناصب مهمة خارج المعهد سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، وأيضاً من شغل مناصب قيادية وإشرافية خلال فترة عمله في المعهد وفقاً لمنهجية محددة.



#### الكتاب السادس:

##### أوراق عمل في التنمية الإدارية : ملخصات مقدمة من أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة خلال خمسين عاماً.

كتاب يحوي أوراق العمل المقدمة من أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة للمؤتمرات والندوات التي شاركوا فيها لتوثيق وإبراز جهود المعهد واهتمامه في التنمية الإدارية خلال مسيرته التنموية وإفادة الباحثين والممارسين من المجهود الفكري لمنسوبي المعهد. يحتوي الكتاب على ملخصات لأوراق العمل التي شارك بها منسوبي المعهد في اللقاءات والمؤتمرات الداخلية والخارجية في مجال التنمية سواء كانت الأوراق المقدمة باللغة العربية أو اللغة الانجليزية حيث تم عرضها باللغة التي تم تقديم الورقة بها.



والارتقاء بأجهزة ومصالح ودوائر الدولة وتوسيع أنشطتها ونطاق خدماتها. وتناول الفصل الأول: أساسيات ومرتكزات الحكم والإدارة في المملكة، وتناول الفصل الثاني تطور الإدارة الحكومية: المسار والتوجهات، أما الفصل الثالث فقد تناول نظرة تقويمية لمؤسسات الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية وجهود التطوير، كما تناول الفصل الرابع أهم عنصر من عناصر الإصلاح الإداري وهو العنصر البشري، حيث تم الحديث عن تنمية الموارد البشرية والمفاهيم النظرية والتطبيقية مع التركيز على جهود تنمية وتطوير الموارد البشرية في المملكة، أما الفصل الخامس فقد تناول الإصلاح وتطوير الأداء في القطاع الحكومي: تجارب وقضايا وتحديات.

#### الكتاب الثالث:

##### معهد الإدارة العامة : نشأة وتطور

كتاب توثيقي يرصد تاريخ إنشاء معهد الإدارة العامة، ونشاطاته وإنجازاته المختلفة خلال خمسين عاماً، وما طرأ من تطورات خلال تلك الفترة. ويحتوي الكتاب على سبعة أبواب جاءت كالتالي:

**الباب الأول:** وتناول الإدارة والتنظيم، حيث اشتمل على الموضوعات التالية: الفكرة والبدائيات لمعهد الإدارة العامة، إنشاء المعهد، أنظمتها، أهدافه ومهامه.

**الباب الثاني:** وخصص عن النشاطات الاستشارية، حيث اشتمل على الموضوعات التالية: الاستشارات، الإصلاح الإداري، اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري، مركز الأعمال، مركز قياس الأداء في الأجهزة الحكومية.



**الباب الثالث:** وتناول التدريب واشتمل على خمسة موضوعات هي البرامج و برامج الإدارة العليا وتصميم وتطوير البرامج، وشئون المتدربين، وأخيراً تقنيات التدريب.

**الباب الرابع:** وخصص للبحوث والمعلومات واشتمل على أربع موضوعات هي البحوث، والمكتبات والتوثيق الإداري، والطباعة والنشر والحاسب الآلي.

**الباب الخامس:** وتناول الإدارات الإستشارية والمساعدة واشتمل على موضوعات التخطيط والتطوير، ونشاط الجودة، والعلاقات العامة والإعلام، والمشاريع.

**الباب السادس:** وخصص للشئون الإدارية والمالية وتناول موضوعات التوظيف، والموارد المالية، والمشتريات، والاتصالات الإدارية، والتشغيل والصيانة، والمستودعات، ومراقبة المخزون، والرقابة المالية.

**الباب السابع:** وخصص للتعريف بفروع المعهد في المنطقة الشرقية، ومنطقة مكة المكرمة، والفرع النسوي في الرياض.

وفي آخر الكتاب، أدرجت ثلاثة ملاحق: أولاً يوثق ما صدر من اللوائح والقواعد التي تنظم النشاطات والأعمال المختلفة في المعهد، والثاني يتضمن قائمة بدراسات اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري، والثالث يضم قائمة بالإصدارات العلمية في المعهد.

حتى لا يحرم الوطن من توظيف ما يحملونه من خبرات عملية في خدمة مسارات التنمية

تجارب المتقاعدين الإدارية :

ثروة فكرية .. كيف نستفيد منها ؟



## المشاركون :

• د. علي بن أحمد السلطان  
المدير التنفيذي للجمعية الوطنية للمتقاعدين.

• د. محمد بن عبد الله البكر  
أستاذ السلوك التنظيمي المشارك، معهد الإدارة العامة.

• أ. رشاد هارون  
مدير عام مركز الأمير سلمان الاجتماعي.

• د. إيمان المقحم  
المديرة العامة للفرع النسائي بالجمعية الوطنية للمتقاعدين.

إعداد

### شقران الرشيد

ينظر البعض إلى المتقاعد (أو المتقاعدة) كأشخاص أنهوا حياتهم الوظيفية، ولم يعودوا قادرين على العطاء بعد بلوغهم سن التقاعد .. الأمر الذي يعطل الاستفادة من الكفاءات من ذوي الخبرات والتجارب الإدارية بعد إحالتها للتقاعد لاسيما من كبار المسؤولين والمديرين التنفيذيين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات من أصحاب التخصصات الفنية النادرة، والكوادر البشرية عالية التأهيل، مما يحرم الوطن من توظيف ما يحملونه من تجارب إدارية عريضة وخبرات عملية مهمة في خدمة مسارات التنمية.

حول المعايير التي يتم في ضوئها تحديد قيمة التجربة الذاتية والخبرة الإدارية، وعن الآليات المقترحة لرصد وتجميع وتوثيق هذه التجارب والخبرات الحيوية وتحديد أصحابها، وإلى أي مدى يمكن استخلاص نظريات إدارية محلية جديدة من خلال هذه التجارب، وكيف يمكن الوصول إلى إجراء يتيح للمسئول الإداري أو (المسئولة) تسجيل تجربته الذاتية وخبراته قبل تقاعده .. تدور محاور قضيتنا التالية ..

والتي يبدو أنها سهلة من حيث القياس والتحديد لتقييم مستوى التجربة والخبرة الذاتية، إلا أنها في الواقع قد لا تعكس بشكل تام ودقيق مستوى الكفاءة والفاعلية للشخص من حيث القدرة والاستعداد في الأداء. ٢- المعايير الذاتية، وتعد المعايير الذاتية داعمًا ومعززة للمعايير الموضوعية وذلك لإكمال الصورة التقويمية للشخص عن مستوى التجربة والخبرة الذاتية التي تحصل عليها واكتسبها من خلال التأهيل أو العمل السابق. ويمكن الإشارة إلى بعض المعايير الذاتية كاستخدام أسلوب المقابلة الشخصية، تقديم عرض مختصر (Presentation) عن بعض الإنجازات المهنية أو العلمية السابقة أو الكتابة عن بعض الأفكار والمقترحات التي من الممكن أن يقدمها

**التجربة الذاتية والخبرة الإدارية**

عن المعايير التي يتم في ضوئها تحديد قيمة التجربة الذاتية والخبرة الإدارية، يقول د. محمد بن عبدالله البكر: أن المعايير التي يتم في ضوئها تحديد قيمة التجربة الذاتية والخبرة الإدارية تأخذ بعين الاعتبار هـا: ١- المعايير الموضوعية و تتمثل مثل هذه المعايير بالعديد من الوسائل والأساليب منها على سبيل المثال: تحديد مستوى التعليم، التخصص العلمي، نوع العمل الممارس، المهام والمسؤوليات التي تم مزاولتها، عضوية اللجان والجمعيات والمنظمات ذات العلاقة بالاختصاص العلمي أو المهني (الوظيفي) وسنوات الخدمة. وتجدر الإشارة إلى أن مجموع الوسائل والأساليب السابقة والمكونة للمعيار الموضوعي





بالرصد الإعلامي لما يسهم به المتقاعدون عبر الكتابة في الصحف أو مواقع (الإنترنت)، فهناك العديد من المواقع المختلفة تقوم على استخلاص التجارب من خلال طرح الآراء والاستبيانات لأشخاص تفرغوا بعد التقاعد لسرد تجاربهم خاصة إذا كانت تجربة ذات قيمة وعلى مستوى ثقافي ومهني عالٍ.

### مواقف حرجية

ويلتقط أطراف الحديث د. علي بن أحمد السلطان مشيراً إلى أن السير الذاتية والمذكرات والتجارب التي يكتبها كبار الموظفين هي تدوين لخبرات وتجارب ومواقف حرجية يتعرض لها المسئول خصوصاً ذوي المراتب العليا. ولكن قد لا تكون دقيقة، كما أن مدون المذكرات إذا كان أميناً فيما يكتب لعوامل شخصية فلا يستطيع أن يدون مذكراته كما هي، لكن هناك من يدونون تجاربهم ومذكراتهم وهم لازالوا على رأس العمل. وفي الحالة هذه يصبح أمامهم ثلاثة خيارات هي: ١ - يمكن أن تكون المذكرات مدخلاً للمداهنات وإساءة النماء إلى من لا يستحق النماء من أهل النفوذ بغرض التزلف واستخدامها سلماً للوصول إلى ما يطمح إليه كاتبها. وفي النادر أن يوجد في مثل هذه الأنواع من المذكرات ما يفيد القارئ. ٢ - الخيار الثاني يمكن أن يكون مدون المذكرات صادقاً وأميناً في تسجيله لأرائه وتجاربهم والمشكلات التي تعرض لها من داخل العمل وخارجه وكيف أنه قد تعامل مع هذه المشكلات فيما يرضي الله ويريح الضمير الحي مدفوعاً بنفض من الأمانة والوطنية. وهذا قد يكون شمعة يضيء لغيره وربما يتعرض للأفول والاحترق أو في أحسن الأحوال يزاح عن عمله وينسى.

مجموعة من نخبة المتقاعدين. واستخدام الوسائل المقروءة الأخرى كالصحف والمجلات. وإنشاء منتدى إلكتروني خاص فكرته الربط بين الأجيال وتبادل الخبرات الإدارية بين المتقاعد والجيل الجديد أو بين المتقاعدين أنفسهم قد يعمم الفائدة على أكبر شريحة ممكنة من الجيلين. ولتحديد أصحاب هذه التجارب المطلوب توثيقها يتعين في البداية توفير قوائم بالمتقاعدين (الأسماء، المستوى العلمي، الخبرات، المناصب) بالتعاون مع المؤسسة العامة للتقاعد والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، ثم تفرز هذه القوائم وتصنف حسب المعايير المطروحة.

### ثروة حقيقية

ويؤكد أ. رشاد هارون ما قالته د. إيمان المحم مضيفاً أن المتقاعد (ة) يعد ثروة حقيقية لتاريخ حافل بالعطاء والخبرات نتاج العمل طوال سنوات. ما يجعلنا نستخلص المميز من تلك التجارب احتفاء بأصحابها وتقديراً لما بذلوه في خدمة الآخرين، فأنجع الوسائل لرصد وتوثيق التجارب والخبرات هي أن نحفز ونشجع المتقاعد على الكتابة، فالكثير من أصحاب التجارب لم يهتموا كثيراً بتدوينها وتوثيقها، وذلك من خلال دعمه ورعاية إنتاج مؤلفه إن كان كتاباً أو غيره. مع ضرورة إنشاء إدارة وطنية متخصصة يكون من مهامها رصد هذه الخبرات ومعرفة أصحابها عن طريق تخصيص جائزة سنوية لأميز تجربة إدارية، وهذا يستقطب العديد من الكوادر للتنافس لعرض تجاربهم وخبراتهم ومدى التغيير الذي أحدثوه في مواقعهم على أن تضطلع الإدارة

الشخص كمشروع أو عمل لتطوير وتحديث الطريقة أو الأسلوب المتبع في الأداء. كما يمكن أن تقيم التجربة والخبرة الذاتية وذلك من خلال الاتصال بالمديرين، المشرفين والزعماء الذين سبق أن عمل معهم الشخص قبل مرحلة التقاعد.

### حصيلة

ومن جانبه يؤكد د. علي بن أحمد السلطان أن كل متقاعد لديه حصيلة وافرة.. وهذه الحصيلة خليط من المعارف والخبرات والمهارات الثرية الناتجة من تنوع مشارب المؤهلات والخبرات وفرص العمل المتاحة لكل متقاعد ومتقاعدة. ولذا يحسن النظر إلى هذا الكم البشري وما لديه من إمكانات علمية وخبرات ثرية يحتاجها الوطن.

### معيان

وفي السياق ذاته ترى د. إيمان المحم أن تحديد قيمة الخبرات والتجارب للمتقاعد (ة) يعتمد في الأساس على معيارين أساسيين هما المؤهلات وعدد سنوات الخبرة كما أن هناك عدة معايير إضافية تعزز من تجربة وخبرة المتقاعدة منها عدد الجهات الإدارية التي عملت بها المتقاعدة، عدد ونوع الدورات التي حصلت عليها، نوع الوظيفة وغيرها.

### عوامل مساعدة

ويقول أ. رشاد هارون: «إن كل تجربة ذاتية تخضع للتقييم وفق الظروف العملية التي أحاطت بها وفقاً لنوعية العمل وطبيعته، فهناك عوامل تساعد على تجسيد التجربة الذاتية كنموذج إيجابي يحفز للرصد والتوثيق والإفادة منها، أو عوامل أخرى تعوق دون أن تتبلور التجربة بما يرتقي بها إلى مرحلة التقييم، غير أن معظم التجارب الذاتية في الإدارة تخضع لبعض المعايير لتقييمها ومن تلك المعايير»:

- النظرية الإدارية المتبعة وأساليب تطبيقها، أهم الإنجازات والمبادرات الإدارية ومدى تميزها.
- كيفية التغلب على العقبات والمعوقات، المهارات القيادية التي يجب أن تتوافر في صاحب التجربة.
- التأثيرات الإيجابية ومدى إستمراريتها في تطور العمل ونجاحه وفق الأسلوب الإداري المتبع.

### الرصد والتوثيق

وعن الآليات المقترحة لرصد وتجميع وتوثيق هذه التجارب والخبرات وتحديد أصحابها.. تبين د. إيمان المحم أنه لتوثيق التجارب الإدارية المهمة للمتقاعدين يمكن استخدام عدة وسائل كنشر كتب تحوي خبرات





**أ. رشاد هارون:**

**ضرورة إنشاء إدارة وطنية متخصصة  
يكون من مهامها رصد الخبرات الإدارية  
والتجارب ومعرفة أصحابها**



**د. علي السلطان:**

**اطالب بجمع ورصد وتصنيف هذه الخبرات  
والتجارب الإدارية ضمن معايير علمية  
ومقبولة لتحقيق الفائدة المرجوة منها**



**د. محمد البكر:**

**هناك فجوة بين مقدمي (أرباب) العمل  
من القطاع العام والخاص وطالبي العمل  
من المتقاعدين أصحاب الخبرات العريضة**

السعودية سوف يكون له أثر كبير في خلق وإيجاد فرص عمل كثيرة ومتنوعة في سوق العمل بالملكة مما سوف يؤدي إلى ازدياد وارتفاع الطلب على القوى العاملة ذات الخبرة والمدرية. ويقول د. البكر عن حقيقة العلاقة القائمة بين الاحتياج الكبير الحالي والمستقبلي للقطاع العام والخاص على حد سواء للقوى العاملة الماهرة ووجود أعداد من المتقاعدين ذوي الخبرة والتأهيل يتطلب وضع آليات لتنظيم وتأطير هذه العلاقة وذلك لرصد وتجميع وتوثيق أصحاب التجارب والخبرات من المتقاعدين، ولعل من أهم الآليات التي يمكن اقتراحها في هذا الصدد ما يلي:

– وضع رابط خاص بالمتقاعدين ضمن الصفحة الرئيسية للموقع الإلكتروني للجهاز الإداري خاصة تلك الأجهزة التي يتميز منسوبها باختصاصات ومهارات مهنية عالية من حيث التأهيل والممارسة وذلك كالجامعات والمستشفيات وغيرها من المؤسسات المهنية والتعليمية والتدريبية.

– إنشاء مركز وطني للمعلومات عن المتقاعدين يسجل فيها جميع المعلومات عن المتقاعدين كالمؤهل والخبرة... إلخ، خاصة أولئك الراغبين في البحث عن عمل. وبحيث يعد مركزاً رئيسياً في المملكة ويطلق عليه المركز الوطني للتقاعد.

– دعم وتفعيل الجمعية الوطنية للمتقاعدين، وذلك من خلال إحداث نشاط رئيس فيها يمثل بقسم أو وحدة أو مركز تنظيمي يختص بكونه دار خبرة استشارية

أو القطاع الخاص في الوقت الراهن. لذا تسعى الكثير من مؤسسات القطاع العام والخاص في البحث الدؤوب عن القوى العاملة المدربة ذات الخبرة والكفاءة العالية لتشغيلها وضمها ضمن كادرها الوظيفي، سواء كان ذلك توظيفاً كلي التفرغ أو جزئياً وذلك وفقاً لاحتياج المنظمة من جهة واستعداد العاملين المستقطين من جهة أخرى. وإذا كان سوق العمل يحمل بين طياته الكثير من قوى العمل المؤهلة ذات الخبرة والكفاءة خاصة تلك القوى العاملة التي لديها القدرة والرغبة والاستعداد للعمل في النصف الثاني من حياتها العملية أي مرحلة ما بعد التقاعد من العمل الأول. إلا أنه قد يحدث أن يكون هناك فجوة بين مقدمي (أرباب) العمل من القطاع العام والخاص وطلبي العمل من المتقاعدين، إذ توجد الفجوة في الأساس نتيجة لصعوبة عملية الاتصال والتواصل بين الطرفين وذلك بسبب نقص أو انعدام المعلومات اللازمة للطرفين عن بعضهما البعض. لذا يتعين وجود آليات محددة تقوم بدور تجسير العلاقة والتواصل بين أصحاب التجارب والخبرات من القوى العاملة المتقاعدة وأصحاب العمل، خاصة عند الأخذ بالاعتبار التوجه المستقبلي لتوسع وتنوع سوق العمل في المملكة في القطاع العام والخاص والموعودة بالكثير من المشاريع المتعلقة بالتعليم والبنى التحتية، مما سوف يستقطب العديد من الشركات ودور الخبرة الأجنبية للعمل في المملكة، إذ أن هذا التوجه التنموي في المملكة العربية

٣ – الخيار الثالث أن يمسك العصا من منتصفها إذا كان مستعجلاً على نشر مذكراته ويظهر جوانب من حياته العملية وما مر به من مواقف وتحديات ويبين في مذكراته ما تسمح به الظروف ويؤجل الباقي إلى ما بعد الوظيفة، حيث لا يكلف الله نفساً إلا وسعها. وعموماً ما سلف ذكره لا ينطبق بالضرورة على كل فئات العاملين بالمجتمع فهناك كما نعلم الفئة الوسطى في الإدارة الوسطى التي لا تتولى أموراً ذات حساسية وعلاقة بالكبار وأمور المال وهؤلاء من اليسير عليهم أن يدونوا مذكراتهم وهم على رأس العمل. وهناك المشتغلين في الحقول العلمية من ذوي المؤهلات والكفاءات العليا مثل الباحثين وأساتذة الجامعات والمشتغلين في التدريب والأطباء والمهندسين وأمثال هؤلاء في الغالب الأعم تأتي مذكراتهم مشبعة بنضج العلم وتقنيات العمل وأسرار المهنة. وهذا النوع من المذكرات مساحة التحرك لديه أوسع وأرحب من غيره. ولا يعيبه إلا الندرة في الإنتاج لأن هذه الشريحة تشغلهم أعمالهم عن كتابة المذكرات إلى آخر رفق. وعلى أية حال من وجهة نظري، إن تدوين التجارب الناضجة المفيدة لا تتوافر إلا بعد أن يبلغ الموظف مأمته.

### **ندرة في سوق العمل**

أما د. محمد بن عبدالله البكر فيرى أن العاملين ذوي الكفاءة والفاعلية العالية من حيث الأداء من الموارد الأكثر ندرة في سوق العمل، سواء في القطاع العام

## د. إيمان المقحم: يتعين على الجهات المعنية توفير معلومات عن كبار المتقاعدين والمقاعدات لتوثيق التجارب الإدارية المهمة

### نظريات محلية

وتقول د. إيمان المقحم إن هناك إمكانية لاستخلاص نظريات إدارية محلية جديدة من خلال رصد هذه التجارب لأنها قائمة على أمور واقعية وليست نظرية بحتة، لذا فإن استخلاص النظريات منها يجعل المتعلم منها مرتبطاً بواقعه أكثر، حيث أن اختلاف المجتمعات قد يجعل بعض النظريات العامة (غير المحلية) صعبة التطبيق في هذا المجتمع على وجه الخصوص. ولكن قبل تطبيق النظريات المستخلصة لابد من التأكد من صلاحية تطبيقها على جميع المجالات حيث إنها مبنية في الأساس على تجارب في مجال واحد. وتضيف د. إيمان المقحم أنه يمكن الوصول إلى إجراء يتيح للمسؤول الإداري (أو المسؤولة) تسجيل تجربته الذاتية وخبراته قبل التقاعد من خلال رسم خطوط أساسية جديدة لجهة عمله يستفاد منها في تحديث نظام العمل وذلك بناء على خبراته أو الانضمام إلى البرامج التدريبية الإدارية المقامة في المراكز التعليمية كمدرسين (صالحة للتطبيق حتى بعد التقاعد)، أو توثيقها في كتاب يحكي تجاربه وخبراته الإدارية، ومن الممكن نقل الخبرات قبل التقاعد من خلال تسليمها للأجيال الجديدة في نفس مجال العمل وذلك بشكل مباشر.

### موروثنا العربي والإسلامي

أما أ.رشاد هارون فيقول: «إنه على الرغم من الأهمية التي باتت تمثلها التجارب الإدارية في تحقيق الإنجازات الكبيرة والنجاحات، إلا أننا لم نتوصل إلى الآن إلى استخلاص نظريات إدارية ذات طابع محلي، أي نتبع من بيئتنا العربية والإسلامية، فالغالب من التجارب هي نتاج المنهج الغربي في الفكر الإداري، بغية تقليدها وتحقيق ما حققته من نجاح. غير أن ذلك لا يوصد باب الاجتهاد في أن نستخلص من نظريات إدارية تتواءم مع ثقافتنا وموروثنا العربي والإسلامي» ■

د. محمد بن عبدالله البكر، ويضيف أنه قد ينبثق ويتولد عنه إضافات علمية يستخلص منها نظريات علمية سواء في الإدارة أو غيرها من الاختصاصات العملية الأمر الذي يتطلب تسجيل التجارب والخبرات الذاتية بالدقة والمتابعة من حيث الرصد المباشر ومن خلال التدوين المستمر للمساهمات والأنشطة والمهام والمسؤوليات التي يقوم بها الشخص أو تسند إليه في أثناء مسيرة عمله الوظيفي، حيث تعد عملية الرصد والتوثيق هذه عملية تراكمية كالبناء الهرمي يتم بنائها تدريجياً وبأسلوب تعاقبي منظم. حيث أن عدم الاهتمام والتنظيم الشخصي للرصد المتعاقب للتجارب والخبرات التي يمر بها يؤدي لا محالة إلى ضياع وتناثر هذه الخبرات والتجارب.

### تصنيف الخبرات والتجارب الإدارية

ويطالب د. علي السلطان الجهات المعنية بجمع ورصد وتصنيف هذه الخبرات والتجارب الإدارية ضمن معايير علمية ومقبولة لتحقيق الفائدة المرجوة منها مع الأخذ في الاعتبار الاعتماد على الخلفيات العلمية (الكفاءات أو المؤهلات) والأدوار التي لعبها الموظف قبل تقاعده سواء كان موظفاً حكومياً أو أهلياً. فهذا من شأنه أن يساعد على تجانس جمع المعلومات من كل فئة على حدة ومن ثم إتاحتها للباحثين لتحليلها واستخراج النتائج والنظريات منها، وإتاحتها بعد ذلك للأفراد والنشء الجديد ليطلع ويستفيد من تجارب من سبقوه. وفي إطار النشء تبصير له كي يأخذ بالمفيد ويتجنب غيره. ويضيف د. السلطان أن المتخصصين من الباحثين الاجتماعيين خصوصاً أن من بين مناهج البحث العلمي يعرفون منهج دراسة الحالة أو منهج تتبع الحالة وهذا المنهج يعتمد في جمع معلوماته (data) على تتبع حالة واحدة من الحالات في مراحل مختلفة من حياة المبحوث، خصوصاً إذا

وتدريبية في مختلف التخصصات الإدارية والفنية وربط التعامل معه رسمياً بالأجهزة الحكومية التي تحتاج في تنفيذ أعمالها إلى استشارات ودراسات فنية أو إدارية أو تدريب. وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة التقاعد والتي يمكن أن يطلق عليها أيضاً مرحلة النصف الثاني من الحياة ليست مرحلة أزمة نفسية أو توقف ذهني للكثير من الناس حيث يمكن أن تكون مرحلة للنضج الذهني والعطاء المهني إذ أن الكثير من المبدعين والمتميزين قد وصلوا إلى قمة عطائهم واشتهروا عالمياً في مرحلة الحياة المهنية الثانية أي بعد تقاعدهم ومثال على ذلك عملاقا الفيزياء الحديثة ماكس بلانك (١٨٥٨ - ١٩٤٧م) وألبرت أينشتاين (١٨٧٩ - ١٩٥٥م).

### الاستشارات

ويرى أ.رشاد هارون أننا يمكننا الاستفادة من حصيلة ما تم جمعه وتوثيقه لتطوير مهارات الأجيال الإدارية الجديدة عن طريق الاستشارات فيما يخص خبراتهم العلمية في مجال العمل، والاستعانة بهم في برامج التدريب والتأهيل للأجيال الجديدة لتطبيقها والإفادة منها في تطوير مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية، والعمل كذلك على تسويق خبراتهم للإفادة منها لدى القطاع الحكومي والخاص سواء للعمل أو الاشتراك في الدراسات والبحوث. كما يمكن رصد التجارب الناجحة وتوثيقها في مؤلفات تضمن ضمن المناهج الدراسية للكتليات المتخصصة في العلوم الإدارية وذلك بالتعاون والتنسيق مع وزارة التعليم العالي.

### ندوات دورية

وفي ذات السياق تؤكد د. إيمان المقحم أنه يمكن الاستفادة من المتقاعدين والمقاعدات أصحاب الخبرة العريضة والتجربة من خلال ما يلي : - إقامة دورات تدريبية، إقامة ندوات دورية تتناول التجارب من منظور تعليمي إداري، والمنشورة كمواد اختيارية في مجال معين حيث توسع آفاق المتعلم وتجعل الدراسة أكثر واقعية خصوصاً وإنها مبنية على أحداث و تجارب حاصلة، تخصيص مساحات خاصة بالحديث عن هذه الخبرات في الوسائل المسموعة والمرئية.

### الإضافة العلمية

«... يمكن القول أن رصد وتوثيق الخبرات والتجارب الشخصية في مختلف الحقول والاختصاصات العلمية يؤدي إلى إثراء وتراكم معرفي» هكذا يقول



## العلاقة الحتمية بين الأستاذ والطالب

تعد العلاقة بين الأستاذ والطالب، أو المدرب والدارس، قضية تثير الاهتمام من منطلق أن العلاقة الإيجابية بينهما لها دورها في تعزيز العملية التعليمية، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن تكون العملية التعليمية ناجحة ومؤثرة دون وجود هذه العلاقة الإيجابية بينهما.

وحتمية العلاقة الإيجابية بين الأستاذ والطالب مسلم بها ولا يمكن لأي أستاذ أن ينكرها أو يرفضها أو يعترض عليها، لكن الاهتمام الكلي برضا الطالب عن الأستاذ هي قضية أخرى يجب التوقف عندها ومناقشتها لعدة أسباب أولها أن الاهتمام البالغ فيه برضا الطالب (ة)، وكأنه عميل أو زبون، يخلق العديد من التداعيات والمشاكل التي قد لا يشعر بها الكثيرون، ولا يهتمون بمعرفتها، مما يفقد العملية التعليمية دورها الحقيقي والمأمول. ثانيهما أنه حين يتربس لدى الطالب مفهوم أن لديه سلطة التقييم للأستاذ، إيجاباً أو سلباً، تصبح العملية التعليمية مختلفة نوعاً ما، على اعتبار أن العلاقة بين الطالب والأستاذ في أساسها ليست متساوية بين الطرفين لاعتبارات عديدة، وإذا فقد الأستاذ، أو أفقد سلطته، فلن يستطيع مطلقاً أن يصنع مسألة التأثير المطلوبة.

إننا وأمام هذه الإشكالية التعليمية في بعض مؤسساتنا التعليمية والتي اقتبست فكرة رضا الطالب من المؤسسات التعليمية الأمريكية، بالرغم من الفرق بين طلابنا وطلابنا هنا، والطلاب هناك من حيث الخلفيات والبيئات الاجتماعية والثقافية التي لها معاييرها الأخلاقية المختلفة عنا. فعلى سبيل المثال: لا يمكن لطالب أمريكي مهما كان مستواه اقتناص فرصة انخفاض درجته في مادة من المواد لينقض على أستاذه ويمطره نقداً وشكاوي كيدية؟ ولا يمكن لطالب أمريكي أن لا يفرق بين ما هو متاح له في مجال نقد أساتذته وما هو غير متاح ويعاقب عليه قانونياً؟ ولا يمكن أيضاً لطالب أمريكي أن ينظر للنقد أو إبداء الملاحظات على أنه وسيلة فعالة للتخلص من الأستاذ؟ أو وسيلة «للي ذراعه» حتى يحصل على العلامات التي يطمح لها دون أن يحاسب على شكواه الكيدية. بينما نحن هنا وفي معظم مؤسساتنا التعليمية لم نضع حدوداً لما يمكن للطالب نقده، ومتى يكون النقد مقبولاً منه، ومتى يحاسب، فتقبل من قبل الجهات المسؤولة عن تطوير التعليم والتدريب كافة الملاحظات والانتقادات على الأساتذة، مثل شكوى بعض الطلاب بأن الأستاذ «يعطينا نظريات» أو «أسئلته صعبة وغامضة» أو «واجباته كثيرة» أو «جدي أكثر من اللازم» أو «لا ينظر إليّ خلال المحاضرة بل ينظر إلى الآخرين» أو «يحمل نظارته بيده وينرفزني» أو «ابتسامته صفراوية» أو «يعطينا أشياء ما هي موجودة في المذكرة». والمستغرب أن هذه الانتقادات في مجملها لا تبرز إلا قبل أسبوعين فقط من بدء الاختبارات النهائية، وهنا يثار السؤال التالي: إذا كان لدى الأستاذ ما يستحق النقد أو الشكوى فلم الانتظار كل هذا الوقت؟ ولماذا لا يكون في مراحل مبكرة حتى يتم تدارك الأمر؟.

إن هذه الإشكالية الفكرية التي نعاني منها في أغلب مؤسساتنا التعليمية، وهي أخذ الشكاوي على عواهنها وبناء قراراتنا عليها، تحتاج منا التدقيق أكثر في معطيات هذه الشكاوي وغربلتها للاستفادة منها – إن وجدت فائدة منها – قبل اتخاذ القرار الذي قد يؤثر على العملية التعليمية، وعلى العلاقة الإيجابية بين الأستاذ والطالب، أو المدرب والمتدرب، إضافة إلى أهمية تحديد لائحة نظامية يستطيع الطالب من خلالها أن يعرف ما هي حدوده في النقد والشكوى وإبداء الملاحظات، وإن كنت أرى أنه قبل القيام بهذه الخطوة لابد من خلق وعي لدى الطلاب أنفسهم ليفهموا بدقة ماذا يعني نقد الأستاذ ■

### أ.فضية بت ثاني آل ريس

عضو هيئة التدريب

معهد الإدارة العامة - الفرع النسائي

## تقنية التواجد عن بعد Telepresence



### تقنية

تعتبر الاجتماعات بمختلف أنواعها، من مؤتمرات ومنتديات ولقاءات وحلقات وورش عمل تطبيقية، أحد أهم أوجه التواصل الإنساني وتبادل الخبرات والمعارف في بيئات العمل المختلفة، ولما تتميز به من تكلفة في عملية التخطيط والإعداد والتنفيذ والمتابعة.

ولقد يسرت التقنية الحديثة عقد مثل هذه الاجتماعات عبر منظومة متطورة من الأجهزة والأدوات المتنوعة، بدءاً بالتواصل الشفوي والمرئي عبر مؤتمرات الهاتف ثم الفيديو، من خلال التواجد الكامل عن بعد في بيئة افتراضية للقاء والتداول والنقاش، ومع تطور التقنية أنتج حديثاً تقنية متطورة تعرف بتقنية التواجد عن بعد أو عقد الاجتماعات عن بعد Telepresence.

حيث يمكن عبر هذه الأجهزة عقد الاجتماعات

بين أطراف عدة وفي أماكن مختلفة، وقد ساهمت هذه التقنية في تحقيق مفهوم الاجتماع الحقيقي بتوافر كافة عناصره من مكان وزمان وموضوع للنقاش، حيث توفر هذه التقنية إمكانية التواصل صوتاً وصورة بين المتحدثين، كما يمكن عرض وتبادل أي وسائط أو مواد مختلفة عبر منظومة هذه التقنية، ويمكن أن تكون هذه التقنية محددة في أماكن معينة أي يمكن استخدامها بشكل عام، أو مكتبية خاصة Desktop systems وتتميز هذه التقنية بالجودة العالية والتخفيف الكامل من أعباء عقد الاجتماعات، وما تتطلبه هو توافر بنية تقنية مناسبة في المنشأة وقدرات تشغيلية مؤهلة، إضافة إلى تهيئة أو إعادة تشكيل بيئة الاجتماع بما يتناسب مع هذه التقنية وفق متطلبات الجهة ■

## بناء القدرات المحلية لقيادة تقنيات التعلم والتدريب

### مقال



بقلم / د. عجلان محمد الشهري

القدرات البشرية، وعدم استقطاب المتميزين من هذه القدرات من داخل وخارج المنشأة، وكذلك عدم قدرة المزودين على توفير كفاءات بشرية يمكن أن تقوم بسد مثل تلك الفجوات في عملية اكتساب مهارات التشغيل، حيث يلاحظ على العديد من أولئك المزودين بمثل هذه الخدمات تركيزهم فقط على الجانب التسويقي لبيع مثل تلك السلع دون توافر كفاءات مؤهلة يمكن أن تساهم في الإلمام بهذه

إن توفير تقنيات التعليم والتدريب، من أجهزة وأدوات وأنظمة تشغيلية، ركيزة مهمة وأساسية لدعم أنشطة التعلم والتدريب، ولقد أدركت العديد من البيئات التعليمية والتدريبية أهمية هذا الجانب، حيث عملت على تهيئة بنية تقنية مناسبة مما مكنتها من تحقيق قفزات نوعية في استخدام هذه التقنيات وتوفير أفضل المستحدثات في هذا المجال، وللاستخدام هذه المنظومات التقنية بشكل أفضل تتطلب توافر قدرات مؤهلة لإدارة وتشغيل مثل هذه التقنيات وتوفير المستحدثات منها واستشراف مستقبلها للإفادة القصوى من معطياتها في العملية التعليمية والتدريبية.

وعدم توافر هذه القدرات يعد معضلة كبيرة يقلل من كفاءة استخدام هذه التقنية، وهذه المعضلة تعد سائدة في العديد من البيئات التقنية نظراً لتطور مثل هذه التقنيات بشكل كبير وحاجتها إلى التدريب المستمر وندرة المختصين في هذا المجال، ويعود وجود مثل هذه المعضلات إلى العديد من العوامل منها عدم توافر هذه القدرات البشرية المؤهلة كمخرجات تعليمية وتدريبية يمكن الاستناد إليها، والتي تتميز بالمعارف والمهارات والقدرات التي تمكنها من العمل في هذا المجال بهمة ونشاط عاليين، وضعف إمكانات بعض الجهات في تهيئة وتدريب هذه

# من مكتبة الأفلام التدريبية الرقمية

## عرض فيلم

### كيف تتجنب أخطاء توظيف مكلفة ؟

يتناول هذا الفيلم التدريبي كيفية إجراء مقابلات التوظيف الفاعلة، وتجنب المشكلات القانونية التي يمكن أن تنتج عن عملية إجراء هذه المقابلات. يستهل الفيلم التدريبي بالتوعية بأهمية التركيز على معرفة إن كان الشخص المتقدم للتوظيف قادراً على أداء مهام هذه الوظيفة، ومعايشة زملاء العمل بفاعلية، وما هي الضمانات التي يمكن أن تشير إلى أنه سعيد في العمل الذي يزاوله. كما أكد الفيلم على أن عملية اختيار الأشخاص للوظائف ليست من الأمور السهلة في بيئات عمل اليوم المختلفة، إلا أنه يمكن تذليلها بتوافر خارطة للطريق يمكن أن يسترشد بها.

كما أوضح الفيلم أن إجراء مقابلات التوظيف الخاطئة واختيار الأفراد للوظائف قد يؤدي إلى الكثير من المشكلات، وركز الفيلم التدريبي على ما يمكن فعله لتقليل من العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى أخطاء مكلفة في التوظيف، وكيفية تجنب مثل هذه المشكلات القانونية المكلفة من قبل المعنيين بإجراء المقابلات الشخصية، وأكد الفيلم أن المسؤولين عن إجراء المقابلات الوظيفية لديهم قناعة تامة أنها ليست أمراً سهلاً وأن هناك أخطاء معروفة وغير معروفة في المقابلات، مما يتوجب التأني في إجراء المقابلات لتجنب هذه المشكلات، وبالتالي التأكد من اختيار الشخص المناسب، واقترح الفيلم لإجراء مقابلات فاعلة تحد من تلك المشكلات خارطة للطريق تتكون من عدة خطوات لإجراء هذه المقابلات الناجحة، وسوف تشكل هذه الخطوات الخريطة المطلوبة لمعرفة الطريق ومنها :

#### المراجعة الدقيقة لاستثمارات التوظيف والسير الذاتية:

حيث يجب على الإدارة المعنية أو الأفراد المعنيين بالمقابلات الوظيفية الإعداد الجيد

للمقابلة الوظيفية، وذلك من حيث الدراسة المتأنية لاستثمارات التوظيف والسير الذاتية لكافة المتقدمين لمعرفة مدى تطابق خلفياتهم وخبراتهم مع متطلبات الوظيفة، وهذه المراجعة المتأنية ستساعد على تحديد المعلومات التي يجب التركيز عليها أثناء المقابلة، وبالتالي سؤال المتقدم عنها.

#### الاستعداد لطرح الأسئلة الفعالة:

إذ يجب تجنب الأخطاء الشائعة في المقابلات في طرح الأسئلة التي يمكن الإجابة عنها بنعم أو لا، أو الأسئلة التي تتضمن الجواب المطلوب في صياغتها، إذ أن المقابلات الناجحة ينبغي أن تتضمن مجموعة من الأسئلة تجبر المتقدم على التفكير التلقائي وتقديم الأجوبة المفصلة. كما لا ينبغي إغفال الاستفهام عن بعض النقاط التي تحتاج إلى بعض الإيضاحات من المتقدم للتوظيف. وفي هذا الصدد ولتجنب أي مشكلات قانونية يجب البعد عن الجوانب الحساسة في حياة الموظف، يمكن أخذ الماضي بالاعتبار، فالموظف الذي شغل خمس وظائف في خمس سنوات يمكن سؤال هذا الموظف عن تغيير الوظيفة بطريقة لا تمس فيها كرامته، حيث أن مثل هذه الأسئلة قد تضع المنشأة والقائم بعملية المقابلة في إشكالات قانونية في بعض الدول.

#### البحث عن التفاصيل والاستماع جيداً:

يجب عند عدم الإجابة عن السؤال مباشرة أو التردد أثناء الإجابة من المتقدم، أن يكون هناك تخفيف من حدة الصمت أثناء المقابلة، حيث إن مثل تلك الفترات من الصمت قد تكون مزعجة إلا أنها قد تجبر المتقدم على شرح نقاط عن ماضيه قد يتردد في مناقشتها عندما يتيح له القائم بإجراء المقابلة مساحة من الوقت في الحديث عنها. أما الاستماع الإيجابي فيساعدك في البحث عن التفاصيل في خلفية المتقدم، وإعطائه فسحة من الوقت لتقديم ما يريد وتفسير ما يقوله مما يساعد في تكوين صورة كاملة عن المتقدم وفق

السؤال المطروح

عليه، ورغم ذلك فإنه يجب الحرص على أن لا يكون هناك أي تجاوزات قانونية.

#### تجنب المواضيع

##### الحساسة:

في أثناء المقابلة هناك الكثير من المواضيع التي يجب تجنبها والكثير من الأسئلة

التي لا ينبغي طرحها أثناء المقابلة الوظيفية على المتقدم، والتي قد تؤدي إلى إشكالات قانونية على المنشأة والمسئول عن المقابلة، فهناك أسئلة معينة قد توحى بعدم المساواة وهذا يعد ممنوعاً قانونياً، فيجب تجنب مثل هذه الأسئلة التي قد تفصح معلومات عن المتقدم. واختتم الفيلم بأهمية التأكيد على هذه الخطوات لإجراء مقابلات ناجحة، وأكد أنه من الآن أصبح في حوزة المعني بالمقابلة خارطة مناسبة للقيام بمقابلات ناجحة وقانونية، بما يمكنه من إجراء تلك المقابلات بثقة وعدم الشعور بالخوف أو التردد، حيث إنه لديه الخطة العملية لتوظيف الشخص المناسب للوظيفة بما يمكنه من تجنب أخطاء التوظيف الشائعة والمكلفة جداً ■

التقنيات مهما توافرت العقود مع مثل تلك الجهات المزودة، حيث يلاحظ عدم التزام تلك الجهات وبطئها في توفير تلك المهارات للجهات المستفيدة مما يعوق من الاستفادة من تلك الأجهزة.

ولعل من المناسب لسد مثل تلك الفجوات أن تعتمد الجهات المستفيدة ذاتياً لبناء تلك القدرات المحلية، ومهما تعددت هذه العوامل والأسباب فالأمر لا يعدو كونه التخطيط المناسب لتوفير هذه الكفاءات الجيدة ولتوفير هذه القدرات، سواء في مرحلة الإعداد أو أثناء الالتحاق بهذه البيئات التعليمية من حيث إعادة التأهيل والتطوير والتدريب المستمرين، والذي يجب أن يواكبه رغبة ملحة لدى هذه القدرات البشرية في التعلم والتغيير والتطوير والمتابعة الحثيثة لهذه المستحدثات التقنية، سواء أكان ذلك بجهود ذاتية أو تنظيمية. ويمكن أن تكون هذه الجوانب من الاهتمام عبر تبني برامج تطويرية يمكن عن طريقها توفير هذه القدرات البشرية للمحافظة على كافة المستحدثات التقنية، إذ أن توفير التقنية يمكن أن يتم عبر موازنات ضخمة أو عبر تبادل الخبرات بين مختلف المنشآت، إلا أن الأهم في ذلك توافر القدرات البشرية المؤهلة التي تستطيع أن تتميز في إدارة وتشغيل وصيانة ومتابعة كافة هذه المستحدثات التقنية، بما ينعكس على

أنشطة وأداء الجهات المستفيدة ■



# تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معهد الإدارة العامة ودورها في تحسين وتطوير أداء الأجهزة الحكومية

إعداد

د. طلال بن عايد الأحمد

مدير وحدة دعم الجودة

بمعهد الإدارة العامة

قدّمت هذه الورقة إلى الاجتماع السنوي العاشر لمديري وقيادات معاهد ومدارس الإدارة العامة في الوطن العربي، المنعقد في القاهرة بجمهورية مصر العربية ١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م، وهي تهدف إلى استعراض تجربة معهد الإدارة العامة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أنشطته وبرامجه المختلفة بهدف تحسين أدائه، مما انعكس بصورة مباشرة وغير مباشرة على تطوير وتحسين أداء الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وفيما يلي نستعرض أبرز الموضوعات التي تضمنتها ورقة العمل:

## المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

يعد القطاع الحكومي قطاعاً غير هادف للربح بصفة عامة، ولكنه يؤدي دوره في توفير الخدمات الأساسية للمواطنين وللجهات الأخرى (حكومية، وشبه حكومية، وخاصة)، من خلال أجهزته ومؤسساته، وموارده المادية والبشرية. ونظراً لتعاظم دور الدولة ودخولها في العديد من مجالات الخدمة، فقد تنامي الوعي بأهمية جودة الخدمة التي يجب أن تقدمها الدولة، فالمواطن لم يعد يقبل بمجرد أداء الخدمة (بأي مستوى) ولكنه يطلب أعلى مستوى من الأداء، ويعلو صوته شاكياً للجهة أو عبر وسائل الإعلام عند إحساسه بأي قصور في مستوى الخدمات التي يحصل عليها من الدولة.

## أهمية إدارة الجودة الشاملة للقطاع الحكومي

تتمثل أهمية الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، في مجموعة من المرتكزات الأساسية التي يرى معد الورقة وضعها في الاعتبار، ونورد منها ما يلي:

إن الحاجة إلى تحسين وتطوير الإنتاجية ومستوى الأداء في الأجهزة الحكومية، أصبح أمراً ضرورياً، ويعد مدخل الجودة الشاملة من المداخل المناسبة لتحقيق هذا الهدف.

– إن المراجع (المستفيد) من الخدمة على

درجة عالية من الوعي والفهم، والقدرة على التمييز لمستويات الجودة التي تقدمها الأجهزة الحكومية، الأمر الذي يفرض ضرورة أخذ وجهة نظره في الاعتبار، والعمل على تلبية رغباته واحتياجاته بأفضل صورة ممكنة.

– إن وضع معايير للأداء الحكومي أصبح أمراً ضرورياً، بما يرفع في النهاية من مستوى جودة الخدمة.

– إن التخطيط الاستراتيجي – طويل الأجل – يقتضي في الأساس تكوين نظرة متكاملة لأساليب التطوير والتحسين المستمرين في جودة الخدمة من خلال خطة واضحة.

– إن تبني إستراتيجية جديدة للجودة أصبح أمراً لازماً وضرورياً ليمشى مع الأفكار المتطورة في مختلف مجالات الإدارة الحديثة.

وبذلك يتضح أن تبني مفهوم الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية أصبح أمراً لا غنى عنه في ظل تعاظم الدور الذي تقوم به هذه الأجهزة يوماً بعد يوم، وأن هناك حاجة ماسة لتطوير مستويات الأداء إلى أفضل ما يمكن، الأمر الذي يدفع بالاتجاه نحو ضرورة الأخذ بمبدأ ومفهوم

الجودة الشاملة في ظل المنافسة، ووفقاً لآليات السوق التي تأخذ في اعتبارها بالدرجة الأولى أهمية رضا المستفيدين من خدمات تلك الجهات الحكومية.

## متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية

تتطلب عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية توافر مجموعة من المتطلبات، من أهمها:

– ضرورة تغيير الأطر والقوالب القانونية الحاكمة للعمل الإداري داخل هذه الأجهزة، لأن أطر تنظيم الإدارة الحكومية غالباً ما تكون جامدة ولا تساعد على الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تطرأ على احتياجات المتعاملين مع المنظمة.

– تهيئة المناخ المناسب للتطبيق، والعمل على توعية العاملين بأهمية تطبيق الجودة الشاملة والأهداف التي ستعود على المنظمة والعاملين من هذا التطبيق، إذ تشير الدراسات إلى أن هناك العديد من العناصر الداخلية والخارجية في بيئة عمل الأجهزة الحكومية، والتي سوف تتعرض



### سياسة الجودة في المعهد

يلتزم المعهد بتطبيق مفهوم الجودة بدقة على جميع نشاطاته الرئيسية، المتمثلة في: (التدريب، والبحوث، والاستشارات، والتوثيق)؛ سعياً لتقديم خدمات متميزة وذات جودة عالية، وبأقل تكلفة. ويلتزم المعهد بالاستمرار في تقييمه الذاتي لجميع نشاطاته لتحقيق نجاح متميز ومستمر.

### أهداف تطبيق الجودة في المعهد

اعتمد المعهد نظام الجودة في أعماله لزيادة تفعيل دوره ومواصلة عطائه المتميز في أداء رسالته وإنجاز مهامه، وتمثل أهم الأهداف التي يسعى المعهد إلى تحقيقها من خلال تطبيق الجودة فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية، تخفيض تكاليف التشغيل، تحقيق رضا وتوقعات منسوبي المعهد، تحقيق رضا وتوقعات المستفيدين من خدمات المعهد.
- تحقيق نموذج يحتذى به في الجودة والتميز في تقديم الخدمة، إيجاد نظام شامل ومتكامل للأداء في المعهد، تحقيق درجة (صفر) من الأخطاء والعيوب والشوائب في أداء المعهد.
- بناء نظام متكامل للوقاية من الوقوع في أخطاء الأداء.

### عناصر الجودة في المعهد

تعريف مفهوم الجودة الذي يتبناه المعهد، يعني التزام المعهد بسبعة عناصر أساسية تمثل

المعلومات بين الإدارات والوحدات المختلفة التابعة لها.

- وجود نوع من الاستقرار والاستمرارية لدى المسؤولين عن المنظمات العامة، حتى يمكن إعداد وتنفيذ خطط وبرامج التحسين والتطوير في الخدمات المقدمة.

- ضرورة التحديد الدقيق للمستفيدين من الخدمات المقدمة من المنظمات العامة، واحتياجات ورغبات هؤلاء المستفيدين والعمل على إشراكهم في خطط التحسين والتطوير.

### تجربة المعهد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ألقي المعد نظرة على تجربة معهد الإدارة العامة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أنشطته المختلفة، وذلك على النحو التالي:

### نشأة الجودة في المعهد

بدأ المعهد عام ١٤١٨ هـ (١٩٩٧م) بتبني مفهوم الجودة تمهيداً لتطبيقه على كافة أنشطته والعمل على توطئته كخطوة أساسية لنقله للأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع الأهلي. ومنذ هذا التاريخ تم إنشاء وحدة دعم الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للمعهد لتقوم بتقديم التسهيلات الإدارية والفنية واللازمة لتطبيق الجودة في المعهد.

للخسارة نتيجة إجراء عملية التغيير داخل هذه الأجهزة، لذا فإن هذه العناصر غالباً ما تقف سداً منيعاً لمقاومة عمليات التغيير والتطوير.

- تعارض أهداف الجودة الشاملة مع أهداف المنظمات الحكومية التي تعمل في بيئة بيروقراطية جامدة، حيث يترتب على تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة داخل القطاع الحكومي ضرورة قيام المنظمات الحكومية بتحقيق التوافق والانسجام بين عملها وعمل المنظمات الحكومية الأخرى المتعاونة معها، فإن تطبيق هذا المبدأ غالباً ما يجد صعوبات تتعلق بما تقوم به المنظمات الحكومية من وضع حدود جامدة بين اختصاصاتها واختصاص المنظمات العامة العاملة معها في مجالات مشابهة.

- توافر الرغبة لدى المديرين العاملين بالمنظمات الحكومية للتعرف على الأسباب التي تقود إلى تدني مستويات الجودة بمنظمتهم، والعمل على مواجهتها.

- توافر نظام معلومات كفاء وفعال داخل الجهاز الحكومي، حيث تعد المعلومات بمثابة الجهاز العصبي لنموذج إدارة الجودة الشاملة، بينما تعاني المنظمات العامة من عدم توافر نظم معلومات فعالة تساعد على سرعة تدفق وتبادل

## النشاطات التالية:

نشاط التدريب، الاستشارات، البحوث، الطباعة والنشر، الحاسب الآلي، ويجري الآن التطبيق على باقي النشاطات.

## نظام الجودة في المعهد

يهدف تطبيق الجودة في المعهد إلى إيجاد نظام شامل ومتكامل للجودة، يعمل بطريقة منظمة وآلية مستمرة؛ لتحسين وتطوير الأداء والسعي العلمي المنظم للوصول إلى جودة الخدمات في جميع نشاطات المعهد وفروعه. ولضمان الإستمرارية لعمليات التحسين في المعهد، تقوم وحدة دعم الجودة بتطبيق نظام الجودة على جميع نشاطات المعهد من خلال نظام متكامل يعمل بطريقة دورية وباستمرار.

## التنظيم الإداري لتطبيق الجودة في المعهد

– يتمثل اهتمام إدارة المعهد وحرصها على رفع مستوى جودة الخدمات والأداء لجميع نشاطات المعهد في الخطوات التنفيذية التالية:

– إنشاء إدارة للجودة، ضمن الهيكل التنظيمي للمعهد بمسمى وحدة دعم الجودة، مرتبطة مباشرة بمعالى المدير العام للمعهد، وتقوم الوحدة بتقديم التسهيلات الإدارية والفنية اللازمة لتطبيق الجودة في المعهد، وتوثيق نتائج التطبيق، كما تقوم بجمع المعلومات وتحليلها باستمرار، وإعداد تقارير دورية عن مستويات الأداء ورضى العملاء في كل نشاط.

– تشكيل اللجنة الدائمة للجودة في المعهد، وتتكون من عدد من الأعضاء يتم اختيارهم وفقاً لاهتماماتهم وخبراتهم في مجال الجودة، ويرأس اللجنة مدير وحدة دعم الجودة، ويتولى أحد منسوبي الوحدة مهمة التنسيق لأعمال اللجنة.

– تشكيل مجلس الجودة في المعهد، ويهدف إلى رسم السياسة العامة للجودة في المعهد ودعم جهود التطبيق.

بالإضافة إلى فرق العمل التي يتم تشكيلها دورياً للقيام بعمليات التحسين المستمر لأنشطة المعهد المختلفة؛ حيث تقوم اللجنة الدائمة للجودة بتحديد فرق العمل اللازمة لكل مرحلة من مراحل تطبيق الجودة، وتقوم بتشكيلها وتحديد مهامها

المرتكزات الأساسية لبرنامج الجودة المنفذ في المعهد، وتنقسم العناصر الأساسية إلى ثلاثة مجموعات (المحرك، النظام، المخرجات).

١ – المحرك: هو العنصر الأساسي للجودة الذي يقود جميع الجهود ويدفعها إلى النجاح، وبغيابه تنعدم فعالية العناصر الأخرى، والعنصر المحرك لجهود الجودة هو: (القيادة الإدارية، وثقافة الجودة في المعهد).

٢ – النظام: هو مجموعة العناصر التي تمثل طرق وأساليب العمل والأداء المتميز الهادف لتقديم خدمات ذات جودة عالية تحقق رضا العملاء (المستفيدين)، وعناصر النظام، هي: (المعلومات والتحليل والقياس، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأفراد، إدارة الموارد، ضبط ومراقبة الجودة).

٣ – المخرجات: هي ما يتم التوصل إليه من نتائج ذات جودة عالية يرضى عنها العملاء داخل المعهد وخارجه، وتمثل هذه المخرجات أهداف الجودة في المعهد، وهي: (نتائج الجودة).

## مشروعات الجودة في المعهد

نظراً لتعدد المهام والنشاطات والوظائف التي يقوم بها المعهد، فقد تم تقسيم مشروعات الجودة إلى أحد عشر مشروعاً للجودة، هي: (التدريب، الاستشارات، البحوث، الوثائق والمكتبات، اللغة الإنجليزية، التخطيط والتطوير الإداري، العلاقات العامة، الحاسب الآلي، الشؤون الإدارية والمالية، الطباعة، النشر).

ويتم تشكيل فريق لكل مشروع من هذه المشاريع، وتكون إحدى مهام الفريق الأساسية تحديد المشاريع الفرعية للمشروع الأساسي. فمثلاً يقوم فريق التدريب بتحديد المشاريع الفرعية للتدريب، مثل: (تصميم البرامج، تطوير البرامج، تقييم البرامج، الحقائق التدريبية، وسائل التدريب، القبول والتسجيل، علاقات المتدربين، خدمات المتدربين ... إلخ). وبعد تحديد المشاريع الفرعية لكل مشروع من المشاريع الأساسية من قبل فرق العمل، تقوم اللجنة الدائمة للجودة بتشكيل فرق الوظائف المشتركة لكل مشروع من المشاريع الفرعية. وقد تم الانتهاء من تطبيق الجودة على

وآلية عملها ومدة إنجازها تفصيلياً، كما تقوم اللجنة بتحديد مالك العملية المستفيد الأول من مشروع التحسين وجهود الفريق، وتحديد مديري الإدارات ذات العلاقة المباشرة بالمشروع، ومن ثم تقوم اللجنة بعرض ذلك على مجلس الجودة لاعتماده. ويتكون كل فريق من منسق وأعضاء، ولكل جهة من هذه الجهات دور واضح ينبغي القيام به لكي ينجح الفريق في مهمته ويحقق النتائج المطلوبة.

## نتائج تطبيق الجودة على الأنشطة

## الرئيسة للمعهد

منذ بدء تطبيق الجودة في معهد الإدارة العامة تم تشكيل العديد من فرق التحسين المستمر لنشاطات محددة في المعهد، ومن أمثلة هذه المشاريع: مشروع تطبيق الجودة على نشاط التدريب، مشروع تطبيق الجودة على نشاط الاستشارات، مشروع تطبيق الجودة على نشاط البحوث، مشروع تطبيق الجودة على نشاط الطباعة.

وفيما يلي استعراض لبعض نتائج تطبيق الجودة على النشاطات الرئيسة في المعهد:

١ – إجراء نقلة نوعية في برامج المعهد التدريبية والتحول إلى برامج القدرة الواحدة، وهي برامج قصيرة المدة ومحددة المضمون.

٢ – تطوير جميع البرامج التدريبية والإعدادية والعليا، وتطوير الحقائق والمواد التدريبية المستخدمة فيها.

٣ – الارتقاء بالإمكانات المادية والتقنية المخصصة للتدريب من قاعات ومعامل وغيرها، بما في ذلك التجهيزات التقنية في القاعات ومكاتب أعضاء هيئة التدريب.

٤ – التطوير المستمر لقدرات أعضاء هيئة التدريب من خلال برامج التدريب الداخلي والخارجي.

٥ – تطوير آليات اقتراح وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية، وذلك من خلال نظام آلي وشبكة إلكترونية تربط بين جميع القائمين على هذا النشاط من معدين ومصممين ومراجعين



فنيين وعلميين.

٦ - التجديد والتطوير المستمر في أساليب وتقنيات التدريب، ومنهجيات الاستشارات الإدارية والبحوث العلمية.

٧ - تحول جميع الأنشطة المساندة لنشاط التدريب إلى البيئة الإلكترونية، ومن ذلك القبول والتسجيل والحضور والغياب ورصد الدرجات، وتيسير إنجاز هذه المهام من مواقع متعددة كقاعات التدريب ومكاتب أعضاء هيئة التدريب.

٨ - تحول معظم الإجراءات الإدارية المساندة لأنشطة المعهد إلى إجراءات إلكترونية، بما في ذلك الإجراءات المتعلقة بشؤون الموظفين، والمالية، والتخطيط والتطوير، والبحوث وغيرها.

٩ - إيجاد نظام إلكتروني متكامل لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريب والإداريين، وتوفير التغذية المرتدة بنتائج التقييم لهؤلاء من خلال هذا النظام والمعروف بنظام (الإنتاجية).

١٠ - إدخال نتائج تقييم المتدربين للبرامج وأعضاء هيئة التدريب من خلال نظام (الإنتاجية)، وإمكانية إطلاع العديد من الأطراف ذات العلاقة على نتائج التقييم، مما يساهم في التحسين المستمر للأداء.

١١ - تطوير إجراءات حفظ واسترجاع الوثائق الحكومية في مركز الوثائق، وتيسير استعادة الأجهزة الحكومية منها من خلال الشبكة الإلكترونية.

١٢ - زيادة عدد المستفيدين من نشاط التدريب في المعهد، حيث ارتفع عدد المستفيدين من نشاط التدريب بجميع أنواعه (الإعدادي والتدريبي والبرامج العليا من ١٤٦٣٠ متدرباً للعام التدريبي ١٤١٧/ ١٤١٨هـ إلى ٤٥٤٧٣ متدرباً للعام التدريبي ١٤٢٧/ ١٤٢٨هـ، أي ما نسبته (٢٥٠٪).

١٣ - زيادة درجة رضا المستفيدين وفق ما تبينه نتائج التقييم المستمر للبرامج الإعدادية والتدريبية والعليا.

### تأثير تجربة الجودة في المعهد على أداء الأجهزة الحكومية

لقد كان للمعهد دور واسع في نقل تجربة الجودة

ودعم تطبيقها في الأجهزة الحكومية بشكل مباشر وغير مباشر من خلال ما يلي:

- أدى تطبيق المعهد لنظام التعاملات الإلكترونية في جميع تعاملاته مع الأجهزة الأخرى، إلى إلزام هذه الجهات بتبني مفاهيم وتطبيقات التعاملات الإلكترونية لمواكبة هذا التطور التقني في إجراءات المعهد. وقد أدى ذلك إلى تطوير الإجراءات وتسهيلها وزيادة عدد المستفيدين من خدمات المعهد.

- تقديم الاستشارات الإدارية في مجال إدارة الجودة لبعض الأجهزة الحكومية ومساندتها في تأسيس نظم متكاملة للجودة.

- إصدار المؤلفات العلمية وترجمة الكتب الأجنبية المتخصصة في مجال إدارة الجودة ليستفيد منها الباحثون والدارسون والعاملون في هذا المجال. إجراء البحوث والدراسات المتخصصة في مجال تطبيق الجودة في مختلف القطاعات والخدمات الحكومية.

- تدريب منسوبي الأجهزة الحكومية، من موظفين وقيادات عليا وتنفيذية، في مجال إدارة الجودة من خلال البرامج التدريبية والحلقات التطبيقية المتخصصة في هذا المجال.

- إتاحة الفرصة لممثلي الأجهزة الحكومية للاطلاع بشكل مباشر على أسس وإجراءات وتطبيقات الجودة في المعهد للاستفادة منها في إطار جهود هذه الأجهزة لتطبيق الجودة.

### التوصيات

- إيجاد إطار استراتيجي متكامل لدعم تطبيق الجودة الشاملة على مستوى المعهد وفروعه.

- الاستفادة من خبرات وتجارب المنظمات والمراكز العالمية المتخصصة.

- تنمية ونشر ثقافة ومفاهيم وقيم ومبادئ الجودة الشاملة من خلال اللقاءات والندوات والنشرات الثقافية والبرامج التدريبية.

- بناء قاعدة بيانات ومعلومات شاملة لرصد التجارب والبرامج الناجحة في تطبيق الجودة، كبرامج التحسين والتطوير المستمر، ونشر هذه التجارب والتعريف بها.

- إجراء البحوث والدراسات الهادفة في مجال إدارة

الجودة، وتحليل المعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة.

- تعزيز التزام الإدارات العليا في الأجهزة الحكومية بجعل الجودة ضمن أولوياتها، والعمل المستمر من أجل التحسين المستمر.

- التأكيد على أهمية تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية، من حيث الكم والكيف وأسلوب تقديم الخدمة، وغرس هذه القيم والمفاهيم في الثقافة التنظيمية في الأجهزة الحكومية.

- وضع مؤشرات وطنية لقياس الأداء ومعدلات الإنتاجية والهدر وتكلفة الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية، والسعي لإيجاد مؤشرات لقياس الخدمات التي تقدمها مختلف القطاعات الحكومية من حيث جودة الخدمة وكفاءة الأداء وفعالية التكلفة ورضا المستفيد، وغيرها من مؤشرات الأداء.

- حث أجهزة الرقابة الإدارية المركزية لتطبيق أساليب تقييم الأداء المؤسسي لتقييم أداء البرامج والمشروعات الحكومية عوضاً عن الممارسات التقليدية.

- تطوير أساليب الرقابة الداخلية في القطاعات الحكومية باستخدام تقنيات المعلومات، وتفعيل نظم تقييم الأداء الوظيفي من خلال إيجاد معايير دقيقة لأداء وتوفير التغذية المرتدة للعاملين للاستفادة منها في تطوير أدائهم.

- تطوير نظم الحوافز في القطاعات الحكومية بحيث ترتبط الحوافز بالأداء الفعلي.

- تطوير وتبسيط أنظمة العمل في القطاعات الحكومية لتتماشى مع متطلبات الانفتاح الاقتصادي والمعلوماتية في مختلف مناحي الحياة، وذلك لرفع درجة المرونة والإنتاجية والكفاءة والفاعلية.

- تعزيز البعد المؤسسي والعمل الجماعي في القطاعات الحكومية من خلال التدريب والممارسة العملية والنشر الثقافي لمفاهيم العمل الجماعي والمواطنة التنظيمية.

- تخصيص حوافز تشجيعية لتطبيق الجودة على أصعدة متعددة لتشجيع الالتزام بأسس ومنهجيات الجودة الشاملة ■

د. أحمد اليماني، مدير جامعة الأمير سلطان لـ «التنمية الإدارية» :

## أبرز التحديات التي يواجهها التعليم الجامعي هي توافق التخصصات والتأهيل وبناء القدرات المعرفية والمهنية

أجرى الحوار :

عبد العزيز الهدلق

أكد د. أحمد بن صالح اليماني، مدير جامعة الأمير سلطان أن الجامعة تسعى دائماً إلى تطوير وتحديث برامجها وإغناء تجربتها الأكاديمية لمصلحة طلابها وطلاباتها، بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل المتجددة، وأنها من أجل تحقيق هذه الغاية ارتبطت بعلاقات أكاديمية بعدد من الجامعات والكليات العالمية المتميزة، مشيراً إلى حرص الجامعة على اختيار التخصصات المطلوبة أكثر من غيرها في سوق العمل، وخاصة البرامج الأكاديمية التي تتناسب مع خصوصية المرأة السعودية.

وقال د. اليماني في حوار مع مجلة «التنمية الإدارية» إن العالم كله الآن، ومن ضمنه المملكة العربية السعودية، يشهد ثورة في التعليم سواء من حيث الكم أو من حيث الكيف، لافتاً إلى أن المملكة شهدت في السنوات الأخيرة قفزات تنموية ضخمة لا بد أن تواكبها نهضة في التعليم من أجل الحفاظ على مكتسباتها، ولضمان أن تحافظ على وتيرة نموها ومسار تقدمها.

وتطرق د. أحمد اليماني في حوار إلى المعايير التي تتبعها الجامعة في تصميم وتطوير مناهجها وبرامجها العلمية، وأهم التحديات التي تواجه التعليم الجامعي في المملكة في هذه المرحلة، وأبرز ملامح خطط الجامعة نحو تحقيق اقتصاد المعرفة، وغير ذلك من الموضوعات التي ترتبط بطبيعة الدراسة في جامعة الأمير سلطان والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

وفيما يلي نص الحوار:

بالمملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة بهدف دعم مسيرة التنمية واقتصاديات المعرفة.

أضف إلى ذلك سعي الجامعة للتميز في البرامج العلمية وفي الأنشطة البحثية وفي وظيفتها الثالثة التي لا تقل أهمية، وهي برامج خدمة المجتمع الذي ساهم في إنشاء هذه الجامعة.. جامعة الأمير سلطان، بالإضافة إلى الأنشطة اللاصفية التي توليها الجامعة اهتماماً كبيراً؛ مما يساهم في بناء القدرات المهنية للطلاب والطالبات، وينعكس إيجاباً على مخرجات الجامعة؛ مما يحتم على الجامعة الالتزام بتوفير كادر تدريس بنسبة تفوق النسبة العالمية للتناسب العددي بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، حيث إن متوسط النسبة العالمية هي عضو هيئة تدريس واحد لكل ١٢ طالباً، أما في جامعة الأمير سلطان فالنسبة هي ما بين ١٠:١ و١١:١.

### ■ ما هي المعايير التي تتبعها الجامعة في تصميم وتطوير مناهجها وبرامجها العلمية؟

● الجامعة تسعى دائماً إلى تطوير وتحديث برامجها وإغناء تجربتها الأكاديمية لمصلحة طلابها وطلاباتها، بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل المتجددة. ومن أجل تحقيق هذه الغاية فقد ارتبطت بعلاقات أكاديمية بعدد من الجامعات والكليات العالمية المتميزة، من بينها جامعة أكسفورد البريطانية وجامعة كانسس

في جامعات مرموقة، إضافة إلى أننا نحرص على التنوع في أعضاء هيئة التدريس، باستقطابهم من جنسيات مختلفة وخلفيات وبيئات أكاديمية متنوعة؛ لما لذلك من انعكاس إيجابي على التحصيل العلمي للطلاب، وعلى تطوير البيئة الأكاديمية لأننا بذلك نستفيد من إيجابيات الأنظمة الأكاديمية المختلفة.

أما ما يتعلق بالصعوبات، فلا شك أن لكل ما تقدم ثمنه، فاستقطاب عضو هيئة التدريس المتميز الذي يحقق المعايير التي تطمح لها الجامعة تترتب عليه صعوبات عديدة: إدارية واجتماعية وثقافية ومالية في ظل التنافس

الشديد على أعضاء هيئة التدريس ذوي

الكفاءة، وخاصة في التخصصات المطلوبة بشدة في سوق العمل، مما يكلف الجامعة مبالغ كبيرة (قد تصل أحياناً إلى ما بين ٦٠ - ٧٠٪ من ميزانية الجامعة). وهذه المنافسة في الحقيقة ليست فقط على المستوى المحلي بل على المستوى الإقليمي وأحياناً العالمي، نظراً لقوة التوجه إلى التعليم العالي في المنطقة، وخاصة

### ■ ما هي المعايير التي تعتمدون عليها في اختيار الكفاءات التدريسية للعمل في الجامعة؟ وهل تواجهكم صعوبات في هذا الشأن؟

– من أهم المعايير التي تراعيها الجامعة في اختيار أعضاء هيئة التدريس بها، الكفاءة والتجربة والخبرة



## سارية مع متطلبات واقم العمل

الأمريكية وكذلك كلية لاند مارك الأمريكية المتخصصة بصعوبات التعلم.

وتشمل برامج التعاون مع هذه الجامعات إعداد برامج أكاديمية مشتركة تساهم في التطور المستمر في مناهج التعليم، وعقد دورات وورش مشتركة لتقويم برامج الجامعة، ومتابعة ما يجد في هذا الجانب بالاشتراك مع هذه الجامعات.

وكان من ثمرات برامج التعاون والارتباط الأكاديمي مع هذه الجامعات إنشاء وحدة مختصة بصعوبات التعلم الجامعي بجامعة الأمير سلطان بالتعاون مع مركز الأمير سلمان لأبحاث الإعاقة ومنظمة اليونسكو تشرف عليها كلية لاند مارك الأمريكية المتخصصة في برامج صعوبة التعلم لطلاب المرحلة الجامعية، تعتبر الأولى من نوعها في الشرق الأوسط.

هذا إضافة إلى حرص الجامعة على اختيار التخصصات المطلوبة أكثر من غيرها في سوق العمل، وخاصة البرامج الأكاديمية التي تتناسب مع خصوصية المرأة السعودية، بالإضافة إلى الاتصال الدائم بالفاعلين في قطاع الأعمال سواء من خلال رجال الأعمال الأعضاء في مجلس أمناء الجامعة أو الزيارات المتبادلة بين مسؤولي الجامعة وقادة كبريات الشركات، كما أن هناك البحوث التي تجريها الجامعة بالتعاون مع هذا القطاع للملاءمة ببرامجها مع حاجة سوق العمل، وبناء علاقة قوية بين الجامعة ومجتمع الأعمال، بالإضافة إلى وجود مجالس استشارية بالكليات يشارك بها بعض المسؤولين التنفيذيين في الشركات والمؤسسات، وخاصة الجهات الموظفة لخريجي جامعة الأمير سلطان لمراجعة الخطط الأكاديمية بشكل دوري لمواءمة البرامج لاحتياجات سوق العمل المتغيرة وفق متطلبات التنمية الاقتصادية الوطنية.

■ ما هي أهم التحديات التي تواجه التعليم الجامعي في المملكة في هذه المرحلة؟

– أعتقد أن من أبرز التحديات التي يواجهها التعليم الجامعي في هذه المرحلة، وخاصة مع الانفتاح الكبير في إنشاء الجامعات والكليات الحكومية والأهلية، وتعدد

البرامج الأكاديمية، هي توافق التخصصات والتأهيل وبناء القدرات المعرفية والمهارية وثقافة العمل بما يتناسب مع متطلبات واقع العمل؛ لأن واقع خطط التنمية الوطنية قد عانت وتعاني من الانفصام الكبير بين مخرجات التعليم والحاجة الفعلية لسوق العمل مما ضاعف من أعداد خريجي الجامعات لدينا رغم حاجة السوق المتزايدة إلى الكوادر البشرية المؤهلة من الجنسين، بالإضافة إلى ما سبق أن أشرت إليه من قوة المنافسة على استقطاب أعضاء هيئة التدريس المؤهلين في ظل ازدياد الطلب بشكل كبير على هذه الفئة المميزة، ليس فقط في المملكة بل في المنطقة، وخاصة في التخصصات المطلوبة بشدة في سوق العمل، إضافة إلى أن مؤسسات التعليم الجامعي - من أجل أن تكون مؤسسات ذات ثقل علمي وبحثي، وتؤدي دورها التنموي - تحتاج إلى مراكمة خبرات على مدى زمني طويل، إضافة إلى إقامة بنية تحتية قوية مما يتطلب توفر موارد مالية كبيرة.

■ ما هي أبرز ملامح خطط الجامعة نحو تحقيق اقتصاد المعرفة؟

– أعتقد أن وجود جامعة الأمير سلطان نفسه يعتبر تجسيدا ودعمًا ومساهمة في اقتصاد المعرفة؛ لأن وظيفة الجامعة بطبيعتها يجب أن تكون إنتاج رأس المال المعرفي، وجامعة الأمير سلطان هي أول جامعة سعودية غير ربحية أنشئت من أجل الإسهام في التنمية الوطنية من خلال تخريج كوادر وطنية مؤهلة ومدرّبة. وفيما يخص إسهام الجامعة في تشكيل بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات فإن الجامعة تضم

أنشأنا وحدة مختصة بصعوبات

التعليم الجامعي بالتعاون مع

مركز الأمير سلمان لأبحاث

الإعاقة ومنظمة اليونسكو

تعتبر الأولى من نوعها في

الشرق الأوسط

كلية لعلوم الحاسب الآلي ونظم المعلومات، إضافة إلى أن الجامعة تسعى من خلال برامجها وأنشطتها الصفية واللاصفية التي تهدف إلى بناء قدرات الطلاب والطالبات المعرفية والمهارية وإلى تهيئة بيئة محفزة للإبداع والابتكار وهما اللذان يشكلان البنية الأساسية لاقتصاد المعرفة.

وبما أن اقتصاد المعرفة يقوم على توافر المعلومات وكفاءة توظيفها من خلال الخبرة الفنية، فإن الجامعة اعتمدت اللغة الإنجليزية كلفة تدريس بها، لأنها تعتبر لغة المعرفة والاقتصاد في هذا العصر، كما أن مناهجها تجمع بين الدراسة النظرية والتطبيق العملي من خلال برنامج التدريب التعاوني بهدف بناء ثقافة العمل والذي يقوم الطلاب من خلاله بتطبيق ما تعلموه في كبريات الشركات والبنوك قبل التخرج.

■ كيف يمكن توفير بيئة محفزة للبحث العلمي في الجامعة؟

– كما نعلم فإن وظائف الجامعة الثلاث هي: التعليم والبحث، بالإضافة إلى وظيفتها الثالثة، وهي خدمة المجتمع. لذا، ما من شك في أن المنتج الأساسي للجامعات هو المعرفة، وأن وظيفتها الأولى هي العمل على خلق جو ملائم للإنتاج المعرفي والإبداع العلمي. وفي هذا الإطار فإن جامعة الأمير سلطان تفخر بإنشاء واحتضان (مركز الأمير سلمان للبحوث والترجمة) الذي يعمل على إثراء روح البحث العلمي بين أعضاء هيئة التدريس، وتشجيع الابتكار والإبداع واكتشاف المواهب بين الطلاب والطالبات منذ وقت مبكر. وقد سجل – في بداية نشأته – نجاحاً كبيراً عندما فاز بإنجاز محور التكلفة والتمويل في الخطة الشاملة للتعليم العالي بالمملكة (مشروع آفاق) في مسابقة تقدمت لها العديد من الجامعات ومراكز البحوث وبيوت الخبرة. وكان من آخر مشاريع المركز إطلاق مسابقة الباحث الناشئ برعاية شركة مايكروسوفت، وهي مسابقة مفتوحة لكافة طلاب جامعات المملكة، كما نظم المركز العديد من ورش العمل وحلقات البحث في مجالات مختلفة. هذا بالإضافة إلى قسم الترجمة الذي يهتم بترجمة الكتب المتخصصة ذات العلاقة بالتخصصات التي تقدمها جامعة الأمير سلطان. وضمن الخطة الإستراتيجية لهذا القسم المشاركة في المسابقات الدولية في الترجمة مثل جائزة خادم الحرمين الشريفين للترجمة.



من سعوديين ووافدين فرصة اختيار الجامعة والتخصص الذي يتناسب مع رغبته وميوله.

### ■ كجامعة أهلية كيف توازنون بين جودة التعليم وتحقيق الربحية؟

– الحقيقة أن جامعة الأمير سلطان مؤسسة غير ربحية، تتبع مؤسسة الرياض الخيرية للعلوم، فهي إذن جامعة خيرية لا تهدف إلى الربح المادي، بمعنى أنه لا يوجد مجلس إدارة ينتظر عوائد استثماراته فيها، بل الفائض يستخدم في التطوير والتحديث المستمر بهدف خدمة الوطن والمواطن من خلال تأهيل كوادر ذات كفاءة عالية تستطيع أن تسهم بفعالية في التنمية الوطنية، والرسوم التي تأخذها الجامعة من الطلاب تصرف في النشاط الإداري للجامعة، وعلى مشاريعها التطويرية والبرامج المختلفة التي تنفذها لصالح طلابها. مثل برنامج الرحلات الدولية. ولصالح المجتمع. مثل برنامج الأمير سلمان للتعليم من أجل التوظيف. هذا إضافة إلى إنفاقها على منح الموهوبين التي تقدمها للطلاب المتفوقين في الثانوية العامة، والذين تغفيمهم الجامعة من الرسوم الدراسية وتمنحهم رواتب شهرية من خلال برنامج الأمير سلمان للمنتح التعليمية. هذا من ناحية، أما من جهة جودة التعليم في الجامعات الخاصة فإن من المعروف أن الجامعات الخاصة عادة ما تكون من أفضل الجامعات على مستوى العالم. وجامعة الأمير سلطان لا تساوم أبداً فيما يؤثر على المعايير الأكاديمية، أو يؤثر على مستوى الطلبة التعليمي والتأهيلي. كما أن لوزارة التعليم العالي جهوداً جيدة في ضمان جودة التعليم من خلال الخطة الوطنية الإستراتيجية لتطوير التعليم العالي التي أعدتها الوزارة منذ وقت قريب، والتي كان من أهم محاورها برنامج ضمان الجودة في التعليم العالي بشقيه الحكومي والأهلي، الذي بدأت الوزارة توليه ما يستحق من عناية تضمن جودة مداخلات التعليم الجامعي، والتحقق من جودة المخرجات وضبطها، وذلك بإنشاء المركز الوطني للقياس والتقويم، كما بدأت الوزارة تهتم بتحقيق الاعتماد الأكاديمي للجامعات عن طريق إنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي التي تضع معايير الجودة في التعليم وتراقب تطبيقها. وقد كانت جامعة الأمير سلطان أول جامعة سعودية، حكومية أو أهلية تقوم بتطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي التجريبي بالتعاون مع الهيئة الوطنية للاعتماد الأكاديمي.

### ■ ارتفاع الرسوم الدراسية في الجامعات الأهلية يقصر خدماتها التعليمية على شريحة محددة في المجتمع، ما هو رأيكم في هذا الموضوع؟

## مناهج الجامعة تجمع بين الدراسة النظرية والتطبيق العملي من خلال برنامج التدريب التعاوني والذي يقوم الطلاب من خلاله بتطبيق ما تعلموه في كبريات الشركات والبنوك قبل التخرج

### وما تأثيره على المستوى العلمي للتعليم العالي؟

– أعتقد أن العالم كله الآن. ومن ضمنه المملكة العربية السعودية. يشهد ثورة في التعليم سواء من حيث الكم أو من حيث الكيف. ومن أسباب ذلك ازدياد الطلب على التعليم، نتيجة زيادة السكان، والإقبال على التعليم من مختلف شرائح المجتمع نظراً لانحسار الأمية، يضاف إلى ذلك ما سبقت الإشارة إليه من أن الاقتصاد الآن أصبح اقتصاداً معرفياً، لم يعد فيه مكان لغير المتعلمين ولا حتى لأنصاف المتعلمين. والمملكة. بفضل الله. شهدت في السنوات الأخيرة قفزات تنموية ضخمة لا بد أن تواكبها نهضة في التعليم من أجل الحفاظ على مكتسباتها، ولضمان أن تحافظ على وتيرة نموها ومسار تقدمها. هذا إضافة إلى أنه مع مرور الوقت وتغير الأوضاع، وهبوب عواصف العولمة على كل البلدان؛ فإن التعليم، كغيره من المجالات الأخرى، يحتاج إلى تطوير مستمر، وإلى مزيد من جودة المخرجات ليتواءم مع هذه المتغيرات الجديدة، ويواكب الحاجة المتجددة لسوق العمل إلى المزيد من الكوادر المؤهلة والمدرّبة. وهذا طبعاً يتطلب توسعاً في التعليم الحكومي، كما يستدعي وجود جامعات أهلية تكمل دور الجامعات الحكومية وتنافسها مما يؤدي إلى النهوض بهذا القطاع، خاصة أن أغلب الجامعات العالمية المتميزة هي جامعات أهلية غير ربحية، ومن بينها جامعة هارفارد وجامعة إستانفورد وجامعة ييل وجامعة برينستون وغيرها من الجامعات الشهيرة. وقد أدركت قيادتنا الرشيدة هذه الحقيقة ففتحت باب المنافسة في هذا المجال للقطاع الأهلي، وأعتقد أنها كانت خطوة حكيمة ستكون لها آثارها الإيجابية لاحقاً على بيئة التعليم، وبالتالي على التنمية في اقتصاديات المعرفة بالمملكة. كما أن تعدد الجامعات بلا شك يخلق روح المنافسة، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم الجامعي. من خلال قانون «البقاء للأفضل». وتحقيق المواءمة بين المخرجات وسوق العمل، بالإضافة إلى إعطاء الطالب والطالبة

كما أن الجامعة تسعى دائماً إلى إغناء تجربتها بالتواصل مع خبراء وباحثين من داخل المملكة وخارجها لتبادل الخبرات بينهم وبين طلابها وأعضاء هيئة التدريس بها، وفي هذا الإطار تنظم الجامعة العديد من الأنشطة الأكاديمية وشبه الأكاديمية وورش العمل التي تغطي مجالات معرفية مختلفة.

### ■ كيف يمكن أن تكون مراكز البحوث والدراسات أقرب إلى متخذي القرارات ودعمًا للقياديين في إصدار القرارات الإستراتيجية والهامة؟

– من المسلم به أن أي قرار يتم اتخاذه في العالم المعاصر يجب أن يكون قراراً معرفياً (بمعنى أن يكون قائماً على أساس متين من المعرفة) فالعالم أصبح من التعقيد وتشابك المصالح بحيث لم يعد مقبولاً فيه أن تكون القرارات ذات طابع ارتجالي؛ لأن أي قرار يتم اتخاذه في بلد ما أو في قطاع ما سيؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على مجتمعات وبلدان وقطاعات أخرى. وهذا يضع مسؤولية كبيرة على عاتق متخذي القرارات والجامعات ومراكز البحوث على حد سواء. أضف إلى ذلك أن القرارات الآن. سواء كانت قرارات سياسية أو غيرها. أصبحت ذات أبعاد اقتصادية، والبحث العلمي هو منطلق وموجه أي تنمية اقتصادية ناجحة، ففي هذا العصر الذي أصبحت اقتصاديات المعرفة فيه من أهم القطاعات الاقتصادية لا شك أن منطلق أي تنمية يبدأ من التعليم والتنمية البشرية. فإذا تجاوزنا ما تتطلبه التنمية من تخطيط دقيق وتحليل عميق وقدرة على الابتكار وكلها منتجات تعليمية؛ فإننا وبنظرة إلى أي نشاط اقتصادي يمكن أن يمارسه الإنسان الآن نجد أنه لكي يكون مجدياً وقابلاً للبقاء في عصر القرية الكونية الواحدة والمنافسة المفتوحة لا بد أن يقوم على ركيزتين أساسيتين: هما التكنولوجيا والعنصر البشري المؤهل والمدرّب، وكل منهما منتج تعليمي.

لأجل ذلك كله يجب أن تكون هناك علاقة وثيقة بين القادة وصناع القرار وبين مراكز البحوث، سواء من جهة تمويل مشاريع البحث ورعايتها، أو من جهة وضع مخرجات البحوث موضع التطبيق لضمان انعكاسات إيجابية للقرارات. والحقيقة أن في ذلك كسباً مزدوجاً، فهذه العلاقة، ضمن قرارات صائبة قائمة على دراسات معمقة، وفي نفس الوقت نسهم في تطور البحث العلمي، وبهذين الأمرين تطورت اقتصاديات الدول المتقدمة، وتقدم إنتاجها العلمي في مسارين متوازيين.

### ■ كيف تتظنون لهذا التوسع في افتتاح جامعات ووكليات حكومية وأهلية في مختلف مناطق المملكة،

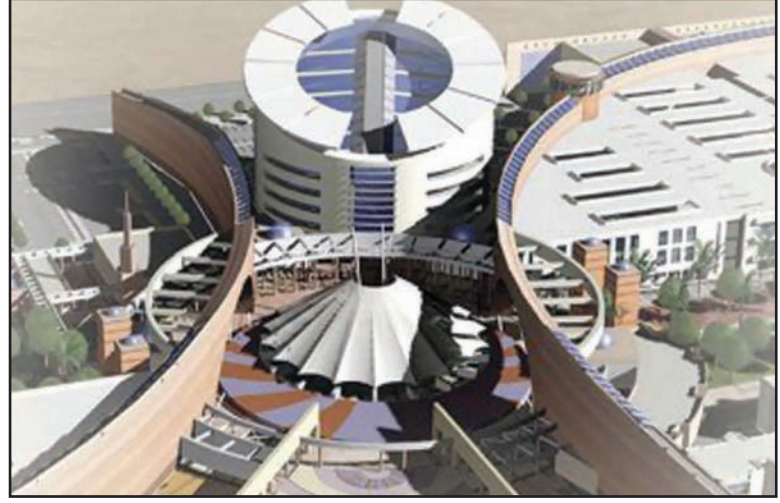
٢. مسابقة المعايير الدولية بما يتيح الاندماج في الاقتصاد العالمي والانفتاح على الثقافات والحضارات الأخرى.

٣. الاهتمام بالأستاذ الجامعي وتنميته باعتباره محور العملية التعليمية.

٤. ربط التعليم بالتنمية بأبعادها المختلفة، بحيث يكون التعليم انعكاساً للحاجات التنموية للشعوب، إضافة إلى ارتباطه الوثيق بالاتجاهات المتجددة لسوق العمل. فكما هو معلوم فإن الكثير من البلدان المتقدمة تعطي عناية فائقة لدراسة سوق العمل والتعرف على حاجته، ومن ثم تصميم البرامج وفتح التخصصات التي تسد هذه الحاجة، وهذا ما حرصنا عليه في جامعة الأمير سلطان، فبناءً على دراسة واقع سوق العمل المحلية وحاجاتها الحالية والمستقبلية تم اختيار التخصصات التي تدرس بالجامعة.

#### ■ التعاون مع الجامعات العالمية ذات العراقة والسمعة الكبيرة والاستفادة من خبراتها له أثره الإيجابي على تطور العملية التعليمية الجامعية المحلية، فما هي جهودكم في هذا الإطار؟

– سبق أن أشرت إلى أن لنا ارتباطات أكاديمية بالعديد من الجامعات، من بينها جامعة أكسفورد البريطانية، وجامعة كانسس الأمريكية وكلية لاند مارك لصعوبات التعليم الجامعي، وكلية إنسياد العالمية لإدارة الأعمال، وجامعة نجويا باليابان وجامعة سيمونز بأمريكا وغيرها. وتشمل هذه الاتفاقيات تبادل الطلاب وزيارات أعضاء هيئة التدريس، وإمكانية أن يمضي طالب جامعة الأمير سلطان عامًا دراسيًا كاملاً أو عامين في إحدى هذه الجامعات ليأخذ شهادة مشتركة من الجامعتين. كما تنظم الجامعة الكثير من الأنشطة السنوية بالتعاون مع العديد من الجامعات الأخرى بأمريكا وألمانيا والصين واليابان وأستراليا وغيرها. ومن ذلك برنامج جامعة الأمير سلطان للرحلات الدولية المجانية الذي يشمل رحلة طلابية كل صيف إلى إحدى كبريات الجامعات العالمية لإتاحة المزيد من الاحتكاك ببيئات أكاديمية متطورة ومتميزة للطلاب، وتعريفهم على ثقافات متعددة، خدمة لحوار الحضارات والفهم المشترك بين الثقافات؛ حيث تم حتى الآن تسيير رحلات إلى عدد من الجامعات، من بينها جامعة كانسس بالولايات المتحدة الأمريكية، وهامبورغ الألمانية وفودان الصينية، وستكون رحلة صيف هذا العام إلى جامعة نوجويا باليابان. ولا يخفى أن كل ما سبق يصب في تطوير البيئة الأكاديمية للجامعة، كما ستكون له آثاره الإيجابية في بناء شخصية الطالب والطالبة الجامعية وتأهيلهما العلمي والثقافي والقيادي ■



الداخلي، وهناك جهات أخرى في القطاع الأهلي يتم التنسيق معها لتقديم منح لبعض طلبة الجامعة، بالإضافة إلى المنح الخيرية ومنح شهداء الواجب. ومع كل هذا فإن رسوم الدراسة السنوية في جامعة الأمير سلطان أخفض بكثير من رسوم نظيراتها من الجامعات التي تقدم نفس المستوى الذي تقدمه جامعة الأمير سلطان في أمريكا وأوروبا ومنطقة الخليج، وحتى من بعض الجامعات في الداخل. وأنا أؤكد لك أنه من خلال هذه البرامج استطاعت جامعة الأمير سلطان أن تستقطب طلاباً متميزين من مختلف شرائح المجتمع، ومن كافة مناطق المملكة. وتصل نسبة الطلاب والطالبات الحاصلين على منح دراسية ضمن برنامج الأمير سلمان للمنح التعليمية إلى حوالي ٥٠٪ من طلاب وطالبات الجامعة.

#### ■ ما هي العقبات التي يواجهها مسؤولو الجامعات السعودية في هذه المرحلة؟

– أعتقد أن من أبرز العقبات التي يواجهها مسؤولو الجامعات الآن هو الملاءمة بين توفير البيئة الأكاديمية المميزة. بما فيها عضو هيئة التدريس المميز. وتقديم التعليم بتكلفة معقولة، وقد سبقت الإجابة على مضمون هذا السؤال ضمن السؤال رقم (٣).

#### ■ ما هي أبرز التوجهات الحديثة في التعليم الجامعي؟ وهل تواكب جامعة الأمير سلطان هذه التوجهات؟

– أعتقد أن من أبرز ملامح التوجهات الحديثة في التعليم الجامعي ما يلي:  
١. انحسار المساحة الفاصلة بين الأكاديمي والفني في التعليم، فقد أصبح هناك توجه عالمي إلى ربط الأكاديمي بالمهني والإعلاء من قيمة التدريب العملي، والابتعاد قدر المستطاع عن النظري المجرد.

– سبق أن أشرت إلى أن جامعة الأمير سلطان مؤسسة غير ربحية، ولكن رهان التميز، ومواكبة أحدث التطورات في البرامج التعليمية، إضافة إلى ما تنفقه الجامعة لصالح طلبتها على البرامج اللاصفية التي هي جزء مهم من تأهيل وبناء شخصية الطالب والطالبة، مثل الرحلات الدولية وإقامة الأنشطة المشتركة مع الجامعات الأخرى المحلية والعالمية، فضلاً عن برامج التحديث والتطوير المستمرة بالجامعة، مثل تحديث المعامل والمنشآت المعمارية، وتحديث شبكة المعلومات، وتحويل الجامعة إلى بيئة رقمية. كل ذلك يقتضي من الجامعة أن تأخذ رسوماً من طلابها، وتعتبرها إسهاماً منهم في تطوير جامعتهم.

وقد أنشأت الجامعة برنامج الأمير سلمان للمنح التعليمية من أجل أن يستفيد منه الطلاب غير القادرين على دفع الرسوم الجامعية، فهو يعطي منحاً شاملة لأوائل الثانوية العامة من البنين والبنات على مستوى المملكة ومنطقة الرياض، بالإضافة إلى أن الجامعة تحصل على أكبر نسبة من منح وزارة التعليم العالي ضمن مشروع خادم الحرمين الشريفين للابتعاث

**الجامعة ترتبط بعلاقات أكاديمية بعدد من الجامعات والكليات العالمية المتميزة تشمل إعداد برامج أكاديمية مشتركة وعقد دورات وورش مشتركة لتقويم برامج الجامعة**

بعضهن يرفضن الترقية ..

# المرأة المسئولة .. بين التزامات العمل و واجبات الأسرة

أفرز دخول المرأة السعودية ميدان العمل الوظيفي، وتوليها مناصب وظيفية ومراكز إدارية إشرافية، معضلات جديدة باتت تؤثر في بعض جوانبها على سعادة واستقرار الأسرة، حسب ما يقال، إضافة إلى أنها أثرت في عدم قدرة المرأة المسئولة على أداء عملها الرسمي بالشكل المطلوب، مما قاد بقوة إلى الجدل القائم حول مدى إيجابية تسنم المرأة وظائف تتطلب ساعات عمل إضافية، في ظل تزايد مسؤوليات الأسرة. فهل قيام المرأة بواجباتها الوظيفية وغيابها عن المنزل بسبب وظيفتها الإدارية يؤثر سلباً على عطانها في الجانب العائلي، أم أن المرأة تستطيع التوفيق بين مسؤوليات العائلة وأدائها الوظيفي؟

حول هذا الموضوع يدور تحقيقنا التالي:

تحقيق :  
فضية الرئيس



### المسؤوليات مضاعفة

«تقع على كاهلي المسؤوليات مضاعفة ما بين البيت والعمل..» هكذا تقول الصيدلانية بدور الحافي، مسئولة التوظيف في الشركة الدوائية، وتضيف: أدير شؤون البيت كاملة وتقع عليّ الأعباء المنزلية لوحدي، فزوجي عندما يساعدني يعتبر أنه يقوم بذلك بإرادته وتبعاً لرغبته فقط، لكن العمل بكليته مسؤوليتي، وهذا يجعلني مسئولة إدارية وأماً وزوجة على مدار اليوم كله رغم أنني، رغم محاولاتي الدائمة لتحقيق التوازن بين هذين العاملين، وهذا يحتاج مني طاقة مضاعفة كي لا أخسر أحدهما. وعموماً هذه -كما يقال- ضريبة خروج المرأة إلى العمل وإثبات نفسها، فأني تقصير يقع عليها وحدها وأي نجاح هو منة عليها ممن حولها. وإن كانت المرأة قد أخذت دورها في صنع القرار وفي المراكز الإدارية، فإن المجتمع ينظر إليها كربة منزل فقط وليست كشريك أساسي في بناء الوطن مع الرجل، لذا لا يمنحها فرصاً مساوية للرجل، حتى في حال نجاحها لا يأخذ بعين الاعتبار أن وصولها بسبب جهدها الشخصي وقدراتها، إنما ينظر إليه على أنه صدفة أو واسطات.. وهذا غير منصف.

### بدور الحافي :

**أنا مسئولة إدارية وأم وزوجة على مدار اليوم كله .. رغم أنني!**

• • •

### نورة الحميد:

**حل مشاكل المرأة القيادية يكمن في وجود زوج متفهم لطبيعة عملها**

### حسب واقعها

ومن جانبها ترى نورة الحميد، المشرفة التربوية أن طبيعة مشاكل المرأة القيادية لا تختلف كثيراً عن المرأة العاملة التي بدون منصب، إلا أن المعوقات تتلون حسب واقعها الاجتماعي، كالعمر والحالة الزوجية ووجود وعدد الأطفال وأعمارهم والبعد الجغرافي لمكان العمل ومقدار الراتب ووجود الحوافز وطبيعة وزخم العمل أو ساعات الدوام. فالمرأة القيادية تعاني من ساعات العمل الطويلة، مما يضطرها لأخذ المعاملات معها للبيت في أحيان كثيرة لتستطيع أداء عملها بشكل سليم، حتى وإن جاء على حساب بيتها وأسرته وصحتها، إلا أن حل المشكلة في رأيي يكمن في وجود زوج متفهم لطبيعة عمل المرأة ذات المنصب الذي سيساعدها كثيراً على تخطي هذه المعضلة، فما تعانيه المرأة يكمن في صعوبة البداية والتأقلم مع مسؤوليات العمل والمتطلبات الأسرية التي قد تكون أكثر إلحاحاً لها؛ لكونها تتوق إلى مزيد من الاهتمام بوظيفتها وطموحها وبيتها وأولادها. وقد يكون لمثل هذا النموذج النسائي مسؤوليات عائلية أخرى جدية كإعالة أسرة كبيرة أو العناية بأب أو أم مريضة أو إخوة أو أخوات صغار.

### رفض الترقية

أما هند عبد الغني، مديرة شركة عبد الغني

### آمال الدوسري:

**بعض الأزواج يرفضون أن تكون المرأة مسئولة فيضغطون عليها لتختار إما العمل أو الأسرة**

للأدوات المكتبية فتقول إنه نظراً للمستوى الاقتصادي للعائلة لا تجد المرأة في السعودية مشكلة في الموازنة بين البيت والعمل بخلاف المجتمعات الأخرى، لذا تستطيع المرأة السعودية الموازنة بين مسؤوليات الأسرة وواجبات العمل، وذلك من خلال تنظيم الوقت وإدارته بشكل منظم، إلا أنني ومن خلال متابعتي لعدد من الزميلات المؤهلات لمراكز قيادية نسائية تبين لي أن الكثيرات قد يرفضن منصباً مهماً أو ترقية لكي لا يضطررن للعمل الإضافي والأعباء الإدارية الأخرى، مما يجعلهن يفضلن خيار العائلة على العمل والطموح، مضيفة أن المرأة تتعرض للشد والجذب بين العائلة والعمل، كما تتعرض للشد والجذب بين التقاليد الاجتماعية وأساليب الحياة العصرية.

### عدم قناعة

ومن ناحيتها ترى آمال الدوسري، صاحبة مؤسسة الهدى للملابس النسائية أن من أهم التحديات التي تقابل المرأة هي رفض



## هند عبد الغني : المرأة السعودية تستطيع الموازنة بين مسؤولياتها وواجباتها بتنظيم الوقت وإدارته

الرجل أن تكون المرأة مسئولة، فبعضهم يضغط عليها لاختار إما العمل أو الأسرة، و تلك النظرة لن تتغير إلا إذا أثبتت المرأة نفسها بتنمية الوعي لدى المجتمع، ثم بضبط ساعات العمل والدوام بالتركيز على الإنجاز والإنتاجية، وليس عدد ساعات نظام العمل فقط. فالتقنية الحديثة توفر للمديرة والمسئولة إمكانية إدارة عملها من البيت إن رغبت، وتستطيع متابعة الموظفين والإنجاز من خلال الحاسب الآلي، والمرأة السعودية القيادية أثبتت نفسها في المناصب والمراكز العليا وفي إدارة الأسرة و البيت، إلا أن من بين المتناقضات حين يسمح الزوج بنجاح زوجته ثم يمارس عليها التضييق والضغط النفسي بسبب عملها، وسرعان ما تصطدم بمعارضة زوجها الذي لا يتقبل هذا الوضع، بحجة انشغال زوجته كلية بعملها على حساب حياتها العائلية.

### تحقيق التوازن

وتقول عبير سليمان، مسئولة قسم التمريض بأحد المستشفيات الكبيرة إن تحقيق التوازن بين البيت والعمل الإداري الإشرافي هنا غاية لا تكون ميسرة أو سهلة المنال، الأمر الذي يبدو مختلفاً بالنسبة للموظفة العادية التي لديها ساعات عمل محددة. ولعل المعاناة تبدأ بالنسبة للعناية بالزوج والأطفال وتدير أمور حياتهم اليومية، حيث أن شعوراً متنامياً من الحيرة والأسى بات ينتابني بعد تجربة مريرة مع إدارات وأجواء الحضانات ورياض الأطفال،

ناهيك عن التكاليف الإضافية المطلوبة لتغطية ذلك، إلا أنه بالخبرة والمساعدة من الزوج تتمكن المرأة من التوفيق بين واجباتها الوظيفية والمنزلية.

### المواصلات

أما نجاة العبد السلام، مديرة إحدى المدارس الأهلية فتري أن المرأة المسئولة أو صاحبة العمل لديها العديد من المشاكل أهمها مشكلة المواصلات وكلفتها المتزايدة، خاصة عندما يكون مكان العمل بعيداً عن البيت، وما لهذه المشاكل من تداعيات أخذت تؤثر في استقرار العائلة وفقدان الجو الأسري الحميم والضروري لنشأة الأطفال الذي هو ضروري أيضاً لأفراد العائلة من الكبار، مما يترتب عليه إحباطات وظروف نفسية سيئة للجميع. وتضيف أنه إذا كانت مسؤوليات المرأة العملية ضرورية لأسباب عدة فإن تفعيل البحث والسعي لإيجاد السبل الكفيلة يتجاوز سلبياتها مطلوب هو الآخر، وبنفس الدرجة من الضرورة، حيث إن تحقيق ذلك سيؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي والاجتماعي للمرأة المسئولة وتحقيق الجدوى العليا للقطاع في الجانبين، مما يعود بالفائدة المرجوة على البيت والدائرة ليشمل الفرد والمجتمع .

### حياتي الاجتماعية

وفي السياق ذاته تقول رسمية البقمي، مسئولة في إحدى الجمعيات الخيرية إن أكبر معوق واجهني عندما توليت مسؤولياتي الوظيفية

## نجاة العبد السلام : منصب المرأة يترتب عليه إحباطات وظروف نفسية سيئة للجميع

## شريفة هادي: المرأة عاطفية وهذا قد يؤثر على بعض قراراتها كإدارية ناجحة في العمل المنزلي وإدارة شؤون الأسرة

هو أن حياتي الاجتماعية تقلصت وتأثرت كثيراً، حيث لا وقت للمناسبات الاجتماعية، كالحفلات والأعراس والمقاهي، فتصبح المرأة المسئولة موزعة بين الدوام الطويل والأسرة والمناسبات الرسمية، وتربية أبنائي، لذا حاولت أن أعوض ذلك بالسفر كلما سنحت الفرصة في الإجازات الصيفية.

### ما أجمل الطموح

أما شريفة هادي، مسئولة في إحدى شركات تكنولوجيا المعلومات، فتقول ما أجمل أن تحقق المرأة طموحها ونجاحها في حياتها العائلية والوظيفية، وتضيف أن الثقة بالنفس وقوة الإرادة هما سلاح المرأة التي تحتل مراكز وظيفية متقدمة، فقد عشت فترة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد أن حصلت على البكالوريوس وعملت في مجال الهندسة التقنية، ورأيت النساء العاملات هناك وطريقة تنظيمهن للوقت وأداء العمل بدقة، والموازنة بين مسؤولياتهن العائلية، لكي تقوم بأعبائها الأسرية كاملة. وتري شريفة هادي أن هناك فوارق كبيرة بين الرجل والمرأة في المواقع القيادية، وباستثناء الحزم الذي يتميز به الرجل فالمرأة عاطفية، وهذا لا يعني أن الرجل خال من العاطفة، ولكن هذه العاطفة تنعكس على قدرة تحمل المرأة والضغط النفسي عليها، والذي قد يؤثر على بعض قراراتها كإدارية ناجحة في العمل المنزلي وإدارة شؤون الأسرة ■

## الذكاء الصناعي

لكل فعل رد فعل مساوٍ له في المقدار و مضاد له في الاتجاه ، هذا الذي تعلمناه في دروس العلوم أيام المتوسط وما يليها من مراحل! وبعد أن تقدم بنا العمر اكتشفنا أن للحاسب الآلي حسبة أخرى ورأي آخر يتعامل به مع مستخدميه هذا الرأي يقوم على نظرية أخرى تقول (أن لكل فعل رد فعل قد يساويه أو يفوقه في المقدار ويسايره في نفس الاتجاه) وهو بذلك قد تخطى نظرية نيوتن (الموغة في القدم).

لقد أبلى أهل الحاسب الآلي بلاء مذهباً فأحدثوا ثورة معلوماتية هائلة ومطرده، فبادلهم الحاسب الإبداع بإبداع آخر يثير الدهشة، وأصبح الذكاء الصناعي وتطورات المتسارعة تمثل عنواناً للمرحلة القادمة من القرن الواحد والعشرين. لم يعد الأمر تنظيراً مستقبلياً أو نص سيناريو لأفلام خيالية بل أصبح حقيقة وواقعاً نلمسه ونراه فيها هي بشائر الذكاء الصناعي ونتاجاته قد بدأت في البزوغ من خلال النظم الخبيرة والرابوت وأنظمة المحاكاة. ففي المجال الطبي، على سبيل المثال، ومن خلال النظم الخبيرة تحديداً يؤدي الحاسب دور الإستشاري الطبي، حيث يقوم بعمل حوار استفساري مع المستخدم (الطبيب المعالج) ويأخذ كل بيانات المريض الشخصية من الطبيب المعالج الذي يقوم بإدخال التقارير الخاصة بالمريض سواء التحاليل أو النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجراءات الطبية المختلفة والمتعلقة بالحالة الصحية للمريض. ثم يقوم الحاسب بالاستفسار عن جميع الأعراض الأخرى بنظام السؤال والجواب، ثم يبدأ (سعادة الدكتور الحاسب أو الطبيب الإستشاري) مرحلة التحليل والإستدلال إلى أن يصل إلى التشخيص الحقيقي ليقدمه للطبيب المعالج. كما أستخدم الروبوت (Robot) في العمليات، حيث يتم تزويده بكاميرا بالغة الصغر ويتم إدخاله، وفق توجيهات الطبيب الجراح، الذي يتحكم فيه، ليجوب جوف المريض في محاولة منه لاكتشاف مكان الورم (على سبيل المثال)، وبعد اكتشاف الورم وتصويره يتم توجيهه مرة أخرى من قبل الطبيب الجراح؛ بإجراء بضع مناورات دقيقة، ليقوم بعدها بكشط الورم من خلال مجرفة بالغة الصغر.

أما التعليم والتدريب الطبي من خلال نظام المحاكاة (Simulation) فهذا شأن آخر فقد أصبح التدريب من خلال نظام المحاكاة أحد عوامل تفادي الوقوع في الأخطاء الطبية وتقليص حدوثها خلال فترة الدراسة وأثناء فترة التدريب، حيث تستخدم الدمى الحاسوبية في عمليات التدريب بدلاً من الإنسان الحقيقي، وتمتاز الدمى بأنها تحاكي الواقع من خلال سماع نبض القلب وأصوات الرئتين والمعدة وصعوبة التنفس وقياس ضغط الدم والنبض من أماكن الشريان الذراعي والعضدي والفخذي كما يمكن تركيب المحاليل الوريدية عليها، إضافة لذلك يمكن التدريب فيها على أجهزة التنفس وعمل تخطيط القلب وإعطاء الصدمات الكهربائية القلبية.

ومن يدري فقد يأتي اليوم الذي نرى فيه (الأستاذ) الحاسب يتجول في أروقة الجامعات والمعاهد وقاعاتها ليصبح بديلاً صالحاً عن عضو هيئة التدريس!. وسيكون لإدارة التقنيات شأن آخر تتفوق فيه على الإدارات الأخرى كما، أن إدارة الاستشارات لن يكلفها أمر أي إستشارة كثيراً، فما عليها سوى أن تدخل الوضع الراهن في الحاسب ليقوم على إثرها بالتحليل وإظهار النتائج ثم الخروج بجملة من البدائل والتوصيات، كل ذلك خلال سويغات من عمر الزمن وبدون خارج دوام أو بديل إستشارة!.

لو نفذها الحاسب فعلاً فإن صفوف الانتظار في المؤسسة العامة للتقاعد ستزدحم، وسيصرخ بنا الشامتون حينها مرددين (لم نعد بحاجة لكم!).

أ. علي الخميس

عضو هيئة التدريب

معهد الإدارة العامة



د. يوسف السعدون وكيل وزارة الخارجية لـ "التنمية الإدارية" :

# من حسن حظي أن «المعهد» اختارني قبل أن أختاره!

أجرى الحوار :

عبدالعزیز الهدلق

أخذ معهد الإدارة العامة على عاتقه ومنذ تأسيسه قبل ما يناهز النصف قرن من الزمان مسؤولية التنمية الإدارية في المملكة، وبذل المعهد في هذا المجال جهوداً كبيرة وحقق إنجازات مشهودة سواء على صعيد التدريب أو الاستشارات أو البحوث والتوثيق. كما سعى المعهد إلى تعزيز جهوده في تحقيق التنمية الإدارية من خلال دعم الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص بالكفاءات والطاقات البشرية المؤهلة، والتي مزجت التأهيل العلمي العالي المتخصص بالتجربة والتطبيق العملي المميز. وأصبح كثير من القيادات الإدارية في القطاعين الحكومي والأهلي هم من القادمين من معهد الإدارة العامة والذين رأوا فيهم تلك الأجهزة والقطاعات أنهم خير من يتبعون المواقع القيادية فيها.. وفي كل عدد من مجلة (التنمية الإدارية) نستضيف نموذجاً مميزاً من القيادات الإدارية سواء من العاملين في القطاع الحكومي أو الخاص ممن بدءوا خطواتهم الأولى في ميدان العمل عبر بوابة معهد الإدارة العامة وتدرجوا في جنباته حتى حصلوا على أعلى الدرجات العلمية ومارسوا التطبيق العملي في مختلف إداراته وتشربوا ثقافته التنظيمية القائمة على الانضباط والالتزام واحترام وقت العمل وتحقيق أعلى معدلات الإنتاجية بالإضافة إلى القدرة على التفكير الإبداعي والابتكار.

وفي هذا العدد، يسرنا أن نستضيف سعادة الدكتور يوسف بن طراد السعدون، وكيل وزارة الخارجية للشئون الاقتصادية والثقافية، لنبشركم عن بداياته ومسيرته في معهد الإدارة العامة. فماذا يقول :

إبراهيم التركي، ناصر العديلي، يوسف القبيلان، عبداللطيف عبداللطيف، سعود الحزيمي، عبدالعزيز الطويان، محمود الرشيد، محمد السمنان، وأعتذر مقدماً إن نسيت اسم أحد الزملاء فهم جميعاً كانوا إخوة أعزاء.

■ متى كان ابتعاثكم لإكمال دراساتكم العليا، وفي أي جامعة وما هو تخصصكم؟

– كان بعد عام من التحاقني بالمعهد، في ١٩٧٨م، وذهبت أولاً إلى جامعة ولاية أيووا، ثم انتقلت إلى جامعة كولورادو، وتحصلت على الماجستير بالاقتصاد في تخصصي التنمية الاقتصادية والاقتصاد الرياضي.

■ متى كانت العودة، وفي أي إدارة عملتم؟

● كانت في أواخر عام ١٩٨١م. وعملت أولاً عضواً في هيئة التدريب في البرامج الإعدادية والتدريبية أثناء الخدمة لفترة وجيزة، ثم توليت مهمة مدير التخطيط والتطوير في المعهد. واستمررت فيها حتى عام ١٩٨٦م، حيث ابتعثت لدراسة الدكتوراه في الاقتصاد بجامعة إنديانا مع التركيز على التجارة والتمويل الدولي والمالية

د. الطويل أي معرفة شخصية ولكن كان إختياره لي بالاسم وحرصه للإلتحاق بالمعهد نابعاً في تحليلي أنه يقدر ويسعى إلى التميز، وبالتالي بدون شك أن جهاز المعهد سوف يضم نخبة من المميزين الذين سوف يسعدني أن أشرف بالعمل معهم ومزاملتهم. وعليه اتخذت قراراً وتقدمت للإلتحاق بالمعهد، ولا أنسى أن من أجرى لي المقابلة الشخصية كان د. عبدالرحمن الشقاوي مدير عام الشؤون الإدارية والمالية عندئذ.

■ ما هي أول إدارة عملت بها في المعهد، ومن كان مديرها؟

● كانت إدارة البرامج التدريبية، وقد كان مديرها في ذلك الوقت الأستاذ عبدالرحمن أبو حيمد لفترة وجيزة ثم كلف بها الأستاذ عبدالرحمن الشقاوي.

■ ما هي أولى مهام تم تكليفكم بها عند التحاقكم بالمعهد؟

● بالطبع سكرتارية إدارة البرامج التدريبية.  
■ من كان زملاؤكم في البدايات؟  
● لقد كان من بين الزملاء في البدايات الإخوة: إبراهيم الملحم، عبدالعزيز القوي، زامل الصغير،

■ متى كان التحاقكم بمعهد الإدارة العامة؟ وما الدافع لاختياركم العمل بالمعهد؟

● كان التحاقني في عام ١٩٧٧م. وفي الحقيقة لم يكن المعهد ضمن الخيارات المطروحة في ذهني عند التخرج ولم أفكر به بتاتا. حيث تخرجت من جامعة الملك سعود (الرياض) تخصص اقتصاد وكان ترتيبني الثالث في الدفعة، عليه تطلعي الأساسي في ذلك الوقت هو أن أكون معيداً في الجامعة لتكملة دراساتي العليا في مجال تخصصي. ولكن لسوء الحظ في تلك السنة بالتحديد لم يختاروا إلا فقط أول اثنين من دفعتي، ولكن ربّ ضارة نافعة. حيث بدأت أقيم بعد ذلك الخيارات المطروحة أمامي من الجهات التي يمكن الإلتحاق بها. وفي إحدى اللقاءات مع الزملاء أخبرني أحدهم (وعلى ما أذكر الأخ عبدالعزيز الطويان)، أنه سعى للإلتحاق بالمعهد والتقى بمدير عام المعهد بالإقامة عندئذ معالي الدكتور محمد الطويل، والذي سأل عني شخصياً بالاسم (مشيراً إلى قائمة الخريجين لذلك العام)، ومبدئياً رغبته بالتحاقني بالمعهد. ومن المهم التنويه هنا أنه لا يوجد بيني وبين



## بيئة العمل في معهد الإدارة العامة متميزة ومثالية وجعلتنا نفخر بانتمائنا له

### عشرون عاماً في المعهد هي أجمل سنوات حياتي العملية

العامة، وكانت العودة بنهاية عام ١٩٩٠م. ■ ما آخر موقع عملتم به في معهد الإدارة العامة؟

● آخر موقع عملت به كان مدير عام برامج القطاع الأهلي.

■ ما هي أبرز الذكريات عن المعهد؟

● الحقيقة أعد نفسي محظوظاً أن تشرفت بالالتحاق بالمعهد بعد التخرج مباشرة. فقد وجدت بيئة عمل متميزة ومثالية ابتداءً من الإدارة العليا التي كان على رأسها معالي الدكتور محمد الطويل والزعماء ومكان العمل. لقد كنا نشعر أننا مقيمون في واحة جميلة ونفتخر كثيراً بعضويتنا لهيئة التدريب في المعهد. وأذكر أن المعهد في ذلك الوقت كان واجهة لها مكانتها وأهميتها في الدولة، وكان من بين أبرز المواقع التي تضمن في برامج زيارات الشخصيات المشهورة القادمة للمملكة. ولقد كان التفاني والإخلاص والنزاهة والالتزام والأمانة واحترام الوقت والرقابة الذاتية وروح التحدي بعضاً من المبادئ التي كانت تغرس في أذهاننا وسلوكنا العملي.

■ ما مدى تواصلكم مع المعهد حالياً؟ وكيف ترى العلاقة التي تربط بالمعهد؟

● بصراحة لا يوجد هذا التواصل الكبير الآن نظراً لإرتباطاتي العملية، واقتصر الأمر على ما يصلني من المعهد من النشرات والمجلات الدورية واللقاءات مع بضع من الزملاء السابقين. وبكل فخر أردد دائماً أمام الجميع أن المعهد بالنسبة لي كمسقط الرأس، فهو المكان الذي كانت به بداياتي الوظيفية وساهم كثيراً في صقل معارفي وسلوكي وخبراتي العملية، على مدى (٢٠) سنة كانت من أجمل السنوات في حياتي العملية، تشرفت خلالها أن أكون من منسوبي هذا الصرح الشامخ معهد الإدارة العامة.

■ إلى أي مدى ساهم معهد الإدارة العامة في تحقيق طموحاتكم الوظيفية والعملية؟

● دعني أعترف لك أولاً أنه إبان عملي في معهد الإدارة العامة كانت تراودني أحياناً هواجس وإحباطات منبعاها عدم اقتناعي بأن المعهد هو المكان الأمثل لاكتساب الخبرات العملية بمجال تخصصي الدراسي الاقتصاد. ولكن كان عزائي وتمسكي باستمرار العمل في المعهد ما وجدته من بيئة عمل متميزة بكل ما تحمله هذه الكلمة من معنى. فقد أتاح لي المعهد خلال سنوات العمل التي أمضيتها فيه فرصة اكتساب تنوع وكم كبير من المعارف والمهارات

وبهدف تنوع الخبرات وتعدد التجارب؟ ● هناك عدة عوامل تدفع المرء للانتقال من عمله، ولا تقتصر فقط على الدافع المادي، من بينها بيئة العمل الجيدة، وتنوع ومستوى التحديات العملية. وأنا من المؤيدين تماماً بضرورة التجديد والتنوع في التجارب والخبرات الوظيفية خصوصاً في العمل القيادي الإداري لضمان استمرار فعالية الأداء والتميز والابتكار.

■ خرجتم من المعهد بخبرة إدارية ثرية (علمية وعملية) من خلال عملكم في مجالات التدريب والبحوث والاستشارات. فكيف وظفتم هذه الخبرة في عملكم الحالي؟

● من الصعوبة شرح كيف وظفتها، ولكن أستطيع القول أنني استفدت من تلك الخبرات كثيراً في تحليل ودراسة التقارير واتخاذ القرارات.

■ ما هي الكلمة التي تودون تسجيلها إلى المعهد والزملاء السابقين؟

● المعهد في قلبي وذاكرتي، فهذا المكان كان مسقط رأس حياتي العملية وترعرعت بين جوانبه ودعمي كثيراً. ولقد عشت فيه أياماً جميلة مع زملاء وإسخوة أعزاء أجلاء لن أنساهم ما حييت ■

والخبرات سواءً في العمل الإداري والاستشاري والتنظيمي والتدريبي، وهذا كله ساهم بشكل كبير في صقل ذاتي العلمية والعملية.

■ ما الذي نقلته أو تود أن تنقله من المعهد إلى بيئة عملك الحالي، وما الذي ترى نقلة إلى المعهد من بيئة عملك؟

● باختصار أستطيع القول أنني نقلت من المعهد كيف يجب أن يكون موظف القطاع العام بكل سلوكياته ومهاراته ومعارفه. أما بالنسبة للعكس فأرى هناك العديد من أوجه التجديد والتنوع في التحديات التي يمكن نقلها إلى المعهد من وزارة الخارجية.

■ كيف كنت تنظر للمعهد عندما كنت تعمل داخل محيطه، وكيف تراه الآن من الخارج؟

● في ذلك الوقت كنت أرى وأحس أنني في بيئة عمل متميزة جداً مقارنة بالأجهزة الحكومية الأخرى في المملكة سواءً من حيث بيئة العمل أو قدرات وسلوكيات الزملاء العاملين بالمعهد.

■ الدافع المادي، أو الفرصة الوظيفية الأفضل هما عادة ما يدفع المرء للانتقال من عمله إلى موقع آخر. هل ترى الاختصار عليهما؟ أم أن الانتقال ينبغي أن يتحقق بعد قضاء مدة زمنية في الوظيفة

## توقعت انخفاض عدد المصابين بالذبحة الصدرية إلى ١٣٪ من عدد الأمريكيين دراسة أمريكية: خفض ملح الطعام يقلل الذبحات وأمراض القلب

من ملح الطعام بصورة يومية، سيقول من عدد المصابين بأمراض القلب والذبحات الصدرية بصورة ملحوظة. وقالت المشاركة في إعداد الدراسة، كيرستن بيبينز-دومينيغو، الأستاذة بجامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس، إن «مجرد خفض كميات الملح في الطعام بصورة يومية يمكنه أن يحقق فوائد كثيرة للأمريكيين.. وهذا هو أفضل تدخل ممكن بالنسبة لأولئك المعنيين بالصحة العامة، نظراً لأن الأثر الناجم عن ذلك سيكون كبيراً جداً».

الأمر المثير في الدراسة أيضاً أن تقليص مقادير ملح الطعام في الأكل سينجم عنه كذلك خفض في تكاليف العلاج بمبالغ تتراوح بين (١٠) و(٢٤) مليار دولار، وفقاً لكيرستن.

(عن موقع cnn العربية)



مديسن»، أن ينخفض عدد حالات الإصابة الجديدة بأمراض القلب والذبحات الصدرية، بنسبة (١١) في المائة، و(٨) في المائة على الترتيب. وأكدت الدراسة أن خفضاً بمعدل غرام واحد

كشفت دراسة أمريكية أجريت مؤخراً أن خفض كمية الملح في الطعام بواقع نصف ملعقة صغيرة يومياً، يمكن أن يحقق مزايا وفوائد صحية، تواكب تلك التي تتحقق عن خفض معدلات الكوليسترول، أو الإقلاع عن التدخين، أو خفض معدلات السمنة والبدانة. وأوضحت الدراسة أنه في حال تنفيذ ذلك، أي خفض كمية الملح بمقدار نصف ملعقة صغيرة أو ما يعادل (٣) غرامات (نحو ١٢٠٠ ميلليغرام من الصوديوم)، فإن عدد المصابين بالذبحات الصدرية في الولايات المتحدة، يمكن أن ينخفض ليصل إلى (١٣) في المائة من عدد الأمريكيين. كذلك توقعت الدراسة، التي نشرت في الدورية الطبية المتخصصة «نيوإنغلاند جورنال أوف

### أليافه مفيدة وبه سعرات حرارية منخفضة

## الكرنب يعالج الأرق ويخفف الصداع

كشف خبراء تغذية وباحثون عن جملة من الفوائد الصحية للكرنب، حيث ينصح ياننيك - أليينو خبير التغذية الفرنسي المعاصر بضرورة استخدام الكرنب ذو اللون البنفسجي المعروف باسم «كرنب دي بونتواز»، والذي يزرع في فرنسا حتى أواخر شهر مارس، باستخدامه في طبق السلطة والمطبخ نظراً لفوائده العديدة.

وأوضح الباحثون أن الكرنب يكافح الأرق ويخفف الصداع ويجعل الأطفال أكثر قوة ويخفف من آلام التهاب المفاصل، كما أن أليافه مفيدة وبه سعرات حرارية منخفضة لذلك ينصح بتناوله سواء في السلطة أو شرائح الجزر والخل.

(موقع moheet.com)





## دراسة جديدة : الشوكولاتة تقلل الألم وتنشط مشاعر البهجة !



توصلت دراسات جديدة إلى أن الشوكولاتة لا تعمل على تحسين المزاج فحسب، وإنما تقلل الألم، ما يعني احتدام النقاش من جديد حول فوائد وسلبات الشوكولاتة، وهذا يعني تشجيع محبزي تناول الشوكولاتة على اكتناز المزيد من الشحم، خصوصاً بين الأطفال.

وتشير دراسة من الصليب الأخضر الألماني في ماربورغ، وهي منظمة صحية بيئية، إلى أن الشوكولاتة تريح الطفل من آلامه، لكن هذا لا يعني إطلاق يده في تناول الشوكولاتة كلما تأوه من الألم لأنها تهدد بتخريب أسنانه وصحته وتزيد من ظاهرة البدانة. وبعدما ثبت سابقاً أن تناول الشوكولاتة يزيد فرز مادة السيروتونين التي تثير مشاعر البهجة عند الإنسان تقول الدراسة الألمانية أن الشوكولاتة تعمل على زيادة فرز مادة (أندروفين) الطبيعية التي تعين الجسم على تقليل ومقاومة الألم.

ويبدو أن هناك تأثيراً مزدوجاً للشوكولاتة من خلال فرز (السيروتونين) و(الاندروفين) لأن المادة الأولى تقلل أيضاً حساسية الإنسان للألم وتكمل بالتالي عمل المادة الثانية. ويعودس التأثير الكايب للألم في الشوكولاتة إلى مادتي السكر والحوامض الأمينية من نوع (تريبثوفين) الموجودة في الشوكولاتة. وفي حين يعمل الدماغ البشري على تحويل حوامض (التريبثوفين) الأمينية إلى (سيروتونين) تعمل جملة من التفاعلات البيولوجية في الدماغ على تحويل بعض أنواع السكر إلى (أندروفين).

وعلى أية حال لا يمكن الإستعاضة عن الأدوية القاتلة للألم بالشوكولاتة لأن الأخيرة لا تعين الإنسان في التغلب على الآلام الشديدة. كما أن تأثير الشوكولاتة المهدئ للألم، وكما هو الوضع مع مشاعر البهجة التي تثيرها، لا يدوم إلا لفترة (١٠) دقائق فقط.

(عن موقع عرب نت ٥)

## مادة الكافيين تساعد في القضاء على الخلايا السرطانية المسببة لسرطان الجلد

يواصل العلماء استكشاف المزيد من فوائد (الكافيين) إذ تقول أحدث الدراسات في هذا الشأن أن تناول كميات كافية من مشروبات غنية بالمادة الكيميائية المنبهة لها فوائد صحية لا تحصى. ويرى البحث البريطاني أن تناول ثمانية أقذاح من الشاي يومياً له مردود صحي كبير مثل خفض خطر الإصابة بالنوبات القلبية والسكتات. وبالإضافة إلى ذلك، توضح الدراسة التي قامت بها د. كاري روكستون، اختصاصية تغذية، ونقلتها «ديلي أكسبريس» البريطانية أن للمادة المتوافرة في الشاي والقهوة والكافكاو أثراً إيجابياً على وظائف العقل، وأنها تزيد اليقظة وتقوي الذاكرة على المدى القصير. ويعتبر الكافيين مادة منبهة وتتواجد عادة في القهوة والشاي والمشروبات الغازية والشوكولاتة ومشروبات الطاقة وتتواجد أيضاً في بعض الأدوية.

وخلصت روكستون، بعد مراجعة (٤٧) دراسة منشورة حول (الكافيين)، إلى أن تناول (٤٠٠) مليغرام منه يومياً – أي ثمانية أكواب من الشاي يمنح فوائداً رئيسة من الناحية الذهنية وصحة القلب، ودون أي آثار سلبية.



كما وجدت أن تناول الشاي بانتظام قد «يخفض معدل الوفيات، ومخاطر الإصابة بالنوبات القلبية ويقلل من الكوليسترول». ويذكر أن بحثاً علمياً موسعاً أجراه علماء نرويجيون، نشر في أغسطس/آب الماضي، وجد أن مادة (الكافيين) هي الدواء والدواء، في آن معاً، للصداع.

وشارك في الدراسة التي نفذتها جامعة النرويج للعلوم والتقنية في «ترونديم»، أكثر من (٥٠) ألف شخص.

وتأتي تلك الدراسة النرويجية إثر أخرى أمريكية حول خصائص (الكافيين) ووجدت أنه قد يساعد في القضاء على الخلايا السرطانية المسببة لسرطان الجلد.

ويأمل العلماء أن تؤدي نتائج الدراسة، إلى تطوير مراهم أو كريمات من مادة (الكافيين) للمساعدة في الفتك بالخلايا البشرية التي تضررت جراء التعرض للأشعة فوق البنفسجية، أحد أهم مسببات الأنواع المختلفة لسرطان الجلد.

ووجدت دراسة أخرى أن تناول عدة فناجين من القهوة يومياً قد يبعد شبح مرض الزهايمر.

(عن موقع cnn العربية)



أضف إلى معلوماتك

### الجمعية العربية للإدارة



تم تأسيس الجمعية العربية للإدارة في ١٩٩٤/٣/٩ تعبيراً عن الاحتياج الشديد الذي استشعره العاملون بحقول الإدارة والمتصلون بها في بلدان الوطن العربي، وتتمثل رؤيتها الإستراتيجية في إحداث نقلة نوعية ملموسة في فكر ونظم وأساليب وكفاءات الإدارة العربية

والمديرين العرب تسهم في سد الفجوة العلمية والتكنولوجية التي تبعدنا عن المستويات الأعلى للإدارة في العالم المتقدم، ولكي تساعد في تهيئة المنظمات العربية لاكتساب قدرات تنافسية أعلى تسمح لها بمكان في الوضع العالمي المتجدد يتناسب مع إمكانياتها ومواردها.

وقد كانت أهم مبررات البحث عن كيان يعبر عن مشكلات وطموحات الإدارة العربية، ويعمل على دراسة مداخل وأساليب تطويرها، ما يلي:

الشعور المتعاظم بأهمية دور الإدارة على الصعيدين العربي والمحلي، وتأثيرها البالغ (سلباً أو إيجاباً) في مسيرة التنمية والانطلاق الاقتصادي والاجتماعي والعلمي (بل والحضاري) لشعوب الوطن العربي.

الشعور بالانفصال الواضح بين الفكر الإداري العربي في المجال الأكاديمي (التعليمي والتدريبي)، وبين الممارسات والتطبيق العملي لآلاف المديرين في مختلف منظمات الأعمال ووحدات القطاع العام والجهاز الحكومي في الدول العربية ■

المصدر:

موقع الجمعية على شبكة الإنترنت:

(http://www.arabma.org)

### أخطاء لغوية شائعة

هذه بعض الأخطاء اللغوية الشائعة وتصويباتها:

الخطأ قولهم: مُدْرَأ .

والصواب: مديرون.

الخطأ قولهم: لا يخفاكم.

والصواب: لا يخفى عليكم.

الخطأ قولهم: اعتذر عن الحضور.

والصواب: اعتذر عن عدم الحضور. (لأن الاعتذار يكون عن خطأ) ■

### البيروقراطيون يحبون اللوائح والقوانين



يميل الأفراد الروتينيون إلى الإيمان بضرورة إيجاد أنظمة وإجراءات تحتوي الإجابة على أية استفسارات تخص ممارسة العمل في المنظمة، كما أنهم يفضلون أن تكون تلك الأنظمة واللوائح مكتوبة على أوراق نظامية وفق معايير وتصاميم محددة ومن عدة نسخ. ويقوم هذا النوع بالضغط على الأفراد بضرورة الالتزام ومراعاة حرفية المعايير في إنجاز الأعمال والترتيبات المحددة لذلك. وتكمن المشكلة في أن الأشخاص البيروقراطيون غالباً ما يميلون إلى المبالغة في اختراع وتلفيق القوانين والأنظمة واللوائح، حتى للحالات التي يمكن أن تتجزأ بدونها. وهم يقومون بذلك بأقصى طاقات العزم والتصميم، وذلك وفق اعتقادهم أن الأنظمة هي السبيل الوحيد التي تفرض من خلاله الأوامر التي تحد من احتمالات الفوضى. كما أن الشخص البيروقراطي لا يقف عند حد معين، بل إنه متى ما لاحظ أن هناك أي قصور في بعض الأنظمة واللوائح فإنه يعمد إلى ضرورة إيجاد ركائز أخرى إضافية تتمثل في إيجاد تفسيرات تفصيلية لتلك الأنظمة. (من كتاب: الأفراد ذوو المشكلات وكيفية التعامل معهم).

## كنوز العالم المعرفية في مكتبة رقمية

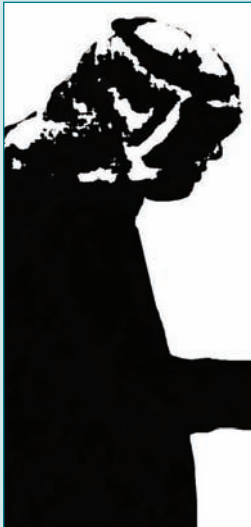
المكتبة الرقمية العالمية ليست موقعاً إلكترونياً عادياً بقدر ما هي أرشيف فريد يتضمن مجموعة من المراجع والوثائق والمخطوطات النفيسة التي تعود إلى فترات تاريخية مختلفة وتساهم فيها جهات عالمية عدّة. ومن بين ما توفره المكتبة الرقمية التي أطلقتها من باريس منظمة اليونسكو بالتعاون مع مكتبة الكونجرس وجهات عالمية أخرى، مخطوطات صينية قديمة وأخرى عربية وإسلامية إضافة إلى وثائق تاريخية من أمريكا وأوروبا وغيرها من بقاع العالم.

وتتيح المكتبة لمستخدميها من القراء والدارسين والمهتمين الاطلاع على كنوز العالم المعرفية والثقافية عبر هذا الأرشيف الإلكتروني الذي يتضمن مقتنيات أكثر من (٣٠) مؤسسة عالمية. ويهدف هذا المشروع الكبير إلى توسيع حجم الإطلاع على المنتج الثقافي والمعرفي الكوني عبر الوسيلة التي يتسع انتشارها واستخدامها في أرجاء المعمورة أي الشبكة الإلكترونية التي تصدرت عالم المعلومات ■



(عن : موقع بي بي سي العربية).

## كيف تتخلص من ضيقك الثقيل في العمل ؟



يعاني كثير من الموظفين من إهدار أوقات عملهم بسبب زيارة بعض الأصحاب أو المعارف لهم في المكتب لشرب الشاي وتبادل الأحاديث الخاصة، وقد يكون هؤلاء قد أتوا لإنهاء معاملات خاصة لهم، وحين الإنتهاء منها يتذكرون أن في تلك المنظمة صديق أو قريب فيعمدون لزيارته ويجلسون عنده أوقاتاً طويلة مما يتسبب في إحراجه أو إرباكه في أداء مهام عمله اليومية، في حين قد لا يمتلك هذا الموظف الجرأة الكافية للاعتذار منهم، وفي هذه الحالة ثمة طريقة ذكية للتخلص من ضيوف العمل الثقلاء وهي أن تكتب عبارة في مكان بارز من مكتبك تحمل رسالة لكل زائر تفيد بأن لديك مهام كثيرة وعاجلة، لكن عليك أن تصيغ الرسالة بطريقة مهذبة، فمثلاً، تكتب: (أعتر بكل الأصدقاء وأحب الحديث معهم لكن للأسف وقتي لا يسمح بذلك، أتمنى أن نجد فرصة أخرى ومكاناً آخر مناسباً لنلتقي ونستمع سوياً) ■



## إدارة التنمية الوطنية



أ.د. علي بن شويل القرني  
أستاذ الإعلام بجامعة الملك سعود

مشروع التنمية السعودية يعد من أبرز مشروعات التنمية في العالم، وخاصة خلال العقود الأربعة الماضية، أي تقريباً منذ انطلاق الخطة الخمسية الأولى.. نعلم أن دولاً عدة في العالم سرت فيها التنمية بشكل سريع ومطرّد مثل اليابان رغم تقدمها في مرحلة ما قبل الحرب العالمية الثانية، ولكنها حولت اتجاهها من الاقتصاد العسكري إلى التنمية السلمية بعد هزيمتها في تلك الحرب.. ولكن أمثلة أخرى مثل كوريا وسنغافورة وماليزيا تعد الأبرز، حيث بدأت من مرحلة الصفر في الستينيات الميلادية من القرن العشرين، ووصلت إلى مستوى متقدم في التقنية والكوادر وأصبحت من الدول الصناعية الجديدة في الساحة العالمية. ومشروع التنمية السعودي لاشك هو أبرز مشروعات التنمية الحديثة، وخاصة بين الدول النفطية، حيث استطاعت الدولة إدارة التنمية بتخطيط ومتابعة علمية مدروسة.. ولهذا حققت التنمية السعودية نجاحاً كبيراً وقفزات نوعية مهمة على مختلف الصعد.

الإدارة هي العنصر الأساس في شئون التنمية، ولهذا كانت إدارة التنمية في بلادنا على مستوى المسؤولية الوطنية، وعلى مستوى القوة التنفيذية التي يتطلبها مشروع التنمية ومتابعتها وتوجيهها بما يحقق الأهداف الوطنية والشعبية. ولقد نجحت القيادة السياسية في بلادنا في إدارة التنمية باقتدار، مراعية في ذلك الظروف المحلية والمستجدات العالمية.. وتحقق للمملكة بنية تجهيزية كبيرة في مختلف المدن والقرى في بلادنا، حيث راعى مشروع التنمية التوازن بين المناطق، حيث حظيت المدن الكبرى بنصيب كبير نظراً للكثافة السكانية التي تحتلها هذه المدن، ولكن تدارك هذا المشروع في خطته الأخيرة المدن الصغيرة والقرى، ولهذا حظيت تلك الأماكن بنصيب كبير من البنى التجهيزية والخدمية التي هيأتها مدن وقرى عصرية متكاملة.. ووجود مدن اقتصادية في بعض المناطق البعيدة جعلها في مركز اهتمام وطني كبير، كما أن تأسيس جامعات في تلك المناطق سيهيئ لها كوادر بشرية من أبناء تلك المناطق في مختلف تخصصات التنمية الوطنية.

ومن حيث بدأنا، نعود لنؤكد على أن الإدارة هي عنصر من عناصر التنمية، بل هو أبرزها، وعندما تكون لدينا إدارة واعية، وفكر تنظيمي، مبني على أسس علمية ومنهجيات مدروسة، نكون قد حققنا الخطوة الأولى في مشروع تكامل عناصر التنمية.. وهذا ما حدث، والحمد لله، حيث حققت خطط التنمية الخمسية نجاحاً كبيراً على صعيد الكم والنوع.. وتتطور هذه الخطط بشكل مطرد لتلبي كافة احتياجات الوطن.. ونتطلع أن يحقق مشروع التنمية السعودي نجاحاً كبيراً، يترك بصماته في الساحة العالمية خلال السنوات والعقود القادمة بمشيئة الله تعالى.. نعم نحن نتطلع أن تكون المملكة بإمكاناتها النفطية والبشرية قوة اقتصادية كبيرة في المنطقة، وهذا ما نرى إرهاباته في البناء الاقتصادي الذي بدأ يتأسس في هيكل الدولة التنظيمي، وينعكس على شكل مشروعات مستقبلية واعدة ■



# التنمية الإدارية



تصدر عن إدارة العلاقات العامة والإعلام بمعهد الإدارة العامة • العدد ٧٨ • جمادى الآخرة ١٤٣١ هـ / يونيو ٢٠١٠ م

**الأمير سطاتم بن عبد العزيز  
يرعى احتفال معهد الإدارة العامة  
بيوم الخريج والوظيفة الرابع عشر**

**معايير الجودة الشاملة تقن البحث عن  
التميز في المؤسسات الأكاديمية النسائية**

**معالي الأستاذ عبد العزيز التويجري :**

**دور معهد الإدارة العامة في مسيرة  
التنمية الإدارية في المملكة رائد ومشرف**



**بهدف تمكينه من القيام بدوره في تدريب الشباب السعودي وتوطين الوظائف**

**الدعم الحكومي للقطاع الخاص ؛  
شراكة ترفع سقف التوقعات**







معالي الدكتور

**عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي**

مدير عام معهد الإدارة العامة

يحصل على جائزة الشرق الأوسط السابعة للشخصيات التنفيذية للقطاع الحكومي

التي يمنحها معهد جائزة الشرق الأوسط للتميز

للمؤسسات الحكومية والخاصة

دبي - دولة الإمارات العربية المتحدة



تحت رعاية  
**صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبد العزيز آل سعود**  
أمير منطقة الرياض بالإنابة



**يحتفل معهد الإدارة العامة بيوم الخريج والوظيفة الرابع عشر**

الأحد ١٤٣١/٦/٢٣ هـ، الموافق ٢٠١٠/٦/٦ م  
بقاعة ابن خلدون بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات  
بالمقر الرئيس للمعهد بالرياض



**خريجو المعهد .. جيل واعد**

الجزيرة  
ALJAZIRA

العربي  
anb

الصلبان

NCB الأهلي

Al Rajhi Bank الراجحي

samba سامبا

الراعي الإعلامي

الممول الفضلي

الممول الذهبي

الممول البلاتيني

الممول الرئيس

## كلمة التحرير

يتزامن صدور هذا العدد الجديد من مجلة «التنمية الإدارية» مع احتفال معهد الإدارة العامة بيوم الخريج والوظيفة الرابع عشر، وهي المناسبة السنوية التي تمثل بالنسبة للمعهد يوم الحصاد وقطف الثمار، حيث يحتفل المعهد بتخريج دفعة جديدة من دارسي برامج الإعدادية، متوجاً جهد عام كامل من التدريب والإعداد والتأهيل لنخبة مميزة من شباب الوطن الذين يتهبأون لشغل مواقعهم في سوق العمل.

وضمن هذا الإطار فقد اشتملت المجلة على عدد من الموضوعات المرتبطة بالمناسبة من بينها خبر رعاية صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبد العزيز، أمير منطقة الرياض بالإقامة لاحتفال المعهد بيوم الخريج والوظيفة الرابع عشر، واستطلاع «خريجو برامج المعهد الإعدادية ينشرون ثقافة المعهد التنظيمية في مواقعهم الوظيفية»، وقضية العدد التي تناقش دور الدعم الحكومي في مساعدة القطاع الخاص على القيام بدوره في تدريب الشباب السعودي وتوطين الوظائف، وورقة العمل التي تعالج موضوعاً يهم شباب الخريجين، والتي أعدها مدير عام صندوق تنمية الموارد البشرية، الأستاذ أحمد المنصور الزامل حول «دور صندوق تنمية الموارد البشرية في إيجاد آلية لإنشاء مرجعية وطنية للمعلومات والإحصاءات في مجال التوطين والتوظيف».

ومن الموضوعات الأخرى التي يتضمنها العدد الجديد، لقاءان: الأول مع معالي الأستاذ عبد العزيز بن علي التويجري، مؤسس ورئيس مجلس أمناء جامعة دار العلوم الأهلية، ويتناول فيه تجربته الحياتية ومسيرته الوظيفية ورأيه في واقع التعليم العالي الأهلي في المملكة وآفاق تطوره، والثاني «من المعهد انطلقوا» مع سعادة الدكتور فهاد بن معتاد الحمد الذي يتحدث عن تجربته في معهد الإدارة العامة وانطلاقته منه إلى موقعه الحالي كعضو في مجلس الشورى.

ويشتمل العدد على تقرير عن «المنشآت المتوسطة والصغيرة .. إدارتها وأساليب تنميتها»، وتحقيق «معايير الجودة الشاملة تقن البحث عن التميز في المؤسسات الأكاديمية النسائية»، ومذكرات مدربة التي تقدم «وسائل وأساليب تدريبية جديدة»، وذلك إضافة إلى المقالات والزوايا والأبواب الثابتة التي تكمل مع الموضوعات الصحفية الأخرى الدور التثقيفي والإعلامي للمجلة.

التحرير

## في هذا العدد :

- معهد الإدارة العامة يفوز بجائزة الشرق الأوسط المتميزة للعناية بخدمة العملاء ..... 8
- فوز مدير عام معهد الإدارة العامة بجائزة الشرق الأوسط السابعة للشخصيات التنفيذية للقطاع الحكومي ..... 9
- الاحتفال بصب أول قاعدة خرسانية لمشروع الفرع النسوي وسكن أعضاء هيئة التدريب بالرياض ..... 10
- الموظف الجديد والمهنية الوظيفية ..... 43



**6** الأمير سلطان بن عبد العزيز  
يرعى احتفال  
معهد الإدارة العامة  
بيوم الخريج والوظيفة  
الرابع عشر

36



المنشآت المتوسطة  
والصغيرة .. إدارتها  
وأساليب تنميتها



المشرف العام  
د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشؤون التدريب  
هاتف : 4763446 - فاكس : 4745006  
بريد إلكتروني : maayoofs@ipa.edu.sa

رئيس التحرير  
صالح بن عبد الرحمن الراجح

مدير العلاقات العامة والإعلام  
هاتف : 4790735 - فاكس : 4745022  
بريد إلكتروني : rajihs@ipa.edu.sa

نائب رئيس التحرير  
عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : 4745032  
بريد إلكتروني : hadlaqa@ipa.edu.sa

مدير التحرير  
شقرا بن سعد الرشيد

هاتف : 4745039 - فاكس : 4745559  
بريد إلكتروني : rashidis@ipa.edu.sa

سكرتيرا التحرير  
عبد الكريم إبراهيم رجب

هاتف : 4745048  
بريد إلكتروني : rajaba@ipa.edu.sa

نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : 4745031  
بريد إلكتروني : hossainn@ipa.edu.sa

مسئولة التحرير في الفرع النسائي  
سوسن بنت حسون المفلح

الإشراف الفني

صلاح الدين وديدي

هاتف : 4745564  
بريد إلكتروني : wadidis@ipa.edu.sa



الدعم الحكومي  
للقطاع الخاص:  
شراكة ترفع  
سقف التوقعات

28

40



معايير الجودة الشاملة تقنن البحث عن  
التميز في المؤسسات الأكاديمية النسائية



16

لقاء العدد مع :

معالي الأستاذ عبدالعزيز التويجري:  
دور معهد الإدارة العامة في مسيرة  
التنمية الإدارية في المملكة رائد  
ومشرف



46

من المعهد انطلقوا :

د. فهاد الحمد :  
بيئة العمل في «المعهد»  
جذبتني إليه منذ البداية



## الأمير سطاتم بن عبد العزيز يرعى احتفال معهد

د. عبد الرحمن الشقاوي :

رعاية سموه تجسد اهتمام حكومة خادم

الحرمين الشريفين بإعداد وتوظيف

الشباب السعودي

١١٨٣ خريجاً وخريجة في ١٨ تخصصاً

يدفع بهم المعهد إلى سوق العمل هذا العام



يرعى صاحب السمو الملكي الأمير سطاتم بن عبد العزيز، أمير منطقة الرياض بالإنابة، يوم الأحد ٢٣ جمادى الآخرة ١٤٣١ هـ، الموافق ٦ يونيو ٢٠١٠ م حفل يوم الخريج والوظيفة الرابع عشر الذي ينظمه معهد الإدارة العامة، وذلك في مركز الأمير سلمان للمؤتمرات بمقر المعهد بالرياض. وتجمع فعاليات هذه المناسبة، التي تستمر لمدة ثلاثة أيام، بين يوم المهنة الرابع عشر، والاحتفال السنوي بخريجي برامج المعهد الإعدادية.

وأعرب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، بهذه المناسبة، عن تقديره واعتزازه ومنسوبي المعهد بهذه الرعاية الكريمة، وقال: إن رعاية سموه لهذه الفعاليات تجسد اهتمام خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين، وسمو النائب الثاني، يحفظهم الله، بتأهيل الشباب السعودي للعمل في القطاعين الحكومي والأهلي، مثمناً لسمو الأمير سطاتم، يحفظه الله، تشريفه واهتمامه ودعمه الدائم للمعهد. وأوضح أن عدد خريجي البرامج الإعدادية

في المعهد بلغ هذا العام (١١٨٣) خريجاً وخريجة، منهم (٧١٢) خريجاً في المركز الرئيس للمعهد بالرياض، و (٢١٩) خريجاً في فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، و (١٠٩) خريجين في فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، و (١٤٣) خريجة في الفرع النسوي للمعهد بالرياض، وحصل هؤلاء الخريجون على شهادة الدبلوم في التخصصات التالية: دراسات الأنظمة (فوق الجامعي)، إدارة التسويق (فوق الجامعي)، إدارة التمويل والاستثمار (فوق الجامعي)، الرقابة المالية (فوق الجامعي)، الأنظمة الجزائية - الخاص بهيئة التحقيق والإدعاء العام، كتاب الضبط - الخاص بهيئة التحقيق والإدعاء العام، السكرتير التنفيذي، الأعمال البنكية، المحاسبة التجارية، إدارة المعلومات، برمجة الحاسب، تقنية شبكات الحاسب الآلي وأنظمة التشغيل، الرقابة الجمركية - الخاص بمصلحة الجمارك، الأعمال الجمركية التنفيذية - الخاص بمصلحة الجمارك، المبيعات، عمليات التأمين، إدارة المستشفيات، إدارة المواد. وأشار معالي الدكتور عبد الرحمن الشقاوي إلى أن المعهد يهدف من تنظيمه ليوم

# الإدارة العامة بيوم الخريج والوظيفة الرابع عشر

وشركات القطاع الأهلي، مشيرًا إلى أن مناسبة يوم الخريج والوظيفة مناسبة مهمة تجمع بين الاحتفال بتخريج دارسي برامج المعهد الإعدادية وعدد من الفعاليات التي تناقش فيها القضايا البحثية والتجارب الميدانية ذات العلاقة، بهدف الوصول إلى حلول تؤدي إلى تحقيق وبلورة التفاهم المشترك بين المؤسسات والشركات في القطاع الأهلي، والمؤسسات التعليمية والتدريبية ومخرجاتها من القوى العاملة السعودية.

ونوه معالي الدكتور عبد الرحمن الشقاوي بالاهتمام والمتابعة التي يحظى بها معهد الإدارة العامة من معالي وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة المعهد، الأستاذ محمد ابن علي الفايز، ما مكنه من القيام بدوره في الإسهام في إرساء قواعد وأسس التنمية الإدارية في المملكة وتطويرها بشكل مستمر وفق أحدث الأساليب والنظم الإدارية ■



**معالي د. عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي**  
مدير عام معهد الإدارة العامة



**معالي أ. محمد بن علي الفايز**  
وزير الخدمة المدنية  
رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة

الوظيفية، ويشارك في طرح الموضوعات التي تسهم في معالجة العقبات ذات العلاقة بتطورات توظيف القوى العاملة السعودية وإحلالها محل العمالة الوافدة في مؤسسات

الخريج والوظيفة إلى الإسهام في دعم الجهات الحكومية بكفاءات سعودية وتوطين الوظائف في القطاع الأهلي من خلال تعريف خريجي برامج المعهد الإعدادية بنشاطات

هذا القطاع، والفرص والمزايا الوظيفية التي يقدمها، وكذلك التعريف بخريجي برامج المعهد الإعدادية للشركات والمؤسسات الأهلية، بالإضافة إلى التعرف على الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل في القطاعين الحكومي والأهلي من خلال ما يقدم من عروض من القطاعين للاستفادة من ذلك في توظيف الخريجين.

كما أكد معاليه على أن معهد الإدارة العامة يتقصى في هذه المناسبة احتياجات سوق العمل





د. عبدالرحمن الشقاوي: الجائزة ثمرة لدعم حكومة خادم الحرمين الشريفين اللا محدود للأجهزة الحكومية

## معهد الإدارة العامة يفوز بجائزة الشرق الأوسط المتميزة للعناية بخدمة العملاء



المتحدة، بتكريم القيادات والمؤسسات الحكومية والخاصة التي تلعب دوراً متميزاً في قيادة منظومة الإبداع والتميز من خلال البحوث والدراسات الميدانية في أروقة هذه المؤسسات، والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية والإبداعية الحديثة والتطبيقات التكنولوجية ومشاريع الحكومة والخدمات الإلكترونية والمنهجيات الاقتصادية والمرجعيات الفكرية والقيادية الحديثة، والمعايير الناجحة في مجال خدمة العملاء، وذلك مساهمة من المعهد في الارتقاء بالمسيرة التنموية لهذه المجالات في ظل المتغيرات التي تتسم بالمنافسة الشديدة خصوصاً وأن عالم اليوم لا يعترف إلا بالنماذج الناجحة والمتميزة، وبالقادرين على العطاء والإبداع وفقاً لمعايير الجودة والتنافسية العالمية ■

حصل معهد الإدارة العامة على جائزة الشرق الأوسط المتميزة الرابعة للعناية بخدمة العملاء - فئة قطاع المؤسسات، التي يمنحها معهد جائزة الشرق الأوسط للتميز للمؤسسات الحكومية والخاصة، وذلك بعد اجتيازه للمعايير والشروط الخاصة بالجائزة لهذه الفئة، لما يوليه المعهد من دعم واهتمام للعناية بخدمة العملاء وتقديم أرقى الخدمات للجمهور.

ويمنح معهد جائزة الشرق الأوسط للتميز هذه الجائزة للعناية بخدمة العملاء في المؤسسات الحكومية استناداً إلى معايير عدة تتضمن المنهجيات المعتمدة في اختيار الأفضل والدور المتميز في مسيرة الإبداع، وتقديراً للمؤسسة على إيجاد مناخ وبيئة ملائمة لنشر وبناء ثقافة وصناعة الخدمات، وعلى ابتكار معايير ونماذج جديدة وناجحة في مجال العناية بخدمة العملاء، وكذلك تحسين العناية بخدمة العملاء بتطبيق أفضل الممارسات الإدارية والتقنية الحديثة، والعمل على الارتقاء بخدمة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ووجود مؤشر قياس الأداء في سبيل تطوير هذه الخدمات بما يرقى إلى احتياجات ومتطلبات المتعاملين.

وأعرب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، الدكتور عبدالرحمن الشقاوي بهذه المناسبة عن فخره واعتزازه بفوز المعهد بهذه الجائزة، وقال: «إننا نشعر بالفخر والاعتزاز بفوز معهد الإدارة العامة بجائزة الشرق الأوسط المتميزة الرابعة للعناية بخدمة العملاء - فئة قطاع المؤسسات. وهذا الفوز ما هو إلا نتاج لما يحظى به المعهد من دعم سخي وغير محدود من لدن خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين، وسمو النائب الثاني، حفظهم الله، ومن رعاية واهتمام من مجلس إدارته الموقر برئاسة معالي الأستاذ محمد بن علي الفايز، وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة».

وأكد معالي الدكتور عبدالرحمن الشقاوي أن هذا الفوز هو بمثابة شهادة اعتراف من جهة محايدة غير ربحية بما وصل إليه المعهد من مكانة رفيعة، وما يحظى به من سمعة كبيرة، وبما يملكه من تجربة عريقة ومميزة في مجال العناية بخدمة المستفيدين من نشاطاته، وسعيه الدؤوب إلى الارتقاء بهذه الخدمات إلى مستوى رضا المستفيدين، ما أمله لأن يكون أفضل مؤسسة حكومية في الشرق الأوسط للعناية بخدمة العملاء، كما أن فوز المعهد جاء في ظل تقييم ومقارنة شملت عدداً من الجهات والمؤسسات الحكومية الكبيرة والعريقة، فلاشك أن هذا يعطي دلالات على تفوق المعهد وتميزه.

ويقوم معهد جائزة الشرق الأوسط للتميز، ومقره دبي بدولة الإمارات العربية

### قام الوفد المرافق بجولة شملت المكتبة المركزية ومركز الأمير سلمان للمؤتمرات

#### وزير الخدمة المدنية العماني يزور معهد الإدارة العامة



النقى سعادة مدير عام المعهد بالإتابة، الأستاذ أحمد بن سالم الزهراني، معالي وزير الخدمة المدنية بسلطنة عمان، الشيخ محمد بن عبدالله الحارثي، والوفد المرافق له الذي قدم إلى المملكة في زيارة إلى وزارة الخدمة المدنية. وحضر اللقاء كل من: مدير عام البرامج العليا، د. سعيد القرني، ومدير عام الاستشارات، د. عبدالمحسن اللحيد، ومدير عام المكتبات والوثائق، أ. فهد العسكر، ومدير عام البرامج الإدارية والأنظمة، د. عبدالرحمن الوزان، ومدير عام البرامج المالية والاقتصادية، د. عبدالله السبيعي، ومدير عام مركز البحوث، د. حمود الكنعان، ومدير إدارة العلاقات العامة والإعلام، أ. صالح الراجح. وقد قام الوفد العماني بجولة في المعهد شملت المكتبة المركزية، ومركز الأمير سلمان للمؤتمرات، وعدداً من قاعات التدريب ■



د. عبدالرحمن الشقاوي: الجائزة ثمرة لدعم حكومة خادم الحرمين الشريفين اللا محدود لأبناء الوطن

## فوز مدير عام معهد الإدارة العامة بجائزة الشرق الأوسط السابعة للشخصيات التنفيذية للقطاع الحكومي



حصل معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي على جائزة الشرق الأوسط السابعة للشخصيات التنفيذية للقطاع الحكومي، التي يمنحها معهد جائزة الشرق الأوسط للتميز للمؤسسات الحكومية والخاصة، ومقره دبي دولة الإمارات العربية المتحدة.

وتسلم الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي هذه الجائزة خلال حفل أقامه معهد جائزة الشرق الأوسط للتميز للمؤسسات الحكومية والخاصة في مدينة دبي، بحضور نخبة من الدبلوماسيين وكبار المسؤولين في الهيئات الحكومية ورؤساء الشركات الكبرى.

وأعرب د. الشقاوي عن فخره واعتزازه بفوزه بهذه الجائزة قائلاً: «إن الفوز بجائزة الشرق الأوسط السابعة للشخصيات التنفيذية للقطاع الحكومي هو ثمرة ونتاج لما يحظى به أبناء الوطن من اهتمام ورعاية، وما يجده معهد الإدارة العامة ومنسوبوه على وجه الخصوص من دعم سخي وغير محدود من لدن خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين، وسمو النائب الثاني - حفظهم الله -، ورعاية واهتمام من مجلس إدارته الموقر برئاسة معالي الأستاذ محمد بن علي الفايز، وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة. والتي مكنت المعهد من الاضطلاع بدوره في تنمية الموارد البشرية والتي هي أحد أركان التنمية الإدارية الشاملة التي تعيشها بلادنا».

من جانبه أكد رئيس معهد جائزة الشرق الأوسط للتميز، الدكتور علي الكمالي أن فوز معالي الدكتور عبدالرحمن الشقاوي بالجائزة السابعة للشخصيات التنفيذية للقطاع الحكومي جاء استناداً إلى المعايير المعتمدة من قبل المعهد في اختيار وتكريم الشخصيات التنفيذية التي لعبت دوراً متميزاً في تطوير مفهوم ثقافة القيادة الناجحة والأداء المبدع والتميز في المؤسسات الحكومية وقطاع الأعمال الذين ساهموا في تطوير المنطقة وفق معايير التنافسية العالمية ■

### اطلع والوفد المرافق على نشاطات المعهد وامكاناته الإنشائية وتجهيزاته الفنية والتقنية رئيس ديوان الموظفين الفلسطينيين يزور معهد الإدارة العامة



كما التقى الوفد بمعالي وزير الخدمة المدنية، الأستاذ محمد بن علي الفايز وكبار المسؤولين في الوزارة، حيث تم اطلاعهم على نشاطات الوزارة.

وقد أعدت إدارة العلاقات العامة والإعلام برنامجاً للوفد الزائر شمل أداء العمرة في مكة المكرمة، وزيارة المسجد النبوي الشريف بالمدينة المنورة ■

العامة والإعلام الأستاذ صالح بن عبدالرحمن الراجح. كما حضره من الجانب الفلسطيني كل من مدير عام الموظفين السيد هيثم عبدالرحيم راغب أبو حجلة، والسيد لطفي خالد مصطفى سمحان من ديوان الموظفين العام في السلطة الوطنية الفلسطينية، وسعادة المستشار الأول بسفارة دولة فلسطين بالملكة الدكتور ماهر كركي. وتعرف الوفد الزائر على نشاطات المعهد المختلفة في مجالات التدريب والبحوث والاستشارات والتوثيق الإداري، كما تعرف على تجربة المعهد في مجال التنمية الإدارية. وجرى خلال اللقاء بحث سبل وآليات العمل والتعاون المشترك وتعزيز العلاقات في مجال التنمية الإدارية. وبعد ذلك قام معالي رئيس ديوان الموظفين العام في السلطة الوطنية الفلسطينية والوفد المرافق له بجولة في أرجاء المعهد اطلعوا خلالها على نشاطاته المختلفة وعلى إمكاناته الإنشائية وتجهيزاته الفنية والتقنية.

استقبل معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، في مكتبه معالي رئيس ديوان الموظفين العام في السلطة الوطنية الفلسطينية، الدكتور جهاد رجب أحمد حمدان، والوفد المرافق له، والذي قدم إلى المملكة في زيارة إلى معهد الإدارة العامة. وحضر اللقاء من جانب المعهد كل من سعادة الأمين العام للجنة الوزارية للتنظيم الإداري الأستاذ أحمد بن سالم الزهراني، وسعادة نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشئون التدريب الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف، وسعادة مدير عام البرامج العليا الدكتور سعيد بن عبدالله القرني، وسعادة مدير عام الاستشارات الدكتور عبدالحسن بن فالح اللحيد، وسعادة مدير عام المكتبات والوثائق الأستاذ فهد بن إبراهيم العسكر، وسعادة مدير إدارة التخطيط والتطوير الدكتور مساعد بن عبدالله الفرعان، وسعادة مدير إدارة العلاقات

بحضور معالي مدير عام معهد الإدارة العامة

## الاحتفال بصب أول قاعدة خرسانية لمشروع الفرع النسوي وسكن أعضاء هيئة التدريب بالرياض



بحضور معالي مدير عام المعهد، الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي أقيم يوم الأربعاء (٢٨ / ٥ / ١٤٣١هـ) حفل تدشين « صب أول قاعدة خرسانية لمشروع المرحلة الأولى لإنشاء سكن أعضاء هيئة التدريب بحي النرجس بالرياض»، ورافق معاليه في هذا الحفل كل من سعادة الأستاذ أحمد الزهراني، أمين عام اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري، وسعادة الدكتور صلاح المعيوف، نائب المدير العام لشئون التدريب، ومديري العموم، وقام معاليه بزيارة شاملة للموقع وتفقد مكاتب المشروع، وبعدها بدأ الحفل بكلمة لمعالي المدير العام بهذه المناسبة، ومن ثم قام معاليه بتدشين صب أول قاعدة خرسانية لمسجد المشروع، وبعدها تم التقاط الصور التذكارية.

الجدير بالذكر أن تكلفة المرحلة الأولى للمشروع تبلغ حوالي ١٩٠ مليون ريال، ومدة تنفيذه (٣٠) شهراً من تاريخ تسليم الموقع في ١٣ / ٣ / ١٤٣١هـ. وتتكون أعمال المرحلة الأولى من تطوير كامل الموقع العام وإنشاء البنية التحتية للمشروع من مياه وكهرباء وتصريف صحي وإنشاء عدد (٩٥) وحدة سكنية) الخاصة بأعضاء هيئة التدريب المتزوجين وإنشاء مسجد سكن أعضاء هيئة التدريب المتزوجين وإنشاء مجموعة من المباني الخدمية. وكان معالي مدير عام المعهد، قد حضر حفل تدشين صب أول قاعدة خرسانية لمشروع إنشاء مقر الفرع النسوي للمعهد بحي النرجس بالرياض والذي أقيم صباح يوم الأحد ١٤ / ٣ / ١٤٣١هـ ، حيث قام معاليه بزيارة شاملة للموقع وتفقد مكاتب المشروع ، وألقى كلمة بهذه المناسبة، ثم قام معاليه بتفقد الأعمال الحديدية لقواعد المشروع، ومن ثم تم تدشين صب أول قاعدة خرسانية للمشروع الذي تبلغ تكلفته (١٣٦,٥١٢,٤٣٨) ريالاً، ومدة تنفيذه (٢٢) شهراً من تاريخ تسليم الموقع في ١٦ / ١ / ١٤٣١هـ.

من جانب آخر وقع معالي مدير عام المعهد، الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي يوم الاثنين (٣ / ٦ / ١٤٣١) عقد تصميم سكن أعضاء هيئة التدريب بجدة مع مكتب سعود كونسلت (مكتب الخدمات الاستشارية السعودي). وتبلغ مدة أعمال تصميم المشروع (٢٤ أسبوعاً)، ويتضمن المشروع تصميم (١١٢) وحدة سكنية مع ما تحتاجه من بنية تحتية وخدمات مساندة وملاعب وحدائق على أرض مساحتها (١٢٠٠٠) متر مربع ، وذلك ضمن أرض معهد الإدارة العامة بشمال مدينة جدة والواقعة على طريق المدينة المنورة. وسيكون مشروع السكن متكامل مع المشروع الجديد لمبنى فرع معهد الإدارة العامة بجدة والمسجد والصالة الرياضية.

كما تم بحضور سعادة مدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، أ.علي الغامدي، صباح يوم الثلاثاء ١٤ / ٤ / ١٤٣١هـ تدشين صب أول قاعدة خرسانية لمشروع إنشاء مقر الفرع بحي السلامة بمدينة جدة، ورافق سعاده في هذا الحفل ، د. رائد عثمان مدير إدارة المشاريع ■

طلبت تزويدها بنسخة من كتاب خادم الحرمين الشريفين

## الأميرة عادلة بنت عبدالله تثني على إصدارات المعهد



أثنت صاحبة السمو الملكي الأميرة عادلة بنت عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود، مؤسسة ومشرفة مشروع تدوين سيرة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، على نتائج المعهد العلمي، جاء ذلك في خطاب تلقاه معالي مدير عام المعهد، الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي من سموها، وطلبت تزويد المشروع بنسخ إلكترونية وورقية من كتاب (خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز: الرؤية الشاملة لإدارة التنمية) الذي أصدره المعهد بمناسبة احتفاله بمرور خمسين عاماً على إنشائه. مشيرة سموها إلى أهمية الكتاب وأي مطبوعات أخرى متعلقة بسيرة الملك عبد الله، حفظه الله، حيث تعد رافداً مهماً للمشروع.

وقد بعث معالي المدير العام بخطاب إلى سموها عبر فيه عن تقديره وفخره لثقة سموها في معهد الإدارة العامة، والاعتزاز بأن المعهد أسهم في إعداد هذا العمل الذي تناول الجهود الكبيرة التي بذلها خادم الحرمين الشريفين في إدارة التنمية الوطنية، مشيراً إلى استعداد المعهد لتقديم أية خدمات لدعم هذا المشروع التاريخي، متمنياً لسموها وللقائمين على هذا المشروع التوثيقي والتاريخي المهم التوفيق والنجاح.

### مستشار وزير الثقافة والإعلام يلتقي متدربي برنامج جمع الأخبار بالمعهد



أ. عبد الرحمن الهزاع

قام سعادة الأستاذ عبد الرحمن بن عبد العزيز الهزاع، مستشار وزير الثقافة والإعلام والمشرع العام على الإعلام الداخلي والمتحدث الرسمي باسم الوزارة، بزيارة للمعهد، حيث التقى بمتدربي البرنامج التدريبي (جمع الأخبار من مصادرها بفاعلية)، ودار حوار حول الأنظمة الإعلامية ولوائحها التنفيذية المطبقة في المملكة، وقد أدار اللقاء المدرب في البرنامج، أ. صالح بن عبد الرحمن الراجح.

وكان متدربي البرنامج قد قاموا بزيارة لإدارة العلاقات العامة والإعلام، اطلعوا خلالها على تجربة الإدارة في مجال إعداد وإصدار المطبوعات الإعلامية، وكيفية إصدارها، وأساليب التحرير الصحفي المتبعة، وآلية العمل المتبعة لإنجاز تلك المهام بالإدارة.

### د. الشقاوي يلتقي وفد مجلس إدارة الجمعية السعودية للتدريب وتطوير الكوادر البشرية



د. عبد الرحمن الشقاوي

التقى معالي مدير عام المعهد، الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، بمكتبه وفد أعضاء مجلس إدارة الجمعية السعودية للتدريب وتطوير الكوادر البشرية، من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، وقد ضم الوفد كلاً من: سعادة عميد كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر، رئيس مجلس إدارة الجمعية، د. عبدالله الرزين، وعميد كلية الإدارة والاقتصاد، د. محمد السحيباني، ورئيس شركة الزامل، أ. جمال الزامل،

وقد حضر اللقاء من المعهد سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب، الدكتور صلاح المعيوف، ومدير عام البرامج الإدارية والأنظمة، عضو الجمعية، د. عبدالرحمن الوزان. عقب ذلك تجول الوفد في أرجاء المعهد في جولة شملت مركز الأمير سلمان للمؤتمرات، والمكتبة المركزية، وعدداً من قاعات التدريب في المعهد.

### خصص لوكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين

#### المعهد يعقد اجتماع طاولة مستديرة حول القيادة من أجل المستقبل



د. صلاح المعيوف

المعهد بمنطقة مكة المكرمة، الأستاذ علي الغامدي، وسعادة مدير عام البرامج العليا الدكتور سعيد القرني. وقد نفذ الاجتماع الخبير الدولي والمتحدث العالمي الدكتور ديف أوريتش Dr. Dave Ulrich رئيس مجموعة تطوير القيادات الإدارية بالولايات المتحدة الأمريكية. وهدف الاجتماع إلى استعراض التوجهات الحديثة في القيادة الإدارية من أجل المستقبل، من خلال التجارب العالمية في قيادة المنظمات، إلى جانب تبادل الخبرات بين المشاركين.

عقد المعهد اجتماع طاولة مستديرة حول (القيادة من أجل المستقبل: كيف تكون قائداً أفضل وتبني قيادة فاعلة) لوكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين ومن هم في مستواهم القيادي من القطاعين الحكومي والأهلي في القطاع الأهلي يوم السبت ١٧ جمادى الأولى ١٤٣١هـ، الموافق ١ مايو ٢٠١٠م. وذلك في فندق الشيراتون بمدينة الدمام بالمنطقة الشرقية. وافتتح الاجتماع سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب، الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف، وذلك بحضور كل من سعادة مدير عام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، الأستاذ سمير المقرن، وسعادة مدير عام فرع



## الغريفي مديراً لمركز الحاسب الآلي والعتيبي مديراً لبرامج الحاسب

صدر قرار معالي مدير عام المعهد، بتكليف الأستاذ عبدالرحمن بن حمد الغريفي، بالعمل مديراً عاماً لمركز الحاسب الآلي، وذلك إثر تكليف الأستاذ أحمد بن محمد الرويسان، بالعمل بوزارة الخدمة المدنية لمدة ستة أشهر اعتباراً من ١٧ / ٥ / ١٤٣١ هـ. كما تضمن القرار تكليف الأستاذ محمد بن عبدالهادي العتيبي بالعمل مديراً لإدارة برامج الحاسب الآلي والمعلومات ■

## سوسن المفلح مسؤولة تحرير في مجلة «التنمية الإدارية»

صدر قرار سعادة المدير العامة للفرع النسوي، د. حنان بنت عبد الرحيم الأحمد، بتكليف الأستاذة سوسن بنت حسون المفلح كمسؤولة تحرير عن الفرع النسوي بمجلة «التنمية الإدارية»، وذلك اعتباراً من تاريخ ١٨ / ٤ / ١٤٣١ هـ وحتى تاريخ ٣٠ / ٥ / ١٤٣٣ هـ ■

يرافقه وفد من طلاب كلية الإعلام

## الأمير د. سعد آل سعود يزور معهد الإدارة العامة

قام صاحب السمو الأمير الدكتور سعد بن سعود آل سعود، أستاذ مادة التوثيق الإعلامي بقسم الإعلام بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بزيارة لمعهد الإدارة العامة، يرافقه وفد من طلاب كلية الدعوة والإعلام بالجامعة، حيث قاموا بزيارة للمكتبة المركزية، التقوا خلالها بمدير عام المكتبات والوثائق، أ.فهد العسكر، ومدير إدارة المكتبة المركزية، أ.سعود الحزيمي، وذلك للتعرف على نشاط المكتبة وتجربة المعهد في مجال التوثيق ■

## جائزة المرأة القيادية المتميزة للزميلة الدكتورة إيمان أبو خضير

حصلت الدكتورة إيمان سعود أبو خضير، مديرة إدارة البرامج بفرع المعهد النسائي، على جائزة الشرق الأوسط التاسعة للمرأة القيادية المتميزة في مجال إدارة المعرفة وتطويرها، والتي يمنحها معهد جائزة الشرق الأوسط للتميز للمؤسسات الحكومية والخاصة لسيدات الأعمال والقيادات لعام ٢٠١٠م، وحصلت الدكتورة إيمان أبوخضير على الجائزة لدورها البارز في نشر ثقافة التميز بين المؤسسات والقطاعات الحكومية والخاصة والأفراد ■

شملت المراتب الثالثة عشرة والثانية عشرة والحادية عشرة

## حركة ترقية في معهد الإدارة العامة

### المرتبة الثانية عشرة:

شئون الموظفين)، الأستاذ / نايف بن علي الحربي (مكتب معالي المدير العام)، الأستاذ / منصور بن ناصر الدهيم (مركز تقنيات التدريب)، الأستاذ / أحمد بن محمد المنصور (الإدارة العامة لشئون المتدربين)، الأستاذة / نور بنت أبوبكر الكربي (الفرع النسوي)، الأستاذ / مدوح بن عبدالله الزهراني (فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة)، الأستاذ / صادق بن محمد الجبران (فرع المعهد بالمنطقة الشرقية) ■

الأستاذ / عبدالعزيز بن إبراهيم الهدلق (إدارة العلاقات العامة والإعلام)، الأستاذ / أحمد بن علي الغامدي (مكتب معالي المدير العام)، الأستاذ / عوض بن سعيد الأحمر (فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة)، الأستاذ / إبراهيم بن عبدالله المنصور (فرع المعهد بالمنطقة الشرقية).

### المرتبة الحادية عشرة:

الأستاذ / أحمد بن إبراهيم القنيط (إدارة

صدرت قرارات معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة، الأستاذ محمد بن علي الفايز بترقية عدد من الزملاء في المعهد وذلك على النحو التالي:

### المرتبة الثالثة عشرة:

الأستاذ / محمد بن عبدالعزيز الرشيد (المراقب المالي)، الأستاذ / محمد بن زيد السالم الهزاني (سكرتير مجلس إدارة المعهد).

## الاستنساخ الإداري



**د. صلاح بن معاذ المعيوف**

نائب المدير العام لشؤون التدريب  
المشرف العام على مجلة « التنمية الإدارية »

عرف العالم الاستنساخ في المجال البيولوجي عندما أعلن أحد المراكز البحثية الدولية قبل سنوات عن استنساخ النعجة (دوللي) من خلية حيوانية مماثلة، ما عد حينها إنجازاً طبياً جديداً على خريطة التطور العلمي والتقني والمعرفي، وارتداد أفاق علمية جديدة تتجاوز الأطر التقليدية وتنزع نحو التجديد والابتكار.

وفي عالم الإدارة يمكن القول إن مفهوم الاستنساخ يمارس بدرجة كبيرة ومنذ زمن طويل من خلال السلوكيات والأساليب الإدارية التي يقوم على ممارستها جيل إداري جديد تشرب ثقافته التنظيمية وخبراته الإدارية من الجيل الذي سبقه، من خلال استنساخه عاداته وممارساته الإدارية مثل: إهدار الوقت، وتكريس المركزية، والتواكلية، والتسويق في إنجاز المهام، والتعامل معها على أنها من المسلمات بكل ما فيها من نمطية وتقليدية ومقاومة للتطوير والتغيير، حتى غدت دوائرنا الحكومية تورث الأداء السلبي، وتكرر ضعف الإنتاجية وتتحول صورة طبق الأصل عما قبلها رغم تغير الزمان والمكان.

وقد أفرز منهج الاستنساخ الإداري مجموعة من السلوكيات الإدارية المشوهة التي تعاني منها بيئاتنا الإدارية في الوقت الراهن، والتي لا ترقى إلى أن تكون نظاماً إدارياً يعتد به ويعتمد عليه في تنظيم العمل داخل هذه المنظمات، بما يحقق الأهداف والتطلعات المتوخاة التي تستهدفها كل منظمة . وإذا ما سلمنا بوجود (استنساخ إداري إيجابي) فإنه من الأجدي من حيث المبدأ، أن يعكف الإداريون على استنساخ التجارب الإدارية الدولية الناجحة، والنظريات والأساليب الإدارية الجديدة الفاعلة لكي يحدث التطوير الإداري المنشود.

إن الاستنساخ الإداري بمفهومه التطويري هو أمر إيجابي يجب أن نحرص عليه وندعو إليه، بل إنه أمر تتطلبه طبيعة المرحلة التنموية الراهنة التي تتشابك فيها المصالح والاختصاصات والمسئوليات، وتزداد تعقيداً الإجراءات الإدارية في العديد من الدوائر والأجهزة الحكومية التي تقدم خدماتها للمستفيدين، ويصبح إيجاد حلول لكل هذه الإشكاليات رهناً بالوصول إلى أنظمة إدارية مرنة تضع مصلحة المستفيد في صدارة اهتماماتها، سواء تم ذلك عن طريق الاستنساخ الإداري، أو غيره من الأساليب الإدارية الأخرى ■

## الفقير الذي أصبح مسئولاً إدارياً .. فقائداً سياسياً!!

تُعد سير الشخصيات العصامية الناجحة محل الاهتمام والمتابعة، ويُقبل عليها البعض، ولو كانت من نسج الخيال في الروايات والقصص والأقصوصات، على الرغم من وجود شخصيات حقيقية حققت إنجازات كبرى أسعدت البشرية وساهمت في نموها وتقدمها. صاحب الشخصية محور الإلماحة في هذه المقالة لعب دوراً تنموياً هاماً على مسرح الحياة الواقعية، وكشف عن تجربة إدارية وسياسية مثيرة ومميزة.

بدأ سيرته ومسيرته بولادته في حي قاسم باشا، أفقر أحياء اسطنبول، من أسرة فقيرة، وأمضى بداية حياته بين المدرسة والعمل المبكر في بيع البطيخ وكعك السمسم ليعول نفسه وعائلته، وليساعد والده على دفع جزء من مصاريف دراسته. لاحظ معلموه في بداية تعليمه الصفات القيادية التي اتصف بها وميزته عن أقرانه. وكانت له مواقفه الثابتة منذ البداية، فقد فصل من الجيش بسبب رفضه لحلق شاربه. واصل دراسته إلى المرحلة الجامعية ملتجئاً بكلية التجارة والاقتصاد بجامعة مرمره، بالرغم من ولعه بالسياسة منذ كان عمره خمسة عشر عاماً.

تابع مشواره العملي بعد العلمي إلى أن تسنم منصب رئاسة بلدية اسطنبول، وتلك قصة وتجربة تستحق التأمل والدراسة من قبل المعنيين في مجالي الإدارة والاقتصاد. فقد تسلم منصبه وجهاز البلدية يُعاني من مديونية بلغت قيمتها مليار دولار، استطاع تحويلها إلى أرباح واستثمارات ونمو بلغ (٧٪). كانت معادلة النجاح التي اعتمدها في تحويل الخسائر إلى أرباح تتكون عناصرها، بالإضافة إلى ما يتمتع به، شخصياً، من ذكاء ونظافة يد، اهتمامه بالعاملين من خلال رفع أجورهم وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية لهم.

بالطبع، شخصية كهذه لا يتوقع لها أن تسير وتتجح دون عوائق وعقبات، فعادةً ما يزرع أعداء النجاح الشوك في طريق الشخصيات المماثلة، التي ربما عُرف وذاع صيت بعضها وكُبت البعض الآخر قبل أن يُعرف من ضحايا افتعال القضايا وتضخيم المواقف التي تُبرر تنفيذ المخططات الخفية والمطامع الشخصية، وهي طريقة ابتليت بها المنظمات في التخلص من أصحاب الرؤى والنقاء والثبات على القيم والمبادئ بالدسائس والمؤامرات، والتي يستخدمها أيضاً الساسة ممن غزوا بلداناً وقتلوا نفوساً بريئة ودمروا بُنى تحتية وشردوا أسراً تحت ذرائع وحجج واهية، مستهدين في ذلك بوصفة جوزيف جوبلز، وزير الدعاية النازي، صاحب الشعار الشهير القائل: «اكذب حتى يُصدقك الناس».

فلقصة سجنه محطة أخرى مهمة جدية بالتوقف في تحويل المحنة إلى منحة، فقد أكد عزمه وتصميمه على المُضي قدماً في تنفيذ مشروعه التنموي، فأنشأ طريقه إلى السجن خطب في مناصريه الذين حضروا لأجل توديعه مهنتاً بعيد الأضحي المبارك ومغبراً بأنه سيقضي وقته جاداً لدراسة المشاريع التي تُوصل بلاده إلى الألفية الثالثة، وحثاً إياهم على العمل خارج السجن ليكونوا معماريين وأطباء جديدين وحقوقيين متميزين، ليؤدي هو وهم واجبههم تجاه وطنهم.

الإنجازات التي حققها وساهمت في تطوير مدينته اسطنبول وأضفت لمسة جمالية عليها زادت من حب الشعب له وارتباطه به، فتمكّن في مرحلة لاحقة وهامة من الفوز في الانتخابات ليُصبح رئيساً لوزراء تركيا، وليواصل مسيرته ومواقفه المشرفة تجاه القضايا الإسلامية العادلة التي استحق عليها دولة الرئيس رجب طيب أردوغان، وعن جدارة، الحصول على جائزة الملك فيصل العالمية لخدمة الإسلام ■



صالح بن عبد الرحمن الراجح

رئيس تحرير  
مجلة «التنمية الإدارية»



## أمر ملكي بتشكيل لجان لحصر أضرار الأمطار في بعض الممتلكات عام ١٣٧٤ هـ ، وصرف مساعدات للمتضررين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

٩٦٥/٢٥/٥/٢١

في ١٥ من شهر جمادى الثاني عام ١٣٧٤ هـ

بِعَوْنِ اللَّهِ تَعَالَى

نحن سعود بن عبدالعزيز

ملك المملكة العربية السعودية

بالنظر الى ان الامطار التي سقطت هذه السنة قد أحدثت أضراراً في بعض الممتلكات السكنية والزراعية والعيون والآبار - مما أوجب ضرورة مساعدة أصحابها ومواساتهم -

أمرنا بما هو آت

١ - يخصص مبلغ خمسة ملايين ريال من الاحتياطي العام للدولة يصرف على الوجه المبين في المادة الثانية من أمرنا هذا .

٢ - تعين لجان خاصة في كل جهة أو بلدة أو قرية أصيب أهلها بسبب الأمطار والسيول لإحصاء الخسائر التي وقعت عليهم ثم يقدر ما ينبغي دفعه من المساعدات - للفقراء منهم فقط -

٣ - لا تقتصر المساعدات على النقود فقط بل تكون نقداً أو كساء أو طعاماً أو خياماً كل حالة بحسبها .

٤ - على رئيس مجلس الوزراء إنفاذ أمرنا هذا بإبلاغه لمن يلزم .

بسم الله الرحمن الرحيم

٩٦٥/٢٥/٥/٢١

في ١٥ من شهر جمادى الثاني عام ١٣٧٤ هـ

بِعَوْنِ اللَّهِ تَعَالَى

نحن سعود بن عبدالعزيز

ملك المملكة العربية السعودية

بالنظر إلى أن الأمطار التي سقطت هذه السنة وأحدثت أضراراً في بعض الممتلكات السكنية والزراعية والعيون والآبار - مما أوجب ضرورة مساعدة أصحابها ومواساتهم -

أمرنا بما هو آت

١ - يخصص مبلغ خمسة ملايين ريال من الاحتياطي

العام للدولة يصرف على الوجه المبين في المادة الثانية من أمرنا هذا .

٢ - تعين لجان خاصة في كل جهة أو بلدة أو قرية أصيب أهلها بسبب الأمطار والسيول لإحصاء الخسائر التي وقعت عليهم ثم يقدر ما ينبغي دفعه من المساعدات - للفقراء منهم فقط -

٣ - لا تقتصر المساعدات على النقود فقط بل تكون نقداً أو كساء أو طعاماً أو خياماً كل حالة بحسبها .

٤ - على رئيس مجلس الوزراء إنفاذ أمرنا هذا بإبلاغه لمن يلزم .

من مقتنيات مركز الوثائق والمحفوظات بمعهد الإدارة العامة

معالي الأستاذ عبدالعزيز التويجري مؤسس ورئيس مجلس أمناء جامعة دار العلوم لـ «التنمية الإدارية»:

# دور معهد الإدارة العامة في مسيرة التنمية الإدارية في المملكة رائد ومشرف

أجرى الحوار:

عبدالعزیز الهدلق

خطت المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة خطوات واسعة ومتقدمة نحو الارتقاء بمستوى التعليم الجامعي للوصول به إلى المستوى الذي يضاها نظيره في الدول المتقدمة، وذلك إيماناً بأن التحول نحو اقتصاد المعرفة هو الخيار الإستراتيجي الذي يفرضه المستقبل ومتطلبات الأنظمة الثالثة. وفي ضوء ذلك بدأ التوسع في افتتاح الجامعات والكليات الحكومية والأهلية في مختلف مناطق المملكة، وارتفع عدد الجامعات من سبع جامعات قبل سنوات قليلة إلى أكثر من ثلاثين جامعة في وقتنا الراهن.

وفي هذا العدد من مجلة «التنمية الإدارية» نستضيف إحدى الشخصيات البارزة في ميدان التعليم العالي الأهلي، وهو معالي الأستاذ عبد العزيز بن علي التويجري، مؤسس ورئيس مجلس أمناء جامعة دار العلوم الأهلية بالرياض، للحديث حول تجربته الإدارية وواقع التعليم العالي والجامعي في المملكة، والدور المأمول من الجامعات الأهلية في الارتقاء بمستوى التعليم الجامعي.

– لمعهد الإدارة دور رائد ومشرف منذ تأسيسه، في مسيرة التنمية الإدارية، سواء من خلال البرامج التي يقدمها المعهد للقطاعين الخاص والحكومي أو من خلال المجالات والنشرات الدورية والدراسات والأبحاث . وإن مسيرة التنمية في المملكة تظهر ملامح تطور بارزة من خلال تطور قياس الأداء في القطاع الحكومي والدور المستقبلي لمؤسسات التنمية الإدارية وعمل المملكة الدؤوب على الأخذ بالتوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المؤسسات ، كما تعطي اهتماما كبيرا لإدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء الحكومي، ولا تخفى الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص ودورها في تقديم الخدمات كملح بارز من ملامح التنمية الإدارية، واستخلاص التجارب العربية والعالمية المتميزة في الأداء الإداري .

■ **عملتم في معهد الإدارة العامة وعايشت مشروع إعادة تنظيم مصلحة الجمارك عام ١٣٩١ هـ كيف تستعرضون تلك التجربة بإيجاز؟**

– بناء على التكليف الذي أشرت إليه برئاسة معالي الأستاذ فهد بن سعود الدغيث، مدير عام معهد الإدارة بالإشراف على الجمارك وتطويرها وتنظيمها، وكنت ضمن فريق العمل، حيث كانت الجمارك وقتها، شأنها شأن كثير من المؤسسات والمصالح تشق طريقها نحو

الملكي نائب رئيس الحرس الوطني، الأمير بدر بن عبد العزيز، ومعالي المغفور له الشيخ عبد العزيز بن عبد المحسن التويجري، وصاحب السمو الملكي الأمير متعب بن عبد الله وبمشاركة كثير من الإخوة بالحرس الوطني منهم معالي الأستاذ عبد الرحمن أبو حيمد ومعالي الفريق أول محمد العثوي بعد توفيق الله تعالى كانت الآثار الطيبة والإنجازات الكبيرة على كل الأصعدة ، فتم إنجاز كثير من المشروعات التنموية والتطويرية في الشؤون الصحية والثقافية والاجتماعية والعسكرية ، فلقد تم إنشاء مستشفيات من أكبر مستشفيات المملكة، وتم ابتعاث أعداد كبيرة من الطلاب وفور عودتهم عملوا بالحرس الوطني والقطاعين الحكومي والأهلي.

وجاء مشروع إسكان منسوبي الحرس الوطني كبراً بما تحمل الكلمة من معان، حيث شهد له المهتمون والمتخصصون، وعده المغفور له الملك فهد بن عبد العزيز من أنجح مشاريع الإسكان آنذاك. وكذلك تم افتتاح مدارس الحرس الوطني في جميع أنحاء المملكة، إضافة إلى كلية الملك خالد العسكرية ومشروع تطوير الحرس الوطني.

■ **ما هي أبرز ملامح التحولات في مسيرة التنمية الإدارية التي رصدتموها خلال فترة عملكم في القطاع الحكومي ؟**

■ **تقلدتم مناصب قيادية في أكثر من جهاز حكومي خلال مسيرتكم العملية ، فما أبرز المحطات في هذه المسيرة ، وما أبرز الإنجازات التي تحققت ؟**

– فرق كبير بين العمل في القطاع الحكومي في مرحلة التأسيس والنهضة ، والعمل به في مرحلة الاكتمال والنضج ، ولقد كان من الحظ الحسن أن تكون محطاتي به في المرحلة الأولى التي أكسبني تجارب عديدة ومتنوعة.

وكانت أولى هذه المحطات بالمعهد العريق (معهد الإدارة العامة) بمسمى مراقب عام ، وهذه المحطة هي التي كلفت خلالها ضمن الهيئة المنوط بها تطوير أعمال مصلحة الجمارك برئاسة معالي الأستاذ الجليل (فهد بن سعود الدغيث) .

أما المحطة الثانية فكانت في مصلحة الجمارك نفسها مساعداً لمدير عام الجمارك، والتي تم خلالها التطبيق العملي للأسس الإدارية التي تم تطويرها خلال عمل اللجنة المكلفة.

وكانت محطة الحرس الوطني هي المحطة التالية تحت رعاية وقيادة رائد النهضة الشاملة بالمملكة الحبيبة ومحفز تنميتها (خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود) يحفظه الله . ولقد كان من ثمار هذه الرعاية ، ودعم صاحب السمو



أ. عبدالعزيز التويجري

التنمية وتحتاج من يقوم على هذا العمل وفق اهتمام المملكة البالغ بالتنمية الإدارية والحرص على تطوير أداء المؤسسات وتوفير الكوادر المدربة لما كانت تعانيه هذه المصالح من نقص فيها ومنها مصلحة الجمارك التي كانت تطبق أنظمة إدارية وضعت قبل التطور الإداري الذي عايشته المملكة ذلك الحين، فعمل الفريق على إعادة النظر في كل هذه اللوائح والأنظمة وإعادة تنظيمها وتوزيع الكوادر المدربة بالشكل الذي يضمن نجاح التعديلات والتطويرات المدخلة.

إن مشروع إعادة تنظيم مصلحة الجمارك ١٣٩١هـ أعتبره من أنجح تجارب معهد الإدارة العامة في التنظيم الإداري، ويعود هذا النجاح إلى أن المعهد لم يكلف فقط بالتطوير النظري للأنظمة واللوائح كما حدث في غيرها من التجارب، بل كانت له صلاحية التطبيق الميداني، ومن أقوى الدلالات على ذلك تقليص خطوات المعاملات الجمركية من عشرين خطوة يعانيتها العميل إلى أربع خطوات فقط، علاوة على تطوير المباني وتدريب الموظفين. ولقد كانت بحق أربع سنوات من التطور الحقيقي لقطاع حيوي من قطاعات مملكتنا الحبيبة.

### ■ ما المعايير التي يجب الاعتماد عليها في اختيار الكفاءات التدريسية للعمل في الجامعات الأهلية؟ وهل تواجهكم صعوبات في هذا الشأن؟

– الطالب وعضو هيئة التدريس هما من الركائز الرئيسة في جامعة دار العلوم؛ إذ يجب توافر معايير أساسية في أعضاء هيئة التدريس المعيّنين في الجامعة أذكر منها مواكبة الحداثة في مواضيع تخصصهم واستخدام خلاصة علمهم في العملية التعليمية، تحسين عمليات التعليم والتعلم عن طريق نظم تربوية تساعد الطلاب على تطوير مهارات التفكير النقدي، والقدرة على التطوير المستمر للمناهج لتلبية الاحتياجات المتغيرة للمملكة، والمساهمة في تطوير المعرفة من خلال المشاركة الفعالة في جميع أنواع الأنشطة العلمية، وكذلك حث الطلاب ودمجهم في النشاطات الإبداعية.

وعليه تولي جامعة دار العلوم أهمية قصوى لعملية الاختيار وكذلك التطوير المهني للهيئة التدريسية والهيئة المساندة. والجامعة رغم الصعوبة إلا أنها تتمكن بفضل من الله من توفير هذه المواصفات في الهيئة التدريسية بها لعظم الهدف.

### ■ ما هي المعايير التي ينبغي أن تتبعها الجامعات الأهلية في تصميم وتطوير مناهجها وبرامجها العلمية؟

### ■ ما أهم التحديات التي تواجه التعليم الجامعي في المملكة في هذه المرحلة؟

– لقد حقق التعليم العالي في المملكة عبر مؤسساته وعلى رأسها وزارة التعليم العالي والجامعات العديد من الإنجازات والإسهامات، إلا أنه يواجه بعض التحديات والمشكلات التي تعترض مسيرته مما يتطلب تشخيص تلك التحديات وإيجاد حلول لها، وأهم القضايا والتحديات التي تواجه التعليم العالي بصفة عامة، والتعليم الأهلي بصفة خاصة تكمن في إيجاد الكوادر البشرية المؤهلة من أعضاء هيئة التدريس والأطعم الإدارية الوطنية القادرة على التشغيل الأمثل لمؤسسات التعليم العالي. ومن أبرز التحديات الأخرى التي تواجه التعليم الجامعي في المملكة في هذه المرحلة هي المعيار الأكاديمي العالمي، التنافس العالمي، التوسع في الجامعات السعودية، وكذلك ازدياد أعداد الخريجين والحاجة الماسة للخريجين من حملة الدرجات العلمية العليا. ولواجهة هذه التحديات أطلق خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود مبادرته باستحداث برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي، لكي يكون رافداً مهماً وأساسياً لدعم الجامعات السعودية

– ينبغي أن تراعي الجامعات الأهلية مواكبة العصر وحاجة التنمية الوطنية ومعايير الاعتماد المحلي والدولي في تصميم وتطوير مناهجها وبرامجها العلمية. ووسائل التقنية المستخدمة لهذه المناهج، وهذه المعايير هي الأساس الجوهرى لانطلاقة الجامعة، وحرصها على تطبيق هذا الشعار عبر القيم الأساسية، وأركان العمل القائمة على برامج مراقبة بعناية عبر إجراءات الاعتماد المحلي والدولي وتوفير تقنيات التعليم بأعلى مستوياتها، وتوفير برامج تطوير قدرات للكوادر الأكاديمية والإدارية، وأخيراً تعزيز البرامج الأكاديمية بأحدث المحتويات التعليمية.

## مجانية التعليم العالي أحدثت فجوة بين مخرجاته ومتطلبات سوق العمل!



والقطاعين الحكومي والأهلي.

### ■ ما هي أبرز ملامح خطط الجامعة نحو تحقيق اقتصاد المعرفة ؟

– مما لا شك فيه أن خطة التنمية التاسعة التي حظيت بموافقة مجلس الوزراء والتي تهدف إلى الارتقاء بالاقتصاد الوطني إلى اقتصاد معرفي باتت توجهها استراتيجياً للتنمية الشاملة ولواكبة التنافسية التي يعيشها الاقتصاد العالمي ، ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير لحكومتنا الرشيدة بقيادة خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين وسمو النائب الثاني- يحفظهم الله – على ما أولته الحكومة من اهتمام نحو بناء الاقتصاد المعرفي وتعزيز دور القطاع الخاص في التنمية . وكلنا ثقة بأن حكومتنا الرشيدة سوف تولي اهتماماً خاصاً لدعم وتعزيز قدرات الجامعات الأهلية لكي تضطلع بدورها في تحقيق أهداف خطة التنمية التاسعة بعون الله.

وتعكف جامعة دار العلوم حالياً على صياغة خطتها الإستراتيجية التي تشتمل في جزء كبير منها على خطط لتطوير برامج الدراسات العليا وإقرار حوافز إضافية لأعضاء هيئة التدريس باعتبارها العنصر الأكثر قدرة على التأثير في التقدم المنشود نحو الاقتصاد المعرفي. وتشتمل الخطة أيضاً على عدد من المبادرات لإنشاء مراكز بحثية واستشارية في مختلف المجالات القانونية والتقنية والتربوية والهندسية .

### ■ كيف يمكن توفير بيئة محفزة للبحث العلمي في الجامعات ؟

– كما هو معلوم لدى الجميع فإن برامج الدراسات العليا هي ركيزة البحث العلمي في الجامعات؛ لذا على الجامعات الحكومية والأهلية تطوير برامج دراسية مواكبة لخطط التنمية الوطنية ومطابقة لمعايير الاعتماد المحلي. وأما الخطوة التالية فهي استقطاب الكوادر المؤهلة من أعضاء هيئة التدريس وإنشاء مجالس للبحث العلمي لتخطيط ودعم وإدارة وتشجيع الأنشطة البحثية في الجامعة من خلال الدعم الداخلي والخارجي، وكذلك الإشراف على دعم مشاريع الأبحاث والزيارات العلمية وحضور المؤتمرات والتفرغ العلمي وجوائز التميز في البحث العلمي، وعقد ورش لدعم النشاطات البحثية.

ومن المهام الأساسية لمجالس البحث العلمي في الجامعات مساعدة أعضاء هيئة التدريس والطلبة على صياغة مقترحات بحثية وتعزيز منافستهم في استقطاب الدعم المالي للمشاريع البحثية من ممولين محليين وإقليميين ودوليين. ففي هذا العام قامت كوكبة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة دار العلوم بصياغة

## إيجاد الكوادر البشرية المؤهلة و المعيار الأكاديمي العالمي من أبرز التحديات التي تواجه التعليم الجامعي في المملكة

والأهلي في المملكة. وإننا إذ نشن جهود وزارة التعليم العالي والهيئة الوطنية للتقييم والاعتماد الأكاديمي في هذا المجال نطمح في المزيد في مساعدة الجامعات في التعرف على مواطن القوة والضعف واكتشاف الفرص والتحديات للوصول إلى مستويات تنافسية على المستوى الإقليمي والدولي.

### ■ ما هي أبرز التوجهات الحديثة في التعليم الجامعي وهل تواكب الجامعات الأهلية السعودية هذه التحديات ؟

– لا يجب أن تقتصر الجامعات على التعليم فقط بل يجب أن يمتد دورها للمساهمة في الناتج الوطني وكذلك وضع أسس بناء المعرفة في المجتمع السعودي. لقد شهدت مؤخراً مؤسسات التعليم العالي في الكثير من الدول تحولاً جذرياً في النظم الإدارية الجامعية لتواكب العولمة وتقلل من الاعتماد على الدعم الحكومي وتشارك في الاستثمار المعرفي والتسويق الدولي. وهذا ما يجب أن يكون عليه الحال في جامعاتنا الحكومية بشكل خاص والأهلية بشكل عام؛ إذ أن الجامعات الأهلية هي أصلاً نابعة من صلب الأعمال. وأود أن أشير هنا إلى بعض الدراسات الحديثة التي رصدت انتشار ثقافة تنظيمية جديدة في الجامعات الأوروبية والأمريكية تدعو إلى التوجه إلى النموذج التجاري والتوسع في الأنشطة الجامعية غير المباشرة. وفي الوقت ذاته فإن التنظيم التقليدي القائم على المجالس الأكاديمية البحتة أصبح نموذجاً يجب تحديثه. وإنني اتفق مع القول بأن الجامعات التي سيكون لها مكان في المستقبل هي التي تتوجه نحو العالمية في التعليم وتوظف التقنية وتعتمد على ريادة الأعمال وتدعم أبحاث التقنية الحديثة .

### ■ التعاون مع الجامعات العالمية ذات العراقة والسمعة الكبيرة والاستفادة من خبراتها له أثره الإيجابي على تطور العملية التعليمية الجامعية المحلية فما الجهود المبذولة في هذا الإطار ؟

– إن أي اتفاقية تعاون بين أي مؤسستين يجب أن تتوافر بها ثلاث عناصر أساسية وهي أهداف واضحة ومنطقية وخط زمني معقول وموازنة محسوبة . بدون هذه العناصر فلا تساوي الاتفاقية الحبر التي تكتب به . في جامعة دار العلوم وقعنا اتفاقيات مع جامعة الملك فهد للبترول والمعادن لتطوير البرامج الأكاديمية في ثلاث كليات ضمن أهداف ومعايير وخطة زمنية وموازنة محددة. وكذلك وقعت الجامعة اتفاقية تعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة

مقترح بحثي بعنوان «نقل المعارف المتطورة بين دول الخليج والاتحاد الأوروبي» Gulf EU Advanced Knowledge Transfer تم تقديمه للمفوضية الأوروبية لتحويله بقيمة مليوني يورو ضمن برنامج اوراسموس مندس Erasmus Mundus. وشارك في المقترح إلى جانب جامعة دار العلوم كل من جامعة ( ألكانطي ) الإسبانية وجامعة ( السلطان قابوس ) و(الجامعة الأهلية في البحرين و)جامعة الشارقة و(جامعة الملك سعود) و (جامعة الخليج للعلوم والتكنولوجيا) و ( جامعة دي مونفورت ) و (الكلية الملكية للجراحين في أيرلندا) وآخرون.

### ■ كيف تنظرون لهذا التوسع في افتتاح جامعات وكليات حكومية وأهلية في مختلف مناطق المملكة وما تأثيره على المستوى العلمي للتعليم العالي ؟

– التنوع والتوسع في مختلف القطاعات هو خطوة تنموية تنسجم مع رؤية القيادة وظاهرة جيدة ومطلوبة لخلق التنافس الجيد لتقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة ومعتدلة التكلفة . وتشكل مشروعات التوسع هذه إحدى أهم ملامح المرحلة التنموية الجديدة التي تشهدها المملكة . هذا التوسع هو من المبادرات الجريئة لبناء مجتمع المعلومات كأحد أهم مقومات التحول إلى اقتصاد المعرفة والتقليل من الاعتماد على النفط. فالتنمية الاقتصادية الشاملة التي انطلقت بزخم أكبر مع بداية عهد خادم الحرمين الشريفين، كان لا بد أن تواكبها قفزة حقيقية من مؤسسات التعليم الجامعي والعالي لإعداد الكوادر الوطنية المؤهلة لرفع المشاريع الصناعية والخدمية على اتساع خريطة مشروعات التنمية الجديدة على امتداد المملكة. هذه الرؤية الاستراتيجية لا بد وان ترافقها تشريعات تعزز التنافس بين مؤسسات التعليم العالي الحكومي والأهلي، وتضع أسس لضبط الجودة والتصنيف حسب معايير دولية متطورة لتكون حافزاً لكافة مؤسسات التعليم العالي الحكومي

قد يكون هذا صواباً في أحيان قليلة ولكن بعد القرار الملكي الصادر من خادم الحرمين الشريفين بتحمل الدولة لخمسين بالمئة من تكاليف الابتعاث الداخلي يتغير الأمر ويتيسر على الطلاب وتنقلص مشكلة ارتفاع التكاليف .

كما أن التعليم العالي الأهلي هو ضرورة لمواجهة الإقبال المتزايد على التعليم العالي بدرجة فاقت القدرة الاستيعابية للجامعات الحكومية، إذ تجاوز معدل النمو السكاني بنسبة ٣,٥ في المائة، وإما بالنسبة لمجانبة التعليم العالي فقد احدثت برأي فجوة بين مخرجات التعليم العالي العام وبين المهارات المطلوبة في سوق العمل مما خلق نوعاً من الاقتناع بأن تدني نوعية خريجي الجامعة لا يمكن علاجها إلا عن طريق خصخصة التعليم العالي.

أما بالنسبة للرسوم الدراسية في الجامعات الأهلية فهي برأي عادلة وتحقق الحد الأدنى لضمان تعليم عالي ذو جودة ويتمشى مع خطط التنمية الوطنية ويواكب العصر. ولا يمكن أن تقتصر خدمات التعليم العالي الأهلي على شريحة محددة في المجتمع بوجود برامج المنح المتعددة مثل مشروع المنح الدراسية لطلاب وطالبات التعليم العالي الأهلي والبرامج الخاصة بالجامعات، حيث أخذت جامعة دار العلوم على عاتقها رعاية الطلاب السعوديين الموهوبين من خلال برامج للمنح الدراسية إيماناً ووعياً بالدور الملقى على عاتقها تجاه مجتمعها وخاصة أبنائه المتفوقين بهدف تطوير الإنسان وتأهيله علمياً ليكون بانياً لمجتمعه.

■ **يؤخذ على الجامعات الحكومية تخريجها لطلاب في تخصصات تشجع منها سوق العمل، كيف تتعاطي الجامعات الأهلية مع التخصصات التي لا تتوافر لها فرص وظيفية ؟**

لقد فطنت إلى هذا وزارة التعليم العالي منذ زمن ومن فورها انطلقت تدخل التعديلات وتقلص من نصيب الكليات البعيدة عن سوق العمل والتي لا تشجع رغبات الطلاب والطالبات وفتحت المجال أمام الكليات التي تصب في مصلحة التنمية العامة والشاملة وتخدم مباشرة حاجة الوطن من الكوادر البشرية المتخصصة العالية الكفاءة ، وعلى هذا المبدأ تمنح التصريح للجامعات الأهلية .

ونحن بدورنا في جامعة دار العلوم راعينا هذا عند طرح البرامج الدراسية. فبرامجنا ليست منهاجاً جامداً بل هي برامج حية تستطيع أن تستجيب للمتغيرات عبر المسارات والخيارات المضمنة في كل برنامج ■



العالي بشكل عام، وإن الجامعات الأهلية متابعة بعناية من وزارة التعليم العالي وهيئة الاعتماد والجودة، فلا يمكن أن يسمحاً بطغيان الربحية على الجودة . وعليه فكل جامعة بها إدارة للجودة لمراقبة هذه الإشكالية . والجامعات الأهلية تتبع نموذج الشراكة المجتمعية وتوفير شروط الإبداع والتمويل اللازم لتوفير خدمة التعليم العالي بمواصفات دولية . ولقد أصبح التعليم دالة على مدى تقدم الأمم وازدهارها، وبما تملكه من تكنولوجيا وعقول وسواعد مستعدة لتطويع هذه التكنولوجيا. ومن المعلوم للجميع أن الدولة تتكبد مبالغ طائلة في قطاع التعليم العالي الحكومي وإن تكلفة الطالب الواحد هي أكبر بكثير في التخصصات المماثلة مما هي عليه في التعليم العالي الأهلي. وتجدر الإشارة بأن الجامعات في الدول المجاورة وفي بعض الدول الغربية أصبحت في غنى عن الدعم الحكومي مما يجعل التنافس أكثر اتزاناً.

ويمكن مقارنة الوضع الراهن في التعليم العالي بما كان عليه قطاع الاتصالات قبل عدة عقود وما صار إليه الآن من تطور وتنوع في الخدمة وبتكلفة أقل بكثير. واني أكاد اجزم أن مستقبل التعليم سيشهد تحولاً كبيراً نحو التخصصية وتمكين الاقتصاد المعرفي كما ذكرت سابقاً، فلا يمكن استمرار النموذج الحالي والمعتمد على الدعم الحكومي المطلق إلى الأبد.

■ **ارتفاع الرسوم الدراسية في الجامعات الأهلية يقصر خدماتها التعليمية على شريحة محددة في المجتمع، ما هو رأيكم في هذا الموضوع ؟**

(اليونسكو) في مجال تطوير الخطط الإستراتيجية لإدخال تقنيات المعلومات والاتصالات في النظم التربوية ضمن سلسلة مبادرات تقوم بها منظمة اليونسكو لتجسيد المنهج الإستراتيجي لمختلف أطر وفئات المجتمع العربي في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم أنظمة التعليم كعنصر رئيسي لضمان تطور المجال المعلوماتي في المجتمعات العربية.

وتطمح جامعة دار العلوم إلى إقامة علاقات مثمرة مع عدد من الجامعات الأوروبية والأمريكية في المستقبل القريب لدعم البحث العلمي وبرامج تبادل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

■ **الجامعات الأهلية كيف توائم بين جودة التعليم وتحقيق الربحية ؟**

الجامعات الأهلية في المملكة ليست بدعة من العالم بل هي منتشرة في أقطار الأرض وناجحة في دعم التعليم

**التوسع في افتتاح  
الجامعات والكليات في  
المملكة من المبادرات  
الجريئة للتحويل نحو  
اقتصاد المعرفة**

تحدثوا عن أثر معهد الإدارة العامة في تأهيلهم وإعدادهم لسد احتياجات سوق العمل

# خريجو البرامج الإعدادية ينشرون ثقافة المعهد التنظيمية في مواقعهم الوظيفية

استطلاع: عبد الكريم رجب

في أكثر من موقع .. وعلى أكثر من مستوى .. على امتداد رقعة المملكة المترامية الأطراف .. ينتشر خريجو معهد الإدارة العامة في العديد من مواقع العمل المختلفة على تنوع تخصصاتهم الوظيفية .. ينقلون ثقافة المعهد الإدارية والتنظيمية، القائمة على التميز العلمي والجدي والانضباط، إلى الجهات التي يعملون بها.. ويقدمون الصورة الجديدة للشباب السعودي المسلح بالعلم والمعرفة، والمؤهل للنهوض بدوره في خدمة بلاده، وتحمل مسؤولياته الوطنية في مسيرة البناء والتقدم.

«التنمية الإدارية»، وهي توابك احتفال المعهد بيوم الخريج والوظيفة الرابع عشر، التقت خلال هذا الاستطلاع عدداً من هؤلاء الخريجين لتتعرف على مرنياتهم حيال الدور الذي لعبه المعهد في تأهيلهم وإعدادهم للانخراط في سوق العمل، وتشكيل ملامح مستقبلهم الوظيفي، ومدى تأثير ثقافة المعهد التنظيمية في تميزهم ونجاحهم في القيام بالمهام الوظيفية المسندة إليهم، وكيف ينقلون هذه الثقافة المتميزة إلى مباديين العمل التي يلتحقون بها.

والى تفاصيل الاستطلاع:



ويقول الرشيدى إن الأسلوب المستخدم في القاعات التدريبية أثناء دراستي بالمعهد، والذي يركز على فتح مجالات النقاش من قبل الأساتذة كان فرصة جيدة للطلاب لمناقشة مشاكل العمل وإيجاد حلول لها بأسلوب علمي وقابل للتطبيق. ويضيف أنني من واقع تجربتي الوظيفية أرى أن الاستفادة الكبيرة التي يخرج بها دارسو المعهد تتمثل في برنامج اللغة الانجليزية، حيث إن إلمامنا بلغة سوق العمل العصرية، وهي اللغة الانجليزية، أحد أهم عوامل النجاح الذي نحققه في حياتنا الوظيفية.

#### التميز والالتزام

أما فيصل الشلوي، الموظف بشركة دويتشه الخليج للتمويل وخريج برنامج التمويل والاستثمار، فيقول إن الجانب التطبيقي الذي ينفذه المعهد ساعدني كثيراً في فهم تخصصي بالشكل المناسب بدءاً من دراستي للمواد التخصصية في اللغة الانجليزية لبعض المصطلحات المهمة في مجال تخصصي، حيث كان ذلك عاملاً رئيسياً في إطلاعي على كل ما هو جديد في مجال التمويل والاستثمار، مما كان له الأثر الكبير في تمكيني من القيام بمهام وظيفتي بالصورة التي تتناسب مع ما عرف عن خريجي برامج معهد الإدارة العامة الإعدادية من تميز وجدية والتزام.

#### أحدث الوسائل التدريبية والتقنية

ويذكر محمد الشماسي، الموظف بشركة معادن وخريج برنامج الأعمال البنكية، أن الأسلوب المتميز لأساتذة المعهد في تقديم المعلومة بشكل ميسر وقابل للتطبيق في الجانب العملي، وبعيداً عن أسلوب التلقين الملل، ركيزة أساسية في تميزه وتحصيله العلمي في المعهد، ما أهله للتميز بعد ذلك في حياته الوظيفية. ويضيف قائلاً: إن حصولي على المهارات والمعلومات المفيدة والعصرية في مجال تخصصي كان يتم من خلال اعتماد المعهد على أحدث الوسائل التدريبية والتقنية التي تواكب ما يقدم في الدول المتقدمة، وتجهيزه للقاعات التدريبية بشكل مميز، ولعل هذا أحد أسباب تميز خريجي معهد الإدارة العامة، وسعي الشركات والمؤسسات المختلفة لضمهم إليها للاستفادة من مهاراتهم المهنية العالية.



بدر المشرف :

### خريج المعهد يمتاز بقدرات ومهارات تميزه عن بقية خريجي المؤسسات التعليمية الأخرى

#### ثقافة الانضباط

البداية مع فيصل الخرباش، الموظف بهيئة سوق المال وخريج برنامج التمويل والاستثمار، والذي يقول إن ثقافة الانضباط التي غرسها المعهد في طلابه والقدرة على تنظيم الوقت هما أبرز المهارات التي تؤهل خريجيه بشكل جيد للانخراط في سوق العمل. ويضيف بقوله إن ثقافة الانضباط شكلت الدافع لنا للإبداع والإنجاز في مجال تخصصاتنا. ويقول الخرباش إن المعهد يركزه على التخصصات التي يحتاجها سوق العمل السعودي كـ «مهارات اللغة الانجليزية» و «الحاسب الآلي» و «مهارات التسويق والتمويل والاستثمار» ساعدنا كثيراً في الحصول على العديد من العروض الوظيفية من الشركات والمؤسسات الكبرى التي تحرص على استقطاب خريجي معهد الإدارة العامة.

#### لغة سوق العمل

ويشير سعد الرشيدى، موظف ببنك الراجحي، الإدارة العامة، وخريج برمجة حاسب، إلى أن تطوير المناهج المستمر ومواكبة كل ما هو جديد في مجال تخصصه ساعده كثيراً في تأهيله بشكل مناسب للقيام بعمله في برمجة الحاسب. ويضيف: لقد تعلمت المهارات البحثية من خلال المشاريع التي كنا نقوم بتنفيذها مما أكسبني مهارات العمل الجماعي، وهذا ما ساعدني كثيراً في اجتياز اختبار التقدم لوظيفتي الحالية ونجاحي في أداء المهام الموكولة لي بكفاءة عالية.





خالد أبو حيمد



محمد الشماسي



سعد الرشيدى



أيمن الدباس

بعد ذلك وجدت أن مسؤولي التوظيف في الشركات والمؤسسات يفضلون خريجي معهد الإدارة العامة عن بقية القطاعات الأخرى، وذلك للتأهيل العالي الذي يلقاه طلاب المعهد، والذي يسهم بشكل كبير في تميز أدائنا، وتفوقنا في مجال عملنا.

## ثقافة المعهد التنظيمية

وحتى تكتمل الصورة استطلعت «التنمية الإدارية» رأي بدر فوزان المشرف، منسق برامج القطاع الأهلي بالمعهد الذي قال إن خريج معهد الإدارة العامة أثبت خلال الخمسين سنة الماضية أنه نموذج يحتذى، سواء في القطاع العام أو الخاص، وأنه على قدر من المسؤولية في المهام الموكلة له. إن خريج المعهد يمتاز بقدرات ومهارات تميزه عن بقية خريجي المؤسسات التعليمية الأخرى، وهي اكتسابه لثقافة تنظيمية مميزة مثل الالتزام بالوقت، الدقة في الأداء، الانضباط، روح الفريق الواحد.

ويضيف: لقد قمت مؤخراً بزيارة لإدارة التوظيف في أحد البنوك المحلية التي دربت ١٠٪ من خريجي برامج القطاع الأهلي في الفصل الماضي للتعرف على مرئياتهم عن خريجي المعهد، فأبدوا لي إعجابهم وثناءهم على مخرجات المعهد وحرصهم على استقطاب المزيد من الخريجين الجدد في المستقبل، كما أكدوا لي تحلي خريج معهد الإدارة العامة بأداء وانضباط ومستوى لغة انجليزية مميز يفوق خريجي المؤسسات التعليمية الأخرى، وهذا يعكس الثقافة التنظيمية التي يحرص ويسير عليها معهد الإدارة العامة منذ تأسيسه ■

## التطبيق العملي

ويؤكد خالد محمد أبو حيمد، موظف في بنك سامبا وخريج برنامج الأعمال البنكية، على أن توفير معهد الإدارة العامة فرصة التطبيق العملي لدارسيه في الشركات والمؤسسات المتخصصة قبل التخرج كان فرصة مناسبة للاستعداد لبيئة العمل الحقيقية. ويقول: إضافة إلى مهارة اللغة الانجليزية والحاسب الآلي التي يركز عليها المعهد فقد استفدت كثيراً من المواد التخصصية في مجال الأعمال البنكية من خلال قدرتي على التحليل من منظور بنكي واستثماري، ومن خلال تجربتي المتميزة في التدريب العملي ثم في وظيفتي الحالية

## الجانِب التطبيقِي

ويرى أيمن سعد الدباس، موظف ببنك سامبا وخريج برنامج مبيعات، أن تركيز المعهد على الجانب التطبيقي هو العامل الرئيس والمحفز للشركات في الظفر بخريجي المعهد، مدللًا على ذلك بتنافس الشركات والمؤسسات للمشاركة في يوم الخريج والوظيفة ومحاولة استقطاب خريجي المعهد. ويضيف الدباس: أثناء تطبيقي العملي في إحدى الشركات الوطنية استفدت كثيراً من إلمامي التام بالبحوث التسويقية في مجال تخصصي، حيث كان أساتذتنا يولون هذا الجانب الشيء الكثير، مما ينعكس على أدائي في عملي الحالي بالبنك.



## هيئة لتقييم الأداء



أ. علي بن يحيى الغامدي

مدير عام فرع المعهد

بمنطقة مكة المكرمة

يلاحظ المتابع لأعمال وأنشطة الأجهزة الحكومية ، أن كلاً منها مشغول بالعمل اليومي في تقديم تلك الخدمات للمستفيدين منها ، وتهيئة البيئة المناسبة لإنهاء إجراءات ومستلزمات ذلك ، قدر الإمكان ، وفقاً للأنظمة والتعليمات الصادرة لتنظيم أسلوب تقديم الخدمة . وفي خضم ذلك العمل الدؤوب ، خاصة وأن بعض الأجهزة الحكومية تقدم خدماتها لكافة مدن ومحافظات ، بل وقرى وهجر وطننا الغالي المترامي الأطراف ، ينشغل مسئولو تلك الأجهزة عن أمر هام وحيوي ، ألا وهو تقييم مستوى تلك الخدمات والأنشطة كما وكيفا ، وإن فعله البعض فهو ينطلق من منظور داخلي اختياري وحسب مايمليه الوقت والظرف لأداء هذا النشاط الذي أراه من مقومات وعناصر الإدارة الحديثة الفاعلة .

لذلك فإنني أرى أن إنشاء مركز لقياس الأداء للأجهزة الحكومية بالمعهد ، والذي سيكون نواة لجهاز حكومي مستقل يرتبط برئيس مجلس الوزراء ، يعتبر نقلة نوعية في عصرنا الحاضر ، ويكون الذراع الرقابي على كافة الخدمات والأنشطة التي تقدمها الحكومة ، وذلك بهدف المساعدة لتحسين الأداء وضمان تقديم الخدمة إلى كل المستفيدين بالكمية والكيفية المطلوبتين ، مع تصميم المعايير الاحترافية التي يمكن من خلالها قياس أداء الأجهزة الحكومية ، والعمل على مساعدة رؤساء الأجهزة الحكومية على الطرق والأساليب التي تساعد على أن تكون الأجهزة الحكومية أكثر فاعلية وكفاءة ، وكذلك أكثر استجابة للاحتياجات المتنامية . ويفترض في هذا المركز أن يكون نطاق عمله جميع الخدمات والأنشطة والاستثمارات التي تقوم بها الدولة في الوقت الحاضر أو تخطط لها في المستقبل ، وعليه فإن المركز يجب أن يؤهل بالكفاءات البشرية المدربة في تخصصات الاقتصاد والهندسة والحاسب الآلي والعلوم الاجتماعية والقانون والإحصاء ، وكذلك خبراء في المجال الصحي وغير ذلك .

ومما يعزز الحاجة إلى قيام مركز لتقييم كمية ونوعية الخدمات والأنشطة التي تقدمها الدولة ، هو ما بدأنا نلاحظه من تضارب المعلومات حول مستوى بعض الخدمات ، وما هي الأسباب خلف ذلك ، فمثلا تنامي نسبة البطالة بين خريجي المؤسسات التعليمية والتدريبية ، فهناك من يقول بأن سبب ذلك هو ضعف تأهيل الخريجين وعدم مواكبتهم لمطلوبات سوق العمل ، وهناك من يذهب إلى أن السبب وراء ذلك هو عدم تمكن هؤلاء الخريجين من العمل ، وعدم تهيئة البيئة المناسبة لهم من أجور وحوافز ومسارات وظيفية واضحة تحفزهم للارتقاء في السلم الوظيفي ، وكذلك مثال الخدمات الصحية وما يتناوله البعض بأن سبب ضعفها هو التمويل غير الكافي ونقص الإمكانيات ، وما يقال بأن سبب ذلك هو أسلوب الإدارة والتشغيل المطبق ، وكذلك ظاهرة ارتفاع نسبة الحوادث وما نتج عنها من قتلى وخسائر فادحة ، فهناك من يلقي باللائمة على السائق وخلافه ، والبعض يذهب إلى أن ذلك مرده إلى الطرق ونوعية المركبات وإدارة المرور ، وأخيراً فإن كارثتي سيول جدة والرياض وغيرهما من مدن ومحافظات المملكة ليست ببعيدة عنا ، حيث تقاذف المسئولون الأسباب والتهم مما استدعى الأمر تشكيل لجنة عليا لتقصي الحقائق ومعرفة الأسباب الحقيقية خلف هذه الكوارث .

لهذا كله فإن وطننا الحبيب ، بأبعاده الجغرافية ومساحته الشاسعة ، يحتاج إلى تكوين جهاز مستقل ومحترف وموضوعي يقوم على الحقائق فقط لتقديم المعلومات عند الحاجة ويساعد صناع القرار على اتخاذ القرار المناسب ؛ من حيث تكوين قواعد معلومات شاملة عن جميع الخدمات والأنشطة ومستوياتها الكمية والنوعية في كل بقعة من الوطن ، كذلك يتولى التشخيص الدقيق للظواهر والمشكلات ، ويقدم الحلول المناسبة بكل حيادية ، ويكون ذراعاً قوياً في إظهار الحقيقة دون موارد وبكل صدق وشفافية ■



# دور صندوق تنمية الموارد البشرية في إيجاد آلية لإنشاء مرجعية وطنية للمعلومات

قدمت هذه الورقة في الملتقى الثاني للتوطين والتوظيف، الذي نظّمته كل من وزارة الدفاع والطيران والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في العشرين من شهر ربيع الآخر ١٤٣١هـ. تحت عنوان (التوطين .. سياسات وآليات بناء المجتمع المعرفي).

إعداد الأستاذ :

**أحمد المنصور الزامل**

مدير عام صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف)

يؤكد مصطلح التنمية البشرية على أن الإنسان هو أداة وغاية التنمية، حيث تعتبر التنمية البشرية والنمو الاقتصادي وسيلة لضمان الرفاه للسكان. وللتنمية البشرية بعدان: **البعد الأول:** يهتم بمستوى النمو الإنساني في مختلف مراحل الحياة لتنمية قدرات الإنسان، طاقاته البدنية، العقلية، النفسية، الاجتماعية، المهنية، الروحية. **البعد الثاني:** أن التنمية البشرية عملية تتصل باستثمار الموارد والمدخلات والأنشطة الاقتصادية التي تولد الثروة والإنتاج لتنمية القدرات البشرية عن طريق الاهتمام بتطوير الهياكل والبنى المؤسسية التي تتيح المشاركة والانتفاع بمختلف القدرات لدى كل الناس. وحتى نصل بالتنمية البشرية إلى المستوى المأمول منها لا بد من العناية بتوفير المعلومة الصحيحة والدقيقة التي نستطيع من خلالها إبراز العمل الذي تقوم به الطاقات البشرية بمختلف القطاعات، وهذا لا يأتي إلا بإتباع المنهج الإحصائي والذي يؤدي إلى معلومة صحيحة، وقد تأثر نمو اقتصاديات البلدان المتقدمة والنامية بتطور جمع ودراسة البيانات الإحصائية وتحليل نتائجها، وأصبحت الإحصاءات القاعدة المتينة التي تبني عليها سياسة الدول في كافة المجالات.

## خطة الصندوق الإستراتيجية طويلة المدى:

والتي يهدف توجه الصندوق من خلالها إلى ربط التوجهات المستقبلية له مع إستراتيجيات الدولة المنبثقة من الجهات ذات العلاقة، وتوضيح خارطة الطريق المستقبلية وتحديد الأولويات ذات العائد الأكثر ملاءمة لواقع سوق العمل، وقد كان من تطلعات مسؤولي الصندوق في الخطة الإستراتيجية فيما يخص المعلومات:

- أن يكون الصندوق مصدراً للمعلومات الموثوقة عن احتياجات سوق العمل.
- أن يكون الموقع الإلكتروني للصندوق الوجهة الأولى لطالبي العمل.
- أن يكون الصندوق مستودعاً للإنجازات وبيت خبرة ومرجعية كل من يرغب في تنمية الموارد البشرية.

## أهمية حصر البيانات الإحصائية لسوق العمل وتحليلها:

تعتبر البيانات والمؤشرات الإحصائية، والتي تبين حالة ظاهرة معينة في مدة زمنية معينة واتجاهها، من أهم المصادر التي تعتمد عليها البحوث والدراسات، ومن خلال نتائجها نتخذ القرارات ونستطيع أن نقيس تحقق الأهداف، ونحدد المشاكل والحالات غير المقبولة، كما يمكن مقارنة نتائجها بنتائج أخرى لجهات أو دول، أو بالنتائج نفسها خلال فترات زمنية معينة. وتنمية الموارد البشرية وسوق العمل بحاجة ماسة لمثل هذه المؤشرات والبيانات الإحصائية التي نستطيع من خلالها:

- التعرف على المؤشرات الإحصائية لتنمية الموارد البشرية.

## عناية الصندوق بالبيانات

وقد عمل الصندوق بكل جد على العناية بكل ما يخدم تنمية الموارد البشرية السعودية ليس من خلال الدعم المادي فقط، بل قبل ذلك من خلال توفير قاعدة بيانات كبيرة تخدم طالبي العمل ذكوراً وإناً سميت بنظام التدريب والتوظيف (ETS) والذي يهدف لتنظيم وتسهيل إجراءات دعم الصندوق لخطط توظيف وتدريب المواطنين في منشآت القطاع الخاص.

## الفئات المستهدفة من النظام :

### منشآت القطاع الخاص.

### طالبو العمل.

### المعاهد والمراكز التدريبية.

تقديم طلبات الحصول على دعم لخطط التوظيف والتدريب في المنشأة من مرحلة تقديم طلب الدعم وحتى إبرام اتفاقية الدعم بين الصندوق والمنشأة. خدمة تعريف المنشآت بالمعاهد والمراكز التدريبية وبرامجها التدريبية والتأهيلية.

### خدمة تقديم طلبات العمل لطالبي العمل.

خدمة الربط بين طالب العمل والوظائف المستهدفة بالدعم من مرحلة تقديم طلب العمل من طالب العمل وحتى توقيع عقد العمل بين المنشأة وطالب العمل.

الحصول على بيانات إحصائية عن المدعومين من منشآت وطالبي العمل حسب المنطقة والقطاع والجنس والعمر الخ....

# والإحصاءات في مجال التوظيف والتوظيف

## سوق العمل بحاجة ماسة للمؤشرات والبيانات الإحصائية لقياس مدى تحقيق الأهداف.

– التعرف على المؤشرات الإحصائية لسوق العمل في المملكة.

– تحليل وتفسير ظواهر العرض والطلب على العمالة.

– تحليل وتفسير ظاهرة البطالة وحاجة سوق العمل من العمالة الوطنية.

– تزويد متخذي القرار بالمؤشرات الإحصائية الدقيقة، والتي تمكنهم من الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات والتوصل إلى القرار الأمثل بما يخدم سوق العمل السعودي.

والمؤشرات الإحصائية لقوة العمل تشمل السكان داخل قوة العمل، وهم السكان الناشطون اقتصادياً، سواء كانوا مشغولين أو متعطلين، وفي السعودية مؤشرات قوة العمل تشمل السكان السعوديين داخل قوة العمل وهم السكان الناشطون اقتصادياً، سواء كانوا مشغولين أو متعطلين.

ولعلنا هنا نورد عدداً من تعاريف ومصطلحات المؤشرات الإحصائية الخاصة بسوق العمل المأخوذة من مصادر ذات علاقة محلياً وخارجياً...

**سوق العمل :** هو المؤسسة التنظيمية الاقتصادية التي يتفاعل فيها عرض العمل والطلب عليه، أي المجال الذي يتم فيه بيع الخدمات وشراؤها، وبالتالي تسعير خدمات العمل.

**تنمية الموارد البشرية :** يقصد بتنمية الموارد البشرية عملية زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

**الموارد البشرية :** مجموعة من الأفراد المختارين لإدارة المنظمة أو الهيئة مقسمين إلى مجموعات حسب تدرجهم الوظيفي.

المؤشر الإحصائي: هو متغير كمي أو نوعي يوضح مدى تحقيق الهدف الاستراتيجي عن وضع سائد أو حالة معينة، ويقاس المؤشر التغير الحاصل في ظاهرة معينة عبر الزمن، كما يستخدم لمقارنة الظواهر بين المناطق الجغرافية المختلفة.

معايير العمر للسكان الناشطين اقتصادياً: وهم السكان داخل قوة العمل من ١٥ سنة وحتى ٦٠ أو ٦٥ سنة.

**مؤشرات التعليم والأمية :** هي المؤشرات التي تشمل السكان وتحدد مستوى أميتهم وتعليمهم، سواء كانوا ناشطين اقتصادياً أو غير ذلك.

مؤشر الإلمام بالقراءة والكتابة: كما يعرفه تقرير التنمية البشرية بأنه: نسبة السكان الذين في سن العمل والقادرين على أن يقرأوا ويكتبوا، فاهمين تصريحاً قصيراً وبسيطاً يتعلق بحياتهم اليومية.

**مؤشر الأمية :** كما ذكرت في تقرير التنمية البشرية: يحسب على شكل مئة

(١٠٠) ناقصاً نسبة البالغين الملمين بالقراءة والكتابة (نسبة التعلم).

مستوى تعليمي معين: مثل التعليم العالي، الدبلومات، ثانوية عامة، الكفاءة المتوسطة، وهكذا.

**مؤشرات الحالة العملية :** هي الحالة التي عليها الناشطون اقتصادياً، والتي تشمل العامل بأجر (سواء كان رئيساً أو مروضاً) وصاحب العمل ومن يعمل لحسابه وأخيراً من يعمل بدون أجر.

**مؤشرات العمل حسب القطاعات:** وهي المؤشرات التي تقيس العاملين حسب نوع القطاع الذي يعملون فيه علماً أنه يوجد عدة قطاعات مثل قطاع الإنتاج وقطاع الخدمات وقطاع تنمية الموارد البشرية وقطاع النقل.

**مؤشرات ساعات العمل :** هو مؤشر لقياس الوقت المستغرق في العمل، يمكن من خلاله تصنيف العاملين حسب ساعات عملهم إلى فئات.

### تعاريف ومفاهيم البطالة :

**العاطل :** يعرف العاطل عند منظمة العمل الدولية بأنه كل فرد قادر على العمل ورأغب فيه ويبحث عنه ويقبله عند مستوى الأجر السائد ولكن دون جدوى.

**المتعطل :** الفرد البالغ ١٥ سنة فأكثر ويكون قادراً على العمل، ولديه الاستعداد للعمل ويبحث عن عمل جديدة تامة ولم يجد عملاً.

**البطالة :** البطالة كما يعرفها تقرير التنمية البشرية بأنها: جميع الأشخاص



## ينبغي توحيد مصدر جمع المعلومات بجهة واحدة تعنى بتنمية سوق العمل السعودي.

- متابعة الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل، رغبة في توطينها.
- تحليل الفجوة بين مستوى تأهيل طالبي العمل ومتطلبات سوق العمل.
- توجيه البرامج التدريبية لسد الفجوة بين المؤهلات ومتطلبات سوق العمل.
- معرفة المتسربين من القطاع الخاص والبرامج التدريبية.
- تنويع برامج الصندوق بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل.

### أسس ومتطلبات إيجاد مرجعية إحصائية وسبل التغلب على المعوقات؛

- إيجاد مصدر موحد يعطي الدقة في معلومات البطالة بين السعوديين.
- توحيد مصدر جمع معلومات سوق العمل بجهة واحدة تعنى بتنمية سوق العمل السعودي.
- حاجة سوق العمل لمعرفة الفرص المتاحة في المنشآت والداخلين لسوق العمل وصفاتهم لإعداد البرامج المناسبة لتوظيفهم، وذلك من خلال إيجاد قاعدة بيانات موحدة تعنى بالأرقام الإحصائية تغذى من قواعد بيانات الجهات ذات العلاقة، حيث يفترض وجود تسجيل مركزي لقاعدة بيانات موحدة وإتاحتها للجهات ذات العلاقة للاستفادة منها عبر (يسر) (ونقترح أحد أمرين:
- أن تكون قاعدة البيانات هذه هي قاعدة بيانات الصندوق.
- ربط نظام التوظيف في الصندوق بنظام الاستقدام للبحث عن سعوديين في نفس التخصص.
- وجود ربط إلكتروني بين الجهات ذات العلاقة والمعنية بالتوظيف والتدريب وأيضا الجهات التعليمية عن طريق الحكومة الإلكترونية (يسر).
- تعاون الجهات ذات العلاقة لتبادل المعلومات الإحصائية.
- تأسيس المرصد الوطني يعنى بسوق العمل متاح للجميع (يتبناه هدف).

### السجل الوطني للمواطنين والوافدين :

- سوف يساهم وجود السجل الوطني للمواطنين والوافدين فيما يلي:
- سيوضح الحاجة الفعلية للوظائف في القطاع الخاص.
- متابعة التغيرات التي تطرأ على الباحثين عن عمل.
- إيضاح نسبة العاملين الوطنيين إلى الوافدين والمؤهلات العلمية.
- معرفة عدد طالبي العمل الحقيقي وعدد المتسربين من العمل.
- توجيه طالبي العمل للبرامج التدريبية والوظيفية المناسبة لهم.

### سبل تفعيل دور مكاتب التوظيف

تعددت الجهات التوظيفية الرئيسية بالقطاع الخاص في المملكة حيث تشمل:



فوق السن المحددة ممن ليسوا في وظيفة مدفوعة الأجر ولا يعملون لحسابهم الخاص لكنهم مستعدون للعمل واتخذوا خطوات معينة سعياً وراء التوظيف المدفوع الأجر أو العمل لحسابهم الخاص.

**البطالة طويلة الأمد:** يعرفها تقرير التنمية البشرية بأنها: التي تستمر اثني عشر شهراً أو أكثر.

**البطالة الشبابية:** البطالة الشبابية كما يعرفها تقرير التنمية البشرية بأنها: البطالة للشباب بين سن ١٥ إلى ٢٤ سنة حسب التعريف الوطني للبلد. **معدل البطالة:** معدل البطالة كما يعرفه تقرير التنمية البشرية بأنه: عدد المتعطلين مقسوم على السكان في قوة العمل (مشتغلين ومتعطلين).

معدل النشاط الاقتصادي للمرأة: وهو حصة النساء في سن العمل من اللواتي يوفرن العمل أو هن جاهزات لتوفير العمل.

**السكان في سن العمل:** هم إجمالي السكان في الفئة العمرية من ١٥ سنة إلى ٦٠ أو ٦٥ سنة.

**السكان داخل قوة العمل:** كل فرد من السكان من العمر ١٥ سنة فأكثر وكان ضمن المشتغلين أو المتعطلين.

**السكان خارج قوة العمل:** هم الأفراد من ١٥ سنة فأكثر غير المشمولين داخل قوة العمل، بما فيهم ربات البيوت المتفرغات لأعمال المنزل، والمتحقون بالدراسة، والمتقاعدون، والمكتفون، والعجزة وغير القادرين على العمل، وغير المشتغلين ولا يبحثون عن عمل لأسباب أخرى.

**المشتغل:** هو الفرد من ١٥ سنة فأكثر والذي يعمل مقابل راتب أو ربح أو نسبة نقدية أو عينية، ويلحق بهم المشتغلون بدون أجر شريطة العمل خمس عشرة ساعة أسبوعياً.

ويمكن إيضاح أهمية دور المعلومات الإحصائية بالنسبة للصندوق فيما يلي:

- إعطاء معلومات دقيقة عن طالبي العمل الراغبين في التوظيف بالقطاع الخاص.



## مركز الملك فهد الوطني للتوظيف سيعمل على إرشاد الطلاب بكافة الوسائل نحو التحاقهم بالتخصصات الدراسية والمهنية التي تتناسب مع ميولهم وقدراتهم.

### الأهداف التفصيلية :

- تقديم خدمات التوظيف لطالبي العمل السعوديين ومنشآت الأعمال في مختلف مناطق المملكة باستخدام التقنية الحديثة.
- العمل كحلقة وصل بين طالبي العمل والقطاع الخاص لشغل الوظائف المتاحة.
- بناء قاعدة معلومات عن سوق العمل سواء لطالبي العمل أو للوظائف المتاحة.
- التعريف بالبرامج التدريبية التي يتطلبها سوق العمل، واقتراح البرامج المناسبة لاحتياج طالبي العمل ممن لا تتوافق مؤهلاتهم مع متطلبات الوظائف المتاحة.
- تقديم خدمات الإرشاد المهني وتحديد الميول المهنية لطلاب المدارس في مراحل مبكرة من التعليم لمساعدتهم في تحديد مساراتهم الدراسية والتدريبية والربط بين التعليم وسوق العمل.
- تقديم العناية الخاصة للباحثين عن عمل من ذوي الاحتياجات الخاصة وكذلك المحتاجين إلى عناية خاصة من المستفيدين.

### حلول (هدف) لرفع جودة بيانات طالبي العمل

تفعيل تبادل المعلومات مع الجهات ذات العلاقة للتأكد من صحة البيانات المدخلة من طالب العمل (وزارة الداخلية، العمل، الخدمة المدنية، المؤسسة العامة للتقاعد، التأمينات الاجتماعية، الخ ..) كمرحلة حالية، وتم البدء في الربط مع قناة التكامل الإلكترونية والشبكة الآمنة (برنامج التعاملات الإلكترونية يسر) بهدف الحصول على بيانات طالب العمل مباشرة من الشبكة.

### قيام الصندوق بحملات تحديث البيانات كل ستة أشهر.

### تأسيس وحدة لمراجعة بيانات طالب العمل قبل اعتمادها.

وقد حرص صندوق تنمية الموارد البشرية على إنشاء مركز البحوث والدراسات، والذي يعنى بدراسات سوق العمل السعودي، إضافة إلى تقديم المعلومات اللازمة والمؤشرات الإحصائية المطلوبة بما يخدم توظيف المواطنين. وهذا المركز لا يتعارض دوره مع الدور الذي تقوم به مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات في إبراز معلومات سوق العمل السعودي ومنها بحث القوى العاملة الذي تصدره بشكل دوري، حيث سيعنى مركز البحوث والدراسات التابع للصندوق بمعلومات سوق العمل؛ من حيث التفصيل والتعمق بشكل أكبر في تحليل بيانات سوق العمل، رغبة في الإسهام بتوطين الوظائف في القطاع الخاص ■

صندوق تنمية الموارد البشرية، ممثلاً بمركز الملك فهد الوطني للتوظيف، وزارة العمل، ممثلة بمكاتب العمل.

### مكاتب التوظيف الأهلية.

#### الغرف التجارية.

وقد بادر صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف) بإطلاق مشروع الاستعانة بمكاتب التوظيف الأهلية وفق معايير معينة بهدف تسويق طالبي العمل المسجلين في قواعد البيانات الخاصة بالصندوق وللتسهيل على المنشآت الخاصة للحصول على الكوادر البشرية بسهولة دون تحميل طالب العمل أو صاحب المنشأة أي تكاليف مادية مقابل هذه الخدمات، بالإضافة إلى إتاحة الصندوق للمكاتب التوظيف الأهلية الاستعانة في نظام التوظيف والتدريب لإنجاز المهام المطلوبة منها.

### مركز الملك فهد الوطني للتوظيف:

أنشئ المركز انطلاقاً من دور صندوق تنمية الموارد البشرية في دعم جهود التوظيف في القطاع الخاص، وإسهاماً منه في استكمال الأجهزة القائمة على خدمات سوق العمل لتفعيل مجالات التوظيف والمتابعة وتوفير قواعد معلومات متكاملة عن سوق العمل في ضوء إستراتيجية تنمية القوى البشرية في المملكة، وأهمية توجيه وإرشاد الطلاب بكافة الوسائل نحو التحاقهم بالتخصصات الدراسية والمهنية التي تتناسب مع ميولهم وقدراتهم، وذلك لسد الفجوة بين حاجة سوق العمل والمقدمين إلى الوظائف والمواطنين.

### الهدف العام للمركز:

يهدف المركز إلى تسهيل توظيف السعوديين في القطاع الخاص، وتقديم خدمات الإرشاد المهني للطلاب.



بهدف تمكينه من القيام بدوره في تدريب الشباب السعودي وتوطين الوظائف

# الدعم الحكومي للقطاع الخاص: شراكة ترفع سقف التوقعات

يشكل الدعم الحكومي لمؤسسات القطاع الخاص، بصورة المتعددة، أحد أهم العوامل المساعدة التي توفرها الدولة لهذا القطاع الوطني بهدف تمكينه من النهوض بدوره في خدمة خطط التنمية، وتأكيد شراكته الحقيقية في إنجاز الأهداف والغايات الوطنية التي تسعى الدولة لتحقيقها من أجل تحقيق التقدم والرفاهية للوطن والمواطن.

لكن ما هي الأشكال التي تقدم بها الدولة دعمها لمؤسسات القطاع الخاص، وما مدى قدرة هذه المؤسسات على تحقيق الأهداف المتوخاة بإحلال القوى العاملة الوطنية محل العمالة الوافدة، وما هو أثر الدعم الحكومي المقدم حالياً لتحقيق هدف توطين الوظائف، وسد النقص في الأيدي العاملة المدربة الذي يعاني منه سوق العمل السعودي، وكيف يلبي التوجه نحو توطين الوظائف متطلبات خطط التنمية الوطنية؟

ثم ما هي أبرز التحديات أو العوائق الراهنة في مجال توطين الوظائف، وما هو التصور الأمثل لما يجب أن تكون عليه جهات التوظيف الحكومية والخاصة لتوطين الوظائف بكفاءات وطنية مؤهلة؟

«التنمية الإدارية» وضعت كل هذه التساؤلات، التي تشكل محاور قضية عددها الحالي، أمام عدد من الخبراء والمتخصصين والمسؤولين المعنيين بقضايا التدريب والتوظيف، وكانت إجاباتهم على النحو التالي:



## المشاركون في القضية :

### • أ. أحمد المنصور الزامل

مدير صندوق تنمية الموارد البشرية.

### • أ. حسين بن عبدالرحمن العذل

الأمين العام للغرفة التجارية الصناعية بالرياض.

### • د. عبد العزيز داغستاني

عضو مجلس الشورى سابقاً والمستشار الاقتصادي.

### • د. حمد عبد العزيز التويجري

أستاذ الاقتصاد المشارك، ورئيس قسم الاقتصاد سابقاً بكلية

إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود، والرئيس التنفيذي

للشركة العربية لأعمال الأوراق المالية.

إعداد

إعداد: شقران الرشيدى - يحيى فقيهي

### تدفق العمالة الوافدة

يقول د. حمد التويجري لكي يكون هناك تأصيل للمشكلة من جذورها، أشير إلى بدايات الظاهرة، حيث أدى ارتفاع النفط في السبعينيات إلى زيادة الإيرادات الحكومية ومن ثم الإنفاق الحكومي بغرض تحقيق خطط التنمية الخمسية، ونظراً لأن قوة العمل الوطنية لم تكن قادرة كميّاً وكيفياً على النهوض بمتطلبات خطط التنمية، فقد تم الاستعانة بالقوى العاملة الوافدة للمساعدة على بناء التجهيزات الأساسية المختلفة. ولكن ساعد انخفاض الإيرادات النفطية في الثمانينيات على انخفاض الإنفاق الحكومي، ومن ثم انخفاض معدلات نمو الطلب على القوى العاملة، وقد رافقه معدلات نمو سكانية عالية مما أدى إلى ظهور فائض في عرض قوة العمل الوطنية. وكان من الطبيعي أن يتشبع القطاع العام بالعاملين، لكن القطاع الخاص استمر في توظيف العمالة الوافدة، وصارت تلك القوى تمثل نسبة عالية من إجمالي القوى العاملة الوطنية، وأقر ذلك بالتالي بطالة بين أفراد المجتمع السعودي. ونظراً لتشبع القطاع العام بالعمالة ولنجاح سياسات الإحلال في هذا القطاع، حيث بلغت نسبة العمالة الوطنية حوالي ٨٥٪ من إجمالي العمالة في هذا القطاع، بينما تمثل العمالة الوافدة التي يعمل معظمها في الوظائف الصحية ١٥٪ فقط. ركزت خطط التنمية على

دور القطاع الخاص في إحلال المواطنه محل الوافدة، وعند البحث في العرض والطلب على القوى العاملة نجد أن إجمالي الطلب على العمالة يفوق العرض من العمالة الوطنية، ولكن في ظل استمرار تدفق العمالة الوافدة وبأعداد كبيرة فإن العرض من العمالة الوطنية يفوق الطلب عليها. ولهذا فقد أكدت خطة التنمية الخامسة الحاجة إلى إحلال ٢٢٠٤٠٠ وظيفة، وكذلك أكدت الخطة السادسة الحاجة إلى إحلال ٣١٩٥٠٠ وظيفة من أجل ايجاد توازن بين قوة العمل الوطنية الجديدة والطلب على العمالة.

### من أكثر المسائل حيوية

ومن جانبه يقول د. عبد العزيز داغستاني: إن موضوع دعم الوظائف في القطاع الخاص بشباب سعودي مؤهل بمفهومه الشامل يعد من أكثر المسائل حيوية، فهو قضية تحتاج إلى المزيد من الجهود لاستيعاب الشباب السعودي والحد من مشكلة عدم وجود فرص وظيفية، ونعلم جميعاً أن مفهوم توظيف الوظائف يعتبر من المفاهيم التنموية الإستراتيجية التي تقوم عليها سياسات وخطط النهضة لأي بلد يتجه بقدراته إلى صياغة مستقبل اقتصادي بسواعد وعقول أبنائه، والمملكة العربية السعودية كغيرها من باقي دول العالم تعتبر العناية بالقوى البشرية أحد المطالب الرئيسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية

المستدامة، وهو ما ركزت عليه الخطط التنموية المتعاقبة وانعكس ذلك من خلال حجم الإنفاق على التعليم والتدريب في ميزانية الدولة وذلك لجعل أبناء هذا الوطن يحصلون على التعليم الذي يؤهلهم لدخول سوق العمل بكافة أشكاله، وهو ما يجسد حرص الحكومة على دعم خطط وبرامج السعودية وتوطين الوظائف وتعزيز فرص العمالة الوطنية في المنافسة أمام العمالة الوافدة، هذا بالإضافة لما يقدمه قطاع الأعمال وأجهزته المؤسسية من جهود ملموسة في تطوير الموارد البشرية الوطنية وتقوية الروابط والتواصل مع المجتمع من خلال تدريب وتأهيل وتوظيف الكوادر الوطنية.

### أهداف المجتمع

ويتناول أ. حسين العذل جانباً مهماً حول أبرز أشكال الدعم الحكومي المقدم لمؤسسات القطاع الخاص وما مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المتوخاة في سد النقص الحاصل على مستوى إحلال القوى العاملة محل العمالة الوافدة، ويقول: أولت الدولة منذ وقت مبكر اهتماماً فائقاً بقضية تعزيز ودعم مؤسسات القطاع الخاص في جهودها لتدريب وتأهيل الكوادر الوطنية وإحلالها محل العمالة الوافدة، وقامت بتقديم العديد من صور وأشكال الدعم للقطاع الخاص لتعزيز دوره في تدريب وتأهيل القوى العاملة الوطنية وتوفير احتياجات القطاع الخاص، تنفيذاً لإستراتيجية طموحة أعدتها الدولة لتقليص الاعتماد على العمالة الأجنبية، بما يخدم أهداف المجتمع في حماية قيمة الدينية والثقافية والاجتماعية، وتوفير الموارد التي تذهب للخارج نتيجة تحويلات العاملين الوافدين لبلائهم، وضمان ضخها في قنوات الاقتصاد الوطني، وكان في مقدمة هذا الدعم الحكومي تنفيذ مشروع التنظيم الوطني للتدريب المشترك الذي كان أحد أهم الأدوات الجادة والوسائل الفعالة لتنمية الموارد البشرية وتعزيز إستراتيجية السعودية، وتمكين الكوادر الوطنية من الحصول على الفرص الوظيفية المتاحة لدى مؤسسات القطاع الخاص، وخصصت الدولة لإنجاز هذا المشروع صندوقاً خاصاً لتمويل عمليات تدريب الشباب السعودي وتأهيلهم للعمل في وحدات القطاع الخاص، وهو صندوق تنمية الموارد البشرية، ونجح المشروع الذي شاركت في تنفيذه المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، من خلال وحدات التدريب التابعة لها، وب تعاون من الغرف التجارية كمثلة للقطاع الخاص، نجح في تخريج أعداد كبيرة من الكوادر الوطنية التي تم توظيفها بالقطاع الخاص، ولا شك أن المشروع أسهم في توفير العديد من المهن التي تحتاج إليها السوق المحلية من العمالة الوطنية، وهو ما يعني بناء الكوادر الوطنية المؤهلة القادرة على تولي الفرص الوظيفية المتاحة لدى



القطاع الخاص، ومن ثم الإسهام في تحقيق هدف تنمية الموارد البشرية وزيادة كفاءتها، باعتبار ذلك أحد الأهداف التي تسعى الدولة لتحقيقها عبر خطط التنمية الخمسية الاقتصادية والاجتماعية لما له من مردود بناء لصالح المجتمع والاقتصاد الوطني.

## أشكال الدعم الحكومي

وفي ذات السياق يطرح أ. أحمد الزامل موضوع أشكال الدعم الحكومي المقدم لمؤسسات القطاع الخاص ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المتوخاة في سد النقص الحاصل على مستوى إحلال القوى العاملة محل العمالة الوافدة، مبيناً أن الحكومة ركزت على عدد من الأولويات من شأنها الرقي بمستوى المعيشة وتوفير فرص العمل للمواطنين وذلك من خلال تقديم كافة التسهيلات للقطاع الخاص بما يجعله قادراً على الإنتاجية والمنافسة والتوسع في توظيف المواطنين. ويضيف تعدد أشكال الدعم الحكومي بأشكال متعددة حاملة بطاقتها دعم واضح وصريح لأبناء هذا الوطن المعطاء، ومن أشكال الدعم: ١ - ما يتمثل بالدعم المالي لتكاليف تأهيل وتدريب المواطنين للعمل في منشآت القطاع الخاص وذلك من خلال إنشاء صناديق خاصة بدعم أبناء الوطن وزيادة فرص توظيف الوظيف ومنها صندوق تنمية الموارد البشرية ويعني بدعم جهود تأهيل القوى العاملة الوطنية وتدريبها وتوظيفها في القطاع الخاص، حيث أن الصندوق يعمل وفق تنظيم ولوائح القطاع الخاص وممثل في مجلس إدارته ثلاثة أعضاء من القطاع الخاص للعمل على منهجية متوافقة مع طبيعة أعمال القطاع الخاص. ٢ - يعد إنشاء الهيئة العامة للاستثمار عامل مهم في جذب الاستثمارات الضخمة والتي تساهم في خلق فرص عمل كبيرة للمواطنين مما يساعد على توظيف الوظائف في مجالات فنية وتقنية متخصصة وذات عائد مجزي مما يساهم في زيادة الناتج المحلي. ٣ - تقديم الدعم للصناعات الوطنية من خلال إنشاء هيئة المدن الصناعية وتقديم القروض الصناعية والأسعار المخفضة لأراضي المصانع والتخفيضات الجمركية التي تساهم في قيام صناعات وإيجاد أعمال جديدة للمواطنين السعوديين. ٤ - وضع خطط تنمية بشرية ومنها التوسع في منظومة التعليم والتدريب، والاهتمام بمخرجاتها بما يلبي احتياجات المجتمع المتغيرة وسوق العمل ومتطلبات التنمية ممثلة ببرنامج خادم الحرمين الشريفين

والتربوية كافة والقطاع الخاص، وفي النهاية لابد من أن يتحمل كل طرف مسؤولياته نحو هذه القضية بانفتاح وموضوعية للوصول إلى قناعات مشتركة حول أفضل السبل الكفيلة بتحقيقها وإنجازها على أرض الواقع.

## أثر الدعم الحكومي

أما عن أثر الدعم الحكومي المقدم حالياً في تحقيق هدف توظيف الوظائف بسوق العمل السعودي، فيقول أ. حسين العذل: لاشك أن المخصصات المالية التي توفرها الدولة لصالح تدريب وتأهيل الكوادر الوطنية يساهم في توفير فرص العمل للشباب السعودي، ويتيح الفرصة أمام توسيع نطاق توظيف الوظائف وشغلها بكوادر وطنية وإحلالها محل العمالة الوافدة، وهذا الدور تساهم في تحقيقه كذلك وحدات التدريب التابعة للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من مراكز ومعاهد وكليات تدريبية منتشرة في مناطق المملكة والتي تخرج سنوياً أعداداً كبيرة من الشباب المؤهل الذي يجد فرصاً جيدة في سوق العمل السعودية.

## استثمار العنصر البشري

وفي ذات المحور يقول أ. أحمد الزامل إن موضوع توظيف الوظائف يعتبر قراراً إستراتيجياً يهدف إلى استثمار العنصر البشري الوطني ويتوقف نجاح تبني هذه الفلسفة على قناعة وإيمان الإدارة العليا بفوائد توظيف الوظائف، وعلى ذلك فقد أولت حكومتنا الرشيدة المواطن كافة الاهتمام وركزت في خططها التنموية على المواطن واحتياجاته ومن خلال أنواع الدعم الحكومي للقطاع الخاص التي تم ذكرها، ويضيف أ. الزامل نجد أن هذه السياسات قد أثمرت بدرجة كبيرة من خلال الجهود التي يحققها صندوق تنمية الموارد البشرية في مجال التدريب

حفظه الله للابتعاث الخارجي، بالإضافة إلى التوسع في افتتاح الجامعات في كافة مناطق المملكة وكذلك المعاهد التقنية للبنات وكذلك القرارات الصادرة بشأن التوسع في توظيف المرأة. ٥ - صدور القرارات المنظمة للسعودة وتوظيف الوظائف ومنها فرض نسبة معينة لتوظيف الوظائف حسب القطاعات ومنع الاستقدام للقطاع الخاص عند عدم الالتزام بالنسبة المحددة والمفروضة وفق لوائح وأنظمة وزارة العمل. بالإضافة إلى ما تقوم به الدولة عند ترسية مشاريعها على منشآت القطاع الخاص بفرض نسبة محددة لتوظيف السعوديين خلال فترة هذه العقود.

## حراك من نوع آخر

ويعود د. حمد التويجري موضحاً أن الحراك الذي أظهرته الجهات الرسمية لتوفير فرص عمل للعمالة الوطنية قابله حراك من نوع آخر على مستوى القرارات كانت نتيجته صدور القرار رقم (٥٠) في ١٤/٤/١٥هـ عبر مجلس الوزراء بهدف إجراء إحلال تدريجي للعمالة المواطنة محل الوافدة، وكذلك قرارات قصر بعض المهن والأنشطة على العمالة المواطنة، ويضيف أن القرار شكل وقتها إجراء حازماً على عدة مراحل، لكن بعده بعشر سنوات ظهرت دراسة أوصت بضرورة إعادة النظر في نسبة السعودة التي تضمنها القرار (٥٠) بحيث تختلف طبقاً لظروف كل نشاط ومدى توافر الأفراد المؤهلين لممارسة الوظائف به من العمالة السعودية.

## مسؤولية مشتركة

ويؤكد د.عبد العزيز داغستاني على أن مسألة توظيف الوظائف لا يقع عبؤها على جهة معينة من دون أخرى، بل هي مسؤولية مشتركة بين الجهات الحكومية والتعليمية





د. عبد العزيز داغستاني:

### دعم الوظائف في القطاع الخاص يعد من أكثر المسائل حيوية

قرابة ٦٠٪ من الموارد لجهات التنمية، لتأمين متطلبات التنمية البشرية. ويعتبر صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف) أحد الروافد الأساسية لتوطين الوظائف في القطاع الخاص حيث يهدف إلى «دعم جهود تأهيل القوى العاملة الوطنية وتدريبها وتوظيفها في القطاع الخاص» واستجابةً لخطط التنمية الرامية إلى التنمية المستدامة في المملكة وفر الصندوق (١٣) فرعاً و(٦) مكاتب في المناطق والمحافظات التي تحتاج إلى خدمات الصندوق. وتتوافق متطلبات خطط التنمية مع آليات دعم الصندوق الموجهة لاستفادة طالبي العمل ومنشآت القطاع الخاص من خلال تقديم الإعانات والتمويل للبرامج والمشروعات والدراسات التي تساهم بشكل إيجابي في توطين الوظائف. ومع توافر جميع الإمكانات المادية والتنظيمية للصندوق إلا أن نجاح برامجه متعلق بتفاعل إيجابي من قبل طالبي العمل في التوجه نحو العمل في القطاع الخاص وقبول القطاع الخاص للقاء القوى العاملة السعودية واعتبارها عنصر تنمية لا يستغنى عنه. ويلعب الصندوق دوراً إيجابياً في تحقيق احتياجات ومتطلبات القطاع الخاص بما يتفق مع احتياجات التنمية ورفع كفاءة الاقتصاد الوطني من خلال الموازنة بين طالبي العمل وتجسير الفجوة بين متطلبات التوظيف بتنفيذ البرامج التدريبية على رأس العمل أو البرامج الإعدادية والتأهيلية وتمويلها بشكل يحقق مصلحة جميع الأطراف.

#### أبرز التحديات

- ويحدّد أ. أحمد الزامل أبرز التحديات أو العوائق الراهنة في مجال توطين الوظائف بما يلي:
- أ - ضعف معدلات الأجور وانعدام الحوافز المادية والمعنوية في معظم وظائف منشآت القطاع الخاص.
- ب - عدم توافر الأمان الوظيفي في منشآت القطاع الخاص.
- ج - تركّز الوظائف في المدن الرئيسية.



أ. أحمد الزامل:

### إنشاء صناديق خاصة لزيادة فرص توطين الوظائف في منشآت القطاع الخاص

إستراتيجيات تنموية تعمل على دعم القطاع الخاص وتحفيزه على توفير فرص عمل للمواطنين وتقليص الاعتماد على الأيدي العاملة الوافدة، والعمل على ربط أهداف التنمية الاقتصادية العامة مع أهداف التنمية البشرية. واستثمار الطفرة النفطية الحالية في تجاوز سلبية وعثرات الماضي بالعمل على الاستفادة من الموارد المالية النفطية المتاحة في بناء قاعدة إنتاجية متوازنة، والاستثمار في بناء الإنسان الخليجي. والاستفادة من تجارب بعض الوزارات والمؤسسات الأهلية المتميزة في مجال توطين الوظائف من خلال دراسة إيجابيات هذه التجارب والعمل على إيجاد حلول للصعوبات والمشكلات العملية التي تواجهها في هذا المجال.

#### الارتقاء بالموارد البشرية الوطنية

أما أ. حسين العذل فيوضح كيفية تلبية التوجه نحو توطين الوظائف متطلبات خطط التنمية الوطنية بأن خطط التنمية الوطنية الشاملة نصت على تنمية الموارد البشرية الوطنية كأهداف مهمة حرصت على تهيئة إمكانيات الدولة من أجل تليبيتها باعتبار أن ذلك من أهم الوسائل التي تكفل النهوض بالمجتمع وتمكينه من اللحاق بركب التطور والحداثة العلمية والتقنية، وهو ما يتحقق بالارتقاء بالموارد البشرية، انطلاقاً من المبدأ الهام القائل بأن الإنسان السعودي هو هدف التنمية ووسيلتها، فضلاً عن أن توطين الوظائف يحقق مصلحة اقتصادية واجتماعية مهمة للمجتمع ويوقف تسرب الثروات الوطنية إلى الخارج، كما يحسن الأوضاع الاقتصادية للكثير من الأسر محدودة الدخل، ويمكن الشباب من تحقيق متطلباتهم الاقتصادية والاجتماعية. ومن هنا حرصت مختلف خطط التنمية على الاهتمام بالارتقاء بالموارد البشرية الوطنية وخصصت لها مليارات الريالات للوفاء بأهدافها، لكن الدولة اهتمت كذلك بتوفير الكوادر والخبرات الفنية والتقنية التي تسد احتياجات سوق العمالة المحلية وخصوصاً لدى وحدات القطاع الخاص الذي كانت تستحوذ عليها العمالة الأجنبية، ونجحت الخطط التي وضعتها الدولة في تقليص الفجوة بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة، لكن ما يزال تحقيق هذه الأهداف يحتاج للمزيد من الجهود والمثابرة.

#### توظيف المواطنين الجدد

وفي ذات السياق يقول أ. أحمد الزامل : إن من أبرز أهداف خطط التنمية استهدافها لتوظيف المواطنين الجدد الداخلين إلى سوق العمل، ورفع نسبة العمالة الوطنية إلى مجموع العاملين في المملكة، وذلك لأن تنمية الموارد في مقدمة أولويات أهداف خطط التنمية، فالدولة - حفظها الله- تعمل بمفهوم أن الإنسان هو وسيلة التنمية وغايتها، وبناءً على ذلك، تخصص خطة التنمية

والتوظيف في كافة مناطق المملكة، حيث إن الصندوق قد طرح مجموعة من البرامج التي تهدف إلى تدريب كوادر بشرية وطنية متخصصة في مختلف المجالات وأسفر هذا الجهد عن تدريب وتوظيف أعداد كبيرة من المواطنين ودعم توظيفهم في منشآت القطاع الخاص بما قلل كلفة تشغيل الموظف السعودي على القطاع الخاص في ظل منافسة غير متكافئة من العمالة الوافدة. كما أن برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الداخلي أو الخارجي سوف يساهم في تخريج كوادر وطنية متخصصة في مختلف المجالات تحقق متطلبات الوظائف في القطاع الخاص وسوف يساهم الصندوق بإيجاد فرص التوظيف لهم وتقديم الدعم للمنشآت الموظفة. وبصفة عامة فإن الجهود المبذولة قد ساهمت في تعزيز توظيف المواطنين في القطاع الخاص. كما أن هناك آمالاً كبيرة للقاء على عاتق رجال الأعمال للمساهمة بشكل أكبر في التوسع في توظيف السعوديين والاستفادة من الدعم الذي يقدمه صندوق تنمية الموارد البشرية.

#### رؤية حقيقية مشتركة

ويؤكد د. عبد العزيز داغستاني على أهمية إيجاد رؤية حقيقية مشتركة بين القطاعين العام والخاص في مجال توطين الوظائف ومكافحة البطالة وفي إصلاح التعليم والتدريب بما يحقق مصالح جميع الأطراف المعنية. مع أهمية توجيه الشباب السعودي نحو العمل الحر بأشكاله كافة من خلال توفير الدعم والتمويل وتوفير الحاضنات والاستفادة من البرامج والخدمات التي تقدمها مؤسسات دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة. والتأكيد على أهمية التلازم بين إصلاح التعليم وإصلاح سوق العمل من خلال إعادة النظر في المناهج لكي تتلاءم مخرجات التعليم مع احتياجات التنمية، وإزالة التشوهات والتباين الكبير في معدلات الأجور وظروف العمل. وتبني

## تقليل تخصصات

وعن التصور الأمثل لما يجب أن تكون عليه جهات التوظيف الحكومية والخاصة لتوطين الوظائف بكفاءات وطنية مؤهلة، يرى أ. حسين العذل أن نهتم كثيرًا بتطوير مناهج التعليم الجامعي وأن يكون لدى الجامعات مرونة أكبر في التركيز أو التقليل لتخصصات معينة تبعًا لحالة سوق العمل، فلو كانت لدينا مثلًا أعداد كبيرة وفائض في تخصص معين ونرى تشبعًا في السوق من أصحاب هذا التخصص، فتعد الجامعات إلى تقليل أعداد الطلاب في هذا التخصص، والعكس بالعكس. أيضًا من المفيد أن تركز الجامعات على التخصصات العملية والتقليل من التخصصات النظرية



حيث إن السوق تحتاج بصورة

أكبر لتخصصات العملية، وباستخدام المرونة تستطيع الجامعات التكيف مع اتجاهات وحاجات السوق، ويعينها على اتخاذ القرار السليم ضرورة توفر قواعد بيانات دقيقة حول أعداد الخريجين المتوفرين في التخصصات المختلفة، إضافة لتحديد احتياجات السوق المحلية من التخصصات المطلوبة، وهو ما يحدث مستوى أعلى من التناغم بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، وتقليل الفجوة بينهما. من المفيد أيضًا أن يتبنى القطاع الخاص إنشاء بعض المعاهد المتخصصة والقادرة على تخريج كفاءات ذات تخصصات نادرة أو تزداد حاجة السوق إليها، أو التوسع في تجربة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني القائمة على شراكات إستراتيجية مع قطاعات اقتصادية وصناعية كبرى وبعضها شركات أجنبية مثل ما سبقت الإشارة إليه - المعهد السعودي الياباني للسيارات، والمعهد السعودي للإلكترونيات، ومعهد شيفرون لخدمات النفط - وفي تقديرنا إن هذه آلية مفيدة لتخريج كفاءات وطنية راقية تقتدر السوق إليها وتوفرها يسد فرصًا كثيرة مشغولة بكفاءات وافدة.

## يتطلب عملاً متكاملاً ومنظماً

وحول ذات المحور يقول أ. أحمد الزامل: إن العمالة الوطنية هي الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، هدفًا إستراتيجيًا ووطنياً يسعى

السعودي نفسه عن الالتحاق بوظائفها مثل قطاع المقاولات والبناء، وهي أعمال شاقة ومرهقة لا يقبل عليها شبابنا، ومن ثم تصبح مجالاً متاحاً للعمالة الوافدة، وهناك أيضًا بعض المهن التي تحتاج مهارات وخبرات لا يقبل عليها الشباب مثل مجالات ميكانيكا السيارات، والأعمال الفنية مثل أعمال الدهانات والسباكة وأعمال كهرباء، صحيح أن هناك بعض من ينخرطون في هذه المهن من السعوديين ولكن أعدادهم قليلة، وهو ما يتطلب تغييرًا في مفاهيم المجتمع حتى تجعل الشاب لا يجد غضاضة أو ما يسيء لمركزه الاجتماعي في حال ممارسته لهذه الأعمال. وهناك مشكلة هامة أخرى تتعلق بوجود فجوة كبيرة وتباين بين مخرجات التعليم الجامعي وبين الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل، فتجد تكديسًا كبيرًا في أعداد خريجين في تخصصات نظرية لا تستوعبهم فرص العمل المتاحة، سواء في أجهزة الحكومة والقطاع العام أو مؤسسات القطاع الخاص، وهو ما يتطلب إعادة النظر في شكل المناهج والتخصصات للتوافق مع متطلبات سوق العمل ويلي حاجة القطاع الخاص، وأعتقد أنه حدث تطور إيجابي في هذا التوجه في السنوات الأخيرة، حيث يجري تعاون بين القائمين على مؤسسات التعليم الجامعي وممثلي القطاع الخاص للتوافق حول شكل المناهج والتخصصات تبعًا لاحتياجات القطاع الخاص، لكن يبدو أن هناك حاجة لزيادة هذا التعاون وللمزيد من التنسيق البناء.

د - عدم وجود سياسات ومسابرات وظيفية في المنشآت التي تتوافر بها فرص عمل.

هـ - نظرة مسئولى المنشآت السلبية تجاه انضباط العامل السعودي.

و - قيام بعض المنشآت بوضع شروط تعجيزية عند توظيف السعودي.

ح - ارتفاع نسبة التسرب الوظيفي في منشآت القطاع الخاص.

ط - عدم وجود متخصصين وإدارات للموارد البشرية في معظم منشآت القطاع الخاص.

ي - أيام وساعات العمل في القطاع الخاص أطول مقارنة بالقطاع العام.

ك - إجحام الكثير من طالبي العمل عن بعض المهن.

ل - قلة المراكز التدريبية عالية المستوى والكفاءة.

## نقص كفاءة العامل الوطني

ومن جانبه يرى أ. حسين العذل أن أبرز التحديات أو العوائق الراهنة في مجال توطين الوظائف ومن خلال التجارب التي تحققت في مجال توطين الوظائف حتى الآن تتمثل في إما نقص كفاءة العامل الوطني وعدم حصوله على التدريب الكافي الذي يؤهله للقيام بأعباء ومهام الوظيفة وخصوصًا الوظائف التي تتطلب خبرات وكفاءات عالية، وإما نقص أعداد العمالة الوطنية في الوظائف الفنية المتخصصة التي تحتاج لخبرات متميزة وتأهيلًا عاليًا. كما توجد بعض المهن التي يعزف الشباب





أ. حسين العذل:

## التحديات في مجال توظيف المواطنين هي نقص كفاءة العامل الوطني وعدم التدريب الكافي

إلى تحقيقه كل من القطاع العام والخاص، حيث تقوم وزارة الخدمة المدنية بدورها في عملية التوظيف للقطاع العام في حين تقوم وزارة العمل من خلال منظومة الجهات التي تشرف عليها بجهودها في عملية التوظيف في القطاع الخاص. وصندوق تنمية الموارد البشرية «هدف» يأتي ضمن المنظومة التي تساهم في دعم جهود التأهيل والتوظيف في القطاع الخاص، ولكي تنجح جهات التوظيف في عملية الاستقطاب والتوظيف فإن ذلك يتطلب عملاً متكاملًا ومنظمًا لكي تحقق الهدف المأمول منها ومن ذلك تبني بعض السياسات والخطوات الإجرائية التي يمكن أن تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في عملية التوظيف والتوطين، وذلك على النحو التالي:

- ١ - تمكين ودعم جهات التوظيف في إلزام المنشآت بشغل الوظائف المتاحة لديها.
  - ٢ - توحيد وتنسيق جهود التوظيف بين الجهات المعنية بالتوظيف في القطاعين الحكومي والخاص.
  - ٣ - إيجاد قاعدة بيانات موحدة عن سوق العمل يمكن لجهات التوظيف الاعتماد عليها.
  - ٤ - وضع رؤية واضحة للمسار التدريبي والوظيفي للملتحقين بالوظائف مما يساعد على عملية التوطين.
  - ٥ - خلق بيئة محفزة وجاذبة للعمل مما يساعد على استقرار القوى العاملة المواطنة.
- وتجدر الإشارة إلى أن «هدف» يساهم انطلاقاً من دوره في تأهيل وتوظيف القوى العاملة في القطاع الخاص إلى دعم تلك السياسات والإجراءات الرامية لتوطين الوظائف في القطاع الخاص.

### وسائل للحلول

ويقول د. حمد التويجري إن الملاحظ من واقع الدراسات إن الضغط الكبير على المنشآت الأهلية جعلها تعتمز إيجاد حلول فعلية للأزمة منها اتجاه بعضها إلى توظيف عدد إضافي من السعوديين مع الإبقاء على العمالة

الوافدة أو توظيف عدد من السعوديين مقابل الاستغناء عن عدد من الوافدين، كما اتجهت بعض المنشآت إلى تدريب العمالة السعودية ومنح رواتب وحوافز منها بدلات سكن وتسهيلات إدارية لتحقيق استقرارها، إلى جانب تعيين موظفين سعوديين بدلاً من الوافدين الذين تنتهي خدماتهم، وقصر التعيينات والوظائف الجديدة على السعوديين، وأيضاً توظيف سعوديين لمدة سنة كمدرسين تمهيداً لتوظيفهم، والتركيز على الوظائف التي يمكن تأمينها محلياً، وكذلك التعريف بالمنشأة في الأيام المخصصة لتسويق بعض المهن فضلاً عن إقامة علاقات تسويقية مع الكليات المتخصصة ذات الصلة. مضيفاً أنه يجب التعامل بعيداً عن التنظير مع القطاع الأهلي بلغة المصلحة الوطنية والضغط عليه في اتجاه إيجاد حلول فعلية لمشكلة البطالة يمكن أن يجدي نفعاً طالما أدرك ذلك القطاع أن مصلحته يجب أن تتواءم مع مصلحة شباب الوطن الذي يستثمر فيه أمواله، وأنه غير معفى من الالتزام الأخلاقي إلى جانب التجاري، فالأمر يجب ألا يكون ربحياً في كل فاصلة وإنما هناك مصلحة عليا يجب الالتفات إليها حتى لا يخسر القطاع الخاص منجزاته التي حققها. واعتقد أن المزيد من تلك القرارات ومتابعتها الجدية سيقنع أصحاب المنشآت الخاصة بتغيير سياستهم العملية كثيراً، فدوام الحال من المحال.

### معوقات فرد ومؤسسات

أما د. عبد العزيز داغستاني فيرى أن تحديات (معوقات) توظيف الوظائف على الرغم من الجهود التي تبذلها الحكومة لإنجاح هذا التوجه، هي كما يلي: ١- عزوف السعوديين عن العمل في بعض الوظائف، وخاصة الوظائف الفنية والحرفية والخدمية التي كانت ولا تزال أغلبها قاصرة على العمالة الوافدة. ٢- ميل الملتحقين بالتعليم من السعوديين إلى تخصصات معينة، قد لا يحتاج إليها سوق العمل السعودي. ٣- تفضيل السعوديين للإقامة والعمل في المناطق الحضرية الرئيسية، وعدم استعدادهم للعمل في مناطق أخرى. ٤- ضعف عناصر الاستقرار الوظيفي في القطاع الخاص وطبيعة العمل فيه من حيث الجهة وفترات الدوام وفعالية الرقابة ونظم التوظيف والترقية وانخفاض معدل الدخل وعدم توافر التأمينات الاجتماعية في بعضها. ٥- افتقار الشباب السعودي إلى عنصر التدريب، فالتدريب عنصر هام خصوصاً على الوظائف المهنية؛ فأمّا أن يكون التدريب مفقوداً أو أن التدريب أصلاً لا يلبي أصحاب حاجة العمل. لذا تجد بأن أكثر الذين يمتننون الوظائف يصطدمون ببعض المعوقات والضغط التي لا تساعدهم على الاستمرار بالعمل. أو أن تدريبهم يتم تحت أيدٍ أجنبية أصلاً لا يهتمها استمرارية

### د. حمد التويجري:

## الضغط الكبير على المنشآت الأهلية جعلها تعتمز إيجاد حلول فعلية للأزمة

المواطن في العمل لأخذ مواقعهم، خصوصاً من المتخرجين حديثاً الذين انتقلوا من جو الدراسة إلى بيئة العمل. أما المعوقات الخاصة بمنظمات القطاع الخاص فهي كما يلي: ١- الاعتماد على معايير الربحية التجارية البحتة في المفاضلة بين العنصرين الوطني والوافد، دون الأخذ في الاعتبار لعناصر التكاليف غير المباشرة الأخرى للعمالة الأجنبية وموازنتها مع إنتاجيتها الجديدة. ٢- مقدرة العمالة غير السعودية على التكيف مع متطلبات القطاع من حيث الأجر والتأهيل والتدريب وظروف العمل الأخرى. ٣- عزوف بعض أصحاب العمل عن توظيف العمال السعوديين بدعوى أنهم أقل إنتاجية من العمال الأجانب وأعلى تكلفة في التدريب. ٤- تهرب بعض أصحاب الأعمال من الالتزامات الخاصة بخطط توظيف الوظائف؛ وذلك بتحديد أجور منخفضة ومتدنية لمن يتم توظيفهم من المواطنين؛ وهو ما يدفعهم إلى الاستقالة لعدم كفاية الأجر لمتطلبات المعيشة. ٥- اتسام بعض الوظائف لا سيما الفنية بعدم المرونة وعدم توافر البديل السعودي الكفء القادر على القيام بهذه الوظيفة؛ الأمر الذي قد يدفع الجهة المختصة إلى الاستعانة مرة أخرى بموظف وافد. ٦. التباين التمايز بين المنهج التعليمي في المؤسسات التعليمية ذات الصبغة الفنية والتخصصية وحاجة سوق العمل؛ وهو ما أدى إلى نشوء نوع من الفصام المهني واستحقاقات السوق التي لا تجد في مخرجات هذه المؤسسات ما يسد حاجتها بالكفاءة نفسها التي يوفرها الاستقدام، والتي تتأسس على جانبي التخصص والخبرات. ٧- عدم قيام القطاع الأهلي السعودي بدوره في جذب العمال السعوديين، وتفضيله للعمالة الأجنبية الأقل أجراً، والتي يمكن أن يتخلص منها عندما يرغب في ذلك. ٨- عدم استمرارية المواطنين لبعض الأعمال الناتجة أصلاً من عدم الرضا والقبول منذ البداية لبعض المهن، والتي لا يزال ينفر منها بعض الشباب وتجد طالب الوظيفة يأخذ الموضوع على أنه تمضية وقت وهذا أيضاً فيه خسائر على أصحاب العمل ■

## تقنية

### الشاشات المقوسة



طابعة  
بدون  
حبر

على الرغم من التطور الذي تشهده التقنيات الحديثة، وتوافر وتكامل العديد من الوسائط الملحق مع كافة الأجهزة وفق مجالات استخدامها على المستوى الشخصي أو العلمي. إلا أن الشركات المصنعة لهذه الوسائط تسعى إلى توفيرها بإصدارات جديدة لها مزايا متعددة من حيث طريقة العمل والخصائص والسمات لهذه التقنيات. ومن هذه الوسائط الملحق الطابعات، فبعد أن تم إنتاجها بأحجام مختلفة، وإمكانية الطباعة عن بعد، يوجد تقنية جديدة ستجعل الطابعات تعمل بدون استخدام أي نوع من الأحبار، حيث تعتمد في طباعتها على ورق طباعة خاصة يمكن من خلالها طباعة كافة المحتويات دون استخدام الحبر ■



للهواتف أو الحاسبات الآلية الشخصية أو لشاشات العرض المختلفة. ومن تلك التقنيات ما أنتجته شركة Imac تحت مسمى iView التي تعتبر من الشاشات المقوسة والتي توفر إمكانية استخدام هذا النمط من الشاشات من الجهتين الخلفية والأمامية حيث إن هناك توجهاً كبيراً لإنتاج العديد من شاشات الحاسب الآلي والشاشات المخصصة للعرض تتميز بهذه الخاصية ■

تتسارع التطورات التقنية لتجذب انتباه المستخدمين ولتقي باحتياجاتهم المختلفة، ولتوظف كافة المستحدثات التقنية الأخرى، سواء أكانت في منظومة تقنيات الاتصالات والمعلومات بشكل عام أو في المستحدثات التقنية الأخرى. ومن أمثلة تطور التقنيات في هذا المجال التنافس في إنتاج الشاشات المقوسة التي تمثل إبداعاً ونموذجاً فريداً في المشاهدة، وتستهدف الكثير من المستخدمين، سواء أكانت

## المدربون المحترفون وطرائق التدريب المناسبة



بقلم: د. عجلان محمد الشهري

وأاليب التدريب الحديثة وتوظف أفضل أدوات ووسائط التدريب الحديثة، مع مزجها بطرق عرض فعالة. ورغم أثر طرائق العرض المختلفة من مهارات التحدث وتوظيف لغة الجسم وكافة المستحدثات التقنية إلا أنه ينبغي على المدرب أن يضع في اعتباره توظيف طرق التدريب الفاعلة التي تثري العملية التدريبية. ومما يساعد المدرب في توظيف هذه الطرائق المتنوعة تصميم برنامج التدريب وما يتضمنه

يرتكز التدريب الاحترافي اليوم على منظومة واسعة من الأسس لتحقيق فاعلية التدريب، ومنها توظيف طرق التدريب المناسبة في قاعة التدريب. وحيث إن التدريب اليوم كغيره من الحقول يمتعنه الكثير، ويمارس من قبل الكثير من المجتهدين أيضاً، لذا فإنه قد يشوبه بعض أوجه الضعف التي تؤثر على تحقيق فاعليته والتي تركز على عدم توظيف المنهجيات العلمية في تقديم ذلك التدريب من خلال توظيف طرق تدريب مناسبة من قبل العديد من المدربين.

ومع غياب هذه المنهجية في إكساب المعارف والمهارات يغيب جوهر التدريب ويتوارى تدريجياً دور المدرب أيضاً. فمدرب اليوم ليس كمدرب الأمس الذي يؤثر على المتدرب بالصوت أو توظيف لغة الجسم في التواصل داخل قاعة التدريب أو الإبهار في توظيف العديد من الوسائل والمعينات السمعية والبصرية، حيث يلاحظ المتلقي اليوم أن أبرز المدربين هم من أفضل المتحدثين رغم قلة طرق ووسائل التدريب التي يستخدمونها. وطالما أن التدريب في مضمونه يرتكز على ما يمكن أن يكتسبه المتدرب في قاعة التدريب من معارف ومهارات، والذي بدوره يؤثر على جوهر عملية التدريب، فينبغي أن يكون لدى كل مدرب منهجية محددة تركز على توظيف أفضل طرق

## أساليب التدريب الفاعلة: مهارات العرض

يتناول هذا الفيلم التدريبي.. أساليب التدريب الفاعلة بالتركيز على مهارات العرض في قاعات التدريب. حيث استهل الفيلم التدريبي بالتذكير بأن الاهتمام قديماً كان يركز على مهارات العرض للتأثير على المتدربين، من حيث معرفة أسس التواصل عبر توظيف لغة الجسم؛ من عيّن وإيماءات جسدية سليمة، وتوظيف صوت المتحدث بشكل مناسب إلى الانتقال داخل قاعة التدريب بسلاسة واستخدام مهارات الوقوف على منصة التدريب، إلا أن مثل هذه المهارات قد تغيرت اليوم كثيراً بين الممارسين لعملية التدريب.

حيث إن مثل هذه المسألة تؤصل عملية التحدث الجيد لا عملية العرض، كما تؤكد على ما يقوم به المدرب أكثر مما يقدمه، وحيث إن التدريب الفاعل يتحدد بحجم ما يتعلمه المدرب، فقد أثرت مثل تلك الأساليب التقليدية في تحقيق فاعلية التدريب، حيث كان دور المدرب هو الاستماع لما يقوله المدرب في قاعة التدريب. ورغم أن مهارات العرض تلك تساعد في جذب اهتمام وانتباه المتدرب، إلا أنه على المدرب أن يدرك أن الأساس في التدريب هو ما يفعله ويستفيد منه المتدرب، وبالتالي فإن الجمع بين هذه المهارات وعملية إشراك المتدرب في عملية التدريب يحقق التدريب الفاعل. ثم عرض الفيلم بعض الحالات المثيرة لبعض المتدربين، وعدم قدرتهم على إتقان مهارات العرض الفاعلة واستخدام أدوات ووسائل التدريب المناسبة، ومنها اعتماد المدرب على لوحات العرض المخصصة وسرد ما يقدمه للمتدربين فيها دون تنظيم أو مناقشة، ثم محاولته استخدام وسائل التدريب المتاحة وارتبائه عند عدم عمل بعض منها، ثم انتقاله إلى توزيع أوراق تتضمن تمارين أو تطبيقات عملية غير كافية وغير مكتملة بحسب عدد المتدربين في قاعة التدريب وطلبه التشارك في تلك الأوراق، وعدم تنظيمه لجدول تدريبه وأفكاره المطلوب طرحها، وطلبه من المتدربين فجأة الإجابة عن أسئلة ضمن موضوع التدريب وهو ما كان ينبغي أن يقدمه للمتدربين، فانتقاله إلى بث روح الدعاية بين المتدربين دون مقدمات أو مجال لتوظيفها. ثم تناول الفيلم العديد من الأسس الرئيسة التي تساعد في تحقيق التدريب الفاعل.

ويحقق التدريب الفاعل من خلال إدارة المدرب للوقت المتاح له بكفاءة داخل قاعة التدريب، حيث ينبغي أن لا يغيب عن ذهن المدرب أن المتدربين عادة يأتون إلى التدريب وهم متحمسون، إلا أنه يمكن أن يفتر حماسهم ويصدموا من خلال ما يقدمه المدرب وما يوظفه من أساليب في التدريب، وسعيه إلى الانتهاء من الموضوع والانتقال إلى الموضوع الذي يليه دون توقيت مناسب لكافة

من معارف ومهارات وقدرات يتطلب إكسابها للمتدربين، ووقت البرنامج من حيث عدد الجلسات والأيام التدريبية، ونوعية المشاركين في البرنامج وهل هم من المستهدفين فعلاً للبرنامج، وإدراكهم لأهمية التدريب والطرق المستخدمة ومدى رغبتهم في المشاركة في عملية التدريب، إضافة إلى مدى توافر وسائل وأدوات التدريب المناسبة وكذلك المستحدثات التقنية التي تساعد على إكساب معارف ومهارات البرنامج، إضافة إلى بيئة التدريب المناسبة. وأهم من ذلك قدرات المدرب التي يمتلكها ومدى تركيزه على ما يمكن أن يكسب المتدرب، وبالتالي ما يحقق العملية التدريبية، وقدرته على توظيف وإدارة كل معطيات التدريب المتوافرة أمامه من وقت وقيادة لعملية التدريب دون الاجتهاد أو التقليد أو الرغبة في إنهاء الموضوعات والانتقال إلى موضوعات أخرى، فالتدريب الفاعل يتحقق من خلال نوعية ما يتم اكتسابه من معارف ومهارات وليس كمية ما يعرض من معارف ومهارات، ومهما تنوعت طرائق التدريب وطرق تطبيقها ومهما استحدثت المديرون من طرق جديدة إلا أنه ينبغي أن توظف في المكان والوقت المناسب من العملية التدريبية حتى تمثل إضافة لعملية التدريب وليس مجرد وسائل للممارسة وملء فراغ الجلسة التدريبية ■

أنشطة التدريب المستخدمة، وما ينبغي على المدرب هو التوقيت المناسب لإنجاز المهام التدريبية داخل قاعة التدريب. وقد عرض الفيلم بعض الأمثلة منها حضور مجموعة من المتدربين لأول مرة في قاعة التدريب في أول يوم للتدريب، ثم حضور المدرب والبدء في عمله فوراً، بتوجيه بعض الأسئلة لهم، وهذا قد يؤدي إلى أن يصاب المتدربون بالفزع بسبب المفاجأة دون استهلال عملية التدريب بتقديم موضوع التدريب أو التعارف أو أداء جزء من نشاط التدريب من قبل المدرب. وكذلك بالنسبة لمجموعة أخرى انضمت للتدريب منذ بضعة أيام تعارف خلالها أفرادها، إلا أن المدرب منهمك في إعطاء المحاضرات دون إشراك المتدربين فيها أو الرد على تساؤلاتهم، حيث يتمثل دورهم في الاستماع، وهذا أيضاً يعد خلافاً في توظيف أساليب التدريب، حيث إن المتدربين عند حضورهم لأول مرة لا يتوقعون توجيه أسئلة لهم ولكنهم يظنون أنهم سيشاركون في الحديث والمناقشة عندما تسود روح الألفة بينهم وتتوثق علاقتهم مع المدرب ومع بعضهم لبعض كمتدربين.

كما يتحقق التدريب من خلال الإعداد المناسب لقاعة التدريب والتي تعنى بها المؤسسة التدريبية

وكذلك المدرب أثناء تنفيذ عملية التدريب، حيث أكد الفيلم أنه من الأهمية بمكان التفكير في قاعة التدريب بما يخدم أنشطة التدريب المختلفة، ويفضل أن تكون هذه القاعات مفتوحة بحيث يمكن تشكيلها وفق متطلبات التدريب. وعرض الفيلم خمسة أشكال مختلفة من هذه القاعات هي نموذج الفصل

العادي، ونموذج حرف U، ونموذج قاعة الاجتماع، ونموذج شيفرون Chevron Style المتمثل في تشكيل الطاولات داخل قاعة التدريب على شكل حرف V بحيث تقابل المدرب، ونموذج المجموعات المنفصلة على شكل طاولات مستديرة أو سداسية داخل قاعات التدريب. وإضافة إلى ذلك يتحقق التدريب من خلال توافر المشاركين المناسبين في التدريب وكيفية التعامل معهم من قبل المدرب، وما ينبغي أن يدركه المدرب أن يقوم بتلبية احتياجات المتدرب وليس احتياجاته هو داخل قاعة التدريب وأن لا يدخل في صراعات أو معارك داخل قاعة التدريب، كما ينبغي عليه أن يتعامل مع المشكلات بما يخدم عملية التدريب دون تجاهلها حيث ينبغي عليه حل هذه المشكلات دون الدخول في معارك داخل قاعة التدريب. وقد اختتم الفيلم بعرض ست حالات قد تحدث للمدرب داخل قاعة التدريب وما ينبغي عليه للتعامل معها وهي: عدم تفاعل المتدربين وانفراهم بحديث جانبي داخل قاعة التدريب، حيث ينبغي للمدرب أن يقترب من هذه المجموعة دون إثارتها بأي تساؤل مما يلفت انتباهها بأنه ينبغي لها أن تكون مع المدرب في قاعة التدريب. طلب أحد المدربين الحديث واستثثاره به وإطالته فيه، حيث ينبغي على المدرب مقاطعة المتدرب والطلب منه أنه سيتم مناقشة موضوعه في جزيئة المناقشة من هذا التدريب في جلسة أخرى. عند تشكيل المجموعات لحل بعض التمارين والتطبيقات أو الحالات العملية قد لا يشارك أحد أفراد المجموعة في المناقشة، لذا ينبغي على المدرب أن يحدد أولاً مدة المناقشة وأن من الأهمية بمكان مشاركة جميع أفراد المجموعة وأن يكون الرأي جماعياً بالنسبة للمجموعة. وعلى المدرب أن يؤكد أنه يحتاج إلى قائد وممارس في هذه العملية، وإلى أمثلة واقعية يمكن أن يساهم بها، وبالتالي الطلب من المتدرب أن يقوم بذلك الدور لتشجيعه على الانخراط في عملية التدريب واستثمار ما لديه من معارف ومهارات حول موضوع التدريب. في بعض بيئات التدريب، قد يطلب أحد المسؤولين الحضور، ولو لوقت قصير، للتدريب لمتابعة بعض المتدربين والتعرف على أدائهم، بحيث يطلب أن يجلس في آخر قاعة التدريب، فعلى المدرب أن يرفض هذا التوجه حيث إنه سوف يقلل من تفاعل المتدربين داخل قاعة التدريب، كما عليه أن يسأل المسؤول عن شعوره فيما لو حضر المسؤول عنه ليتابعه أو يراقب أداءه، ثم هل هذا الوقت القصير كافٍ لقياس أداء المتدرب، ويمكن للمدرب أن يطلب من المسؤول أن ينضم للتدريب بشكل تام دون أن يحضر لمراقبة أداء المتدربين.

عندما يكون هناك تضرر من التدريب، وأنه غير ذي جدوى أو مضية للوقت من بعض المتدربين، فعلى المدرب أن يركز ما يمكن الاستفادة منه من موضوعات التدريب، والتعرف على احتياجات المتدربين ومحاولة تليبيتها أثناء عملية التدريب ■



تعريفاتها متباينة تتفق على انخفاض نسبة العاملين فيها وصغر حجم رأس المال

# المنشآت المتوسطة والصغيرة .. إدارتها وأساليب تنميتها

اعداد :

نايف الحسين

عدم وجود الثقة الكاملة لدى المواطن لأهمية المشروعات الصغيرة، وإلى غياب الثقافة التجارية عند الفرد، الذي غالباً ما يريد مشروعاً يجلب الأرباح له بكل سهولة، لكنه لا يعي أن الربح السريع تلحقه خسارة سريعة لأن صاحب المشروع لم ينتبه لأوجه الخلل في مشروعه، بينما المشروع الذي يبني في تأن، تجده مشروعاً صلباً يقاوم التحديات ويقوم على أساس متين، ويكتسب صاحبه الخبرة الكافية بالسوق.

## دور الغرف التجارية الصناعية

### في دعم هذا القطاع

تضطلع الغرف التجارية الصناعية السعودية بدور كبير في مجال دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة لتحقيق عدد من الأهداف المرجوة المتمثلة في رفع مستوى الوعي لدى المجتمع بأهمية هذا القطاع، والتنسيق مع الجهات الحكومية المعنية لجمع وتوحيد الجهود المبذولة، بالإضافة إلى المساهمة في تفعيل الدور الدولي لتطوير هذا القطاع، وإعداد وتوفير

تتبع أهمية دعم المنشآت المتوسطة والصغيرة من خلال مجموعة أساسية من المعطيات الاقتصادية التي يترتب على إهمالها تفويت قدر كبير من الفرص الثمينة على الحكومات لحل كثير من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية، ومن أبرزها إيجاد فرص عمل للمواطنين، حيث إن المنشآت الكبيرة رغم أهميتها لا يمكنها بأي حال من الأحوال أن توفر فرص عمل كافية لطالبي العمل، كما تساهم المنشآت المتوسطة والكبيرة في دعم الاقتصاد الوطني أيضاً من خلال تنويع مصادر الدخل وتوسيع القاعدة الإنتاجية، كما تعمل على تحقيق التكامل بين الأنشطة الاقتصادية والتوازن في عملية التنمية الاقتصادية وتحقيق الاستقرار الاقتصادي، وتسهم كذلك في تطوير المهارات والتكنولوجيا المحلية، إضافة إلى أنها تعتبر نواة لمشاريع كبيرة. وبشكل عام فإن المنشآت المتوسطة والصغيرة تعتبر الأداة الأكثر قدرة على القضاء على ظاهرة البطالة والفقر في المجتمع.

وقد بدأت المؤسسات والمراكز الأكاديمية الحكومية والأهلية مؤخراً في تبني تعليم فن الإدارة في حقل المشروعات الصغيرة، حيث يتم التركيز في هذا المسار على المفاهيم والأدوات التحليلية المطبقة في المشروعات الصغيرة، ويشتمل أيضاً على حالات دراسية وعملية، بالإضافة إلى معرفة مفهوم وأهداف وأدوات دراسة المشاريع الاستثمارية، وخطوات وأساليب تحليل وتقييم جدوى تلك المشروعات، واستراتيجيات القرارات الاستثمارية، ومعايير المفاضلة بين المشروعات تحت الدراسة، إلى غير ذلك من المهارات والمعارف المتعلقة بهذا التخصص.

## تعريف المنشآت المتوسطة والصغيرة

تباينت تعريفات المنظمات ذات العلاقة بالتنمية الاقتصادية للمنشآت المتوسطة والصغيرة لكنها تتفق جميعاً على أن إطلاق هذه التسمية مرتبط بانخفاض نسبة العاملين فيها، حيث تعرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية «يونيڤو» المنشآت الصغيرة بأنها «تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد ويتكفل بكامل المسؤولية بأبعادها الإستراتيجية التكتيكية كما يتراوح عدد العاملين فيها ما بين ١٠-٥٠ عاملاً». أما مجلس الغرف السعودية فيعرفها «بأنها المشروعات التي لا يزيد عدد العاملين فيها عن ٢٠ عاملاً ويقدر حجم رأس المال فيها بأقل من مليون ريال دون الأرض والمباني ولا تزيد مبيعاتها السنوية عن ٥ ملايين ريال». فيما يعرفها صندوق التنمية الصناعية السعودي بأنها «أي نشاط ربحي يقل عدد العاملين فيه عن ٢٥ عاملاً ولا يتجاوز حجم مبيعاته السنوية ١٥ مليون ريال أو لا يزيد إجمالي ميزانيته

على ١٠ ملايين ريال». كما يعرفها بنك التسليف السعودي بأنها: «تلك المشروعات التي يعمل بها أقل من ١٠ عاملين والتي لديها أصول إجمالية عدا الأصول العقارية تقل عن مليون ريال سعودي».

## توطئ إدارة المنشآت الصغيرة والمتوسطة

ويرى باحثون أنه على الرغم من الأهمية الكبيرة للمنشآت المتوسطة والصغيرة في دعم الاقتصادات المحلية، وضرورة أن تكون هذه المؤسسات تدار بأيدي المواطنين للحفاظ على الثروات التي يمكن للشخص أن يجنيها من الأعمال الحرة والمؤسسات الصغيرة، إلا أنه وللأسف الشديد فإن معظم هذه المؤسسات تدار منذ سنوات عديدة بأيدي وافدة في دول مجلس التعاون الخليجي نظراً لعزوف أبنائها عن التوجه لإدارة المنشآت الصغيرة التي يمكن لها أن تستقطب آلافاً من الذين يبحثون عن العمل في بلدانهم. ويعزوا البعض أسباب هذا العزوف إلى الخوف من الفشل والخسارة، وإلى





## معظم هذه المؤسسات يدار منذ سنوات عديدة بأيد وافدة في دول مجلس التعاون الخليجي

الدراسات والمعلومات والبيانات الحديثة، فضلاً عن تسهيل التمويل لتلك المشاريع، وتعزيز القدرة التنافسية والتصديرية لتلك المنشآت.

ولتحقيق تلك الأهداف قامت بعض الغرف التجارية الصناعية في المملكة من خلال إدارة المنشآت المتوسطة والصغيرة بعدد من الإجراءات والخدمات، ومن بينها العمل على حصر العقبات والمشاكل التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة أياً كان نوعها سواء (إنتاجية -تسويقية- قانونية-تنظيمية) وإعداد الدراسات التي تساهم في تذليل تلك العقبات، وتقديم وتنظيم برامج تدريبية وتأهيلية خاصة لأصحاب المنشآت لرفع قدراتهم الإدارية والتنظيمية والقانونية، وإطلاعهم على أساليب الإدارة الحديثة واستخدام معطيات تقنية المعلومات والاتصالات في إدارة أعمالهم، وتوفير اللوائح والأنظمة الداخلية النمطية مثل ( الأنظمة المحاسبية - الرقابية - والتكاليفية - إدارة المخزون - المشتريات - المبيعات ) وتقديمها والسعي لمساعدة المنشآت على تطبيقها، إضافة إلى تنظيم الندوات واللقاءات والمحاضرات التي تتناول بالبحث قضايا ومشاكل تهم المنشآت الصغيرة والمتوسطة، والعمل على الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في مجال تنشيط ودعم تلك المنشآت، وإصدار المطبوعات والنشرات وأدلة العمل الخاصة بها.

### جهود طموحة لكنها غير كافية

لقد أدركت المؤسسات الوطنية المعنية بهذا الموضوع

إنشاء المنشآت الجديدة في كافة المجالات والأنشطة. وبين الدكتور الغفص أن المؤسسة انتهت من إعداد الدراسات المتعلقة بهذا المشروع وأوجدت الموقع المناسب والكوادر المؤهلة للبدء في العمل، وتم إنشاء فروع للمركز في عدد من الوحدات التعليمية والتدريبية التابعة للمؤسسة.

وإلى جانب الدور الذي تقوم به المؤسسات التعليمية، أسهم عدد من البنوك والمصارف المحلية في دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم القروض الميسرة والدخول في شراكة حقيقية مع المستثمر في هذا القطاع، وذلك إيماناً بدور المصارف والمؤسسات المالية في أهمية تقديم الدعم للمنشآت الصغيرة والمتوسطة والتي تشكل منظومة متكاملة جنباً إلى جنب للمنشآت الكبرى والتي تخدم قطاع المال والأعمال في المملكة العربية السعودية ودعم احتياجاتها التمويلية وتجاوز الصعوبات والعقبات التي قد تواجهها تلك المنشآت.

### معوقات تواجه تنمية المشروعات

#### الصغيرة والمتوسطة

ويرى مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة التابع للأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية بالأردن أن نمو وتطور قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العالم العربي يواجه مجموعة من المشاكل، من أهمها: كلفة رأس المال، والتضخم، من حيث تأثيره في ارتفاع أسعار المواد الأولية وكلفة العمل، والتمويل، حيث تواجه المشروعات الصغيرة

بمختلف فئاتها وتخصصاتها لاحقاً أهمية دعم المنشآت المتوسطة والصغيرة ومن ذلك الاهتمام بإعداد الكوادر الإدارية وتطوير مهاراتها لإدارة تلك المنشآت وفق أحدث فنون الإدارة، كما قامت بدعم هذا القطاع الدعم المادي والمعلوماتي للراغبين في الاستثمار في هذا المجال الاقتصادي الحيوي، ومن نماذج تلك المؤسسات المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني التي أنشأت مركزاً لتنمية المنشآت المتوسطة والصغيرة يدخل ضمن الخطط التطويرية الداعمة للنشاطات الاقتصادية المختلفة. ويهدف المركز إلى التدريب على مزاولة العمل الحر وإدارة المنشآت المتوسطة والصغيرة وتقديم المشورة الفنية التي تساعد على إقامة ورعاية وتنمية تلك المنشآت وتخطيط الورش وتحديد الأجهزة المناسبة إضافة إلى نشر وتعميق فكر العمل الحر لدى الشباب، كما تشمل أنشطة وخدمات المركز دعم فكرة العمل الخاص عن طريق تطوير أسلوب إدارة المنشآت المتوسطة والصغيرة وتحليلها لإيجاد أفضل الحلول المناسبة لها واستعراضها مع المختصين لمعرفة كيفية تطبيقها، والأخذ بيد الشباب المستثمرين الجدد عن طريق المساهمة بالتنسيق في دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع الناشئة والمساهمة بالتنسيق مع الجهات المختصة وتوفير المعلومات عن بعض الفرص الاستثمارية المتاحة بالإضافة إلى بناء قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة عن المنشآت المتوسطة والصغيرة، وإعداد أدلة إجراءات



## كلفة رأس المال والتضخم وصعوبة الإجراءات الحكومية على قائمة العقبات التي تواجه تلك المنشآت.

والمتوسطة صعوبات تمويلية بسبب حجمها (نقص الضمانات) وبسبب حداثتها (نقص السجل الائتماني)، إضافة إلى الإجراءات الحكومية، وهذه مشكلة متعاظمة في الدول النامية خصوصاً في جانب الأنظمة والتعليمات التي تهتم بتنظيم عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وكذلك المنافسة؛ فالمنافسة والتسويق من المشاكل الجوهرية التي تتعرض لها المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وأهم مصادر المنافسة هي الواردات والمشروعات الكبيرة.

### القدرات الإدارية

وعلى الرغم من أهمية ما سبق إلا أن إقامة مشروع صغير لا يتحقق بمجرد التمويل اللازم، بل هناك كثير من القضايا التي ينبغي الاهتمام بها من أجل ضمان فرص النجاح للمشروع يأتي في مقدمتها (القدرة الإدارية) للقائم على المشروع، حيث أوضحت متابعة أوضاع المنشآت الصغيرة في مختلف دول العالم أن أهم ما يهددها بالفشل هو ضعف القدرة الإدارية وعدم رغبة المسؤولين عنها بأسس الإدارة الصحيحة.

### مميزات القيادة في المنشآت الصغيرة

#### والمتوسطة

وتتميز المنشأة الصغيرة بكونها سهلة نسبياً في إدارتها وقيادتها من ثم تتميز بسهولة تحديد الأهداف الواضحة وتوجيه جهود العاملين نحو أفضل السبل لتحقيقها، كما تتميز ببساطة الأسس والسياسات التي تحكم عمل المنشأة وسهولة إقناع العاملين والعلماء بها، وكذلك إمكان

الاتصال الدائم من جانب قيادة المنشأة بالعاملين فيها والتعرف المستمر على مشكلاتهم وأساليب أدائهم لأعمالهم مما يسهل عملية تشجيع العاملين ودفعهم لتحسين الإنتاج، فضلاً عن متابعة العمل وتقييم الأداء ومحاسبة العاملين في مدى زمني قصير مما يمكن معه تفادي كثير من الأخطار أو علاجها قبل استفحالها.

### مشكلات إدارية وتنظيمية

لكن المنشآت الصغيرة والمتوسطة في العالم العربي تعاني من مشكلات إدارية وتنظيمية عديدة قد تؤدي بما لها من ميزات وخصائص إيجابية مما يؤثر على مسار المنشأة ويهدد وجودها أو احتمالات نموها، ومن ذلك:

– نقص القدرات والمهارات الإدارية لدى القائمي على الإدارة فيها، حيث يسود نمط المدير المالك غير المحترف الذي لم يتدرب على مهنة الإدارة وتولى الإدارة باعتباره مالك المنشأة، وأيضاً قد يتصف بانخفاض المستوى التعليمي والتدريبي مما قد ينتج عنه بعض الممارسات الإدارية الخاطئة.

– عدم وجود تنظيم واضح يحدد المسؤوليات والسلطات الخاصة بالوظائف، فليست هناك إجراءات عمل مكتوبة، كما أنه نادراً ما يطبق مبدأ التخصص وتقسيم العمل، ويلاحظ اتساع نطاق الإشراف، حيث يشرف المدير على عدد كبير من المرؤوسين.

– نقص الكفاءات التسويقية، والقوى البيعية عموماً وذلك نتيجة لتشغيل أفراد غير مناسبين من حيث المؤهل والخبرة، كما أن الأجور والمكافآت وشروط العمل الأخرى تكون غير مناسبة ولا تحقق الرضا والحافز لجذب الكفاءات.

– عدم الرغبة والاهتمام في اتباع سياسات مقننة للعاملين في تلك المنشآت، ويشمل ذلك سياسة الاختيار والتعيين والأجور والرواتب وتطوير الكفاءات الإدارية.

مشكلة التوسعات غير المخططة، حيث يقوم أصحاب تلك المنشآت بإجراء توسعات واستثمار أموال في المباني والتأثيث وشراء مخزونات سلعية كبيرة، وذلك دون تخطيط وتدبر للظروف الاقتصادية المستقبلية.

– مشكلات ناشئة عن ضعف أو عدم العناية بالتنظيم الداخلي للمنشأة وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات

## من أهم الخطوات للمساهمة في حل تلك المشكلات، تطوير وتحديث ورفع كفاءة الإدارة المسؤولة عن المنشأة الصغيرة.

للعاملين فيها، وتكديس الأعباء وتركيز السلطات كلها في شخص صاحب المنشأة أو مديرها العام بشكل أو بآخر.

وهناك حالات تكون فيها مشكلات المنشآت المتوسطة والصغيرة نابعة من اضطرابها إلى الالتزام بأنظمة أو قرارات تنظيمية صادرة عن أجهزة حكومية قد لا تستطيع تدبير المتطلبات المناسبة لها، ومن ذلك:

– نظام العمل وقواعد توظيف العاملين وحقوقهم.

– أنظمة التأمينات الاجتماعية على العاملين.

– قرارات ونظم التعامل مع بعض الإدارات الحكومية.

– القرارات المنظمة لمسائل الأمن والسلامة في المنشآت.

– القرارات والنظم المتعلقة بالتعامل مع إدارات الدولة وأجهزتها من خلال نظم المناقصات العامة وإجراءاتها.

– عدم تناسب النصوص والتعليمات في بعض الأنظمة مع ظروف بعض المنشآت.

– التعقيد في الإجراءات التي تفرضها بعض الأنظمة مما يسبب إرهاقاً إدارياً للمنشآت الصغيرة التي يجب عليها الالتزام بتلك الأنظمة.

### تطوير ورفع كفاءة الإدارة هو الأهم

وعلى الرغم من كون الأسباب الخارجية تعد من الجوانب المهمة التي تولد المشكلات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة والتي تنشأ بفعل المتغيرات والظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وتأثير قرارات وتصرفات الأجهزة الحكومية وغيرها، إلا أن جانباً مهماً أيضاً من تلك المشكلات يحدث نتيجة تصرفات وتوجهات إدارة المنشأة ذاتها. ولذلك فإن من أهم الخطوات للمساهمة في حل تلك المشكلات، هو تطوير وتحديث ورفع كفاءة الإدارة المسؤولة عن المنشأة الصغيرة بشتى الطرق والوسائل ومن بينها إعداد برامج ودورات قصيرة ومنخفضة الأجر لهذه الفئة تساعد على وضع استراتيجية ومنهج للإدارة وطريقاً لتحقيق الأهداف.

### مصادر:

– إنماء المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم بالدول النامية. (المنظمة العربية للعلوم الإدارية).

– المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة. د. علي السلمي.

– موقع مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة التابع للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني <http://www.smes.tvtc.gov.sa>





## ضياع (الضمير) في كتاب مترجم !

الكتاب المترجم قد يزيدك إشراقاً؛ بما يحتويه من فكر ومعلومات. وبافتراض ثراء الكتاب الأصل، ومن ثم الكتاب المترجم ، يبقى عامل حاسم في قوة الكتاب المترجم، ويتمثل في دقة الترجمة.!

ولا يخفى على القارئ أهمية الترجمة على المستوى الفردي وعلى مستوى المجتمع. وربما كانت الترجمة سبباً جوهرياً في رقي ونهضة بعض الشعوب.!

وقد دعاني لكتابة هذه السطور ما قرأته في أحد الكتب المترجمة، والذي يعتبر من الكتب التي تحمل قيمة في حقل الإدارة والسلوك التنظيمي (كما ذكر المترجم). والحقيقة أنني في هذه السطور لم أكن مقيماً لترجمة هذا الكتاب، والمعنون بـ :

(السلوك الإداري – Administrative Behavior)، ولكنني توقفت عند إحدى الفقرات في أحد فصول الكتاب ، وللعلم لم أبدأ بقراءة الكتاب من أوله، بل ذهبت مباشرة للفصل السادس والمعنون بـ (توازن المنظمة).

والفقرة التي توقفت عندها وجعلتني أعزف عن إكمال القراءة ، وأقرر محاولة قراءة الكتاب في نسخته الإنجليزية هي: «إن أعضاء المنظمة يقاوضون مشاركتهم في المنظمة بالمنافع التي تجلبها لهم. فإسهام فيها هو مصدر الحوافز التي تمنحها المنظمة للآخرين. فإذا كان مجموع الإسهامات كافياً من حيث الكمية والطبيعة (النوع) فإن هذه المنظمة ستستمر وتتوسع ، وفي حالة العكس ستتقلص وتؤول إلى الزوال ما لم تبلغ حالة التوازن» (ص ٢٢٠). ولعلنا نلاحظ أن كلمة (إسهام) مبهمة، ولم يتضح الضمير أو من هو المسهم أو المنظمة أم أعضاؤها؟! إن ضياع (الضمير) في هذه الفقرة أضاع دلالتها ، ومن ثم لم يتحقق الهدف من الترجمة.!

إننا بحاجة لأن نخضع ما نترجم للمراجعة الدقيقة في صياغة كل كلمة وعبرة وفقرة من صفحات الكتاب المترجم ، فالخطأ البسيط قد يربك القارئ وخصوصاً عندما تحتل الفكرة رأيين متقاربين، ومن غير المتوقع رجوع القارئ إلى الكتاب المترجم عنه، هذا إذا لم يكن من الصعب حصول ذلك.

وبافتراض أن من يقوم بترجمة أي كتاب يكون قادراً وراغباً في الترجمة، هل هناك عوامل معززة لدقة الترجمة ؟! قد يكون العبء الأكبر على مراجع الترجمة ، فالمراجعة تأخذ الصبغة المهنية، في حين أن الترجمة تمثل رغبة حقيقية ومقدرة. وتماشياً مع هذه الفكرة ودعمها لها يجب أن يعطى المراجع وزناً مساوياً للوزن الذي يعطى للمترجم ، ويشمل ذلك ما يحصلان عليه من مقابل معنوي أو مادي.

وللموضوع بقية ■

وصفي بن سلمان الوقيد

عضو هيئة التدريس

معهد الإدارة العامة

## أهم معوقات تطبيقها مقاومة التغيير وصعوبة إيجاد توجه مؤسسي ثابت نحوها

# معايير الجودة الشاملة تقند البحث عن التميز في المؤسسات الأكاديمية النسائية

كثير الحديث عن الجودة الشاملة في العملية التعليمية بأبعادها المختلفة، في الآونة الأخيرة، نتيجة المتغيرات العالمية الجديدة في القرن الحادي والعشرين الذي يتسم بالتغيير السريع والمستمر، هذه التغيرات أجبرت المؤسسات الأكاديمية على انتهاز أسلوب علمي في العملية التعليمية بما يتلاءم مع المستجدات لمواكبة التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها هذه المؤسسات. ولأن المملكة ليست بمنأى عن هذه التطورات، فإن عدداً من التساؤلات يفرض نفسه: إلى أي مدى وصلت مؤسساتنا الأكاديمية في تطبيق الجودة الشاملة، وما هي إيجابيات التطبيق؟ وما هي المعوقات التي تقف في طريق تحقيقها؟

تم طرح هذه التساؤلات على عدد من القيادات النسائية في بعض المؤسسات الأكاديمية النسائية وخرجنا بالتحقيق التالي..

إعداد:

سوسن المفلح - هدى أبو حيمد

فرع المعهد النسائي - قطاع الإدارة المكتبية



## د. حنان الأحمدى:

### ثقافة الجودة موجودة بالمعهد منذ تأسيسه وهي سبب رئيس لتميزه ومنسوبيه في جميع المستويات الإدارية

#### انتشار ثقافة الجودة

اتفقت المشاركات على وجود ثقافة في الجودة في جهات عملهن، وإن كانت بنسب متفاوتة على اختلاف المستويات الإدارية، وتؤكد د. حنان الأحمدى، مديرة عام الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة، ومنسقة الجودة السابقة للفرع النسائي، من خلال تجربتها على أن ثقافة الجودة موجودة بالمعهد منذ تأسيسه، وهي سبب رئيس لتمييز المعهد ومنسوبيه في جميع المستويات الإدارية. وقد اتخذت هذه الثقافة طابعاً منهجياً وبرزت بشكل خاص مع تطبيق المعهد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتأسيس وحدة دعم الجودة قبل أكثر من ١٢ عاماً، والتي بدأت بموجه كبيرة هادفة لنشر مفاهيم الجودة وترسيخ أطر منهجية لتطبيق هذه المفاهيم على جميع جوانب النشاط بالمعهد. وتضيف د. حنان أن عملية نشر ثقافة الجودة تضمنت منظومة من المحاضرات واللقاءات العلمية والبرامج التدريبية الداخلية والخارجية لمنسوبي المعهد والفروع، وبعد تطبيق العديد من مشروعات الجودة التي شملت نشاطات التدريب والبحوث والاستشارات والتخطيط والحاسب الآلي، وشاركت فيها العديد من الزميلات بالفرع النسائي يمكن القول إن ثقافة الجودة راسخة بالفرع، ولا تتوقف عند المفاهيم الأساسية للجودة فحسب، بل تمتد لتشمل منهجياتها وأدواتها وسبل تطبيقها.

#### ليست على المستوى المطلوب

أما د.منى الدامغ، أستاذ مشارك بقسم

الأحياء كلية العلوم والآداب بعنيزة، وعميدة كلية التربية للأقسام العلمية ببريدة سابقاً، فتري أن هذه الثقافة ليست على المستوى المطلوب، فهي تحتاج إلى مزيد من الوقت لنشرها، فالجامعة شكلت عمادة خاصة بالتطوير والاعتماد الأكاديمي وهي تسير بخطوات إيجابية، ومع تفاوت آليات التنفيذ التي تحتاج بالإضافة إلى دعم الإدارة العليا التزام جميع العاملين وشعورهن بالمسؤولية.

#### أصبحت لديهن خلفية

ومن جانبها تؤكد د. سوسن كوسه، أستاذ مناهج وطرق تدريس الرياضيات المساعد، عميدة كلية التربية للبنات بمكة المكرمة، على أن مكتب وكالة التطوير الأكاديمي وخدمة المجتمع، ومن خلال منسقات الجودة في جميع الأقسام الإدارية والأكاديمية، قام بعدة أنشطة ودورات وورش عمل لنشر ثقافة الجودة بين منسوبات الكلية اللاتي أصبحت لديهن خلفية عما تعنيه الجودة وطرق تطبيقها.

#### انتشرت الثقافة

وتقول د. فوزية الشمري، وكيلة كلية التربية للتطوير والجودة الشاملة، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن إن مصطلحات الجودة انتشرت بين منسوبات الكلية، كما انتشرت ثقافة اعتبار الجودة مرحلة مهمة وخطوة نحو التحسين المستمر وتقديم الأفضل دائماً.

#### آثار التطبيق

أكدت المشاركات على الآثار الإيجابية التي ستنعكس على الخدمات المقدمة من جهات عملهن بشكل مباشر وغير مباشر، فقد بينت د. منى الدامغ أن جودة مخرجات التعليم تنعكس على مستوى الطالبات وتأهيلهن لسوق العمل، كما تنعكس أيضاً على تحسين ودعم دور الجامعة في خدمة المجتمع، ومن

## د. منى الدامغ:

### هذه الثقافة ليست على المستوى المطلوب و تحتاج إلى مزيد من الوقت لنشرها

جانب آخر تعمل على تأهيل أعضاء هيئة التدريس تأهيلاً عالياً للبرقي بمستواهم العلمي والبحثي.

#### سيؤثر إيجابياً

ومن جانبها أوضحت د. فوزية الشمري أن تطبيق الجودة الشاملة سيؤثر إيجابياً في نوعية الخدمات الكلية من حيث التكامل وتحقيق الأهداف والسرعة في تنفيذ الخدمة وطريقة تقديمها بالأسلوب المرضي للمستفيدات.

أما د. حنان الأحمدى فتري أن عملية التطوير مستمرة في المعهد على الصعيدين الفردي والمؤسسي، ويظهر ذلك من خلال نظام تقييم الأداء والتغذية الراجعة التي يقدمها هذا النظام للموظفات، فتتحقق بذلك أهداف عملية تقويم الأداء. ففي المعهد يتم إدخال نتائج تقويم الأداء من خلال نظام إلكتروني يعرف بنظام الإنتاجية، وهو موجود في جميع إدارات المعهد وفروعه يتيح لكل موظفة الإطلاع على التقييمات الخاصة بها، وهذه التغذية الراجعة تمثل برأيي أحد أهم روافد عملية التحسين المستمر للأداء. ومن ناحية أخرى فإن الثقافة التنظيمية للمعهد تجعل الجودة الشاملة جزءاً لا يتجزأ من عمل كل فرد من أعلى الهرم إلى أدناه، فالكل يسعى للتمييز ويضع المستفيدة محور تركيزه.

#### معوقات التطبيق

وتباينت آراء المشاركات حول المعوقات التي تعترض سبيل تطبيق الجودة الشاملة في جهة عمل كل منهن، حيث حصرت د. سوسن



## د. فوزية الشمري :

### تطبيق الجودة الشاملة سيؤثر إيجاباً في نوعية الخدمات المقدمة من حيث التكامل وتحقيق الأهداف والسرعة في التنفيذ

كوسه هذه المعوقات في الناحية المادية التي أمكن معالجتها من خلال التعاون المشترك بين الإدارة ووكالة التطوير الأكاديمي، بينما أكدت د. منى الدامغ أن معوقات التطبيق لا ترجع للسياسات والخطط الإستراتيجية الموضوعية ولكنها ترجع إلى عمليات التطبيق بحد ذاتها، حيث حصرتها في عدد من النقاط: التركيز على أساليب معينة جزئية في الجودة وليس على النظام ككل، حيث لا يوجد أسلوب واحد لضمان تحقق الجودة، بل يجب النظر إليها على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة والمتربطة معاً، وتوقع نتائج فورية والمتمثلة بالتركيز على الأهداف قصيرة المدى، وليس على الأهداف بعيدة المدى، ومقاومة التغيير، سواء من الإدارة أو العاملات، وذلك يرجع لكون برامج التحسين بالجودة تستدعي تغييراً تاماً في ثقافة وطرق العمل داخل الكليات، وكذلك تخوف بعض العاملات فيها من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة له، وتقرير التطبيق للجودة

قبل إعداد البيئة المناسبة لتقبلها، وكذلك عدم رسم سياسات محددة بأوقات زمنية معينة، والتركيز على قياس الأداء وليس على الإدارة الواعية التي تساعد الأفراد على تحقيق جودة أعلى، وبالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة بالتخويف، إضافة إلى قلة التحفيز والتقدير للعاملات وعدم إعطائهن الفرصة للإبداع والابتكار وعدم اخذ مقترحاتهن، خاصة إذا كان لديهن خبرة في مجال العمل، حيث توجد مركزية برسم الخطط واتخاذ القرارات، وضعف النظام المعلوماتي بالكليات، وكذلك القدرة على توفير البيانات على نحو دقيق وسريع مع عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية وتدريبها، وأخيراً تفضيل البعض لإتباع الأساليب التقليدية في التعليم العالي وإدارته.

#### المقاومة ورفض التطوير

من جانبها لخصت د. فوزية الشمري أهم معوقات التطبيق في نقطتين: المقاومة ورفض التطوير والتحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة، وتحسين البيئة المادية المساندة لأعمال الجودة وتطبيقها مثل توفير التقنية. ومن خلال تجربتها في تنسيق الجودة والاشتراك بأكثر من مشروع من مشروعات الجودة التي نفذت في المعهد، تؤكد د. حنان

## د. سوسن كوسه:

### هناك معوقات تعترض سبيل تطبيق الجودة الشاملة أبرزها مدى توافر النواحي المالية

الأحمدي على أن تطبيق الجودة الشاملة في الفرع النسائي للمعهد واجه في البداية العديد من التحديات أهمها: مقاومة التغيير وصعوبة إيجاد توجه مؤسسي ثابت لتطبيق الجودة. إذ لا يكفي أن تتوافر القناعة لدى الإدارة العليا، وإنما ينبغي أن تمتد هذه القناعة والإيمان بأهمية تطبيق الجودة إلى جميع المستويات الإدارية، وأن يترجم هذا الالتزام على شكل دعم مادي ومعنوي لمجهودات الجودة، لأن الجودة لا تأتي مجاناً، فهي تتطلب موارد مالية كبيرة، حيث إن التدريب وتوفير القوى البشرية المتخصصة في مجالات دعم الجودة وأهمها نظم المعلومات والتحليل الكمي وغيرها، تأخر تطبيق توصيات مشروعات الجودة لأسباب مختلفة، بعضها يتعلق بصعوبة تغيير الأنظمة والسياسات، والبعض الآخر بسبب عدم توافر الكفاءات والموارد البشرية المنقرعة، وغيرها من الأسباب، وهذا ينعكس بدوره على الروح المعنوية لفرق الجودة وعلى المراقبين المتطلعين لتطوير هذه النشاطات. وخلاصة القول أنه مهما كانت التوقعات الإيجابية من عملية تطبيق الجودة الشاملة، فإنه، وعلى أرض الواقع، لا بد أن تواجه المؤسسات على اختلاف مجالاتها العديد من الصعوبات المتوقعة لكل نظام جديد يخالف الأساليب التقليدية. لذا ينبغي النظر في كيفية تذليل هذه الصعوبات، واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها هذه المؤسسات ■



## الموظف الجديد والمهنية الوظيفية



**د. يوسف عبدالله المليفي**  
عضو هيئة التدريس - السلوك التنظيمي  
بمعهد الإدارة العامة

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء الموظف لدوره الوظيفي بمهنية عالية، مثل زملاء العمل والقيادة الإدارية والعادات والتقاليد الاجتماعية والظروف الأسرية والاقتصادية التي تؤدي فعلها وتؤثر سلباً في أغلب الأحوال على أداء الموظف. ولكن هناك متغير- من وجهة نظرنا- يعتبر أحد أهم العوامل التي يمكن أن تحسن الموظف الجديد ضد ما سيؤثر سلباً على أدائه لدوره الوظيفي. هذا العامل يرتبط بمدى استشعار الموظف لأهمية دوره الوظيفي في التنظيم. إذ أن استشعار أهمية الدور الوظيفي من شأنه أن يكون محفزاً إيجابياً وذاتياً للموظف متى ما استوعب حقيقة أهمية دوره التنظيمي.

ولكن استشعار أهمية الدور الوظيفي ربما لا يتحقق هكذا، بدون توجيه وبذل جهد من قبل مسؤولي إدارة الموارد البشرية. هؤلاء المسؤولون هم أول من يتولى أمر الموظفين الجدد، لذا يجب أن يكون لديهم إستراتيجية تحدد إن من أولويات عمل الإدارة هو تثقيف وتوجيه الملتحقين الجدد، وإن يولوا أهمية قصوى لعملية التطبيع والتنشئة الوظيفية، ففقد الخبرة العملية والإدارية يتحتمس ويكون لديه الحافز قوياً في بداية مشواره الوظيفي، ولكن مع مرور الوقت، ربما عدة أشهر، يفقد الحماسة ويعجز عن أداء دوره كما ينبغي، فيصبح الدور الممارس «الفعلي» يختلف عن دوره الوظيفي «النظامي» بناءً على المسؤوليات والصلاحيات المتوقع أدائها من قبل التنظيم.

ولكي يتم استشعار أهمية الدور الوظيفي، يتوجب على الموظف الجديد معرفة: أولاً، ما يتطلبه دوره الوظيفي القيام به من أعمال بشكل دقيق. وثانياً، علاقة دوره بأدوار زملائه بالقسم أو الإدارة. وثالثاً، مدى تأثير عدم قيامه بدوره الوظيفي من أعمال على أدوار زملائه الوظيفية ذات العلاقة المباشرة. هذه الأبعاد الثلاثة تجعل الموظف الجديد أقل عرضة لعدم وضوح المهام والمسؤوليات الواجب القيام بها، أو حتى الضغوط التي قد تتولد من أداء الموظف لأعمال أخرى لا علاقة لها بدوره النظامي. فالموظف عندما يتعرض لغموض وضغوط الدور يبدأ يدرك ويفهم دوراً وظيفياً مختلفاً عن دوره النظامي ويصبح لديه خلل في الأدوار مما ينتج عنه ممارسة أعمال أخرى ربما تختلف كلياً أو جزئياً عن الدور المتوقع منه. هذه الممارسة المختلفة عن ما هو متوقع منه ربما تولد لديه الشعور بعدم أهمية الدور الوظيفي الذي يقوم به مما قد يؤدي به إلى الإحباط ومن ثم قلة الحماس، وبالتالي الإهمال وعدم أدائه لدوره التنظيمي كما ينبغي ■

وقفة

«أحرص على ألا تكون مرتبطاً بشخص لا يمكنك أن تكون فخوراً به، سواء كنت تعمل لديه أو كان يعمل لديك»

فيكتور كيام

مصطلح إداري

الإدارة بالمفهوم الاستراتيجي



المفهوم يعتقدون بأنه يؤدي الى النجاح والنمو والاستمرار.

أحدى الدراسات التي أجراها كل من (ليون وهاس) عام ١٩٧٠ دلت على أن المنظمات التي اعتمدت هذا المفهوم في قطاعات صناعة الأدوية والصناعات الكيماوية والالات فاقت المنظمات الاخرى المماثلة التي تعتمد هذا المفهوم في مؤشرات المبيعات ومعدل العائد على رأس المال المملوك والعائد على الاسهم والعائد على رأس المال المستثمر.

وأكدت دراسة اخرى أجراها كل من (ايسلاك ومكدونالد) ان المنظمات التي استخدمت مفهوم التخطيط الاستراتيجي تميزت بمعدل نمو عال جداً في المبيعات والأموال. ودراسة اخرى قام بها كل من (كارجر وواليك) أكدت أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي فاقت المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم في ثلاثة عشر مؤشراً من مؤشرات الأداء للمنظمة.

أما الدراسة التي قام بها كل من (شوافلر وبازل وهيني) على ٥٧ منظمة أعمال كبيرة فقد دلت على أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قد فاقت تلك التي لم تعتمد في معدل الفائدة على رأس المال المستثمر.

«موقع مركز المدينة للعلم والهندسة»

كثيرة هي التعاريف التي أطلقت على النهج الاستراتيجي في الادارة ولعل أهمها: مقالته الدكتور (ابراهيم منيف) في كتابه تطور الفكر الاداري المعاصر: (هي أسلوب تفكير ابداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك).

ولعل أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالإستراتيجية في أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندلر) حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام ١٩٦٢ الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الإستراتيجية.

وفي عام ١٩٦٥ أعدت أستاذة الإدارة في جامعة اشتون (جوان ودورد) بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية والإستراتيجية المعتمدة. وفي عام ١٩٧٦ عرض (وهلين وهنجر) مفهومهما للإدارة الاستراتيجية من خلال بحث أجرياه انتهيا فيه الى نموذج شامل للإدارة الاستراتيجية، ثم جاء العالمان (كبنر وتريجو) ليخوضا في مضمار الاستراتيجية.

أما الكتاب الصادر في عام ١٩٨٥ للمستشار في مجموعة مكنتزي الأستاذ (أومايا) بعنوان (العقل الاستراتيجي) فإنه يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة.

وفي عام ١٩٩١ جاءت نظرية (جون توميسون) حول تطوير الوعي الإستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الإستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول الى الهدف. وفي عام ١٩٩١ أيضاً، أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة (مكنتزي) السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان: (الإستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة، وليس من منطلق التغلب على المنافس.

وقد أكدت دراسات عديدة أجريت على منظمات الأعمال الأمريكية أن عدد المنظمات التي اعتمدت مفهوم الادارة الاستراتيجية يفوق عدد المنظمات التي لاتأخذ بهذا المفهوم وأن المديرين الذين يأخذون بهذا



## شخصية محدثك يحددها تعامله مع الوقت

يتفنن في إضاعة الوقت والتفريط فيه، أهم سماته افتقار الشعور بالمسؤولية، سطحي يهتم بالقشور.

### المنظم

يؤدي الأشياء المهمة وليست العاجلة مثل أداء العبادات والعمل الجاد وبناء الصداقات وممارسة الرياضة والتخطيط للمستقبل وأداء الواجبات المنزلية في حينها. ينجز الأشياء في ميعادها ومكانها المناسبين، يدرك أهمية تدبير عمل في الإجازة الصيفية. الشاب المنظم يتقن عمله ويتفحص كل شيء ويراجع الأعمال بنفسه، ويرتب الأولويات ويضعها في مكانها المناسب، ويقف على القمة بين الأقران ويعد أوراؤه مقدماً. ويتفادى التوترات والضغوط ويؤدي العمل بجدية. لديه وقت للعمل ووقت للراحة. يحب أصدقاءه، متوازن، معتدل في كل أموره وحسب الحاجة، حريص على القراءة والاطلاع الدائمين لتوسيع مداركه وآفاقه الذهنية، بيد أن هذه الأنشطة لا تستغرقه. يقول لك لا وهو يتسهم ويعتذر بلباقة عن المشاركة في الحفلات التي يدعوه إليها الأصدقاء على غير توقع قائلًا: عندي امتحان هام غداً، يحسده الأقران على شجاعته الأدبية ■

(المصدر : شبكة نسج العربية)



الساعات الأولى من الصباح، ينام لفترات طويلة حتى ما بعد الظهر، يتعامل كثيراً بغير ضرورة مع شبكات الانترنت، يقضي ثلاث ساعات تقريباً يومياً في إجراء محادثات هاتفية، يتابع سباقات الماراثون أسبوعياً.. باختصار هو محترف التسكع لا يتجلى بأي مهارة حقيقية أو جادة، تستهوي الكتب الهزلية والخفيفة فيقرأ العشرات منها أسبوعياً، ليست له وظيفة أو مهنة محددة رغم أنه في مقبل العمر وبكامل صحته وحيويته، المدرسة والتعليم آخر اهتماماته ولا تشغل باله على الإطلاق، يكثر من الدردشة عبر شبكات الانترنت،

يمكن تصنيف الناس حسب نهج تعاملهم مع الوقت وترتيب الأولويات إلى أربعة، صنف مماطل، وآخر إمعة، وثالث مترخ في تحديد الأولويات، والرابع من يرتب الأولويات «المنظم».

### المماطل

هو شخص مهمل في العموم، فهو يهمل الواجبات المدرسية ويؤجلها حتى اللحظة الأخيرة ويسهر ليلاً بطوله استعداداً للامتحان، أو أن يهمل الكشف عن بعض أعطال السيارة ثم يذهب لإصلاحها. إن المماطلة من طبائع الحياة، إلا أن الإفراط فيها يتحول بصاحبها إلى حالة مرضية.

وقد يغدو الشخص المماطل مدمناً للعجلة وتأجيل الأشياء الأهم حتى اللحظات الأخيرة، مما يوقعه في مأزق ويثير له المشكلات والمتاعب، ويضطره إلى العمل تحت ظروف ضاغطة فيأتي عمله خالياً من الروية والتفكير الضروريين. الشخص المماطل لا يجيد التخطيط لحياته حتى بالنسبة لأيسر الأمور وتتسم شخصيته إجمالاً بالقلق والتوتر وتدني الإنتاج.

### المترخي

شخص متسكع يقبل على أداء الأنشطة غير الهامة، يفرض في حب كل ما هو تافه أو غير مهم، يشاهد التلفزيون حتى

## من رواد الفكر الإداري

### توم بيترز .. الباحث عن الامتياز



بعد خبير الإدارة العالمي توم بيترز من أعظم مجددي الإدارة في العالم، كما أنه يعد الرائد المناضح بامتياز عن الثورة المستمرة في الإدارة، مظهراً كيفية البقاء والنجاح في الأعمال في عالم معكوس تعمه الفوضى. ويتمتع بيترز، الذي ولد في عام ١٩٤٢م، بخلفية غير عادية كمرشد في الأعمال، وقد أصبح بفضل فكره الإداري المتقدم داعية ملهياً، وملهماً وناقداً لا يرحم، يحرض مستمعيه على نسيان ما تعلموه، وما تعلمه هو، في كلية إدارة الأعمال، وعلى اعتناق مبدأ الثورة الإدارية. انطلق بيترز بدعوته من تشجيع القادة على ترك مكاتبهم وإدارة أعمالهم بالتجوال في ما حولهم، وتابع ذلك بالتأكيد على أن إدارة الأعمال في أوقات الفوضى والاضطراب يجب أن تكون فوضوية أيضاً، وأن المؤسسات الصغيرة خير شاهد على ذلك.

وقد بلغت شهرة توم بيترز أوجها إثر صدور كتابه «البحث عن الامتياز» (١٩٨٢م)، والذي اختير كواحد من أهم

ثلاثة كتب في هذا القرن عن القيام بالأعمال، كما حصل على مركز أعظم كتاب عن الأعمال عبر التاريخ. كما كتب بيترز ١١ كتاباً أخرى من بينها «الولع بالامتياز»، «تحرير الإدارة»، «النمو وسط الفوضى»، «دائرة الابتكار»، «الخيال الخلاق/ التفوق في الأعمال في عصر من الأعطال». ويقود بيترز اليوم حركة «إدارة الأعمال الجديدة»، فهو يحث المديرين على النضال بطرق غير تقليدية تماماً، كي يتوصلوا إلى صيحة الإعجاب كرد فعل من زبائنهم المستعنين، وقد وصفت ندواته الدراسية بأنها «إدارة الأعمال كفن من فنون الأداء».

وتقديراً لمكانته كخبير إداري عالمي، فقد دعاه معهد الإدارة العامة ليكون أحد المتحدثين الرئيسيين في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)، الذي نظمه المعهد خلال الفترة من ١٣-١٦/١١/١٤٣٠هـ ضمن فعاليات احتفال معهد الإدارة العامة بمرور ٥٠ عاماً على إنشائه ■

د. فهاد الحمد، عضو مجلس الشورى لـ "التنمية الإدارية"؛

# بيئة العمل في «المعهد» جذبتني إليه منذ البداية

أخذ معهد الإدارة العامة على عاتقه ومنذ تأسيسه قبل ما يناهز النصف قرن من الزمان مسئولية التنمية الإدارية في المملكة، وبذل المعهد في هذا المجال جهوداً كبيرة وحقق إنجازات مشهودة سواء على صعيد التدريب أو الاستشارات أو البحوث. كما سعى المعهد إلى تعزيز جهوده في تحقيق التنمية الإدارية من خلال دعم الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص بالكفاءات والطاقات البشرية المؤهلة والتي مزجت التأهيل العلمي العالي المتخصص بالتجربة والتطبيق العملي المميز. وأصبح كثير من القيادات الإدارية في القطاعين الحكومي والأهلي هم من القادمين من معهد الإدارة العامة والذين رأوا فيهم تلك الأجهزة والقطاعات أنهم خير من يتبوءون المواقع القيادية فيها. وفي كل عدد من مجلة (التنمية الإدارية) نستضيف نموذجاً مميزاً من القيادات الإدارية سواء من العاملين في القطاع الحكومي أو الخاص ممن بدءوا خطواتهم الأولى في ميدان العمل عبر بوابة معهد الإدارة العامة وتدرجوا في جنباته حتى حصلوا على أعلى الدرجات العلمية ومارسوا التطبيق العملي في مختلف إداراته وتشربوا ثقافته التنظيمية القائمة على الانضباط والالتزام واحترام وقت العمل وتحقيق أعلى معدلات الإنتاجية بالإضافة إلى القدرة على التفكير الإبداعي والابتكار.

وفي هذا العدد يسرنا أن نستضيف سعادة الدكتور فهاد بن معتاد الحمد، عضو مجلس الشورى ليحدثنا عن بداياته ومسيرته في معهد الإدارة العامة. فماذا يقول:

أجرى الحوار:

عبد العزيز الهدلق



■ متى كان التحاقكم بمعهد الإدارة العامة؟

وما الدافع لاختياركم العمل في المعهد؟

● التحقت بالمعهد في شهر شعبان من عام ١٤٠٠هـ، وقد تم اختياره لوجود بيئة عمل متماز بالالتزام والإنتاجية وإتاحة الفرصة لتحقيق الذات.

■ ما هي أول إدارة عملت بها في المعهد،

ومن كان مديرها؟

● بدأت العمل في الأمانة العامة للجنة العليا للإصلاح الإداري تحت إدارة سعادة الأخ الأستاذ أحمد الزهراني.

■ ما هي أولى المهام التي تم تكليفكم بها

عند التحاقكم بالمعهد؟

● أعمال سكرتارية محضنة تتعلق بالتصوير وإعداد الملفات.

الأستاذ عبد الله مرغلاني، الدكتور خالد

مرغلاني، الأستاذ محمد العقلا، الأستاذ

عبد الله الحميدان، الدكتور منصور

■ من كان زملائكم في البدايات؟

● هناك زملاء عديدون اذكر منهم: الدكتور

عبد العزيز العتيبي، الأستاذ رشاد هارون،



●● المعهد أحد أهم قلاع الإدارة في العالم، كنت ساكناً فيه فأصبحت مسكوناً به!

●● أدين للمعهد بالكثير لما أمكنني تحقيقه في حياتي العلمية والعملية

●● تصوير الأوراق وحفظ الملفات كان أول أعمالي في المعهد

●● أود نقل الالتزام والانضباط والإيمان بالعمل كقيمة من المعهد إلى الشورى

الأفضل، هما عادة ما يدفع المرء للانتقال من عمله إلى موقع آخر. هل ترى الاختصار عليهما؟ أم أن الانتقال ينبغي أن يتحقق بعد قضاء مدة زمنية في الوظيفة بهدف تنوع الخبرات وتعدد التجارب؟

● الحياة محطات، تنتقل من واحدة لأخرى لعدد من الأسباب !.

● خرجتم من المعهد بخبرة إدارة ثرية (علمية وعملية) من خلال عملكم في مجالات التدريب والبحوث والاستشارات. فكيف وظفتكم هذه الخبرة في عملكم الحالي؟

● منذ أن أصبحت عضواً في مجلس الشورى عام ١٤٢٦هـ وأنا عضو أو رئيس للجنة الإدارة والموارد البشرية في المجلس. فهل ترى أنني ابتعدت كثير عن المعهد وما تراكم لدي من خبرة أثناء انتسابي إليه؟! ●

■ إلى أي مدى ساهم معهد الإدارة العامة في تحقيق طموحاتكم الوظيفية والعملية؟ ● أدين للمعهد بالشيء الكثير لما أمكنني تحقيقه في حياتي العلمية والعملية.

■ ما الذي نقلته أو تود أن تنقله من المعهد إلى بيئة عملك الحالي، وما الذي ترى نقله إلى المعهد من بيئة عملك؟

● ما أود نقله من المعهد هو الالتزام والانضباط والإيمان بالعمل كقيمة كبرى.

■ كيف كنت تنظر للمعهد عندما كنت تعمل داخل محيطه؟ وكيف تراه الآن من الخارج؟

● كنت ولا زلت أنظر للمعهد كأحد أهم قلاع الإدارة في العالم، كنت ساكناً فيه فأصبحت الآن مسكوناً به.

■ الدافع المادي، أو الفرصة الوظيفية

المعشوق، الدكتور صالح الشهيبي، الأستاذ هاشم راجح، الدكتور عمر العفالق.

■ متى كان ابتعاثكم لإكمال دراساتكم العليا، وفي أي جامعة، وما هو تخصصكم؟

● تم الإبتعاث عام ١٩٨٥م إلى جامعة نيويورك الحكومية / في البني / تخصص إدارة عامة.

■ متى كانت العودة، وفي أي إدارة عملتم؟

● عدت عام ١٩٨٨م وعملت في البداية في إدارة البرامج التدريبية.

■ ما آخر موقع عملتم به في معهد الإدارة العامة؟

● نائب مدير عام المعهد للبحوث والمعلومات.

■ ما هي أبرز ذكرياتكم عن المعهد؟

● كل ذكرياتي عن المعهد جميله بل ورائعة.



## وسائل وأساليب تدريبية جديدة

اعداد :

أ. الهام عبد اللطيف الناصر

الفرع النسائي- قطاع الإدارة المكتبية

- ضع لونين من أقلام السبورة الورقية ( اسود وأحمر أو أخضر وأزرق وغيره) عند كل طاولة.
- اطلب من المتدربين عمل مجموعات من متدربين. ثم أطلب من كل مجموعة مكونة من (متدربين اثنين) الوقوف أمام السبورة الورقية على أن يكون على كل طاولة ٤ متدربين.
- تأخذ كل مجموعة قلماً لونه مختلف عن المجموعة الأخرى ويبدأ اللعب بوضع خط مثل لعبة ( الإكس و أو ) ثم تأخذ كل مجموعة دورها.
- تقوم المجموعة الأولى باختيار لون ثم اختيار المربع وكتابة احد الأفكار الرئيسية لمحتوى البرنامج التدريبي في المربع . ثم تقوم المجموعة الثانية باختيار لون آخر واختيار مربع آخر ثم كتابة فكرة رئيسية أخرى ولا يستطيعون تكرار ما كتبتهم المجموعة الأولى. ( شجع المجموعتين على وضع الأفكار على شكل رسوم بدلاً من كتابتها)
- وتستمر اللعبة إلى أن تفوز إحدى المجموعتين أو ينتهي المربع.

## أفكار أخرى للعبة:

- بعد انتهاء كل فريق من اللعبة يقوم المدرب بتدوير المجموعات للعب ضد الفرق الأخرى في القاعة التدريبية.
- من الممكن أن يطلب المدرب من كل مجموعة تحضير ٥ أسئلة عن المحتوى التدريبي قبل البدء في اللعبة وعند بدء اللعبة تقوم المجموعة بطرح سؤال على المجموعة الأخرى وإذا عرفت الإجابة تقوم المجموعة بوضع علامة معينية تختارها المجموعتان بنفس لون قلم المجموعة وإذا كانت الإجابة خطأ للمجموعة الثانية تضع المجموعة التي سألت

نبحث دائماً نحن المدربين عن أساليب تدريبية جديدة تساعدنا في توصيل المحتوى التدريبي الذي نسعى إلى تحقيقه إلى المتدربين. ويقوم المدرب عند استعداده لأي برنامج تدريبي بالبحث والقراءة الكثيرة لتحضير المادة العلمية ويجد صعوبة أحياناً في الحصول على تمرين مناسب للمادة العلمية التي يود تقديمها وأحياناً نجده من كثرة البحث والقراءة يتمخض عنها تمرين جديد يستطيع ربطه بمادته العلمية مما يجعله يطير من الفرح وأشبه ذلك بولادة تمرين ويا لفرحتنا عندما يحدث ذلك.

## تمرين ٢

## لعبة الإكس والأو

خصائص	
الحقيقية	التدريبية
مكونات	الحقيقية
التدريبية	التدريبية

## خطوات التمرين:

- قم بتعليق عدد من السبورات الورقية على جدران القاعة أو على الطاولات أو على حامل سبورة ورقية.

## تمرين ١

## وقت الاستراحة :

جرت العادة عندما نريد إعطاء المتدربين استراحة ما بين الجلسات التدريبية نخيرهم بأن لديهم نصف ساعة معينه...، ولإعطاء تشويق وانجذاب أو حتى انبهار لموضوع الاستراحة قم بالتمرين التالي:

- اطلب متطوعين اثنين أو ٣ من المتدربين
- اطلب منهم اختيار رقم من ١ إلى ٢٠ أو رقمين وبصوت عالٍ حتى يسمعه الجميع . يقوم كل متدرب بإعطاء رقم مثلاً ٨ والثاني يقول ١٠ والثالث يقول ١٥ .
- في هذه الإثناء يجمع المدرب الأرقام في عقله ثم يعلن للمتدربين بأن لديهم ٢٢ دقيقة استراحة نراكم بعدها. ( وإذا كان الرقم أقل من نصف ساعة فيطلب المدرب من المتدربين إضافة رقم آخر ويجمعه مع باقي الأرقام)



السؤال علامته وهكذا حتى تنتهي اللعبة.

## الشبكات الاجتماعية

### المدونة

Blog

### المدونة :

المدونة تطبيق من تطبيقات شبكة الإنترنت. وهي عبارة عن صفحة ويب على شبكة الانترنت تظهر عليها تدوينات (مدخلات) مؤرخة ومرتببة ترتيباً زمنياً تصاعدياً ينشر منها عدد محدد يتحكم فيه مدير أو ناشر المدونة، كما يتضمن النظام آلية لأرشفة المدخلات القديمة، ويكون لكل مداخلة منها مسار دائم لا يتغير منذ لحظة نشرها يمكن القارئ من الرجوع إلى تدوينة معينة في وقت لاحق عندما

لا تعود متاحة في الصفحة الأولى للمدونة ، كما يضمن ثبات الروابط ويحول دون تحللها. هذه الآلية للنشر على الويب تتيح لكل شخص أن ينشر كتابته بسهولة بالغة. يتيح موفرو خدمة عديدون آليات أشبه بواجهات بريد إلكتروني على شبكة (الويب) تتيح لأي شخص أن يحتفظ بمدونة ينشر من خلالها ما يريد بمجرد ملء نماذج وضغط أزرار، وكما يتيحون أيضاً خصائص مكملة؛ مثل تقنية التلقيم التي تهدف إلى تسهيل متابعة التحديثات التي تطرأ على المحتوى المنشور دون الحاجة إلى زيارة المواقع بشكل دوري ودون الحاجة للاشتراك في قوائم بريدية، وخدمات أخرى مثل التعليقات التي تحقق التفاعل بين المدونين والقراء .

وتتراوح الموضوعات التي يتناولها الناشرون في مدوناتهم ما بين اليوميات، والخواطر، والإنتاج الأدبي، ونشر الأخبار والموضوعات المتخصصة في مجال التقنية أو نشر مدونات على شكل فيديوهات وغيرها.

### أنواع المدونات:

- مدونات الفيديو (Video blog)
- مدونات الفيديو تختصر بـ vlog حيث تستخدم الفيديو كوسيط، وتجمع فيديو مدمجاً أو وصلة لملف فيديو مع نص، صوراً و وسائط أخرى.
- مدونات الصور (Photo blog)
- مدونات المعلومات التي تتجدد كل يوم (Blog news)
- المدونات الشخصية (Personal blog) ■

تشمل نشاطات كالمشي وركوب الدراجات والخيول والزراعة

## ممارسة الرياضة في الحدائق تعزز القدرات الإدراكية والصحة العقلية

وتقييمهم لأنفسهم، وتبين كذلك أن تغيرات الصحة العقلية والجسدية كانت أكبر لدى الشباب أو المرضى العقليين، وأن التأثير يظهر بشكل أكبر عندما تكون التمارين في مناطق تحتوي على المياه كتلك المطلة على بحيرة أو نهر. وأخذ الباحثون في اعتبارهم عدداً من النشاطات التي تقام في الطبيعة كالمشي ورعاية الحدائق وركوب الدراجات والصيد ورياضة القوارب وركوب الخيل والزراعة في مواقع كالمتنزهات والحدائق العامة والمواقع الطبيعية وكان التأثير الأكبر يحدث خلال خمس دقائق فقط.

ووجدت الدراسة أنه كلما زادت فترة التمرين في البيئة الخضراء بدأ التأثير الإيجابي واضحاً ولكن ليس بشكل كبير جداً عن الفترة الأولى (موقع عربنت 5)



توصل باحثون بريطانيون إلى أن ممارسة الرياضة لمدة خمس دقائق في فضاء أخضر كالحدائق يعزز القدرات الإدراكية والصحة العقلية، وذلك بناءً على دلائل عدة أكدت أن ترافق نشاطات مثل المشي أو قيادة الدراجات مع الطبيعة يمكن أن يعزز الصحة العامة. وأجرى الباحثون ١٠ دراسات على ١٢٥٠ شخصاً، ووجدوا تحسناً سريعاً في مزاجهم

## تجعلهم يميلون للكسل ولقلة الحركة ويكونون عرضة للإصابة بالبدانة

### مشاهدة التلفزيون أكثر من ساعتين يومياً تضر بصحة الأطفال



حذر باحثون بجامعة ميتشيجان الأمريكية ومونتريال الكندية من تبعات مشاهدة الأطفال للتلفزيون لفترات طويلة، والتي ينجم عنها تراجع تأثر تحصيلهم الدراسي واعتلال صحتهم وتعرضهم للبدانة في العاشرة من العمر. وأشار الباحثون الذين شملت دراستهم ١٣٠٠ طفل، إلى أن النتائج السلبية على الأطفال الصغار تزداد مع كل ساعة إضافية يشاهدون خلالها التلفزيون، إذ يتراجع مستواهم الدراسي ويزداد استهلاكهم للأغذية ذات القيمة الغذائية المتدنية، وذلك بحسب الموقع الرسمي لهيئة الإذاعة البريطانية «بي بي سي».

وقد وجد العلماء صلة وثيقة بين مشاهدة الأطفال للتلفزيون عندما كانوا في الثانية من العمر وبين المستوى المتدني من انخراطهم في الأنشطة الصيفية في مدارسهم، بالإضافة إلى تدني

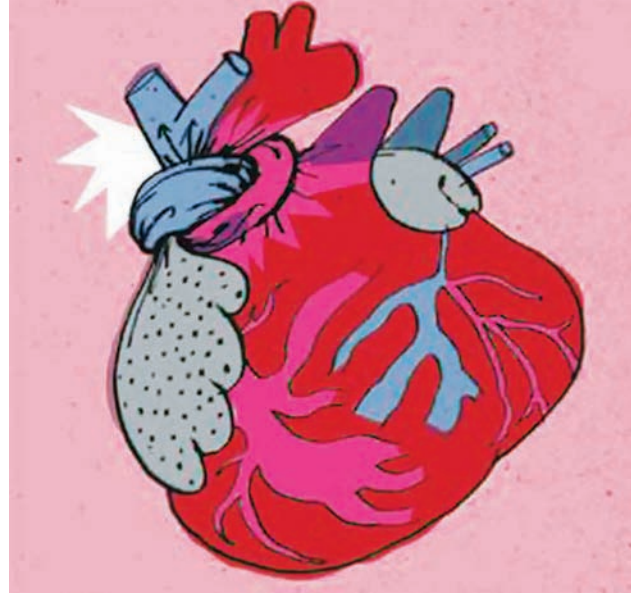
تحصيلهم في مادة الرياضيات. وخلصت الدراسة إلى أن الأطفال الذين يشاهدون التلفزيون لأكثر من ساعتين يومياً، يكونون أكثر ميلاً للكسل ولقلة الحركة عندما يبلغون العاشرة، إذ يكونون عرضة للإصابة بالبدانة ■

(موقع محيط)



شملت ١٢١١٦ ممرضة ما بين ٤٥ و ٦٤ سنة واستمرت ١٥ سنة

## دراسة: ضغوط العمل تؤثر على قلب المرأة .. والفتيات الأكثر تأثراً



يعمل على خفض معدلات الكوليسترول  
والضغط وحماية شرايين القلب

### تناول زيت الزيتون بانتظام يقي من الأمراض المزمنة والتهابات الأمعاء



ذكر أطباء  
أمريكيون  
وبريطانيون  
أن تناول زيت  
الزيتون بانتظام  
يحمي من الأمراض  
المزمنة والتهابات  
الأمعاء.  
وأشار الدكتور  
لورانس جيبسون،  
طبيب الجلدية في

مايو كلينك، إلى أن زيت الزيتون يعمل  
على خفض معدلات الكوليسترول في  
الدم وخفض الضغط وحماية شرايين  
القلب وتخفيف حدة نوبات الربو  
والسعال، وتنشيط عمليات الهضم  
والإخراج وتهدئة نوبات تهيج  
التهابات الأمعاء، إضافة إلى دوره  
في تسكين التهابات وآلام المفاصل  
والظهر.

وأظهرت دراسة بريطانية حديثة  
أن الأشخاص الذين يحتوي نظام  
غذائهم على كميات كبيرة من حمض  
«الأوليك» الموجود في زيت الزيتون  
أقل عرضة للإصابة بمرض التهاب  
القولون التقرحي، حيث يحول دون  
تأثير بعض المواد الكيميائية في  
القولون التي تتسبب بالتهاب ■

(موقع عربنت 5)

المشكلة لأنهن تركن العمل منذ سنوات.  
وأوضح الدكتور دكان دايموند، وهو طبيب  
استشاري في أمراض القلب بمستشفى سانت  
بارثولوموي في لندن» كنا نفترض أن البدانة  
والسكري والتدخين تزيد احتمال الإصابة  
بأمراض القلب ولكن الضغط النفسي وأسلوب  
الحياة قد يكون لهما تأثير مشابه على  
الصحة».

وأضاف دايموند أن الفتيات يصبن بأمراض  
القلب أيضاً، وهو ما يناقض النظرية القائلة  
بأن هذه الأمراض تصيب النساء العجائز أكثر  
من غيرهن.

وكانت دراسات سابقة ذكرت أن الرجال الذين  
يعملون في ظل أجواء عمل ضاغطة معرضون  
للإصابة بأمراض القلب، ولكن هذه الدراسة  
تشير إلى أن الفتيات اللاتي يعملن في ظروف  
عمل مشابهة معرضات أيضاً للإصابة بهذه  
الأمراض ■ (موقع محيط)

تواجه المرأة التي تعمل في جو عمل ضاغط  
خطر الإصابة بأمراض القلب أكثر من نظيرتها  
التي تعمل في جو هادئ بعيداً عن التوتر.  
وأشارت الدراسة التي نشرت في دورية الطب  
البيئي والمهني، والتي بدأت في عام ١٩٩٣ أنها  
شملت ١٢١١٦ ممرضة تتراوح أعمارهن ما بين  
٤٥ و ٦٤ سنة، مضيفة أنه تمت مراقبة الحالة  
الصحية لهؤلاء لحوالي ١٥ سنة من أجل معرفة  
تأثير ضغط العمل على قلوبهن.

وأضافت أنه بحلول عام ٢٠٠٨ تم إدخال ٥٨٠  
امرأة إلى المستشفى بسبب إصابتهن بأمراض  
القلب، من بينهن ١٣٨ أصبن بنوبات قلبية و  
٣٦٩ بذبحة قلبية.

وأكدت الدكتورة يارسا أندرسن هندريب  
التي قادت فريق البحث من مستشفى جامعة  
جلوستر في الدنمارك، أن الفتيات يتحملن  
القسم الأكبر من ضغط العمل، ما يؤثر على  
صحتهن، فيما لا تعاني النساء العجائز من هذه

## فنجان قهوة



ماذا تعرف عن؟

### المؤسسة العامة للتقاعد



أنشئت المؤسسة العامة للتقاعد تحت مسمى «مصلحة معاشات التقاعد» عام ١٣٧٨هـ الموافق ١٩٥٨م، وذلك بموجب المادة «٨» من نظام التقاعد الصادر في نفس العام. وكان أول نظام للتقاعد في المملكة العربية السعودية قد صدر عام ١٣٦٤هـ، ويغطي هذا النظام ونظام التقاعد لعام ١٣٧٨هـ الخدمات المدنية والعسكرية، في حين أنفرد كل نظام من أنظمة التقاعد الصادرة بعد ذلك بمعالجة خدمة دون أخرى.

وهذه الأنظمة في مجملها إنما تشمل فقط الموظفين السعوديين «المدنيين والعسكريين» ممن يشغلون مراتب في الميزانية العامة للدولة أو ميزانيات الهيئات العامة التي ينص نظامها على خضوع منسوبيها لنظام التقاعد. وتسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها المنوطة بها وهي:

تأمين مورد مالي للمتقاعدين من موظفي الدولة المدنيين والعسكريين والورثة المستفيدين منهم بعد انتهاء خدماتهم الوظيفية، حسب ما يقرره نظام التقاعد وفقاً لمبدأ التكافل الاجتماعي. تنمية الموارد المالية للمؤسسة سعياً إلى تحقيق التوازن المالي بين موارد المؤسسة والتزاماتها.

تفعيل قنوات التواصل بين المتقاعدين وفئات المجتمع في مختلف نشاطاته، بما يحقق الفائدة المشتركة لمتقاعدي المؤسسة والمجتمع. دعم النشاطات والخدمات الخاصة بالمتقاعدين وفقاً لما تحدده اللوائح.

المصدر:

موقع المؤسسة على شبكة الإنترنت،

<http://www.pension.gov.sa>

### أخطاء لغوية شائعة

هذه بعض الأخطاء اللغوية الشائعة وتصويباتها:

- الخطأ قولهم: استلمت الأوراق.
- والصواب: تسلمت الأوراق، لأن الاستلام يعني (اللمس). ومن ذلك استلام الحجر الأسود.
- الخطأ قولهم: أثبت الكفاءة في عمله.
- والصواب: أثبت الكفاية في عمله. لأن الكفاءة تعني (المساواة).
- الخطأ قولهم: اجتمع فلان بفلان.
- والصواب: اجتمع فلان إلى فلان. ومن ذلك ما جاء في السير: (كانت قريش تجتمع إلى كعب بن لؤي فيخطبهم).

### خير من استأجرت

أوجز السعدي رحمه الله في كتابه «تفسير اللطيف المنان في خلاصة تفسير القرآن» عدداً من الأحكام التي تمس أنظمة العمل والتي استخلصها من قصة موسى عليه السلام مع صاحب مدين منها:

جواز الإجارة على كل عمل معلوم في نفع معلوم أو زمن مسمى، وأن مرد ذلك إلى العرف. وأنه تجوز الإجارة وتكون المنفعة للبعض، كما قال صاحب مدين: (قَالَ إِنِّي أُرِيدُ أَنْ أَنْكَحَكَ إِحْدَى ابْنَتَيَّ هَاتَيْنِ عَلَى أَنْ تَأْجُرَنِي ثَمَانِي حَجَّجَ فَإِنْ أَتَمَمْتَ عَشْرًا فَمِنْ عِنْدِكَ وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَشُقَّ عَلَيْكَ سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّالِحِينَ). القصص (٢٧).

قوله تعالى (إِنْ خَيْرَ مِنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) القصص (٢٦). هذان الوصفان بهما تمام الأعمال كلها، فكل عمل من الولايات أو من الخدمات أو من الصناعات أو من الأعمال التي يقصد منها الحفظ والمراقبة على العمال والأعمال إذا جمع الوصفين أن يكون قوياً على ذلك العمل بحسب أحوال الأعمال، وأن يكون مؤتمناً عليه تم ذلك العمل وحصل مقصوده وثمرته، والخلل والنقص سببه الإخلال بهما أو بأحدهما.

إن من أعظم مكارم الأخلاق تحسين الخلق مع كل من يتصل بك من خادم وأجير وزوجة وولد ومعامل وغيرهم، ومن ذلك تخفيف العمل عن العامل لقوله: (وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَشُقَّ عَلَيْكَ).

وفيه أنه لا بأس أن يُرْعَبَ المعامل في معاملته بالمعاوضات والإجازات بأن يصف نفسه بحسن المعاملة بشرط أن يكون صادقاً في ذلك.

ومنها جواز عقد المعاملات من إجارة وغيرها بغير إشهاد لقوله: (وَاللَّهُ عَلَى مَا نَقُولُ وَكِيلٌ)، وهذا لا يعني أن الإشهاد لا تنحفظ به الحقوق وتقل المنازعات والناس في هذا الموضوع درجات متفاوتة وكذلك الحقوق.

## أضف إلى معلوماتك

### عدد مستخدمي الإنترنت في الصين يفوق عدد الشعب الأمريكي



أفادت وكالة الصين الجديدة أن عدد مستخدمي الإنترنت في الصين تجاوز عدد سكان الولايات المتحدة وبلغ ٣٢٨ مليون شخص في نهاية يونيو/ حزيران من العام الماضي. وأكدت الوكالة استناداً الى مركز الإعلام الصيني على شبكة الإنترنت أن عدد مستخدمي الشبكة زاد اربعين مليوناً في النصف الأول من ٢٠٠٩. وفي نفس الفترة ازداد عدد مستخدمي خدمة الإنترنت ذات السرعة العالية بواقع عشرة ملايين شخص ليصل إلى ٥,٩٣ مليوناً حسب المصدر نفسه. وتدعم السلطات الصينية تطوير الإنترنت مع التحذير من انعكاساته «غير المرغوب فيها» مثل الانفتاح على الطريقة الغربية. كما تفرض الصين رقابة شديدة على الإنترنت للحد من ذلك ■

## أنظمة ولوائح

### الابتعاث إلى الخارج لموظفي الخدمة المدنية

حددت وزارة الخدمة المدنية إجراءات الابتعاث لموظفي الخدمة المدنية للإبتعاث إلى الخارج، كما يلي :

#### أولاً: شروط الابتعاث :

- إمضاء سنتين في الخدمة الحكومية عدا الأطباء .
- أن لا يتجاوز عمر المرشح (٤٠) سنة كحد أقصى للإيفاد للدراسة عدا الأطباء .
- توافق التخصص المرشح له الموظف مع مسمى الوظيفة وحاجة الجهة.
- توافر المستوى الثالث في اللغة الإنجليزية لخريجي الأقسام الأدبية .

#### ثانياً : متطلبات المبتعث الجديد :

- قبول من الجامعة مصدق من الملحق الثقافي في الدولة التي بها مقر الجامعة .
- نموذج طلب ترشيح للدراسة موقع من صاحب الصلاحية في الجهة الحكومية.
- الحصول على المستوى الثالث في اللغة الإنجليزية من معهد الإدارة أو (٢٥٠) نقطة في امتحان التوفل (للتخصصات النظرية فقط) .
- تعبئة نموذج الابتعاث المتضمن معلومات عن المرشح والبعثة موقع من مسئول التدريب في الجهة.
- توافر المبالغ المالية اللازمة للصرف على المبتعث ■

## حدود تقديم الخدمات للآخرين في الوظيفة



قضاء حاجات الآخرين من أنبل الأخلاق الكريمة، بل إنها من أفضل القربات إلى الله، لكن كثيراً من الموظفين قد يكونون تجاه هذا الأمر بين إفراط أو تفريط. حيث تحجم فئة منهم عن تقديم أي مساعدات للآخرين طالما ليست من صميم عملها، إلى درجة أنها تبخل بالمعلومة المجردة التي تفيد المراجع وقد توفر عليه مزيداً من الجهد والوقت. في حين تبالغ الفئة الأخرى في الحرص على تقديم المساعدة لكل المراجعين، مما ينتج عنه التساهل في تطبيق بعض اللوائح أو الدخول في وساطات من أجل تجاوز بعض الأنظمة، أو التأثير على أداء المهام الموكلة إليهم، أو إحراج أنفسهم. ويبقى القصد هو الحل الأمثل والسبيل الصحيح لخدمة الآخرين ■



## أين ثقافة معهد الإدارة العامة في مؤسساتنا ؟



د. محمد بن سليمان الأحمد  
عضو هيئة التدريس - جامعة الملك سعود

احتفل الوطن مع معهد الإدارة العامة بمرور خمسين عاماً على تأسيس هذا المعهد، وقد عرف عن معهدنا الوطني، ومنذ السنوات الأولى لتأسيسه، ثقافة إدارية منضبطة في أنظمة العمل والإنتاج، وقبل ذلك في مواعيد الحضور والانصراف، وهي في الواقع ثقافة إدارية لم تعرفها بلادنا إلا في شركة ارامكو السعودية.

خلال نصف قرن قدم معهد الإدارة العامة لبلادنا حوالي ثمانية وعشرين ألف خريج وخريجة، يعملون في كافة الأجهزة والمجالات منها على سبيل المثال لا الحصر الأنظمة والرقابة المالية و الإدارة الصحية والحاسب والتسويق وغيرها، وقد قدم هذا المعهد أكثر من ألفي استشارة إدارية للعديد من المؤسسات في القطاعين الخاص والعام، وقد نشر من خلال مطبوعاته وندواته المتخصصة والمحكمة نحو ألف وخمسمائة بحث ودراسة حول تطوير العمل الإداري في المؤسسات الإدارية السعودية، وللمعهد دور أساسي في اللجنة العليا للإصلاح الإداري وكذلك في لجنة التنظيم الإداري.

إن الدور المنوط بهذا المعهد منذ تأسيسه، والذي لا يزال يقوم به على أكمل وجه، هو رفع كفاية موظفي الدولة وإعدادهم علمياً وعملياً لتحمل مسؤولياتهم وممارسة صلاحياتهم على نحو يكفل الارتقاء بمستوى الإدارة، ويدعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطني .

السؤال الكبير الذي يطرح نفسه والذي لا اعرف إجابته، وفي الوقت نفسه لا ادعي أن معهد الإدارة مسئول عن الإجابة عليه، هذا السؤال هو أنه رغم المدة الزمنية لإنشاء هذا المعهد ورغم ثقافته الإدارية النموذجية، ورغم الأرقام المذهلة لعدد المتدربين فيه والمتخرجين فيه، والكم المهول للبحوث والدراسات والاستشارات التي قدمها ويقدمها من مركزه الرئيس في الرياض وفروعه في أكثر من منطقة من مناطق بلادنا إلا أن اثر هذه الثقافة لم ينتشر بين الموظفين العاملين في بلادنا، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الأهلي، ولعل هذا ما جعل الكثير من مؤسسات القطاع الخاص التي تحتاج إلى ثقافة إدارية شبيهة بما هو مطبق في المعهد تحجم عن تطبيق توظيف الوظائف وإشغالها بكوادر سعودية بحجة الثقافة الإدارية التي يعاني منها الموظف السعودي، والتي لا تتفق مع ما هو موجود في هذا المعهد العريق من ثقافة إدارية نموذجية ومثالية يتمناها الجميع في كل المؤسسات و من كل السعوديين .

تري هل البنية الإدارية عندنا، مثلها مثل البنية الاجتماعية، محكومة بجذورها التقليدية المقاومة للتغيير والتطوير، وإذا كان الأمر كذلك كيف استطاعت البنية الإدارية في أرامكو وفي معهد الإدارة العامة وفي غيرهاما التطور، بل والتقدم إلى مراحل غير مسبوقة إدارياً. وهل أثر «العقل الجمعي الإداري»، أي عمل المتخرجين في وسط إداري تقليدي، يجعلهم غير قادرين على تطبيق ما تعلموه وتدريبوا عليه أثناء دراستهم في المعهد. إنها أسئلة كثيرة حول الثقافة الإدارية إجابتها تحتاج إلى أكثر من بحث ■



## معهد الإدارة العامة

يحصل على جائزة الشرق الأوسط الرابعة لتطوير  
إستراتيجيات التنافسية العالمية للعناية بخدمة العملاء  
من معهد جائزة الشرق الأوسط للتميز  
دبي - دولة الإمارات العربية المتحدة

# التنمية الإدارية



رؤية متجددة



## التحدي... السعي نحو التفرد



الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشاوي  
مدير عام معهد الإدارة العامة

لقد كنا بالأمس القريب، وفي ختام العام التدريبي المنصرم كمادتنا في ختام كل عام، نحفل بالعديد من المنجزات التي حققها المعهد في مجال إعداد وتدريب القوى العاملة، لكننا وفي ذات الوقت، نرسم معايير جديدة للتفوق على ذاتنا، فلا نركن إلى سعادة الاحتفال بالمنجز، بل نجعل منه تحدياً جديداً لرسم المزيد من الطموحات، ودافعاً لنا لتحقيق المزيد من المنجزات، التي نرى في تحقيقها كل عام، تفرداً نسعى إليه، وأفقاً بعيداً يرنو إليه المعهد ومنسوبوه، حتى باتت تلك المنجزات التي يحققها المعهد، علامات مضيئة في دروب التنمية الوطنية الشاملة. وما هو المعهد يستهل عامه التدريبي الجديد طامحاً في أن تستمر عمليات التجديد والتطوير، ليوصل الركض في ميادين العمل، بخطى وثابة ورؤى مشرقة، يحده أمل كبير في تحقيق المزيد من المنجزات، حيث يستهل المعهد الفصل التدريبي الأول للعام الجديد ١٤٣١/١٤٣٢هـ، باستقبال (١٢٩٦) دارساً ودارسة، ممن تقدموا للالتحاق ببرامجه الإعدادية، كما يستقبل المعهد من خلال هذا الفصل (٢٦٥٢١) متدرباً ومتدربة من مرشحي الأجهزة الحكومية، للالتحاق بأكثر من (٣٠٠) برنامج تدريبي، وهي الطاقة الاستيعابية القصوى للمعهد وفروعه الثلاثة في المنطقة الشرقية، ومنطقة مكة المكرمة، والفرع النسوي بالرياض، حيث زاد عدد المقبولين في هذا الفصل عن عدد المقبولين في الفصل المماثل من العام الماضي، بأكثر من (٥٥٠٠) متدرب ومتدربة من موظفي الأجهزة الحكومية، وقد جاءت هذه الزيادة بفضل ما أحدثه المعهد خلال الأعوام الماضية من تغيير وتطوير كمي ونوعي في برامجه التدريبية، وفي وسائله المساعدة المستخدمة في تنفيذ تلك البرامج، وهو مؤشر إيجابي يستهل به المعهد عامه التدريبي الحالي، ونقلة نوعية في تحسين أدائه بفضل استغلاله الأمثل لطاقته الاستيعابية.

ومن ملامح المرحلة المستقبلية أن المعهد يعمل حالياً على تطوير نشاطات البحوث وإحداث نقلة نوعية فيه، حيث يجري حالياً التفاوض مع عدد من المؤسسات العالمية ذات الخبرة في مجال البحوث، لتحويل كافة الإجراءات والنماذج الخاصة بهذا النشاط لتتبع بشكل آلي، سواء عند استقبال البحث، أو إرساله للمحكمين، أو استعادته مرة أخرى... الخ، مما سيكون له الأثر الكبير على عدد ونوعية البحوث التي ستصدر من المعهد بمشيئة الله تعالى. ويرفد النشاط البحثي للمعهد مركز للوثائق يحتوي حالياً على أكثر من أربع وستين ألف وثيقة شكلت مرجعاً أساسياً للوثائق الحكومية الإدارية في المملكة يخدم كافة الأجهزة الحكومية التي جرى ربطها بالمركز آلياً، لتتمكن من استثمار الخدمات التي يقدمها المركز وبشكل فوري. كما يستفيد من المركز القطاع الخاص والباحثون، وبيوت الخبرة... مما يجعل مسؤولية المعهد كبيرة في المحافظة على هذا المستوى.

في حين يحرص المعهد على تحديث بيئة العمل الداخلية؛ بتنفيذ عدد من المشروعات التطويرية الهامة في مجال التقنية، التي سينعكس أثرها إيجاباً على أداء المعهد ومنسوبيه. فقد عهد المعهد مؤخراً إلى إحدى الشركات المتخصصة، البدء في تحويل جميع تطبيقات المعهد خلال ثلاث سنوات لتكون جميعها من خلال الويب. بتكلفة تصل إلى ثمانية ملايين ريال، كما وقع المعهد عقد تشغيل نظام الحاسب مع إحدى الشركات لتوظيف عدد من مهندسي وفنيي الحاسب الآلي، وهو ما سيحدث نقلة نوعية في استخدامات الحاسب. هذا إلى جانب الاستمرار في تحديث أجهزة ومعامل الحاسب الآلي، وأجهزة المستفيدين وقاعات التدريب وقاعات الاجتماعات وقاعات المؤتمرات بالمركز الرئيسي والفروع، بتقنية عالية وذات معالجات سريعة.

ولأن للمعهد دوره الفاعل والحيوي والذي يجسد خطاباً تنويرياً لتعزيز الفكر الإداري في مضمار التنمية الإدارية، فكان من الضروري التفكير والعمل على نقلة تطويرية لمجلة «التنمية الإدارية» لتتسق مع ذلك الدور، ونقلها نقلة نوعية تمكنها من النهوض بمسؤوليتها والانتظام في الصدور، ولذا أعيد تشكيل هيئة التحرير، ويجري العمل على تحديث موقع المجلة على الإنترنت، وتحديث قوائم الفئات المستهدفة، لتكون مجلة «التنمية الإدارية» مجلة تنقيفية لنشر ثقافة المعهد وتعزيز الفكر الإداري وفق مفهوم التنمية الإدارية.

لكن المعهد، ومن جانب آخر، يحرص برؤية واقعية ومستتيرة على أن تحقق هذه الجهود والمنجزات والفرص التي يعمل على توفيرها، الفائدة القصوى منها، مؤملاً من الجميع استثمارها كما يجب، لإحداث التأثير المطلوب في إعداد وتدريب القوى العاملة في المملكة، على نحو يكفل الارتقاء بمستوى الأداء في الوزارات والمصالح الحكومية •



د. عبد الرحمن الشقاوي يفتتح اللقاء الدوري  
لمسؤولي التدريب في الأجهزة الحكومية

## كلمة التحرير

يتجدد التواصل الإعلامي مع مجلة «التنمية الإدارية» عبر عددها الجديد الذي يضم مجموعة من الموضوعات المهمة التي حرصت هيئة التحرير من خلالها على مواكبة الأفكار والتجارب الجديدة في ميدان العمل الصحفي؛ تحريراً وإخراجاً. في حوار هذا العدد نستضيف صاحب سمو الأمير تركي بن عبد الله بن عبد الرحمن آل سعود، رئيس مجلس إدارة (سعة القدوة الحسنة) للحديث عن دور المؤسسة في نشر مفهوم النزاهة والشفافية والتعريف به، والعمل به في أوساط الأعمال الحكومية والأهلية، من خلال منح جائزة سنوية للشفافية والنزاهة.

أما في قضيتنا الرئيسة فنتطرق إلى كيفية تحول الجهات الحكومية بالكامل نحو التعاملات الإلكترونية وتوديع المعاملات الورقية بصورة نهائية، ومواكبة التطور الإلكتروني والتقدم العلمي التقني لتسريع تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية استكمالاً لمسيرة التحول نحو مجتمع معلوماتي.

وعلى اعتبار أن موضوع القيادات الإدارية وكيفية إعدادها وتأهيلها وتدريبها يشكل جوهر بل العمود الفقري لنجاح مسارات التنمية حرصت المجلة على استعراض ورقة عمل تتناول مسيرة معهد الإدارة العامة في التنمية الإدارية، ودوره في إعداد القيادات الإدارية عبر تاريخه الحافل.

ويطالع القارئ ضمن مادة هذا العدد تحقيقاً صحفياً استضافنا فيه عدداً من رؤساء التحرير، والكتاب الصحفيين، وبعض المتحدثين الرسميين في الجهات الحكومية للتعرف على وجهات نظرهم حول ما يثار من عدم توافر المعايير الموضوعية في بعض ما يمارس من نقد صحفي للأجهزة الحكومية، وإلى أي مدى يلتزم الكتاب والصحفيون بالحياد، ونشر المعلومات الدقيقة الموثقة سعياً لتحقيق المصلحة العامة بعيداً عن الإثارة الصحفية والانطباعات الشخصية، حسب ما يقال، كما يطالع عدداً من الزوايا والأبواب الثابتة، والمقالات المتخصصة، إلى جانب التغطيات والتقارير الإخبارية التي ترصد أنشطة المعهد المختلفة.

## التحرير

36



الحلقات التطبيقية : مهارات وخبرات  
تستهدف رفع كفاءة القيادات  
الإدارية العليا

## في هذا العدد :

- معهد الإدارة العامة يستقبل أكثر من ٢٦ ألفاً من مرشحي الأجهزة الحكومية ..... 12
- الحقائق والافتراضات في اتخاذ القرارات ..... 15
- التدريب والتعلم المدمج ..... 41

22



الأمير تركي بن عبد الله رئيس مجلس إدارة  
«سعة القدوة الحسنة» لـ «التنمية الإدارية»:  
مؤشرات النزاهة والشفافية  
التي تأتينا من الخارج  
عن أوضاعنا ليست علمية  
وفيها خلل

16



تحول الجهات الحكومية إلى التعاملات الإلكترونية:  
آليات التطبيق .. ومؤشرات النجاح

28



النقد الصحفي للأجهزة  
الحكومية.. بين  
الموضوعي والشخصي

54



أ. د. عالي سرحان القرشي  
الإدارة بين الحب  
والعصا

المشرف العام

د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشئون التدريب  
هاتف : 4763446 - فاكس : 4745006  
بريد إلكتروني : maayoofs@ipa.edu.sa

رئيس التحرير

أ. عبد الله بن متعب السميح

مدير العلاقات العامة والإعلام  
هاتف : 4790735 - فاكس : 4745022  
بريد إلكتروني : osaimia@ipa.edu.sa

مدير التحرير

أ. علي بن هزاع المطيري

هاتف : 5370974 - فاكس : 2205474  
بريد إلكتروني : osaimia@ipa.edu.sa

هيئة التحرير

عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : 4745032  
بريد إلكتروني : hadlaqa@ipa.edu.sa

شقرا بن سعد الرشيد

هاتف : 4745039 - فاكس : 4745559  
بريد إلكتروني : rashidis@ipa.edu.sa

عبد الكريم إبراهيم رجب

هاتف : 4745048  
بريد إلكتروني : rajaba@ipa.edu.sa

سوسن بنت حسون المفلح

المشرف الفني

صلاح الدين وديدي

هاتف : 4745564  
بريد إلكتروني : wadidis@ipa.edu.sa

سكرتير التحرير

نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : 4745031  
بريد إلكتروني : hossainn@ipa.edu.sa



استمراراً لنهجه في إثراء تجربة أعضاء هيئة التدريب.. حركة تدوير واسعة يشهدها المعهد

## معالي د. الشقاوي يصدر قرارات بتكليف (٦٦) زميلاً وزميلة بالعمل مديرين لإدارات معهد الإدارة العامة



معالي د. عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي  
مدير عام معهد الإدارة العامة

صدر توجيه معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، باعتماد مباشرة سعادة الدكتور مساعد الفريان، مهامه الوظيفية بالعمل مديراً عاماً للاستشارات.

كما صدر قرار معالي المدير العام بتكليف بعض الزملاء والزميلات بالعمل مديرين ومديرات لإدارات المعهد في كل من المركز الرئيس والفروع، وذلك على النحو التالي:

أ. محمد المشعوف، مديراً لمكتب معالي مدير عام المعهد، د. بندر السجّان، مديراً لإدارة التخطيط والتطوير، د. طلال الأحمدي، مديراً لوحدة دعم الجودة، د. رائد عثمان، مديراً لوحدة المشاريع، أ. عبد الله العصيمي، مديراً لإدارة العلاقات العامة والإعلام، أ. عبد الله القاضي، مديراً لإدارة استشارات نظم المعلومات، أ. محمد بن جمعة عبيد الله، مديراً لإدارة الاستشارات الإدارية، أ. عبد الله الحميدان، مديراً عاماً للشؤون الإدارية والمالية، أ. أحمد الدعيج، مديراً لإدارة شؤون الموظفين، أ. مطلق الذيابي، مديراً لإدارة الشؤون المالية، أ. أحمد المجمع، مديراً لإدارة المشتريات، أ. عبد الله البسامي، مديراً لإدارة التشغيل والصيانة، أ. منصور العبيد، مديراً لمركز الاتصالات الإدارية، أ. عبد الله بن مريع سليمان، مديراً لوحدة المراجعة الداخلية، أ. وليد البواردي، مديراً عاماً لمركز الأعمال، د. عبد الله الوقداني، مديراً عاماً للبرامج الإدارية والأنظمة، د. محمد البكر، مديراً لإدارة البرامج الإدارية، د. علي القرني، مديراً لإدارة البرامج المكتبية، د. محمد الحدادي، مديراً لإدارة برامج الأنظمة، د. عبد الله السبيعي، مديراً عاماً للبرامج المالية والاقتصادية، أ. عبد السلام الخلف، مديراً لإدارة البرامج المالية، د. أحمد الزهراني، مديراً لإدارة برامج القطاع الأهلي، أ. محمد العتيبي، مديراً لإدارة برامج الحاسب الآلي والمعلومات، د. عبد الرحمن الوزان، مديراً عاماً للبرامج العليا، أ. محمد السهلي، مديراً لإدارة الندوات واللقاءات، أ. عبد الحميد البابطين، مديراً لإدارة الحلقات التطبيقية، د. عبد الرحمن الغامدي، مديراً لمركز اللغة الإنجليزية، أ. زياد المشيقي، مديراً لإدارة تنسيق البرامج الخاصة، أ. علي العلي، مديراً لإدارة تصميم وتطوير البرامج، د. عجلان الشهري، مديراً لمركز تقنيات التدريب،

د. عبد المحسن اللحيد، مديراً عاماً لمركز البحوث، د. بندر أبا الخيل، مديراً لإدارة البحوث، أ. عبدالعزيز الخضيري، مديراً لإدارة الترجمة، أ. سعد الشمراني، مديراً عاماً لشؤون المتدربين، أ. هلال العسكر، مديراً لإدارة القبول والتسجيل، أ. سليمان الغنزي، مديراً لإدارة خدمات المتدربين، أ. فهد العسكر، مديراً عاماً للمكتبات والوثائق، أ. سعود الحزيمي، مديراً للمكتبة المركزية، أ. منصور التمساح، مديراً لمركز الوثائق والمحفوظات، أ. عبد الرحمن العريفي، مديراً عاماً لمركز الحاسب الآلي، أ. خالد الحامد، مديراً لإدارة التطبيقات وتطوير الأنظمة، أ. سعد الزهراني، مديراً لإدارة المساندة الفنية، أ. عبد الله العمران، مديراً لإدارة خدمات المستفيدين، أ. عبد المحسن آل مشيط، مديراً عاماً للطباعة والنشر، أ. حسن باخميس، مديراً لإدارة الطباعة، أ. إبراهيم آل سعد مديراً لإدارة النشر.

**(فرع المعهد بالمنطقة الشرقية):** أ. منصور القطري، مديراً لإدارة البرامج، د. ناصر القحطاني، مديراً لإدارة البحوث والاستشارات، أ. عبد الرحمن العرفج، مديراً للمكتبة ومركز الوثائق، أ. إبراهيم المنصور، مديراً لمركز الحاسب الآلي، أ. محمد المزيعل، مديراً لإدارة شؤون المتدربين، أ. طارق البقشي، مديراً لإدارة الشؤون الإدارية والمالية.

**(فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة):** أ. عبد الوهاب السلمي، مديراً لإدارة البرامج، أ. عبد الله النهدي، مديراً لإدارة البحوث والاستشارات، أ. إبراهيم بن محمد رمل، مديراً للمكتبة ومركز الوثائق، أ. نزار المتدارس مديراً لمركز الحاسب الآلي، أ. سعد

## منهج معهد الإدارة العامة في التدوير الوظيفي يهدف إلى تعزيز خبرة أعضاء هيئة التدريب لممارسة العمل الإداري بما ينعكس إيجاباً على مساهمتهم في تنفيذ الأنشطة التدريبية والاستشارية والبحثية

القرني مديراً لإدارة شئون المتدربين، أ. محمد المسعودي، مديراً لإدارة الشئون الإدارية والمالية. (فرع المعهد النسوي): أ. منى الزيد، مديرة إدارة البرامج، د. رغد بدر الدين قدح، مديرة لإدارة البحوث والاستشارات، د. غادة النفيعي، مديرة لمركز الحاسب الآلي، أ. ماجدة الحربي، مديرة لإدارة شئون المتدربات، أ. سوسن المفلح، مديرة لإدارة الشئون الإدارية، أ. نور الكربي مديرة لإدارة العلاقات العامة.

كما تضمن قرار معاليه تفريغ عدد من الزملاء والزميلات للتدريب وذلك على النحو التالي: د. أنور حبرم، أ. صالح الراجح، أ. فالح الحربي، أ. عبدان العبدان، أ. زكريا بنجر، أ. إبراهيم السبيعي، أ. مساعد الحمدا، أ. خالد الغنيم، أ. سعد العمري، أ. محيسن الخماش، أ. يحيى بابعير، أ. عبدالله آل حسين، د. إيمان أبو خضير، أ. سحر إسلام، أ. وداد السنان، أ. هدى اليوسف.

كما صدر قرار معالي مدير عام المعهد، الدكتور عبد الرحمن بن عبدالله الشقاوي، بتكليف كل من الزميل أ. موسى بن شعيفان المطيري، بالعمل رئيساً لقسم التدريب والتعاون الخارجي بإدارة التخطيط والتطوير، والزميل أ. سعود بن غازي العتيبي، بالعمل رئيساً لقسم الابتعاث والإيفاد بالإدارة. وذلك لمدة عامين.

وتأتي عملية التدوير الوظيفي هذه في المعهد استمراريةً لنهجه في إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريب لممارسة العمل الإداري بكل عناصره، ووضعهم في مواجهة التعامل المباشر مع بيئته، مما يعزز خبرة عضو هيئة التدريب ويثري تجربته العملية، بما ينعكس إيجاباً على مساهمته في تنفيذ الأنشطة التدريبية والاستشارية والبحثية

## د. الشقاوي يرأس وفد المملكة للجتماعات المنظمة العربية بالرباط

ترأس معالي مدير عام المعهد، الدكتور عبد الرحمن بن عبدالله الشقاوي وفد المملكة المشارك في اجتماع المجلس التنفيذي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية في دورة الانعقاد العادية الثانية والتسعين خلال الفترة من ٣-٥/١١/١٤٣١هـ في مدينة الرباط، بالمملكة المغربية وضم الوفد كلاً من: سعادة أ. محمد بن صالح الدويهي وكيل وزارة الخدمة المدنية، وأ. عبدالله بن علي الملقى، مستشار التصنيف والتوظيف بوزارة الخدمة المدنية، والدكتور صالح بن عبد الرحمن الشهيبي، أمين لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية

بعد حصولهم على درجتَي الدكتوراه والمجستير

## د. الشقاوي التقى الزملاء العائدين حديثاً من الابتعاث



التقى معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، بالزملاء العائدين حديثاً من الابتعاث، بعد حصولهم على درجتَي الدكتوراه والمجستير، وذلك بحضور كل من: سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب، الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف، وسعادة نائب المدير العام لشئون البحوث والمعلومات المكلف، د. سعيد القرني، ومدير إدارة التخطيط والتطوير، د. بندر بن أسعد السجنان، ورئيس قسم الابتعاث والإيفاد، أ. سعود العتيبي

## د. المعيوف يشارك في الاجتماع الـ «١٦» لوكلاء أجهزة الخدمة المدنية الخليجية

حضر سعادة الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف، نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشؤون التدريب فعاليات الاجتماع السادس عشر لأصحاب السعادة وكلاء رؤساء أجهزة الخدمة المدنية بدول مجلس التعاون الخليجي ضمن وفد المملكة المشارك في الاجتماع الذي عقد في السابع عشر من ذي القعدة ١٤٣١هـ، بدولة الكويت. وقد ترأس وفد المملكة سعادة وكيل وزارة الخدمة المدنية، الأستاذ محمد بن صالح الدويهي، وضم الوفد كلاً من: سعادة الدكتور صالح الشهيبي، أمين عام لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية، وسعادة الدكتور صلاح المعيوف، نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشؤون التدريب، وسعادة الأستاذ محمد الخميس، وكيل وزارة الخدمة المدنية المساعد للدراسات، وسعادة الأستاذ أحمد الرويسان، مدير عام تقنية المعلومات بوزارة الخدمة المدنية. واستمرت فعاليات الاجتماع يومين تم خلالها مناقشة عدد من الموضوعات المتعلقة بوزارات الخدمة المدنية بدول مجلس التعاون الخليجي

أكد حرص المعهد على تعزيز وتدعيم جسور الشراكة الإستراتيجية مع الأجهزة الحكومية

**د. عبد الرحمن الشقاوي خلال افتتاحه اللقاء الدوري لمسؤولي التدريب في الأجهزة الحكومية:**

## جهود معهد الإدارة العامة في تطوير برامج وخدماته لا يمكنها أن تكون مثمرة ومؤثرة ما لم يرافقها حسنُ استغلالٍ لها يتيح من فرص تدريبية

تابع اللقاء : عبد الكريم رجب



معالي د. عبد الرحمن الشقاوي يفتتح لقاء مسؤولي التدريب

ورؤى مستقبلية». وتتعلق فكرة اللقاء من أهمية التواصل المستمر مع المسؤولين والمختصين في ميادين التدريب وتنمية الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، لإطلاعهم على المستجدات والتغيرات النظرية والتطبيقية في هذه المجالات، والتشاور والتحاور معهم حول أفضل السبل للاستفادة منها وتطويرها. وقد دأب المعهد على تطوير برامج متنوعة وخدماته التدريبية بشكل مستمر، لكنه في ذات الشأن لم يغفل الدور المهم للأجهزة الحكومية في عملية التطوير. كما حرص المعهد في ذات الوقت على تعزيز وتدعيم جسور الشراكة الإستراتيجية مع تلك الأجهزة، والتي تتجسد في عقد لقاءات دورية لمسؤولي التدريب، بهدف طرح الرؤى والمقترحات ذات الصلة بنشاط التدريب. وقد تم خلال اللقاءات الدورية السابقة طرح

التدريب في الأجهزة الحكومية، الذي عقد يوم الأحد ١٦ ذو القعدة ١٤٣١هـ (الموافق ٢٤ أكتوبر ٢٠١٠م) بقاعة ابن خلدون في مركز الأمير سلمان للمؤتمرات بمقر المعهد بالرياض، تحت عنوان «تحقيق الاستفادة المثلى من برامج المعهد التدريبية: آفاق ورؤى مستقبلية»، وحضره عدد كبير من مسؤولي التدريب في الأجهزة الحكومية بالمملكة.

### معالي د. الشقاوي يفتتح اللقاء

وكان اللقاء قد بدأ بتلاوة آيات من الذكر الحكيم، ثم ألقى معالي مديرعام معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي كلمة الافتتاح، وقال فيها: نسعد هذا اليوم بلقاؤكم والترحيب بكم في معهد الإدارة العامة، في اللقاء الدوري لمسؤولي التدريب في الأجهزة الحكومية وموضوعه «تحقيق الاستفادة المثلى من برامج المعهد التدريبية: آفاق

أكد معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي أن معهد الإدارة العامة يحرص على التواصل المستمر مع المسؤولين والمختصين في ميادين التدريب وتنمية الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، وذلك بهدف إطلاعهم على المستجدات والمتغيرات النظرية والتطبيقية في هذه المجالات.

وأشار معاليه إلى أن المعهد دأب على تطوير برامج متنوعة وخدماته التدريبية بشكل مستمر، لكنه في ذات الشأن لم يغفل الدور المهم للأجهزة الحكومية في عملية التطوير، لافتاً إلى أن المعهد حرص في الوقت ذاته على تعزيز وتدعيم جسور الشراكة الإستراتيجية مع تلك الأجهزة، والتي تتجسد في عقد لقاءات دورية لمسؤولي التدريب، بهدف طرح الرؤى والمقترحات ذات الصلة بنشاط التدريب.

وأبان معاليه أن جهود المعهد في تطوير برامج وخدماته، كما ونوعاً، تأتي بناءً على دراسات تُقدم من وحدة دعم الجودة مبنية على استقصاء آراء المتدربين وأعضاء هيئة التدريب، وهي جهود دؤوبة لا يمكنها أن تكون مثمرة ومؤثرة لتحقيق الفائدة القصوى من التدريب في تطوير القوى العاملة، ما لم يرافقها حسنُ استغلالٍ للفرص التدريبية التي يتيحها المعهد. جاء ذلك خلال الكلمة التي ألقاها معاليه في افتتاح اللقاء الدوري لمسؤولي



## مناقشة (٧) أوراق عمل خلال جلستي اللقاء والجلسة الثالثة لإعلان التوصيات



د. فهد الحمد يرأس الجلسة الأولى للقاء

ومناقشة العديد من الموضوعات المهمة التي تتصل بمستقبل التدريب وتطوير القوى العاملة في المملكة.

### استغلال الفرص التدريبية

وأضاف معالي د. الشقاوي: إن جهود المعهد في تطوير برامجهم وخدماتهم كما ونوعاً، التي بذلها وبيذلها المعهد لتحقيق الاستفادة المثلى، من خلال التخطيط للتدريب وتطوير البرامج التدريبية بشكل مستمر، تأتي بناءً على دراسات تُقدم من وحدة دعم الجودة مبنية على استقصاء آراء المتدربين وأعضاء هيئة التدريب. وهي جهود دؤوبة لا يمكنها أن تكون مثمرة ومؤثرة لتحقيق الفائدة القصوى من التدريب في تطوير القوى العاملة، ما لم يرافقها حسن استغلال للفرص التدريبية التي يتيحها المعهد، والتي باتت في بعض الأحيان فرصاً مفقودة أو غير محققة، بسبب ما يحدث

من أخطاء أثناء القيام بعمليات تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي الأجهزة الحكومية، وخلل في تنفيذ إجراءات الترشيح والقبول في برامج المعهد، وكذلك عدم التزام المرشحين بالحضور، أو الاعتذار عن عدم حضور التدريب. ويأتي اللقاء الدوري لمُسؤولي التدريب في الأجهزة الحكومية هذا العام ليتناول موضوع « تحقيق الاستفادة المثلى من برامج المعهد التدريبية » ليلقي الضوء على الملاحظات والرؤى المستقبلية التي تساعد على تحقيق الفائدة المرجوة من برامج المعهد التدريبية في تحسين قدرات الموظف الحكومي وتمكينه من القيام بالمهام المنوطة به على الوجه الأمثل، والخروج بتوصيات موضوعية وعملية، تبلور هذا التوجه وتذلل ما قد يكتنفه من مصاعب.

وفي ختام كلمته وجه معالي مدير عام معهد الإدارة العامة شكره للحضور والمشاركين، ولرؤساء الجلسات والمتحدثين، ومقدمي أوراق العمل، كما

### نظام القبول الآلي

بعد استراحة قصيرة بدأت الجلسة الثانية، وكانت بعنوان «نظام القبول الآلي ومدى تحقيق الاستفادة من الفرص التدريبية»، وترأس الجلسة الدكتور صالح بن عبدالرحمن الشهيب، أمين عام لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية بوزارة الخدمة المدنية، وتحدث خلالها كل من:

الأستاذ إبراهيم بن سليمان الموسى، مدير عام التطوير الإداري بمصلحة الجمارك.

الأستاذ بدر بن حمزة البدر، مدير عام التطوير الإداري بوكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية.

الأستاذ أحمد بن محمد الشهري، مدير إدارة التدريب بوزارة التربية والتعليم.

### مناقشات حول التدريب

تضمن اللقاء مناقشة عدد من الموضوعات، منها: آليات الترشيح في الأجهزة الحكومية للبرامج التدريبية في المعهد ودورها في تحقيق الاستفادة

وجه شكره لجريدة الجزيرة والقائمين عليها لرعايتها الإعلامية لهذه المناسبة.

### ترشيح الموظفين للبرامج التدريبية

بعد ذلك جرى عرض فيلم ورقة العمل الموحدة، ثم بدأت وقائع الجلسة الأولى للقاء وكانت بعنوان «ترشيح الموظفين للبرامج التدريبية وفق الاحتياج التدريبي»، وترأس الجلسة الدكتور فهد ابن معناد الحمد، عضو مجلس الشورى، ورئيس لجنة الإدارة والموارد البشرية بالمجلس، وتحدث خلالها كل من:

الدكتور علي بن حامد الغامدي، مدير عام التدريب والابتعاث بوزارة الصحة.

الدكتور خميس بن سعد الغامدي، مدير عام التطوير الإداري بهيئة التحقيق والادعاء العام.

الأستاذ محمد بن زيد الخثلان، مدير عام الإيفاد والتدريب الداخلي المكلف بوزارة الخدمة المدنية.

الأستاذ علي بن عبدالرحمن العلي، مدير إدارة تصميم وتطوير البرامج بمعهد الإدارة العامة.



د. صالح الشهيب يرأس الجلسة الثانية

الداخلية للأحوال المدنية بعنوان (تجربة وكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية في تحقيق الاستفادة المثلى من البرامج التدريبية بمعهد الإدارة العامة)، من إعداد الأستاذ بدر بن حمزة البدر، مدير عام إدارة التطوير الإداري.

■ ورقة عمل مقدمة من هيئة التحقيق والإدعاء العام بعنوان (تجربة الهيئة في تحقيق الاستفادة المثلى من برامج المعهد التدريبية)، من إعداد الدكتور خميس بن سعيد الغامدي، مدير عام التطوير الإداري.

■ ورقة عمل مقدمة من مصلحة الجمارك بعنوان (تجربة الجمارك السعودية مع البرامج التدريبية بمعهد الإدارة العامة)، من إعداد الأستاذ إبراهيم بن سليمان الموسى، مدير عام التطوير الإداري.

#### توصيات اللقاء

اختتم اللقاء بعقد الجلسة الأخيرة وخصصت للتوصيات، وترأس الجلسة سعادة الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف، نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشئون التدريب، حيث أسفر اللقاء الدوري عن عدد من التوصيات المقترحة من واقع أوراق العمل والحوار أثناء جلسات اللقاء، وتم تشكيل لجنة خاصة لدراسة تلك التوصيات وإعادة صياغتها بشكلها النهائي.

مدير إدارة تصميم وتطوير البرامج، والأستاذ زياد بن علي المشيقح مدير إدارة تنسيق البرامج الخاصة.

■ ورقة عمل مقدمة من وزارة الخدمة المدنية بعنوان (تدريب موظفي الخدمة المدنية: الإطار النظامي للتدريب في المملكة العربية السعودية وأسلوب وزارة الخدمة المدنية في تدريب العاملين فيها في برامج معهد الإدارة العامة)، من إعداد الأستاذ محمد بن زيد الخثلان، مدير عام الإيفاد والتدريب الداخلي المكلف، والأستاذ فهد بن شايش الشراري، أخصائي تخطيط في الإدارة العامة للتخطيط والتنسيق والمتابعة.

■ ورقة عمل مقدمة من وزارة التربية والتعليم بعنوان (تجربة الوزارة في الاستفادة المثلى من برامج معهد الإدارة العامة التدريبية والرؤى المستقبلية حيال ذلك)، من إعداد الأستاذ أحمد بن محمد الشهري، مدير إدارة التدريب بالتطوير الإداري

■ ورقة عمل مقدمة من وزارة الصحة بعنوان (تحديد رؤية مستقبلية لإمكانية تحقيق الاستفادة المثلى من البرامج التدريبية بمعهد الإدارة العامة)، من إعداد الدكتور علي بن حامد الغامدي، مدير عام التدريب والابتعاث.

■ ورقة عمل مقدمة من وكالة وزارة

المثلى من البرامج التدريبية، ودور الأجهزة الحكومية في تمكين المتدرب من توظيف المهارات المكتسبة من التدريب في العمل، وعلاقة خطط التدريب في الأجهزة الحكومية بالترشيح الفعلي للبرامج التدريبية، ودور الجهات في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفيها لتحقيق الاستفادة من التدريب، ومدى تفاعل الموظفين المتحقين بالبرامج التدريبية والاستفادة منها، وحوافز التدريب المادية في الأجهزة الحكومية وانعكاساتها على الاستفادة من التدريب وتطوير الأداء، وآليات المعهد في تنفيذ برامج التدريبية ودورها في تحقيق الأهداف التدريبية في الأجهزة الحكومية، ومدى تلبية المعهد لاحتياجات الأجهزة الحكومية التدريبية، ومعايير القبول للبرامج التدريبية في المعهد ودورها في الاستفادة من البرامج التدريبية.

وقد أشرف على اللقاء الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف، نائب المدير العام لشئون التدريب، مشرفاً عاماً على اللقاء، والدكتور عبدالرحمن بن حسين الوزان، مدير عام البرامج العليا، مقررًا للقاء، والأستاذ محمد بن سعد السهلي، مدير إدارة الندوات واللقاءات، منسقاً إدارياً للقاء، أما منسق الفريق العلمي للقاء فكان الأستاذ علي بن عبدالرحمن العلي مدير إدارة تصميم وتطوير البرامج بالمعهد.

#### (٧) أوراق عمل

شهد اللقاء طرح (٧) أوراق عمل مقدمة من عدد من الأجهزة الحكومية، نوقش منها أربع أوراق عمل في الجلسة الأولى، وثلاث أوراق عمل في الجلسة الثانية، وجاءت أوراق العمل كالتالي:

■ ورقة عمل مقدمة من معهد الإدارة العامة بعنوان (تحقيق الاستفادة المثلى من برامج المعهد التدريبية)، من إعداد الأستاذ علي بن عبد الرحمن العلي،



د. صلاح المعيوف يراس الجلسة الختامية

وجاءت التوصيات المقترحة موزعة على قسمين كالتالي:

#### أولاً : تقوم الأجهزة الحكومية المستفيدة من التدريب بالتالي:

- إعداد خطط تدريبية مبنية على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفيها.
- مراعاة لائحة التدريب الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١٦) وتاريخ ١٣٩٨/٢/١٩هـ والتي نصت في المادة رقم ٣/٢٤ «على أن تتولى الجهات الحكومية تحديد الحاجة التدريبية لموظفيها بالتعاون مع جهات التدريب المختصة»، بهدف وضع خطة تدريبية لكل موظف والمسار التدريبي المناسب له حتى تكون الترشيحات للتدريب متوافقة مع الاحتياج الحقيقي لمهام الوظيفة والموظف.

- وضع آلية لقياس أثر التدريب في الأجهزة الحكومية.

- توزيع الفرص التدريبية على موظفي الجهاز الحكومي في المركز الرئيسي والفروع.

استخدام أسلوب اللامركزية في الترشيح الآلي في فروع الأجهزة الحكومية من خلال منح صلاحية الترشيح للفروع بدلاً من اقتصر هذه الصلاحية على إدخال بيانات المرشحين فقط.

- تحري الدقة والموضوعية عند ترشيح الموظفين على برامج المعهد، بحيث يكون الترشيح متوافقاً مع الوظائف التي يستهدفها البرنامج ويمارسها الموظف فعلياً.

- نشر مفهوم ثقافة التدريب وبيان دوره في رفع مستوى الأداء داخل المنظمة.

- دعم إدارات التطوير الإداري والتدريب بالكوادر المؤهلة.

- أهمية تقديم المرشح من الجهاز الحكومي للاعتذار في حالة عدم تمكنه من الالتحاق بالبرنامج التدريبي.

#### ثانياً : يقوم معهد الإدارة العامة بالتالي:

- تصميم البرامج يجب أن يكون وفق

- تقديم بعض البرامج التدريبية عن طريق «التدريب عن بعد».

- تقييم البرامج التدريبية وإشراك الأجهزة الحكومية في عملية التقييم وللتأكد من تحقيقها للأهداف المنشودة، وللاستفادة من التقييم في تطوير البرامج.

- عقد وتنفيذ ندوات ولقاءات وورش عمل متخصصة في مجال التدريب لمسؤولي التدريب ومختصيه.

- تقديم البرامج التدريبية في المناطق المختلفة.

- تقديم برامج تدريبية لذوي الاحتياجات الخاصة.

- إنشاء فروع للمعهد في مناطق المملكة المختلفة.

- أن يكون المعهد الجهة الرسمية المخولة لترخيص وإنشاء المعاهد والمراكز التدريبية واعتماد برامجها.

- إيجاد آلية للتعامل مع التغيب عن الحضور للبرامج التدريبية بدون اعتذار.

- قياس أثر التدريب في الأجهزة الحكومية.

- عقد ندوة لمراجعة وتطوير لائحة التدريب ينظمها المعهد ●

الاحتياجات الفعلية للمتدربين والأجهزة الحكومية وأن تتم دراسة هذه الاحتياجات دراسة علمية دقيقة حتى تحقق الأهداف المطلوبة من التدريب.

- الاستمرار والتوسع في الاستفادة من الأساليب والوسائل والتقنيات الحديثة في عملية تنفيذ البرامج التدريبية.

- يقوم المعهد بدراسة مسحية لجميع برامج التدريبية على فترات زمنية مختلفة لتحديد متوسط نسبة تغيب المتدربين المقبولين في كل برنامج بدون اعتذار وتقدير النسبة المثلى لزيادة عدد المقبولين في كل برنامج عن الحد الأعلى للقبول لتحقيق الاستفادة المثلى من البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد.

- استمرار سياسة المعهد في عملية تطوير برامج وحقاتها التدريبية لكي تتواءم مع مستجدات العصر ومتطلبات التنمية الإدارية.

- منح نسبة من المقاعد التدريبية لكل قطاع حكومي تتناسب مع إجمالي عدد موظفي القطاع حتى يتمكن مسؤولي الترشيح من تنفيذ الخطط التدريبية المعتمدة.

- زيادة عدد البرامج التدريبية التي عليها إقبال من الموظفين.



يلتحقون بأكثر من ٣٠٠ برنامج تدريبي خلال الفصل التدريبي الأول

## معهد الإدارة العامة يستقبل أكثر من ٢٦ ألفاً من مرشحي الأجهزة الحكومية

برمجة المشروعات الإنشائية، إعداد مخططات التنمية للمناطق، الرسم الهندسي بمساعدة الحاسب الآلي المتقدم، إعداد التقارير الفنية، التخطيط الحضري، الإشراف الميداني على تنفيذ المشروعات، الرسم الهندسي باستخدام الحاسب الآلي للمساحين، الإشراف المركزي على تنفيذ المشروعات، تطبيق مؤشرات الأداء في إدارة الصيانة، إعداد المخططات الحضرية، الإشراف الميداني على تنفيذ المشاريع للمراقبين، إجراءات الإشراف المركزي على تنفيذ المشاريع للمراقبين، الهندسة القيمية، إدارة تصميم المشاريع الإنشائية.

### قطاع الاقتصاد والميزانية:

إعداد الميزانية العامة، إعداد ميزانية الباب الأول والثاني، إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية للسوق، إعداد دراسات الجدوى المالية للمشاريع، إعداد دراسات الجدوى الفنية للمشاريع، إعداد الدراسات والتقارير الاقتصادية باستخدام الحاسب، تحليل ومعالجة مشكلات الميزانية، إعداد الخطط الخمسية، تحليل السياسات المالية والنقدية، إدارة الميزانية، إعداد دراسات الجدوى التسويقية للمشاريع، إعداد ميزانية الباب الثالث والرابع، تقييم دراسات الجدوى للمشاريع، تحليل اقتصاديات الاستثمار إدارة الإيرادات والنفقات العامة، تحليل اقتصاديات التجارة الخارجية.

### قطاع الحاسب الآلي:

اختبار البرمجيات، أساسيات أمن المعلومات، التحليل الهيكلي لنظم الحاسب، شبكات النطاق المحلي اللاسلكية، تأمين جودة البرمجيات، مقدمة للبرمجة بلغة فيجوال بيسك (Visual Basic)، إدارة نظام التشغيل Windows -محطة العمل، لغة الاستفسار البنائية SQL، برمجة قواعد البيانات باستخدام ADO.NET، تطوير صفحات الانترنت بلغة HTML، لغة الاستفسار الاجرائية Transact-SQL في بيئة MS SQL Server، تطوير صفحات الويب باستخدام Java Scripts، مقدمة في البرمجة بلغة (JAVA)، إدارة مشاريع البرمجيات، برمجة تطبيقات الانترنت ASP، Net بلغة الفيجوال بيسك، أساسيات نظام التشغيل UNIX، أساسيات قواعد البيانات، برمجة قاعدة البيانات MS Access، إدارة وصيانة نظام الخادم في بيئة ويندوز، تصميم النماذج في بيئة أوراكل، برمجة تطبيقات الانترنت بلغة JAVA، استخدام لغة XML في تطوير تطبيقات الانترنت، أساسيات أمن أنظمة الحاسب، إدارة خادم البريد Exchange

الإجرائية في السجلات الطبية التنظيم في المرافق الصحية، تطبيقات الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات والمراكز العلاجية، تحديد الاحتياجات للخدمات الصحية في التجمعات السكانية، إدارة برامج التثقيف الصحي، التخطيط في المرافق الصحية، إدارة التوثيق التمريضي، مراجعة استخدام الخدمات الصحية، تقييم البرامج والخدمات الصحية، إدارة برامج الضمان الصحي التعاوني في المرافق الصحية.

### قطاع الإدارة العامة:

إدارة الجودة الكلية، تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، تطوير خدمات المستفيدين، التفويض، التخطيط التنفيذي، القيادة الإدارية، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة المحلية، الإشراف الإداري، التنسيق الإداري، الاتصال الإداري، الإبداع الإداري، تطوير إجراءات العمليات الإدارية، إعداد الهياكل والأدلة التنظيمية، إعادة هندسة العمليات الإدارية، التفاوض الفعال، توزيع العمل، إدارة التغيير التنظيمي، إدارة الفعاليات، المتابعة الإدارية، تحليل المشكلات وصنع القرارات، تطوير الإجراءات والنماذج الإدارية.

### قطاع الإدارة المكتبية:

إدارة الوقت، أعمال السكرتارية، تنمية مهارات سرعة معالجة النصوص العربية، تطبيقات الجداول الإلكترونية في المكتب، البريد الإلكتروني والإنترنت في المكتب، استخدام لوحة المفاتيح العربية بطريقة للمس، تطبيقات قواعد البيانات في المكتب، استخدام لوحة المفاتيح الإنجليزية بطريقة للمس، تحرير المراسلات الحكومية، تنظيم ومتابعة السوراد، تنظيم الصادر، إعداد التقارير، تنظيم الاجتماعات معالجة النصوص، تنمية مهارات سرعة معالجة النصوص الإنجليزية، إعداد التقارير، التقنيات المكتبية الحديثة، معالجة النصوص الإنجليزية، أنظمة ولوائح المحفوظات في المملكة، السكرتارية العامة، تنظيم المواعيد وجدولة المهام بالحاسب الآلي، مهارات متقدمة في معالجة النصوص العربية العرض والتقديم باستخدام الحاسب الآلي، الأرشفة الإلكترونية.

### قطاع الإدارة الهندسية والمشروعات:

إدارة النزاع في المشاريع الإنشائية، إدارة الصيانة بمساعدة الحاسب الآلي، أعمال طرح وترسية المشاريع الإنشائية، الرسم الهندسي بمساعدة الحاسب الآلي، إدارة أعمال الصيانة، برمجة المشاريع الإنشائية بمساعدة الحاسب الآلي، تقدير تكاليف المشاريع الإنشائية، إجراءات أعمال الصيانة للفنيين، إدارة عقود الصيانة،

إنتظم أكثر من (٢٦) ألف موظف حكومي وموظفة في أكثر من (٣٠٠) برنامج تدريبي بمعهد الإدارة العامة خلال الفصل التدريبي الأول من العام التدريبي الحالي ١٤٣٢/١٤٣١هـ.

وقد بلغ عدد المقبولين في المركز الرئيس للمعهد بالرياض وفروعه في كل من جدة بمنطقة مكة المكرمة، والدمام بالمنطقة الشرقية، والفرع النسوي بالرياض (٢٦٥٢١) مرشحاً، وهي الطاقة الاستيعابية القصوى للمعهد وفروعه، وهي موزعة على النحو التالي:

المركز الرئيس بالرياض (١٥.٧٢١) مرشحاً، فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة (٥٣٨٦) مرشحاً، فرع المعهد بالمنطقة الشرقية بالدمام (٣١٨٩) مرشحاً، وفرع المعهد النسوي بالرياض (٢٢٢٥) مرشحة، ويبلغ عدد مجموعات البرامج المنفذة (١١٩٣) مجموعة، مع زيادة عدد المقبولين في هذا الفصل عن الفصل المماثل من العام الماضي بأكثر من (٥٥٠٠) من موظفي الأجهزة الحكومية، وأن هذه الزيادة ناتجة عن الاستغلال الأمثل لطاقة المعهد وزيادة أعضاء هيئة التدريب والقاعات التدريبية .

وقد جاءت البرامج التدريبية المنفذة خلال هذا الفصل كما يلي:

### المركز الرئيس بالرياض:

#### قطاع إدارة المواد:

الشراء المباشر، تخطيط عمليات الشراء، المنافسة العامة، استلام المواد، إرجاع المواد، التفاوض مع الموردين، متابعة أوامر التوريد، جرد المواد، الضمانات البنكية، الرقابة على حركة المواد، تجهيز و ترتيب المستودعات، تخطيط الشراء، الرقابة على المواد، معالجة المواد الراكدة والمكدسة والتالفة والفاقد، صرف المواد .

#### قطاع الإحصاء:

آلية إعداد البحث العلمي، مقدمه في برنامج spss، مقدمة في السلاسل الزمنية، المؤشرات الإحصائية الوصفية، الأساليب الإحصائية في الجودة، المعاينة الإحصائية، الإحصاءات السكانية والحيوية، تصميم وتحليل التجارب، الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، التحليل متعدد المتغيرات، الاختبارات الإحصائية المعلمية، الارتباط بين المتغيرات، الانحدار الخطي، العرض البياني، الأرقام القياسية.

#### قطاع الإدارة الصحية:

إعداد سياسات وإجراءات العمل في المرافق الصحية، الأعمال الإجرائية في السجلات الصحية، إعداد البحوث الصحية، الأعمال

Server، تصميم النظم باستخدام لغة UML .  
**قطاع السلوك التنظيمي:**

الذكاء العاطفي، سلوكيات الوظيفة العامة، مهارات التعامل مع الرؤساء، مهارات التعامل مع الرؤوسين، الانتماء والولاء الوظيفي، إدارة النزاع في بيئة العمل، الاتصال الإنساني الفعال في بيئة العمل، مهارات التعامل مع ضغوط العمل، مهارات التعامل مع المراجعين، بناء ثقافة تنظيمية فعالة.

**قطاع العلاقات العامة والإعلام:**

جمع وتحرير الأخبار، إعداد برامج المراسم، إعداد الحملات الإعلامية، كتابة النصوص الإذاعية والتلفزيونية، أنظمة العمل الإعلامي، جمع الأخبار من مصادرها بفعالية، دراسات تحليل المحتوى، المراسم في العلاقات العامة، الإلقاء الفعال، استخدام الإنترنت كوسيلة إعلامية إعداد المطبوعات الإعلامية، الاتصال الفعال في العلاقات العامة، التقارير والتحليلات والتعليقات الإخبارية.

**قطاع القانون:**

النظام القانوني للمعقود الإدارية، إعداد الدراسات والاستشارات القانونية، التحقيق الجنائي، الجوانب القانونية لحماية المستهلك، أعمال الاستدلال، الإدعاء العام، إجراءات التقاضي أمام ديوان المظالم، الإثبات الجنائي، تنفيذ الأحكام الجزائية، حماية الملكية الفكرية، منازعات التأديب، منازعات الحقوق الوظيفية، منازعات المسؤولية الإدارية، غسل الأموال، جرائم المخدرات، إجراءات المحاكمة الجزائية، إعداد وصياغة العقود، تنفيذ الأحكام المدنية، الجوانب القانونية في نظام الخدمة المدنية، جرائم الحاسب الآلي، التحقيق الإداري، التحليل القانوني للقرارات الإدارية، حماية الملكية العقارية للدولة، جرائم الاعتداء على النفس والمال، الجرائم الاقتصادية.

**قطاع المحاسبة:**

المعالجة المحاسبية للعمليات المالية الحكومية، التقارير المالية الحكومية، تدقيق مستندات برامج التشغيل والصيانة والمشاريع، الحسابات الختامية الحكومية، مباشرة الأموال العامة، الإشراف المالي الحكومي، نظم الرقابة الداخلية، المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية، مبادئ المحاسبة المالية، تدقيق المستندات المالية الحكومية، القيود المحاسبية الحكومية، المحاسبة الحكومية في الفروع، أصول المحاسبة الحكومية، التقارير المالية الحكومية، استخدام الحاسب الآلي في المحاسبة الحكومية، نظم الرقابة الداخلية، المحاسبة الحكومية في الفروع، تصحيح الأخطاء للعمليات المالية الحكومية.

**قطاع المكتبات والمعلومات:**

التكثيف، تصنيف ديوي العشري، اختيار وتزويد الدوريات، اختيار وتزويد الكتب،

الفهرسة الموضوعية، الاستخلاص، البحث عن المعلومات في المراجع المطبوعة، بناء قوائم رؤوس الموضوعات، إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، الوصف الببليوجرافي للدوريات، الإعارة، الببليوجرافيا، استخدام الإنترنت لأغراض المكتبات ومراكز المعلومات، خدمات المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات، الاسترجاع الآلي للمعلومات، مهارات البحث عن المعلومات في المصادر الإلكترونية، خدمات المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات، الوصف الببليوجرافي للكتب.

**قطاع الموارد البشرية:**

الاستقطاب والاختيار، إنهاء الخدمة، تقويم الأداء الوظيفي، استخدام أدلة التصنيف، تخطيط المسار الوظيفي، إعداد خطة التدريب، تحديد الاحتياجات التدريبية، إعداد الوصف الوظيفي، تقييم أثر التدريب، مهارات التدريب، تقنيات التعليم والتدريب، تصميم البرامج التدريبية، تقويم البرامج التدريبية، الترقبات، الإجازات، تهيئة الموظفين الجدد، تخطيط القوى العاملة، الحقوق والمزايا المالية للموظف.

**فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة:**

**قطاع الإدارة العامة:**

إدارة التغيير التنظيمي، إعادة هندسة العمليات الإدارية، إعداد الهياكل والأدلة التنظيمية، الإبداع الإداري، الاتصال الإداري، الإدارة المحلية، الإشراف الإداري، التفاوض الفعال، التفويض، التنسيق الإداري، القيادة الإدارية، المتابعة الإدارية، تحليل المشكلات وصنع القرارات، تطوير الإجراءات والنماذج الإدارية، مهارات بناء فرق العمل.

**قطاع المحاسبة:**

أصول المحاسبة الحكومية، الإشراف المالي الحكومي، الحسابات الختامية الحكومية، القيود المحاسبية الحكومية، المحاسبة الحكومية في الفروع، المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية، مبادئ المحاسبة المالية، مباشرة الأموال العامة، نظم الرقابة الداخلية.

**قطاع الموارد البشرية:**

الإجازات، الاستقطاب والاختيار، الترقبات، الحقوق والمزايا المالية للموظف، إنهاء الخدمة، تخطيط القوى العاملة، تقويم الأداء الوظيفي.

**قطاع إدارة المواد:**

إرجاع المواد، استلام المواد التفاوض مع الموردين، الرقابة على المواد، الشراء المباشر، الضمانات البنكية، المنافسة العامة، تجهيز وترتيب المستودعات، تخطيط الشراء، تخطيط عمليات الشراء، جرد المواد، صرف المواد.

**قطاع المكتبات والمعلومات:**

اختيار وتزويد الكتب، إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، استخدام الإنترنت لأغراض المكتبات

ومراكز المعلومات، الاستخلاص، الإعارة، البحث عن المعلومات في المراجع المطبوعة، التكثيف، الفهرسة الموضوعية، الوصف الببليوجرافي للكتب، تصنيف ديوي العشري، خدمات المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات.

**قطاع الإحصاء:**

الاختبارات الإحصائية المعلمية، الارتباط بين المتغيرات، الأساليب الإحصائية في الجودة، الانحدار الخطي، العرض البياني، المؤشرات الإحصائية الوصفية، مقدمه في برنامج SPSS

**قطاع الإدارة الصحية:**

إدارة برامج التثقيف الصحي، إدارة برامج الضمان الصحي التعاوني في المرافق الصحية، إعداد سياسات وإجراءات العمل في المرافق الصحية، الأعمال الإجرائية في السجلات الطبية، التخطيط في المرافق الصحية، التنظيم في المرافق الصحية، تطبيقات الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات والمراكز العلاجية، تقييم البرامج والخدمات الصحية، مراجعة استخدام الخدمات الصحية.

**قطاع السلوك التنظيمي:**

إدارة النزاع في بيئة العمل، الاتصال الإنساني الفعال في بيئة العمل، بناء ثقافة تنظيمية فعالة، سلوكيات الوظيفة العامة، مهارات التعامل مع الرؤساء، مهارات التعامل مع المراجعين، مهارات التعامل مع الرؤوسين، مهارات التعامل مع ضغوط العمل.

**قطاع الإدارة المكتبية:**

إدارة الاجتماعات، إدارة الوقت، إعداد التقارير، أعمال السكرتارية، الاتصالات الإدارية، الأرشفة الإلكترونية، السكرتارية الإلكترونية، تحرير الرسائل باستخدام الحاسب الآلي، تنظيم وثائق المكتب، معالجة النصوص.

**قطاع الحاسب الآلي:**

إدارة الجدران النارية، إدارة خادم البريد Exchange Server ، إدارة مشاريع البرمجيات، محطة العمل – إدارة نظام التشغيل Windows ، إدارة نظام قواعد البيانات SQL Server ، إدارة نظام قواعد البيانات أوراكل،

إدارة وصيانة نظام الخادم في بيئة ويندوز، أساسيات أمن المعلومات، أساسيات أمن أنظمة الحاسب، أساسيات شبكات الحاسب الآلي، أساسيات قواعد البيانات، أساسيات نظام التشغيل UNIX، استخدام لغة XML في تطوير تطبيقات الإنترنت، إستراتيجيات الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها، البرمجة بلغة C، التحليل الهيكلي لنظم الحاسب، برمجة تطبيقات الإنترنت ASP.NET، برمجة تطبيقات الانترنت بلغة الفيجوال ASP.Net، برمجة تطبيقات الانترنت بلغة JAVA، برمجة قاعدة البيانات MS Access، برمجة قواعد

### قطاع الإدارة العامة:

التفاوض الفعال، إدارة التغيير التنظيمي، الإشراف الإداري، مهارات بناء فرق العمل، الاتصال الإداري، تحليل المشكلات وصنع القرارات، توزيع العمل، الإبداع الإداري، التنسيق الإداري، تطوير خدمات المستفيدين، التفويض.

### قطاع الإدارة المكتبية:

أعمال السكرتارية، معالجة النصوص، إعداد التقارير، تنظيم وثائق المكتب، إدارة الوقت، تحرير الرسائل باستخدام الحاسب الآلي، إدارة الاجتماعات، معالجة النصوص العربية، السكرتارية الإلكترونية، معالجة النصوص، معالجة النصوص الإنجليزية، السكرتارية للإلكترونية، مهارات متقدمة في معالجة النصوص العربية.

### قطاع الاقتصاد والميزانية:

إعداد ميزانية الباب الأول والثاني.

### قطاع الحاسب الآلي:

تطوير صفحات الإنترنت بلغة HTML، لغة الاستفسار البنائية SQL، برمجة تطبيقات الإنترنت ASP.Net بلغة الفيجوال بيسك، برمجة تطبيقات النوافذ بلغة الفيجوال بيسك، أساسيات قواعد البيانات، استراتيجيات الحكومية الإلكترونية وتطبيقاتها، مقدمة في البرمجة بلغة JAVA.

### قطاع السلوك التنظيمي:

مهارات التعامل مع الرؤساء، سلوكيات الوظيفة العامة، مهارات التعامل مع الرؤوسين، إدارة النزاع في بيئة العمل، مهارات التعامل مع ضغوط العمل، الاتصال الإنساني الفعال في بيئة العمل، مهارات التعامل مع المراجعين.

### قطاع العلاقات العامة والإعلام:

الاتصال الفعال في العلاقات العامة.

### قطاع القانون:

التحقيق الإداري، إعداد الدراسات والاستشارات القانونية، إعداد وصياغة العقود.

### قطاع المحاسبة:

أصول المحاسبة الحكومية، التقارير المالية الحكومية، مبادئ المحاسبة المالية، المحاسبة الحكومية في الفروع، استخدام الحاسب الآلي في المحاسبة الحكومية.

### قطاع المكتبات والمعلومات:

استخدام الإنترنت لأغراض المكتبات ومراكز المعلومات، الإعارة، اختيار وتزويد الكتب، إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، اختيار وتزويد الدوريات.

### قطاع الموارد البشرية:

تقويم الأداء الوظيفي، تقييم أثر التدريب، مهارات التدريب، تحديد الاحتياجات التدريبية، تقنيات التعليم والتدريب، تصميم البرامج ●

### قطاع الحاسب الآلي:

برمجة قاعدة البيانات MS Access، تحليل النظم باستخدام لغة UML، أساسيات قواعد البيانات، تصميم النظم باستخدام لغة UML، أساسيات أمن أنظمة الحاسب، إدارة الجدران النارية، أساسيات شبكات الحاسب الآلي، شبكات الحاسب الآلي اللاسلكية، استراتيجيات الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها، تطوير صفحات الإنترنت بلغة HTML.

### قطاع السلوك التنظيمي:

مهارات التعامل مع المراجعين، الاتصال الإنساني الفعال في بيئة العمل، مهارات التعامل مع ضغوط العمل، سلوكيات الوظيفة العامة، تنمية مهارات التعامل مع السائح، بناء ثقافة تنظيمية فعالة، مهارات التعامل مع الرؤساء، مهارات التعامل مع الرؤوسين، إدارة النزاع في بيئة العمل، الانتماء والولاء الوظيفي.

### قطاع العلاقات العامة والإعلام:

التعامل مع وسائل الإعلام بفعالية.

### قطاع المحاسبة:

القيود المحاسبية الحكومية، المحاسبة الحكومية في الفروع، استخدام الحاسب الآلي في المحاسبة الحكومية، محاسبة الزكاة والضريبة، مباشرة الأموال العامة، تدقيق مستندات برامج التشغيل والصيانة والمشاريع، نظم الرقابة الداخلية، التقارير المالية الحكومية.

### قطاع المكتبات والمعلومات:

استخدام الإنترنت لأغراض المكتبات ومراكز المعلومات، الاسترجاع الآلي للمعلومات.

### قطاع الموارد البشرية:

تقويم الأداء الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي، تقييم أثر التدريب، إعداد خطة التدريب، الإجازات، مهارات التدريب.

### فرع المعهد النسائي

### قطاع الإحصاء:

العرض البياني، المؤشرات الإحصائية الوصفية، الارتباط بين المتغيرات، مقدمة في السلاسل الزمنية، الأرقام القياسية مقدمة في برنامج SPSS، المعاينة الإحصائية، التحليل متعدد المتغيرات، الإحصاءات السكانية والحيوية، الاختبارات الإحصائية اللامعلمية.

### قطاع الإدارة الصحية:

تطبيقات الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات والمراكز العلاجية، الأعمال الإجرائية في سجلات الصحة، إعداد سياسات وإجراءات العمل في المرافق الصحية، التنظيم في المرافق الصحية، تقييم البرامج والخدمات الصحية، إدارة التوثيق التمريضي، الأعمال الإجرائية في سجلات الطبية، إدارة برامج الضمان الصحي التعاوني في المرافق الصحية، إعداد البحوث الصحية.

البيانات باستخدام ADO.NET، تأمين جودة البرمجيات، تحليل النظم باستخدام لغة UML، تصميم التقارير في بيئة أوراكل، تصميم التقارير في بيئة فيجوال بيسك، تصميم النظم باستخدام لغة UML، تصميم النماذج في بيئة أوراكل، تطوير صفحات الإنترنت بلغة HTML

، تطوير صفحات الويب باستخدام Java Scripts، تطوير صفحات الويب باستخدام شبكات النطاق المحلي اللاسلكية، لغة الاستفسار الإجرائية PL/SQL في بيئة أوراكل، لغة الاستفسار الإجرائية SQL-Transact في بيئة MS SQL Server، لغة الاستفسار البنائية SQL، مقدمة في البرمجة بلغة (JAVA)، مقدمة للبرمجة بلغة فيجوال بيسك (Visual Basic).

### فرع المعهد بالمنطقة الشرقية

### قطاع الإدارة العامة:

تحليل المشكلات وصنع القرارات، مهارات بناء فرق العمل، القيادة الإدارية، التنسيق الإداري، الإشراف الإداري، التفاوض الفعال، الاتصال الإداري، تطوير خدمات المستفيدين، إدارة التغيير التنظيمي، التفويض، إدارة الجودة الكلية.

### قطاع إدارة المواد:

الرقابة على المواد، معالجة المواد الراكدة والمكدسة والتالفة والفاقد، المنافسة العامة، تجهيز وترتيب المستودعات.

### قطاع الإحصاء:

الإحصاءات السكانية والحيوية، مقدمة في برنامج SPSS، المؤشرات الإحصائية الوصفية.

### قطاع الإدارة الصحية:

تطبيقات الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات، تقييم البرامج والخدمات الصحية، التخطيط في المرافق الصحية.

### قطاع الإدارة المكتبية:

معالجة النصوص، إدارة الوقت، تحرير المراسلات الحكومية، السكرتارية الإلكترونية أعمال السكرتارية، تنظيم ومتابعة الوارد، إعداد التقارير، البريد الإلكتروني والإنترنت في المكتب، تنظيم وثائق المكتب، استخدام لوحة المفاتيح العربية بطريقة اللمس، السكرتارية العامة، تحرير الرسائل باستخدام الحاسب الآلي، إدارة الاجتماعات، التقنيات المكتبية الحديثة، العرض والتقدم باستخدام الحاسب الآلي، تنظيم المواعيد وجدولة المهام بالحاسب الآلي.

### قطاع الاقتصاد والميزانية:

إجراءات البضائع، إجراءات الركاب، اتفاقيات التجارة الدولية، التعريفات الجمركية وفقاً للنظام المنسق، القواعد التفسيرية للتعريفات الجمركية، القيمة للأغراض الجمركية، نظام الجمارك الموحد لدول مجلس التعاون.



## الحقائق والافتراضات في اتخاذ القرارات



د. صلاح بن معاذ المعيوف

في كثير من الأحيان يصعب التمييز بين الحقائق، والافتراضات الشخصية لدى الكثير من الناس، سواء كان ذلك في شئون حياتهم العامة أو في بيئة العمل الرسمية، مما يؤدي إلى نتائج وخيمة تؤثر سلباً على حياتهم الشخصية والعملية. وللمحد من تأثير هذه الإشكالية فإنه من الضروري أن يطور المسئول منهجاً أو أسلوباً له في اتخاذ قراراته؛ لمساعدته على أن تكون قراراته وأحكامه أكثر موضوعية وحيادية. ويعتبر الأسلوب النقدي من أسهل وأبسط أساليب اتخاذ القرارات، حيث يُمكن متخذ القرار من تقييم الموقف والحكم عليه، بناءً على المنطق والنظرة الثاقبة للأشياء من جميع الزوايا، واستخلاص الحقائق بناءً على الدلائل المتاحة. وابتاع هذا الأسلوب فإن متخذ القرار يحصل على قرارات أكثر رشداً وجودة، ويشعر بثقة وطمأنينة في مواجهة التحديات اليومية في العمل.

ولتعزيز القدرة على التفكير النقدي في اتخاذ القرارات من قبل المسئول فإن ذلك يتطلب منه التمييز بين الافتراضات الشخصية والحقائق، حيث إنه من المعلوم أننا جميعاً نمارس تكوين الافتراضات بشكل تلقائي، وغالباً ما يكون ذلك دون إدراك منا، لذا لابد أن يقوم المسئول بتحديد الافتراضات ذات العلاقة بالموضوع المطروح أمامه، ومن ثم يسعى للحصول على وجهات نظر بديلة أخرى. كما يجب عليه التركيز على معلومات وبيانات محددة وذات مصداقية عالية لتفسير ما يجب أن يكون منطقياً، صحيحاً، وما يجب أن يكون عكس ذلك.

ويتطلب التفكير النقدي كذلك القدرة على تقييم وجهات النظر المطروحة من خلال تمحيصها والتمعن فيها وتقييمها بموضوعية ودقة. ومن الضروري التنبه إلى أن ذوي العلاقة بالموضوع المطروح يحاولون بكل وسائلهم المتاحة، إقناع المسئول بوجهات نظرهم، بحيث يتصرف وفق الاتجاه الذي يرغبونه. لذلك ينبغي أن يتنبه المسئول للأساليب التي يستخدمونها لإقناعه، وكذلك يكون واعياً لميوله وتحيزاته الشخصية، وأن لا يسمح بأن تكون العواطف الجياشة حاجزاً يمنعه من إدراك الحقيقة. وفي النهاية يصل المسئول إلى الاستنتاجات، وهي عبارة عن المواقف التي يتخذها بناءً على المعلومات أو الاعتقادات والافتراضات، لذلك ينبغي على المسئول أن يوظف جميع الدلائل الموضوعية المتاحة له للوصول إلى الاستنتاجات النهائية.

إن جودة القرارات التي يتخذها أي مسئول تعتبر المعيار الأهم والأساس للحكم على كفاءته وفعاليته الإدارية. لذلك ينبغي على كل مسئول أن يبذل قصارى جهده كي تكون قراراته رشيدة •

قضية العدد :

إعداد

شقران الرشيدى



# تحويل الجهات الحكومية إلى التعاملات الإلكترونية: آليات التطبيق .. ومؤشرات النجاح

١٦ التنمية الإدارية

■ العدد ٧٩ ■ ذوالحجة ١٤٣١ هـ ■ نوفمبر ٢٠١٠ م

## المشاركون في القضية :

■ المهندس محمد جميل ملا

وزير الاتصالات وتقنية المعلومات

■ د. عبد الرحمن الجعفري

محافظ هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات

■ د. محمد السويل

رئيس مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية

■ صاحب السمو الأمير د. بندر المشاري آل سعود

مدير عام مركز المعلومات الوطني بوزارة الداخلية

■ د. محمد بنتن

رئيس مؤسسة البريد السعودي



المؤتمر الوطني للتعاملات  
الإلكترونية الحكومية  
e-GOVERNMENT  
NATIONAL CONFERENCE

وايجابيات، إضافة إلى ما يقدم حالياً من جهود كبيرة تبذل في هذا المجال لتحقيق مسيرة وطنية متكاملة نحو التحول للتعاملات الإلكترونية الحكومية. وبسؤاله عن ما تحقق من إنجازات في هذا الجانب قال معاليه: «هناك إنجازات كثيرة تحققت، وهذا الأمر سيبسر على المواطن أموره وينعكس عليه في إنجاز معاملاته في وقت قصير، دون تجشم عناء الذهاب إلى الجهة الحكومية،

على الرغم من أن بعض الجهات الحكومية أعلنت مؤخراً أنها بدأت تقدم بعض خدماتها بشكل إلكتروني كامل، وأنها قد ودعت المعاملات الورقية بصورة نهائية لا تزال بعض الجهات الحكومية التي تهتم خدماتها شريحة كبيرة من المواطنين والمقيمين لم تتحول - حتى الآن - للتعاملات الإلكترونية وما تزال تقدم خدماتها بعقلية الكتابة على الورق والملف العلاقي وما يتبع ذلك من كثرة التواقيع وتأخر المعاملات، وتكدر المراجعين، وعناء المراجعة، وإضاعة الوقت.. إلخ.

حول هذا الموضوع المهم التقت مجلة (التنمية الإدارية) بعدد من الوزراء والمسؤولين الذين تواجدوا في أروقة وقاعات وندوات المؤتمر الوطني الثاني للتعاملات الإلكترونية الحكومية الذي انعقد مؤخراً تحت رعاية خادم الحرمين الشريفين بمدينة الرياض، وطرحت عليهم التساؤلات التالية: لماذا تأخر لدينا تطبيق تحول الجهات الحكومية نحو التعاملات الإلكترونية بشكل كامل؟ وإلى أي مدى يمكننا مواكبة التطور الإلكتروني والتقدم العلمي التقني لتسريع تطبيقنا لمفهوم الحكومة الإلكترونية؟ وكيف يمكن رفع مستوى الوعي لدى منسوبي الأجهزة الحكومية والمستفيدين من خدماتها من المواطنين والمقيمين من أجل التوسع في استخدام التقنية استكمالاً لمسيرة التحول نحو مجتمع معلوماتي؟

### الطريق طويل

ابن عبد العزيز - حفظه الله - على تحول الجهات الحكومية كاملة نحو التقنية والبدء سريعاً في التعاملات الإلكترونية، ويأتي هذا الحرص والاهتمام في ظل توجه المملكة نحو استخدام التقنية في شتى المجالات وما يحققه ذلك من فوائد

عما يتردد حول تأخر المملكة كثيراً في بدء تطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية قال معالي المهندس محمد جميل بن أحمد ملا وزير الاتصالات وتقنية المعلومات: «هناك حرص من خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله







## قضية العدد :

### خدمة المواطن وتعزيز مكانة الوطن

وفي ذات السياق يقول معالي د. عبد الرحمن بن أحمد الجعفري محافظ هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، ورئيس اللجنة التوجيهية لبرنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية، ورئيس اللجنة الإشرافية للمؤتمر الوطني الثاني للتعاملات الإلكترونية الحكومية: «إن التحول نحو التعاملات الإلكترونية في القطاع الحكومي هدفه الرئيس خدمة المواطن وتعزيز مكانة الوطن، وحالياً تعد التعاملات الإلكترونية الحكومية وسيلة من وسائل جعل حياة المواطنين والمقيمين أيسر وأفضل، والمملكة قطعت شوطاً كبيراً في هذه المسيرة التنموية حيث تم وضع الإطار التشريعي والتنظيمي، ورسمت الإستراتيجية الوطنية للتحول،

ونحن متفائلون بما أنجز والطريق لا يزال طويلاً وسيكون هناك عمل كثير لابد من إنجازه في المستقبل، لكننا واثقون من أن المملكة تسير بخطى واثقة في مسيرة التحول للتعاملات الإلكترونية الحكومية على الرغم من أنها ليست مشروعاً تقوم به جهة واحدة، بل مسيرة طويلة وعمل تنموي ومنظومة يتم بناؤها لبنة بعد أخرى، وهذا ما يقوم به برنامج التعاملات الإلكترونية في المملكة (يسر)، وهو برنامج مشترك بين وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، ووزارة المالية وبعض الجهات الحكومية الأخرى بهدف تهيئة البنى التحتية المشتركة وتوفير الترابط الأمن بين الجهات المستهدفة لتسهيل دخول المستفيدين من خلال بوابة إلكترونية موحدة.»

وأعدت الخطة الخمسية الأولى للتنفيذ، وتأسس برنامج (يسر)، كل هذه الانجازات تمت من أجل التيسيق وتحفيز الجهات الحكومية ودعمها ومساندتها في مسيرتها نحو التحول الإلكتروني». ويسأله عما تم فعلياً في هذا الجانب، قال معاليه: «لقد نفذت مشاريع البنية التحتية المشتركة مثل الشبكة الحكومية الآمنة، وقناة التكامل الحكومية، ومركز بيانات التعاملات الإلكترونية، والبوابة الوطنية، ومركز التصديق الرقمي، كما وضعت المواصفات والمعايير الفنية الموحدة، ومبادرة التدريب لبناء القدرات والمهارات، ولدينا الآن (١٢٦) جهة حكومية تنفذ وتقدم حوالي (١٠٠٠) خدمة إلكترونية، إضافة إلى بدء عدد كبير من الجهات الحكومية الأخرى التي بدأت نحو التحول إلى التعاملات الإلكترونية بجدية واهتمام مما يعني المزيد من الخدمات الإلكترونية مستقبلاً».

### طلبت تغيير هيكل المؤسسات

أما معالي د. محمد السويل رئيس





**صاحب السمو الأمير  
د. بندر المشاري آل سعود:**  
مسيرة التحول إلى  
التعاملات الإلكترونية على  
المستوى الوطني تتطلب  
بناء إستراتيجية وطنية  
شاملة ومتطلبات أساسية  
من أهمها العامل البشري.



**د. محمد بنتن:**  
لا يمكن تأسيس حكومة  
إلكترونية فاعلة دون  
وجود نظام بريدي  
عصري حيوي آمن  
تقوم عليه التعاملات  
الإلكترونية وخدماتها  
المتعددة.



**المهندس محمد جميل ملا:**  
المملكة تسير بخطى  
واثقة في مسيرة التحول  
للتعاملات الإلكترونية  
الحكومية على الرغم من  
أنها ليست مشروعاً تقوم به  
جهة واحدة.



مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية  
فيؤكد أن هناك توجهات بتغيير هيكل  
المؤسسات الحكومية لدينا من أجل دعم  
التعاملات الإلكترونية، مضيفاً أنه وعلى  
الرغم من الصعوبات العديدة المتمثلة  
في أن هذه المؤسسات الحكومية غير  
متراصة إلكترونياً، لكن هناك إرادة قوية  
للتغلب على الصعاب والتحول للتعاملات  
الإلكترونية عبر تعزيز البنية التحتية،  
وزيادة عدد الخدمات الإلكترونية  
والمشاركة مع المستفيدين وإطلاق  
مشاريع جديدة.

### **مشروع البصمة والبوابة الإلكترونية**

ومن جانبه يؤكد صاحب السمو الأمير  
د. بندر بن عبد الله المشاري آل سعود،  
مدير عام مركز المعلومات الوطني  
بوزارة الداخلية أن الوزارة ممثلة بمركز  
المعلومات الوطني، والمديرية العامة  
للجوازات، ووكالة الأحوال المدنية، وبعض  
قطاعات الأمن العام كالإدارة العامة  
للمرور نفذت عدداً من المشاريع التقنية  
والفنية في مجال التعاملات الإلكترونية  
لتسهيل خدمة المواطنين والمقيمين  
وتيسير متطلبات خدمتهم. مضيفاً أن



## قضية العدد :



**د. محمد السويل:**  
على الرغم من أن  
المؤسسات الحكومية غير  
مترابطة إلكترونياً، لكن  
هناك إرادة قوية للتغلب  
على الصعاب والتحول  
للتعاملات الإلكترونية  
الحكومية.



**د. عبد الرحمن الجعفري:**  
وضعنا الإطار التشريعي  
والتنظيمي، ورسمنا  
الإستراتيجية الوطنية  
وأعدت الخطة الخمسية  
الأولى للتنفيذ نحو  
التعاملات الإلكترونية  
الحكومية.



في قيادات الإدارات الحكومية التي  
يجب أن تكون مساندة ومؤازرة للتوجه  
إلى التعاملات الإلكترونية الحكومية  
خاصة إذا ما علمنا أن هذا التوجه هو  
تجسيد وتنفيذ لرغبة القيادة الرشيدة.

### نظام بريدي عصري

أما سعادة د. محمد بنتن، رئيس  
مؤسسة البريد السعودي فيقول: «إن  
مؤسسة البريد السعودي طرف مهم  
في التعاملات الإلكترونية الحكومية،  
وحالياً تعمل مع شركة مايكروسوفت  
على إنشاء عناوين بريدية إلكترونية  
حكومية رسمية وآمنة عبر خوادم وطنية  
داخل المملكة لتحقيق الربط الإلكتروني  
الآمن ودعم التحول نحو المجتمع  
المعلوماتي». وأضاف: «أن إستراتيجية  
البريد السعودي اعتمدت على إعادة  
هيكله القطاع الإداري والخدمات والقوى  
العاملة وضبط السوق، وفق ثلاث مراحل  
خصصت المرحلة الثالثة منها لتقديم  
كافة الخدمات البريدية على اعتبار أنه  
لا يمكن تأسيس حكومة إلكترونية فاعلة  
دون وجود نظام بريدي عصري حيوي  
آمن تقوم عليه التعاملات الإلكترونية  
وخدماتها المتعددة.»

تعزيز آليات تبادل البيانات مع كافة  
الجهات الحكومية بهدف مساعدتها  
على تقديم خدمات إلكترونية فاعلة،  
ويضيف سموه: «أن للمركز دوراً أساسياً  
في إنجاح مبادرات تطبيق الحكومة  
الإلكترونية على المستوى الوطني  
بالتعاون الوثيق والتنسيق المستمر مع  
برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية  
(يسر). ويبين سموه أن مسيرة التحول  
إلى التعاملات الإلكترونية على المستوى  
الوطني تتطلب بناء إستراتيجية وطنية  
شاملة ومتطلبات أساسية من أهمها  
العامل البشري وقبوله للتغيير وخاصة

هناك عدداً من المشاريع التقنية المهمة  
كمشروع البصمة الإلكترونية، ومشروع  
البوابة الإلكترونية للوزارة، ومشروع  
الهوية الوطنية، ومشروع الرسائل  
النصية القصيرة ومشروع الخدمات  
الذاتية ومشروع النظم الجغرافية، كما  
أن هناك مجالات للتعاون المستقبلي  
مع عدد من القطاعات الحكومية في  
مجال الخدمات الإلكترونية كالخدمات  
الذاتية، وخدمات البوابة الآلية في  
المطارات الدولية.. وغيرها، مع التركيز  
في الوقت ذاته على ضمان أقصى  
درجات أمن المعلومات بالإضافة إلى





## ذهنية التلقي



أ.عبدالله بن متعب السميع

هي تلك الذهنية الساكنة المؤمنة بما يقال، والمستكنة لما يروى، والمنقادة لتأثيرات العقل الجمعي دون وازع من تساؤل أو رادع من تفكير، وهي نتيجة طبيعية لسيطرة الخطاب الأحادي وقلّة تعددية الوسائط الإعلامية، إضافة لمحدودية مستوى التعليم، وبالتالي محدودية مساحة الوعي لدى الرأي العام. وبحكم سطوة اللغة الخطابية في الفترة الماضية على الخطاب الإعلامي بمختلف تشكيلاته؛ فقد استأثر بالهيمنة متكئاً على البيت الشعري القديم:

إذا قالت حذام فصدقوها      فإن القول ما قالت حذام

فأصبح محترفو الكلام وصناع البلاغة نجومًا يملأون المنابر الإعلامية بالخطب الطوال التي وإن حفلت ببراعة الصنعة وضروب البيان، فإنها لا تفضي إلى شيء، ونعجب عندما نراجع أدبيات تلك المرحلة ونذكر كم كان المتلقي صبوراً وأريحياً ليتحمل تلك الأثقال من الأقوال التي تستفز عاطفته وتسخر من عقله.

وهكذا أترعت ذاكرة الجمهور بالمقولات الجاهزة وعبئت بالمسلمات الهشة، وبات من غير المستغرب أن تناقش أحدهم عن رأيه في إحدى القضايا فيقول لك يكفي ما قاله الكاتب الفلاني في زاويته، أو الإعلامي الفلاني في برنامجه.

ولأن «حذام» قد عفت وعفا عليها الدهر وقوضت ممالك أقوالها، بحكم المتغيرات الثقافية وتعدد الخطابات الإعلامية وتنوع الوسائط، فقد بات الجمهور متجاوزاً في مستوى وعيه لوعي كثير من الكتاب الذين مازالوا يتشبثون بتلك الحقبة تمسكاً بسلطة الحضور الزائف في غياب الناقد الإعلامي، بل إن الجمهور ذاته أصبح ناقداً يسائل المقولات ويمحص الآراء ويدقق في مضامين الرسائل، ولم يعد يسلم بما يقال أو ينخدع ببعض الطروحات الصحفية، التي هي في الأصل محصلة لمقولات جاهزة لكتاب آخرين أنتجت ذهنية التلقي ذاتها.

ومما يؤسف له في الواقع الإعلامي أن بعضاً ممن يعدون، مجازاً، من قادة الرأي العام لا يزالون يراهنون على ذهنية التلقي وبساطة الجمهور كي يبقوا أوصياء كما كانوا، ولم يدركوا أن الجمهور قد غادرهم في زمن الخيارات المتعددة والقنوات المتاحة، ولم يعد يصغي إلا لمن يحترم عقله ويعزز وعيه.

فهل ثمة مراجعة حقيقية صادقة لخطابنا الإعلامي وواقعنا الصحفي، ومساءلة جادة لمعنى المهنية وأخلاقيات الصحافة، ومن ثم الخروج من دائرة القول المكرور والمعاد بعيداً عن التشبث بالمبررات النفعية، كي نكون بمستوى وعي الجمهور لتعزيز الخطاب الوطني في شتى ميادين التنمية، أعتقد أننا حققون بذلك •

الأمير تركي بن عبد الله رئيس مجلس إدارة «سعة القدوة الحسنة» لـ «التنمية الإدارية»:

## مؤشرات النزاهة والشفافية التي تأتينا من الخارج عن أوضاعنا ليست علمية وفيها خلا

أجرى الحوار:

عبد العزيز الهدلق

يعد الفساد آفة خطيرة تهدد الكيان المؤسساتي للدول، وتضرب في عمق التنمية، وتهدد المجتمعات. وتسعى كثير من الدول إلى محاربة الفساد من خلال إنشاء الأجهزة الرقابية وسن القوانين والأنظمة الرقابية، ومع ذلك يبقى الفساد مطلاً بوجهه القبيح كلما أمكنه ذلك، مستغلاً ضعف نظر الرقابة وقصر أذرعها، أو تهاونها وغفلتها، أو ضعف الأنظمة وعدم فعاليتها. وينمو الفساد ويستشري كلما غابت الشفافية في بيئات العمل، فالعلاقة عكسية بين الطرفين؛ كلما ازداد حضور أحدهما فذلك مؤشر على تراجع الآخر. وبدأت تظهر مؤسسات تعنى بمحاربة الفساد من خلال نشر مفهوم الشفافية والنزاهة، ومحاولة قياس مؤشرات الشفافية لمعرفة مدى ارتفاع مستوى الفساد أو انخفاضه في كثير من الدول. وفي المملكة بدأت مؤسسة «سعة القدوة الحسنة» تمارس نشاطها ودورها في تعزيز مفهوم الشفافية والنزاهة، ونشر هذا المفهوم في أوساط الأعمال الحكومية والأهلية، من خلال منح جائزة سنوية للشفافية والنزاهة. وفي هذا العدد من «التنمية الإدارية» نستضيف سمو الأمير تركي بن عبد الله بن عبد الرحمن آل سعود، رئيس مجلس إدارة «سعة القدوة الحسنة»، للحديث عن مفهوم النزاهة والشفافية، وعن دور مؤسسة سعة القدوة الحسنة في نشر هذا المفهوم والتعريف به، والعمل في ضوئه.

■ ما هي سعة القدوة الحسنة، وما هي أهدافها؟

سعة القدوة الحسنة مؤسسة خيرية تسعى في الأساس إلى نشر الوعي عن الشفافية والنزاهة في التعاملات البيئية، وتدعو إلى انتشار هذه القيم في كافة أطراف المجتمع، وإبراز دور المؤسسات التي حققت نتائج ملموسة في هذا المجال لجعلها قدوة حسنة تسهل على الراغبين في الاستفادة من تجاربها.

■ هل تحظى سعة القدوة الحسنة باعتراف رسمي، واعتمادية في مجال عملها؟

تقدمنا بطلب الترخيص للجهات المسؤولة عن ذلك، وقد تمت الموافقة على نظامها من كافة الأجهزة الحكومية المعنية بالأمر. وكان أهمها موافقة سمو النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء ووزير الداخلية الأمير نايف بن عبدالعزيز - حفظه الله - الذي أوصى بالترخيص لها. كما تمت موافقة هيئة الخبراء ولجان مجلس الوزراء، وكذلك مجلس الوزراء نفسه، وهي الآن في الديوان الملكي لتتوج بموافقة خادم الحرمين الشريفين.

■ ما هي المعايير التي تعتمد عليها سعة القدوة الحسنة في عملها؟

المعايير أو الركائز التي تقوم عليها مؤسسة سعة القدوة الحسنة تندرج تحت إطار مجموعة من القيم، وهي الشفافية والعدالة والمساءلة والنزاهة. وهذه المعايير متأصلة في ثقافتنا الإسلامية. وقد تشعب من هذه القيم تطبيقات عملية ناتجة عن تجارب إنسانية متعددة ومختلفة في أنحاء العالم لتحكي وضع الإنسان ومؤسساته في هذا العصر والذي ازداد تعقيداً وتشابكاً عما سبقه من العصور.

■ كيف تضمن سعة القدوة الحسنة العدالة والدقة والموضوعية في عملها؟

قبل وضع النظام الأساسي للمؤسسة قمنا بمجموعة من الدراسات وحلقات النقاش مع أطراف متعددة من المجتمع. فقد كلفنا شركة عالمية متخصصة بأن تعد لهذا الأمر بمحاكاة تجارب العالم في هذا المجال للاستفادة منها. وقد قمنا بعمل حلقات عمل ضمت نخبة من أعضاء مجلس الشورى وعلى رأسهم الشيخ صالح بن عبد الله بن حميد رئيس المجلس، ونخبة

من الكتاب والمفكرين، ونخبة من رجال الأعمال. كما نظمنا لقاءات في معظم مناطق المملكة مثل جدة والخبر، وتواصلنا مع نخبة المجتمع فيهما. ولقد أثرت بشكل كبير تلك اللقاءات في مسيرتنا واستفدنا من آرائهم واقتراحاتهم.

ومع أننا - وكذلك غيرنا - لا نستطيع أن نضمن الكمال ولكننا مطمئنون إلى أن الجهد المبذول والنتائج لهذه الجهود تحقق مستوى عالياً من الثقة والمهنية.

■ هل لدى سعة القدوة الحسنة علاقات تعاون وتبادل خبرات مع هيئات ومنظمات مماثلة إقليمياً ودولياً؟

انصب جهدنا في البداية على التركيز على وضعنا وظروفنا الداخلية، ونعتقد أن هذه المسيرة ستأخذ وقتاً كثيراً، وهذا ما يهمنى في المقام الأول. لكن هذا لا يمنع مستقبلاً التعاون مع البعض الذي تتشابه فيه اجتهاداتنا للاستفادة من الخبرات المشتركة.

■ في عام ٢٠٠٩م حُجبت سعة القدوة الحسنة بجائزتها.. فهل هذا مؤشر سلبي عن بيئة العمل في القطاعين الحكومي والأهلي في المملكة؟



حجب جائزة ٢٠٠٩ كان لسبب واحد وهو عدم استكمال الملفات المقدمة من المرشحين للمعلومات التي تلبي الحد الأدنى من معايير الجائزة، هذا لا يعني بالضرورة أن المؤسسات (الحكومية والأهلية) التي تقدمت لا يوجد فيها إطلاقاً أنظمة تحكم الرقابة وتدعو إلى العدالة. فربما يعني هذا بأن الملفات المقدمة لم تعد إعداداً جيداً أو أن الأنظمة الداخلية غير كافية أو أنها تصل إلى الحد المقبول ولكن لم يكن هناك وقت كافٍ للتطبيق لأن معايير الجائزة لا تركز فقط على وجود الأنظمة وإنما أيضاً تطبيقات تلك الأنظمة. ودعني أبرز نقطة لا يجب أن تغفل وهي أن المتقدمين لهذه الجائزة مؤسسات يدفعها رغبة صادقة في تحقيق مستوى لائق من الشفافية والنزاهة، وهذا بحد ذاته مدعاة لأن نوجه لهم التهنية والثناء، وهم في بداية الطريق الصحيح وأتمنى لهم التوفيق، ونحن نساند مسيرتهم بما نستطيع أن نقوم به.

#### ■ ما مدى تفاعل قطاعات العمل

#### الحكومية والأهلية مع سعة القدوة الحسنة؟

ذكرت سابقاً أننا قبل البدء في نشاطنا قابلنا أطيافاً كثيرة من مجتمعنا، والانطباع السائد والقوي عن كل هذه اللقاءات هو الحماس الشديد لنشر القيم التي ندعو لها وتطبيقها في كافة التعاملات، ولقد كان لهذا الحماس أثر قوي في انطلاقاتنا. وقد قابلنا علماء وموظفين حكوميين وكتاباً ومفكرين ورجال أعمال بأعداد كبيرة جداً ولم نلق تعليقاً أو اقتراحاً واحداً رأينا فيه سلبية، ولا اعتقد أن فيما تقدم ما يثير الاستغراب.

#### ■ ما هي الإجراءات التي اتخذتها سعة القدوة الحسنة للتعريف بنفسها في أوساط العمل لتحقيق المزيد من أهدافها؟

كما سبق ذكرت عرفنا بالمؤسسة وأهدافها لنخب من قطاعات المجتمع. ولقد تكرم العديد من كبار الكتاب في بلدنا إلى الحديث عن المؤسسة وأهدافها ومنحونا،

### لاحظنا حماساً شديداً من جميع أطياف المجتمع لنشر قيم النزاهة والشفافية وتطبيقها

#### ■ ما هي مصادر التمويل المالي لسعة القدوة الحسنة، وهل تفي هذه الموارد بحاجة سعة القدوة الحسنة وتمكنها من تنفيذ نشاطاتها بالشكل الأمثل؟

ينص النظام الأساسي للمؤسسة على أن مواردها تأتي من الهبات والوصايا والأوقاف وعائدات استثمارات ممتلكاتها، وفي مرحلة التأسيس استطعنا

جزاهم الله خيراً، كثيراً من دعمهم. كما أن الجائزة نفسها عرفت كثيراً بالمؤسسة، خاصة حفل منح الجائزة الأول والذي شرفه صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبد العزيز، أمير منطقة الرياض، بل حتى أن حجب الجائزة في العام الماضي أثار العديد من الطرح لموضوع الشفافية والنزاهة مما حقق جزءاً من أهدافنا في نشر الوعي عن ذلك.

#### ■ ما هي أبرز العوائق التي تعترض مسيرة سعة القدوة الحسنة وتعزل مسيرتها؟

ليس هنالك عوائق أكثر مما تعترض في العادة مثل هذه المؤسسة وإذا كان هناك عوائق فهي تزدنا تصميمياً على تحقيق أهدافنا لأننا نسعى إلى فضيلة لا غبار عليها ومن يعيق مسيرة الفضائل في المجتمع فسيحوي تاريخه مستقبلاً نقاطاً لا يود وقوف الآخرين عندها.



## سعة القدوة الحسنة

### الشفافية - النزاهة





## سعة القدوة الحسنة

### الشفافية - النزاهة

والنزاهة ولكنهم ليسوا متمكنين من متطلباتها وآلياتها. وهم يعتقدون بأن وجود بعض الأنظمة في مؤسساتهم مطمئنة إلى أنهم وصلوا إلى درجة مرضى عنها في هذا المجال. لا بد أن تكون الأنظمة (مثل حوكمة الشركات) متكاملة وتفصيلية، ولا بد أن يلحقها تطبيق جاد ومراقبة وإلا فإنها قد تتحول إلى سائر جيد يختبئ خلفه الفساد الذكي.

■ ما هي برأيكم أهم الأسس التي يجب العمل بها من أجل إيجاد بيئة عمل خالية من الفساد؟

لكي تحقق تغييراً قوياً طويلاً الأمد لا بد من وجود رؤية واضحة يتبعها أهداف محددة وأنظمة وآليات مراقبة للتأكد من تحقيق الأهداف واستراتيجياتها.

وبالتالي فإننا يجب أن تفعل ذلك على كافة المستويات والقطاعات. فعلى المستوى الحكومي اعتقد أن إستراتيجية حماية النزاهة ومكافحة الفساد والصادرة من مجلس الوزراء فيها ما يكفي من الشمولية في حال اكتمال تطبيقها لكي تحقق هذا الهدف. وفي المؤسسات الأهلية فإن حوكمة الشركات متى ما كانت معدة إعداداً جيداً وتطبيقاً مماثل تذهب بعيداً إلى تحقيق الهدف.

■ ما هي الرؤية المستقبلية لسعة القدوة الحسنة؟

يوجد لدينا طموحات كثيرة لأن مجال عملنا واسع. فنظام المؤسسة يسمح لنا بآليات كثيرة لأداء مهمتنا في نشر الوعي عن ثقافة الشفافية وحماية النزاهة، مثل الجائزة والندوات وورش العمل والإصدارات الدورية، إضافة إلى المحاضرات ومساعدة المؤسسات في الوصول إلى المصادر التي تساعد على تحقيق أهدافهم في هذا المجال. كما أننا نطمح بحكم أننا إحدى مؤسسات المجتمع المدني أن نحظى بدور في إستراتيجية حماية النزاهة ومكافحة الفساد، والتي نصت على أن هذه المؤسسات لها دور هام تلعبه في هذه الإستراتيجية ●

## غياب المعلومات يجعل أي حديث عن مستوى الشفافية والنزاهة في المملكة مجرد انطباعات

### تطبيق إستراتيجية حماية النزاهة سيضمن بيئة عمل خالية من الفساد

كل حال يجب أن لا نغفل ما يقال عنا لأن في بعضه شيئاً من الحقيقة ويكفي أن ننظر إلى بعض أجزائها التي قد نستطيع تحويلها إلى جوانب للتغيير.

ودول العالم النامي - ونحن من ضمنها - لا تتوافر فيها المعلومات بتفاصيل ضرورية لإصدار مؤشرات ولعلنا جميعاً في المستقبل نهتم بالمعلومة ونستفيد منها.

■ كيف تقيمون مستوى الشفافية والنزاهة في وسط الأعمال الحكومي والأهلي بالمملكة، وما هي أبرز ملاحظاتكم في هذا الشأن؟

نحن جزء من العالم الذي يشكو في كل دولة، وإن كان بشكل متفاوت ونوعي، من نقص الشفافية والنزاهة في كلا القطاعين. ومن الصعب جداً التقييم بدون معلومة ثابتة وذلك ما نفتقده. لذلك فإن الآراء في هذا لا تعدو أن تكون انطباعات. وعلى كل حال الانطباعات ليست كلها خاطئة، وليس هنالك دخان بلا نار. لقد أكدت لي تجربتي في المؤسسة - وإن كانت صغيرة - بأن إحدى الآفات التي نعاني منها هي نقص الوعي عن الشفافية والنزاهة. هنالك كم هائل في مجتمعنا يرغب ويسعى لتحقيق مستوى عالٍ في مؤسساتهم من الشفافية

القيام بنشاطاتنا الأولية بدون مصادر خارجية، ولكننا سنقوم بقبول الهبات والتبرعات لاحقاً كي تكفي كما ذكرت في أداء أنشطتنا بالشكل الأمثل.

■ إلى أي مدى ترون الحاجة إلى سن نظام أو تشريع لمكافحة الفساد ورفع مستوى النزاهة والشفافية؟

بطبيعة الحال الاستمرار في إصدار الأنظمة حسب متطلبات الأمور المتغيرة يعتبر من سنن الحياة. إلا أنني اعتقد أن لدينا كما جيداً من الأنظمة المصادق عليها من أعلى سلطات البلاد تفي باحتياجاتنا الحالية. وربما ينقصها بعض التفعيل. خذ مثلاً إستراتيجية حماية النزاهة ومكافحة الفساد، فقد صدرت هذه الإستراتيجية بقرار مجلس الوزراء في عام ١٤٢٨هـ. وأنا أدعو الجميع لقراءتها فهي ملزمة الماماً جيداً بكل نواحي الموضوع، ففيها تأصيل شرعي للفساد وآليات عملية لمكافحة الفساد وشمولية لكافة أدوار الهيئات في هذا المجال بما فيها بالنص مؤسسات المجتمع المدني. إنني أعتقد أنها وثيقة يجب أن تعزز بها ونسعى إلى تطبيقها. كذلك الأنظمة التي تحكم هيئات الرقابة وغيرها من المؤسسات ذات العلاقة. هناك أنظمة موجودة لاشك في احتياجها للتطوير مثل أنظمة المناقصات والتي عفا على آلياتها الزمن وبرز الكثير من الجديد الذي لا بد أن تحويه.

■ هل تقوم سعة القدوة الحسنة بإجراء دراسات في مجال الشفافية والنزاهة في المملكة، وهل لدى سعة القدوة الحسنة مؤشرات حول مستوى الشفافية والنزاهة محلياً؟

من مهام المؤسسة القيام بالدراسات لكننا لم نقوم بعد بذلك لأننا لا زلنا في مرحلة التأسيس، والأولويات في مثل هذه الحال تتزاحم، ولكن ذلك سيكون نشاطاً ثابتاً للمؤسسة. أما المؤشرات فوضعها إن لم يكن مبنياً على معلومات مثبتة فلا مصداقية لها. حتى المؤشرات التي تأتينا من الخارج عن أوضاعنا ليست مؤشرات علمية، وفي ترتيباتها للدول شيء من الخل. ولكننا على

## (صرعات) إدارية

بالنظر إلى التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية التي تشهدها المجتمعات الإنسانية، وخاصة ما يتعلق منها بتقنيات الاتصال والمعلومات ، والتركيز على المعرفة، تبنى الفكر الإداري اتجاهات جديدة مواكبة للحالة المعرفية المتغيرة، تبلورت في صورة نظريات وأطر فكرية تعبر عن تطور وتجدد الفكر الإداري، وتغيرت معالم الإدارة الحديثة عما كانت عليه في السابق من الناحيتين النظرية والتطبيقية تغيراً جذرياً . وكنتيجة أو (ضريبة) لهذا التطور ، شهد العقدان الأخيران «طفرة» في المصطلحات الإدارية الجديدة والشعارات الرنانة التي كثر تداولها في الأوساط المتخصصة وغير المتخصصة، حتى أن المرء يشعر أحياناً بأن هناك «صرعات» و«ماركات» إدارية تُستهلك كما تستهلك ماركات الأزياء والسيارات والهواتف النقالة، بل إن بعض المداخل والأدوات الإدارية الحديثة أوشك أن يُسجل كمراكات تجارية، وأصبحت الإدارة «تجارة» من خلال المديرين والمستشارين الذين أسهموا بدورهم في إيجاد هذه الطفرة وتعزيزها . ومن المصطلحات الإدارية التي جُردت من مضمونها، وأسيء استخدامها ، وكثر تداولها، إلى أن أصبحت شعارات فارغة لا تمت لجذورها النظرية بصلة، مصطلحات : التمكين، إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الحكومة الإلكترونية، الجودة، التميز المؤسسي، التركيز على العميل، على سبيل المثال لا الحصر .

### د.حنان بنت عبد الرحيم الأحمدى

المديرة العامة للفرع النسائي  
معهد الإدارة العامة

إن مواكبة هذه المفاهيم والنظريات والإلام بها يعد تحدياً كبيراً للمتخصصين في الإدارة من الأكاديميين والباحثين والمستشارين والمديرين . ناهيك عن الممارسين المنشغلين بإدارة دفة إداراتهم والطامحين إلى فهم واستخدام هذه المفاهيم الحديثة لدفع منظماتهم للأمام . والسؤال الذي يطرح نفسه هو، هل هناك فائدة من هذا الزخم من المصطلحات الإدارية تتعدى الاستعراض والتباهي؟ هل تُسهم فعلاً في تعزيز الفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي وترفع مستوى الأداء؟.

في حقيقة الأمر ... إن الكثير منا يتأثر بالفعل بالتعبيرات الرنانة والتوجهات الحديثة، في الإدارة وغيرها . إلا أننا نلاحظ في الوقت ذاته أن كثيراً من الناس «فاض لديه الكيل»، وفقد ثقته في العديد من المداخل الإدارية الحديثة، بسبب سوء الاستخدام وتخطيط التطبيق، بل والاستغلال أحياناً، وأصبح يؤمن أنها ليست سوى (صرعات) لن تلبث أن تفقد بريقها إذا تعرضت لدائرة الضوء لمدة بسيطة، ولعل أفضل مثال على ذلك «إدارة الجودة الشاملة» ، والتي أدى سوء تطبيقها والاستهلاك غير الرشيد لمبادئها لفقدانها للفعالية والمصداقية، وبخاصة في مجتمعنا، وذلك خلافاً للدول المتقدمة التي تطورت فيها تطبيقات الجودة بشكل كبير .

لأبد أن ندرك بأن نجاح العديد من التوجهات الإدارية الحديثة وشعبيتها أتيا نتيجة لجهد تسويقي كبير ، فهناك متحدث رسمي -أو أكثر- خلف كل ظاهرة إدارية يقوم بالترويج لها بحيوية وحماس كبيرين . فمن المعروف أن توم بيترز كان وراء رواج مصطلح «التميز» ؛ وبيتر سينج وراء شعبية «إدارة المعرفة» ، و ديمنج وجوران وكروسبي وراء انتشار «إدارة الجودة الشاملة»، وبالتالي فالتسويق جانب هام من ثقافة الصرعات والشعارات الإدارية الرنانة .

ولهذه الظواهر الإدارية آثار إيجابية، إذ إنها تثير الفكر ، لأنها في غالب الأمر ، وبغض النظر عن سوء استخدامها، بنيت على أساس علمي سليم . وأولئك الذين يمشون الوقت اللازم لاستكشافها ودراستها غالباً ما يتمكنون بالفعل من الاستفادة منها . أما أولئك الذين تبنا هذه المنهجيات على فهم سطحي غالباً ما يفشلون في ذلك .

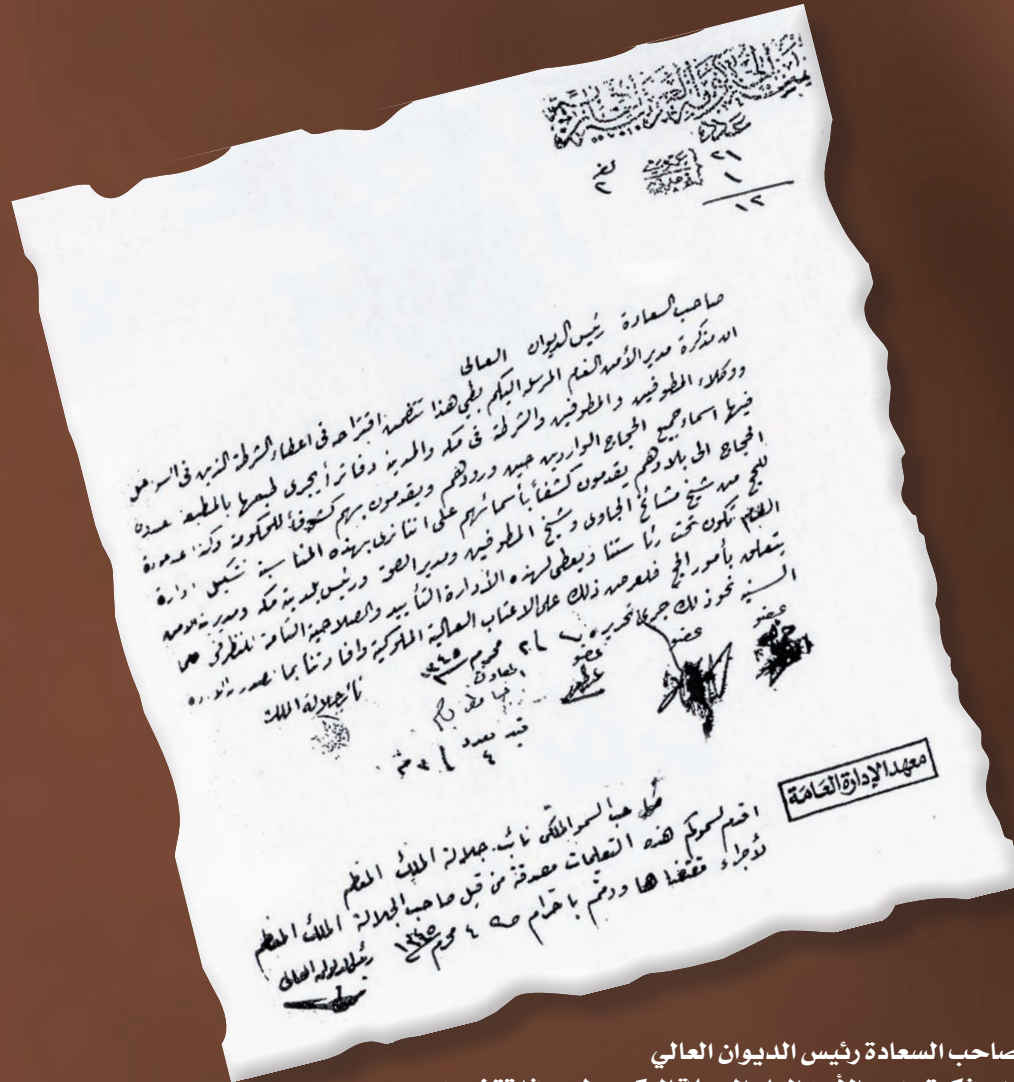
وبصرف النظر عن الجهد والمال الضائع في تبني هذه المبادرات ، هناك مشكلة أكثر خطورة . فالمبادرات التي تنفذ بشكل سيئ تفقد مصداقيتها . وكل فشل في تنفيذ منهج إداري جديد يجعل التحسن في المستقبل أكثر صعوبة . لذلك لابد من الثبات على المسار عند تبني منهجيات جديدة، ولابد من تقييم الوضع جيداً قبل التوصل إلى قرار بصلاحيته هذا المنهج للتطبيق .

وخلاصة القول ، عندما تزيد شعبية منهج إداري، فإن هناك احتمالاً أن يندفع المدبرون ، في حماسهم، لتطبيقه دون إعداد مناسب أو معرفة كافية . والنتيجة تكون الفشل . فمن السهل استخدام منهج جديد لإيجاد تغيير ظاهري «صوري»، وافتعال بعض الحراك . لكن ذلك أمر مختلف تماماً عن استخدام أساليب جديدة لصنع «قيمة إضافية أو نتائج حقيقية» .

كما لا يزال كثير من المنظمات، وخصوصاً في القطاعات الحكومية تعمل وفق ذهنية «الإدارة السلفية»، أو « خير خلف لخير سلف»، وبتعبير آخر «هذا ما وجدنا عليه آباءنا» . وبالتالي لا تأخذ من التوجهات الإدارية الحديثة إلا القشور والمصطلحات الرنانة، وعندما تطبقها تنطلق من قناعة بخصوصيتها واختلافها عن غيرها وبالتالي تتغاضى عن الكثير من المومات الحاسمة لنجاح التطبيق .

## تشكيل إدارة للحج

عام ١٣٤٥ هـ



صاحب السعادة رئيس الديوان العالي

إن مذكرة مدير الأمن العام المرسلة إليكم بطي هذا تتضمن

اقتراحه في إعطاء الشرطة الذين في السواحل ووكلاء المطوفين

والمطوفين والشرطة في مكة والمدينة دفاتراً يجري طبعها بالمطبعة، مدون فيها أسماء جميع

الحجاج الواردين حين ورودهم ويقدمون بهم كشوفاً للحكومة وكذا عند عودة الحجاج إلى بلادهم

يقدمون كشفاً بأسمائهم على أننا نرى بهذه المناسبة تشكيل إدارة للحج من شيخ مشايخ الجاوى وشيخ المطوفين ومدير

الصحة ورئيس بلدية مكة ومديرية الأمن العام تكون تحت رئاستنا ويعطي لهذه الإدارة التأييد والصلاحية التامة

لننظر في ما يتعلق بأمور الحج فلعرض ذلك على الأعتاب العالية الملوكية وافادتنا بما تصدره الإرادة السنية تحو ذلك

جرى تحريره، ٢ محرم ١٣٤٥ هـ.

نائب جلالة الملك

عضو

عضو

عضو

صاحب السمو الملكي نائب جلالة الملك المعظم

أقدم لسموكم هذه التعليمات مصدقة من قبل صاحب الجلالة الملك المعظم

لإجراء مقتضاها ودمتم باحترام . رئيس الديوان العالي



## فكر الملك عبد الله في الحوار والتسامح



د. عبد المحسن بن فالح اللحيد

مدير عام البحوث

معهد الإدارة العامة

عندما طرح الملك عبد الله بن عبد العزيز فكرة الحوار الوطني قبل نحو عشر سنوات أو أكثر وترجمها عملياً بإنشاء مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، لم تكن فكرة عابرة أو طارئة أو وليدة وقتها لظروف أو لأسباب آنية دعت إليها، بل كانت تعبر عن فكره ونهجه، فكر الحوار والإصلاح والتغيير. وعندما تطرح مشاريع الإصلاح والتغيير في أي مجتمع فهي تحتاج إلى أسس ومعايير ومعرفة ومعلومات، بمعنى أن تتطرق وفق منهج علمي مبني على قيم ومبادئ وحقائق من معلومات وأرقام وآراء ومقترحات ومن مصادر مختلفة ومتعددة تكون روافد رئيسية لمشاريع الإصلاح والتغيير والتطوير، وهذا هو المنهج العلمي الذي تسلكه الأمم المتحضرة كأسلوب حياة قابلة للاستمرار والتطور ومواكبة متغيرات العصور المتعاقبة التي أرادها الله سنة الحياة على هذا الكوكب. ونجح فكر ومشروع الحوار الوطني الذي دعا إليه الملك عبد الله، ليس لأنه إرادة ملك فقط، بل لأنه فكر يرى المستقبل من خلال أحداث الماضي ومعطيات الحاضر ويعمل على أن يأتي مستقبل مشرق وآمن وقليل المفاجآت. وقلة هم القادة وعلى مر التاريخ الذين لديهم هذه القدرة والإرادة أيضاً في الرؤية والتخطيط والعمل للمستقبل. هذا الفكر الحواري الذي يؤمن بتعدد الآراء والأفكار والرؤى، يؤمن أيضاً بحق الجميع بالمشاركة والمساهمة في تحليل أحداث الماضي وتقييمها والحكم عليها وحق كل إنسان (ذكر أو أنثى) أن يكون عضواً فاعلاً ومؤثراً في العملية الحياتية له ولأسرته ومجتمعه ووطنه، فهي وهو جزء مهم وفريد في هذا المجتمع وهذا الوطن وهذا العالم.

أقول إن هذا الفكر العصري والحضاري، وقبل ذلك الإنساني، الذي تبناه الملك عبد الله - حفظه الله - تجاوز حدود الوطن والإقليم ليصبح حواراً عالمياً بين الأمم والشعوب والحضارات. ويعق لنا في المملكة العربية السعودية أن ندعى الملكية الحقيقية والفكرية لهذا النهج العالمي من الحوار بين الأديان والثقافات، والذي تبناه ملكنا وجعل منه ثقافة عالمية تسعى كل الأمم وتعمل كل الدول على ترسيخها في أذهان وعقول شعوبها.

لقد قضت إرادة الله عندما خلق الحياة على هذه الأرض أن يجعل من بني آدم أمماً مختلفة، ولو شاء سبحانه لجعلهم أمة واحدة، ولكنها الحكمة الإلهية في التعدد والاختلاف بهدف التعارف ومن ثم التقارب والتكامل وصولاً إلى فهم كل طرف للطرف الآخر، ومحاولة للوصول إلى أرضية مشتركة يتم من خلالها العيش بسلام وإعمار الأرض الذي استخلف فيها الإنسان. وحقيقة الأمر أن الملك عبد الله عندما خاض بكل اقتدار معركة الحوار العالمي بين الأديان والثقافات، وبدأه من مكة المكرمة إلى الأمم المتحدة مروراً بأسبانيا، يدرك ويعي هذه السنة الإلهية في الاختلاف والتنوع والتعدد بين أمم الأرض، ويؤمن بأن تعارفها الذي سيؤدي إلى استقرارها ورفاهيتها لن يتم إلا بالحوار والتفاهم والتقارب إذ إن هناك الكثير من القواسم المشتركة بين تلك الأمم والقليل جداً من عوامل الاختلاف.

إن الحوار بين الأمم والشعوب والثقافات، إضافة إلى أنه مطلب ديني، هو أيضاً ضرورة إنسانية إذا أراد الإنسان أن يعيش حياة كريمة خالية من القلق والخوف والتوجس من الآخر، ثم إنه ومنذ فجر التاريخ لم تستطع أمة أو مجموعة إنسانية العيش وحدها بمعزل عن المجموعات والأمم الأخرى، لأن الحضارات والثقافات وأيضاً المصالح تتكامل كأجزاء البناء الواحد لتكوّن في مجموعها شكل الحياة الدنيا. وإذا كنا كأمة وكدولة وكشعب نبحث عن الريادة أو ندعيناها فعلى من تكون الريادة.. أليست على أمم أخرى؟ وكيف تكون الريادة دون تأثير؟ وكيف يكون هناك تأثير دون تأثر وافتتاح ومعرفة بالآخرين؟ ولعلنا نذكر أن الصين تلك الدولة ذات المليار نسمة أو تزيد وصاحبة الحضارة العريقة والتاريخية لم تجد طريقها للتأثير على الآخرين إلا عندما تعرفت عليهم وافتتحت تجاه ثقافتهم وحضاراتهم ودولهم وشعوبهم.

هذه هي الحياة الإنسانية على كوكبنا الصغير؛ تعارف وتصالح وعيش مشترك ولا شيء غير ذلك، ونحن جزء لا يتجزأ من هذا العالم نتأثر بما يحدث فيه سياسياً واقتصادياً واجتماعياً، أردنا ذلك أم لم نرد، ولكن المحك الحقيقي هو قدرتنا على تجاوز مرحلة التأثر إلى التأثير، وحتى يتم ذلك لا بد أن نتعرف على الآخر ونفهمه قبل أن يعرّفنا ويفهمنا. وكما قال خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله في خطابه في الأمم المتحدة أمام منتدى حوار الأديان والثقافات: «إن الإنسان نظير الإنسان وشريكه على هذا الكوكب فيما أن يعيشوا معاً في سلام وصفاء وإما أن ينتهيا بنيران سوء الفهم والحقد والكراهية» ●

## تحقيق



تحقيق:

شقران الرشيد

تعد الموضوعية مطلباً أساسياً لا بد من توافره في النقد الصحفي، على اعتبار أن المسؤولية الصحفية والقيمة المهنية للناقد، سواء كان كاتب رأي أو محرراً صحفياً تشترط فيه عند تناوله للشأن العام الالتزام بالحياد، والصدق، ونشر المعلومات الدقيقة الموثقة سعياً لتحقيق المصلحة العامة بعيداً عن الإثارة الصحفية والانطباعات الشخصية التي تؤدي في كثير من الأحيان إلى نشر كتابات تحمل صفة النقد وهي ليست من النقد في شيء ..

حول مستوى النقد الصحفي للأجهزة والقطاعات الحكومية في صحافتنا المحلية، استطلعت مجلة (التنمية الإدارية) آراء عدد من الكتاب، ورؤساء التحرير، وبعض المتحدثين الرسميين ومديري العلاقات العامة للتعرف على وجهات نظرهم..



صحفيون ورسميون يناقشون الظاهرة المثيرة للجدل

## النقد الصحفي للأجهزة الحكومية.. بين الموضوعي والشخصي





أ. خطاب الغنزي:

**مانراه من نقد صحفي هو تشف وحروب شخصية وشكاية ضد بعض الأجهزة الحكومية ولا يعد نقداً صحفياً موثقاً**

ويضيف أ. خطاب الغنزي مؤكداً على أن المناخ العام للحرية الإعلامية في المملكة أضجى متسعاً، واستفادت منه الصحافة جيداً في اتساع نطاقات النقد بمختلف أنواعه، مما أثمر الحركة الصحفية بشكل عام وظهر التأثير المباشر لوسائل الإعلام خاصة المكتوبة على وجدان المتلقي وثقافته مما غير بالتالي مضمون الرسالة الإعلامية خاصة فن المقال.

#### **أين المصلحة الشخصية في نقد المرور أو وزارة النقل؟**

ومن جانبه يرد أ. طارق إبراهيم، رئيس تحرير صحيفة عناوين الإلكترونية، رئيس تحرير صحيفة الوطن سابقاً، على ما ذكره أ. خطاب الغنزي من أن هناك من يمارس النقد الشخصي في الصحافة، قائلاً: «النقد الصحفي للأجهزة الحكومية لا يمكن تصنيفه بالشخصي مطلقاً، وإن كان هناك شيء من هذا ال (شخصي) فيصنف ضمن نسبة الشواذ المصاحب لكل قاعدة»، ويتساءل أ. طارق إبراهيم: أين المصلحة الشخصية مثلاً في نقد المرور، أو وزارة النقل فيما يصيبنا في كل يوم من الفواجع بسبب من يموتون في شوارعنا؟ وأين الجانب الشخصي في النقد حينما نتقد تقصير الجهات المسؤولة في حل مشكلة البطالة أو الحفريات في الشوارع أو سوء الخدمات الصحية أو ضعف التعليم وغياب



د. هاشم عبده هاشم:

**انزعاج بعض المسؤولين الحكوميين من النقد الصحفي يعود لوجود ثقافة سائدة ترى عدم مناقشة الأمور بصوت عالي مهما كانت سيئة**

حللنا المضمون في معظم مقالات الرأي الناقدة للأجهزة الحكومية ودوائرها سنجد نوعاً من النقد الشخصي وهو الدارج الذي يعتمد في الحصول على المعلومة مما يسمعه أو يقرأه، أو من واقع لمشكلات صادفته شخصياً، أو وصلته عن طريق الشكاية المباشرة من خلال أشخاص واجهتهم صعوبات في مكان ما حكومي أو غيره، مع احترامنا الكبير لما سبق من رأي إلا أنه لا يعد مصدراً صحفياً موثقاً به، وبالتالي سيكون التأثير الشخصي سمة لما سيخطه الناقد بقلمه، عكس الناقد الذي يوثق معلوماته من مصادرها من خلال مصادره السرية إن وجدت، ثم يبنى النقد على أسس علمية موضوعية ليس لها علاقة بالتشفي أو الحروب الشخصية وهذا ما نراه كثيراً في بعض الصحف ومن بعض الكتاب. ويؤكد أ. خطاب الغنزي على وجود نقد موضوعي يعتمد على الوصف والتفسير والتقييم لأي عمل وأداء بمختلف جوانبه، أو تحليل و تأويل وتقييم لجهاز أو إدارة أو هيئة، لكن هذا النقد في هذه الأحوال يحتاج نقداً، أو ما يسمى اصطلاحاً في علوم الصحافة (نقد النقد) أو (تحليل ما وراء النقد) وتعريف التحليل الوصفي لمفاهيم النقد التي اتبعتها الناقد في نقده لجهة أو جهات بعينها، أي أن يعتمد على تحليل المفاهيم الرئيسة التي يستخدمها النقاد عند تقييمهم ونقدهم لأداء معين.»

#### **انزعاج بعض المسؤولين .. وثقافة المجتمع**

في البدء يستغرب الكاتب والناقد د. هاشم عبده هاشم، رئيس تحرير صحيفة عكاظ (سابقاً) من انزعاج بعض المسؤولين في الأجهزة الحكومية مما يطرح في بعض الصحف من نقد لأجهزتهم، ويرد ذلك - الانزعاج- إلى وجود ثقافة مجتمع سائدة ترى أننا لا يجب أن تناقش بعضنا البعض بصوت عالي، ولا يجب أن نتحدث عن السلبيات علانية مهما كانت الأمور سيئة. ويؤكد د. هاشم عبده هاشم أن هذا المفهوم الخاطئ هو ما يسبب هذه الحساسية الزائدة لدى بعض كبار المسؤولين في القطاع الحكومي عندما تتناول الصحافة نقد الأوضاع والخدمات المتردية في القطاعات الحكومية الخدمية، على الرغم من أن الصحافة دورها كبير ومهم وهي عين الثالثة مساندة للمسئول يستطيع من خلالها تلمس خفايا وعيوب جهازه ورصد آراء وانطباعات المواطنين عنه. ويضيف د. هاشم: «نعم قد تكون هناك بعض الكتابات التي تمارس النقد بعيداً عن المهنية والحيادية المطلوبة وتبحث عن تحقيق بعض المصالح هنا وهناك لكنها قلة مكشوفة للرأي العام، وفي رأيي أن على رجل الإعلام بمختلف وسائله الالتزام بالمهنية الصحفية عند نقد الأداء الحكومي وطرح وجهات النظر بطريقة تجمع الفهم الكامل للموضوع والنقد الهادف من أجل تحقيق المصلحة العامة وتصحيح الممارسات الخاطئة في الأجهزة الحكومية. ويؤكد د. هاشم عبده هاشم أن بعض النقد الذي مارسه بعض الكتاب والصحفيين في الصحافة السعودية مؤخراً ساعد على تعديل وتصحيح الكثير من المسارات الخاطئة باستمرار التنبيه إليها والعمل على تقويمها والأمثلة كثيرة».

#### **له علاقة بالتشفي والحروب الشخصية**

أما الأستاذ خطاب الغنزي، المدير العام لإدارة العلاقات العامة والإعلام المتحدث الرسمي بوزارة العمل، فيختلف مع ما طرحه د. هاشم عبده هاشم، قائلاً: «إذا





أ. طارق إبراهيم:

من يعمل في جهة لها علاقة  
بالجمهورية ينبغي أن يعود نفسه على  
تقبل النقد والاعتراف بالخطأ عند  
وقوعه وعدم المكابرة.



**د. فهد الطياش:**

لا حصانة لأحد.. لكن من حق مسؤولي الأجهزة الحكومية المطالبة بالموضوعية بعيداً عن الإثارة التي تنتهجها بعض الصحف أحياناً.

حديث الملك عبد الله في المناسبات وفي مجلس الوزراء وفي معظم زيارته للمناطق يحظ نقدا مباشرا وغير مباشر يوجهه خدام الحرمين الشريفين لبعض الجهات المقصرة في خدمة المواطنين. ويشير أ. طارق إبراهيم إلى أن هناك صحفيين لا يجيدون النقد ولا يملكون أدوات النقد، وبالتالي هم يسيئون للمهنة قبل الإساءة للآخرين. ولعل هذا ما يزعج بعض المعنيين بالنقد، لكن هؤلاء يمكن الرد عليهم عبر نفس وسائل الإعلام وكشف الأخطاء التي وقعوا بها، والتي ليست بالضرورة تصنف في باب النقد من أجل مصالح شخصية.

## لا توجد حصانة لكن المطلوب الشفافية والوضوح فى النقد

أما د. فهد الطياش، المتحدث الرسمي لوزارة التربية والتعليم (سابقاً) فيرى أن من حق وسائل الإعلام نقد ما تراه من سبلبيات في مختلف القطاعات والمرافق فهذا دورها ومن مهامها. لا يوجد ما يسمى بالحصانة، فالجميع تحت عدالة النظام، ولكن من حق مسئولى الأجهزة الحكومية المطالبة بالشفافية والوضوح والحقيقة بعيداً عن الإثارة التي تنتهجها بعض الصحف أحياناً ممثلة في بعض كتاب الرأي الذين لا يكتبون للمصلحة العامة. ويضيف د. الطياش: لكن هذا لا يعني مطلقاً وضع حصانة للجهات الحكومية ضد النقد البناء ولا يحمل الأمر ما لا يحتمل، فطابع العصر وثورة الاتصالات والمعلومات مكّنت المجتمع بأفراده وشرائحه المختلفة من التحرك الواثق للحصول على المعلومة والمشاركة في صناعتها ونشرها ومناقشتها علانية دون تحفظ لهذه الأجهزة وكشفه لأوجه القصور ورداء الأداء فيها، سواء كان ذلك من خلال الأخبار أو التحقيقات أو مقالات كتاب الأعمدة.

ويشير د. فهد الطياش إلى أن من حق أي جهاز حكومي تعرض له صحفي أو صحفية بالنقد أن يتواصل عبر إدارة العلاقات العامة معهم لتوضيح

ذلك، وبالتالي يصنفونه بالشخصي. ويضيف أ. طارق إبراهيم إن النقد بشكل عام سمة مزعجة وكلنا لا نقبل بها أو أنها تضايقنا، ولكن من يعمل في جهة لها علاقة بالجمهور ينبغي أن يعود نفسه على تقبل النقد ومن أنجع وسائل القبول هو نقل المعلومة الصحيحة لوسائل الإعلام والرأي العام والاعتراف بالخطأ عند وقوعه وعدم المكابرة، وقبل هذا وذاك الصدق والإخلاص في العمل فإن تم هذا فالناس والصحافة والكتاب يدركون أن من يعمل لا بد أن يخطئ لكن معظم النقد الموجه للجهات الحكومية في الفترة الحالية نابع عن القصور ولعل من يتابع

التخطيط وأزمة الإخلاص في العمل وانتشار الفساد الإداري والمالي في هذه الجهة أو تلك؟». ويرى أ. طارق إبراهيم أنه لا يوجد حرج في أن يكتب الصحفي نقداً تجاه جهة ما عانى شخصياً منها فهذا لا يصنف بالشخصي مادام الأمر عاماً، فهنا وقف الصحفي بنفسه على مسألة يعاني منها الجميع، وبالتالي بات أوجب عليه الكتابة عنها كونه عايشها بنفسه ولم تتقل له ليخشى عدم الدقة أو الموضوعية لأن نقده هنا هو من صميم عمله حيث نقل الحقيقة ونقد الجوانب السلبية من منطلق الإصلاح والتقويم، لكن معظم المعنيين بالنقد لا يروق لهم

[illegible]



أ. قينان الغامدي:

**صحافتنا أسست على مفهوم إقصاء الأصوات الناقدة.. لكن الحاجة التنموية اليوم تشترط صحافة جريئة ومسئولة في رؤيتها وأدائها.**

الحقائق وتزويدهم بما قد يكون غاب من معلومات.

### صحافة المديح وغض الطرف

«المعيار المهم في هذا الموضوع يتطلب من الكاتب أو الصحفي الممارس للنقد ذكر السلبيات والإيجابيات والحديث مع مختلف أطراف الموضوع ودعم رأيه بالأرقام والمعلومات الصحيحة». قينان الغامدي، رئيس تحرير صحيفة الشرق (صحيفة تحت التأسيس) مؤكداً على أن المهنية في مسؤولي الأجهزة الحكومية تفرض توفر تلك المعلومات والإحصاءات وتقديمها لأي صحفي يطلبها منعاً لنشر النقد الخاطئ. وحول ما يوجه لبعض الصحفيين وكتاب الرأي من عدم الإلمام بمسئولية الصحافة

وأهمية ممارسة الكتابة الناقدة قال أ. قينان الغامدي: «يسمح لي زملائي في الوسط الصحفي أن أشير هنا إلى أن واحداً من مصادر الإحباط تجاه الأداء الصحفي في المملكة هو جهل كثير من المنتسبين للصحافة بمسئولية الصحافة، ربما لأن المدرسة الصحفية التقليدية أسست لمفهوم مغاير للصحافة، وهو مفهوم يقوم على المديح وغض الطرف عن بعض الأخطاء وإقصاء الأصوات الناقدة لكن الحاجة التنموية لمجتمعنا اليوم تشترط صحافة جريئة في طرحها ومسئولة في رؤيتها وأدائها».

ويضيف أ. قينان الغامدي أن النقد كمفهوم لا يعني إطلاقاً تقويض القائم أو مواجهة مع المجتمع، لأن المطلوب الآن أن تسهم الصحافة عن طريق النقد في كشف المخاطر، والتعبير عن هموم الناس وتطلعاتهم لكي يتأصل مفهوم النقد البناء في وعينا، لذا علينا أن نشجع دائماً الأصوات الناقدة في مجتمعنا كي تصبح الكتابة الناقدة هي السائدة.

ويتساءل أ. قينان الغامدي قائلاً: «لماذا لا يتم تطبيق المعايير المهنية الإعلامية من قبل الصحف والإدارية من قبل الأجهزة الحكومية إذا أردنا تحقيق العلاقة التكاملية بين الإعلام والجهات الخدمية».

### تسليط الضوء على بؤر تحتاج إلى الإصلاح

أما الكاتبة والناقدة في صحيفة الوطن أ. حليلة مظفر، فتري أن على المسؤولين في الأجهزة الحكومية على اختلافها: أن

### أ. حليلة مظفر: النقد الصحفي نجح في تسليط الضوء على بؤر تحتاج إلى الإصلاح كالفساد الإداري وسوء الخدمات في الأجهزة الحكومية.

يعوا تماماً بأن ما يكتبه كتاب الصحف من نقد أخطاء أجهزةتهم أو الإدارات بها هدفه مساعدتهم على الإصلاح وتصحيح الخطأ وليس الأمر فيه عداوة أو استهداف كما يظن كثير من المسؤولين. وتضيف أ. حليلة مظفر قائلة: «ممارسة كثير من الكتاب الصحفيين المخلصين للنقد الصحفي عبر زواياهم الصحفية لمواجهة الفساد الإداري أو سوء الخدمات في الأجهزة الحكومية أتاح فرصة كبيرة لتسليط الضوء على بؤر تحتاج إلى الإصلاح، ولا شك أن ارتفاع سقف الصحافة السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله كان دافعاً فعلياً للإصلاح في الأجهزة الحكومية والتصحيح لأوضاعها بما يخدم الوطن والمواطن؛ وخاصة الأجهزة التي كانت في الماضي مرفوع عنها القلم بسبب حساسية وضعها؛ بل شاركت كتاباتهم في بلورة القرارات الرسمية أيضاً».

وتشير أ. حليلة مظفر إلى أنه من الطبيعي أن هناك مجموعة من الكتيبة ممن يستغلون زواياهم أو المساحات المتاحة لهم في الصحف لقضاء المصالح الخاصة وخدمة حساباتهم البنيكية والشخصية، ولكن أمثال هؤلاء مفضوحون تماماً والقارئ قادر على التمييز جيداً بين الكاتب الذي يسعى إلى مصلحة المواطن والوطن وبين كاتب آخر يخدم حساباته الشخصية، ولهذا هناك قلة من الكتاب الصحفيين هم الأكثر قرباً للرأي العام والأكثر تمكناً في صياغة القرار الرسمي ويخشى منه أيضاً؛ بينما هناك كتيبة كثر لا يستطيعون تحريك نملة على ورقة من أوراقهم؛ وهؤلاء أشبه ما يكونوا بفقاعة صابون سريعاً ما تتلاشى وتنتضي •





## العدد الخاص



سيادة الأستاذ مدير العلاقات العامة والإعلام بمعهد الإدارة العامة المحترم السلام عليكم  
تسلمنا العدد الخاص الصادر من مجلتكم الغراء "التنمية الإدارية"، ولا يسعنا إلا أن نعرب لكم عن جزيل امتناننا وتقديرنا لجهودكم، آمليين استمرار التعاون المثمر بين مركزنا ومعهدكم الموقر في خدمة التنمية الإدارية العربية. مع التقدير.

### نسرين شاكر

مديرة إدارة البحث والتطوير  
المركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري - بغداد - العراق.

## أنا من المتابعين لها

سعادة الأخ الأستاذ رئيس التحرير  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد  
إنه لمن دواعي سروري أن أتشرف بقراءة مجلتنا العامرة (التنمية الإدارية) بصورة مستمرة، فمنذ فترة طويلة وأنا من المتابعين لها، والمعجبين بكل ما يطرح فيها من موضوعات قيمة، وفقكم الله. أخوكم

د. إبراهيم الحضيبي



## لفت نظري

سعادة رئيس تحرير مجلة «التنمية الإدارية»  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

اطلعت على العدد (٧٨) من مجلتكم الغراء، ولفت نظري تنوع موادها وثرائها المعرفي الواسع وتخصصها الإداري، مما جعل منها مجلة إعلامية رائدة نستفيد مما تنشره من موضوعات، وأود التعليق على ما يعطل مراحل وإجراءات العمل الإداري من ترهلات في رأيي أن سببها ما يتخذ من حلول جوهرها سليم لكن تنفيذها وتطبيقها خاطئ، وما لحق بها من فهم خاطئ وإدراك قاصر يكرس الروتين ويعقد انسيابية العمل.. هذا ما أردت المشاركة به.. ولكم تحياتي.

خالد عبد الكريم البريثن  
كلية العلوم





## حياة القائد

دائماً ما يشار إلى الحياة بأنها تشبه العمل، أي أنها عبارة عن مزيج من الفرص والتحديات التي تتطلب من أجل التعامل معها أن يقوم القائد بتحفيز الذات باستمرار. فالدافعية ككلمة تشير إلى تصرف، أو قل إنها تكشف عن الأسباب التي تدفعك إلى القيام بشيء محدد. من ثم إن معرفة ما يقوم به القائد الفعال وكيفية إتمامه يعد جزءاً أساسياً من عمل القيادة، إلا أنه لا يشكل إلا ثلثي الموضوع على أعلى تقدير مما يصنع.

بإمكانك القيام بالأشياء الخطأ في ظروف محددة في ضوء غاياتها النبيلة، وبإمكانك فعل الأشياء الصحيحة لأسباب غير صحيحة في ظروف مغايرة، ولكن القيادة عبارة عن فعل الأشياء الصحيحة للأسباب الصحيحة.

غالباً ما يتحدث القادة لدى زملائهم وموظفيهم عن أهمية التحفيز والحفاظ على جذوة الدافعية والولاء للمنظمة. ويسعى القادة بشكل دائم إلى توفير الدعم والدافعية لأولئك الذين يمارسون تأثيرهم عليهم، ولكن يبقى السؤال المهم الذي لم يطرح في القيادة وهو: إذا كان القائد يقدم الدعم والدافعية للآخرين، فمن يقدم له الدعم والتحفيز؟ إن الإجابة على التساؤل الفاتت تتمثل في أن القائد هو من يقدم التدعيم والتحفيز لذاته.

أنه بحسب التساؤل، فإن ثمة تساؤلاً آخر يفرض نفسه وهو: كيف يستمر القائد في تمتعه بدافعية عالية؟ وقبل الإجابة على هذا السؤال على القائد أن يسأل ذاته بالتالي:

ما معنى الحياة؟

إن المتأمل في هذا التساؤل سوف ينحو منحى فلسفياً نذر في سبيله الفلاسفة وعلماء الأديان حياتهم في محاولة الإجابة عليه، والتاريخ يعلمنا حجم الجدل وقسوة الحروب التي تم خوضها بسبب هذا السؤال. في الواقع أنه سؤال يصعب الإجابة عليه. ولكن يبقى سؤال يستحق النضال من أجله، ودعونا الآن لنبحث عن مدخل آخر ذي واقعية عالية، وهو ما يتمثل في هذا السؤال:

ما الذي يعطي معنى للحياة؟

إنه من خلال هذا المعنى فإن التفاعل مع الآخرين هو الأساس، أما الانعزال فهو الاستثناء. فانكفاء القادة يشير إلى الإقلاع عما يجدون المتعة في أدائهم، فضلاً عن البعد عن الأشخاص الذين يمنون لهم الشيء الكثير. فكلمة تدرج القائد في سلم النجاح، كلما تعاضمت فرص الخطورة في البعد عن موقعه، وبالتالي بعده عن الأشياء التي كان يقوم بها بشكل جيد والتي يجب أن يقوم بها. أيضاً أنه مع التغيير الجديد سوف يفترض وجود أعباء إضافية، وبالتالي هناك احتمالية لوجود وقت أقل يستمتع به مع من يألفهم ويقتربون منه، ومن يخضعون لإدارته. ولكن عندما يبدأ في الشعور بفقدان المهمة وفقدان الحماس، على القائد أن يسأل ذاته ما الذي يعطي لحياتي معنى؟ إن الإجابة في الغالب سوف تدلك على ما تحتاج أن تقوم به لاستعادة المهمة والحماس المفقودين.

وللوصول إلى إجابة شافية لذلك السؤال الملح، بالإمكان أن تتبنى القيام بالثلاث عشرة إستراتيجية لتحفيز الذات (Mark Sanborn ٢٠٠٨)، والتي تشمل ما يلي:

أولاً: العلاقات وتحفيز الذات، وأهمية ألا تضحي بالعلاقات العائلية وعلاقات الصداقة لكي تصبح قائداً إيجابياً.

ثانياً: خذ وقتاً للتفكير، فكم هي الدروس والعبر التي ضاعت عليك لأنك لم تأخذ الوقت الكافي للتفكير في تأثير ما يحدث على حياتك، وما الذي يمكن أن تتعلم منه.

ثالثاً: مارس أن تحلم، أي لا تجعل الأنشطة اللحظية والممارسات اليومية لا تساعدك في أن تحلم، إذ أنه من المهم أن تحلم بما ترغب أن يحدث في حياتك، أو في حياة الآخرين من حولك.

رابعاً: جدول الأنشطة التي تجلب النمو والتطور، فالطريقة الوحيدة لمضاعفة تأثيرك هي بتمتعة ذاتك، فالتطور لا يحدثان فقط عن طريق القراءة والتأمل، ولكن أيضاً في البحث عن التطور الذي ينتج البصيرة. المهم أن تتحقق من أن تغذي ذاتك بالأفكار الجديدة والفرص لتطوير مهارات جديدة.

خامساً: خذ قسطاً من النوم، فعندما لا تعود الأشياء التي تقوم بها تبعث في نفسك السرور، فإن ذلك مؤشر مهم لحاجتك إلى الراحة. وبإمكانك استبدال مشروبات الطاقة والكافيين بالنوم قبل أن تشعر أنك بدأت تفقد طاقتك الحقيقية.

سادساً: لازم القادة الآخرين الذين يثيرون إعجابك، وحاول أن تتعلم منهم لا أن تقرأ عنهم فقط، وذلك بملاحظة سلوكهم عن قرب.

سابعاً: أعد حساباتك للتحسين، وحدد يوماً في العام على الأقل، أو بشكل دوري، لمراجعة حياتك، وهذا يتطلب منك أن تستدعي ما حدث لك وكيف يمكن أن تعمل على تحسينه. ثامناً: قم بتعليم شخص آخر، إذ أن امتلاك القدرة على بناء حياة قائد مطلع ليست وسيلة لمساعدة الآخرين فقط، وإنما هي وسيلة للبحث عن الحيوية لكي تبقى عالي الدافعية.

تاسعاً: اعتن جيداً بصحتك، فمن الصعب أن تعيش حياة مملوءة بالأداء من خلال جسم لا يقوى على الأداء.

عاشرًا: استمتع برحلاتك، واغتنم وقتك بالاستمتاع بالسرور القليل في الحياة، وليس فقط بالأحداث البارزة في الحياة.

حادي عشر: تأكد من وضوح القيم لديك، وكما قال « روي ديزني » Roy Disney ذات مرة بأن القيم عندما تكون واضحة، فإنه يسهل معها صنع القرار.

ثاني عشر: عش حياة من يقهر الظروف، وتعامل مع الأشياء السيئة التي تعترض حياتك، لا من خلال لعب دور الضحية، ولكن بالتوجه مباشرة لقهر هذه الظروف.

ثالث عشر: ابحث عن (البوني)، وهو مغزى القصة الفكاهية التي تحكي عن أسرة لديها ولدان. الأول يبدو متشائماً دائماً وينظر إلى النصف الفارغ من الكوب، بينما الآخر على عكس أخيه. وما حدث عندما قام الوالدان بشراء دراجة وألعاب إلكترونية كثيرة للولد المتشائم، وشراء سرج حصان (البوني) القصير للولد المتفائل. وما لاحظاه من رد فعل الولدين حيال ذلك، حيث وجدا الطفل الأول يتذمر من أن الدراجة سوف تتسخ بالتراب عند اللعب بها في الخارج، وأن الألعاب الإلكترونية سوف تتعطل بسرعة، لذا عرّف عن اللعب بتلك الألعاب ولم يسعد بها. لكنهما على الطرف الآخر وجدا الطفل الثاني مسروراً بالسرور ويدور به داخل وخارج المنزل، وعندما سألاه عن سبب ذلك قال لهما: إذا كان السرج موجوداً فلا بد أن هناك حصاناً موجوداً في مكان ما وعليّ البحث عنه، أي أنه يبحث عن (البوني)!



د. مشيب القحطاني

مدير عام مركز قياس الأداء  
للأجهزة الحكومية  
معهد الإدارة العامة

## البطالة والآثار النفسية: دراسة ميدانية تحليلية

إعداد :

د. محمد بن عبدالله البكر

أستاذ مشارك بمعهد الإدارة العامة



نشرت المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، التي تصدر عن جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المجلد ٢٦، العدد ٥١، رجب ١٤٣١هـ، دراسة أعدها د. محمد بن عبدالله البكر، عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة بعنوان « البطالة والآثار النفسية: دراسة ميدانية تحليلية»، وتهدف إلى تحليل حالة التعلل وتأثيرها على مستوى التكيف الاجتماعي عند عينة من العاطلين عن العمل في المملكة العربية السعودية.

ويذكر الباحث أن قضية البطالة قضية عالمية وعامة لا تخص بلداً أو شعباً من الشعوب بعينه، إذ إنها توجد وبدرجات متفاوتة في معظم إن لم يكن كل دول العالم، لذا يظل موضوع التوظيف أو التشغيل الكامل للقوى العاملة هدفاً ومطلباً تسعى إليه جميع الدول، مشيراً إلى أن موضوع البطالة كمشكلة اجتماعية كثر تناوله والحديث عنه في الآونة الأخيرة بالمملكة العربية السعودية، سواء كان ذلك بمشاركة من بعض مسؤولي الأجهزة الرسمية ذات الاختصاص من حيث النشاط والمهام بالقوى العاملة، أو بمشاركة من بعض المفكرين والمهتمين من كتاب وصحفيين من خلال التناول الإعلامي (صحافة، إذاعة وتلفزيون).

هذا إضافة إلى أن مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني قد عنى وأهتم بموضوع ومشكلة البطالة بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال العديد من لقاءات الحوار والنقاش الفكري التي يثناها ويعقدها المركز. وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم واقع عينة من العاطلين عن العمل بالمملكة العربية السعودية وذلك من حيث: تحديد وتحليل المتغيرات «الخصائص» الشخصية وعلاقتها بحالة التعلل ومستوى التكيف الاجتماعي، تحديد مستوى التوافق الاجتماعي لدى عينة الدراسة، تحديد نوع حالة التعلل عند عينة الدراسة.

وقد استخدمت الدراسة المنهج المسحي لعينة

من العاطلين عن العمل في المملكة العربية السعودية، كما تم توظيف منهج التحليل الإحصائي والوصفي لمتغيرات الدراسة، إذ يتفق ويتناسب هذا المنهج مع أهداف الدراسة وطبيعة البيانات المستخدمة.

وتعتمد البيانات المستخدمة في تحليل وتفسير أسئلة الدراسة على عينة من السعوديين العاطلين عن العمل، والذين تقدموا لبرنامج تأهيل طالبي العمل في القطاع الخاص، والمتبني من قبل وزارة العمل وبالتعاون مع صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، وهم يشكلون في الوقت نفسه مجتمع وعينة الدراسة.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن غالبية عينة البحث ذات تخصص نظري، حيث بلغت نسبتهم (٦٤,٣٪) من مجموع أفراد العينة، أما ذوو التخصصات التطبيقية والعلمية فإن نسبتهم لا تتجاوز (٣٥,٧٪).

كما أشارت نتائج التحليل الوصفي المتعلقة بالالتحاق بدورات تدريبية إلى أن معظم أفراد العينة قد تلقوا تدريباً سابقاً، حيث بلغت نسبة من التحقوا بدورات تدريبية (٦٣,١٪) من مجموع أفراد العينة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات نوردتها فيما يلي:

- إنشاء مركز وطني للعمل، يتضمن جميع المعلومات المتعلقة بطالبي العمل وفرص العمل المتوافرة في القطاع العام والخاص موضحاً فيها المتطلبات اللازمة لكلا الطرفين من حيث الشروط الواجب توافرها في طالب العمل كالمؤهل والخبرة...الخ، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بموقع وطبيعة العمل، نوعيته، الأجر والامتيازات الأخرى.

- تصحيح مسار البرامج التدريبية والتأهيلية المقدمة من المؤسسات المعنية بالعملية التدريبية، وذلك من خلال الحد من البرامج التدريبية التي قد أنتجت أو تقلصت حاجة سوق العمل إليها، إما بسبب وفرة الخريجين أو لحلول التقنية «الميكنة» محل مهارة الأداء البشري.

- مراجعة وتقييم مسيرة العملية التدريبية التي تنفذ من قبل المعاهد والمراكز والمؤسسات المعنية بتدريب القوى العاملة المواطنة سواء كانت هذه المعاهد والمراكز تابعة للقطاع العام أو تابعة للقطاع الخاص.

- حيث إن نوع البطالة عند عينة الدراسة يتمثل بالبطالة الهيكلية، أي البطالة الناتجة من واقع التغيرات وعدم الملاءمة بين فرص التوظيف والعمل المصاحبة لبنية النشاط الاقتصادي، وتأهيل ومهارات القوى العاملة الراغبة في العمل، لذا يتعين ترشيد سياسة القبول في الجامعات السعودية وذلك من خلال التوسع والتركيز في عملية القبول على التخصصات التي تتوافق مع متطلبات وحاجة سوق العمل في القطاع العام والخاص.

- تصحيح مسار سياسة التعليم العام، بحيث يتم تحويل مرحلة الثانوية العامة إلى مرحلة شاملة تتضمن مناهجها بشكل أساسي التركيز على العلوم الطبيعية، اللغة الانجليزية وأساسيات عامة في اللغة العربية والثقافة الإسلامية.

- العمل على تطبيق نظام الحد الأدنى للأجور، وذلك لدفع مؤسسات القطاع الخاص لتوظيف القوى العاملة لمواطنة.

- تبني سياسات تعويضات البطالة في المملكة العربية السعودية، وذلك للحد من حالة الفقر والعوز عند فئة العاطلين عن العمل، مما قد يسهم في تقليل التأثير السلبي لحالة التعلل على الصحة النفسية والعقلية للعاطلين.

- الحد من عملية استقدام القوى العاملة الأجنبية وحصرها في مهن محددة.

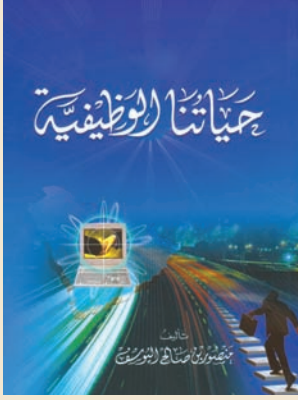
- تنظيم وتفنين عملية استقدام العمالة الأجنبية للحد من عملية المتاجرة بها وإتاحة فرص عمل أمام القوى العاملة المواطنة ●

## حياتنا الوظيفية

تأليف :

أ. منصور بن صالح اليوسف

عضو هيئة التدريس بمعهد  
الإدارة العامة



يتناول هذا الكتاب حياة الفرد الوظيفية، لما لها من تأثير مباشر على حياته الشخصية والاجتماعية والنفسية والاقتصادية وغيرها، خاصة أن الموظف يكتسب من الوظيفة خبرات تراكمية مهمة حسب طبيعة المهام التي يمارسها، حيث يتعلم مهارات وقدرات لم تكن موجودة لديه من قبل ممارسته لمهنته، ولذا فإن الموظف يبدأ بالتعرف على كيفية أداء المهام الوظيفية بالسرعة المطلوبة والجودة الممكنة، كما يبدأ بالتعرف عن كثب على الأنظمة واللوائح والإجراءات المعمول بها في البيئة التنظيمية، وأساليب التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين والمراجعين، وبالتالي فإنه يتعرف على العملية الإدارية بمفهومها الشامل، وما تحتويه من اتصالات وعلاقات وقرارات وإشراف وغيرها. ومن هذا المنطلق فإن الكتاب يقدم العون للموظف ويعينه على أداء مهامه الوظيفية بجودة وإتقان، وكما يقول المؤلف فإن الموظف الطموح شخص له أهداف عالية يسعى إلى تحقيقها ليصل إلى النجاح وتحقيق الذات، يتميز بالجد والاجتهاد والمثابرة، لا يكل ولا يمل ويعمل بأقصى طاقة لديه.

ويشتمل الكتاب على خمسة فصول، ناقش الفصل الأول التعامل الإنساني، والثاني الاتصال الإنساني، والثالث ضغوط العمل، فيما دار الفصل الرابع حول الوظيفة العامة، وتصدى الفصل الخامس لعدد من القضايا الإدارية.

وتقنيات قواعد البيانات. يتكون هذا الكتاب من تسعة فصول بالإضافة للمحقين. يستعرض الفصل الأول الميزات التي تتحلّى بها نظم قواعد البيانات في بناء وتطوير نظم التطبيقات مقارنة بالطريقة التقليدية المبنية على الملفات في تطوير النظم المعلوماتية، كما يستعرض الخطوات الرئيسية المتبعة في تحليل، وتصميم، وبناء، وإدارة قواعد البيانات. وتناول الفصل الثاني موضوع نمذجة بيانات المنظمة التي تعرف عادة بما يسمى «النمذجة المفاهيمية» (Conceptual Data Modeling)، وخصص الفصل الثالث لشرح مفاهيم ومكونات إضافية للنموذج المفاهيمي كبنية-علاقة.

أما الفصل الرابع فهو مخصص لشرح المفاهيم الأساسية للنموذج العلاقي الذي يعد أحد المحاور الرئيسية للكتاب. (Language K)، ويشرح الفصل الخامس مرحلة التصميم المنطقي لقواعد البيانات، ويوضح الفصل السادس، في جزئه الأول، مفهوم «الجدول جيدة البناء» (Well-Structured Relations) بشكل غير رسمي، فيما يركز الجزء الثاني من الفصل السادس فيركّز على مرحلة التصميم المادي لنظم قواعد البيانات. وخصص الفصل السابع لشرح بعض مكونات لغة الاستفسار البنائية (Structured Query Language (SQL التي تعد واحدة من أكثر لغات قواعد البيانات العلاقية انتشاراً.

ويستكمل الفصل الثامن شرح مكونات لغة الاستفسار البنائية، حيث خصص الجزء الأول منه لاستكمال شرح تعليمية الاختيار (أو الاسترجاع)، عندما تقوم التعليمية بالتعامل مع أكثر من جدول في آن واحد، ولشرح بقية مجموعة تعليمات (أو لغة) معالجة البيانات. أما الجزء الثاني من الفصل فقد خصص لشرح مجموعة تعليمات (أو لغة) التحكم في البيانات.

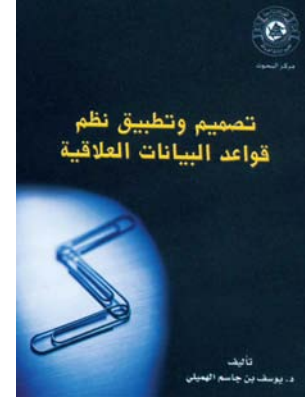
ويتطرق الفصل التاسع والأخير، وبشكل مقتضب، لأربعة موضوعات متطورة في نظم قواعد البيانات وهي: المعاملات، وقواعد البيانات الشبكية، وقواعد البيانات الموزعة. تمثل المعاملات الوسيلة الرئيسية التي يتم من خلالها التفاعل مع قواعد البيانات من قبل المستخدمين سواء بشكل تفاعلي مباشر أو من خلال برامج التطبيقات التي يقوم مطورو التطبيقات ببنائها.

## تصميم وتطبيق نظم قواعد البيانات

تأليف :

د. يوسف بن جاسم الهيملي

أستاذ هندسة الحاسب الآلي ونظم المعلومات  
المشارك بمعهد الإدارة العامة



تعد المعلومات في وقتنا الراهن واحدة من أهم موارد المنظمات وذلك على اختلاف مجالات عملها. ونظراً لأن المادة الأساسية التي تستقى وتستنبط منها المعلومات هي البيانات فقد حدا هذا بالمنظمات المختلفة إلى جمع البيانات، سواء التاريخية منها أو الحديثة، وتخزينها في أماكن تضمن المحافظة عليها من العبث أو التخريب. ومع تزايد أهمية البيانات في المنظمات الحديثة ظهرت حاجة ماسة لمكنة طرق حفظ واسترجاع البيانات، بالإضافة لمعالجتها حتى أضحت هذه الطرق جوهر أي نظام معلوماتي حديث، كما أضحت النظم التي تقوم بحفظ واسترجاع ومعالجة البيانات تعرف بنظم إدارة قواعد البيانات.

وعلى الرغم من أن مجال قواعد البيانات أصبح من المجالات التخصصية المعروفة التي لها كيانها الخاص ضمن تخصصات علوم الحاسب الآلي، إلا أنه يوجد نقص كبير في مكتبتنا العربية من الكتب العلمية المتخصصة التي تعاطى مع مجال قواعد البيانات بشكل علمي يتسم بالعمق والشمولية من حيث العرض والتحليل والنقاش للمواضيع الرئيسية التي تدور حولها مفاهيم وتقنيات قواعد البيانات ونظمها. وقد حث هذا القصور النسبي إلى تأليف هذا الكتاب الذي يشتمل على المواضيع الرئيسية لقواعد البيانات وبشكل يميل إلى الجانب التطبيقي ودون تقصير في عرض الجوانب النظرية التي تستند عليها مفاهيم



تنتهج طريقة اللعب وسيلة لتبسيط المضامين

## الحلقات التطبيقية : مهارات وخبرات تستهدف رفع كفاءة القيادات الإدارية العليا

يضع معهد الإدارة العامة تنمية القيادات الإدارية العليا في مقدمة اهتماماته، في إطار أدائه للدور المنوط به، والذي يتركز في رفع كفاية موظفي الدولة، وإعدادهم علمياً وعملياً لتحمل مسؤولياتهم وممارسة صلاحياتهم على نحو يكفل الارتقاء بمستوى الإدارة، ويدعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطني. ولكي ينهض المعهد بهذا الدور فإنه يقوم بتنفيذ عدد من البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد المشاركين بالمهارات والمعارف والسلوكيات المناسبة للوظيفة، من أجل تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم بشكل يتناسب وأهداف منظماتهم.

من بين البرامج والأساليب التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية العليا، والتي ينفذها المعهد، أسلوب الحلقات التطبيقية، وتشرف عليها الإدارة العامة للبرامج العليا، إلى جانب الحلقات الموجهة، والحلقات الخاصة، واجتماعات الطاولة المستديرة، والحلقات الدولية. مجلة «التنمية الإدارية» ترصد في الاستطلاع التالي واحدة من هذه الحلقات التطبيقية التي نفذها المعهد مؤخراً:



د. عبد الرحمن الوزان

د. الوزان :

استخدام الأساليب التدريبية المتنوعة  
كالحاضرات القصيرة ومجموعات  
العمل والحالات الدراسية والتمارين  
والمباريات وتمثيل الأدوار ومشاهدة الأفلام  
التدريبية في تنفيذ الحلقات

استطلاع :

عبد الكريم رجب



أ. عبد الله الحليلة أثناء تنفيذ الحلقة التطبيقية



د. عبد الله الحربي



العقيد محمد شايق



المهندس عبد الرحمن الضبيبي



أ. علي صالح الشويهي



أ. خضر عبد الحميد يوسف

### تطوير الحلقات التطبيقية

البداية مع الدكتور عبد الرحمن الوزان، مدير عام البرامج العليا بالمعهد الذي أوضح أن نشاط الحلقات التطبيقية في المعهد بدأ اعتباراً من عام ١٣٨٨هـ، حيث كانت تعتمد في تقديمها آنذاك على مناقشة عدد من البحوث والدراسات، وكانت أيضاً تقدم بشكل محدود. ومع تطور المعهد وتوسع أنشطته طرأ تطور نشاط الحلقات من حيث عددها و موضوعاتها و عدد المشاركين فيها. وفي إطار خطط التطوير التي ينفذها المعهد، تغيرت طبيعة الحلقات من المدد الطويلة والساعات العديدة، التي كانت تبلغ في بعض الحلقات (١٠٢) ساعة للحلقة الواحدة ليصبح تنفيذ الحلقة الواحدة يستغرق ثلاثة أيام، بمعدل ست ساعات يومياً.

### أساليب تدريبية متنوعة

وأضاف الدكتور الوزان أن المعهد يقدم عدداً من الحلقات التطبيقية التي تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف القيادات الإدارية العليا، ويشارك في الحلقات التطبيقية مديرو العموم ومن هم في حكمهم ممن يشغلون المراتب (١١-١٢)، وكذلك من هم في نفس المستوى بالأنظمة الحكومية الأخرى. ويستخدم في تنفيذ الحلقات عدد من الأساليب التدريبية المتنوعة تشمل المحاضرات القصيرة ومجموعات العمل والحالات الدراسية والتمرينات والمباريات وتمثيل الأدوار ومشاهدة الأفلام التدريبية.

### الحلقات التطبيقية المنفذة

وذكر د. الوزان أن عدد الحلقات المعتمد تنفيذها من قبل إدارة الحلقات التطبيقية في المركز الرئيسي يبلغ (٢٥) حلقة عامة، بالإضافة إلى الحلقات الخاصة التي يبلغ عددها (٦) حلقات حتى الآن، وهي تنفذ حسب طلب الجهات المستفيدة، والحلقات الموجهة، وعددها حلقتان حتى الآن، وتنفذ حسب طلب إمارات المناطق، والطاولة المستديرة، وعددها حلقتان حتى الآن. والحلقات التطبيقية العامة التي ينفذها المعهد بالمركز الرئيس هي: تنمية مهارات العرض

مدير عام فرع الصندوق العقاري بالقصيم: إن عملنا يتعلق بتقديم خدمة للمواطنين، وكما هو معلوم إن مقابلة الجمهور تسبب ضغطاً على الموظف نتيجة لاختلاف ثقافتهم، ولكي أحسن التعامل مع جماعات العمل تقدمت للالتحاق بهذه الحلقة، والتي أعتقد أنني استفدت منها بشكل كبير جداً بتفهمي لحالة كل العاملين معي. ولفت إلى أن هناك إمكانية عالية جداً لتطبيق ما درسه في الحلقة في عمله، معللاً ذلك بكثرة الاجتماعات بالعمل نتيجة المتغيرات الكثيرة في الآونة الأخيرة تمثيلاً مع التطورات الكبيرة والتي تحدث حالياً في مملكتنا، وتعليقاً على تطبيق أسلوب اللعب في عملية التدريب قال: فيما يبدو لي أن طريقة اللعب هي وسيلة جيدة لإيصال الفكرة بأسلوب ترفيهي يبسط المضمون ويوصل إلى الهدف بطريقة سريعة ومحببة.

### يتناسب مع الواقع

ورداً على سؤال حول ما تم اكتسابه من مهارات في الحلقة ذكر د. محمد بن صالح العسكر، مساعد مدير التربية والتعليم بمحافظة الخرج (بنين) أنه تم بحمد الله اكتساب كثير من المهارات والأدوات التي تساعد على زيادة فعالية المدير في جماعات العمل، سواء الرسمية وغير الرسمية، بحيث يصبح المدير قادراً على تحديد تلك الجماعات والاستفادة منها في الارتقاء بمستوى أداء الإدارة التي يعمل بها. وأشار إلى إمكانية تطبيق ما تم طرحه، لأن

والإلقاء، تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس والتدريب، إدارة المشاريع، إدارة التغيير التخطيط الاستراتيجي، المراجعة الداخلية، تحليل المشكلات وصنع القرارات، إدارة المعرفة، الإبداع الإداري، الهندسة القيمة، تنمية مهارات الاتصال الإداري، بطاقات الأداء المتوازن، الإدارة تحت ضغوط العمل، تنمية مهارات التطوير الإداري، إدارة فرق العمل، فاعلية المدير في جماعات العمل، تنمية مهارات التفاوض، الذكاء العاطفي، تقويم الأداء الوظيفي، القيادة الإدارية، إدارة النزاع في بيئة العمل، إدارة الجودة الشاملة إدارة الوقت، الإدارة المالية الحكومية، إدارة الاجتماعات.

### «التنمية الإدارية» تشهد حلقة تطبيقية

«التنمية الإدارية» كانت على موعد مع حلقة «فاعلية المدير في جماعة العمل»، والتي قام بتنفيذها كل من د. عبد الرحمن الوزان، مدير عام البرامج العليا، وأ. عبد الله الحليفة عضو هيئة التدريب بالمعهد، وحضرها عدد من القيادات الإدارية العليا في الأجهزة الحكومية المختلفة، حيث انتقلت «التنمية الإدارية» إلى قاعة تنفيذ الحلقة، وحضرت التطبيق العملي لأسلوب اللعب في عملية التدريب، ثم التقت عدداً من القيادات الإدارية من المشاركين في الحلقة للتعرف على مرئياتهم حيال ما تلقوه في الحلقة.

### أسلوب يبسط المضمون

قال المهندس عبد الرحمن بن محمد الضبيبي،



أ.د. إبراهيم بن مبارك السناني

المدير في جماعة العمل، إلا أن البعض لا يهتم بهذه الطريقة بحجة أنها لا تناسب سنه، لذلك يجب نشر ثقافة استخدام الأساليب التدريبية المتنوعة والوسائل المختلفة في التدريب لدى المتدربين.

### الاستفادة كبيرة

وفي السياق ذاته قال علي بن صالح الشويهي، مدير عام فرع هيئة الرقابة والتحقيق بالقصيم إن الاستفادة مما تم تدريسه في الحلقة كبيرة والحمد لله، وسوف أعمل على تطبيق ما استفدت على أرض الواقع.

### مجموعة من المهارات

نفس الرأي ذهب إليه أ.د. إبراهيم بن مبارك السناني، أستاذ بالجامعة الإسلامية، كلية الشريعة، الذي قال: أرى في المشاركة في الحلقات التطبيقية فائدة كبيرة تعود على المشاركين، كما أرى أن هناك إمكانية لتطبيق ما طرح خلال الحلقات في مجال عملي، بما يعود بالفائدة على المنظمة.

وأضاف أن طريقة اللعب أسلوب جديد في تبسيط مضامين الحلقة التطبيقية كمجموعات عمل من خلال تطبيق مجموعة من المهارات.

### الارتقاء بمستوى الأداء

ويذهب العقيد محمد شايح علي سلطان، مدير جوازات شعبة جوازات ظهران الجنوب إلى أن الاستفادة من تلك الحلقة كانت جيدة جداً، لما لتلك الحلقة من فوائد جمة في الارتقاء بمستوى الأداء في العمل، والوقوف على معلومات يواجهها المدير بشكل يومي في عمله، كما أن هذه المعلومات التي استفدناها سواء من الأساتذة الأفاضل أو من المجموعة كان لها أثر كبير في الاستفادة من الخبرات الموجودة في الحلقة، وبالتالي كان لتلك الحلقة فائدة عظيمة في مجال العمل.

وشدد على أن الهدف من اللعب ليس التسلية، وإنما لخلق فريق عمل متفهم يقوم على أداء واجب وإنجاز مهمة واستغلال الوقت لإنجاز العمل، ومن ثم تحقيق الهدف المنشود من هذه العملية ●



د. محمد بن صالح العسكر

العمل في كل المنظمات وإمكانية تطبيقه في حدود مجال عملي متاح بصورة كبيرة عدا ما يتعارض مع أهداف الديوان، والتي تتطلب في بعض الأحيان السرية والتحري. وحول أسلوب التدريب باستخدام اللعب قال إنه يعتبر أسلوباً غير تقليدي ومريحاً ومقبولاً، ويساعد بشكل كبير في ترسيخ المفاهيم والأهداف المقصودة من الحلقة التطبيقية.

### نشر ثقافة النوع

من جانبه أكد د. عبد الله مزعل الحربي، عميد كلية التربية بحضر الباطن، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية إن الاستفادة من الحلقة كبيرة جداً، فمن خلالها يتم نقل المعرفة والمهارة والتدريب والخبرة، من خلال الاحتكاك بالزملاء وتضمينها مواقف تطبيقية واقعية.

وحول إمكانية تطبيق ما تم طرحه خلال الحلقة في موقع عمله قال: بالطبع لأن كل ما يتم تدريسه لنا هنا هو بالفعل مواقف نمر بها في معظم أيامنا في الوظيفة، واصفاً طريقة التدريب باللعب بأنها طريقة ممتازة جداً لتطبيق فعالية

ما تم التدريب عليه واقعي ويتناسب مع الواقع والميدان الذي أعمل فيه، وما تم طرحه يتوافق مع متطلبات العمل فيما يخص الجماعات ووضع العناوين الرئيسة التي تحدد حسن التعامل مع هذه المجموعات المؤثرة على تحقيق التوقعات والأهداف المرغوبة من المنظمة التي أعمل بها. ووصف د. العسكر أسلوب التدريب باللعب بأنه أسلوب علمي ممتاز في التدريب يمارس مع الطلاب في التعليم العام، ويعتقد أنه لا يمكن استخدامه في الحلقات التدريبية، لكن من خلال التجربة في هذا اليوم تم التأكد من أنه أسلوب متميز يصلح تطبيقه من قبل هذه الحلقات التطبيقية، فيمكن من خلاله تطبيق نقل الاتصال بين المدير والموظفين، والتدريب على مهارات الاتصال ونقل المعلومات. فهو أسلوب جيد في طريقة تنفيذه، ويوجد شيئاً من الانسجام بين المجموعة والعمل اليدوي، بالإضافة إلى تنفيذ المهمة في جو من المرح والسعادة، والتواصل اللفظي وغير اللفظي بين أفراد المجموعة.

### يلامس جماعات العمل

فيما قال أ. خضر عبد الحميد يوسف سيد، مستشار قانوني، مدير إدارة العقود العسكرية، نائب مدير عام مراجعة العقود بديوان المراقبة العامة: الاستفادة من الحلقة كانت جيدة جداً، حيث ناقشت كثيراً من الأمور الإدارية التي تحدث في بيئة العمل، بهدف تحقيق فعالية أكبر في دور المدير في إدارة جماعات العمل، وتم استجلاء كثير من الأنماط الإدارية والسلوكية لكثير من الرؤساء والمرؤوسين.

وأضاف أنه لا شك أن ذلك يلامس جماعات

## المشاركون يجمعون على استفادتهم من مضامين الحلقات ويسعون لتطبيقها في بنائهم الوظيفية



اللعب وسيلة لتبسيط مضمون الحلقة التطبيقية



## كيف تدير مدرك ؟



أ. منصور بن صالح اليوسف  
عضو هيئة التدريب  
معهد الإدارة العامة

هل يمكن إدارة المدير في بيئة العمل ؟ إن هذا السؤال قد شغل بال عدد من الباحثين والمفكرين وتوصلوا إلى نتيجة مفادها أنه يمكن ذلك . ولكن ينبغي أن لا يفهم من هذا أن الموظف سوف يأخذ منصب المدير ويبدأ يصدر توجيهاته وأوامره إليه تاركا مهامه التنفيذية لغيره من الموظفين. فالمدير قد عين مشرفاً على الموظفين بموجب قرار من المنظمة التي يعمل بها ولا يمكن أن يعفى من منصبه إلا بقرار مماثل منها أيضاً .

إن مفهوم إدارة المدير يتطلب أن يكون الموظف على درجة كبيرة من الجد والاجتهاد وحب العمل والتفاني فيه . كما يتطلب منه الإخلاص والمثابرة والعطاء حتى يكسب ثقة المدير ودعمه . إن الموظف الناجح هو الذي يستطيع أن يشارك مديره في أداء مهامه الوظيفية بطريقة مشروعة ومرغوبة من قبل المدير نفسه . بل أذهب أبعد من ذلك عندما أقول إن الموظف يمكنه أن يجعل المدير ينتظر أفعال الموظف وليس ردود أفعاله عن طريق أدائه المتميز .

وقد كتب عدد من الكتاب أمثال ( جاكوز ، وميشيل ، وكيفن ) وغيرهم عن طرق إدارة المدير في بيئة العمل ، نورد بعضاً منها على النحو التالي :

- ١ - حافظ على أوقات الدوام الرسمي .
  - ٢ - أصغ جيداً لأوامر وتوجيهات مدرك .
  - ٣ - نفذ توجيهات مدرك قبل غيره من المديرين .
  - ٤ - تجنب تأخير المهام المكلف بها .
  - ٥ - كن حريصاً على أداء مهامك بالسرعة والجودة الممكنة .
  - ٦ - انظر إلى الأشياء من وجهة نظر مدرك .
  - ٧ - احرص على الاحترام والتعاون مع الزملاء والمراجعين فيما يخدم مصلحة العمل .
  - ٨ - بادر إلى طرح الأفكار الجيدة التي تهدف إلى تطوير أساليب وإجراءات العمل .
  - ٩ - احرص على تطوير قدراتك ومهاراتك الشخصية .
  - ١٠ - لا تهجم مدرك مهما كانت الأسباب والدوافع .
- ولكن السؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو : ما هي النتائج الإيجابية المتوقعة للموظف عندما يتمكن من إدارة مدرك ؟

إن هناك إيجابيات كثيرة منها على سبيل المثال : التقدير والاحترام والحصول على مزيد من الحوافز والنمو الوظيفي، وتحقيق مستوى أعلى من الرضا، وكذلك تحقيق الذات . كما أن هناك إيجابيات أخرى لا تقل أهمية عن تلك، وهي التقليل من ضغوط العمل التي تأتي من المدير نتيجة مباشرة لتوجيهاته وأوامره فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال، أو عند لومه في حال التقصير في أداء المهام أو عند الحصول على تقويم أداء غير مناسب أو غير ذلك .

ولا شك أن أسلوب إدارة المدير يجعل الموظف دائماً في موقف قوة يساعده على تخطي كثير من العقبات والمصاعب التي تواجهه في البيئة التنظيمية . ومع التسليم بأن أنواع المديرين مختلفة في بيئة العمل، وأن هناك طرقاً محددة للتعامل مع كل نوع من تلك الأنواع، إلا أن هذه الطرق المذكورة أعلاه تناسب التعامل مع جميع أنواع المديرين، مهما اختلفت شخصياتهم وتباينت سلوكياتهم ●

## تقنية

### جهاز تحكم عن بعد أم فأرة؟



تشهد التقنية اليوم الدمج بين العديد من الوسائط المختلفة، ومن أبسط هذه الوسائط التقنية أجهزة التحكم عن بعد، والفأرة بالنسبة للحاسبات الآلية المكتبية أو المحمولة أو أجهزة العرض المرئي الأخرى. فمع تطور المستحدثات التقنية أنتجت الشركات وسيطاً لاسلكياً واحداً يشمل هذين الوسيطين يمكن استخدامه كفأرة وتحكم عن بعد للتحكم في شاشات العرض التلفزيونية أو الحاسب الآلي •

## البودكاست Podcast

بقلم :

الهام عبد اللطيف الناصر



شعار البودكاست

### تاريخ البودكاست

بدأ البودكاست في عام ٢٠٠٤ من الجيل الثاني من الويب ٢.٠ ، وللبودكاست شعبية كبيرة وجماهير كثر، وخاصة على الإنترنت لأن لديهم حرية أكبر فيما يقدمون عليه حيث يقدمه متخصصون وهوواة. ولكنه لا زال يخطو خطواته الأولى في الدول العربية. وهو عبارة عن سلسلة من الوسائط المتعددة الصوتية والمرئية مثل أي ملف موجود على الشبكة. حيث يصنع ملف صغير من نوع xml ويخزن على الإنترنت على شكل مدونه أو فيديو أو صوت وتلتقطه برامج البودكاست ثم تبث هذه الملفات عبر قناة ثابتة للبث الصوتي- المرئي ويمكن الأشخاص وبكل سهولة الاشتراك في القناة وتحميل آخر الحلقات تلقائياً بمجرد الاتصال بالإنترنت التزامن عن طريق الويب ومن بعض هذه البرامج هي ITUNES من شركة ابل حيث توجد البودكاست كأحد الخيارات. وكلمة البودكاست هو دمج بين كلمتي أي بود وبودكاست أي النشر أو البث. والعلامة التجارية للبودكاست هو الشعار الذي تستخدمه أبل للتعبير عن البودكاست .

### مواضيع البودكاست

وتختلف مواضيع البودكاست حسب اهتمامات المدونين لها فتستخدم البودكاست في الجامعات الأمريكية بشكل كبير على شكل مدونات بودكاست أو يقوم المدرس بتسجيل محاضراته ووضعها على البودكاست وغيره. وهناك نوع من البودكاست الذي يعنى بالسياسة والطب وألعاب الكمبيوتر والكتب الجديدة والأدب وغيره وهنا بعض أمثله على برامج البودكاست :

• بودكاست قناة الجزيرة

• بودكاست فوتوننت: يهتم بعالم التصوير

• بودكاست أدبيات: يهتم بمجال الأدب والنقد الأدبي

ولمعرفة المزيد عن البودكاست وطريقة إنتاجه وتحميله يرجى زيارة الموقع التالي:

<http://www.how-to-podcast-tutorial.com/podcast-tutorial-four-ps.htm-٠٠/>

## عرض فيلم

## كن إيجابياً : قصة رامي نجوم البحر

يؤكد هذا الفيلم التدريبي.. على موضوع الإيجابية والتفاؤل لتحقيق الأهداف مهما تعاضمت. استهل الفيلم بمقولة لأنتوني فرانس «لكي تحقق الغايات العظمى فلا يجب عليك أن تعمل فقط بل يجب أن تحلم أيضاً، ولا يجب أن تخطط فقط بل يجب أن تؤمن أيضاً». ثم بدأ الفيلم برصد قصة مستوحاة من كتابات لورين إيزلي عن الإيجابية والإيمان بما يتم عمله. وتدور أحداث هذه القصة عن رجل حكيم مثل لورين إيزلي، يفضل الكتابة ويقضي أوقاته فراغه للصفاء الذهني في أماكن هادئة ومحفزة مثل شاطئ البحر. وذات يوم وهو يمشي على الشاطئ لمح شخصاً آخر يتحرك دون كلل ويلتقط شيئاً ما من على أرض الشاطئ، ثم يرميه في البحر برقة شديدة.

لفتت هذه الحركات انتباه الرجل الحكيم، فقرر أن يقترب منه ويتجاذب معه أطراف الحديث، وبالفعل سأله عما يفعل، فأجابته الشاب أنه يرمي نجوم البحر المنتشرة على شاطئ المحيط، وأنه إذا لم يفعل ذلك سريعا فستشرق الشمس وستموت نجوم البحر. واستغرب الكاتب سلوك هذا الشاب، فبادره الحكيم بسؤال عن مدى قدرة الشاب على رمي جميع نجوم البحر وقدرته على الإحاطة بعجم ضخامة الشاطئ وما يقذفه من نجوم البحر، ومدى أهمية ما يقوم به حيث أن ما يرميه الشاب لا يمكن مقارنته بأية حال بما هو على الشاطئ، إلا أن الشاب صمت قليلاً ثم أخذ نجم بحر آخر ورماه وأردف قائلاً: «إن ما قمت به مهم لهذه النجمة لكي تعود إلى المحيط. وهذا السلوك في بداية الأمر فاجأ الحكيم، وعندما حاول أن يخلد إلى النوم كالمعتاد كانت صورة الشاب ماثلة أمامه وسلوكه تجاه نجوم البحر، وأدرك أنه مهما يكن العمل صغيراً إلى أنه يمكن أن يحدث الفرق. وفي صبيحة اليوم التالي قرر أن يصاحب الشاب في رمي نجوم البحر ويعطي فرصة حياة أخرى لعدد منها. وبعد رواية هذه القصة اختتم الفيلم بالتأكيد على أن أفعال أي فرد تمثل شيئاً خاصاً لكل منا وللغير، وأن الله سبحانه وتعالى وهب البشرية القدرة على التأثير وإحداث الفرق فيما حولنا، وما ينبغي إدراكه من هذه القصة هو إدراك تلك الموهبة التي تساعد في إحداث ذلك التأثير وبالتالي تكتسب قدرة تشكيل المستقبل، وأكد الفيلم أن ذلك يعد تحدياً كبيراً لكل فرد منا في البحث عن نجم البحر الخاص به وأكد أيضاً على أهمية تذكر أن «الخيال بدون عمل ما هو إلا حلم والعمل بدون خيال ما هو إلا مضيق للوقت وبالخيال والعمل يمكنك تغيير العالم».

## التدريب والتعلم المدمج

قدمت التقنية العديد من الوسائل والأدوات والمستحدثات التقنية التي أثرت بشكل كبير في تطوير أساليب التعلم، ومع استمرار هذا التطور لهذه



بقلم :

د. عجلان بن محمد الشري

عضو هيئة التدريب

مدير مركز تقنيات التدريب

معهد الإدارة العامة

التعلم، وانسحب ذلك على كافة أنماط اكتساب المعارف والمهارات، ومنها التدريب التقليدي. فبرز شكل من أشكال التعلم والتدريب الحديث الذي يمزج بين مواد وأدوات التعلم والتدريب التقليدي بتوظيف تقنيات الاتصالات والمعلومات لاكتساب المعارف والمهارات. ويعرف هذا النمط بأنه الأسلوب الذي يمكن أن تستخدم فيه وسيلة أو أكثر لإكساب المعرفة أو المهارة. ولهذا النمط في الحقل التربوي والتعليمي على وجه الخصوص العديد من المسميات التي يعرف بها مثل التعلم المزيج، أو الخليط أو المؤلف.

ولهذا النمط من التعلم عند تطبيقه العديد

من الفوائد إذ يمازج بين خصائص التعلم التقليدي وتوظيف وسائط التقنية الحديثة لتحقيق أهداف العملية التعليمية والتدريبية بنجاح، كما أن له أساليب متنوعة من الاستخدام فيما يقدم بشكل متزامن كفصول وقاعات التدريب المباشرة للمعلم والمدرّب، والفصول الافتراضية، والندوات والحلقات المنقولة عبر الشبكات الداخلية أو الخارجية، والرسائل المباشرة المسموعة أو المكتوبة بين المستفيدين. أو غير متزامن مثل الرسائل المسموعة والمرئية غير المباشرة، صفحات الإنترنت، الوثائق الإلكترونية المرسلة، المحاكاة، ومجموعات النقاش المتعددة.

ورغم ذلك فإن له العديد من المعوقات التي تحد من تأثيره عند تطبيقه كضعف البنى التحتية للتقنية المستخدمة، وضعف مهارات مقدم العملية التعليمية أو المستفيد منها. وعند توظيف هذا النمط من التعلم فإنه قد يستخدم العديد من وسائط التقنية المستخدمة المسموعة والمرئية، وكذلك كافة الوسائل المستحدثة المرتبطة بشبكة الإنترنت من تصميم صفحات متخصصة، أو توفر المصادر الرئيسية للتعلم أو الإثرائية من مجلات وكتب إلكترونية.

ومما تجدر الإشارة إليه أن هذا النمط من أشكال التعلم والتدريب ليس غاية في حد ذاته، إنما هو مواكبة لمعطيات التقنية وتوظيفها بشكل أمثل في العملية التعليمية والتدريبية، وتحقيق أهدافهما ببسر وسهولة، وكذلك استجابة لمتطلبات التعلم والتدريب الحديثة والتي منها توسيع نطاق المستفيد، واستثمار التقنية، والعدالة والمساواة في تقديم ذلك التعلم. ونظراً للتسارع الكبير في متطلبات التعلم والتدريب، فقد أفضى ذلك إلى أهمية الاستجابة لتلك التغييرات بتطبيق أساليب وأنماط تعلم حديثة، ومن الأهمية بمكان أن يستجيب حقل التدريب لهذه المتغيرات المتسارعة ليحقق تطلعات المستفيدين ويستثمر كافة أدوات وأساليب التعلم والتدريب الحديثة.



# دور معهد الإدارة العامة في إعداد القياد

إعداد: د. ناصر الهتلان القحطاني

عضو هيئة التدريب

مدير إدارة البحوث والاستشارات بفرع المعهد بالمنطقة الشرقية

قدمت هذه الورقة في ندوة إعداد وتأهيل القيادات الإدارية التي عقدت في دولة قطر في الفترة من ٢٣-٢٤/٣/٢٠٠٩م، وتتناول مسيرة معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية مع التنمية الإدارية، مع التركيز على دوره في إعداد القيادات الإدارية. وفيما يلي استعراض لأبرز ما جاء في هذه الورقة:

## القيادات الإدارية

يتمثل في إعداد كفاءات وطنية لشركات ومؤسسات القطاع الأهلي، وبذلك أضاف المعهد إلى تجربته في التدريب الإداري للقطاع الحكومي بُعداً جديداً من خلال تنفيذ برامج إعدادية لمد القطاع الأهلي ببعض احتياجاته من الكفاءات الوطنية التي تشد إليها حاجة النشاطات الاقتصادية والاجتماعية المتنامية.

## تنمية القيادات الإدارية العليا

ومن خلال أهداف وأنشطة المعهد وكذلك الإنجازات التي حققها، يمكن للمراقب ملاحظة الاهتمام النوعي والكمي والشامل بالتنمية الإدارية، وهذه الفلسفة التي تتبناها الإدارة العليا للمعهد والتي مفادها أن التنمية الوطنية بكل أشكالها تتطلب تنمية إدارية شاملة أيضاً. بمعنى التدريب والدراسات الاستشارية والبحوث والنشر والتوثيق وغيرها، كلها مجتمعة ومكملة لبعضها البعض تهدف إلى دعم وتعزيز التنمية الإدارية الفعّالة. ومع كل ذلك، فإن نشاط التدريب يحتل الحيز الأكبر من مجهود ووقت وموارد المعهد، من منطلق أن العنصر البشري هو جوهر عملية التنمية الإدارية. وهذا المورد الكبير والأساس للمنظمات - أي الموارد البشرية - يتطلب قيادات إدارية فعّالة تقود المجهود والموارد لتحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفعالية، وتكون قادرة على ترجمة السياسات العامة للدولة إلى برامج ومشاريع على أرض الواقع. لهذا أولى المعهد اهتماماً كبيراً بالقيادات الإدارية وبتطويرها من خلال الأنشطة التالية:

مازال موضوع القيادات الإدارية وكيفية إعدادها وتأهيلها وتدريبها يُطرح باستمرار في العالمين النامي والمتقدم، وسيستمر كذلك إلى أجل غير مسمى؛ والسبب في اعتقادنا ينبع من الصعوبة البالغة في تحديد دقيق للقيادة كمفهوم وكمارسة، وكذلك لصعوبة تعريفها بشكل واضح ومحدد. ومازال كثير من المجتمعات المعاصرة تهتم بدراسة القيادة كمفهوم وممارسة، لأن تقدمها يعتمد بقدر كبير على نجاحها في تحقيق التنمية الإدارية من خلال القيادات الإدارية التي تشكل جوهر بل العمود الفقري لنجاح هذه التنمية، ومن هنا ظهرت القناعة والحاجة إلى ضرورة إعداد وتأهيل وتدريب وتطوير القيادات الإدارية.

## الاهتمام بالتنمية الإدارية

في المملكة الوضع لا يختلف كثيراً من حيث الاهتمام بالتنمية الإدارية، ومن ثم بالقيادات الإدارية، ولهذا ومنذ نصف قرن تقريباً، تم وضع هيكل إدارية للدولة بدعم من المنظمات الدولية بما فيها البنك الدولي ومنظمة الأمم المتحدة، وكان معهد الإدارة العامة إحدى ثمار هذه الجهود، ويكون من أهدافه الرئيسية إعداد وتدريب القيادات الإدارية من خلال عدد من الأنشطة، كالتدريب والبحوث والمؤتمرات والندوات، وغير ذلك من الأنشطة التي ساهمت بشكل مباشر وغير مباشر في إحداث تنمية إدارية ملموسة. وفي تطور لافت، بادرت الدولة مؤخراً بإسناد دور جديد للمعهد

# سادات الإدارية في المملكة العربية السعودية

## أولاً: الحلقات

المساهمة ، وتكون مدتها يوماً أو يومين، وقد استقطب المعهد عدداً من المتحدثين العالميين البارزين في مجال القيادة، كما يقوم المعهد بالتعاون مع صندوق النقد الدولي بواشنطن دي سي بتنفيذ حلقات تطبيقية متقدمة تناقش القضايا المالية والاقتصادية المتخصصة والمستجدة على الساحتين العربية والعالمية للموظفين الذين لا تقل مراتبهم عن المرتبة التاسعة ولا يقل المؤهل العلمي عن البكالوريوس، وتقدم للسعوديين وكذلك الأشقاء من موظفي دول مجلس التعاون الخليجي.

## ثانياً: الندوات والمؤتمرات

يهدف نشاط الندوات والمؤتمرات إلى استطلاع الظواهر والمشكلات الإدارية في القطاعين الحكومي والأهلي؛ بغية تشخيصها وتحليلها وتقديم الاقتراحات والتوصيات للتعامل معها، وذلك من خلال النتائج التي تسفر عنها البحوث والدراسات الميدانية وأوراق العمل التي تقدم في الندوات

مع تطور المعهد وأنشطته تطور نشاط الحلقات بشكل لافت للنظر، فقد تغيرت طبيعة الحلقات من المدد الطويلة والساعات الكثيرة، فأصبح تنفيذ الحلقات يستغرق ثلاثة أيام بمعدل ست ساعات يومياً. ويقدم المعهد عدداً من الحلقات التطبيقية التي تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف القيادات الإدارية في القطاع العام والقطاع غير الربحي والشركات المساهمة، ويشارك في الحلقات التطبيقية مديرو العموم ومن هم في حكمهم ممن يشغلون المراتب (١٢-١١) ، وكذلك من هم في المستوى نفسه بالأنظمة الحكومية الأخرى . أما الشركات المساهمة فتقتصر المشاركة على مديري عموم فروع الشركات والمديرين العامين للإدارات فيها ممن يشغلون مراكز قيادية. كما يقوم المعهد بتنفيذ اجتماعات سنوياً للطاولة المستديرة، وهذه الاجتماعات موجهة لوكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين ومن هم في مستواهم القيادي من القطاع الحكومي والشركات



الإدارية، وبالتالي التنمية بشكل عام.

٢- تطوير القيادات الإدارية:

قام معهد الإدارة العامة بدور كبير ومميز لدعم البنية الإدارية في المملكة من خلال أنشطته و من خلال جهوده الرائدة في هذا المجال.

### أبرز التوصيات

توصلت الورقة إلى عدد من التوصيات من أبرزها:

- إعادة النظر في المفاهيم السائدة والأساليب المطبقة المتعلقة بإعداد القيادات الإدارية، بحيث يصبح التركيز على تطوير القيادات الإدارية وليس إعدادها.

- ضرورة تطوير القيادات الإدارية من خلال التركيز على الذكاء العاطفي EQ بدلا من التركيز على الجوانب المتعلقة بالمهارات والمعارف ذات الصلة بـ IQ. حيث إن معظم البرامج الموجهة للقيادات الإدارية تهتم بالمهارات الأساسية التي ليست معنية بشكل مباشر بتطوير المهارات القيادية .

- تشجيع سياسة الدوران الوظيفي داخل المنظمات في القطاعين العام والخاص لإتاحة الفرص للعاملين لممارسة الأدوار القيادية .

- تشجيع السياسات الرامية إلى تحديد فترة زمنية معينة يتم بعدها انتقال الأشخاص إلى مواقع عمل أخرى جديدة خارج منظماتهم ( الإعارة أو الانتقال) . لأسباب منها تطوير مهاراتهم القيادية في بيئات عمل مختلفة، وإتاحة الفرص للآخرين لممارسة أدوارهم القيادية، وكذلك وبناءً على مبدأ بيتر Principle للاستفادة من مهاراتهم القيادية في المواقع القيادية الجديدة .

- تشجيع المنظمات في القطاعين العام والخاص على وضع سياسات وبرامج لتطوير القيادات الإدارية لديها من خلال التعاون مع مراكز التدريب المعنية بذلك.

- وضع الأنظمة والسياسات التي تشجع انتقال القيادات الإدارية بين القطاعين العام والخاص ، وخاصة من القطاع الخاص إلى القطاع العام .

- التقييم المستمر لبرامج القيادة القائمة لمعرفة مدى مناسبتها ومقارنتها ببرامج القيادة الأخرى المشابهة، للاستفادة من التجارب الأخرى .

- تصميم برامج للقيادة لمدة زمنية مناسبة يكون للمشاركين دور قيادي (فرديا وجماعيا) في تنفيذها .

- تأصيل العمل التطوعي والخدمة العامة، من خلال أدوار قيادية في مؤسسات المجتمع كجزء من عملية التدريب لتطوير المهارات القيادية ●

والمؤتمرات واللقاءات، وكذلك من خلال مناقشات ومداخلات المشاركين فيها من ذوي العلاقة والمتخصصين. كما يسعى هذا النشاط إلى دراسة التجارب الإدارية الوطنية والعربية بغية تأصيلها ونشرها لتكون رافداً من روافد الفكر الإداري في العالم العربي. وقد صدر عن هذه الندوات واللقاءات العلمية عدد من التوصيات المهمة المستمدة من نتائج البحوث ومن آراء المسؤولين في الإدارة العليا الذين شاركوا في الحوارات العلمية لهذه الفعاليات.

### موارد المعهد البشرية ودورها في تعزيز القيادات الإدارية في المملكة

١- تطوير الموارد البشرية:

يتميز معهد الإدارة العامة باهتمامه الكبير والجاد بالموارد البشرية، منطلقاً من قناعة ثابتة وواضحة بأن نجاح المنظمة يعتمد على وجود موارد بشرية متميزة . وبالتالي فإن المعهد يعمل دوماً على استقطاب الكفاءات العالية للعمل في المعهد كمدرسين وكإداريين وفنيين . هذا الاهتمام بالعنصر البشري لا ينعكس على مستوى أداء وإنتاجية المعهد فحسب ولكن أيضاً على نوعية القيادات الإدارية التي تشكل إحدى مخرجات المعهد إلى المجتمع من خلال انتقال موظفي المعهد إلى الخدمة في القطاعين العام والخاص. كما يتبنى المعهد عدداً آخر من السياسات التي تهدف إلى تطوير أعضاء هيئة التدريب بما فيها تشجيع التعاون الخارجي لأعضاء هيئة التدريب كمستشارين غير متفرغين مما يكسبهم تجربة عملية ثرية تنعكس على مهاراتهم ومعارفهم بشكل إيجابي. أيضاً يقوم المعهد بتفريغ أعضاء هيئة التدريب المكلفين باستشارات أو أبحاث أو أوراق عمل تشجيعاً لهم وحرصاً من المعهد على تطويرهم في تلك المجالات .

٢- التدوير الوظيفي

من التوجهات المتميزة في معهد الإدارة العامة هو تبني سياسة التدوير الوظيفي والتي تهدف إلى إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريب لممارسة العمل الإداري من خلال تداول العمل الإداري، بحيث يعمل عضو هيئة التدريب كرئيس وحدة إدارية لمدة محددة يعود بعدها إلى عمله السابق كعضو هيئة التدريب بعد أن اكتسب تجربة عملية تنعكس على أدائه كمدرّب وتثريه وظيفياً. هذه السياسة كان لها أثرها الإيجابي عند انتقال أعضاء هيئة التدريب لاحقاً للعمل كقيادات إدارية في القطاعين العام والخاص . و معهد الإدارة العامة كان وما زال أحد المصادر الأساسية لتزويد المجتمع بالقيادات الإدارية المؤهلة تأهيلاً يسمح لها بلعب دور إيجابي في خدمة التنمية



## الحياة إدارة مشاريع



**د رائد بن محمد يحيى عثمان**  
مدير إدارة المشاريع  
معهد الإدارة العامة

أقتبس بتصريف من عنوان الكتاب الرائع للدكتور غازي القصيبي (رحمه الله) «الحياة إدارة»، بنظرة أرى أن «الحياة إدارة مشاريع». فالإنسان منذ بداية حياته وحتى مماته عبارة عن مشروع ، تكتمل فيه عناصر المشروع من مدة زمنية محددة بعمر الإنسان ، وجود حياة مرتبطة بأهداف كل إنسان ، وتكاليف مادية لتحقيق هذه الأهداف خلال حياة ذلك الإنسان.

إن حياة الإنسان هي مشروع ضخم ، يضم في داخل هذا المشروع مجموعة كبيرة من المشاريع الأخرى والمعقدة والمتشابكة والتي تشكل في نهايتها الإنسان بعلمه وثقافته و ثروته وذريته .. الخ ، يتقابل البعض منها ويتضارب ويتعارض البعض الآخر. فربما أراد الإنسان في مشروع علمه أن يحصل على أعلى الدرجات العلمية ، ووجد بأن هذا المشروع يتعارض مع مشاريع أخرى كمشروع جمع الثروة والمال ، فسيكون انقطاعه عن مقاعد الدراسة بسبب التضارب والتشابك بين هذين المشروعين أي مشروع طلب العلم ومشروع جمع المال. والعكس في بعض الحالات صحيح، فمشروع الدراسة ربما يتقابل ويتمشى مع مشروع جمع المال ، فسيكون حصول الإنسان على أعلى الدرجات العلمية سببا في حصوله على أعلى المراكز الوظيفية والتي ستدر عليه المال الوفير وهكذا.

إن الإنسان الناجح هو من يحسن إدارة مشاريع حياته ، فينسق فيما بينها بحيث لا تتعارض وتتشابك مع بعضها بل يجعلها تتقابل وتتماشى وتعزز بعضها . ومن الخطأ أن يُنظر للإنسان من زاوية واحدة ومن مشروع وحيد ناجح من مشاريع حياته ، فمن نجح في مشروع جمع المال - مثلاً - لكنه فشل في مشاريع الذرية الصالحة والحياة الزوجية السعيدة والدراسة العلمية والأخلاق الرفيعة ، فيعتبر في المجمع قد فشل في إدارة مشاريع حياته ، وفي تلك الحالة لا يعتبر إنسانا ناجحاً ، بالضبط كمن ينجح في إحدى المواد الدراسية ويرسب في المواد الأخرى.

إن إدارة مشاريع حياة الإنسان بنجاح تحتاج لمواصفات مدير المشاريع الناجح وذلك بعد التوكل على الله وتوفيقه والأخذ بالأسباب ، فأى إنسان ناجح ، ولا يقتصر ذلك على المشهورين من الرجال والنساء بل على العوام ، فربة المنزل والأم العاملة هي مديرة مشاريع ناجحة استطاعت أن تدير مشاريع تربية أولادها وتقود حياتها الزوجية إلى جنة الأمان والاستقرار العائلي ، و العامل البسيط الذي يعمل في أطراف الدنيا هو أيضاً مدير مشاريع ناجح استطاع أن يدير مشاريع حياته بالرزق الحلال و تعليم أبنائه وحصولهم على أحسن تعليم ويقودهم إلى بر الحياة الكريمة والسعيدة. فهل فعلاً «الحياة إدارة مشاريع»؟ ، ربما ... وللموضوع بقية ●

## واقعة

القيادة بمثابة القلب والروح لإدارة الأعمال، فالإدارة لا تكون بخلط الأرقام أو بإعادة هيكلة نظام العمل وإعادة تطبيقه علمياً. إن الإدارة حقاً هي أسلوب عمل مع مجموعة من الموظفين •

«هارولد جينين»

## ثقافة إدارية

### دليل القائد الإداري لرفع الحالة المعنوية للموظفين

المعنوية له ولزملائه ، ولا يقصد بحسن التصرف تجنب المسائل غير السارة في العلاقات مع الآخرين ، وإنما القدرة على الاعتماد على المزاج الإيجابي للفرد مثل الإخلاص والواجب والعدالة.

كن صبوراً : إن الإداري الذي لا يتميز بالصبر يثير الانفعال في التنظيم فهو يطلب إتمام الأعمال بسرعة غير معقولة ، وهذا غالباً ما يؤدي إلى الضياع والارتباك، فقد قيل (( إن أكبر

جهل للطبقات المتعلمة هو جهلهم للجهل ))، فبعض الإداريين يتوقعون أكثر من طاقة وإمكانيات موظفيهم.

كن حازماً : يجب على الإداري أن يكون حازماً في تصرفاته ولكن بركة، والحزم يظهر في استعداد الإداري لتحمل مسؤولياته ومقابلة مشكلاته، ولا يقصد بالحزم عدم الإنصات للحقائق ، فهذا عناد.

كن دقيقاً : يجب على الإداري أن يتكلم بدقة وفي الموضوع دون لف أو دوران، وإذا لم يكن هناك شيء يقال فانه من الضروري ألا يقول أي شيء حتى لا يقال انه (( لا يستحق الإنصات )) لا يتكلم أكثر من اللازم ، وإذا تكلم فمن الضروري إعطاء فرصة للكلام لكي يفهمهم • (موقع الريان)



يسعى القائد الإداري لإحراز النجاح في أداء مهمته القيادية في المنظمة التي ينتسب إليها، ورفع معدلات الأداء لدى موظفي إدارته، والارتقاء بنوعية المنتج الإداري ومستوى جودته، وذلك من خلال حفز هؤلاء الموظفين ورفع روحهم المعنوية.

ولكي تحقق التفوق في عملك كإداري، وتتمكن من قيادة موظفيك نحو تحقيق

الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، إليك عشر نصائح تكون بمثابة دليل لرفع حالة موظفيك المعنوية، وحفزهم لتقديم أقصى جهد ممكن في عملهم:

كن بشوشاً : فالروح المرحّة للقائد الإداري غالباً ما تكون مصدراً كبيراً لخلق وتدعيم العزيمة لدى المرؤوسين، لأنها تحدث نفس الأثر عندهم، فهي تخلق جواً ملائماً للفكر والتنفيذ.

كن هادئاً : كل منا يحب التعامل مع الشخص الهادئ لأننا نعرف أنه يستطيع الرقابة على نفسه في الأوقات العصيبة.

كن ثابت المزاج : إن الإداري الثابت المزاج لا يغير قراراته حسب أهوائه ، فمن الخطر أن يكون الإداري متشائماً اليوم متفائلاً الغد، لأن ذلك يجعل المرؤوسين في حيرة من أمرهم ويشعرون

هم أنفسهم بالتوتر والتقلب.

لا تكن أنانياً : إن الموظفين لا يثقون في القائد الإداري الأناني ، خصوصاً إذا كان يسعى للحصول على مكاسب نتيجة اقتراحات أو أفكار تقدموا بها، إذا شعرت أن أحد موظفيك يستحق الوظيفة التي يشغلها أنت فهل تتخلى عنها ؟؟

كن صادقاً : إن الصدق لدى الإداري يولد الصدق لدى الموظفين ، فكل الحقائق سواء كانت مريرة أم سارة تكون على المنضدة.

كن ذا كرامة : ليست الكرامة مجرد قناع يضعه الإداري على تصرفاته، وإنما كرامة المنصب مستمدة من اتجاهات الإداري نحو وظيفته ، واحترامه لمسئوليتها وتقديره لأهمية عمله .

كن حسن التصرف : ليس من حسن التصرف جرح شعور الموظف أو كرامته بأي شكل ؛ لأن ذلك يخفض من الروح

## السُّلطة

### السُّلطة الإدارية:

هي الحق في مباشرة القيادة التنفيذية، أي الحق في التخطيط والتنظيم والإشراف والتوجيه على نشاط المجموعة المسئول عنها الشخص، كما تتضمن حق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات.



السُّلطة هي القوة أو الحق في إصدار الأوامر أو إلزام الآخرين بتنفيذ الأعمال، أي أنها الحق المساوي للمسئولية، فالسلطة تنشأ عن المسئولية، في حين تنشأ المسئولية عن المهام والأعمال المكلف بها المدير. إذا فالسلطة هي حق إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذها.

### التمييز بين حق اتخاذ

#### القرارات وحق إصدار الأوامر:

فحق اتخاذ القرارات: يتعلق بالإجابة عما يجب أن نفعله وكيف نفعله وعن المسائل المتعلقة بالتخطيط، فحق اتخاذ القرارات هو أساساً الحق في التخطيط. أما حق إصدار الأوامر: فهو ميزة تنفيذية، بمعنى أنه الحق في الحصول على الطاعة اللازمة من المرعوسين نحو الأوامر والتعليمات لتنفيذ القرارات التي تقع في نطاق مسئولية الرئيس ●

### السُّلطة التنفيذية:

هي حق الموظف التنفيذي في تأدية مهامه بدون تدخل غير مشروع من الآخرين، ولا يتضمن أي حق في اتخاذ القرارات أو إصدار الأوامر بالنسبة لنشاط الآخرين، وإن كانت تتضمن الحق في التخطيط وتنظيم ومراقبة عمل الشخص على مستوى نفسه في حدود المسئوليات والسلطات التي فوضت إليه.

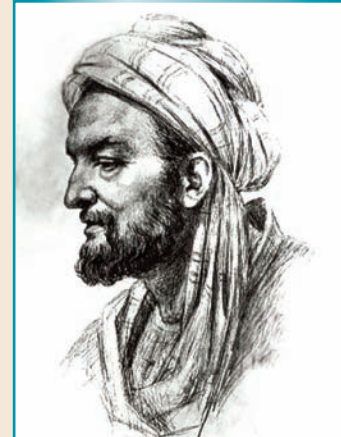
## من رواد الفكر الإداري

### الماوردي

هو أبو الحسن علي بن حبيب البصري، ولد عام (٣٦٤هـ) في البصرة، وتوفي عام (٤٥٠هـ).

ألف في الإدارة (الأحكام السلطانية والولايات الدينية)، (الوزارة)، (نصيحة الملوك). وقد درس الماوردي الكثير من العلوم والمعارف، كالسياسة والإدارة والاجتماع والآداب وغيرها

وتفقه في الدين وتقلد مناصب إدارية عالية. ويعتبر كتابه (الأحكام السلطانية ..) مرجعاً فريداً وموسوعة علمية في مجال الإدارة العامة في الإسلام، ويصف بعض المتخصصين هذا الكتاب بأنه أول دراسة علمية منهجية عرضت لأصول الإدارة الحكومية الإسلامية، وهو يعالج من الموضوعات ما تناوله اليوم أحدث مؤلفات الإدارة أو الإدارة الحكومية. ومن هنا يمكن القول إن الماوردي هو أول من درس الإدارة العامة كعلم مستقل بذاته، وليس فرعاً من العلوم الأخرى، وذلك خلاف ما يدعيه الغرب من أن «ودرو ويلسون» هو الذي نبه إلى دراسة الإدارة العامة كعلم مستقل، وذلك في مقالته التي نشرت في عام ١٨٨٧م ●





## أهمية التأليف المشترك للبحوث العلمية



أ. محمد عبد الرحمن اسماعيل  
إدارة التخطيط والتطوير  
معهد الإدارة العامة

يواجه البحث العلمي في الوطن العربي العديد من القضايا والمشكلات التي من بينها ضعف التعاون بين الباحثين لإعداد بحوث مشتركة، أو ما يعرف بالتأليف المشترك (co-authorship). وفي التأليف المشترك يقوم أكثر من باحث بإعداد بحث علمي ضمن خطة عمل تتطوي على مساهمة كل باحث بعمل أو دور محدد في البحث أو الدراسة محل الإعداد. وللتأليف المشترك ميزات كثيرة من أهمها جودة البحوث وقصر فترة إعدادها نتيجة لتلاقح الأفكار وتبادل الخبرات والمعارف بين الباحثين.

والمتتبع لنشاط البحث العلمي في الدول المتقدمة يلاحظ أن التأليف المشترك أخذ في الازدياد، حتى يكاد أن معظم البحوث والكتب شارك في إعداد وتأليف أي منها أكثر من باحث واحد، كما يلاحظ أيضاً زيادة أعداد الباحثين المشتركين في إعداد عمل علمي واحد. فعلى سبيل المثال، نشرت مجلة الأجهزة في عام ٢٠٠٨م مقالة علمية في فيزياء الطاقة العالية بلغ عدد معديها (٢٩٢٦) باحثاً من (١٦٩) مؤسسة بحثية، من بينهم باحثون عرب. و نشرت مجلة إنجلترا الجديدة الطبية في العام ١٩٩٣م ورقة علمية عن تجربة عملية أجريت في (١٠٨١) مستشفى في (١٥) دولة شارك في إعدادها (٩٧٢) باحثاً أدرجوا جميعهم في قائمة الإعداد كملحق للورقة وكتب في مكان المؤلف «مجموعة».

أما في الوطن العربي فيلاحظ أن التأليف الفردي هو النمط السائد في إعداد البحوث في جميع المجالات، وخاصة في مجالات العلوم الاجتماعية. وتشير المقالات العلمية التي تم نشرها في أربع مجلات في حقل الإدارة العامة (دورية الإدارة العامة التي يصدرها معهد الإدارة العامة، والمجلة العربية للعلوم الإدارية، والمجلة الأمريكية للإدارة، والمجلة العالمية للإدارة العامة) خلال السنوات الخمس الماضية إلا أن حوالي ثلاثة أرباع المقالات المنشورة في المجلتين العربيتين تم إعدادها فردياً مقارنة بحوالي (٥٠ بالمائة) من المقالات التي تم نشرها في المجلة الأمريكية للإدارة والمجلة العالمية للإدارة العامة، ويتضح أن عدد الباحثين المشتركين في إعداد عمل علمي واحد قد تراوح ما بين باحث واحد إلى ثلاثة باحثين في المجلتين العربيتين، في حين تراوح عدد الباحثين المشتركين في إعداد عمل علمي واحد ما بين باحث واحد وسبعة باحثين في المجلتين الغربيتين.

وختاماً، يمكن أن نخلص إلى أن هناك مقومات كثيرة للبحث العلمي منها التعاون والاشتراك في إعداد البحوث، ليس فقط بين الأفراد بل بين المراكز والمؤسسات البحثية. هذا فضلاً عن أن التأليف المشترك يعكس روح التعاون بين الباحثين، ويوطد أواصر العلاقات المهنية والاجتماعية ويؤصل للعمل الجماعي الذي حثا عليه ديننا الحنيف، كما ورد في الحديث الشريف «عليكم بالجماعة فإن يد الله مع الجماعة» •

## لا تهتم بصغائر الأمور فكل الأمور صغائر \*



**أ. عبد المحسن بن حسين آل مشيط**  
عضو هيئة التدريس - مدير عام الطباعة والنشر  
معهد الإدارة العامة

يقدم الكاتب الأمريكي المعروف د. ريتشارد كارلسون في كتابه (لا تهتم بصغائر الأمور فكل الأمور صغائر) مقالات قصيرة تتضمن أفكاراً هامة في مجال تحسين السلوك العام في مسارات الحياة المختلفة، حيث لا تخلو حياتنا من مشكلات ومضايقات عديدة تأتي من هنا أو هناك. ويتحدث د. ريتشارد في مؤلفه القيم عن بعض صغائر الأشياء المزعجة التي نصادفها في محيط العمل أو خارجه والتي قد تسبب انزعاجاً كبيراً، مركزاً على الاهتمام بصغائر الأمور المبهجة. فعلى سبيل المثال يقول (امتص سخط الآخرين بإظهار أنهم على حق)، وهنا يقدم قاعدة سلوكية مهمة في كيفية التعامل مع الآخرين في بيئات العمل بحب ومودة وتسامح، سواء في منظمات القطاع العام كـ(المراجعين، والمعلماء، والرؤساء، والمرؤوسين)، أو في مؤسسات وشركات القطاع الخاص حيث التعامل الأهم مع الزبائن والعملاء، على اعتبار أن لكل عمل أعباءه وهمومه ومسؤولياته التي تتطلب من الفرد التصرف بهدوء وحكمة وتجنب التوتر والإشكاليات الصغيرة التي يمكن السيطرة عليها في بداية حدوثها بعدم تجاهلها، حتى لا تتحول إلى مشاكل كبيرة يصعب حلها، مما يكلف الوقت والجهد في بيئات العمل المختلفة.

إن من الأسئلة المهمة التي يطرحها المؤلف في كتابه ويطالب الفرد (الموظف) بأن يوجهها لنفسه، هي (هل أريد أن أكون على حق في تعاملتي مع الآخرين مهما كلف الأمر؟ أم أريد أن أكون شخصاً سعيداً ومحبوفاً من الآخرين؟). ويعود المؤلف بنفسه ليجيب عن هذين السؤالين موضحاً بأن الفرد (الموظف) إذا كان على حق فلن يكون سعيداً في أغلب الأحوال، لأن كونه على حق يتطلب منه الدفاع عن موقفه، وتوضيح وجهة نظره، وهذا يستهلك منه قدراً كبيراً من الوقت والجهد ويشتت ذهنه عن الأمور المبهجة من حوله. فعلى سبيل المثال - بحسب المؤلف - يعتقد الكثيرون - بوعي أو بدون وعي - أنهم بتصحيح أفكار الآخرين سوف ينالون التقدير على ذلك، أو على الأقل سوف يقدمون لهم شيئاً جديداً، ولكن هذا التصرف (خطأ في خطأ)، لأن البشر عموماً يكرهون من يصحح لهم ويرغبون في أن يكونوا على صواب، وأن تكون آراؤهم دائماً محترمة. ويضرب المؤلف مثلاً يحب الناس واحترامهم لمن ينصت ويستمع لهم، أما من اعتاد التصحيح للآخرين فغالبا ما يتم تجنبه، لذا فإن السماح للآخرين بأن يعتقدوا أنهم على حق يمنحهم الزهو والفخر، ويبعد التوتر والأناية عن بيئة العمل.

وينطلق المؤلف في كتابه، الذي يحتوي على (١٠٠) باب وعدد كبير من التجارب والنظريات التي تعالج كل منها جزئية هامة في مجال التغلب على صغائر الأمور في العمل والحياة بأشكالها المتعددة، موضحاً رؤيته من أن المشكلات الكبيرة في بيئات العمل لا تحدث إلا قليلاً وعلى فترات متباعدة، إلا أننا نعطيها الاهتمام الأكبر من وقتنا وتركيزنا، في حين أن صغائر الأمور اليومية لا تحظى منا إلا بقليل من الاهتمام، على الرغم من أنها تكاد تكون يومية وتكون مصدراً للضجر والتوتر الدائم.

\* كتاب (لا تهتم بصغائر الأمور فكل الأمور صغائر)، المؤلف د. ريتشارد كارلسون، ترجمة ونشر مكتبة جرير، سنة الإصدار عام (٢٠٠٠م).

أجريت على ٨٥٠ إيطاليا تبلغ أعمارهم ٦٥ عاما

## دراسة جديدة: علاقة قوية بين انخفاض فيتامين «د» وضعف الذاكرة

شملت الدراسة ٨٥٠ إيطاليا تبلغ أعمارهم ٦٥ عاما أو أكثر واكتشفوا أن الذين يعانون من نقص شديد في فيتامين «د» أكثر عرضة للتدهور المعرفي العام بنسبة ٦٠٪، وأن ٣١٪ أكثر عرضة لمشاكل المرونة العقلية.

وقال ديفيد ليولين، من كلية طب بنينسولا بجامعة أكستر في بريطانيا، إن هذه هي أول دراسة تحدد وجود صلة واضحة بين انخفاض مستويات فيتامين «د» والتراجع المعرفي.

وكشف عن وجود صلة بين انخفاض مستويات فيتامين «د» في الجسم والاستمرار في الإصابة بمشاكل في الإدراك، لافتا إلى أن نحو مليار شخص في جميع أنحاء العالم يعانون من نقص مستويات فيتامين «د» •

(مصدر الخبر: وكالات)



أكدت دراسة علمية حديثة وجود علاقة عرضة لمشاكل الذاكرة والتعلم والتفكير. قوية بين التعرض للشمس و الذاكرة ، وأظهرت الدراسة أن انخفاض فيتامين حيث تبين أن كبار السن الذين يعانون من «د» قد يقدم إنذارا مبكرا لخطر الخرف انخفاض مستويات فيتامين «د» هم أكثر أو مرض الزهايمر.

لاحتوائه على مواد كيميائية تعمل على حجب الإنزيمات التي تسبب هشاشة العظام

## نبات «البروكلي» علاج فعال لآلام المفاصل



اكتشف علماء بريطانيون الخصائص الجديدة لنبات البروكلي (الكرب الهليون) واستخدامه كغذاء لعلاج آلام المفاصل التي يعانيها ملايين الأشخاص. ووفقا لصحيفة «الديلي ميل» فإن الخضار الخضراء غنية بمركب (سلفو رافان)، وأن الأبحاث الأولية تشير إلى أن هذا المركب يلعب دورا رئيسيا في حماية العظام والمفاصل من التآكل •

(المصدر: الاقتصادية)

## النوم الجيد يساعد «الحمية الغذائية» على إنقاص الوزن



أكدت دراسة حديثة أن الأشخاص الذين يعانون من السمنة ويتبعون نظاماً غذائياً لإنقاص الوزن يضمنون فرصاً أكبر لنجاح نظامهم الغذائي إذا ما نعموا بنوم طويل مريح بالليل، فالنوم الهادئ يساعد ليس فقط على زيادة التخلص من الدهون، بل يساعد على التحكم في الشعور بالجوع •

(المصدر: العربية)





## مبدأ من مبادئ الإدارة

### الرشاقة (Lean)

الرشاقة هاجس العصر، فالحرب ضد السمنة والترهل ما زالت في أشدها، بل وتزداد اشتعالاً يوماً بعد يوم، ويعمل الأطباء وأخصائيو التغذية على إيجاد أسهل الطرق وأنجعها لمكافحةها، لما لها من أضرار سلبية على الإنسان نفسياً وبدنياً. وانتقل حلم الرشاقة إلى الإدارة وأصبحت فلسفة إدارية وهدفاً تسعى لتحقيقه للتخلص من الهدر بكافة أشكاله، وصولاً للاستخدام الأمثل للموارد، ويأتي مصطلح «الرشاقة» من الكلمة الإنجليزية (Lean) وهي تعني رشيقاً أو خالياً من الدسم والشحوم (هزيل)، وقد عرّف (Womack، ٢٠٠٤) الرشاقة بأنها مجموعة من الأفعال يجب القيام بها بشكل صحيح وفق

#### أ. سوسن بنت حسون المفلح

عضو هيئة تدريس

معهد الإدارة العامة - الفرع النسائي

تتابع صحيح في الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل عمل معين. وهي وإن ظهرت كفكرة وتم تطويرها في مصانع تويوتا كمبدأ «التصنيع الرشيق» إلا أنه يمكن تطبيقها على العمليات الإدارية كذلك. ولعل المبدأ الأساسي للرشاقة الإدارية (حذف الهدر) قائم على فكرة أنه كلما قلت الموارد، كلما دعت الحاجة إلى استغلالها إلى الحد الأقصى، أما

إذا كانت الموارد المتاحة كثيرة وغير محدودة فإنه سيكون هناك هدر لا محالة. وخير مثال قرأته يوضح هذه الفلسفة هو (القارب والنهر):

فلو أن قارباً يعبر نهراً جارياً كل يوم، فإنه ومع ارتفاع منسوب المياه في هذا النهر لن يكثر الریان بالأحجار الكبيرة ولا الصغيرة الموجودة في قاع النهر. وكلما تناقص منسوب المياه تصبح هذه الأحجار خطراً يهدد سلامة القارب ومن فيه، وبالتالي تعمل الرشاقة على أن يقوم ریان القارب بخفض منسوب المياه تدريجياً والتخلص من كافة الأحجار والعوائق التي قد تعترض طريق القارب، حتى يتمكن من الحفاظ على عبور القارب بشكل سليم وتحت أسوأ الظروف. ويمكن تحديد الهدر في سبعة أشكال وهي: التأخير، الازدواجية، الحركات غير الضرورية، الاتصالات غير الفعالة، المخزون غير الكافي، إضاعة الفرص، أخطاء في الإجراءات. وهذا يذكرنا نوعاً ما بما كان يسمى في زمن الإدارة العلمية بقاعدة «الكسل الذكي»، وهي تعني إنجاز العمل بأقل جهد ممكن، وتهدف إلى أنه على العامل أن يقلل من جهده وحركته إلى الحد الأدنى ويحذف الحركات الزائدة للحفاظ على طاقته لمواجهة لزيادة الإنتاج، ومن الأمثلة على ذلك:

لا يتحرك العامل إذا أمكنه أن يعمل واقفاً، ولا يقف إذا أمكنه أن يعمل جالساً.

لا يستخدم يديه الاثنتين طالما بمقدوره أن يعمل بيد واحدة. ولا يستخدم أصابعه الخمسة طالما بمقدوره أن يستخدم إصبعين فقط.

وبعيداً عن تعقيدات دراسة الحركة والزمن فإن الرشاقة الإدارية لا يمكن تطبيقها إلا في بيئة عمل سليمة خالية من الفوضى لأنه ومع الفوضى وعدم التنظيم في مكان العمل فإنه سيكون هناك هدر لا محالة، يتمثل في الحركة الزائدة للعامل أو ضياع وقته للوصول إلى أدواته، أو البحث عنها وزيادة أخطائه، أو زيادة الأعطال في الآلات والتجهيزات المستخدمة والقائمة تطول، وتعتمد تويوتا ضمن إتباعها مبدأ التصنيع الرشيق طريقة (5S) لتنظيم مكان العمل ويمكن تلخيصها بما يلي:

التصنيف (Sorting): وتعني التخلص من المواد الزائدة وغير الضرورية في مكان العمل بهدف إيجاد مساحة أكبر للعمل.

التخزين (Storage): وتعني وضع مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه للحد من الوقت اللازم (المستغرق في البحث) للبحث عن الأشياء.

التلميع (Shining): تنظيف الأوساخ بصورة مستمرة والفحص خلال التنظيف.

التوحيد (Standardiaing): وتهدف إلى ترميز أماكن العمل بجعلها موحدة لتصبح خطوات العمل الأساسية واضحة، وتكشف بالتالي عن العمليات الزائدة.

التعزيز (Sustaining): وفيها يجب ضمان المواظبة على الخطوات الأربعة السابقة. ويتم تطبيق القوانين ودمجها في العمليات حتى تصبح عادات، وإلا رجعنا إلى نقطة الصفر وإلى العادات القديمة. وبالتالي يمكن القول بأن طريقة (5S) هي إحدى الطرق التي تساعدنا على تحسين مكان العمل من خلال تحقيق مزايا الرشاقة المتمثلة في الوصول إلى إجراءات عمل سليمة خالية من الازدواجية والحركات الزائدة وتعمل على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، وبالتالي تحسين في الأداء الذي سيؤدي إلى التقليل من الهدر وجودة أفضل ووقت أقل، مما يعظم الإنتاجية ويضمن زيادة الأرباح ●

أستاذ تغذية:

## كوب من الماء صباحاً على معدة خاوية يقي من العديد من الأمراض

نصح بتناول الزنجبيل والشمر لفائدتهما في إنقاص الوزن



أكد الدكتور أحمد دياب، أستاذ السمنة والنحافة والتغذية أن الدراسات أثبتت أن تناول كوب من الماء صباحاً على معدة خاوية يقي من الإصابة بالعديد من الأمراض في مقدمتها السرطان، ناصحاً بتناول الزنجبيل والشمر لفائدتهما في إنقاص الوزن. وأوضح دياب أن الشمر والزنجبيل لهما أهمية كبيرة في تقوية المناعة وتقليل معدل الكوليسترول بالدم.

وتابع أن دراسة يابانية خلصت إلى أن شرب كوب أو أكثر من الماء على معدة خاوية صباحاً يرفع من قدرة الجهاز المناعي على مقاومة الأمراض ويبقي الجسم من كثير من الأمراض مثل الأورام السرطانية نافياً أن الماء يخفض الوزن.

وشدد أستاذ السمنة على أهمية الشاي الأخضر في تنشيط عملية حرق الدهون المخزونة بالجسم، ونصح بعدم الإكثار من تناول الفاكهة حيث إنه عند تناولها عقب الوجبات تبقى فترة طويلة داخل المعدة وتختلط مع الأنزيمات الهاضمة التي تجعلها تتخمر بفعل الحرارة والرطوبة مما يؤدي إلى تحولها إلى كحول، الأمر الذي يؤدي إلى ما يسمى «تشمع الكبد».

وقال إنه ينبغي تناول الفاكهة قبل الوجبات الغذائية بساعة على الأقل ●

(مصدر الخبر: أخبار مصر)



## فنجان قهوة

ماذا تفعل عند اندلاع  
حريق في مقر عملك



تضمن دليل السلامة والصحة المهنية الصادر عن الإدارة العامة للثقافة العمالية بوزارة العمل عدداً من الخطوات المهمة التي يجب اتباعها عند اندلاع حريق في المبنى لا قدر الله، ومن أهمها ما يلي:

تشغيل جهاز الإنذار والخروج من المبنى فوراً، مع الحرص على إغلاق الأبواب بعد الخروج.

اختبار الأبواب قبل فتحها، مع البقاء في وضع منخفض خلف الباب وتحسس الباب والمقبض لاكتشاف ما إذا كانا ساخنين. وإذا كانت هناك سخونة في الباب أو حوله يجب أن تستخدم طريقاً آخر.

إذا منع الدخان أحداً من استخدام المخرج الرئيس. عليه أن يستخدم مخرجاً آخر. وإذا اضطر للخروج من خلال الدخان يبقى منخفضاً بالزحف على اليدين والركبتين.

عند الخروج من المبنى، يجب التوجه إلى منطقة التجمع المحددة بعيداً عن المبنى والتأكد من إبلاغ إدارة السلامة. يجب عدم الدخول في المبنى ثانية حتى تتأكد إدارة السلامة من أن العودة إلى المبنى أصبحت مأمونة ●

ماذا تعرف عن ؟

## الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة



تم إنشاء الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمقتضى المرسوم الملكي رقم: م / ١٠ / وتاريخ ١٣٩٢/٣/٣هـ كهيئة ذات شخصية اعتبارية وميزانية مستقلة.

ومجلس إدارة الهيئة هو المهيمن على شؤونها ووضع سياستها واتخاذ ما يلزم لحسن قيامها بمهامها. والهيئة هي الجهاز الوطني الوحيد للتقييس بالمملكة، وهي مختصة بجميع الأنشطة المتعلقة بالمواصفات والمقاييس، ومن أبرز هذه الأنشطة ما يلي:

● وضع واعتماد المواصفات القياسية الوطنية لكافة السلع والمنتجات، وكذلك المواصفات المتعلقة بالقياس والمعايرة والرموز، وتعريف المنتجات والسلع وأساليب اخذ العينات، وطرق الفحص والاختبار وغير ذلك مما يصدر به قرار من مجلس إدارة الهيئة.

● نشر التوعية بالتقييس وتنسيق الأعمال المتعلقة به في المملكة.

● وضع قواعد منح شهادات المطابقة وعلامات الجودة وتنظيم كيفية إصدارها وحق استعمالها.

● الاشتراك في الهيئات العربية والإقليمية والدولية للمواصفات والمقاييس.

وقد لخصت الهيئة رؤيتها في أن تكون جهازاً متميزاً في كافة مجالات التقييس والجودة على المستوى الوطني والإقليمي والدولي، فيما تمثلت رسالتها في حماية المستهلك وضمان المصلحة العامة من خلال إصدار المواصفات القياسية ونظم الجودة وتطبيقها.

المصدر:

[http:// www.saso.org.sa](http://www.saso.org.sa)

## دور العلاقات العامة في المنظمة

تقوم العلاقات العامة في مختلف المنظمات الحكومية والأهلية بجهود كثيرة ومتنوعة لتعريف الجمهور بأنشطتها، والتأثير في الرأي العام وكسبه، وتوقع المشكلات والعمل على تفاديها، وتكوين صورة ذهنية وسمعة طيبة عن المنظمة، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة ارتباطهم بالمنشأة وانتمائهم وولائهم لها ●

## أنظمة ولوائح التعويض عن الإجازة

نصت المادة السادسة والعشرون من لائحة الإجازات الصادرة من وزارة الخدمة المدنية على أنه يجوز تعويض من يكلف بالعمل خلال إجازة عيد الفطر أو عيد الأضحى أو أيام الخميس والجمع بإجازة بدلا من المكافأة المالية وذلك بالضوابط التالية:

أ- أن يكون التعويض بمعدل يوم عمل مقابل يوم إجازة، ما عدا يوم العيد واليومين اللذين بعده فيكون التعويض على أساس اليومين.

ب- على الموظف المكلف أن يتمتع بإجازة التعويض بعد انتهاء التكليف مباشرة ويجوز تأجيل التمتع بها فترة أو فترات لا تتجاوز (سنة) من تاريخ نهاية التكليف ولا يؤثر التمتع بهذه الإجازة على ما يستحقه من إجازات عادية.

ويشترط لذلك ما يلي:

- 1- أن يكون التنازل خطيا وان يتضمن هذا التنازل إسقاط الحق في المطالبة بالتعويض المالي أمام الجهات الحكومية والقضائية.
- 2- أن ينص على التنازل في القرار الإداري الذي أنشأ استحقاق التعويض بإجازة بدلا عن التعويض المالي.

## حسم أيام الغياب

### المادة السابعة والعشرون

يجوز للجهة حسم أيام غياب الموظف عن العمل من رصيده من الإجازات العادية إذا قدم الموظف عذرا تقبله الجهة، أما إذا لم يكن له رصيد من الإجازات فتحسب غيابا بعذر لا يستحق عنها راتبا، ويتم جمع ساعات غياب الموظف ومعاملتها وفق هذه القاعدة ●

## مايكروسوفت تطلق محرك البحث الإلكتروني إكسبلورر ٩



Internet Explorer 9

طرحت مايكروسوفت في الأسواق للاختبار النسخة الأخيرة من محرك البحث "إنترنت إكسبلورر"، والذي سيساعد في إنعاش مبيعاتها في الأسواق حيث تحتدم المنافسة.

وشهدت الشركة منذ سنة

٢٠٠٢م تضائل حصتها في السوق من ٩٧٪ إلى ٦٠٪. وتنافس النسخة الجديدة مع محركات بحث أخرى مثل "موزيلا فايرفوكس" و "جوجلز كروم".

ويسيطر محرك البحث "جوجلز كروم" على أكثر من ٧٠,٥٪ من السوق، رغم أنه لم ينزل إلى الأسواق سوى في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٨، فيما يسيطر موزيلا الذي أطلق مؤخرا نسخته الرابعة للاختبار . على ٢٥٪ من الأسواق، ويهيمن عليها في عدد من الدول.

وتحسنت حظوظ العديد من المحركات حين أجبرت المفوضية الأوروبية مايكروسوفت على أن تتيح لمستخدمي "ويندوز" الفرصة لاختيار نوع محرك البحث الذين يريدون استخدامه، بدلا من تقديم "إنترنت إكسبلورر" أوتوماتيكياً ●

(من موقع بي بي سي العربية على الإنترنت).

## كيف يمكنك الحصول على تصريح لأداء مناسك الحج

حرصت حكومة المملكة العربية السعودية على رعاية ضيوف بيت الله الحرام وتهيئة كافة السبل والقدرات البشرية والمادية التي تيسر عليهم أداء مناسكهم، لهذا صدرت التنظيمات الخاصة بتنظيم حج المواطنين والمقيمين، والتي تتيح للمواطن والمقيم أداء الفريضة كل خمس سنوات بهدف التقليل من الازدحام في المشاعر المقدسة، وإتاحة الفرصة لكل مسلم لأداء الفريضة عبر الحصول على تصاريح تقدم لمراكز الجوازات في مداخل المشاعر المقدسة، والإجراءات كالتالي:

- ١- صدر تصاريح الحج للمواطنين السعوديين من قبل إدارات الجوازات والأحوال المدنية وإدارة الرخص بالأمن العام لمن لم يسبق له الحج من قبل.
- ٢- تعبئة الإستمارة المخصصة لذلك مع إحضار شهادة تطعيم ضد الحمى الشوكية.
- ٣- تصرف بطاقة الحج لكل مواطن تجاوز عمره الخامسة عشرة ويرغب في أداء فريضة الحج.
- ٤- التقدم لأقرب جهة تصدر بطاقة الحج في حالة فقدانها أو تلفها.
- ٥- من حصل على بطاقة ولم يتمكن من استخدامها في العام الذي صدرت فيه فعليه إعادتها لأقرب جهة تصدر بطاقات الحج في مدة أقصاها شهر ذو القعدة من العام الذي صدرت فيه حسب تقويم أم القرى، للتأشير على الحاسب الآلي بما يفيد عدم استخدامها ●





## الإدارة بين الحب والعصا



أ.د. عالي سرحان القرشي

أستاذ الأدب والنقد الحديث

جامعة الطائف

من البديهي أن كل إدارة تسير وفق أنظمة ولوائح، تضمن حقوق العمل، والعاملين، وحدود الصلاحيات لكل مسئول فيها على اختلاف مستوياتهم، وتحدد العقوبات والجزاءات. وكل ذلك شرع وقنن من أجل دوران دولاب العمل بسلاسة ونظام يكشف العثرات، ومواطن التقدم في العمل، ودوافعه، وتظل مسيرة العمل كاشفة لمدى صلاحية هذه النظم وحاجتها للتعديل والتطوير المستمر.

ويختلف ما ترتد به هذه اللوائح والأنظمة، على مسيرة العمل والعاملين باختلاف تسيير من يقوم بالإدارة للعمل، وتزليق هذه الأنظمة على الحالات الميدانية المكشوفة أمامه؛ فمنهم من تكون له ضوءاً هادياً له وللعاملين؛ حين يبث في نفوسهم الحماس لتطوير الأداء، والارتقاء على العقوبات، بل ونسيانها، إذا استطاع أن يزرع في نفوسهم حب الإنجاز، فيجعل أوقاتهم في حال شغل دائم للتطوير والتميز؛ إذ يتخلل في هذه الحال عن البحث عن حوافزه الشخصية بين مرؤوسيه بالتسلط؛ فينشأ الحب بين الجميع لحب المؤسسة، المدير يبذل جهداً ويبث طاقات الحب، والعاملون يتشربون هذا الحب،

ويبثونه إنجازاً وإبداعاً؛ لأنهم والحال هذه يبدعون من أجل ما يحتضنهم جميعاً، وليس من أجل فرد، وقطعاً سيرتد ذلك على كل فرد، وسينال المدير منه نصيباً وافراً؛ إذ هو قائد المؤسسة؛ الذي يعرف مرؤوسوه حين يقول في مناسبة إنجاز ما لهذه المؤسسة (إن هذا النجاح يحسب لكل فريق العمل) .. يعرفون مدى صدق هذه العبارة، ويتذوقون شهد صدقها .

ومنهم من يكون مثل ذلك المعلم الفاشل الذي لا يستطيع تحفيز تلاميذه للقيم التربوية والتعليمية؛ فيلجأ للعصا التي قد يحتال عليه بعض تلاميذه فيخفونها عنه. ومثل هذا يجعل مرؤوسيه يحفظون العقوبات والجزاءات، تمتلئ بها أوقاتهم عوضاً عن أن تمتلئ بما يمتلئ به وقت الفريق الأول، فيظلون في حال تطوير لآليات التمرد على العمل، بحيث لا يقعون تحت طائلة العقوبات التي يلوح بها المدير الفاشل .

ولعل المثل الشعبي الذي يقول (عصاة العز لا تومي بها ... يجيئونك عيال النسا يكسرونها)، يلخص إلى حد كبير هذا المآل الذي تؤول إليه عصا التسلط حين يلوح بها مدير فاشل. ومثل هؤلاء المديرين، وهم كثر، تتنوع أساليبهم باختلاف الإدارات، فمنهم من يستثمر موقع إدارته العالي، فيصنع الحجب والحواجز، ويفرض للعمل دهاليز يمر عبرها، من أجل أن يكون هناك موقع لتسلطه، وصناعة لجبروته؛ فيغيب الحوار، ومراجعة مسارات العمل؛ ومنهم من يقوي موقعه باستدناء سلطة وهمية، يعزز كل يوم من وجودها، بادعاء مقابلة المسئول الكبير، أو الاتصال به، وتوجيهه بهذا الأمر أو ذاك، ليجعل من ذلك عصا يهزها أمام مرؤوسيه، سرعان ما تنكشف، ومنهم من يحول إدارته الصغيرة إلى مسرح يومي، على رأسه السلطان الحاكم بأمره، وعلى جانبيه الحاشية، وهناك الرعية، وتنفيذ الأحكام، وأظن هذا قائم ومائل في كثير من الإدارات التي تتكفل بدولاب العمل اليومي، في مناشط حياتنا .

ويرتد كل ذلك على العمل تأخيراً للإبداعات، وإحباطاً للمبادرات، وتراخياً من قبل العاملين من أجل أن يتوقوا الشر، ذلك التوقي الذي يصبح هدفاً مقدماً على أهداف الإنجاز والإبداع حين غاب الحب، وحضر التوتر، ورصد أخطاء المدير.

وما أحرانا ونحن نتوخى الإبداع في الإنجاز، وإشاعة القدوة الحسنة، أن نستثمر طاقات الحب، وننفياً للإحسان الذي أشاعه ديننا الحنيف، ووجهنا لاستثمار طاقاته الخلاقة، ونبذ طاقات التسلط من الكبر، والاستبداد، والنفاق ●

# التنمية الإدارية

## نقلة تطويرية جديدة

تدخل

مجلة « التنمية الإدارية » ابتداءً من هذا العدد مرحلة إعلامية جديدة، ونقلة تطويرية طموحة تشمل مختلف جوانب العمل فيها تحريراً، وإخراجاً، وطباعة، متطلعة نحو تقديم عمل إعلامي متخصص يمزج بين جدية الطرح العلمي، وسلاسة التناول الصحفي، ساعية إلى أداء رسالتها الإعلامية وفق رسالة معهد الإدارة العامة ورؤيته وأهدافه من أجل تنمية إدارية أفضل.

إن أول الغيث قطرة - كما يقال- وفي هذا العدد الجديد من المجلة، الذي يعد بمنزلة الانطلاقة الحقيقية على طريق التميز والعطاء الجاد وفق رؤية مهنية متخصصة، حرصت هيئة تحرير المجلة على الجمع بين تراكم الخبرات والتجارب الصحفية، واستلهاهم معطيات واقع العمل الإعلامي وتوجهاته الحديثة وصهرها في قالب فني وتحريري متميز يحتوي مختلف فنون العمل الصحفي من مقالات، وتحقيقات، ومقابلات، وتقارير، واستطلاعات، وتغطيات إخبارية ميدانية ترتبط بواقع الفعاليات الإدارية، وتعالج مستجدات القضايا التنموية وشؤونها المختلفة، وترسخ الصلات مع ذوي الشأن من الممارسين والأكاديميين والباحثين والقراء المهتمين بهذا الجانب الحيوي في عالمنا اليوم، مع التركيز في متابعة الممارسات الإدارية الميدانية كنهج تحريري تسعى من خلاله المجلة لتعزيز حضورها



في الساحة الإعلامية، والتواصل مع المعنيين في مختلف المواقع الإدارية.

واتساقاً مع هذه الانطلاقة المتوثبة تتسارع الخطى التطويرية في اتجاه تفعيل الإعلام الإلكتروني من خلال الحرص على تطوير موقع المجلة على شبكة الإنترنت، لتتكامل أبعاد الصورة الإيجابية ببناء موقع إلكتروني متطور حديث يرضي طموحات قراء المجلة، ويلبي رغبات شرائح مختلفة من متابعيها، ليصبح في حال اكتماله مواكباً للنقلة التطويرية التي تشهدها المجلة.

وعوداً على بدء، فإن ما قدم في هذا العدد الجديد من أفكار ومقترحات ورؤى وصفحات وزوايا وأبواب جديدة لا يعني أننا بلغنا ذروة الطموح، ولا يقنعنا بالوصول إلى المستوى المطلوب من العمل، بل يحفزنا للمزيد من العطاء والمثابرة لمد الجسور نحو عمل إعلامي منتظم راق يطمح إلى الأفضل دائماً، ويسعى إلى ملامسة آفاق إعلامية أوسع وأرحب، ليجعل من مجلة « التنمية الإدارية » واحدة من أبرز المجالات المتخصصة في الشأن

الإداري محلياً وعربياً. ●

إن ما قدم في هذا العدد الجديد من أفكار ومقترحات ورؤى وصفحات وزوايا وأبواب جديدة لا يعني أننا بلغنا ذروة الطموح، ولا يقنعنا بالوصول إلى المستوى المطلوب من العمل، بل يحفزنا إلى المزيد من العطاء والمثابرة.....

## المشرف العام

### د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة  
لشؤون التدريب

هاتف : ٤٧٦٣٤٦ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٦  
maayoofo@ipa.edu.sa

## رئيس التحرير

### عبد الله بن متعب السميح

مدير العلاقات العامة والإعلام

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢  
osaimia@ipa.edu.sa

## مدير التحرير

### علي بن هزاع المطيري

هاتف : ٤٧٤٥٠١١ - فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢  
mutiria@ipa.edu.sa

## هيئة التحرير

### عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٢  
hadlaqa@ipa.edu.sa

## شقران بن سعد الرشدي

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

## عبد الكريم إبراهيم رجب

هاتف : ٤٧٤٥٠٤٨  
rajaba@ipa.edu.sa

## سوسن بنت حسون المفلح

هاتف : ٤٧٤٥٠٨٠٦  
meflehs@ipa.edu.sa

## سكرتير التحرير

### نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : ٤٧٤٥٠٣١  
hossainn@ipa.edu.sa



## الطباعة

### مطبعة معهد الإدارة العامة

## المراسلات

### معهد الإدارة العامة

### إدارة العلاقات العامة والإعلام

### مجلة التنمية الإدارية

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥

فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢

الآراء المنشورة تعبر عن أصحابها  
وليس بالضرورة عن رأي المعهد









د. الشقاوي: الاتفاقية تهدف إلى تبادل الخبرات والتجارب

## معهد الإدارة العامة يوقع اتفاقية تعاون

### مع المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا

ندوة «دور الحوكمة الإلكترونية في تبسيط الإجراءات» بالتعاون مع المعهد القومي للإدارة، القاهرة - جمهورية مصر العربية خلال

الفترة من ٢٠ - ٢٢ فبراير، ٢٠١١. وتهدف الندوة إلى التعرف على الفرق بين الإدارة والحوكمة والتعرف على مفاهيم وركائز ومعايير الحوكمة وعلى دور الحوكمة الإلكترونية في إدارة التغيير، إضافة إلى معرفة دور الأجهزة الرقابية في دعم الحوكمة.

22-20

فبراير



معالي د. عبدالرحمن الشقاوي و معالي السيد برنارد بوكولت يوقعان الاتفاقية

ينظم المركز الوطني للتعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد مؤتمره الدولي الثاني تحت شعار (تعلم فريد لجيل جديد)، وذلك

خلال الفترة من ١٨ إلى ٢١ ربيع الأول ١٤٣٢هـ الموافق ٢١-٢٤ فبراير ٢٠١١م في فندق الفيصلية بالرياض، ويأتي المؤتمر الدولي الثاني للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد ضمن مبادرات وزارة التعليم العالي ممثلة بالمركز الوطني للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد لتقديم الرؤى والتجارب العالمية مما يعزز أهداف خطط التنمية لتطبيق وتوطين تقنية المعلومات والاتصال في المؤسسات التعليمية بما يحقق متطلبات التنمية الوطنية.

24-21

فبراير

بمشاركة أطراف أخرى، بالإضافة إلى تبادل الخبرة في مجال التدريب الوظيفي، وتبادل المعلومات حول الدراسات والبحوث وكذلك المطبوعات ومواد التدريب المختلفة وغيرها.

وقد مثل الجانب الفرنسي في توقيع الاتفاقية معالي السيد برنارد بوكولت مدير المدرسة الوطنية للإدارة.

جاء ذلك خلال الاجتماع السنوي الثاني عشر لمديري معاهد ومدارس الإدارة في الوطن العربي الذي عقد في العاصمة الفرنسية باريس بدعوة من المنظمة العربية للتنمية الإدارية وبإستضافة المدرسة الوطنية للإدارة بجمهورية فرنسا.

وقد حضر الاجتماع عدد من مديري معاهد ومدارس الإدارة في أوروبا، وكذلك نائب رئيس مجلس الدولة في فرنسا السيد جين مارك سون، كما حضره ممثلون من وزارة الشؤون الخارجية وعدد من ممثلي منظمات التنمية الإدارية الأوروبية. ●

”الاتفاقية ستتيح مشاركة كبار موظفي الخدمة المدنية السعوديين في الدورات الطويلة والقصيرة والحصص التدريبية والمحاضرات التي تنظمها المدرسة الوطنية للإدارة في جمهورية فرنسا“

**وقع** معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، الدكتور عبد الرحمن بن عبدالله الشقاوي اتفاقية تعاون مشترك مع المدرسة الوطنية للإدارة بالجمهورية الفرنسية.

وقد عبّر معالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي عن سعادته بتوقيع هذه الاتفاقية، مشيراً إلى أنها تهدف إلى تبادل الخبرات والتجارب بين البلدين في مجال التنمية الإدارية بما يساهم في ارتقاءها وتطورها.

وأكد أن توقيع اتفاقية تعاون مشترك مع المدرسة الوطنية للإدارة بالجمهورية الفرنسية يخبرتها الطويلة التي تعدت عامها الـ (٦٥) يعتبر خطوة متقدمة في مسيرة التنمية الإدارية على مستوى دولي.

وأوضح أن الاتفاقية سوف تتيح مشاركة كبار موظفي الخدمة المدنية السعوديين في الدورات الطويلة والقصيرة والحصص التدريبية والمحاضرات التي تنظمها المدرسة الوطنية للإدارة في جمهورية فرنسا، وكذلك تنظيم زيارات دراسية في جمهورية فرنسا وأوروبا في مجال الإدارة العامة لكبار موظفي الخدمة المدنية في المملكة، كما تنص الاتفاقية على تنظيم حلقات بحث في كلا البلدين لكبار موظفي الخدمة المدنية في مجالات الإدارة العامة، وتنظيم التدريب والتعاون بين البلدين



معالي وزير العمل المهندس عادل فقيه مع معالي الدكتور عبد الرحمن الشقاوي وسعادة الدكتور صلاح المعيوف

## في زيارة لمعهد الإدارة العامة

# وزير العمل: المعهد مؤهل لإعادة تأهيل أصحاب التخصصات غير المطلوبة في سوق العمل

محدودة مكثفة وطويلة تفي بمهمة التعليم والتدريب، ثم توسع المعهد في برامجه وتخصصاته؛ حيث كان أول برنامج إعدادي هو دراسات الأنظمة، وأوضح أن المعهد ينفذ حالياً (٢٥) برنامجاً إعدادياً في مختلف التخصصات.

وأضاف الدكتور الشقاوي أن المعهد ينفذ برامج إعدادية تستهدف القطاع الأهلي، وهي تتطلب دراسة اللغة الإنجليزية لمدة سنة، مشيراً إلى أن هذه البرامج حققت نجاحاً كبيراً في سوق العمل لاكتساب خريجها الكثير من المهارات المعرفية والسلوكية وبالأخص من ناحية اللغة الإنجليزية، وكذلك تميزهم بصفة الانضباط.

وأوضح معالي مدير عام المعهد أن عدد خريجي برامج المعهد الإعدادية يبلغ سنوياً حوالي (١٤٠٠) خريج، كما أن عدد المستفيدين من البرامج التدريبية يبلغ حوالي (٥٠) ألف متدرب سنوياً. ●

النقص الموجود في التخصصات والوظائف المختلفة.

وأضاف معالي وزير العمل أن السوق يتطلب برامج هدفها إعادة تأهيل أصحاب التخصصات غير المطلوبة في سوق العمل، مؤكداً أن معهد الإدارة العامة مؤهل لممارسة هذا الدور من خلال تصميم برامج لتجسير الفجوة بين التخصصات غير المطلوبة وحاجة سوق العمل، إلى جانب إجراء دراسة عن احتياجات الوظائف من التخصصات المختلفة، مشيراً إلى التوجهات السامية للجامعات بأن تركز في التخصصات المطلوبة في سوق العمل.

وأشار معالي وزير العمل إلى أن وزارته تحتاج إلى حزمة من الاستشارات من معهد الإدارة العامة، كما تحتاج إلى خدمات مركز الأعمال بالمعهد، موضحاً أن الاستشارات التي تحتاجها الوزارة تشمل الجانب التنظيمي، وإجراء دراسة عن احتياجات سوق العمل والوظائف التي تعاني نقصاً حاداً في الأيدي العاملة، ودراسة تجسير الفجوة بين التخصصات غير المطلوبة واحتياجات سوق العمل.

وكان معالي مدير عام المعهد، الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي قد تحدث في بداية اللقاء عن تاريخ المعهد ونشأته، لافتاً إلى أن فكرة إنشاء المعهد جاءت لخدمة التنمية الإدارية.

وقال معاليه إن المعهد بدأ ببرامج تدريبية

زار معالي وزير العمل، المهندس عادل فقيه، معهد الإدارة العامة مؤخرًا، وكان في استقباله معالي مدير عام المعهد، الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي وعدد من كبار المسؤولين في المعهد. وقد عقد المهندس عادل فقيه اجتماعاً مع إدارة المعهد حضره إلى جانب معالي مدير عام المعهد، كل من أمين عام اللجنة الوزارية للتعليم الإداري، الأستاذ أحمد بن سالم الزهراني، ونائب مدير عام المعهد لشؤون التدريب الدكتور صلاح المعيوف، ونائب مدير عام المعهد للبحوث والمعلومات المكلف الدكتور سعيد القرني، ومدير عام الاستشارات الدكتور مساعد الغريان.

وفي مستهل حديثه قال المهندس عادل فقيه إن زيارته للمعهد هدفها التعرف إلى نشاطات المعهد المختلفة وإمكاناته العلمية، خاصة أن وزارة العمل تواجه تحديات تحتاج إلى الاستفادة من خدمات المعهد لمواجهة هذه التحديات، حيث إن كثيراً من التحديات في القطاع الخاص تكمن في مجال الموارد البشرية، لافتاً إلى أن وزارة العمل تعول على التعاون مع معهد الإدارة العامة والاستفادة من خبرته في هذا المجال.

ونوه معاليه بدور الفرع النسوي لمعهد الإدارة العامة في تدريب المرأة العاملة وإعدادها لسوق العمل، مشيراً إلى أن هناك توجهاً لدى وزارته للتوسع في فتح مجالات جديدة لعمل المرأة وزيادة مشاركتها في سد

د. الشقاوي: برامج المعهد الموجهة للقطاع الأهلي حققت نجاحاً كبيراً في سوق العمل



مؤتمرات  
ولقاءات

تنظم وزارة الثقافة والإعلام بالملكة العربية السعودية معرض الرياض الدولي للكتاب خلال الفترة من ١١-١٢ مارس ٢٠١١، ويعد المعرض أحد أهم المنابر الأدبية التي

11-1  
مارس

تعمل على توفير مناخ ملائم للالتقاء بين مختلف الاتجاهات الفكرية والأدبية في العالم العربي. ويهدف المعرض إلى التعريف بالكتاب، والإعلان عنه، وفتح أسواق جديدة أمام آلاف الناشرين من المنطقة والعالم، في ضوء العمل على تحقيق فرص للتبادل الحر للكتاب في الشرق الأوسط، والتعرف على أحدث ما وصل إليه الفكر، وعقد الاتفاقيات للنشر والتوزيع، وتذليل صعوبة تسويق الكتاب من خلال تبادل حقوق التأليف والنشر والترجمة، ودراسة الوسائل والأساليب التي تساعد على نشر الثقافة والفكر. ويتيح المعرض الفرصة لتبادل الخبرات بين الناشرين، والموزعين، والمؤلفين، والأدباء، ورجال الأعمال، والأكاديميين، والمنظمات العربية والدولية. ويحتفي المعرض بدولة الهند كضيف شرف لهذا العام.

تنظم المنظمة العربية للتنمية الإدارية ملتقى إدارة الجودة الشاملة (المفهوم والتطبيق)، وذلك بشرف الشيخ - جمهورية مصر العربية، خلال الفترة من ٨ - ١٠

10-8  
مارس

مارس، ٢٠١١، وسيتم التطرق في اليوم الأول إلى المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وخطوات تطبيقها. وفي اليوم الثاني سيتم مناقشة طرائق وأدوات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. في حين يستعرض الملتقى في اليوم الثالث: المواصفات القياسية للجودة (الأيزو). أما اليوم الرابع فيخصص لموضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات (حالات تطبيقية).



سعادة الملحق التجاري العراقي مع سعادة الدكتور صلاح المعيوف وسعادة الدكتور مساعد الفريان

## للاستفادة من تجربة المعهد في مجال التدريب والبحوث والاستشارات الملحق التجاري بالسفارة العراقية يزور المعهد

قام سعادة الملحق التجاري بسفارة الجمهورية العراقية بالرياض، الأستاذ على جابر عملاً بزيارة للمعهد، وكان في استقباله سعادة نائب مدير عام المعهد لشئون التدريب الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف. وقد عقد سعادة الملحق التجاري العراقي اجتماعاً مع إدارة المعهد حضره كل من: نائب مدير عام المعهد لشئون التدريب، ونائب مدير عام المعهد للبحوث والمعلومات المكلف الدكتور سعيد القرني، ومدير عام الاستشارات الدكتور مساعد الفريان، ومدير إدارة التخطيط والتطوير الدكتور بندر السجان، ومدير إدارة العلاقات العامة والإعلام الأستاذ عبدالله السميع.

واستمع سعادة الأستاذ على جابر عملاً إلى شرح موجز عن أهداف المعهد ونشاطاته التدريبية والاستشارية والبحثية، ودوره في تحقيق التنمية الإدارية بالملكة، وكذلك امتداد نشاطه إلى خارج المملكة، حيث استفادت بعض الدول

والمنظمات الإقليمية والدولية من خبراته، كقطر والبحرين والأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، وكذلك جامعة الدول العربية ومنظمة المؤتمر الإسلامي. كما تعرف سعادة الملحق التجاري العراقي على الاهتمام الذي يوليه المعهد لتنمية موارده البشرية من خلال سعيه الدؤوب لاستقطاب الخريجين المتميزين من الجامعات السعودية ممن تتوافق تخصصاتهم مع نشاطات المعهد الذين يتم ابتعاثهم للخارج لإكمال دراساتهم العليا للحصول على درجتي الماجستير والدكتوراه تمهيداً لانضمامهم لسلك هيئة التدريب بالمعهد وممارسة نشاطهم التدريبي والبحثي والاستشاري. وأبدى سعادة الملحق التجاري بالسفارة العراقية بالرياض إعجابه بالمعهد والدور الحيوي الذي يؤديه في مجال التنمية الإدارية، متطلعاً إلى الاستفادة من تجربته في مجال التدريب والبحوث والاستشارات. ●

سعي دؤوب في استقطاب الخريجين المتميزين من الجامعات السعودية ممن تتوافق تخصصاتهم مع نشاطات المعهد الذين يتم ابتعاثهم للخارج لإكمال دراساتهم العليا للحصول على درجتي الماجستير والدكتوراه تمهيداً لانضمامهم لسلك هيئة التدريب بالمعهد وممارسة نشاطهم التدريبي والبحثي والاستشاري.

مؤتمرات  
ولقاءات

ينظم مركز  
جدة للمنتديات  
والفعاليات:  
المعرض الدولي  
السعودي  
للأمن والسلامة  
(بروتكس ٢٠١١).

16-13  
مارس

وذلك خلال الفترة من ١٣ - ١٦ مارس  
٢٠١١م، ويهدف المعرض إلى إيجاد  
آلية للتعاون والمشاركة بين  
الخبراء والمتخصصين لنقل الأفكار  
والتجارب المتعلقة بالأمن والسلامة  
ومكافحة الحرائق. ويشكل  
الحدث أرضية مثالية لعرض أحدث  
المنتجات والأفكار في العديد من  
القطاعات كالمطارات، وشركات  
الطيران، والمصارف، والدفاع المدني،  
والبناء والتشييد، وتكنولوجيا  
المعلومات، والفنادق، و المطاعم،  
والنفط والغاز، والمنشآت  
العسكرية، والسجون، والسكك  
الحديدية، وخدمات الإنقاذ، وغيرها.

مؤتمر الإدارة والأعمال  
الثاني، بعنوان  
" القيادة وإدارة  
التغيير في بيئة  
متجددة " تحت  
شعار " القيادة من

16-14  
مارس

أجل الاستدامة"، تحت رعاية صاحب  
السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان  
بن عبدالعزيز آل سعود حفظه الله  
المستشار الخاص أمير منطقة الرياض،  
المملكة العربية السعودية - الرياض،  
خلال الفترة من ١٤ - ١٦ مارس، ٢٠١١م.



بعد خضوعهم لاختبارات القبول

## ٩٧٣٦ متقدماً ومتقدمة لالتحاق ببرامج معهد الإدارة العامة الإعدادية للفصل الثاني

- أن لا يكون قد مضى على تخرجه أكثر من  
ثلاث سنوات أي ممن حصلوا على الشهادة في  
العام الدراسي ١٤٢٧/١٤٢٨هـ فأعلى..  
- أن يكون قد أمضى أكثر من سنة على تاريخ  
استبعاده (ممن سبق وأن التحقوا ببرامج اللغة  
الإنجليزية وتم استبعادهم من المعهد)، أو يكون  
قد أمضى أكثر من سنتين على تاريخ استبعاده  
(ممن سبق وأن التحقوا ببرامج التخصص وتم  
استبعادهم من المعهد).

وستكون البرامج الموجهة لخريجي الثانوية  
العامة والمنفذة في المركز الرئيس بالرياض  
هي: (برامج القطاع الأهلي وتتمثل في برنامج  
العمليات الفندقية، الأعمال البنكية، المبيعات،  
المحاسبة التجارية، وعمليات التأمين)، أما  
البرامج الإعدادية العامة وتتمثل في (إدارة  
المستشفيات، السكرتير التنفيذي، برمجة  
الحاسب الآلي، تقنية شبكات الحاسب وأنظمة  
التشغيل، إدارة المواد).

وسوف ينفذ فرع المعهد بالمنطقة الشرقية  
بالدمام برامج (المبيعات - المحاسبة التجارية -  
السكرتير التنفيذي - برمجة الحاسب الآلي)،  
فيما ينفذ فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة بجدة  
برامج (المحاسبة التجارية - السكرتير التنفيذي  
- تقنية شبكات الحاسب وأنظمة التشغيل -  
إدارة المستشفيات). أما الفرع النسوي بالرياض  
فسوف ينفذ برامج (الأعمال البنكية - السكرتير  
التنفيذي - إدارة المستشفيات) •

**تقدم** (٩٧٣٦) طالباً وطالبة من حملة  
الشهادة الثانوية للالتحاق ببرامج  
المعهد الإعدادية للفصل الإعدادي الثاني  
الذي من المقرر أن يبدأ -بمشيئة الله - يوم  
السبت ١٤٣٢/٣/٩هـ، بعد أن خضع المتقدمون  
والمقدمات لاختبارات القبول التي على ضوئها  
تم تحديد المقبولين والمقبولات في البرامج.  
وكان المعهد قد فتح باب التسجيل في برامجه  
الإعدادية أمام خريجي وخريجات المرحلة  
الثانوية اعتباراً من يوم السبت (١٤٣٢/١/٢٦هـ)  
ولمدة أسبوعين. وذلك في كل من المركز الرئيس  
للمعهد بالرياض وفرعيه بجدة والدمام والفرع  
النسائي بالرياض. حيث خصص الأسبوع الأول  
للمتقدمين الحاصلين على تقدير (ممتاز)  
(وجيد جداً) فقط، بينما خصص الأسبوع  
الثاني للحاصلين على تقدير (جيد) فقط. وذلك  
من خلال موقع المعهد على شبكة الإنترنت  
www.ipa.edu.sa

و اشترط المعهد للقبول في برامجه ما يلي:

- أن يكون المتقدم سعودي الجنسية  
- أن يكون حاصلاً على شهادة الثانوية العامة  
(علوم طبيعية - علوم شرعية - علوم إدارية)،  
أو الثانوية التجارية أو المعاهد العلمية بتقدير لا  
يقل عن جيد حسب شروط كل برنامج، ولا يقبل  
من هو حاصل على شهادة الثانوية الصناعية  
أو الزراعية أو معهد إعداد المراقبين أو معهد  
الخياطة أو المعاهد الصحية.





أثنى على ما شاهده ووجه بسرعة الإنجاز

## د. الشقاوي يزور مشروعي سكن أعضاء هيئة التدريب والفرع النسوي

المشروع بعرض مرئي متسلسل و ما تم انجازه بشكل شهري منذ تسلم الموقع في ١٤٣١/٣/١٣ هـ وتحديات ظروف موقع المشروع ، كما تم مناقشة الجدول الزمني للمشروع ونسب وخطط الإنجاز، وبعد انتهاء الاجتماع قام معالي المدير العام والحضور بالاطلاع على عينات تشطيبات الواجهات الخارجية للوحدات السكنية واختيارها واعتمادها. ومن ثم قام معالي المدير العام والحضور بجولة ميدانية على عناصر المشروع، وتم الوقوف عند الوحدات السكنية التي تم البدء في اعمال الهيكل الخرساني لها وعددها (٣٥ فيلا)، وكذلك

الاستشارات الدكتور مساعد الغريان، وسعادة مدير عام الشؤون المالية والإدارية الأستاذ عبدالله الحميدان، ومدير إدارة التخطيط والتطوير الدكتور بندر السجّان، ومدير عام مكتب معالي المدير العام الأستاذ محمد المشعوف، ومدير إدارة العلاقات العامة والإعلام الأستاذ عبدالله السميع، ومدير إدارة المشتريات الأستاذ حمد المجمع.

وقد بدأت الزيارة بجولة في مكاتب موقع المشروع، ومن ثم تم عقد اجتماع موسع بقاعة اجتماعات الموقع، عرض فيه مدير إدارة المشاريع ومقاول المشروع سير أعمال

**تفقد** معالي مدير عام المعهد الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي سير العمل في مشروع سكن أعضاء هيئة التدريب، ومشروع الفرع النسوي للمعهد الواقعين في مجمع معهد الإدارة العامة بحي النرجس بمدينة الرياض. جاء ذلك خلال زيارة معاليه لموقع المشروع، التي رافقه خلالها سعادة أمين اللجنة الوزارية للتخطيط الإداري الأستاذ احمد الزهراني، وسعادة نائب المدير العام للتدريب الدكتور صلاح الميعوف، وسعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف الدكتور سعيد القرني، وسعادة مدير عام







اطلاع معالي المدير العام والادارة العليا للمعهد علمة عينات التشطيبات الداخلية و الخارجية للوحدات السكنية بمشروع سكن اعضاء هيئة التدريب بالرياض



مشروع الفرع النسوي لمعهد الإدارة العامة بالرياض

١٤٣١/١/١٦ هـ، كما تم مناقشة الجدول الزمني للمشروع ونسب وخطط الإنجاز، وبعد انتهاء الاجتماع قام معالي المدير العام والحضور بالاطلاع على عينات الواجهات الزجاجية الخارجية والتشطيبات الداخلية لاختيارها واعتمادها. وفي نهاية الزيارة، أثنى معالي مدير عام المعهد ومرافقوه على سير مشاريع المعهد ومستوى الإنجاز والإجراءات المتبعة لضمان جودة الأعمال، وحث معاليه الجميع على سرعة انجاز المشاريع في الوقت المحدد. وبالجودة المطلوبة وضمن الميزانية المعتمدة.

الميدانية شرحاً مفصلاً عن عناصر وأعمال المشروع الذي يقع على مساحة حوالي (٥١) ألف متر مربع، موضحاً أنه تم الانتهاء من أعمال الحفر والردم والقواعد الخرسانية والجسور الأرضية للمبنى الرئيس والذي يمتد بطول (٣٠٠) متر وعرض (٥٠) متراً، وبعد إتمام الجولة قام معالي المدير العام ومرافقوه بزيارة تفقدية لمكاتب موقع المشروع، عقب ذلك عُقد اجتماع موسع برئاسة معالي المدير العام، عرض فيه مدير إدارة المشاريع ومقاول المشروع سير أعمال المشروع بعرض مرئي متسلسل وما تم انجازه بشكل شهري منذ تسليم الموقع في

المسجد الذي تم الانتهاء من (٦٠٪) من أعماله الخرسانية، بالإضافة إلى خزانات المياه المركزية وعددها (٤) خزانات سعة كل خزان (١٥٠٠) متر مكعب، كما تم الاطلاع على أعمال البنية التحتية والترايبية للمشروع والتي تشغل مساحة حوالي (١٨٤) ألف متر مربع. وبعد انتهاء الزيارة الميدانية قام مقاول واستشاري مشروع السكن بتوديع معالي المدير العام ومرافقيه.

بعد ذلك انتقل معالي المدير العام ومرافقوه بالحافلة إلى موقع مشروع فرع معهد الإدارة العامة النسوي، حيث قدم مدير إدارة المشاريع د. رائد عثمان خلال الجولة





معالي الدكتور عبدالرحمن الشقاوي  
أثناء افتتاحه للحلقة بحضور سعادة  
الدكتور إبراهيم المنيف، منفذ الحلقة،  
وسعادة النائب لشؤون التدريب د.  
صلاح المعيوف وسعادة مدير عام  
البرامج العليا د. عبدالرحمن الوزان

بحضور وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين ..

## معهد الإدارة العامة ينظم حلقة الإستراتيجية الإدارية العليا

هذا الإطار وبالتنسيق مع عدد من المنظمات الدولية،  
كصندوق النقد الدولي والبنك  
الدولي وغيرهما، على  
عقد عدد من الحلقات  
الدولية التطبيقية لكبار  
الموظفين في الأجهزة  
الحكومية والمؤسسات  
العامة يشارك فيها عدد  
من القيادات الإدارية

**أكد** معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور  
عبد الرحمن بن عبدالله الشقاوي أن المعهد  
يولي تهمية القيادات الإدارية العليا في الأجهزة الحكومية  
اهتماماً كبيراً، مشيراً إلى أن نشاط التدريب في المعهد  
يتضمن علاوة على البرامج الإعدادية والتدريبية، تنظيم  
حلقات تطبيقية وندوات ولقاءات علمية لتلبية الاحتياجات  
التدريبية للقيادات العليا في الأجهزة الحكومية والمؤسسات  
العامة، حيث تتولى الإدارة العامة للبرامج العليا بالمعهد  
هذا النشاط الهادف إلى تزويد القيادات الإدارية العليا  
بالجديد في مجال الإدارة، وإتاحة الفرصة لها لمناقشة  
المشكلات الإدارية التي تواجهها وإيجاد الحلول المناسبة  
لها. إلى جانب إتاحة الفرصة لهذه القيادات للوقوف على  
أهم الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة وتبادل الآراء  
والخبرات والمقترحات حولها. كما يعمل المعهد في

يعمل المعهد وبالتنسيق مع عدد من المنظمات  
الدولية، كصندوق النقد الدولي والبنك  
الدولي وغيرهما، على عقد عدد من الحلقات  
الدولية التطبيقية لكبار الموظفين في الأجهزة  
الحكومية والمؤسسات العامة





## د. الشقاوي: معهد الإدارة العامة يولي تنمية القيادات الإدارية العليا في الأجهزة الحكومية اهتماماً كبيراً

الحكومية. يوم الأحد ٢٧/١/١٤٣٢هـ الموافق ٢٠١١/١/٢٠م، قد جاءت في ذلك الإطار، وهي ضمن سلسلة حلقات الإدارة العليا التي يعقدها المعهد سنوياً للقيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية.

وأوضح الدكتور عبد الرحمن الشقاوي أن المعهد قد هدف من تنظيمه حلقة الإستراتيجية الإدارية العليا إلى التعرف على واقع الإستراتيجية الإدارية العليا في المنظمات الإدارية في المملكة العربية السعودية وذلك من خلال الخبرات والتجارب الناجحة في مجال الإستراتيجية الإدارية إلى جانب تبادل الخبرات بين المشاركين.

وقد تضمنت الحلقة موضوعات عدة منها: الإستراتيجية الإدارية العليا (المفاهيم، الأسس، المهام)، نظرية الإستراتيجية الإدارية العليا، التفكير الإستراتيجي، القيادة الإستراتيجية، القدرة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، البدائل والخيارات الإستراتيجية، تنفيذ وتصميم الإستراتيجية الإدارية، تجارب ناجحة في مجال الإستراتيجية العليا في المنظمات الإدارية.

وقد اتبع المتحدث في الحلقة الدكتور إبراهيم بن عبد الله المنيف أستاذ إدارة الأعمال المشارك، خبير الإدارة الإستراتيجية، نهج العرض والمناقشة، وتبادل الآراء والخبرات، بالإضافة إلى مشاهدة فلم وتحليل حالة بواسطة المشاركين. ●

في المملكة العربية السعودية ودول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ويقدمها خبراء دوليون في اختصاصات إدارية واقتصادية ومالية محددة، بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريب في المعهد.

وقال الدكتور عبد الرحمن الشقاوي إن حلقة الإستراتيجية الإدارية العليا التي نظمها المعهد لوكلاء الوزارات، والوكلاء المساعدين، ومديري العموم للتخطيط والتطوير في الأجهزة





على هامش اجتماع الطاولة المستديرة

للقائدات النسائية في المملكة د. حنان الأحمدى

## الاجتماع يمثل نقلة نوعية في برامج تنمية القيادات النسائية بالمعهد

ويساعد على تعزيز القدرات الإستراتيجية باستخدام المنهجيات غير التقليدية في التفكير الإستراتيجي، وممارسة مجموعة من المهارات التي تمكن القيادات من استخدام طرائق جديدة للتفكير النقدي والتحليلي لبلورة الرؤى والتوجهات الإستراتيجية. وأشادت بالإقبال الكبير من القيادات النسائية من مختلف القطاعات الحكومية والخاصة في مختلف مناطق المملكة للمشاركة بفعاليات هذا الاجتماع الذي كان مناسبة جيدة لتبادل الأفكار والخبرات حول موضوع على درجة كبيرة من الأهمية للقيادات النسائية وللمنظمات التي يشاركون في قيادتها وتطويرها.

وتوجهت الدكتورة حنان الأحمدى بالشكر لمعالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور عبد الرحمن بن عبدالله الشقاوي، لما كان لتوجيهاته ورؤيته الواعية عن دور المرأة في مسيرة التنمية الإدارية والنهضة التي تشهدها المملكة وحرصه على أن تتحقق هذه النقلة النوعية في نشاط الفرع النسوي. الجدير بالذكر أن الخبرة الدولية الدكتورة جوليا سلون (Dr. Julia Salone) من مركز الاستشارات الدولي بمدينة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية قد قامت بتنفيذ هذا الاجتماع.

عام أكثر من مائتين من القيادات الإدارية النسائية من مختلف القطاعات والمناطق. إلا أن اجتماعات الطاولة المستديرة تختلف عن الحلقات التطبيقية من جوانب مختلفة، إذ إنها موجهة لشاغلي المرتبة الرابعة عشرة وما يعادلها، وتنفذ عادة في يوم واحد من قبل أحد الخبراء العالميين، لذلك يعد تنفيذ هذه الاجتماعات للقيادات النسائية نقطة تحول في نشاط الفرع تعكس التطور الملموس في الدور القيادي للمرأة السعودية، برعاية خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، وسمو ولي عهده الأمين، وسمو النائب الثاني، يحفظهم الله.

وذكرت مديرة عام الفرع النسائي بمعهد الإدارة العامة أن الهدف من عقد الاجتماع تبادل الخبرات والأفكار المتعلقة بالتطورات الجديدة في مجال التفكير الإستراتيجي وإتاحة الفرصة للقيادات النسائية للإطلاع على أهم المستجدات في هذا المجال وتنمية القدرة على التفكير الإستراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي والحفاظ على المميزات التنافسية للقطاعات الحكومية والمؤسسات الخاصة.

وأشارت إلى أن هذا النمط من البرامج الهادفة لتنمية القيادات يوظف آليات تفاعلية تركز في تمكين هذه القيادات من فهم تأثير الأسلوب القيادي على صياغة التوجهات الإستراتيجية في المنظمات،

وصفت سعادة المديرة العامة للفرع النسوي بمعهد الإدارة العامة الدكتورة حنان بنت عبد الرحيم الأحمدى اجتماع الطاولة المستديرة الذي نظمته المعهد تحت عنوان: « التفكير الاستراتيجي للقيادات »، يوم الأحد ٥ صفر ١٤٣٢هـ الموافق ٩ يناير ٢٠١١م بأنه الأول في نوعه الذي ينظم للقيادات النسائية، وهو يمثل نقلة نوعية هامة في تاريخ المعهد والذي يعمل - ممثلاً بالفرع النسائي - بشكل مستمر لتلمس الاحتياجات التدريبية للقطاعات النسائية تلبيتها من خلال برامج مختلفة. وإدراكاً من إدارة المعهد لأهمية مواكبة الاحتياجات المتزايدة للقيادات النسائية التي أصبحت تمارس أدواراً إستراتيجية هامة، ولم يعد دورها ينحصر في الإشراف على الجوانب التنفيذية، فقد وجهت إدارة المعهد بتنفيذ اجتماعات الطاولة المستديرة للقيادات النسائية، والعمل على طرح المزيد من البرامج الهادفة لتنمية القيادات العليا وتمكينها إدارياً.

وأشارت الدكتورة حنان الأحمدى إلى أن الفرع النسائي بمعهد الإدارة العامة درج منذ سنوات على تلبية الاحتياجات التدريبية للقيادات من خلال الحلقات التطبيقية وهي برامج تدريبية تهدف لتنمية القيادات الإدارية في المراتب الحادية عشرة إلى الثالثة عشرة أو ما يعادلها، ويشارك فيها في كل



د. صلاح بن معاذ المعيوف

## الإدارة في قبضة الثقافة الاجتماعية

**تبذل** المملكة - كدولة نامية- جهوداً كبيرة للحاق بالدول المتقدمة، من خلال استيراد وتطبيق ما تنتجه الدول المتقدمة من معارف وعلوم ومنتجات في شتى مناحي الحياة، منطلقة من قناعة عامة بأن التطور الذي حققه الغرب سببه الرئيس الأخذ بالأسس والمبادئ العلمية، إلا أن المتأمل للنتائج المحققة لمعظم الدول النامية يستنتج بما لا يدع مجالاً للشك أنها ما زالت متواضعة ولا ترقى إلى مستوى طموحاتها. وإذا ما أخذنا الإدارة كعلم حديث نشأ وترعرع في الغرب نجد أن المملكة حاولت منذ فترة زمنية طويلة الأخذ بأسسها ومبادئها من حيث بناء الهياكل الإدارية وتحديد الصلاحيات والمسئوليات ونطاق الإشراف وتطبيق نظام الجدارة في التوظيف وإتباع الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات والتخطيط والإشراف والقيادة، إلا أن الجهاز الإداري ما زال يعاني مشكلات إدارية عديدة أعاقته عن تحقيق التنمية المنشودة بالكفاءة والفعالية المطلوبتين، حيث يلاحظ تدني مستوى الأداء وانخفاض جودة مخرجات واستشراء المحسوبية والتسيب والواسطة وغير ذلك. وقد أجريت العديد من البحوث الميدانية لتشخيص أسباب شيوع هذه المشكلات في الأجهزة الإدارية وخرجت بنتائج جزئية كثيرة، ويمكن القول إن معظم الأسباب التي توصلت إليها هذه البحوث يمكن تصنيفها وإدراجها تحت سبب رئيس هو «الثقافة الاجتماعية» بما تتضمنه من عادات وتقاليد وقيم لا تدعم تطبيق المبادئ الإدارية الحديثة.

فمفاهيم اجتماعية متأصلة في المجتمع، مثل الكرم والنخوة والفرقة وغيرها تتناقض تماماً مع جميع المبادئ الإدارية المتعارف عليها، مثل الصلاحيات والمسئوليات والقرارات الرشيدة، المبنية على معلومات موضوعية محايدة. وبما أن الأجهزة الإدارية تتكون بالدرجة الأولى من جماعات اجتماعية تمثل الثقافة الاجتماعية الكلية لمجتمعها الكبير فإن تأثير الثقافة الاجتماعية في الأجهزة الإدارية أمر طبيعي ومتوقع.

إن الارتقاء بمستوى الممارسة الإدارية في المملكة يتطلب تغييراً في اتجاهات الموظفين نحو القيم الاجتماعية السائدة وغير الداعمة لتطبيق المبادئ الإدارية الحديثة. وقد تنبه معهد الإدارة العامة لهذه الإشكالية منذ فترة زمنية طويلة حيث صمم العديد من البرامج التدريبية التي تركز على تغيير الاتجاهات لدى الموظفين، إلا أن هذه المهمة الضخمة تتطلب تضافر الجهود

بحيث تستشعر مؤسسات التعليم العام والتعليم العالي ووزارة الثقافة والإعلام الدور المطلوب منها نحو هذه الإشكالية، وذلك من خلال تطوير مناهجها وأساليبها التعليمية ورسائلها حيث تقع عليها المسؤولية ابتداءً لأن مخرجاتها هي مدخلات (الموظفين) في القطاعين العام والأهلي. ●

” مفاهيم اجتماعية متأصلة في المجتمع، مثل الكرم والنخوة والفرقة وغيرها تتناقض تماماً مع جميع المبادئ الإدارية المتعارف عليها، مثل الصلاحيات والمسئوليات والقرارات الرشيدة، المبنية على معلومات موضوعية محايدة.“

حول التنمية الإدارية والتوجهات الحديثة في الإدارة

## المعهد يقدم أوراق عمل في الرياض ومسقط وبإيس

**حرصاً** من معهد الإدارة العامة على المشاركة في المؤتمرات واللقاءات العلمية في مجال التنمية الإدارية الهادفة إلى تبادل الخبرات والتجارب والتعرف على التوجهات الحديثة في هذا المجال، فقد شارك المعهد خلال الشهر الماضي في عدد من المؤتمرات واللقاءات العلمية داخل المملكة وخارجها، وقدم خلالها عدداً من أوراق العمل.



د. عبد الرحمن الزهراني



د. عبد المحسن اللحيد

وفي الرياض شارك المعهد في اللقاء الدوري الرابع عشر للمسؤولين في معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، وذلك في مقر الأمانة العامة للمجلس بالرياض. وقدم المعهد خلاله ورقة عمل بعنوان «التوجهات الإدارية الحديثة وأثرها في عمليات التطوير والتنمية الإدارية بالأجهزة الحكومية». أعدها كل من مدير عام البرامج العليا الدكتور عبد الرحمن الوزان، ومدير عام مركز البحوث الدكتور عبد المحسن اللحيد.

وفي العاصمة الفرنسية باريس، وخلال الاجتماع السنوي الثاني عشر لمديري معاهد ومدارس الإدارة في الوطن العربي الذي عقد بدعوة من المنظمة العربية للتنمية الإدارية وباستضافة المدرسة الوطنية للإدارة بجمهورية فرنسا، قدم المعهد ورقة عمل بعنوان «تجربة معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية في مجال التنمية الإدارية» وقدمها الدكتور مساعد الفريان مدير عام الاستشارات بالمعهد.



د. مساعد الفريان

وفي العاصمة العمانية مسقط، وضمن فعاليات مؤتمر معاهد الإدارة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية المنعقد تحت عنوان «دور الحكومة الإلكترونية في تحقيق الإدارة الرشيدة»، قدم الدكتور بركات العتيبي منسق قطاع الإدارة العامة بالمعهد ورقة عمل بعنوان «مرحلة ما بعد الحكومة الإلكترونية».



د. بركات العتيبي

وفي العاصمة القطرية الدوحة، وضمن فعاليات ندوة المنظور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، قدم الدكتور صلاح بن جهيم السليمي أستاذ إدارة الموارد البشرية المساعد بالمعهد ورقة عمل بعنوان «قياس العائد على الاستثمار في التدريب».



د. صلاح السليمي





بقلم: عبدالله بن متعب السميع

## الإعلام التنظيمي

### المتأمل

للمشهد الإعلامي يعجب من هذا السيل الجارف لمطبوعات ومجلات الأجهزة الحكومية الذي تقذفه المطابع صباح مساء، ويحار المرء في أي منها سيبقي لينفع الناس وأي منها سيذهب جفاءً تذرؤه الرياح. وأياً كان الأمر فهذه الإصدارات التي ضاقت بها أرفف المكتبات ومكاتب إدارات العلاقات العامة، تعبر عن ظاهرة صحية تؤكد الاهتمام المتزايد بالإعلام كقناة حيوية للتواصل بين المنظمة وجمهورها، فيما يمكن أن يسمى بالإعلام التنظيمي لو قدر له الأخذ بالأسباب المهنية والتنظيمية. لكن الفجوة وللأسف متسعة بين الواقع والمأمول، والقراءة الموضوعية من هذه الزاوية تكشف أن كثيراً من هذه المجلات تبدأ بحماس لا يلبث أن يخفت إما بسبب اهتمامات رئيس التحرير الفكرية التي قد لا تتفق مع هدف المنظمة، وفي هذا السياق تحول كثير من المجلات عن مسارها الحقيقي وأضحت شبه مجلات ثقافية تهتم بالجوانب الإبداعية بمختلف تشكيلاتها الشعرية والسردية والكتابية بشكل عام فيما توارت رسالتها التي أصدرت من أجلها، بينما تحول بعض من تلك المجلات لعرائض للوجهة الاجتماعية، وميدان أنصاف الكتاب الذين يكتبون في كل شيء ولا تفضي كتاباتهم إلى شيء، والقسم الثالث أصبح رهن وكالة الإصدار بحيث تحول إلى منشور إعلاني لا يربطه بالمنظمة إلا اسمها، على أن هناك استثناءات، لكنها لا تقاس بالنسبة إلى واقع الحال. وإشكالات ذلك النوع من المجلات تعود في نظري إلى ثلاثة عوامل تتلخص فيما يلي:

غياب الجانب التنظيمي الذي يحتم على المجلة الإعلامية إن أرادت أن تكون لها هويةً تضمن لها الاستمرار، أن تلتزم رسالة المنظمة ورؤيتها وتمثل أهدافها وتتخذ من نشاطاتها مادةً للممارسة الإعلامية. غياب الجانب التخصصي والرؤية الإعلامية التي تمكن القائمين عليها من تحديد فئات الجمهور المستهدف ورسم الخطط الإعلامية، لنشر ثقافة المنظمة. غياب الجانب المهني الذي من دونه لن يستطيع الطاقم التحريري تقديم المادة المقنعة للجمهور وفقاً لأساليب فن التحرير الصحفي. مجلة المنظمة لا تملك الكثير من مغريات المجلات الأخرى التي تخاطب الجمهور العام، وليس مطلوباً منها ذلك فخير لها من أن تنوّه في خضم متطلبات السوق والجمهور العام، أن تحافظ على جمهورها المستهدف، باستحضار العوامل سالفة الذكر وتفعيلها، من هنا نستطيع أن نقول إننا بدأنا نؤسس لما يمكن أن يسمى الإعلام التنظيمي. ●



تحول كثير من المجلات عن مسارها الحقيقي وأضحت شبه مجلات ثقافية تهتم بالجوانب الإبداعية بمختلف تشكيلاتها الشعرية والسردية والكتابية بشكل عام فيما توارت رسالتها التي أصدرت من أجلها

مدير صندوق تنمية الموارد البشرية الأستاذ أحمد الزامل لـ (التنمية الإدارية):

## العاطلون السعوديون غير المؤهلين.. مشكلتنا الرئيسة!

حوار / شقران الرشيد

■ يرصد الصندوق هذا التسارع في الطلب على سوق الأيدي العاملة الوطنية الذي يأتي نتيجة نمو الاقتصاد السعودي، وبحكم اختصاص الصندوق في توظيف الوظائف، فإنه قد وضع خطته اللازمة لتأهيل طالبي العمل في المملكة في التخصصات التي تتوافق واحتياجات سوق العمل السعودي لتغطي ما يفرضه النمو الاقتصادي من فرص وظيفية في شتى المجالات وذلك من خلال ١٦ برنامجاً متنوعاً لتلبية احتياجات القطاع الخاص من طالبي العمل، بالإضافة إلى ستة برامج مساندة.

### البرامج التدريبية

■ يردد بعض رجال الأعمال مقولة أن أغلب الشباب السعودي غير مؤهلين بالقدر الكافي الذي يسمح لهم بالحصول على عمل مناسب في مؤسسات وشركات القطاع الخاص ما يحرمهم من كثير من الفرص المتاحة.. كجهة مسئولة عن التوظيف كيف تتعاملون مع مثل تلك الانطباعات؟ وكيف يتم تأهيل وتدريب الشباب السعودي الباحث عن العمل للالتحاق بوظائف القطاع الخاص؟

■ خلال الأعوام الأخيرة استطاع الصندوق المساهمة في حل هذه العقبة عن طريق إطلاق حزمة من البرامج التدريبية التي تساعد على تأهيل طالبي العمل وتدريبهم على المهن التي يفرضها سوق العمل السعودي، ومن تلك البرامج التدريبية برنامج ماهر ١٢/١٢ والذي من خلاله يتم التدريب على المهن التي يوفرها سوق العمل بحسب دراسات دقيقة أجريت على السوق، إضافة إلى برنامج التدريب المرتبط بالتوظيف الذي يلتزم الصندوق فيه بتوظيف المتدرب حال إتمامه البرنامج التدريبي، يضاف إلى ذلك برنامج التدريب على رأس العمل وبرنامج التدريب المنتهي بالخبرة، وبرنامج دعم التدريب خارج المملكة المرتبط بالتوظيف، إلى جانب برنامج (GET IT) الذي يهدف إلى تدريب أصحاب المشاريع الصغيرة. وبالتالي فإن جميع هذه البرامج التدريبية والتأهيلية ساعدت في نهاية المطاف على حل جزء كبير من مشكلة وجود أعداد كبيرة من طالبي العمل غير مؤهلين للعمل لما تتيحه منشآت

سعادة الأستاذ أحمد الزامل مدير صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف) أن هناك خططا وإستراتيجيات مستقبلية للصندوق تسعى إلى إعادة صياغة آليات دعم برامج التوظيف بما يتلاءم مع متغيرات واحتياجات سوق العمل لتحقيق أقصى فائدة ممكنة للشباب السعودي الباحث عن عمل.

ويشير الأستاذ أحمد الزامل في حوار مع مجلة «التنمية الإدارية» إلى أن أسلوب العمل عن بعد يعد حالياً واحداً من أبرز البرامج التي تعتمدها المنشآت حول العالم في تنفيذ أعمالها وزيادة إنتاجيتها، والصندوق ينظر له كأحد خيارات فرص العمل للتوسع في توظيف القوى العاملة النسائية وذوي الاحتياجات الخاصة بحيث يسهم الصندوق بنسبة (٥٠٪) من الراتب وبما لا يتجاوز (٢٠٠٠) ريال شهرياً للموظفة الواحدة.

ويشدد الأستاذ الزامل على أهمية التعاون الوثيق مع الجهات المماثلة للصندوق في قطاع التدريب

والتأهيل كمراكز البحوث في الجامعات السعودية، ومعاهد التدريب كمعهد الإدارة العامة- مثلاً- للتعرف إلى الواقع الفعلي للسوق بما يساعد على دراسة واقع التوظيف المحلي ومعرفة تحدياته في القطاع الخاص السعودي وسبل حلها.. هذا وقد تناول الحوار العديد من المحاور الهامة..

### تسارع في الطلب

■ في ظل تسارع وتيرة تنفيذ مشاريع التنمية نتيجة حركة النمو الاقتصادي في المملكة خلال السنوات الأخيرة.. ما الدور الذي يقوم به صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف) من أجل توفير المزيد من فرص العمل للقوى العاملة الوطنية وفق متطلبات سوق العمل المحلي؟





## صندوق تنمية الموارد البشرية HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT FUND

خطط الصندوق  
واستراتيجياته  
المستقبلية تتمثل في  
إعادة صياغة آليات  
الدعم بما يتلاءم مع  
متغيرات واحتياجات  
سوق العمل، وتطوير  
آليات الدعم الحالية  
بما يخدم برامج  
الصندوق لتحقيق  
أقصى فائدة

يهدف برنامج  
ماهر ١٢/١٢  
إلى تدريب ١٢ ألف  
طالب وطالبة عمل  
بحلول عام ٢٠١٢م على  
مهن معينة يوفرها  
السوق السعودي

أسلوب العمل عن بعد  
واحد من البرامج  
التي تعتمدها المنشآت  
حول العالم في  
تنفيذ أعمالها وزيادة  
إنتاجيتها

المؤهلة بالإضافة لتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة من الجنسين، لذا فالصندوق يسهم لمدة (٢٤) شهراً بنسبة (٥٠٪) من الراتب وبما لا يتجاوز (٢٠٠٠) ريال شهرياً للموظفة الواحدة أو الموظف من ذوي الاحتياجات الخاصة، وبالنظر إلى ظروف مجتمعنا السعودي المحافظ الذي تضع فيه المرأة معايير معينة لقبول الالتحاق بأي مهنة واشتراطها العمل في بيئة معينة، فإن نظام العمل عن بعد يعد حلاً مهماً لمعالجة جزء من مشكلة نقص الوظائف النسائية في المملكة، ويعمل الصندوق باستمرار على تطوير هذا الأسلوب.

### التعاون مع معهد الإدارة العامة

■ في مجال دراسة واقع التوظيف المحلي لمعرفة أبرز تحدياته في القطاع الخاص السعودي وسبل حلها.. إلى أي مدى يتم التعاون مع الجهات المماثلة للصندوق في قطاع التدريب والتأهيل كمراكز البحوث في الجامعات السعودية، ومعاهد التدريب كمعهد الإدارة العامة- مثلاً- للتعرف على الواقع الفعلي للسوق بما يساعد على معالجة الخلل؟

■ في هذا الجانب يتعاون الصندوق مع جميع مراكز البحوث والدراسات ذات العلاقة في المملكة ومنها المتوافرة في الجامعات السعودية، ومعهد الإدارة العامة، وقد أثمر هذا التعاون كثيراً في تنوير (هدف) بواقع سوق العمل في المملكة، وإيجاد دراسات وإحصائيات حديثة يعتمد عليها الصندوق في مواجهة مشكلة البطالة، ووضع الحلول الناجعة لها، كما تم إيجاد كراسي للموارد البشرية في بعض الجامعات السعودية مثل جامعة الملك سعود وجامعة الملك عبد العزيز بجدة.

### دراسات وتقارير

■ هل نستطيع أن نقول إن لديكم دراسات وتقارير ميدانية دقيقة عن التوجهات المستقبلية لسوق العمل المحلي ومتطلباته المهنية؟

■ نعم.. تم إجراء العديد من البحوث والدراسات التي تخدم نشاط وأهداف الصندوق وتهتم بسوق العمل السعودي، ومنها: دراسة معايير تقييم مراكز ومعاهد التدريب الأهلية، دراسة واقع التدريب في المؤسسات الأهلية والحكومية وتحدياته، دراسة واقع التوظيف وتحدياته في القطاع الخاص السعودي، دراسة إطار منهجي لتشغيل المرأة في ظل تبني خيارات العمل عن بعد، دراسة تقييم وتطوير آليات عمل صندوق تنمية الموارد البشرية في مجال التدريب والتطوير،

القطاع الخاص من وظائف، ومن المتوقع أن تساهم برامج التدريب في تخريج ٥٢,٥٠٠ طالب وطالبة عمل في نهاية هذا العام.

### برنامج ماهر ١٢/١٢

■ تحدثتم أنفاً عن برنامج (ماهر ١٢/١٢) الذي تطبقونه حالياً، فهل اختياريكم لمن معينة في هذا البرنامج تم وفق دراسات حددت متطلبات سوق العمل؟

■ يهدف برنامج ماهر ١٢/١٢ إلى تدريب ١٢ ألف طالب وطالبة عمل بحلول عام ٢٠١٢م على مهن معينة يوفرها السوق السعودي، والتي حددت حسب دراسات دقيقة أثبتت حاجة مؤسسات وشركات القطاع الخاص إلى موظفين مؤهلين في هذه المهن، ولذا فإن جميع المؤشرات تدل على سرعة قبول خريجي هذا البرنامج في القطاع الخاص.

### ٦٠ ألف عاطل

■ ذكرت إحصائية حديثة صادرة عن الصندوق أنه تمكن من توظيف أكثر من ٦٠ ألف عاطل عن العمل في تخصصات مهمة، هل هذا الرقم الكبير جاء نتيجة التجاوب الواعي من القطاع الخاص؟ أم بسبب بعض الأنظمة الصادرة في إلزامية سعودة الوظائف؟

■ نتيجة لصدور أنظمة في الفترة الأخيرة تساعد على توطين الوظائف في القطاع الخاص بعضها إلزامية وأخرى ليست كذلك، تمكن الصندوق من توفير الوظائف لأعداد كبيرة من الشباب السعودي، مع وعي متنام من القطاع الخاص بأهمية إحلال السعوديين محلّ الوافدين في ظل معالجة (هدف) لمشكلة وجود شريحة كبيرة من طالبي عمل غير مؤهلين للوظائف التي يتيحها سوق العمل في المملكة.

### العمل عن بُعد

■ يعد حالياً أسلوب (العمل عن بُعد) أحد الأساليب الفاعلة في إتاحة فرص العمل أمام المرأة، كيف تنظرون إلى إمكانية التوسع في تطبيق هذا الأسلوب بما يتناسب مع ظروف المرأة السعودية، لاسيما وأن هناك من يرى أن برامج وخطط الصندوق تركز على توظيف الرجال دون النساء واللاتي تقدر أعدادهن بعشرات الآلاف الباحثات عن فرص عمل؟

■ يعد أسلوب العمل عن بعد واحداً من البرامج التي تعتمدها المنشآت حول العالم في تنفيذ أعمالها وزيادة إنتاجيتها، ورغبة من (هدف) في تفعيل هذا النظام في المملكة وفق إجراءات معينة فقد تم اعتماد آلية دعم العمل عن بعد بحيث يتحمل الصندوق جزءاً من تكلفة راتب الموظف أو الموظفة. ورداً على سؤالك فإن الصندوق ينظر في اعتماد أسلوب العمل عن بعد كأحد الخيارات للتوسع في توظيف القوى العاملة النسائية





## أسلوب العمل عن بعد سيسهم في معالجة نقص الوظائف النسائية

التي من شأنها المساهمة في توظيف الشباب السعودي وتأهيلهم بشكل يساعد على معالجة إشكالية عدم وجود فرص مناسبة لهم في سوق العمل، ولذا فإن (هدف) كما ذكرت أنفاً سيستمر في إبرام أي اتفاقية تحقق أهدافه، وفي هذا الجانب أبرم (هدف) عدداً من الاتفاقيات الكبرى مع عدة جهات، منها: الهيئة العامة للسياحة والآثار، والهيئة العامة للاستثمار لتدريب وتوظيف ١٠,٠٠٠ مواطن في المدن الاقتصادية الجديدة، إضافة إلى الغرف التجارية والصناعية في عدد من مدن المملكة، والهيئة الملكية للجبيل وينبع، وبرامج عبد اللطيف جميل لدعم وتوظيف طالبي العمل (باب رزق جميل).

### نتائج الصندوق

■ هناك من يرى أن صندوق تنمية الموارد البشرية لم يحقق حتى الآن النتائج المتوقعة منه .. هل ترون أن ما تحقق من إنجازات في مجالي التدريب والتوظيف، مرضٍ بالنسبة إليكم؟

■ ساهمت البرامج التي أطلقها الصندوق في مجالي التدريب والتوظيف في تحقيق أرقام قياسية في توظيف وتأهيل طالبي العمل ونمثل على ذلك في عام ٢٠٠٩م حيث تم تدريب وتوظيف أكثر من ٤٨ ألف طالب وطالبة عمل، غير أن الصندوق يطمح إلى المزيد دائماً حتى يتم توظيف كل طالبي العمل في المملكة ويستهدف الصندوق توظيف (٥٢٠٠٠) طالب عمل خلال العام الحالي.

### إعادة صياغة آليات الدعم

■ ما خططكم المستقبلية من أجل تحقيق المزيد من توظيف العمالة الوطنية وتوفير فرص العمل؟

■ خطط الصندوق وإستراتيجياته المستقبلية تتمثل في إعادة صياغة آليات الدعم بما يتلاءم مع متغيرات واحتياجات سوق العمل، وتطوير آليات الدعم الحالية بما يخدم برامج الصندوق لتحقيق أقصى فائدة حيث سيتم إعداد البرامج التنفيذية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية مع تطوير القدرات التعليمية الداخلية وبما يلائمه من الاحتياجات التعليمية والإجرائية والبشرية، يضاف إلى ذلك طرح برامج جديدة مؤثرة وتخدم تخصصات يحتاجها سوق العمل السعودي، وبناء علاقات إستراتيجية جديدة مع شركاء النجاح في قطاع التدريب والتوظيف. ●

دراسة التسرب الوظيفي في القطاع الخاص، دراسة واقع التدريب الداخلي في المنشآت المستفيدة من دعم الصندوق، دراسة تقييم آليات عمل وبرامج التوظيف الوطني للتدريب المشترك، دراسة الاحتياجات في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات وتحديد البرامج والتخصصات المطلوبة لسوق العمل، دراسة الاحتياجات التدريبية لواقع عمل المرأة في القطاع الخاص.

### مركز الملك فهد الوطني للتوظيف

■ يمثل مركز الملك فهد الوطني للتوظيف والتابع لصندوق تنمية الموارد البشرية حلقة وصل بين الباحثين عن عمل ومنشآت القطاع الخاص، فهل ترون أنه حقق الأهداف المطلوبة منه في مجال التوظيف؟

■ أنشئ مركز الملك فهد الوطني للتوظيف بدعم من خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز - رحمه الله - ليكون كما تفضلتم حلقة وصل بين الباحثين عن عمل ومنشآت القطاع الخاص وتقديم خدمات الإرشاد المهني لطالبي العمل وطلاب المدارس، ومن هذا المنطلق سعى المركز إلى تقديم خدماته في التوظيف بطريقة غير تقليدية من خلال تكوين قاعدة بيانات لطالبي العمل مربوطة بنظام إلكتروني متاح من خلال الإنترنت عبر الموقع الرسمي لـ (هدف) ووفق الاحتياجات الوظيفية التي ترد للمركز من منشآت القطاع الخاص المدعومة وغير المدعومة يتم التعامل مع محرك بحث من خلال النظام لجلب طلبات الباحثين عن عمل، ممن تتوافق مؤهلاتهم مع احتياج المنشأة ليتم التواصل معهم هاتفياً وإرسال رسائل SMS لدعوتهم للحضور لمركز الملك فهد الوطني للتوظيف للمشاركة في مقابلة الفرز المبدئي. وقد حقق المركز خلال الفترة الماضية من إنشائه نتائج جيدة جداً في توظيف طالبي العمل في أقرب فرصة والتواصل معهم باستمرار، ولأ زلنا نطمح في المزيد.

### الاتفاقيات القادمة

■ ما أبرز الاتفاقيات القادمة التي تتطلعون لإبرامها من أجل دعم برامج التوظيف الجديدة لطالبي العمل رجالاً ونساءً؟

■ لا تتوقف اتفاقيات الدعم التي يبرمها الصندوق لتوظيف وتدريب طالبي العمل من الجنسين في المملكة على نوعية محددة من الاتفاقيات أو على فترة زمنية معينة، فميزانية الصندوق تدعم إبرام كافة الاتفاقيات

أنظمة السعودية الإلزامية  
وظفت (٦٠٠٠٠) عاطل..

وساعدت على إبرام

اتفاقيات لتدريب

وتوظيف ١٠٠٠٠ شاب

أنشئ مركز الملك فهد  
الوطني للتوظيف بدعم

من خادم الحرمين

الشريفين الملك فهد

ابن عبد العزيز - رحمه

الله - ليكون حلقة وصل

بين الباحثين عن عمل

ومنشآت القطاع الخاص

وتقديم خدمات الإرشاد

المهني لطالبي العمل

وطلاب المدارس



د. سعيد بن عبدالله القرني

نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف

## الرؤية الإستراتيجية ونجاح المنظمات

### تُنشأ

المنظمات لتلبي احتياجات محددة، غير أن هذه الاحتياجات تتصف بالتغير والتنوع تبعاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية وغيرها في بيئتها. وبالرغم من سعي كثير من المنظمات لتحقيق أهدافها بتميز إلا أن القلة منها تتمكن من تحقيق ذلك، ولكن يا ترى ما الذي يجعل بعض المنظمات أكثر نجاحاً في الأداء من غيرها ؟

بالرغم من وجود أسباب متعددة إلا أن تحديد الرؤية الصحيحة للمنظمة والعمل على تحقيقها يأتي في مقدمة هذه الأسباب. ويخطئ كثيرون في اعتقادهم بأن تحديد الرؤية الناجحة للمنظمات ينطبق على منظمات الأعمال في القطاع الخاص من دون المنظمات في القطاع الحكومي. إذ إن عدم قيام كثير من المنظمات العامة بتحديد رؤيتها أدى كثير منها إلى أن تحيط نفسها بالعديد من القيود التنظيمية والمالية والنظامية غير الصحيحة التي تحد كثيراً من قدرتها على تحقيق أهدافها، وبالتالي تلبية احتياجات المستفيدين منها. ولذلك أصبح وجودها عبئاً ليس فقط على الجهاز الحكومي بل على المجتمع ككل .

وإذا كان تحديد الرؤية من الأهمية بهذا القدر فلماذا تخفق كثير من المنظمات في تحديدها ؟. بالرغم من وجود أسباب متعددة إلا أن من أهمها فشل قيادة المنظمة في استشعار الحاجة الملحة إلى تبني التغيير الإيجابي لتطوير أداء المنظمة معللة ذلك بقيامها بإدخال التحسينات المطلوبة في أساليب العمل وغيرها في المنظمة من وقت لآخر. وقد غاب عن نظر هذه القيادات أن إدخال هذه التحسينات لا يتم غالباً وفق رؤية واضحة تحكم مسار العمل في المنظمة لتحقيق أهدافها بشكل أفضل. كما أن من أسباب الإخفاق تركيز قيادة كثير من المنظمات بشكل أساس على الجانب التنفيذي اليومي مسوغة ذلك بأهمية إنجاز أعمال ملحة من وجهة نظرها، أو قصور هذه القيادات في تصوّر المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية وغيرها في بيئة المنظمة وتحليلها لتحديد توجهاتها المستقبلية وانعكاساتها على المنظمة. ويُفاقم من هذا الأمر عدم قيام قيادة المنظمة بقراءة واعية وفهم للتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية سواء ما كان متعلقاً بمستوى قدرات القوى العاملة وتنوعها وإعدادها ومدى توافقها مع التحديات التي تواجه المنظمة أو تحديد مدى مناسبة أساليب العمل المتبعة في المنظمة وسبل تطويرها.

ولهذا السبب نجد كثيراً من المنظمات متميزة في تحقيق أهدافها بمستويات أداء عالية في مرحلة ما ولكنها مخففة في مرحلة لاحقة نتيجة عدم استيعابها للمتغيرات والمستجدات في بيئتها الخارجية والداخلية.

وبالرغم من أهمية تحديد الرؤية الصائبة للمنظمة، إلا أن العمل على تحقيقها يعتبر العنصر الأهم. فكم من الجهود والأموال التي صرفتها كثير من المنظمات لتحديد رؤيتها ورسالتها وقيم العمل فيها والعمل على نشرها داخل وخارج المنظمة. فقد أصبح من غير المستغرب أن تدخل مقار كثير من المنظمات العامة وتجد في مواقع متعددة داخلها لوحات تحمل رؤية ورسالة وقيم المنظمة في شكل جمالي لافت، بينما تجد أدائها متدنياً. لقد تم، وفق هذا التصور، اختزال رؤية المنظمة في وجود هذه اللوحات الجميلة التي تحملها، ما جعل وجودها مدعاة للسخرية والإحباط داخل المنظمة وخارجها.

وإذا كان تحديد الرؤية الصائبة للمنظمة يحتاج إلى تفكير إستراتيجي مستنير، فإن تنفيذها يحتاج إلى قيادة إدارية فاعلة لا تكتفي بما حددته من رؤية وإستراتيجيات لتحقيقها، بل تقوم بتوجيه كل الجهود في المنظمة وفق خطط تنفيذية وأساليب وإجراءات وثقافة عمل مناسبة ومتناغمة تحدد المسؤوليات والمحاسبة على الأداء لتحقيق الرؤية التي تأخذها دوماً إلى مستقبل أفضل. ●

إذا كان تحديد الرؤية من الأهمية بهذا القدر فلماذا يخفق كثير من المنظمات في تحديدها ؟. بالرغم من وجود أسباب متعددة إلا أن من أهمها فشل قيادة المنظمة في استشعار الحاجة الملحة إلى تبني التغيير الإيجابي لتطوير أداء المنظمة معللة ذلك بقيامها بإدخال التحسينات المطلوبة في أساليب العمل وغيرها في المنظمة من وقت إلى آخر



الأهم من يحقق الخطط والبرامج، لا من يغيرها

## الأهداف الإستراتيجية للمنظمات.. بين ثبات الهادئ وتغيير المسؤولين!

إعداد / شقران الرشيد

**د. عدنان الشبيحة:** تغيير الأهداف بشكل غير مدروس من قبل القائد والعمل من دون أهداف إستراتيجية واضحة يؤدي لمفاهيم خاطئة وثقافة فوضوية.

**اللواء الدكتور محمد أبو ساق:** المنظمة التي تتغير أهدافها بتغير المسئول تخسر شيئاً كثيراً.. وهذا مؤشر على أنها تفتقد الثقافة الإدارية الفعالة وتعكس بيئة إدارية مضطربة.

**د. إبراهيم المنيف:** أغلب الأجهزة الحكومية ليس لديها أهداف إستراتيجية تسعى إلى تحقيقها.. ووجود مسئول جديد يعني أهدافاً جديدة وبرامج جديدة وهذه معضلة كبيرة تهدر الوقت والجهد والمال.

**د. محمد البكر:** تغيير القائد للأهداف ضرورة ملحة للمنظمة وهو وسيلة التجديد والتطور وتحليل الوضع القائم والتطلع إلى المستقبل.. ومن لا يفعل ذلك يعد من المنظمات المتخلفة عن الواقع المعاش.



## المشاركون في القضية



**د. عدنان الشیخ، الرئيس**  
التنفيذي لمركز الأمير سلمان  
للإدارة المحلية، أستاذ الإدارة  
العامة بجامعة الملك سعود،  
المستشار الإداري لرئيس هيئة  
السياحة والآثار.



**الهاج الدكتور محمد بن فيصل**  
**أبه ساف، أستاذ الإدارة العامة**  
بكلية الملك خالد العسكرية،  
رئيس لجنة الشؤون الأمنية  
بمجلس الشورى، خبير  
التطوير والتدريب الإداري.



**د. محمد بن عبد الله البكر،**  
مدير إدارة البرامج الإدارية،  
عضو هيئة التدريب بمعهد  
الإدارة العامة.



**د. إبراهيم المنيف،**  
الخبير الإداري، مدير عام  
الشركة الموحدة لكهرباء  
الوسطى سابقاً، مدير عام  
صندوق التنمية العقاري سابقاً.

أداء وقدرات المنظمة، حيث تمكن عملية التغيير المستمرة منظمة العمل من القدرة على التكيف مع الشروط والظروف المتجددة لمتطلبات الوضع الحاضر مرحلياً وكذلك القدرة على التنبؤ باحتياجات المستقبل. ويضيف د. البكر: لذا نجد أن التغيير ضرورة ملحة للمنظمة، حيث يعد الوسيلة أو الآلية الأساسية لعملية إحداث أو إدخال التجديد ومواكبة التطور، كما أنه يعزز من قدرة المنظمة على حل مشاكلها والتعامل مع التحديات التي تواجهها، ووفقاً لمفهوم التغيير السابق نجد أن منظمات العمل التي تهتم بالتركيز في المحافظة على الوضع القائم أو الراهن والاستمرار في ذلك دونما بذل الجهود لتحليل الوضع القائم والتطلع

**هل** تتغير الأهداف العامة للمنظمات بتغير القائد؟ أم تحتاج المنظمات إلى وضع أهداف إستراتيجية طويلة المدى لا تسمح بتغييرها لمجرد تغير القائد؟ وما المواصفات الشخصية التي يجب توافرها في القائد التي تحكم عملية تغيير الأهداف؟ وهل لثقافة المنظمة السائدة دور في استيعاب عملية التغيير والتفاعل معها؟ تساؤلات طرحتها مجلة «التنمية الإدارية» على عدد من المتخصصين وخبراء الإدارة والأكاديميين لمعرفة آرائهم حول مدى إشكالية تغير الأهداف العامة للمنظمات عند تغير القائد أو المسئول عنها..

### تحسين الأداء

في البداية يوضح د. محمد البكر أن عملية التغيير الإداري بشكل عام في منظمة العمل تتم من خلال الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين

## د. البكر

عملية التغيير  
الإداري بشكل عام في  
منظمة العمل تتم  
من خلال الجهود  
المستمرة والبعيدة المدى الهادفة  
إلى تحسين أداء المنظمة  
وقدراتها،

## د. المنيف

للأسف يحدث تغير في الأهداف  
بمجرد تغير المسئول في أغلب  
أجهزتنا الإدارية وهذا أسلوب  
إداري خاطئ لأنه يهدر الوقت  
والميزانيات والجهد

## د. الشبيحة

من الضروري تناول التغيير  
بمنظور مؤسسي شامل لمنظومة  
صنع القرار العام، بحيث يعمل  
على التقليل من الاعتماد  
الكلي على البيروقراطيات  
العامة التي تدير المنظمات

## د. أبو ساق

سوف تصبح سلبيات تغير  
القادة عند أدنى مستوياتها  
حين تدير المنظمة شئونها  
استناداً إلى معايير عمل  
واضحة يتعاون الجميع على  
تنفيذها وتفعيلها عبر أدوات  
قابلة للمراقبة والإشراف

من الاعتماد الكلي على البيروقراطيات العامة التي  
تدير المنظمات من خلال إنشاء مؤسسات تشريعية  
تتقاسم معها الصلاحيات بالتساوي وتضع نهاية  
لاحتكار السلطة من قبل البيروقراطيين لضمان حد  
أدنى من التافس والتكامل والتخصيصية في الأدوار  
والمسؤوليات والأهداف. ويرى د. الشبيحة أن بعض  
المسؤولين عند تعيينه يبدأ الانشغال بالإجراءات  
الروتينية الورقية وبالأمر الشككية للاستهلاك  
الإعلامي من دون الالتفات إلى تنفيذ الأهداف العامة  
والقضايا والمشكلات التنظيمية الحقيقية والصعبة  
ومحاولة معالجتها واقتلاعها من جذورها، ولذا  
نلاحظ أنه يذهب وزير ويأتي آخر في عدة قطاعات  
وغيره في بعض الأهداف ولكن تبقى القضايا الحاسمة  
والحساسة من دون نقاش ويكون التطوير هامشياً  
لا يمسها ولا يقترب منها وبالكاد تكون معالجات  
لظواهر المشكلة وليس مسبباتها الحقيقية ليستمر  
الهدر على الرغم من الإنفاق السخي للدولة على  
هذه القطاعات. وينبه د. عدنان الشبيحة إلى أن تغير  
الأهداف بشكل غير مدروس من قبل القائد والعمل  
من دون أهداف إستراتيجية واضحة يجذر لمفاهيم  
خاطئة وثقافة فوضوية مؤداها العمل وبذل الجهد  
دون مهمة محددة ورؤية مستقبلية واضحة ومقاصد  
محقة لها ارتباط بكل المستويات التنظيمية.

## بيئة إدارية مضطربة

أما اللواء د. محمد بن فيصل أبو ساق فيرى أن  
المنظمة التي تتغير أهدافها بتغير المسئول تخسر شيئاً  
كثيراً، وهذا مؤشر على أنها تقتصر في الأصل إلى  
الثقافة الإدارية الفعالة، وتعكس بيئة إدارية مضطربة،  
والمنظمة الناجحة لا تتأثر بتغير المسئول تأثيراً  
يجعلها تغير أهدافها وخطتها، لأن القائد الفعال  
في هذه الجزئية المهمة في الفكر الإداري هو القادر  
على أن يترك بصمة إدارية إيجابية حين يغادر عمله  
تتمثل بعدم تأثر المنظمة بعده سلباً لأنه أوجد بدلاء  
ومعاونين محترفين يسرون بنفس الرؤية ويتحلون  
بثقافة المؤسسة.

وبسؤالنا عن الرؤية الإدارية الخاصة لكل مسئول في  
تجديد أساليب العمل وفق قناعاته وتجاربته، يقول د.  
أبو ساق: لكل قائد فلسفته الإدارية وتجاربته الشخصية  
وقناعاته وصفاته ولكل تميزه، إلا أن المعول عليه في  
فلسفة القادة الناجحين أن يترجموا مهاراتهم القيادية

إلى المستقبل تعد منظمات متخلفة عن الواقع المعاش،  
وما ذلك إلا لأن المنطلق الأساسي لمنظمات العمل  
يتمثل بالاستمرار في التجديد والتغيير. وبحسب د.  
البكر فإن المنظمات التي لا تعمل على مواكبة التجديد  
والتكيف مع عمليات التغيير التي تحدث من حولها  
فإنها بذلك تتجه نحو التخلف لا محالة، لهذا نجد أن  
علم الاجتماع التنظيمي ينظر إلى المنظمات الإدارية  
التي تنشط وتتفاعل ضمن المجتمع وكأنها كائن عضوي  
سماته الأساسية التجدد والتغير إذا كان حياً، أما عند  
عدم قدرتها على مواكبة التجدد والتغير فإنها بذلك  
تصبح كائن ميتاً (Organizational Death).

## هدر الوقت والميزانيات والجهد

وحول ما يحدث من تغير في أهداف بعض المنظمات  
الإدارية بمجرد تغير المسئول والتداعيات السلبية لهذا  
التغيير على المنظمات.. توجهنا إلى د. إبراهيم المنيف،  
فأجاب: للأسف يحدث تغير في الأهداف بمجرد  
تغير المسئول في أغلب أجهزتنا الإدارية وهذا أسلوب  
إداري خاطئ لأنه يهدر الوقت والميزانيات والجهد،  
والمشكلة الرئيسة التي تواجه القطاع الحكومي في  
المملكة هي أن المسئولية إلى حد ما مشتتة بمعنى  
لا يوجد من يتحمل مسئولية استمرار عدم وجود  
أهداف إستراتيجية للأجهزة الحكومية ويحرص على  
تنفيذها مهما تغير المسئول أو الوزير أو المدير العام.  
وبضيف د. المنيف قائلاً: صحيح أن هذا أمر معتاد  
في بعض الأجهزة البيروقراطية لكنني لا أرى سبباً في  
تغير أهداف منظماتنا الإدارية الإستراتيجية من فترة  
لأخرى، فعندما يتغير المسئول (أ) مثلاً ويأتي المسئول  
(ب) لماذا يحرص القادم الجديد على تغيير الأهداف  
بشكل كامل ويصبح لديه أجندة خاصة به مختلفة عما  
سبقه لمجرد وضع بصمته الخاصة، وقد يأتي ببرامج  
وأساليب وأعمال جديدة في نظره لكنها معوقة ولم  
تتأهل لها المنظمة بشكل كامل، لأنه عندما يسعى إلى  
تغيير أهداف المنظمة لكي تلائم أجندته فهذا مضيع  
لوقت والجهد والمال.

## القيادة والبيروقراطية

لكن هل يمكن اختزال تغيير الأهداف العامة  
للمنظمات بالتغير الإداري؟ يقول د. عدنان الشبيحة:  
من الضروري تناول التغيير بمنظور مؤسسي شامل  
لمنظومة صنع القرار العام، بحيث يعمل على التقليل

## د. البكر

الدور الرئيس  
لقائد المنظمة هو  
العمل على تحقيق  
أهداف المنظمة من  
خلال تبني العديد  
من الخطط التي تساعد على  
تحقيق أهداف المنظمة

## د. المنيف

إن الإشكالية في كثير من  
الأجهزة الحكومية أن الأهداف  
العامة قد تكون معتمدة لكنها  
غير موجودة ولا منفذة ولا  
يهتم بها

## د. أبو ساق

من الخطورة أن يتصرف قائد  
إداري بشكل فردي لا يراعي  
علاقة المنظمة بما يوازيها  
ويعلوها أو يرتبط بها من  
منظمات.

## رؤية قائد المنظمة الجديد

وحول رؤية قائد المنظمة الجديد في تغيير ما تم  
وضعه من أهداف إستراتيجية في عهود سابقة  
ورغبته في التجديد للأفضل.. يقول د. محمد البكر:  
«إن أهداف المنظمة توضع في الأصل لتحقيق الأدوار  
والمهام والمسؤوليات المناطة بالمنظمة، وتكون أهداف  
المنظمة في الغالب ثابتة ما لم يحدث تغيير في البنية  
التظيمية للمنظمة من حيث إعادة هيكلتها وما يترتب  
على ذلك من إضافة أو حذف أو أي شكل من أشكال  
التعديل أو التغيير في أدوارها ومهامها ومسؤولياتها  
الرئيسية، لذا نجد أن الدور الرئيس لقائد المنظمة  
هو العمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تبني  
العديد من الخطط التي تساعد على تحقيق أهداف  
المنظمة، فقد يواجه القائد في مسيرته بعض الظروف  
والأوضاع (الأسباب) التي تستلزم تغيير الأهداف أو  
خطط الجهاز الإداري الذي اسند إليه قيادته ومنها:

- المتطلبات المتعلقة بالحاجة إلى إعادة الهيكلة  
التظيمية للجهاز.
- المتطلبات المتعلقة بتغيير الوضع السكاني من  
حيث العدد أو النوع.
- المتطلبات المتعلقة بتبني وتطبيق التقنية  
الحديثة والسريعة.
- المتطلبات المتعلقة بعولة المنظمة.
- المتطلبات المتعلقة بحلول مفهوم التنافسية في  
أداء المنظمة مقابل مفهوم الاستمرارية.
- المتطلبات المتعلقة بوجود أو حدوث الضجوة  
المعرفية.

## رؤية - رسالة - قيم - أهداف

لكن ما الذي يمنع بعض أجهزةتنا الإدارية من أن تكون  
لها أهداف إستراتيجية لا تتغير وتحرص على تنفيذها  
مهما تغير القائد.. يقول د. إبراهيم المنيف: السبب  
الرئيس هو عدم وجود أهداف إستراتيجية معتمدة  
منذ الأساس لدى هذه المنظمة أو تلك، وهذه الأهداف  
مكونة من (رؤية - رسالة - قيم - أهداف عامة)،  
وبالتالي تبني عليها ميزانية هذا الجهاز وتعتمد من  
قبل الجهات التشريعية لكي يتسنى تنفيذها حتى وإن  
تغير القائد أو المسئول عدة مرات. ويؤكد د. المنيف أن  
الإشكالية في كثير من الأجهزة الحكومية أن الأهداف  
العامة قد تكون معتمدة لكنها غير موجودة ولا منفذة

إلى عمل مؤسسي، يدفع بالجميع وبالمنظمة إلى عمل  
يراعي الرؤية ويلتزم بالأهداف. ويضيف د. أبو ساق  
سوف تصبح سليات تغير القادة عند أدنى مستوياتها  
حين تدير المنظمة شؤونها استناداً إلى معايير عمل  
واضحة يتعاون الجميع على تنفيذها وتفعيلها عبر  
أدوات قابلة للمراقبة والإشراف، وهكذا حين يصبح  
للمنظمة إجراءات عمل مستديمة، فإن التأثيرات  
السلبية عنها تصبح عندئذ أدناها، والقضية لا تخص  
هيكلاً تنظيمياً محدداً، بقدر ما هي قضية لها ارتباط  
بكل المستويات التنظيمية. ويضيف د. أبو ساق: ومن  
واقع تجاربي الشخصية في العمل الإداري الحكومي  
والميداني في مواقع كثيرة وفي استقراء الكثير من شؤون  
التنظيمات الإدارية مدنية أو عسكرية وكذلك حكومية  
أو أهلية أجد أن هنالك ارتباطاً وثيقاً بين مستوى  
الكفاءة الشخصية للقائد ومحصلة أداء التنظيم  
الإداري الذي يقف القائد على قمة هرمه، وفي هذه  
القضية الإدارية ثوابت ومتغيرات، فمن الثوابت أن  
المنظمة في الغالب لها صفة الاستمرار لفترة طويلة،  
بغض النظر عما يطرأ في فترات يفترض أن تكون  
متابعة على الهيكل التنظيمي وعلى الرؤية والرسالة  
والأهداف، وأما المتغير هنا فهو القائد الذي يفرض  
فلسفة الإدارة الناجحة أن لا يدوم طويلاً على قمة  
الهرم فالمعول لنجاح المنظمة هو تأهيل القادة وتأهيل  
الموظفين وتوجيههم نحو رؤية المنظمة ورسالتها  
وأهدافها والالتزام بها.



## د. أبو ساق

لكل منظمة إدارية  
بيئتها الخاصة بها  
التي تستمدّها من مقومات عدة  
أبرزها سبب وجودها، ومجمل  
تاريخها، وسجلها الإداري

## د. الشبيحة

تغير الأهداف يجب ألا يترك  
لاعتبارات شخصية، وولاءات  
تنظيمية وإنما يلزم أن يكون  
هناك معايير مؤسسية مهنية  
عالية لإحداث التغيير في  
الأهداف العامة

## د. البكر

حدوث التغيير في الأهداف  
العامة بمجرد تغير الأشخاص  
(القيادة الإدارية) ومن دون  
أسباب مسوغة ولا دراسة متعمقة  
يكون له آثار عكسية وسلبية  
عند العاملين

على أهداف واضحة للأجهزة الإدارية كل على حدة بل  
تركت لمن يتولى القيادة فيها وهذا خطأ إستراتيجي  
جسيم في حق أجهزتنا التنموية بشكل عام.

## ثقافة المنظمة

وحول دور ثقافة المنظمة السائدة في استيعاب تغيير  
أهدافها عند تغير القائد.. يقول اللواء د. محمد بن  
فيصل أبو ساق لكل منظمة إدارية بيئتها الخاصة بها  
التي تستمدّها من مقومات عدة أبرزها سبب وجودها،  
ومجمل تاريخها، وسجلها الإداري، وهذه البيئة الإدارية  
ينتج عنها ما يسمى ثقافة المنظمة أو المؤسسة، ومن  
الطبيعي أن تتدخل الجهة الأعلى صاحبة الصلاحية  
في شأن التنظيم من فترة إلى أخرى بتوجيه مسار  
المنظمة والتأثير في بيئتها وثقافتها الإدارية بعد  
مراحل تقييم وتحليل تفرضها طبيعة العمل الإداري،  
ويأتي العامل الأهم في تنفيذ أو تغيير الأهداف  
للمنظمة من مستوى كفاءة القادة الإداريين  
وما لكل منهم من فلسفة شخصية وصفات  
إدارية، ويضيف د. أبو ساق هنالك  
الكثير في أدبيات فن القيادة عن تعدد  
الشخصيات القيادية وصفة القائد  
الفعال، ومدى نجاح أو فشل القائد



إن تغيير الأهداف أو الخطط قد يكون  
مسوغاً أو ملزماً لسبب أو مجموعة من  
الأسباب السابقة، أما حدوث التغيير في  
الأهداف العامة بمجرد تغير الأشخاص  
(القيادة الإدارية) ومن دون أسباب مسوغة ولا  
دراسة متعمقة يكون له آثار عكسية  
وسلبية عند العاملين

اليومية وتحفيز العاملين على تطبيقها شيء، ومهارات التخطيط وتحديد أهداف ومسار المنظمة ونقلها إلى مراحل متقدمة من النضج شيء آخر.

### خط لم تتم مصادفة

وحول سبلات تغيير الأهداف العامة على مستقبل المنظمة، يقول اللواء د. أبو ساق: هنالك الكثير من السبلات حين تغيير الأهداف العامة أو الخطط بتغيير القائد والمسئول، فمن الطبيعي أن أهداف المنظمة وما لها من خطط لم تتم مصادفة، ولم ترسم الأهداف لتلائم مهارة قائد معين، فالأهداف ترسم للمنظمة ويتم اعتمادها من الجهة الأعلى صاحبة الصلاحية، استناداً إلى رؤية لها سببها ولها تفويضها وتمويلها وشروطها. ويشير اللواء د. محمد بن فيصل أبو ساق إلى أن غالبية المنظمات الإدارية وخصوصاً الحكومية لا تعمل منفردة ومستقلة بأهدافها وخططها، بل تعمل كجزء من هيكل تعليمي كبير أفقياً ورأسياً، ومن الخطورة أن يتصرف قائد إداري بشكل فردي لا يراعي علاقة المنظمة بما يوازيها ويعلوها أو يرتبط بها من منظمات.

### آثار عكسية وسلبية

ومن جانبه يعتقد د. محمد البكر أن تغيير الأهداف أو الخطط قد يكون مسوغاً أو ملزماً لسبب أو مجموعة من الأسباب السابقة، أما حدوث التغيير في الأهداف العامة بمجرد تغيير الأشخاص (القيادة الإدارية) من ودون أسباب مسوغة ولا دراسة متعمقة يكون له آثار عكسية وسلبية عند العاملين خاصة إذا لم يستطلع القائد أن يضع مسوغات للإقناع بإحداث التغيير في الأهداف والخطط. ●

حين يقترب أو يبتعد من صفات ومهارات معينة، لكن الدور المؤثر للقائد والمدير في مسار تنفيذ أهداف المنظمة ومستوى التزامها بخططها واضح ومهم فكلما كان القائد ملتزماً برؤية منظمته وبرسالتها وأهدافها كان النجاح حليفه فالرؤية والرسالة والأهداف المرسومة لا يفترض التحايل عليها أو التعالي عليها لأنها في الأصل هي السبب في وجود هذه المنظمة بما فيها من قوى بشرية ومادية، فالقائد الفعال هو الذي يدرك أهمية الالتزام بالخطط وأهمية وضع الأهداف نصب عينيه ثم يكون إبداعه ونجاحاته وفعالية قيادته أن يحسن التنفيذ والإشراف ويحسن في استنباط الإيجابيات وتحويل السبلات إلى دروس مستفادة.

ويؤكد د. أبو ساق أن القائد الفعال هو من يعمق معاني توحيد المفاهيم الإدارية داخل منظمته في إطار رؤية المؤسسة وأهدافها، ومن أجل بيئة عمل أكثر تفاعلاً وتعاوناً أما المنظمة الإدارية التي لا يوجد فيها ثقافة مؤسسة وتعتمد على الاجتهادات الفردية ولا تعمل بموجب معايير مستديمة ولا تراعي حدود مسؤولياتها وأهدافها مع التطلعات الأخرى الموازية، فإنها أكثر حاجة لاجتهادات المديرين والقادة وهي الأكثر تأثراً بغيابهم أو تغييرهم لأنها أصبحت رهينة لشخصياتهم، وليس للرؤى المعتمدة والأهداف المرسومة.

### الأجهزة الإدارية الحكومية بطبيعتها بطيئة

وفي ذات السياق يرى د. عدنان الشيحة أن الأجهزة الإدارية الحكومية بطبيعتها بطيئة التغيير بشكل عام وتحتاج إلى قيادات ذات نظرة ثاقبة متحفزة للتغيير نحو الأفضل والإنجاز، وما يؤكد ضرورة وأهمية القيادات الواعية المميزة للمنظمات تزايد التحديات الداخلية والخارجية التي تتطلب قيادات إدارية جديدة تستطيع إحداث التغيير والانتقال بالمنظمات والمجتمع إلى مستويات أعلى من التنمية والتحضّر الاجتماعي والقدرة الاقتصادية ومعالجة الظواهر السلبية مثل البطالة والفقر والمخدرات والإرهاب والجرائم وفي الوقت ذاته مواجهة المنافسة العالمية الشرسة والعمل على أن نكون في رأس قائمة الدول النامية إن لم تكن المتقدمة، وبحسب د. الشيحة هذا يدل دلالة واضحة على أن أمر تغيير الأهداف يجب ألا يترك لاعتبارات شخصية، وولاءات تنظيمية وإنما يلزم أن يكون هناك معايير مؤسسية مهنية عالية لإحداث التغيير في الأهداف العامة لأن الأقل قدرة من القياديين يؤثرون سلباً في أداء القيادات الأكثر تميزاً ما يعود سلباً على التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويقلل من قدرة أداء المنظمات لذا ليس كل إداري ناجح يكون مشروعاً لقيادي ناجح، فالقدرة على إدارة الإجراءات الروتينية

### د. أبو ساق

كلما كان القائد ملتزماً برؤية منظمته ورسالتها وأهدافها

النجاح حليفه فالرؤية والرسالة والأهداف المرسومة لا يفترض التحايل عليها أو التعالي عليها

### د. الشيحة

القدرة على إدارة الإجراءات الروتينية اليومية وتحفيز العاملين على تطبيقها شيء، ومهارات التخطيط وتحديد أهداف ومسار المنظمة ونقلها إلى مراحل متقدمة من النضج شيء آخر.

الأجهزة الإدارية الحكومية بطبيعتها بطيئة التغيير بشكل عام وتحتاج إلى قيادات ذات نظرة ثاقبة متحفزة للتغيير نحو الأفضل والإنجاز، وما يؤكد ضرورة وأهمية القيادات الواعية المميزة للمنظمات تزايد التحديات الداخلية والخارجية التي تتطلب قيادات إدارية جديدة تستطيع إحداث التغيير والانتقال بالمنظمات والمجتمع إلى مستويات أعلى من التنمية والتحضّر الاجتماعي والقدرة الاقتصادية ومعالجة الظواهر السلبية



د. محمد بن علي الحداوي

مدير إدارة برامج الأنظمة  
- المستشار القانوني للمعهد

**أنظمة ولوائح:** زاوية تعنى بشرح الأنظمة واللوائح وتحليلها من وجهة نظر قانونية ويقوم على إعداد هذه الزاوية بالتناوب، أساتذة قطاع الأنظمة في المعهد.



## الأجر مقابل العمل في نظام الخدمة المدنية

**يمثل** الأجر بالنسبة إلى الموظف العام أهمية قصوى، وطموحاً مشروعاً، ومطلباً جوهرياً، إذ هو الهدف الرئيس من الالتحاق بالوظيفة، والحافز القوي للقيام بواجباتها وأداء متطلباتها بالدقة والأمانة اللازمتين. ومن ثم تضع الدول أنظمة خاصة تضمن للموظف حقوقه، ومنها حقه في الحصول على الراتب وما يتعلق به من علاوات ومكافآت وتعويضات، من دون تأخير وذلك في مواعيد دورية ثابتة، واسباغ حماية قانونية خاصة عليه، لكونه ديناً ممتازاً أو منع الحجز عليه أو الاقتطاع منه أو النزول عنه إلا في حدود ضيقة وفقاً لما هو مقرر نظاماً.

متفرقة خلال شهر أو أكثر ولا يشترط لحسمها من الإجازة العادية أن تبلغ خمسة أيام فأكثر وإنما يجوز الحسم من رصيده حتى وان قلت عن خمسة أيام، لان الخمسة أيام خاصة بمن يرغب التمتع بإجازته).

وإذا كان الموظف لا يرضى إطلاقاً بأي حسم أو إنقاص من راتبه في نهاية كل شهر، باعتباره حقاً لا يمكن المساس به، ونجده في المقابل يتغيب أو لا يلتزم بأوقات الدوام الرسمي كما نصت الأنظمة، فبالتالي يكون الحسم من راتبه مسوغاً بالنسبة للجهة، إذ "لا أجر بلا عمل".

إن هذا الارتباط بين الأجر والعمل ليدفعنا إلى القول وفي معادلة متوازنة بأنه على الموظف قبل أن يطالب بحقوقه، ويدافع عنها، أن يقوم بأداء الالتزامات المطلوبة منه، فالمطالبة بالحق لا بد وان يسبقها أداء دقيق وأمين للواجب. ●

بأنه: (يجوز للجهة حسم أيام غياب الموظف عن العمل من رصيد من الإجازات العادية إذا قدم الموظف عذراً تقبله الجهة، أما إذا لم يكن له رصيد من الإجازات فتحسب غياباً بعذر لا يستحق عنها راتباً، ويتم جمع ساعات غياب الموظف ومعاملتها وفق هذه القاعدة). ويُقصد بالجهة في هذه المادة هي صاحبة الصلاحية التي تملك التعيين أو من يعوضها، أما قبول العذر ونوعه فذلك عائد لصاحب الصلاحية.

كما جاء في الآراء الصادرة من وزارة الخدمة المدنية حول الاستفسارات الواردة على لائحة الإجازات بموجب تعميم وزارة الخدمة المدنية رقم ٣٠٢/١٤ في ٢٣/٩/١٤٢٦هـ بأنه (يجوز جمع ساعات التأخر فإذا بلغت سبع ساعات فتحسم من الراتب أو من رصيد الموظف من الإجازة العادية إذا قدم عذراً تقبله الإدارة ولو كانت هذه الساعات

ولما كان أي حق يقابله واجب فإن هذا الأجر لا يعطى هبة أو منحة للموظف، وإنما يلزم لاستحقاقه القيام بالواجبات الوظيفية المحددة في نظام الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/٤٩ وتاريخ ١٠/٧/١٣٩٧هـ، ومن أهم هذه الواجبات الالتزام بالعمل في وقت الدوام الرسمي إذ نصت المادة (١١/ج) على (أن يخصص وقت العمل لأداء واجبات وظيفته وأن ينفذ الأوامر الصادرة إليه بدقة وأمانة في حدود النظم والتعليمات).

وتأكيداً لواجب الموظف في الالتزام بالعمل فقد أكدت المادة ٢١ من نظام الخدمة المدنية على أنه (مع مراعاة ما تقضي به الأنظمة لا يستحق الموظف راتباً عن الأيام التي لا يباشر فيها عمله) وتلك قاعدة عامة يستوجبها حسن سير العمل في الجهاز الحكومي، مردداً أصل طبيعى هو أن يحرم الموظف الذي يتقطع عن عمله بدون إذن، من راتبه مدة غيابه لأن الأصل في الأجر أنه مقابل العمل، فإذا تغيب الموظف دون مسوغ فلا حق له في الأجر وهو ما أكدته ديوان المظالم في العديد من أحكامه استناداً إلى عدم جواز الإثراء على حساب الغير بلا سبب نظاماً وهو ما يخول الجهة الإدارية الحق في حسم أيام غياب الموظف بلا عذر تقبله جهة العمل، حيث ورد في لائحة الإجازات الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١٠٣٧/١) وتاريخ ١٦/٢/١٤٢٦هـ في المادة السابعة والعشرين







د.موسى محمد الكردي

أستاذ السلوك التنظيمي المساعد  
فرع معهد الإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة

## استراتيجية المنظمة... سبع طرائق لإيصالها

إن تحقيق التنمية الإدارية المستدامة لا يأتي من خلال الانخراط في إطار العولمة الإدارية ومتطلباتها التي تتمثل في ضرورة استيراد الأفكار الإدارية الفعالة والبراعة والممارسات الاقتصادية المتميزة أو حتى من خلال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات أو من خلال إبداعها جميعاً فحسب، بل لا بد من أن تتفاعل المكونات الداخلية للمنظمة من وحدات إدارية ووحدات مساندة بصورة تؤدي إلى الوصول إلى وتوظيف أعلى طاقة ممكنة لهذه المكونات الإدارية. بحيث تكون النتائج المترتبة على تفاعل هذه الوحدات الإدارية بعضها مع بعض أكبر من نتائج عملها بصورة فردية.

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو كيف يمكننا أن نحقق هذا المزيج الفريد بين الوحدات الإدارية بمختلف أنواعها ومستوياتها، وحدات الإدارة الإستراتيجية ووحدات الإدارة المساندة مثل الموارد البشرية والتسويق والمالية. هل يكون ذلك من خلال توظيف أحدث المفاهيم الإدارية التي تظهر على الساحة العالمية وتطبيقها عملياً في بيئة الأعمال المستهدفة؟ أفكار ووظائف إدارية حديثة مثل منصب مدير الإدارة الإستراتيجية (وهي وظيفة جديدة في السلم الإداري تعنى بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة إستراتيجية المنظمة بما فيها الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية)، أو من خلال تطبيق مفهوم التفاعلات التبادلية (السينرجي)، أو تطبيق مفهوم بطاقات الأداء المتوازن بحلته الجديدة التي تستهدف تحقيق الموازنة بين جميع الوحدات الإدارية أفقياً وعمودياً، أو المقارنة المعيارية أو حتى إدارة الجودة الشاملة. أم يكون ذلك من خلال الاستفادة من أحدث تطبيقات تكنولوجيا الأعمال مثل استخدام النظم الخبيرة وأنظمة المحاكاة الإدارية والتجارة الإلكترونية والذكاء الاصطناعي.

إن الأمر أبسط من ذلك بكثير وأصعب من ذلك بكثير. يمكن أن يكون الأمر أبسط بكثير إذا التزمنا جميعاً في المنظمة أن نفتتح جميع قنوات الاتصال مع الآخرين وأن نستخدمها الاستخدام الأمثل وذلك من أجل إيصال رسالة ورؤية وأهداف المنظمة الإستراتيجية إلى جميع العاملين في المنظمة والمهتمين بها وعلى مختلف مستوياتهم. يجب أن تكون القيمة المؤسسية التي ترغب المؤسسة بعرضها هي محور وجوه عملية الاتصال اليومي في المنظمة؛ لأن قيمة المؤسسة المعروضة وصورتها الذهنية لدى أصحاب المصلحة، هي التي تقرر فيما إذا كانت المنظمة ناجحة في بيئتها وتحقق مستويات عالية من الأداء أم لا.

علينا أن نوصل رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية للآخرين سبع مرات وبسبع طرائق مختلفة وكلما تطلب الأمر ذلك. علينا أن نستخدم جميع منافذ الاتصال الممكنة والمتوافرة لدينا لإيصال الرسالة التنظيمية كما نفهمها وكما ثبت من خلال التجربة العملية والخبرة التراكمية والمعرفة الحقيقية. سواء أكان ذلك من خلال تضمينها في خطاباتها ومراسلاتها الإدارية اليومية ومهما كان موضوع الخطاب الإداري، أم من خلال المشاركة باليوميات الإخبارية، أو الإطلاع على إعداد المطويات والنشرات التنظيمية، والجداريات، والمشاركة في اجتماعات المنظمة المحلية أو الخارجية، أو من خلال استخدام شبكة الانترنت الداخلية. وكذلك يمكن أن يكون الاتصال من خلال مراجعة الأداء الدوري أو من خلال تقويم مستوى الأداء والتدريب أو حتى التعلم عن قرب أو عن بعد. وبذلك فإننا نستطيع أن نحقق التنمية الإدارية المستدامة بأبسط وأقصر الطرائق. ومن دون ذلك يكون الطريق طويلاً وشاقاً. ●



تجربة رائدة تؤكد تنامي دور القيادات النسائية في المملكة

# المشاركات في اجتثاث الطاولة المستديرة يجهن على نجاح التجربة ووزارة المعرفة

استطلاع: سوسن المفلح

## تأكيداً

على تنامي الدور القيادي للمرأة السعودية وتمكينها من مواقع صنع القرار، واكسب معهد الإدارة العامة متطلبات الوضع الجديد للقيادة النسائية وذلك بإتاحة الفرصة لهذه القيادات لتنمية المهارات والقدرات الإدارية وتمكينها من أداء الدور المأمول منها، وذلك من خلال تنظيم اجتماع الطاولة المستديرة أول مرة موجه للقيادات النسائية في المراتب العليا في المملكة في القطاعين الحكومي والأهلي تحت عنوان (التفكير الاستراتيجي للقيادات). مجلة «التنمية الإدارية» كانت هناك واستطلعت آراء عدد من المشاركات في الاجتماع.

### رأي المشاركات

وبعد نهاية الاجتماع استطلعت «التنمية الإدارية» رأي المشاركات اللاتي أجمعن على تحقيق هذه التجربة للتطلعات المتوقعة منها وأنها جمعت بين غنى محتوى المادة العلمية وتفاعل القيادات المشاركات في الاجتماع:

### الاجتماع ضم طبقة إدارية متميزة تحت مظلة واحدة

في البداية أعربت الدكتورة نجاح بنت يوسف العشري، الوكيل المساعد لشؤون الطلاب، جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية عن سعادتها بمكونات الاجتماع الغنية والثرية إلى درجة كبيرة بسبب تنوع الحضور واختلاف خلفياتهم الثقافية والاجتماعية. وتم من خلالها التعرف على طبقة إدارية متميزة من القيادات النسائية تحت مظلة واحدة التي أثرت اللقاء ونجم عنها معلومات جيدة في إطار موحد، حيث تم عرض العديد من الأفكار والنظريات الجديدة.

### التفكير الإستراتيجي قاعدة للتخطيط الإستراتيجي

من جانبها أكدت الدكتورة منيرة بنت عبد العزيز العبدان، وكيلة الجامعة للدراسات والتطوير بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن- على تمكن الدكتورة جوليا سلون من موضوع اللقاء وخبرتها العملية فيه مما أضاف لنا الكثير من الخبرة والتجربة؛ خاصة أن

في البدء أعربت مديرة إدارة البرامج بالفرع النسوي في معهد الإدارة العامة الأستاذة منى الزيد عن سعادتها بنجاح اللقاء الذي بدأ التخطيط له منذ ما يقارب الثلاث سنوات تخلصها البحث الدقيق لاختيار المتحدث من قائمة شملت أكثر من ١٥٠ خبيرة من الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية، ليقع الاختيار على الدكتورة جوليا سلون من الولايات المتحدة الأمريكية. وهي خبيرة ومتحدثة في موضوع التفكير الاستراتيجي. وأشادت الأستاذة منى بالمشاركات في اللقاء اللاتي تم اختيارهن من مختلف مناطق المملكة في شتى المجالات من القطاعين العام والخاص بالإضافة لمؤسسات المجتمع المدني.

### أهمية التفكير الإستراتيجي

وفيما يخص موضوع الاجتماع ذكرت الأستاذة الزيد أن اختيار التفكير الاستراتيجي يأتي ليلا مس واقع العديد من المنظمات الحكومية والخاصة اليوم، التي تشهد حراكا هاما في سبيل تطوير أدائها وتحقيق نقلة مستدامة في نشاطها مواكبة بذلك حركة الإصلاح التي يقودها خادم الحرمين الشريفين التي تقوم على أساس الشراكة بين أبناء وبنات هذا الوطن في صنع القرارات المجتمعية، لذلك تبرز أهمية تطوير القيادات وتمكينها من مهارات التفكير الإستراتيجي ومن تحديد التوجهات الإستراتيجية واتخاذ القرارات المستقبلية على أسس سليمة وبتوظيف جميع القدرات الإبداعية والتحليلية للتوصل إلى أفضل الخيارات والبدائل.



### التحرير الفكري والانطلاق خارج الصندوق

وأكدت الدكتورة فائق بن يوسف بندقجي، عضو مجلس إدارة الغرفة التجارية الصناعية بجدة أن الحدث قد فاق التوقعات وبخاصة لقاءها بنخبة من أميز السيدات المهنيات في المملكة. وأوضحت الدكتورة فائق أن الأفكار والنقاشات المطروحة قد أدت إلى تغيير رؤيتها لمفهوم التفكير الاستراتيجي وقادها هذا إلى نوع من التحرر الفكري والانطلاق خارج الصندوق للوصول إلى الإبداع في معالجة جميع القضايا إذا تبيننا التفكير الاستراتيجي والعمل بأدواته ومسبباته.

### تبادل الخبرات بين القيادات النسائية

ووافقتها الرأي الدكتورة هيفاء بنت رضا جمل الليل، عميدة جامعة عفت التي أشادت بهذا التوجه للفرع النسوي لمعهد الإدارة العامة والذي يعد أحد أهم المؤسسات المعنية بتممية القيادات الإدارية وتنمية مهاراتهم وصولاً إلى هدفه في تحقيق التنمية الإدارية في المملكة، وأشارت إلى أن اللقاء يعد مناسبة هامة للتواصل وتبادل الخبرات مع قيادات من مؤسسات مختلفة مما أسهم في إثراء الطرح وتعزيز الاستفادة، نظراً لأهمية امتلاك القيادات مهارات التفكير الاستراتيجي وتوظيفه كأداة قيادية علمية مفيدة في وضع وتنفيذ وتحليل بل وتقويم الإستراتيجيات. ●

الكثير منا يعمل حالياً على وضع وتطوير الخطط الاستراتيجية في مؤسساتنا، مما يستلزم تبني التفكير الاستراتيجي كقاعدة للتخطيط الاستراتيجي، وأضافت الدكتورة منيرة أن اللقاء شهد تفاعلاً ثرياً بين المشاركات مما زاد من أهمية اللقاء بالنظر إلى أن وجود شخصيات نسائية قيادية في مراكز هامة وصانعة للقرار في القطاعين العام والخاص. ولخصت الدكتورة العبدان تجربتها العلمية المستفادة في قولها: إن مثلنا كلا من التفكير الاستراتيجي، ووضع الخطة الاستراتيجية، وآليات التنفيذ بشكل مثلك فلا بد أن يكون هذا المثلث متساوي الأضلاع وأننا يجب ألا نغفل عن أهمية آليات التنفيذ الاستراتيجي والقيام بعملية التقويم المستمرة ضماناً للتحسين والتطوير.

### تطور المادة العلمية ونوعية الحضور

ومن جهة أخرى أشادت الدكتورة دلال بنت محمد التميمي، عميدة الدراسات الجامعية للطلالب بجامعة الدمام بالاجتماع سواء من حيث تطور المادة العلمية أو من حيث نوعية المشاركات من القيادات النسائية في مجالات مختلفة مما أثرى هذا اللقاء. ونوهت الدكتورة دلال بأهمية التمييز بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي وأهمية الربط بينه وبين عملية التنفيذ وتدعيم ذلك بأساليب لتوصيل المعلومة إلى فريق العمل للتوصل إلى رؤية إستراتيجية مشتركة.



حضور اجتماع لمناقشة موضوع يهم وحدته الإدارية في الساعة العاشرة. وطلب منه إحضار إحصائية لها علاقة بموضوع الاجتماع، فما كان منه إلا أن وضع التقرير جانباً وبدأ بفتح عدد من الملفات لتجهيز ما طلب منه استعداداً للاجتماع. على أن يباشر العمل في التقرير حال الرجوع من الاجتماع.

لم يكن الوضع أفضل حالاً بعد الاجتماع، فقد حضر بعض المراجعين وكانت هناك عدة مكالمات تلفونية تخللتها فترة صلاة الظهر. بعدها

تذكر وجوب الرد على الرسالة الأولى التي قرأها هذا الصباح. توجه إلى المدير لتوقيع خطاب الرد، فاستفسر منه المدير عن سير العمل في التقرير وتناقش معه حول عدة نقاط مع التشديد على تسليمه غداً صباحاً. زاد التوتر سالم فليس هناك بد من العمل في المنزل. أراد طباعة عدد من الوثائق الضرورية للاستفادة منها في إنهاء التقرير، ولكن هناك مشكلة في الطباعة بسبب انحصار الورق فيها. حاول تخليصها ولكن لا فائدة. لا بد من الاستعانة بالفني الذي رد على الهاتف بعد محاولات حثيثة. وقت الدوام شارف على الانتهاء والدقائق بدت ساعات في انتظار الفني الذي تمكن أخيراً من حل المشكلة.

وهكذا انتهى اليوم، ليجد سالم نفسه يضع ملفاته في حقيبة جلدية ليأخذها معه للبيت على أمل مواصلة العمل في التقرير في المساء. وهو يتعجب كيف يمكن لزملائه القيام بالزيارات وحضور المباريات في ظل زحمة العمل الموجودة لديهم.

### التعليق:

سالم لم يستفد من وقت الدوام الرسمي ولا الإضافي، لأنه يعاني مشكلة كبيرة، فرغم أنه قد حدد الهدف ووضعه في أعلى أولوياته إلا أنه كان ينقصه أولاً الانضباط الذاتي للتنفيذ، ثانياً لم يكن قادراً على قول «لا» وترك نفسه ينفذ أولويات الآخرين ويتعرض لمقاطعاتهم على حساب أدائه لعمله. الإدارة الجيدة للوقت لاتعني العمل لساعات أطول وجهد أكبر، بل تعني العمل بذكاء أكثر. ●

## يوم آخر في المكتب ..!

كانت الساعة تشير إلى السادسة والنصف صباحاً. وقد حضر سالم لتوّه إلى المكتب مبكراً. بعد أن قرر الانتهاء من الأعمال المتراكمة عليه منذ زمن. أعد لنفسه كوباً من القهوة وبدأ في تشغيل جهاز الحاسب. لكن الجهاز عانده في البداية. تفحص الأسلاك وضغط عدداً من الأزرار إلى أن تم تشغيله أخيراً. بعد تصفح الصحيفة عبر الإنترنت فتح ملف التقرير المحفوظ في جهاز الحاسب. إلا أنه لمح رسائل البريد الإلكتروني التي امتلأ بها بريده منها رسائل تسلمها في اليوم السابق ولم يتمكن من الاطلاع عليها. قرأ الرسالة الأولى .. إنها تحتاج إلى رد، أغلقها ثم فتح الرسالة الثانية وبعد قراءتها أدرك أن موضوعها له علاقة بالتقرير الذي يعده. حفظها في المجلد الخاص بالتقرير. أما باقي الرسائل فهي خاصة بالمجموعة البريدية التي اشترك فيها الأسبوع الماضي بناء على نصيحة زميله. راح يقرأ الرسائل بلهفة فهي تحوي من المواضيع المهمة والممتعة كثير. ولم يشعر بمرور الوقت إلا بعد أن رأى زملاءه يدخلون المكتب فأدرك أن الساعة أصبحت السابعة والنصف.

ترك البريد بسرعة جانباً وبدأ بتصفح التقرير الذي يجب عليه تقديمه غداً وما زال يحتاج إلى يومي عمل لإكماله. وصل إلى الصفحة الأخيرة حيث انتهى أمس وشرع في استكمال الجزء الباقي منه. ومع أول ضغطة على لوحة المفاتيح وجد أمامه زميله أحمد يطلب منه مشاركته في احتساء القهوة العربية مع الحلوى الشرقية بمناسبة فوز فريقهما الذي يشجعانه بمباراة الأمس. وهو أمر لا يمكنه تفويته. قرر سالم قبول الدعوة ولكن بشرط أن لا يتجاوز الوقت عشر دقائق، فعشر دقائق لا تؤثر كثيراً.

أثناء شرب القهوة راح أحمد والحاضرون يستعرضون وقائع مباراة الأمس ويمجدون الانتصار الكبير ويصفون الأهداف بالتفصيل ويراجعون أبرز ما قاله المحللون الرياضيون في القنوات الفضائية. بالطبع لم يشعر سالم بمرور الوقت وفجأة أدرك أنه أمضى ساعة معهم، فانسحب مهرولاً إلى مكتبه لإكمال العمل في التقرير.

ما إن دخل سالم إلى مكتبه حتى رن جرس الهاتف. كان المتحدث المدير الذي دعاه إلى





أ. منصور بن عبدالرحمن العتيبي

عضو هيئة تدريب  
قطاع العلاقات العامة والإعلام

## الموهوبون الخمسة.. وروح الفريق

بل و قد تجده يحاضر عنها وينظر لها. وما أن يتم اختياره ليكون في فريق عمل حتى يكون أول من يتصل من هذه المثل بل ويضرب بها عرض الحائط .

لابد للعمل الجماعي وروح الفريق والتناغم المشترك بين أفراد المجموعة الواحدة أن تكون حقيقة ملموسة في واقع ملموس كما هي الأفكار رائعة في مخيلتنا وأذهاننا ، إن سر روح الفريق تكمن في أنها دائما ما تأخذ أصحابها و تتجه بهم إلى الأعلى ليحلقوا معا في سماء النجاح والإبداع مدلة كل المعوقات والصعوبات التي قد تواجههم وتعترض طريقهم.

من الضروري جدا أن تكون عملية الاتصال في فرق العمل في أحسن حالاتها بين أفراد الفريق ليتم انتقال المعلومة واستقبالها بشكل انسيابي وواضح لتحقيق الأهداف المرجوة. ويعتبر الإنصات وفهم المشاعر وتقبل الشخصيات المختلفة، وعدم اخذ الأشياء من زاوية ضيقة وتحويلها إلى أمور شخصية، وكذلك تقبل الاختلاف في الرأي، وتحديد وقت محدد لانجاز العمل، جميعها أمور في غاية الأهمية ولكن الأهم قبل ذلك كله وبعده، يتحتم على أفراد الفريق أن يوحدوا هدفهم ليكون واضحا لكل فرد من أفراد المجموعة ودليلاً يسترشدون به جميعا.

لاشك أن عملية الاتصال و فرق العمل تؤمن لا يفترقان ، إذا غاب احدهما غاب الآخر ومن المؤكد حتما أن هنالك أفضل من هذه الطريقة لنجز بها أعمالنا في فرق العمل من خلال زيادة فعالية الاتصال داخل تلك الفرق. يقول توماس فوجاري مخترع أول قسطرة علاجية « احد الأشياء التي تمتاز بالصعوبة البالغة في الإبداع هي إقناع الناس بقبول فكرة أن الطريقة التي يعملون بها ليست هي الأفضل».

والآن لي طرح كل واحد منا على نفسه هذا السؤال كم من لجنة وفريق عمل قد شارك فيها ؟ ثم ليحاول أن يسترجع أي واحدة منها مازال يتذكرها ويتمنى أن يعاود العمل والمشاركة فيها مرة أخرى؟ ●

من الضروري جداً أن تكون عملية الاتصال في فرق العمل في أحسن حالاتها بين أفراد الفريق ليتم انتقال المعلومة واستقبالها بشكل انسيابي وواضح لتحقيق الأهداف المرجوة.

**يقول** كريم عبدالجبار أشهر لاعب كرة سلة أمريكي « انه يمكن لخمس لاعبين عاديين يعملون معا في الملعب، تحقيق أكثر مما يمكن لخمس موهوبين - يلعبون بمفردهم - تحقيقه». وهذا بالفعل مشاهد في عالم اليوم بشكل واضح فتجد فريقاً مدججاً بنجوم العالم يهزم من فريق عادي.

من المؤسف حقا أن نرى بعض فرق ولجان العمل- المتخصصة التي يتم تشكيلها في منظماتنا ومؤسساتنا المختلفة لإنجاز مهام معينة ، تعمل بطريقة الموهوبين الخمسة فتجدها تعقد اجتماعاتها الواحد تلو الآخر وتنقضي الأيام والشهور وربما السنوات على تشكيلها دون أي نتيجة أو فائدة تذكر أو حتى مقترح بسيط منها.

إن بعض اللجان وفرق العمل حين تستعرض أسماء أفرادها ، تجدها تشير إلى مجموعة من (الموهوبين) على أعلى الكفاءات والقدرات، بالإضافة إلى كنز وفير من الخبرات ، وما أن تبدأ تلك اللجنة بالعمل حتى ترى العمل داخلها يتجه إلى عدة اتجاهات كلها لا تؤدي إلى الاتجاه الصحيح لإنهاء العمل وإنجازه في الوقت المحدد، فلماذا يحدث هذا؟

ربما لا توجد إجابة واحدة محددة تجيب عن هذا السؤال المحير، ولكنني ازعم أن كريم عبدالجبار قد وضع يده على بعض الجرح، حين رجح كفة المجموعة على الموهبة المنفردة، فبكل تأكيد إذا أردنا أن نحصل على ما نريد من تشكيل تلك اللجان والفرق فلا يكفي فقط أن يتم اختيار عناصرها من ذوي التخصص المناسب بطبيعة ومهمة العمل المراد انجازه - مع أهمية هذا الاختيار طبعاً - ؛ إلا أن هذا وحده لا يكفي إذا لم يتم استثمار أفراد المجموعة لطاقتهم المختلفة والتعاون فيما بينهم وإدارة المعرفة داخل الفريق الواحد لتحقيق هدف المجموعة.

من المخجل حقا أن نرى بعض فرق العمل وقد أصبح كل فرد من أفرادها يسبح في فلكه الخاص و يعمل لهدفه الخاص ، بعيدا عن المجموعة والهدف الذي من اجله شكل الفريق.

ولا يتردد كثير منهم إن سألهم عن أهمية التعاون والعمل الجماعي أن يجيبك بأهميتها مستدلاً على ذلك بالنظريات الحديثة للإدارة والتطبيقات العالمية الناجحة في فرق العمل الفاعلة، وربما بعضهم قد شارك في دورات متخصصة في ذلك





يسبب أزمات صحية وتدنياً في الإنتاجية

# الازدحام المروري في قفص الاتهام





## تعد

الاختناقات المرورية حالياً إحدى أهم الإشكاليات التي تشغل بال كثير من السائقين من المواطنين والمقيمين في مختلف مدن المملكة، فالقيادة وسط هذه الكم الهائل من السيارات المتراصة التي تتدافع في الشوارع بشكل يفوق المتوقع يجعل جميع مرتادي الطرقات في حالات عصبية منذ الصباح حتى المساء في محاولة بائسة للخلاص من عذاب الانتظار والجلوس لفترات طويلة داخل السيارات ما يسبب الإجهاد البدني والتوتر والانفعال الذي من أبرز نتائجه تدني مستوى أداء وإنتاجية الفرد بشكل عام.

في التحقيق التالي نتناول مجلة «التنمية الإدارية» جانباً من إشكالية الازدحام المروري وتأثيره المباشر في صحة العاملين في قطاعات الدولة المختلفة وتدني إنتاجيتهم.

## فترات الذروة

في العاصمة الرياض - على سبيل المثال - كشفت دراسة أعدتها الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض بنيت على نتائج الإحصاء السكاني الأخير ٢٠١٠م أن عدد سكان الرياض في حدود ٤,٩ ملايين نسمة، ويجوب طرقاتها يوميا حوالي ٩٨٥ ألف سيارة بمتوسط ١,٦ سيارة لكل أسرة، ٩٠٪ منها سيارات خاصة و٣٪ حافلات و١٪ سيارات أجرة، وتتحرك هذه الحشود في فترة الذروة من الساعة السابعة صباحاً إلى الثالثة بعد الظهر، ومن بعد صلاة العصر حتى الساعة العاشرة مساءً، وعدد الرحلات المرورية في مدينة الرياض لوحدها يبلغ نحو ٦,٥ ملايين رحلة في اليوم، ويتوقع خلال السنوات العشر المقبلة أن يصل عدد الرحلات إلى أكثر من ١٥ مليون رحلة يوميا عام ١٤٤٢هـ، واتضح أن ٢٧٪ من هذه الرحلات تتعلق بالنقل المدرسي وأن الاعتماد بصورة أساسية على السيارة الخاصة وسيلة للتنقل.

## كثافة في الصباح والمساء

حول هذا التكدس المروري في الشوارع - إن جاز التعبير - الذي شمل حتى الطرق الدائرية خارج المدن على الرغم مما يبذل من جهود في تحسين وتوسعة الطرق وتسهيل حركة المرور.. توجهنا بأسئلتنا تلك إلى سعادة الرائد إبراهيم أبو شرارة رئيس مركز التحكم والقيادة بمرور منطقة الرياض سابقاً لمعرفة الأسباب الحقيقية لهذا الازدحام المروري، فقد أثار سعاده إلى أن



الرائد إبراهيم أبو شرارة

## يخفض الإنتاجية

لكن ما انعكاسات الازدحامات المرورية على تدني الإنتاجية في قطاعات العمل بشكل عام.. تذكر دراسة متخصصة في اقتصاديات المدينة صادرة عن الهيئة العليا لمدينة الرياض، أن مدينة الرياض العاصمة تخسر اقتصادياً نحو ٧ مليارات ريال سنوياً بسبب الاختناقات المرورية، ومثلها ٧ مليارات أخرى بسبب الحوادث المرورية، كما تشير ذات الدراسة أيضاً إلى أن استمرار الازدحام المروري سيؤدي إلى مزيد من استنزاف المواطنين على الصعيد المادي والمعنوي، ويسهم في اعتلال الصحة العامة مما يؤثر تأثيراً مباشراً في أداء الموظفين في القطاعين الحكومي والخاص لأعمالهم، ويساعد على تدني مستوى الإنتاجية. ويشير تقرير البنك الدولي الصادر بعنوان (تكلفة قطاع النقل والمواصلات في العالم) نشر عام ٢٠٠٩م، إلى أن ٩٠٪ من إصابات الحوادث المرورية تقع في البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل، وتشكل تكلفتها الاقتصادية ما يتراوح بين ١ و ٢٪ من إجمالي الناتج القومي أو أكثر.

## خسائر الاقتصاد الوطني

يقول د. عبدالعزيز داغستاني عضو مجلس الشورى سابقاً، رئيس دار الدراسات الاقتصادية: إن التزايد في حركة السير له تأثيره المباشر وغير المباشر على إنتاجية ودخل المواطن والمقيم، وتأخر الجهات المسؤولة في وضع حلول ناجحة له حتى الآن يهدر كثيراً من الوقت، ويلوث



د. عبد العزيز داغستاني

الشوارع مشكلة كبيرة وهي في تزايد مستمر.. فتخيل أنني أخرج في الصباح قبل موعد بداية الدوام بساعتين أولاً لتوصيل أولادي للمدارس ثم التوجه بزوجتي إلى عملها، ومع ذلك لم أفلح في أن أصل في الوقت المناسب بسبب ازدحام وسط الرياض حيث مقر عملي وهذا الأمر عرضني للمساءلة والحسم وجعلني محبطاً في عملي وأفكر في الانتقال لعمل آخر.



محمد العبيد الله

أما محمد العبيد الله، رئيس وحدة الاتصالات في البنك السعودي الفرنسي فيقول: رغم أن بداية عمل البنوك تبدأ في ٩:٣٠ صباحاً إلا أنني حسب ما لاحظت فإن الزحمة المرورية تستمر طوال اليوم وبدأت تسبب التوتر والعصبية لكثير من العاملين والمراجعين مما انعكس على سوء التعامل والعصبية والرغبة في سرعة الإنجاز كيفما كان.

ومن جانبه يرى خالد السعيد، من مستشفى قوى الأمن، أنه أصبح على موعد مع الإرهاق كل صباح وفي كل مرة يستقل فيها سيارته ويتوجه لعمله، بقيادة السيارة في شوارع الرياض لأكثر من ساعة متعبة مما يؤثر سلباً في أداء العمل فتكثر الأخطاء ويصيبه الملل.

أما محمد العبد القادر المولد، إداري بكلية الطب بجامعة الملك سعود فيشكو من ضياع الوقت في الازدحام لكن أجمل ما يمكن أن يقال عن الزحمة المرورية - بحسب رأيه - أنها تقوي إيمان العبد بربه وتجعله صابراً محتسباً مستمعاً للقرآن لأنه لا يستطيع سوى الانتظار والصبر.

**دراسة علمية حديثة : استمرار الازدحام المروري سيؤدي إلى مزيد من استنزاف المواطنين ماديًا ومعنويًا وسيؤثر تأثيراً مباشراً في أداء الموظفين في القطاعين الحكومي والخاص لأعمالهم.**

البيئة، ويرفع التكلفة الاقتصادية. ويوضح د. داغستاني أن تأخر العاملين كل يوم عن بداية وقت الدوام الرسمي بساعة أو أكثر يقلل في مجمله ساعات العمل المطلوبة مما يخفف الإنتاجية، كما أن سوء المزاج بسبب الازدحام يخفف الأداء والنشاط، يضاف إلى ذلك الارتفاع الحالي المتزايد في أسعار السلع والخدمات الذي يرهق كاهل المواطنين (الموظفين) تحديداً فتكلفة اقتناء سيارة لرب العائلة ليصل بها لعمله ومشاوره، وشراء أخرى للتنقلات العائلة سواء للعمل أو للمدارس يرفع التكلفة متضمنة استخدام سائق ودفع مرتبات شهرية ما يرهق ميزانية العائلة بشكل كبير، كذلك يتكبد القطاع الخاص كثيراً من الخسائر سنوياً بسبب تأخر وصول شحنات وبضائع الشركات نتيجة لهذه الزحمة المرورية، وما يصاحبها من الحوادث المتكررة وبالتالي ترتفع فاتورة خسائر الاقتصاد الوطني بشكل عام.

### يبدو أن لا علاج لها

وكنا قد استطلعنا آراء بعض المواطنين (مسؤولين وموظفين) لرصد تأثيرات الازدحام المروري وانعكاسه على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم وعلى محيط العمل بشكل عام.. في البداية يقول إبراهيم الوابلي، موظف في وزارة المالية: زحمة







## الازدحام المروري الطويل يزيد من الضغوط لدى بعض الموظفين خصوصاً المتأخرين عن مواعيد أعمالهم

انتظام طريقة عمله وقد يؤدي لمضاعفات تظهر على المدى الطويل. ويقدم د. عبد العزيز نصيحته الطبية لقائدي المركبات من الموظفين وغيرهم ومرتادي الطرق بشكل عام وهي عدم التوتر والابتعاد عن المشادة الكلامية والهدوء مع السائقين الآخرين، وأن أهم طريقة للتخفيف من وطأة الزحمة تقبل الواقع بصدر رحب فلا داعي للغضب والضغط على النفس، وعلى من يتعرضون للازدحام اليومي ممارسة الرياضة يوميا والاهتمام بغذائهم الصحي.

### الحلول

وبعد أن تعرفنا على وجهة نظر عدد من الأطراف المعنية بهذا الموضوع الحيوي المهم، يمكن القول إن الازدحام المروري في شوارع وطرق مدن المملكة المختلفة بالإضافة إلى تسببه في إعياء من المشكلات البيئية والاقتصادية والاجتماعية أصبح عاملاً مؤثراً في تدني إنتاجية بعض الموظفين والعاملين على مختلف مستوياتهم ومواقع عملهم.. نتساءل ما الحلول؟ وكيف يمكن تلافي تأثيراته السلبية في مستوى الأداء والإنتاجية؟

يجيب د. سامي الديبجي، أستاذ تخطيط النقل العام المساعد في جامعة الملك سعود، إن على الجهات المعنية تقديم المقترحات الهادفة إلى الحد من الازدحام المروري كتحليل أعداد السيارات الخاصة، وتطوير وتحسين الشوارع الرئيسية، والبدء بتنفيذ حلول مبتكرة كمشروع القطار الكهربائي، وتوفير خدمات راقية لحافلات النقل العام عبر شبكة متكاملة، وتطبيق نظام التعاملات الالكترونية للحد من كثرة المراجعين للدوائر الحكومية والبنوك، ونقل بعض الأجهزة الحكومية كالإدارة العامة للجوازات، ومكاتب العمل والاستقدام، ومسكن العمال، والمصانع خارج المدن من أجل أن تكون خالية من الكثافة المرورية العالية طوال اليوم. ●

### تسبب الوفاة

ويشير أحد البحوث الصادرة عن المركز القومي لأبحاث البيئة والصحة في (نيبيرج) بألمانيا، ونشرت نتائجها في دورية (نيو إنجلاند) الانجليزية للطب عام ٢٠٠٩م، إلى أن التكديس المروري لا يسبب فقط سوء المزاج، وتدني الإنتاجية، وكثرة أخطاء العمل،

ولكنه قد يسبب الوفاة، وأنه يرتبط بإصابة شخص واحد من بين كل ١٢ بأزمة قلبية، وأن الأشخاص الذين يواجهون التكديس المروري ترتفع لديهم احتمالات الإصابة بالأمراض القلبية ثلاث مرات عن غيرهم.



محمد العبد القادر المولد

### المضاعفات الصحية

وللتوسع أكثر في معرفة انعكاس الازدحام المروري السلبي على صحة الموظفين والعاملين بشكل خاص، توجهنا إلى عيادة الأمراض الباطنية بمستشفى الملك خالد الجامعي والتقينا د. عبد الكريم المؤمن أخصائي الباطنية وأمراض الدم الذي قال: إن تعرض السائقين (الموظفين) للازدحام المروري يؤثر بشكل كبير في صحتهم وأدائهم وإنتاجيتهم، فالملوثة التي تملأ الشوارع من عوادم السيارات تؤدي إلى تأثير ضار على جسم الإنسان والحيوان والنبات، وبالتالي يخفض قدرة العاملين الإنتاجية وخاصة أصحاب الأمراض المزمنة كالسكري، والضغط، والربو، والتهابات الجهاز التنفسي، فالضغط العصبي والتوتر المستمر يرفع مستويات السكر في الدم فتحدث مضاعفات خطيرة للشخص قد تؤدي للغيوبة لا سمح الله، أما مرضى الحساسية فحتى وإن تم إغلاق نوافذ السيارات أو فتحها فإن التعرض المستمر والطويل للهواء الملوث بعوادم أو لهواء مكيف داخل السيارات في فصل الصيف، قد يؤدي إلى الإصابة بأمراض كثيرة لها تأثيرها السلبي على صحة الإنسان وإنتاجيته، وأنصح من يعانون أمراضاً مزمنة بالهدوء في القيادة واختيار التوقيت المناسب للخروج من المنزل.

### تسبب أمراض القلب

أما استشاري أمراض وجراحات القلب والصدر بمركز الأمير سلطان لجراحة القلب بالمستشفى العسكري د. عبدالعزيز اليحيى فيرى أن الكثافة المرورية اليومية ترفع من مستويات التوتر والانفعال لدى السائقين الأمر الذي ينعكس سلباً على القلب خاصة ممن لديهم مشكلات صحية سابقة. ويضيف د. عبد العزيز أن



د. عبد العزيز اليحيى

الازدحام المروري الطويل يزيد من الضغوط لدى بعض الموظفين خاصة المتأخرين عن مواعيد أعمالهم، فكثرة الاتصالات الهاتفية التي تستحثهم على الاستعجال في الوصول للعمل قد يقود للضغط العصبي وللإرهاق ويرفع نسبة الأدرينالين في الجسم، ويزيد من دقات القلب ويؤثر في





## المنظمة العربية للتنمية الإدارية: عطاء إداري يعزز مسيرة العمل العربي المشترك

إعداد: عبد الكريم رجب

العربية. وطبقاً لاتفاقية إنشائها، تتحدد رسالة المنظمة في الإسهام في تحقيق التنمية الإدارية في الأقطار العربية بما يخدم قضايا التنمية الشاملة.

فهي منظمة عربية تُعنى بشؤون الإدارة العربية وتُسهم في نقل المعرفة الإدارية من العالم المتقدم لتوطينها في الوطن العربي، كما تعمل على تطوير الأجهزة الإدارية والتعاون وتبادل الخبرات في مجالات الإدارة والمساهمة في توحيد النظم الإدارية في الوطن العربي.

وتهدف المنظمة بشكل أساسي إلى الإسهام في إحداث نقلة نوعية في أداء أجهزة الإدارة وتشريعاتها وسلوك العاملين فيها في الوطن العربي، وهو النشاط الرئيسي لما يعرف بالتنمية الإدارية الذي يعتبر تحقيقها مقدمة ومطلباً سابقاً للتنمية الشاملة والعامل الحاسم في تقدم الدول أو تخلفها.

ولتحقيق هذه المهمة توجّه المنظمة جهودها وبرامجها وخدماتها

في حوار أجرته معه مجلة «رسالة معهد الإدارة العامة» (التنمية الإدارية حالياً) \* منذ ما يقرب من ثلاثة أعوام، أشار الأستاذ الدكتور رفعت الفاعوري، المدير العام للمنظمة العربية للتنمية الإدارية إلى وجود فجوة إدارية على مستوى الوطن العربي بسبب تفاوت البنى التحتية للعملية الإدارية، وقال إن هدف المنظمة الأول والأخير هو تضييق هذه الفجوة والرقى بالإدارة والتحول إلى الرقمية والعالمية.

الكلمات السابقة تكشف في إيجاز طبيعة الدور الذي تقوم به المنظمة العربية للتنمية الإدارية، والأهداف التي تسعى لتحقيقها منذ أنشئت سنة ١٩٦١ كإحدى المنظمات المتخصصة المنبثقة عن جامعة الدول العربية، لتتولى مسؤولية التنمية الإدارية في المنطقة



التنمية الإدارية المشتركة.  
٣ - بيت الخبرة: ويتمثل ذلك بما تقدمه المنظمة من خدمات استشارية لأجهزة الإدارة العربية. بالإضافة إلى تصميم وإنتاج وتقديم البرامج التدريبية ووسائل ومعينات التدريب الإداري - بكافة أشكاله.

### المتدربون .. والأنشطة المنفذة

بلغ عدد المتدربين في برامج وأنشطة المنظمة خلال السنوات الثلاث الأخيرة ٢٠٧٥٦ متدرباً جاء بيانهم كالاتي:

السنة	عدد الأنشطة	عدد المشاركين
2007	697	6803
2008	645	6997
2009	748	6956
المجموع الكلي	2090	20756

كما أن مجموع الأنشطة التي عقدتها المنظمة في السنوات العشر الماضية بلغ ٤٠٠٤ أنشطة شارك فيها ٤٧٦٩٨ مشاركاً، أي بمعدل ٤٠٠ نشاط سنوياً و ٤٧٧٠ مشاركاً. على أن معظم هذه الأنشطة

للإدارة في الدول العربية الأعضاء، وعددها عشرون دولة. ولا تقتصر خدماتها على القطاع العام وإنما تشمل المؤسسات العامة والخاصة المعنية بقضايا التنمية الإدارية. كما توجه خدماتها وبرامجها بشكل رئيسي للقيادات والمستويات الإدارية العليا كونها المعنية بالتغيير والإصلاح والتنمية تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة. وتعرض المديرية العامة للمنظمة رؤيتها وإستراتيجيتها على معالي وزراء مجلسها التنفيذي، برئاسة المملكة العربية السعودية، وعندما يتم إقرارها تقوم بالتنفيذ تحت مجهر متابعة وتشجيع هذا المجلس.

### تنفيذ الأهداف والمهام

تعمل المنظمة العربية للتنمية الإدارية لتحقيق أهدافها وفق ثلاثة أدوار رسمتها لتنفيذ مهامها وأهدافها هي:

١ - الدور الريادي: ويتمثل بمتابعة الأساليب الحديثة في التنمية الإدارية وتقديمها إلى أجهزة الإدارة في الوطن العربي بهدف تطوير مساراتها وفعاليتها.

٢ - الدور التنسيق: المنظمة بحكم فلسفة إنشائها هي جهاز تنسيقي تقوم بالتنسيق بين أجهزة الإدارة العربية، من حيث تبادل الخبرات وتسهيل الاستفادة من بعضها بعضاً. كما تؤدي أيضاً دور حاضنة الأعمال من حيث احتضان التجارب الناجحة وقصص التميز والإبداع وتعميمها على الدول العربية ودعم جهود وبرامج



الرؤية: تعزيز الجودة .. تعزيز العمل العربي المشترك .. الشراكة مع القطاع الخاص .. الشراكة مع معاهد ومدارس التنمية الإدارية العربية .. الانفتاح والعالمية .. تطوير موارد المنظمة المالية وتعزيز توجه التمويل الذاتي

تتركز في البرامج التدريبية وخاصة في السنوات السبع الماضية أي منذ عام ٢٠٠٢م، حيث تحتل البرامج التدريبية ما نسبته ٩٠٪ من مجموع الأنشطة.

### رؤية المنظمة

ولقد ارتقت معايير الجودة في المنظمة في العامين الأخيرين وسارت برؤية خاصة لتطوير عملها وفقاً لرسالتها واستراتيجيتها في تحقيق التنمية الإدارية على مستوى العالم العربي، وتم اعتماد هذه الرؤية في عام ٢٠٠٨م لاسيما: تعزيز الجودة، وتعزيز العمل العربي المشترك، الشراكة مع القطاع الخاص والشراكة مع معاهد ومدارس التنمية الإدارية العربية، والانفتاح والعالمية، وتطوير موارد المنظمة المالية وتعزيز توجه التمويل الذاتي وعدد آخر من التوجهات المعلومة للجميع، وقد تم بالفعل إنشاء وحدة للجودة داخل المنظمة عمدت إلى رفع مستوى جودة مخرجات المنظمة مما ساهم في زيادة فعالية تلك المخرجات.

### درع الحكومة الإلكترونية

في فبراير ٢٠٠٩ أطلقت المنظمة جائزة درع الحكومة الإلكترونية لأفضل موقع حكومي عربي على الإنترنت بالتعاون مع أكاديمية جوائز الإنترنت العربية بالعاصمة اللبنانية بيروت وتأتي أهمية هذه الجائزة لكونها أداة تعزز بناء وتطوير مواقع الحكومة الإلكترونية العربية، حيث تقوم هذه الجائزة بتقدير جهود الحكومات العربية التي أسست مواقع إلكترونية لحكوماتها على شبكة الإنترنت، وتشجيع بناء المزيد من المواقع الحكومية الإلكترونية في الوطن العربي لتعميم الاستفادة من الثورة التكنولوجية العالمية وقد فازت بهذه الجائزة أربعون جهة حكومية من دول الوطن العربي من أجل خدمة التنمية الإدارية والمستدامة في الدول العربية والأخذ بأحدث الأساليب في خدمة المواطن العربي إدارياً.

وفي سبتمبر ٢٠٠٩ بدأت المنظمة في إصدار مجلة إدارة وهي أول مجلة عربية على مستوى الوطن العربي تعنى بشئون الإدارة العربية وتقدم آراء المتخصصين في مجال الإدارة من جميع أنحاء العالم العربي بهدف رفع الوعي العام والإدراك بمدى أهمية العملية الإدارية في نجاح المؤسسات والمنظمات والأفراد.

### جائزة الأمير سلمان للإدارة المحلية

وفي بداية عام ٢٠١٠ أطلقت المنظمة وبالتعاون مع مركز الأمير سلمان للإدارة المحلية "جائزة الأمير سلمان للإدارة المحلية في

الوطن العربي" التي تأتي اعترافاً وتقديراً لصاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبد العزيز أمير منطقة الرياض كأحد أبرز رواد الإدارة المحلية في الوطن العربي، وتهدف الجائزة إلى زيادة الوعي الإداري والمسؤولية الاجتماعية في الأجهزة المحلية وبث روح المنافسة نحو التطوير والتميز في الأداء والبحث عن حلول إبداعية وتشجيع البحوث والدراسات والترجمة في مجال الإدارة المحلية.

### بيت الخبرة العربي الأول

ولقد استمرت المنظمة خلال العامين السابقين في ممارسة دورها كبيت الخبرة العربي الأول لأنها أول مؤسسة عربية تنشأ بهدف دعم التنمية الإدارية في الوطن العربي، وهي تأخذ على عاتقها تحديث وتطوير الإدارة العربية في القطاع العام والخاص بل وتعمل كبيت خبرة مميز من خلال تشجيع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

كما واصلت المنظمة، وبالتعاون مع معاهد ومدارس الإدارة العربية، عقد العديد من اللقاءات والاجتماعات المهنية لرؤساء ومديري تلك المعاهد مما يسمح لهم بتبادل الأفكار والتجارب والإطلاع على آخر المستجدات على الصعيد المحلي والإقليمي، وكان آخرها الاجتماع السنوي الثاني عشر لمديري المعاهد والمدارس الوطنية بالعالم العربي وقد عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا "Iena" في باريس في ديسمبر ٢٠١٠م وشارك في أعماله معالي الدكتور عبد الرحمن الشقاوي مدير عام معهد الإدارة العامة بالملكة العربية السعودية ونخبة من مديري معاهد ومدارس الإدارة في العالمين الغربي والعربي.



”جائزة الأمير سلمان للإدارة المحلية في الوطن العربي“ إقراراً وتقدير من المنظمة لصاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبدالعزيز أمير منطقة الرياض أحد أبرز رواد الإدارة المحلية في الوطن العربي

الفساد“ وقدمته المنظمة بالتعاون مع وزارة الدولة للتنمية الإدارية بجمهورية مصر العربية، ومنظمة الشفافية الدولية "TI" ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والمنظمة العربية لمكافحة الفساد وعقد بالقاهرة في الفترة من ٣-٥ يوليو ٢٠١٠.

- برعاية صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبدالعزيز آل سعود أمير منطقة الرياض الرئيس الفخري لمجلس المسؤولية الاجتماعية بالرياض عقدت المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع مجلس المسؤولية الاجتماعية السعودي وغرفة تجارة وصناعة الرياض الملتقى العربي الثاني للمسؤولية الاجتماعية للشركات " المؤشر العربي للمسؤولية الاجتماعية" في الفترة من ٢٦-٢٧ سبتمبر ٢٠١٠ بالرياض- المملكة العربية السعودية.

- المؤتمر العربي الأول في إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام (الواقع والتطلعات والتحديات) تحت رعاية معالي الأمين العام لجامعة الدول العربية السيد عمرو موسى بالتعاون بين المنظمة والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بجمهورية مصر العربية، وديوان الخدمة المدنية الأردني، والمعهد الوطني للتدريب بالأردن وعقد بالقاهرة في مقر الأمانة العامة لجامعة الدول العربية في ديسمبر ٢٠١٠.

### دعم التحول الإلكتروني

تولي المنظمة التحول الرقمي في المؤسسات العربية اهتماماً كبيراً، ويتمثل هذا الاهتمام في نشاط التدريب، حيث وقعت المنظمة اتفاقية مع هيئة الجمارك السودانية لتدريب ٥٠٠٠ من موظفي الهيئة على أتمتة الأعمال الجمركية أي تنفيذها بواسطة الكمبيوتر، وسينفذ هذا التدريب على أيدي مجموعة من الخبراء في السودان ومن دول الوطن العربي.

وتعد مكتبة المنظمة الرقمية (مكتبة حمد الرقمية) من أهم الاستخدامات الإلكترونية الحديثة وأهم المكتبات في الوطن العربي وتدار بطريقة رقمية متكاملة، وقد طلبت عدة جهات عربية من المنظمة إقامة مكتبات رقمية علي غرارها ومنها هيئة التصنيع في مصر، وهذا توجه عام نحو الرقمنة والتسيخ للتعامل الإلكتروني، وهو ما ستعتمد عليه الأجيال القادمة كما تقدم المنظمة جائزة دورية لدعم المواقع الحكومية المميزة على شبكة الإنترنت دعماً لتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية. ●

\* "رسالة معهد الإدارة العامة"، العدد ٧١، ربيع الأول ١٤٢٩هـ/ مارس ٢٠٠٨م

### دعم العمل العربي المشترك

وفي إطار جهودها لدعم العمل العربي المشترك قامت المنظمة بتوقيع عدد من الاتفاقيات كان من أبرزها:

توقيع اتفاقية رباعية للتعاون المشترك بين المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مع المجلس الاقتصادي والاجتماعي بجامعة الدول العربية، ومنظمة العمل العربية، والمنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين لتطبيق مقررات قمة الكويت الاقتصادية وعرضها على قمة شرم الشيخ يناير ٢٠١١.

- توقيع اتفاقية مع الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس. كما وقعت المنظمة العربية للتنمية الإدارية اتفاقيات مماثلة مع كل من الإدارة العامة لشرطة الشارقة بالإمارات العربية المتحدة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بجمهورية مصر العربية، المعهد العربي للتخطيط بدولة الكويت، الأكاديمية العربية العقارية.

### دور المنظمة في دعم المرأة العربية

عُنت المنظمة بالمرأة في خطة تطوير العمل الإداري وأفردت لها أنشطة وندوات ومنتديات وورش عمل وبرامج تدريبية كلها موجهة للمرأة العربية، والمرأة العربية محور مهم في خطة عمل المنظمة السنوية لأنها نصف المجتمع، وفي هذا السياق عقدت المنظمة في مارس الماضي بالجمهورية التونسية ملتقى التمثيل القانوني للمرأة العربية في البرلمان وأثره على تفعيل دورها التمثلي بالتعاون مع الاتحاد الوطني للمرأة التونسية، وكذلك الملتقى الأول لريادة الأعمال العربية : ريادة الأعمال النسائية.

### أبرز أنشطة المنظمة

نفذت المنظمة العربية للتنمية الإدارية خلال العامين الأخيرين عدداً من الأنشطة الإدارية من أبرزها:

- مؤتمر "إدارة مصادر المياه والحفاظ عليها" تحت رعاية سمو الأمير فيصل بن الحسين، وبالتعاون مع المنظمة الدولية للشفافية الدولية ومنظمة اليونسكو ووزارة المياه والري الأردنية عقد بالمملكة الأردنية الهاشمية في الفترة من ٢٣-٢٦ يونيو ٢٠٠٨.

- المؤتمر العربي الثاني للتنمية العقارية والعمرانية بالتعاون مع مؤسسة التطعيم العقاري بدبي، والتعاون الفني مع مؤسسة التقييم العقاري بالولايات المتحدة الأمريكية وعقد في دبي بالإمارات العربية المتحدة في الفترة من ١٩-٢١ أكتوبر ٢٠٠٩.

- المؤتمر السنوي الحادي عشر نحو إستراتيجية وطنية لمكافحة





أ. محمد زويد العتيبي

قدم هذه الورقة أ. محمد زويد العتيبي إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية الذي نظمه معهد الإدارة العامة من ١٤-١٦ ذو القعدة ١٤٢٠ هـ (٢-٤ ديسمبر ٢٠١٩م) في إطار احتفاله بمرور خمسين عاماً على إنشائه.

أعدّها للنشر / عبدالكريم رجب

يستدعي تطبيقها التركيز والتدريب

## الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

### تناقش

هذه الورقة أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، من خلال ما طرحه خبراء إدارة الموارد البشرية من نظريات ودراسات تساعد العاملين بها على تحقيق أقصى فعالية ممكنة لهذه الإدارة. فقد طرح خبراء إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة نماذج متعددة لإدارة الموارد البشرية ومن أبرزهم الخبير العالمي ديف أرلش، مؤلف كتاب «نصير الموارد البشرية»، ويطرح ديف أرلش نموذج الذي طبق في العديد من الشركات الأمريكية من خلال تطبيق إدارة الموارد البشرية لأربعة أدوار رئيسية وهي الشراكة الاستراتيجية، إدارة التغيير والتحول، إدارة البنية التحتية، إدارة مساهمة العاملين.

وتواجه المنظمات تحديات كبيرة في الاحتفاظ بالعناصر البشرية المميزة، وخاصة في ظل المنافسة القوية بين المنظمات. وفي العادة يلقي القادة الإداريون عبئاً كبيراً على إدارة الموارد البشرية لتعديل وتطوير أنظمة وسياسات، وإجراءات ولوائح القوى البشرية، لذلك فإنه من الضروري لمديري، وأخصائيي الموارد البشرية الاطلاع ومواكبة كل جديد في مجال الموارد البشرية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بشكل فعال للحفاظ على القوى العاملة المميزة، واستقطاب كفاءات أخرى لها، وتطوير السياسات والإجراءات الخاصة بالعمل، وتطوير أداء الموظفين.

### أهمية الدراسة.. وأهدافها

تتبع أهمية الدراسة من الدور المتزايد لإدارة الموارد البشرية في مساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها في ظل المنافسة المحتدمة في القطاع الأهلي، وفي ظل زيادة وعي وإدراك المواطنين وزيادة مطالباتهم من الأجهزة الحكومية لتقديم الخدمات لهم بأسرع وقت وبجودة عالية.

وكما هو معلوم فإن إدارة الموارد البشرية تساعد على استقطاب واختيار القوى العاملة، وهذه القوى تعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق المنظمات لأهدافها من خلال ذلك تستطيع المنظمات تحقيق الأهداف التي تأملها وتسعى إليها القيادة العليا.

في الجزء الأول من الورقة أوضح المعد مفهوم الموارد البشرية وأهميتها، ولماذا تسعى المنظمات إلى تطبيق الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. في حين تناولت الورقة في الجزء الثاني شرح نموذج «ديف أرلش» لإدارة الموارد البشرية، مع التطرق بشيء من التفصيل للسياسات والإجراءات التي يجب على إدارة الموارد البشرية تبنيها وتطبيقها لكي تكون إدارة معاصرة ومطبقة للاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ومن هذه السياسات والإجراءات على سبيل المثال، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، تطبيق نظام الجداريات، إعداد دليل سياسات العمل، إعداد دليل للموظف الجديد، تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، المساهمة في تعزيز قيم المنظمة.

أما الجزء الثالث فقد ناقش التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية والتي قد تعيقها من تحقيق أهدافها المرجوة، فيما استعرض الجزء الرابع التوصيات التي يقترحها المعد للوصول بإدارة الموارد البشرية في المملكة إلى إدارة معاصرة حديثة مطبقة للاتجاهات الحديثة.

وتؤكد الورقة أن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الإدارات في المنظمات لدورها الكبير في استقطاب القوى العاملة واختيارها، والمحافظة عليها، وتطوير أدائها وتطوير إجراءات وسياسات العمل والإسهام في تنفيذ المسار الوظيفي للموظفين.

الموارد البشرية مباشرة بإستراتيجيات المنظمة". وفي ضوء ذلك يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية هي المعنية بإدارة القوى العاملة بكفاءة وفعالية عالية لتحقيق الأهداف المنوط بها تنفيذها، سواء أهداف المنظمة أو أهداف العاملين أو أهداف المجتمع.

وتعد القوى البشرية ذات أهمية بالغة لأي منظمة، لأنه بواسطتها يمكن تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وبفعالية أكثر. إن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعود في الأساس إلى "القوى البشرية"، ومن الممكن أن نجمل أهمية الموارد البشرية في العبارة التالية: "إن الموارد البشرية تضيف لقيمة وأهمية المنظمة، في حين تضيف كل الموارد الأخرى للتكاليف".

### الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

من أبرز الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية النموذج الذي طرحه الخبير الأمريكي ديف أرلش في كتابه "نصير الموارد البشرية".

ويعد ديف أرلش (Dave Ulrich) أحد أبرز خبراء الموارد البشرية في الوقت الحاضر والمستشار لمجموعة من الشركات التي تصنف ضمن قائمة أفضل (٢٠٠) شركة في العالم.

يعتقد ديف أرلش أن إدارة الموارد البشرية التقليدية انتهى زمانها وأن هناك دوراً جديداً يتحتم على المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية القيام به وتنفيذه، ويتمثل هذا الدور في الشراكة الإستراتيجية والفعالة في تنفيذ ومتابعة خطط وإستراتيجيات المنظمة، لذلك يحدد أرلش مفهوماً جديداً لإدارة الموارد البشرية يتمثل في أن إدارة الموارد البشرية هي "الإدارة التي تهتم بمساعدة الآخرين في تحقيق أهدافهم".

ولذلك فإن ديف أرلش (Dave Ulrich) يعتقد بأن إدارة الموارد البشرية الحديثة يجب أن تقوم بتطبيق أربعة أدوار لتكون إدارة موارد بشرية معاصرة وفعالة وهذه الأدوار على النحو التالي:

– الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ويقصد بها أن تشارك إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المنظمة بكل فعالية وقوة.

– إدارة التغيير والتحول، بمعنى أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور كبير في إدارة التغيير والتحول الذي يحدث في المنظمة نتيجة للمنافسة الشديدة، أو رغبة الحكومة في زيادة فعالية الأجهزة الحكومية لتلبية احتياجات ومتطلبات المواطنين.

– إدارة تطبيق البنية التحتية، ويقصد بها إعداد بنية تحتية للمنظمة من سياسات وإجراءات وقواعد ونظم بحيث تكتب وتعد بصورة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

١- تحديد أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

٢- تحديد آليات تطبيق الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

٣- تحديد معوقات تطبيق الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

وهكذا فإن الدراسة تحاول الإجابة عن الأسئلة التالية :

– لماذا تعد إدارة الموارد البشرية مهمة للمنظمات؟

– لماذا تسعى المنظمات إلى تطبيق الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية؟

– ما أبرز الاتجاهات الحديثة المطبقة في إدارة الموارد البشرية؟

– ما السياسات والإجراءات التي سوف تمكن إدارة الموارد البشرية بالمنظمات السعودية من تطبيق الاتجاهات الحديثة؟

– ما التحديات التي تواجه المنظمات وتعيقها من تطبيق الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية؟

### مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

تتعدد التعاريف التي تتناول مفهوم إدارة الموارد البشرية، فقد ذكر أحد الكتاب عدداً من التعاريف لخبراء إدارة الموارد البشرية، منها ما ذكره فرنش French، حيث ذكر أن "إدارة الموارد البشرية يقصد بها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة".

ويذكر كاتب آخر أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة. ويورد خبير ثالث تعريفاً شاملاً لإدارة الموارد البشرية ذكره "راندل مكيز" حيث ذكر "أنه يتضمن ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن عدداً من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية مما يحقق مصلحة المنظمة، ومصلحة العاملين، ومصلحة المجتمع وترتبط وظائف وأنشطة إدارة



عقوبات ويطبق بكل دقة وموضوعية لضمان سير أعمال الموظفين بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة والعاملين، إلى جانب تطبيق نظام حوافز مرن وفعال يشتمل على الحوافز المعنوية وكذلك الحوافز المادية، لأنهما وجهان لعملة واحدة. إذ إن وجود نظام للحوافز يشجع الموظفين على زيادة الإنتاج والإبداع في العمل، وكذلك يحفز الآخرين على زيادة الإنتاج والإبداع في العمل، وأخيراً تطبيق سياسة «التدوير الوظيفي» بين الموظفين وبين مديري الإدارات، وهذه السياسة تعتبر تنفيذاً لدور إدارة التغيير والتحول التي يفترض أن تنفذها إدارة الموارد البشرية.

### توصيات الدراسة

- من خلال ما تم استعراضه في هذه الورقة فإن المعد يقترح للأخذ بالتوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التوصيات التالية :
- إشراك إدارة الموارد البشرية في وضع الخطة الإستراتيجية للمنظمة.
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ إستراتيجية المنظمة على مستوى الإدارات وعلى مستوى الموظفين.
- وضع قيم للمنظمة والعمل على تطبيقها عن طريق نشر هذه القيم من خلال اللقاءات والاجتماعات وتطبيق القرارات.
- تطبيق نظام الجدارات بالمنظمة ليساعد المنظمة على الاختيار السليم للموظفين المناسبين وكذلك اختيار الدورات التدريبية المناسبة.
- إعداد دليل سياسة العمل ليكون متوافراً للموظفين ويستطيعون الاطلاع عليه بكل سهولة.
- تطوير أداء الموظفين عن طريق تنفيذ تدريب متنوع يشتمل على زيادة معارف ومهارات الموظفين، وتعزيز قيم العمل.
- تطبيق سياسة واضحة للتدوير الوظيفي بين الموظفين وبين مديري الإدارات.
- وضع برنامج توجيهي للموظفين الجدد يتلاءم وينسجم مع المنظمة ويحقق أهدافها.
- استمرار جهود المنظمة في تطوير النماذج المستخدمة بإدارة الموارد البشرية كنماذج المقابلات الوظيفية، نماذج الاختبارات الوظيفية، نماذج تقويم الأداء الوظيفي. ●

جيدة وتكون متوافرة للموظفين بموقع المنظمة.

- إدارة مساهمة العاملين، بمعنى إعداد السياسات والإجراءات المناسبة لمعرفة احتياجات الموظفين وتلبيتها، وتشجيع الموظفين المبدعين وإتاحة الفرصة لهم في تنفيذ إبداعاتهم المتعلقة بتطوير العمل أو تطوير نظم وإجراءات العمل.

### تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

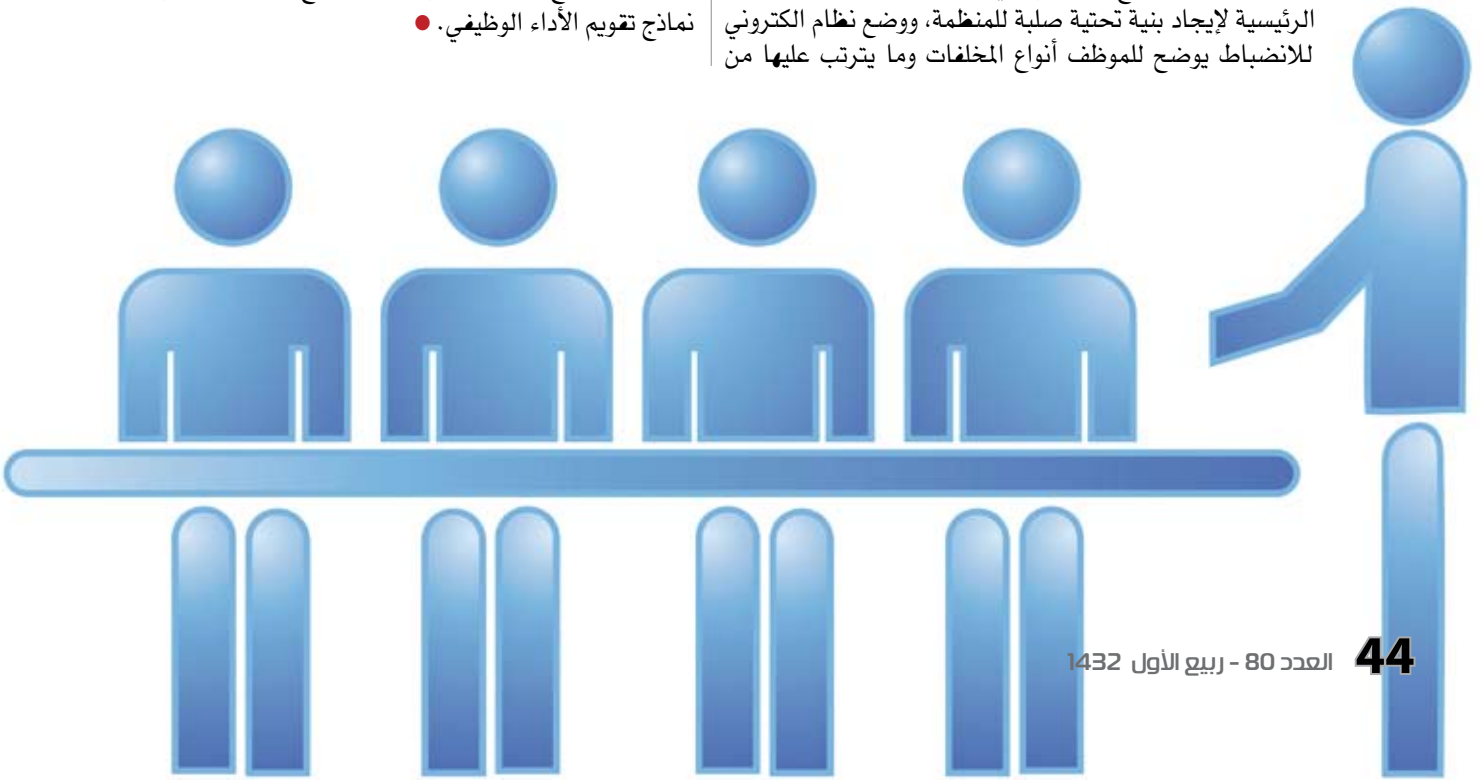
ولاستعراض أهم الأدوار والسياسات والآليات التي تمكن المنظمات السعودية من تطبيق الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، فإنه بمقدورها تطبيق عدد من الإجراءات من بينها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وهي حسب توضيح أحد الخبراء «مفهوم يعمل على ترجمة الإستراتيجية إلى خطوات تنفيذية»، ويبدأ تحديد مقياس بطاقة الأداء المتوازن من رؤى وإستراتيجية المنظمة التي يتم من خلالها تحديد الأهداف التي يجب

يستدعي تطبيق الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التركيز في التدريب، إذ إن التدريب المنفذ على ضوء إستراتيجية المنظمة يظهر بوضوح الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وتطوير طرائق اختيار الموظفين

أن تسعى لتحقيقها المنظمة، ويؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى ترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجيتها، وتحويل هذه الرؤية والإستراتيجية إلى أهداف يقوم على تحقيقها الإدارات والموظفون.

ويستدعي تطبيق الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التركيز في التدريب، إذ إن التدريب المنفذ على ضوء إستراتيجية المنظمة يظهر بوضوح الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وتطوير طرائق اختيار الموظفين، حيث يعد اختيار الموظفين المناسبين إستراتيجية مطلوبة لتوفير جهد المنظمة وأموالها في الاستقطاب والاختيار.

ومن بين هذه الإجراءات تطبيق نظام الجدارات، بمعنى قيام المنظمة بتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة لكل وظيفة، مما يسهل على المنظمة اختيار القوى العاملة المناسبة وكذلك تدريبها، وتنفيذ برنامج تهيئة الموظفين الجدد باعتباره أحد الأعمدة الرئيسية لإيجاد بنية تحتية صلبة للمنظمة، ووضع نظام إلكتروني للانضباط يوضح للموظف أنواع المخلفات وما يترتب عليها من



**تجربتي:** صفحة ترصد أبرز التجارب والمواقف والخبرات الايجابية للاستفادة منها في تفعيل مسارات العمل نحو الأفضل، تكتبها في كل مرة إحدى الشخصيات المؤثرة في مجالها الإداري، والاقتصادي، والأكاديمي، والمعرفي والتموي بشكل عام.



أ.د. / إبراهيم بن عبد الواحد عارف \*

## كيف تدير خيبة الأمل؟

**تحرص** شعوب العالم المتحضر على تفعيل عجلة التنمية الشاملة في مختلف أبعاد الحياة الإنسانية بما يضمن حركة متواصلة للنهوض والارتقاء محورها الإنسان. ومعطياتها التقدم والازدهار، وفي هذا الخضم الحضاري تبرز عملية التصويت أو الاقتراع أو الانتخاب في المؤسسات الجامعية، ومراكز البحث كالجمعيات العلمية، والأقسام الأكاديمية كأحد أبرز الوسائل الفاعلة لاختيار الكفاءات الإدارية المناسبة من بين الكفاءات المرشحة لقيادة دفة التطور والتقدم وفق عملية عادلة ومنصفة للجمع، تتم بممارسات واعية تسعى في تحقيق الأهداف المنشودة.

وخلال عملي الأكاديمي لأكثر من (٢٥) عاماً مضت، إضافة إلى إشرافي على إدارة التعاون الدولي والجمعيات العلمية بجامعة الملك سعود - سابقاً- التي تضم تحت مظلتها أكثر من (٤٥) جمعية علمية تمارس مهامها بفاعلية من خلال نخبة مميزة من أعضاء الجمعيات ومنسوبيها من الجنسين من الأكاديميين والباحثين والمتخصصين في برامجها وأنشطتها العلمية، أشرفت فيها على كثير من عمليات الانتخاب لاختيار مجالس الإدارة، وكانت تلك التجربة - بالنسبة لي- محل اعتزاز لأنها منحتني فرصة التعرف عن قرب على أغلب الزملاء الأكاديميين المرشحين لانتخابات مجالس إدارة الجمعيات، والإطلاع على برامجهم الانتخابية الحافلة بالرغبة في التطوير، فعلى الرغم من شدة التنافس بينهم وعدم خلو الأمر من بعض الإشكاليات هنا أو هناك كطبيعة الأمور في مثل هذا المجال، إلا أن الأمر اللافت هو قناعاتهم الراسخة بصدقية التصويت، والموافقة على نتائجه، والثقة فيه من قبل الجميع سواء من فاز أو من خسر باستثناء بعض الحالات النادرة.

ولا يزال عالماً في الذاكرة من تلك التجربة ما لمستته من رضا وتقبل معظم المرشحين الذين كان يتوقع لهم اكتساح الانتخابات والفوز بها ممن يملكون الخبرة، والمقدرة، والكفاءة، والرغبة في خدمة جمعياتهم، لكنهم لم ينجحوا، وفاز بها آخرون لا يقلون عنهم كفاءة ومقدرة، ورغم ذلك لم تتزعزع قناعاتهم في آلية الانتخابات، ولم يخفت حماسهم لها على اعتبار أن الخسارة تعني عدم تحقيق العدد الكافي من الأصوات وفق المفهوم الكمي لفرز الأصوات، وليس بمفهوم الكفاءة لهذا المرشح أو ذاك. إن ما يميز هؤلاء الزملاء الأفاضل هو كيفية إدارتهم لحالة خيبة الأمل بعد خسارة الانتخابات، وتحويلها لعامل إيجابي محفز واعتبارها نوعاً من تبادل المواقع والمسؤوليات خاصة وأن هدف الجميع هو الصالح العام، وأنه عندما تتوافر الظروف المتكافئة فالفرص متاحة للجميع لمحاولات أخرى قادمة، وهذا الأمر في رأيي يتطلب عقلية إدارية واعية تستوعب التجربة الحضارية في الانتخاب وتؤمن بهذا النوع من التنافس الشريف وتتقبله بروح سمحة تسمو فوق المصالح الذاتية، وهذا أحد أهم عوامل النجاح الإداري بحد ذاته. ●

\* - المشرف على إدارة التعاون الدولي والجمعيات العلمية بجامعة الملك سعود سابقاً  
- رئيس مجلس إدارة الجمعية السعودية لعلوم الحياة





العملية التدريبية في معهد الإدارة العامة

## قطاع الإدارة العامة: برامج تستهدف إكساب المتدربين المعرفة والخبرات في المجالات الإدارية ..

استطلاع : عبد الكريم رجب

**يعد** قطاع برامج الإدارة العامة أحد الأعمدة الرئيسية التي تنهض عليها العملية التدريبية في معهد الإدارة العامة، كما أنه يشكل، مع باقي القطاعات التدريبية الأخرى، عنواناً لمرحلة تطويرية شاملة يشهدها المعهد في البنى والمضامين التدريبية، خاصة بعد توجه المعهد إلى تنفيذ برامج القدرة الواحدة والتخلي عن البرامج التدريبية المركبة التي لم تعد تلائم روح العصر، ولا إيقاعه واحتياجاته التدريبية.

ذلك جهود التطوير والتحديث التي كان من نتائجها تحول المعهد إلى نظام القدرة الواحدة السابق الإشارة إليه. وفي إطار سعيها في إلقاء الضوء على الأنشطة التدريبية والبحثية المتعددة التي تتوفر عليها إدارات المعهد المختلفة، تشرع مجلة «التنمية الإدارية» ابتداء من هذا العدد في القيام بزيارة استطلاعية لأحد القطاعات التدريبية في المعهد، بهدف التعريف به من حيث عدد البرامج التي يشتمل عليها القطاع، والأهداف العامة التي يسعى هذا البرامج في تحقيقها، وطبيعة الوظائف التي يستهدفها

وعلى مدى اثنين وخمسين عاماً، هي عمر مسيرته حتى الآن، شهد معهد الإدارة العامة كثيراً من محاولات التطوير والتحديث سواء في الأساليب والطرائق التدريبية، أو في مضامين ومحتوى البرامج التدريبية ذاتها، وكان أحد أوجه هذه المحاولات إنشاء قطاعات للتدريب يشرف كل منها على مجموعة من البرامج التدريبية والإعدادية، كما بدئ منذ سنة ١٤٠٦هـ - أي بعد إنشاء إدارة تصميم البرامج- في إعداد حقائب للمواد في كل برنامج عوضاً عن نظام المذكرات والمحاضرات الذي كان سائداً في السابق، وتواصلت بعد



على مدى اثنين وخمسين عاماً، هي عمر مسيرته حتى الآن، شهد معهد الإدارة العامة العديد من محاولات التطوير والتحديث سواء في الأساليب والطرائق التدريبية، أو في مضامين البرامج التدريبية ذاتها ومحتواها...

### البرامج التي يشملها القطاع

وأضاف الدكتور العتيبي: بشكل عام يتضمن قطاع برامج الإدارة العامة العديد من البرامج التدريبية وهي على النحو التالي: إعداد الهياكل والأدلة التنظيمية، تطوير الإجراءات والنماذج الإدارية، التخطيط التنفيذي، تحليل المشكلات وصنع القرارات، الإشراف الإداري، إدارة الجودة الشاملة، تطبيق الجودة الشاملة، القيادة الإدارية، الاتصال الإداري، التفاوض الفعال، إدارة التغيير التعليمي، إعادة هندسة العمليات الإدارية، التنسيق الإداري، التفويض، توزيع العمل، الإبداع الإداري، تطوير خدمات المستفيدين، مهارات بناء فرق العمل، الإدارة المحلية، المتابعة الإدارية، إدارة الفعاليات.

### الأهداف .. والمحتوى

وقال الدكتور بركات العتيبي أن أهداف البرامج التي يقدمها القطاع تركز في تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات والممارسات والتجارب الناجحة في المجالات والنشاطات والأعمال ذات الطابع الإداري وذلك لغرض إكسابهم المعرفة والخبرات في هذه المجالات بما يحقق توقعاتهم واحتياجاتهم التدريبية بكفاءة وفاعلية. أما من ناحية المحتوى، تعتمد برامج القطاع على التنوع في المحتوى النظري والتطبيقي من خلال التركيز في « القدرة الواحدة » التي تتضمن عددا من المعارف والمهارات في برنامج تدريبي محدد بما يتفق مع الاحتياج التدريبي للمتدرب. ويقدم قطاع الإدارة العامة نشاطاته وبرامجه التدريبية من فترات طويلة تزامنت مع نشأة المعهد، إلا أن البرامج الحالية التي يقدمها

كل برنامج، على أن تكون الانطلاقة من قطاع الإدارة العامة، لكون برامج هذا التخصص من أوائل البرامج التي بدأ المعهد في تنفيذها فور إنشائه، وشملت آنذاك خمسة برامج هي برامج مؤتمرات الإدارة العامة، برنامج الإدارة العامة، برنامج الإدارة المتوسطة، برنامج الإدارة في المملكة، برنامج الإدارة والتعليم.

### عشرون برنامجاً تدريبياً

يقول الدكتور بركات بن مازن العتيبي، منسق قطاع برامج الإدارة العامة، الذي رافقنا خلال إجراء الاستطلاع: في البداية نود أن نشير إلى أن البرامج التدريبية التي يقدمها قطاع الإدارة العامة تركز في المعارف والمهارات ذات الطابع الإداري التي تعكس الممارسات الإدارية التي يتضمنها علم الإدارة العامة حيث تقدم هذه البرامج في كل من المركز الرئيس وفروع المعهد في كل من جدة والدمام والفرع النسائي بالرياض. ويقدم القطاع تقريبا (٢٠) برنامجاً تدريبياً والتي تم تطويرها بشكل شامل خلال العام التدريبي الحالي ١٤٣١هـ/١٤٣٢هـ بناء على توجيهات سعادة النائب لشؤون التدريب وحسب معايير وتقييمات وحدة دعم الجودة بالمعهد حيث تم إلغاء واستحداث بعض البرامج وإعادة تصميم وتطوير البرامج والحفاظ على التدريبية الخاصة بالقطاع من خلال منهجية علمية بالتعاون مع إدارة تصميم وتطوير البرامج بالمعهد.





القطاع يقدم برامج التدريبية من خلال خبرات سعودية ١٠٠٪ من حملة الماجستير والدكتوراه، وأعضاء هيئة التدريب في القطاع يشاركون بشكل فعال في تقديم الاستشارات الإدارية واللجان وفرق العمل المتنوعة في المعهد

قطاع الإدارة العامة تتركز بشكل أكبر على نشاط التدريب، إلا أن أعضاء هيئة التدريب في القطاع يشاركون بشكل فعال في تقديم الاستشارات الإدارية واللجان وفرق العمل المتنوعة في المعهد، إضافة إلى إعداد دراسات الاحتياجات التدريبية الخاصة وكذلك التعاون مع مركز الأعمال في المعهد. كما يساهم القطاع في تنفيذ العديد من الحلقات التطبيقية بالتعاون مع إدارة البرامج العليا في المعهد. قدم قطاع الإدارة العامة خلال سنوات عديدة عدداً من القيادات الإدارية التي انتقلت للعمل في القطاع الحكومي والخاص، ومن أبرز الجهات الحكومية التي انتقل إليها الزملاء السابقون في القطاع: مجلس الشورى، وزارة الخارجية، وزارة الداخلية، وزارة العمل، وزارة الشؤون الاجتماعية وغيرها. ●

المعهد والتي تسمى برامج القدرة الواحدة بدأ التدريب عليها بدءاً من العام التدريبي ١٤٢٦هـ، حيث يعكس هذا التحول في نوع البرامج التدريبية وطريقة تنفيذها حالة التطور والتحسين المستمر الذي يعيشه المعهد في جميع الأعمال والخدمات والنظم المرتبطة بنشاطات المعهد.

### الوظائف التي يستهدفها البرنامج

ويضيف منسق قطاع الإدارة العامة أن برامج قطاع الإدارة العامة تستهدف بشكل أكبر الوظائف الإشرافية في القطاع الحكومي والتي تشمل فئات الوظائف الإشرافية التنفيذية والوسملى وعدد من الوظائف الإشرافية العليا، إضافة إلى بعض الوظائف التنفيذية ذات العلاقة بأعمال التطوير الإداري من أمثلة هذه الوظائف مدير عام، مدير فرع، مدير إدارة، رئيس قسم، مشرف إداري، باحث أو أخصائي تنظيم، باحث أو أخصائي تطوير إداري الخ.

### خبرات سعودية ١٠٠٪

في النهاية يقول الدكتور بركات العتيبي، منسق قطاع العلاقات العامة إن القطاع يقدم برامج التدريبية من خلال خبرات سعودية ١٠٠٪ من حملة الماجستير والدكتوراه، وعلى الرغم من أن جهود







الأمر تركي بن عبد الله رئيس مجلس إدارة «سعة القدوة الحسنة»:  
مؤشرات النزاهة والشفافية التي تأتينا من الخارج عن أوضاعنا  
ليست علمية وفيها خلل



في العدد الأخير من مجلة "التسمية الإدارية" الصادرة عن معهد الإدارة العامة في الرياض تحدث الأمير تركي بن عبد الله بن عبد الرحمن آل سعود، رئيس مجلس إدارة "سعة الفتوة الحسنة" عن مفهوم النزاهة والشفافية، وعن دور مؤسسة "سعة الفتوة الحسنة"، وما أهدافها؛ "سعة الفتوة الحسنة" مؤسسة خيرية تسعى في الأساس إلى نشر الوعي عن الشفافية والنزاهة في التعاملات البيئية، وتدعو إلى انتشار هذه القيم في أطراف المجتمع كافة، وإبراز دور المؤسسات التي حققت نتائج ملموسة في هذا المجال لجعلها فتوة حسنة تسهل على الراغبين الاستفادة من تجاربها.

## جريدة الاقتصادية تحتفي بـ (التنمية الإدارية)

والشفافية، وعن دور مؤسسة سعة القدوة الحسنة في نشر هذا المفهوم، والتعريف به، والعمل في ضوئه.

وبهذه المناسبة لا يسعنا إلا أن نشكر جريدة الاقتصادية على التزامها المهنية الصحفية المعروفة عنها، والمثلة في سعادة رئيس تحريرها الأستاذ عبد الوهاب الفايز، حيث تم نشر اللقاء بشكل مكتمل، كما تمت الإشارة إلى المصدر. ولا يفوتنا أن نتوه بجهود الجريدة وحرصها على متابعة الموضوعات المهمة وإبرازها، وخصوصاً فيما يتعلق بمجالات التنمية الإدارية المختلفة. ●

**في** لغة تعبر عن العلاقة الوثيقة بين الزملاء في المشهد الإعلامي وتجسيد أخلاقيات الصحافة، وتبرهن على النقلة التطويرية لمجلة «التنمية الإدارية» التي تجسد دعم معالي المدير العام الدكتور عبدالرحمن الشقاوي، وسعادة المشرف العام على المجلة الدكتور صلاح الميعوف، أعادت جريدة الاقتصادية السعودية في عددها رقم (٦٢٧٤) الصادر يوم الأربعاء، التاسع من المحرم ١٤٣٢هـ نشر المقالة الصحفية التي أجراها الزميل عبدالعزيز الهدلق مع صاحب السمو الأمير تركي بن عبدالله رئيس مجلس إدارة «سعة القعدة الحسنة»، الذي تحدث من خلالها عن مفهوم النزاهة



إعداد / علي المطيري

**مسار:** زاوية تسلط الضوء على أبرز الشخصيات التي عملت في المعهد وعرض تجاربها الشخصية والعملية وكذلك أبرز المتدربين والدارسين الذين مروا على المعهد.

## معالي الأستاذ عبدالرحمن السدحان... وبداية القصة من أمريكا

### الناجحون

دوماً لا يعيرون اهتماماً كبيراً للمسافات زمنية كانت أم مكانية، فمنظار الطموح والإرادة يساعدهم على رؤية أحلامهم تتحقق أمامهم.. زادهم الإرادة القوية ودافعهم وضوح الهدف. لذا لا غرابة بأن يكون في مسارهم دروس وعبر، تستفيد منها الأجيال اللاحقة، وتضع مساراتهم في الحياة نبراساً يضيء لهم طرائق النجاح والإبداع.

لم يدر بخلد ذلك الشاب الطموح آنذاك وأحد أبناء المعهد المخلصين معالي أ. عبدالرحمن بن محمد السدحان، الأمين العام لمجلس الوزراء، ومدير إدارة البحوث والاستشارات بالمعهد سابقاً، وهو يطلب العلم في أقصى بقاع العالم، وتحديدأ جامعة جنوب كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية؛ بأن قصته مع بيت الإدارة الكبير "معهد الإدارة العامة" ستبدأ من هناك. حيث بدأت القصة بخطاب بعثه من مقر إقامته في أمريكا لمعالي مدير عام المعهد السابق الأستاذ فهد الدغيثر يطلب فيه الالتحاق بالمعهد مسوغاً طلبه بأن المعهد هو "ملتقى للحسينيين"، فهو يرى المعهد كبيت خبرة أكاديمي وفي نفس الوقت تمارس فيه التطبيقات العملية للإدارة مما يساعد على صقل مهارة الإداري في كلا الجانبين.

حصل الأستاذ السدحان على البكالوريوس في الإدارة من جامعة جنوب كاليفورنيا عام ١٩٦٧ ودرجة الماجستير في عام ١٩٧٠ من الجامعة نفسها، ومعهما بداية "مسار

جديد" مع معهد الإدارة العامة بعد أن أتت الموافقة من معالي الأستاذ الدغيثر بانضمامه لأسرة المعهد في تاريخ ١٣٩٠/٧/١٦ هـ. البداية كانت مع تدريس مادة "العلاقات الإنسانية"، مروراً بتقديم مادة "مبادئ الإدارة" والتي كانت تقدم ضمن "برنامج الأنظمة"، الذي يصفه الأستاذ السدحان بـ"كلية حقوق" مصغرة داخل أروقة المعهد. لم يتوقف مسار الأستاذ السدحان عند التدريب فقط؛ بل عمل مديراً لإدارة البحوث والاستشارات، ومن ثم تم تكليفه



بالعمل في اللجنة العليا للإصلاح الإداري، كأحدى خطوات المعهد الرئيسية في التدوير الوظيفي لإكساب منسوبه الخبرة الكافية في مجالات الإدارة المختلفة، ولا ينسى الأستاذ السدحان في "مساره" بالمعهد تشرفه لكونه أحد أعضاء الفريق الخاص بالقرار المتعلق بضم يوم الخميس إلى الجمعة ليكون إجازة أسبوعية للدولة، كأحد أبرز قرارات الإصلاح الإداري التي شارك بها.

استمر "المسار الناجح" للأستاذ السدحان في المعهد - حيث يعتبره مرحلة التأسيس الهامة في حياته..وظيفياً ومهنياً وفنياً - حتى أتت لحظة الوداع في عام ١٣٩٥هـ، حين جاء تكليفه بالعمل مستشاراً إدارياً بديوان رئاسة مجلس الوزراء. ورغم حنين الأستاذ السدحان الدائم إلى مرحلة عمله في المعهد؛ إلا أنه يتذكر دائماً مقولة معالي مدير عام المعهد السابق الأستاذ الدغيثر: أن من يغادر المعهد ليس "خسارة" للمعهد بل هو مكسب للجهاز الذي ينضم إليه، انطلاقاً من الدور الريادي لمعهد الإدارة العامة في صقل وتأهيل أبناء الوطن للمشاركة في بناء دولة حديثة.

ونحن نتجول في "مسار" معالي الأستاذ السدحان في المعهد، نتذكر دوماً "المسارات الناجحة" لأبناء المعهد في جميع المجالات؛ فالنجاح والإبداع قيم أصيلة، يسعى المعهد دائماً أن يكون العنوان الأبرز لها. ●

متابعة: شقران الرشيد

صفحة تعني برصد أبرز ما صدر من الكتب الإدارية الحديثة لتقديم وعياً متجدداً لتعزيز الثقافة الإدارية من خلال العطاءات المتميزة. ويتم إعداد الصفحة بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بمعهد الإدارة العامة.

## جديد المكتبة الإدارية

### المركز القانوني للمرأة في المملكة العربية السعودية

تأليف: د. أيوب بن منصور الجربوع /  
د. خالد بن عبد المحسن المحيسن  
(عضوي هيئة التدريب في قطاع الأنظمة في معهد الإدارة العامة)  
- الناشر / المؤلفان.

- سنة النشر/ ٢٠١٠م - الرياض - المملكة العربية السعودية  
يهدف الكتاب إلى بيان المركز القانوني للمرأة في المملكة، سواء بصفتها مواطنة، أو مستثمرة، أو موظفة في قطاع عام أو أهلي، أو مهنية، وذلك وفقاً للأحكام الشرعية والنصوص النظامية المطبقة في المملكة وكذلك الاتفاقيات التي صادقت عليها المملكة، ويساعد المرأة على تعزيز وعيها وثقافتها بشكل خاص، ويُمنّي إدراك المجتمع بصفة عامة بشأن حقوقها وواجباتها والنصوص القانونية المنظمة لها.



### مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين

- تأليف / أ.د. زكريا الدوري / أ.د. نجم العزاوي / د. بلال خلف  
السكارنة / د. شفيق شاكر العملة / د. محمد عبد القادر  
- الناشر/ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- سنة النشر/ ٢٠١٠م - عمان - المملكة الأردنية الهاشمية  
يتناول الكتاب المبادئ الإدارية الحديثة بأسلوب شامل يجمع بين ما أنتجه رواد العلم الإداري بمختلف مدارس، ومناهج الإدارة المعاصرة في سلوكياتها وأساليبها ومتطلبات العملية الإدارية بشكل عام في المنظمات المختلفة من رصد ما شهده القرن الحادي والعشرون من متغيرات وإبداعات وابتكارات إدارية جديدة تتناسب مع التحديات التي فرضت على قادة المنظمات المعاصرة.



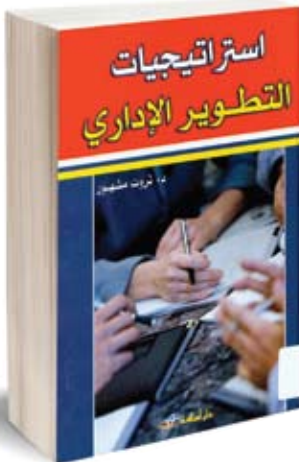
### استراتيجيات التطور الإداري

- تأليف: د. ثروت مشهور

- الناشر/ دار أسامة للنشر والتوزيع

- سنة النشر/ ٢٠١٠م - عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

يتناول الكتاب التطور الإداري في جميع المجالات وفي مختلف الأعمال عبر التركيز في تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والمهام التي تحقق الأهداف العامة في ظل معطيات العصر الحالي الذي يشهد الكثير من التغيرات والتطورات في الكم والنوع الإداري مما يضع كثيراً من التحديات أمام المديرين والمسؤولين في مختلف المنظمات والمؤسسات. الجدير بالذكر أن الكتاب يقف كذلك على الأفكار والجوانب الجديدة التي طرأت على علم الإدارة العامة.





## إعادة هندسة نظم العمل الثورة الإدارية المضادة

- تأليف/ د. أحمد محمد غنيم

- الناشر/ المكتبة العصرية

- سنة النشر/ ٢٠١٠م - القاهرة - جمهورية مصر العربية

يتحدث الكتاب عن الثورة الإدارية المضادة التي أطلق عليها المفكرون (إعادة هندسة نظم العمل) ويركز في صفحاته للإجابة على عدة تساؤلات أبرزها ما العوامل والمتغيرات التي ساعدت على تطور الفكر الإنساني باستخدام منهج إعادة هندسة نظم العمل، وما أبرز المفاهيم الأساسية للثورة الإدارية الجديدة، وما المراحل المختلفة التي يمكن استخدامها لتطبيق مدخل الثورة الإدارية المضادة .



## دعائم الفكر الإستراتيجي في الإدارة تأهيل القيادات المالية لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية

- تأليف/ د. عادل رزق

- الناشر/ دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية

- سنة النشر/ ٢٠١٠م - القاهرة - جمهورية مصر العربية

يتطرق الكتاب إلى أهم التحديات التي تواجه إدارة البنوك، وأنواع المخاطر المستقبلية التي من الممكن أن تحدث، ويستعرض بعض الأساليب العلمية الحديثة للإدارة كالإدارة بالنظم، والإدارة بالأهداف، والإدارة الرقمية (أو كما تسمى الإدارة على المكشوف)، وكذلك التنبؤ والتخطيط والتحليل وتقسيم المشروعات البنكية التي تساعد على مواجهة المخاطر الحالية بالطرائق الحديثة في الإدارة المالية.



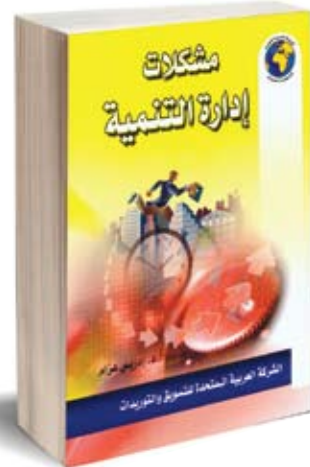
## مشكلات إدارة التنمية.

- تأليف: أ.د. إدريس عزام

- الناشر: الشركة العربية المتحدة للتسويق

- سنة النشر: ٢٠١٠م - القاهرة - جمهورية مصر العربية

يتحدث الكتاب عن أبرز المشكلات التي تواجه الإدارة التنموية الفاعلة في أبعادها الاجتماعية والاقتصادية في مجتمعات العالم الثالث بشكل عام، وفي المجتمعات العربية على وجه الخصوص، على اعتبار أن الإدارة التنموية هي العملية التي تنهض بأعبائها المؤسسات الحكومية إلى جانب مؤسسات القطاع الخاص والفعاليات الأهلية بشكل عضوي أو منظم، كما يتطرق الكتاب إلى عمليات التقويم في المجالات التنموية، والاستراتيجيات التنموية، ومعوقات إدارة التنمية.



د. بدر بن أحمد كريم

\* عضو مجلس الشورى السابق



## الإدارة بالشللية !!

هي نمط قديم حديث من أنماط الإدارة تبدأ الشَّلَّة اجتماعاتها بعد العِشاء وتنتهي مطلع الفجر يتخللها توزيع الأدوار والمهمات والمسئوليات والمناصب هذا ل ( س ) وهذا ل ( ص ) وذاك ل ( عين ) إلى أن تنتهي التركة وتصبح «الأرض قفراً والمزار بعيداً» وينكص القوم على أعقابهم والكل فائز ومبتسم وغانم فـ " من حضر القسمة فليقتسم".

هي إدارة تتجمع فيها عوامل مختلفة فلا رأس مال مادياً تبدأ به ولا قوى عاملة بحوزتها ولا موارد طبيعية تملكها والتأليف الوحيد الذي يجمعها: الاستغلال بفعالية بغية الحصول على المكاسب بأقل تكلفة وبأكبر قدر ممكن من السطو بأعلى درجة من الكفاية الممكنة من خلال توزيع أنشطتها على مجموعة من الأفراد لهم هدف مشترك واحد وغاية مشتركة واحدة وتنظيم مشترك واحد وتنسيق مشترك واحد.

أهداف الإدارة بالشللية تركز في تنفيذ الأعمال المؤدية إلى تحقيق الأهداف التي تخطط لها الشلة الذين يتباينون في قدراتهم !! ومواهبهم !! وإمكاناتهم !! تجمعهم خصائص موهوبة من الشيطان نشأ بعضهم عليها منذ مولده، واكتسبها بعضهم من خبراته في الحياة، واكتسبها بعضهم الآخر من البيئة التي عاش فيها ومن هنا تظهر على الشلة النعمة !! وهذا لكم وهذا لنا !! وكلهم أصبحوا بنعمة الشيطان إخواناً !!

في الإدارة بالشللية يترقى المرء بسهولة ويأمر فيطاع وترتبط به مباشرة عملية اتخاذ القرار والتخطيط الذي يسبق التنفيذ وتنفيذ الأعمال وحتى بعد تنفيذها. أسلوب جهنمي لا يُبقي ولا يذر يُعَلِّم الشيطان ما لم يكن يعلم.

عملية اتخاذ القرار في الشلة لا تحتاج إلى معلومات وإنما لمعرفة أهداف الشلة وبعد نظرها وقدرتها على التحليل والربط بين المتغيرات ذات العلاقة بموضوع اتخاذ القرار ومن ثم فنجاعها مؤكدة مؤقتة يؤدي بالضرورة إلى فشل الإدارة بالشللية لتصبح إدراتهم ليست عنصراً ضرورياً في الحياة وكل فرد منهم يحتاج إلى إدارة حازمة تقف في وجهه وتقاوم أطماعه وطموحاته وتقول له: كفى نهياً وسلباً. يتفرغ كل عضو في الشلة لإدارة أعماله الخاصة الموبوءة ووقته الثمين !! وتصرفاته المشبوهة وعلى هذا النحو فهو لم يعد عنصراً فاعلاً في المجتمع تراه يشارك في إدارة كل ما فيها عفن

هذا النحو فهو لم يعد عنصراً فاعلاً في المجتمع تراه يشارك في إدارة كل ما فيها عفن. أسلوب الإدارة بالشللية يتطور مستفيداً من جهود أعضاء الشلة وتجاربهم ودراساتهم حتى أصبحت إدراتهم عبئاً على غيرهم وما زال تطوير الإدارة بالشللية مستمراً !! وسوقها رائجاً !! وإنتاجها غزيراً !! ومريدوها كُثراً !! وأتباعها أكثر !! ●

تفرغ كل عضو في الشلة لإدارة أعماله الخاصة الموبوءة ووقته الثمين!! وتصرفاته المشبوهة وعلى هذا النحو فهو لم يعد عنصراً فاعلاً في المجتمع تراه يشارك في إدارة كل ما فيها عفن





# نحمد الله على سلامتكم

منسوبو معهد الإدارة العامة







عبر عن بالغ سعادته وسروره بعودة خادم الحرمين سالماً معافى ..

## د. الشقاوي: الكلمات المتدفقة بدفع المشاعر تعجز عن وصف اللحظات التي تشهد عودة باني نهضة البلاد وقائد مسيرتها

ومحوري من التنمية الشاملة التي تعيشها المملكة. وأكد أن ذلك الاهتمام وتلك الرعاية قد مكنا معهد الإدارة العامة من القيام بدوره الريادي في تطوير الإدارة الحكومية وإعداد الكفاءات البشرية التي تسهم في التنمية الشاملة وفق أحدث الأساليب الإدارية، وتمكينه من الارتقاء بمستواه إلى مصاف معاهد الإدارة العالمية، والإسهام في تحقيق التنمية الإدارية ومواجهة التحديات الإدارية القائمة والمستقبلية، بما يخدم قضايا التنمية الشاملة في المملكة. وفي ختام تصريحه دعا معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي الله أن يحفظ خادم الحرمين الشريفين، الملك عبد الله بن عبد العزيز، وسمو ولي عهده الأمين، وسمو النائب الثاني، من أجل استمرار مسيرة البناء والتنمية في وطننا الغالي، ومواصلة مشروعات التطوير والتحديث، لتتبوأ المملكة مكانها اللائق والجدير بها في مصاف دول العالم المتقدمة. ●



أعرب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي عن بالغ سعادته وسروره بعودة خادم الحرمين الشريفين إلى أرض الوطن سالماً معافى بعد رحلته العلاجية التي من الله عليه فيها بالشفاء، داعياً المولى عز وجل أن يديم عليه لباس الصحة والعافية وأن يحفظه ذخراً للبلاد، وللامتين العربية والإسلامية.

وقال معالي مدير عام معهد الإدارة العامة إن الوطن يعيش فرحة كبرى بهذه العودة الحميدة لقائد الأمة، وإن السعادة قد بلغت أوجها لدى المواطنين، وإن الكلمات المتدفقة بدفع المشاعر الصادقة تعجز عن التعبير عن حقيقة هذه اللحظات التاريخية التي تشهد عودة باني نهضة البلاد وقائد مسيرتها. مؤكداً أن الإنجازات التنموية والتطويرية التي حققتها المملكة في مختلف الميادين، وعلى جميع المستويات، تجسد بجلاء النهج الإصلاحي لفكر خادم الحرمين الشريفين، أيده الله، وسعيه لتحقيق نهضة تطويرية شاملة تنعم بها كل أرجاء الوطن، وتحقق آمال وتطلعات المواطنين في الرخاء والتقدم، مشيراً إلى أن هذه الإنجازات الكبيرة اتسمت بالشمولية والتكامل، لتكون بحق عنواناً لمرحلة مزدهرة في تاريخ البلاد يتحقق فيها الإنجاز تلو الإنجاز، وترتفع فيها رايات الرفاهية والعزة والفخر في أكثر من مكان.

وأشاد معالي الدكتور عبدالرحمن الشقاوي بحرص القيادة الرشيدة ودعمها الدائم لجميع قطاعات الدولة وأجهزتها الإدارية والتنموية بما في ذلك معهد الإدارة العامة، منوهاً بالاهتمام الذي توليه حكومة خادم الحرمين الشريفين للتنمية الإدارية التي هي جزء أساسي

المشرف العام

د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة  
لشؤون التدريب

هاتف : ٤٧٦٣٤٤٦ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٦  
maayooofs@ipa.edu.sa

رئيس التحرير

عبد الله بن متعب السميح

مدير العلاقات العامة والإعلام

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢  
osaimia@ipa.edu.sa

مدير التحرير

علي بن هزاع المطيري

هاتف : ٤٧٤٥٠١١ - فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢  
mutiria@ipa.edu.sa

هيئة التحرير

عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٢  
hadlaqa@ipa.edu.sa

شقران بن سعد الرشدي

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

عبد الكريم إبراهيم رجب

هاتف : ٤٧٤٥٠٤٨  
rajaba@ipa.edu.sa

سوسن بنت حسون المفلح

هاتف : ٤٧٤٥٠٠٦  
meflehs@ipa.edu.sa

سكرتير التحرير

نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : ٤٧٤٥٠٣١  
hossainn@ipa.edu.sa



الطباعة

مطبوعة معهد الإدارة العامة

المراسلات

معهد الإدارة العامة  
إدارة العلاقات العامة والإعلام  
مجلة التنمية الإدارية  
ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١٤١  
هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥  
فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢

الآراء المنشورة تعبر عن أصحابها  
وليس بالضرورة عن رأي المعهد

متابعات



جامعة بتسبرج الأمريكية تمنح الدكتور  
عبدالرحمن الشقاوي جائزة التميز للخريجين

12

استطلاع



قطاع الإدارة الصحية

20

تجربتي



قطاع الإدارة الصحية

31

كتاب



خادم الحرمين الشريفين :  
الرؤية الشاملة لإدارة التنمية

48

لقاء



الخبرة الإدارية الدكتورة جوليا سلون

16

قضية



القيادات النسائية في الأجهزة الحكومية..  
صانعة قرار أم منفذة له؟

24



## التنمية الإدارية



رئيس مجلس إدارة الجمعية  
الرؤية الشاملة لإدارة التنمية

## الافتتاحية

## تزامن

صدور العدد الجديد من مجلة «التنمية الإدارية» مع احتفاء الوطن بعودة ملك القلوب خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز - أيده الله - من رحلته العلاجية سالماً معافى يعد أن من الله عليه بنعمة الشفاء واكتمال الصحة والعافية، ليواصل - حفظه الله - قيادة شعبه نحو الرخاء والتقدم والرفاهية، واستكمال مسيرة النهضة التنموية الشاملة التي بشر بها خادم الحرمين الشريفين وجعلها شغله الشاغل ومشروعه الحضاري الكبير.

وتجسيدا لهذا الحراك التنموي، جاءت القرارات الملكية السامية الأخيرة على المستويات الاجتماعية، والاقتصادية، والإدارية، والتنموية لتعلن عن بدء مرحلة جديدة ينعم فيها أبناء الوطن بخيرات بلادهم انطلاقاً من حرص ولاة الأمر - حفظهم الله - على تعزيز قيم الانتماء والمواطنة والعمل من أجل مستقبل مشرق لهذه البلاد الغالية.

وفي هذا الإطار جاء استعراض المجلة في عددها الحالي لكتاب «خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز: الرؤية الشاملة لإدارة التنمية»، والذي أصدره معهد الإدارة العامة بمناسبة الاحتفال بمرور خمسين عاماً على إنشائه، وأعاد طبعه بمناسبة عودة الملك سالماً معافى إلى أرض الوطن وذلك بهدف إبراز دوره - حفظه الله - في إطلاق منظومة القرارات السامية في عهده الميمون، والتي اتسمت بشموليتها وامتدادها وقدرتها على بعث روح التنمية والبناء في شتى ميادين الدولة، فاستحق الملك عبد الله بتلك القرارات أن يوصف بـ (رائد التنمية الحديثة ورجل القرارات الفاعلة).

ويحفل هذا العدد من المجلة بمجموعة من الموضوعات الإدارية والتدريبية المتنوعة التي تعالج القضايا التنموية المختلفة، فنطالع في قضية العدد نقاشاً عن واقع القيادات النسائية في الأجهزة الحكومية.. هل هي متخذة القرار أم منفذة له؟، كما نطالع تحقيقاً عن مدى مراعاة المنشآت والمرافق الحكومية لمتطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة، وفي تقرير العدد تسلط المجلة الضوء على تجربة معهد الإدارة العامة في التدريب الخارجي لمنسوبيه، كما يستضيف العدد الخبرة الدولية الدكتور (جوليا سولون) من مركز الاستشارات الدولي بمدينة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، التي زارت المعهد مؤخراً، في حوار شامل حول تجربتها الإدارية.

ولا يفوتنا أن نتوجه بالتحية والتقدير لكل من تفاعل مع الخطوات التطويرية التي ظهرت بها المجلة في الشكل والمضمون ابتداءً من العدد الماضي، فقد كانت كلماتهم وآراؤهم وانطباعاتهم محفزاً لنا لمواصلة خطوات التجديد والتطوير بما يحقق تطلعات قراء المجلة في كل مكان.

## تحقيق



منشآت ومرافق خدمية .. بلا قلب!

36

## مسار



أول مدير عام للمعهد

41

## تقرير



التدريب الخارجي نافذة للاطلاع على أحداث الأساليب والاتجاهات الإدارية

42

## التصميم والإخراج والانتاج

## الجريدة للخدمات الإعلامية



## المدير المسؤول

م. عبدالرحمن بن زيد الضعيان

## تصميم وإخراج

رضا سالم باصالح

المملكة العربية السعودية . الرياض.

ص.ب. ٤٢٣٦٢ الرياض ١١٥٤١

هاتف: ٢٢٥٠١١١ (٥ خطوط) فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

الرقم الموحّد: ٩٢٠٠٨٠٠٩

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

www.aljareeda.com.sa

مؤتمرات  
ولقاءات

29-28

مارس

\* تنظم جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ندوة: «الأنظمة الموحدة في دول مجلس التعاون الخليجي ٢٠١٠»، خلال

يومي ٢٨، ٢٩ مارس ٢٠١٠م. وتهدف الندوة إلى تسليط الضوء على أهمية توحيد الأنظمة وانعكاساتها على المجتمعات الخليجية، في ضوء العمل على تشخيص المشكلات التي قد تعترض طريق توحيد الأنظمة، وتحديد المراحل والإجراءات اللازم اتخاذها في سبيل توحيد الأنظمة. وتغطي محاور الندوة العديد من الموضوعات من بينها آليات تطبيق توحيد الأنظمة، والتجربة الأوروبية في مجال توحيد القوانين وطرائق الاستفادة منها، وآثار توحيد الأنظمة في تحقيق التكامل الاقتصادي والاجتماعي لدول المجلس، وتوحيد مصادر التشريع في دول المجلس في ضوء الشريعة الإسلامية.

17-16

أبريل

\* مؤتمر «تكامـ الهندسة والإدارة لانطلاق التنمية»، يعقد بفندق رمسيس هيلتون - القاهرة، خلال يومي ١٦، ١٧ أبريل

٢٠١٠م، ويهدف المؤتمر إلى تسليط الضوء على مفهوم التعاون والتكامل بين الهندسة والإدارة وتحديات التنمية، ومجالات التنمية المختلفة التي يمكن تحسينها على أساس ثمار التعاون والتكامل بين الهندسة والإدارة، بالإضافة إلى الأساليب والأدوات والسياسات المناسبة لإدارة التكامل والتعاون لإحداث التنمية، ويستعرض المؤتمر في هذا الصدد قضايا ملحة كالبطالة والمياه والنقل والمرور والكثافة السكانية والبنى التحتية وغيرها.



سمو الرئيس العام لرعاية الشباب مستقبلاً الدكتور الشقاوي

## خلال استقبال الأمير نواف بن فيصل للدكتور الشقاوي معهد الإدارة العامة يعيد تنظيم وهيكل الرئاسة العامة لرعاية الشباب

**استقبل** صاحب السمو الملكي الأمير نواف بن فيصل بن فهد بن عبدالعزيز الرئيس العام لرعاية الشباب بمكتب سموه معالي الدكتور عبدالرحمن الشقاوي مدير عام معهد الإدارة العامة. وقد رحب سمو الرئيس العام لرعاية الشباب في بداية اللقاء بمعالیه مشيدا بالجهود التي يبذلها معهد الإدارة العامة في إعداد وتأهيل الكوادر الوطنية من خلال الدورات العلمية والعملية التطبيقية في كافة الاحتياجات الوظيفية بأجهزة الدولة.

وتم خلال هذا اللقاء الاتفاق بين سمو الرئيس العام لرعاية الشباب ومعالي مدير عام معهد الإدارة العامة على تشكيل فريق عمل من معهد الإدارة العامة لدراسة إعادة تنظيم الهيكل الإداري والتنظيمي للرئاسة العامة لرعاية الشباب بما يتلاءم مع التطورات الحديثة في مجال العمل الإداري الخاص بالشباب والرياضة من أجل إحداث نقلة تطويرية نوعية في إمكانات وتنظيم الجهاز الإداري بالرئاسة وبما يحقق الكفاءة القصوى في الأداء لمواكبة المستجدات والتطورات في التنمية المختلفة لقطاع الشباب والرياضة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، ويهدف

إلى الرفع من كفاءة الأداء لدى منسوبي الرئاسة العامة لرعاية الشباب سعياً للتطوير الذي يتطلع إليه الجميع خاصة وأن جهاز الرئاسة العامة لرعاية الشباب يضطلع بمهام رئيسية تجاه الشباب الذين يمثلون شريحة كبيرة من المجتمع السعودي.

كما تم الاتفاق على قيام معهد الإدارة العامة بتنظيم دورات متخصصة لموظفي الرئاسة العامة لرعاية الشباب والأجهزة المرتبطة فيها تركز على الإدارة الرياضية الحديثة وتطوير الكوادر القيادية في كافة التخصصات الرياضية وتنمية الموارد للقطاع الرياضي من خلال الاستثمار والاستفادة من الوسائل الحديثة في الأداء الوظيفي بهدف الرفع من معدلات الكفاءة والفعالية والإنتاجية في الأقسام الإدارية بجهاز الرئاسة.

حضر اللقاء الدكتور مساعد بن عبدالله الفريان مدير عام الاستشارات بالمعهد، وأ. محمد بن عبيد الله جمعة مدير إدارة الاستشارات الإدارية، وأ. عبدالله بن سعد الدلاك مدير عام الشؤون الإدارية بالرئاسة العامة لرعاية الشباب، وأ. محمد بن سعيد أبو عمير مدير عام مكتب سمو الرئيس العام لرعاية الشباب. ●



\* منتدى آفاق  
الاقتصاد السعودي،  
تنظيمه الهيئة  
العامة للاستثمار  
في فندق الفيصلية  
 بالرياض، خلال الفترة  
من ١٠ - ١٢ أبريل

12-10  
أبريل

٢٠١١، ويهدف المنتدى إلى تسليط  
الضوء على الفرص الاستثمارية  
المتاحة في المملكة العربية  
السعودية، وأهم العقبات والتحديات  
التي تواجه السوق السعودي، في  
ضوء العمل على إتاحة الفرصة  
لتكوين العلاقات الاقتصادية، وإقامة  
الشراكات والتحالفات. ويحظى  
المنتدى بمشاركة نخبة من رجال  
الاقتصاد والخبراء والأكاديميين،  
وكبرى الشركات الاستثمارية من  
المملكة والعالم، وتغطي محاور  
المنتدى العديد من الموضوعات من  
ضمنها الرؤية المستقبلية للاقتصاد  
السعودي، وملامح انتعاش الاقتصاد  
السعودي بعد الأزمة العالمية،  
والسعودية والاقتصاد العالمي،  
والتضخم في المملكة العربية  
السعودية، والاستثمار والاتفاقيات  
التجارية، واللوائح الاستثمارية  
والمالية السعودية، واستكشاف  
المشاريع الصغيرة والمتوسطة،  
وفرص استثمار الطاقة الجديدة،  
والاستثمارات العقارية والمالية، والآثار  
الاقتصادية الناجمة عن الملكية  
الخاصة ورأس المال المغامر،  
وإدارة أنجح إستراتيجيات الاندماج  
والاستحواذ، وإنشاء استثمارات  
ملكية خاصة، واستثمارات الملكية  
الخاصة المتوافقة مع الشريعة  
الإسلامية، وتطور أسواق رأس المال  
في المملكة، والتطور في قطاع رأس  
المال الاستثماري، وتقييم الإبداع في  
المملكة.



الدكتور عبدالرحمن الشقاوي مجتمعا بوفد وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات

وكيل وزارة الداخلية للأحوال المدنية يزور المعهد

## اللواء الفدا: نتطلع إلى الاستفادة من أنشطة معهد الإدارة العامة التدريبية لرفع كفاءة منسوبي الوكالة

حاجة الوكالة لتنفيذ برنامج إعدادي خاص من  
قبل المعهد لتهيئة الموظفين لمستجدات المرات  
استقطابهم وإعدادهم علمياً للقيام بأعمال  
الوكالة بكفاءة، معبراً عن أمله في إعداد  
موظفين بكفاءة عالية يسهمون في الارتقاء  
بمستوى خدمات الأحوال المدنية. مشيراً إلى  
حرص وكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية  
على تسهيل الإجراءات ورفع مستوى الخدمة  
المقدمة للمواطنين، والتوسع في الاعتماد على  
التقنية والخدمات الإلكترونية.  
ومن جانبه عبر معالي مدير عام معهد الإدارة  
العامة الدكتور عبدالرحمن الشقاوي عن  
سعادته بزيارة سعادة وكيل وزارة الداخلية  
للأحوال المدنية لمعهد الإدارة العامة، مؤكداً  
ترحيب المعهد واستعداده للمساهمة في  
تقديم كل ما من شأنه تطوير العمل بوكالة  
وزارة الداخلية للأحوال المدنية انطلاقاً من  
دوره الساعي دوماً لتحقيق التنمية الإدارية  
في المملكة. ●

**استقبل** معالي مدير عام معهد  
الإدارة العامة الدكتور  
عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي سعادة  
وكيل وزارة الداخلية للأحوال المدنية اللواء  
عبدالرحمن بن عبدالعزيز الفدا، الذي قام  
بزيارة للمعهد رافقه خلالها سعادة مدير  
إدارة التخطيط والتطوير الإداري بوكالة  
وزارة الداخلية للأحوال المدنية الأستاذ بدر  
البدر. وحضر اللقاء كل من سعادة نائب مدير  
عام المعهد لشؤون التدريب، الدكتور صلاح  
بن معاذ المعيوف، ومدير عام الاستشارات،  
الدكتور مساعد بن عبدالله الفريان.  
وقدم اللواء عبدالرحمن الفدا عرضاً حول  
مهام ونشاطات وكالة الأحوال المدنية بوزارة  
الداخلية وإجراءات العمل بها، كما أعطى  
نبذة عن تجربة المكاتب النموذجية المتنقلة.  
وعبر عن تطلعه للاستفادة من نشاطات معهد  
الإدارة العامة التدريبية لرفع كفاءة منسوبي  
الوكالة بما يتوافق وخطط التطوير. وأكد  
سعادة وكيل وزارة الداخلية للأحوال المدنية





معهد الإدارة العامة يوقع اتفاقية عمل مع برنامج (يسر)

## د. الشقاوي: الاتفاقية تقضي بتقديم خدمات استشارية للمعهد للتحويل إلى التعاملات الإلكترونية



**أعرب** معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي عن سعادته بتوقيع اتفاقية العمل مع وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات ممثلة ببرنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر)، وأشاد بأهمية المشروع، مؤكداً أنه يخدم أهداف المعهد الرامية إلى تحقيق التنمية الإدارية الشاملة في المملكة.

وقال إن الاتفاقية تقضي بتقديم خدمات استشارية في مجال تطوير وتمكين خطة التحول إلى التعاملات الإلكترونية والبرامج والمشاريع الناتجة عنها، وتحديد أفضل الأساليب والطرائق لتطوير البنية التحتية اللازمة، وكذلك حصر وتوثيق خدمات المعهد المقدمة للأفراد وقطاع الأعمال والأجهزة الحكومية، لتقديمها إلكترونياً وفق جدول زمني وحسب الأولويات. وأوضح أن برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر) سيقوم حسب الاتفاقية بتزويد المعهد بفريق استشاري متخصص للعمل مع فريق من المعهد، بحيث يقوم هذا الفريق المشترك بتطوير دراسة استشارية شاملة حول تقديم المعهد لبعض الخدمات الإلكترونية، ومدى استخدام واستغلال أنظمة الاتصالات وتقنية المعلومات لتقديم هذه الخدمات. وكذلك تحديد وتوثيق رؤية لمتطلبات المرحلة القادمة من حيث تطوير وتحسين الخدمات بالإضافة إلى البنى التحتية والأنظمة اللازمة لذلك. وكذلك إعداد خطة المعهد للتحول إلى التعاملات الإلكترونية الحكومية. مشيراً إلى أن برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر) سوف يتحمل تكلفة الفريق الاستشاري التي تقدر بـ (١.٢٩٥.٠٠٠) ريال سعودي.

وأكد معالي الدكتور عبدالرحمن الشقاوي أن معهد الإدارة العامة يحرص دوماً على تحديث بيئة العمل الداخلية لديه، وذلك من خلال تنفيذ عدد من المشروعات التطويرية في مجال التقنية، التي ينعكس أثرها إيجابياً على أداء المعهد ومنسوبيه والمستفيدين من خدماته. مشيراً في هذا الصدد إلى أن المعهد قد حصل العام الماضي على جائزة الشرق الأوسط

22-19  
أبريل

تحت رعاية خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبدالعزيز تنظم وزارة التعليم العالي المعرض والمؤتمر الدولي

للتعليم العالي ٢٠١١، خلال الفترة من ١٩ إلى ٢٢ أبريل ٢٠١١، بمركز معارض الرياض الدولي. وتمثل هذه المناسبة جزءاً من جهود وزارة التعليم العالي المتواصلة للرقى بنوعية التعليم العالي من خلال مناقشة أحدث البحوث النظرية والتطبيقية في مختلف المجالات ذات الصلة. ويسعى المعرض إلى تحقيق جملة من الأهداف من ضمنها تحقيق وعي معرفي كامل بقضايا التعليم العالي ومؤسساته، وإتاحة الفرصة للمجتمع بمختلف فئاته ومؤسساته وأفراده للتواصل مع التجارب الدولية، بالإضافة إلى تمكين مؤسسات التعليم العالي وأعضاء هيئة التدريس من التعرف إلى الخبرات والوسائل والإمكانات العالمية، وتشجيع تلك المؤسسات على عقد اتفاقيات علمية مع نظيراتها العالمية. وتشارك في المعرض مجموعة كبيرة من مؤسسات التعليم العالي العالمية، والمنظمات الدولية ذات العلاقة، إلى جانب مشاركة الجامعات السعودية، والمعاهد العليا، وهيئات الجودة والقياس والتقويم والاعتماد الأكاديمي والتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، ومراكز الأبحاث والدراسات، وبشهد المعرض تنظيم العديد من حلقات النقاش، والمحاضرات، والدورات التدريبية، وورش العمل.

المتميزة الرابعة للعناية بخدمة العملاء- فئة قطاع المؤسسات، التي يمنحها معهد جائزة الشرق الأوسط للتميز للمؤسسات الحكومية والخاصة، ومقره دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة. وذلك بعد اجتيازه بنجاح للمعايير والشروط الخاصة بالجائزة لهذه الفئة لما يوليه المعهد من دعم واهتمام للعناية بخدمة العملاء وتقديم أرقى الخدمات للجمهور. كما حصل المعهد قبل سنوات على جائزة أفضل مؤسسة حكومية لتأهيل وتطوير الكوادر الوطنية في تقنية المعلومات في منطقة الشرق الأوسط، التي تتعلمها مؤسسة داتا ماتكس وهي مؤسسة وطنية في دولة الإمارات العربية المتحدة، متخصصة في تقنيات المعلومات والبنية التحتية التقنية ودعم النمو السريع للإنترنت والتجارة الإلكترونية.

وذكر أن المعهد قد عهد مؤخراً إلى إحدى الشركات المتخصصة البدء في تحويل جميع تطبيقات المعهد خلال ثلاث سنوات لتكون جميعها من خلال الويب، بتكلفة تصل إلى ثمانية ملايين ريال سعودي، كما وقع المعهد عقد تشغيل نظام الحاسب الآلي مع إحدى الشركات لتوظيف عدد من مهندسي وفنيي الحاسب الآلي. وهو ما سيحدث نقلة نوعية في استخدامات الحاسب الآلي بالمعهد. هذا إلى جانب الاستمرار في تحديث أجهزة ومعامل الحاسب الآلي، وأجهزة المستفيدين وقاعات التدريب وقاعات الاجتماعات وقاعات المؤتمرات، بالمركز الرئيس والفروع بتقنية عالية وذات معالجات سريعة. ●



المعهد ينظم ندوة:

## «قياس الأداء في الأجهزة الحكومية: رؤية محلية وتجارب دولية»

ينظم

معهد الإدارة العامة خلال الشهر الحالي (ربيع الآخر) ندوة بعنوان « قياس الأداء في الأجهزة الحكومية: رؤية محلية وتجارب دولية». في قاعة ابن خلدون بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات بالمركز الرئيس للمعهد بالرياض.

وتهدف الندوة إلى تسليط الضوء على قياس الأداء في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ودوره في تحسين أدائها وتحديد أهم التحديات والمشكلات التي تواجهها للتغلب عليها من خلال الاستفادة من الرؤى والتجارب المحلية والدولية في هذا الجانب. وتتضمن الندوة عددا من الموضوعات، من أهمها:

• واقع قياس الأداء في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

• أهمية قياس الأداء ودوره في تحسين الأداء في الأجهزة الحكومية.

• متطلبات نجاح تطبيق قياس الأداء في الأجهزة الحكومية.

• مشكلات وتحديات قياس الأداء في الأجهزة الحكومية وسبل التغلب عليها.

• مركز قياس الأداء في الأجهزة الحكومية في المملكة ودوره المستقبلي في مساندة الأجهزة الحكومية في تحسين الأداء.

• رؤية محلية وتجارب دولية في قياس الأداء في القطاع الحكومي.

وسوف تشهد المناقشة بحثاً ميدانياً من إعداد معهد الإدارة العامة بالإضافة إلى تسع أوراق عمل مقدمة من جهات داخلية ودولية، وذلك على النحو التالي:

أ- الجهات المحلية:

• ورقتا عمل مقدمتان من وزارة الشؤون البلدية والقروية.

- ورقة عمل مقدمة من وزارة الاقتصاد والتخطيط.
- ورقة عمل مقدمة من ديوان المراقبة العامة.
- ورقة عمل مقدمة من هيئة الرقابة والتحقيق.
- ورقة عمل مقدمة من مؤسسة البريد السعودي.
- ورقة عمل مقدمة من مصلحة الجمارك.

ب- الجهات الدولية :

• ورقة عمل مقدمة من الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة أبوظبي.

• ورقة عمل مقدمة من مؤسسة التعاون السنغافورية.

وقد وجه المعهد الدعوة إلى عدد من كبار المسؤولين والمسؤولين في القطاعين الحكومي والأهلي لحضور الندوة، وإلى أعضاء من مجلس الشورى، والمؤسسات العامة، وأعضاء الجمعيات العلمية والمهنية، والمهتمين من الأكاديميين في الجامعات، والمختصين في مجال قياس الأداء في القطاعين الحكومي والأهلي، حيث ستتاح الفرصة أمامهم للحوار والمداخلات حول جوانب موضوع الندوة للخروج بإذن الله بتوصيات ملائمة.

وجدير بالذكر أن هذه الندوة ستعقد - بمشيئة الله - في قاعة ابن خلدون بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات بالمركز الرئيس لمعهد الإدارة العامة بالرياض وستتقل فعالياتاتها عبر الشبكة التلفزيونية إلى قاعة الخنساء بالفرع النسائي للمعهد وذلك لإتاحة الفرصة أمام المدعوين والحاضرين للمتابعة والمشاركة فيها بالحوار والمداخلات عبر الهاتف.



جامعة بتسبرج الأمريكية تمنح الدكتور عبدالرحمن الشقاوي جائزة التميز للخريجين

## البروفيسور جون كيلر: الجامعة فخورة لكون مدير عام معهد الإدارة العامة بالمملكة أحد خريجيها المتميزين



برفيسور جون كيلر

الشرق الأوسط للتميز للمؤسسات الحكومية والخاصة، ومقره دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة. وذلك استناداً إلى المعايير المعتمدة من قبل هيئة الجائزة في اختيار وتكريم الشخصيات التنفيذية التي لعبت دوراً متميزاً في تطوير مفهوم ثقافة القيادة الناجحة والأداء المبدع والتميز في المؤسسات الحكومية وقطاع الأعمال لإسهامهم في تطوير المنطقة وفق معايير التنافسية العالمية.

الجدير بالذكر أن الدكتور عبدالرحمن الشقاوي حصل على درجة الدكتوراه في الشؤون العامة (Public Affairs) من جامعة بتسبرج بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٤٠٣هـ، وعمل مديراً عاماً للتدريب بمعهد الإدارة العامة، ثم نائباً لمدير عام المعهد لشؤون التدريب، ثم مديراً عاماً للمعهد منذ ١٤٢٠/٣/١٥هـ. ●



د. الشقاوي

واعترازه باختيار الجامعة له كأحد الخريجين المتميزين، مؤكداً أنه ما كان ليحصل على هذه الجائزة لولا الدعم والرعاية التي توليها حكومة خادم الحرمين الشريفين - حفظه الله - لأبناء هذا الوطن، والاهتمام بالتعليم والابتعاث وبناء الإنسان السعودي علمياً وفكرياً وثقافياً وتنمية قدراته وتطوير إمكاناته، وكذلك الثقة الكبرى والغالية التي يمنحها ولاية الأمر بقيادة خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين وسمو النائب الثاني - يحفظهم الله - لأبناء الوطن للعمل وتقلد المناصب القيادية. وكان معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي قد حصل العام الماضي على جائزة الشرق الأوسط السابعة للشخصيات التنفيذية للقطاع الحكومي، التي يمنحها معهد جائزة

### حصل معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن

ابن عبدالله الشقاوي على جائزة الخريج المميز التي تمنحها جامعة بتسبرج بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية لخريجها الذين تميزوا بإنجازاتهم المهنية وكانوا مثالا لتمييز الأداء في المؤسسات التعليمية الذين يعملون بها.

وقد هنا عميد كلية الدراسات العليا بجامعة بتسبرج البروفيسور (John T.S. Keeler) الدكتور عبدالرحمن الشقاوي لنيله هذه الجائزة، مؤكداً أن الجامعة فخورة لكون مدير عام معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية أحد خريجيها المتميزين. وقال في خطاب بعثه لمعالي الدكتور عبدالرحمن الشقاوي وأبلغه خلاله باختياره لنيل الجائزة من قبل لجنة جائزة الخريجين المتميزين إن هذه الجائزة التي تمنحها كلية الدراسات العليا بجامعة بتسبرج تخضع لمعايير دقيقة في اختيار الأشخاص الذين تخرجوا في الجامعة وبرزوا في تخصصاتهم العلمية ومهاراتهم القيادية، مؤكداً أنه لم يحصل على الجائزة سوى أربعين من بين ثمانية آلاف خريج طوال اثنتين وخمسين سنة مضت.

وقد وجه البروفيسور كيلر الدعوة للدكتور الشقاوي لزيارة جامعة بتسبرج للاحتفال بنيله الجائزة وبحث أوجه التعاون بين الجامعة والمعهد.

وقد عبر معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي عن بالغ سروره بحصوله على هذه الجائزة،



# المركزية وأثرها في فاعلية المنظمات

من

الملاحظ أن المنظمات في العالم العربي لا تنفصل عن محيطها الثقافي والاجتماعي، وبالتالي فإن أسلوب إدارة المنظمة ما هو إلا انعكاس لما يحدث حولها، فإذا أخذنا قضية المركزية في اتخاذ القرارات فإننا نجد لها جذوراً في الثقافة وفي التراث وفي الممارسة الاجتماعية؛ لأن المركزية هي نتاج عوامل ثقافية واجتماعية، فرب الأسرة يتخذ قراراته التي تؤثر في كل أعضاء الأسرة بأسلوب مركزي لا يراعي فيه الفوارق ولا الرغبات ولا الآراء، والمدرس هو محور الدرس والطلاب يجب أن يذعنوا لما يقول وأن تكون أسئلتهم مبنية على أجوبته التي يعرفوها سلفاً وإذا خرج أحدهم عن السياق فإنه طالب غير مؤدب ويستحق العقاب، وهكذا الحال بالنسبة للمديرين في المنظمات.

يبدو للمركزي أنه مهيم على كل مجريات الأمور داخل المنظمة وأن كل قرار يتخذه إنما هو داعمٌ للبناء التنظيمي ورافدٌ للإنتاجية ومحفزٌ للعاملين، خصوصاً وهو يصغي إلى من حوله مستمتعاً بعبارات الثناء على قدراته الفذة وصفاته القيادية حتى تتملكه صفة الكمال فيما يقول ويفعل فلم يعد لديه وقتٌ للتفكير في أثر قراراته على المنظمة، طالما أنه يستمتع لما يرضيه من قبل الذين يحابونه غير مباليين بمصلحة المنظمة أو مهتمين بما يقوله جمهورها الداخلي

أو الخارجي. هذه الفئة التي تحيط بمتخذ القرار تهمها مصالحها الشخصية بالدرجة الأولى وتتخذ من رضا متخذ القرار وسيلة لا غاية لتحقيق مصالحها.

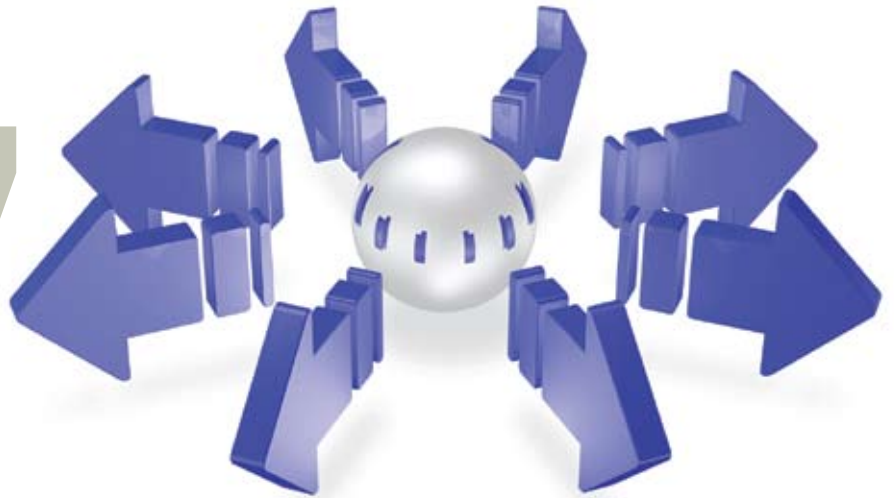
من هنا تبدأ تداعيات المركزية في اتخاذ القرارات، فأصحاب القدرات في المنظمة مهمشون، وتذمرات الموظفين تملأ أروقة المنظمة، والإحباطات تعلو الوجوه والولاء للمنظمة في أدنى مستوياته.

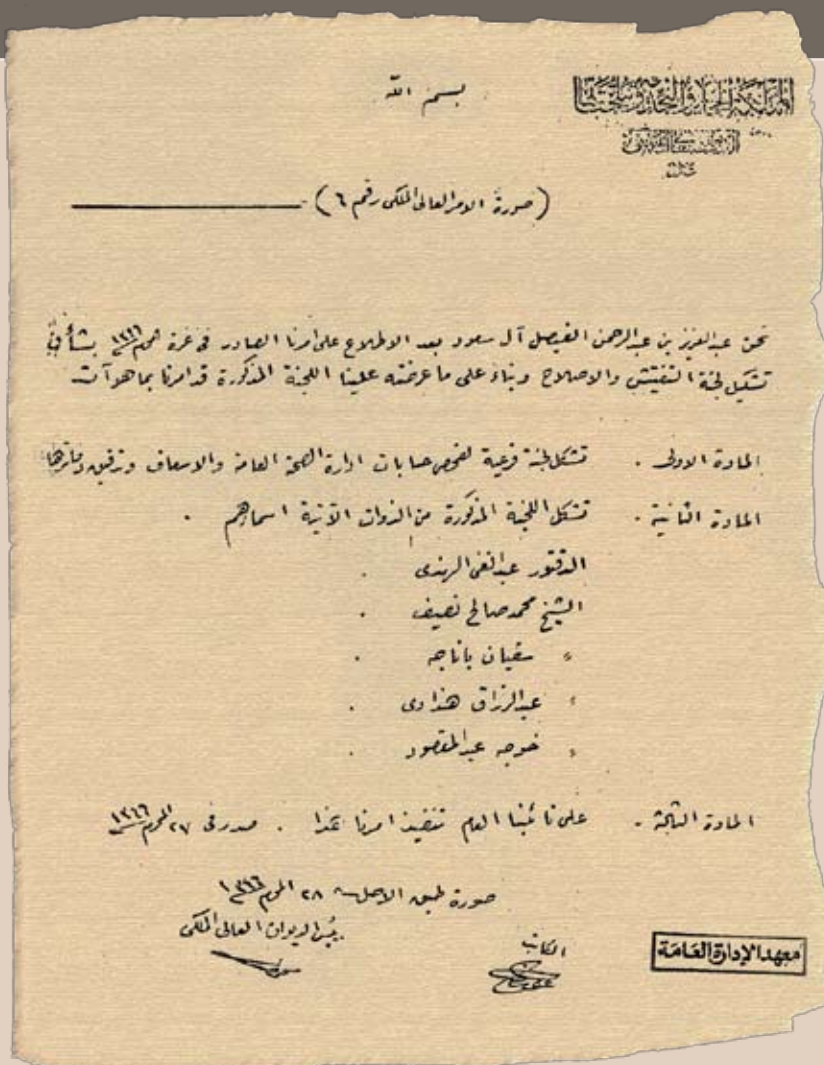
إن قوة تماسك المنظمة وفعاليتها تكمن في تبني الأسلوب اللامركزي في اتخاذ القرارات، وهو مطلب أساسي بالنسبة إلى المنظمات في العالم العربي لكي تقوم بدورها بشكل فاعل. لذلك لابد لها من إعادة قراءة تاريخها وتشخيص واقعها التنظيمي وفق المتغيرات العصرية ووفق المتطلبات الحديثة للمنظمة الفاعلة. إن المطلوب من المنظمات في عالمنا العربي أن تكون مؤثرة في مجتمعاتها لا متأثرة بها وحسب، إنها معنية بترسيخ قيم العمل المهنية لدى منسوبها بروح الفريق الواحد، لكي يستشعر كل فرد في المنظمة دوره ويثق بقدراته، ويؤدي مهامه بشكل فاعل لأنه على قناعة من أنه شريك في بناء المنظمة وتطويرها وبذلك يستمر ولاؤه لها وانتماؤه برغم كل المؤثرات. ●



د. صلاح بن معاذ المعيوف

”إن قوة تماسك المنظمة وفعاليتها تكمن في تبني الأسلوب اللامركزي في اتخاذ القرارات، وهو مطلب أساسي بالنسبة إلى المنظمات في العالم العربي لكي تقوم بدورها بشكل فاعل“





الملكة الحجازية والنجدية وملحقاتها  
الديوان العالي الملكي

بسم الله

(صورة الأمر العالي الملكي رقم ٦)

نحن عبدالعزيز بن عبدالرحمن الفيصل آل سعود بعد الاطلاع على أمرنا الصادر في  
غرة المحرم ١٣٤٦هـ بشأن تشكيل لجنة التفيش والإصلاح وبناءً على ما عرضته علينا اللجنة  
المذكورة قد أمرنا بما هوأت:

المادة الأولى. تشكل لجنة فرعية لفحص حسابات إدارة الصحة العامة والإسعاف وتدقيق  
دفاترها.

المادة الثانية. تشكل اللجنة المذكورة من الذوات الآتية أسماءهم.

الدكتور عبدالغني الهندي.

الشيخ محمد صالح نصيف.

// سفيان باناجه.

// عبدالرزاق هندوي.

// خوجه عبد القصور.

المادة الثالثة. على نائبنا العام تنفيذ أمرنا هذا . صدر في ٢٧ المحرم ١٣٤٦هـ

صورة طبق الأصل ٢٨ المحرم ١٣٤٦

رئيس الديوان العالي الملكي

الكاتب

## 15 العدد 81 - ربيع الآخر 1432



الخبرة العالمية في الإدارة الدكتورة جوليا سلون لـ «التنمية الإدارية»:

# المنظّمات البارعة في التخطيط والتفكير الاستراتيجي تتمتع بميزة تنافسية عالمية!



**يعد** التفكير الاستراتيجي إحدى الأدوات المهمة التي تتبناها المنظمات الحديثة في سبيل تطوير أدائها ورسم خططها المستقبلية عن طريق تبني طرق حديثه وإبداعية. والدكتورة جوليا سلون متخصصة في التفكير الاستراتيجي تقدم خدماتها محاضرة ومستشارة في جميع أنحاء العالم. وقد ألقت عدة كتب منها «تعلم كيف تفكر استراتيجياً» وقد تم ترشيحه من قبل صحيفة «الفايننشال تايمز» سنة ٢٠٠٧م أفضل كتاب تجاري.

مجلة «التنمية الإدارية» استضافت الدكتورة سلون وأجرت معها اللقاء التالي للحديث عن أحدث التوجهات في مهارات التفكير الاستراتيجي وأثره في تطور القيادات العليا في المنظمات، وعن رأيها بما لمسته من تفاعل القيادات النسائية في المملكة العربية السعودية أثناء تنفيذها اجتماع الطاولة المستديرة الشهر الماضي.

الاستراتيجية الإدارية نوع من التخطيط الاستراتيجي. فمن الضروري وضع خطة إدارية فعالة وتنفيذها بناء على معايير نظامية ويتم الإشراف عليها وتقويمها. إن الهدف من الاستراتيجية الإدارية والتخطيط الاستراتيجي هو إعداد عمليات تنظيمية مخطط لها ذات إجراءات متسلسلة نظامية يمكن قياسها وتحقيقها. ويتم التوصل إلى التخطيط الاستراتيجي من خلال عملية إدراكية بهدف القضاء على العوامل التنافسية وترتيب الأولويات بناء على المعايير المحددة.

والتفكير الاستراتيجي هو نهج آخر مختلف تماماً للاستراتيجية فهما مكملان بعضهما البعض والمنظمات بحاجة لهذين النوعين. فالتفكير الاستراتيجي يركز على التفكير المتباعد والتفكير المتناقض حيث يعد التوتر نقطة لحدوث الفكر الإبداعي، فالتفكير الاستراتيجي غير مخطط له، غير عقلاني، حدسي بشكل كبير، وجداني، شخصي، وفوضوي. وهو يهدف إلى استعمال الأسئلة والحوار وتحدي الفرضيات واختبارها واستخدام الخيال لتوليد الأفكار الإبداعية. وهذا النهج الاستراتيجي ضروري للاستمرارية والإبداع.

■ تفشل كثير من المنظمات العامة والخاصة في تطبيق التغييرات الاستراتيجية. ما سبب هذا الفشل؟  
هناك عدة أسباب لهذا الفشل قد توازي عدد هذه المنظمات، ولكن بشكل عام يمكن حصرها في الأسباب التالية:

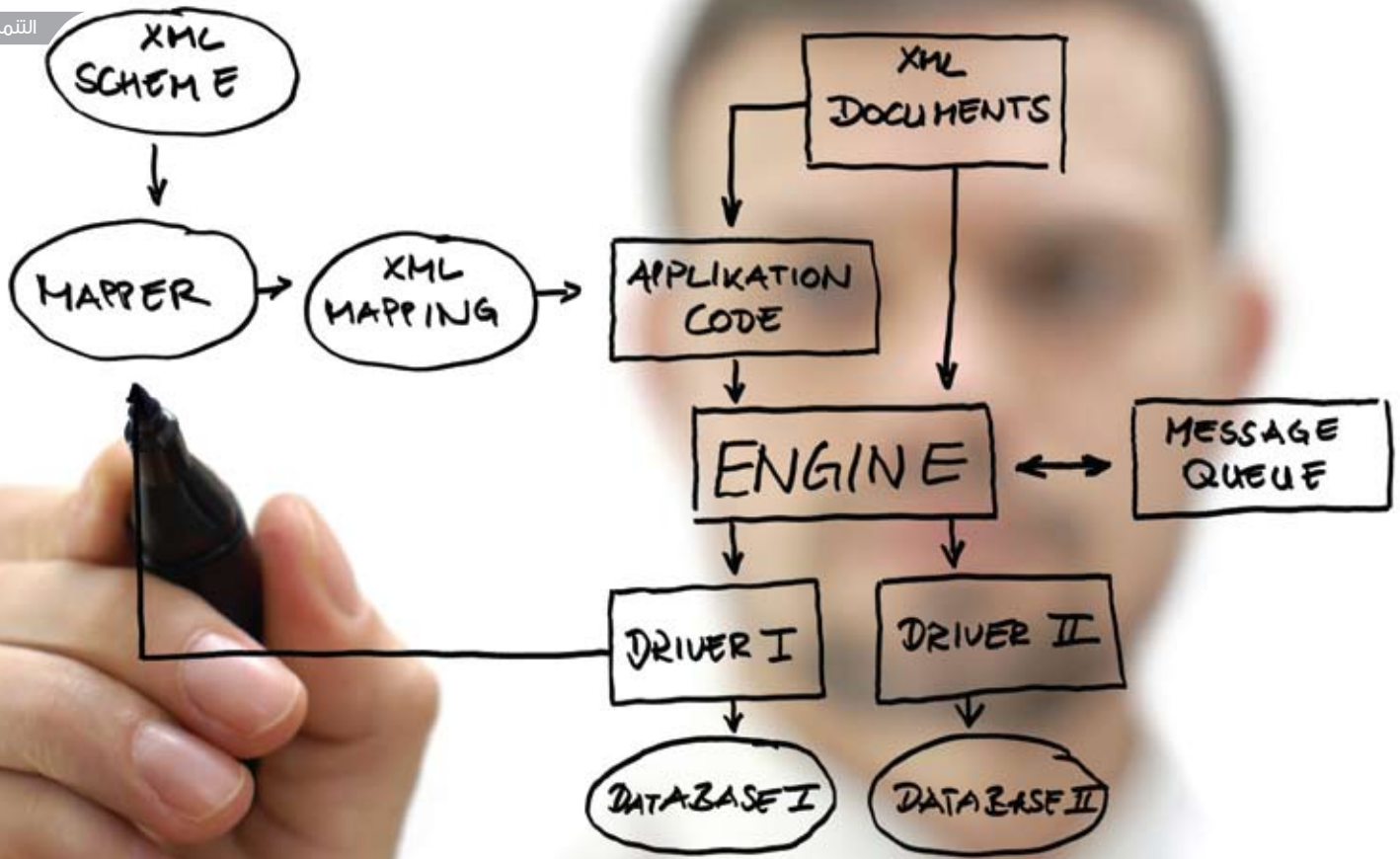
■ لماذا يعد التفكير الاستراتيجي مهماً جداً لنجاح المنظمات؟

يجب على المنظمة التي ترغب أن تكون ذات «ميزة تنافسية عالمية» أن تتبنى التفكير الاستراتيجي وإلا فإنها ستكون نسخة مقلدة ونجاحها سيكون على المدى القصير وتأثيرها سطحيًا، وهذا يتطلب من المنظمة دعم التفكير الإبداعي بصورة مستمرة، مع ملاحظة أنه ليس من الضروري أن يكون كل فرد من المنظمة يفكر بطريقة إستراتيجية، بل يكفي إيجاد مجموعة من المفكرين الاستراتيجيين ليشكلوا العمود الفقري للمنظمات ذات الميزة التنافسية العالمية ويصيغوا رؤية واسعة للمنظمة ويتخللوا طرائق للاستفادة من الإمكانيات المتاحة ويعملوا على احتمالات تغيير عدد من الأمور الأساسية في نفس الوقت.

وبالتالي يمكن القول إن المنظمات البارعة في التخطيط والتفكير الاستراتيجي تتمتع بميزة تنافسية عالمية.

■ ما العلاقة بين الاستراتيجية الإدارية، والتفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي؟

” التفكير الاستراتيجي  
عملية معقدة وصعبة  
تهدف إلى توليد أسئلة  
وتعقيدات أكثر ضمن  
إطارات جديدة لإنتاج  
الأفكار الإبداعية “



### ■ كيف يمكن أن نطور مهارات التفكير في العمل؟

على الرغم من أن التفكير يحصل بطريقة غير رسمية، إلا أنه يمكن تعلمه ويمكن أن يقوم القادة بتسهيل القدرة على التفكير الإستراتيجي باتباع عدد من الوسائل منها ما يلي:

**كلمة إستراتيجية هي من أشهر الكلمات التي تستعمل للتأثير في الآخرين هذه الأيام.. وهم لسوء الحظ يفرطون في استخدامها ويقللون من أهميتها**

- أخذ وجهات النظر المختلفة بعين الاعتبار وهذا يتطلب قيادة مفتوحة الفكر وذات نظرة مستقبلية.
- تطوير رموز التفكير الخمسة ومراعاتها (الخيال، وجهات النظر البعيدة المدى، الافتراضات، غياب المراقبة، والرغبة في الربح).
- نشر ثقافة الإستراتيجية في المنظمة، حيث كل شخص فيها على كل مستوى يمكن أن يكون مفكراً إستراتيجياً وهذا ما يؤدي إلى الاستمرارية.
- الترحيب دائماً بالأفكار والخطط والآراء المتنوعة للوصول إلى التفكير الإبداعي والاستمرارية.

- دعم «الوقت الحر» وهو ما نسبته من (١٠-٢٥٪) من وقت الأفراد حتى يتمكنوا من متابعة أمور غير المشاريع الفورية والملمحة.

- إستراتيجية خارجة عن الموضوع.

- إستراتيجية غير ظاهرة (في الملفات) لا يعلم الأفراد بوجودها.
- لا يهتم الأفراد بإستراتيجية لم يساهموا في إنشائها.
- أن يكون هناك سلسلة من الخطط بدل إستراتيجية واسعة موحدة.
- لا تكون الأنظمة والهيكل متوازية مع الإستراتيجية، لأن الأمر سيصبح كوضع أثاث جديد في منزل محطم.
- إذا كان هناك خلط لدى القيادة بين مناهج الإستراتيجية (التفكير، التخطيط، التطبيق).
- عدم وجود مبدأ مشترك للإستراتيجية في المنظمة على كافة المستويات.

### ■ هل يجب أن نقوم بالتفكير الإستراتيجي بشكل يومي؟ وكيف يمكن المحافظة على استمراريته؟

يمكن القيام بالتفكير الإستراتيجي بطرائق مختلفة باختلاف الشخص الذي يقوم بالتفكير لأنه قد يحصل بطريقة غير رسمية خارج مكان العمل ولا يمكن السيطرة عليه وقد يحدث -وهذا أفضل وأكثر غنى- كعملية جماعية واجتماعية وذلك بإقامة حوار متعدد وشامل. ويجب أن يحدث التفكير بشكل دوري متواصل وليس بتخصيص وقت في السنة للتفكير، أسميه عادة (فصل الإستراتيجية).

د. جوليا سلون أثناء تنفيذها اجتماع الطاولة المستديرة "التفكير الاستراتيجي للقيادات"



كلا، إطلاقاً. فهو عملية معقدة وصعبة تهدف إلى توليد أسئلة وتعميدات أكثر ضمن إطارات جديدة لإنتاج الأفكار الإبداعية والقدرة الإستراتيجية الدائمة وهذا يتطلب أعلى مستويات التفكير والتحدى على كافة المستويات.

#### ■ ما المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي؟

خلال خبرتي، فإن العائق الأساسي كما ذكرت هو القادة الذين لا يميزون بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والتطبيق الاستراتيجي لأنهم بالتالي لا يعلمون ماذا سيصبح عليه الوضع الآن أو في المستقبل. بالإضافة إلى ما يلي:

- عدم وجود ثقافة تنظيمية تدعم التفكير الاستراتيجي، بمعنى آخر يرغب القادة بالتفكير الاستراتيجي ولكنهم لا يرغبون بإيجاد مناخ يمكن للتفكير أن ينمو فيه.

- إن التفكير عملية فوضوية وتستهلك الوقت، وغالباً ما يقاس الإنجاز على المهام ذات التفكير المتدني وعليه تتم المكافأة، أما الأعمال التي تتطلب تفكيراً عالياً فإنه حتى مع وجود أفراد قادرين عليها فهم لا يفعلون لأنهم يفكرون بالمستوى الذي سيكافؤون فيه. وهكذا تصبح هذه العملية موهبة إدارية على الصعيد التنظيمي.

- من الصعب قياس التفكير الاستراتيجي، فهو ليس تخطيطاً، وبالتالي لا نعرف متى يحدث، وليس مهماً أين يحصل، ولكن المهم هو أن يحصل.

- ينمو التفكير الاستراتيجي عندما يخطط له القادة وذلك بتشجيع التيارات المتباينة في وجهات النظر والافتراضات المستقبلية.

- بعض القادة يهددهم التوتر والعوامل الباعثة على التحدى في العمل على الرغم من أن هذا يشكل بيئة خصبة للتفكير الاستراتيجي وينبغي أن تقوي هذه العوامل القادة لا أن تضعفهم.

- النظام الموحد والروتيني لا يشجع على التفكير الاستراتيجي، بل يجب تحريك المياه الراكدة لبعث روح الاستكشاف والتحدى وطرح القضايا وبالتالي تشجيع الخيال والأسئلة التي تغوص في العمق التي لا إجابة لها بل تولد أسئلة أكثر وأكثر.

■ ما انطباعك حول القيادات النسائية المشاركة في الاجتماع؟

لقد شعرت بالتميز لأنني ضمن مجموعة من أفضل القيادات مجتمعات على طاولات خمس، وأدهشتني مساهمة تلك القيادات في تحقيق التنمية الإدارية في المملكة، كما رأيت في المجموعة الالتزام والولاء لجهة العمل بالإضافة إلى الرغبة في التعلم. كل هذا بجو من المرح الذي هو سمة هامة جداً من سمات التفكير الاستراتيجي.

■ بما أنك حاضرت في عدد من المنظمات الدولية، كيف تقومين

تجربتك مع معهد الإدارة العامة؟

بما أن لكل منظمة نقاط ضعف ونقاط قوة، فإنني عادة أمتنع عن إجراء المقارنات، ولكن يجب الاعتراف بأن التجربة في المعهد كانت استثنائية، ويمكنني اعتباره معهداً نموذجياً يحتذى. أما أكثر ما بهرني فهي المعايير العالية وروح التصميم والثقة التي يملكها المعهد، فهو يعد بحق من المنظمات المتقدمة التي لها تأثير طويل الأمد في المتعاملين معه. ●

- تشجيع الأفراد على التجربة والاستكشاف من دون معاقبتهم على ذلك.

- تشجيع رسم الصور ورموز الإستراتيجية بدل الجداول والتقارير.

- تشجيع استعمال المجازات اللغوية، الحكايات الرمزية، الأعمال الأدبية أو الفنية. لأنها عدا عن كونها مسلية فهي تتطلب أكثر من مجرد المعلومات والوقائع والنقاط المهمة.

- طرح الأسئلة العميقة في الاجتماعات وهي تتطلب جواً من الثقة ومهارات تبادل الأفكار التي يمكن أن تدعم التفكير الاستراتيجي.

- الاستفادة من الأوقات المتوترة لأنها تتطلب رئيسي للتفكير الإبداعي.

- دعم مهارات الحوار والنقد البناء.

■ معظم الخطط اليوم يُطلق عليها «خطط إستراتيجية»، على الرغم من أن قليلاً منها يعد إستراتيجياً. ما النقاط الأساسية للتخطيط الاستراتيجي؟

نعم كلمة إستراتيجية هي من أشهر الكلمات التي تستعمل للتأثير في الآخرين هذه الأيام، وهم لسوء الحظ يفرطون في استخدامها ويقللون من أهميتها. فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية تخطيطية تسلسلية عقلانية، تتضمن عادة بياناً عاماً واسعاً عن العملية بالإضافة لرؤية وغايات معينة لتحقيق أهداف ونتائج ضمن خطط عمل وتقويم ومعايير أداء محددة.

■ هل يمكن اعتبار التفكير الاستراتيجي حلاً سحرياً لكافة مشاكل المنظمة؟

” هناك خلط بين مناهج الإستراتيجية (التفكير، التخطيط، التطبيق) “

” يجب إيجاد ثقافة تنظيمية تدعم التفكير الإستراتيجي “

” بهرني معهد الإدارة العامة بالمعايير العالية وروح التصميم والثقة التي يمتلكها.. ويمكن عده نموذجاً يحتذى “



## المسؤول كلمة

# التدوير الوظيفي للمديرين وصنع القيادات الإدارية



د. مساعد الفريان \*

ومعارف متنوعة تمكنها من الإلمام بجوانب العمل في الوحدات الإدارية المختلفة، وتحفزها على الإبداع والتميز، إلى جانب أن لها تأثيراً كبيراً على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين؛ لشعورهم بأن إدارة المنظمة تعطي المتميز المستحق الفرصة العادلة للتقدم والترقي الوظيفي، وتحد من استمرار المديرين غير الجديرين في مواقعهم الإشرافية. كما أن التدوير الوظيفي وسيلة عملية ضرورية عندما تكون المنظمة تعمل في بيئة إدارية تقليدية وأنظمة وقواعد وإجراءات تتصف بالجمود والرتابة، وصعوبة التخلص من العناصر التي أثبتت التجربة انخفاض مستوى أدائها أو إخلاصها وولائها وعدم ملاءمتها للمواقع التي تتبوؤها. ومن إيجابيات تدوير المديرين الأثر الإيجابي على المرؤوسين، حيث يمكنون من الاستفادة من العمل تحت إشراف مديرين بخلفيات وتأهيل ونظرة وأساليب مختلفة فيكتسبون مهارات ومعارف متنوعة.

ونظراً لما يواجهه التغيير عامة، والتغيير الإداري خاصة، من مقاومة لأسباب مختلفة، منها ماهو غريزي ومنها ماهو مرتبط بطبيعة العلاقات والتحالفات والمصالح في المنظمة التي تدفع بعض الأفراد للدفع باستمرار الوضع الذي يحقق لها النفوذ والقوة والتصدي للتغيرات التي قد تأتي بما يتعارض مع ما تعودت عليه وألفته، فإن على الإدارة العليا الاستعداد للتغلب على هذه المقاومة باستخدام كافة الوسائل المتاحة

لها، وتغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الأفراد.

وأخيراً فإن نجاح التدوير الوظيفي يتطلب نزاهة وتجرد وموضوعية القيادة التي ترعاه. وكذلك من يوكل لهم الإعداد له وتنفيذه. ●

” التدوير الوظيفي وسيلة عملية ضرورية عندما تكون المنظمة تعمل في بيئة إدارية تقليدية وأنظمة وقواعد وإجراءات تتصف بالجمود والرتابة “

تعاين المنظمات العامة والخاصة في وقتنا الحالي من مشكلة ندرة القيادات

الإدارية القادرة على قيادتها نحو تحقيق أهدافها بالجودة والكفاءة والفعالية المحققة لتطلعات العاملين فيها والمستفيدين من خدماتها، في ظل التغيرات المتسارعة وشدة المنافسة وثورة المعلومات وتأثير العولمة العميق. ومع وجود العديد من الوسائل المتفق عليها علمياً لخلق القيادات، بدءاً من التحديد الصحيح للاحتياج من المهارات القيادية ومعايير وخطوات الاستقطاب والاختيار، ومن ثم استمرار التدريب والتطوير، إلا أن هناك وسيلة مغيبة في ممارستنا الإدارية، وهي التدوير الوظيفي للمديرين.

والتدوير الوظيفي للمديرين يقصد به هنا تكليف المدير بالعمل في عدة إدارات في المنظمة لفترات زمنية محددة، وبناء على مستوى وأسلوب أدائه، ومن خلال تقويم علمي دقيق يتضمن جوانب القوة والضعف في الشخصية، والأداء والتناسب مع متطلبات الموقع الوظيفي، وبناء على خطة شاملة لإدارة وتطوير الموارد البشرية على مستوى المنظمة يتم نقله إما لعمل تنفيذي أو إشرافي في موقع آخر.

هذه الوسيلة أثبتت نجاحها في كثير من المنظمات الرائدة التي طبقتها بناء على رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وتتضح أهميتها الإدارية عندما نتأمل ما يحدث عند شغور أو خلو منصب قيادي في المنظمة، حيث نرى المعاناة والتخبط في خطوات إيجاد البديل القادر على ملء الفراغ الناتج عن عدم التخطيط، والإعداد لخلق القيادات البديلة من خلال البرامج التطويرية التي من أهمها التدوير الوظيفي.

وبالإضافة إلى أهمية التدوير الوظيفي كوسيلة لإعداد القيادات وسد الفراغ القيادي في المنظمة، فإن التدوير الوظيفي للمديرين عنصر فاعل في الإدارة الحديثة للمنظمات يساهم في تعزيز وتفعيل دور الموارد البشرية وصقل مواهبها، وفتح آفاق جديدة لها لاكتساب خبرات ومهارات

\* مدير عام الاستشارات - معهد الإدارة العامة

ينفذ برنامجاً إعدادياً في إدارة المستشفيات

# قطاع الإدارة الصحية: برامج متخصصة لتعزيز معارف العاملين في القطاع الصحي وتطوير قدراتهم المهنية

استطلاع : عبد الكريم رجب

**جولة** جديدة ترتاد فيها مجلة «التنمية الإدارية» آفاق قطاع جديد من القطاعات التدريبية بمعهد الإدارة العامة، وهو قطاع الإدارة الصحية، حيث تستضيف المجلة منسق القطاع أ. سعد البواردي ليلقي الضوء على القطاع والبرامج التي يشتمل عليها، وأهمية الدور الذي تؤديه برامج القطاع في تزويد المتدربين بالمهارات والخبرات التدريبية، والأهداف العامة التي يسعى لتحقيقها كل قطاع تدريبي، والوظائف التي تستهدفها برامج القطاع التدريبية.



أ. سعد البواردي

## البرامج المنفذة في القطاع

يستهل أ. سعد البواردي حديثه بقوله إن قطاع الإدارة الصحية يعد أحد قطاعات التدريب التابعة للبرامج الإدارية في معهد الإدارة العامة، ويضم القطاع نخبة من أعضاء هيئة التدريب الحاصلين على شهادات عليا في مختلف علوم الإدارة الصحية التي تخص برامج القطاع.

ويمارس قطاع الإدارة الصحية دوره في تدريب العاملين في مختلف القطاعات الصحية الحكومية والجهات ذات العلاقة ببرامج القطاع، وينفذ قطاع الإدارة الصحية برامج إعدادية لخريجي الثانوية العامة، كما ينفذ برامج تدريبية ذات قدرة واحدة تتراوح مدتها بين يومين وخمسة أيام ويستفيد من برامج القدرة الواحدة التدريبية جميع موظفي الحكومة العاملين في القطاعات الصحية والجهات ذات العلاقة ببرامج القطاع.

وأضاف البواردي أن البرامج التي ينفذها قطاع الإدارة الصحية تنقسم إلى نوعين:

## أولاً: البرامج الإعدادية

ينفذ قطاع الإدارة الصحية برنامجاً إعدادياً في إدارة المستشفيات يؤهل الدارس من خلاله

سنة لدراسة اللغة الإنجليزية وسنة ونصف لمواد التخصص إضافة إلى فترة ١٠ أسابيع يقضي خلالها الدارس فترة التدريب العملي في أحد المستشفيات الحكومية أو الخاصة ويحصل خريج هذا البرنامج على شهادة الدبلوم في إدارة المستشفيات.

## ثانياً: برامج القدرة الواحدة

ينفذ قطاع الإدارة الصحية برامج تدريبية ذات قدرة واحدة موجهة للعاملين في القطاعات

للقيام بالنشاطات الإدارية التنفيذية في المرافق العلاجية والمستشفيات بكفاءة، وتشمل الوظائف التي يعد لها البرنامج الوظائف الخاصة بتنفيذ الأعمال في الأقسام الإدارية للمستشفيات مثل وظائف التسجيل والمواعيد والاستقبال وإدخال المرضى وأهلية العلاج وعلاقات المرضى والتقارير الطبية والشؤون المالية في المستشفيات. ومدة برنامج إدارة المستشفيات الإعدادي سنتان ونصف منها

# NURSE'S STATION

البرنامج الإعدادي يشمل  
الوظائف الخاصة بتنفيذ  
الأعمال في الأقسام الإدارية  
للمستشفيات مثل وظائف  
التسجيل والمواعيد والاستقبال  
وإدخال المرضى وأهلية العلاج  
وعلاقات المرضى والتقارير  
الطبية والشؤون المالية في  
المستشفيات.

برنامج تحديد الاحتياجات للخدمات الصحية  
في التجمعات السكانية، ومدة كل برنامج منها  
ثلاثة أيام، برنامج إعداد البحوث الصحية،  
ومدته خمسة أيام، برنامج الأعمال الإجرائية  
في السجلات الصحية، برنامج إدارة التوثيق  
التمريضي، ومدة كل منهما يومان.

## أهداف عامة .. وتفصيلية

ويؤكد أ. سعد البواردي، منسق قطاع الإدارة  
الصحية على أن البرامج التي ينفذها القطاع  
لها أهداف عامة وأهداف تفصيلية، وجميعها

تدريباً هي كالتالي:

برنامج تطبيقات الجودة الشاملة في إدارة  
المستشفيات والمراكز العلاجية، برنامج إدارة  
برامج التثقيف الصحي، برنامج مراجعة  
استخدام الخدمات الصحية، برنامج تقويم  
البرامج الصحية، برنامج إدارة برامج الضمان  
الصحي التعاوني في المرافق الصحية، برنامج  
الأعمال الإجرائية في السجلات الطبية،  
برنامج إعداد سياسات وإجراءات العمل في  
المرافق الصحية، برنامج التخطيط في المرافق  
الصحية، برنامج التنظيم في المرافق الصحية.

الصحية المختلفة والقطاعات ذات العلاقة،  
ومدة كل برنامج تتراوح بين يومين وهـ أيام  
بمعدل يراوح بين ١٢ و ٣٠ ساعة أسبوعياً،  
وتهدف هذه البرامج لإكساب العاملين في  
القطاعات الصحية المعارف والمهارات التي  
تساهم في تعزيز معارفهم وتطوير قدراتهم في  
أداء المهام الموكلة إليهم.

## ١٣ برنامجاً تدريبياً

وأشار البواردي إلى أن برامج القدرة الواحدة  
لقطاع الإدارة الصحية تتضمن ١٣ برنامجاً





صحة الغم، وظائف أخصائي التغذية، وظائف المراقبة الصحية، وظائف مراقبي الوبائيات، وظائف فنيي التغذية، وظائف مساعدي طب الأسنان، وظائف الخدمات الطبية والإسعافية، وظائف السكرتارية الطبية، وظائف فنيي الإحصاء الصحي، وظائف هندسة الأجهزة الطبية، وظائف فنيي المختبرات، وظائف فنيي العمليات، وظائف فنيي التخدير، وظائف فنيي الأشعة، وظائف فنيي العلاج الطبيعي، وظائف فنيي صناعة الأطراف الصناعية، وظائف فنيي قسطرة القلب، وظائف فنيي مضخة القلب، وظائف فنيي العلاج التنفسي، وظائف فنيي تخطيط القلب والمخ والأعصاب، وظائف فنيي التعقيم، وظائف فنيي البصريات، وظائف فنيي تركيب الأسنان، وظائف فنيي السمع، وظائف فنيي معالجة النطق، وظائف فنيي العلاج الحراري، وظائف فنيي السجلات الطبية، وظائف فنيي الكلية الصناعية، وظائف الباحثين العلميين، الوظائف الإشرافية على أعمال التأمين، وظائف باحثي وأخصائيي التأمين. ●

**البرامج التي ينفذها القطاع لها أهداف عامة وأهداف تفصيلية، وجميعها تصب في خانة تعزيز القدرة العلمية لدى المتدرب، وتزويده بالمهارات والخبرات المتقدمة التي تكفل له مستوى علمياً مناسباً يؤهله للقيام بواجبات ومهام الوظيفة المسندة إليه**

وظائف مديري المستشفيات، وظائف باحثي وأخصائيي إدارة الخدمات الصحية، الوظائف الإشرافية على مراكز ووحدات وفروع الهلال الأحمر، وظائف أخصائيي التمريض، وظائف أعمال التمريض، وظائف القابلات. كما تستهدف برامج القطاع وظائف الطب البشري، الوظائف الإشرافية على الطب البيطري، الوظائف الإشرافية على أعمال الصيدلة، وظائف الصيادلة، وظائف أخصائيي

تصعب في خانة تعزيز القدرة العلمية لدى المتدرب، وتزويده بالمهارات والخبرات المتقدمة التي تكفل له مستوى علمياً مناسباً يؤهله للقيام بواجبات ومهام الوظيفة المسندة إليه، وسد النقص الحاد في بعض التخصصات التي يحتاجها سوق العمل، إضافة إلى أن ذلك يعكس ثقافة المعهد الإدارية والتعليمية، ومدى التطور الذي تشهده العملية التدريبية على مستوى قطاعات المعهد التدريبية المختلفة.

### الوظائف المستهدفة من برامج القطاع

وحول الوظائف التي تستهدفها برامج قطاع الإدارة الصحية قال أ. سعد البواردي إن هذه البرامج تستهدف الوظائف الإشرافية على الإدارات الطبية والصحية، الوظائف الإشرافية على أعمال الصيدلة، الوظائف الإشرافية على أعمال الصحة العامة، وظائف أخصائيي الصحة العامة، الوظائف الإشرافية على أعمال التغذية، وظائف مساعدي مديري المرافق الصحية، وظائف مديري المستوصفات، وظائف مديري المراكز الصحية،

## كالة إدارية

### إعداد: سوسن المفلح



## إلى متى؟؟!!

الجدد وهو لا يزال في مكانه رغم التزامه وجديته في العمل. وأدرك أن دوامة العمل أخذته ولم تجعله يفكر في أن يطلب مقابلاً ما على أدائه مهام يعرف جيداً أنها ليست من مهامه. فقرر أن يتحدث مع المدير بشأن الترقية.

في الصباح، بدأ يحضر في نفسه الكلمات التي سوف يقولها للمدير، ولكن جرس الهاتف بادره وكان المدير يطلبه. دخل مكتبه وهو يستعد للبدء في الحديث ولكن المدير كان أسرع منه في طلب كتابة تقرير جديد. استجمع قواه وجلس على الكرسي أمام مكتب المدير، وهو أمر لم يرق به طوال تلك السنين، وذكره بالخدمات الجليّة التي يقوم بها وزملائه الذين تمت ترقيتهم واحداً تلو الآخر وأنه يستحق الآن الترقية بحكم الخبرة وحسن الأداء والانضباط في العمل، تبسم المدير وقال: لقد تخلصت من زملائك الثرثارين بترقيتهم أما أنت فلا يمكن أن أتخلي عنك، أنت عماد هذا المكتب، لكنني أعك بأنني حالما أنال الترقية التي أنتظرها منذ سنوات فستكون معي. أخذ عبد الله المطلوب من التقرير الجديد وغادر المكتب، ثم جلس خلف جهاز الحاسب وبدأ العمل كعادته. ●

#### التعليق:

الإخلاص في العمل لا يعني إنجاز مهام الآخرين، فلا يمكن للآخرين أن يقدروا جهودك طالما أنت تسرف في إعطائها وتبذيرها بسخاء ومن دون حساب.

الشخص المتميز تتم مكافأته وفي أحيان كثيرة يتم عقابه.

**عبد الله** موظف في إحدى الإدارات.. لديه من سنوات الخبرة ما يؤهله لأن يصبح خبيراً في كل تفاصيل العمل وخباياه. وهو بالإضافة إلى خبرته في العمل رزقه الله موهبة الثقافة وسعة الإطلاع ما مكنه من امتلاك مخزون جم من المفردات، وزاده ذلك سلاسة في الأسلوب وترابطاً في المعاني ومثانة وقوة في الكتابة، بحيث إن هذه الموهبة لم تخف على مديره فهو يكلفه بكتابة جميع خطاباته وتقاريره إضافة إلى أعماله المكلف بها طبعاً، وبما أن عبد الله ماهر في استخدام الحاسب الآلي فلا مانع أن يقوم بنسخ هذه الخطابات والتقارير لجمال تنسيقه وخلو نسخته من الأخطاء الإملائية واللغوية التي يقع فيها النساخ عادة، وليس هناك داع لأن يقوم أحد بالمراجعة على صحة أعماله فهي صحيحة مائة بالمائة. وكذلك لا بد للتقارير من وسيلة عرض، ولم لا يُعد عبد الله العرض التقديمي له.. فهو يعرف محتوى التقرير بالإضافة إلى ذوقه الرفيع في تصميم الشرائح.

كل زملاء عبد الله لديهم أوقات فراغ يجلسون فيها يتحدثون ولا يكادون يعملون إلا لدقائق معدودات في اليوم، إلا هو دائم العمل ويضطر أحياناً لأخذ عمله إلى البيت فوق وقت العمل لا يكفي لإنهاء مهامه. ولم يذكر أحد من زملائه أنه غاب يوماً، بل كان أول من يحضر وآخر من ينصرف حتى إنهم كانوا يتندرون قائلين بأنه ينام في المكتب ولا يغادره.

أما مديره فكان لا يستغني عنه أبداً، وكيف يستغني عنه، وهو مجرد أن يتم إطلاعاً على المهمة يختفي ثم يعود وقد أنجز ما طلبه على أكمل وجه. وكأنه أمر مسلم به أن يقوم بهذا العمل، وعبد الله يقول «إن شاء الله» ثم يردد إذا أنجز العمل «تفضل، هل يوجد أي عمل آخر؟». بمرور الأيام والسنين، استفاق عبد الله يوماً لينظر إلى من حوله في المكتب ورأى أن زملاءه الذين كانوا معه قد تركوا المكتب وتمت ترقيتهم واحداً بعد الآخر وأن جميع من معه حالياً من الموظفين

# القيادات النسائية في الأجهزة الحكومية.. صانعة قرار أم منفذة له؟

إعداد / شقران الرشيدى - سوسن المفلح

المشاركات في القضية :

■ الدكتورة مها بنت عبد الله المنيف  
مستشار في مجلس الشورى.

■ الدكتورة ليلي بنت عبد العزيز الهلالي  
المشرفة العامة على الوحدة النسائية  
بأمانة مدينة الرياض.

■ الدكتورة أروى بنت يوسف الأعمى  
مساعد الأمين العام للشؤون تقنية  
المعلومات، أمانة محافظة جدة.

■ الأستاذة وفاء بنت حمد التويجري  
مساعد الأمين العام مركز الملك  
عبد العزيز للحوار الوطني.

■ الأستاذة لطيفة بنت سليمان أبو نيان  
المديرة العامة للإشراف الاجتماعي  
النسائي بوزارة الشؤون الاجتماعية.

**شهدت** المملكة في السنوات القليلة الماضية توسعاً في الدور القيادي للمرأة السعودية، وتنامت مشاركتها في مواقع صنع القرار الحكومي بعدما كانت تمارس أدوراً تنفيذية محدودة يشرف عليها القيادات العليا الرجالية، وعزز من هذا الدور قرار مجلس الوزراء رقم (١٢٠) وتاريخ ١٢/٤/١٤٢٥هـ القاضي بإنشاء وحدات نسائية في الأجهزة الحكومية التي تقدم خدمات ذات علاقة بالمرأة. وأسهم هذا التوجه في أن تمارس بعض القيادات النسائية أدوارهن الإدارية المهمة وفق رؤيتهن الخاصة بدرجة عالية من الكفاءة والتأهيل وتحمل المسؤولية في تقديم خدمات عالية الجودة للمستفيدات من النساء من دون الحاجة للوكيل الشرعي أو المعقب وغيره.. مما جعل كثيراً من خبراء الإدارة يعد هذه التجربة إحدى أهم التجارب الحديثة في الإدارة الحكومية السعودية.. ولكن يظل التساؤل: هل ما زالت القيادات النسائية يمنحن الفرص لكي يكن صانعات قرار أم إنهن مجرد منفذات له في الأجهزة الحكومية مهما اثبتن من كفاءة؟ وما أبرز المعوقات التي تقف في طريق منح المرأة المسؤولية الكاملة في العمل واتخاذ القرارات الهامة الخاصة بوحدتها؟



د. مها المنيف: ضعف التنظيم الإداري وعدم منح المرأة الصلاحيات حتم الرجوع إلى قسم الرجال في كل شيء وهذا أمر سلبي.

أ. لطيفة أبو نيان: للأسف اتخاذ القرارات الإستراتيجية من صلاحية القيادات الرجالية والنساء مجرد منفذات.

أ. وفاء التويجري: متطلبات التنمية وحاجات المجتمع النهضوية تتطلب مشاركة المرأة في صنع القرار بجميع أشكاله بكل كفاءة واقتدار.

د. أروى الأعمى: معارضة بعض الأفراد في المجتمع عمل المرأة وقدم الأنظمة واللوائح أبرز معوقات اتخاذ القرار في الوحدات النسائية.

د. ليلى الهلالي: القرارات الرسمية نصت على إشراك المرأة السعودية ودعمها وتشجيعها لتنفيذ جهودها في تنمية ورقي المجتمع السعودي.

«النساء شقائق الرجال» وهنّ كذلك، فالمرأة قلب الرجل النابض، وفكره الناقد، وهي مديرة شؤون الأسرة ومديرة أمورها، ووفقاً لمتطلبات التنمية وحاجات المجتمع النهضوية تجاوزت المرأة السعودية اليوم ميادين التعليم، وإن كان بوابتها الأولى لإثبات ذاتها والمشاركة في رسم واجهة حضارية تسابق الزمن في تطوير بلادها والمساهمة في نمائه من خلال مشاركتها الفاعلة في صنع القرار التنموي بكافة أشكاله بكل كفاءة واقتدار.

#### يختلف من قطاع إلى آخر

وعلى أرض الواقع.. هل إنشاء الوحدات النسائية الحكومية مكن المرأة المشرفة عليها من اتخاذ القرارات الإستراتيجية وفق رؤيتها العملية الخاصة؟ أم ما زالت القرارات بيد القيادات العليا الرجالية؟.. تقول د. أروى

صرفت عليهم الدولة المليارات لتأهيلهن، كما تمكن هذه الطاقات النسائية من الحصول على فرصة العمل المناسبة بما يجعلها تسهم في التنمية، وتسهم في تعزيز قدراتها ما ينعكس إيجاباً على جودة حياتها وجودة حياة أفراد المجتمع.

#### «ما يأتي من النساء إلا خير»

وفي ذات السياق تستشهد أ. وفاء التويجري بحديث مباشر من القلب قاله خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز - حفظه الله- يعبر عن تقدير لدور المرأة حين قال: «ما يأتي من النساء إلا خير» وهي جملة تامة المعنى عظيمة المبنى، ذلك إنها تحمل إحدى أهم الحقائق التي تتصل بتركيبة نصف المجتمع إنها المرأة التي وصفها الرسول - صلى الله عليه وسلم- بقوله:

#### معالجة مشكلات المرأة السعودية المزمنة

في البدء تؤكد د. ليلى الهلالي أهمية وجود وحدات وأقسام نسائية تديرها قيادات نسائية مؤهلة في جميع الجهات الحكومية والخاصة وغير الربحية بوصفه أمراً إيجابياً لتحقيق رسالة هذه الجهات من ناحية خدمة النساء بالجودة المنشودة من دون حرج، ومعالجة جملة من المشكلات المزمنة التي تعانيها المرأة السعودية مثل مشكلة عدم استقلاليتهن، وضرورة استعانتها بالوكيل الشرعي أو المعقب وهو الوضع الذي أفضى إلى مشكلات لا تعد ولا تحصى، وأضاع كثيراً من حقوق النساء وسرقت أموالهن وأنشطتهن وأفكارهن. لذا فالوحدات النسائية التي تقودها نساء أسهمت وستسهم في تمكين الدولة من الاستفادة من الطاقات النسائية العاطلة عن العمل اللاتي

هذا الأمر من قطاع لقطاع ومن إدارة لإدارة -كما ذكرت سابقا- ومن شخص لشخص، ولكن لكي تحصل المرأة على حقها الطبيعي في اتخاذ القرارات الهامة وتنفيذها من الضروري تفعيل دور المرأة القيادية في صنع القرار عبر تغيير نظرة المجتمع بأكمله نحو قيادة المرأة في صنع القرار، وإعطاء المرأة الفرصة لتتبوأ المناصب القيادية واتخاذ القرار والثقة فيها، والمفاضلة للمراكز القيادية بناءً على أساس الجنس والدور، وتفعيل الخطط التنفيذية لتطبيق القرارات الوزارية المتعلقة بتمكين المرأة من أداء عملها وتحمل المسؤولية.

### الإشراف على تنفيذ القرارات

«الوحدات النسائية بصفة عامة تمارس الإشراف على تنفيذ القرارات في معظم الجهات»، هكذا تقول د. مها المنيف، وتضيف: بدأ في الآونة الأخيرة تمكين المرأة من صنع

### القيادات العليا في الأجهزة الحكومية من الرجال

وتلتقط أطراف الحديث أ. لطيفة أبو نيان مؤكدة أن القيادات العليا في الأجهزة الحكومية - في الغالب- من الرجال، ولهذا فإن اتخاذ القرارات الإستراتيجية من صلاحية هذه القيادات دون غيرها، وبالتالي القيادات النسائية منفذة لهذه القرارات حتى وإن كان هناك بعض المسئولات يمكن حق إصدار القرارات إلا أن هذا لا يمنع من أن تكون بالمشورة ما بين القطاع الرجالي والنسائي.

### تنفيذ هذه القرارات فقط

لكن.. هل المطلوب من القيادة النسائية اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بوحداتهن الإدارية.. أم أن دورهن الأساس يتمحور فقط في الإشراف على تنفيذ ما يوجه لهن من قرارات وفق التوجه العام للجهاز الحكومي الذي يتبعن له؟ تقول د. أروى الأعمى: يختلف

الأعمى: هذا الأمر يختلف من قطاع لآخر، وفي حالة أمانة جدة - بحكم عملي- تعتبر المرأة مشاركة في اتخاذ القرارات ليس فقط في الوحدات النسائية بل على مستوى الأمانة ككل، فهي تشارك في اللجان القيادية بالإضافة إلى تواجدها في عدد من الإدارات المهمة مثل القانونية وتقنية المعلومات وخدمة العملاء.

### رجال ونساء سواسية

وتتفق د. مها المنيف مع ما ذكرته د. أروى الأعمى في أن هذا الموضوع يعتمد على الجهة أو المؤسسة الحكومية، فمثلاً في القطاع الصحي الذي يعتمد اعتماداً كبيراً على القيادات النسائية تأخذ المرأة المسئولة القرار منذ فترة طويلة، إضافة إلى أن القيادات الرجالية والنسائية سواسية في الإدارة. مما أدى بالنساء العاملات في القطاع الصحي - بحسب د. مها المنيف- إلى أن يملكن صلاحية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، بينما في بعض المؤسسات الحكومية الأخرى هناك فشل في تمكين المرأة من ذلك رغم أن المرأة القيادية تشرف على نساء فقط، وهذا يعود إلى ضعف التخطيط الإداري وعدم منح صلاحيات مما يحتم الرجوع إلى قسم الرجال في كل شيء وهذا أمر سلبي.



للصفوف المتقدمة بفضل ما منحها الله من قدرات، وإمكانات ومواهب، والتي سارت جنباً إلى جنب مع الدعم السخي الذي حظيت به من قبل ولاية الأمر، ولعل شواهد الواقع أثبتت قدرة المرأة على مشاركة الرجل ومشاطرته الإدارة وامتلاكها مقومات الدور القيادي والريادي في المجتمع وسمات الشخصية القيادية التي من أبرزها الصدق والالتزام والمثابرة والصبر، والتضحية والمرتبة العلمية والحزم وقوة الحجة والتنظيم.

### أبرز المعوقات

وكان لا بد أن نتعرف إلى أبرز المعوقات التي تواجه المرأة القيادية وتحد من اتخاذها للقرار ضمن نطاق مسؤولياتها؟ أروى الأعمى هذه المعوقات بما يلي: معارضة بعض الأفراد في المجتمع عمل المرأة أساساً، عدم خبرة المرأة في القيادة، وجود قيود تتمثل في الأنظمة واللوائح (أحياناً قديمة). وتطرح د. أروى الأعمى سبل التغلب على تلك المعوقات بإعطاء المرأة فرصة القيادة في جميع المجالات وتدريبها على القيادة، وتحديث الأنظمة والقوانين لتواكب المستجدات.

### تفعيل القرار رقم (١٢٠)

أما د. مها المنيف فتري أن أبرز المعوقات التي تحد من صلاحيات المرأة القيادية، هي: السلبية الذكورية العالية المهيمنة، وفقد الثقة بالمرأة كصانعة للقرار.

وتطالب د. مها المنيف بتفعيل القرار رقم (١٢٠) لكي يتم التغلب على العقبات، وتكليفها بالمناصب القيادية صانعة القرار اجتماعياً واقتصادياً، وفتح مسارات إضافية لعمل المرأة. وتضيف د. مها المنيف: صحيح المرأة دخلت سوق العمل متأخرة وبالتالي ضعف تأثيرها

شأنها تنفيذ هذه القرارات، والإيمان بقدرة المرأة على صنع القرار، والتدريب والتأهيل بقدر كاف، واستغلال الفرص المتاحة بما يتوافق مع قدراتها المهنية والتخصصية.

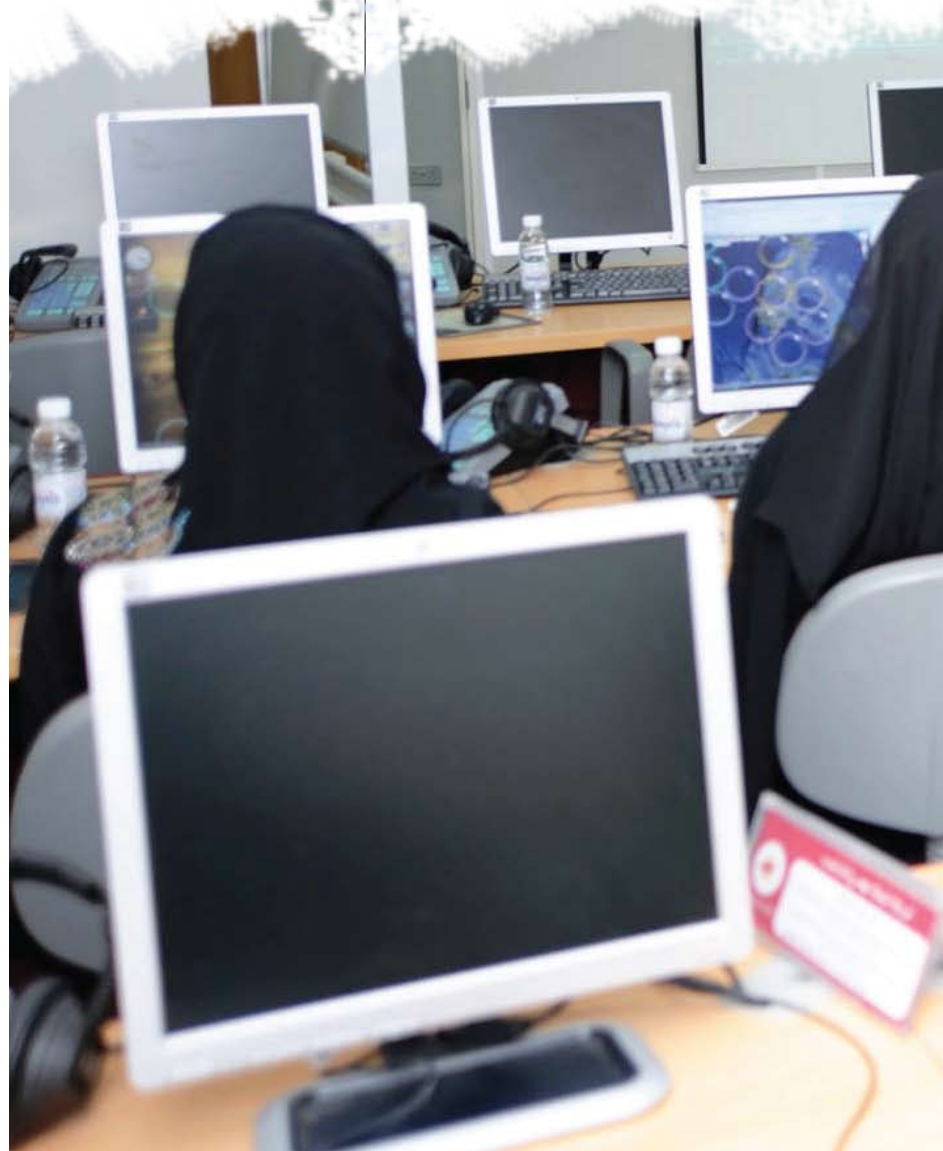
### مشاركة الرجل ومشاطرته الإدارة

ومن جانبها ترى أ. وفاء التويجيري أن المرأة تحت قبة مجلس الشورى - على سبيل المثال - تحمل آمالاً وطموحات وتطلعات بنات جنسها لإكمال مسيرة البناء والنماء أخذة بكل أسباب التقدم والتطور والمنافسة في مسيرة تتجدد قوة والتحاماً وانتظاماً مع شقيقها الرجل، وقد مهدت حكومة خادم الحرمين الشريفين الطريق للمرأة لتحل المكانة اللائقة بها، لكي تساهم بفاعلية في دفع عجلة التنمية، وبناء مجتمع واع لدوره، ومستحضر للرسالة المنوطة به، ولقد استطاعت المرأة السعودية أن تتبوأ موقع القيادة الفاعلة، وأن تصل

واتخاذ القرارات المهمة لكنه ليس بالمستوى المأمول، والمرأة يجب أن تمارس دورها القيادي وفق خصوصيتها ودرايتها بتفاصيل العمل في الوحدات النسائية، والأمور تسير في الاتجاه الصحيح ومن المتوقع أن تزداد نسبة النساء في مواقع صنع القرار في المستقبل خاصة مع إزدياد نسبة التعلم بين النساء وبالتالي لن ترضى النساء الاستمرار في التنفيذ دون أن يكون لهن دور في صنع القرار.

### تعزيز ثقافة المجتمع

وتؤكد أ. لطيفة أبو نيان أن الواقع الفعلي للكثير من القرارات يوضح أن دور القيادة النسائية هو في الإشراف على تنفيذ وليس إصدارها أو اتخاذها. وتطالب أ. لطيفة بتفعيل دور المرأة القيادية في صنع القرار عبر تعزيز ثقافة المجتمع وثقته بقدرة المرأة على صنع القرار، وتفعيل الأنظمة واللوائح التي من



إذا تجاوزنا التحديات الذاتية

والمالية والتقنية من خلال

التأهيل والتدريب واكتساب

المهارات، تبقى القيادة النسائية

مخولة لخوض غمار كل مجال

بكل اقتدار





## القطاع الصحي يعتمد اعتماداً كبيراً على القيادات النسائية والقيادات الرجالية والنسائية سواسية في الإدارة

القرار ليس في تجاوزاتها أو سكوتها بل يكمن في قوة التطبيق العملي لما تراه.

### هناك توسع لمصلحة المرأة

أما د. ليلى الهلالي فتري أن هناك توسعاً لمصلحة المرأة لكي تأخذ جانباً كبيراً بين القيادات فالتطوير لا يقف على أحد معين بل يشمل جوانب كثيرة كان للمرأة نصيب منها ومن اهتمام خادم الحرمين الشريفين - حفظه الله - الذي كان راعياً ونصيراً ومدافعاً عن دورها ومكانتها ومساهمتها وذلك بعد التوجيهات السامية والكرامة التي نصت على إشراك المرأة السعودية ودعمها وتشجيعها لتفعيل دورها في تنمية ورقي المجتمع السعودي والتوجيه بتذليل كافة المعوقات التي تحول دون إطلاق طاقاتها في إطار احترام قيم الدين وعادات المجتمع وتقاليده وإعطائها قيمتها الفاعلة وهذا لن يتأتى إلا بتضافر الجهود من الجميع دون استثناء، فالكل شركاء في هذه المسيرة الوطنية المميزة. ●

النسائية والمركزية في اتخاذ القرارات، وضعف ثقة بعض الإدارات العليا في القيادة النسائية بناءً على الاعتقاد السائد عن ضعف قدرات ومهارات المرأة كقائد إداري بشكل عام. وتستطرد أ. وفاء التويجري قائلة: إننا إذا تجاوزنا التحديات الذاتية والمالية والتقنية من خلال التأهيل والتدريب واكتساب المهارات، تبقى القيادة النسائية مخولة لخوض غمار كل مجال بكل اقتدار، وقادرة على إثبات وجودها من خلال إنجازاتها، ومشاركة بفاعلية في صنع القرار وليس مجرد تنفيذ، وإذا كانت ستتخطى الإيمان بأهليتها تجاوزاً للتحديات التنظيمية فإن تحديات نقص التمكين من التحديات الذاتية التي تتطلب أخذ زمام المبادرة كممارسة للدور القيادي اللائق بها مساهمة في التنمية لا عيباً عليها.

### القوة التطبيق العملي

وترى أ. لطيفة أبو نيان أن أبرز المعوقات هي نظرة الرجل للنساء بصفة عامة، ثم أن ارتباط ضعف وقوة المرأة القيادية في صنع

في منطقة صنع القرار - كانت منطقة محظورة للمرأة - لكن في الآونة الأخيرة تغيرت بعض الأمور، وما تحتاجه المرأة هو ثقة من القيادة العليا حتى تستطيع اتخاذ القرار بنفسها، وأعتقد أن عمل ورشة عمل الطاولة المستديرة للقيادات النسائية التي عقدت بالفرع النسوي لمعهد الإدارة العامة في شهر صفر الماضي هي بحد ذاتها إثبات أن المرأة وصلت إلى موقع صنع القرار ويجب أن يشجع هذا التوجه بشكل أكبر.

### محدودية الصلاحيات

ومن جانبها تؤكد أ. وفاء التويجري أن تراكم الخبرات لدى القيادات النسائية المتضافرة مع إمكانية مواكبة المتغيرات والمستجدات على كافة الأصعدة لاسيما مع ما حبا الله به المرأة من التجارب الفطرية مع متطلبات الإبداع وميلها للتفكير خارج الصندوق كفيل بمساعدة العديد من القيادات النسائية السعودية القادرة على إحداث التأثير والمشاركة في صنع القرارات المهمة في مجالها. وتبين أ. وفاء التويجري أن ثمة عقبات تحد من فاعلية المرأة القائد وتحول دون ممارستها لدورها في تبني القرار وصناعته مما يعيق تحقيق الأهداف، ولعل من أبرز التحديات هي محدودية الصلاحيات الممنوحة للقيادات

## مقال

فإن التأثير لابد له أن يكتسب، والقادة الجيدون يحققون التأثير بعيداً عن مناصبهم، وهم من يصنع المنصب، وليس المنصب الذي يصنعهم.

### المغالطة المتعلقة بعدم الخبرة:

على الرغم من أهمية وجود الرغبة والإيمان الداخلي بالقدرة على قيادة أي منظمة في صناعة القائد، إلا أنه وبدون الخبرة فإن الشخص الأول في المنظمة قد يبالغ في حجم السيطرة والتحكم التي يعتقد أنه يمتلكها في آليات صنع القرار داخل المنظمة. فكلما صعد الشخص في التنظيم الهرمي زاد نطاق الإشراف لديه، وبالتالي زاد إدراكه بأن هناك عوامل أخرى خارج نطاق السيطرة الذي يأمل أن يحوزه. وعليه فإن بناء الخبرة القيادية في موقع متوسط من التنظيم أمر مهم قبل التطلع إلى مكانة أعلى في التنظيم، ومن المخاطرة بمكان الصعود في السلم الهرمي بدون استغلال الموقع الحالي في تكوين خبرات قيادية، فالوصول إلى موقع أعلى في الهرم التنظيمي لا يمنح التحكم الكامل، وفي نفس الوقت لا يعفي من المسؤولية.

### المغالطة المتعلقة بحرية الخيارات:

ربما يقول أولئك الذين يؤمنون بحرية « لن نكون محدودين الخيارات عندما نصل إلى قمة الهرم التنظيمي »، ولكن الواقع يشير إلى زيادة أعباء المسؤولية بالتوازي مع التحرك إلى الأعلى في الهرم التنظيمي. وكلما تقدم الشخص خطوة إلى الأعلى في الهرم التنظيمي، أدرك أن حجم المسؤولية يتضاعف مقارنة بحجم السلطة الممنوحة. فضلاً عن زيادة حجم التوقعات والشعور بوطأة الضغوط وزيادة محيط الأثر للقرارات التي يتخذها. فالقادة لديهم التزامات مهنية أكثر تحد من حريتهم وتقلل من كمية وتنوعية الخيارات التي في متناول أيديهم.

### المغالطة المتعلقة بالجهد:

الشخص الذي يؤمن بتلك المغالطة ربما يقول « لن أستطيع الوصول إلى أقصى درجات توظيف قدراتي وملكاتي، إلا إذا أصبحت في هرم التنظيم »، ولكن من الضروري أن يبذل أعلي ما في وسعه من جهد في الحيز المتاح دون انتظار الوصول إلى قمة الهرم. فقد يحقق الشخص تأثيراً من أي موقع في التنظيم أعظم من حجم التأثير الذي يمكن أن يصنعه حين بلوغه القمة.

### المغالطة المتعلقة بتناقض «كل شيء أو لا شيء»

يقول الذين يؤمنون بتلك المفارقة « لن أحاول ممارسة القيادة ما لم أتأكد من وصولي إلى قمة الهرم التنظيمي »، والحقيقة إن تبني تلك المغالطة مستند إلى تعريف النجاح الوظيفي بالوصول إلى مكانة عليا في الهرم التنظيمي. وهذا التعريف غير صحيح بالمطلق، لأن عدم الوصول إلى قمة الهرم لا يعني فشلاً. أولئك الذين يؤمنون بتلك المفارقة يشعرون بالإحباط جراء عدم تقدمهم في الهرم التنظيمي، ومن ثم يتحولون إلى أفراد يملكهم الوهم وسوء الظن.

إننا لا نملك إلا خيار تطوير مهارتنا القيادية، وممارسة التأثير من أي موقع في التنظيم بعيداً عن بقية الاعتبارات، لابد أن نضع نصب أعيننا القيمة المضافة التي نقدمها للمنظمة من خلال الإرادة والقدرة على التأثير في الآخرين، والتي تتوافر فرص تعلمها في مواقع أدنى في التنظيم.

\* مدير عام مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية – معهد الإدارة العامة

## صناعة القائد

**حدد** جون ماكسويل (John Maxwell) أن 99٪ من الممارسة القيادية لا تنشأ في قمة الهرم التنظيمي، ولكن تنشأ في مواقع وسطى منه. ويشير إلى أنه بإمكان الفرد أن يصبح قائداً من 360 درجة إذا كان لديه المهارة والاستعداد لممارسة القيادة. فعندما يتعلم ذلك الفرد التأثير في الرؤساء والزعماء والمؤوسين في المنظمة يكون قد حقق مفهوم القيادة من 360 درجة. وللوصول إلى تلك المرحلة لابد من إزالة العموض حول عدد من المغالطات الذهنية التي تحول دون تعلم القيادة، والتي تتمثل في المغالطات التالية:

### المغالطة المتعلقة بالمنصب:

يكن الخطأ الأول في سوء الفهم الذي يقع فيه معظم الناس حول القيادة في الإيمان بأن القيادة تأتي ببساطة من المنصب الوظيفي. ولكن هذا اعتقاد منافي للحقيقة، فلا يحتاج الشخص لأن يملك منصباً في قمة الهرم الإداري لكي يمارس القيادة. إن القياس الحقيقي للقيادة يتمثل فقط في نوعية وحجم التأثير. فالقيادة عملية ديناميكية بحيث لا يمت المنصب بصلة إلى جوهرها، فالتأثير في الآخرين هو إفرار للقدرة على التصرف بسلطة المنصب، ولا ينبع من المنصب ذاته، والقيادة هي خيار يصنعه الشخص وليس مكاناً يصل إليه. ولكل شخص أن يختار أن يكون قائداً من موقعه في التنظيم عندما يصل إلى معادلة تحقيق التأثير وإحداث الفرق بغض النظر عن منصبه.

### المغالطة المتعلقة بالقدرة الإدارية:

أولئك الذين يؤمنون بالقدرة الإدارية يمكن لهم القول « إذا قدر لي أن أصل إلى قمة المنظمة، فسوف أتعلم كيف أمارس القيادة » ولكن إرادة النجاح تتطلب تعلم ما في وسع الشخص أن يتعلمه من القيادة قبل احتلال موقع قيادي في التنظيم. فإذا لم يحاول ممارسة المهارات القيادية وعملية صنع القرار عندما تكون المشكلات صغيرة والمخاطرة محدودة، فمن المؤكد أن يجابه بصعوبات بالغة في مستويات أعلي في التنظيم عندما تصبح المشكلات أكثر تعقيداً، ونسبة المخاطرة وتسلط الضوء أعلى بكثير. فالأخطاء في المستويات الدنيا من التنظيم سهلة التصحيح، بينما الأخطاء في أعلي قمة التنظيم تتسم بتكلفة أعلى وتتسبب في أضرار جسيمة مكلفة للمنظمة. لذا لابد للشخص من البدء في التفكير في تعليم القيادة وتقمص أدوار وعادات الأشخاص الذين يرغبون في الوصول إلى مستواهم القيادي، ومجابهة مشكلات اليوم بحس قيادي لكي لا تظهر غداً.

### المغالطة المتعلقة بالتأثير من خلال المنصب:

إن أولئك الذين يعتقدون بأهمية المنصب في تحقيق التأثير ربما يقولون «إذا ما وصلت إلى قمة التنظيم، فمن المؤكد أن يتبعني الآخرون». فالأشخاص الذين لا يملكون خبرات قيادية يميلون إلى الإعلاء من شأن اللقب أو المنصب القيادي. إلا أنه من الممكن منح شخص ما منصباً قيادياً ولكن ليس بالضرورة أن ذلك يمنحه قيادة حقيقية. وعليه



د. مشبب القحطاني





## أنا.. والشورى

### مازلت

أذكر ظهر ذلك اليوم «الطيب» الذي تلقيت فيه مكالمة هاتفية من معالي الأستاذ عبدالعزيز السالم، أمين عام مجلس الوزراء الأسبق، يخبرني فيها باختياري من قبل خادم الحرمين الشريفين الملك فهد ابن عبدالعزيز، يرحمه الله، لعضوية مجلس الشورى في الدورة الثانية التي امتدت من ١٤١٨هـ - ١٤٢٢هـ. كان ذلك اليوم قبل نحو شهر من إعلان تشكيل الدورة الثانية للمجلس. وأذكر دخولي أول مرة المجلس بعد إعلان الأسماء، ولقائي الأول مع معالي الشيخ محمد بن جبير، يرحمه الله، رئيس المجلس آنذاك، وهو رجل دولة نادر، توطدت علاقتي معه مع الأيام، ليكون موجهاً وقُدوة لا يمكن إغفال فضله ودوره في مرحلة ما من حياتي المهنية.

في بداية أعمال السنة الأولى من الدورة الثانية، وكالعادة المتبعة وفق نظام ولوائح المجلس، تم تشكيل اللجان، ومن الطبيعي أن أكون ضمن أعضاء اللجنة الاقتصادية، بحكم تخصصي واهتماماتي العلمية والعملية، وإن كان بعض أعضاء اللجنة الاقتصادية غير اقتصاديين، وقد ينطبق هذا الوضع على بقية لجان المجلس، أو أي فعاليات أخرى خارجه، وإن كان لدي في ذلك تحفظ وأكثر من ملاحظة، لإيماني العميق بأهمية التخصص، وقناعتي بأن مفتاح تقدم الدول الصناعية هو أخذها بمبدأ التخصص ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، خاصة عندما يتعلق الأمر بإبداء الرأي والمشورة، وذلك عصب عمل مجلس الشورى. بل إنني أعتقد كثيراً ممن يكتب في قضايا الاقتصاد، أو يتحدث عنها في الفضائيات من غير المتخصصين، فتأتي أفكارهم وتحليلاتهم

في حالات كثيرة بما يخالف أبجديات وأدبيات الاقتصاد، ويكون لها أثر سلبي في الاقتصاد والمجتمع عندما يركن إليها الناس ويتصرفون وفقها، خاصة فيما يتعلق بقرارات الاستثمار والتعاملات المالية. وكانت اللجنة الاقتصادية في الدورة الثانية من نشأة المجلس، لجنة فاعلة ضمت نخبة من رجال الاقتصاد والمال والأعمال، وقد أسست اللجنة الاقتصادية في السنة الثالثة من الدورة الثانية، وكان زميلي الدكتور محمد القنيبط نائباً لرئيس اللجنة.

وما زلت أذكر أن أهم إنجازات اللجنة في ذلك الوقت، كان إقرار نظام استثمار رأس المال الأجنبي. وما زلت أذكر أيضاً مداولات اللجنة في طلب الحكومة الموافقة على رفع أسعار البنزين. وقد رأت اللجنة عدم الموافقة على الطلب، مؤكدة في توصيتها أنه من الضروري عدم اللجوء إلى رفع أي أسعار إلا وفق خطة إستراتيجية واضحة وفي إطار زمني محدد، حتى يمكن ضبط إيقاع أداء الاقتصاد، وقد أيد المجلس توصية اللجنة، وأصدر قراراً بذلك، إلا أننا فوجئنا بقرار يصدر من مجلس الوزراء برفع سعر البنزين.

كان الشيخ ابن جبير رئيساً محنكاً لمجلس الشورى، يمتلك «كاريزما» صادقة، وحنكة في إدارة دفة الحوار داخل المجلس، ما يمكنني قوله، بكل ارتياح، إننا كنا نتحدث بكل صدق وموضوعية، ونتصرف وفق المصلحة العامة، وفي حدود الصلاحيات المخولة للمجلس وفق نظامه، وأشعر، وقد تركت العمل بالمجلس الآن، إننا كنا نعمل كأسرة واحدة، ولكني، الآن، أشعر بالأسف الشديد لفقدان التواصل مع المجلس، وفعالياته، إذ لم نعد في ذاكرة المجلس، ومن المؤسف فعلاً شعور عضو المجلس السابق بعدم الاستفادة من خبرته المتراكمة، وتسحب منه بعض المميزات الشكلية والبسيطة، بالإضافة إلى عدم دعوته لحضور بعض المناسبات الوطنية وال رسمية، وهي أشياء وأمور قد تبدو بسيطة، ولكنها مؤثرة في العضو، وكأنه لم يخدم بلده. هذه ملاحظات عابرة تشعر عضو مجلس الشورى بالغبن عندما يرى تجمعات وفعاليات مهنية عالية تتم داخل الوطن تدعى لها شخصيات من خارج البلاد، قد لا يحملون مؤهلات علمية فيما يدعون للتحدث عنه، مثل ما حصل في منتدى التنافسية الأخير الذي عقد بالرياض، ودعي إليه بل كلينتون، الرئيس الأمريكي الأسبق، الذي لم يتحدث في الاقتصاد، وهو غير متخصص في الاقتصاد أصلاً، بل تحدث عن غياب الديمقراطية في الدول العربية مشيداً بإسرائيل. وهذا مؤسف جداً. ولذلك يكفيني هنا ما قاله الأديب الراحل محمد حسين زيدان، يرحمه الله، بأن هذا المجتمع مجتمع (دقان)، فهذا هو حال عضو مجلس الشورى. ●

\* عضو مجلس الشورى سابقاً  
رئيس «دار الدراسات الاقتصادية» - الرياض  
الناشر ورئيس تحرير مجلة «عالم الاقتصاد»



د. عبدالعزيز بن  
إسماعيل داغستاني\*



# ورقة عمل تناقش مدى تحقيق الاستفادة المثلى من برامج المعهد التدريبية

أعدّها للنشر : عبد الكريم رجب



أ. زياد بن علي  
المشيق  
مدير إدارة تنسيق  
البرامج الخاصة  
معهد الإدارة العامة



أ. علي بن  
عبد الرحمن العلي  
مدير إدارة تصميم  
وتطوير البرامج  
معهد الإدارة العامة



**قدمت** هذه الورقة باسم معهد الإدارة العامة في اللقاء الدوري لمسؤولي التدريب في الأجهزة الحكومية الذي نظمه المعهد، يوم الأحد ١٦/١١/١٤٣١هـ، الموافق ٢٤/١٠/٢٠١٠م، بمقره الرئيس بالرياض تحت عنوان «تحقيق الاستفادة المثلى من برامج المعهد التدريبية»، وهي من إعداد أ. علي بن عبد الرحمن العلي، مدير إدارة تصميم وتطوير البرامج، وأ. زياد بن علي المشيق، مدير إدارة تنسيق البرامج الخاصة بالمعهد، وفيما يلي أهم ما اشتملت عليه ورقة العمل.

التدريبية بأهمية التدريب والاستفادة منه.  
**ثانياً :** آليات المعهد في تنفيذ برامجه بما يخدم أو يحقق الاستفادة المثلى من برامجه وذلك من خلال الآليات أو الإجراءات التالية:  
- التخطيط للتدريب:

يراعي المعهد عند وضع الخطة التنفيذية للبرامج العامة عدداً من المعايير التي تتيح للجهات الحكومية مرونة في تحقيق الاستفادة المثلى من هذه البرامج وتمثل هذه المعايير في:

١- اعتماد إدراج برامج المعهد على فصلين تدريبيين خلال السنة، ما يتيح للجهة الحكومية إمكانية برمجة خططها لتدريب موظفيها ولفترة زمنية أطول تدعم توجهاتها المستقبلية للمهام الوظيفية التي سيكلف بها منسوبوها.

٢- يحرص المعهد في خطته التدريبية السنوية على تكرار تنفيذ عدد من البرامج التدريبية ذات الإقبال الأعلى من المرشحين التي تستهدف شريحة أوسع في السلاسل الوظيفية، وذلك لتمكين الجهات من الحاق عدد أكبر من منسوبيها في تلك البرامج.

٣- يعمل المعهد على أن تكون بداية تنفيذ البرامج مرتين في الأسبوع وفق عدد أيام التنفيذ (السبت والثلاثاء) لتحقيق مرونة عالية لتحديد وقت وزمن ترشيح منسوبي الجهة.

٤- يعمل المعهد على أن يكون تنفيذ البرامج بشكل متتال ونشرها على أسابيع الفصل التدريبي الواحد، ما يتيح للمتدرب الاختيار

**من** منطلق مبدأي الكفاءة والفعالية اللذين تشدهما الأجهزة الحكومية في جميع مستوياتها الإدارية، واللذين يهدفان إلى تحسين الأداء في هذه الأجهزة وأصبح تحقيقهما مرتبطاً بشكل مباشر بالاستثمار بالتدريب من خلال تقديم خدمات تدريبية متميزة. وعلى هذا الأساس يسهم المعهد في تنمية القوى العاملة وتطويرها من خلال برامجه التدريبية المختلفة التي تهدف إلى رفع الكفاءة الإدارية لموظفي الأجهزة الحكومية من خلال تقديم خدمات تدريبية تتناسب ومهامهم الوظيفية الفعلية ليستطيعوا بذلك تحمل مسؤولياتهم والقيام بالمهام الموكلة لهم بنحو يكفل الارتقاء بمستوى الأداء في الوزارات والمصالح الحكومية التي يعملون بها.

ويأتي اللقاء الدوري لمسؤولي التدريب في الأجهزة الحكومية تحت عنوان «تحقيق الاستفادة المثلى من برامج المعهد التدريبية» لإلقاء الضوء على الملاحظات والرؤى المستقبلية التي تساعد على تحقيق الفائدة المرجوة من برامج المعهد التدريبية في تحسين قدرات الموظف الحكومي وتمكينه من القيام بالمهام المناطة به على الوجه الأمثل.

وفيما يلي استعراض أهم المحاور التي ترى الورقة أهميتها وتأثيرها في مدى تحقيق الاستفادة المثلى من برامج المعهد التدريبية:

- الترشح على برامج لاتناسب مهام الوظيفة المكلف بها الموظف.  
- تحديد أولويات التدريب للموظف.  
- وعي وجدية الموظفين الملحقين بالبرامج

**أولاً :** الربط بين الاحتياج التدريبي الفعلي للموظف مع البرامج التدريبية المتاحة في المعهد وفقاً للسلاسل الوظيفية التي تستهدفها هذه البرامج :



هو (٥ برامج مطورة بعد الدمج)، و(٣ برامج مطورة بشكل جوهري)، و(برنامجان جديداً)، و(٣ برامج مطورة بشكل غير جوهري)، بحيث يصبح الإجمالي هو (١٣ برنامجاً).

• قطاع الموارد البشرية : عدد البرامج المطورة من القطاع ضمن الخطة المعتمدة هو (٦ برامج مطورة)، و(برنامجان مصممان تصميمًا جديدًا)، بحيث يصبح الإجمالي هو (٨ برامج).

• قطاع العلاقات العامة والإعلام : عدد البرامج المطورة من القطاع ضمن الخطة المعتمدة هو (١١ برنامجاً).

ويتضح مما سبق أن العدد الإجمالي للبرامج المطورة والجديدة بلغ (١٠٥) برامج تدريبية، تم العمل على تطويرها من قبل الأساتذة في القطاعات المشار إليها أعلاه.

٢- يتم تنمية قدرات المديرين في المعهد من خلال تدريبهم في مجال تخصصهم لأجل زيادة فعالية تقديم البرامج التدريبية وإضافة أي مستجدات في هذا المجال على البرامج التدريبية المنفذة في المعهد.

**ثالثاً : نظام القبول الآلي في المعهد ودوره في تحقيق الاستفادة المثلى من البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد.**

- الفرص التدريبية المحققة والمفقودة :

يتيح المعهد ما يقارب من (٥٠,٠٠٠) فرصة تدريبية سنوياً من خلال البرامج العامة التي ينفذها ضمن خطة التدريب السنوية الموجهة لموظفي الأجهزة الحكومية (من غير الحلقات التطبيقية والبرامج الخاصة والبرامج

والجديدة وفقاً للخطة المعتمدة هو (١٥ برنامجاً مطوراً) و(٥ برامج مستحدثة جديدة) والإجمالي هو (٢٠ برنامجاً) .

• قطاع السلوك التنظيمي: عدد البرامج المطورة والجديدة وفقاً للخطة المعتمدة هو (٥ برامج مطورة) و(٥ برامج جديدة) والإجمالي هو (١٠ برامج) .

• قطاع الإدارة المكتبية: عدد البرامج المطورة وفقاً للخطة المعتمدة هو (برنامج واحد مطور) و(٩ برامج مطورة جوهرياً) بحيث يصبح الإجمالي هو (١٠ برامج) .

• قطاع الاقتصاد والميزانية: عدد البرامج المطورة وفقاً للخطة المعتمدة هو (٤ برامج مطورة جوهرياً) و(برنامج واحد مطور تطويراً غير جوهري) بحيث يصبح الإجمالي هو (٥ برامج) .

• قطاع المحاسبة : عدد البرامج وفقاً للخطة المعتمدة هو (١٠ برامج مطورة جوهرياً) و(برنامج واحد مطور تطويراً غير جوهري)، بحيث يصبح الإجمالي هو (١١ برنامجاً) .

• قطاع إدارة المواد: عدد البرامج المطورة من القطاع ضمن الخطة المعتمدة هو (٤ برامج مطورة تطويراً جوهرياً).

• قطاع الحاسب الآلي: عدد البرامج المطورة من القطاع ضمن الخطة المعتمدة هو (١١ برنامجاً مطوراً تطويراً جوهرياً)، و(برنامجان مطوران تطويراً غير جوهري)، بحيث يصبح الإجمالي هو (١٣ برنامجاً).

• قطاع المكتبات والمعلومات: عدد البرامج المطورة من القطاع ضمن الخطة المعتمدة

من مجموعة باقات من البرامج ذات العلاقة بالوظيفة التي يشغلها الموظف.

٥- يراعي المعهد أن تكون البرامج التي تتطلب الحصول على برنامج سابق مدرجة في نفس الأسبوع أو خلال الفصل التدريبي نفسه.

- تطوير البرامج والحقائب التدريبية:

بدأ المعهد في العام التدريبي ١٤٢٥/١٤٢٦هـ إطلاق مشروع تطوير برامجه التدريبية والمنبثق من عدة دراسات تقييمية ذاتية أجراها طوال مسيرته الممتدة لخمسين عاماً في مجال التدريب وتنمية القوى البشرية، وقد توصلت هذه الدراسات الى ضرورة إدخال تعديلات جوهرياً على البرامج التدريبية وفقاً لما تتطلبه المرحلة الحالية. ونتيجة لذلك تم التحول من البرامج المركبة متعددة القدرات الى برامج ذات قدرة واحدة.

ولزيادة فاعلية التدريب وتحقيق الاستفادة المثلى من برامج المعهد التدريبية حرص المعهد على تطوير برامجه من خلال التأكيد على التالي:

١- يعد المعهد الجهاز الحكومي شريكاً أساسياً في عملية تصميم وتطوير برامجه التدريبية، وخلال العامين الماضيين عمل المعهد على مشروع متكامل لتطوير جميع برامجه التدريبية، وذلك بتكليف القطاعات التدريبية بإعداد دراسات شاملة عن وضع البرامج المنفذة في كل قطاع، وقد نتج عن تلك الدراسات الشاملة ما يلي:

• قطاع الإدارة العامة: عدد البرامج المطورة





رقم (١٦) وتاريخ ١٩/٢/١٣٩٨هـ التي نصت في المادة رقم ٣/٣٤ على أن تتولى الجهات الحكومية تحديد الحاجة التدريبية لموظفيها بالتعاون مع جهات التدريب المختصة، بهدف إعداد دراسة شاملة لاحتياجات موظفيها التدريبية.

- التشديد على الجهات الحكومية بربط التدريب بمعايير الأداء الوظيفي، فإذا كان معيار الأداء منخفضاً بسبب نقص في المهارة، فيتم إلحاق الموظفين بدورات تدريبية في مجال العمل، وكذلك التأكيد على الأجهزة الحكومية الأخذ بمبدأ العدالة في الترشيح على برامج المعهد التدريبية كما نصت عليه المادة رقم (٣٤) من اللائحة التنفيذية من نظام الخدمة المدنية إن تدريب الموظفين يعتبر جزءاً من واجبات العمل النظامية سواء كان داخل أو خارج أوقات الدوام الرسمي وعلى جميع الوزارات والمصالح الحكومية تمكين موظفيها من تلقي التدريب كل في مجال اختصاصه.

- استمرار سياسة المعهد في عملية تطوير برامجها وحققاتها التدريبية لكي تتواءم مع مستجدات العصر ومتطلبات التنمية الإدارية، وأن تقوم إدارات التدريب في الجهات الحكومية بنشر مفهوم ثقافة التدريب وبيان دوره في رفع مستوى الأداء داخل المنظمة.

- أن يقوم المعهد بدراسة مسحية لجميع برامج التدريبية على فترات زمنية مختلفة لتحديد متوسط نسبة تغيب المتدربين المقبولين في كل برنامج من دون اعتذار، وتقدير النسبة المثلّي لزيادة عدد المقبولين في كل برنامج من الحد الأعلى للقبول لتحقيق الاستفادة المثلّي من البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد. ●

**مركزية الترشيح في الأجهزة الحكومية:**  
تبين للمعهد أن هناك بعض الجهات الحكومية التي تتبنى مفهوم المركزية في ترشيح موظفيها على برامج المعهد التدريبية من خلال المركز الرئيس للجهة، بينما فروع الجهة المنتشرة في جميع أنحاء المملكة تضطر إلى إرسال الترشيحات إلى المركز الرئيس، ما يؤدي إلى تأخر إدخال بيانات المرشحين من الفروع وقلة الفرص التدريبية لمنسوبي هذه الفروع، ونتيجة لذلك انخفضت النسبة المئوية الكلية المحققة لعدد المتدربين المرشحين للجهة الحكومية التي تتبنى المركزية في الترشيح.

#### التوصيات:

وللعمل على تحقيق الاستفادة المثلّي من برامج المعهد التدريبية فإن الورقة تقترح عدداً من التوصيات منها:

- استخدام أسلوب اللامركزية في الترشيح الآلي في فروع الأجهزة الحكومية، وذلك من خلال موافقتها على منح صلاحية الترشيح للفروع بدلاً من اقتصر هذه الصلاحية على إدخال بيانات المرشحين فقط، على أن يقتصر الاتصال الرسمي المتعلق بمتدربي الجهة في المعهد على الإدارات المعنية بالتدريب في الجهة الحكومية فقط.

- ضرورة تأكيد الأجهزة الحكومية على مدخلي البيانات في تحري الدقة والموضوعية عند ترشيح الموظف على برنامج في المعهد، بحيث يكون متوافقاً مع الوظائف التي يستهدفها البرنامج ويمارسها الموظف فعلياً، والتشديد على الجهات الحكومية بمراعاة لائحة التدريب الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية

(الإعدادية) من خلال تنفيذ ما يزيد عن (٢٧٠) برنامجاً تدريبياً من البرامج المتخصصة والمتنوعة التي تخدم سلاسل وظائف الخدمة المدنية. وقد تم تنفيذ ما يزيد عن (٢٢٦٧) مجموعة من تلك البرامج في العام التدريبي المنصرم ١٤٣١/١٤٣٠ هـ في كل من المركز الرئيس للمعهد وفروعه الثلاثة (الدمام وجدة والفرع النسائي).

وحيث بلغ عدد الفرص التدريبية المحققة (٤٣.٢٩١) فرصة تدريبية في العام التدريبي الماضي ١٤٣٠/١٤٣١ هـ، انتظم المرشحون فيها وفقاً للبرامج التدريبية التي قبلوا بها، بينما بلغ عدد الفرص التدريبية المفقودة لنفس العام (٦٦١٧) فرصة تدريبية مفقودة لم يتم الاستفادة منها بسبب عدم حضور المرشحين للبرنامج التدريبي وعدم الاعتذار عن البرنامج قبل بدئه، وهي تمثل نسبة (١٣.٢٦٪) من مجموع الفرص التدريبية المتاحة التي يوفرها المعهد. لذلك أدى هذا إلى حرمان مرشحي الاحتياط المقبولين في هذه البرامج نتيجة لعدم اعتذار المقبولين.

**- آلية إدخال الترشيحات:**

يتيح نظام القبول لمسؤول الترشيح في الجهة تحديد عدد من مدخلي البيانات ومنحهم صلاحية إدخال الترشيحات للموظفين، وذلك لإعطاء الجهة مرونة أكبر في التعامل مع طلبات التدريب لموظفيها، إلا أنه لوحظ مع بدء تطبيق نظام القبول الفوري بأن الصلاحية الممنوحة لبعض مدخلي البيانات تم تعميمها على عدد كبير من موظفي الجهة بغرض تحقيق أكبر عدد من الفرص التدريبية مما أثر سلباً في دقة وموضوعية البيانات المدخلة.

## مقال

# الأحلام الإستراتيجية

## هناك

كثير من العاملين الإداريين، ممن يخلطون بين مفهومي الأهداف الإستراتيجية والأحلام الإستراتيجية. ولو اقتصر هذا الخلط على عامة الناس، أو رؤساء الوحدات الإدارية الصغرى، لكان الأمر هيناً. أما أن يأتي هذا الخلط في ذهنية قادة المؤسسات الكبرى، فهو ليس بالأمر الهين.

ورغم ذلك فيعض القادة في الإدارات العليا، معذرون إلى حد بعيد، فالأهداف الإستراتيجية، ليست في نهاية الأمر إلا الآمال والتطلعات التي يسعى إليها هؤلاء القادة في نقل منظماتهم الإدارية من حال إلى حال. أي أن الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، ليست في الواقع إلا أحلامهم لتطوير أجهزتهم الإدارية في مختلف جوانبها التنظيمية.

وإذا كان الأمر كذلك، فما العيب أن تكون الأهداف البعيدة التي يسعى رؤساء الأجهزة الإدارية إلى تحقيقها، هي أحلامهم وتطلعاتهم المستقبلية! وهل هناك حقاً فرق بين الأحلام والأهداف؟

قرأت قبل أيام قصة طريفة حدثت عند إحدى بوابات الجمارك بين ياباني وبريطاني. حيث عبرا بوابة الجمارك، وقد حمل البريطاني حقيبتين كبيرتين للياباني مساعدة له. وفي هذه

الأثناء رن جرس صغير لساعة الياباني، فإذا ساعته تشعره بوجود رسالة إلكترونية، فإزداد عجب البريطاني للساعة، ورغب في اقتنائها. ومرة ثانية رن جرس الساعة في معصم الياباني ليخبره بالوقت، ومرة ثالثة ليخبره بوصول فاكس عاجل. وفي كل مرة يزداد عجب البريطاني لساعة الياباني ويزداد رغبة في شرائها منه بأي مبلغ. وفي نهاية الأمر يقتنع الياباني ببيع ساعته للبريطاني، فيكتب الأخير شيكاً بمبلغ كبير، يرسله الياباني عبر ساعته العجيبة للبنك، ويحول المبلغ لحسابه في اليابان. وأخيراً ينزع الياباني ساعته من معصمه ويسلمها للبريطاني الذي يفرح كثيراً باقتنائه تلك الساعة المتعددة الأغراض. وفيما كان الياباني يودع البريطاني ويتعد عنه، يصيح به البريطاني بالتوقف، لأنه نسي أن يأخذ حقيبتيه الكبيرتين. فيرد عليه الياباني بهدوء: إنهما لم تعودا لي. لأنهما بطاريتا الساعة العجيبة.

هذه الحكاية الرمزية، تشير إلى الفرق بين الأحلام الإستراتيجية التي راودت عقل المسافر البريطاني، في امتلاك ساعة سحرية تحقق له العديد من المهام في لحظات، من دون أن ينظر حقاً إلى سعر الساعة الباهظ الثمن، ولم يكتشف عبء بطاريتي الساعة الكبيرتين إلا بعد شرائها، والتعجل في حلم اقتناء الساعة فوراً من دون روية أو تفكير.

علينا أن نقول: إن الأحلام والأمانى - في العادة - ليس مطلوباً من المرء تحقيقها، بعكس الأهداف القابلة للتحقيق، والمهام القابلة للإنجاز فإنها مبرمجة علمياً وفكرياً لإمكانية تحقيقها. التخطيط الإستراتيجي ليس حلماً إدارياً، على قادة المنظمات الإدارية تحقيقه على أرض الواقع، بل فكراً إدارياً، وبرنامجاً معدياً مسبقاً على المديرين استنهاض العاملين للسعي إلى تحقيقه على أرض الواقع، وتحدي الصعوبات بفكر منفتح.

الأحلام الإستراتيجية ليست سوى خيالات جميلة رائعة، مكانها أفكارنا وأدماغنا، ربما تتحقق يوماً بمحض المصادفة، أو ربما تتحقق من دون أن نسعى إلى تحقيقها. بينما الأهداف الإستراتيجية، هي فعل منظم ومدرّوس. والأهداف طموحات إدارية مشروعة، صيغت بشكل منهجي وواقعي حتى يقوم قادة الأجهزة الإدارية بتحقيقها. ●

\* عضو هيئة تدريس  
فرع المعهد بالمنطقة الشرقية



حسن الشيخ \*





تغفل متطلبات فئة غالية  
من أبناء الوطن

## منشآت ومرافق ندمية.. بلا قلب!

تحقيق: عبد الكريم رجب

**حين** سئل شاهر المرزوقي، الطالب السعودي المبتعث في الولايات

المتحدة الأمريكية، الذي يدرس حالياً في مرحلة الماجستير، عن سر نجاحه وتفوقه دراسياً في أرقى الجامعات الأمريكية رغم أنه من ذوي الاحتياجات الخاصة، إلى حد أنه اكتشف مشروعاً طبياً يقود إلى حل لمعضلة «مبتوري الأذرع».. قال: «في بداية الأمر كنت أعتقد أن الغربية والدراسة في الخارج ستكون صعبة نوعاً ما؛ خصوصاً لوضعي الخاص، ولكن تفاجأت بما شاهدته من خدمة لذوي الاحتياجات الخاصة من تسهيل الطرق، وتخصيص أقسام خاصة في الجامعة لتسهيل أمورهم ومساعدتهم».

ورداً على سؤال عن كيفية قيادته السيارة بمفرده وهو من ذوي الاحتياجات الخاصة.. وهل يشكل ذلك خطراً عليه.. كانت إجابته: «لا.. أبداً.. الطرق هنا والأرصعة مبسطة لذوي الاحتياجات الخاصة؛ وكل المباني سواء الحكومية أم الخاصة مجبرة على أن تخصص مسارات ومواقف خاصة لذوي الاحتياجات، والحمد لله لا احتاج أحداً في خروجي لشراء احتياجاتي سواء من الأسواق أو المتاجر، وأيضاً لنا الأولوية في كل الأمور، مثلاً إذا أردت أن أركب الحافلة يقوم السائق

المعوقين وذوي الاحتياجات الخاصة، وقدمت الخدمات اللازمة لأفراد هذه الفئات بوصفهم جزءاً من المجتمع لهم نفس الحقوق وعليهم نفس الواجبات، كما أن وثيقة «سياسة التعليم في المملكة»، التي صدرت عام ١٣٩٠هـ، أكدت حقوق ذوي الاحتياجات الخاصة في التعليم والتدريب والرعاية مثلهم مثل غيرهم دون تمييز أو اختلاف، كما أخذت الدولة على عاتقها مسؤولية رعايتهم تربوياً وصحياً ونفسياً واقتصادياً واجتماعياً وفي جميع المجالات، وركزت في تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وإعطائهم جميع حقوقهم وسنّت القوانين الخاصة التي تحقق ذلك تماشياً مع تعاليم ديننا الحنيف الذي يحث على المساواة والعدل وعدم التفرقة بين الضعيف والقوي أو الفقير والغني أو الصحيح والمريض، وجعل معيار التمييز بين البشر هو التقوى. كما حث ديننا على رعايتهم والاهتمام بشئونهم ودعا إلى الرفق

بفتح الأبواب بطريقة يمكنني أن أركب الحافلة دون أي تكلف».

الحوار الذي نشرته إحدى الصحف المحلية مع المبتعث السعودي، مؤخراً، وجديته عن عوامل نجاحه وتفوقه لكونه واحداً من ذوي الاحتياجات الخاصة، فتح الباب للحديث عن الخدمات المقدمة لذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة، وضرورة تكييف البيئة الطبيعية التي تلبى احتياجاتهم ومتطلباتهم، وما التيسيرات والتجهيزات التي تراعى عند إنشاء مباني الخدمات الحكومية والخاصة، وإلى أي مدى تفي هذه التيسيرات والتجهيزات بالمتطلبات الضرورية الحياتية لذوي الاحتياجات الخاصة؟

### صعوبات تواجه ذوي الاحتياجات الخاصة

استطاعت المملكة العربية السعودية أن تخطو خطوات واسعة في مجال خدمة





**نايف الجاسر:**

## ضرورة إلزام الجهات الحكومية والقطاع الخاص بمراعاة ظروفنا الصحية والنفسية عند إعداد تصاميم مبانيها الجديدة؟

يتردد عليها أفراد هذه الفئة. قال نايف الجاسر إن الإعاقة من الله ويجب على الإنسان الذي أصيب بها أن يتعايش معها ويرضى بما قسمه الله له، ولكنه في الوقت نفس عليه أن يسعى في تطوير ذاته وصنع مستقبله وعدم الاستسلام للآثار السلبية للإعاقة، وهو الشيء الذي أقدمت عليه بتشجيع أسرتي، وخاصة والدي الذي يرافقني عند حضوري إلى المعهد في المواعيد المحددة للمحاضرات، وكذلك عند عودتي إلى المنزل، وهذا يعطيني الدافع والحافز على النجاح في دراستي واكتساب المهارات التي تؤهلني لأن أكون عضوا نافعا لمجتمعي ووطن.

وحول الصعوبات التي يواجهها ذوو الاحتياجات الخاصة داخل المرافق والمنشآت الخدمية الحكومية والخاصة قال نايف الجاسر: هناك عدة صعوبات نواجهها عند تعاملنا مع المنشآت والمرافق الخدمية أبرزها عدم وجود درج خاص لاستخدام أفراد هذه الفئة، وعدم توافر مصاعد في بعض المباني الحكومية والخاصة، كما أن الأرضيات في هذه المباني ملساء بدرجة تجعل الكرسي المتحرك عرضة للانزلاق، ما يشكل خطرا بالنسبة إلى

على التنقل معتمدا على نفسه، وعدم تقديم خدمات خاصة بالمكفوفين في النقل الجماعي والقطارات تشمل نشرات بالخط البارز لأوقات الرحلات وخط السير وغيره.

كما أن هناك مميزات خاصة للمعوقين حركيا في المباني والمرافق العامة وجميع أنشطة المجتمع والطرق والحمامات العامة والخاصة مثل صعود الدرج في المرافق، وصعود درج الطائرة، وكيف يحمل المعوق حركيا على أيدي بعض العمال، وخاصة إذا كانت امرأة وصعب جدا حملها هي والكرسي الخاص بها، والصعوبة الحقيقية في الجلوس على كرسي الدرجة السياحية أو التحرك بين الممرات الضيقة في الطائرة التي لم تراعى أبسط حقوق المعوق حركيا، فضلا عن الصعوبات والإحراجات التي يتعرض لها المعوق سمعيا في مكاتب الخطوط أو في المطارات حينما يكتف بالنداء الصوتي على المواعيد الخاصة بالرحلات أو الأرقام الخاصة بدوره لعمل الحجز أو قطع التذاكر.

وتواصل الورقة العلمية استعراضها الصعوبات والمشاكل التي تواجه ذوي الاحتياجات الخاصة فتذكر أن المستشفيات الخاصة والعامة لم تراعى حتى الآن استخدام الكتابة أو الإشارات الضوئية والاكتفاء بالنداء الصوتي فقط، كما أن هناك صعوبات يواجهها المعوق سمعيا في المرور والطرق وأثناء قيادة السيارة وجميع مجالات العمل، وهناك معوقات عديدة لجميع ذوي الاحتياجات الخاصة في جميع المرافق العامة والخاصة يجب الاهتمام والتركيز في تذليل جميع هذه العقبات لأن مقياس حضارة الأمم بما تقدمه من خدمات لهذه الفئات.

## ضرورة إلزام الجهات المنفذة

نايف بن عبدالعزيز محمد الجاسر، أحد أفراد الفئة التي نطلق عليها اسم «ذوي الاحتياجات الخاصة»، وهو من دارسي برامج المهيد الإعدادية، برنامج الأعمال البنكية، ويستخدم في حضوره إلى المعهد وعودته إلى منزله، وفي تنقلاته داخل المعهد كرسيًا متحركًا بمساعدة أحد أفراد عائلته. التقته مجلة «التنمية الإدارية» لتتعرف إلى الصعوبات التي يواجهها في تنقلاته بوصفه واحدا من ذوي الاحتياجات الخاصة، خاصة في المنشآت والمرافق الحكومية والخاصة التي

بهم وعدم إرهابهم بالطلب منهم ما يفوق قدراتهم وحسن معاملتهم والتلطف بهم.

وعلى الرغم من ذلك فإن هناك بعض الصعوبات والمشاكل التي مازالت تواجه أفراد هذه الفئة في حياتهم العملية، وقد حددت هذه الصعوبات والمشاكل ورقة علمية أعدتها الباحثة د. فوزية بنت محمد أخضر، فذكرت أن هناك معوقات للمكفوفين في التنقل والمواصلات، وفي حالة استخدام المصعد في أحد المرافق العامة أو الخاصة، فإن أبسط الخدمات لا تتوافر لهم مثل وضع أرقام بارزة في المصاعد، أو الهواتف العامة، أو وضع لوحات إرشادية قريبة من مستوى اللمس بالخط البارز لمساعدتهم، مع عدم وجود أرصفة ملائمة في كثير من الشوارع، وعدم وجود تحذيرات صوتية عند أعمال الحفر في الشوارع، وعدم وجود تحذيرات أو توعية للسائقين تعطي الكفيف الحق في السير، وعدم توافر مراكز تدريب الكفيف



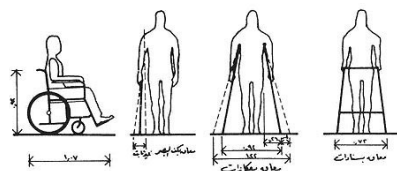
المجتمع السعودي بجميع شرائحه بدأ في تفهم ونشر ثقافة متطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة في المباني والمنشآت الحكومية والخاصة.. وتم الترويج لهذه الثقافة من ولاة الأمر وكبار المسؤولين



د.راند عثمان؛

**ليس كل المباني والمنشآت الحكومية تفي بمتطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة.. فالآليات والإجراءات والاشتراطات موجودة ومنصوص عليها ولكنها للأسف لا تطبق في كل المشاريع الحكومية والخاصة**

الإعاقات السمعية من رؤيتها وهكذا. وعموماً، والحديث لا يزال للدكتور راند عثمان، فإن مشكلة المعوق تتمثل حركياً في الحركة والتنقل من مكان إلى آخر، إذ يعتمد في معظم الحالات على الأجهزة المساعدة كالكرسي المتحرك أو العكازات أو السنادات وفقاً للأبعاد الموضحة بالشكل رقم (١)، (٢). ولكي يتمكن المعوق من الحركة بسهولة في مساحات مناسبة بالأماكن والمباني العامة والخاصة، كالدوائر الحكومية والأسواق والمساجد والحدائق العامة والمباني التعليمية والترفيهية ومباني الخدمات وغيرها من المباني التي قد يتردد عليها المعوق، فإن الأمر يتطلب تحقيق الاشتراطات والمعايير الفنية المتعلقة بالخدمات الموجودة في تلك الأماكن من حيث أوضاعها وأبعادها والفراغات المطلوبة.



شكل ١

الأجهزة المساعدة للمعاق

يقول الدكتور مهندس رائد بن محمد يحيى عثمان، مدير إدارة المشاريع بمعهد الإدارة العامة توجد مجموعة من المتطلبات الإنشائية لذوي الاحتياجات الخاصة يجب توافرها في مباني الأجهزة الحكومية والخاصة، لكن قبل تحديد هذه المتطلبات يجب تحديد هذا المفهوم، فذوو الاحتياجات الخاصة هم من لديهم إعاقات معينة تتطلب عمل تجهيزات خاصة بهم في المباني والمنشآت تجعلهم يعملون ويتفاعلون مع مجتمعهم ومحيطهم بكل كفاءة وفعالية، والإعاقات لها عدة أنواع، منها الإعاقات الحركية والبصرية والسمعية والكلامية، وذوو الاحتياجات الخاصة يمكن أن تكون إعاقاتهم نوعاً منها أو مزيجاً من عدة أنواع، والملاحظ أن بعض المشاريع تأخذ في حسابها ذوي الاحتياجات الخاصة من ذوي الإعاقات الحركية فقط، فتوفر لهم المنحدرات المناسبة عند المداخل والمخارج والمصاعد ذات الأبواب التي تسمح بدخول وخروج الكرسي المتحرك بسهولة مع إمكانية الضغط على أزرار التحكم بالمصعد، وتتسى ذوي الاحتياجات الخاصة من ذوي الإعاقات البصرية مثلاً، فلا توفر لهم أزرار التحكم بالمصعد، التي يمكن التعرف إليها بطريقة برايل، وفي جانب آخر يمكن أن تتسى تزويد المبنى بأجراس التنبيه بالحريق بإنذار صوتي وضوئي يمكن ذوي الإعاقات البصرية من سماعها وفي نفس الوقت يمكن لذوي

المعوق عند تنقله بكرسيه المتحرك فوق هذه الأرضيات المساء. ويطالب نايف الجاسر بضرورة مراعاة ظروفنا الصحية والنفسية ووضع الحلول الكفيلة بالقضاء على هذه الصعوبات عند إعداد تصاميم مباني المرافق الخدمية، سواء الحكومية أو الخاصة، وأن يكون هناك شبه إلزام للجهات التي تنفذ تلك المنشآت بمراعاة متطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة تخفيفاً عنهم وتيسيراً لحركتهم ومساعدة لهم على انخراطهم في المجتمع، ويركز في أن تعالج التصاميم الجديدة أوجه القصور الموجودة في المباني القائمة، كالدرج والمصاعد والأرضيات، والاهتمام بتخصيص دورات مياه خاصة لأفراد هذه الفئة، حيث إنهم يواجهون صعوبة كبيرة عند اضطرارهم لاستخدام دورات المياه العادية.

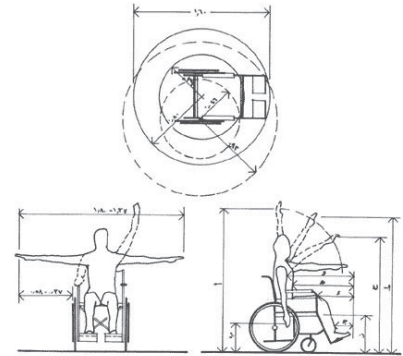
### تجهيزات خاصة

والسؤال هو: ما الذي يجب أن تفعله الجهات الحكومية والأهلية لتذليل هذه الصعوبات والمشاكل، وما التجهيزات الواجب توفيرها في المنشآت الخدمية العامة والخاصة لتكييف البيئة الطبيعية لتلبي احتياجاتهم ومتطلباتهم، من أجل أن يمارسوا حياتهم مثل أقرانهم، ويؤدوا دورهم في خدمة مجتمعهم؟.





ما التجهيزات الواجب توفيرها في المنشآت الخدمية العامة والخاصة لتكييف البيئة الطبيعية لتلبي احتياجاتهم ومتطلباتهم، من أجل أن يمارسوا حياتهم مثل أقرانهم، ويؤدوا دورهم في خدمة مجتمعهم؟

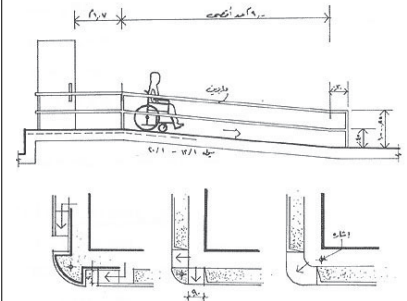


شكل ٢

مجالات الحركة للكرسي المتحرك

### متطلبات أساسية

وأضاف الدكتور رائد عثمان أنه يمكن تحديد المتطلبات الأساسية لذوي الاحتياجات الخاصة من ذوي الإعاقات الحركية في المباني والمنشآت، وذلك حسب الاشتراطات والمعايير الفنية للحصول على الرخص البلدية للمشاريع، وتتمثل هذه المتطلبات في المنحدرات، وهي عبارة عن أسطح مائلة تنغذ من مواد خشنة لمنع الانزلاق، وتكون درجة الميل بحد أقصى (٨:١) ولا يقل عن (١٢:١) وذلك في مداخل المباني ومخارج الطوارئ والأرصعة والممرات والمستويات المختلفة التي تتغير مناسبتها شكل (٣). وتكون وفقا لعدد من الضوابط هي أن الحد الأدنى لعرض منحدر ذي اتجاه واحد (٩٠) سم ومنحدر ذي اتجاهين (١٨٥) سم، وأن يثبت درابزين بارتفاع لا يقل عن (٨٥) سم ولا يزيد على (١٠٠) سم على جانبي المنحدر مع رفع حافته من الجانبين لتشكلا حاجزا بسيطا (إفريز) بارتفاع لا يقل عن (٨) سم من سطح المنحدر لتوفير الحماية والتقليل من المخاطر شكل (٣).



شكل ٣

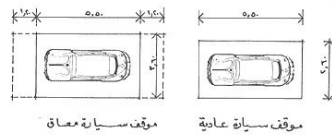
نماذج المنحدرات في الشوارع والأرصعة

السيارات العامة والخاصة وفي أماكن مناسبة يسهل الوصول منها وإليها، ويكون ذلك أقرب ما يكون من مداخل ومخارج، على أن تميز المواقف الخاصة بالمعوقين وذلك باستخدام الشعار الخاص بهم. وألا تقل نسبة مواقف سيارات المعوقين عن (٥%) من المواقف العامة وبعد أدنى موقعين، وكذلك ألا تقل المساحة المخصصة لسيارة المعوق عن (٢٥) م<sup>٢</sup> وتكون أبعاد الموقف وفق ما هو موضح بالشكل رقم (٤)، وأن تجهز المنحدرات اللازمة للوصول إلى المواقف وتضاء إضاءة جيدة وتنغذ أقرب ما يكون إلى مواقف سيارات المعوقين، وألا تقل المسافة بين الحدود الخارجية لسيارة المعوق وأي سيارة أخرى عن (١٦٠) سم.

### ممرات المشاة والأرصعة

ويواصل مدير إدارة المشاريع بمعهد الإدارة العامة حديثه قائلا: ومن المتطلبات الأساسية لذوي الاحتياجات الخاصة مراعاتهم عند تصميم ممرات المشاة والأرصعة، بأن تكون خالية من العوائق والبروزات وأرضيتها من مواد خشنة لمنع الانزلاق، وأن تزود بالمنحدرات اللازمة واللوحات الإرشادية المميزة، وعدم وضع أغصان الصرف والتديدات في أرضيات الممرات والأرصعة، وإذا كان من الضروري وضعها فتكون فتحاتها عرضية أو تصمم بشكل ملائم لا يعوق مستخدمي الكراسي المتحركة، ومراعاة ألا تكون ممرات المشاة بالأرصعة قريبة من الحوائط الخارجية

كما أن من هذه الضوابط ألا يتجاوز المنحدر حدود الرصيف أو ممر المشاة ويكون غاطسا فيه - غير بارز - ويشار إليه بلوحات إرشادية مميزة شكل (٤). ويكون ضمن منطقة عبور المشاة، وأن الحد الأقصى لطول المنحدر (٩) أمتار وفي حالة عمل منحدرين للوصول لارتفاع ما يلزم الفصل بينهما بسطح مستو (بسطة) لا يقل عن (١,٨٠) متر.



موقف سيارة معاق

موقف سيارة عادية

موقف سيارة عادية

موقف سيارة معاق

موقف سيارة عادية

موقف سيارة معاق

موقف سيارة عادية

موقف سيارة معاق

موقف سيارة عادية

موقف سيارة معاق

موقف سيارة عادية

موقف سيارة معاق

موقف سيارة عادية

موقف سيارة معاق

موقف سيارة عادية

موقف سيارة معاق

موقف سيارة عادية

موقف سيارة معاق

موقف سيارة عادية

موقف سيارة معاق

موقف سيارة عادية

موقف سيارة معاق

شكل ٤

مواقف السيارات للمعاقين

ومن المتطلبات الأساسية لذوي الاحتياجات الخاصة مواقف السيارات، حيث تخصص مواقف لسيارات المعوقين في جميع مواقف

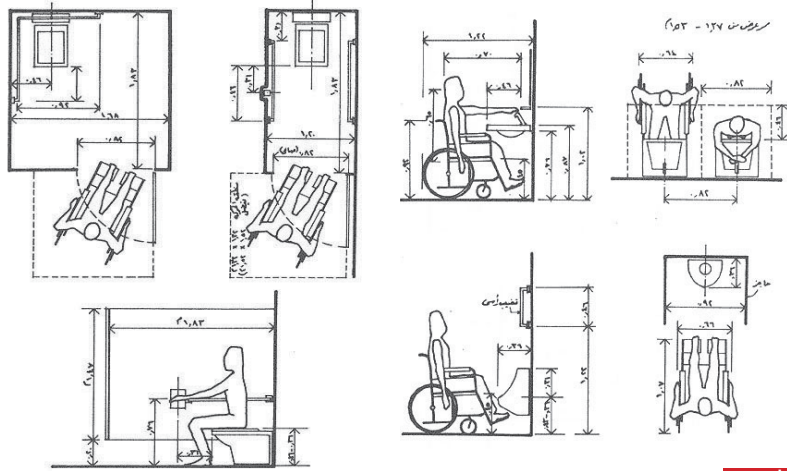


أما من الناحية العملية فمعظم المشاريع الحكومية لا تحصل على التراخيص البلدية لسبب أو آخر، وبالتالي فليس كل المباني والمنشآت الحكومية تفي بمتطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة، فالآليات والإجراءات والاشتراطات موجودة ومنصوص عليها، ويمكن الرجوع والاطلاع عليها في المواقع الالكترونية لأمانات المدن وكود البناء السعودي، ولكنها للأسف لا تطبق في كل المشاريع الحكومية والخاصة، والسبب يعود من وجهة نظري لشبه انعدام ثقافة الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة بين شرائح المجتمع وفعاليتها، فهذه الثقافة لا بد أن تكون مسيطرة على جميع فئات المجتمع فالتاجر يحتاج لصرف مبالغ إضافية ليكون متجره صالحا لتسوق ذوي الاحتياجات الخاصة، كما أن المسؤول يجب أن يجعل المبنى الحكومي صالحا لمراجعة ذوي الاحتياجات الخاصة لقضاء مصالحهم ومعاملاتهم، كما أن المقاول يحرص أن تكون المشاريع التي ينفذها مطابقة لمتطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة حتى وإن كانت خارج نطاق عمل المشروع، كذلك الاستشاري المصمم للمشروع يجب أن يتأكد دوماً أن تصاميمه الهندسية مطابقة لمتطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة حتى وإن كان مالك المشروع قد غفل عنها أو في الأساس لا يريدها.

### نشر ثقافة متطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة

ويكمل الدكتور رائد عثمان بقوله: وفي الواقع إن المجتمع السعودي بجميع شرائحه قد بدأ في تفهم ونشر ثقافة متطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة في المباني والمنشآت الحكومية والخاصة، وتم الترويج لهذه الثقافة من ولاية الأمر وكبار المسؤولين، وقد شاهدنا صاحب السمو الملكي الأمير سلمان ابن عبدالعزيز، أمير منطقة الرياض، يحفظه الله، مع كبار المسؤولين وهم يركبون الكراسي المتحركة لتجربتها للصعود والهبوط من أحد المنحدرات، وقد كانت رسالة واضحة لجميع أفراد المجتمع إن ذوي الاحتياجات الخاصة هم جزء غالي من المجتمع ويجب أن تكون جميع المنشآت والمباني والمشاريع وافية بمتطلباتهم واحتياجاتهم الخاصة. ●

\* جريدة الرياض ١ صفر ١٤٣٢ هـ - ٥ يناير ٢٠١١ م - العدد ١٥٥٣٥



شكل ٦

شكل ٥

### الأبعاد القياسية لدورات المياه العامة المستعملة من قبل المعاق

والإضاءة الجيدة، وأن يراعى تزويد المبنى المتعدد الأدوار بدورة مياه خاصة بالمعوقين بكل دور يوجد به دورات مياه مجمعة، وأخيراً أن يكون الحد الأدنى لمساحة الحمام (٢,٢٠م<sup>٢</sup>).

### مراجعة التصاميم الهندسية

وحول كيفية إيجاد آلية إلزام الجهات الحكومية والقطاع الخاص بمراعاة الظروف الصحية والنفسية لذوي الاحتياجات الخاصة عند إعداد تصاميم مبانيها الجديدة.. يقول الدكتور رائد عثمان: من الناحية النظرية، فالبلديات والأمانات هي المسئولة عن التراخيص للمشاريع في القطاعين العام والخاص، وبالتالي هي مسئولة عن مراجعة التصاميم الهندسية للمباني والمنشآت ومدى مطابقتها لاشتراطات البلدية وكود البناء السعودي الخاصة بمتطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة، كما أنها مسئولة عن متابعة تطبيق هذه المتطلبات عند تنفيذ هذه المشاريع.

للمباني والأسوار لمنع اصطدام المعوق بأي بروزات حادة أو أجهزة بارزة وعدم إشغالها بأية عوائق أخرى تؤدي إلى عرقلة المعوق وإصابته، مع تزويد ممرات المشاة والأرصعة بالاستراحات والأماكن المظللة والدرازينات والخدمات اللازمة من مصادر مياه الشرب والهاتف... الخ وذلك تبعاً لمساحتها ومسافتها، وتزويد الأرصفة بإشارات مرور صوتية إضافة للإشارات العادية وذلك لتنبيه المعوق بكف البصر سمعياً عند عبور الشارع.

أما دورات المياه العامة والحمامات فيجب عند تصميمها في الأماكن والمباني العامة أن يراعى تخصيص جزء منها لخدمة المعوقين، بواقع دورة واحدة للرجال وأخرى للنساء وفقاً لعدد من الاشتراطات التي تشمل توفير الفراغات والإمكانات الكافية لمساعدة المعوق على الحركة بسهولة داخل وخارج الدورة، وأن تفتح أبواب الدورة الخاصة بالمعوق للخارج ولا يقل عرض الباب عن (٨٢) سم ويرتفع عن سطح الأرض مسافة (٢٠) سم، وأن تثبت الأحواض وأدوات التحكم والملحقات الخاصة بالدورة كالمناشف وحامل الورق وخلافه على ارتفاع لا يقل عن (٧٦) سم ولا يزيد عن (١٣٧) سم شكل (٥). وهناك اشتراطات أخرى كأن يستعمل مرحاض إفرنجي لا يقل ارتفاعه عن (٣٦) سم شكل رقم (٦) ليتمكن للعقل المعوق استعماله، وأ، تستعمل المبالى القائمة بالأبعاد الموضحة بالشكل رقم (٥)، وأن تكون الأرضيات من مواد خشنة لمنع الانزلاق مع مراعاة التهوية





إعداد / علي الطبري

## أول مدير عام للمعهد.. وذكريات البداية

البعض أن المعهد بدأ في غرفتين صغيرتين متجاورتين في الدور السادس في مبنى وزارة المالية. ويتذكر معالي الأستاذ أبا الخيل أبرز التحديات في ذلك الوقت لعل أبرزها البحث عن مقر وتوظيف قدرات إدارية جديدة قادرة على تحمل مسئولية «البداية» في ظل أوضاع مالية محدودة جداً. وكان التحدي الآخر هو إقناع الأجهزة الحكومية -وهي في طور التأسيس آنذاك - بالاستغناء عن موظفيها لفترة محدودة للتدريب. وقد ذلت هذه

الصعوبات بفضل إرادة الشباب وعشقهم التجربة والمغامرة. حيث

يصف معالي الأستاذ محمد أبا الخيل بيئة العمل في المعهد في مراحله الأولى بـ (بيئة حماس وطني).. وعندما يجتمع «الوطن» و«الحماس» لا غربة في أن تكون النتيجة «عملاً دؤوباً» و«متموِّحاً متقدِّماً» في الوصول إلى تأسيس مرحلة إدارية مهمة من تاريخ المعهد.

ويرى معالي الأستاذ أبا الخيل أن أبرز القرارات التي اتخذها في ذلك الوقت، هو اختيار برنامج الإدارة المتوسطة كبرنامج أساسي باعتبار أنه تفرعت منه برامج

كثيرة في الإدارة العامة. كانت الحاجة ملحة إليها في ذلك الوقت المبكر من الخطوات الأولية في تأهيل وتدريب موظفي الدولة. وكذلك يتذكر معالي الأستاذ أبا الخيل فترة الابتعاث آنذاك وكيف كان انعكاسها الإيجابي ليس فقط على منسوبي المعهد؛ بل أيضاً على الإدارة الحكومية بشكل عام من خلال انتقال بعض منسوبي المعهد للعمل في الأجهزة الحكومية الأخرى.

والمعهد وهو يتبوأ اليوم مكاناً مرموقاً بين بيوت الإدارة العالمية المتخصصة. ويحظى بتقدير عالمي من جانب الجمعيات والمراكز التدريبية المتقدمة؛ يشعر دوماً بالوفاء والامتنان إلى من ساهموا في بناء

وتأسيس مرحلة من أهم مراحل تاريخ معهد الإدارة العامة. ●

**البداية** في أي عمل ما، تعني أن تؤسس

وتنشئ وتشرف وتضع لبنات تؤمن بأنها ستكون الحجر الأساس لمشروع تطمح أن يتحول من حلم إلى حقيقة. وللوصول إلى هذه الغاية فأنت تحتاج إلى إرادة قوية ورغبة صادقة تتسلح بها، ليتسنى لك رؤية المنجز الذي تحلم به يتحقق على أرض الواقع. ولكن هل هذا يكفي؟ الإجابة بالطبع «لا» فالإرادة القوية والرغبة الصادقة تحتاجان إلى أناس يحملونهما ويعملون بمبادئهما..

لذا لا يمكن الحديث عن بدايات معهد الإدارة العامة من دون الحديث عن أناس استثنائيين حملوا راية المعهد في بدايته. وأحدهم أول مدير عام للمعهد معالي الأستاذ محمد أبا الخيل.

بدأ معالي الأستاذ محمد أبا الخيل مسيرته في المعهد بتاريخ ١٣٨١/٥/٢٦هـ بموجب قرار صادر من مجلس الوزراء يقضي بتعيينه مديراً عاماً للمعهد. والأستاذ أبا الخيل حاصل على بكالوريوس إدارة أعمال من جامعة القاهرة عام ١٣٧٦هـ وهو من جيل الإدارة الأول في المملكة، حيث بدأ حياته الإدارية بوزارة المواصلات -آنذاك- ومن ثم انتقل للعمل مديراً لمعهد الإدارة العامة في مرحلة مبكرة من تاريخ تأسيس الإدارة الحكومية الحديثة.

لم تكن البدايات سهلة، فقد لا يعلم





# التدريب الخارجي لأعضاء هيئة التدريب نافذة للاطلاع على أحدث الأساليب والاتجاهات التدريبية الدولية





## يشكل

العنصر البشري الحجر الأساس ومنبع النجاح للمنظمات التي تسعى إلى الريادة والتفوق في مجال عملها. حيث تهتم المؤسسات والمنظمات بتنمية مواردها البشرية عن طريق منحهم دورات تدريبية تهدف إلى تطوير مهاراتهم ورفع معدلات أدائهم الوظيفي لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة. ومن هذا المنطلق، دأب معهد الإدارة العامة على الاهتمام بموارده البشرية وتنميتها وتطويرها وفق خطط تدريبية يتم إعدادها بعناية وجودة عالية تتسق مع رؤية المعهد في أن موارده البشرية هي الركيزة الأساسية في تفوق المعهد وتقدمه. وكإحدى خطط تطوير القوى العاملة بالمعهد، يحرص معهد الإدارة العامة على تدريب منسوبيه داخلياً وخارجياً ليتسنى لهم أداء الأدوار المنوطة بهم بكفاءة وفعالية. ويستعرض هذا التقرير أهداف وآليات التدريب الخارجي لمنسوبي المعهد.

### أهداف التدريب الخارجي

يسعى معهد الإدارة العامة إلى كل ما من شأنه زيادة قدرات ومهارات منسوبيه من أعضاء هيئة التدريب والإداريين والفنيين التي تساعدهم على تنفيذ المهام التي يقومون بتأديتها بالشكل الأفضل ورفع مستوى كفاءتهم وإنتاجيتهم. من أجل هذا الهدف جاءت فكرة التدريب الخارجي للزملاء التي تعطيهم الفرصة لتحقيق ذلك من خلال المشاركة في الأنشطة التدريبية التي يقيمها العديد من المراكز التدريبية حول العالم، حيث يتسنى لهم من خلال هذه المشاركة التعرف إلى تجارب هذه المراكز والأساليب التدريبية التي يتم تطبيقها واكتساب معارف ومهارات جديدة تعود بالنفع عليهم في المساعدة على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

### أنواع التدريب الخارجي

وهناك نوعان من التدريب الخارجي يتم تنفيذهما في المعهد:

#### النوع الأول : التدريب الخارجي

##### خلال العام

يكون هذا التدريب بطلب من الزميل بالتنسيق مع مديره المباشر لتلبية احتياج تدريبي معين، مثل أن يتم تكليف الزميل بتنفيذ برنامج تدريبي جديد في أحد المجالات التدريبية، أو تصميم حقيبة علمية وما إلى ذلك، حيث يرى إمكانية مشاركته في نشاط تدريبي يهدف من خلاله إلى زيادة مهاراته أو معارفه في هذا المجال، وفي هذه الحالة يتم الرفع بهذا الطلب إلى إدارة التخطيط والتطوير التي تقوم بعرضه على لجنة التدريب والابتعاث، حيث تتم دراسته والتوصية بشأنه من

حيث الموافقة على المشاركة من عدمها، والرفع بذلك إلى معالي مدير عام المعهد لطلب اعتماد الموافقة النهائية على المشاركة. النوع الثاني : خطة التدريب الخارجي السنوية التي يتم تنفيذها خلال فترة الصيف من كل عام، ويتم تنفيذ خطة التدريب الخارجي التي يقوم بها المعهد من خلال ثلاث مراحل :

#### المرحلة الأولى : مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية واختيار الأنشطة وتأكيداها:

يتم في هذه المرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية للزملاء من خلال تعبئة استمارة تحديد الاحتياجات آلياً من خلال النظام العام حيث يقوم الزملاء المستحقون للتدريب الخارجي باختيار الأنشطة التدريبية التي تناسب احتياجاتهم وتتفق مع تخصصاتهم العلمية من خلال العديد من الدورات التي يتم إدخالها في النظام عن طريق إدارة التخطيط والتطوير من خلال تواصلها مع المراكز التدريبية المختلفة والحصول على دوراتها التدريبية التي تعدها خلال العام، ثم يأتي دور المديرين المباشرين لتأكيد اختيار هذه الأنشطة واعتمادها بشكل نهائي للزملاء .

#### المرحلة الثانية: مرحلة تنفيذ الخطة التدريبية:

بعد الانتهاء من المرحلة الأولى يأتي دور إدارة التخطيط والتطوير من خلال حصر جميع الأنشطة التدريبية التي تم اختيارها ومن ثم مراسلة الجهات والمراكز التدريبية لتأكيد تسجيل الزملاء في هذه الأنشطة، وبعد ذلك التنسيق مع الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية من أجل دفع الرسوم التدريبية وإنهاء جميع الإجراءات الإدارية المتعلقة بسفر الزميل ومغادرته إلى مكان تنفيذ الدورة التدريبية .

#### المرحلة الثالثة: مرحلة تقويم الخطة التدريبية:

في هذه المرحلة وبعد الانتهاء من تنفيذ الخطة التدريبية تأتي مرحلة التقويم والمتابعة، حيث يطلب من الزملاء تعبئة استمارة التقويم آلياً من خلال النظام العام للتأكد من مدى استفادتهم من المشاركة في هذه الدورات ومدى جودة الخدمات المقدمة من الجهة التدريبية، من حيث التنظيم والمدرّب والمادة العلمية حيث يتم مراجعتها من قبل إدارة التخطيط والتطوير لمعرفة الملاحظات المسجلة على المراكز التدريبية ليمت أخذها في الحسبان عند التعامل مع الجهة مستقبلاً ومخاطبة الجهة لمناقشتها حول هذه الملاحظات.

#### تقويم المراكز التدريبية الدولية

ويحرص المعهد على الاستفادة التامة من شراكته مع الجمعيات الدولية المتخصصة في كافة المجالات الإدارية، وذلك لتقويم مراكز التدريب التي يتعاون معها المعهد، كذلك يعتمد المعهد على زيارات مسؤوليه

### البرامج التدريبية المتخصصة للإداريين والفنيين تساهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية

المعهد يحرص دائماً على الاستفادة التامة من شراكته مع الجمعيات الدولية المتخصصة في كل المجالات الإدارية لتقويم مراكز التدريب التي يتعاون معها



القطاعات لمعرفة تلك الاحتياجات التدريبية العملية، ثم تصنف تلك الاحتياجات التدريبية، وتبدأ عملية الاتصال بالمراكز التدريبية العالمية ذات العلاقة بتلك الاحتياجات والتنسيق معها لإلحاق بعض أعضاء هيئة التدريب للعمل فيها، وتزويد إدارة التخطيط والتطوير بتقرير عن أدائهم في تلك المؤسسات.

وتعمل إدارة التخطيط والتطوير على مواجهة بعض الاحتياجات التدريبية، وخاصة لشاغلي الوظائف الفنية بالتنسيق مع رؤسائهم؛ لتدريبهم في برامج ذات طبيعة فنية تتلاءم مع مهامهم، وذلك لدى بعض المؤسسات التدريبية الخارجية التي تكون معتمدة وتخضع للتقويم المستمر من قبل أرقى المنظمات والجمعيات العالمية المتخصصة في

الميدانية في الاطلاع على مستوى هذه المراكز ومدى وجودة البرامج التي تقدمها، ويركز المعهد أيضا في تقويم منسوبيه- الملتحقين ببرامج التدريب الخارجي من أعضاء هيئة تدريب وإداريين وفنيين- لمراكز التدريب الخارجية ومدى استفادتهم منها تحقيقا لهدف الفعالية للتدريب.

#### ربط الجانب النظري بالجانب العملي

كذلك تقوم إدارة التخطيط والتطوير بتحديد الاحتياجات التدريبية التي يتطلب التدريب عليها تدريباً عملياً وربط الجانب النظري بالجانب العملي، من خلال التنسيق مع مديري إدارات البرامج ومنسقي

انطلاقاً من سعي المعهد الدائب المعهد إلى تزويد منسوبيه بالخبرات والتجارب الدولية الحديثة.

ويسعى المعهد لتطوير كفاءة منسوبيه من الإداريين والفنيين، حيث بلغ عدد من تم تدريبهم خلال العام التدريبي ١٤٢٥/١٤٢٤ هـ ثمانية عشر إدارياً وقفز الرقم إلى خمسة وأربعين في العام التدريبي ١٤٣١/١٤٣٠ هـ، إيماناً من المعهد بضرورة إتاحة الفرصة لكافة منسوبيه لتطوير مهاراتهم ومعارفهم في أرقى مراكز التدريب العالمية ليتسنى له إكمال مسيرة الريادة في التدريب والتطوير.

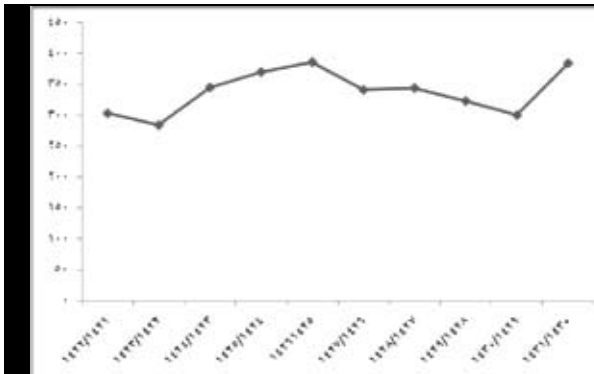
### إحصائية التدريب

المجموع	الإداريون والفنيون		هيئة التدريب		العام التدريبي
	خارج المملكة	داخل المملكة	خارج المملكة	داخل المملكة	
٥٠٠	١٨	١١٢	١٣٤	٢٣٦	١٤٢٤/١٤٢٥
٦١٤	٦	٢٢٢	١٤٦	٢٤٠	١٤٢٥/١٤٢٦
٥٢٤	٤١	١٤٢	١٣٢	٢٠٩	١٤٢٦/١٤٢٧
٥٠٩	٤١	١٣٤	١٩٤	١٥٠	١٤٢٧/١٤٢٨
٤٩٦	٢٢	١٥١	١٦٨	١٥٥	١٤٢٨/١٤٢٩
٤٨٤	٢٥	١٥٩	١٧٨	١٢٢	١٤٢٩/١٤٣٠
٥٥٩	٤٥	١٣٠	٢١٨	١٦٦	١٤٣٠/١٤٣١ هـ

### أعضاء هيئة التدريب

المجموع	خارج المملكة		داخل المملكة		العام التدريبي
	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
٣٧٠	٣٦,٣%	١٣٤	٦٣,٨%	٢٣٦	١٤٢٤/١٤٢٥
٣٨٦	٣٧,٨%	١٤٦	٦٢,٢%	٢٤٠	١٤٢٥/١٤٢٦
٣٤١	٣٨,٧%	١٣٢	٦١,٣%	٢٠٩	١٤٢٦/١٤٢٧
٣٤٤	٥٦,٤%	١٩٤	٤٣,٦%	١٥٠	١٤٢٧/١٤٢٨
٣٣٣	٥٢,٠%	١٦٨	٤٨,٠%	١٥٥	١٤٢٨/١٤٢٩
٣٠٠	٥٩,٣%	١٧٨	٤٠,٧%	١٢٢	١٤٢٩/١٤٣٠
٣٨٤	٥٦,٨%	٢١٨	٤٣,٢%	١٦٦	١٤٣٠/١٤٣١ هـ

### رسم بياني يوضح أعداد المستفيدين من التدريب حسب السنوات



هذا المجال. وغالباً ما يستفيد من تلك البرامج الفنيون من موظفي مركز الحاسب الآلي، وموظفي مركز تقنيات التدريب، وموظفي إدارة الطباعة والنشر.

### أرقام وإحصائيات

دربت إدارة التخطيط والتطوير (١٣٤) عضواً من أعضاء هيئة التدريب خارج المملكة في العام التدريبي ١٤٢٥/١٤٢٤ هـ وارتفع الرقم إلى (١٩٤) عضواً في العام التدريبي ١٤٢٨/١٤٢٧ هـ، وشهد العام التدريبي ١٤٣١/١٤٣٠ هـ الرقم الأكبر في أعداد أعضاء هيئة التدريب الذين تم تدريبهم في الخارج، استجابة للمتغيرات الجديدة في عالم التدريب



## الندوة تخصص

## افتتاحيتها لبرامج المعهد

## أ. نوف السبيعي

عضو هيئة التدريب  
فرع معهد الإدارة العامة النسائي

## التعسف الإداري.. هل له علاج؟

**يعد** مفهوم التعسف من المفاهيم الغامضة حيث يصعب تحديده بدقة. ولكن يمكن إدراكه من خلال عدة مظاهر وممارسات من أبرزها القرارات التي تسبب ضرراً للموظف مثل حرمانه من ترقية أو دورات تدريبية أو نقله أو حصوله على تقويم غير عادل، بل تمتد لتشمل ممارسات وسلوكيات في التعامل منها عدم القدرة على حل النزاع بين الأطراف المتنازعة، وعدم العدالة في التعامل والتهرب من المسؤولية، كذلك يظهر التعسف من خلال تهميش الموظف وتجاهله، أو إهمال التحفيز اللفظي.. (سأورد مثلاً على ذلك وهو أنه في إحدى الدورات التدريبية اعترضت إحدى المديرات على استخدام كلمة (شكراً) وقالت (ليس لها داعي) بحجة أنه عمل الموظفة ولمزمة بالقيام به، إضافة إلى الشكاوى المتكررة من عملية حجب المعلومات من قبل المدير التي من حق الموظف نظاماً للاطلاع عليها، هذا المثال وأمثلة كثيرة تعبر عن الفهم الخاطئ للتحفيز والفهم الخاطئ للسلطة..

أما الأسباب فهي متعددة يأتي في مقدمتها ممارسة المدير للسلطة بشكل مطلق بحجة تحقيق الصالح العام، وكذلك شخصية المدير ونظام القيم والمبادئ التي يؤمن بها ومستوى تعليمه ووعيه، وضعف القدرة على الاتصال السليم والديمقراطي. بالإضافة إلى عدم سماع احتجاج موظفيه واعتبار النزاع في العمل نوعاً من المشكلات التي يجب القضاء عليها حتى لا يتفاقم الوضع أكثر وأكثر.

كل هذه الأمور التي ذكرت تخلق آثاراً نفسية سيئة على الفرد حيث يقل مستوى ولائه وانتماؤه للمنشأة، ويزيد من حدة الضغوط النفسية عليه؛ مما يؤثر سلباً في أدائه وتعامله مع الآخرين ليمتد أثره ليشمل أفراد مجتمع المستفيدين من هذه الخدمات.

لذلك من الضروري الاستناد إلى آليات وقوانين تمنع مثل هذه الأنواع من السلوكيات التعسفية وتعدّها تجاوزات تستحق العقوبة والمحاسبة التأديبية. واختتم بحديث الرسول عليه الصلاة والسلام: (لا ضرر ولا ضرار).

يشمل التعسف الإداري ممارسات وسلوكيات في التعامل منها عدم القدرة على حل النزاع بين الأطراف المتنازعة، وعدم العدالة في التعامل والتهرب من المسؤولية، كذلك يظهر التعسف من خلال تهميش الموظف وتجاهله، أو إهمال التحفيز اللفظي

**افتتحت** جريدة «الندوة» عددها الصادر يوم السبت (١٤٣٢/٣/١٧هـ) بالحديث عن أهمية التدريب كخيار استراتيجي لتكوين مجتمع المعرفة الذي يعد أولى خطوات الرقي بالأداء والإنتاج والجودة في كافة مناحي الحياة. وقد أبرزت دور المعهد في رفع كفاءة موظفي الدولة، واعتبرت ذلك تعزيزاً لنظرة المملكة في الاستثمار في الإنسان الذي يعد أفضل الاستثمارات على الإطلاق. وهذه البادرة من الزملاء في جريدة «الندوة» تعبر عن مفهوم الشراكة بين معهد الإدارة العامة والصحافة المحلية لتحقيق أهداف التنمية في مختلف الميادين وفي الميدان الإداري على وجه الخصوص.

### إستراتيجية مجتمع المعرفة كلمة الندوة

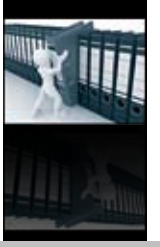
تعد إستراتيجية المملكة برفع كفاءة إنتاجية الموظفين في كافة مرافق الحكومة وتزويدهم بالمهارات والمعارف التي تؤدي إلى تطوير العمل الإداري، من الإستراتيجيات

الهامة التي تقود إلى طريق النجاح ليس في دوائر العمل الحكومي فحسب، بل في كافة مناحي الحياة، بحيث يصبح المجتمع السعودي مجتمع معرفة، وهو هدف كبير ظلت الفعاليات المتنوعة، والمحاضرات المتعددة تشدد عليه من خلال كثير من المنابر في مختلف البلاد. إن التحاق ١٨٤٤ موظفاً وموظفة حكومياً، بـ (٦٤) برنامجاً تدريبياً ينفذه معهد الإدارة العامة اليوم يعزز نظرة المملكة في الاستثمار في الإنسان الذي يعد أفضل الاستثمارات على الإطلاق، لأن الإنسان هو المحرك الأساسي والفعلي في قيادة قاطرة الإنتاج والتنمية. انعكاس هذه الخطوة الإيجابية بشكل مرن في الأداء ودخول الموظف إلى الحكومة الإلكترونية، والتعامل مع أدوات العصر، إذ لا مكان لموظف لا يتقن لغة الكمبيوتر في هذا الوقت، ولعل انتشار مراكز تعليم الإنترنت في المملكة، ثمرة هذه الأفكار المبدعة التي تجسد مدى التفاعل مع التقنية وتوطينها. إن إدخال تعليم الكمبيوتر في مدارس المملكة، ركيزة أساسية وذخيرة معرفية قوية ترفد التربية والتعليم بمزيد من الإبداع وبالتالي خلق فرص وظيفية عديدة، حيث إن كثيراً من مرافق الحكومة أكدت توطئتين التقنية والسباق نحو العولمة في التعاملات، وطبي صفحة الدفاتر الورقية، وكثير من الإدارات رفع شعار وداعاً للورق مرحباً بالإنترنت، وهكذا تخطو المملكة رويداً رويداً باتجاه مجتمع العولمة الذي يرتقي بالمعرفة ويزيد في الإنتاج ويحسن الأداء العملي.



تعد إستراتيجية المملكة برفع كفاءة إنتاجية الموظفين في كافة مرافق الحكومة وتزويدهم بالمهارات والمعارف التي تؤدي إلى تطوير العمل الإداري، من الإستراتيجيات

الهامة التي تقود إلى طريق النجاح ليس في دوائر العمل الحكومي فحسب، بل في كافة مناحي الحياة، بحيث يصبح المجتمع السعودي مجتمع معرفة، وهو هدف كبير ظلت الفعاليات المتنوعة، والمحاضرات المتعددة تشدد عليه من خلال كثير من المنابر في مختلف البلاد. إن التحاق ١٨٤٤ موظفاً وموظفة حكومياً، بـ (٦٤) برنامجاً تدريبياً ينفذه معهد الإدارة العامة اليوم يعزز نظرة المملكة في الاستثمار في الإنسان الذي يعد أفضل الاستثمارات على الإطلاق، لأن الإنسان هو المحرك الأساسي والفعلي في قيادة قاطرة الإنتاج والتنمية. انعكاس هذه الخطوة الإيجابية بشكل مرن في الأداء ودخول الموظف إلى الحكومة الإلكترونية، والتعامل مع أدوات العصر، إذ لا مكان لموظف لا يتقن لغة الكمبيوتر في هذا الوقت، ولعل انتشار مراكز تعليم الإنترنت في المملكة، ثمرة هذه الأفكار المبدعة التي تجسد مدى التفاعل مع التقنية وتوطينها. إن إدخال تعليم الكمبيوتر في مدارس المملكة، ركيزة أساسية وذخيرة معرفية قوية ترفد التربية والتعليم بمزيد من الإبداع وبالتالي خلق فرص وظيفية عديدة، حيث إن كثيراً من مرافق الحكومة أكدت توطئتين التقنية والسباق نحو العولمة في التعاملات، وطبي صفحة الدفاتر الورقية، وكثير من الإدارات رفع شعار وداعاً للورق مرحباً بالإنترنت، وهكذا تخطو المملكة رويداً رويداً باتجاه مجتمع العولمة الذي يرتقي بالمعرفة ويزيد في الإنتاج ويحسن الأداء العملي.



## أنظمة ولوائحه

# حق ممارسة الموظف العام المضاربة بالأسهم ومدى تجارية هذا العمل



**د. عائض بن سلطان البقمي**

استاذ القانون التجاري  
المساعد بمعهد  
الإدارة العامة  
منسق قطاع الأنظمة

العام بهذه الأعمال هو حتى لا يكون الموظف العام مشغولاً ذهنياً أو جسدياً عن أداء مهامه الوظيفية، أو استغلال وظيفته الحكومية لمصالح شخصية، حتى ولو كانت تلك المضاربة في سوق الأسهم خلال الفترة المسائية التي لا تتعارض مع فترة الدوام الرسمي، حيث إن ذلك قد يؤثر ولو بطريق غير مباشر على أدائه لمهامه الوظيفية خلال وقت الدوام الرسمي.

من جانب آخر، وتدعيماً لهذا التفسير، ما ورد من نصوص في الأنظمة التجارية في الدولة، ومنها نظام المحكمة التجارية في المادة الثانية الفقرة (أ) التي تنص (على أن كل شراء بضاعة أو أغلال وغيرها لأجل بيعها يعد عملاً تجارياً)، ومن هذه الفقرة نستنتج أنه يجب توافر ثلاثة شروط لاعتبار العمل تجارياً وهذه الشروط هي: أولاً: أن يكون هناك شراء وهذا الشرط متحقق عند شراء الأوراق المالية (الأسهم).

ثانياً: أن يكون محل الشراء منقولاً وهذا الشرط متحقق كذلك، فالأوراق المالية تعد منقولة معنوية، حيث إن معظم شراح القانون ذهبوا إلى أن المنقول لا يقتصر على المنقول المادي مثل المواد الغذائية والآلات، وإنما يضاف إليه المنقولات المعنوية التي تشمل الأوراق المالية (الأسهم والسندات).

ثالثاً: أن يكون القصد من الشراء (أي شراء الأسهم) تحقيق الربح، حيث إن كل مضارب بالأسهم يسعى إلى تحقيق الربحية عند بيعه الأسهم التي اشتراها لهذا الغرض. وهذا الشرط قد تحقق كذلك وقت المضاربة في الأسهم.

ومن ثم يمكن أن نستنتج من شرح ما سبق أن نشاط المضاربة بالأسهم هو عمل تجاري يخالف به الموظف العام واجباته الوظيفية. ●

(لا يعد اشتغلاً بالتجارة وفق أحكام النظام تملك الحصص والأسهم في الشركات المساهمة والشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات التوصية) التي ربما أشارت هذه الفقرة كثيراً من الغموض لدى البعض مع غياب التفسير النظامي في هذا الشأن، وفسرها الموظف المخالف على أساس جواز ممارسته المضاربة بالأسهم!

إلا أن ذلك يخالف التفسير الصحيح والموضوعي للنص

من شقين. الشق الأول وهو أن المنظم قصد في هذا النص حق الموظف بحدود الاكتتابات العامة فقط التي تجري عند تأسيس هذه الشركات، وزيادة رأس مالها كما حصل في الاكتتابات العامة التي تلوح في السوق عند تأسيس الشركات دون أن يكون للموظف العام الحق في المضاربة بالأسهم عند طرحها للتداول في السوق المالية.

أما الشق الثاني فهو أن المنظم قد حظر على الموظف العام في المادة السابقة وهي المادة (١٣) الاشتغال بالتجارة بشكل مباشر أو غير مباشر، وهنا لا يمكن أن تكون نصوص النظام متعارضة فيما بينها، وإنما أراد فقط في الفقرة (ب) من المادة (٤) من لائحة الواجبات الوظيفية السماح بحدود معينة للموظف لتوسيع مجال دخله بطريقة الاكتتاب فقط من دون المضاربة. وخاصة إذا علمنا أن العبرة بمنع قيام الموظف

لا يخفى على الجميع أن نظام الخدمة المدنية قد منع وبشكل صريح مباشرة الموظف العام للأعمال التجارية، والمقصود بالأعمال التجارية هنا هي تلك الأعمال التي أشارت إلى بعض منها المادة (٢) من نظام المحكمة التجارية الصادر عام ١٣٥٠هـ.

وحيث إن قيام الموظف العام بشراء وبيع الأسهم (الأوراق المالية) والمضاربة بها بشكل مستمر في السوق المالية، يثير اللبس لدى الكثيرين في بيان نظاميته ومدى مخالفته أنظمة الخدمة المدنية، كان لزاماً بيان حكمه في ظل غياب النصوص التوضيحية في هذا الشأن، لذا يناقش هذا المقال بيان واستجلاء الحكم في ذلك على ضوء نظرة تحليلية وموضوعية لنصوص مواد أنظمة الدولة المرعية، وخاصة مع اعتقاد كثيرين أنه لا تصدق على تلك الممارسات نصوص الأنظمة التالية:

أولاً: ما صدر في نظام الخدمة المدنية بهذا الخصوص، في المادة (١٣) من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية، التي تنص على وجوب أن يتمتع الموظف عن القيام بالأعمال التالية: (أ) الاشتغال بالتجارة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. (ب) الاشتراك في تأسيس الشركات أو قبول عضوية مجالس إدارتها أو أي عمل فيها أو في محل تجاري إلا إذا كان معينا من الحكومة.

ثانياً: ما نصت عليه الفقرة (ب) من المادة (٤) من لائحة الواجبات الوظيفية الصادرة من وزير الخدمة المدنية عام ١٤٢٧هـ بأنه



أعاد طباعته معهد الإدارة العامة بمناسبة  
شفاء الملك وعودته سالماً إلى أرض الوطن

# خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله ابن عبدالعزيز: الرؤية الشاملة لإدارة التنمية

د. الشقاوي: منظومة القرارات السامية  
في عهد خادم الحرمين الشريفين تتسم  
بشموليتها وقدرتها على بعث روح التنمية  
والبناء في شتى ميادين الدولة

ظل اهتمام الحكومة بالإنجاز في الجانب التنظيمي للنهوض بما تقدمه من خدمات من خلال التطوير المستمر للتنظيم الإداري بغية تحسين نوعية الخدمات العامة وإنشاء الوسائل المناسبة للإسهام في ترشيد اتخاذ القرارات وتسريعها.

## الرؤية التنظيمية لخادم الحرمين الشريفين

والكتاب يبدأ بالحديث عن الرؤية التنظيمية لخادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، يحفظه الله، تلك الرؤية التي تشكل من مجموع القيم الفكرية الخلاقة التي تؤسس لقرارات رائدة وفاعلة في جميع المجالات التي تتغلغلها تلك الرؤية، ويقرر أن لكل رؤية قيادية مقومات وأساساً عقلية وقيادية وإيمانية وحكمة متمرسة بمعطيات التاريخ، مدركة لمتغيرات العصر، مستشرفة لتوقعات المستقبل، وهي كلها سمات حاسمة تشكل معالم شخصية القائد، وقد اجتمعت في شخصية خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، يحفظه الله، هذه الشخصية الغذة التي يجمع المفكرون والكتاب

**أكد** معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. عبد الرحمن ابن عبد الله الشقاوي أن منظومة القرارات السامية في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، حفظه الله، تتسم بشموليتها وامتدادها وقدرتها على بعث روح التنمية والبناء في شتى ميادين الدولة، فاستحق خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز بتلك القرارات أن يوصف بـ «رائد التنمية الحديثة ورجل القرارات الفاعلة».

وقال معاليه في مقدمته لكتاب «خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز: الرؤية الشاملة لإدارة التنمية»، والذي أصدره معهد الإدارة العامة بمناسبة الاحتفال بمرور خمسين عاماً على إنشائه إن الكتاب يستجلي رؤية خادم الحرمين الشريفين ذات الأبعاد المختلفة لتنميتها في جميع ممارساتنا الإدارية ونحن نصطف خلف قيادته الحكيمة لبناء الوطن واستشراف المستقبل الزاهر، لافتاً إلى أنه تم التركيز في الكتاب على الجانب الإداري، والذي يمثل أحد الملامح البارزة في شخصية الملك عبد الله بن عبد العزيز القيادية، في



## الكتاب وثيقة تاريخية تستلهم مضامينها من فكر رجل يصنع التاريخ لبلاده في شتى ميادين التنمية الشاملة

إلا بلورة لمنهجية اتخذها خادم الحرمين الشريفين، وإستراتيجية عمل انتهجها لتعزيز بنية الاقتصاد الوطني.

### الحوار الوطني .. وحوار الأديان

وينتقل الكتاب إلى ملمح آخر من ملامح الرؤية التطهيمية لخادم الحرمين الشريفين، يحفظه الله، ويتمثل في إطلاقه، حفظه الله، الدعوة إلى حوار الأديان، إدراكاً منه لسماحة الإسلام وشموليته، وأنه دين للناس كافة، ثم الدعوة للمصالحة العربية مجسداً بذلك معنى الزعامة وحكمة القيادة، ضارباً، يحفظه الله، المثل في الشموخ والترفع عن الصغائر.

وتتوالى مبادرات وقرارات خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، يحفظه الله، الإصلاحية، محدثة ذلك الحراك الاجتماعي والتفاعل الثقافي بين فئات المجتمع بمختلف أطيافه، وهو ما تمخضت عنه دعوة الملك عبد الله بن عبد العزيز للحوار الوطني وإعلانه تأسيس مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني.

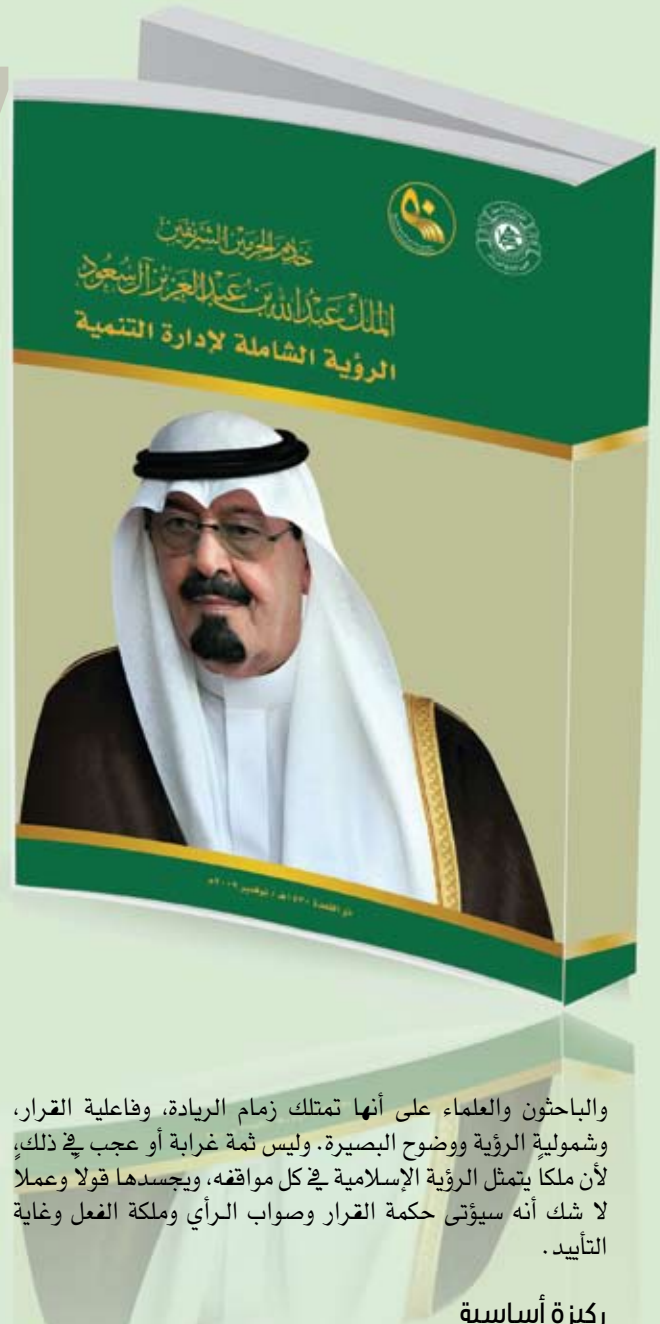
واتساقاً مع إدراك خادم الحرمين الشريفين، يحفظه الله، أن إرساء قواعد الحكم وإحاطته بالدعامات اللازمة إنما يكون وفق نظام يتمثل الرؤية الإسلامية ولا يغفل المتطلبات التطهيمية العصرية، فقد جاء قراره، أيده الله، بإصدار نظام هيئة البيعة الذي نص في مادته الثالثة على أن "تلتزم الهيئة بكتاب الله تعالى وسنة رسوله محمد صلى الله عليه وسلم، والمحافظة على كيان الدولة، وعلى وحدة الأسرة المالكة وتعاونها وعدم تفرقها، وعلى الوحدة الوطنية ومصالح الشعب".

وحرصاً على إقرار العدل، وتحقيق أصل من أصول السياسة الشرعية، قامت الدولة منذ إنشائها على هدي الشريعة الإسلامية بتحكيم كتاب الله وسنة نبيه، ومن هذا المنطلق حرص خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، يحفظه الله، على تحسين وتطوير نظام القضاء، وتمثل ذلك في الدعم الكبير الذي بلغ سبعة مليارات ريال لتطوير القضاء وديوان المطالم ودعمهما مالياً وإدارياً، وذلك تحقيقاً لرؤيته، يحفظه الله، في ضرورة وأهمية وجود نظام قضائي فاعل يضمن العدالة الاجتماعية، ويحافظ على منجزات الوطن والمواطن.

### التعليم والتقنية

ولأن التعليم هو الأداة الفاعلة في بناء الإنسان، فقد أولى خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، أيده الله، جانب التعليم جل اهتمامه ودعمه ورعايته، انطلاقاً من رؤيته، يحفظه الله، للتعليم في المملكة أنه "نموذج متميز وركيزة رئيسية للاستثمار والتنمية، والأجيال القادمة هم الثروة الحقيقية، والاهتمام بهم هدف أساسي". وفي هذا الإطار، ومن أجل تحقيق هدف أسمى يتعلق ببناء الموارد البشرية، وتأهيلها تأهيلاً عالياً يمكنها من تحقيق الابتكارات والإنجازات في شتى المناحي والمجالات، فقد أطلق، يحفظه الله، مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم ليشمل مرحلة التعليم ما قبل الجامعي، ثم يمتد إلى التعليم العالي وينتهي بالابتعاث الخارجي.

ويتسق مع رؤية خادم الحرمين الشريفين للتعليم، رؤيته، رعاها الله، للمعلومة وفاعليتها في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتي ترى أن العصر هو عصر التنوير المعلوماتي، بما



والباحثون والعلماء على أنها تمتلك زمام الريادة، وفاعلية القرار، وشمولية الرؤية ووضوح البصيرة. وليس ثمة غرابة أو عجب في ذلك، لأن ملكاً يتمثل الرؤية الإسلامية في كل مواقفه، ويجسدها قولاً وعملاً لا شك أنه سيؤتي حكمة القرار وصواب الرأي ومملكة الفعل وغاية التأيد.

### ركيزة أساسية

ويشرح الكتاب كيف أن الرؤية الإسلامية تمثل ركيزة أساسية في خطاب الملك عبد الله السياسي بأبعاده الثلاثة، الدولي والإسلامي والعربي، كما تتجسد في خطابه الوطني بسياقاته المتعددة وأبعاده الإدارية والتعليمية والاقتصادية والتعليمية والتنمية والإصلاحية، وأنه انطلاقاً من تلك الرؤية ومعالمها الواضحة أضحت المملكة العربية السعودية رمزاً للدولة العصرية التي تتمسك بثوابتها وموروثها الديني والثقافي، ولا تتنازل عن خصوصيتها، في حين أنها تتعامل برؤية عصرية تجعلها محط احترام كل الدول والشعوب.

ويستعرض الكتاب بعض ملامح تلك الرؤية التطهيمية لخادم الحرمين الشريفين، حيث يستلهمها بخطاب خادم الحرمين الشريفين، يحفظه الله، أمام قادة مجموعة العشرين في قمته التي عقدت في واشنطن ومقاله المنشور في مجلة "فيرست" البريطانية والذين جسدا دور المملكة وإسهامها الفاعل في دعم الاقتصاد العالمي وتحسينه، وهو ما ينعكس بدوره على استقرار اقتصاد المملكة، ويحميه من أي انكماش على المستوى المحلي. وهذا التفاعل مع قضايا الاقتصاد العالمي ما هو



والعطاء، وفي هذا تجسيد للرؤية التنظيمية للملك عبد الله بن عبد العزيز، يحفظه الله، والتي أفضت إلى أن يوكل أمر التنظيم إلى لجنة وزارية تعنى بشأن التنظيم الإداري في المملكة، فتأسست اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري التي يحتضن معهد الإدارة العامة أمانتها العامة ولجنتها التحضيرية.

### تدريب الكوادر السعودية

وإذا كان التدريب يعتبر أحد المداخل الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز مهارات الموظفين ورفع كفاءتهم، فقد جاءت توجيهات خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، يحفظه الله، لتؤكد وتشدد على تدريب الكوادر السعودية التي تعد رافدا رئيسا في تعزيز القدرات الإنتاجية للكفاءات الوطنية. واستلهاما لتلك الرؤية قامت مؤسسات التدريب بدور فاعل في تدريب الموارد البشرية الوطنية، وفي طليعة هذه المؤسسات معهد الإدارة العامة.

كما لا يمكن إغفال الدور الذي تقوم به وزارة الخدمة المدنية في تطبيق الرؤية التنظيمية والنهوض بمسؤوليات الوظيفة العامة وتطبيق مبدأ الجدارة وتجسيد مفهوم التدريب للرفي بالأداء وتحمل المسؤولية، ومن أجل ذلك جاء الدعم المتوالي لوزارة الخدمة المدنية من قبل خادم الحرمين الشريفين، يحفظه الله، ليعمل على صياغة وبلورة معنى القرارات الفاعلة التي مكنت الوزارة من تأدية دورها الوطني.

### تفعيل دور المرأة السعودية في التنمية

وانطلاقاً من هذه الرؤية الشاملة لإدارة التنمية، والتي تؤمن بأن أي مجتمع مهما تعددت ثوابته التي يحتكم إليها، ينطوي على الكثير من القابلية للتطوير، وفيما يتعلق بالمرأة السعودية، وفي ظل التأكيد على خصوصية نشأتها ومجتمعها وبيئتها، فإن ذلك لم يمنع خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، أيده الله، من فتح باب توظيف عناصر المجتمع ذكورا وإناثا، وتأتي المرأة السعودية لتشكل في مجتمعها لبنة أساسية صالحة، ونواة حقيقية لخلافة تعكس دورها ووظيفتها، وتجعل من نفسها عنصرا أكيدا وفعالا من عناصر المسيرة

يحمله هذا المصطلح من مضامين حضارية جديدة وحديثة، ومن أجل ذلك جعل خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز من قضية التقنية قضية حتمية في مسيرة التنمية، وأدرجها في طليعة القضايا الجوهرية، وتحققت تلك الرؤية من خلال إنشاء جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية التي جسدت اهتمامه، يحفظه الله، بالعلم والتقنية باعتبارهما عاملين أساسيين في دفع عجلة التنمية.

وفي السياق ذاته، وانطلاقاً من رؤيته، يحفظه الله، المستقبلية السباقة التي تدرك متغيرات العصر ومتطلبات الثورة المعلوماتية، فقد شدد، أيده الله، على أهمية تفعيل التعاملات الإلكترونية في الأعمال الحكومية، لما يحققه ذلك من تقدم كبير في توفير الخدمات للمستخدم بسهولة ويسر، ويرتقي بمستوى الإنتاجية والكفاءة للمنشأة، كما عمل، يحفظه الله، على بناء مجتمع رقمي متكامل وآمن، يسمح للمجتمع بجميع أفرادها بالتفاعل وتحقيق مبدأ الشراكة في بناء الوطن، وذلك عبر توفير خدمات إلكترونية مبسطة ومتكاملة، ومن أجل ذلك جاءت موافقته، يحفظه الله، على دعم مشاريع الخطة التنفيذية للتعاملات الإلكترونية التي تبلغ مدتها خمس سنوات بأكثر من ثلاثة مليارات ريال.

### حماية النزاهة ومكافحة الفساد

وضمن إطار رؤية الملك عبد الله الشاملة لإدارة التنمية تحتل الشفافية مكانها بوصفها إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها هذه الرؤية، إذ إن هذه الخاصية الجوهرية في حياة المجتمعات وحرارتها الحضارية لم تزل مبدأ حيويًا في مسيرة خادم الحرمين الشريفين، يحفظه الله، وقاعدة أساسية في جميع المناصب التي تولاها، وقد عمل على تفعيلها بين فئات الشعب كافة، حيث وسع مبدأ الشفافية من هامش حرية التعبير المسئولة، واستجلاء الآراء الوطنية المتزنة؛ الأمر الذي شكل دعامة قوية لمنهج الإصلاح الذي انتهجه خادم الحرمين الشريفين، يحفظه الله، كما أن هذه الرؤية أسفرت عن حماية مبدأ النزاهة وطمأنة المواطن ومحاسبة المسئول.

كما تبني خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، أيده الله، مفهوم الرقابة ليصبح ركيزة أساسية من ركائز الرؤية التنظيمية لمجريات الحكم والقيادة، وهي رؤية جريئة وضعت كل مسئول في الدولة وكل موظف فيها أمام الله، ثم أمام الحاكم والشعب، وذلك رادع له عن ارتكاب الخطأ. وضمن هذا السياق يأتي قرار خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، يحفظه الله، بالموافقة على اللائحة الموحدة لوحدة المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة، كما أقر مجلس الوزراء الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، بهدف تحقيق حماية النزاهة ومكافحة الفساد في شتى صورته ومختلف مظاهره.

وحين تحقق الشفافية المناخ الصحي لاستمرارية البناء، وتزيج كثيراً من العوائق التي تعترض مسيرة التنمية، يصبح مطلب تحسين العطاء مطلباً طبعياً، ومبدأً تطوير الأداء مواتياً، في بيئة تتسم بالتفاعل





## المرأة السعودية تبوّأت في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز مناصب قيادية في الدولة وصار اسمها علما وعنوانا على المنارات العلمية

التموية، فتبوّأت في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، يحفظه الله، مناصب قيادية في الدولة، وصار اسمها علما وعنوانا على المنارات العلمية.

وتتسع رؤية خادم الحرمين الشريفين الشاملة لإدارة التنمية لتشمل تحقيق الرفاهية الاجتماعية لجميع أبناء شعبه، وتوفير سبل العيش الكريم لهم، وتلمس احتياجاتهم، ومن هذا المنطلق اهتم خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، يحفظه الله، برفع مستوى دخل الأفراد بما يتناسب والظروف المعيشية والمتغيرات العالمية.

### مشروعات الحرمين والمشاعر

ولأن البعد الديني هو جوهر رؤية خادم الحرمين الشريفين، فقد بدا حرصه، يحفظه الله، واهتمامه البالغ بحجاج بيت الله والمعتكفين، فجاءت توجيهاته بتنفيذ المشروعات الحضارية العملاقة في المسجد الحرام والمسجد النبوي ومنطقة الجمرات بمنى، خاصة أن الاهتمام بأمر الحرمين والمشاعر كان ومازال نهجا للملوك الكرام من الأسرة الحاكمة، وقد سار خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، أيده الله، سيرة أبيه الملك المؤسس، يرحمه الله، في رعايته للحرمين الشريفين، وحقق بموافقة على المشروعات الثلاثة نقلة نوعية حضارية لم يسبق لها مثيل في تاريخ الحرمين.

إن الكتاب، وحسب ما جاء في مقدمة د. الشقاوي السابق الإشارة إليها، يعد وثيقة تاريخية تستلهم مضامينها من فكر رجل يصنع التاريخ لبلاده في شتى ميادين التنمية الشاملة.

### محتويات الكتاب

والكتاب يتكون من ثمانية أبواب، يتناول الباب الأول القرارات الفاعلة في بناء وتطوير أنظمة الدولة، ويشمل ذلك المجالس التنظيمية العامة، ويندرج تحتها مجلس الوزراء ومجلس الشورى، والمجالس التنظيمية

وخصص الباب الرابع للحديث عن تنمية الموارد البشرية من خلال استعراض الجهود التي بذلتها الدولة في هذا المجال من خلال: التعليم، وزارة الخدمة المدنية، معهد الإدارة العامة، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، صندوق تنمية الموارد البشرية، المرأة، فيما تحدث الباب الخامس عن التنمية الاقتصادية من خلال عدد من المحاور هي: انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية، مركز الملك عبد الله المالي، إقرار الإستراتيجية الصناعية الشاملة والرؤية المستقبلية للقطاع الصناعي، المدن الاقتصادية، قمة العشرين الاقتصادية.

وتناول الباب السادس جهود تعزيز الرفاهية الاجتماعية، فاستعرض القرارات الفاعلة في إدارة التنمية ودعم برامج الرفاهية الاجتماعية، ودور خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز في دعم التنمية في مناطق المملكة.

وتصدى الباب السابع للحديث عن تفعيل وتطوير أداء الحكومة الإلكترونية، وذلك من خلال عدد من المحاور تشمل: بناء مجتمع معلوماتي لتحقيق التنمية المستدامة، الملك عبد الله بن عبد العزيز والرئاسة الفخرية لجمعية الحاسبات، نظام التعاملات الإلكترونية، نظام مكافحة جرائم المعلومات، ضوابط تطبيق التعاملات الإلكترونية في الجهات الحكومية، تخصيص مناصب إدارية عليا لتقنية المعلومات في الأجهزة الحكومية.

ويستعرض الباب الثامن والأخير الأوسمة والجوائز التي حصل عليها خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، كما يفرد قسما للكلمات التي قيلت في خادم الحرمين الشريفين، يحفظه الله، بعنوان "قالوا عن خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز"، حيث امتدح العديد من القادة والعظماء مواقفه وأفعاله الصادقة، وكتب عنه العديد من الأدباء والمثقفين وأبرزوا حكمته، وتحدث عنه العديد من أفراد شعبه وذكروا محاسنه وإنسانيته، كما حظي، يحفظه الله بإعجاب الصحافة العربية والعالمية منذ توليه مقاليد الحكم، فجاء وصف معظمها له، حفظه الله، بأنه ملك محبوب يحمل راية الإسلام، ويدفع بعجلة الإصلاح بحكته المعهودة وسياسته المعتدلة التي تمثل صوت العقل.





متابعة: شقران الرشدي

صفحة تعني برصد أبرز ما صدر من الكتب الإدارية الحديثة لتقديم وعياً متجدداً لتعزيز الثقافة الإدارية من خلال العطاءات المتميزة. ويتم إعداد الصفحة بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بمعهد الإدارة العامة.

## جديد المكتبة الإدارية

### الحماية القانونية للبيئة في المملكة العربية السعودية (دراسة مقارنة)

اسم المؤلف: د. أحمد حامد البديري

الناشر: معهد الإدارة العامة

سنة النشر: ٢٠١٠م - الرياض - المملكة العربية السعودية

يركز الكتاب في مناقشة وتحليل الأصول القانونية التي يضيفها القانون لحماية البيئة من التلوث في المملكة العربية السعودية. ويشمل إطار الدراسة المقارنة الحماية القانونية للبيئة في كل من فرنسا وجمهورية مصر العربية والمملكة الأردنية الهاشمية. ويهدف الكتاب إلى إيضاح وتحليل الأصول القانونية للحماية البيئية من التلوث في نهج مقارن لفهم الأصول والقواعد المهمة التي تمس حياة جميع الأفراد في المجتمع وبحقهم في العيش في بيئة نظيفة آمنة من التلوث.



### وظائف الإدارة المكتبية وطبيعة عملها

اسم المؤلف: د. رعد حسن الصرن

الناشر: دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة

سنة النشر: ٢٠١٠م - دمشق - الجمهورية العربية السورية

يتناول الكتاب ظهور تكنولوجيا المعلومات وآثارها الإيجابية على بقاء واستمرار وتطور المنظمات نتيجة للاستخدام السريع لتلك التقنية في ظل العالم التنافسي المتزايد للأعمال، وبالتالي الاعتماد على كامل العمليات الإدارية الناجحة باستخدام التقنية باعتبارها إستراتيجية للسياسة طويلة الأجل والمشروعات الجيدة. ويهدف الكتاب إلى الإشارة إلى المعلومات والتكنولوجيا الحديثة التي يجب الاهتمام بها من قبل مديري المكاتب والسكرتارية من أجل تقديم وضع جديد للإدارة المكتبية يتوافق مع تطور المهارات والتجارب والممارسات العملية في ميدان الإدارة بشكل عام.



### فهم الإعلام البديل

اسم المؤلف: أولجا جوديس بيلي - بارت كاميرتس نيكوكار بنتير (البرازيل)

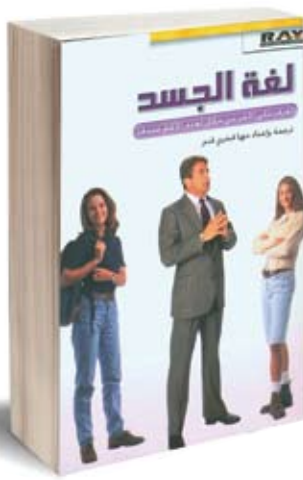
ترجمة: علا أحمد إصلاح

الناشر: مجموعة النيل العربية

سنة النشر: ٢٠١٠م - القاهرة - جمهورية مصر العربية

يتطرق الكتاب إلى استعراض أبرز وسائل الإعلام البديلة التي أصبحت تمثل جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية للأفراد في العمل والأسواق والمؤسسات الاجتماعية والمناسبات العامة، وي طرح الكتاب تساؤلاً عن كيفية فهم الإعلام البديل بطرائق مختلفة، من خلال عدد متنوع من الرؤى البديلة كالعلاقة بين الإعلام المسيطر، والإعلام البديل، والإعلام المستقل. ويبحث الكتاب الاستخدامات المتطورة والممارسات المختلفة للإعلام البديل ودوره المساعد في تسهيل عمليات الاتصال التفاعلي في الاتجاهين وتواصل أفراد المجتمع بعضهم مع بعض من خلال طرح همومهم واهتماماتهم محلياً وعالمياً. ويقصد بالإعلام البديل هي الوسائل القادرة على التعبير عن آراء الناس بتلقائية وبساطة.





## لغة الجسد.. تعرف إلى الآخر من خلال لغته الأكثر صدقاً

اسم المؤلف: كارولين بوييز

ترجمة وإعداد: مها فخري قنبر

الناشر: شعاع للنشر والعلوم

سنة النشر: ٢٠١٠م - حلب- الجمهورية العربية السورية

يهدف الكتاب إلى تفسير الإيماءات التي يستخدمها البشر في تعاملاتهم اليومية في محيط العمل والبيت والمجتمع، وكيف يمكن تفسيرها وفهمها، وكيف يمكن أن تتحول تلك الإيماءات إلى وسيلة اتصال أفضل لكون التخاطب هو عملية مهمة يقوم بها شخصان يؤثر كل منهما في الآخر من خلال إرسال واستقبال وفهم وتفسير المعلومات الواردة بينهما. ويرى الكتاب أن الكلام هو اللغة اللفظية المسموعة لكن لغة الجسد هي اللغة اللاملفوظة من دون كلمات من خلال ما يسمى بلغة الجسد، التي من خلالها إتقانها - بحسب الكتاب - تستطيع التواصل مع الآخرين وفهم مشاعرهم بشكل أكبر.

## المشكلات الاثنتا عشرة للأفراد في العمل ( الرؤى والحلول والإستراتيجيات )

اسم المؤلف: أ. د. فتحي إبراهيم محمد أحمد

الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية - إحدى منظمات جامعة الدول العربية

سنة النشر: ٢٠١٠م - القاهرة - جمهورية مصر العربية

يركز الكتاب في أهم المشكلات في محيط عمل المنظمات العربية، التي اتضحت لمؤلف الكتاب من خلال ممارسته لبرامج التدريب والاستشارات الإدارية لعدد من المنظمات العربية. ويرى أن المشكلات الاثنتا عشرة هي المشكلات الأكثر شيوعاً لدى الأفراد في العمل معتبراً إياها أنها مشكلات دولية شائعة وعائفاً للتنمية البشرية وتطوير الأداء، ولهذا ينقسم الكتاب إلى قسمين اهتم الأول بتعريف هذه المشكلات ومحاولة وضع حلول لها، في حين ركز الثاني في صياغة اثنتي عشرة إستراتيجية تنظيمية تساعد المنظمات على تفادي هذه المشكلات الإدارية كانضباط الشخص في العمل، وضغوط العمل، والصراع التنظيمي، وقياس الأداء.. وغيرها .



## الذكاءات المتعددة .. نافذة على الموهبة والتفوق والإبداع

اسم المؤلف: د. سليمان عبد الواحد يوسف

الناشر: المكتبة المصرية

سنة النشر: ٢٠١٠م - القاهرة- جمهورية مصر العربية

يتناول الكتاب تعدد القدرات وأنماط الذكاء لدى الأفراد، وكيف يتفاعل كل نمط فيها مع لون خاص من الخبرات والتجارب والمهارات، ويحدد الكتاب في فصوله أنواع الذكاء كالذكاء المكاني، والذكاء الذي يتعامل مع الكلمة، والذكاء الذي يتعامل مع المواقف الاجتماعية، والذكاء الذي يبرز في محيط العمل والإنتاج.. إلخ. ويعد مؤلف الكتاب أن الأفراد المتفوقين والموهوبين والمبدعين في مختلف المجالات هم الثروة الوطنية والقومية لأوطانهم؛ لكونهم الفئة التي تضيء طريق التقدم والرفق في كل مجتمع، فإذا صلحت هذه الفئة صلح المجتمع وتطور إلى الأفضل.



## من وحي العدد ذي الرقم (٨٠) من «التنمية الإدارية» كلّ هذا النور وكلّ هذا الظلام

**هل** معهد الإدارة العامة في الرياض موجود في سياقه الحضاري والتقدمي الصحيح؟  
في رؤيتي الخاصة: أنه ليس في سياقه الحضاري المناسب !!  
كيف .. ؟

معهد الإدارة العامة منارة علمية حضارية راقية موجودة في سياق أو بين تكونات عملية متخلّفة .. !!  
أدخل إلى معهد الإدارة فأشعر من خلال مكاتبه وبرامجه ودوراته والخط التنظيري والعملي والفكرة والهوية بأنني انتقلت أو دخلت في زمن مستقبلي استثنائي.. ثم أذهب إلى مراجعة الدوائر والمصالح - وكلها يمكن أن يكون أنموذجاً - فأشعر بالتخلف ومن ثم بالإحباط .. والإحباط هنا ليس من اليأس وعدم الحصول على الحقوق.. دعك من كل هذا ومن كل مترّباته، وإنما سيّطالني الإحباط من انعدام الأمل في أن تستنير وأن تستفيد تلك الدوائر والمصالح من هذا النور الإداري الذي يشع وينبعث تباغاً من هذا المعهد فعلاً.. إنه سؤال لا يشبهه إلا الداء العضال أو الطعنة المسمومة في الخاصة.. كيف لم تستفد تلك الجهات برغم مرور ما يزيد على نصف قرن على وجود هذه المنارة الحضارية ؟!!  
قل لي أيها العزيز في أي زمان وأي مكان أنت ومن أي منطلق، قل لي: أين ذهبت تلك الأجيال المتلاحقة، وماذا حصل لها وقد اجتازت تلك الفصول والدورات في هذا المعهد؟  
وما الذي حدث بين مكاتب وتجارب وتعاملات تلك الإدارات والدوائر والمصالح وهي تمر بتجربة المعهد من خلال جميع الموظفين الذين درسوا وتعلموا واستفادوا من العلم الإداري ومن أساتذة الإدارة والعمل والكفاية والإنتاج والمنطق الإداري المثمر دائماً وأبداً..  
سبحان الله !!

هل استوطن العقم تلك الدّهاليز؟ وهل تمكن فقدان النمو والتطور من تلك الصيغ والطرق الإدارية؟  
نعم.. تتوالى أجيال الموظفين، وتنوع أساليب العمل، وتزّقم الأضابير والسجلات، وتتجدد المباني والأمكنة!!  
غير أنّ الإنسان بقي متألماً حزيناً محبطاً ينثني على كبده يومياً من السلبيات الإدارية القاتلة بدءاً بالمركزية والبيروقراطية ومروراً بتدريّ الممارسة والبطء في الأداء والإرجاء وانتهاً بالغياب والخروج من الدوام.  
آه .. لك الله يا معهد الإدارة.. إنني أضع يدي على قلبي وأقول برثاء مَذِيب: (إنك تحترق في أودية الهباء، وتمرّ بين هذه السياقات كما يمرّ الضوء الخافت في ليل المدينة) .. ●



**عبد الله بن  
عبد الرحمن الزيد**  
أديب وإعلامي

...سيّطالني الإحباط  
من انعدام الأمل في أن  
تستنير وأن تستفيد  
تلك الدوائر والمصالح  
من هذا النور الإداري الذي  
يشع وينبعث تباغاً من  
هذا المعهد فعلاً..



# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ٨٢ - جمادى الأولى ١٤٣٢ هـ / أبريل ٢٠١١ م



«التنمية الإدارية» تفتح ملف إدارة  
المشاريع التنموية في المملكة :

## واقع إدارة المشاريع التنموية



أ.د. عبدالله العثمان :

نسعى إلى التحول بالتعليم  
من مجرد وظيفة إلى مهارة..



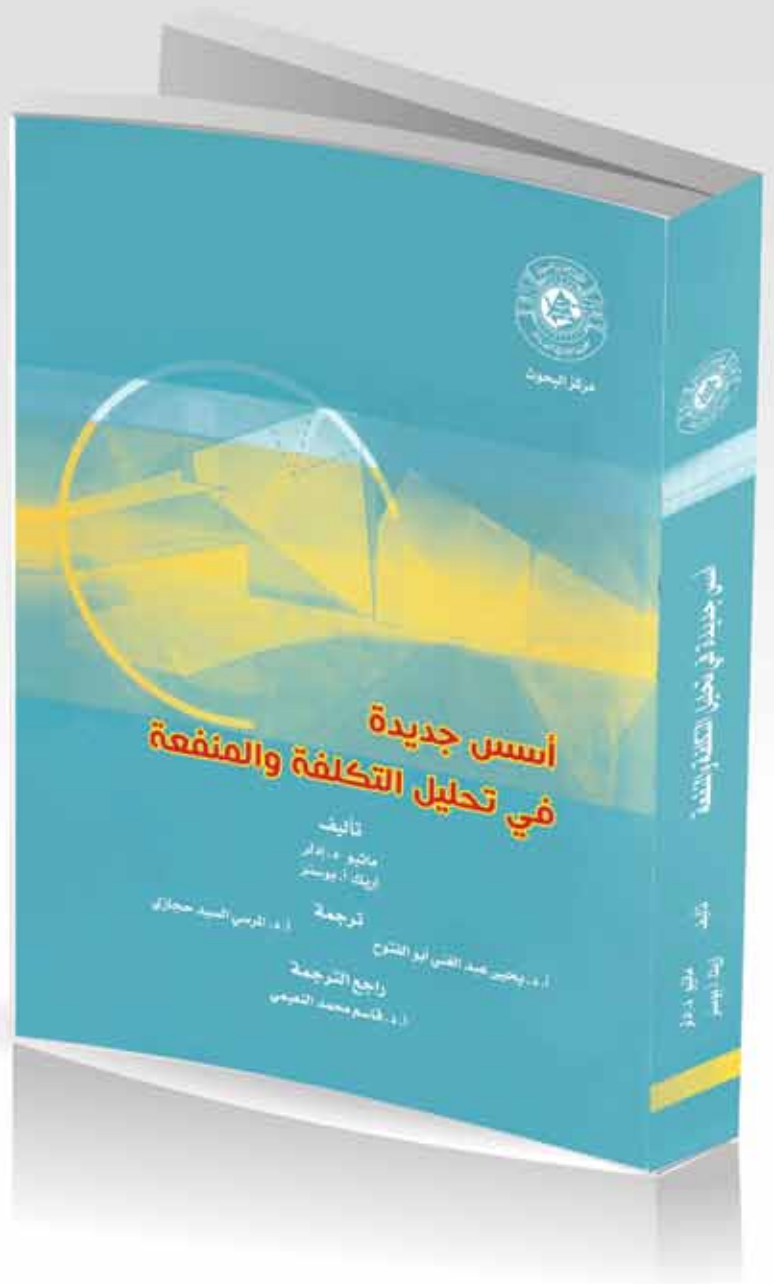
## أسس جديدة في تحليل التكلفة والمنفعة

### هذا الكتاب

يعالج تحليل التكاليف - المنافع مشغلاً على أسس نظرية وواقعية جديدة، حيث يسمح الاختيارات الأخلاقية والسياسية في دراسة جدوى المشروعات كما يتناقل أشكال التفضيلات المختلفة المرتبطة بتحقيق الفائدة الذاتية، والأخرى غير المرتبطة بها، والتفضيلات المتطرفة، وتأثير كل منها على التحليل. كما يتعرض الكتاب لتفاعل الإدارات السياسية والتشريعية والمصالحية في الولايات المتحدة من أجل وضع قواعد ومعايير يمكن الاسترشاد بها لدراسة جدوى المشروعات العامة، وأخيراً يعالج هذا الكتاب مختلف الأضرار التي تواجه تحليل التكلفة والمنفعة باعتباره منهجاً لاتخاذ القرار.

رقم الكتاب: ٩٩٦-٩٩٦-٩٩٦-٩٩٦-٩٩٦-٩٩٦

للتسليم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة - ١٤٣٢ هـ



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

نوه بما تضمنته الكلمة السامية  
من مشاعر أبوية صادقة

## د. الشقاوي: الأوامر الملكية الكريمة تسهم في رفع مستوى الأداء وحفظ المال العام وتحقيق التنمية



يساهمون من خلالها في بناء هذا الوطن ودفع عجلة التنمية فيه. حيث صدر الأمر الملكي الكريم باعتماد صرف مخصص مالي قدره ألفا ريال شهريا للباحثين عن العمل من المواطنين.

كما صدر الأمر الملكي الكريم بتوجيه معالي وزير التجارة والصناعة ووزير العمل للاجتماع - بشكل عاجل - برجال الأعمال للتأكيد عليهم بعزم الدولة على المسارعة الفاعلة والجادة في سعودة الوظائف، وأن يقوم القطاع الخاص بواجبه الوطني في هذا الأمر على أكمل وجه، بما يسهم في رفع نسبة تشغيل المواطنين. وعندما يؤكد خادم الحرمين الشريفين - حفظه الله - على ضرورة الاجتماع وبشكل عاجل مع رجال الأعمال من أجل رفع

نسبة تشغيل المواطنين في القطاع الأهلي فإنما ذلك يشير بشكل قاطع إلى توجه الدولة الصادق والحازم في أن يساهم القطاع الأهلي في توفير الفرص الوظيفية لأبناء الوطن وبشكل فاعل، وأن ذلك سيكون تحت متابعة خادم الحرمين الشريفين بنفسه عندما تضمن الأمر الملكي الكريم التوجيه لوزارة العمل بأن ترفع تقارير ربع سنوية عما يتحقق من نسب في السعودة، والإجراءات التي اتخذتها الوزارة في إيجاد فرص عمل للمواطنين في القطاع الخاص، ومن يتجاوب مع ذلك من رجال الأعمال، ومن يتهاون منهم، ومن يقصر، وهذه التوجيهات الكريمة تشير إلى الأهمية البالغة في هذا الأمر من لدن الملك - حفظه الله -.

ونوه معالي مدير عام معهد الإدارة العامة بالأمر الملكي الكريم باعتماد الحد الأدنى لرواتب كافة فئات العاملين في الدولة من السعوديين بـ (٣) آلاف ريال شهريا. مشيرا إلى

أن هذه اللفتة الأبوية الحانية تعكس استئثار خادم الحرمين الشريفين - حفظه الله - لهموم المواطنين واحتياجاتهم، وبأهمية تأمين العيش الكريم لهم، وبأن تكون الرواتب متناسبة في حدها الأدنى مع تلك الاحتياجات. وفي ختام تصريحه دعا معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن الشقاوي المولى عز وجل بأن يوفق خادم الحرمين الشريفين ويسدد خطاه، وأن ينعم عليه بالصحة والعافية، وأن يحفظ هذه البلاد تحت رعاية خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين، وسمو النائب الثاني - حفظهم الله -.

### وصف معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن

ابن عبدالله الشقاوي الكلمة التي وجهها خادم الحرمين الشريفين لأبنائه المواطنين بأنها كلمة قائد فذ خاطب مواطنيه بلسان صادق وقلب عامر بالإيمان ما جعل كلماته تلامس شغاف القلوب وتتجاوب معها مشاعر المواطنين بنفس القدر من الصدق والحب.

وقال إن الأوامر الملكية الكريمة التي أصدرها خادم الحرمين الشريفين - حفظه الله - كانت أوامر خير ونماء عمت كل أبناء الوطن ومؤسساته، وهي تؤكد في مضامينها أن المواطن في بؤرة اهتمام قائد الأمة، وأن الرخاء الذي تعيشه البلاد في هذا العهد الزاهر إنما هو كسحابة مباركة تهطل بخيرها على الجميع دون تمييز أو استثناء، حيث شمل خادم الحرمين الشريفين بأوامره السامية الكريمة جميع شرائح المجتمع مما أدخل البهجة والسرور في كل بيت من بيوت المملكة من أذناها إلى أقصاها.

وأكد معالي مدير عام معهد الإدارة العامة أن الأوامر الملكية الكريمة تتميز بمضامينها بالديمومة والاستمرارية، فالكثير من أوامر خادم الحرمين الشريفين - أيده الله - تعنى بمؤسسات الدولة وتنظيمها، والرقابة على أداؤها وتنفيذ مشاريعها، مما سينعكس بشكل كبير ومباشر على الخدمة المقدمة للمواطن، وسيترقي بمستوى الأداء إلى مؤشرات عالية، كما ستجعل المال العام تحت الرقابة المباشرة والدقيقة من الجهات المختصة، فإنشاء الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد وتعيين رئيس لها بمرتبة وزير يرتبط مباشرة بخادم الحرمين الشريفين إنما هو توجه صادق ورغبة أكيدة من الملك - حفظه الله - على الارتقاء بأداء مؤسسات الدولة إلى أفضل المستويات، وعلى حفظ أموال الدولة بأن تصرف بالشكل الأمثل ووفق الأنظمة. وكان حفظه الله حازما في هذا الأمر وهو يؤكد بأن تشمل مهام الهيئة كافة القطاعات الحكومية، ولا يستثنى من ذلك كائن من كان. وهذا التوجه من قبل خادم الحرمين الشريفين إنما يؤسس لمرحلة جديدة وحازمة في طريق التنظيم والإصلاح الإداري، تعزز ما سبق من قرارات إصلاحية في مسيرة البناء، لتحقيق نهضة تنموية إدارية مشهودة لبلادنا.

وشدد الدكتور عبدالرحمن الشقاوي على أهمية الأوامر الملكية الخاصة بطالبي العمل من الأيدي العاملة المواطنة، مؤكدا أنها تتسم بالشعور الأبوي الكريم من قبل خادم الحرمين الشريفين تجاه أبنائه من الشباب المؤهلين الباحثين عن فرص عمل كريمة، كما أنها تتسم بالشعور بالمسؤولية كقائد لهذه البلاد تجاه مواطنيه وبحقوقهم في الحصول على فرص وظيفية



الدكتور عبدالرحمن  
الشقاوي



#### المشرف العام

#### د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة  
لشؤون التدريب

هاتف : ٤٧٦٣٤٤٦ – فاكس : ٤٧٤٥٠٠٦  
maayooofs@ipa.edu.sa

#### رئيس التحرير

#### عبد الله بن متعب السميح

مدير العلاقات العامة والإعلام

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ – فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢  
osaimia@ipa.edu.sa

#### مدير التحرير

#### علي بن هزاع المطيري

هاتف : ٤٧٤٥٠١١ – فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢  
mutiria@ipa.edu.sa

#### هيئة التحرير

#### عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٢  
hadlaqa@ipa.edu.sa

#### شقران بن سعد الرشيد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

#### عبد الكريم إبراهيم رجب

هاتف : ٤٧٤٥٠٤٨  
rajaba@ipa.edu.sa

#### سوسن بنت حسون المفلح

هاتف : ٤٧٤٥٠٨٠٦  
meflehs@ipa.edu.sa

#### سكرتير التحرير

#### نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : ٤٧٤٥٠٣١  
hossainn@ipa.edu.sa



الطباعة

مطبعة معهد الإدارة العامة

#### المراسلات

معهد الإدارة العامة  
إدارة العلاقات العامة والإعلام  
مجلة التنمية الإدارية

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١٤١  
هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥  
فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢

الآراء المنشورة تعبر عن أصحابها  
وليس بالضرورة عن رأي المعهد

#### متابعات



مركزية نشاط القياس تساعد على تحديد  
مدى مساهمة الأجهزة الحكومية  
في تحقيق أهداف خطة الدولة

6

#### لقاء



د. العثمان: نسعى إلى التحول بالتعليم من  
مجرد وظيفة إلى مهارة.. ونقله من أسلوب  
التعليم التقليدي إلى التعلم التفاعلي

14

#### قطاع الشهر



قطاع السلوك التنظيمي:  
برامج تدريبية وحلقات تطبيقية  
تركز على تعزيز السلوكيات  
والقيم التنظيمية الإيجابية

24



د. الشقاوي: الأوامر الملكية الكريمة تسهم في رفع  
مستوى الأداء وحفظ المال العام وتحقيق التنمية

3

#### تقرير اخباري



معهد الإدارة العامة يستقبل أكثر من  
عشرين ألفاً من مرشحي الأجهزة الحكومية

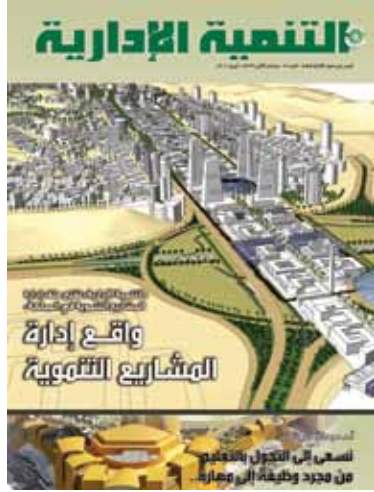
12

#### استطلاع



متدربو ودارسو معهد الإدارة العامة:  
وقت للتدريب.. أوقات للقراءة!

20



## الافتتاحية

### لا جدال

في أن منظومة "المشاريع التنموية" التي تشهدها بلادنا اليوم هي حديث الساعة، إذا ما أخذنا في الحسبان حجم الميزانيات الضخمة التي تدفع بها الدولة تجاه هذا الجانب التنموي المهم. ولعل العنوان الأبرز عند الحديث عن المشاريع التنموية في الدولة هو "التحديات والعوائق" و "مدى قدرة الإدارة الجيدة" على قيادة دفة هذه المشاريع نحو تحقيق أهدافها. من هذا المنطلق، وسعيًا من مجلة "التنمية الإدارية" لطرح كل ما يعزز رسالتها في نشر الفكر الإداري المتخصص تتناول "قضية العدد" هذا الموضوع الحيوي والمهم مستضيفة نخبة من الخبراء والمختصين في هذا المجال.

وفي "حوار العدد" تستضيف المجلة معالي مدير جامعة الملك سعود الدكتور عبدالله العثمان، متحدًا عن النقلة التطويرية التي تشهدها الجامعة، وحجم المشاريع العملاقة التي تشيدها كإحدى خطوات التطوير المتعددة التي تشهدها الجامعة في الآونة الأخيرة، كذلك يتناول اللقاء سعي الجامعة للتوجه نحو "اقتصاد المعرفة"، ويتطرق الدكتور العثمان إلى أحدث الأساليب التعليمية التي تتبناها الجامعة اليوم، والعديد من الموضوعات المهمة في ثنائيا هذا اللقاء.

وحرصاً من مجلة "التنمية الإدارية" على ملامسة كل ما يخص موضوعات الشأن الإداري المعاصر، يتناول تحقيق العدد موضوعاً مهماً هو "النزاع التنظيمي في بيئة العمل"، ومدى تأثيره على سعي المنظمة لتحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها، ليس فقط على صعيد الجانب الإداري فحسب، وإنما يبحث التحقيق أيضاً في تأثير الجوانب الإنسانية والاجتماعية في إدارة هذا الصراع.

ويستعرض "تقرير العدد" تجربة معهد الإدارة العامة في تأهيل وتطوير مهارات الدارسين في برامج الإعدادية من خلال إتاحة الفرصة لهم للتدريب الميداني في أماكن العمل المختلفة خارج المعهد، كل في مجال تخصصه، انطلاقاً من هدف المعهد في ربط الجانب التدريبي بالحياة العملية على أرض الواقع. كذلك يشتمل العدد على العديد من الموضوعات والنوايا والمقالات الإدارية المتخصصة التي نحرص دائماً في هيئة التحرير على اختيار موضوعاتها بعناية لتلبي حاجة القارئ الكريم في الاطلاع على كل ما يهمه في الشأن الإداري المتخصص، انساقاً مع رؤية المجلة في أن رضا قرائنا هو حافزنا نحو مواصلة مسيرة النجاح والتطوير. •

## قضية العدد



واقع إدارة المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية

28

## تحقيق



النزاع التنظيمي..

تشابك المصالح وتصارع الأدوار

42

## تقرير



اكتساب الخبرة العملية قبل التخرج هدف خطة التدريب العملي لمتدربي المعهد

46

## التصميم والإخراج والإنتاج الجريدة للخدمات الإعلامية



المدير المسؤول

م. عبدالرحمن بن زيد الضعيفان

المدير الفني

رضا سالم باصالح

المملكة العربية السعودية . الرياض .

ص.ب ٤٢٣٦٢ الرياض ١١٥٤١

هاتف: ٢٢٥٠١١١ (٥ خطوط)

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

الرقم الموحد : ٩٢٠٠٨٠٠٩

فاكس : ٢٢٥٣٧٧٧

www.aljareeda.com.sa



مدير عام معهد الإدارة العامة  
الدكتور عبدالرحمن الشقاوي:

## مركزية نشاط القياس تساعد على تحديد مدى مساهمة الأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف خطة الدولة

**بمناسبة** تنظيم معهد الإدارة العامة  
لندوة «قياس الأداء في

الأجهزة الحكومية: تجارب محلية ودولية»، تحدث  
معالي الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي  
مدير عام المعهد لمجلة «التنمية الإدارية»، ملقياً  
الضوء على جوانب من موضوع الندوة لقياس  
أداء الأجهزة الحكومية كأسلوب ومفهوم إداري.  
حيث تحدث عن متطلبات نجاح تطبيق قياس  
الأداء في الأجهزة الحكومية، فقال:

لضمان نجاح تطبيق نظام لقياس الأداء في الأجهزة  
الحكومية بالملكة، لابد من توافر مزيج من المبادئ  
والمفاهيم والأساليب الفاعلة واللازمة لإحداث  
التحسين المنشود في أدائها.

وتتمثل المبادئ في وجود سند نظامي وتشريعي يلزم  
الأجهزة بتبني وتطبيق أنظمة لقياس أدائها. يعقب  
ذلك توافر قناعة راسخة لدى القيادات الإدارية  
العليا في الأجهزة الحكومية بأهمية وضرورة



\* يقام بمركز  
معارض الرياض  
الدولي خلال الفترة  
من ١٦ إلى ١٩ مايو  
٢٠١١م، المعرض  
السعودي الدولي  
للاتصالات وتقنية

المعلومات (حيثكس السعودية ٢٠١١)،  
ويسلط المعرض الضوء على أحدث  
تقنيات وأنظمة الأعمال الإلكترونية،  
وبروتوكول التطبيقات اللاسلكية،  
وشبكات الأعمال، واتصالات الأعمال،  
والاستشارات والتدريب، وإدارة علاقات  
العملاء، والحفظ والتنقيب عن  
البيانات، والتصوير الرقمي، وإدارة  
المعلومات، والنشر المكتبي، وأتمتة  
المكاتب، والوسائط المتعددة،  
والتقاط البيانات والمعلومات،  
والطاقة، والتخزين، وخدمات الأمن،  
ومواقع استضافة الأعمال التجارية.  
كما تتضمن أجنحة المعرض  
تكنولوجيا البطاقات، وتكنولوجيا  
التداول النقدي، وخدمات الرسوم  
البيانية، ومنتجات الإنترنت، وأنظمة  
العرض، وتكنولوجيا المكاتب، وحلول  
وأجهزة الحاسب المتنقلة، وأثاث  
المكاتب.

\* معرض الفنادق  
٢٠١١، ينعقد في  
مركز دبي التجاري  
العالمي خلال  
الفترة من ١٧ حتى  
١٩ من مايو ٢٠١١،  
ويهم جميع شرائح

قطاع الفنادق، وقد خصص فعالية  
للموظائف حيث يقدم الاستشارات  
للمطامحين إلى دخول قطاع الصياغة  
للعمل وكذلك للباحثين عن التوجيه  
والتدريب المهني في هذا القطاع.

\* ندوة الإطار  
القانوني لعقود  
المشاركة بين  
القطاعين العام  
والخاص (PPP)  
والتحكيم في  
منازعاتها، دمشق

- الجمهورية العربية السورية، تقام  
خلال الفترة من ١٠ - ١٢ مايو، ٢٠١١،  
وتهدف الندوة إلى إلقاء الضوء على  
أهمية المشاركة بين القطاعين  
العام والخاص، والطبيعة القانونية  
للعقود التي تحكم المشاركة،  
والمراحل العملية لإبرام تلك العقود،  
والتدريب على صياغة نماذج عقود  
المشاركة والتي تتحدد فيها  
التزامات كل من القطاع العام  
والقطاع الخاص بكل دقة خلال كل  
مرحلة من مراحل تنفيذها، وضوابط  
تنفيذها، وكيفية توزيع المخاطر  
الناشئة عن العقد، هذا بالإضافة  
إلى بيان إجراءات حسم المنازعات  
التي قد تنشأ بمناسبة تنفيذ  
تلك العقود والتي تتم في الغالب  
عن طريق التحكيم، مع تقديم  
نماذج لتجارب عربية ناجحة في هذا  
المجال. وتستهدف الندوة العاملين  
بالإدارات والأقسام القانونية بوزارات  
التجارة والاستثمار العربية، القيادات  
القانونية والإدارية في شركات القطاع  
العام والحكومي والخاص، غرف  
التجارة والصناعة العربية، ومراكز  
وغرف التحكيم العربية، كليات  
الحقوق والتجارة العربية، الهيئات  
القضائية والمؤسسات التحكيمية  
والتوفيقية في الوطن العربي،  
ونقابات المحامين بالدول العربية.

\* ينظم مركز دبي  
الدولي للمؤتمرات  
والمعارض، معرض  
إدارة المرافق ٢٠١١  
بقاعة الشيخ سعيد  
٣، ويعتبر الحدث  
الأساسي للعاملين

في إدارة المرافق في الفترة من  
١٧-١٩/مايو/٢٠١١



والمعوقات، وبعد الدراسة وحصر غالبيتها وطرائق التغلب عليها، فيمكننا القول إنه من أهم تلك المشكلات عدم وجود تشريعات منظمة لعملية القياس بكل مراحلها وملزمة لكل الأطراف المعنية بها. أيضا هناك مشكلة تتعلق بحدثة المفهوم في المملكة وانعكاس ذلك على سلوك المسؤولين في الأجهزة الحكومية في تبني مفاهيم جديدة لم يتم تجربتها بشكل كاف. إنني أعتقد بأن الكثير من الأجهزة لديها قناعة بالحاجة إلى قياس أدائها بطرق حديثة ولكنها تظل تفضل التروي والتأني في التطبيق. ومن التحديات أيضا بطء وضع خطط إستراتيجية محددة الأهداف وذات برامج تنفيذية يمكن قياسها وقياس مخرجاتها في عدد كبير من الأجهزة الحكومية. كذلك تشكل ندرة الكوادر الكافية المؤهلة للقيام بعملية القياس تحديا آخر، فضلا عن قصور الاهتمام بنشر وتعميم ثقافة قياس الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية، والنظر إلى القياس باعتباره أداة إدارية حديثة ومهمة تهدف إلى تحسين وتنمية الأداء، وعدم النظر إليه على أنه وسيلة تقتصر على الشق الرقابي من العملية الإدارية. وهناك أيضا تحد تقني يتمثل في الوصول إلى انسياب وتدفق البيانات بسهولة بين قواعد البيانات في الأجهزة الحكومية، وكذلك نلاحظ أن هنالك نقصا في برامج التدريب على قياس الأداء الحكومي.

وبشأن الدور المستقبلي لمركز قياس الأداء في الأجهزة الحكومية في المملكة في مساندة الأجهزة الحكومية في تحسين أدائها، قال معالي الدكتور عبدالرحمن الشقاوي: أود في البداية أن أشير إلى أن المركز تمكن خلال الفترة الماضية بعد إنشائه ودعمه بالكفاءات المتخصصة من تكوين تجربة ثرية محلية ودولية حول الأساليب المختلفة لقياس الأداء واختيار الأنسب منها. وسوف ينطلق العمل الميداني قريبا بإجراء زيارات لأجهزة حكومية مختارة لقياس أدائها. ويعول على المركز القيام بالمهام المنوطة به



بمصادقية وشمولية. والمتتبع للتجربة الدولية لقياس الأداء المؤسسي يدرك أن هناك خيارات عدة من النماذج وطرق للقياس، ولكن ينبغي تبني أداة القياس التي تضمن توظيف البيانات التاريخية في التأثير على القرارات المستقبلية للجهاز، وألا يقتصر القياس على كونه مجرد حكم على ممارسات ماضية. أيضا يتطلب القياس الصحيح توفير البيانات الدقيقة والصحيحة والمحدثة باستمرار. ولهذا ينبغي أن تحديث عملية القياس الصفة الآنية للممارسة الإدارية، ولتحقيق هذا الغرض لابد من استخدام التقنية في عملية القياس من أجل الوصول إلى التخزين والمعالجة الفورية للبيانات.

وحول المشكلات والتحديات التي تواجه تطبيق قياس الأداء في الأجهزة الحكومية وسبل التغلب عليها، ذكر معاليه:

عند محاولة تطبيق أي نظام أو مشروع جديد لابد أن يواجه تنفيذه كثيرا من المشكلات

تطبيق أنظمة قياس الأداء المؤسسي وتبنيها ودعمها لها، ومن ثم تحويل تلك القناعة إلى توجه إستراتيجي يلتف الجميع في الجهاز حوله، بالإضافة إلى متابعة خروج ذلك إلى حيز التنفيذ.

بالنسبة إلى عنصر المفاهيم، فينبغي تبني المفهوم الصحيح للقياس الذي يضمن بناء أنظمة القياس بشكل أساسي يراعى فيه تدرجية عملية القياس على جميع المستويات الإدارية للجهاز، وفي الوقت ذاته أن تبني أنظمة القياس بشكل أفقي بحيث يراعى فيها مراحل التخطيط والتطبيق وصولا إلى التوظيف لمخرجات القياس.

أما بالنسبة للأساليب، فمن الضروري أن يتم اختيار أداة القياس المناسبة التي تربط بين إستراتيجية وأهداف الجهاز وعملياته التشغيلية وممارسات الموظف. فاختيار الأساليب المناسبة للقياس يعد من أهم المتطلبات لضمان قياس يعكس أداء الجهاز



\* تحتضن العاصمة

الرياض بمركز معارض الرياض الدولي، معرض الرياض للسفر ٢٠١١ خلال الفترة من ٢٣ إلى ٢٦ مايو القادم، وبعد هذا المعرض الأول من نوعه محلياً الذي يهتم بهذا المجال، ويتيح فرصة كبيرة لكافة الجهات العاملة في قطاع السفر والسياحة، حيث يعمل على إيجاد تجمع سنوي لخبراء صناعة السياحة في العالم، ومسؤولي شركات الفنادق العالمية، ومقدمي الخدمات السياحية، وشركات الطيران وكبريات شركات الاستثمار في القطاع السياحي داخل المملكة وخارجها، لتبادل الخبرات فيما بينهم، وبحث فرص التعاون والترويج للمنتجات والخدمات السياحية المختلفة، للوصول إلى بناء فاعل، وتنمية دائمة، لقطاع السياحة والسفر، ودعم جهود العاملين فيه.

26-23

مايو

\* تنظم المنظمة

العربية للتنمية الإدارية باسطنبول - تركيا خلال الفترة من ٢٨ - ٣١ مايو، ٢٠١١ ورشة عمل: إدارة الجودة الشاملة

31-28

مايو

واستراتيجية ٦ سيجما، وتهدف ورشة العمل إلى التعرف على أحدث المفاهيم والمتطلبات في مجال إدارة الجودة الشاملة، والوقوف على معوقات وأخطاء تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، والاستفادة من تجارب الشركات العالمية الناجحة في الجودة الشاملة، وعرض آليات تطبيق الأساليب والأدوات القياسية للجودة الشاملة، والاطلاع على مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية (الايزو)، بالإضافة إلى الاستفادة من إستراتيجية ٦ سيجما ومقترحات تطبيقها، وتستهدف ورشة العمل المديرين ورؤساء الأقسام ومشرفي الجودة وجميع العاملين في مجال توكيد ومراقبة الجودة، وأعضاء فريق بناء الجودة الشاملة والايزو، والقيادات الإدارية في المؤسسات العامة والخاصة في جميع المجالات.

قياساً على العديد من التجارب الدولية في قياس الأداء الحكومي في كل من هولندا والولايات المتحدة وكندا وأستراليا وسنغافورة وإمارة أبوظبي التي تم الاطلاع على تجاربها عن كثب ضمن فريق من المركز، فضلاً عن الاطلاع على تجارب عدد من الدول الأخرى من خلال المنشور الإلكتروني أو في المقالات العلمية، أستطيع التأكيد على أهمية مركزية نشاط القياس للأسباب التالية:

تختلف الأجهزة الحكومية في أهدافها وأنشطتها، ولكنها تتوحد وتتكامل في تحقيق الخطة الخمسية للدولة، الأمر الذي يفرض قياس أدائها بصورة شمولية وتحديد مدى مساهمتها في تحقيق أهداف خطة الدولة، مما يقتضي ضرورة توحيد منهجية القياس، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال مركزية نشاط القياس. وتبرز أهمية ضمان الحياد والنقطة في صحة مخرجات القياس. وتوحد تقارير القياس وإلغاء التفاوت في أحجام ونوعية التقارير بين الأجهزة، من أجل تحقيق التوازن بين مؤشرات الأداء العامة المتعلقة بالمستفيدين من خدمات الأجهزة والموارد البشرية فيها، وتلك المتعلقة بالأنشطة الفنية الخاصة بكل جهاز. إلى جانب ضمان شمولية القياس للجوانب الاستراتيجية والتشغيلية والموارد البشرية وضمان تحقيق التوازن فيما بينها. ●

والواردة في قرار تأسيسه، والتي تركزت في قياس معدلات الإنتاج وكفاءة وفعالية الأجهزة الحكومية، وإعداد تقارير بنتائج عملية القياس، وتقديم التوصيات للأجهزة الحكومية بهذا الخصوص. وللقيام بتلك المهام الجسيمة، يسعى المركز إلى توطيد المعرفة المتعلقة بقياس الأداء المؤسسي، واختيار أداة قياس موحدة تشمل المزج بين مؤشرات الأداء العامة التي تنطبق على جميع الأجهزة الحكومية ومؤشرات الأداء الفنية الخاصة بكل جهاز، ووضع وزن نسبي لتلك المؤشرات، إلى جانب التعاون مع الأجهزة الحكومية على وضع وتصميم بطاقات الأداء لكل جهاز تشمل الأهداف ومؤشرات الأداء والبيانات اللازمة للقياس، من أجل الوصول إلى اتفاق معها في ما ينبغي قياسه والتركيز على ما ورد في النقطة السابقة. كما أن المركز يبذل جهداً في مساعدة الأجهزة الحكومية على نشر ثقافة القياس ضمن منظوماتها الإدارية والتدريب على جوانب القياس وتصميم البطاقات وتحديد المؤشرات والمبادرات والتقنيات المستخدمة، بالإضافة إلى بناء قاعدة بيانات كفيلة بتحقيق انسيابية للبيانات بين الجهاز الحكومي والمركز. وتحدث معالي مدير عام المعهد عن أهمية مركزية نشاط القياس، وقال:

**د. صلاح المعيوف:**

## نظام قياس الأداء يساعد على تحديد الأهداف ويحسن من جودة الخدمات ويحقق رضا المستفيدين ويرشد استغلال الموارد المالية والبشرية المتاحة

**أكد** نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشؤون التدريب المشرف على تنفيذ ندوة «قياس الأداء في الأجهزة الحكومية: تجارب محلية ودولية»، الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف أن قياس الأداء بات من الأساليب الإدارية الواجب تطبيقها في أي قطاع سواء كان حكومياً أو أهلياً، مشيراً إلى أن تبني نظام لقياس الأداء يساعد على تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس بحيث يمكن إعطاء توصيف دقيق للمهام المطلوب أداؤها بلوغ تلك الأهداف. كما أن تبني نظام للقياس يمكن الجهاز الإداري من اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية في الوقت المناسب، ويفعل دور الإدارة في تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة. كما أن نظام القياس يساعد على إعداد موازنات واقعية وترشيد النفقات والاستفادة من طاقات وقدرات الموارد البشرية المتاحة بشكل أمثل. ونوه الدكتور المعيوف إلى أن تنظيم معهد الإدارة العامة لندوة «قياس الأداء في الأجهزة الحكومية: تجارب محلية ودولية» يأتي استمراراً للدور الملحق على عاتق المعهد منذ إنشائه لتطوير التنمية الإدارية بمفهومها الشامل. ويأتي عقد هذه الندوة تجسيدا لهذا الدور لأهمية موضوع قياس أداء الأجهزة الحكومية في هذه المرحلة، وتعزيزاً لدور المعهد من خلال الاهتمام المتواصل بالقيادات الإدارية العليا في الأجهزة الحكومية، حيث دأب المعهد على تنفيذ العديد من الأنشطة التدريبية المتنوعة كعقد البرامج التدريبية والندوات واللقاءات والحلقات التطبيقية والحلقات الدولية لتمكينهم من التعرف على كل ما هو جديد في المجال الإداري، وإتاحة الفرصة لهم لمناقشة المشكلات الإدارية التي تواجههم وإيجاد الحلول المناسبة لها من خلال تبادل الآراء والخبرات والتجارب. ●

# المدير الناجح أساس الإدارة الفاعلة

**تقسم** المنظمات بشكل عام إلى ثلاثة مستويات من حيث الأدوار والمسؤوليات المطلوبة من كل واحد منها، هي الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية. وتضطلع الإدارة العليا بوضع الخطط الاستراتيجية والسياسات العامة، بينما تقع مسؤولية النتائج (المخرجات) على عاتق الإدارة التنفيذية، وتلعب الإدارة الوسطى دوراً محورياً من خلال الربط بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية. فهي المسؤولة عن وضع الخطط التنفيذية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والإشراف على تنفيذها، وحل المشكلات وتقديم المقترحات التطويرية للإدارة العليا. ويتضح الدور الجوهري للإدارة الوسطى في المنظمة بشكل أكبر إذا علمنا أن أكثر من ٨٠٪ من القرارات الإدارية تتم في هذا المستوى، لذلك فإنها بدون مبالغة تمثل "العمود الفقري" في أية منظمة.

ويعتمد نجاح الإدارة الوسطى في القيام بالأدوار المنوطة بها على نجاح المديرين في القيام بمهامهم الوظيفية على أكمل وجه. ويتطلب ذلك أن تستثمر المنظمة فيهم من خلال إلحاقهم ببرامج تدريبية مكثفة لإكسابهم المهارات الإدارية الضرورية لتأدية مهامهم. ومن المؤسف أن معظم التدريب الذي يتلقاه المديرون إما أن يكون تدريباً عاماً أو يركز على المهارات التقنية بدلاً من المهارات الشخصية، والمطلوب هو التركيز على أدائهم وأسلوبهم في الإدارة لتوظيف أفضل ما لديهم ولدى مرؤوسيههم لمصلحة العمل. ومن المعلوم في أدبيات الإدارة أن أي مدير يمكن أن يكون مديراً ناجحاً شريطة أن يتوافر لديه عنصران أساسيان أولهما: الاستعداد الذاتي أو الرغبة الحقيقية، و ثانيهما: أن يمتلك المهارات المطلوبة لأداء مهامه الوظيفية. ويعتبر هذان

الشرطان متلازمين وضروريين لنجاح المدير، حيث إنه لا يمكن أن نتصور أن ينجح المدير في أدائه من خلال امتلاكه للمهارات وهو ليس لديه الرغبة، وكذلك لا يمكن أن ينجح في أدائه من خلال وجود الرغبة لديه وهو لا يمتلك المهارات الضرورية لأداء عمله.

من هنا تبرز الأهمية القصوى للدور الذي يلعبه المديرون في الإدارة الوسطى في أي منظمة، فلا يمكن لأي منظمة أن تكون فاعلة بدون أن تقوم الإدارة الوسطى بمهامها على أكمل وجه إلا بوجود مديرين ناجحين لديهم القدرة والرغبة في القيام بأدوارهم المختلفة. ●



د. صلاح بن معاذ المعيوف

”يعتمد نجاح الإدارة الوسطى في القيام بالأدوار المنوطة بها على نجاح المديرين في القيام بمهامهم الوظيفية على أكمل وجه“



جناب الكرم المستر توتنل الوفر  
بعد التحية: بما أن حكومة  
الملكة العربية السعودية رغبة في  
استثمار بعض المشاريع العمرانية  
في بلادها وبالأخص مشاريع  
استثمار العادن والزيوت - وما  
أن لها الثقة التامة في قدرتكم  
ومن معاكم فإنها تمنحكم  
هذا التفويض للعمل بالنيابة  
عنها وبدون أية مسؤولية عليه  
عليها خلاف ما هو منصوص عليه  
بينكم وبينها من أجل البحث  
مع أصحاب رؤوس الأموال على  
الشروط التي يمكن بموجبها  
إعطاء امتياز مشروع أو أكثر من  
المشاريع الآتية:  
١ - مشروع التحري واستثمار  
الزيت ومركباته من المنطقة  
الواقعة بين ينبع والحدود الأردنية  
شمالاً والبحر الأحمر ومنطقة  
الجبال شرقاً.  
٢ - مشروع استثمار معدن واحد  
أو أكثر من العادن في المملكة  
العربية السعودية.  
٣ - مشروع فتح الطرق  
وإدارتها.  
ونحب أن نوضح لكم أن الحكومة  
تري من الضروري مراعاة  
الأساسات التي أضعناها لكم  
بكتابنا رقم ( ) وتاريخ اليوم  
- مع العلم أن التفويض الحالي  
يظل ساري المفعول من تاريخه  
أدناه لغاية شهر يونيو ١٩٣٤، وبعد  
مضي ذلك التاريخ يصبح لاغياً  
وباطل المفعول.  
وتقبلوا تحياتي  
وزير المالية  
تحرر في ١٠ شعبان ١٣٥٢  
الوافق ٢٨ نوفمبر ١٩٣٣

### جناب الكرم المستر توتنل . الوفر

بعد التحية : بما أن حكومة المملكة العربية السعودية رغبة في استثمار بعض المشاريع العمرانية في  
بلادها وبالأخص مشاريع استثمار المعادن والزيوت - وما أن لها الثقة التامة في قدرتكم ومن معاكم  
فإنها تمنحكم هذا التفويض للعمل بالنيابة عنها وبدون أية مسؤولية تترتب عليه بخلاف ما هو  
منصوص عليه بينكم وبينها من أجل البحث مع أصحاب رؤوس الأموال على الشروط التي يمكن بموجبها إعطاء  
امتياز مشروع أو أكثر من المشاريع الآتية :

١ - مشروع التحري واستثمار الزيت ومركباته من المنطقة الواقعة بين ينبع والحدود الأردنية شمالاً  
والبحر الأحمر ومنطقة الجبال شرقاً .

٢ - مشروع استثمار معدن واحد أو أكثر من المعادن في المملكة العربية السعودية .

٣ - مشروع فتح الطرق وإدارتها .

ونحب أن نوضح لكم أن الحكومة تري من الضروري مراعاة الأساسات التي أضعناها لكم بكتابنا  
رقم ( ) وتاريخ اليوم - مع العلم أن التفويض الحالي يظل ساري المفعول من تاريخه أدناه  
لغاية شهر يونيو ١٩٣٤ وبعد مضي ذلك التاريخ يصبح لاغياً وباطل المفعول . وتقبلوا تحياتي  
تحرر في ١٠ شعبان ١٣٥٢ الموافق ٢٨ نوفمبر ١٩٣٣  
وزير المالية

بإذن الإذن  
صورة ثانية  
م

## مرحلة إعلامية جديدة



عبدالله بن متعب  
السميح

التشبث بظلال جمهورها بعد فوات الأوان. ومع أن بعض نظريات الاتصال تؤكد قوة تأثير الإعلام في الجمهور إذا ما أخذ بأسباب المهنية والمصداقية، إلا أن المراقب للتداعيات على امتداد الساحة الإعلامية العربية، يرى مرحلة جديدة بدأت تتشكل، ومؤشرات تشي بقلب المفاهيم الإعلامية السائدة، والمقولات المكرورة التي ولت ومضى زمانها .

هذه المرحلة هي مرحلة تأثير الجمهور في الإعلام ذاته وليس العكس بمعنى أن الإعلام صار ينقاد لفعل الجمهور، بعد أن كان يقوده مراهناً على سذاجة هذا الجمهور ومستغلاً عواطفه، ولم يدرك بل لم يتوقع أن هذا الجمهور بلغ مرحلة من النضج والوعي جعلته يصنع إعلامه بنفسه من خلال تعدد الوسائط عبر الإنترنت بل إنه يسخر الآن ممن راهنوا على سذاجته، ويمحوهم من ذاكرته التي أترعوها بالزيف والأباطيل.

الإعلام التقليدي ممثلاً في أشكاله المرئية والمسموعة والمقروءة، نزل مكرهاً من أبراجه العاجية ومازال يلهث في أثر الجمهور خشية أن يفوته فيبقى على أطلال ماضيه يرقب شمس ملكه الغاربة.

وليس من خيار الآن أمام الإعلام بمختلف وسائله، إلا أن يتبنى توجهات الجمهور ويتسق مع همومه، ويتمثل قضاياه كما هي وظيفته في الأصل، وكما هي متطلبات

المرحلة، بغير هذا الخيار سيبقى الإعلام العربي طلالاً من أطلال الماضي يستحق الرثاء، وإن كانت الذاكرة العربية مثقلة برثاء الأطلال ولا تحتاج إلى مزيد. ●

ما من شك في أن الثورة المعلوماتية، بسيلها الهادر وقنواتها الزاخرة، قد قوضت كثيراً من الاعتقادات السائدة، والمقولات الجاهزة في الساحة الإعلامية، بل إن نظريات الإعلام نفسها تحتاج إلى مراجعات ومساءلات وفق المعطيات والمتغيرات الحديثة.

لقد كنا إلى وقت قريب نعتقد أن لوسائل الإعلام تأثيراً فاعلاً في توجهات الجماهير، ومع الإيمان بأن العملية الاتصالية عملية تبادلية، إلا أن المرسل، والذي يحدد فحوى الرسالة، كان هو المتحكم في الوسيلة الإعلامية والمشكّل للمحتوى وعلى أن المهنية تقتضي قياس أثر الرسالة على الجمهور إلا أن إعلامنا، وهو جزء من الإعلام العربي، لم يكن معنياً برأي الجمهور، وردة فعله بدليل ندرة دراسات قياس الرأي العام، وانعدام قياس ردة فعل الجمهور تجاه الرسائل الإعلامية، لقد كان هذا الإعلام معنياً بإيصال رسالته أو قل صوته زاعماً أنه بلغ مبتغاه بكثرة الضجيج ووصل غايته والحقيقة إن وصول الصوت لا يعني وصول الرسالة في كل الأحوال، هذا ما يؤكده خبراء الاتصال، لكن الإعلام العربي وبحكم العادة جعل من الاتصال الأحادي ديدناً له حتى فقد مصداقيته.

ولهذا فقد اتسعت الفجوة بين الجمهور ووسائل الإعلام، ولأننا قد نمضي السنوات في تعزيز التواصل مع الجمهور، وكسب ثقته إلا أننا في لحظة من اللحظات وبسبب خبر مفبرك أو برنامج موجه أو تحقيق مفتعل، قد نفقد هذا الجمهور الذي لن يتورع عن سحب ثقته منا وتركنا على قارعة الندم إن شعر أننا نتذاكى عليه، أو نمارس الوصاية على آرائه، أو الحجر على أفكاره، وما أكثر الشواهد في هذا الشأن، فكم من صحيفة بسبب محاولة هزيلة للالتفاف على فهم الجمهور أعلنت إفلاسها، وكم من قناة هي في النزاع الأخير تحاول

”الإعلام التقليدي ممثلاً في أشكاله المرئية والمسموعة والمقروءة، نزل مكرهاً من أبراجه العاجية ومازال يلهث في أثر الجمهور خشية أن يفوته فيبقى على أطلال ماضيه يرقب شمس ملكه الغاربة.“



يلتحقون بأكثر من ٧٦٠ برنامجاً تدريبياً خلال المدة المتبقية من الفصل التدريبي الحالي

## معهد الإدارة العامة يستقبل أكثر من عشرين ألفاً من مرشحي الأجهزة الحكومية

إدارة التغيير التنظيمي، إدارة الصيانة بمساعدة الحاسب الآلي، إدارة الوقت، إدارة نظام قواعد البيانات SQL Server، استخدام لوحة المفاتيح الإنجليزية بطريقة للمس، إعادة هندسة العمليات الإدارية، إعداد التقارير، إعداد المخططات الحضرية، أعمال السكرتارية، الاستقطاب والاختيار، الإشراف الميداني على تنفيذ المشاريع للمراقبين، الإلقاء الفعال، البريد الإلكتروني والإنترنت في المكتب، التحقيق الإداري، التحليل الهيكلي لنظم الحاسب، التحليل متعدد المتغيرات، التطبيقات المحاسبية الحكومية على الحاسب الآلي، المؤشرات الإحصائية الوصفية، المعاينة الإحصائية، تحرير الرسائل باستخدام الحاسب الآلي، تدقيق المستندات المالية الحكومية، تطوير صفحات الانترنت بلغة XHTML، تقييم البرامج والخدمات الصحية، جرائم الاعتداء على النفس والمال، خدمات المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات، لغة الاستفسار الإجرائية Transact-SQL في بيئة MS SQL Server، مهارات التعامل مع الرؤساء، مهارات التعامل مع الرؤوسين، إجراءات السيارات، إدارة الفعاليات، استلام المواد، أصول المحاسبة الحكومية،

**ينتظم** نحو عشرين ألفاً ومائة موظف حكومي وموظفة في أكثر من ٧٦٠ برنامجاً تدريبياً بمعهد الإدارة العامة خلال الأسابيع المتبقية من الفصل التدريبي الحالي، وذلك ابتداءً من ١٢ جمادى الأولى ١٤٣٢ هـ حتى ٢٠ رجب ١٤٣٢ هـ.

بلغ عدد المقبولين في المركز الرئيس للمعهد بالرياض وفروعه في كل من جدة بمنطقة مكة المكرمة، والدمام بالمنطقة الشرقية، والفرع النسوي بالرياض (٢٠١٣٤) مرشحاً، وهي الطاقة الاستيعابية القصوى للمعهد وفروعه، وهي موزعة على النحو التالي: المركز الرئيس بالرياض (١٢٣٨٢) مرشحاً، يلتحقون بـ (٤٦٠) برنامجاً تدريبياً، فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة (٣٧٥٩) مرشحاً، يلتحقون بـ (١٥١) برنامجاً تدريبياً، فرع المعهد بالمنطقة الشرقية بالدمام (٢٤٢٠) مرشحاً، يلتحقون بـ (٨٦) برنامجاً تدريبياً، وفرع المعهد النسوي (١٥٧٢) مرشحة، يلتحقن بـ (٦٧) برنامجاً تدريبياً. وفيما يلي أسماء البرامج التدريبية المنفذة خلال هذه المدة في المركز الرئيس للمعهد:



إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، إعداد المطبوعات الإعلامية، إعداد مخططات التنمية للمناطق، الأرقام القياسية، التنسيق الإداري، الجوانب القانونية لحماية المستهلك، الفهرسة الموضوعية، المنافسة العامة، تجهيز و ترتيب المستودعات، تطبيق مؤشرات الأداء في إدارة الصيانة، تقييم دراسات الجدوى للمشاريع، تنظيم المواعيد وجدولة المهام بالحاسب الآلي، جرائم المخدرات، شبكات الحاسب اللاسلكية، منازعات الأوراق التجارية، مهارات متقدمة في العربية، استخدام أدلة التصنيف، الإدارة المحلية، التقارير الإخبارية، العرض البياني، لغة الاستفسار البنائية SQL، مباشرة الأموال العامة، اتفاقيات التجارة الدولية، إجراءات التقاضي أمام ديوان المظالم، إدارة النزاع في بيئة العمل، إدارة عقود الصيانة، أساسيات أمن المعلومات، استخدام الحاسب الآلي في المحاسبة الحكومية، إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية لسوق، التنظيم في المرافق الصحية، الرسم الهندسي بمساعدة الحاسب الآلي، تأمين جودة البرمجيات، تصميم وتحليل التجارب، تطبيقات الجداول الإلكترونية في المكتب، تقويم البرامج التدريبية، تنظيم ومتابعة الوارد، جرائم الوظيفة العامة، كتاب الضبط، كتابة النصوص الإذاعية والتلفزيونية، مبادئ المحاسبة المالية العربية، نظام العمل والعمال، إدارة الميزانية، الرقابة على المواد، صرف المواد، أساسيات نظام التشغيل UNIX، إعداد الميزانية العامة، إعداد وصياغة العقود، أعمال الاستدلال، التفويض، الحسابات الختامية الحكومية، القيادة الإدارية، المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية، النظام القانوني للعقود الإدارية، أنظمة العمل الإعلامي، برمجة التطبيقات بلغة Java، تحليل اقتصاديات الاستثمار، تطبيقات الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات والمراكز العلاجية، تفتيش العمل والصحة والسلامة المهنية، شبكات النطاق المحلي اللاسلكية، إجراءات الركاب، الإشراف المالي الحكومي، التحقيق في المخالفات العمالية، الضمانات البنكية، إدارة برامج التثقيف الصحي، إدارة تصميم المشاريع الإنشائية، إدارة نظام التشغيل Windows - محطة العمل، الإشراف المركزي على تنفيذ المشروعات، الأعمال الإجرائية في السجلات الطبية، التحقيق الجنائي، بناء قوائم رؤوس الموضوعات، تحليل السياسات المالية والنقدية، تسوية الخلافات العمالية، تطوير إجراءات العمليات الإدارية، تقييم أثر التدريب، جرد المواد، حماية الملكية الفكرية، مقدمه في برنامج SPSS، إرجاع المواد، الإشراف الميداني على تنفيذ المشروعات، تخطيط المسار الوظيفي، متابعة أوامر التوريد، إدارة الجدران النارية، إدارة برامج الضمان الصحي التعاوني في المرافق الصحية، إدارة خادم البريد Exchange Server، إدارة مشاريع البرمجيات، الاسترجاع الآلي للمعلومات، المنازعات القانونية للموظف العام في الوظيفة العامة، غسل الأموال، منازعات التأديب، مهارات التدريب، إعداد الحوارات الإعلامية، الإدعاء العام، الأساليب الإحصائية في الجودة، التخطيط التنفيذي، المرافعات أمام الجهات الشرعية، برمجة المشروعات الإنشائية، برمجة تطبيقات النوافذ بلغة Visual Basic، تصميم البرامج التدريبية، نمذجة النظم باستخدام لغة UML، إدارة وصيانة نظام الخادم في بيئة ويندوز، أساسيات شبكات الحاسب الآلي، الارتباط بين المتغيرات، تنفيذ الأحكام الجزائية. ●

إعداد دراسات الجدوى الفنية للمشاريع، أعمال طرح وترسية المشاريع الإنشائية، الاتصال الإنساني الفعال في بيئة العمل، الأرشفة الإلكترونية، الإعلام الإلكتروني، الترفيق، المحاسبة الحكومية في الفروع، إنهاء الخدمة، تخطيط عمليات الشراء، تدقيق الإيرادات العامة، إدارة الاجتماعات، إدارة الإيرادات والنفقات العامة، أساسيات قواعد البيانات، استخدام لغة XML في تطوير تطبيقات الإنترنت، إعداد دراسات الجدوى المالية للمشاريع، الإبداع الإداري، الاتصال الإداري، الاتصال الفعال في العلاقات العامة، الاتصالات الإدارية، الإجازات، الإحصاءات السكانية والحيوية، الإشراف الإداري، البحث عن المعلومات في المراجع المطبوعة، التحليل القانوني للقرارات الإدارية، التخطيط الحضري، التخطيط في المرافق الصحية، الجوانب القانونية في نظام الخدمة المدنية، الحقوق والمزايا المالية للموظف، السكرتارية الإلكترونية، السكرتارية العامة، القيود المحاسبية الحكومية، المراسم في العلاقات العامة، تحرير المراسلات الحكومية، تحليل المشكلات وصنع القرارات، تدقيق النفقات التشغيلية وحسابات التسوية، تطوير خدمات المستفيدين، تقدير تكاليف المشاريع الإنشائية، تنظيم الاجتماعات، تنفيذ الأحكام المدنية، توزيع العمل، جمع وتحرير الأخبار، سلوكيات الوظيفة العامة، مراجعة استخدام الخدمات الصحية، معالجة النصوص، مهارات التعامل مع المراجعين، موظفو التوظيف، إجراءات أعمال الصيانة للفنيين، استخدام الإنترنت لأغراض المكتبات ومراكز المعلومات، استخدام لوحة المفاتيح العربية بطريقة للمس، إعداد الحملات الإعلامية، إعداد الدراسات والاستشارات القانونية، إعداد الهياكل والأدلة التنظيمية، إعداد سياسات وإجراءات العمل في المرافق الصحية، الإعرار، الأنظمة التجارية في المملكة، الإيرادات الجمركية والربط بالتأمين، التعامل مع وسائل الإعلام بفعالية، التفاوض الفعال، التفاوض مع الموردين، المتابعة الإدارية، برمجة المشاريع الإنشائية بمساعدة الحاسب الآلي، برمجة تطبيقات الإنترنت ASP.NET، برمجة تطبيقات الإنترنت بلغة Java، برمجة قاعدة البيانات MS Access، تحديد الاحتياجات للخدمات الصحية في التجمعات السكانية، تحليل اقتصاديات التجارة الخارجية، تخطيط القوى العاملة، تدقيق مستندات برامج التشغيل والصيانة والمشاريع، تطوير الإجراءات والنماذج الإدارية، تقويم الأداء الوظيفي، تنظيم الصادر، تنمية مهارات التعامل مع السائح، تنمية مهارات سرعة الإنجليزية، تنمية مهارات سرعة العربية، جرائم البيئة، مقدمة في السلاسل الزمنية، مهارات التعامل مع ضغوط العمل، التقارير المالية الحكومية، بناء ثقافة تنظيمية فعالة، نظم الرقابة الداخلية، إجراءات الإشراف المركزي على تنفيذ المشاريع للمراقبين،



معالي مدير جامعة الملك سعود  
أ. د. عبد الله العثمان  
«التنمية الإدارية»:

## نسعى إلى التحول بالتعليم من مجرد وظيفة إلى مهارة.. ونقله من أسلوب التعليم التقليدي إلى التعلم التفاعلي

حوار / عبدالعزيز الهدلق

أكد

الممنوحة لهم، ولهذا لم يعد الدافع إلى التسرب موجوداً كما كان في الماضي وأوضح د. العثمان في حوار مع مجلة «التنمية الإدارية» أن مشروع أوقاف الجامعة هو مشروع رياضي كبير يقدم فلسفة جديدة للعمل الخيري، وتهدف الجامعة منه إلى توفير مورد ذاتي للجامعة يتسم بالدوام والحصانة والأمان ليكون رافداً لها في حاضرها ومستقبلها، وداعماً لمشروعاتها وبرامجها التطويرية. وأضاف أن الجامعة تسعى للتحول بالتعليم من مجرد وظيفة إلى مهارة، ونقله من أسلوب التعليم التقليدي إلى التعلم التفاعلي، مبيناً أنه تم استحداث عدد من البرامج كان الداعي إليها حاجات سوق العمل واتجاهات مسارات التنمية. وفيما يلي نص الحوار:

معالي مدير جامعة الملك سعود، الأستاذ الدكتور عبد الله العثمان أن تطوير العملية التعليمية في الجامعة اتخذ عدة مسارات منها ما يتعلق بالمنهج، والخطط، والوسائل، ومنها ما يتعلق بعضو هيئة التدريس، مشيراً إلى أن الجامعة أولت اهتماماً كبيراً بحصول كافة برامجها على الاعتماد الأكاديمي، حتى حصلت (٣) كليات على اعتماد أكاديمي دولي، ويُنْتَظَر حصول (٨) كليات أخرى على الاعتماد في هذا العام. وقال إن مشروع وادي الرياض للتقنية هو أحد أبرز المشروعات التطويرية بالجامعة، ويُعد استجابة من الجامعة للتحولات المعرفية والاقتصادية على مستوى العالم، لافتاً إلى أن تسرب أعضاء هيئة التدريس قل كثيراً عن السابق بسبب المزايا الجديدة

كليات أخرى على الاعتماد في هذا العام. وفيما يتعلق بالخطط فقد حدثت الجامعة خططها الدراسية فاستبعدت بعض المواد وأضافت أخرى، وكان ذلك بعد الاسترشاد بحاجات سوق العمل وخطط الجامعات العالمية الرائدة. أما الوسائل فقد توجهت الجامعة نحو التعليم الإلكتروني فاستثمرت عطاءات التقنية وبرمجياتها في التعليم، واليوم يوجد في الجامعة أكثر من (١٧٠٠) قاعة ذكية. وأخيراً اعتنت الجامعة بتطوير عضو هيئة التدريس فأطلقت برنامجاً

بنائها، لتتناسب مع طبيعة عصرنا الحاضر ومفاصله الكبرى، لكون كثيراً من المناهج ظلت لسنوات طويلة بلا تحديث، متمسكة بموضوعات عتيقة قد تجاوزها الزمن، وما لم يُقدِّم للطالب منهج يستوحي روح العصر فإنه سيُشعر بانفصام ما بين المادة العلمية والواقع الذي يعيشه، وهذا مؤشر سلبي بلا شك، وإلى جانب ذلك أولت الجامعة اهتماماً كبيراً بحصول كافة برامجها على الاعتماد الأكاديمي، حتى حصلت (٣) كليات على اعتماد أكاديمي دولي، ويُنْتَظَر حصول (٨)

### التكامل بين مسارات التطوير

■ تشهد جامعة الملك سعود حالياً حراكاً لافتاً يهدف إلى تطوير العملية التعليمية، فهل يعطينا معاليكم نبذة موجزة عن هذا الحراك؟

□ اتخذ تطوير العملية التعليمية في الجامعة عدة مسارات، منها ما يتعلق بالمنهج، ومنها ما يتعلق بالخطط، ومنها ما يتعلق بالوسائل، ومنها ما يتعلق بعضو هيئة التدريس. أما المناهج فقد اتجهت الجامعة نحو إعادة



## هدف وادي الرياض للتقنية إحداث ديناميكية بحثية داخل الجامعة وتوليد وتوطين التقنية لبناء مجتمع معرفي

(٣٠٪) من رأس مالها، عبر صندوق التنمية والاستثمار المعرفي التابع لها (تمكين). وأود التأكيد أن هذه الشركة تعد تأصيلاً لرؤية خادم الحرمين الشريفين -يرعاه الله- في الاستثمار في الإنسان والتسلح بالعلم وخلق اقتصاد وطني يرتكز على المعرفة.

### فلسفة جديدة للعمل الخيري

■ هل من الممكن إلقاء الضوء على مشروع أوقاف الجامعة؟

■ مشروع أوقاف الجامعة هو مشروع ريادي كبير يقدم فلسفة جديدة للعمل الخيري، ويقوم على دعم رجال الأعمال الذين لديهم فطرة نقية تحملهم على المساهمة في الخير والتبرع لمشروعاته. وهذا المشروع يتألف من (١١) برجاً وقفياً تنتصب على أفضل واجهتين بالجامعة هما طريق الملك عبدالله من جهة الجنوب، وطريق الملك خالد من جهة الغرب، وتبلغ مساحته (١٨٠) ألف متر

سيجعل بلادنا ملتقى للخبرات العالمية التي ستكون بجمعها تكتلاً علمياً يمنح بلادنا ثقلاً معرفياً.

وأود الإشارة هنا إلى أن احتكاك الجامعة بالشركات العالمية ومفاوضاتها معها حملها على التوجه نحو تأسيس شركة باسم شركة وادي الرياض، بهدف تسهيل إجراءات التفاوض والتعاقد مع الأطراف الخارجية ليكون الاحتكاك إلى أنظمة تجارية لا لوائح حكومية. وهذه الشركة تعد الذراع الاستثماري للجامعة والمحرك الرئيس لمشروع وادي الرياض للتقنية.

والمظلة القانونية التي توفر للمبدعين والباحثين من الجامعة وخارجها الحماية والدعم الاستثماري والتسويقي لمنتجاتهم لضمان تحقيق العوائد منها. وهذه الشركة تتولى تقديم خدمة التمويل المالي للشركات الناشئة العاملة في مجال الاقتصاد المعرفي بدعم يصل إلى مليون ريال لكل شركة، أو

متخصصاً لذلك عن طريق عمادة تطوير المهارات تحت عنوان: برنامج الرخصة المهنية في التدريس الجامعي. وهو برنامج يهدف إلى التحول بالتعليم من مجرد وظيفة إلى مهارة، ونقله من أسلوب التعليم التقليدي إلى التعلم التفاعلي الاستماعي. وسيعمل هذا التكامل بين مسارات التطوير تلك على صناعة بيئة تعليمية مثالية بجامعة الملك سعود.

### مركز إشعاع معرفي

■ هل يمكننا معرفة دور وادي الرياض للتقنية في تعزيز مفهوم الاقتصاد المعرفي؟

■ مشروع وادي الرياض للتقنية هو أحد أبرز المشروعات التطويرية بالجامعة، ويُعد استجابة من الجامعة للتحولات المعرفية والاقتصادية على مستوى العالم، حيث سيمكن هذا الوادي بلادنا من تبوؤ مكانة راسخة على أرض المعرفة، والمساهمة في اقتصادياتها، حيث تبلغ نسبة الاقتصاد المعرفي اليوم (٦٠٪) من مجموع الاقتصاد العالمي، وهي في ازدياد مستمر. وتسعى الجامعة من وراء تأسيس هذا الوادي إلى استقطاب الشركات المحلية والعالمية للاستثمار في أرض الوادي، وإحداث ديناميكية بحثية داخل الجامعة، وتوظيف الكفاءات القادرة على تنمية المؤسسات الاقتصادية القائمة على الابتكار، وتوليد وتوطين التقنية لبناء مجتمع معرفي، والتوجه نحو اقتصاديات المعرفة، وردم الفجوة بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق العمل، هذا بالإضافة إلى ما سيوفره الوادي من فرص تدريبية ووظيفية للطلاب يتجاوز عددها (٥٠٠٠) فرصة، كما سيعين -حسب إستراتيجيته المرسومة - خريجي الجامعة على تحويل أفكارهم ومشروعات تخرجهم إلى استثمارات ذات عوائد اقتصادية، وهو الأمر الذي بدأت تنفذه على أرض الواقع بدليل تأسيسها حتى اليوم (٩) شركات في مجال الاقتصاد المعرفي يملكها خريجو الجامعة، ويحتضنها مركز الرياض للحاضنات بالوادي. ولكل ذلك فإن هذا الوادي سيكون مركز إشعاع معرفي للمملكة، ومعلماً من معالمها الشامخة التي ستجعل لها حضوراً دولياً في مجتمع المعرفة، ولاسيما أن هذا الوادي سيستقطب شركات أجنبية رائدة في صناعة المعرفة للاستثمار فيه، الأمر الذي



يراهما خارج الجامعة، وخصوصاً أن الجامعة تعرف سبب التسرّب، أما اليوم فقد تقاربت المزايا في الجامعة وخارجها، بل في بعض التخصصات صارت الجامعة أفضل مالياً من الفرص خارجها، فهناك بدل التعليم الجامعي، وبدل الحاسب الآلي، وبدل الندرة، وبدل الجوائز العلمية، وبدل براءة الاختراع، وهذه كلها مستحدثة لم تكن في السابق، عملت على رفع مرتبات أعضاء الهيئة التدريسية بنسب تراوح بين (٥٠ و ١٥٠)٪، كل حسب تخصصه وإنجازاته العلمية. ولهذا لم يعد الدافع إلى التسرّب موجوداً كما كان في الماضي؛ وفيما يخص جامعة الملك سعود تحديداً فإن القفزات النوعية التي تعيشها في هذه المرحلة، والنجاحات التي حققتها، والشهرة العالمية التي نالتها، واتساع دائرة الحديث عنها في الوسطين الإعلامي والاجتماعي، يجعل من الصعب على عضو هيئة التدريس تركها إلى غيرها لشرف الانتماء إلى جامعة على هذا المستوى من التميز.

### البحث العلمي

■ من المسؤول عن قصور البحث العلمي في الجامعات السعودية عامة؟

□ البحث العلمي ثقافة أكثر من كونه عملاً مفروضاً، ويجب أن نعتز بأن هذه الثقافة لم تبدأ في الانتشار داخل الوسط الجامعي إلا منذ زمن قريب جداً، ولم تصل بعد إلى الحد المطلوب ولا قريباً منه، ويعود السبب إلى أن الجامعة في السابق كانت تركز على وظيفة واحدة، وهي الوظيفة التقليدية المحصورة في التعليم، في حين أن الجامعة الحديثة لا ترى هذه الوظيفة سوى واحدة من مهامها، وتجعل تركيزها الأكبر على البحث العلمي، حتى

□ أستطيع القول إنه قد بدأ يعيش في هذه البيئة، مع التنبيه على أن عضو هيئة التدريس عامل من عوامل صناعة البيئة المأمولة. وبالنظر إلى إمكانيات الجامعة المتاحة لأعضاء الهيئة التدريسية والمزايا التي ينعمون بها يتجلى لنا المستوى الجيد الذي يعيشه عضو هيئة التدريس، فضخامة المنشآت واتساعها وتعدد مرافقها وخدماتها عنصر مهم في تكوين البيئة المثالية، وهو يتوافر بمثالية في جامعة الملك سعود وبمستوى يقل وجوده في غيرها. وكذلك يوجد بين يدي عضو التدريس العامل المجهزة، والمختبرات المزودة بأعلى التجهيزات، والمكتبات الضخمة ذات الأوعية الورقية والإلكترونية، والفرص المتعددة لبناء الخبرات واكتساب المهارات عن طريق عمادة تطوير المهارات، والخدمات الطبية عبر العيادة الخاصة بأعضاء هيئة التدريس، والإسكان الجامعي، وغير ذلك من المزايا المتنوعة التي تجعل الجامعة بيئة نموذجية تعتي عضو هيئة التدريس من كل النواحي الشخصية والمعرفية والمهنية.

### لم يعد الدافع موجوداً

■ تسرّب أعضاء هيئة التدريس من الجامعات السعودية للعمل في القطاع الخاص، هل يشكل ظاهرة؟ وما خططكم للحفاظ على الكفاءات المميّزة من التسرّب؟

□ تسرّب أعضاء هيئة التدريس قل كثيراً عن السابق بسبب المزايا الجديدة الممنوحة لهم، نعم في السابق كانت هذه مشكلة، بل ظاهرة مؤرقة لضعف الكادر، وغياب المزايا المالية والتحفيزية، والجامعة لا يمكنها الوقوف في وجه عضو التدريس هيئة دون حريته أو مصلحته التي

مربع. وقد توزعت أبراج المشروع ما بين مكتبية وصحية وفندقية وتجارية. وتهدف الجامعة منه إلى توفير مورد ذاتي للجامعة يتسم بالدوام والحصانة والأمان ليكون رافداً لها في حاضرها ومستقبلها، وداعماً لمشروعاتها وبرامجها التطويرية، وحامياً لها من أي اهتزازات اقتصادية قد تحدث في المستقبل فتؤثر في الدعم الحكومي المخصص لها. وستوظف الجامعة عوائدها الوقفية في تمويل برامج البحث والتطوير التقني بما يساهم في النهضة بالوطن وتعزيز اقتصاديات المعرفة. ومن المتوقع أن تغطي عوائد الوقف (٣٠٪) من مصروفات الجامعة السنوية، كما هو الحال في جامعة هارفارد وجامعة يال. وتسعى الجامعة إلى جمع (٢٥) مليار دولار لهذا المشروع في عشر سنوات. وبفضل الله تمكنت الجامعة من اختصار المدة المخطط لها لجني ثمار المشروع حيث يجري حالياً تنفيذ (٩) أبراج، وقعت الجامعة عقود (٣) منها مع مجموعة هيلتون الفندقية التي ستتولى إدارتها وتشغيلها، وهي تتكون من (٣٩٦) وحدة فندقية، منها (٢٤١) غرفة في فندق هيلتون الرياض جامعة الملك سعود، و(١٥٥) جناحاً فندقياً في ريزيدانس هيلتون الرياض جامعة الملك سعود، ويتوقع افتتاحها في عام ٢٠١٢م. كما بدأت أعمال المرحلة الثانية لمشروع الأوقاف الواقعة على طريق الأمير تركي بن عبدالله بتأسيس أول برج طبي فيها ضمن سلسلة أبراج طبية مخطط لها على هذا الشريط التجاري.

### البيئة المثالية

■ هل يرى معاليكم أن عضو هيئة التدريس في جامعة الملك سعود يعيش في بيئة جامعية نموذجية؟

مشروع «الأوقاف» يقدم فلسفة جديدة للعمل الخيري.. ومن المتوقع أن تغطي عوائده ٣٠٪ من مصروفات الجامعة السنوية



د. العثمان يوقع اتفاقية تعاون في مجال البحث العلمي

## بلغ عدد الكراسي البحثية (١١٨) كرسياً تهدف إلى استكمال منظومة البحث العلمي في المجالات المعرفية المهمة وتحقيق الاستثمار الأمثل لقدرات الجامعة

□ تنطلق فلسفة جامعة الملك سعود في بناء شراكاتها الدولية الهادفة إلى التعاون العلمي والأكاديمي والبحثي من نقطتين رئيسيتين: الأولى: مبدأ التكافؤ والتدنية في التعاون، ولهذا أطلقت جامعة الملك سعود برنامج التوأمة العلمية العالمية الذي يعنى بأن يكون التعاون على نفس مستوى الندية، فجميع اتفاقات الجامعة تتضمن الأعمال المشتركة من الطرفين.

الثاني: أن جامعة الملك سعود تبحث عن الأفضل دائماً، إذ تخضع جميع اتفاقاتها إلى تمحيص دقيق يبدأ من تحديد مدى أهمية التعاون للجامعة والفائدة المرجوة، وما سيعود به على الجامعة على وجه التحديد والوطن عامة، لهذا لا بد أن تشمل اتفاقيات جامعة الملك سعود على مشروعات بحثية مشتركة ذات بعد وطني بالدرجة الأولى.

### (OI) جمعية علمية

■ تنضوي تحت مظلة الجامعة العديد من الجمعيات العلمية، فكيف تنظرون لقطاع هذه الجمعيات، وهل تؤدي الدور المنوط بها، وما مدى رضاكم عن أدائها؟

□ بلغ عدد الجمعيات العلمية التابعة للجامعة (٥١) جمعية تغطي كافة ألوان المعرفة الطبية

الراغبين في الاطلاع على أكبر قدر من المراجع العلمية.

### استكمال منظومة البحث العلمي

■ حققت الجامعة نجاحاً كبيراً في مشروع كراسي البحث، فما أهم أهداف هذا المشروع؟  
□ انطلق برنامج كراسي البحث عن قناعة الجامعة بأنه الوسيلة الأولى لاستكمال منظومة البحث العلمي في المجالات المعرفية المهمة بالجامعة، وتحويلها إلى مصنع للإبداع والابتكار، وتأسيس ثقافة بحثية متينة يمكنها أن تغير معالم الوطن، وتدفع المملكة نحو تبوؤ مكانة رفيعة في البحث والتطوير. كما ستعمل كراسي البحث على تحقيق الاستثمار الأمثل لقدرات الجامعة المتمثلة في كفاءاتها البشرية، وجعل العمل البحثي ثقافة منتشرة تنمي جيلاً من الباحثين في المجالات العلمية المختلفة. ولضمان نجاح البرنامج استقطبت الجامعة علماء بارزين للإشراف على بعض الكراسي وتفعيلها، بلغ عددهم (٧٠) عالماً منهم حاصلون على جائزة نوبل. فيما بلغ عدد الكراسي البحثية في الجامعة حتى اليوم (١١٨) كرسيًا، كان آخرها الكرسي الذي وقعته الجامعة في مقرها بالدرعية مع رئيس جامعة السوربون بفرنسا لإنشاء كرسي متخصص في الرياضيات.

### مشروعات بحثية مشتركة

■ برنامج التوأمة العلمية العالمية الذي تطبقه الجامعة حالياً، هل لكم أن تعرفونا عليه؟

صارت الوظيفة البحثية في بعض الجامعات تفوق الوظيفة التعليمية. ويضاف إلى ذلك كثافة الأعباء التدريسية والإدارية على عضو هيئة التدريس في جامعاتنا على حساب الوقت المخصص للبحث العلمي، وكذلك غياب الحوافز المشجعة على البحث والنشر. وربما تكون جامعاتنا قد بدأت في تجاوز هذا اليوم بفضل الحوافز الجديدة والاتفات إلى جعل البحث العلمي ثقافة سائدة.

### مركز جذب للباحثين

■ كيف يمكن توفير بيئة محفزة على البحث العلمي في الجامعة؟

□ يكون ذلك أولاً بتغيير الفكرة الخاطئة المتمثلة في النظر إلى عضو هيئة التدريس على أنه موظف يعمل في التعليم، إلى كونه باحثاً يعول عليه في صناعة المعرفة وإنتاجها، هذا المفهوم يجب تأسيسه أولاً قبل البدء بأي إصلاحات أخرى. وبعد ذلك نتوجه إلى تخفيض نصابه التدريسي، ومنحه وقتاً أوسع لبحوثه ودراساته، مع الحث على نشرها في الأوعية العلمية الرصينة. وكلما كان البحث العلمي قائداً لصاحبه إلى نيل براءة اختراع تحقق لصاحبها مردوداً اقتصادياً كان البحث محققاً لوظيفته الرئيسية. وربما كان من أهم العوامل على صناعة بيئة محفزة على البحث العلمي توافر المكتبات الشاملة في كل العلوم داخل الجامعة، وتوفير قواعد بيانات إلكترونية تضم ما لا حصر له من المراجع، وخصوصاً المجالات العلمية الرصينة. وهذا كله متوافر في جامعة الملك سعود بمستوى متقدم حتى إنها صارت مركز جذب للباحثين



# ورشة عمل : برامج جامعة الملك سعود وتحقيق متطلبات الجامعة

يومي الثلاثاء والأربعاء ٢٥ - ٢٦ ذوالقعدة ١٤٣١ هـ - الموافق ٢ - ٣ نيسان ٢٠١١



## الجامعة استحدثت عدداً من البرامج كان الداعي إليها حاجات سوق العمل واتجاهات مسارات التنمية

لهم الدعم المادي من صندوق (تمكين). وكان تبني حكومة البلاد ذلك المفهوم داعماً له في الجامعة، وهذا التوافق يؤكد التجانس بين اهتمامات الجامعة وخطط التنمية، وأنها ليست في معزل عنها، بل هي في قلب الحدث. وإلى جانب هذا فإن الجامعة استحدثت عدداً من البرامج كان الداعي إليها حاجات سوق العمل واتجاهات مسارات التنمية، وتأثير هذا العامل أيضاً أجرت الجامعة تحديثاً على خططها وبرامجها لتتوافق مع ما يجري خارجها. إذن فالجامعة بتحديثاتها تلك تجسد قدر اندماجها في مجتمعها، ومراعاتها الخطط الوطنية.

### جامعة إلكترونية بالكامل

■ ما مدى تطبيق جامعة الملك سعود لمفهوم الحكومة الإلكترونية؟

□ اليوم غدت جامعة الملك سعود جامعة إلكترونية بالكامل في كل إجراءاتها الأكاديمية والإدارية والتعليمية، وهذا التحول لم يتحقق إلا بعد عمل منظم واستحداث إدارات جديدة في هيكلية الجامعة لتعزيز ذلك التحول ورعايته، حيث أسست الجامعة عمادتين جديدتين في سياق تحولها إلى جامعة إلكترونية، الأولى عمادة التعاملات الإلكترونية والاتصالات، وهي معنية ببناء وإدارة البوابة الإلكترونية للجامعة، وتحويل كل معاملاتها الورقية إلى إلكترونية عبر برنامج (مدار) الذي أطلقته لهذا الشأن. والأخرى هي عمادة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد، وهي معنية بدمج التقنية في التعليم. واليوم يمكن القول بأن الورق صار شيئاً من التاريخ في أعراف الجامعة وتعاملاتها الحديثة، بعد أن صارت جامعة إلكترونية بالكامل. ●

كبيراً من قبل جهات التوظيف. أما اليوم فقد استدركت الجامعة كل ذلك فأطلقت برنامج السنة التحضيرية بعد التشاور مع جهات التوظيف الحكومية والأهلية لمعرفة متطلباتها في الخريج، وعلى ذلك بنت التحضيرية برنامجها، ثم دعمته بنتائج قراءاتها للتجارب العالمية الرائدة، فقفز مستوى طلاب الجامعة على كل الأصعدة العلمية والأكاديمية والمهارية والشخصية. وليس هذا كل شيء، فقد غرست التحضيرية في طلابها مقوّمات للتميز والنجاح وهو تنمية حسّ الإبداع والابتكار لديهم، فصارت هذه المصطلحات المهيبة في السابق أمراً مألوفاً داخل مجتمع التحضيرية، حتى إنهم حققوا في السنوات الثلاث الماضية (٣٠) براءة اختراع.

### مفهوم الاقتصاد المعرفي

■ مقولة تتردد باستمرار مفادها أن مخرجات الجامعات لا تتوافق مع خطط التنمية، فهل الجامعات تسير في اتجاه منعزل عن خطط التنمية؟

□ ربما لا يكون مبالغة أن نقول إن الحراك الجديد الذي تنطلق فيه الجامعة اليوم جعلها شريكاً رئيساً في خطط التنمية الوطنية، بل وربما موجّهاً لجوانب منها نحو مسارات جديدة هي من صميم العمل الجامعي البحثي تحديداً، وأسوق شاهداً على ذلك هو تبني حكومة البلاد في خطة التنمية التاسعة مفهوم الاقتصاد المعرفي والحث على التوجّه نحو تطبيقاته، وهو الجانب الذي جعلته الجامعة أولوية لديها منذ لحظة انطلاق حراكها الجديد قبل أربع سنوات، فأُسست له وادي الرياض للتقنية، ودعت الطلاب إلى تأسيس الشركات المعرفية على أرض الوادي، وقدمت

والعلمية والإنسانية. وتتفاوت هذه الجمعيات في مستوى أنشطتها من حيث الكثرة والتنوع والشمول، كما تتفاوت في مدى تفعيلها لرسالتها العلمية والمجتمعية، وتتفاوت أيضاً في عدد مطبوعاتها، وإصداراتها الدورية وغيرها، وحتى نكون منصفين فإن بعض تلك الجمعيات تؤدي رسالة سامية، وأدواراً علمية مشهودة ما بين لقاءات وندوات وإصدارات وحملات توعوية وإرشادية موجهة للمجتمع. ولكن ربما يكون بُعدها عن الضوء الإعلامي هو السبب في اعتقاد البعض ببُعدها عن الحراك المعرفي.

### برنامج السنة التحضيرية

■ إلى أي مدى يحظى مستوى خريج الجامعة برضا معاليكم؟

□ في السابق لم يكن خريج الجامعة يحمل معه سوى وثيقة تشهد بحصوله على درجة البكالوريوس في تخصص معين، وربما لو امتحن في تخصصه لواجه مشقة بالغة، بسبب نوعية التعليم الذي تلقاه، وهو تعليم يركز على التلقين الذي لا يتيح أي مجال للمحاورة أو النقاش، فيؤدي إلى تخدر العقل وعدم التفاعل مع ما يُطرح. وليس هذا هو المظهر الوحيد لضعف الخريج، فهناك مظهر آخر يتمثل في افتقاره الكامل للمهارات الأساسية التي يتطلبها سوق العمل كاللغة الإنجليزية والحاسب الآلي ومهارات الاتصال، ولذا لم يكن خريج الجامعة يلقي ترحيباً



## المسؤول كلمة

## إلى متى.....؟

علي بن يحيى  
الغامدي\*

لنا خدمات الكهرباء والمياه والاتصالات على مدار الساعة، بل قبل ذلك كله سهرنا على أمننا وأماننا وحماية حدودنا ومقدراتنا وعلى إدارة أمور الوطن بشكل عام... بعد هذا كله، لماذا الخريج غير مؤهل لسوق العمل الخاص؟ في نظري أن هذا الجانب بل الواجب الذي لا يريد أن يتحمله القطاع الخاص، وأقصد بذلك عملية تأهيل وتدريب الموظف (الخريج) بما يتناسب مع احتياجات الشركة أو المؤسسة، لأنه من الصعب بل المستحيل أن يكون خريج أي مؤسسة تعليمية تتوافق مؤهلاته وقدراته مع متطلبات عمل شركة (س أو ص)، لذلك أرى أن هذا الواجب المهني أصبح ضرورة في عصرنا الحاضر نظراً لتزايد أعداد الخريجين وزيادة أعداد العاطلين عن العمل. وأقترح أن تقوم وزارة العمل بإلزام الشركات الكبيرة باستقطاب عدد من الخريجين سنوياً وتدريبهم داخلياً وخارجياً، كذلك إلزام الشركات والمؤسسات المتوسطة باستقطاب عدد من الخريجين وتدريبهم على رأس العمل وفي المراكز التدريبية الأهلية داخلياً بما يتوافق مع احتياجاتهم، أما المؤسسات الصغيرة، فأرى أن يقوم صندوق الموارد البشرية بذلك الدور وفق آلية محددة لضمان التدريب بغرض التوظيف لكل خريج، خاصة أصحاب المؤهلات الدنيا أو المتعثرين في سيرهم الدراسي.

وختاماً، أرى أن لذلك تكلفة يجب على الجميع أن يتحملها من مؤسسات حكومية ومؤسسات قطاع أهلي وأفراد حيث لا يمانع الغالبية إذا كان ذلك سوف يحل هذه المشكلة التي أصبحت تؤرق كل ولي وأمر وكل خريج. ● والله من وراء القصد...

” من وجهة نظري أن لدينا من التجارب والإمكانات المادية والبشرية ما يؤهلنا للقضاء على البطالة تماماً ويجعلها أثراً بعد عين

**يلاحظ** المتابع لسوق العمل تنامي نسبة البطالة من سنة إلى أخرى من دون وجود حلول جذرية تستأصل هذه المشكلة من جذورها وتعمل على إيجاد الحلول المناسبة لهذه القضية التي تؤرق المجتمع بأكمله من أجهزة حكومية وأسر بدأت تعاني هذا الكابوس الذي يحل على منزل كل عاطل عن العمل منذ تخرجه.

وفي اعتقادي أننا مسؤولون جميعاً عن هذه المشكلة من أجهزة حكومية وشركات ومؤسسات القطاع الخاص وأفراد مجتمع وإعلام، حيث يلاحظ أننا بدأنا نستسلم لهذا الكابوس ونصاب بالإحباط من عدم تمكننا من المعالجة المناسبة لهذه الإشكالية! ومن وجهة نظري أن لدينا من التجارب والإمكانات المادية والبشرية ما يؤهلنا للقضاء على البطالة تماماً ويجعلها أثراً بعد عين، حيث يلاحظ تهافت العمالة الوافدة على الفرص الوظيفية المتاحة في بلادنا بينما قد تحجب عن أبناء الوطن الذي هم أولى بها بحجج التأهيل والتدريب وغيرها من الحجج التي لم تعد مقبولة لا شكلاً ولا مضموناً، وسوف أركز في مقالتي هذا على موضوع التدريب ومدى ملائمة الخريجين لمتطلبات سوق العمل وشروطه ومواصفاته.

وكما هو معلوم أن القطاع الحكومي يقوم سنوياً بتوظيف عشرات الآلاف من هؤلاء الخريجين في جامعاتنا وكلياتنا ومعاهدنا بل وحتى من خريجي الثانوية العامة، ورغم ذلك لم يدع هذا القطاع عدم مناسبة الخريجين أو ضعف تأهيلهم أو غير ذلك من الأسباب..... لماذا؟ لأن هناك واجباً أخلاقياً ومهنياً بل وطنياً يملئ على كل جهة حكومية أن تقوم بتدريب هؤلاء الخريجين على رأس العمل أو في مراكز متخصصة أو حتى بأبتعائهم إلى خارج الوطن لدورات تأهيلية قصيرة أو الحصول على درجات علمية عليا، ثم يعودوا إلى أرض الوطن للخدمة وتسلم زمام أمور التنمية، ومن نافلة القول أن نؤكد هنا على أنهم (الخريجون) يديرون أعمال الحج باقتدار وكفاءة، وبرعوا في مجالات الطب وعلومه، وقادوا الطائرات المدنية والحربية والسفن وغير ذلك من وسائل النقل الحديثة، ووفروا

\* مدير عام فرع معهد الإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة

يفضلون الكتب والدوريات  
ذات العلاقة بتخصصاتهم وعملهم..  
والثقافة العامة لها نصيب من اهتماماتهم

## متدربو ودارسو معهد الإدارة العامة: وقت للتدريب.. أوقات للقراءة!

استطلاع : عبد الكريم رجب

**العلاقة** بين القاعات التدريبية في معهد الإدارة العامة وقاعات القراءة في مكتبة المعهد ذات الأدوار الخمسة علاقة تكامل لا تضاد. يخرج الدارس أو المتدرب من قاعة التدريب بعد حضوره المحاضرة النظرية أو التطبيقية ليدخل إلى إحدى قاعات المكتبة للتزود من كنوزها المعرفية والعلمية والثقافية المتخصصة، وليضيف إلى الحصيلة العلمية التي خرج بها من قاعة التدريب حصيلة جديدة تثري معلوماته، وتوسع مداركه، وتمنحه زاداً معرفياً متجدداً يعينه في مسيرته التدريبية والتعليمية. لكن.. ماذا يقرأ دارسو ومتدربو المعهد خلال ترددهم على مكتبة المعهد، وما أكثر الكتب والدوريات التي تلقي إقبالاً منهم على قراءتها، وإلى أي مدى تفيدهم هذه الكتب في دراستهم بالمعهد، ثم هل اهتمامهم بالقراءة يقتصر على فترات وجودهم بالمعهد أم أن هذا الاهتمام يمتد إلى المنزل وفي أوقات الفراغ؟

أسئلة عديدة يجيب عنها الاستطلاع التالي :

### الثقة بالنفس

يقول فيصل أحمد موسى، جامعة الملك خالد، برنامج الرقابة المالية، إن الكتب التي يقبل على قراءتها في مكتبة المعهد هي كتب المحاسبة والمراجعة من أجل عمل البحوث، وكذلك من أجل تنمية مهاراته في مجال تخصصه. ويذكر أن قراءاته لا تقتصر على الكتب المرتبطة بمجال دراسته في المعهد، بل إنه ينوع في اختيار الكتب التي يقرأها من أجل تنمية ثقافته ومعلوماته العامة، ولكي ينمي مهارته في كتابة القصص التي يعتبرها هوايته المفضلة.

ويبيد فيصل موسى حرصه على استثمار وقت فراغه في القراءة، سواء أثناء دراسته بالمعهد، أو خلال وجوده في المنزل، حتى أصبحت القراءة شيئاً أساسياً في حياته، وضمن برنامجيه اليومي، مؤكداً أن القراءة أفادته كثيراً في دراسته، وفي علاقته بزملاء

العمل، وأنه أصبح يجد فرقاً كبيراً من حيث إحساسه بالثقة بالنفس بعد أن يقرأ كتاباً حتى لو كان في أي موضوع.

### فتح مجال الإعارة

من جانبه يقول علي بن حسن آل سعيد التميمي، المحكمة العامة بحوطة بني تميم، برنامج القانون الجنائي، إنه يركز في قراءاته على كتب القانون بصفة عامة، لأنها تهمة في مجال دراسته، وأنه لا يقرأ أي كتب غيرها، معللاً ذلك بأنه ليس لديه الوقت الكافي لقراءة الكتب التي ليس لها علاقة بمجال دراسته. ويشير علي التميمي إلى أنه لا يقرأ أي كتاب بشكل كامل، وإنما يقوم فقط بالاطلاع على العناوين والمواضيع المهمة بالنسبة له، وأن عدد الكتب التي يطلع عليها بهذه الطريقة يصل إلى أربعة كتب في الأسبوع.

ويكمل أن القراءة لا تقتصر على فترة وجوده بالمعهد، بل تمتد إلى المنزل بعد أن يكون قد





قائلاً إن قراءته لهذه الكتب لا تتم فقط أثناء وجوده في المعهد، بل إنها تمتد إلى فترة وجوده بالمنزل، فالقراءة بالنسبة له ليس لها وقت أو مكان.

### لا يوجد أثر واضح

أما صفوان بن علي بن محمد الدويغري، موظف بوزارة العدل، برنامج الأنظمة، فيذكر أن الكتب التي يقبل على قراءتها هي الكتب التي تعنى بالمقارنة بين الفقه والقانون لأنها، حسب قوله، تجمع زوايا شاملة، وتكون لدى القارئ دراسة مقارنة.

ويتابع صفوان الدويغري قائلاً إنه يخصص وقتاً ضمن برنامجه اليومي للقراءة، لأن القراءة هي الهواية المفضلة لديه، ولأنها، كما يقول، أفضل ما يملأ به وقت الفراغ، ولذلك فإنها لا تقتصر على فترة وجوده في المعهد، بل تمتد إلى المنزل وإلى العمل أحياناً، رغم أن ما يقرأه في الأسبوع لا يتجاوز كتاباً واحداً أو أقل.

قام بتصوير بعض الكتب والمواضيع المهمة من مكتبة المعهد، مطالباً بأن يفتح مجال الإعارة لمن هم من خارج المعهد. ويؤكد على التمييز على الفائدة التي يجنيها من قراءاته المتعددة، والتي يلخصها في رفع المستوى العلمي والقدرة على إيجاد المواضيع بشكل سريع.

### قراءة الكتب العامة

ويقول عمرو محمد الحثيرشي، موظف بمصلحة الزكاة والدخل، برنامج الرقابة المالية، إن الكتب التي يفضلها هي كتب المحاسبة بحكم تخصصه ومجال عمله، بالإضافة إلى كتب الإدارة والاقتصاد، كما إنه أحياناً يخصص وقتاً لقراءة الكتب العامة التي ليس لها علاقة بمجال دراسته أو عمله، وغالباً ما تكون هذه الكتب في مجال الدراسات الإسلامية، وخاصة في التفسير. ويضيف عمرو الحثيرشي أنه يقرأ من ثلاثة إلى أربعة كتب في الأسبوع تقريباً، ويستدرك







من جامعة الملك سعود،  
وجامعة الإمام محمد  
بن سعود الإسلامية،  
والمعهد العالي للقضاء،  
إلى جانب متدربي وزارة  
الصحة، علماً بأن رواد  
المكتبة من المنتمين  
للجهتين الأخيرتين  
يأتون في الفترة  
المسائية فيما يفضل

متدربو ودارسو المعهد زيارة المكتبة في أوقات  
الفراغ بين المحاضرات أو في وقت الراحة  
خلال الفترة الصباحية.

### حجز الكتب

ويلاحظ فارس القحطاني، مرشد قراء  
الخدمات المرجعية في الدور الرابع بمكتبة  
المعهد أن أكثر الكتب التي يقبل عليها طلاب  
المعهد هي  
كتب القضاء  
والقانون كتب  
الدين والشريعة  
الإسلامية،  
ويقول إن  
الأوقات التي  
يتردد فيها  
الطلاب على  
المكتبة هي



فارس القحطاني

أوقات الراحة وأوقات قبل أو بعد الصلاة.  
ويضيف أن المكتبة تقدم خدمة تصوير  
الكتب والمراجع والدوريات للطلاب، لكن  
تركيز الطلاب ينصب على تصوير الحقائق  
التدريبية وبعض الكتب والمجلات التي يطلب  
تصويرها الباحثون وبعض الطلبة.  
ولفت فارس القحطاني النظر إلى ظاهرة  
يقدم عليها بعض رواد المكتبة من الطلاب  
الذين يقومون بحجز أعداد من الكتب أكبر  
من العدد المتاح حجزه لكل طالب للاطلاع  
عليها خلال الأسبوع، وهو عشرة كتب، وهو  
بذلك يحرم زميلاً له من الاستفادة من تلك  
الكتب، إلى جانب أنه لا يلتزم بالأنظمة  
واللوائح التي تنظم عمل المكتبة، لكن هؤلاء،  
حسب قوله، يشكلون قلة صغيرة، إذ إن  
أغلب الطلاب يلتزمون بضوابط حجز الكتب  
وأنظمة التعامل مع مقتنيات المكتبة. ●



حسن حقاقة

المحاسبة  
التحليلية  
والمحاسبة  
الحكومية،  
المراجعة  
الداخلية، إدارة  
الموارد البشرية،

التدريب والاحتياجات التدريبية، السلوك  
التنظيمي، الإدارة الاستراتيجية، إدارة  
الأزمات، بحوث العمليات، إدارة المشروعات  
الصغيرة، إدارة التغيير، الجودة الشاملة،  
إدارة المخازن، التسويق، إدارة العلاقات العامة  
والإعلان.

ويضيف قائلاً إن هناك عدداً من المترددين  
على المكتبة الذين يقبلون على مطالعة  
القصص والروايات الأدبية، وكتب الجغرافيا  
والتاريخ، خاصة تاريخ المملكة العربية  
السعودية، إلى جانب أن أعداداً كبيرة من  
الدارسين والمتدربين يقبلون على قراءة  
المجلات والدوريات المتخصصة، ومنهم من  
يقوم بتصوير بعض المقالات التي تدخل في  
مجال اختصاصه أو إهتمامه، ومن الدوريات  
التي تلقى إقبالاً كبيراً من جانب رواد المكتبة  
دورية الإدارة العامة التي يصدرها المعهد،  
مجلة الإداري الصادرة في سلطنة عمان،  
والمجلة الإعلامية «التنمية الإدارية» التي  
يصدرها المعهد، المجلة العربية للإدارة ومجلة  
التنمية الإدارية الصادرتان في مصر، مجلة  
الخدمة المدنية، مجلة المدير العربي، مجلة  
الإداري الصادرة في بيروت، مجلة جامعة  
الملك سعود للعلوم الإدارية، مجلة المحاسبة  
والقانون، مجلة المحاسب القانوني.

ويشير عقاقة إلى أن رواد المكتبة لا يقتصرون  
على دارسي ومتدربي المعهد، بل إن المكتبة  
تستقبل أعداداً كبيرة من خارج المعهد، وخاصة

وحول ما إذا كانت القراءة لها تأثير على  
مستواه الدراسي وحصيلته المعرفية يقول  
الدويفري: للأسف لا يوجد أثر واضح  
بالنسبة لي، وذلك بسبب قيام أعضاء هيئات  
التدريس في الجامعات بإلزام الطالب بالتقيد  
بما في المنهج فقط.

### التعرف إلى الجديد

ويقول رمضان عيسى الحرتاني،  
وحدة دعم الجودة بمعهد الإدارة  
العامة، إنه يفضل قراءة الكتب  
التي تتعلق بمجال تخصصه،  
وهو إدارة مستشفيات، من أجل  
إثراء معلوماته، والتعرف على  
الجديد في المجالين العلمي  
والعملي.

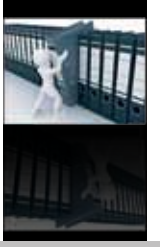
ويؤكد رمضان الحرتاني أنه  
يخصص وقتاً لقراءة الكتب التي  
ليس لها علاقة بمجال عمله أو  
تخصصه، إذا لفت انتباهه كتاب معين، لأن  
ذلك في رأيه يزيد ثقافته في مختلف مجالات  
الحياة، كما يذكر أن قراءته للكتب تتم في  
المنزل في أغلب الأحيان.



رمضان الحرتاني

### الأكثر طلباً

من جهته يقول حسن عقاقة، مفهرس كتب  
ومرشد قراء الدور الخامس بمكتبة المعهد: من  
خلال وجودي في قسم الكتب والدوريات  
العلمية بالدور الخامس ألاحظ أن الكتب  
الأكثر طلباً من جانب الدارسين والمتدربين هي  
كتب الخدمة المدنية، الإدارة العامة، الرضا  
الوظيفي، الحكومة الإلكترونية، الخدمات  
الصحية، الجريمة والأحداث، التجارة  
والتجارة الإلكترونية، الإحصاء التطبيقي  
والوصفي، السكرتارية وإدارة المكاتب،



## أنظمة ولوائحه

# الإجازة الاضطرارية في نظام الخدمة المدنية



**عبدالله بن حسين الشهرية**  
عضو هيئة التدريب  
قطاع الأنظمة

قد جانبت الصواب في عدم احتساب هذين اليومين إجازة للمدعي، على الرغم من حصول هذا الطرف القوي والمؤثر في الموافقة على منح الإجازة بدون تردد».

ويترتب على ذلك أنه يجوز للمدير اعتبار غياب الموظف لأمر مفاجئ لا يستطيع معه تقديم عذر إجازة اضطرارية بعد تدوين محضر الغياب أو تحرير نموذج طلب إجازة اضطرارية. كما يجوز منح الموظف إجازة

اضطرارية في أثناء فترة التجربة بشرط أن تمتد فترة التجربة بقدر الأيام التي غابها الموظف. وفي حالة ما إذا تخللت الإجازة الاضطرارية عطلة نهاية الأسبوع فإنها تحسب من ضمن الإجازة الاضطرارية أما إذا وقعت قبلها أو بعدها فإنها لا تعد من ضمن الإجازة الاضطرارية. والجدير بالذكر أنه يترتب على منح الإجازة الاضطرارية للموظف المكلف بخارج دوام وقف صرف البديل خلال فترة الإجازة الاضطرارية.

كما أن الإجازة الاضطرارية نظاماً تمنح إما بقرار مسبق أو بقرار لاحق، وذلك حسب طبيعة الطرف الطارئ. وأنه في حال منحها بقرار لاحق فإن الموافقة تكون مبنية على مدى أداء الموظف في الإدارة، حيث يسهم انتظام الموظف ومواظبته وإخلاصه في عمله في موافقة الجهة على منح الإجازة الاضطرارية عوضاً عن حسم أيام غياب الموظف عن العمل من رصيده من الإجازات العادية أو احتسابها غياباً بعذر لا يستحق عنها راتباً بموجب المادة السابعة والعشرين من لائحة الإجازات سالفة الذكر. ولكن إذا لم تقتنع الجهة الإدارية بالمبررات التي قدمها الموظف للغياب فإنه في هذه الحالة ستحسب تلك الأيام غياباً بلا عذر مع ما يترتب على ذلك من آثار التي تتمثل في الحسم وإمكانية مساءلته تأديبياً. ●

لعمله، والثاني: وجوب موافقة رئيس الموظف على منحه إجازة اضطرارية. وفيما يتعلق بعدم موافقة المدير على طلب موظفه للإجازة الاضطرارية، فإنه يمكن للموظف الرفع بالطلب للمسؤول الأعلى من المدير إذا كان لديه ظروف تضطره لذلك. ويستطيع الموظف أيضاً أن يتخذ الإجراءات النظامية بالمطالبة بعدم احتساب ذلك الغياب، وفي هذا قضى ديوان المظالم في قضية سابقة حول

هذا الموضوع ادعى فيها أحد الموظفين على جهته الإدارية بأنها لم تقبل عذره بالتغيب عن العمل لمدة يومين وذلك بسبب وفاة شقيق المدعي ونص الحكم «بالنسبة لليومين الاضطراريين فإنه ثبت لدى الدائرة تقدم المدعي بهما.. إضافة إلى أنها قد وافقت وفاة شقيق المدعي، حيث كان ذلك الحدث هو المبرر لطلب هذه الإجازة، وبالتالي فإن الإدارة

**تعد** الإجازة الاضطرارية حقاً مقررراً للموظف العام ولكنها مقيدة بوجود ضرورة تستدعي غياب الموظف تقتنع بها جهة العمل، ويملك المدير سلطة تقديرية بمنحها للموظف، بحيث يجب أن تكون الضرورة ملحة إلى درجة تضطر الموظف للتغيب عن العمل. تطبيقاً لما جاءت به المادة العاشرة من لائحة الإجازات الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (١/١٠٣٧) وتاريخ ١٦/٢/١٤٢٦هـ المبلغ بخطاب ديوان رئاسة مجلس الوزراء رقم ١٨٥٠٧/ب وتاريخ ١٥/٥/١٤٢٦هـ والمعمول بها من تاريخ تبليغها في ١٥/٥/١٤٢٦هـ، والتي تنص على أنه يجوز للموظف بعد موافقة رئيسه أن يتغيب براتب كامل لأسباب طارئة مدة أقصاها خمسة أيام خلال السنة المالية الواحدة.

من هذا النص يتبين أن الإجازة الاضطرارية ليست حقاً مطلقاً يطلبه الموظف متى شاء، بل هي مقيدة نظاماً بشرطين الأول: وجود ضرورة تستدعي غياب الموظف تتمثل في ظروف طارئة تحول بين الموظف وأدائه

نفذ برنامجاً جديداً خلال العام التدريبي الحالي  
ويستعد لتنفيذ برنامج الذكاء العاطفي العام المقبل

## قطاع السلوك التنظيمي: برامج تدريبية وحلقات تطبيقية تركز على تعزيز السلوكيات والقيم التنظيمية الإيجابية

استطلاع : عبد الكريم رجب

**يحرص** معهد الإدارة العامة على أن تتنوع وتتكامل برامجه التدريبية لتغطي مختلف جوانب العملية الإدارية، من أجل إكساب المتدرب الخبرات والمهارات التي تعينه على أداء واجباته الوظيفية على الوجه الأكمل، وفي الوقت نفسه الحفاظ على الصورة الذهنية للمعهد كواحد من أكبر وأعرق المعاهد الإدارية في العالم، من خلال تبنيه لأحدث التجارب والنظريات الإدارية المعاصرة، وإسهامه في تحقيق التنمية الإدارية والبشرية في المملكة.

ومن أبرز البرامج التي تتميز بها المنظومة التدريبية في المعهد برامج قطاع السلوك التنظيمي الذي يقدم برامج تدريبية موجهة إلى جميع موظفي الأجهزة الحكومية في مختلف الوظائف، بهدف تعزيز السلوكيات الإيجابية والحد من السلوكيات السلبية، بما يساهم في ارتفاع معدلات الأداء، وإشاعة قيم الجدية والالتزام والشفافية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مجمل العملية الإدارية.

حول برامج قطاع السلوك التنظيمي تستضيف مجلة «التنمية الإدارية» منسق القطاع بالمعهد أ. إبراهيم القديري، الذي يلقي الضوء على أهداف القطاع، والبرامج التي يقدمها، وأهدافها العامة والخاصة، والوظائف المستهدفة من كل برنامج.



م. إبراهيم القديري

تساهم في تعزيز السلوكيات والقيم التنظيمية الإيجابية، ومن تلك الحلقات إدارة النزاع في بيئة العمل، وفاعلية المدير في اجتماعات العمل، والإدارة تحت ضغوط العمل، علاوة على البرامج الخاصة التي ينفذها القطاع وهما برنامجان، الأول مهارات التعامل مع الحاج والمُعتمر والزائر، والآخر مهارات التعامل مع النزلاء.

«قطاع برامج السلوك التنظيمي» يقدم برامج تدريبية موجهة إلى جميع موظفي الأجهزة الحكومية في مختلف الوظائف، بهدف تدعيم السلوكيات الإيجابية والحد من السلوكيات السلبية.

وأضاف أن عدد تلك البرامج بلغ ثمانية برامج هي: سلوكيات الوظيفة العامة، ومهارات التعامل مع المراجعين، وتنمية التعامل مع فرق العمل، والاتصال الإنساني الفعال في بيئة العمل، ومهارات التعامل مع ضغوط العمل، ومهارات التعامل مع الرؤساء، ومهارات التعامل مع المرؤوسين، إلى جانب البرنامج الجديد الانتماء والولاء الوظيفي الذي بدأ تنفيذه أول مرة في ١٤/٢/٢٠١٤هـ، وهناك برنامج يجري تصميمه حالياً هو برنامج الذكاء العاطفي الذي سوف يبدأ تطبيقه في العام التدريبي المقبل.

وأكمل القديري قائلاً إنه إضافة إلى ذلك هناك البرامج المقدمة لكبار موظفي الأجهزة الحكومية على شكل حلقات تطبيقية، التي

### برامج تدريبية موجهة

قال أ. إبراهيم القديري، منسق قطاع السلوك التنظيمي بالمعهد إنه بالإضافة إلى ما يقدمه المعهد من برامج إعدادية متنوعة قبل الالتحاق بالخدمة العامة وبرامج تدريبية وحلقات تطبيقية ولقاءات وندوات ومؤتمرات للمستويات الإدارية المختلفة في العديد من حقول المعرفة، عمل المعهد على تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وحلقات تطبيقية تركز في تعزيز السلوكيات والقيم التنظيمية الإيجابية مثل النزاهة والأمانة وتطبيق الأنظمة والقوانين والإخلاص في العمل وإتقانه وعدم التحيز والمحاباة والمحافظة على الموارد وأوقات العمل واحترام وتقدير الزملاء رؤساء ومرؤوسين والمتعاملين والمستفيدين من خدمات الأجهزة الحكومية، والاتصال الإنساني الفعال. وضمن هذه المنظومة التدريبية، ومستوى الإدارة التنفيذية والمتوسطة أوجد المعهد قطاعاً تدريبياً يسمى



١٤٣٢/٢/١٤هـ، ومدته يومان، والهدف العام للبرنامج تنمية مهارات المدربين على تدعيم وبناء الانتماء والولاء الوظيفي للمنظمة بكفاءة، وفيما يتعلق بالأهداف التفصيلية فإنه من المتوقع من المتدرب بعد الانتهاء من البرنامج الحالي أن يكون قادراً على أن يحدد الأساليب الناجحة لتكوين الانتماء والولاء الوظيفي، وأن يحدد وسائل قياس الانتماء والولاء الوظيفي، يحدد معوقات الانتماء والولاء الوظيفي، وأن يحدد نماذج الانتماء والولاء الوظيفي، أن يحدد أساليب بناء الانتماء والولاء الوظيفي، وأن يحدد طرائق الدعم الانتماء والولاء الوظيفي.

وهناك شرطان للقبول في البرنامج، إذ يجب أن يكون المتدرب ممارساً لإحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون لديه خبرة لا تقل عن سنة واحدة في إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وهي الوظائف الإشرافية. وفيما يتعلق بموضوعات التدريب فهي تشمل الأساليب الناجحة لتكوين الانتماء والولاء الوظيفي ومفاهيمه الأساسية، وسائل قياس الانتماء والولاء الوظيفي وأهميته، معوقات الانتماء والولاء الوظيفي، النماذج المفسرة للانتماء والولاء الوظيفي، أساليب بناء الانتماء والولاء الوظيفي، طرائق دعم الانتماء والولاء الوظيفي.

### التعامل مع المراجعين

أما البرنامج الرابع فهو برنامج التعامل مع المراجعين، ومدته ثلاثة أيام، والهدف العام للبرنامج هو تنمية مهارات المدربين في التعامل الإيجابي مع المراجعين بكفاءة عالية، وتركز الأهداف التفصيلية حول تحديد معوقات التعامل مع المراجعين بفعالية، فهم المبادئ الأساسية للتعامل مع المراجعين، الاتصال اللفظي بفعالية مع المراجعين، استخدام أنواع التبادلات الإنسانية بكفاءة مع المراجعين، الاتصال غير اللفظي بفعالية مع المراجعين، استخدام الهاتف بفعالية في التحدث مع المراجعين، التعامل بفعالية مع شكاوى المراجعين، التعامل بكفاءة مع الأنماط المختلفة للمراجعين.

ويشترط للقبول في البرنامج أن يكون المرشح ممارساً لمهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون لديه خبرة في مجال العمل الحالي مدة لا تقل عن سنة.

والوظائف التي يستهدفها البرنامج هي باحث، مدقق، كاتب، سكرتير، الوظائف التنفيذية.



### مهارات التعامل مع المرؤوسين

وواصل إبراهيم القديري حديثه بقوله إن البرامج التي يقدمها القطاع تتفاوت فيما بينها من حيث الهدف العام والأهداف الخاصة لكل برنامج، وكذلك من حيث المدة واشتراطات القبول والموضوعات التدريبية والوظائف التي تستهدفها هذه البرامج.

فبالنسبة لبرنامج مهارات التعامل مع المرؤوسين، فهو يهدف إلى تنمية مهارات المتدرب على التعامل الفعال مع المرؤوسين، أما الأهداف التفصيلية فتدور حول القدرة على تحديد معوقات التعامل مع المرؤوسين ومعالجتها، والقدرة على التعامل بفاعلية مع الأنماط السلوكية المختلفة للمرؤوسين، والقدرة على تطبيق الطرائق المعنوية المختلفة لتحفيز المرؤوسين.

ومدة البرنامج ثلاثة أيام، ويشترط للقبول فيه أن يكون المتقدم ممارساً لإحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون لديه خبرة في مجال العمل الحالي مدة لا تقل عن سنة. أما الوظائف التي يستهدفها البرنامج فهي الوظائف الإشرافية، في حين تدور موضوعات التدريب حول التعامل الإنساني مع المرؤوسين، الأنماط السلوكية للمرؤوسين، طرائق تحفيز المرؤوسين.

### مهارات التعامل مع ضغوط العمل

البرنامج الثاني هو تنمية مهارات التعامل مع ضغوط العمل، ومدته ثلاثة أيام، والهدف العام لهذا البرنامج هو تنمية مهارات التعامل مع ضغوط العمل بفعالية، فيما تتركز الأهداف الخاصة حول تحديد ماهية الضغوط، تحليل مصادر الضغوط على المستوى التنظيمي والفردى، تشخيص آثار الضغوط على المستوى التنظيمي والفردى، تطبيق أساليب إدارة الضغوط على المستوى التنظيمي والفردى.

ويشترط للقبول في البرنامج توافر المعارف والمهارات الأولية والخاصة بالجوانب الإدارية والسلوكية، وأن يكون المرشح قد أمضى عاماً واحداً في إحدى الوظائف الإشرافية.

أما الوظائف التي يستهدفها البرنامج فهي الوظائف الإشرافية الأولى والوظائف الإشرافية الوسطى.

وتشمل موضوعات التدريب ماهية ضغوط العمل، مصادر ضغوط العمل، آثار ضغوط العمل، إدارة ضغوط العمل.

### الانتماء والولاء الوظيفي

والبرنامج الثالث هو الانتماء والولاء الوظيفي، وهو برنامج جديد بدأ تنفيذه أول مرة في

وتشمل موضوعات التدريب معوقات التعامل مع المراجعين، المبادئ الأساسية للتعامل مع المراجعين، الاتصال اللفظي الفعال مع المراجعين، أنواع التبادلات مع المراجعين، الاتصال غير اللفظي مع المراجعين، استخدام الهاتف في التعامل مع المراجعين، التعامل الإيجابي مع الشكاوى، أنماط المراجعين.

### مهارات التعامل مع الرؤساء

البرنامج الخامس هو برنامج مهارات التعامل مع الرؤساء، ومدته ثلاثة أيام، والهدف العام هو تنمية مهارات الموظفين التنفيذيين السلوكية في التعامل مع رؤسائهم بفاعلية. وتتضمن الأهداف التفصيلية للبرنامج تحديد نمط شخصية الرئيس وطريقة التعامل مع كل نمط، تحديد معوقات التعامل مع الرئيس وكيفية التغلب عليها، استخدام المهارات السلوكية الإيجابية في التعامل مع الرئيس. ويشترط للقبول في البرنامج أن يمارس المرشح إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج عند الترشيح، وأن يكون لديه خبرة في مجال العمل الحالي مدة لا تقل عن سنة. أما موضوعات التدريب فتشمل أنماط الرؤساء، معوقات التعامل مع الرؤساء، المهارات السلوكية الفعالة في التعامل مع الرئيس.

### الاتصال الإنساني الفعال في بيئة العمل

والبرنامج السادس هو برنامج الاتصال الإنساني الفعال في بيئة العمل، ومدته يومان، والهدف العام للبرنامج هو تنمية مهارات الاتصال الإنساني الفعال في بيئة العمل، أما الأهداف التفصيلية فتشمل تحديد مفاهيم الاتصال الأساسية، تطبيق أساليب الإصغاء الفعال، تطبيق أساليب الاتصال الفعال باستخدام التغذية المرتدة. وتتضمن شروط القبول في البرنامج توافر المعارف والمهارات الأولية الخاصة بعملية الاتصال، ممارسة مهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، خبرة في مجال العمل لا تقل عن عام. والوظائف التي يستهدفها البرنامج هي الوظائف الإشرافية.

### سلوكيات الوظيفة العامة

البرنامج السابع هو برنامج سلوكيات الوظيفة العامة، ومدته يومان، والهدف العام لهذا

البرنامج تنمية المهارات السلوكية الإيجابية للموظف العام، فيما تدور الأهداف التفصيلية تحديد مفهوم سلوكيات الوظيفة العامة، تحديد مصادر سلوكيات الوظيفة العامة، تطبيق السلوكيات الإيجابية للموظف العام، تحديد أساليب تنمية السلوكيات الإيجابية للموظف العام، تحديد السلوكيات السلبية للموظف العام، اقتراح الأساليب اللازمة للتعامل مع السلوكيات السلبية والحد من آثارها.

ويجب أن يتوافر في المرشح للبرنامج المعارف والمهارات الأولية في الوظيفة، وللتأكد من توافر ذلك يشترط في المرشح أن يكون ممارساً لإحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون المتدرب حديث الالتحاق بالخدمة الحكومية بحيث لا تتجاوز خدمته (٤) سنوات.

وتتركز الوظائف التي يستهدفها البرنامج في الوظائف التنفيذية، أما موضوعات التدريب فتشمل مفهوم سلوكيات الوظيفة، مصادر سلوكيات الوظيفة، السلوكيات الإيجابية للموظف العام، السلوكيات السلبية للموظف العام.

### بناء ثقافة تنظيمية فعالة

البرنامج الثامن هو برنامج بناء ثقافة تنظيمية فعالة، ومدته يومان، والهدف العام للبرنامج هو تنمية قدرات مهارات المتدرب على تكوين ثقافة تنظيمية فعالة لرفع مستوى الأداء، بينما تشمل الأهداف التفصيلية تطبيق آليات تغيير الثقافة التنظيمية، تغيير القيم التنظيمية، تطبيق الأساليب الفعالة لتطوير أخلاقيات العمل، تحليل دور القائد في التعلم التنظيمي.

ويشترط للقبول في البرنامج أن يكون المرشح ممارساً لإحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون لديه المفاهيم الأساسية للثقافة والقيم التنظيمية. أما الموضوعات التي يور حولها التدريب فتشمل الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، أخلاقيات العمل، التعلم التنظيمي.

### إدارة النزاع في بيئة العمل

البرنامج التاسع هو برنامج إدارة النزاع في بيئة العمل، ومدته يومان، والهدف العام لهذا البرنامج هو تنمية مهارات المشاركين في إدارة النزاع في بيئة العمل بفاعلية.

وتتضمن الأهداف التفصيلية للبرنامج تحديد مفهوم النزاع التنظيمي في بيئة العمل، تحديد مصادر النزاع التنظيمي في بيئة العمل، التعرف على آثار الإيجابية والسلبية للنزاع في بيئة العمل، تطبيق الإستراتيجيات الفعالة في إدارة النزاع الذاتي، تطبيق الإستراتيجيات الفعالة في إدارة النزاع التنظيمي.

والوظائف التي يستهدفها البرنامج هي الوظائف الإشرافية، وتشمل شروط القبول به أن يكون ممارساً لإحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، أن يكون لديه الخبرة في مجال العمل الحالي مدة لا تقل عن سنة تنفذ باللغتين العربية والإنجليزية في عدة برامج مثل برنامج السكرتير التنفيذي، وبرنامج إدارة المستشفيات وبرنامج الرقابة المالية، وبرنامج الاقتصاد والميزانية، وبرنامج كتاب الضبط.

### وصف المادة

تهدف مادة السلوك الوظيفي نحو تحقيق ثلاث أهداف معرفية وسلوكية ومهارية لدى الطالب المتدرب:

- المام الطالب المتدرب بالخلفية النظرية لعلم السلوك الوظيفي وتأثيراته في قطاعات العمل الحكومية والأهلية.
- اكساب الطالب المتدرب القدرة على اظهار السلوك الاحترافي المهني المبني على فهم عميق لنظريات الشخصية الإنسانية والمتبصر في حاجات العمل وقيمه الأخلاقية.
- اكساب المتدرب المهارة في التعامل مع الرؤساء وزملاء العمل والقدرة على رسم شخصية وظيفية قادرة على إدارة المواقف في بيئة العمل.

### أنشطة المادة

سيستخدم أستاذ المادة أساليب تعليمية وتدريبية متنوعة تعتمد على أسلوب المحاضرة والنقاش الجماعي ومجموعات العمل.

### مواضيع المادة

- تناول المادة المواضيع التالية: السلوك الإنساني، السلوك الوظيفي، الشخصية، الدافعية، الإدراك، القيادة، التعامل والاتصال مع الآخرين، أخلاقيات المهنة، بيئة العمل في القطاعين الخاص والعام، ثقافة المنظمة بالإضافة إلى مواضيع أخرى..

## كالة إدارية

### إعداد: سوسن المفلح

# الأرشيف

## عندما

تسلم عبد الله وظيفته الجديدة كمشرف على الأرشيف لم يكن صعباً عليه ملاحظة الفوضى العارمة التي تدب في المكان. فالغبار وأعشاش العنكبوت والرائحة العفنة من الأشياء التي بدا وكأنها تعيش فيه منذ مدة طويلة. لدى عبد الله ثلاثة موظفين أحدهم مشرف على التقاعد الذي استغرب كثيراً من تذمر عبد الله من الوضع وجزم بأنه سيتأقلم بعد فترة قصيرة لأن هذا الوضع هو السائد منذ أن توظف في الأرشيف قبل سنوات طويلة لم يعد يذكر عددها تحديداً أما الآخرون فهما موظفان تمت معاقبتهما بسبب تسببهما في الالتزام بأوقات الدوام، وكان لا بد من العمل معهم من أجل إنشاء بيئة صحية وصحية لحفظ الملفات في الأرشيف.

اجتمع عبد الله بهم وبين لهم الوضع البائس للأرشيف وأثره على الملفات والأوراق المحفوظة فيه فالأوراق والملفات مبعثرة في الصناديق الإلكترونية بدون تصنيف والغبار والرطوبة قد أتلغا جزءاً كبيراً منها ولا سيما الملفات القديمة التي تحتوي على وثائق تاريخية تخص الجهة. وفي ختام الاجتماع عرض عليهم خطة العمل التي وضعها لترتيب الأرشيف، مع أن الموظفين لم يبد عليهم أي اهتمام بالأفكار التي طرحت للاجتماع إلا أن عبد الله واصل العمل ورفع الخطة مع المستلزمات الضرورية لتنفيذها إلى المدير المباشر الذي أسعدته الفكرة ولأنه يعرف وضع موظفيه فقد وعدهم بمكافأة مالية عند الانتهاء من المهمة.

عمل الفريق بجهد واجتهاد - على غير العادة - فالحماس ينتقل بالعدوى والتحفيز هو الفيثامين الضروري للأعمال الصعبة- وتم تصنيف الأوراق وترتيبها ووضعها في كراتين مرقمة بحسب أرقام الملفات التي تحتويها. وتم وضع أرفف معدنية لها تبيين السنوات

التابعة لها الوثائق، كما تم تركيب نظام تهوية يقوم بعملية سحب الهواء وتجديده وتنظيفه من الغبار. وبعد طلاء الجدران وتحسين الإنارة لم ينس القائمون عليه بطلب أثاث جديد للموظفين بالإضافة إلى تزويد الأرشيف بطاولة وكراسي لأغراض إطلاع الموظفين على الملفات في حالة عدم السماح للموظفين بأخذ الملفات خارج الأرشيف. وكذلك تم تزويد الأرشيف بألة تصوير المستندات حديثة المواصفات. تسلم عبد الله وفريق عمله المكافأة المادية وأصبح المكان بشهادة الجميع من أفضل المكاتب في الجهة ترتيباً ونظافة وسهولة في الإجراءات فهو لم يهتم بموجوداته وتحسين بيئته فقط بل بسط من إجراءات العمل وأصبح الوصول إلى الأوراق والملفات المطلوبة أمراً سهلاً ومن النادر أن تفقد ورقة ما أو يجدها في غير مكانها.

بعد التغييرات الكبيرة التي شهدتها الأرشيف كان لا بد من مكافأة عبد الله على عمله وإبداعه في العمل فقد تمت ترقيته للعمل في مكتب المدير العام وفي كل فترة ومتى سئحت له الظروف كان يحن إلى أرشيفه ويذهب لتفقدته ويلاحظ كل تغيير طرأ عليه ولا مانع من إعطاء بعض التوجيهات لمشرف الأرشيف الذي استلم المهام خلفاً له. مرت سنة وهو على هذه الحال ولكونه قريباً من المدير العام علم بأن الجهة تعتزم اعتماد الأرشفة الإلكترونية وسيتم تقليص الأرشيف الورقي الذي سيقصر فقط على الأوراق التاريخية وبعض الوثائق المهمة. شعر عبد الله بالغصة فمكانه الأليف الذي بذل فيه مجهوداً ليرتبه على وشك الاستغناء عنه وكان لا بد من أن يدافع عنه. فقرر مناقشة المدير العام لإقناعه بضرورة الاحتفاظ بالملفات الورقية جنباً إلى جنب مع حفظها إلكترونياً فالتقنية من وجهة نظره لها سلبياتها الكثيرة فالوثائق معرضة بسهولة إلى الفقد والتلف ويمكن أن يتم التناول عليها ويساء استخدامها وإنه لا بديل عن الأوراق لحفظ المعلومات بأمان. شكره المدير على حماسه وبين له أن النظام الذي سيستخدم لعملية الحفظ هو نظام مجرب وآمن يحافظ على سرية الوثائق وذلك بوضع نظام أمن يصعب اختراقه إضافة إلى نظام الصلاحيات الذي يؤمن المعلومات بسهولة ويسر لكل من يحتاجها. وإن الاتجاه أن يتم ربط جميع أجهزة الدولة بنظام يتيح تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين إلكترونياً لمواكبة التطور التقني والاستفادة من تسهيلات التقنية.

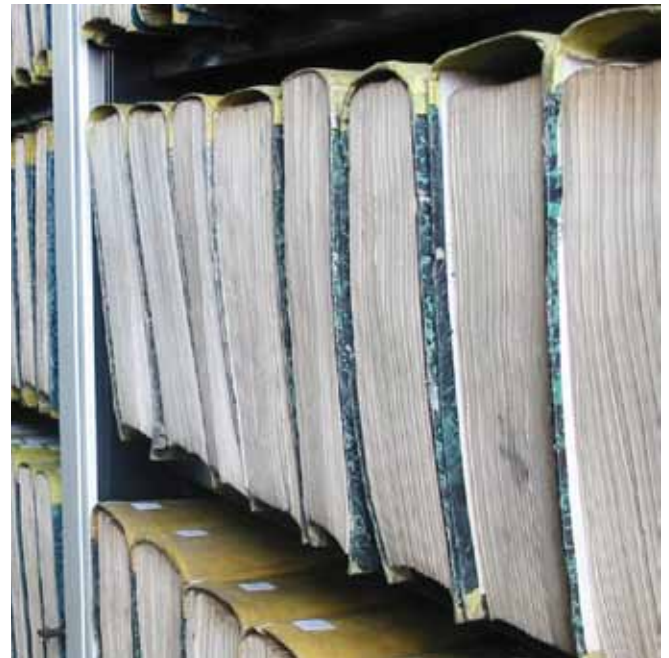
خرج عبد الله من مكتب المدير مدركاً بأنه لا فائدة من النقاش فالتغيير آت لا محالة. وشعر بالحزن لأنه يعتقد أن تعبه قد ذهب أدراج الرياح وأن قسماً كبيراً من ملفاته العزيزة سوف يكون طعماً لآلة الإتلاف.

### وقفة تأمل:

في زحمة عملنا الروتيني نمر بتفاصيل لا نغيرها اهتمامنا لأننا تعودنا عليها.

الإنسان بطبعه يخاف من التغيير وفي تلك الحالة فإن التحفيز والإقناع ضروريان لعملية الإنجاز.

للتقنية سلبيات ولكن يمكن بحسن التخطيط تلافي السلبيات والحصول على منافعها الكثيرة. ●





«التنمية الإدارية» تفتح ملف إدارة المشاريع التنموية في المملكة :

# واقع إدارة المشاريع التنموية



إعداد : نايف الحسين

لكن واقع المشاريع التنموية اليوم يواجه العديد من الانتقادات من كثير من المراقبين والنقاد بل وحتى من أفراد المجتمع العاديين الذين ينتظرون تلك المشاريع بفارغ الصبر، إذ إن اعتماد المشاريع وتخصيص الميزانيات لا يعني بالضرورة إنجاز هذا المشروع أو ذاك، حيث يلاحظ تعثر ملحوظ في عدد من المشاريع وبقاؤها لسنوات في مرحلة التدشين، بعد أن تم اعتماد ميزانياتها الضخمة ولم تظهر بعد إلى حيز الوجود، وهناك مشاريع أخرى أنجزت لكنها جاءت دون مستوى التطلعات والطموح وأصبحت مثار جدل واسع في وسائل الإعلام حيث إنها تفتقر إلى الحد المرضي من معايير الجودة والكفاءة والاستيعاب.. فضلاً عن اعتراض بعض الاقتصاديين على تكلفة بعض المشاريع التي يرون أنها مبالغ فيها في بعض الأحيان.

مجلة «التنمية الإدارية» فتحت مع ضيوفها من خلال قضية هذا العدد ملف إدارة المشاريع لتجلية تلك الصورة ومحاولة التعرف عن قرب على أبرز التحديات والعقبات التي تعترض إنجاز مشاريع تنموية ناجحة ومستدامة تفي بمتطلبات الإنسان السعودي في حاضره ومستقبله.

**يعد** معدل النمو السكاني في المملكة العربية السعودية من أعلى معدلات النمو السكاني في العالم، حيث كشفت دراسة حديثة أن نسبة الكثافة السكانية بالمملكة قد ارتفعت بنسبة ١٢٠٪ خلال الست سنوات الأخيرة. وكانت وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية قد توقعت أن تصل الكثافة السكانية في المملكة إلى حوالي ١٠ نسمة لكل كيلومتر مربع، وبينت أن ٨٥٪ من سكان السعودية يعيشون في المدن الرئيسية، وعزت الزيادة المستمرة في سكان المناطق الحضرية إلى فرص العمل المتاحة. هذه المؤشرات السكانية وغيرها وضعت الدولة في سباق محموم مع الزمن لتبني تنفيذ خطط تنموية تستجيب بشكل آني ومستقبلي لاحتياجات ومطالب وهموم ومشاكل الأهالي والسكان المتزايدة عاماً بعد عام. ولذا حظي قطاع المشاريع التنموية بدعم سخي من الحكومة، وخصصت له حصص ضخمة من ميزانيات الدولة في كل عام لتلبية احتياجات المواطنين من المنشآت والخدمات التعليمية والصحية وخدمات الطرق والبنى التحتية وتوفير المياه والكهرباء والاتصالات وغيرها من ضروريات إنسان هذا العصر.

**د. رائد عثمان:** "ميزانيات كثير من المشاريع الحكومية ثلاثة إلى أربعة أضعاف تكاليف المشاريع الخاصة والأسباب نظامية وفنية ومالية."

**د. عبد الله الفوزان:** "استئثار شركات معينة في المملكة بأغلب المشاريع الكبيرة والمهمة التي تبلغ تكلفتها المليارات أثار جدلاً في الإعلام وفي المجالس!"

**م. عبد المحسن بن حميد:** "آلية ترسية المشاريع إذا لم تضمن وجود المنافسة العادلة بين المقاولين تؤثر بشكل مباشر في إنجاز المشاريع وجودتها."

**م. عبد الرحمن الشهوان:** "يوجد قصور في المتابعة من قبل الجهة الحكومية نفسها والاعتماد كلياً على المكاتب الاستشارية."

#### المشاركون في القضية :

■ د.م. رائد بن محمد يحيى عثمان،

مدير إدارة المشاريع بمعهد الإدارة العامة.

■ م. عبد المحسن بن عبد الرحمن بن حميد،

مدير عام المشاريع والدراسات  
بالرئاسة العامة لشئون المسجد الحرام  
والمسجد النبوي.

■ د. عبد الله الفوزان،

الاقتصادي المعروف، والكاتب الصحفي  
بجريدة الوطن.

■ م. عبد الرحمن بن محمد الشهوان،

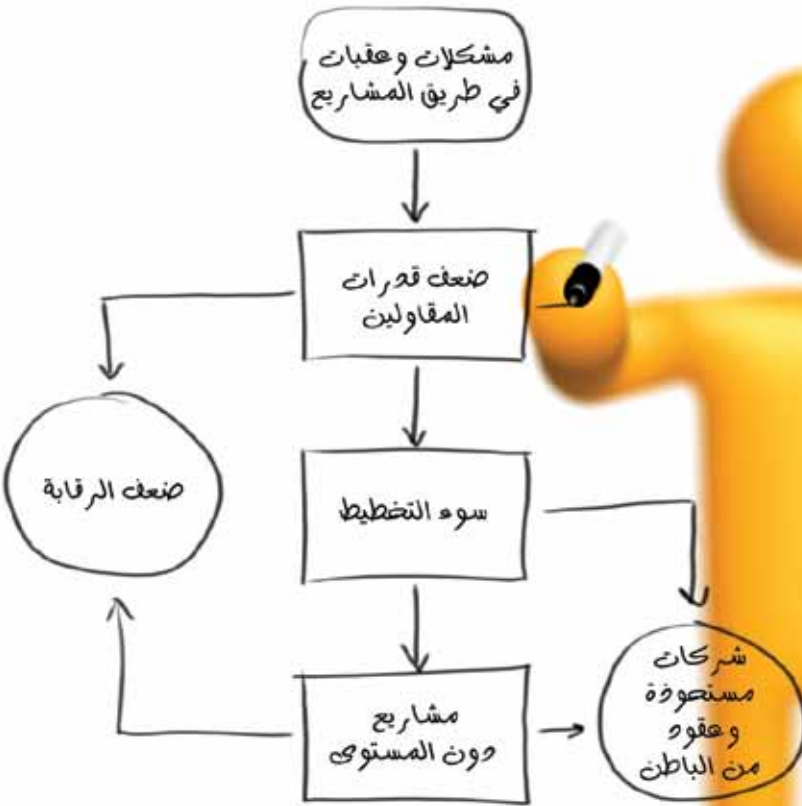
مدير عام إدارة تنفيذ المشروعات بوزارة  
الشئون البلدية والقروية.



#### مشكلات

##### وعقبات في طريق المشاريع

كمدخل لموضوع هذه القضية حاولنا رصد أبرز المشكلات التي تعترض تنفيذ المشاريع الحكومية المعتمدة وفق القدر المطلوب من الجودة، حيث أكد الدكتور رائد عثمان مدير إدارة المشاريع بمعهد الإدارة العامة أن تلك المشكلات تنقسم إلى ثلاثة أقسام هي: المشكلات النظامية، والمشكلات الفنية، والمشكلات المالية. وتتمثل المشكلات النظامية في وجود شيء من القصور في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الذي يحتاج على حد قوله إلى تطوير بما يتناسب مع متطلبات المرحلة وبما يكفل سد بعض الثغرات القانونية مثل التحايل على نظام التضامن، إذ يعتمد بعض المقاولين المصنفين من الدرجة





في إدارة وحل المشكلات من هذا النوع. ويرى أن الإعلان عن المشروعات من دون تحديد درجة تصنيف محددة يؤدي إلى ترسية المشروعات على بعض المقاولين غير القادرين على تنفيذها، وذات الشيء ينطبق على أجهزة الإشراف من قبل المكاتب الاستشارية، بالإضافة إلى أن تصميم المشروع ودراسته أحياناً يتم بالشكل غير المناسب.

### سوء التخطيط الزمني والمالي

وفي بعد آخر من أبعاد هذه القضية يتعلق بمسألة وجود بعض الأخطاء في عملية التخطيط الزمني والمالي لبعض المشاريع، يرى د. رائد عثمان أن الخلل في عملية البرمجة الزمنية والتقديرات المالية في خطة المشروع ينتج عندما يفقر مدير المشروع إلى توافر ثلاثة عوامل، هي: التحكم في الوقت، التحكم في الجودة، التحكم في الميزانية. والمشروع الناجح يتم تنفيذه في الوقت المحدد وضمن الميزانية المعتمدة بحسب المواصفات الفنية المطلوبة. ويعتبر د. رائد عثمان الجانب الزمني أحد أهم الركائز الرئيسة لنجاح المشروع، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى توافر الموارد اللازمة للمشروع، وهذه الموارد هي: الموارد البشرية، الموارد المالية، المعدات، المواد، الجهاز الإداري. فلا يمكن تنفيذ المشروع في وقته المحدد متى ما كان هنالك أي خلل في واحد أو أكثر من تلك الموارد. فلو كان ثمة قصور في الموارد البشرية بحيث كانت الأيدي العاملة غير كافية، فلا يمكن تنفيذ الأعمال، وإذا كان هناك موارد بشرية كافية ولكن لا توجد موارد مالية فلا يمكن تنفيذ المشروع، وإذا كانت هناك موارد مالية وبشرية بدون معدات فلا يمكن أن يسير المشروع وفق ما تم التخطيط له، وبالتالي تصبح الخطة غير

القدر المطلوب من الجودة، ويشمل ذلك أجهزة الإشراف الذاتي والتعاقد (المكاتب الاستشارية المحلية). بالإضافة إلى النقص في الشروط الجزائية أو قصورها عن حفظ حقوق الأطراف، أو الالتفاف عليها بسبب عدم وضوحها وشموليتها، وينتج عن ذلك عدم التزام المقاول بالشروط التعاقدية وتقويض كافة الأعمال بأسعار زهيدة لمقاولين من الباطن غير خاضعين للتصنيف المطلوب في غياب الإشراف الجاد من الإدارات الفنية. ويؤكد م. بن حميد ما أوضحه د. رائد عثمان من أن ثمة سهولة في الالتفاف على الشروط الخاصة بتصنيف المقاولين من خلال التراضي بين المقاولين المصنفين وغير المصنفين، الأمر الذي ينعكس على جودة المشاريع، وقد نتج عن هذه الظاهرة تكريس النفوذ لعدد محدود من المقاولين والاستشاريين المصنفين وتحولهم إلى مظلات قانونية لمقاولين غير خاضعين لنظام التصنيف، الأمر الذي أضعف الاعتمادية في الحكم على تأهيل المقاولين من خلال التصنيف. كما يرى م. بن حميد أن عدم التزام الأجهزة الفنية في الإدارات الحكومية بتقديم تكلفة المشاريع قبل طرحها في منافسات، قد يتسبب في ترسية المشاريع على مقاولين غير جادين في حالة انخفاض التكلفة أو مقاولين غير حقيقيين في حال ارتفاع التكلفة.

### ضعف قدرة المقاول والنقص في المتابعة

وفي ذات السياق يرى المهندس عبدالرحمن بن محمد الشهوان مدير عام إدارة تنفيذ المشروعات بوزارة الشؤون البلدية والقروية، أن بعض المقاولين لديهم عدد كبير من المشاريع يفوق قدرة المقاول المالية والإدارية ولا بد من إيجاد حل لهذه المعضلة، كأن يتم ربط عدد المشاريع التي تم ترسيبها على مقاول واحد في العام الواحد بدرجة تصنيفه أو إيجاد آلية للتحكم في هذا الأمر. كما يؤكد م. الشهوان على وجود نقص في المتابعة من قبل الجهة الحكومية نفسها والاعتماد كلياً على الاستشاري وهذا غير مناسب في بعض المشاريع وخصوصاً التي تنفذ داخل المدن الكبيرة وتحتاج إلى تسقيع مع العديد من الجهات الحكومية حيث إن الجهة الحكومية نفسها أقدر من الاستشاري

الأقل إلى التضامن تضامناً صورياً مع مقاول مصنف من الدرجة الأولى حتى يتمكن من تنفيذ المشروع الذي غالباً ما يكون أكبر من قدراته مما ينتج عنه مشاريع غير مستوفية لمعايير الجودة المطلوبة.

أما ما يتعلق بالمشكلات الفنية فتتلخص في قلة خبرة ومهارة المكاتب الاستشارية الهندسية في تصميم المشاريع الهندسية الكبرى. فبعض المكاتب تكون مجرد واجهة لمكاتب أخرى خارجية في دول العالم الثالث فيتم ترسية المشروع عليها، فتتسلم المشروع باعتبارها مكاتب وطنية تتماشى مع النظام الذي يشترط ذلك، لكن فعلياً يتم تصميم المشروع خارج المملكة بقدرات فنية وهندسية ضعيفة مما ينتج عنه مشكلات هندسية جسيمة كعدم مراعاة ظروف الموقع الطبيعية. إضافة إلى ذلك فإن ضعف تلك المكاتب ينعكس بالسلب على المواصفات الفنية والمخططات الهندسية وجداول الكميات.

أما المشكلات المالية فأهمها تأخير صرف المستخلصات المالية من الجهة الحكومية أو من وزارة المالية مما يتسبب في توقف التدفق النقدي لأعمال المشروع. كما أن الأزمة المالية الأخيرة التي شهدتها السوق المالية مؤخراً ألقت بظلالها على إنجاز المشاريع، حيث لم تعد البنوك قادرة على تمويل المقاولين كما كان حالها في السابق، وأصبح المقاول يعاني من نقص في السيولة وبالتالي يتعثر المشروع.

### ضعف الرقابة وقصور التأهيل

وبطرح ذات التساؤل على المهندس عبدالمحسن بن عبدالرحمن بن حميد، مدير عام الدراسات والمشاريع بالرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي أوضح أن ضعف الرقابة وقصور التأهيل لدى الإدارات الفنية المختصة بمتابعة المشاريع التنموية يأتي في قائمة المشكلات التي تعترض تنفيذ المشاريع وفق



د. رائد عثمان



م. عبد المحسن بن حميد





واقعية بل تصبح مجرد ديكور - على حد تعبيره-.

### عدم وجود مشاريع مشابهة

أما د. بن حميد فيرجع الخلل في التخطيط الزمني والمالي لبعض المشاريع إلى عدة أسباب من أهمها عدم وجود مشاريع مشابهة من كل الوجوه، من حيث معدل التدفقات المالية أو من حيث اختلاف المواقع وقربها أو بعدها، أو تأثرها أو عدم تأثرها بالمواسم الدينية (الحج والعمرة)، أو صدور تشريعات في ظروف مختلفة لكل مشروع مثل ما يتعلق باستيراد الأيدي العاملة ومواد البناء والتقنيات، وقد يخضع ذلك لظروف سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية تحكم كل بلد، الأمر الذي يتعذر معه القطع بتساوي المشاريع المتشابهة بالمدة المقدرة لكل منها أو بتساوي تكاليفها، ويؤثر في التكاليف معدلات التضخم واختلاف أسعار صرف العملات وخلافه، لذلك يحرص القانونيون على تضمين العقود للتعامل مع الظروف مخرج قانوني للتعامل مع هذه الحالات بما يخفف من نسبة المخاطرة على كافة الأطراف، وبالتالي قصر التكاليف على

البند الظاهرة ذات المخاطر الأقل لضمان عدم المبالغة في التكاليف بما يحفظ حقوق الطرفين.

### فرق الاعتمادات ونقص السيولة

أما م. الشهوان فيعزو ارتباط الخطة الزمنية والمالية لبعض المشاريع إلى وجود فرق بين الاعتمادات المالية للمشروع والسيولة النقدية المعتمدة للمشروع وأحياناً تكون السيولة المصروفة للمقاول فعلياً غير كافية لتنفيذ المشروع حسب البرنامج الزمني المعتمد.

### مشاريع دون مستوى الطموح

وطالما أن المواطن العادي هو المستهدف الأول والأخير من برامج ومشاريع التنمية فإن معرفة حجم تطلعاته وطموحه لتلك المشاريع هو الأهم.. فهل هناك تناسب بين جودة واستيعاب تلك المشاريع مع مستوى التطلعات.. هذا التساؤل طرحناه على ضيوف القضية وجاءت الإجابات متفاوتة بين من يرى تناسب المشاريع الحكومية مع مستوى تطلعات المواطنين واحتياجاتهم، مثل م. الشهوان الذي يشير إلى أن تلك المشاريع

عادة تكون ضمن خطة خمسية معتمدة للدولة الأمر الذي يؤدي إلى موافقتها بشكل عام من حيث الجودة والاستيعاب. وبين من يرى عكس ذلك، حيث يعتقد م. بن حميد أنه من الصعوبة إصدار حكم عام على كافة المشاريع ولكن السمة الغالبة أن المشاريع التنموية المتعلقة بالقطاعات الخدمية لا تزال بحاجة إلى المزيد من الجهد لاستيعاب الاحتياجات الحالية والمستقبلية في إطار من التخطيط المستوعب لمتطلبات التشغيل ومعايير الاستدامة والجودة. أما د. رائد عثمان فيرى أن المشاريع التنموية وخصوصاً الإنشائية منها، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنمية العمرانية للمدينة والقرية والمحافظة، فلا بد أن تكون هناك دراسات دقيقة عن النمو العمراني والحضري للمدن والقرى والمحافظات، ومهما تم عمل مستشفيات ومدارس ومسكن وطرق وبنى تحتية من دون الرجوع إلى خطة محكمة من التخطيط العمراني فلا يمكن لهذه المشاريع أن تؤدي غرضها المطلوب، فمثلاً لو تم إنشاء حي سكني بشكل مفاجئ فبالضرورة لا يمكن تنفيذ ما يلزمه من مدارس وحدائق وبنى تحتية مما يجعل هذا الحي متدهوراً من



عبدالعزیز آل الشیخ قبل أسابيع قليلة عن بعض التجاوزات الخطيرة في تنفيذ المشاريع الحكومية، ويرى أنها بحق خطبة لافتة بالغة الأهمية انتقد فيها بصراحة وقوة بعض أوجه الفساد في تنفيذ تلك المشاريع، فقال ضمن ما قال على سبيل المثال إن بعض العقود الحكومية لا ترقى إلا على جهات معينة لا يمكن أن تتجاوزها، ويرر لهذا تبريرا بالغ الخطورة، إذ قال (لأنها تدفع الرشوة)، كما قال سماحته (إن هناك رصد موازنات ضخمة لمشاريع لا تستحق هذه الموازنات الكبيرة)، وحذر من الغش في المشاريع الكبيرة لما يترتب على هذا من مفاصد كثيرة، ملمحا إلى أن حالات الغش بتلك المشاريع التي تتم ترسيستها على مقاول للثقة فيه والتأكد من وضعه فيقوم هو بإيصالها (من الباطن) إلى مقاول آخر، والآخر يوصلها إلى ثالث وهكذا، وعبر عن هذه الحالة في خطبته بـ (العقود المتعددة التي يربح بها الواحد تلو الآخر)، واعتبر هذا غشا وفسادا وخديعة، فقال (فيكون المشروع كله غشا وخديعة للجميع).

ويرى د. الفوزان أنه من اللافت أن سماحة المفتي تحدث عن الرشى وهذا أمر يحسب له ويشكر من أجله، واستبعد بالنسبة لحديثه عن الرشى وغيرها أن يبني سماحته هذه الانتقادات القوية على مجرد الظنون وأحاديث المجالس وغير المجالس، فحين يرد هذا الانتقاد البالغ القوة والخطورة من

تكلفة المشاريع، وتراجع مستوى التنفيذ، وتمييز تلك الشركات بتمكينها من الاستحواذ على الفرص الكبيرة المربحة بكل ما يعنيه التمييز ويترتب عليه من مشاكل وردود أفعال، من أبسطها التضيق على الشركات الأخرى وعدم إتاحة الفرصة لها لتكبر وتساهم في إيجاد قاعدة قوية تواكب النمو الكبير في المشاريع الحكومية وغير الحكومية في المملكة، الأمر الذي يوجد التوازن ويخلق التنافس فيؤدي ذلك لتحسن مستوى التنفيذ وتراجع التكلفة، وغير ذلك.

### شركات مستحوذة وعقود من الباطن

ويضيف د. الفوزان: لم يقتصر الحوار والجدل الذي تم في وسائل الإعلام وعبر أحاديث المجالس على ذلك، بل شمل أيضا ظاهرة تصاعد تكلفة المشاريع التي تم اعتبارها نتيجة للمشكلة السابقة أو متعلقة بها بأي شكل من الأشكال، إذ لم تعد المشاريع تلقت الانتباه عندما تبلغ خانة المليارات كما كان الوضع سابقا بل تجاوز الأمر ذلك، وأصبحت خانة المليارات أمرا عاديا ببروز مشاريع تتم ترسيستها بعشرات المليارات، وغابت المعايير التي تقنع الأوساط الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فارتفع الجدل وعلامات الاستفهام، ولم يقتصر الجدل في وسائل الإعلام وأحاديث المجالس على ذلك بل كان يتناول أيضا ظاهرة لجوء تلك الشركات المستحوذة لتكليف شركات ومقاولين آخرين ببعض الأعمال الموكلة لها بطريقة التكليف (من الباطن) بأسعار تقل عن الأسعار الموجودة في العقود الأساسية، الأمر الذي يترتب عليه تراجع في مستوى الجودة المطلوبة، وربح لتلك الشركات على حساب الحكومة بدون جهود حقيقية مبدولة منها. لكن د. الفوزان يؤكد على أن هذا التحليل، مجرد كلام قرأه في وسائل الإعلام وسمعه عبر أحاديث المجالس، ولم يسبق له أن اطلع على وثائق تؤكد.

### حضور وتزامن الخطاب الشرعي مع الإعلامي

ويشير د. الفوزان إلى خطبة الجمعة التي ألقاها سماحة مفتي المملكة الشيخ

الناحية العمرانية أو على الأقل في احتياج دائم إلى التوسع في المرافق.

### الهجرة العكسية أحد الحلول

ويركز د. رائد عثمان على مشكلة الهجرة إلى المدن الرئيسية، ويرى أنها من أبرز المشكلات التي تتعلق بمسألة الاستيعاب؛ إذ إن المواطنين مربوطون في مختلف المناطق بعدد من المدن الرئيسية فيما يمس احتياجاتهم الصحية والتعليمية وغيرها الأمر الذي نتج عنه هجرة كبيرة من المحافظات والقرى والضواحي إلى تلك المدن الرئيسية مما تسبب في وجود ضغط وكثافة كبيرة على مرافق تلك المدن فأصبحت لا تلبى احتياجاتهم بالشكل المناسب. ولهذا بدأت الدولة في تسهيل عملية الهجرة العكسية إلى المدن المساندة في مختلف المناطق، لكن هذه الخطوة تحتاج إلى توفير الخدمات وفق قدر كبير من الجودة ومراعاة النمو السكاني المستقبلي في تلك المدن.

### أخلاقيات إدارة المشاريع التنموية

وفي أكثر محاور القضية سخونة تطرقنا إلى مسألة كثر الحديث والجدل عنها بشكل لافت في الآونة الأخيرة، وهي ما تتعلق بمبدأ الشفافية والنزاهة، من حيث حجم إنفاق الدولة على المشاريع، ومدى تناسب ميزانيات تلك المشاريع

مع التكلفة الفعلية، وقصر تلك المشاريع على عدد محدود من الشركات العملاقة. وفي هذا الصدد يشير الدكتور عبدالله الفوزان الاقتصادي المعروف والكاتب الصحفي بجريدة الوطن إلى أن الإفصاح في وسائل الإعلام عن هذه التفاصيل نتج عنه جدل كبير في وسائل الإعلام وفي أحاديث المجالس حول مشكلة تسيّد شركات معينة في المملكة لتلك المشاريع دون غيرها، واستثنائها بأغلب المشاريع الكبيرة والمهمة التي تبلغ تكلفتها بالمليارات، أو ربما عشرات المليارات، وقيل إن هذا يترتب عليه أضرار عديدة، مثل ارتفاع



د. عبدالله الفوزان



العقود الحكومية إلا العقاب وفي جزء قليل الثواب فيفترض التوازن بين العقاب والثواب، هذا فيما يخص المقاول، أما ما يخص الجهة الحكومية فإنه من الضروري تضمين العقد ما يضمن سيطرة الجهة الحكومية على دفعات المبالغ التي تمنح للمقاول، حيث يدفع للمقاول ٢٠٪ دفعة مقدمة لمساعدته على دفع الأعمال، لكن بعض المقاولين يقومون بصرفها في مشاريع أخرى، مما ينعكس سلبيًا على المشروع.

### العطاء الأفضل لا الأقل

ويؤكد د. رائد عثمان على أن عملية ترسية المشاريع وإجرائاتها فيها ملاحظات كثيرة من ضمنها الترسية على العطاء الأقل مالياً ولا ينظر في العطاء الأفضل فنياً ويفترض أن تكون الأفضلية للعطاء الأفضل فنياً. يقترح لحل هذه المشكلة الاستفادة من بعض الطرق العالمية لترسية المشاريع التي من ضمنها العطاء ذو الطرفين، بحيث يوضع ظرف بدخله العطاء المالي والآخر يوضع فيه العطاء الفني ويتم تحليل العروض بناءً على العطاءات الفنية وفي حالة اختيارها يتم فتح ظرف العطاء المالي دون فتح الظروف الأخرى.

### عدم وضوح الشروط الجزائية

ويتفق م. بن حميد مع ما سبق طرحه، حيث يعتقد أن هناك تأثير مباشر وقوي لصيغ العقود وآليات التعاقدات على حجم الإنفاق وجودة المشروع، ويرى أن معدل التدفقات المالية للمشروع الواردة في العقد متى ما كانت لا تحقق التوازن المطلوب بين العمل المنفذ والدفعات المستحقة فإن ذلك قد يعيق المشروع أو يتسبب في تراخي المقاول في تسليم المشروع بسبب استفاد ميزانية المشروع في الدفعات الأولى، كما أن عدم وجود أو وضوح الشروط الجزائية الخاصة بجودة التنفيذ، أو عدم وضوح الشروط والمواصفات الفنية سينعكس بشكل مباشر على جودة التنفيذ، كما أن آلية ترسية المشاريع إذا لم تضمن وجود المنافسة العادلة بين المقاولين تؤثر بشكل مباشر على جودة وإنجاز المشاريع. ●

في منافسة وفقاً لأسعار السوق السائدة مع إعطاء نسبة ربح في حدود ٣٠٪ غالباً ما تكون قريبة جداً من التكلفة الفعلية لها، إلا أنه في كثير من الأحيان لا تلتزم بعض الجهات الحكومية بإجراء تسعير مسبق للاسترشاد به عند ترسية المشاريع، وتلجأ عموماً عن ذلك إلى إجراء مناقصة ويؤخذ بالسعر الأقل بغض النظر عن قربه أو بعده عن التكلفة الفعلية، وقد تلجأ بعض الجهات إلى عقود التكلفة + نسبة الربح (cost plus)، وفق ما يقدم المقاول من فواتير، وفي مثل هذه الحالات فإن التكلفة قد تتضاعف أو تنقص عن تكلفة المشروع مما ينعكس على جودة التنفيذ.

### صيغ العقود وآليات التعاقد

وبما أن أي مشروع حكومي مهما صغر أو كبر حجمه لا يمكن أن ينفذ إلا بعقد واضح وفق صياغة قانونية وآليات معينة للتعاقد، فيجدر التطرق إلى مدى تأثير صيغ تلك العقود وآليات التعاقد على مستوى المشاريع وحجم الإنفاق عليها وجودتها.

### عقود الإذعان

وفي هذا الجانب يؤكد د. رائد عثمان على أن العقود الحكومية تعرف بعقود الإذعان ولذلك يجب على المقاول أن يعرف ما في السماء وما تحت الأرض عند وضعه لأسعار المشروع وبالتأكيد لا يمكن لأي مقاول معرفة هذه الأشياء مما يجعله يرفع من قيمة المشاريع للمخاطر الكبيرة التي تصاحبه في تنفيذ المشروع، كما يرى أن العقود الحكومية تعاقب المقاول والاستشاري المذنّب والمتأخّر في تنفيذ أعماله لكنها لا تكافئ المقاول الذي استطاع أن يوفر من تكاليف المشروع أو يسرع في تنفيذ المشروع قبل وقته المحدد. فلا يوجد في



شخص له وزنه الكبير مثل سماحة المفتي ويرد في مناسبة هامة مثل خطبة الجمعة فلا بد أن يكون هناك تأكيد وتوثيق دقيق لما تم الحديث عنه.

### أربعة أضعاف التكلفة الفعلية

أما د. رائد عثمان فيعتقد أن ميزانيات كثير من المشاريع الحكومية لا تتناسب على الإطلاق مع التكلفة الفعلية لها، بل إن بعض المشاريع الحكومية تكلفتها قد تصل إلى أضعاف ثلاثة إلى أربع مرات عن تكاليف المشاريع الخاصة، ويعزو أسباب ذلك إلى المشكلات النظامية والفنية والمالية آنفة الذكر، كما يعزو ذلك أيضاً إلى غموض بعض المشاريع الحكومية مما يجعل المخاطرة عالية للمقاولين في تسعيرهم للمشاريع حيث يوجد عدم وضوح في المواصفات الفنية وغموض في المخططات الهندسية وغموض في صلاحيات ومهام الاستشاري المشرف، ويرى د. رائد عثمان أن ثمة ضعفاً في أداء إدارات المشاريع في الأجهزة الحكومية وأن هناك نوعاً من المزاجية في إدارة المشاريع من قبل بعض الأجهزة مما يتطلب من المقاول وضع ذلك في الاعتبار عند وضع التسعيرة.

### التسعير المسبق قبل المناقصة

وفي سياق متصل، يرى م. بن حميد أن المشاريع التي يتم تقدير تكاليفها قبل طرحها



١٤٣٢/٠٢/١١ هـ

الرياض



الاقتصادية

١٤٣٢/٠٢/٠٤ هـ

## تجربتي في معهد الإدارة العامة



د. هلال محمد  
العسكر\*

أما الموقف الثاني فحدث بعدما عدت من البعثة بالدكتوراه عام ١٤٠٧هـ، وطلب مني إعداد برنامج خاص لتدريب مديري المناطق التعليمية بالمملكة، وأشيع عن هؤلاء أنهم (عتاوله) منهم مثقفون، ومسؤولون كبار يصعب ضبطهم في القاعة، ويحتاجون لمن يتحداهم علمياً وعملياً، قبلت التحدي واستعدت ذهنياً لأول يوم وذهبت للقاعة مبكراً وقمت بتحويل الكراسي كلها باتجاه معاكس للسبورة (باتجاه الحديقة) وجلست على احد الكراسي كمتدرب عادي، أخذ المتدربون يتوافدون حتى اكتمل العدد وحين وقت المحاضرة.. فأخذوا يتبادلون الحديث والتهكم كون المدرب تأخر منذ اليوم الأول، عندها وقفت وعرفتهم بنفسي ورحبت بهم مبتسماً، قائلاً: للأسف مديري تعليم ولا تعرفون أصول الجلوس في قاعة التدريب؟ هل الطالب لديم يضع السبورة خلفه ويجلس هكذا كما تجلسون الآن؟! أمل تعديل الكراسي باتجاه السبورة والانتباه، فكان هذا الموقف منذ اليوم الأول بمثابة الضربة القاضية لأحظي بانتباههم، واحترامهم طوال أيام الدورة، بعدها ساد بيننا التفاهم والتعاون والتقدير والاحترام طوال فترة البرنامج، وأعتبر تلك الدورة من أفضل الدورات التدريبية التي قمت بتدريبها.

أمل من سرد هذين الموقفين أن يسترجع معي الزملاء السابقون تلك الذكريات ليقدموها للزملاء الجدد ليعرفوا حال من سبقوهم، ويستلموها من ذلك ما يفيد المدربين والمتدربين والعملية التدريبية بشكل عام، فتلك التجارب يعود الفضل فيها بعد الله لأولئك القادة والرواد والمسؤولين الذين لم يخلوا بمد يد العون علمياً وعملياً حتى وصل بعضنا إلى ما وصل إليه اليوم من تميز في البحث والتأليف والريادة في الإدارة والتدريب. ●

\* مدير عام برامج الأعمال المكتبية بالمعهد سابقاً.  
- عميد الكلية التقنية بالرياض.  
- عضو مجلس إدارة الجمعية السعودية للإدارة

**في** البدء أود أن أشكر مسئولوي معهد الإدارة العامة، والزملاء القائمين على مجلة (التنمية الإدارية) على دعوتهم لي للكتابة عن تجربتي التدريبية التي مرتت بها، والتي لا تزال عالقة في الذهن والذاكرة لأهميتها والدروس المستفادة منها بالنسبة لي.

حكاييتي مع معهد الإدارة العامة تبدأ عندما تخرجت أنا والزملاء د. إبراهيم البداح، والأستاذ محمد الجمعة، والأستاذ محمد الخميس، والأستاذ عبد الرحمن الموسى من الثانوية التجارية عام ١٣٩٤هـ، والتحقنا بالمعهد في مبناه القديم، بعد مقابلة معالي مديره الأستاذ فهد الدغيثر، ونائبه الأستاذ يوسف التويجري، تم تسجيلنا في برنامج اللغة الانجليزية ثم تم تكليف بعضنا بالتدريب، والبعض الآخر حصل على قبول وأبتعت لدراسة البكالوريوس في أمريكا. وكنت ممن كلف بالتدريب في انتظار الحصول على قبول للابتعاث.. في تلك الفترة المبكرة من عمر المعهد كان عدد أعضائه من مدربين ومتدربين وإداريين وعاملين لا يتجاوز الستين شخصاً، ولم يكن له فروغ، ونسبة حملة الدكتوراه العاملين فيه من السعوديين قليلة جداً لا تتجاوز عدد أصابع اليد الواحدة.

استمرت علاقتي بالمعهد مدة (٢١) عاماً خلالها مرتت بعدة مواقف كانت مصادر تعلم مفيدة، وفي هذا الحيز المتاح في هذه المجلة الرائدة (مجلة التنمية الإدارية) سأروي موقفين حدثا لي لم ولن أنساهما لأن الأول كان في بداية مشواري التدريبي، والثاني بعد بلوغي مرحلة النضج التدريبي وحصولي على درجة الدكتوراه..

أذكر أن أول دورة كلفت بتدريسيها كانت عن (كيفية التعامل مع الجمهور) وهي مخصصة لمنسوبي أحد القطاعات الحكومية، وفي أول يوم ذهبت لقاعة المحاضرة في مسرح المعهد القديم وكان عدد المتدربين أكثر من الأربعين الذين كان ينقصهم الانضباط التدريبي، وبدأت أعرفهم بنفسي، وأطلب التعرف على أسمائهم فتيين لي أن أعلى مستوى تعليمي كان المتوسطة والغالبية يدرسون في مدارس ليلية.. وبدأت أسألهم عن بعض المفردات واكتشفت أن مستواهم المعرفي متواضع جداً.. في اليوم التالي رفضت دخولهم للقاعة إلا وفقاً لنظام معين في الحضور والانصراف، فوافق مسئولوي المعهد ومدير قطاعهم على طلبي، وسهل علي ذلك ضبط قاعة التدريب والتعامل معهم، واستمرت الدورة بنجاح إلى أن انتهت بتميز.

# تجربة معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية في التنمية الإدارية

أعدّها للنشر : عبد الكريم رجب

**قدم** هذه الورقة، باسم معهد الإدارة العامة، الدكتور مساعد بن عبد الله الفريان، مدير عام الاستشارات بالمعهد، إلى الاجتماع السنوي الثاني عشر لمديري وقيادات معاهد ومدارس الإدارة في الوطن العربي بالتعاون مع المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا، الذي عقد في العاصمة الفرنسية باريس خلال شهر ديسمبر ٢٠١٠، وكان موضوعها «تجربة معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية في التنمية الإدارية».

د. مساعد بن  
عبد الله الفريان  
مدير عام  
الاستشارات  
معهد الإدارة  
العامة



**يبرز** دور معاهد ومدارس الإدارة الحكومية العربية باعتبارها جهات معنية بتأهيل وتدريب الموارد البشرية العاملة في القطاع الحكومي وخدمة أهداف التنمية الإدارية من تحسين وتطوير الإدارة الحكومية بوصفها عنصراً أساسياً من عناصر التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول العربية. وتأتي هذه الورقة المقدمة لاجتماع مديري معاهد ومدارس الإدارة العربية الذي ينعقد بالتعاون مع المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا لإيضاح جهود معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية وتطلعاته المستقبلية نحو آفاق أرحب للعمل والجهد والتعاون مع مؤسسات التنمية الإدارية العربية والدولية.

## أولاً: إضاءات على معهد الإدارة العامة

أنشئ معهد الإدارة العامة عام ١٩٦١م باعتباره مؤسسة عامة مستقلة ذات شخصية اعتبارية مقره الرئيسي مدينة الرياض، بهدف رفع كفاية موظفي الدولة وإعدادهم علمياً وعملياً لتحمل مسئولياتهم وممارسة صلاحياتهم على نحو يكفل الارتقاء بمستوى الإدارة ويدعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطني. ويمثل شعار المعهد «نحو تنمية إدارية أفضل» إطاراً عاماً لنشاطاته في مجالات التدريب والبحوث والاستشارات والتوثيق التي مازالت مستمرة منذ إنشائه. ومع انطلاقة خطط التنمية الوطنية عام ١٩٧٠م دأب المعهد على الاتساق معها والإسهام في تحقيق متطلباتها من خلال تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها. ونظراً لتمييز المعهد في القيام بمهامه وجودة مخرجاته في السنوات الأولى لنشأته ورغبة من الحكومة في نشر التنمية الإدارية في أرجاء المملكة، فقد تم إنشاء ثلاثة فروع للمعهد هي:



المتخصصة مثل المعهد الدولي للعلوم الإدارية والاتحاد الدولي لمعاهد ومدارس الإدارة، كما يستفيد المعهد من علاقته معها في استقطاب خبراء دوليين متميزين لتقديم الحلقات التطبيقية الموجهة لكبار المسؤولين في الأجهزة الحكومية والمشاركة في الفعاليات الأخرى من ندوات ومؤتمرات.

### ثانياً: إسهامات معهد الإدارة العامة في التنمية الإدارية

#### التنظيم الإداري للأجهزة الحكومية:

و لأهمية ترابط وتكامل الأنشطة الهادفة إلى التنمية الإدارية الشاملة من تأهيل وتدريب الموارد البشرية وإعداد البحوث والدراسات والاستشارات الإدارية والتنظيم الإداري الفعال، فقد أولى معهد الإدارة العامة الإسهام في جهود الإصلاح الإداري والتنظيم الإداري اهتماماً كبيراً. وجاء إنشاء اللجنة العليا للإصلاح الإداري عام ١٩٦٣م إدراكاً من الدولة لأهمية رفع مستوى تنظيم وأداء الأجهزة الحكومية، وتمكيناً للجنة وتسهيلاً لأداء أعمالها فقد أنيطت رئاستها برئيس مجلس الوزراء، وتم تفويضها من قبل مجلس الوزراء لممارسة صلاحياتها فيما يتعلق بإحداث وترتيب المصالح العامة. وتم تشكيلها بعضوية عدد من الوزراء والمسؤولين ذوي العلاقة. ويرأس لجنتها التحضيرية مدير عام معهد الإدارة العامة، وأمينها العام هو أحد مسؤولي المعهد، والمعهد مقر أمانتها. واعتمدت اللجنة إلى حد كبير في إجراء دراساتها على أساتذة المعهد وخبرائه ومستشاريه الذين يتم تعزيز وتطوير مهاراتهم في مجالات عمل اللجنة.

واستمراراً لسعي الحكومة لتطوير وتحديث الجهاز الحكومي باعتباره عنصراً رئيسياً من عناصر التنمية الشاملة، وللمكانة المميزة التي وصل إليها المعهد وتميز جهوده في مجالات الإصلاح الإداري، أنشئت اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري عام ١٩٩٩م برئاسة صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبدالعزيز ولي العهد ونائب رئيس مجلس الوزراء، وعضوية عدد من أصحاب السمو والمعالين الوزراء ذوي الاختصاص، وكلفت أمانة اللجنة العليا للإصلاح الإداري للقيام بدور أمانة هذه اللجنة، وأنيط بها مشروع وطني شامل لإعادة هيكلة الأجهزة الحكومية. ولأهمية وتشعب

فرع المنطقة الشرقية في مدينة الدمام عام ١٩٧٣م، وفرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة في مدينة جدة عام ١٩٧٤م، والفرع النسائي في مدينة الرياض عام ١٩٨٣م.

ويعمل بالمعهد حالياً (١٣٠٩) موظفين وموظفات، منهم (٦٣٨) أعضاء هيئة تدريب يمثلون ما نسبته (٤٨,٧٪)، و(٢٨٧) إدارياً وفنياً بنسبة (٢٩,٦٪)، و(٢٨٤) عاملاً بنسبة (٢١,٧٪). وتبلغ نسبة أعضاء هيئة التدريب من حملة الدكتوراه (١٣,٤٪)، وحملة الماجستير (٤٨,٧٪)، وحملة البكالوريوس (المعدين) (١٨,٦٪). وفي ما يتعلق بالإمكانات المالية يعتمد المعهد على الاعتمادات التي تخصص له في ميزانية الدولة، وقد بلغت ميزانية آخر سنة مالية (٤٤٨) مليون ريال (ما يعادل ١٢٩ مليون دولار أمريكي).

وفي إطار علاقة المعهد مع معاهد ومدارس الإدارة العربية والدولية والمنظمات والاتحادات والجمعيات المتخصصة، فقد عمل منذ إنشائه على أن يكون عضواً فاعلاً في محيط الخليج العربي والدولي. فعلى المستوى الخليجي يشارك المعهد بانتظام في اللقاءات الخليجية التي تنفذها الأمانة العامة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، واجتماعات مديري عموم معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية.

وعلى المستوى العربي يشارك المعهد، ممثلاً برئيس مجلس إدارته ومديره العام، في رسم سياسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بالإضافة إلى حضور اجتماعات المجلس التنفيذي والجمعية العمومية للمنظمة العربية للتنمية الإدارية والمشاركة في المؤتمرات واللقاءات والندوات التي تعقدتها. ويشارك المعهد، ممثلاً بمديره العام وعدد من المسؤولين فيه، في اجتماعات مديري معاهد ومدارس الإدارة العربية، كما أن المعهد عضو فاعل في الكثير من المنظمات والجمعيات العربية المتخصصة ذات العلاقة بنشاطه ومن خلال عضوية أعضاء هيئة التدريب والخبراء والمستشارين ومشاركاتهم ببحوث وأوراق عمل علمية.

وعلى المستوى الدولي يشارك أعضاء هيئة التدريب والمسؤولون في المعهد بشكل مستمر في المؤتمرات واللقاءات والحلقات والندوات والبرامج التدريبية في الدول المتقدمة. وهو عضو فاعل في العديد من الاتحادات والمنظمات والجمعيات العلمية والمهنية





تهدف البرامج التدريبية إلى تطوير مهارات موظفي الأجهزة الحكومية أثناء الخدمة لتمكينهم من أداء المهام الوظيفية الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية عاليتين

الوزارية للتنظيم الإداري ومجلس إدارة المعهد، فقد صدر عام ١٤٢٩هـ قرار من مجلس الوزراء بإنشاء مركز لقياس أداء الأجهزة الحكومية يتولى قياس أداؤها سنوياً واستخراج مؤشرات لهذا الأداء تعكس مستوى إنتاج وأداء هذه الأجهزة، وتكون من مهمات المركز قياس معدلات الإنتاج المالية للأجهزة الحكومية، وقياس معدلات التغيير في إنتاجها، وإجراء المقارنة بين أداء فروع الجهاز الحكومي الواحد من حيث الإنتاج والفعالية، وإعداد تقارير عن ذلك ترفع لمجلس الوزراء.

### ثالثاً: نشاط التدريب بوصفه محوراً أساسياً للتطوير

يسهم المعهد في تطوير الخدمة المدنية من خلال التدريب عبر ما يقدمه من برامج تطويرية وتدريبية لمختلف المستويات الوظيفية الحكومية، وبرامج إعدادية تأهيلية لخريجي الجامعات والثانوية قبل الالتحاق بالخدمة، وعبر التكامل والتعاون مع الأجهزة المعنية بالخدمة المدنية. ويرأس معالي وزير الخدمة المدنية مجلس إدارة المعهد الذي يشرف على سياسات واستراتيجيات المعهد. ويمثل المعهد عبر مديره العام في عضوية لجنة التدريب التي يرأسها أيضاً معالي وزير الخدمة المدنية، وفي عضوية اللجنة التحضيرية لمجلس الخدمة المدنية الذي يرأسه خادم الحرمين الشريفين.

عدها خلال السنوات العشر الماضية (٦٤٨) استشارة، ونتيجة لخبرات المعهد المتزايدة تقدمت العديد من المنظمات الحكومية والهيئات العربية والإسلامية بطلبات للحصول على خدمات المعهد الاستشارية وذلك بإعادة تنظيمها وتطوير أنظمتها ولوائحها وإدخال التقنيات الحديثة اللازمة لتحسين وتطوير الأداء. وقد بلغ مجموع هذه الاستشارات (٥٠) استشارة.

### البحوث والدراسات:

يمثل نشاط البحوث والدراسات في المعهد أحد النشاطات الرئيسية الرامية إلى الإسهام في برامج التنمية الإدارية الشاملة. ويقوم المعهد بإجراء البحوث والدراسات المتخصصة وتأليف الكتب وترجمة المؤلفات الأجنبية المتميزة في العلوم الإدارية وما يرتبط بها، وإصدار الدوريات المتخصصة، حيث يقوم المعهد بإصدار دورية «الإدارة العامة»، وهي دورية علمية متخصصة ومحكمة تصدر كل ثلاثة أشهر، وتعنى بنشر الفكر الإداري وخدمة التنمية الإدارية في مجالاتها المتنوعة. وقد بلغ عدد الأعمال العلمية المنجزة منذ بدء نشاط البحوث بالمعهد (١٣٣٠) عملاً علمياً، وبلغ عدد البحوث العلمية والكتب والترجمات خلال السنوات العشر الماضية (١٠٨).

### دراسات قياس الأداء:

امتداداً لاهتمام المعهد بأبعاد التنمية الإدارية الشاملة فقد تبني فكرة إعداد نظام متكامل لقياس أداء الأجهزة الحكومية الخدمية للمساهمة في تطوير الأداء الحكومي والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين. وبموافقة ودعم مجلس إدارته قام المعهد بإعداد هذا النظام ووضع موضع التنفيذ. وفي المرحلة الأولى (التجريبية) للنظام الشامل، قام المعهد بتطبيقه على بعض الأجهزة الحكومية الخدمية منها: كتابات العدل، والأحوال المدنية، نظراً لأهمية أداء تلك الأجهزة وعلاقتها المباشرة بجمهور المستفيدين من الخدمات الحكومية.

ونتيجة لجهود المعهد من خلال نشاط البحوث والدراسات في تجربته لإيجاد نظام متكامل لقياس أداء الأجهزة الحكومية، وإيماناً من الدولة بأهمية ذلك لتطوير منظومة العمل الحكومي، وبدعم وتوصيات من اللجنة

هذا المشروع شكّلت لجنة وزارية فرعية برئاسة معالي وزير الخدمة المدنية، ولجنة تحضيرية برئاسة معالي مدير عام معهد الإدارة العامة تتولى وضع الخطط للمشروع، ومراجعة الدراسات وإعداد التقارير الخاصة بها متضمنة التوصيات التطويرية وعرضها على اللجنة الوزارية الفرعية. وبلغ عدد الدراسات التي أنجزتها اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري حتى عام ٢٠١٠م (٨٦) دراسة اعتمدت بأوامر ملكية أو أوامر سامية أو قرارات من مجلس الوزراء تضمنت إنشاء أجهزة حكومية (وزارات وهيئات ووحدات)، ودمج أو إلغاء أجهزة أخرى. وقد أسهم وضع العديد من الترتيبات التنظيمية الحديثة لقطاعات الدولة الإدارية والاقتصادية والمالية والتعليمية والبلدية والإدارة المحلية والقضائية والعدلية وغيرها، إلى حد كبير في تطوير وتحسين الأداء الحكومي.

### الاستشارات الإدارية:

ضمن إسهامات المعهد في مجالات التنمية الإدارية بوصفها جهة مركزية للتدريب والتطوير والاستشارات، يشارك المعهد الأجهزة الحكومية في تطوير خدماتها ورفع مستوى أداؤها من خلال تقديم الخدمات الاستشارية. وتشتمل مجالات الاستشارات على التنظيم والإجراءات والأنظمة واللوائح وتقنيات الحاسب الآلي والأعمال المكتبية وغيرها. وقد كان دور المعهد في مجال الاستشارات في بداياته محدوداً، واقتصر على مجرد الرأي والمشورة فيما يعرض عليه من موضوعات، أو مشاركة مندوبين عنه في اللجان التي تشكلها الأجهزة الحكومية لدراسة بعض الموضوعات الفنية وتنتهي مشاركة المعهد بتقديم تلك اللجان توصياتها مباشرة إلى المسؤولين في الجهة المعنية. غير أن نشاط الاستشارات كغيره من أنشطة المعهد الأخرى قد تطور من نواح عديدة، منها خبرات المستشارين والتنظيم والطرق والوسائل والنتائج، وأصبح المعهد يقدم خدمات استشارية وفقاً لمنهجيات علمية حديثة وبجودة عالية، وهذا أدى إلى ترسيخ ثقة الأجهزة الحكومية بالإمكانات الاستشارية للمعهد وقدرته على مساعدتها للتصدي لما يواجهها من مشكلات إدارية أو فنية. وقد بلغ عدد الاستشارات المقدمة منذ إنشاء المعهد (١٩٧٨) استشارة، وبلغ

الأهلي ومؤسساته. ويقدم المعهد مستويين مختلفين من البرامج الإعدادية: المستوى الأول موجه لخريجي الثانوية العامة، ويهدف إلى تأهيلهم لشغل وظائف تنفيذية. أما المستوى الثاني فهو موجه إلى خريجي بعض التخصصات الجامعية ويهدف إلى إعادة تأهيلهم لشغل وظائف تخصصية. وتنقسم البرامج الإعدادية إلى: برامج إعدادية عامة موجهة للقطاع الحكومي، وأخرى موجهة للقطاع الخاص، وبرامج إعدادية خاصة يقوم المعهد بتصميمها وتنفيذها بناء على طلب الجهة الحكومية المستفيدة.

بلغ عدد خريجي البرامج الإعدادية منذ بداية تنفيذها إلى العام التدريبي ٢٠١٠/٢٠٠٩م (٢٨٥٧٤) خريجاً وخريجة، منهم (١٩٨٥٣) خريجاً وخريجة من البرامج الإعدادية العامة، و(٥٢٢١) خريجاً وخريجة من البرامج الإعدادية الموجهة للقطاع الخاص، و(٣٤٠٠) خريج من البرامج الإعدادية الخاصة. وبلغ عدد الخريجين خلال السنوات العشر الماضية (١٢٣٧٢) خريجاً وخريجة.

#### منهجية تصميم وتطوير البرامج:

في المرحلة الأولى (١٩٦١ - ١٩٧٠م) تم التركيز في تلك البرامج على التثقيف الإداري أكثر من سعيها إلى إكساب موظفي الدولة مهارات محددة ذات علاقة مباشرة بمهام وظائفهم. وكانت عملية تصميم البرامج تعتمد اتباع المنهج الأكاديمي بشكل لا يميز بصورة واضحة بين أسلوبي التعليم والتدريب، ولذلك كانت البرامج تتصف بطول مدتها، إذ كانت تمتد فترة تنفيذها إلى ستة أشهر.

أما في المرحلة الثانية (١٩٧١ - ١٩٨١م) فقد استفاد المعهد من تبنى الدولة لخطة تصنيف الوظائف في تصميم برامج تقابل المتطلبات العامة لمجموعات معينة من الوظائف، مثل: مجموعة الوظائف الإدارية، مجموعة الوظائف التعليمية ونحوه. وتم خلال هذه المرحلة اختصار وقت التدريب من ستة أشهر إلى ثلاثة أشهر، واعتماد تدريب أفراد من جهات إدارية مختلفة لا علاقة بينها.

وتضمنت المرحلة الثالثة (١٩٨٢ - ١٩٨٥م) مراجعة شاملة لجميع البرامج القائمة آنذاك، وتمت مشاركة المسؤولين بالجهات الحكومية في عملية تحديد المعارف والمهارات التي يجب أن تستهدفها برامج المعهد.



ولقاءات علمية. وينفذ المعهد أربعة أنواع من الحلقات هي: حلقات تطبيقية عامة، حلقات تطبيقية موجهة، وحلقات تطبيقية خاصة بجهاز حكومي واحد، وحلقات تطبيقية دولية، وتتراوح مدة الحلقة ما بين يوم واحد وثلاثة أيام. وينفذ المعهد سنوياً نحو (١٠٠) حلقة تطبيقية و(٥) ندوات ولقاءات.

وينفذ الحلقات التطبيقية الموجهة لوكلاء الوزارات ومن في مستواهم الوظيفي خبراء دوليون من معاهد ومدارس الإدارة والجامعات والمؤسسات ومراكز التدريب المتقدمة في مواضيع مهمة للقيادات الإدارية مثل المهارات القيادية والتخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري ومهارات التفاوض وحل المشكلات ووضع السياسات وغيرها.

كما تنفذ الحلقات التطبيقية الموجهة للمستويات القيادية الأخرى من قبل أساتذة ومستوولي المعهد في أكثر من (٢٠) موضوعاً. كما يعقد المعهد (٤) ندوات سنوياً يتم اختيار موضوعاتها بالتسسيق مع الأجهزة الحكومية لمعالجة المشكلات والقضايا الإدارية التي تمثل أولويات للتنمية.

#### البرامج الإعدادية:

تهدف البرامج الإعدادية إلى إعداد كفاءات وطنية من خريجي الجامعات والمدارس الثانوية، وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة التي تؤهلهم لشغل الوظائف الشاغرة في الأجهزة الحكومية، وشركات القطاع

#### البرامج التدريبية:

تهدف البرامج التدريبية إلى تطوير مهارات موظفي الأجهزة الحكومية أثناء الخدمة؛ لتمكينهم من أداء المهام الوظيفية الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية عاليتين، وتتكون من برامج تدريبية عامة وبرامج تدريبية خاصة. وتوجه البرامج التدريبية لموظفي المستويات التنفيذية والوسطى بهدف تلبية احتياجاتهم التدريبية، ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وتزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية الإيجابية التي تؤدي إلى تطوير العمل الإداري.

ويقوم المعهد بتصميم هذه البرامج وتنفيذها وفقاً لاحتياجات الأجهزة الحكومية بشكل عام، ويتم الترشيح لها من جميع الجهات الحكومية، وينفذ المعهد سنوياً ما يزيد على (٣٠٠) برنامجاً تدريبياً مختلفاً. أما البرامج التدريبية الخاصة فيتم تصميمها وتنفيذها بناء على طلب جهة حكومية محددة، وذلك بناء على الاحتياج التدريبي لهذه الجهة، بحيث لا يمكن تلبية هذا الاحتياج من خلال البرامج التدريبية العامة، وينفذ المعهد سنوياً نحو (٣٥) برنامجاً تدريبياً خاصاً.

#### البرامج العليا:

وتهدف إلى تنمية وتطوير القيادات الإدارية العليا في الأجهزة الحكومية من وكلاء الوزارات والمديرين العامين ومن هم في مستواهم الوظيفي، ويتم ذلك من خلال تنفيذ حلقات تطبيقية وعقد مؤتمرات، وندوات،





اختلاف مستوياتهم، فإن المعهد يتطلع لمستقبل واعد متغلبا فيه على الصعوبات والمعوقات والقصور الذي قد يثاب جهود التطوير والتحديث ضمن الإطار الشامل للتنمية الإدارية.

وفي هذا الإطار تقدم الورقة بعض التوصيات الرامية إلى تكامل الجهود وتطويرها، من أهمها أهمية تكامل وتضافر جهود ومخرجات جميع الأجهزة المعنية بتطوير الخدمة العامة وعلى رأسها مجلس الخدمة المدنية، واللجنة الوزارية للتنظيم الإداري، ووزارة الخدمة المدنية، ومعهد الإدارة العامة بشبائحه المتنوعة، وأهمية تكامل الجهود وترابطها داخل منظومة المعهد والاستفادة من مخرجات البحوث والدراسات ومركز قياس الأداء والأنشطة التدريبية والبرامج العليا، ومن توصيات الندوات والمؤتمرات وحلقات النقاش في تصميم وتطوير البرامج التدريبية والحلقات التطبيقية المقدمة لموظفي الخدمة المدنية.

ومن التوصيات التي تقترحها الورقة استيعاب التطور المتسارع في مجالات التقنية المعلوماتية والاتصالات والاستفادة منه في نشاطات المعاهد والمدارس الإدارية العربية، وزيادة الفرص المتاحة لموظفي الخدمة المدنية في الدول العربية للالتحاق ببرامج التدريب المقدمة من معاهد ومدارس الإدارة، تمكيننا لهم من الاستفادة من التجارب والرؤى المختلفة، وتصميم وتنفيذ برامج تدريبية وحلقات تطبيقية مشتركة بين الدول العربية، وتبادل المواد التدريبية من حقائق وأدلة ووسائل تقنيات التدريب بين المعاهد والمدارس العربية للإسهام في تعميم الاستفادة من الجهود والإمكانات ودعم التكامل في ممارسة الأنشطة التدريبية المتجانسة.

كما توصي الورقة بتشجيع ودعم إعداد البحوث والدراسات المشتركة وتقديم التسهيلات اللازمة للباحثين ومعدّي الدراسات، والاستفادة من التجارب الدولية والعربية المميزة في تدريب موظفي الخدمة المدنية من خلال خلق برامج التوأمة والتعاون والتفاهم مع المعاهد والمدارس والمنظمات ومؤسسات التنمية الإدارية المتميزة، وأخيراً العمل على تفعيل نتائج الدراسات والأبحاث وتوصيات اللقاءات والاجتماعات والندوات والاستفادة القصوى منها في استشراف آفاق جديدة لتطوير نشاطات المعاهد والمدارس العربية. ●

#### التدريب لتعزيز السلوكيات والقيم التنظيمية:

إضافة إلى ما يقدمه المعهد من برامج إعدادية متنوعة قبل الالتحاق بالخدمة العامة وبرامج تدريبية وحلقات تطبيقية ولقاءات وندوات ومؤتمرات للمستويات الإدارية المختلفة في العديد من حقول المعرفة، عمل المعهد على تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وحلقات تطبيقية تركز على تعزيز السلوكيات والقيم التنظيمية الإيجابية مثل النزاهة والأمانة وتطبيق الأنظمة والقوانين والإخلاص في العمل وإتقانه وعدم التحيز والمحاباة والمحافظة على الموارد وأوقات العمل واحترام وتقدير الزملاء رؤساء ومروّسين والمتعاملين والمستفيدين من خدمات الأجهزة الحكومية، والاتصال الإنساني الفعال، فعلى مستوى الإدارة التنفيذية والمتوسطة أوجد المعهد قطاعاً تدريبياً يسمى «قطاع برامج السلوك التنظيمي» يقدم برامج تدريبية موجهة إلى جميع موظفي الأجهزة الحكومية في مختلف الوظائف، بهدف تدعيم السلوكيات الإيجابية والحد من السلوكيات السلبية.

#### رابعاً: التطلعات المستقبلية:

بعد أن تم استعراض جهود معهد الإدارة العامة في المملكة نحو تنمية إدارية أفضل للمملكة العربية السعودية من خلال ما يقدمه من جهود متواصلة في مجالات الإصلاح الإداري والتنظيم والاستشارات والدراسات الإدارية والبحوث العلمية والبرامج التدريبية والتطويرية لموظفي الخدمة المدنية على

وفي المرحلة الرابعة (١٩٨٦ - ١٩٩٨م): تم إنشاء إدارة تصميم وتطوير البرامج للإشراف المباشر على عملية تصميم وتطوير البرامج. وتميزت المرحلة الحالية (١٩٩٩م - حتى الآن) بإعادة بناء برامج المعهد التدريبية لتتحول من برامج تدريبية مركبة إلى برامج القدرة الواحدة والتركيز على تطوير مستوى المتدربين ورفع كفاءتهم من خلال برامج قصيرة تحتوي على عدد من المهارات والقدرات.

#### أعضاء هيئة التدريب:

وتمشيا مع سياسة الدولة في التركيز في خطط التنمية على تطوير الموارد البشرية، يقوم المعهد باستقطاب الكوادر الوطنية المؤهلة لتلبية احتياجاته الوظيفية. ويقوم المعهد باعتباره مؤسسة تدريبية باستقطاب وتعيين مساعدي المدربين من المواطنين والمواطنات من حملة شهادة البكالوريوس ومن ثم ابتعاثهم للحصول على شهادات عليا (الماجستير والدكتوراه) وفقاً لخطته السنوية والخمسية. كما يقوم المعهد باستقطاب خبرات عربية مؤهلة من الوطن العربي والمنظمات الدولية وغيرها للمشاركة في تنفيذ أنشطته.

وتشمل خطط الموارد البشرية تدريب منسوبي المعهد داخلياً وخارجياً لتطوير مهاراتهم في مجال تخصصاتهم الوظيفية. ولواكبة التطورات في المجالات الإدارية والتقنية يوفر المعهد فرصاً دورية لتدريب أعضائه في الخارج والمشاركة في المؤتمرات والندوات والبرامج التدريبية والحلقات العلمية مع توفير التدريب الداخلي على مدار العام.

# بيروقراطية الدوائر الحكومية العربية «توافق، تنافق، أو تفارق»



د. يوسف بن عبدالله  
المليفي\*

الدراسات الحديثة تؤكد أهمية الاختلاف أو النزاع في بيئة العمل، وترى أن له جوانب إيجابية يمكن أن تستفيد منها الإدارة في تطوير أداء التنظيم، إذ إنه يعتبر ظاهرة بشرية دائمة في السلوك الإنساني وليست عرضية، فهو موجود ما بقي الإنسان العنصر الأساسي والمحرك الأول لدقة منظمات العمل. لهذا فإن بعض الدراسات ترى أن النزاع عبارة عن صورة من صور التفاعل بين الأفراد والجماعات أو الإدارات، فمن خلال الاختلاف في وجهات النظر حول مشروع معين ربما الإدارة قد تتعلم طرائق جديدة لحل المشاكل التي يواجهها التنظيم، أو قد تعي أهمية استخدام أسلوب أو طريقة جديدة في إنجاز المهام، أو قد تستحدث منهجاً معيناً للمحافظة على موارد المنظمة أو قد تغير من نمط تقديم خدمة لمستفيدين تختلف عن ما تعود عليه العاملون.

فلسفة «توافق، تنافق، أو تفارق» المتغلغلة في ثقافة منظمات العمل، لا تؤثر فقط في سير العمل وإنجازه، وإنما تتعدى ذلك إلى العاملين أنفسهم، إذ إن المنظمات التي تدار بعقلية «توافق، تنافق، أو تفارق» تشيع فيها الروح المعنوية السلبية تجاه التنظيم، ولا يكون لدى الموظف أي حافز يمكن أن يحرك دافع الإنجاز لديه للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، ويصبح همه وولاه لمصلحه الشخصية التي قد تتحقق عن طريق عمله، وينتج عن ذلك الفساد الإداري بمعناه الواسع بدءاً من الحضور متأخراً للعمل والمحسوبية إلى الاختلاس والسرقة. ●

\* أستاذ السلوك التنظيمي المساعد  
معهد الإدارة العامة بالرياض

**عجيبه** هي الإدارة الحكومية في الوطن العربي، ما زالت أمل الشعوب في التغيير والتطوير وإحداث التقدم لتواكب عالم القانون والحقوق، عالم الخدمات والمعرفة، عالم القرية الواحدة، عالم تماهي الحدود بين البلدان، إلا أنها ترضخ تحت وطأة الترهل والجمود والعجز عن أداء الحدود الدنيا من دورها بشكل فعال.

الإدارة الحكومية في الدول المتقدمة، مع أن دورها في المجتمع يعتبر ثانوياً مقارنة بالدور الذي تلعبه في مجتمعات العالم الثالث، إلا أنها تتميز بالمرونة والشفافية والمحاسبة لأن نظرية «توافق، تنافق، أو تفارق» ليست متغلغلة في ثقافة المنظمات الحكومية وعقول القائمين عليها. هذه الفلسفة التنظيمية تؤدي فعلتها السلبية تجاه كل ما سيؤدي إلى التغيير والتطوير، لأن إحداث التحسين للأفضل لا بد أن يرتبط بفكر مخالف عن ما هو معمول به داخل التنظيم، ولكن هكذا فلسفة تقف بالمرصاد لحجب التغيير واجترار ما تعود عليه العاملون في التنظيم؛ لا بل قد تجلب سياسات تحوق حتى استخدام المنهج المتعود عليه من أجل إرضاء أصحاب مصالح عليا لا هم لهم إلا أنفسهم، أما المنظمة ودورها في المجتمع فلا يعني شيئاً لهؤلاء.



”فلسفة «توافق، تنافق، أو تفارق» المتغلغلة في ثقافة منظمات العمل، لا تؤثر فقط على سير العمل وإنجازه، وإنما تتعدى ذلك إلى العاملين أنفسهم

أصعب المشاكل الإدارية  
التي تؤدي إلى انخفاض  
الأداء وتؤثر في تحقيق  
الأهداف

## النزاع التنظيمي: تشابك المصالح وتصارع الأدوار!

إعداد / شقران الرشيد

### يسميه خبراء الإدارة النزاع التنظيمي

في بيئة العمل، ويراه التنفيذيون الصراع الوظيفي، في حين يطلق عليه الأكاديميون مصطلح النزاع الإداري، أو الاختلاف الوظيفي.. لكنه في نهاية المطاف لا يعني إلا شيئاً واحداً وهو وجود حالة من الاختلاف الشديد في أروقة منظمات العمل المختلفة. ويعتبر النزاع أو الصراع الوظيفي حالياً واحداً من أصعب المشاكل الإدارية التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء العام، وتؤثر في تحقيق أهداف المنظمات وتطلعاتها، ويؤدي في حال استمراره إلى الفشل والانهيار التام.

في التحقيق التالي نسعى لسبر أغوار هذه الظاهرة الإدارية التي لا تخلو منها أي بيئة عمل لمعرفة أسبابها وسبل علاجها، على اعتبار أن النزاع أو الصراع بأشكاله المتعددة جزء لا يتجزأ من طبيعة البشر.

### تنافس الصلاحيات والمسؤوليات

وفق هذه الصورة السلبية لهذه الظاهرة تبرز كثير من النزاعات والحوادث الإدارية في الجهاز الحكومي التي يمكن تسميتها بالحروب الباردة وهي الصراعات الخفية

جرائم قتل لتصفية الخصومات التي تحولت مع مرور الوقت إلى أحقاد مريرة، ومنها ما تناقلته وسائل الإعلام المحلية مؤخراً عن قيام موظف بقتل مديره أمام المارة في مركز تسوق كبير بمدينة الرياض على خلفية اتخاذه قراراً بنقله إلى إدارة أخرى لا يريدها، كذلك قيام موظف في بلدية بلجرشي بإطلاق النار من رشاشه على ثلاثة من زملائه مما أدى لقتلهم أثناء تناولهم الإفطار نتيجة خلافات متواصلة و«تبابز» بالألقاب بينهم.

### خسارة ٢٥٠ مليون دولار سنوياً

وتشير بعض الدراسات الأمريكية المتخصصة إلى أن الاقتصاد الأمريكي يخسر سنوياً ما بين ١٥٠ إلى ٢٥٠ مليون دولار أمريكي نتيجة لغياب العاملين وانخفاض الإنتاجية وحوادث العمل وهي أمور متعلقة بضغط العمل والصراع بين الإدارات المعنية والموظفين، وتؤكد الدراسة التي قامت بها جامعة ويست فرجينيا في مدينة (مورغن تاون) أن المديرين الأمريكيين في مختلف المستويات التنظيمية

غير المعلنة بين الجهات الحكومية على مجموعة من الصلاحيات والمسؤوليات تجاه نشاط مشترك، وخير مثال ما تمر به الصناعة السعودية حالياً من صراع وتداخل أدوار بين وزارة التجارة والصناعة، وهيئة المدن الصناعية ومناطق التقنية، والهيئة العامة للاستثمار، ووزارة البترول والثروة المعدنية، وشركة أرامكو، والمصلحة العامة للجمارك (فيما يتعلق بالإعفاءات الجمركية) مما انعكس سلباً وأدى إلى تباطؤ الحركة الصناعية في المملكة بشكل عام. كما يبرز نزاع يدور هذه الأيام بين عدد من أعضاء لجنة الشؤون المالية بمجلس الشورى وبين مجلس الوزراء بشأن إقرار مشروع أنظمة التمويل العقاري، ومراقبة شركات التمويل، والإيجار التمويلي، والرهن العقاري المسجل، مما أدى إلى إلغاء التصويت على المشروع وتأجيل الحسم بسبب التباين الحاد في وجهات النظر بين المجلسين. كذلك قد تتحول بعض الصراعات في العمل إلى حوادث واعتداءات جسدية عنيفة كإيذاء الآخرين، أو ارتكاب



الاقتصاد الأمريكي يخسر سنويا الملايين  
نتيجة الصراع الوظيفي والمديرون  
الأمريكيون يخصصون نحو ٢٤٪ من  
أوقاتهم في إدارة النزاعات اليومية

**نائب رئيس تحرير صحيفة**  
**عكاظ د. خالد الفرهم:** ما نراه  
من صراعات في بعض الدوائر  
الحكومية نتيجة تصادم مصالح  
(الشلليات) الخاصة في ظل  
غياب التشريعات واللوائح التي  
تحفظ الحقوق

**أستاذة الإدارة بكلية إدارة الأعمال**  
**د. غزيل العيسى:** ظهور  
الانتقادات وتكرار حالة الاستئذان  
والغياب وتفاقم الجدل حول أمور  
بسيطة مؤشرات على وجود صراع  
وظيفي ما



الصراعات؟ يرى المدير التنفيذي للجمعية السعودية للإدارة، وعضو هيئة التدريس بكلية الملك خالد العسكرية د. شباب بن عويض الحارثي أن الصراع التنظيمي يُعرف بأنه الاختلاف في تحديد الرغبات والاتجاهات والمصالح بين المنظمات في عملية هيكلتها لتحقيق رغبات العنصر البشري الشخصية. ويضيف د. الحارثي أن من تداعيات استمرار هذا الصراع هو عدم العناية والمبالاة بأهداف المنظمة العامة، وبذلك يصبح العمل غير متقن، مما يدخل الموظف أو المستأثر في مفهوم أهمية إتقان العمل من الناحية الشرعية، وهذا يعني أن يتقن الإنسان كل عمل يؤديه، والموظف المسلم يكون مراقبا لربه تبارك وتعالى وهذا يجعله يصل إلى درجات الإحسان لأنه يعلم علم اليقين إن الله عز وجل مقدر الأرزاق ومطلع على عمله وبهذا الإتقان تخف الصراعات الفردية وتهدأ الأنفس وتنهض الأمم وترتقي المجتمعات وتتطور

التي يضطلع بها المدير في عمله اليومي. وفي ذات السياق تؤكد دراسة سعودية بعنوان (الصراع التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة) أعدتها الباحثة نجلاء الشريف، على أن الصراع التنظيمي يعد أحد جوانب السلوك الإنساني في بيئة العمل، إلا أنه بالتعرف على عوامل هذا الصراع في بيئة العمل تتيسر عملية فهمه وتحليله، وبالتالي يسهل التعامل معه بطريقة إيجابية وإدارته إدارة علمية انطلاقاً من أن الصراع بحد ذاته يعتبر جزءاً من أي نظام اجتماعي إلى حد أنه يمكن أن يكتسب صفة شرعية.

#### الرغبات والاتجاهات والمصالح

ولكن ما العوامل  
الرئيسية التي  
تسهم في  
نشوء مثل هذه



د. شباب الحارثي

**المدير التنفيذي للجمعية  
السعودية للإدارة د. شباب  
الحارثي:** الصراع التنظيمي هو  
الاختلاف في تحديد الرغبات  
والمصالح لتحقيق رغبات العنصر  
البشري الشخصية.

**عميد كلية العلوم الإدارية  
بجامعة الملك سعود سابقاً د.  
سعود النمر:** الأمور المادية  
والترفيات وغموض المسؤوليات  
وعدم العدل.. عوامل تسهم في  
وجود الصراع

يخصصون حوالي ٢٤٪ من أوقاتهم في إدارة  
الصراع بحيث أصبحت من المهام الأساسية

## أستاذ علم الاجتماع أ.د. عبدالله الفوزان: العوامل التربوية والاجتماعية والنفسية السيئة وعدم القدرة على الحوار والغيرة من نجاح الآخرين تُوَجِّج الصراعات بين البشر

وأقصد بها (الشلليات)، خاصة في ظل غياب التشريعات واللوائح التي تحفظ الحقوق الوظيفية لكافة أعضاء المنظومة الإدارية. وعن أسباب تزايد وتيرة هذه الصراعات، يقول د. خالد الفرهم: غياب أنظمة المساءلة والشفافية والمحاسبة، وبروز معايير ما تحت شعارات وطنية غير صادقة، وغياب العدالة الوظيفية يحرك الصراعات بين الأفراد والإدارات والمؤسسات، وبالتالي يترهل الأداء العام، وتراجع قيم الولاء الوظيفي، وتضعف أخلاقيات المهنة، فتحدث التجاوزات الكبيرة في المنظومة الإدارية. ويطالب د. خالد الفرهم بالعمل على تفادي الصراعات في المؤسسات والأجهزة فإن تعذر ذلك، فإن المصلحة العليا تتطلب تخفيض حجم خسائره.

### مؤشرات الصراع

وتتطرق د. غزيل بنت سعد العيسى، عضو هيئة التدريس في قسم الإدارة بكلية إدارة الأعمال، ووكيلة عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين لشؤون الموظفين بجامعة الملك سعود، إلى جانب مهم في هذا الموضوع وهو كيفية تلمس المؤشرات الخفية التي تكشف عن وجود صراع وظيفي في منظمة ما؟ وكيف يمكن للمسؤولين التعرف المبكر على مثل تلك الصراعات للحد منها في بداية ظهورها قبل أن تتطور إلى نزاعات كبيرة؟ تقول د. غزيل العيسى: إن من أهم مظاهر الصراع التنظيمي كما يراه الكثير من الباحثين في شؤون الإدارة هو كثرة الشكاوى والتذمر بين الموظفين، ثم ظهور الانتقادات بين المديرين والمرؤوسين في الخفاء أولاً، وضعف إنجاز العمل وعدم الرغبة فيه، وتكرار حالة الاستئذان والغياب بدون سبب مقنع، وتفاقم الجدل والاختلاف حول بعض المشكلات الإدارية البسيطة. أما عن كيفية علاج مثل تلك الأمور، فتقول د. غزيل العيسى: هناك الكثير من برامج تطوير الذات التي من الممكن أن تعزز قيم الأمانة، والالتزام، والعمل بروح الفريق الواحد، كذلك من الأهمية التركيز على تحسين قنوات التواصل بين الموظفين والمسؤولين في الهيكل التنظيمي، والمساواة في كل شؤون العمل، ووضع معايير عادلة للترقيات.

هل تعد ظاهرة طبيعية؟  
وحول مفهوم الصراع.. وهل يظهر كرد فعل من الأفراد نتيجة لممارسة ضغوط كبيرة عليهم من فرد معين (رئيس) أو مجموعة أفراد (منظمة) سواء من داخل ميدان العمل أو في



د. خالد الفرهم

ميدان مجتمعي آخر؟ يقول نائب رئيس تحرير صحيفة عكاظ، وعضو هيئة الصحفيين السعوديين، د. خالد الفرهم: «في أدبيات الإدارة الحديثة مفهوم الصراع يعني عملية الخلاف والاختلاف بهدف إحداث تغيير في بنية أو معايير العمل، أو في قيم الفرد، أو المجموعة، أو المنظمة. وبسؤاله عن أسباب تنامي ظاهرة الصراع الوظيفي في بعض المؤسسات والأجهزة الخدمية كما يتداول في وسائل الإعلام المحلية، يقول د. خالد الفرهم: الأصل هو الانسجام بين كافة أعضاء المنظمة أو المؤسسة (خاصة الحكومية منها) وقد يكون التنافس مطلباً رئيساً لكافة الوحدات والقيادات، ولكن عندما يتحول التنافس إلى صراع فإنه بلا شك يستنزف طاقات المنظمة، ويشتت جهودها، ويستدرج القائمين عليها إلى معارك جانبية، تنعكس سلباً على صورتها الداخلية، ويؤدي لتعطيل الأعمال والمشاريع والمبادرات وينعكس سلباً على الأداء الوظيفي، وعلى معدل رضا الجمهور. ويضيف د. الفرهم ما نراه من صراعات في بعض الدوائر الحكومية ينشأ أحياناً بسبب شعور بعض العاملين بالغبن الوظيفي، أو ارتفاع شهوة الهيمنة والاستئثار لبعض الوحدات الإدارية أو القيادات، وأحياناً يكون بسبب تضارب المصالح، أو تصادم الشرائح الإدارية

المنظمات.

### منظمات اجتماعية



د. سعود النمر

ولكن.. هل الصراعات التي تتخذ أشكالاً أفقية ورأسية بين الموظفين أو بين الرئيس والمرؤوس أو بين المسؤولين تعتبر مجرد اختلافات في وجهات النظر أم هي تضارب في المصالح والأدوار والمسؤوليات لذا يصعب التعامل معها؟ يجيب أستاذ الإدارة العامة بجامعة الملك

سعود، عضو المجلس البلدي لمدينة الرياض، وعميد كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود سابقاً د. سعود بن محمد النمر، قائلاً: المنظمات الإدارية وفقاً للاتجاهات المعاصرة في الإدارة هي منظمات اجتماعية يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها وتفاعلها، وتمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد بعضهم ببعض الآخر، وتجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم بالإضافة إلى المصالح الشخصية، ولاختلاف طبيعة هذه المصالح بالإضافة مع ما يوجد من فروقات فردية بينهم فإن الديناميكية التي تعمل بها المنظمة قد توقعها في بعض الصراعات الداخلية أو الخارجية التي تنشأ نتيجة للقيام بأدوار مختلفة. ويضيف د. سعود النمر أن هناك مجموعة من العوامل التي تساهم في نشوء الصراع بين العاملين في المنظمات بعضها يتعلق بالعوامل المادية، وفرص الترقية، وبعضها بغموض المسؤوليات وبعضها بعدم العدل في توزيع السلطة عند اتخاذ القرارات المهمة، لذلك فإنه من الطبيعي أن توجد الكثير من صور الصراع المتباينة في بيئات العمل، فقد يواجه الموظف صراعاً مع ذاته بين طموحاته وقدراته واستعداداته، كما قد يعاني من صراع نتيجة لعلاقاته مع الآخرين أو بسبب الأنظمة الإدارية التي يتعامل معها، كما قد يواجه أيضاً صراعات مع البيئة الخارجية نتيجة لإفرازات الأنظمة الاجتماعية البيئية المختلفة، ولعل تعامل الفرد مع هذه المستويات المختلفة من الصراعات قد يولد آثاراً مختلفة على نفسه وعلى المنظمة بشكل عام.

عند بعض الأفراد غير المتوافق مع إمكاناتهم، أو عند تكليف الموظف بمهام لا تتفق مع قيمه الاجتماعية والفكرية والدينية التي يحملها أو أن يطلب منه مهام متناقضة.. إلخ. وقد تتطور هذه النزاعات إلى محاولة الانتقام والاعتداء الجسدي واللجوء للجهات العليا حتى خارج إطار العمل كالمحاكم مثلاً لحل هذا الصراع المحتدم.

### الإيمان بالقضاء والقدر

ومن جانبها ترى د. حنان السعيد أستاذة علم النفس، بقسم علم النفس في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أن الإيمان بالقضاء والقدر، وبأن الله سبحانه وتعالى مقسم الأرزاق يمنح الإنسان راحة واطمئناناً في عمله، في حين أن ضعف الوازع الديني، وعدم الاحتذاء بالأنموذج الإسلامي الصحيح في التعامل مع الآخرين يجعل الصراع

بمختلف أشكاله وأساليبه ينتشر في المجتمع مما يؤدي إلى ظهور حالة نفسية غير مرضية للفرد تجعله متوتراً بشكل متواصل، ومن علاماته النفسية ومؤشراته السلبية عند الفرد أو الموظف بشكل خاص عدم الرغبة في العمل، والتردد في طرح المبادرات والمقترحات، والرغبة في الرتبة والنمطية، وقد يؤدي تزايد الصراعات لفترات طويلة إلى أمراض نفسية وعصبية كالإكتئاب والقلق والإحباط، وقد تتطور إلى مشكلات ظاهرة ككثرة الاعتراضات، ورفع الأصوات بشكل مبالغ فيه أثناء المناقشة، واستخدام الألفاظ النابية وأحياناً تصل الرغبة في الانتقام إلى التشابك بالأيدي داخل العمل أو خارجه. وتوضح د. حنان السعيد أهمية تعامل الفرد (الموظف) مع مثل هذه المشكلات من خلال التقليل من أهميتها والابتعاد عن أجوائها وأخذ الأمور بعقلانية. ●

ومن زاويته العلمية المتخصصة يرى أ.د. عبد الله الفوزان، أستاذ علم الاجتماع بجامعة الملك سعود أن من الصعوبة أن يعيش الأفراد

في بيئة اجتماعية واحدة منعزلين عن بعضهم البعض، فلا بد من وجود الصراعات أو الاختلافات في التجمعات البشرية، وفي بيئة العمل قد تظهر هذه النزاعات بشكل كبير نتيجة



لعوامل قد لا يكون لها مساس مباشر بطبيعة العمل أو بالمسؤوليات التي يقومون بها بل نتيجة لعوامل أخرى تربوية واجتماعية ونفسية أو لعدم القدرة على حل المشاكل عن طريق إقامة حوار وتفاهم مع الآخرين لذا تنشأ الغيرة من نجاح الآخرين، والرغبة العارمة في الاستئثار بالصلاحيات، أو يتزايد الطموح الوظيفي

### الحسد والغيرة



أ.د. عبد الله الفوزان

### الرجل المناسب في المكان المناسب



أ. محمد عبيد الله

ومن جانبه يرى أ. محمد عبيد الله، مدير إدارة الاستشارات الإدارية بمعهد الإدارة العامة أنه من الممكن تناول مفهوم النزاع التنظيمي في بيئة العمل من خلال وجهتي نظر

متخصصتين في الشأن الإداري، أولاً هي النظرة السلبية التي ترى أن النزاع أمر سلبي ينبغي تقليله في بيئة العمل إلى أدنى حد ممكن من خلال اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، وإعادة هيكلة التنظيم الإداري للمنظمة بشكل عام. وثانيتهما النظرة الإيجابية التي ترى أن النزاع هو ظاهرة طبيعية إيجابية تحدث نتيجة التشابك في العلاقات الإنسانية داخل أي بيئة عمل وهو أمر لا يمكن تجنبه، وبالتالي لابد من العمل على إدارته واستثماره بشكل جيد والاستفادة بقدر الإمكان من تفاعلاته في تحقيق التنافس الإيجابي بين العاملين في المنظمة.

ويضيف أ. محمد عبيد الله أن النزاع التنظيمي إذا أحسن إدارته فإنه - كما يعتقد الباحثون في

الشأن الإداري- من الممكن تحويله إلى ظاهرة تبعث على الإبداع، والمنافسة، والمبادرة، وتعود بالفائدة على العاملين وعلى المنظمة. ويؤكد أ. محمد عبيد الله أن المشكلة الإدارية ليست في وجود النزاع من عدمه فهو حقيقة راسخة في الوسط الإداري بل الإشكالية الحقيقية هي في كيفية معالجة هذا النزاع وتحويله لمنافسة تساعد على تحسين القدرات الإبداعية للعاملين في المنظمات، لكن شريطة أن يحسن المسؤول اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارته.



اكتساب الخبرة العملية قبل التخرج هدف خطة التدريب العملي لمتدربي المعهد

## (١٢٢) دارساً يطبقون حصيلتهم التدريسية في (٢٦) جهة حكومية وأهلية



## إعداد: عبد الكريم رجب

**يواصل** معهد الإدارة العامة تنفيذ خطته التدريبية الخاصة بالتدريب العملي للدارسين في برامج القطاع الأهلي بالمعهد، وهي الخطة التي بدأ تنفيذها منذ أكثر من ثمانية عشر عاماً، تقريباً، لدمج دارسيه في الحياة العملية، وإتاحة الفرصة أمامهم لتطبيق ما تلقوه من علوم ومعارف إدارية على أرض الواقع، وقبل تخرجهم وانخراطهم فعلياً في مواقعهم الوظيفية المختلفة.

وقد بدأ دارسو الفصل الثاني للعام التدريبي ١٤٣٢/١٤٣١هـ، وعددهم (١٢٢) متديراً، تدريبهم العملي اعتباراً من ١٦/٣/١٤٣٢هـ في عدد من الجهات الحكومية والأهلية حسب خطة التدريب الخاصة بكل برنامج، والجدول الزمني المعد لتلك الخطة، حيث يتلقى متدريو برنامج إدارة التسويق، وعددهم (١٠) متدربين، تدريباً عملياً لمدة ثمانية أسابيع، فيما يتلقى متدريو برامج المحاسبة التجارية والمبيعات والعمليات البنكية والعمليات الفندقية، وعددهم (١١٢) متديراً، تدريباً عملياً لمدة عشرة أسابيع.

## اكتساب الخبرة العملية

والهدف من التدريب العملي، حسب منسق برامج القطاع الأهلي بالمعهد، أ. بدر فوزان المشرف، هو تمكين الدارس من التدريب لدى إحدى الجهات التي تمارس أعمالاً في مجال تخصص البرنامج الذي قام بالدراسة به، وذلك من أجل إتاحة الفرصة للدارس لاكتساب الخبرة العملية والتدريب قبل التخرج، وتعميق فهمه للعلوم والمعارف التي تلقاها في مجال تخصصه، والعمل على تعزيز المهارات التي تتطلبها بيئة الأعمال.

ويتم اختيار الدارسين المرشحين للتدريب العملي بناءً على تخصصات هؤلاء الدارسين ومدى مطابقتها لاحتياجات الجهات والشواغر التدريبية لديها. أيضاً

يتم توزيع الدارسين بما يتناسب مع إمكانيات وحجم جهات التدريب، ويتم الأخذ في الاعتبار رغبات الدارسين قدر الإمكان وبما يتناسب مع ضوابط وسياسات المعهد.

ويحصل الدارسون المشاركون في التدريب العملي على عدة مزايا، حيث يمنح الطالب مكافأة شهرية نقدية أثناء فترة التدريب من قبل المعهد، وعند انتهاء الطالب من فترة التدريب العملي، تمنح الشركات مكافأة نقدية للطلاب المتميزين، كما تتاح للدارس فرصة التوظيف الفوري لدى الجهة التدريبية إذا أثبت تميزه أثناء فترة التدريب.

## آلية اختيار المتدربين

ويوضح أ. بدر المشرف أن عملية الإعداد والتوجيه للتدريب العملي تتم عبر عدة خطوات تبدأ بأن يحدد منسق البرامج



بدر فوزان المشرف







الرئاسة العامة لرعاية الشباب (متدرب واحد)، جمعية الأطفال المعاقين (٥ متدربين)، الفيصلية للأنظمة الطبية (٣ متدربين)، شركة الإنجاز (متدربان)، شركة MSI (متدرب واحد).

### تقويم نتائج التدريب

وبالنسبة للنتائج النهائية للتدريب العملي فإنه يتم تقويمها على أساس تخصيص ٤٠٪ لتقويم المتدرب من قبل المشرف العملي في جهة التدريب، أما الـ ٦٠٪ الباقية فتقسم إلى ٤٠٪ درجة لتقييم المشرف العلمي للمتدرب أثناء فترة التدريب، و ٢٠٪ درجة للتقرير المقدم من المتدرب في نهاية فترة التدريب العملي. ويكون المتدرب ناجحاً في التدريب العملي في حالة حصوله على ٦٠٪ أو أعلى من مجموع الدرجات المخصصة للتدريب العملي.

ويتضمن نموذج تقييم المشرف العملي، بعد ذكر جهة التدريب واسم المتدرب واسم الإدارة واسم البرنامج، عناصر التقييم التي تشمل: الالتزام بساعات الدوام، المظهر الشخصي، العلاقة مع زملاء العمل، القدرة على عرض الأفكار بوضوح، درجة إتقان العمل، روح المبادرة، تقبل التوجيهات والإرشادات خلال فترة التدريب.

وقد أكدت عمليات التقويم والمتابعة للمتدربين خلال الأعوام السابقة، سواء خلال مرحلة التدريب أو بعد انتهائها، مدى أهمية خطة التدريب العملي التي ينتهجها المعهد، وكذلك مدى التوافق بين البرامج التدريبية التي ينفذها المعهد للدارسين واحتياجات القطاع الأهلي من التخصصات المختلفة، كما كشفت المستوى العلمي المرتفع الذي يتميز به دارسو المعهد، الأمر الذي حدا بكثير من الشركات والمؤسسات الأهلية لأن تعرض على المتدربين لديها التعيين بها فور إتمام دراستهم وتخرجهم، بالإضافة إلى الطلب الشديد على خريجي هذه البرامج، وزيادة عدد العروض الوظيفية بكثير عن عدد الخريجين الذين أوضحت إحصائية أن أعدادهم لا تلبي سوى ٤٠٪ من هذه العروض. ●

قائمة بأسماء المؤسسات والشركات التي تعمل في مجال البرنامج، والتي يقترح أن يتوجه المتدربون إليها للتدريب العملي، وذلك قبل انتهاء الفصل الدراسي الأخير من البرنامج بفترة لا تقل عن شهرين، وتعرض القائمة على مدير إدارة برامج القطاع الأهلي للاعتماد، حيث يتم بعدها الاتصال بتلك الجهات لأخذ موافقتها على إتاحة فرصة التدريب العملي وتحديد أعداد المتدربين الذين يمكن أن تستقبلهم هذه الجهات.

وتحتوي خطة التدريب العملي على المجالات والمهام التي يأمل المعهد أن يتعرف عليها ويمارسها المتدرب خلال فترة تدريبه العملي، على أن تراجع هذه الخطة في نهاية كل عام تدريبي، بعد ذلك يأتي دور المشرفين العلميين من المعهد الذين يتولون الاتصال بالمشرفين العمليين في الجهات والتنسيق معهم بشأن برنامج التدريب العملي، والذي يشتمل على خطة التدريب والجدول الزمني لتنفيذ تلك الخطة، وتقوم إدارة البرامج بتزويد كل متدرب ببرنامج تدريبيه العملي المعتمد برفق خطاب التوجيه قبل بدء التدريب.

### ٢٦ جهة تدريبية

وقد تم توزيع الطلاب المشاركين في التدريب العملي للفصل التدريبي الثاني للعام ١٤٣٢هـ، على ٢٦ جهة تدريبية هي بنك الرياض (١٩ متدرباً)، بنك سامبا (٣٣ متدرباً)، مصرف الراجحي (٤ متدربين)، البنك العربي الوطني (٦ متدربين)، بنك مسقط (متدربان)، التعاونية للتأمين (١٣ متدرباً)، ملاذ للتأمين (٧ متدربين)، شركة HP (متدرب واحد)، جامعة الأمير سلطان (متدرب واحد)، شركة مملكة العقارات (متدرب واحد)، اراسكو (٤ متدربين)، مجموعة الخريف (متدربان)، فندق فورسيزن (متدربان)، فندق قصر الرياض (٤ متدربين)، شركة الخليج للتموين (متدرب واحد)، بكر أبو الخير محاسبون (متدربان)، أول نت (متدرب واحد)، KPMG (متدرب واحد)، الخطوط السعودية (متدرب واحد)، سايكو (متدربان)، مجموعة الحكير (متدرب واحد)،





إعداد / علي المطيري

# أ. نورة الفايز... وأعلى منصب حكومي تتولاه المرأة السعودية

الأستاذة نورة الفايز من دون الإشارة إلى الفرع النسوي للمعهد الذي يعد إحدى منارات التدريب للقيادات النسائية في المملكة. فمنذ إنشائه في عام ١٤٣٣هـ دأب الفرع النسوي على تلبية الاحتياج في إعداد الطاقات البشرية النسائية القادرة على تولي مسئولياتها ورفع مستوى كفاءة الأقسام النسائية في الأجهزة الحكومية، وما المكانة العالية التي وصلت إليها المرأة السعودية في العقود الأخيرة في الجانب الإداري؛ إلا خير دليل على مساهمة منسوبات فرع المعهد النسوي في مسيرة البناء والتطوير التي تشهدها المملكة. واليوم لم يعد يقتصر دور المرأة السعودية فقط على الجوانب الإشرافية والتنفيذية؛ بل أصبحت تمارس أدواراً قيادية جعلها تنافس وتحصد الجوائز التي تخصص للقيادات النسائية في العالم العربي سواء في القطاعين الحكومي أو الخاص.

وفي استعراضنا لـ «مسار» الأستاذة الفايز في المعهد، يفخر المعهد دائماً بأن يكون رافداً وداعماً للأجهزة الحكومية المختلفة بالموارد البشرية المؤهلة التي هي سر تميز «معهد الإدارة العامة».

**للمعهد** قصة دائمة ومستمرة مع «الريادة»، فهو يتبوأ مركز متقدماً ليس فقط بين بيوت الإدارة العربية الكبيرة؛ بل أيضاً هو «رقم صعب» في مراكز الإدارة العالمية. وخبر دليل على ذلك هي الجوائز التي يحصل عليها المعهد سنوياً من الجمعيات والهيئات الإدارية المتخصصة، سواء في التدريب أو البحوث وفي نشاطات المعهد المختلفة. لم يتوقف المعهد عند ذلك فحسب، فهو يسعى دوماً أن يكون «رائداً» في صقل وتنمية مهارات منسوبيه ليس للعمل في المعهد فقط؛ وإنما في أجهزة الدولة المختلفة، انطلاقاً من مبادئه الأساسية نحو تنمية شاملة أساسها «الفرد» قبل كل شيء. لذا لا غرابة في أن يحتفي المعهد في زاوية «مسار» بأول سعودية تتبوأ أعلى منصب حكومي في الدولة وهي معالي الأستاذة نورة الفايز، نائب وزير التربية والتعليم لشئون البنات، والمديرة العامة للفرع النسوي بالمعهد سابقاً.

الأستاذة نورة الفايز حاصلة على بكالوريوس آداب، تخصص علم اجتماع من جامعة الملك سعود، وماجستير تربية، تخصص تقنيات التعليم من جامعة يوتا في الولايات المتحدة الأمريكية. عملت الأستاذة الفايز في البدء محاضرة في فرع المعهد النسوي ومديرة لمركز تقنيات التدريب، ومن ثم عملت مديرة عامة للفرع النسوي فترتين الأولى كانت ١٩٩٣ حتى ٢٠٠٠م، والثانية كانت من عام ٢٠٠١ حتى ٢٠٠٩م، وهو العام الذي شهد تعيينها بمنصب نائب وزير التربية والتعليم لشئون البنات. عند الحديث عن تجربتها في المعهد تذكر الأستاذة الفايز تلك الفترة بأنها أثمرتها «وظيفياً» و«فكرياً» و«إنسانياً»، ولا تنسى الأستاذة الفايز زميلاتها وزملاءها ممن عاصروها تلك الفترة، حيث تتذكر قصص النجاح والتفوق والتحديات التي شارك الجميع فيها ليصبح المعهد منظمة ذات «قيم راسخة».

تصف الأستاذة الفايز المعهد بأنه «منارة إشعاع إداري ومركز تنوير مهني، ومورد خبرات وظيفية لا ينضب، مورداً نهلت منه كما نهلت الآلاف من موظفي وموظفات الأجهزة الحكومية»، وهنا لا يكتمل الحديث عن

”الأستاذة نورة الفايز حاصلة على بكالوريوس آداب، تخصص علم اجتماع من جامعة الملك سعود، وماجستير تربية، تخصص تقنيات التعليم من جامعة يوتا في الولايات المتحدة الأمريكية“

## جريدة (الرياض) تبرز في صفحتها الأخيرة خبراً عن تحقيق الازدحام المروري المنشور في مجلة التنمية الإدارية



في فترة الذروة من الساعة السابعة صباحاً إلى الثالثة بعد الظهر، ومن بعد صلاة العصر حتى الساعة العاشرة مساءً، وعدد الرحلات المرورية في مدينة الرياض لوحدها يبلغ نحو ٦,٥ ملايين رحلة في اليوم، ويتوقع خلال السنوات العشر المقبلة أن يصل عدد الرحلات إلى أكثر من ١٥ مليون رحلة يومياً عام ١٤٤٢هـ، واتضح أن ٢٧٪ من هذه الرحلات تتعلق بالنقل المدرسي وأن الاعتماد بصورة أساسية على السيارة الخاصة وسيلة للتنقل.

وبين التحقيق أن المضاعفات الصحية نتيجة الازدحام المروري تؤثر بشكل كبير على صحة الموظفين وأدائهم وإنتاجيتهم، فالملوّثات التي تملأ الشوارع من عوادم السيارات تؤدي إلى تأثير ضار على جسم الإنسان والحيوان والنبات، وبالتالي يخفّض قدرة العاملين الإنتاجية وخاصة أصحاب الأمراض المزمنة كالسكري، والضغط، والربو، والتهابات الجهاز التنفسي، فالضغط العصبي والتوتر المستمر يرفع مستويات السكر في الدم فتحدث مضاعفات خطيرة للشخص قد تؤدي للغيبوبة. ●

### أبرزت جريدة الرياض في عددها رقم (١٥٥٨١) الصادر بتاريخ ١٧/٣/١٤٣٢هـ، خبراً في صفحتها الأخيرة

عن التحقيق الصحفي الذي نشر في العدد ٨٠ من مجلة التنمية الإدارية تحت عنوان: (يسبب أزمات صحية وتدنّي في الأداء الوظيفي.. الازدحام المروري في قصص الاتهام)، الذي تطرق إلى المضاعفات العديدة التي يسببها الازدحام المروري على المستوى المادي والمعنوي والصحي للعديد من الموظفين مما يؤثر سلباً في الأداء العام والإنتاجية، وفيما يلي تفاصيل الخبر:

دراسة: الازدحام المروري يؤدي إلى تدني إنتاجية الموظفين الرياض محمد الغنامي:

كشف تحقيق صحفي نشرته مجلة "التنمية الإدارية" الصادرة عن معهد الإدارة العامة، عن أن الازدحام المروري يؤدي إلى استنزاف الأشخاص على الصعيد المادي والمعنوي وإلى سوء المزاج، ويسهم في اعتلال الصحة العامة مما يؤثر سلباً على أداء الموظفين بشكل عام. وأشار التحقيق إلى دراسة أعدتها الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض بُنيت على نتائج الإحصاء السكاني الأخير ٢٠١٠م، أن عدد سكان الرياض في حدود ٤,٩ ملايين نسمة، ويوجب طرقاتها يومياً حوالي ٩٨٥ ألف سيارة بمتوسط ١,٦ سيارة لكل أسرة، ٩٠٪ منها سيارات خاصة وفقط ٣٪ حافلات و١٪ سيارات أجرة، وتتحرك هذه الحشود

# مكتب مملوء بالأوراق... مظهر إداري سيئ!



أ.د. محمد حسن  
شعبان\*

الوقت، ولكم كانت الفائدة الشخصية كبيرة خاصة لجهة التعامل مع الأوراق والملفات، وكم أتذكر دوماً القاعدة الذهبية التي تؤكد على ضرورة مراجعة الأوراق والملفات الموجودة في مكاتبنا أسبوعياً وأحياناً يومياً وضرورة التخلص من هذه الأكوام المكدسة التي لم نرجع إليها لفترة طويلة، فمكاتبنا تعجّ بالأوراق والوثائق القليلة الأهمية إلى عديمة النفع فلماذا نترك هذه الأوراق تشوّه منظر مكاتبنا وتضيّع وقتنا الثمين جداً في البحث عن ورقة كنا نحتاجها في مكان ما؟ إنني أحاول دوماً العمل بقواعد إدارة الوقت، أحياناً أنجح وأحياناً لا، على الرغم من أن تخصصي، إدارة المشاريع، له علاقة بهذا القدر أو ذاك بالإدارة عامة، وإدارة الوقت خاصة ولكن في المشاريع، فمن ضمن هذا التخصص أيضاً ترتيب الأولويات، والمهام المطلوب إنجازها، وتحديد الأوقات المناسبة، والجدولة الزمنية لهذه المهام، وتقليل الهدر في الوقت لأقل قدر ممكن.

إن مسألة إدارتنا للوقت شيء هام جداً في حياتنا، والمكاتب المملوءة بالأوراق، حتى وإن كانت مكاتبنا الخاصة، دلالة مؤكدة على سوء إدارتنا للوقت، وسوء في الأداء الإداري عامة، ومظهر إداري سيئ، كما أنه منظر غير مريح لنا وللمراجعين أو العملاء يجب العمل على تحسينه من خلال إدارتنا الجيدة للوقت. ●

\* عضو الهيئة التدريسية - كلية الهندسة المدنية - حمص - سوريا  
عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة سابقاً

إنه لشعور سيئ ينتابني، وربما الآخرين أيضاً، كلّما دخلت إلى مكتب ما، بما في ذلك مكتبي الخاص، ورأيت يعضّ بالأوراق والملفات المختلفة، وبالكاد تلحظ فيه مساحة أو فسحات فارغة يمكنك من العمل بشكل طبيعي من دون أن تضطر للإزاحة بعض من هذه الأوراق أو الملفات جانباً! ولهذا الشعور سبب، وأظن أن الجميع يتفهم ذلك جيداً، وخاصة من له علاقة بما يُسمى بإدارة الوقت، ومن منا ليس على صلة وثيقة بذلك؟ إذ إن لهذا قصة كانت قد حصلت معي منذ عدة سنوات.

ففي مكتب لموظف حكومي كبير في إحدى الوزارات، في سوريا، كانت الصورة، التي انطبعت في ذهني بمجرد

دخولي إليه، غاية الغرابة وهي بلا شك تعكس لا مبالاة وفوضوية كبيرة في آلية العمل ونظامه، في مكتب مهم، هو مكتب مدير عام الوزارة! فيبعد التحية والسلام سلّمته ملّفي (معاملتي بالمصطلح المحلي) وبعد أن شرحت له مضمون القضية أو المشكلة أمسك بالملف، بعد أن هزّ رأسه مرات عدة للدلالة على أنه يتفهم قضيتي، وقذفه إلى الزاوية فوق كومة من الأوراق فأنزل الملف بدوره ليستقر على كومة أخرى أقل ارتفاعاً من سابقتها! هنا قلت له: متى أراجعك أستاذ؟ قال: بعد شهر، قلت: ولكن بعد شهر سوف تنسى أين وضعت هذا الملف، فأنا بالكاد أراك من خلف مكتبك المثلث بالأوراق والملفات، وهي مكدسة وممرية في كل مكان وصوب، قال: هنا في هذا المكتب لا يضع شيء! إن كل جزء من هذا المكتب أعرفه جيداً، والأوراق التي تراها في كل مكان أعلم جيداً ما مضمونها، فأنا هنا منذ سنوات طوال! ولكنني عقيبت قائلاً ولكنك لم تسجل أي رقم مرجعي له في دفتر المراجعات وغداً وبعده سوف تأتيك ملفات وأوراق كثيرة لتستقر فوقها! ولكن، أردف قائلاً لا تقلق، سوف أجد ملفك بالتأكيد! عندها غادرت مكتبه بشعور سيئ، وكانت هناك فكرة تسيطر على تفكيري وهي أنه بعد شهر قد أضطر للبدء بالرحلة الطويلة لهذا الملف ابتداءً من المكان الذي أعمل به لأحصل على التواقيع والحواشي اللازمة له! وعجبت كيف لإدارة أن تتطور طالما تحفل بهكذا مكاتب وهكذا موظفين!

لقد تذكرت هذه الحادثة عندما التحقت بحلقة تدريبية، أثناء عملي بمعهد الإدارة العامة كعضو هيئة تدريب، حول إدارة



متابعة: شقران الرشدي

# جديد المكتبة الإدارية

## الإدارة ببساطة

- اسم المؤلف / أ.د. أحمد عبده حافظ  
- الناشر / دار السحاب للنشر والتوزيع - القاهرة - جمهورية مصر العربية  
- سنة النشر / ٢٠١٠م

يطرح الكتاب تعريفا للإدارة من خلال عمليات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة موضحاً أن الإدارة هي علم له قواعده يمكن تدريسه ودراسته. ويخالف المؤلف في ثنايا الكتاب ما قاله البعض من أن الإدارة هي في المقام الأول موهبة لا تتوافر إلا لقلّة من الناس، كما يبين وجهة نظره في أن العملية الإدارية عملية نمطية لا تختلف باختلاف أنواع المنظمات أو الأهداف التي تسعى لها.



## إدارة المؤسسات متعددة الثقافات

- اسم المؤلف / نينا جاكوب، ترجمة / علاء أحمد صلاح  
- الناشر / مجموعة النيل العربية - القاهرة - جمهورية مصر العربية  
- سنة النشر / ٢٠١٠م

يتناول الكتاب كيفية إدارة المؤسسات متعددة الثقافات، التي تضم موظفين وعمالاً من مختلف الجنسيات، حيث تعتبر المؤلفّة هذا المجال ميداناً بحثياً ناشئاً متزايد الأهمية بالنسبة للمديرين الدوليين الذين يديرون هذه الشركات، خاصة التي تعمل في بلدان مختلفة. و يتطرق الكتاب إلى أهمية إدارة القوى العاملة المنتمة لسياقات ثقافية مختلفة من أجل تحقيق الأداء الفعال رغم ما يمكن أن ينشأ من تباينات في العرق والجنسية.



## الحماية الدبلوماسية لرعايا الدولة في الخارج

- اسم المؤلف / ناجي بن عنبر العنبر  
- الناشر / معهد الدراسات الدبلوماسية - الرياض - المملكة العربية السعودية  
- سنة النشر / ٢٠١٠م

يتطرق الكتاب إلى أهمية الحماية الدبلوماسية لرعايا الدول في المجتمع الدولي، وخاصة مزدوجي الجنسية، ويوضح عدة قوانين تمنح لرعايا الدول المقيمين في بلدان غير بلدانهم الأصلية، ويوضح الحد الأدنى من المعاملة التي يفرضها لهم القانون الدولي كحقوق الدخول، والإقامة، والتقاضى، والحقوق المدنية، كما يقدم الكتاب لمحات تاريخية لعدة أنظمة وقوانين عالجت ونظمت مثل هذه القضايا في دول مختلفة.





## القيافة ( قص الأثر ) دراسة تطبيقية حول مدء إمكانية تعلمها.

- اسم الناشر / د. منصور المعايشة - د. حسين الحصيني  
- الناشر / وزارة الداخلية السعودية - كلية الملك فهد الأمنية -  
الرياض - المملكة العربية السعودية  
- سنة النشر / ٢٠١٠م

يسلط الكتاب الضوء على أهمية القيافة أو (قص الأثر) كوسيلة قانونية هامة تعد من وسائل كشف الجريمة في المملكة العربية السعودية، وتستخدم كإثبات في المجالين الجنائي والقضائي، كذلك يقدم الكتاب بعض الجوانب التاريخية لهذه الوسيلة، وكيف تعلمها، ومن يقوم بها، ودورها الهام في كشف الجرائم، كما يسلط الضوء على استخدامها الحالي من قبل خبراء الأدلة الجنائية في كشف الجرائم والأماكن الأدلة متى ما انعدمت الوسائل الأمنية والإثباتات الأخرى.

## المشروعات الصغيرة، بحوث محكمة منتقاة

- اسم المؤلف / د. ميسر إبراهيم أحمد، وآخرون  
- اسم الناشر / المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة - جمهورية مصر العربية  
- سنة النشر / ٢٠١٠م

يرصد الكتاب عدداً من البحوث العلمية المحكمة التي تتناول واقع المشاريع الصغيرة في الدول وأهميتها بوصفها أساس الاقتصاد الوطني، ويعتبر المؤلف أن هذه المشروعات على صغرها وتعاملاتها المحدودة هي أداة حيوية تسهم في حل الكثير من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع حيث إنها تستوعب عدداً كبيراً من القوى العاملة وتزيد من الصادرات وتقلل الواردات التجارية.



## أثر الدم والبصمة الوراثية في الإثبات في الفقه الإسلامي والقانوني

- اسم المؤلف / بسام محمد القواسمي  
- الناشر / دار النفائس للنشر والتوزيع - عمان - المملكة الأردنية الهاشمية  
- سنة النشر / ٢٠١٠م

يتطرق الكتاب إلى الدراسات الفقهية والقانونية الحديثة، ويوضح رؤية الفقه الإسلامي من القرائن والإثبات الهامة ويبرزها من الناحية الشرعية والعلمية، والجنائية باعتبارها أداة قانونية مهمة يعتد بها في تحقيق العدالة داخل المجتمع لاسيما مع تطور وسائل ارتكاب الجرائم، ودقة تنظيم بعضها، وتعدد أساليب حدوثها بصورة سريعة.



## تامر... و ... تام

### قراءة معاصر للإدارة الحديثة

**في** لقاء هاتفي مع أحد المثقفين الذين يتمترسون خلف نظريات فكرية وإدارية عميقة ولا يفصحون عنها، وصل بنا الحديث إلى الفكر الإداري وما تطرحه الأدبيات الحديثة في عالم الإدارة وتطبيقاتها من نظريات ومقولات وطروحات.

وبحكم عمل صاحبنا هذا في إحدى الإدارات الحكومية، وتقلبه في عدة مناصب قيادية فإنه يقول: كلما تنامي القيادي في المناصب الإدارية، خفت عليه الأعباء التنفيذية، وزادت لديه فرص التفكير والتخطيط والمتابعة. وهذا صحيح وجميل لأن النظرية الإدارية الحديثة تُعرف المدير الفعال بأنه الذي يسعى لتحقيق أهداف إدارته بواسطة الآخرين، ولذلك فلا بد للمدير الناجح أن يكون قادراً على اختصار الفعاليات التي يقوم بها، ويوزع الصلاحيات والمسؤوليات على فرق العمل التي تعمل تحت إدارته، ويفوض باقتدار، ويحاسب بعدل وإنصاف. وهنا يرى صاحبنا أن الفعاليات الإدارية التي يقوم بها المدير - في ظل تلك النظرية - يمكن جمعها في كلمة واحدة وهي «تامر» وتفسيرها كما يقول صاحبنا - على النحو التالي:

- « التاء » تحويل: أي تحويل أي معاملة ترد إلى المدير إلى جهة الاختصاص للدراسة أو إكمال اللازم.  
- « الألف » إجراء: أي التنفيذ فالمعاملة قد استنفدت كل الدراسات وحان وقت اتخاذ القرار بشأنها.  
- « الميم » ملف: أي الأرشيف والحفظ لأي معاملة قد انتهت دورها فتصبح معلومة مهمة لابد من حفظها وأرشفتها للعودة إليها وقت الحاجة.  
- « الراء » رمي: أي الإلغاء والإتلاف لأنها معاملة لاداعي لها ولا تضيف بعداً إدارياً فسللة المهمات مكانها الطبيعي. ويضيف في هذه المرحلة الأخيرة مرحلة الرمي - بأن المدرسة اليابانية الإدارية تركز على هذه المسألة فأى مدير لابد أن يدخل إدارته الجديدة ومعه سللة المهمات ليرمي فيها الكثير من المعاملات التي لاتفيد ولا تضيف شيئاً. وهنا أختلف مع صاحبنا، فالذي أراه أن الإداري المحنك، والقيادي الفعال، والقائد المستنير هو الذي يجعل من إدارته والمعاملات الصادرة منها وإليها معلومة مفيدة لابد من حفظها والرجوع إليها في أي وقت، وما سللة المهمات إلا لما يستحق الرمي والإتلاف من ورق مكرر، أو مصورات لاداعي لها. وعندي أن المدير الناجح والفعال هو الذي يقوم - أول ما يستلم عمله الإداري - بتحديد المهام، وتوزيع المسؤوليات وتوضيح الأنظمة والتشريعات واللوائح ويفوض الصلاحيات وآليات المحاسبية والرقابة، ويجهز قواعد المعلومات وأماكن حفظها، ويعد الخطط الفعالة، ويشرك رؤوسه في ذلك كله حتى يتحقق إيجاد فريق عمل متكامل. ومن هذه الفعاليات يكون المدير / القائد قد أوجد البيئة الإدارية والعلمية، لعمل منظم وإنجاز أسرع وأجود، وبالتالي يكون المدير قد وفر وقتاً كافياً لممارسة دوره القيادي الصحيح ( التخطيط والتنظيم والإشراف والمتابعة ) . ولذلك يمكن اختصار تلك الفعاليات في هذه الكلمة «تام» التي تمثل أول حرف من كل فعالية وتفسيرها كما يلي:

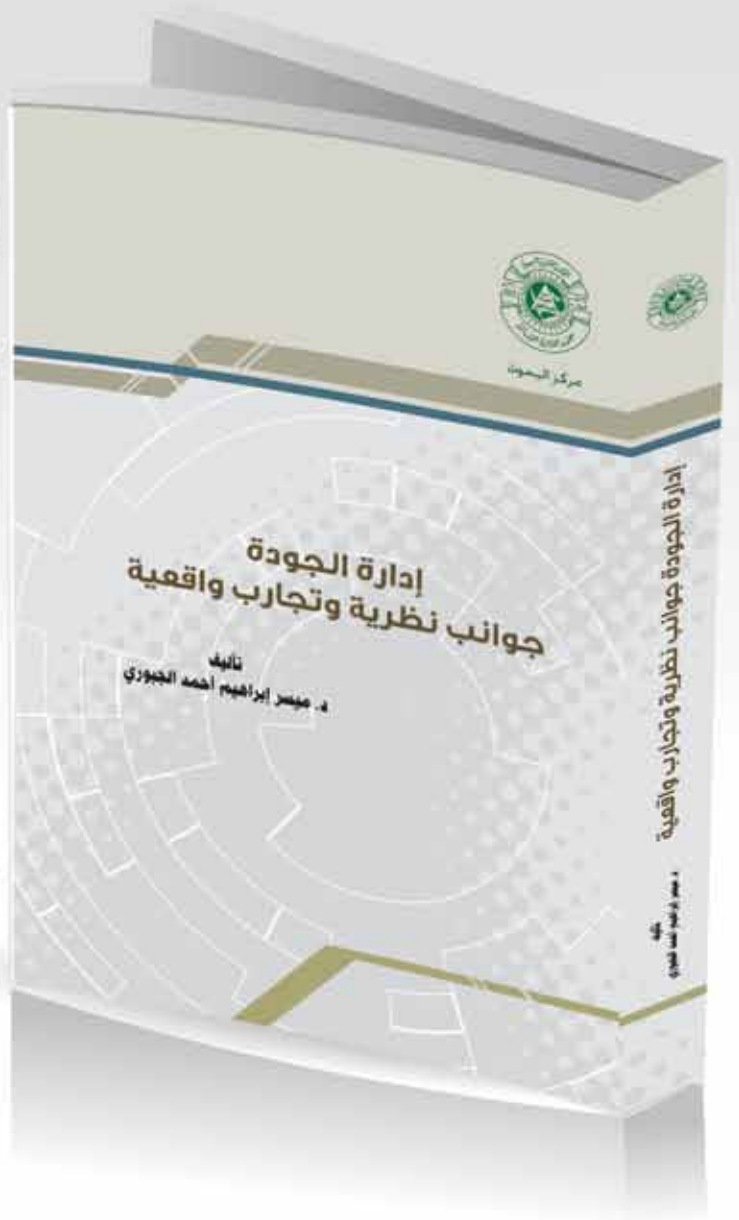
حرف التاء ( تنفيذ ) : وتعني أن أي معاملة قد استنفدت دراساتها وإجراءاتها، واستكمل النظر فيها ولم يبق إلا اتخاذ القرار بشأنها وتنفيذها.  
حرف الألف ( إجراء ) : وتعني أن المعاملة تحتاج إلى دراسة أو توجيه أو مراجعة واستئناف، فيحيلها المدير إلى من يقوم بهذه المهمة وهو محدد ومعروف سلفاً بناء على الإدارة التفويضية.  
الميم ( ملف ) : وتعني أن أي معاملة تم الانتهاء منها لابد أن تحفظ في الملف المناسب لها، لأنها ستغدو معلومة مسترجعة ذات يوم، ولذلك وجد نظام الأرشيف اليدوي أو الإلكتروني.  
وهذا يعني أن الإدارة الناجحة، هي التي تقوم على مدير ناجح وفعال، أدرك مسؤولياته ونظم أعماله فهو القادر على المعرفة والتنبؤ بما ينبغي حفظه، وما يمكن إهماله وإتلافه . ولعلني بهذه المناسبة أتذكر مقولة أراها سمعتها وأمنت بها وهي «القائد الناجح مقود ناجح» .  
فالمدير هو الذي يأمر ( يصدر الأوامر )  
وهو الذي يؤمر ( ينفذ ويسمع الأوامر )  
أي انه مدير ومدار في نفس الوقت ، يأمر ويؤمر يجيب ويستجاب له وبناء على ذلك يكون مديراً ناجحاً أو قائداً فعالاً. ●



د . يوسف بن حسن العارف

مدير ومدار في نفس الوقت، يأمر ويؤمر يجيب ويستجاب له وبناء على ذلك يكون مديراً ناجحاً أو قائداً فعالاً





**صدر حديثاً**  
**هذا حديثاً**  
عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



**صدر حديثاً**

عن معهد الإدارة العامة



# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ٨٣ - جمادى الآخرة ١٤٣٢ هـ / مايو ٢٠١١ م



الأمير سلمان  
يرعى للسنة العاشرة احتفال  
المعهد بيوم الخريج والوظيفة





#### هذا الكتاب:

يحدد الهدف من إدارة الموارد البشرية بمفهومها المهني المعاصر في ظل الظروف الراهنة بالملكة العربية السعودية، باعتبار أن الإنسان العامل هو أغلى استثمار بالمنطقة وبه يتحقق النماء والتقدم.

يساعد هذا الكتاب في إيجاد إداريين مهنيين ذوي فطنة يفهمون رسالة وفهم إدارة وتنمية الموارد البشرية ذات الالتزام بأخلاقيات العمل النابعة من العقيدة الدينية والإرث الإداري.

ويسهم الكتاب كذلك في تحديد العوامل المؤثرة في إدارة وتنمية الموارد البشرية بالقطاع الخاص والتعامل معها بمهنية أخلاقية وإنسانية تكن المنظمة من استقطاب الكفاءات، باعتبارهم شركاء في النجاح الاقتصادي والمالي والاجتماعي والثقافي في المنطقة.

ويحدد الكتاب بشكل واضح دور مديري إدارة وتنمية الموارد البشرية والعاملين بالمنظمة في تحقيق إستراتيجية المنظمة والربحية في البيئة التنافسية، وخدمة العملاء وتحسين الممارسات الإدارية بشكل عام، وإذكاء روح الفريق والتنمية الذاتية.

إن هذا الكتاب يعمل على تحديد دور المديرين التنفيذيين في تطبيق وتطوير علاقات استخدام إيجابية بين الإدارة والعاملين وأصحاب المصلحة الحقيقية في بناء المنظمة في ظل مناخ يشجع على الابتكار والاستقرار الوظيفي وكسب ثقة المجتمع والمستثمرين.

رمز الكتاب: ٩٧٨-٩٩١٠٠١٤٠١٩٧-٨

لتصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٣٢هـ.

# صدر حديثاً

## عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

# الأمير سلمان بن عبد العزيز يرعى للسنة العاشرة احتفال معهد الإدارة العامة بيوم الخريج والوظيفة الخامس عشر

د. عبد الرحمن الشقاوي: رعاية سموه تجسد اهتمام  
حكومة خادم الحرمين الشريفين بإعداد وتوظيف الشباب السعودي



**يرعى** صاحب السمو الملكي الأمير  
سلمان بن عبدالعزيز،

أمير منطقة الرياض، يوم الأحد ١٩

جمادى الآخرة ١٤٣٢ هـ، الموافق ٢٢

مايو ٢٠١١م، للسنة العاشرة،

حفل يوم الخريج والوظيفة

الخامس عشر الذي ينظمه

معهد الإدارة العامة، وذلك

في مركز الأمير سلمان

للمؤتمرات بمقر المعهد

بالرياض. وتجمع

فعاليات هذه المناسبة،

التي تستمر لمدة ثلاثة

أيام، بين يوم المهنة

الخامس عشر،

والاحتفال السنوي

بخريجي برامج المعهد

الإعدادية.

المحاسبة التجارية، برمجة الحاسب، تقنية شبكات  
الحاسب الآلي وأنظمة التشغيل، الرقابة الجمركية -  
الخاص بمصلحة الجمارك، الأعمال الجمركية التنفيذية  
- الخاص بمصلحة الجمارك، المبيعات، عمليات التأمين،  
إدارة المستشفيات، إدارة المواد، الأعمال الفندقية.

وأشار معالي الدكتور عبدالرحمن الشقاوي إلى أن  
المعهد يهدف من تنظيمه ليوم الخريج والوظيفة  
إلى الإسهام في دعم الجهات الحكومية بكفاءات  
سعودية وتوطين الوظائف في القطاع الأهلي من  
خلال تعريف خريجي برامج المعهد الإعدادية  
بنشاطات هذا القطاع، والفرص والمزايا  
الوظيفية التي يقدمها، وكذلك التعرف  
بخريجي برامج المعهد الإعدادية للشركات  
والمؤسسات الأهلية، بالإضافة إلى التعرف  
على الفرص الوظيفية المتاحة في سوق  
العمل في القطاعين الحكومي والأهلي من  
خلال ما يقدم من عروض من القطاعين  
للاستفادة من ذلك في توظيف الخريجين.

كما أكد معاليه على أن معهد الإدارة العامة يتقضى في هذه المناسبة

**١٠٤٣ خريجاً وخريجة  
في ١٩ تخصصاً يدفع  
بهم المعهد إلى سوق  
العمل هذا العام**

احتياجات سوق العمل الوظيفية، ويشارك في طرح  
الموضوعات التي تسهم في معالجة العقبات ذات  
العلاقة بتطورات توظيف القوى العاملة السعودية  
وإحلالها محل العمالة الوافدة في مؤسسات  
وشركات القطاع الأهلي، مشيراً إلى أن مناسبة يوم  
الخريج والوظيفة مناسبة مهمة تجمع بين الاحتفال  
بتخريج دارسي برامج المعهد الإعدادية وعدد  
من الفعاليات التي تناقش فيها القضايا البحثية

والتجارب الميدانية ذات العلاقة، بهدف الوصول إلى حلول تؤدي إلى  
تحقيق وبلورة التفاهم المشترك بين المؤسسات والشركات في القطاع  
الأهلي والمؤسسات التعليمية والتدريبية ومخرجاتها من القوى العاملة  
السعودية.

ونوه معالي الدكتور عبد الرحمن الشقاوي بالاهتمام والمتابعة التي  
يحظى بها معهد الإدارة العامة من معالي وزير الخدمة المدنية رئيس  
مجلس إدارة المعهد، الأستاذ محمد بن علي الفايز، ما مكّنه من القيام  
بدوره في الإسهام في إرساء قواعد وأسس التنمية الإدارية في المملكة  
وتطويرها بشكل مستمر وفق أحدث الأساليب والنظم الإدارية. ●

وأعرب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، الدكتور عبدالرحمن  
بن عبد الله الشقاوي، بهذه المناسبة، عن تقديره واعتزازه ومنسوبي  
المعهد بهذه الرعاية الكريمة، وقال: إن رعاية سموه لهذه الفعاليات  
تجسد اهتمام خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين،  
وسمو النائب الثاني، يحفظهم الله، بتأهيل الشباب السعودي للعمل  
في القطاعين الحكومي والأهلي، مثمناً لسمو الأمير سلمان، يحفظه  
الله، تشريفه واهتمامه ودعمه الدائم للمعهد.

وأوضح د. الشقاوي أن عدد خريجي البرامج الإعدادية في المعهد بلغ  
هذا العام (١٠٤٣) خريجاً وخريجة، منهم (٦٧٦) خريجاً في المركز  
الرئيس للمعهد بالرياض، و(٥٦) خريجاً في فرع المعهد بالمنطقة  
الشرقية، و(١٠٨) خريجين في فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة،  
و(١٠٣) خريجات في الفرع النسوي للمعهد. وحصل هؤلاء الخريجون  
على شهادة الدبلوم في العديد من التخصصات تشمل:

دراسات الأنظمة (فوق الجامعي)، إدارة التسويق (فوق الجامعي)،  
إدارة التمويل والاستثمار (فوق الجامعي)، الرقابة المالية (فوق  
الجامعي)، إدارة الموارد البشرية (فوق الجامعي)، الأنظمة الجزائية  
- الخاص بهيئة التحقيق والإدعاء العام، كتاب الضبط - الخاص  
بهيئة التحقيق والإدعاء العام، السكرتير التنفيذي، الأعمال البنكية،

#### المشرف العام

#### د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة  
لشؤون التدريب

هاتف : ٤٧٦٣٤٤٦ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٦  
maayoofs@ipa.edu.sa

#### رئيس التحرير

#### عبد الله بن متعب السميح

مدير العلاقات العامة والإعلام

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢  
osaimia@ipa.edu.sa

#### مدير التحرير

#### علي بن هزاع المطيري

هاتف : ٤٧٤٥٠١١ - فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢  
mutiria@ipa.edu.sa

#### هيئة التحرير

#### عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٢  
hadlaqa@ipa.edu.sa

#### شقرا بن سعد الرشدي

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

#### عبد الكريم إبراهيم رجب

هاتف : ٤٧٤٥٠٤٨  
rajaba@ipa.edu.sa

#### سوسن بنت حسون المفلح

هاتف : ٤٧٤٥٠٨٠٦  
meflehs@ipa.edu.sa

#### سكرتير التحرير

#### نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : ٤٧٤٥٠٣١  
hossainn@ipa.edu.sa



الطباعة

مطبوعة معهد الإدارة العامة

#### المراسلات

معهد الإدارة العامة  
إدارة العلاقات العامة والإعلام  
مجلة التنمية الإدارية

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١٤١  
هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥  
فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢

الآراء المنشورة تعبر عن أصحابها  
وليس بالضرورة عن رأي المعهد



#### متابعات

د. الشقاوي يشارك في اجتماعات  
المنظمة العربية للتنمية الإدارية

الأمير سلمان بن عبد العزيز يرعى  
للسنة العاشرة احتفال معهد الإدارة العامة  
بيوم الخريج والوظيفة الخامس عشر

#### استطلاع



قطاع العلاقات العامة والإعلام:  
(١٣) برنامجاً تدريبياً وحلقة تطبيقية  
عن مهارات العرض والإلقاء

#### لقاء



د. مي الدباغ: المرأة السعودية المؤهلة  
يمكنها أن تبلغ أعلى مستويات التقدم  
وتحقيق الذات

#### قضية العدد



عمل المرأة السعودية: مواجهة  
بين الأعراف الاجتماعية ومتطلبات التنمية

#### أوراق علمية



«مرحلة ما بعد  
الحكومة الإلكترونية»





## الافتتاحية

في

احتفاليته السنوية بيوم الخريج والوظيفة الخامس عشر، يتشرف معهد الإدارة العامة ومنسوبوه برعاية صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبدالعزيز للسنة العاشرة لهذه المناسبة الغالية التي تعبر عن دعم سموه الدائم للمعهد وخريجيه، حيث يشكل حضور "أمير الرياض" لهذا الاحتفال، تشجيعاً وحافزاً كبيراً لخريجي المعهد ليكونوا طاقات منتجة وفاعلة لبناء وطن يباهي بأبنائه في مسيرة التنمية.

من هنا يعتز المعهد بدوره الريادي ومساهمته الفاعلة في دعم سوق العمل بالكفاءات والكوادر الوطنية المؤهلة، انطلاقاً من توجه الدولة في دعم برامج وخطط التنمية البشرية، وضمن هذا الإطار يقام معرض التوظيف المصاحب ليوم الخريج والوظيفة والذي تشارك فيه مؤسسات وشركات القطاعين الحكومي والأهلي لاستقطاب خريجي المعهد، من خلال لقاءات التوظيف التي تتم بين ممثلي الشركات وخريجي المعهد للتعرف على الفرص الوظيفية المتاحة لهم، وفي نفس السياق ينظم المعهد اللقاء المفتوح المصاحب لفعاليات يوم الخريج والوظيفة، مع المهندس صبحي بترجي رئيس مجموعة مستشفيات السعودي الألماني للحديث مع خريجي المعهد حول الاتجاهات الإيجابية في العمل وعوامل النجاح في القطاع الخاص.

وفي إطار تصديها لمناقشة القضايا الإدارية ومواكبة ليوم الخريج والوظيفة السنوي، تناقش مجلة "التنمية الإدارية" في قضية هذا العدد التحديات والعقبات التي تواجه المرأة السعودية للمشاركة في سوق العمل بفاعلية مثل الأعراف الاجتماعية، والنظرة السلبية تجاه عمل المرأة، بمشاركة نخبة من المهتمين بهذا الملف الحيوي والهام، وفي موضوع ذي صلة تسلط الضوء في حوار العدد على إحدى الشخصيات النسائية السعودية التي تبوأ مكاناً هاماً في منظومة العمل العربي اليوم وهي الدكتورة مي الدباغ، مدير السياسات النوعية في كلية دبي للإدارة الحكومية، وتحدثت الدكتورة الدباغ عن الإمكانيات والمؤهلات العالية التي تملكها المرأة السعودية متى ما أعطيت الفرص ومنحت الثقة. كذلك تتطرق الدكتورة مي في حوارها مع المجلة إلى دور المعهد في بناء الكفاءات النسائية وتأهيلها للانخراط في سوق العمل.

وفي تحقيق العدد تتطرق إلى موضوع هام وهو "الموظفون غير المنتجين وأساليب التعامل معهم"، ويبحث التحقيق في عدة محاور منها: كيفية تحويل هؤلاء الموظفين إلى عناصر فاعلة، ودور الثقافة السائدة في تكريس مفهوم العمل والإنتاجية. ويتناول تقرير العدد موضوعات الرسائل العلمية في مكتبة معهد الإدارة العامة، بالإضافة إلى الزوايا الثابتة والمقالات المتنوعة في مجال الفكر الإداري. ●

## تحقيق



تدني أداء الموظفين:  
فتش عن المدير!

38

## استطلاع



موظفون برسم التقاعد:

نهاية مسيرة.. أم بداية جديدة !

42

## تقرير



الرسائل العلمية في مكتبة  
معهد الإدارة العامة

46

## التصميم والإخراج والإنتاج الجريدة للخدمات الإعلامية



المدير المسؤول

م. عبدالرحمن بن زيد الضعيفان

المدير الفني

رضا سالم باصالح

المملكة العربية السعودية . الرياض.

ص.ب ٤٢٣٦٢ الرياض ١١٥٤١

هاتف: ٢٢٥٠١١١ (٥ خطوط)

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

الرقم الموحد : ٩٢٠٠٨٠٠٩

فاكس : ٢٢٥٣٧٧٧

www.aljareeda.com.sa



## د. الشقاوي يشارك في اجتماعات المنظمة العربية للتنمية الإدارية

**شارك** معالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن ابن عبد الله الشقاوي، ضمن وفد المملكة الذي يرأسه معالي وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة المعهد، الأستاذ محمد بن علي الفايز، المشارك في فعاليات اجتماع الدورة العادية للمجلس التنفيذي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية في دورته الثالثة والتسعين، الذي عقدته المنظمة في مدينة القاهرة في جمهورية مصر العربية خلال الفترة من ١٣-١٥ جمادى الأولى ١٤٣٢هـ، الموافق من ١٧-١٩ أبريل ٢٠١١م. واجتمع الدورة الاستثنائية الثامنة والأربعين للجمعية العمومية للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، والمنعقد خلال الفترة من ١٦-١٧ جمادى الأولى ١٤٣٢هـ، الموافق من ٢٠-٢١ أبريل ٢٠١١م. ●

## مدير عام إدارة التخطيط والتطوير بشرطة الرياض يزور المعهد

**زار** المعهد سعادة مدير عام إدارة التخطيط والتطوير بشركة منطقة الرياض، العميد صالح الدوسري، يرافقه سعادة مدير شعبة المعرفة وتطبيقات الجودة، سعادة المقدم الدكتور عواض النفيعي، حيث التقيا مدير وحدة دعم الجودة، د. طلال الأحمد، وقد تم خلال الزيارة استعراض تجربة المعهد في مجال تطبيق منهجية الجودة على أنشطته المختلفة وتحسين جودة الخدمات المقدمة لترقى إلى مستوى توقعات وتطلعات المستفيدين، وإبراز مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، وفي ختام الزيارة أثنى الوفد على حسن الاستقبال وتحقيق الزيارة لأهدافها. كما قدمت وحدة دعم الجودة للزائرين بعض المطبوعات التعريفية بالمعهد وكذلك المطبوعات ذات العلاقة بتطبيق الجودة في المعهد. ●



\* ملتقى  
«الممارسات  
الناجحة في  
إدارة المخاطر»  
وورشة عمل  
«خط  
حماية الأرباح

16-12  
يونيو

واستمرارية الأعمال في ظل  
الأزمات»، يقام في بيروت -  
الجمهورية اللبنانية، خلال الفترة  
١٢ - ١٦ يونيو ٢٠١١، ويهدف الملتقى  
إلى دراسة وتحليل مفاهيم  
وإستراتيجيات وممارسات إدارة  
المخاطر، وإبراز أهمية إدارة المخاطر  
في المنظمات لضمان الاستقرار  
والنمو في بيئة الأعمال، والتعرف  
على متطلبات إدارة المخاطر في  
المؤسسات، إضافة إلى الاستفادة  
من التجارب والممارسات الرائدة  
في إدارة المخاطر.

\* تنظم  
المنظمة  
العربية  
للتنمية  
الإدارية من  
الثالث عشر  
حتى الخامس

15-13  
يونيو

عشر من شهر يونيو ٢٠١١م،  
بمدينة الإسكندرية، بجمهورية  
مصر العربية، ندوة: (تطوير إدارة  
الأداء الحكومي وتحسين جودة  
الخدمات). وتهدف الندوة إلى  
تسليط الضوء على الاتجاهات  
المعاصرة في تطوير الأداء  
الحكومي، وعرض آليات تحسين  
جودة الخدمات الحكومية، بالإضافة  
إلى بيان مؤشرات قياس تطور  
الإدارة الحكومية وجودة الخدمات،  
وعرض العوامل الحاكمة لتنفيذ  
محركات تطوير وتحسين الخدمات  
الحكومية.

\* ينظم الاتحاد العربي  
لتنمية الموارد البشرية،  
بالتعاون مع مركز  
البحوث والدراسات  
التجارية والإحصائية  
بكلية التجارة - جامعة  
عين شمس، ندوة  
بمدينة الإسكندرية بجمهورية مصر  
العربية، (الوظيفة العامة في ظل  
متطلبات التطوير الإداري)، وذلك خلال  
الفترة من ٢٢ - ٢٦ مايو ٢٠١١م.

26-22  
مايو

\* الاتجاهات الحديثة  
في إدارة المشتريات  
والمخازن، ورشة عمل  
ينظمها الاتحاد العربي  
لتنمية الموارد البشرية،  
بالتعاون مع مركز  
البحوث والدراسات  
التجارية والإحصائية بجامعة عين شمس،  
في القاهرة بجمهورية مصر العربية، وذلك  
خلال الفترة من ٢٩ مايو ٢٠١١ إلى ٢ يونيو  
٢٠١١م.

05-29  
06-02

\* إدارة المؤسسات  
الإعلامية - ورشة  
عمل صناعة نجوم  
المستقبل في الإعلام،  
ملتقى تنظمه المنظمة  
العربية للتنمية الإدارية  
في العاصمة الأردنية  
عمّان، خلال الفترة من ٧ - ١٠ يونيو ٢٠١١م،  
ويهدف الملتقى إلى إبراز مفاهيم  
الإدارة المتخصصة في مجال الإعلام  
وتشجيع العمل بها في الإعلام العربي،  
وعرض وتبادل الخبرات والتجارب العربية  
الناجحة في تطوير الإدارة الإعلامية، وحث  
المؤسسات والباحثين العرب في مجال  
الإعلام على تحقيق النمو الإعلامي العربي  
مركزاً على أساليب ومفاهيم إدارية  
علمية ومعاريف بما يخدم الجانب المهني  
لها، بالإضافة إلى ربط موجبات التحديث  
الإداري للإعلام العربي بالمتغيرات الدولية  
والنظور الهائل للمؤسسات العالمية في  
مجال الإعلام، وتعميق فكرة اقتصاديات  
الإعلام، سواء الحكومي أو الخاص. كما  
يهدف الملتقى إلى التقييم الإداري  
لفكرة المؤسسات الإعلامية الصغيرة  
ذات النشاط المستقل، وتقوية الترابط  
والتناغم الإعلامي العربي من خلال  
التعاون في التحديث الإداري.

10-07  
يونيو





## ضمن فعاليات المعرض والمؤتمر الدولي للتعليم العالي جناح المعهد يستقطب طلاب الثانوية العامة وخريجي الجامعات

**استقطب** جناح معهد الإدارة العامة المشارك في معرض التعليم العالي الثاني الذي نظمته وزارة التعليم العالي خلال الفترة من ١٥ إلى ١٨ جمادى الأولى ١٤٣٢هـ، طلاب الثانوية العامة وخريجي الجامعات السعودية للتعرف على البرامج الإعدادية التي ينفذها المعهد في مختلف التخصصات التي يطلبها سوق العمل وهي خمسة عشر برنامجاً إعدادياً منها خمسة برامج لحملة الشهادة الجامعية وعشرة برامج لحملة شهادة الثانوية العامة. وشهد الجناح إقبالاً كبيراً على المطبوعات الإعلامية التعريفية الخاصة ببرامج المعهد، مثل البرامج الموجهة لخريجي الثانوية العامة: إدارة المستشفيات، إدارة المواد، السكرتير التنفيذي، برمجة الحاسب، تقنية شبكات الحاسب وأنظمة التشغيل، الأعمال البنكية، المبيعات، المحاسبة التجارية، عمليات التأمين، العمليات الفندقية. وكذلك البرامج الموجهة لخريجي الجامعات: إدارة التمويل والاستثمار، إدارة التسويق، دراسات الأنظمة، الرقابة المالية، إدارة الموارد البشرية.

وتهدف هذه البرامج إلى تأهيل الخريجين الجدد من مراحل التعليم المختلفة (الثانوية والجامعية)، وإعدادهم كقوى عاملة وطنية مؤهلة ومدرّبة للعمل في مجالات ووظائف محددة ومطلوبة في سوق العمل، وتتفاوت مدد هذه البرامج من سنة إلى سنتين ونصف. ويمنح المعهد الدارسين المتخرجين من برامج الإعدادية لما بعد الثانوية شهادة الدبلوم، كما يمنح المتخرج من برامجه الإعدادية لما فوق الشهادة الجامعية درجة الدبلوم العالي الذي يعادل الماجستير وظيفياً. ●

## د. السجان يلتقي مساعدي المدرّبين

**التقى** مدير إدارة التخطيط والتطوير بالمعهد، د. بندر السجان، بمساعدي المدرّبين المتحقّين ببرنامج اللغة الإنجليزية في المعهد، بحضور رئيس قسم الابتعاث والإيفاد، أ. سعود العتيبي، حيث تناول اللقاء عدداً من الموضوعات المتعلقة بشئون الابتعاث. ●

## مستشار إدارة الأداء السفغافوري يزور المعهد

**التقى** سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب، الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف، بمكتبه، سعادة الأستاذ أندرو ليم، مستشار إدارة الأداء، بمؤسسة التعاون السنغافورية بجمهورية سنغافورة، وأحد المتحدثين الدوليين في (ندوة قياس الأداء في الأجهزة الحكومية: تجارب محلية ودولية) التي نظّمها المعهد. وقد حضر اللقاء مدير عام البرامج العليا، د. عبد الرحمن الوزان، عقب ذلك قام الضيف بجولة ميدانية في أرجاء المعهد شملت المكتبة المركزية ومركز الأمير سلمان للمؤتمرات، وقد رافقه خلال الجولة كل من: رئيس قسم العلاقات العامة، أ. علي المطيري، ومنسق اجتماعات الطاولة المستديرة، أ. حسن الحسن. ●

## وفد من معهد التنمية بقطر ومعهد الإدارة بعمان يزور المعهد

**زار** المعهد سعادة الدكتور عبدالله بن يوسف المالكي، رئيس وحدة التعاون الدولي بمعهد التنمية الإدارية بدولة قطر، وسعادة الأستاذ خليفة بن علي الفارسي، رئيس قسم الحاسب الآلي بمعهد الإدارة العامة بسلطنة عمان. حيث التقيا بمدير إدارة التخطيط والتطوير، الدكتور بندر بن أسعد السجان، والذي قام بإطلاعهما على الأساليب والإجراءات المتعلقة بالأعمال في إدارة التخطيط والتطوير، كما التقيا بمدير مركز تقنيات التدريب، د. عجلان الشهري، والذي قدم مع الزميل علي المحمود للزائرين نبذة عن تقنيات التدريب في المعهد. وفي ختام الزيارة قام الزائران بجولة على قاعات التدريب والمكتبة المركزية وقد أثنى الضيفان على حسن الاستقبال وتحقيق الزيارة لأهدافها. ورافقهما خلال الجولة الأستاذ علي بن هزاع المطيري، رئيس قسم العلاقات العامة. ●





المعهد ينظم ندوة:

## «الخدمات الصحية المقدمة من وزارة الصحة: الواقع والتطلعات المستقبلية»

### نظم

معهد الإدارة العامة ندوة «الخدمات الصحية المقدمة من وزارة الصحة: الواقع والتطلعات المستقبلية»، وذلك يوم الثلاثاء ٧ جمادى الآخرة ١٤٣٢هـ الموافق ١١ مايو ٢٠١١م. في قاعة ابن خلدون بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات بمقر المعهد في الرياض. وهدفت الندوة إلى تسليط الضوء على واقع الخدمات الصحية المقدمة من وزارة الصحة في المملكة، والتحديات التي تواجهها وتضمنت سبل تطويرها. واستعرضت الندوة عدداً من الموضوعات، منها:

- واقع الخدمات الصحية المقدمة من وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.
- رضا المستفيدين عن الخدمات الصحية التي تقدمها مستشفيات وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.
- دور وزارة الصحة والجهات ذات العلاقة في تطوير الخدمات الصحية.
- تطبيق معايير الجودة في المستشفيات وأثرها في رفع مستوى الخدمات الصحية المقدمة.
- تأهيل وتدريب وتطوير العاملين في مجال الخدمات الصحية وأثره على جودة الخدمات الصحية المقدمة.
- التحديات والمشكلات التنظيمية، والتشريعية، والمالية التي تواجه المستشفيات والجهات الحكومية ذات العلاقة والتي تحد من تقديم خدمات

### صحية أفضل.

وقدم خلال الندوة بحث ميداني من إعداد معهد الإدارة العامة، بالإضافة إلى عدد من أوراق العمل من عدة جهات، وذلك على النحو التالي:

- بحث ميداني مقدم من معهد الإدارة العامة بعنوان «رضا المستفيدين عن خدمات المستشفيات التابعة لوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية»، من إعداد أ. سعد بن عبدالله البواردي، منسق قطاع الإدارة الصحية، وأ. عبد الله بن عبدالرحمن المقرن عضوي هيئة التدريب في قطاع الإدارة الصحية.
- دراسة استطلاعية مقدمة من مركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني بعنوان «الخدمات الصحية في المملكة العربية السعودية: قياس للرأي العام» يقدمها د. محمد بن عبدالله الشويعر، مدير عام إدارة الدراسات والبحوث والنشر.
- ورقة عمل مقدمة من وزارة الصحة بعنوان «الخدمات الصحية في المملكة: الواقع والمستقبل» من إعداد د. محمد بن حمزة خشيم، وكيل الوزارة للتخطيط والتطوير.
- ورقة عمل مقدمة من مجلس الخدمات الصحية بعنوان «إستراتيجية الرعاية الصحية في المملكة: النظرة المستقبلية للمستشفيات الحكومية» من إعداد د. يعقوب بن يوسف المزروع، أمين عام المجلس.

## ترقيات

صدرت قرارات معالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، بترقية عدد من الزملاء والزميلات بالمعهد، وذلك على النحو التالي:

- (المرتبة العاشرة): مهنا الدوسري، سعاد أبو رده، فوزية الطويل.
- (المرتبة التاسعة): عادل الهويشل، محمد السريع، خالد المعمر، عبدالعزيز المحياء، صالح العمري، عبدالرحمن شتيمي، محمد الشمراي، يحيى الحكمي، عبدالحميد البحراني، سلطانه التويجري، فاطمه الحسين.
- (المرتبة الثامنة): ماجد الموسى، تركي الأحمر، أحمد المسيطير، علي بن سلمه، عبدالعزيز الحصان، أحمد السلطان، طلال الجهني، صالح النفيسة، صالح الراجحي، نعيم الغشام، ناصر الحارثي، نوال الزامل، عبدالرحمن الجمعة، فاطمه الزايد، سارة الحميد، ليلى الخليفة.
- (المرتبة السابعة): سالم الدوسري، زيد التميمي، ثابت آل ظبية، سليم البحراني، علي البناي، سمير بن عمر أحمد، ليلى آل عايض، نوال الموسى.
- كما صدرت قرارات سعادة مدير عام الشؤون الإدارية والمالية، أ. عبد الله ابن محمد الحميدان، بترقية عدد من الزملاء والزميلات بالمعهد، وذلك على النحو التالي:
- (المرتبة السادسة): عبدالله الحذني، مزيد القيسي، وجدي كمال، خالد الفاضل، حمد النويبت، تميم المسلم، صالح العقيفي، يحيى آل غزوي، نورة العبدالهادي، مها الجلال، فاطمة الفارس.
- (المرتبة الخامسة): غانم الغانم، فهد اليامي، عبدالله العنزي، خالد ابن يعقوب، أحمد العبدالله.

## وفد من المعهد العالي للدراسات الأمنية يزور المعهد

**قام** وفد من من دارسي (دبلوم القيادة الإدارية) بالمعهد العالي للدراسات الأمنية بكلية الملك فهد الأمنية بزيارة للمعهد، التقى خلالها بسعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات، الدكتور سعيد بن عبدالله القرني. وجرى خلال اللقاء تعريف الضيوف بأهداف المعهد ونشاطاته وإنجازاته، حيث تم عرض فيلم تعريف عن المعهد. ثم تحدث الدكتور سعيد القرني مشيراً إلى أن معهد الإدارة العامة وخلال مسيرته عبر خمسين عاماً قد حقق الكثير من أهدافه ومشاريعه في مجال التنمية الإدارية، ولا زال يتطلع لتحقيق الكثير. كما تحدث الدكتور عبدالله الوقداني مدير عام البرامج الإدارية والأنظمة عن نشاط التدريب بالمعهد، وتحدث أيضاً الدكتور بندر السجّان مدير إدارة التخطيط والتطوير عن إعداد الخطط في المعهد، وعن تنمية الموارد البشرية في المعهد، وكيفية استقطاب الخريج المتميز من الجامعة وإعداده ليصبح عضو هيئة تدريب في المعهد.

بعد ذلك تم فتح باب الحوار والنقاش حيث أجاب سعادة نائب مدير عام المعهد للبحوث والمعلومات، وكذلك مدير عام البرامج الإدارية والأنظمة، ومدير إدارة التخطيط والتطوير عن أسئلة الضيوف واستفساراتهم. وحضر اللقاء مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام الأستاذ عبدالله العصيمي، ورئيس قسم الإعلام الأستاذ عبدالعزيز الهدلق، ورئيس قسم العلاقات العامة الأستاذ علي المطيري.

عقب ذلك تجول الضيوف في بعض مرافق المعهد وإداراته، حيث زاروا المكتبة المركزية، ومركز الأمير سلمان للمؤتمرات، واطلعوا على نماذج من قاعات التدريب.

وفي نهاية الزيارة عبر الضباط الزائرون عن شكرهم وتقديرهم للمعهد على حسن الاستقبال والاستضافة، وأثنوا على ما شاهدوه في المعهد من تطور كبير. ●



معالي وزير الصحة الدكتور عبدالله بن عبد العزيز الربيعية

- ورقة عمل مقدمة من الهيئة السعودية للتخصصات الصحية من إعداد د. سليمان ابن عمران العمران، الأمين العام المساعد.
- ورقة عمل مقدمة من جامعة الملك سعود بعنوان «تأهيل وتدريب وتطوير العاملين في مجال الخدمات الصحية وأثره على جودة الخدمات الصحية» من إعداد د. تركي بن محمد المبرد، عميد كلية العلوم الطبية التطبيقية.
- ورقة عمل مقدمة من جامعة الملك عبدالعزيز بعنوان «المؤشرات الرئيسية لتطوير الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية وأستراليا والولايات المتحدة الأمريكية» من إعداد د. عمر ابن زيان الشريقي، رئيس قسم الخدمات الصحية وإدارة المستشفيات.
- ورقة عمل مقدمة من مدينة الملك فهد الطبية بعنوان «تجربة التشغيل الذاتي لمدينة الملك فهد الطبية: التحديات والرؤية المستقبلية» من إعداد د. عبدالله ابن سليمان العمرو، المدير العام التنفيذي للمدينة.
- ورقة عمل مقدمة من مدينة الملك سعود الطبية بعنوان «تطبيق معايير الجودة وأثرها في رفع مستوى الخدمات الصحية المقدمة» من إعداد د. سيف بن إبراهيم شودي، مدير إدارة الجودة الشاملة بالمدينة.
- وحضر الندوة عدد من كبار المسؤولين والمسؤولات في القطاعين الحكومي والأهلي، وأعضاء من مجلس الشورى، والمؤسسات العامة، وأعضاء الجمعيات العلمية والمهنية، والمهتمين من الأكاديميين في الجامعات، والمختصين في مجال الخدمات الصحية في القطاعين الحكومي والأهلي. ●

## تشكيل لجنة توجيهية لمشروع إعداد خطة الإستراتيجية للتحويل للتعاملات الإلكترونية

**صدر** قرار سعادة مدير عام المعهد بالإبادة بتشكيل لجنة توجيهية لمشروع (إعداد خطة المعهد الإستراتيجية للتحويل إلى التعاملات الإلكترونية الحكومية) بناءً على «اتفاقية العمل» الموقعة مع وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، ممثلة ببرنامج التعاملات الحكومية الإلكترونية «يسر» والمتضمنة تشكيل اللجنة التوجيهية للمشروع وقيام المعهد بتكليف مدير للمشروع. وقد جاءت اللجنة على النحو التالي: سعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف (رئيساً) وعضوية كل من: مدير عام مركز الحاسب الآلي، مدير مركز تقنيات التدريب، مدير إدارة

التخطيط والتطوير، مدير إدارة برامج الحاسب الآلي والمعلومات، وعضوين ممثلين لبرنامج «يسر». كما تضمن القرار تكليف الأستاذ هيثم بن عبدالعزيز البواردي مديراً للمشروع. وأكد القرار على ضرورة تعاون إدارات المعهد مع فريق عمل المشروع وتلبية كافة متطلباته واحتياجاته من مقابلات وبيانات ومعلومات ووثائق ذات علاقة بعمل المشروع. ●



## بحضور أكثر من مائتين من القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية الرمهد ینفذ تسع حلقات تطبيقية



فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة

**نفذ** معهد الإدارة العامة خلال الشهر الماضي تسع حلقات تطبيقية موجهة، شارك بها أكثر من مائتين من القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية ممن تتراوح المراتب الوظيفية التي يشغلونها ما بين المرتبة الحادية عشرة والثالثة عشرة، أو ما يعادلها من الأنظمة الحكومية الأخرى.

**ففي المركز الرئيس للمعهد بالرياض** تم تنفيذ حلقة «الإدارة تحت ضغوط العمل»، بحضور عدد من القيادات الإدارية العليا في المنطقة، واستمرت فعالياتها مدة ثلاثة أيام، وهدفت هذه الحلقة إلى تنمية مهارات المشاركين للتعامل الإيجابي مع ضغوط العمل. وتضمنت عددا من الأهداف التفصيلية منها: تحديد أهم المصادر الموضوعية والذاتية المؤدية إلى ضغوط العمل. واستخدام الأساليب السلوكية الفعالة لتقليل من الأعباء المسببة لضغوط العمل. وتحديد الأساليب السلوكية الفعالة للتعامل مع ضغوط العمل واستخدامها بكفاءة وفعالية.

وغير اللفظي لاستخدامها بفاعلية في عملية الإلقاء. وتحديد الأشكال الأساسية للحديث وأنواع الخطب والكلمات. وإعداد محتوى مادة «الإلقاء» وتحديد عناصرها الرئيسية. واستخدام مهارات الاستماع الفعال، ومهارات الصياغة بفاعلية. والتمييز بين الجوانب النفسية والمادية في بيئة «الإلقاء» والتعامل معها بفاعلية. التعامل مع وسائل الإعلام بنجاح.

وحضر الحلقة عدد من القيادات المدنية والعسكرية في المنطقة، واستمرت فعالياتها لمدة ثلاثة أيام.

ونفذ فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة أيضا حلقة تطبيقية بمقر إمارة منطقة جازان بعنوان «إدارة الجودة الكلية»، بحضور ومشاركة عدد من القيادات الإدارية العليا في المنطقة، وهدفت هذه الحلقة إلى إكساب المشاركين المعارف والمهارات اللازمة لنقل مفهوم إدارة الجودة الكلية إلى الأجهزة الحكومية وكيفية تطبيقها. وتضمنت عددا من الأهداف التفصيلية منها: تحديد مبررات تطبيق إدارة الجودة الكلية. وتحديد العناصر الأساسية لإدارة الجودة الكلية. وتحديد الخطوات الضرورية لتطبيق مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم والتتبع في إدارة الجودة الكلية. واستمرت فعالياتها لمدة ثلاثة أيام.

كما نفذ فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة حلقة تطبيقية بعنوان «تحليل المشكلات وصنع القرارات»، بحضور ومشاركة عدد من القيادات الإدارية العليا في المنطقة، وهدفت هذه الحلقة إلى تنمية قدرات المشاركين على تحليل المشكلات وصنع القرارات الإدارية. وتضمنت عددا من الأهداف التفصيلية منها: تنمية مهارة تطبيق خطوات الأسلوب العلمي في تحليل المشكلات. وتنمية مهارة تطبيق



المركز الرئيس للمعهد بالرياض

**كما نفذ فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة** حلقة تطبيقية بمقر إمارة منطقة المدينة المنورة بعنوان «مهارات العرض والإلقاء»، وهدفت هذه الحلقة إلى إكساب المشاركين المعارف والمهارات اللازمة لإعداد وعرض المعلومات والبيانات وإلقائها بما يحقق الهدف المنشود من العملية. وتضمنت الحلقة عددا من الأهداف التفصيلية منها: تحديد عناصر العملية الاتصالية ومعوقاتهما. والتمييز بين الاتصال اللفظي



## بحضور عدد من القيادات الإدارية العليا المعهد ينظم اجتماع الطاولة المستديرة حول الأساليب الحديثة في تنفيذ الإستراتيجيات

وتسخير جميع مكونات المنظمة لخدمة الإستراتيجيات، و ربط الإستراتيجيات مع عمليات المنظمة، وتحديد وإدارة مخاطر الإستراتيجيات، ومن ثم مراجعة و اختبار الإستراتيجيات و تبنيها في القطاعات الحكومية، والمؤسسية، والخاصة. وسوف يتبع اجتماع الطاولة المستديرة أسلوب العرض، والنقاش، وتبادل الأفكار والخبرات، وكذلك التحليل لبعض الحالات من قبل المشاركين.

ويناقش الاجتماع عدداً من الموضوعات في مجال تنفيذ الإستراتيجيات منها:

- تطوير وتنفيذ الإستراتيجيات
- تخطيط الإستراتيجيات
- إعداد مكونات وموارد المنظمة لتنفيذ الإستراتيجيات
- ربط الإستراتيجيات مع عمليات المنظمة
- تحديد المخاطر وإدارة الإستراتيجيات
- المراجعة والتحقق وتبني الإستراتيجيات.

انطلاقاً من حرص معهد الإدارة العامة على تتبع وتقديم كل ما هو حديث في حقل الإدارة العامة، ينظم معهد الإدارة العامة اجتماع الطاولة المستديرة للقيادات العليا في القطاعين العام والخاص حول الأساليب الحديثة في تنفيذ الإستراتيجيات. وذلك يوم الأربعاء ١٥/٦/١٤٣٢هـ الموافق ١٨/٥/٢٠١١م، بفندق شيراتون الدمام بالمنطقة الشرقية.

وينفذ هذا الاجتماع الخبير الدولي مبتكر «بطاقة الأداء المتوازن» ومؤلف كتاب «تنفيذ الإستراتيجيات المتميز» البروفيسور روبرت كابلان، أستاذ الإدارة في جامعة هارفرد في الولايات المتحدة الأمريكية. ويحضر الاجتماع نخبة مختارة من القيادات العليا في الوزارات، والمؤسسات الحكومية، وكذلك مديرو العموم في منظمات القطاع الخاص في المملكة.

ويهدف الاجتماع إلى تبادل الخبرات والأفكار حول الأساليب الحديثة في تنفيذ الإستراتيجيات، ويقدم منهجية تفاعلية للقيادات الواعدة لتعزيز قدراتهم في تنفيذ الإستراتيجيات، والتخطيط لها،

خطوات الأسلوب العلمي في صنع القرارات الإدارية. وتنمية مهارة تطبيق الأساليب الجماعية في تحليل المشكلات وصنع القرارات الإدارية، واستمرت فعاليات الحلقة مدة ثلاثة أيام.

ونفذ الفرع أيضاً حلقة بعنوان «إدارة الاجتماعات»، وذلك بحضور عدد من القيادات الإدارية العليا بالمنطقة، وهدفت هذه الحلقة إلى تنمية مهارات المشاركين في إدارة الاجتماعات. وتضمنت عدداً من الأهداف التفصيلية منها: الإعداد للاجتماعات، وإدارة الاجتماعات، ومتابعة نتائج الاجتماعات، واستمرت فعاليات الحلقة مدة ثلاثة أيام.

**ومن جانبه نفذ فرع المعهد بالمنطقة الشرقية الحلقة التطبيقية «مهارات العرض والإلقاء»**، بحضور عدد من القيادات الإدارية العليا في المنطقة، واستمرت فعالياتها مدة ثلاثة أيام. وهدفت هذه الحلقة إلى إكساب المشاركين المعارف والمهارات اللازمة لإعداد وعرض المعلومات والبيانات وإلقائها بما يحقق الهدف المنشود من العملية. وتضمنت الحلقة عدداً من الأهداف التفصيلية منها: تحديد عناصر العملية الاتصالية وموقعاتها. التمييز بين الاتصال اللفظي وغير اللفظي لاستخدامها بفاعلية في عملية الإلقاء. تحديد الأشكال الأساسية للحديث وأنواع الخطب والكلمات. إعداد محتوى مادة «الإلقاء» وتحديد عناصرها

الرئيسية. استخدام مهارات الاستماع الفعال، ومهارات الصياغة بفاعلية. التمييز بين الجوانب النفسية والمادية في بيئة «الإلقاء» والتعامل معها بفاعلية. التعامل مع وسائل الإعلام بنجاح.

كما نفذ الفرع أيضاً الحلقة التطبيقية «فاعلية المدير في جماعات العمل»، بحضور عدد من القيادات الإدارية العليا في المنطقة، واستمرت فعالياتها مدة ثلاثة أيام. وهدفت هذه الحلقة إلى تنمية مهارات التحليل والتعامل الفعال في جماعات العمل. وتضمنت عدداً من الأهداف التفصيلية منها: تحليل المشكلات الإدارية والتعامل الفعال مع الآخرين في جماعات العمل، وتبني الاتصال الفعال وتحليل التغذية المرتدة لتحقيق هدف الاتصال، والتحليل الإبداعي لمهام العمل وتوظيفها في عملية اتخاذ القرار، وتوظيف المفاهيم السلوكية في فهم وتحليل التفاعلات الفردية والجماعية في جماعات العمل، والتعامل مع الخلافات الإدارية في جماعات العمل.

ونفذ الفرع النسائي بالمعهد حلقة بعنوان «إدارة الاجتماعات»، وذلك بفندق ميركيور بمدينة الخبر بالمنطقة الشرقية بحضور عدد من القيادات الإدارية النسائية العليا. وهدفت هذه الحلقة إلى تنمية مهارات المشاركات في إدارة الاجتماعات. وتضمنت الحلقة عدداً من الأهداف التفصيلية منها: الإعداد للاجتماعات، وإدارة الاجتماعات. ومتابعة نتائج الاجتماعات. واستمرت فعاليات الحلقة مدة ثلاثة أيام.





في مهرجان الجنادرية ٢٦

## د. الأحمدى تدير إحدى جلسات ندوة المملكة والعالم في الجنادرية

### شاركت سعادة المديرية العامة للفرع النسوي

الدكتورة حنان الأحمدى في المهرجان الوطني للتراث والثقافة السادس والعشرين، حيث قامت بإدارة إحدى جلسات ندوة (المملكة والعالم.. رؤية إستراتيجية للمستقبل)، والتي جاءت تحت عنوان (الاقتصاد ومستقبل الطاقة)، وقد شارك في الجلسة من المملكة كل من: د. عبدالله القوي، ود. عبدالعزيز الدخيل، ود. ناهد طاهر، ود. هيفاء جمل الليل، ود. جون سفاكيناس من فرنسا.

## معهد الإدارة العامة يعرض مسيرة

### التنمية الإدارية بالمملكة

#### شارك

للمملكة العربية السعودية، كما استعرض بعض الصور الفوتوغرافية التي تعكس واقع المعهد وإنجازاته. بالإضافة لعرض فيلم إعلامي عن المعهد أوضح أهدافه ونشاطاته وإمكاناته البشرية والفنية ومسيرته خلال خمسين عاماً. وعرض الجناح الإعلامي لمعهد الإدارة في الجنادرية فيلماً توثيقياً عن التنمية الإدارية التي تعيشها المملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز -يحفظه الله. كما احتوى الجناح على العديد من اللوحات الحائطية المصورة والرسوم البيانية التي تعبر عن إنجازات المعهد في نشاطات التدريب والاستشارات والبحوث والندوات والمؤتمرات، وعلاوة على ذلك قام الجناح بعرض وتوزيع العديد من المطبوعات العلمية والإعلامية والتعريفية ببرامج المعهد التدريبية والإعدادية العليا والخاصة التي يقدمها لموظفي الأجهزة الحكومية وخريجي الجامعات والمرحلة الثانوية. كما قدم الجناح بعض الهدايا الرمزية، والمطبوعات الإعلامية المختلفة كمجلة التنمية الإدارية، ونشرة الإدارة ٢٦، وبعض الكتب والبحوث العلمية التي صدرت عن المعهد.

وقد أصدر المعهد بمناسبة مهرجان هذا العام نشرة إعلامية خاصة بعنوان (الإدارة ٢٦) تعبر مع أجنحة المعهد عن التفاعل مع المهرجان والحرص على المساهمة في إنجاح نشاطاته وفعالياته المختلفة. ●

معهد الإدارة العامة في المهرجان الوطني السادس والعشرين للتراث والثقافة بجناح أقامه في مقر المهرجان بالجنادرية. وعكس هذا الجناح عطاءات المعهد المتعددة في مجالات التدريب والبحوث والاستشارات والتوثيق الإداري. وقد صمم بشكل جمع بين التراث والمعاصرة فجاء ممثلاً لأنماط إدارية وتراثية يجسدها قسم الوثائق الذي يتم فيه عرض مسيرة التنظيم والإدارة بالمملكة من بداية توحيدها حتى الآن ببعض الوثائق التاريخية منذ عهد المؤسس الملك عبدالعزيز، يرحمه الله، حيث تم عرض الوثائق كنماذج حية من خلال شاشات إلكترونية ترتبط مباشرة بمركز الوثائق والمحفوظات في مقر معهد الإدارة العامة بالرياض، والذي يحتفظ بعشرات الآلاف من الوثائق الحكومية التي صدرت عن الحكومة السعودية منذ نشأتها وحتى الآن، وأتاح الجناح للزوار فرصة البحث عن أي وثيقة حكومية حسب التاريخ أو الاسم أو الموضوع، كما أتاح للراغبين التقاط نسخ مصورة منها. كما عرض الجناح نماذج لأعداد قديمة لبعض الصحف المحلية، سواء التي تصدر في الوقت الحالي أو تلك التي توقف صدورها، لتعكس النقلة النوعية والمادية التي تعيشها الصحف اليوم. وعرض الجناح مجموعة من الأفلام العلمية والإعلامية التدريبية التي أنتجها المعهد للتعريف ببعض ملامح الإدارة في العهد التنموي الزاهر

## المركز الانتخابي ٤٩٣ للمجلس البلدي بجدة بمقر فرع المعهد

تم اختيار فرع المعهد بجدة بمنطقة مكة المكرمة ليكون مقراً لأحد المراكز الانتخابية المعتمدة للانتخابات البلدية برقم (٤٩٣). وقد قام سعادة مدير عام فرع المعهد أ.علي بن يحيى الغامدي بجولة على المركز الانتخابي بالفرع للتأكد من جاهزيته لاستقبال الناخبين. جدير بالذكر أنه تم ترشيح أ. عبيدالله القرشي، رئيساً للمركز، وعضوية كل من: أ. محمد الشمrani، وأ. هاجد الغامدي، وأ. فيصل أبوصديق.

## السابق تنضم للمعهد

### انضمت إلى أسرة الفرع النسائي للمعهد

الزميلة الأستاذة نورة بنت محمد السابق، الحاصلة على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة من جامعة ويستربوسيسرا، هذا وقد تم توجيهها للعمل في قطاع الإدارة العامة. تمنياتنا للأستاذة نورة السابق بالتوفيق والنجاح في حياتها الوظيفية.

## روح النظام !!

### ليس

هناك من شك في أن الإدارة الحديثة، بما تمثله من أسس ومبادئ وأساليب عمل، تعتبر دخيلة على ثقافتنا الاجتماعية، بل متناقضة ومتعارضة معها في أوجه متعددة، لا تخفى على الملاحظ العادي، وإن كانت : جراء ممارستنا لها واعتيادنا على أساليبها وآلياتها، قد أصبحت جزءاً من سلوكنا الإداري الذي يقود الأداء في منظماتنا المختلفة، بعد أن تسللت مفاهيمها ومصطلحاتها إلى نسيج ثقافتنا الاجتماعية وفكرنا الإداري الذي تشكل عبر العصور.

وإذا كانت الإدارة المؤسساتية، أو العمل المؤسساتي بمفهومه الشامل يعني أن المسئول يبني جميع قراراته على أسس نظامية، وإجراءات إدارية معتمدة، ومبادئ أخلاقية وسلوكية واضحة، فإنه من غير المقبول من هذا المسئول، أو من موظفي جهازه الإداري، اتخاذ قراراتهم بناء على ما يطلق عليه البعض (العمل بروح النظام)، لأن ذلك التصرف، عدا كونه اجتراء على النظام، فإنه يمثل تجاوزاً لنص ومقتضى هذا النظام، إضافة إلى أنه سوف يؤدي إلى تعدد القرارات، وأحياناً تعارضها مع بعضها، تبعاً لاختلاف فهم المسئولين لروح النظام، وتعدد رؤاهم حول الموضوع الواحد، وبالتالي يختلف تطبيق النظام من جهاز حكومي إلى آخر حسب تعامل كل مسئول مع روح النظام، بينما نصوص النظام ثابتة لا تتغير.

وفق هذا التطبيق الشخصي للأنظمة، أصبح من أهم التحديات التي تواجه العمل المؤسساتي في بلادنا سيادة الاعتقاد لدى كثير من المسئولين بأن من حقهم العمل بـ (روح الأنظمة)، وليس بالأنظمة ذاتها، ما جعل شرائح من الموظفين في جهة حكومية معينة يتمتعون بمزايا لا يتمتع بها أقرانهم في جهات حكومية أخرى، لا لشيء إلا لأن المسئول في تلك الجهة الحكومية قد طوع النظام ونصوصه لصالح موظفيه، بدعوى العمل بروح النظام، وهذا بلا شك يوجد استياء لدى موظفي الجهات الحكومية الأخرى الذين لا يحصلون على مميزات تطبيق روح النظام!

إن هذه المعاناة التي يستشعرها المسئولون، وحيرتهم بين تطبيق الأنظمة ذاتها، أو روحها، تفرض عليهم عدم الاكتفاء بدور المنفذ للأنظمة، بل عليهم إبداء ملاحظاتهم على النصوص المقيدة لصلاحياتهم، والسعي من أجل تطويرها وتحولها إلى نصوص مرنة وواضحة من خلال القنوات الرسمية المعروفة، وذلك تحقيقاً للمصلحة العامة التي يجب أن تكون البوصلة الفعلية لكل مسئول.

ولعلي لا أكون مغالياً إذا قلت إن المسئول الذي يعمل وفق الأنظمة واللوائح المنظمة لعمله والمحددة لمسئوليته، لا شك أنه يستحق الشفقة، إذا كانت البيئة الإدارية والاجتماعية، بشكل عام، لا تقيم الاعتبار الكافي للعمل المؤسساتي، وتغلب عليه النزعة الشخصية، والفهم الخاص لروح النظام، لأن الانطباع السائد لدى الكثيرين أنه سلوك بيروقراطي يتقيد بالروتين والتطبيق الصارم للأنظمة. ●



د. صلاح بن معاذ المعيوف

” أصبح من أهم التحديات التي تواجه العمل المؤسساتي في بلادنا سيادة الاعتقاد لدى كثير من المسئولين بأن من حقهم العمل بـ (روح الأنظمة)، وليس بالأنظمة ذاتها

“



الحاكم محمد بن علي بن الحسين  
بجانب التوري  
(تورار)

تنفيذ الاداة صاحب الحلائل تلك المعظم البلغة قال المجازين مقام السابعة العاشر عدد ١٨٢  
وتاريخ ١٢/٢/١٣٥٠ هـ. التاسع عشر ينظر المجلس في قرارات المؤتمر الوطني ليرى ما يمكن عمله منه  
ويضع له ترتيبا للقيام به. ثم عرض على جلسته قراره في كل شأن على حدة وذلك فيمضي الثلاث المساء  
العاشر. امر بالتشريف الى صاحبة الشيخ عبد الله بن حسن  
قد نظر المجلس في انتماء محمد عثمان الراعي الخالص بطلب اصلاح كتابته، البنات ليتعلمن  
نقها الاوزان الدينية وفيما نوره المؤتمر في الخروج وبعد العشاء والتدقيق في قرار المجلس بجميع آرائه ماياتي  
من حيث ان المؤتمر قد وافق على الاقتراح المذكور لاورام من نفع طوس. وراى القات تفتت  
العراق الى وجوب اصلاح كتابات البنات والاستعداد لتعليمها ومعاونتها في الحداثة فان مجلس الشورى في  
المؤتمر في قراره في حدة حالته الى العارف للتشريف واجرا. الفتنة يومه .

وعلى عبد الحميد التوفيق - في ١٣ / ١١ / ١٣٥٠ هـ

عضو	النايب الثاني	النائب الأول	رئيس مجلس الشورى عنه
أحمد نقادى	عبد الله الشبي	محمد شرف رضا	عبد الله الفضل
عضو	عضو	عضو	عضو
أحمد علي قاتل	رشيد الناصر	سمود شيبة	عبد الوهاب تاجب الحمر
عضو	عضو	عضو	عضو
محمد عيسى	حمزة خوث	حسين ياسلامه	

معهد الإدارة العامة

بسم الله الرحمن الرحيم

الحكومية العربية الحجازية  
مجلس الشورى

(قرار)

تنفيذاً لإرادة صاحب الجلالة الملك المعظم المبلغة إلى المجلس من مقام النيابة العامة بعدد ٦٨٢ - وتاريخ ١٣٥٠/٣/٢١ هـ القاضية بأن ينظر المجلس في قرار المؤتمر الوطني ليرى ما يمكن عمله منها ويضع له ترتيباً للقيام به ثم يعرض على جلالته قراره في كل شأن على حدة وذلك فيما عدا الثلاث المسائل العائد أمر النظر فيها إلى سماحة الشيخ عبدالله بن حسن.

قد نظر المجلس في اقتراح محمد عثمان الراعي الخاص بطلب إصلاح كتاتيب البنات ليتعلمن فيها الأمور الدينية وفيما قرره المؤتمر في الموضوع وبعد الفحص والتدقيق قرر المجلس بجميع آرائه ما يأتي:

من حيث أن المؤتمر قد وافق على الاقتراح المذكور لما وراءه من نفع ملموس رأى إلفات نظر المعارف إلى وجوب إصلاح كتاتيب البنات والاستزادة منها ومعاونتها قدر الطاقة فإن مجلس الشورى يؤيد المؤتمر في قراره ويحبذ إحالته إلى المعارف للنظر فيه وإجراء المقتضى نحوه.

وعلى هذا حصل التوقيع: في ١٣/١١/١٣٥٠هـ.

عضو	عضو	النائب الثاني	النائب الأول	رئيس مجلس الشورى
أحمد نقادي	عبدالله الشيبني	محمد شرف رضا	عبدالله الفضل	عنه عبدالله الفضل
عضو	عضو	عضو	عضو	
محمد علي قابل	رشيد الناصر	سعود دشييشه	عبد الوهاب نائب الحرم	
عضو	عضو	عضو		
محمد مبري	حمزة غوث	حسين باسلامة		

## الذين لا يعملون!

في مقدمة كتابه (مع أبي العلاء

حسين هذا الإهداء (إلى أولئك الذين لا يعملون ويكرهون أن يعمل الناس أهدي كتابي هذا)، ولأن عميد الأدب العربي قد بلغ بهمة العالية وقامته السامقة آفاقاً من الرضا الذاتي والنضج الانفعالي، فإنه بسماحة أخلاقه، وبما تمليه عليه مسؤوليته كأحد المفكرين التنويريين، كان مشفقاً على أولئك الظلاميين الذين خلدوا إلى كهف الضغينة، واستغشوا غياهب الجهل وكانوا من المجدبين.

العميد يرحمه الله كان يحث أولئك على العمل، ويدعوهم لأن ينفذوا عنهم غبار التقاعس والتأكل، رغم أن رسالته تحتمل أكثر من معنى، لكن طه حسين الذي نادى بأن يكون التعليم مشاعاً كالماء والهواء جدير بأن نتعلم منه.

والذين لا يعملون ويكرهون أن يعمل الناس، لا يدركون أنهم لا يعملون، وهم يتعامون عن عمل الآخرين، بل إنهم لا يتورعون عن بث سموم التثبيط وتوهين أولي العزم أملاً منهم أن يروهم بجانبهم على سفح الخمول، كي يشعروا بالاستقرار النفسي والاطمئنان لواقعهم البائس.

وهذا السلوك لا يستغرب عند غياب قيم

العمل، وتغيب أخلاقيات المهنة، وسيادة الاجتهادات الفردية، بدلاً من العمل المؤسساتي.

والمجال الإعلامي لدينا، شأنه شأن المجالات الأخرى، يخضع لما تخضع له من الارتجالية وتأثير الثقافة السائدة، لكنه بعكس تلك المجالات، التي وإن نخر فيها الفساد، وساد فيها التخبط، فإن ما يحدث فيها يبقى بعيداً عن الأنظار، بحكم طبيعة العمل ذاته، أو إمكانية التكتّم عليه. لكن العمل الإعلامي، وإن انخدع بأضوائه الحالمون وطلاب الحضور الفج، يبقى كاشفاً لقدراتهم، وضحالتهم، عندما يدخلون معتركه، ومع هذا يصرّون على البقاء، بحكم النزعة البشرية، لا بحكم المهارة أو الموهبة، ويزدادون إصراراً على أنهم يعملون، في حين أنهم لا يعملون، سوى التشبث بكل قواهم للبقاء في دائرة الوهج الإعلامي. هذه التراكمات من القصور المهني، والاجتهادات الفردية الفادحة، أصبحت مناهج مهنية للأجيال الجديدة من طلاب الحضور الإعلامي، باعتبار أن بقاء من سبقوهم يدل على مهنية خارقة، وإلا لما استمروا طوال هذه السنين، وهكذا يستمر مسلسل تكريس التردي وممارسة الادعاء.

وعندما يقوم أداء أولئك، وتصبو أخطاؤهم، من المختصين الغيورين على المهنة، تثور ثائرتهم، وكأنما سلبوا مجداً ورثوه كابراً عن كابر! ومع غياب الجمعيات المهنية، وإصرار المؤسسات الإعلامية المحلية على بقاء الحالة الراهنة، وانعدام التدريب، وحضور الوجهة الاجتماعية، وبقاء العمل المؤسساتي شعاراً للتجمل تفضحه الممارسة، تبقى جدلية من يعمل ومن لا يعمل قائمة، وهي كذلك من عصر المتنبي حيث يقول:

أرى كلنا يبغي الحياة لنفسه      حريصاً عليها مستهماً بها صبا  
فحب الجبان النفس أوردته البقا      وحب الشجاع النفس أوردته الحربا  
ويختلف الإثنان والأمر واحد      إلى أن يرى إحساناً هذا لذا ذنبا.

الذين لا يعملون ويكرهون أن يعمل الناس، لا يدركون أنهم لا يعملون، وهم يتعامون عن عمل الآخرين، بل إنهم لا يتورعون عن بث سموم التثبيط وتوهين أولي العزم أملاً منهم أن يروهم بجانبهم على سفح الخمول، كي يشعروا بالاستقرار النفسي والاطمئنان لواقعهم البائس.



عبدالله بن متعب  
السميح



**تعد** الدكتورة مي الدباغ إحدى القيادات النسائية السعودية التي لم يعقها العمل خارج المملكة عن الاهتمام بقضايا عمل المرأة السعودية والتحديات والمعوقات التي تواجهها. وتعمل الدكتورة الدباغ في دولة الإمارات العربية المتحدة كمديرة برنامج النوع الاجتماعي والسياسات العامة ورئيس باحث في كلية دبي للإدارة الحكومية. كذلك تركز اهتماماتها البحثية على علم النفس الاجتماعي والمؤسسي، وتحديدًا على تأثير الثقافة والنوع الاجتماعي على القيادة وعملية صنع القرار والمخرجات الوظيفية، ولها العديد من الأبحاث المنشورة في هذه المجالات.

والدكتورة الدباغ حاصلة على شهادة الدكتوراه في علم النفس من جامعة أكسفورد، حيث قدمت أطروحة عنونها «المرأة العاملة في السعودية: دراسة عن الضغط النفسي والصحة النفسية»، وتعد من أوائل الدراسات الميدانية التي اعتمدت أسلوب البحث العلمي التجريبي والتي تناولت العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي والصحة النفسية لدى المرأة السعودية العاملة. وعملت الدكتورة الدباغ أيضًا كباحثة في برنامج ما بعد الدكتوراه لمدة سنة في جامعة أكسفورد في عام ٢٠٠٥. مجلة «التنمية الإدارية» استضافت الدكتورة مي الدباغ، في حوار تتحدث فيه عن آرائها ومشاركاتها المتعلقة بتأثير النوع الاجتماعي على القيادة والمخرجات الوظيفية في المملكة العربية السعودية.

مديرة برنامج النوع الاجتماعي والسياسة العامة

في كلية دبي للإدارة الحكومية الدكتورة مي الدباغ لـ «التنمية الإدارية»:

## المرأة السعودية المؤهلة يمكنها أن تبلغ أعلى مستويات التقدم وتحقيق الذات

حوار : سوسن المفلق

### الإسهام في إنتاج الأبحاث العلمية

■ ما الخبرات والمهارات التي اكتسبتها من العمل في كلية دبي للإدارة الحكومية؟  
- في الحقيقة من الصعب اختزالها في قائمة، فقد قمت من خلال عملي في الكلية بعقد عدد من المؤتمرات وحلقات النقاش بالتعاون مع مؤسسات عربية منها مؤسسة

دبي للمرأة في دولة الإمارات العربية المتحدة، ومركز المرأة العربية للتدريب والبحوث (كوثر) في تونس، ومركز السيدة خديجة بنت خويلد لسيدات الأعمال في المملكة العربية السعودية، وبالتعاون مع بعض المؤسسات الأكاديمية الدولية مثل جامعة هارفارد وجامعة نيويورك» حيث تم تناول العديد من الموضوعات المهمة مثل: القيادات النسائية العربية» وسياسات الموازنة بين العمل والأسرة» والثقافة والنوع الاجتماعي في التفاوض» وغيرها.  
كما عملت مستشارة ومحاضرة في برامج

تدريب القادة في الكلية ولعل أهم الخبرات التي اكتسبتها من خلال عملي هي الإسهام في إنتاج الأبحاث العلمية في مجال علم النفس الاجتماعي وتحديدًا فيما يخص تأثير الثقافة والنوع الاجتماعي على القيادة والمخرجات الوظيفية.

### النوع الاجتماعي

■ أنت مديرة لبرنامج النوع الاجتماعي والسياسة العامة في كلية دبي للإدارة الحكومية هل لك أن تعرفينا بمفهوم



## أبحاث تركزت في تأثير الثقافة والنوع الاجتماعي في القيادة والمخرجات الوظيفية

في دعم التراكم المعرفي فيما يتعلق بقضايا النوع الاجتماعي والمساهمة في تطوير بيئة لنمو شبكات معرفية وأكاديمية بين المتخصصين في الوطن العربي.

### تجربة المرأة السعودية

■ ركزت في دراساتك الميدانية على المرأة السعودية.. هل السبب كونك سعودية أم كون المرأة السعودية نموذجاً خصبا لتأثير النوع الاجتماعي على القيادة وصنع القرار؟

- سؤال في الصميم.. إنني على يقين من أن اهتمامي بالمرأة السعودية وأوضاعها ينبع من تجربتي كامرأة سعودية عاشت في هذا البلد الكريم وترعرعت على حبه والشعور بالانتماء لأهله. ولكنني كذلك مهتمة بمسألة النوع الاجتماعي بشكل عام، وتجربة النساء في السعودية بشكل خاص، لإيماني بأن المرأة السعودية المؤهلة يمكنها أن تبلغ أعلى مستويات التقدم وتحقيق الذات، وما ينقصها هو إتاحة الفرص لها لا غير.

### تعديل السياق القائم

■ في ظل تنامي الدور القيادي للمرأة السعودية وتمكينها من مواقع صنع القرار، ومن خلال تعاملك مع القيادات النسائية في المملكة هل وصلت إلى الدور المأمول منها في عملية صنع القرارات، أم أن دورها هو الإشراف على تنفيذ هذه القرارات؟

- مع تفاوت الفرص، المرأة السعودية المؤهلة لديها القدرة والعزيمة والرغبة، وكل ما تحتاجه هو فتح المجال لها كي تشارك بكل ما حباها الله من موهبة وعزيمة وقدرة لكي تساهم في بناء مستقبل وطنها. قدرتها على صنع القرار (وليس فقط تنفيذه) تتعلق بمسألة إصلاح وتعديل السياق القائم لتمكينها من ممارسة دورها في المواطنة كاملاً بإتاحة فرص المساهمة في بناء مستقبل الجيل الجديد من النساء والرجال في هذا الوطن الغالي.

في صنع سياسات عامة ترفع شأن الدول العربية وتساهم في تحسين مراتبها في مقارنات مؤشرات تمكين المرأة، التكافؤ بين الجنسين في مجالات التعليم، الصحة، الفرص الاقتصادية والسياسية، والقدرة على الوصول إلى القضاء، وحقوق المواطنة. وبالتالي فالهدف هنا هو دراسة أسباب الوضع الحالي، والوصول إلى بدائل مبتكرة في صنع السياسات العامة من خلالها يتم صياغة سياسات أكثر إيجابية مستجيبة لمطالب المرأة واحتياجاتها لتحقيق هدف رئيسي وهو رفع مستويات الأداء لدى المرأة العربية في كافة المجالات. وتنبع أهمية برنامج النوع الاجتماعي كذلك من اعتباره مؤسسة قادرة على الإسهام في إثراء المعرفة العربية بموضوعات النوع الاجتماعي وعلاقته بالسياسات العامة، وهو المجال الذي لم ينل الاهتمام الكافي من المثقفين والأكاديميين العرب؛ حيث يعاني الوطن العربي من مشكلة معرفية تتعلق بندرة الأبحاث الأكاديمية العالية المستوى وعدم توافر المعلومات الرئيسية والأولية حول المواضيع المتعلقة بالنوع الاجتماعي، وبالتالي فإن إنشاء برنامج النوع الاجتماعي والسياسات العامة يساهم

النوع الاجتماعي، وما هذا البرنامج وما أهدافه؟

- النوع الاجتماعي مصطلح عربي حديث تم تقديمه كبديل لمصطلحات أخرى استخدمت في السابق عند ترجمة مفهوم الجندر (Ge - der)، ويقصد به خصائص الجسد الاجتماعية والنفسية والثقافية، وهو ما يراه المجتمع في الاختلافات البيولوجية وما يضيفها عليه من أنماط السلوك والأدوار. وبالتالي فالنوع الاجتماعي يعبر عن التقسيمات والمفاهيم الموازية للأنوثة والذكورة (والناشئة) نتيجة عوامل اجتماعية وثقافية تختلف باختلاف الشعوب والمجتمعات.

وتعد إشكالية النوع الاجتماعي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالسياسات العامة في العالم العربي، لأن السياسات التي تنتهجها الكثير من النظم العربية تؤثر سلباً على قدرة المرأة على المشاركة في التنمية بشتى أنواعها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وإن كانت لا تختلف كثيراً عن قرينها الرجل الذي يمكن اعتبار دوره محدوداً أيضاً، إن لم يكن مغيباً أو مهمشاً بنفس الدرجة.

وقد تم إنشاء برنامج النوع الاجتماعي والسياسات العامة بكلية دبي للإدارة الحكومية في عام ٢٠٠٧. ويهدف إلى دراسة أوضاع المرأة العربية، وتقديم التوصيات التي تهدف إلى إصلاح شئونها في جميع المجالات، وهو يعد تطبيقاً عملياً لما يوليه المجتمع العربي والدين الإسلامي من اهتمام بالمرأة التي كانت ولا تزال شريكا رئيسيا للرجل في كافة جوانب الحياة. فتاريخ المنطقة العربية يؤكد على إسهامات المرأة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. إلا أن الوضع العام قد تغير الآن نتيجة للتغيرات الحديثة في النظم الاقتصادية والسياسية وتبعاتها الاجتماعية. وبالتالي يهدف البرنامج إلى الاستفادة من الخبرات السابقة في مجالات تمكين المرأة للوصول بالمرأة العربية إلى مستويات تنمية تتناسب تاريخ وحضارة وإسهامات المرأة في عصور الازدهار التي شهدتها المنطقة العربية.

### دراسة أوضاع المرأة العربية

وتتجلى أهمية «برنامج النوع الاجتماعي» في دراسة أوضاع المرأة العربية والإسهام

تحقيق التوازن بين مهام العمل والأسرة يمكن أن يتم بمبادرات وطنية ومؤسسية تعمل على تطوير المستقبل المهني للنساء



## دور معهد الإدارة العامة في بناء الكفاءات النسائية يعد تجربة رائدة يستشهد بها كثير من المعاهد المماثلة في العالم العربي

### تنمية قدرات الشباب

ولذلك فإن كلمتي لصناع القرار أكدت على أننا لسنا بحاجة لحماية الشباب من العالم الخارجي، بل علينا تعليمهم كيفية التعامل معه. علينا خلق الفرص داخل بلدنا وتمكينهم من التعرف على اهتماماتهم ووضع أهداف محددة والتوصل إلى فهم أفضل لما يريدونه بدلاً من إعطائهم المحاضرات حول ما يفقدونه من مهارات أو حكمة. علينا السماح لمرونة أكبر وفتح مساحات وفضاءات أوسع لكي يتمكن من خلالها الشباب من الالتقاء ببعضهم البعض من خلال جمعيات مستقلة وغير حكومية يتم فيها فعلاً تنمية المهارات والمواهب الثقافية والأدبية والعلمية وغيرها، جمعيات طلابية يتم فيها الانتخاب المفتوح، معارض للكتاب والفن بعيدة عن سيطرة الجهات الوسيطة. إن الهدف من كل ذلك هو صقل هوية متمكنة وتنمية القدرة على اتخاذ القرارات والتفكير باستقلالية. إذا أردنا أن نبني جيلاً من القيادات الشبابية المؤهلة يجب أن نعترف أن الطريقة الوحيدة للوصول إلى هدفنا هي توفير المحيط الملائم حتى يستطيعوا صنع القرارات التي تتعلق بهم بأنفسهم وبطريقة مستقلة.

### تجربة رائدة

■ كيف تقومين تجربة الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة في تنمية المهارات والقدرات الإدارية للقيادات النسائية على كافة المستويات لتمكينها من أداء الدور المأمول منها؟

- إن بناء الكفاءات النسائية أمر مهم جداً، والفرع النسائي للمعهد له السبق في هذا المجال ويستشهد بتجربته الرائدة في العديد من المعاهد المماثلة في العالم العربي. ولعل أهم الخطوات المستقبلية لدعم مسيرة بناء القيادات الفاعلة في المملكة هو التركيز على بناء المهارات اللازمة عند صناع القرار نساءً ورجالاً على رسم وتنفيذ سياسات داعمة للمرأة والرجل معاً، والتواصل مع برامج تطوير القيادات في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية التي تواجه متغيرات اقتصادية وسياسية شبيهة تتطلب إحداث نقلة نوعية وشاملة في تطوير هذه البرامج على مستوى المنطقة. ●

«منتدى الغد ٢٠٠٩» في الرياض وجهت نداء إلى المسؤولين وأصحاب القرار «لبناء قدرات الشباب» .. على ماذا تركزت هذه النداءات؟

- في ورقة العمل التي قدمتها في منتدى الغد أكدت على حاجة الشباب والشباب السعودي إلى «نموذج تنموي قيادي» جديد خاص بهم، حيث لا يمكن استيراد أو الاعتماد على تجارب سابقة طبقت في الماضي، وذلك لأن العولمة غيرت العالم على نحو جذري وغيرت الطريقة التي نقوم من خلالها بالتعبير عن أنفسنا، والتي تتبادل فيها المعلومات، وطريقة فهمنا لمجتمعاتنا، وجعلتنا ندرك بأن دولتنا جزء صغير من تركيبة اقتصادية وسياسية أوسع. وهذا الواقع يختلف اختلافاً جذرياً عن تجربة الأجيال السابقة التي كانت محمية أو معزولة نسبياً عن العالم الخارجي. أما اليوم، لم يعد الانعزال خياراً وارداً، لأننا شئنا أم أبينا جزء من هذا العالم المترابط، ونتأثر بالطريقة التي يفكر بها الآخرون وبما يقولونه عنا ويتحتم علينا تمثيل أنفسنا بأنفسنا.

### الشباب ثروة

المسألة الأخرى فيما يتعلق بالجيل الجديد من الشباب والشابات في السعودية هي أن فئة «الشباب» كما نعرفها اليوم كقوة مجتمعية مستقلة لم تكن موجودة عند الأجيال السابقة؛ بينما في السنوات الأخيرة ظهرت العديد من المبادرات الخاصة بالبحوث وصنع السياسات والمؤسسات المحلية والدولية والتي على أتم استعداد لتمويل أي مشروع يعنى بفئة «الشباب»: تمكين الشباب، إدماج الشباب، المشاريع التجارية للشباب. بناء عليه، فإن شباب اليوم على وعي مجتمعي تام بأنفسهم «كفئة» لأنه يتم التحدث عنهم باستمرار كقنبلة معرضة للانفجار أو هبة سكانية أو مصدر ثري للموارد والإمكانيات. ولم يسبق في تاريخنا أن وعى الشباب وضعهم كما يعونه اليوم، بكل ما يحمله هذا الوضع من مساوئ وحسنات. وبسبب جميع هذه العوامل يعتبر الجيل الحالي مختلفاً عن الأجيال السابقة - ويتمثل التحدي لهذا الجيل في كيفية التعامل مع مسألة الهوية في عالم يمتاز بالانفتاح والعولمة والتغير.

و لقد رأينا نماذج ممتازة لنساء لعبن دوراً قيادياً في تاريخ شبه الجزيرة العربية وأعتقد أن المرأة السعودية لا ينقصها شيء من ذلك. ورغم صعوبة الظروف الحالية نسبياً إلا أن المرأة السعودية قد أثبتت قدرتها في العديد من المجالات المهمة، ومن الممكن لها أن تلعب دوراً أكبر وأكثر فعالية إن أتيحت لها الفرصة.

### تطوير المستقبل المهني للنساء

■ الرضا الوظيفي مطلب أساسي للكفاءة والفعالية، من خلال دراستك عن الرضا الوظيفي والصحة النفسية لدى المرأة العاملة السعودية، ما توصياتك للمرأة العاملة؟

- توصياتي أوجهها إلى جهات العمل وصناع السياسات وليس إلى المرأة العاملة، لأن العتب لا يقع عليها، وإنما على التقصير في فهم وتطبيق النظريات الحديثة التي تمكن المؤسسات وجهات العمل من تقديم سياق يدعم عمل المرأة، ويحفزها على تحقيق أهدافها والموازنة بين متطلبات العمل والحياة الخاصة. كثيراً ما يكون تحقيق التوازن المستدام بين مهام العمل والأسرة أمراً صعباً يُلْقَى بِثِقَلِهِ على كاهل النساء، الأمر الذي يعود جزئياً إلى المعايير والممارسات الاجتماعية والثقافية التي تهمش دور المرأة كعضو فاعل ومنتج اقتصادياً. إلا أن الأمر قد اختلف بشكل ما في الآونة الأخيرة حيث أصبح تحقيق التوازن بين مهام العمل والأسرة مطلباً يريد تحقيقه الرجال والنساء سواسية. ولعل أهم التوصيات في هذا المجال هي أهمية تقديم بنية تحتية تشريعية، قانونية وعلى مستوى المؤسسات، توفر للعاملين بيئة مرنة من السياسات الوطنية والمؤسسية التي ترسخ المعايير والممارسات التي تساهم في تمكين النساء والرجال من المساهمة في الاقتصاد الوطني. وعلى الرغم من أن مسألة تحقيق التوازن بين مهام العمل والأسرة هي مسألة يتم التعامل معها على المستوى الفردي، فإن هناك الكثير من الأبحاث تثبت إمكانية نجاح مبادرات وطنية ومؤسسية في تطوير المستقبل المهني للنساء.

### لم نعد مجتمعةً معزولاً

■ في ورقة العمل التي قدمتها في

## المسئول كلمة

## الإدارة قرار

لو

أن إدارياً مسئلاً وجد أن قدرًا كبيراً من سمعته الشخصية يتوقف على تنفيذ قرار معين، فالأغلب أنه سوف ينفذه على أفضل ما يكون التنفيذ. وبذلك فإن مسلك أي مسئول في اتخاذ قرار ما يصبح مزيجاً من الرغبات الخاصة والضغوط الواقعة عليه من الرؤساء ومجموعات العمل والبيئة المحيطة بوجه الإجمال. وأصحاب القرارات يستجيبون في العادة لقوى ومؤثرات خارجية، ومن ثم فإن سلوكهم هو نتيجة للتفاعل بين ما يريدونه هم من ناحية، وبين ما يُنتظر منهم أن يفعلوه من ناحية أخرى. فإذا ما نشأ تناقض بين الاحتياجات، أو الرغبات الشخصية، وبين الضغوط الخارجية، فإننا نرى متخذ القرار يميل كثيراً إلى تغليب رغباته.

أقول هذا الكلام ونحن نرى من واقع المشهد السياسي والإداري الحالي نماذج حية لهذا النهج أو التعاطي مع القرارات السياسية الإدارية. ففي الوضع العربي الراهن على سبيل المثال، اتخذت في خضم الاحتجاجات الشعبية، جملة من القرارات - الإصلاحية - التي هي، وإن كانت محققة، على نحو أو آخر، لمطالب شعبية إلا أنها في المنتهى تؤدي أيضاً إلى تحقيق أو تغليب رغبة متخذ القرار. وعلى هذا النسق في الواقع الإداري فإن المديرين الذين يفهمون دوافع مرؤوسيههم يستطيعون ببساطة أن يستنتجوا، أو يتوقعوا، نوع أو طبيعة القرارات التي يطلب

هؤلاء المرؤوسون اتخاذها. ويمكنك أن تتصور مقدار الجهد والوقت اللذين يُستنفدان في محاولة إقناع مرؤوس بتغيير فكره أو تعديل نهجه، وإمكانية توفير هذا الوقت والجهد لو أن المدير المسئول يعرف مسبقاً حقيقة الدوافع التي ينبغي

أن تُشكّل مضامين القرار المطلوب اتخاذه في محيط العمل أو البيئة المحيطة. وهذا التوجه يخلق، أو يحقق، ولا شك مكاسب كثيرة تؤصل مفهوم «الإدارة كما يجب أن تكون». ولعل أنجح الوسائل للتوفيق في القرارات بين الرغبات الخاصة والظروف المحيطة، داخلية كانت أو خارجية، هي أن يحاول كل رئيس أو مدير أو مسئول تبين الأثر الذي ينعكس من هذه الرغبات على القرار المتخذ. وعليه فلا تحاول كإداري مسئول تجاهل هذه الرغبات لما لها من أهمية حيوية، بل حاول أن تقيّم أسبقياتها وأن تحدد درجة اعتمادك عليها في تشكيل آرائك. وإذا بدت لك القرارات غير موضوعية أو غير منطقية فابحث عن الدوافع الشخصية الكامنة وراء اتخاذ القرار، باعتبارها التفسير المحتمل، والأساس الذي يمكن البدء منه لتصحيح الأوضاع. ●



د. ثامر بن ملوح  
المطيري\*

” إن المديرين الذين يفهمون دوافع مرؤوسيههم يستطيعون ببساطة أن يستنتجوا، أو يتوقعوا، نوع أو طبيعة القرارات التي يطلب هؤلاء المرؤوسون اتخاذها “

مدير مشروع اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري





يقدم (١٣) برنامجاً تدريبياً وحلقة تطبيقية عن مهارات العرض والإلقاء

## قطاع العلاقات العامة والإعلام: نقطة تطويرية تواكب التطور المتسارع في المجال العلاقتي و الإعلامي

استطلاع : عبد الكريم رجب

**تكتسب** برامج قطاع العلاقات العامة والإعلام في معهد الإدارة العامة أهمية خاصة، كونها تتعامل مع الكفاءات والطاقات الإعلامية، على اختلاف مسمياتها ومواقعها الوظيفية، والتي تتولى إدارة نشاط العلاقات العامة والإعلام في الأجهزة الحكومية، وصولاً إلى تطوير مهاراتهم أثناء الخدمة؛ لتمكينهم من أداء المهام الوظيفية الموكلة إليهم في مجال تخصصهم بكفاءة وفعالية عاليتين.

ويحرص قطاع العلاقات العامة والإعلام بالمعهد على أن تكون برامجه التدريبية التي يقدمها للمتدربين ملبية لاحتياجات العمل في المجال الإعلامي ومجال العلاقات العامة، ومواكبة لأحدث التطورات التدريبية والتقنية في هذا المجال على مستوى العالم، بهدف إكساب المتدربين أعلى وأحدث المهارات في مجالات تخصصهم، ما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم، ويسهم في دفع العمل في منظماتهم بأكبر قدر من الإبداع والإتقان.

مجلة «التنمية الإدارية» استضافت منسق قطاع العلاقات العامة والإعلام بالمعهد، أ. حمد بن إبراهيم المنيف، ليلقي الضوء على البرامج التي يقدمها القطاع للمتدربين، وأهدافها، وشروط الترشح لها، والوظائف التي يستهدفها كل برنامج تدريبي.

والإعلام، أما الوظائف التي يستهدفها فتشمل وظائف إدارة الإعلام، ووظائف الباحثين والأخصائيين الإعلاميين، الوظائف الإشرافية على الإعلام والنشر، ووظائف مديري فروع تحرير الصحف والمجلات، ووظائف الباحثين والأخصائيين الصحفيين، الوظائف الإشرافية على العلاقات العامة، ووظائف مأموري وأخصائيي العلاقات العامة.

### الإلقاء الفعال

والبرنامج الثاني «الإلقاء الفعال»، ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام إكساب المتدرب المهارات والقدرات اللازمة لإعداد العروض والمحاضرات وتقديمها أمام الجماهير بفعالية. أما الوظائف التي يستهدفها فتشمل ووظائف المدربين، ووظائف إدارة الإعلام، ووظائف الباحثين والأخصائيين الإعلاميين، ووظائف التعليق على الأخبار، ووظائف المذيعين، الوظائف الإشرافية على الإعلام والنشر، الوظائف الإشرافية على العلاقات العامة، ووظائف مأموري وأخصائيي العلاقات العامة.

### المراسم في العلاقات العامة

البرنامج الثالث «المراسم في العلاقات العامة»، ومدته ثلاثة أيام، والهدف العام للبرنامج تنمية مهارة تخطيط وتنفيذ برامج المراسم في العلاقات العامة بمهنية وكفاءة عالية.

وتشمل الوظائف التي يستهدفها ووظائف مديري إدارات المراسم، ووظائف أمناء المراسم، الوظائف الإشرافية على الإعلام والنشر، الوظائف الإشرافية على العلاقات العامة، ووظائف مأموري وأخصائيي العلاقات العامة.

### التقارير الإخبارية

والبرنامج الرابع «التقارير الإخبارية»، ومدته يومان، والهدف العام للبرنامج هو تنمية مهارات المدربين على كيفية كتابة التقارير الإخبارية بكفاءة. أما الوظائف التي يستهدفها فتشمل ووظائف مراسلي الأخبار، ووظائف محرري الأخبار، ووظائف التعليق على الأخبار، ووظائف المذيعين، سكرتارية تحرير الأخبار.

في مجال العلاقات العامة والإعلام، خاصة أن هذا العلم يختلف عن غيره من العلوم، حيث يظهر واضحاً الدور الذي تلعبه التقنيات الحديثة في تقدم الإعلام وتطوره بشكل يفوق التوقعات.

وأضاف: من أجل ذلك فقد عمد القطاع إلى تقصي احتياجات الواقع في أجهزتنا الحكومية في مجال العلاقات العامة والإعلام، وتم في ضوء ذلك استحداث برامج تدريبية جديدة، مثل برنامج إعداد الحوارات الإعلامية، وبرنامج التعامل مع وسائل الإعلام بفعالية، ودمج برامج أخرى مع نظيرتها ليخرج برنامج جديد يجمع قدرات البرنامجين اللذين تم دمجهما مثل برنامج جمع وتحرير الأخبار، إضافة إلى استبدال مسميات بعض البرامج بمسميات حديثة تواكب التطور التقني الذي يشهده عالمنا المعاصر، مثل برنامج الإعلام الإلكتروني، وبرنامج التقارير الإخبارية.

واستطرد المنيف قائلاً إن البرامج التي يقدمها القطاع بلغت (١٣) برنامجاً تدريبياً تتوزع بين مجالي العلاقات العامة والإعلام، إضافة إلى حلقة تطبيقية واحدة حول مهارات العرض والإلقاء، ويمكن استعراض هذه البرامج التدريبية على النحو التالي:

### إعداد المطبوعات الإعلامية

البرنامج الأول هو «إعداد المطبوعات الإعلامية»، ومدته ثلاثة أيام، والهدف العام للبرنامج تنمية مهارات المتدرب في مجال الإعداد لإنتاج المطبوعات الإعلامية الصادرة عن إدارات العلاقات العامة والإعلام بأساليب علمية ومهنية فاعلة. ويوفر البرنامج قدرة الإعداد لإنتاج المطبوعات الإعلامية في العلاقات العامة

### يسهم قطاع العلاقات العامة في دفع العمل في المنظمات بأكبر قدر من الإبداع والإتقان.



أ. حمد المنيف

### نقطة تطويرية

استهل منسق قطاع العلاقات العامة والإعلام بالمعهد، أ. حمد بن إبراهيم المنيف حديثه بالقول إن برامج القطاع شهدت خلال الأعوام الأخيرة نقلة تطويرية، حيث تم تكوين عدة فرق للعمل على تطوير برامج القطاع بشكل مستمر ودائم، حتى تواكب التطور المتسارع





### دراسات تحليل المحتوى

أما البرنامج الخامس فهو «دراسات تحليل المحتوى»، ومدته خمسة أيام، والهدف العام للبرنامج هو تمكين المتدربين من تحليل مضمون المواد الإعلامية بكفاءة.

وتشمل الوظائف التي يستهدفها البرنامج وظائف إدارة الإعلام، ووظائف الباحثين والأخصائيين الإعلاميين، ووظائف محلي الأخبار، والوظائف الإشرافية على الإعلام والنشر، ووظائف الباحثين والأخصائيين

الصحفيين، ووظائف رؤساء التحرير الصحفي، والوظائف الإشرافية على أعمال مراقبة المطبوعات، ووظائف مديري فروع مراقبة المطبوعات، ووظائف مراقبي المطبوعات، والوظائف الإشرافية على العلاقات العامة.

### أنظمة العمل الإعلامي

والبرنامج السادس «أنظمة العمل الإعلامي»، ومدته ثلاثة أيام، والهدف العام للبرنامج هو تنمية وتطوير قدرة المتدرب على تطبيق

أنظمة العمل الإعلامي السعودي بكفاءة. وتشمل الوظائف التي يستهدفها البرنامج وظائف مراقبي البرامج، ووظائف مستقبلي الأخبار، ووظائف مراسلي الأخبار، ووظائف محرري الأخبار، ووظائف مراقبي الأخبار، ووظائف محلي الأخبار، ووظائف التعليق على الأخبار، ووظائف رؤساء التحرير الصحفي، والوظائف الإشرافية على أعمال مراقبة المطبوعات، ووظائف مديري فروع مراقبة المطبوعات، ووظائف مراقبي المطبوعات.



جمع وتحرير الأخبار بأساليب علمية ومهنية وممارسة ذلك بفاعلية.

وتشمل الوظائف التي يستهدفها البرنامج الوظائف الإشرافية على أعمال الأخبار، وظائف مراسلي الأخبار، وظائف محوري الأخبار، وظائف محلي الأخبار، سكرتارية تحرير الأخبار، وظائف المحررين الصحفيين، وظائف سكرتارية التحرير الصحفي، الوظائف الإشرافية على العلاقات العامة.

### إعداد الحوارات الإعلامية

والبرنامج الحادي عشر «إعداد الحوارات الإعلامية»، ومدته يومان، والهدف العام للبرنامج هو تنمية مهارات المتدربين على كيفية إعداد الحوارات الإعلامية بكافة أشكالها بكفاءة وفاعلية.

وتشمل الوظائف التي يستهدفها البرنامج وظائف معدي البرامج، وظائف محوري الأخبار، وظائف المذيعين، وظائف المحررين الصحفيين، وظائف الباحثين والأخصائيين الصحفيين.

### الاتصال الفعال في العلاقات العامة

البرنامج الثاني عشر «الاتصال الفعال في العلاقات العامة»، ومدته ثلاثة أيام، والهدف العام للبرنامج إكساب العاملين في مجالات الإعلام والعلاقات العامة مهارات الاتصال الفعال، و تنمية معارفهم بالوسائل والعناصر المساعدة على ذلك، حتى يتمكنوا من أداء العمليات الاتصالية المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية.

وتتضمن الوظائف التي يستهدفها البرنامج وظائف مديري إدارات المراسم، وظائف أمناء المراسم، وظائف إدارة الإعلام، وظائف الباحثين والأخصائيين الإعلاميين، الوظائف الإشرافية على أعمال الأخبار، الوظائف الإشرافية على الإعلام والنشر، وظائف المحررين الصحفيين، وظائف الباحثين والأخصائيين الصحفيين، الوظائف الإشرافية على العلاقات العامة، وظائف مأموري وأخصائيي العلاقات العامة.

### التعامل مع وسائل الإعلام بفاعلية

والبرنامج الثالث عشر «التعامل مع وسائل الإعلام بفاعلية»، ومدته ثلاثة أيام، والهدف

### كتابة النصوص الإذاعية والتلفزيونية

البرنامج السابع «كتابة النصوص الإذاعية والتلفزيونية»، ومدته ثلاثة أيام، والهدف العام للبرنامج القدرة على كتابة نصوص البرامج الإذاعية والتلفزيونية بكفاءة.

وتشمل الوظائف التي يستهدفها البرنامج وظائف معدي البرامج، وظائف كتاب السيناريو، الوظائف الإشرافية على أعمال الأخبار، وظائف مراسلي الأخبار، وظائف محوري الأخبار، سكرتارية تحرير الأخبار.

### إعداد الحملات الإعلامية

والبرنامج الثامن «إعداد الحملات الإعلامية»، ومدته ثلاثة أيام، والهدف العام للبرنامج هو إكساب المتدرب القدرة على إعداد حملة إعلامية بكفاءة.

وتشمل الوظائف التي يستهدفها البرنامج وظائف إدارة الإعلام، وظائف الباحثين والأخصائيين الإعلاميين، الوظائف الإشرافية على الإعلام والنشر، وظائف الباحثين والأخصائيين الصحفيين، الوظائف الإشرافية على العلاقات العامة، وظائف مأموري وأخصائيي العلاقات العامة.

### الإعلام الإلكتروني

والبرنامج التاسع «الإعلام الإلكتروني»، ومدته يومان، والهدف العام للبرنامج هو تنمية مهارات المتدربين في مجال استخدام الإعلام الإلكتروني وتطبيقاته بدقة وإتقان.

أما الوظائف التي يستهدفها البرنامج فتشمل وظائف الباحثين والأخصائيين الإعلاميين، الوظائف الإشرافية على أعمال الأخبار، وظائف مراسلي الأخبار، وظائف مراقبي الأخبار، سكرتارية تحرير الأخبار، وظائف المحررين الصحفيين، وظائف الباحثين والأخصائيين الصحفيين، وظائف سكرتارية التحرير الصحفي، وظائف رؤساء التحرير الصحفي، وظائف مأموري وأخصائيي العلاقات العامة.

### جمع وتحرير الأخبار

أما البرنامج العاشر فهو «جمع وتحرير الأخبار»، ومدته ثلاثة أيام، والهدف العام للبرنامج هو تنمية مهارات المتدرب على

يحرص قطاع العلاقات العامة والإعلام بالمعهد على أن تكون برامج التدريبية التي يقدمها للمتدربين ملبية لاحتياجات العمل في المجال الإعلامي ومجال العلاقات العامة



## بعض المنظمات استحدثت إدارة باسم الإعلام الجديد لمواكبة التطور المتسارع الذي تشهده صناعة الإعلام المعاصر

والإلقاء»، ومدتها ثلاثة أيام، والهدف العام للحلقة هو تنمية قدرات المشاركين وتهيئتهم لإعداد وعرض وإلقاء المعلومات والبيانات بفعالية.

والمشاركون في الحلقة هم مديرو العموم ومن هم في حكمهم ممن يشغلون المراتب (١١-١٣) في نظام الخدمة المدنية وكذلك من هم في حكمهم في الأنظمة الوظيفية الأخرى في القطاعين الحكومي والأهلي.

ويشترط للالتحاق بالحلقة التفرغ التام مدة انعقاد الحلقة، وأن يكون المشاركون شاغلاً لإحدى المراتب (١١ - ١٣) في نظام الخدمة المدنية، أو من هم في ذات المستوى في الأنظمة الوظيفية الأخرى في القطاع الحكومي وفي الشركات المساهمة في القطاع الخاص.

وتشمل موضوعات الحلقة عناصر الاتصال الفعال، تقنيات العرض والإلقاء، الإعداد لعملية الإلقاء، عملية الإلقاء، تطبيقاً عملياً على عمليات العرض والإلقاء.

### الإعلام الجديد

واختتم منسق قطاع العلاقات العامة والإعلام بالمعهد، أ. حمد بن إبراهيم النيف حديثه بالإشارة إلى أن دور إدارات العلاقات العامة والإعلام في الماضي كان دوراً ثانوياً، وكانت الصورة الذهنية عنه سلبية وليست بالمستوى المطلوب، أما في الآونة الأخيرة، ومع وجود التقنيات الحديثة، فقد تغيرت الصورة بشكل كامل، وصارت أفكار ومفاهيم العلاقات العامة والإعلام تدخل في مفاصل العملية الإدارية، سواء في الأجهزة الحكومية أو الخاصة، وأصبح يعمل عليها في تحقيق أهداف المنظمة، وإحراز النجاح الذي تسعى إليه، بل إن هذا الدور تعاضم إلى حد أن استحدثت العديد من المنظمات إدارة جديدة باسم الإعلام الجديد، وذلك لمواكبة التطور المتسارع الذي تشهده صناعة الإعلام المعاصر. ●



## صارت أفكار ومفاهيم العلاقات العامة والإعلام تدخل في مفاصل العملية الإدارية

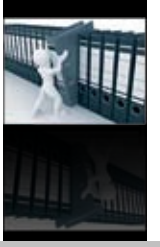
وظائف المحررين الصحفيين، ووظائف الباحثين والأخصائيين الصحفيين، الوظائف الإشرافية على العلاقات العامة، ووظائف مأموري وأخصائيي العلاقات العامة، الوظائف الإشرافية على أعمال الشئون الرياضية، ووظائف رؤساء الهيئات الدينية، ووظائف رؤساء مراكز الهيئات الدينية.

### مهارات العرض والإلقاء

ينفذ قطاع العلاقات العامة والإعلام بالمعهد حلقة تطبيقية بعنوان «مهارات العرض

العام للبرنامج إسكاب المتدرب القدرة على التعامل مع وسائل الإعلام وتوظيفها بالشكل المؤثر لإيجاد صورة ذهنية إيجابية عن المنشأة في المناسبات المختلفة.

أما الوظائف التي يستهدفها البرنامج فتشمل ووظائف مديري إدارات المراسم، ووظائف رؤساء البلديات، ووظائف مديري الجمارك، ووظائف مديري المستشفيات، الوظائف الإشرافية على مراكز ووحدات وفروع الهلال الأحمر، الوظائف الإشرافية على أعمال الإطفاء والإنقاذ، ووظائف مديري مكاتب العمل، ووظائف مديري مكاتب الاستقدام، الوظائف الإشرافية على أعمال شؤون المياه والصرف الصحي، ووظائف إدارة الإعلام، ووظائف الباحثين والأخصائيين الإعلاميين، الوظائف الإشرافية على أعمال الأخبار، الوظائف الإشرافية على الإعلام والنشر،



**أنظمة ولوائح:** زاوية تعنى بشرح الأنظمة واللوائح وتحليلها من وجهة نظر قانونية ويقوم على إعداد هذه الزاوية بالتناوب، أساتذة قطاع الأنظمة في المعهد.

## أنظمة ولوائح

# الوظيفة العامة... حقوق وواجبات

## قراءة لواجبات الموظف العام في ضوء النظام السعودي



**أ.د. السيد أحمد  
مرجان**

أستاذ القانون العام المشارك  
بمعهد الإدارة العامة بالرياض

أ- أن يؤدي عمل وظيفته بنفسه: فلا يفوض غيره كمروؤوس له في أداء بعض أعماله إلا إذا رخص له النظام بذلك.

ب- أن يخصص كل وقت العمل الرسمي لأداء أعمال وواجبات وظيفته.

ت- جواز تكليفه بالعمل في غير أوقات العمل الرسمية، إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك وبشروط أوضحها لائحة التكليف، الصادرة عام ١٤٢٠هـ. ويستلزم هذا الواجب أيضا عدم الجمع بين الوظيفة العامة وبين أي عمل آخر يؤديه بالذات

أو الواسطة، إذا كان من شأنه الإضرار بأداء واجبات الوظيفة، أو كان غير متفق مع مقتضياتها. ولا يجوز له أداء أعمال للغير بمرتب أو بمكافأة حتى في غير أوقات العمل الرسمية. واستثناء... نص قرار مجلس الوزراء رقم (٢٢) وتاريخ ١٤٠٤/٢/٣هـ على أنه: (لا يسمح للموظفين في القطاع العام بممارسة المهن الحرة، ويجوز بقرار منه بناء على توصية من مجلس القوى العاملة ومجلس الخدمة المدنية استثناء شاغلي فئات معينة من وظائف ذات تخصص معين على أن لا يتعارض عملهم في مهنتهم مع عملهم الأصلي، وأن لا يؤثر على مصلحة الدولة).  
تلكم كانت أبرز واجبات الموظف العام.. على أمل إكمالها لاحقا. ●

الطريق التأديبي، أو للمجازاة والمحكمة التأديبية التي قد تنتهي إلى فصله من الخدمة حسب جسامه سوء السلوك. ولما كانت الثقة في الموظف العام لا تتجزأ، فإن توافرها لازم، سواء في محل العمل أو خارجه، فلا يمكن للموظف الإدعاء بأنه خارج الدوام الرسمي، حر يفعل ما يشاء، ولو بسوء شاذ كشربه الخمر، أو لعبه القمار في إحدى الاستراحات أو أحد الأندية أو المحال العامة.

### ثانياً: مراعاة آداب اللياقة مع الغير:

وهو ما يرتبط بما سبق، إذ يقتضي حسن الخلق واستقامة السلوك أن يراعي الموظف آداب اللياقة في تصرفاته مع الغير من جمهور المراجعين والمتنفذين بخدمات المرفق العام، أو الرؤساء، أو الزملاء، أو المروؤوسين؛ لأن المجتمع الوظيفي يتطلب التعاون والتنسيق بين الأعمال والموظفين، ومن ثم فمراعاة الأسلوب اللائق في التخاطب الشفهي أو المكتوب أمر ضروري، وعدم الانفعال والقيام بمضاربة أحد، وعدم استخدام الألفاظ الجارحة في التعامل بالشتيم أو السب أو التهكم والسخرية أمر واجب. فضلاً عن حسن معاملة الكافة، إذ لم تخلق الوظيفة العامة لأجل استعراض السلطة والنفوذ في حق الناس، وإساءة استخدامها، بل من أجل خدمتهم، وتحقيق الخدمات العامة في مختلف المجالات.

### ثالثاً: التصرف للوظيفة العامة:

بمعنى أن يعطي الموظف كل وقته للقيام بأعمال وظيفته، فيتفرغ لها باعتباره قد ارتضاها مهنة حياته في خدمة الدولة والمواطنين. وهو ما يتفرع عنه ما يلي:

**تعد** الوظيفة العامة أمانة ومسئولية، وتكليفاً وليست تشريعاً، هدفها الأساسي أداء خدمة عامة لطالبيها: تحقيقاً للصالح العام طبقاً للأنظمة واللوائح المعمول بها. ويرتبط مفهومها بفلسفة الدولة، ونظرتها إلى العاملين لديها، والنظام الذي تعتمده، لذا يطلق عليها ويراد بها: كيان قانوني قائم في إدارة الدولة، تتألف من مجموعة أعمال متشابهة ومتجانسة، توجب على القائم بها التزامات معينة، مقابل تمتعه بحقوق ومزايا محددة سلفاً. ويطلق على شاغلها اسم: «الموظف العام»، والذي يعهد إليه أداء خدمة عامة في مرفق عام، تديره الدولة، أو أحد أشخاص القانون العام، أيا كانت مركزية أو لا مركزية.

ولما كان أي حق يقابله واجب، فإن حقوق الموظف العام وواجباته تجد مصدرها في الأنظمة واللوائح المنظمة للوظيفة العامة، وهذا ما جعل الاتجاه السائد فقهاً وقضاً يعتبر علاقة الموظف بالإدارة علاقة تنظيمية. ولقد حدد المنظم السعودي الواجبات الوظيفية في المواد من ١١: ١٥ من نظام الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٤٩) وتاريخ ١٣٩٧/٧/١٠هـ. والمواد من ١: ٦ من لائحة الواجبات الوظيفية الصادرة بقرار وزير الخدمة المدنية لعام ١٤٢٧هـ. ومن أهمها ما يلي:

### أولاً: المحافظة على كرامة الوظيفة:

ويقصد به: واجب الترفع عن كل ما يخل بشرف وكرامة الوظيفة العامة، طبقاً للعرف العام، وأن يسلك في تصرفاته مسلكاً يتفق والاحترام الواجب لوظيفته المعهودة إليه. وهو ما يعرف بشرط حسن السيرة والسلوك. الذي هو شرط لازم لاستمرار وبقاء الموظف، فارتكابه لأفعال تسيء إلى خلقه، وسمعته، وتضعه موضع الشبهات والريب وتحط من قدره واعتباره.. تجعله معرضاً للفصل بغير

تعد الوظيفة العامة  
أمانة ومسئولية،  
وتكليفاً وليست  
تشريعاً



## المشاركون في القضية :

■ أ. عبدالرحمن بن علي الجريسي،  
رئيس مجلس إدارة الغرفة التجارية  
الصناعية بالرياض.

■ أ. يوسف بن عبدالله الكويليت،  
نائب رئيس تحرير جريدة الرياض.

■ أ. إبراهيم بن عبدالرحمن البليهي،  
المفكر السعودي وعضو مجلس  
الشورى.

■ الشيخ د. محمد بن يحيى النجيمي،  
رئيس قسم الدراسات المدنية بكلية  
الملك فهد الأمنية، وعضو مجمع الفقه  
الإسلامي.

■ د. حنان بنت عبدالرحيم الأحمد،  
المديرة العامة للفرع النسائي بمعهد  
الإدارة العامة

■ د. سهيلة زين العابدين حماد،  
عضو الاتحاد النسائي العالمي، وعضو  
الجمعية الوطنية لحقوق الإنسان  
والناشطة الحقوقية.

بعض الموروثات والتقاليد عطلتها عن ممارسة حقها الطبيعي في خدمة وطنها

# عمل المرأة السعودية: مواجهة بين الأعراف الاجتماعية ومتطلبات التنمية

إعداد / شقران الرشيد

**على** الرغم مما يشهده المجتمع السعودي في الآونة الأخيرة من متغيرات اجتماعية، وثقافية، واقتصادية شملت كافة مجالات الحياة، لا تزال هناك كثير من الرواسب الاجتماعية، والأعراف، والتقاليد غير المنسجمة مع طبيعة العصر وتطوراتها المختلفة التي تعيق حركة تنمية المجتمع بالمفهوم الحضاري الواسع.. ومن تلك الموروثات النظرة الاجتماعية السلبية السائدة التي تكرر الصورة النمطية للمرأة وتحدد أدوارها بواجبات أسرية واجتماعية معينة وتمنعها من اقتحام معترك العمل وميادينه المختلفة. حول سطورة الموروث الاجتماعي في الحد من فرص عمل المرأة السعودية تدور محاور قضية هذا العدد.

## وصلت لمراكز قيادية مهمة

في البدء يرى الأستاذ عبدالرحمن الجريسي أن دور المرأة السعودية تعزز في الآونة الأخيرة في مختلف مجالات حياة المجتمع، فتجدها بارزة في سلك التعليم، والطب، والاختراعات، والإعلام، والبحث العلمي، وفي ميادين العمل بشكل عام، وهذا يعود لكفاءتها وتأهيلها العالي، وبعض النساء وصلن إلى مراكز قيادية وأصبحن يدرن قطاعات نسائية مهمة، وهذا بفضل الله ثم بثقة ولاية الأمر- حفظهم الله- في إمكانات المرأة السعودية وأهمية دعمها من أجل أن تأخذ فرصتها العادلة في خدمة وطنها بما يتماشى مع طبيعتها المحافظة وتطلعات المجتمع منها.

ويشير أ. الجريسي إلى وجود بعض الأعراف الاجتماعية التي تقف في طريق عمل المرأة السعودية وتحد من مشاركتها في مسيرة التنمية، ويضرب مثالا بالنظرة القاصرة لها من البعض حتى في حقوقها الشرعية، ويضيف أننا حالياً نشهد تطوراً في الأفكار والمبادرات من رجال الأعمال والقطاع الخاص نحو تفعيل عمل المرأة على أرض الواقع



أ. عبدالرحمن الجريسي

وفق ضوابط المجتمع، ويؤكد أ. الجريسي على أن توجه بعض النساء السعوديات في الآونة الأخيرة لممارسة حرف مهنية ما هو إلا دليل على وجود تنمية اقتصادية واجتماعية فاعلة وفق مبادئ ديننا الإسلامي الحنيف الذي ضمن للمرأة عزتها وكرامتها.

## رغبة قوية في التعلم والعمل

وحول دور العادات والتقاليد الاجتماعية السائدة في تعزيز المخاوف من أن خروج المرأة للعمل سيؤدى لانهايار دورها التقليدي في الأسرة والمجتمع، يقول أ. يوسف الكويليت: هذا ليس العائق الوحيد الذي يوضع أمام المرأة السعودية فواقعها للأسف ملئ بالنقد الاجتماعي غير المنطقي، وإلا كيف نفسر بروز نماذج نسائية سعودية بهرت العالم في مجالها المعرفي، والصحي، والإداري، والاقتصادي واستطعن تحقيق العديد من الإنجازات مع المحافظة على دورهن كأمهات، وزوجات، وربات منزل.. هذا الأمر يجعلنا نتجاوز عن تلك المخاوف غير المنقعة.

أما عن كيفية تفعيل نشاطات المرأة السعودية في مختلف ميادين العمل بما يتوافق مع طبيعة المجتمع، فيؤكد أ. الكويليت أن الصورة النمطية للمرأة أسهمت بشكل كبير في الحد من فرصها في العمل،



أ. يوسف الكويليت

إلا أن المتغيرات الإيجابية في المجتمع السعودي، ورغبة المرأة السعودية في اقتحام مسارات عمل جديدة جعلت شرائح مختلفة من المجتمع السعودي تغير نظرتها السائدة وتطلع إلى أن تلعب المرأة أدوارها المهمة. ويضيف أ. الكويليت أن وجود بعض الهواجس الاجتماعية، التي ليست من الدين في شيء، عطلت المرأة عن ممارسة حقها الطبيعي في خدمة وطنها اجتماعياً، واقتصادياً، وفكرياً، وثقافياً، إلا أن حاجز الأعراف والتقاليد التي لا تتسجم مع العصر سينهار في نهاية المطاف.

## لا يمكن اعتباره رواسب اجتماعية

ومن جانبها ترى د. حنان الأحمدى أن ما ينتشر في مجتمعنا من قيم وقناعات حيال عمل المرأة ومشاركتها عموماً في الشأن العام لا يمكن اعتباره رواسب اجتماعية أو أعرافاً أو تقاليد مجتمعية، لأنه يرتبط بشكل أكبر بتاريخنا المعاصر وما شهدته من مؤثرات اقتصادية وسياسية وفكرية واجتماعية، ولو تأملنا في تاريخ مجتمع الجزيرة العربية عبر العصور لا نجد فيه هذا التضيق على المساهمة المجتمعية للمرأة، فقد كانت المرأة في المنطقة تشارك في مختلف النشاطات الرعوية والزراعية والتجارية والثقافية وحتى السياسية.

وتضيف د. حنان الأحمدى قائلة: «لم يمنع الدين الإسلامي وتقاليد البادية المرأة من كسب العيش الشريف أينما كان، والوقوف بعزة وكرامة بجوار شقيقها الرجل، ولم تعتبر المرأة مثارا للفتنة وفاقة للأهلية وبحاجة للوصاية، بل كانت ظاهرة ومتواجدة ومكرمة في جميع مناحي الحياة، لذلك أعتقد أننا في وقت ما فقدنا الصلة بالجوانب المشرفة من تاريخنا وإراثنا الحضاري فيما يتعلق بدور المرأة في المجتمع.

وتؤكد د. حنان الأحمدى أن ما نشهده في بعض الأحيان من طرح حيال المشاركة الاقتصادية للمرأة يتنافى، بل ويسيء، لسماحة الدين الإسلامي الذي كرم المرأة وسأواها بالرجل في الحقوق والواجبات، ومن ناحية أخرى أعتقد أن هذه القيم السلبية حيال المرأة تمثل كذلك أحد الإفرازات السلبية للطفرة الاقتصادية التي شهدتها المجتمعات الخليجية في السبعينيات الميلادية، والتي تزامنت مع زيادة إيرادات النفط وما نتج عنها من رفاه، وهذه الرفاهية الاقتصادية أدت إلى انتشار ثقافة استهلاكية غير إنتاجية، وقيم وقناعات سلبية ليس حيال عمل المرأة فحسب، بل وحيال العمل المهني وحيال الوافدين وكثير من الأمور التي لم تكن في يوم من شيم مجتمعنا. والمرأة بطبيعة الحال هي الحلقة الأضعف في أي تغيير يشهده المجتمع ما لم تكن هناك رؤية واضحة حيال مشاركتها المجتمعية، كالرؤية التي حملها رسول الله (صلى الله عليه وسلم) وخلفاؤه الراشدون، والتي لم تميز بين المرأة والرجل في الحقوق المدنية ولم تقص المرأة عن الحياة العامة، ونحن كمجتمع تأخرنا ولم نتحرك بجرأة لمواجهة هذه القناعات والأفكار السلبية إلى وقت قريب يتزامن مع صدور الخطة الخمسية الثامنة للتنمية، والتي تضمنت تحولا واضحا في توجهاتها التنموية حيال المرأة

وتتيح لها المشاركة في صياغة القرار المجتمعي لتحقيق تنمية متوازنة ومستدامة».

### الحزم وعدم التراجع

ويطرح تساؤل عن الكيفية التي يتم بها تغيير سطوة الموروث الاجتماعي في الحد من فرص عمل المرأة السعودية.. تجيب د. حنان الأحمدى موضحة أن التغيير المجتمعي لا يتحقق إلا بوجود رؤى واضحة وثابتة والمضي قدماً في تحقيق هذه الرؤى من خلال آليات مؤسسية راسخة وبرامج عمل مدروسة تضمن تحقيق هذه الرؤى على أرض الواقع واحتفاظها بمعناها، وأن لا تحيد عن مسارها خلال التنفيذ، كما حصل على سبيل المثال في العديد من القرارات والبرامج الطموحة ومنها قرار مجلس الوزراء رقم ١٢٠ الصادر في ١٤٢٥/٥/٦هـ، والذي تعثر تطبيق العديد من بنوده لغياب آليات التنفيذ ولعدم الإعداد لمواجهة التحديات التي اعترضت تطبيقه، وهي تحديات متوقعة أخذاً بالاعتبار القوى والعوامل المؤثرة في مجتمعنا، وما ترتب على ذلك من تراجع في أجندة التغيير واستراتيجيات التوظيف والتوطين، عدا الجهود المضنية التي بُذلت في سبيل الإعداد للتنفيذ ومن ذلك برامج التدريب النسائي التي شملت العديد من مناطق المملكة لإعداد النساء لتولي أعمال معينة منها أعمال البيع، وحسب الإحصاءات المعلنة تقدمت آلاف المواطنات لهذه الوظائف وضاعت آمالهن في ظل تردد الجهات المعنية في المضي قدماً في تحقيق رؤى صانع القرار، وقد شهد تاريخنا المعاصر مراحل مفصلية في مسيرة التغيير والتي تطلبت توظيف عدد من الاستراتيجيات الهادفة للتغيير ومنها التدرج في التطبيق، و الانطلاق من الثقافة والقيم المجتمعية المحافظة، والحوار، وعند اللزوم الحزم وعدم التراجع، كما لمسنا في القرار التاريخي بتعليم الفتاة والذي قبل بمواجهات عنيفة انتهت بحكمة وحزم ولي الأمر بما فيه صالح الدين والأمة، فبلادنا تمثل نموذجاً للدولة الإسلامية التي ينبغي أن تجسد سماحة الدين وتؤكد صلاحيته لكل زمان ومكان ولا ينبغي أن نلبس الصور النمطية للمرأة التي أفرزتها إرهابات مراحل معينة لتشويه الرسالة الإسلامية النبيلة التي حفظت للمرأة مكانة رفيعة في جميع مناحي الحياة في المجتمع».

### تجاوز الكثير من الأعراف

وفي السياق ذاته يصف أ. إبراهيم البليهي الواقع الاجتماعي بشكل عام بالتخلف في نظرته للمرأة، ويرى أن هذه المعتقدات المتخلفة هي التي همشت دور المرأة وحولتها إلى عالة على بقية أفراد المجتمع، لذا فالأمر يتطلب تجاوز الكثير من الأعراف والتقاليد المكبلة لعمل المرأة، والانتقال من السائد اجتماعياً إلى الحداثة وتطوير مؤسسات المجتمع. ويشير أ. البليهي إلى أن المجتمع السعودي يعيش طفرة إبداعية مدهشة إلا أن مؤسسات التعليم فيه بمثابة دائرة مغلقة لم تقدم شيئاً ذا فائدة للمجتمع وللمرأة بشكل خاص، فالتعليم ليس إعطاء معلومات،

من التركيز على قضايا التعليم والعمل إلى التمكين وتفعيل مشاركة المرأة في الشأن العام.

### الثقافة المؤثرة

وحول دور الثقافة السلبية السائدة في تكريس الصورة النمطية للمرأة، تقول د. حنان الأحمدى: من المبالغة القول بأن الثقافة السلبية التي تكرس الصورة النمطية للمرأة هي ثقافة سائدة، ولكن يمكن القول بأنها مؤثرة، وهناك فرق. فالغالبية العظمى من أبناء المجتمع السعودي لا تتبنى موقفاً سلبياً تجاه عمل المرأة ومساهمتها في المجتمع، بل على العكس من ذلك تشجعها وتقدر جهودها، وأبسط مثال لذلك ما شهدناه من جدل وكر وفر في موضوع عمل المرأة في محلات بيع المستلزمات النسائية، ففي جميع دول العالم لا يبيع المستلزمات النسائية إلا نساء، ونحن هنا نرى المرأة في الأسواق الشعبية تفتش الأرض يومياً وتبيع سلعا متنوعة، ولا نستغرب ذلك بل ولا نتوقف عنده، وعندما تأتي المبادرة لحفظ كرامة المرأة وتمكينها من العمل في التجارة وإعادها عن الرصيف، يتم إجهاضها وغيرها من المبادرات بدون مبررات منطقية، أو حتى بدائل وخيارات عملية تلامس همم الاقتصاد والاجتماعي والأمني، والمتمثل في البطالة العالية والاعتماد على العمالة الأجنبية في تخصصات ومهن يمكن للمرأة السعودية القيام بها بدون إخلال بالقواعد الشرعية

**أ. عبد الرحمن الجريسي: دور المرأة السعودية تعزز في الآونة الأخيرة وبرزت نساء في مراكز القيادة وميادين العمل بشكل عام.**

**أ. يوسف الكويليت: حاجز الأعراف والتقاليد غير المنطقية سينهار في نهاية المطاف بفعل المتغيرات الثقافية والاقتصادية للمجتمع السعودي.**

**أ. إبراهيم البليهي: لابد من تجاوز كثير من الأعراف والتقاليد المكبلة لعمل المرأة، والانتقال من السائد اجتماعياً إلى الحداثة وتطوير مؤسسات المجتمع.**

والقيم الاجتماعية، فالتكلفة الاقتصادية والاجتماعية للبطالة النسائية مرتفعة على مستوى المجتمع والأفراد، وكثير من الأسر تعاني بسبب الفراغ الذي تعيشه الفتيات العاطلات عن العمل. وتشير د. حنان الأحمدى إلى أنه وبالرغم من هذه التحديات، فإن حراك المجتمع لم يتوقف، ومسيرة الحضارة الإنسانية في بلادنا تتقدم، والمرأة السعودية تتقدم ولا تتأخر، ومساهمتها في مسيرة التنمية تتسع بالنظر إلى جميع مؤشرات التنمية الإنسانية، وهذا بطبيعة الحال لا يتنافى مع تطلعاتنا إلى زيادة مساحة التمكين والتي تكفل للمرأة حق العمل الشريف وحرية الإرادة وتحفظ كرامتها في مكان العمل وفي الحياة العامة





**د. حنان الاحمدي: لا ينبغي**

أن نلبس الصور النمطية  
للمرأة التي أفرزتها إرهابات  
مراحل معينة لتشيويه الرسالة  
الإسلامية النبيلة التي حفظت  
للمرأة مكانة رفيعة في جميع  
مناحي الحياة في المجتمع.

**د. سهيلة زين العابدين: المرأة**

تُمنع من العمل الشريف في  
المهن الجديدة بحجة أنها تفتح  
باب المفساد والاختلاط رغم  
أنها مُحافضة.

النظرة الاجتماعية السلبية عن المرأة  
وعدم التعامل معها كقاصر، لأن هذه  
الممارسات السلبية تعيق تطلعات  
المرأة لمستقبل أفضل، وتحول دون  
تحقيق اندماجها في الحياة العملية

والاقتصادية، فالرسول صلى الله عليه وسلم دعا في عهده  
المرأة المسلمة للمشاركة في مختلف مجالات الحياة، وعبر شتى  
مراحل الدعوة ومنحها حقوقها وكرامتها.

وتضيف د. سهيلة: للأسف هناك نظرة سلبية تتكون في  
المجتمع بسرعة نحو بعض المهن الجديدة التي تفتح من أجل  
توسيع فرص عمل المرأة، وخير مثال مشروع بائعات المستلزمات  
النسائية في المحلات التجارية، وكاشيرات الأسواق العائلية  
الليدان أجلا إلى أجل غير مسمى، وكذلك مقترح تدريس  
المعلمات الصفوف الأولية في مدارس البنين الابتدائية وغيرها،  
والتي تم تفسيرها من قبل البعض على أنها مجالات تفتح باب  
المفساد عبر الاختلاط بين الجنسين، وهذا غير صحيح، فهذه  
المهن مُحافضة وتشكل مورداً مالياً هاماً للمرأة والمجتمع.

#### الإسلام كرم المرأة

من جانبه يرى الشيخ الدكتور محمد النجيمي أن الإسلام كرم  
الإنسان بشكل عام، سواء الرجل أو المرأة، وحفظ حقوقهما

ولكنه تكوين اهتمامات وإثارة أفكار  
وتدريب على التفكير السليم المنظم  
وخلخلة مسلمات وطرح تساؤلات تعيد  
النظر فيما تقدم من معرفة؛ فالثقافات  
المفتوحة تنشئ أجيالها على الاستزادة  
الدائمة من الأفكار الخلاقة والعلوم  
الدقيقة وأساليب الحياة المتطورة فليس  
هناك حدود لقدرات الإنسان، وليس هناك قانون أو نظام ضد  
المرأة، ولكن الإشكالية تكمن في التخلف والقوالب الثقافية التي  
صاغته.



أ. إبراهيم البليهي

#### اندماج أكثر للمرأة

ومن جانبها تتفق د. سهيلة زين العابدين  
مع ما ذكره أ.د. إبراهيم البليهي، مؤكدة  
أن الوطن حرم من الكثير من القدرات  
النسائية المبعدة بسبب بعض العادات  
الاجتماعية التي تجاوزت حدود المعقول  
فالمرأة تمثل نصف المجتمع، ولا يوجد في  
الشريعة الإسلامية السمحة عوائق أمام  
عملها وتوليها المناصب وممارسة جميع  
الأنشطة. وتقول د. سهيلة: لابد من تغيير



د. سهيلة زين العابدين



رعاية أولادها وأسرتها فهذا العمل هو أفضل لها ولا يقدر بأي قيمة، أما عن الأعراف السائدة في كثير من بلاد المسلمين التي ترى الحد من عمل المرأة أو التضييق عليها فإن للمرأة المسلمة حق العمل والتكسب من أي مهنة شاءت، والشرعية الإسلامية لا تمنع أحدا من العمل الشريف، لكن الإسلام حدد الرجل بالمسؤولية عن نفقة أسرته وتأمين احتياجاتها (الرجال قوامون على النساء بما فضل الله بعضهم على بعض)، وقد يتطلب الأمر في المجتمع الإسلامي أن المرأة المسلمة قد تحتاج إلى عمل في بعض المهن كمدرسة لتعليم بنات جنسها، أو طبيبة نسائية ضمن آداب الإسلام وضوابطه فهذا لا بأس منه، إلا أن عملها الدائم باستمرار خارج بيتها والتنقل والسفر فيه مضیعة للأسرة، وتقصير لحق الزوج، وقد ينتج عنه محذورات شرعية، كالاختلاط والخلوة مع الرجال غير المحارم لها. ويقول الشيخ النجيمي: لنا في المجتمعات الغربية التي تعاني من تفكك الأسر وتشرذم الأطفال بسبب خروج المرأة للعمل موعظة حسنة لنعتبر منها. ●

كاملة في الحياة وفي العمل، فعن المقداد رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: «ما أكل أحد طعاماً قط خيراً من أن يأكل من عمل يده»، وعن عائشة رضي الله عنها قالت: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «أطيب ما يأكله الرجل من كسبه، وإن ولده من كسبه»، كذلك يبين الإسلام أن الساعي لكسب الرزق كالمجاهد في سبيل الله لأن العمل الشريف وسيلة لدفع الفقر، وعفاف النفس عن مد يد الحاجة للآخرين. ويضيف د. النجيمي: أما فيما يتعلق بالموثوث الاجتماعي أن عمل المرأة محصور في بيتها، وفي



الشيخ د. محمد النجيمي

## كالة إدارية

## إعداد: سوسن المفلح

## ضياء خراش

وشارفت على الاستسلام، وأحس أنني قريباً سيتم ختمي بختم الوضع السائد وأصبح مثل بقية الموظفين - كما قيل لي سابقاً- وهذا شيء لا أرغبه.

هون زميله عليه الأمر، قائلاً:

استبشرنا خيراً بأفكارك وحماسك، وقد نقلت هذا الحماس للكثيرين ممن حولك، ولكن إنجاز المهام الكبيرة لا يتم بالحماس وحده، وإنما يجب بعد تحديد الاتجاه اختيار الطريق الأفضل من بين طرق شتى، لتبدأ بعدها رسم الخطة للسير في الطريق المختارة لتلافي الحفر والمطبات التي قد توجد فيها للوصول إلى الهدف المنشود بأقل جهد ووقت مع الاستمتاع بما يوجد في جانبي الطريق من مناظر وأشخاص وأحداث، ثم الانتقال إلى المحطة الأخرى والهدف الآخر وذلك وفق الأولويات الأهم فالمهم. وإلا وجدت نفسك وسط كومة من المهام غير المنجزة وأنواع عدة من الأدوية لتعالج أمراضك الكثيرة التي ستصاب بها نتيجة الضغط والتوتر.



## التعليق:

يوجد حولنا كثير من الأشياء التي تسير بشكل خاطئ، علينا محاولة النظر إليها واكتشافها كما لو كنا نشاهدها لأول مرة. الأفكار العظيمة بحاجة إلى خطة واضحة لتنفيذها، يمكن تحقيق الكثير بجهد أقل ولكن بطريقة أذكى. الحماس بدون خطة عمل، جهد ضائع وتخطبات عشوائية قد تصيب أحياناً ولكنها تخطئ في أحيان كثيرة. لذا قد لا نستطيع عمل التغيير بمفردنا، كل ما علينا هو مساعدة القادرين على ذلك وتشجيعهم. ●

**ما إن** تسلم «عبد الله» مهام عمله الذي نقل إليه حديثاً بعد الترقية حتى أدرك بخبرته السابقة وجود مشاكل عدة تعاني منها جهة عمله الجديدة، واستغرب كيف أن هذه المشاكل تبدو غير مرئية لمن حوله من المديرين والزملاء على حد سواء، وتزداد دهشته عندما كان يذكر هذا الأمر لزملائه الجدد، إذ سرعان ما ترتسم على وجوههم ابتسامة قائلين له: مع مرور الأيام ستعود كما تعودنا وستختم بختم الوضع السائد وتصبح مثل الجميع. هذه الكلمات لم تكن تمنح «عبد الله» إلا مزيداً من الإصرار والعزيمة على إيجاد طريقة لتحسين العمل ووضع الأمور في نصابها كما يراها هو. فشرع يكتب تقريراً يبين فيه المشاكل الحالية ويقترح تبسيط إجراءات العمل في القسم التابع له. وبعد انتهائه من التقرير قدمه للمدير الذي أعجب بالفكرة وأصدر قراراً بتشكيل فريق عمل لدراسة وتنفيذ هذه الإجراءات، وطبعاً لا بد أن يكون «عبد الله» هو قائد هذا الفريق، فهو الأقدر على تسييره في الاتجاه الصحيح بما أنها أفكاره، لكنه ما إن شرع وفريقه في العمل حتى ظهرت له سلبيات هنا وهناك متفرقات في مواضع ومواضيع مختلفة، وبما أن أفكاره السابقة لاقت أدناً صاغية، فلم لا يقترح المزيد.

مع مرور الوقت وجد «عبد الله» نفسه رئيساً لفريقي عمل وعضواً في عدد آخر منها بالإضافة إلى مهام عمله الأساسي، وهذا وضعه في موقف عصيب، فهو متحمس لكل فكرة طرحها ولكنه لا يستطيع منحها الكثير من وقته، ولا يمكنه أن ينجز المهام المطلوبة منه بعد كل اجتماع من اجتماعات الفريق، حتى وصل به الأمر إلى أن يكون الشخص المتأخر دائماً عن الإنجاز والحلقة الأضعف في الفريق حضوراً وعملاً. استوقفه أحد زملائه وقال له: أصبحت مثل «خراش» يا «عبد الله» فقد قال فيه الشاعر:

تكاثرت الضياء على خراش فما يدري خراش ما يصيد

وأنت تكاثرت عليك فرص التحسين والتطوير وتحمست لها وبدأت التنفيذ بدون ترتيب لأولوياتك ووضع خطط عمل لتنفيذها، فكانت النتيجة أنك أصبت بالحيرة والتشتت بينها، ويبدو جلياً أنك لم تنجز أيّاً منها على الوجه الصحيح.

رد «عبد الله»: لقد أصبت.. لم بعد لدي وقت ولا جهد لكل هذه الأعباء، وأصبح ينطبق علي قول الشاعر: ولو كان سهماً واحداً لاتقيته ولكنه سهمٌ وثانٍ وثالثٌ

فرغم أنني مؤمن بهذه الأفكار ومقتنع أنها الطريق الصحيح لأداء العمل وأنها ستجعل بيئة العمل أفضل إلا أنني أصبت بالإجهاد



١٦ ربيع الآخر ١٤٣٢

الحياة



الحياة

٢٤ ربيع الآخر ١٤٣٢



## بين الفشل والنجاح ...!

**تمر** بالإنسان لحظات كثيرة يكتسب منها الخبرة بين الفشل والنجاح، بعضها أقرب إلى الفشل الحقيقي، وبعضها فشل وأطياف من النجاح. وعندما قررت في بداياتي أن أسلك طريقاً أجد فيه نفسي وأحقق طموحاتي كان ميدان التدريب والتعليم هو المجال المناسب لي، حيث إنه جمع بين رسالة تحمل في طياتها جهداً شريعياً ودينياً لنشر العلم والفكر، وبعداً اجتماعياً لمعرفة أحوال الناس، والدخول في أعماقهم والتعامل المباشر معهم، وفيه أيضاً جانب استثماري لكنه طويل المدى. فكان تأسيس أكاديمية الفيصل العالمية هو الانعطاف الذي كتب الله لي فيها التوفيق بعد مشروعات فشل كثيرة، فمنذ تأسيسها عام (٢٠٠١ م) وهي تقدم الكثير من البرامج التعليمية والتدريبية الخاصة التي تهدف إلى إعداد كفاءات سعودية مؤهلة تخدم في كافة المجالات، وتلبي احتياجات سوق العمل عن طريق استخدام أفضل المناهج والأساليب العلمية الحديثة.

إن من أهم مقومات العمل الناجح - في رأيي - والمشروع المتميز هو ألا يكون تقليدياً، بل يجمع بين التطوير والجودة والابتكار، ولعل الذي دفعني - بعد فضل الله - لتجاوز مراحل الإحباط والإخفاقات التي مررت بها هي الرغبة القوية في التغلب على الصعوبات والعوائق التي تواجهني، حتى أن بعض أقاربي في وقتها أشفقوا عليّ ونصحوني بعدم خوض هذه التجارب لما رأوه سابقاً من فشل، وهذا الأمر أورت عني تحدياً مع الذات، لعلمي الذي يصل حد اليقين أن طريق النجاح لا يتأتى إلا بالاستفادة من تجارب الفشل وتحويلها إلى خبرات إيجابية، وبعد محاولات غير موفقة أصبح الذين يشفقون عليّ ينظرون لما تحقق على أنه حقيقة، بل ينصحون أبناءهم بخوض التحدي، والسير على النهج نفسه الذي كانوا يعارضونه يوماً من الأيام.

ويمكن القول إن التوفيق والنجاح في مشوار الحياة لا يتأتى بالقول ولا بالأحلام، ولا بالاعتماد على الآخرين، ولا بالتقليد لتجارب الغير، ولا بقراءة الكتب التي تعلم كيف تنجح، لكنه يتأتى أولاً بالانتصار على الذات، وعدم التوقف طويلاً عند محطات الإخفاق، أو عند نظرة الناس السلبية، بل يكمن التحدي في الإعداد الجيد، والتخطيط السليم، والثقة في القدرات الذاتية والعمل الدؤوب والكفاح المستمر من أجل تحقيق التطلعات مهما بدت بعيدة المنال.

وعبر هذه الرحلة تعلمت أن السعادة تكمن في مواجهة التحدي، فالانطلاق نحو آفاق أرحب لم تكن في حساباتي يولد شعوراً جميلاً لا يعرف تميزه ومذاقه إلا من جربه، إن النجاح الحقيقي يولد نجاحات أخرى، شرط أن يكون الإنسان مبدعاً لا مقلداً، وأن يكون متجسداً فكرياً وعطاءً. ●

إن السعادة تكمن في مواجهة التحدي، فالانطلاق نحو آفاق أرحب لم تكن في حساباتي يولد شعوراً جميلاً لا يعرف تميزه ومذاقه إلا من جربه.



★ الرئيس التنفيذي للمجموعة العربية للتعليم والتدريب  
أكاديمية الفيصل العالمية



د. أحمد بن عبد الرحمن  
الطويل\*

# «مرحلة ما بعد الحكومة الإلكترونية»

أعدّها للنشر : عبد الكريم رجب

د. بركات بن  
مازن العتيبي

منسق قطاع الإدارة  
العامة بالمعهد.



**قدمت** هذه الورقة إلى مؤتمر «دور الحكومة الإلكترونية في تحقيق الإدارة الرشيدة»، الذي عقد في مدينة مسقط بسلطنة عمان خلال الفترة من ١٢-١٤/١٢/٢٠١٠م، وهي بعنوان «مرحلة ما بعد الحكومة الإلكترونية»، من إعداد د. بركات بن مازن العتيبي، منسق قطاع الإدارة العامة بالمعهد.

الإلكترونية.

والحكومة الإلكترونية كمفهوم متجدد في الإدارة العامة، تم تعريفه بطرق مختلفة في أدبيات الإدارة العامة وتقنيات المعلومات والاتصالات (ICTs). حيث تركز معظم المناقشات والمداولات بشأن الحكومة الإلكترونية على تحديد ووصف ماهية الحكومة الإلكترونية، أو على تحديد الفرص المتاحة والتحديات والعقبات والتهديدات المتعلقة بها.

وترى الورقة أنه يمكن تعريف الحكومة الإلكترونية بأنها عملية إدارية جديدة تحتاج إلى أن تؤخذ على أنها مسؤولية جديدة من قبل القادة والمديرين في المؤسسات الحكومية. وهذا يعني أن الحكومة الإلكترونية كمفهوم سيكون تحدياً كبيراً للمؤسسات العامة نظراً للمتطلبات المتجددة بشكل مستمر، والتحديات والمخاطر التي يتضمنها.

## بموجبات الحكومة الإلكترونية

يذكر الباحث أن هناك توافقاً عاماً في الآراء بشأن الفرص والمزايا والفوائد التي تقدمها الحكومة الإلكترونية، حيث إن هناك اعترافاً

ببعض التحليل من حيث النظريات والممارسات التي تشرح كيف ينبغي أن تدار الحكومة الإلكترونية وتنفيذها على نحو فعال في القطاع العام، إضافة إلى ضرورة توسيع نطاق مفهوم الحكومة الإلكترونية ليشمل مرحلة ما بعد الحكومة الإلكترونية.

## مفهوم الحكومة الإلكترونية

أصبح مفهوم الحكومة الإلكترونية مؤخراً أحد أهم القضايا في مجال الإدارة العامة والمعلوماتية، وخاصة بعد ثورة إعادة اختراع الحكومة، وإدارة الجودة الشاملة، وتحديث الحكومة وغيرها من سياسات الإصلاح الحكومي حول العالم. حيث يبدو أن الحكومة الإلكترونية كمصطلح جديد قد أثار تساؤلات عديدة حول الإدارة الحكومية، وكفاءة الخدمات العامة. ويعلل ذلك بسبب نمو تقنيات المعلومات والاتصالات (ICTs) ودورها في توفير طرق جديدة للقطاع العام على العمل وتوفير الخدمات للمواطنين على نحو فعال. لذا فقد بادرت معظم دول العالم بإعلان الحاجة إلى الإصلاح الحكومي وتحديث القطاع العام وتعزيز الخدمات

يشير الباحث في مقدمة ورقة العمل إلى أن موضوع الحكومة الإلكترونية أصبح في السنوات العشر الأخيرة إحدى أبرز المناقشات الأكثر أهمية في الإدارة العامة ومجال المعلوماتية، حيث زادت التطورات الأخيرة في تقنيات المعلومات والاتصالات (ICTs) الحاجة إلى الاعتماد على تقنيات المعلومات والاتصالات في أعمال الحكومة. لذا ناقشت معظم الحكومات في العالم بشكل واضح الحاجة إلى إصلاح وتحديث قطاعها العام وتحسين نوعية الخدمات العامة. كما أشارت كثير من الأدبيات إلى أن الحكومة الإلكترونية، كمفهوم جديد في الإدارة العامة، يمكن أن تساعد في تحقيق الإصلاح الحكومي.

لقد أبدى باحثون في الآونة الأخيرة اهتماماً متزايداً بأبحاث الحكومة الإلكترونية، إلا أنهم ركزوا على القضايا المختلفة ذات الصلة بدور الحكومة الإلكترونية في إصلاح الإدارة العامة، مثل البنى التحتية للحكومة الإلكترونية، والفرص والتحديات وغيرها، ولكن الورقة ترى ضرورة التحول في دراسات الحكومة الإلكترونية، حيث لا تزال تتطلب





الإلكترونية لغرض توفير الدعم لبرامج الحكومة الإلكترونية من حيث المعرفة والفهم لهذه التحديات لأن معظم الباحثين يرون أن اكتساب أو تحقيق منافع للحكومة الإلكترونية على المدى القصير أو على المدى الطويل تبدو عملية غير مستقرة بسبب بعض التحديات والعوائق التي قد تقلل أو تمنع الاستفادة من هذا التطور الجديد لأنشطة الحكومة.

المسوغات وراء هذه المناقشة، هو أن الكثير من أدبيات ونقاشات الحكومة الإلكترونية أعطت اهتماماً أكثر لمزايا الحكومة الإلكترونية بينما تقلل أو تتجاهل إلى حد ما من أثر هذه التحديات على تطور برامج الحكومة الإلكترونية في القطاع العام. بشكل عام، يبدو أن هناك اتفاقاً واسعاً حول تحديات الحكومة الإلكترونية في كل من الدول النامية والمتقدمة. قد تكون هذه التحديات تختلف في شكلها وحجمها وتفصيلها من دولة إلى أخرى. ومع ذلك، على الرغم من الإسهامات العلمية لتحديد التحديات والتهديدات التي تعترض تقدم الحكومة الإلكترونية، فإنها لم تقدم مناقشة وافية لتوضيح كيفية التغلب على هذه التحديات. وترى الورقة أنه يمكن الإشارة إلى تحديات جديدة للحكومة الإلكترونية أبرزها البطء في تحقيق تقدم مشروعات الحكومة الإلكترونية، وضعف عملية التغيير، وعدم القدرة على تحقيق توقعات الوعود واحتياجات المواطنين الفعلية.

الفوائد في تنفيذ الحكومة الإلكترونية بشكل عام. وعلاوة على ذلك، لم يتم تأكيد هذه المزايا من خلال دراسات أو تقارير رسمية بسبب كون الكثير من برامج الحكومة الإلكترونية لا تزال في مراحل التطوير أو أنه لم يتم تقييمها بشكل أكثر شمولية. وتؤكد الورقة أن فهم فوائد الحكومة الإلكترونية ليس مهماً فقط في تحفيز أو تشجيع القطاع العام لتنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية، ولكن أيضاً لتحديد درجة الحاجة إلى الحكومة الإلكترونية واختيار التصميم المناسب الذي يمكن أن يدعم ويوجه إستراتيجية برامج ومشروعات الحكومة الإلكترونية. وبعبارة أخرى، فإن الاعتراف بهذه الفوائد يساعد على رسم الطريق تجاه التنفيذ الناجح للحكومة الإلكترونية. وذلك لأن القطاع العام يجب أن يجد الطريقة المناسبة لتحقيق هذه الفوائد من خلال عملية التنفيذ الكامل.

### المتطلبات والتحديات

هذا الجزء يهدف إلى استعراض التحديات والعقبات التي تواجه تقدم الحكومة

واسع النطاق بأهمية تقنيات المعلومات والاتصالات في دعم مبادرات الحكومة الإلكترونية التي تسهم في خلق المزيد من الفرص الاقتصادية والاجتماعية للشركات والأفراد والحكومات. وبعبارة أخرى، أصبحت فوائد الحكومة الإلكترونية واضحة بشكل متزايد للقطاع العام. ويذهب إلى أنه يمكن اعتبار الحكومة الإلكترونية كأداة لتطوير وتحسين تقديم الخدمات العامة، حيث تركز الحكومة الإلكترونية على بناء علاقات قوية بين المواطنين والحكومة.

بشكل عام، ومع ذلك، فإن نقطة الضعف الرئيسية في بيان مزايا وطموحات الحكومة الإلكترونية هو أنها تظهر أن الحكومة الإلكترونية ليست سوى أداة جيدة لإعادة اختراع الحكومة وتحسين الخدمات العامة دون الإشارة إلى التحديات والعقبات والمخاطر التي قد تمنع القطاعات الحكومية من تحقيق هذه الفوائد. أيضاً، هناك انتقادات أخرى تتمثل في أن ما تم ذكره حول فوائد الحكومة الإلكترونية لا يفسر متى يمكن تحقيق هذه الفوائد سواء في فترات قصيرة أو طويلة الأجل. وعدم تقديم تفاصيل عن دور هذه



### مراحل تطور الحكومة الإلكترونية

أخذت الحكومة الإلكترونية اهتماماً كبيراً في القطاع العام بسبب التأثيرات التي تصنعها في جميع نظم القطاع العام وعملياته الإدارية والتشغيلية. من أبرز هذه التأثيرات التسارع التقني وانتشار استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات، كذلك التأثيرات المتعلقة بتوجه الحكومة نحو تحسين الخدمات وتعزيز العلاقة مع المواطن، إضافة إلى رفع درجة التنافسية في القطاع العام محلياً وإقليمياً. ونتيجة لهذه العوامل، جاءت الحكومة الإلكترونية من خلال عدة مراحل، واجه فيها القطاع العام العديد من التحديات في بناء إستراتيجيات الحكومة الإلكترونية وتطبيق النماذج والخدمات الإلكترونية. ولكن، على الرغم من تحقيق بعض التقدم، إلا أن الانتقال من مرحلة إلى أخرى لم يحقق التكامل الذي يضمن زيادة كفاءة وفعالية أداء الأجهزة الحكومية بشكل عام في كثير من الدول. هذه المراحل يمكن تصنيفها على النحو التالي:

#### أولاً: مرحلة بناء العلاقة بين الحكومة والتقنية

شهد العقدان الأخيران تطوراً هائلاً في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات (ICTs) وزادت قوة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل كبير، حيث أصبحت هذه التقنيات هي أبرز الإمكانيات الجديدة التي اعتمد عليها في نطاق واسع في المجالات التجارية والاجتماعية. كما ازداد أيضاً دور التقنية في القطاع الحكومي خلال هذه الفترة حتى أصبحت الحكومة واحدة من أكبر عملاء شركات التقنية لهدف تحسين الخدمات العامة وزيادة الإنتاجية وتحقيق مستويات عالية من الأداء، وجودة الخدمات ورضا العملاء.

ومع ذلك، لا تزال الكثير من القطاعات الحكومية تعتمد بشكل أكثر على البيروقراطية والقوى العاملة أكثر من التركيز على التقنية. لذا فإن المرحلة المبكرة من العلاقة بين الحكومة والتقنية اعتمدت أساساً في أتمتة العمليات والخدمات القائمة في معظم الأجهزة الحكومية دون أن تنتهز الفرص التقنية لإعادة التفكير في ابتكار طرق جديدة

#### تطوير العمليات والخدمات.

وبشكل عام، تميزت هذه المرحلة بالانتشار التقني المتسارع، وازدياد رغبة الحكومة في الحصول على الكثير من التقنيات والتوسع في توفيرها في المكاتب الحكومية. إلا أن أبرز السلبيات تمثلت في نقص التدريب للكثير من العاملين في الحكومة وزيادة مقاومة التقنية على المستويات الإدارية المختلفة، أما من ناحية الحكومة الإلكترونية، فقد شهدت هذه المرحلة التأخر في الفعالية بالمفهوم وعدم جدية الحكومة في التشريعات التي تخدم استخدام التقنية والخوف من التقنية وصعوبة إدراك مفهوم الحكومة الإلكترونية، إضافة إلى تعثر الكثير من المشروعات التقنية بشكل كبير بسبب نقص الخبرات وعدم تحديد الأهداف العملية لمشروعات الحكومة الإلكترونية.

#### ثانياً: مرحلة إدارة التغيير

هذا الجزء يميل إلى تقديم الفهم الواضح للحكومة الإلكترونية كهدف يمكن تحقيقه من خلال عملية تغيير شاملة تساعد المنظمات في تبني التغيير وتقديم الخدمات الإلكترونية، وتحديد التغييرات المطلوبة التي تدعم فاعلية التحول نحو الحكومة الإلكترونية، حيث قدم الكثير من الباحثين إدارة التغيير عن طريق ابتكار نماذج تتكون من عدة مراحل لتحقيق التحول وإدارة التغيير في المنظمات.

ومن خلال استعراض المساهمات الأكاديمية في مجال إدارة التغيير، والتي تحمل جوانب إيجابية من خلال تركيزها على ضرورة

في تحقيق «الإدارة الرشيدة» عندما تتجاوز حدود مفهوم الخدمات الإلكترونية واستخدام التقنيات في أعمال الحكومة إلى عملية التطوير الشامل في الأدوات والأساليب والثقافة والعلاقة مع المواطن.

من خلال هذا التقديم البسيط لمفهوم الإدارة الرشيدة تبرز درجة التشابه بين ما تطمح إليه الحكومة الإلكترونية وبين ما يتحقق من خلال (الإدارة الرشيدة)، حيث يلاحظ أن هناك اتفاقاً بين الحكومة الإلكترونية والإدارة الرشيدة للوصول إلى عناصر متعددة تزيد من كفاءة القطاع العام، من أبرزها دعم مشاركة المواطن وتحسين أداء القطاع العام وتحقيق الشفافية والاهتمام بالمساءلة. ويمكن القول إن تحقيق طموحات الحكومة الإلكترونية هو في حقيقة الأمر دعم لتوجهات تحقيق الإدارة الرشيدة، وهذا لن يتحقق حتى تهدف الحكومة الإلكترونية إلى تجاوز الاهتمام بالتقنية وتحقيق التغيير في أساليب تقديم الخدمات الإلكترونية من خلال وسائل إلكترونية إلى مرحلة أبعد من هذه الأهداف، بحيث يمكن فهم تصور ما بعد الحكومة الإلكترونية على أنه الاتجاه نحو تطوير الحكومة في إطارها الشامل ودعم أهداف وتوقعات الإدارة الرشيدة في جميع عمليات ونشاطات وخدمات القطاع الحكومي بكفاءة وفعالية.

### خاتمة

إن تحقيق الإدارة الرشيدة من خلال تطبيق (الحكومة الإلكترونية) يتضح من خلال المزايا التي يمكن أن تقدمها أو تطمح لها الحكومة الإلكترونية، والتي تتماثل مع عناصر (الإدارة الرشيدة) وهذا يعزز العلاقة بين تطور وبناء الحكومة الإلكترونية لتحقيق غايات وأهداف الإدارة الرشيدة من حيث التشابه في الأهداف والرؤية والتطلعات.

لذا أصبحت الحكومة الإلكترونية تتدرج من خلال مراحل بناء التقنية ودعم التغيير إلى مرحلة ذات بعد أكبر تنتقل بالقطاع العام من التركيز على الخدمات الإلكترونية إلى تحقيق أهداف ذات قيم أعلى تتمثل في رفع مستوى أداء القطاع الحكومي في جميع جوانبه الإدارية والمالية والبشرية والتقنية والقانونية. ●

يختلف في فلسفته وأسلوبه عن التغيير الذي يهدف إلى تصميم التعاملات الإلكترونية وذلك لكون التغيير في هذه الحالة يتطلب طريقة تفكير جديدة تحقق التحول في العمليات من خلال تقنيات الاتصالات والمعلومات، إضافة إلى ضرورة خلق أدوار جديدة للقيادات الإدارية ومهارات الأفراد والثقافة التنظيمية ومشاركة المواطنين.

بشكل عام، تميزت هذه المرحلة بدعم إدارة التغيير في إدارة مشروعات الحكومة الإلكترونية، وتوجيه قادة ومديري القطاع العام إلى الاهتمام بإدارة التغيير لضمان نجاح تنفيذ مشروعات الحكومة الإلكترونية بشكل أكثر فاعلية. من جانب آخر، تتركز أبرز سبلات هذه المرحلة من خلال التأخر في التخطيط والتنفيذ والمبالغة والتدرج غير المقنع وبقاء البيروقراطية بشكل موسع وإهمال دور الموظفين والمواطنين وعدم تحديد الأولويات بشكل صحيح والقناعة بصعوبة بعض التحديات والمبالغة في عدم القدرة على تجاوزها.

### ثالثاً: مرحلة ما بعد الحكومة الإلكترونية

يأتي أحد أبرز النقاشات في مجال بحوث الحكومة الإلكترونية في أن كثيراً من الباحثين يركز النقاش حول العلاقة بين الحكومة الإلكترونية من خلال ارتباطها بالإدارة العامة الحديثة (NPM)، وإصلاح الإدارة العامة، والتقنية، والديمقراطية والحكومة التحولية. إن هذه المرحلة تتطلب تجاوز الإستراتيجية، وخلق خدمات إلكترونية أوسع، وبناء مجتمع معلوماتي، وتغيير فلسفة الحكومة، وتغيير ثقافة العمل إلى درجة عالية من الاحترافية، ودعم مشاركة المواطن، إضافة إلى التحول إلى رؤية أبعد في تطوير القطاع العام وتحقيق الإدارة الرشيدة.

إن فهم الدور الذي تحققه مرحلة (ما بعد الحكومة الإلكترونية) أمر ضروري لقيادات ومديري القطاع العام لغرض عدم التركيز فقط على عملية تحويل الخدمات الحكومية إلكترونياً، ولكن من أجل إدراك أهمية الدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة الإلكترونية

تحديد الحاجة للتغيير كمرحلة رئيسية في تطبيق عملية التحول. كما تبين هذه الأفكار أن عملية التغيير هي عملية مرحلية تحتاج إلى «إدارة» وليست بناءً على رغبات شخصية أو قرارات عشوائية نتيجة التنافس أو الحماس وزيادة التوقعات والطموحات، فإن هذا يقود إلى الجانب المهم وهو أن هذه الآراء توضح أن عملية التغيير عملية صعبة ومعقدة لأنها ترتبط بعوامل سياسية وتنظيمية وثقافية ومادية داخل المنظمات. كما أنها أعطت الاهتمام لجميع الجوانب الرئيسية في المنظمة من أهمها الجانب الإنساني المرتبط بمدى تكيف ومقاومة الأفراد للتغيير.

ولكن على الرغم من التحليل الجيد لهذه الآراء في تحديد آلية إدارة التغيير إلا أنها لم توضح على وجه الخصوص أيًا من أنواع التغيير يمكن تطبيق هذه المراحل عند إحداثه. فمثلاً، في حالة الرغبة في إحداث تغيير تقني في المنظمة، يأتي التساؤل عما إذا كان تطبيق نفس المراحل في حالة التغيير في مجال آخر كتغيير مهارات وسلوكيات الأفراد أو أسلوب خدمات العملاء وهكذا.

إضافة إلى هذه الانتقادات، ترى الورقة أن إدارة التغيير، في جانبها التقليدي، قد أهملت كذلك الأخذ في الاعتبار عامل «الوقت» الذي يتطلبه التغيير من جميع الزوايا، إضافة إلى أنه من الواضح أنها ركزت بشكل كبير على النظر لإدارة التغيير على أساس «حل المشكلات الإدارية والفنية» فقط دون الميل إلى كون التغيير هو أسلوب في إحداث التحول والتطوير في المنظمات، إلى جانب عدم وجود إشارات واضحة فيما يتعلق بالصراع التنظيمي أثناء التغيير والاختلاف في الآراء السياسية اتجاه التغيير وضعف التنسيق والتعاون بين وداخل المنظمات.

لذا، ونظراً لأهمية إدارة التغيير في تحقيق التحول وبناء الحكومة الإلكترونية في القطاع العام، فإن الورقة تقدم «نموذج إدارة التغيير الموجه لمشروعات الحكومة الإلكترونية»، وهو نموذج مقترح يمكن أن يحقق التكامل لمديري مشروعات تطوير التعاملات الإلكترونية في القطاع العام. وذلك بسبب أن التغيير في العمليات التقليدية في المنظمات الحكومية





يمثل إشكالية كبيرة تعطل  
الإنجاز في المنظمات الحكومية

## تدني أداء الموظفين: فتش عن المدير!

دراسة سعودية: كثرة الغياب، وإشغال الوقت بأعمال أخرى، وترك مكان العمل بلا عذر..

مؤشر سلبي واضح على تدني إنتاجية الموظف الحكومي

مدير عام البرامج العليا بمعهد الإدارة العامة د. عبد الرحمن الوزان: ضعف إنتاج الموظف مرتبط بثقافة المنظمة وقيمها المحفزة ورغبته الجادة في التميز

إعداد / شقران الرشيد

**في** روايته الشهيرة (يوميّات نائب في الأرياف) يروي الأديب العربي الكبير توفيق الحكيم قصة موظف يعمل بأمانة وينجز عدداً كبيراً من الملفات يومياً، فيبقى مكتبه نظيفاً، لكنه غير مقدر ويشتكى من أن الموظفين الذين لا يشتغلون مثله يترقون بسرعة في السلم الإداري ويحصلون على علاوات، أما هو فيبقى دائماً كما هو، وعندما لاحظ أحد أصدقائه ذلك، قال له: يجب أن تغير خطتك، عليك أن تنجز أقل ما يمكن من الملفات يومياً، مثلاً، أنجز خمسة ملفات بدلاً من خمسين. وبالفعل تراكمت الملفات على مكتبه، وأصبح من الضروري تعيين موظفين آخرين لإنجاز العمل. ولما استمر الأمر كذلك، سأل الموظف رئيسه: ببساطة ألا يستدعي وجود هؤلاء الموظفين الجدد واحداً يرأسهم؟ فأجابه مباشرة: أنت مدير المكتب منذ الآن!

مثل هذه القصة بما تحتويه من أبعاد نفسية، واجتماعية تجسد ملامح مأساة ثقافية سلبية تكرست في بعض العقول والنفوس وأصبحت إرثاً اجتماعياً تعاني منه أغلب المرافق الحكومية في الوطن العربي، وفي المملكة بطبيعة الحال تبرز مثل هذه النماذج التي تحولت إلى نفوس محبطة تتفنن في تعطيل العمل، وتأخير الإنجاز، ونشر جو من التخاذل بين الزملاء بعد أن كانت محبة للعمل والإنتاج.. ومن المفارقات الغريبة أن مثل هؤلاء يرتقون سلم الترقّيات في الوظيفة العامة في حين يهمل الموظف المنضبط والمنتج.. وهذا يطرح التساؤلات: ما أفضل الأساليب الملائمة للتعامل مع الموظفين غير المنتجين، أو كما يقال (خارج الخدمة)؟ وكيف يمكن تحويلهم إلى مسار الإنتاج في أداء أعمالهم الوظيفية شأنهم شأن الآخرين؟..

### لماذا هذا الموظف غير منتج من دون غيره؟

ذاتها، وطبيعة عملها ووضوح أهدافها وأدوارها، وما تحتويه من قيم عمل إيجابية، وثقافة محفزة للموظفين على مزيد من العطاء والإنتاج.. وثانيهما يتماس مع الموظف نفسه وطريقة تفكيره، ورغباته الذاتية في التطور والعطاء والإنتاج. ويضيف: إن أردنا تناول هذين العاملين بشيء من التفصيل يمكن القول إن العامل الأول مرتبط ببيئة العمل في المنظمة وقد يكون أحد أسباب ضعف إنتاجية الموظفين ويعود لعدة

حملنا تساؤلاتنا وطرحناها على طاوله د. عبد الرحمن الوزان مدير عام البرامج العليا بمعهد الإدارة العامة الذي بادر بطرح السؤال المهم، وهو: لماذا يكون الموظف غير منتج.. ما الأسباب؟ ويستطرد قائلاً: السبب في رأيي مرتبط بعاملين مهمين أولهما يتعلق بالمنظمة

- ٣- العمل على إعطاء الموظفين مساحة أوسع في تحمل المسؤولية وتطوير العمل، والتدريب على ذلك بشكل مستمر.
- ٤- تعزيز قيم العمل والشراكة الإيجابية بين العاملين داخل التنظيم وجعلها جزءاً من الثقافة التنظيمية للجهاز أو المؤسسة.

### دراسة سعودية: تمثل مشكلة خطيرة

وتكشف دراسة قام بها د. سليمان بن محمد الحسين آل جبير، من كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد ابن سعود الإسلامية، أن ضعف الإنتاجية والسلوكيات المعوقة للإنتاج تمثل مشكلة خطيرة للكثير من المؤسسات الإنتاجية، حيث قدرت بعض الدراسات العالمية أن ما بين ١٠٪ إلى ٢٠٪ من المؤسسات تعلن سنوياً إفلاسها بسبب تدني مستوى الإنتاجية بسبب تورط العاملين في ممارسات تقلل من الإنتاج. وكانت الدراسة قد أوضحت كذلك أنها استقصت آراء عينة تتكون من (١٤٢) مديراً سعودياً، وتبين أن المشرفين في القطاع الحكومي ينظرون إلى كثرة الغياب، وإشغال الوقت في أعمال غير الأعمال المناطة بالموظف، وترك مكان العمل من دون عذر.. كمؤثر سلبي على الإنتاجية أكثر من المشرفين في القطاع الخاص، والسبب أنهم لا يستطيعون التخلص بسهولة من الموظف الذي تظهر عليه مثل تلك الممارسات الخاطئة.

### العمل الحكومي يصرف الراتب عملت أم لم تعمل

لكن ما رأي المشرفين والموظفين في هذا الموضوع، نتعرف على ذلك بقاء عدد منهم..

يقول أ. محمد بن عبد الله الحسون، مسئول التدريب والتطوير في مؤسسة تكافل الراجحي للتأمين: إن وجود بعض الموظفين غير المنتجين أسبابه كثيرة قد يكون منها ضعف توجيه الأسرة تجاه العمل، ونظرة المجتمع السلبية لمن يعمل بجد، وترسخ نظرية أن العمل الحكومي يصرف الراتب سواء عمل الموظف أم لم يعمل، أما إذا عمل الإنسان في شركة أو مؤسسة خاصة ولم يجد توجيهها مناسباً من المسؤولين عن عمله فقد يكون التقصير والخلل في الموظف نفسه وفي ضعف إمكاناته. ويوضح الحسون أن سوق العمل المحلي مليء بالكفاءات الوطنية وكثير من السعوديين، موظفون وعاملون ومشرفون، أكفاء ومتميزون ويحققون معدلات تقييم عالية أكثر من غيرهم. لكن ما نراه أحياناً من بعض التقاعس والكسل بسبب وجود بعض المديرين غير المؤهلين لمهمة الإشراف على مجموعة من الموظفين لذا يهتمون احتياجاتهم الوظيفية من التحفيز، والتدريب، والتقدير الجيد.

### دورة تدريبية

ومن جانبه يقول مسئول إدارة شؤون الموظفين، بالشئون الصحية بالمنطقة الشرقية، أ.يوسف العبد اللطيف: هذه مشكلة كبيرة نعانى منها في العديد من الدوائر الحكومية، ولابد من تشجيع الموظف بشكل مستمر حتى نضمن إنتاجه من خلال إعطائه دورات تدريبية مهمة في مجال عمله تطور من قدراته ومعلوماته ومن معرفته بجوانب العمل ومستجداته. ويطالب العبد اللطيف الموظف السعودي أن يطور نفسه ويتأقلم في بيئة العمل بسرعة حتى يستطيع الحصول على مميزات أعلى وراتب أكبر، ويضرب مثلاً أنه في القطاع الخاص لا يستمر

نقاط يمكن إيجازها فيما يلي:  
١- عدم فاعلية العملية الإشرافية أو ما يعرف في علم الإدارة بالـ (coaching) وهي عملية التوجيه والتدريب المتواصلة من خلال المشرف الإداري.

٢- ضعف التدريب المباشر على المهارات المراد إتقانها بجانب التصحيح المستمر للأخطاء التي يقع فيها الموظف، ففي حالات كثيرة تتكرر الأخطاء بشكل متواصل دون تصحيح وتوجيه لها مما يجعل الموظف في حالة من الإحباط المتكرر وهذا ينعكس على الإنتاجية.

٣- عدم وجود قنوات اتصال فاعلة بين الموظفين والمديرين أو المشرفين بشكل يساهم في التحفيز الكافي.

٤- تعدد الأوامر التي يتلقاها الموظف من جهات مختلفة في منظمة العمل أو في الوحدة الإدارية مما يؤدي للازدواجية والتداخل ويربك الموظف.

٥- إهمال النشاء من قبل المشرف على ما ينجزه الموظف من أعمال حتى ولو كانت صغيرة.

٦- عدم العدالة في توزيع الأدوار والمهام والواجبات بين الموظفين، واستغلال الموظف المنتج بشكل مبالغ فيه وتحمله حجم عمل كبيراً وأكثر من غيره مما يحوله إلى موظف محيط وغير منتج بجانب تعزيز الجانب السلبي لدى غير المنتج أصلاً. أما بخصوص العامل الثاني المؤثر في تحويل الموظف إلى عامل غير منتج فيوضح د. عبد الرحمن الوزان أنه يعود للموظف ذاته من حيث ما يلي:

١- مستوى التأهيل الذي يحمله لكي يستطيع القيام بالمهام المطلوبة.

٢- الصفات والقدرات الشخصية كسرعة الاستجابة، والتركيز، والقدرة الإيجابية على التعامل مع محيط العمل ومعطياته والضغوط مهما كان مصدرها.

٣- عدم وضوح تقارير الأداء الخاصة بمتابعة الموظف وحجم إنجازه وجعل ذلك جزءاً من تقييم أدائه السنوي.

### لكن ما هو الحل؟

يرى د. عبد الرحمن الوزان من خلال خبرته وإطلاعه أن الحل في جعل الموظف غير المنتج محباً للعطاء والعمل يكمن في عدة نقاط، من أبرزها ما يلي:

- ١- تعزيز الدور الإشرافي في المنظمة بشكل علمي سليم.
- ٢- العمل على إشراك العاملين في المنظمة لاستيعاب أهمية الدور الذي يقومون به على مستوى وحداتهم الإدارية، وعلى مستوى المنظمة بشكل عام.



## محمد الحسون، مسئول التدريب

**والتطوير في مؤسسة تكافل الراجحي للتأمين: ضعف توجيه الأسرة وانتشار مفهوم العمل الحكومي يصرف الراتب سواء أنتج الموظف أم لم ينتج.**

## يوسف العبد اللطيف، مسئول شئون

## الموظفين بالشئون الصحية بالمنطقة

## الشرقية: من واجب الموظف السعودي

**أن يطور نفسه وقدراته ويتأقلم في بيئة العمل بسرعة حتى يستطيع الحصول على مميزات أعلى وراتب أكبر**

## محمد آل سليس، من مسئولي إدارة

## الرخص الطبية، بوزارة الصحة: تسبب

## الموظفين يعطل مصالح الناس وثلة من

## الموظفين الفاشلين تصر على عدم تأدية

## عملها بالشكل الصحيح.

أجراً شهرياً غير حلال لأنه لا ينجز عندها سيصبح لدينا موظفون منتجون.

## يعطل مصالح الناس

ومن جانبه يرى أ. محمد آل سليس من مسئولي إدارة الرخص الطبية، بوزارة الصحة، أن المشكلة في ضعف الإنتاج تكمن في أن الموظف غير مدرك أنه في الأصل جرى تعيينه في الوظيفة العامة ليكون نقطة إيجابية للمنظمة يساعد على تحقيق أهدافها وتطلعاتها وينجز أعمالها، وبالتالي لم يأت تعيينه في القطاع الحكومي لأنه إنسان يحتاج إلى راتب شهري يصرف منه، وإلا لأصبحت الوظائف الحكومية بمثابة أماكن توزيع الصدقات، ويؤكد آل سليس أن التدريب والتحفيز المناسب والرقابة الصارمة سيقضي على تسبب الموظفين، وسيردع من يعطل مصالح الناس، وسيحد من تأجيل إنجاز المعاملات داخل أروقة الدوائر الحكومية.

## لابد من تحسين الاتصالات

## والعلاقات الإنسانية

ويطرح د. سليمان آل جبير، ضمن الدراسة التي ورد ذكرها آنفا عدة توصيات تفيد في تحسين إنتاجية الموظفين، أبرزها تحسين وزيادة البرامج التدريبية مع ضرورة ملاءمتها مع احتياجات المتدربين، وكذلك تحسين الاتصالات والعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، إلى جانب استعمال وسائل الرقابة الفعالة، وجعل عنصر

الانتظام في العمل من العناصر الأساسية في تقييم أداء الموظف وترقيته. كما دعت الدراسة إلى تبني مبدأ التدوير الوظيفي لإكساب الموظفين خبرات جديدة، وتخفيف الملل من أداء أعمال محددة لفترة زمنية طويلة، مع العمل على مساعدة العاملين في حل مشكلاتهم الوظيفية والنفسية والاجتماعية وإزالة العقبات من طريقهم، وتشير الدراسة إلى أن الأجور التي تكفل للموظفين حياة مستقرة وتضمن دخلاً في متطلبات الحياة بعزة وكرامة، أمر يحقق زيادة الإنتاج كما وكيفا. ●

إلا الموظف المنتج لأن كل دقيقة تعنى بالنسبة للمؤسسة ربها مادياً وكل تعطيل أو تأخير لها يعنى خسارة مالية غير مرغوبة، وربما يكمن سر نجاح القطاع الخاص في قدرته على التخلص من العناصر غير المنتجة والتي تشكل عبئاً، وتحول دون تحقيق أهدافها. لكن في القطاع الحكومي - بحسب أ. العبد اللطيف - فإن العمل والإنتاج لا يعنى ربها مالياً بل تأدية أدوار معينة لخدمة المواطنين، وبالتالي من يبرز وينتج فيه من الموظفين يرجع لسببين أولهما بيئة العمل الناجحة، وكذلك المسئولون ورغبتهم في تطوير العمل وتحقيق الانجازات السنوية، وثانيهما رغبة الموظف في التميز والعطاء وتحقيق طموحاته، أما الموظف غير المنتج فاعتقد أن على مديره المباشر وضعه في المكان المناسب لإبراز إمكانياته وأدائه بما يضمن إنتاجيته، وأنا ألاحظ أن بعض الموظفين تغير أسلوب تفكيرهم وأصبحوا إيجابيين في العمل من خلال حصولهم على دورات تدريبية تطور من ذواتهم.

## عقولنا وثقافتنا

وفي ذات السياق يرى أ. عبدالله البراك، موظف في إحدى الجهات الخدمية الحكومية بالرياض: «أن السبب في ضعف إنتاجيتنا بشكل عام مقارنة بالعالم الآخر هو أننا في المجتمع زرعنا في عقولنا وثقافتنا أن من يعمل وينتج هو شخص غير مقدر و(كريف شغل) في حين أن من لا يعمل ويتحایل على القوانين والأنظمة، وينافق المدير، ويتملق المسئول، ويتهرب

من المسؤولية هو الشخص الذكي الفاهم المحترم (الملكع). وهنا - كما يقول البراك - المشكلة فتمت ما تغير هذا المفهوم في المجتمع نحو العمل والإقدام على التحديات الوظيفية، والإنجاز والعمل وفق مبدأ (تحليل الراتب) ووفق قيم أخلاقية عالية، وبتوجيهات شرعية ملزمة للإنسان في أن العمل شرف للإنسان وهو نوع من العبادة، وأن الإخلاص فيه يستحق الجزاء والثواب في الدنيا والآخرة سيكون لدينا بيئة عمل محفزة على العمل. ويؤكد عبد الله البراك أنه ومتى ما وصل الموظف الحكومي إلى الشعور بوخز الضمير وبالذنب في أنه يتقاضى





## أ. إلهام عبد اللطيف الناصر

عضو هيئة التدريب بالفرع النسوي بالمعهد

## دور الألعاب في التدريب

## للألعاب

دور كبير ومؤثر في حياتنا، سواء كانت هذه الألعاب حركية أو ذهنية أو يدوية أو إلكترونية، وقد تستغرق اللعبة وقتاً قصيراً أو طويلاً. ولقد وجدت أن الألعاب أداة قوية للتعليم، وجاءتني فكرة استخدامها في التدريب، وتكمن مظاهر قوة الألعاب أنها كالمرآة التي تكشف التصرفات والسلوكيات الخارجية للأطراف التي تلعبها، حيث تتضح ردود أفعال المتدربين فوراً عندما يندمجون في اللعب. وللألعاب تأثير قوي على تيسير وتسهيل التعلم للمتدربين، بالرغم من أنها ليست جواباً لكل المسائل التدريبية، ولكنها أداة قيمة وأحياناً تكون كالمعجزة في إشراك المتعلم لتعزيز التعلم.

بالإضافة إلى أنها تضيف جواً من المتعة والمشاركة والتفاعل بين المتدربين. ويقول كوهين وريهنم (١٩٦١) إنه بدأ استخدام الألعاب التدريبية في عام ١٩٥٠ في التدريب الإداري في الجيش الأمريكي، ثم استخدمت في التعليم الجامعي وما فوق في مناهج الإدارة ومعاهد التدريب والتطوير ASTD بالولايات المتحدة الأمريكية، وتم إنشاء مجموعة كبيرة من الألعاب الإدارية.

ويعرف (د. الخضر) الألعاب التدريبية بأنها مجموعة من الأنشطة المطلوب القيام بها لإنجاز مهمة ما، ويتم ذلك في جو مصطنع يحاكي الواقع.

وصنفت الألعاب التدريبية إلى ألعاب مهارية وفكرية وحركية، أو ألعاب فردية وجماعية، أو ألعاب يقوم بها المدرب خارج قاعة التدريب في الهواء الطلق (كتمرين المشي على الجمر - أنتوني روبنز) أو ألعاب تطبق داخل القاعة التدريبية، أو ألعاب إلكترونية مثل: المحاكاة والألعاب التفكير وألعاب الطاقة وتمثيل الأدوار وغيرها.

وللألعاب التدريبية مميزات كثيرة منها: جذب انتباه المشاركين واهتمامهم، الربط بين النظرية والتطبيق، التحليل والتفكير، المتعة والمرح.

وللتأكد من صلاحية الألعاب في التدريب هناك بعض الإرشادات الهامة على المدرب التقيد بها عند الاستخدام، وذلك قبل وأثناء



وبعد، للتأكد من فاعليتها، وهي: أولاً تحليل الوظيفة للتعرف على المهارات والمعارف والاتجاهات التي تحتويها الوظيفة.

ثانياً: استخدام المهام الوظيفية في تحديد الأهداف التدريبية التي تدعم أهداف المنظمة، وهي النتائج المتوقعة من التدريب ومهمة الأهداف تساعد على رسم مخطط عام لكيفية نقل التعلم وسير البرنامج.

ثالثاً: تحليل المتدربين من حيث خبراتهم ومستوياتهم الوظيفية والعلمية واختيار المناسب لهم.

رابعاً: التأكد من مناسبة المحتوى ومناسبة طبيعة الألعاب التدريبية المستخدمة للبيئة العامة للمنظمة (مختصة بالحاسب أو تعليم... الخ).

خامساً: تأكد المدرب عند تصميم واختيار الألعاب من مناسبتها لأهداف البرنامج، وجود تعليمات لكيفية تنفيذها، مناسبة الوقت الزمني، التأكد من جودة الصنع ثم تجربتها.

سادساً: أثناء التنفيذ على المدرب شرح خطوات الاستخدام للمتدربين، ثم ملاحظة سلوكياتهم وانفعالاتهم، ولا ينتهي

دور الألعاب التدريبية بانتهاء التدريب، فعلى المدرب تقديم تغذية راجعة للمتدرب ليستطيع ربط ما تعلمه بالواقع الفعلي، وفي النهاية تقييم الألعاب.

وتوضح دراسات كثيرة عن مستقبل وأهمية الألعاب في التدريب، وأهمها دراسة لجارتنر (٢٠٠٨)، حيث يتوقع بأنه في عام ٢٠١١ ستصبح الألعاب التدريبية عنصراً مهماً في الكثير من الشركات كحلول تدريبية / تعليمية.

ويرى الباحثون أن مستقبل الألعاب التدريبية سوف يكون في يد الأجيال الصغيرة، سواء الموظفون الصغار أو الأطفال، لأنهم يستخدمون الألعاب الإلكترونية فهم يتداولون المعلومات بشكل سريع، حيث يقطعون آلاف الأميال بضغطة زر واحدة، مما يدل على سرعة استيعابهم للمعلومات والحاحهم في الحصول على التغذية الراجعة في اللحظة نفسها. ●



تحدثوا عن الطرق المثلى للتعامل معهم من قبل مؤسسات المجتمع

## موظفون يرسم التقاعد: نهاية مسيرة.. أم بداية جديدة !

إعداد / شقران الرشيدى

**أستاذ علم الاجتماع أ.د. عبد العزيز الغريب:** أطالب بإنشاء إدارات تعنى بشؤون المتقاعدين إدارياً واجتماعياً وتعمل على تهيئتهم وأفراد أسرهم لمرحلة التقاعد منذ وقت مبكر.

**عضو مجلس إدارة الجمعية الوطنية للمتقاعدين الدكتورة فوزية أخضر:** ٣٠ % من المتقاعدين السعوديين يعانون تدني الدخل المادي و ٤٠ % لا يملكون منازل وبعضهم راتبه يقل عن ٢٠٠٠ ريال.

**أ. نايف الرشيدى:** مرحلة ما قبل التقاعد هي مريحة على الصعيد النفسي والعملية.. لكن القلق يبرز عند بعض المتقاعدين الذين قد تقل رواتبهم بشكل كبير.



رداد الثبتي

## رداد الثبتي: الموظفون كبار السن لا ينظر لهم بأي نوع من الاهتمام.. فقط ينتظرون التقاعد لكي يذهبوا في حال سبيلهم.

يقام لهم حفل تكريم، وفي كثير من الأحيان لا شيء، ولا يوجد متابعة للأمور الصحية، ولا اهتمام بالنواحي المادية أو الترفيهية.

ويألم يقول الثبتي: الموظفون كبار السن لا ينظر لهم بأي نوع من الاهتمام لا من الجهات المسؤولة عنهم ولا حتى من أنفسهم هم، فقط ينتظرون التقاعد لكي يذهبوا في حال سبيلهم.

### جهزت نفسي

وعن دور الموظف في تطوير قدرته على العطاء والإنتاج بعد التقاعد كمرحلة جديدة من حياته، وحتى لا يكون عالة على المجتمع.. يقول الموظف في وزارة الزراعة بالرياض سالم بن خميس الشمري ( ٥٩ عاماً، سيحال على التقاعد بعد أربعة أشهر): والله التقاعد شيء طيب.. لأن الإنسان

**سالم الشمري: مازلت أحظى بالتعامل ذاته منذ 30 سنة مضت، بل بعض الزملاء يرى أنها فرصة لنترك المجال للشباب.**

يبرز عند بعض المتقاعدين الذين قد تقل رواتبهم بشكل كبير إلى أقل من ٤٠٪ من الراتب الأساسي الذي كان يحصل عليه قبل التقاعد». وبحسب الرشدي فإن الموظف المقبل على التقاعد ينتابه شعور بأنه أدى المسؤولية على أكمل وجه وحن موعد إراحته من الالتزام اليومي، لكي يبدأ مرحلة جديدة من حياته يعطي فيها بشكل أكثر مرونة في مجالات أخرى متنوعة. أما عن الطريقة التي يفضل التعامل بها في المرحلة المقبلة من حياته يقول الرشدي: أفراد عائلتي والأصدقاء يتفهمون متطلبات هذه المرحلة، والمسؤولون في عملي يسعون لتطوير مهارات من هم على وشك التقاعد؛ على اعتبار أن بعض المتقاعدين لديهم مهارات ومواهب وقدرات عملية لم تكتشف بعد، أو لم تتح لها الفرصة للبروز، فيتم الاهتمام بتقديم دورات تدريبية وبرامج للمقبلين على التقاعد لاستيعاب متطلبات المرحلة المقبلة من حياتهم حتى يصبحوا إضافة قيمة جديدة للمجتمع».

### ماذا تريدوننا أن نفعل؟

وفي سياق متصل يقول مسئول الشؤون الإدارية بمستشفى الأمراض الصدرية بمحافظة الطائف الأستاذ رداد الثبتي (٥٩ عاماً، سيحال على التقاعد العام القادم): «نحن أدينا المسؤولية فماذا تريدوننا أن نفعل؟ وماذا تريدون من جهة عملنا أن تفعل معنا؟ أنا أنتظر التقاعد حتى أرتاح من العمل.. وليس لدي اهتمام بأي مشروع أو خطة ولا عمل بعد التقاعد!».

أما الطريقة التي يتم بها التعامل معه من قبل جهة عمله، فيؤكد الثبتي عدم تغير الأمور في العمل سوى أن المسؤولين رأوا تقليل بعض المهام التي يقوم بها، وأتوا بموظف جديد ليديره ليشغل وظيفته، مضيفاً أن هذه هي حال جميع الموظفين المقبلين على التقاعد يستمرون في أداء ذات العمل وفي النهاية يعطون خطاب شكر أو

**مع** توقع ارتفاع عدد المتقاعدين السعوديين إلى أكثر من ٦٥٠ ألف متقاعد (مدني وعسكري) بنهاية العام الحالي، حسب إحصائيات الجمعية الوطنية للمتقاعدين، يبرز التساؤل عن هموم الموظفين الذين على وشك التقاعد، أو من هم في انتظار مواعده القريب، إلى ماذا يتطلعون بعد أن أفنوا أجمل سنين حياتهم في خدمة الوطن، وما هي الطريقة المثلى للتعامل معهم من قبل مؤسسات المجتمع المختلفة، وعلي من تقع مسؤولية تأهيلهم للمرحلة القادمة لكي يستمتعوا بحياة أفضل ويمارسوا أدواراً اجتماعية وعملية جديدة؟ هل المسؤولية تقع على المتقاعد نفسه، أم على المنظمة التي خدمها لسنوات طويلة، أم على المجتمع بشكل عام؟ تساؤلات عديدة نحاول الإجابة عنها من خلال الاستطلاع التالي..

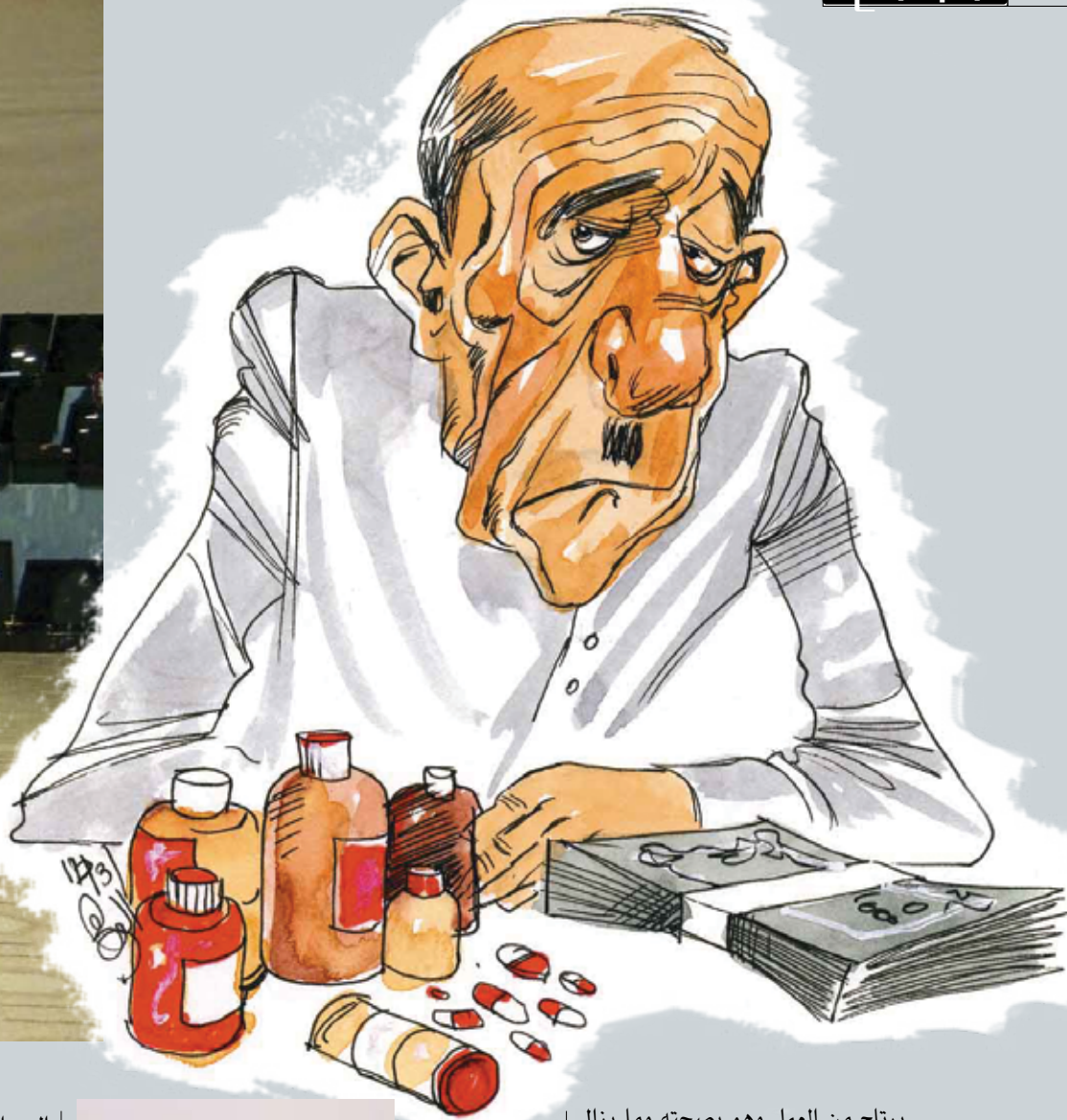
### حقوق وواجبات

في البدء تذكر عضو مجلس إدارة الجمعية الوطنية للمتقاعدين الدكتور فوزية أخضر في محاضرة ألقته مؤخراً بمركز الأمير سلمان الاجتماعي، بعنوان (المتقاعدون بين ضياع الحقوق وتهميش الواجبات) أن ٣٠٪ من المتقاعدين السعوديين يعانون من تدني الدخل المادي، وأن ٤٠٪ منهم لا يملكون منازل خاصة، وأن أغلبهم رواتبهم التقاعدية تقل في أحيان كثيرة عن ٢٠٠٠ ريال.

### قيمة جديدة للمجتمع

وحول الهموم المالية والاجتماعية للمقبلين على التقاعد، وكيف تتم مواجهتها؟ يقول مسئول أحد فروع مجموعة سامبا المالية بالرياض الأستاذ نايف بن سعد الرشدي (٥٨ عاماً، سيحال على التقاعد في العام القادم): «يمكن القول إن مرحلة ما قبل التقاعد هي مرحلة مريحة على الصعيد النفسي والعلمي، لكن القلق





إلى التقاعد.. فجلسة البيت تصيب بالأمراض والاكتئاب والشعور بالعجز في المجتمع».. هكذا يقول رجا بن ظافر آل نميس المري، الموظف في قسم خدمات المنطقة بإمارة منطقة نجران (٥٦ عاماً، سيحال على التقاعد بعد ٦ أشهر)، مضيفاً أن سنوات العمل تمر بسرعة، ولا يشعر الموظف بها إلا قبل فترة بسيطة من تقاعده، وعندها يبدأ بالتخطيط لما بعد التقاعد، وغالباً ما يتجه للعمل في مكاتب عقارات أو خدمات عامة أو توصيل طلبات أو أعمال تجارية لتحسين دخله المالي.

ويؤكد المري أن زملاءه يعاملونه وكأنه مستشار ويؤخذ رأيه في كل الأمور لخبرته الطويلة، على اعتبار أن رئيسه الحالي في العمل كان ذات يوم موظفاً صغيراً يعمل تحت رئاسته عندما التحق بالعمل في بداياته.



رجا بن ظافر المري

**رجا بن ظافر المري؛ زملائي يعاملونني وكأنني مستشار.. لكنني أخاف من المستقبل فجلسة البيت تصيب المتقاعد بالأمراض والاكتئاب.. وغالباً بعد التقاعد سأعمل في مكاتب عقارات أو خدمات عامة أو توصيل طلبات.**

يرتاح من العمل وهو بصحته وما يزال نشيطاً ولديه خبرة، ولكن بصراحة يشغلني التفكير في أمور كثيرة، غالباً ما تكون مالية، لهذا أنا ومجموعة من زملائي موظفي الوزارة جهزنا أنفسنا للبحث عن عمل بعد التقاعد لإثبات القدرة وتحقيق المكسب، والبعض الآخر بدافع العطاء والانخراط في أعمال تختلف عن مجال العمل القديم. وحول الطريقة التي يعامل بها من أسرته وزملائه والمسؤولين في جهة عمله يقول الشمري: والله لا جديد نفس التعامل منذ ٣٠ سنة مضت، بل بعض الزملاء يرى أنها فرصة لتترك المجال للشباب.

#### القلق من المستقبل

«.. الموظف المقبل على التقاعد ينتابه شعور بالخوف والقلق من المستقبل، ويتساءل ماذا سيفعل بعد إحالته

في المجتمع لا يعرفون كيف يخططون لحياتهم بعد إحالتهم على التقاعد، وبذلك يخسر الوطن خدمات أصحاب الخبرة والتجربة الطويلة.

### إنشاء إدارات حكومية تعنى بالمتقاعدين

ومن زوايته العلمية المتخصصة يؤكد أستاذ علم الاجتماع بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الأستاذ الدكتور عبدالعزيز الغريب أهمية التعامل الإنساني مع المتقاعدين، أو من هم على وشك التقاعد، ويضيف أن كثيراً من المتقاعدين السعوديين حين يذهبون إلى عملهم لأخر مرة ليحصلوا على رمز تذكاري أو شهادة تقدير أو يحضروا حفل تكريم أو ينهوا إجراءاتهم ينتابهم كثير من المشاعر، حتى أن بعضهم يرى بأنه طرد من عمله، ويفضل الاستمرار لإثبات قدرته على العطاء. ويرى أ.د. الغريب أهمية توعية أفراد المجتمع، خاصة القريبين من الموظفين كبار السن المقبلين على التقاعد، بالأساليب السليمة للتعامل معهم، وذلك عبر الاهتمام بالتوعية المجتمعية الشاملة بوضعهم نفسياً وعملياً وأسرارياً واجتماعياً.

ويطالب أ.د. الغريب بإنشاء وتأسيس إدارات رسمية في كل مؤسسة حكومية تعنى بشئون المتقاعدين، وتكون مسئولة مسئولية تامة عن تنظيم كافة إجراءاتهم الإدارية والاجتماعية..الخ، بحيث تكون هذه الإدارات مرجعية إدارية وخدمية لهؤلاء المتقاعدين من أبناء المنظمة، وتعمل على إعداد برامج التهيئة لجميع العاملين لمرحلة التقاعد من وقت مبكر؛ من خلال تجهيز خطط سابقة لمرحلة التقاعد تقدم فيها المشورة اللازمة للموظفين ليتكيفوا مع مرحلة الكبر والتقاعد، كذلك تعمل هذه الإدارات على التواصل مع أسرهم من أجل عقد ورش عمل عامة لإعدادهم نفسياً واجتماعياً ولتقبل مرحلة التقاعد وكيفية التعامل معهم، مما سيعزز الولاء والانتماء لدى المتقاعدين وأسرهم والمجتمع بشكل عام. ●



إبراهيم الطويهر

### التمديد للمتقاعد

ومن جانبه يقول إبراهيم بن عبد الرحمن الطويهر (٥٨ عاماً، سيحال على التقاعد بعد سنتين) ويعمل في إدارة الأمن والسلامة بمعهد الإدارة العامة، إنه لم يلحظ أي تغير في طريقة التعامل من زملائه أو من رؤسائه في العمل، فالأمر تسير بشكل طبيعي على الرغم من قرب موعد تقاعده. ويضيف الطويهر أن المتقاعد بشكل عام يحمل من الخبرة الشيء الكثير ومن الأفضل أن يتم التعامل معه من مختلف مؤسسات المجتمع بشيء من التقدير والاحترام بما يحفظ له كرامته ويعينه على مواجهة المرحلة المقبلة من حياته، حتى لو تطلب الأمر النظر في إمكانية التمديد له في مجال عمله؛ لاسيما إذا كان راغباً في العمل ومحباً له. ويرى الطويهر أن أغلب المتقاعدين

**إبراهيم الطويهر: المتقاعد يحمل من الخبرة شيئاً كثيراً ومن الأفضل التعامل معه من مختلف مؤسسات المجتمع بشيء من التقدير والاحترام**



الرسائل العلمية في مكتبة معهد الإدارة العامة

# أطروحات الباحثين السعوديين تركز على قضايا التنظيم الحكومي والتطوير الإداري

تقرير : عبد الكريم رجب

**حرص** معهد الإدارة العامة عند تكوين إدارته الرئيسية عام ١٣٨١هـ على إنشاء مكتبة متخصصة في مركزه الرئيسي بالرياض، يكون هدفها جمع وتنظيم أوعية المعلومات، وتقديم الخدمات للمستفيدين من داخل المعهد وخارجه، كما قام المعهد عند إنشاء فروعه في كل من الدمام وجدة والفرع النسوي بالرياض بإنشاء مكتبات فرعية في تلك الفروع، مع سعيه لتطوير هذه المكتبات لتواكب التوسع الكبير في نشاطاته وبرامجه، حتى أصبحت هذه المكتبات في الوقت الحاضر من أهم مراكز المعلومات المتخصصة على مستوى المملكة.

والمتتبع لمسيرة التطور التي حققتها مكتبات المعهد يدرك بجلاء أنها شهدت قفزة كبيرة بكل المقاييس على مدى السنوات التي مضت منذ نشأة المعهد وحتى الآن، وقد شملت هذه القفزة كافة الجوانب المرتبطة بنشاط المكتبات والتوثيق الإداري، ويكفي للتدليل على ذلك الإشارة إلى أن عدد نسخ الكتب المتوافرة في مكتبات المعهد بنوعيتها العربية والأجنبية في العام التدريبي ١٣٨٢/١٣٨٣هـ كان (١٠٤٤) نسخة، ثم بدأ العدد يزداد إلى أن وصل في نهاية العام التدريبي ١٤٣٠/١٤٣١هـ إلى (٣٠٧٧١) نسخة منها (٢١٢٨٧٢) نسخة عربية، و(٩٤٨٣٩) نسخة أجنبية.

## دور مساند

يأتي اهتمام المعهد بالمكتبات انطلاقاً من كونها تساند الدور الذي يؤديه في مجال التنمية الإدارية بالمملكة، وإدراكاً منه لأهمية افتناء وتوثيق النتاج الفكري الإداري المتعلق بنشاطات المعهد في مجالات التدريب والبحوث والاستشارات والتنمية الإدارية في المملكة بشكل عام، وضمن هذا الإطار تفتتت مكتبات المعهد كافة المصادر بمختلف أشكالها في مجالات العلوم الإدارية والسياسية والقانونية والاقتصادية والمحاسبية، وبعض الحقول الأخرى المساندة، كالإحصاء والتعليم والتدريب والعلوم السلوكية وعلوم الحاسب الآلي والمكتبات والمعلومات. وتشمل أوعية المعلومات التي تفتتها مكتبات المعهد الكتب، والرسائل الجامعية، والدوريات، والمطبوعات الرسمية السعودية والعربية والدولية، والمواد الأخرى غير المطبوعة، مثل المواد السمعية بصرية، والمصغرات الفيلمية، والأقراص

الضوئية باللغات العربية والإنجليزية والفرنسية.

وفيما يتعلق بالرسائل الجامعية، التي يبدي المعهد اهتماماً خاصاً بها، مع التركيز على الرسائل التي تبحر في الشأن الإداري، وتناقش قضايا التنمية الإدارية في المملكة، فإن مكتبات المعهد تضم كما كبيرا من هذه الرسائل باللغتين العربية والإنجليزية، حيث تعمل مكتبات المعهد على أن تضع محتوى هذه الرسائل في متناول الباحثين والدارسين والراغبين في الوقوف على تطور حركة البحث العلمي في المملكة، إثراءً للمناخ البحثي وحفزاً للباحثين من جهة، وتحقيقاً للاستفادة من أحدث ما توصل إليه الفكر الإنساني في مجال العلوم الإدارية من جهة أخرى.

## المعهد موضوع للبحث العلمي

تضم مكتبة المركز الرئيسي للمعهد مجموعة كبيرة من الرسائل الجامعية المتخصصة في

العلوم الإدارية، باللغتين العربية والإنجليزية، وإن كان عدد الرسائل المعدة باللغة الإنجليزية يفوق بكثير عدد الرسائل المعدة باللغة العربية، وقد ركزت رسائل الباحثين السعوديين على أساليب الإدارة والتدريب والتنظيم الحكومي والتطوير الإداري ومعوقات البحث العلمي والتنمية الإدارية، كما أن عدداً كبيراً من الرسائل الجامعية أخذ معهد الإدارة العامة ونشاطاته المختلفة موضوعاً للبحث والدراسة، ومن الرسائل التي أعدت باللغة العربية رسالة الباحث عبدالله على سعيد النهدي حول «مدى ملاءمة مخرجات وبرامج القطاع الأهلي بمعهد الإدارة العامة لمتطلبات سوق العمل بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية»، وناقشت رسالة الباحث فيصل عبدالله البواردي «معوقات البحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة: دراسة استطلاعية»، فيما دارت رسالة الباحث تركي بن قاعد العتيبي حول

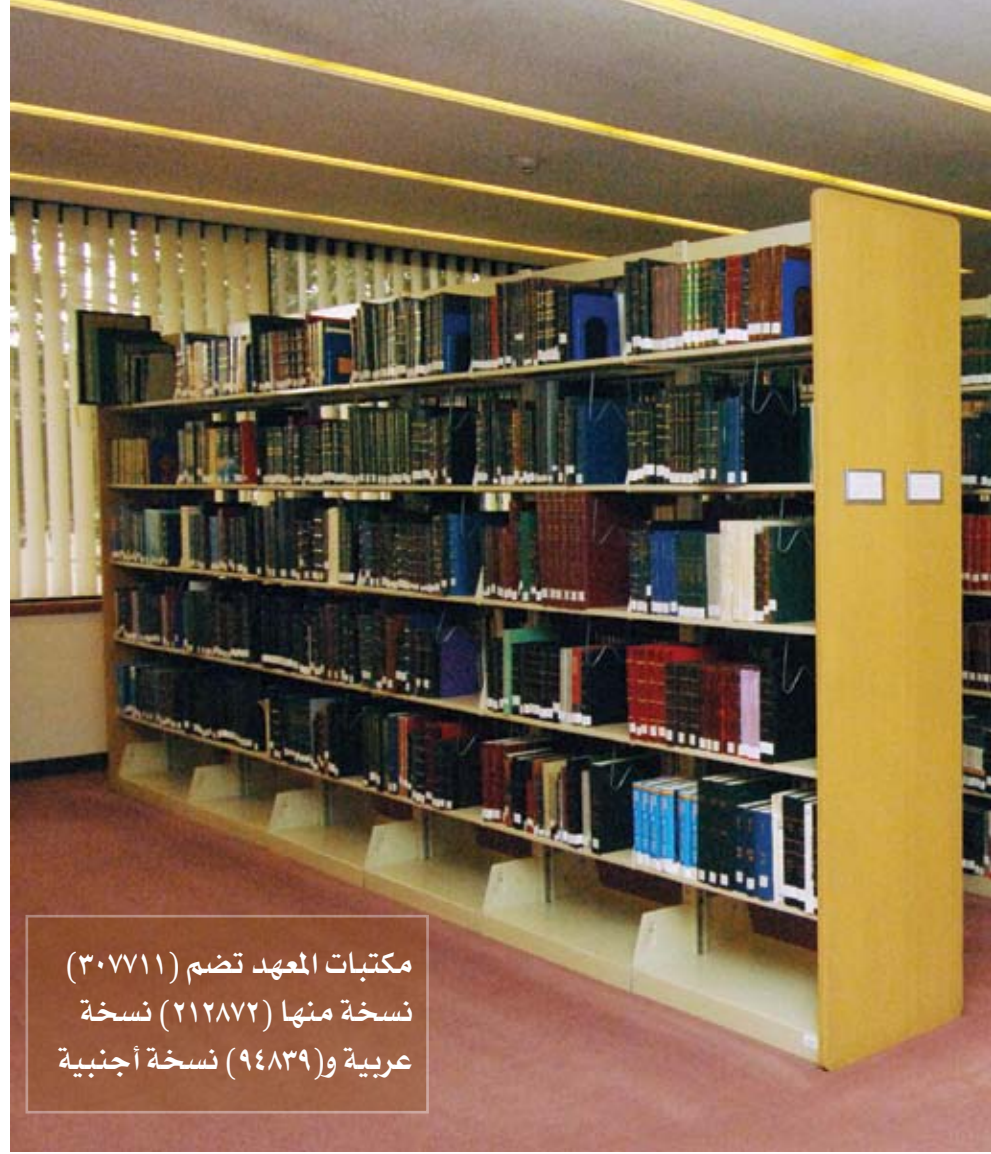


## برامج المعهد ومخرجاته ونشاطاته المختلفة موضوع لعدد كبير من الرسائل الجامعية

عبدالله أحمد شعيب في رسالته «معوقات استخدام الحاسبات الآلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على مدينة جدة»، وجاءت رسالة الباحث محمد عويض عيد الحارثي حول «الاتصال الرسمي الكتابي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة بين الواقع والمأمول»، فيما ركزت رسالة الباحث خالد عبدالرحمن علي الجريسي على «إدارة الوقت من منظور إسلامي: دراسة ميدانية لفعالية المدير السعودي في استثمار الوقت».

### التدريب الإداري والتنمية

إذا انتقلنا إلى الرسائل الجامعية المعدة باللغة الإنجليزية، والموجودة في مكتبة المركز الرئيسي للمعهد فإننا نجد مجموعة كبيرة من الرسائل التي تتصدى، مثل نظيراتها المعدة باللغة العربية، للقضايا والموضوعات المرتبطة بجهود التطوير والتحديث والتنظيم الحكومي التي تشهدها المملكة، وفي هذا السياق تأتي رسالة معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي «التدريب الإداري للتنمية: حالة التدريب الإداري الوطني قبل الخدمة في المملكة العربية السعودية، ثم الرسالة التي تقدم بها معالي وكيل وزارة الداخلية السابق الدكتور إبراهيم العواجي «البيروقراطية والمجتمع في المملكة العربية السعودية»، وهو الموضوع نفسه الذي ناقشته، لكن من منظور مختلف، رسالة الدكتور عبدالعزيز شافي العتيبي «البيروقراطية وتحديات التباين الإقليمي:



مكتبات المعهد تضم (٣٠٧٧١١)  
نسخة منها (٢١٢٨٧٢) نسخة  
عربية و(٩٤٨٣٩) نسخة أجنبية

الملتحقات بالبرامج الإعدادية بمعهد الإدارة العامة- الفرع النسوي بمدينة الرياض»، ورسالة الباحثة شروق مصطفى صدقة سندي «تخطيط البرامج التدريبية في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية على معهد الإدارة العامة في محافظة الرياض وجدة».

### قضايا التطوير الإداري

وأولت الرسائل الجامعية اهتماماً ملحوظاً بقضايا التنظيم الحكومي والتطوير والإصلاح الإداري في المملكة، فخصص الباحث حسن طلعت ناظر رسالته لموضوع «التنظيم الحكومي والإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية»، ودارت رسالة الباحث عسم إبراهيم عبدالكريم الرمضي حول «تقويم نماذج التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية: دراسة تطبيقية على إمارة منطقة القصيم»، وناقش الباحث

«مستوى الإبداع التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه: دراسة استطلاعية على أعضاء هيئة التدريب في معهد الإدارة العامة»، وتناولت رسالة الباحثة إيمان سعود أبو خضير «إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة».

وهناك عدد من الرسائل الجامعية التي تتناول النشاطات والأدوار التي يقوم بها المعهد من منظور تقييمي، ومنها رسالة الباحث محمد ابن علي المشعوف «آراء القيادات الإدارية العليا في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض حول الندوات التي يعقدها معهد الإدارة العامة: دراسة استطلاعية»، ورسالة الباحثة أمل بنت عبدالعزيز آل حسين «النشر العلمي بمعهد الإدارة العامة: دراسة تحليلية من عام ١٣٨٩ - ١٤٢٤هـ»، ورسالة الباحثة حصة عبدالله محمد الحمدان «خصائص ودوافع واتجاهات الفتيات السعوديات



### عدد الرسائل المعدة باللغة الإنجليزية يفوق بكثير عدد الرسائل المعدة باللغة العربية

«دراسة تقييمية لأداء معهد الإدارة العامة في التدريب المكتبي أثناء العمل»، هذا إلى جانب عدد من الرسائل التي ناقشت موضوعات الإدارة العامة بشكل عام، ومن بينها رسالة الباحث محمد علي المسلم «نظريات وأساليب الإدارة العامة وتطبيقها في المملكة العربية السعودية»، ورسالة الباحث فهاد صالح السلطان «الإدارة بالأهداف في تطوير الأنظمة الإدارية: دراسة حالة»، وأخيراً رسالة الباحثة منيرة الرواف «المرأة في مجال الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية: الحاجة إلى الإصلاح».

الباحث فهد سعود العثيمين «دراسات في الإدارة والتنمية في المملكة العربية السعودية»، ورسالة الباحث عبدالله عبدالغني الغامدي «البحوث العملية وديناميات البيئة التنظيمية في المملكة العربية السعودية».

#### موضوعات إدارية عامة

حذت الرسائل الجامعية المعدة باللغة الإنجليزية حذو نظيرتها العربية في جعل برامج المعهد وأنشطته موضوعاً للأطروحات العلمية، ومن هذه الرسائل رسالة معالي مدير عام المعهد الأسبق الدكتور محمد عبدالرحمن الطويل «معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة في بناء المؤسسات»، ورسالة الباحث محمد أنور نويلاتي «التدريب الإداري أثناء العمل: حالة معهد الإدارة العامة»، ورسالة الباحث راشد الزهراني «رضا المستفيدين عن خدمات المكتبات في مكتبات معهد الإدارة العامة»، ورسالة الباحث هلال محمد عسكر

حالة المملكة العربية السعودية». ويضاف إلى مجموعة الرسائل الجامعية التي تناقش قضايا التطوير الإداري والتنظيم الحكومي رسالة معالي الدكتور فؤاد عبدالسلام فارسي، وزير الحج «المملكة العربية السعودية: دراسة حالة في التطور»، ورسالة الباحث سليمان عبدالله المزروع «توجهات الإدارة العامة وتوقعاتها في سياق التنمية في المملكة العربية السعودية»، وفي السياق ذاته تأتي رسالة الدكتور فهاد الحمد «فحص البيئات التنظيمية»، ورسالة الدكتور محمد عبدالله الغيث «العلاقة المتبادلة بين تقييم الأداء والفاعلية التنظيمية»، ورسالة الباحث أبو حامد أحمد دياب «العمل في الوزارات والمنظمات العامة في المملكة العربية السعودية»، ثم الرسالة التي أعدها الباحث سليمان المالك «صانعو القرارات الإستراتيجية: دراسة لكبار المسؤولين التنفيذيين في عالم الأعمال وفي الحكومة في المملكة العربية السعودية»، وانتهاء برسالة





إعداد / علي المطيري

## نايف الجاسر وتحدي الإعاقة

إحدى الخطوات المهمة في رحلة إثبات الوجود.. يقول أساتذة نايف، أ. حمد الطمرة وأوائل موسى، إن نايف طالب عصامي، ولديه هدف واضح يريد أن يصل إليه. وعن أبرز ما يميز «نايف» يذكران أن الالتزام والانضباطية هما الصفتان الأبرز في شخصيته.

وحتى تكتمل الصورة، كان لابد لنا أن نتوقف عند «رفيق» و«صديق» نايف في المعهد قبل أن يكون «والده»، العم عبدالعزيز الجاسر. الكثير من منسوبي ورواد المعهد يعرفون هذا الشخص جيداً، حيث يرافق ابنه في كل يوم تدريبي، ويقضي جل يومه في المعهد منتظراً «نايف» حتى ينتهي من محاضراته، في مشهد يدعو للفخر والزهو في أن يكون لدينا مثل العم «عبدالعزیز» في دعمه وتشجيعه لابنه، حيث وهب ما تبقى له من العمر -على حد تعبيره- في خدمة «نايف» وتشجيعه للتغلب على ظروفه الصحية.

يقول نايف: «لا أتصور يومي التدريبي هنا في المعهد من دون مرافقة أبي لي». ويضيف قائلاً: «أشعر بالفخر والسعادة الغامرة عند خروجي من قاعة المحاضرات، وأرى أبي ينتظري في الخارج لكي يأخذني إلى قاعة أخرى». وهنا يقول العم عبدالعزيز «لدي شعور بأن الجميع في المعهد أصدقائي، وتربطني بهم علاقة كبيرة، حتي وإن لم أتحدث معهم جميعاً، فلقد أصبحت جزءاً من هذا المكان». ويشيد العم عبدالعزيز ببيئة المعهد التدريبية، وتعاون أساتذة نايف معه، وتقديرهم لظروفه.

وحول المستقبل والتفكير فيه يقول نايف: «حلمي أن أكون أحد القيادات البنكية المميزة في المملكة، وأن أحصل على درجة الماجستير في مجال تخصصي».

اليوم يحتفل «نايف» مع زملائه الخريجين بفرحة التخرج وبداية «مسار» جديد، وحياة عملية مميزة، تاركاً خلفه «دروساً وعبراً» لمن يبحث عن النجاح والتميز. حياة شعارها كما يقول المثل الانجليزي «عندما يكون هنالك إرادة، يكون هنالك طريق».



### الأعمال البنكية.

وعند سؤاله عن اليوم الأول له في المعهد وكيف كان، يقول الجاسر «إنه يوم تاريخي في حياتي». ويصف الجاسر أيامه الأولى في المعهد بالصعبة، حيث كانت «البيئة» جديدة بالنسبة إليه، خصوصاً وأنه لم يكن يختلط كثيراً بالمجتمع ولم يتعود على هذه الحياة الجديدة بأناسها الجدد. ولكن يقول الجاسر «ساعدني الجو العام في المعهد على التأقلم السريع والانخراط في حياة دراسية جديدة، كان عنوانها من اليوم الأول هو «التعلم والاستفادة» من هذا الصرح التدريبي الكبير.

يتذكر الجاسر أبرز تجاربه في المعهد ويقول «لن أنسى اليوم الذي طلب فيه أساتذتي أن أخرج أمام الطلاب وأقدم «عرضاً» في مجال تخصصي». ويضيف «أعبرها التجربة الأصعب لشخص لم يتعود أن يخرج أمام زملائه ويتحدث لبضع دقائق، ولكن مع تشجيع أساتذتي وزملائي قدمت عرضاً مميزاً، وكانت ردود الفعل «إيجابية»، زادت من ثقتي في نفسي، وكانت

### يتزامن صدور هذا العدد

من مجلة «التنمية الإدارية» مع احتفال المعهد بيوم الخريج والوظيفة الخامس عشر. هذا الاحتفال السنوي الذي يثبت سنة بعد سنة «مساهمة» معهد الإدارة العامة بخريجه الأكفاء وسواعده الوطنية المؤهلة في بناء «وطن» أساسه الفرد ولا غير ذلك. والدليل الأكبر على ذلك تسابق المؤسسات والشركات في القطاعين الحكومي والخاص على استقطاب خريجي المعهد من خلال معرض «يوم الخريج والوظيفة»، حيث دائماً تكون العروض الوظيفية لخريجي المعهد أكثر بأضعاف من عدد الخريجين، وفي ذلك

«تميز» نعتز به كثيراً في المعهد. لذا قررنا في «مسار» هذا العدد أن نخصصه لأحد هؤلاء المميزين من خريجي المعهد. وفي حقيقة الأمر إننا احترنا كثيراً فيمن نختار، فهم كثر في مختلف التخصصات، ولكن وقع الاختيار على «مسار» نزعماً أنه «مختلف». والاختلاف الذي نعينه هنا يعني «التميز» و«الإصرار» و«الطموح» مهما كانت الظروف والعقبات.

«نايف الجاسر» أحد أبناء المعهد وخريجه لهذا العام، هو واحد من ذوي «الاحتياجات الخاصة»، لم تكن ظروفه الصحية عن أن «يعمل» و«يكافح» ويحصل على «مبتغاه» معطياً دروساً وعبراً للأصحاء قبل ذوي «الاحتياجات الخاصة». يقول الجاسر: «حصلت على الثانوية العامة بتقدير ممتاز، ولم أكن أعلم إلى أين أتجه، ولكن أنت النصيحة الأعلى من الإنسانية الأعلى «والدتي» بالاتحاق بالمعهد لما سمعته عنه من جودة التدريب وانضباطية العمل. عندها قررت الالتحاق ببرامج القطاع الأهلي، وتحديداً





بسم الله الرحمن الرحيم  
سعادة الأستاذ عبدالله بن متعب السميع المكرم  
رئيس التحرير

أهديكم تحياتي مع صادق أمنيائي لكم بالصحة  
والسعادة ودوام التوفيق:  
يطيب لي وقد تلقيت بيد الشكر مجلتكم الغراء - التنمية  
الإدارية - أن أتقدم منكم بأصدق الامتنان والتقدير على كريم  
استجابتكم مقدراً عالياً عطاءكم المبارك وجهودكم المخلصة  
في أداء رسالتكم الإعلامية لتحقيق التنمية الإدارية المثلى  
وترسيخ الصلات ومعالجة مستجدات القضايا التنموية  
المختلفة عبر مجلتكم التي فرضت حضورها واحتلت مكانتها  
على الساحة الإعلامية لتبقى المجلة الأنقى والصفحة  
الأوفى في المجالات الإدارية المتعددة.  
أكرر شكري مع أمني في دوام مواصلتكم لنا بهذه المجلة  
الغراء.  
ولساعدتكم فائق المودة والتقدير

موسى خلف المعاني  
وزير الدولة سابقاً - المملكة الأردنية الهاشمية

المكرم رئيس تحرير مجلة «التنمية الإدارية»

الأستاذ/ عبدالله بن متعب السميع حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

لقد وصلني إهداؤكم المتميز مجلة «التنمية الإدارية» في عددها  
(٨١) الذي حوى كثيراً من الموضوعات الهادفة التي تهتم شريحة  
كبيرة من المجتمع وتحظى بمتابعة أكبر من قبل المهتمين بشئون  
التنمية والإدارية.

نقدر لكم تواصلكم البناء، ونتمنى للمجلة مزيداً من التميز  
والريادة في مجال الإعلام المقروء والمتخصص.

مع الشكر والامتنان ...

مساعد الأمين العام

لمركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني

وفاء بنت حمد التويجري

سعادة مدير العلاقات العامة والإعلام

بمعهد الإدارة العامة بالرياض حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تشرفت بتسلم نسخة من مجلة التنمية الإدارية التي تصدر عن  
المعهد (العدد ٨٠ ربيع الأول ١٤٣٢هـ)، والتي احتوت على العديد  
من المواضيع ذات الصلة الإدارية والمالية، وكانت ذات فائدة ملموسة،  
وبهذه المناسبة أود أن أتقدم لمعهد الإدارة العامة كجهاز، ولساعدتكم  
كمختص على هذه المبادرة الطيبة متمنياً للجميع دوام السداد  
والتوفيق.

ولساعدتكم وافر تحياتي،

مدير عام الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية

جامعة الطائف

خالد بن عبد الله القرشي

# القيم التنظيمية

## نالت

القيم التنظيمية نصيباً وافراً من البحث والدراسة في العقود الأخيرة في عدد من الدراسات التنظيمية العربية والعالمية. ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية القيم التنظيمية في تشكيل سلوك الأفراد وقواعد العلاقات داخل المنظمات. إضافة إلى ذلك فإن القيم التنظيمية لها علاقة مباشرة بمستوى أداء العاملين بالمنظمات وارتفاع أو انخفاض مستوى رضاهم الوظيفي. والجدير بالذكر أن القيم التنظيمية هي التي تحدد ما هو حسن وما هو غير حسن وما هو هام وما هو غير هام داخل البيئة التنظيمية. وبالتالي تعمل على تكوين وتشكيل الثقافة التنظيمية للمنظمات.

ومن أهم التعريفات للقيم التنظيمية التي لاقت صدى بين الباحثين ونالت شهرة واسعة في هذا المجال تعريف كلوكن و روكش حيث عرفا القيم التنظيمية بأنها : "مفهوم ضمني أو صريح ميزة من مميزات الفرد أو خاصة من خصائص الجماعة حول ما هو مرغوب فيه والذي يؤثر في اختيار أنماط ووسائل وأهداف الفعل". ولذا فإنه يمكن القول بأن القيم التنظيمية هي بمثابة المعتقدات أو القوانين أو المقاييس التي يتبنها العاملون في المنظمات والتي يتم عن طريقها الحكم على الأشياء المتعلقة بالأداء والسلوك والعلاقات داخل المنظمات. وبالرغم من أن هناك عددا كبيرا من القيم التنظيمية إلا أن هناك اثنتي عشرة قيمة تنظيمية متداولة في الدراسات التنظيمية وتم إجراء التجارب عليها في عدد من المنظمات وهي : القوة، والصفوة، والمكافأة، والفعالية، والكفاءة، والاقتصاد، والعدل، والعمل الاجتماعي، والقانون والنظام،

والدفاع، والتنافس، واستغلال الفرص. وتجدر الإشارة إلى أن هناك محددات للقيم التنظيمية ينبغي توافرها في القيم ومنها أن تكون واضحة ومقننة وملائمة وتتسم بالثبات ومعروفة من قبل العاملين. كما ينبغي أن تكون مكتوبة وأن يتم إبلاغ الموظفين بها ما بين فترة وأخرى.

وهناك مصادر للقيم التنظيمية يأتي في مقدمتها الدين والأسرة والتربية والتعليم والإعلام والمجتمع والنظام السياسي والاقتصادي وغير ذلك. وينبغي أن يكون هناك تكامل وانسجام بين قيم وحاجات المنظمة مع قيم وحاجات العاملين حتى يمكن تبني هذه القيم من قبل العاملين والعمل بمقتضاها وبالتالي الدفاع عنها باعتبارها قيما تعبر عن شخصياتهم. ومن المشاهد أن القيم التنظيمية ترقى بسلوك جماعة العمل وتقلل من أخطائها. كما تعمل على إيجاد فهم مشترك بين أفراد الجماعة نفسها من ناحية وبين الجماعة والمديرين من ناحية أخرى.

ولا شك أن القيم التنظيمية في المنظمات الناجحة تتسم بالقوة والحيوية. أما القيم التنظيمية في المنظمات الفاشلة فهي تتسم بالضعف والجمود. لذا فإنه ينبغي على الإدارة العليا في المنظمات إخضاع القيم السائدة في المنظمة للدراسة والتمحيص ما بين فترة وأخرى والعمل على إزالة القيم غير المرغوبة والتخلص منها ودعم ومساندة القيم المرغوبة. كما يجب أيضا تبني القيم التنظيمية الجديدة التي تنسم بالحدثة وتؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب في السلوك والأداء والجودة والإبداع والمنافسة. ●



منصور بن صالح  
اليوسف\*

لا شك أن القيم التنظيمية  
في المنظمات الناجحة تتسم  
بالقوة والحيوية. أما القيم  
التنظيمية في المنظمات  
الفاشلة فهي تتسم بالضعف  
والجمود

\* عضو هيئة التدريب بالمعهد



متابعة: شقران الرشيد

صفحة تعني برصد أبرز ما صدر من الكتب الإدارية الحديثة لتقدم وعياً متجدداً لتعزيز الثقافة الإدارية من خلال العطاءات المتميزة. ويتم إعداد الصفحة بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بمعهد الإدارة العامة.

## جديد المكتبة الإدارية

### المجتمع المعلوماتي والحكومة الإلكترونية (مدخل اجتماعي قانوني إلى العالم الافتراضي)

- اسم المؤلف: د. عمر محمد بن يونس

- الناشر: الدار العربية للموسوعات - بيروت - لبنان

- سنة النشر: ٢٠١٠م

يتطرق الكتاب إلى مفاهيم المجتمع المعلوماتي من عدة مداخل منها السياسي والعسكري والاقتصادي والعلمي والتكنولوجي والقانوني، مبيناً أن أهمها هو المدخل الاجتماعي الذي من خلاله يمكن رصد مفاهيم التواصل بين فئات المجتمع وبين تكنولوجيا المعلومات والخدمات المقدمة، ويستعرض الكتاب خلاصة تجارب متعددة لعلماء تحدثوا عن مستقبل المجتمع المعلوماتي.



### الأمن الوطني - دراسة موضوعية

- المؤلف: د. عبد الله بن سعيد الشهراني

- الناشر: المؤلف - الرياض - المملكة العربية السعودية

- سنة النشر: ٢٠١٠م

يتناول الكتاب مسألة الأمن الوطني كأحدى المسائل الشديدة الحساسية في المملكة العربية السعودية وفي باقي دول العالم، ويوضح أن الأمن الوطني لم يعد قاصراً على مفهومه التقليدي، بل أصبح من اهتماماته منع الجريمة قبل وقوعها، وتثبيت أمن الدولة اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً وإعلامياً. مبيناً أن هناك ثلاثة أنواع من الأمن (الداخلي - الإقليمي - العالمي) وكلها مترابطة بشكل أو بآخر.



### نظرية المنظمة

- اسم المؤلف: د. عبد الرزاق سالم الرحاحلة

- الناشر: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع - عمان - الأردن

- سنة النشر: ٢٠١٠م

يُعرف الكتاب فكرة المنظمة بشكل عام، والمفاهيم المرتبطة بها، موضحاً أن تحديدها ليس سهلاً فلا يزال المفهوم يخضع للعديد من الاجتهادات حتى يمكن الخروج بتعريف واحد يشمل كافة اتجاهات المنظمة الاجتماعية والسلوكية والهيكلية والوظيفية.. الخ. لاسيما وأن للمنظمات على مختلف مستوياتها تأثيراً كبيراً وواسعاً في حياتنا، لأنها تخلق الظروف والقواعد والأسس التي نعيش ضمنها ونعمل من خلالها.







## عبقريّة التسويق

- اسم المؤلف: بيتر فيسك، ترجمة د. أحمد طاهر  
- الناشر: عالم الكتب- القاهرة- مصر  
- سنة النشر: ٢٠١٠م

يوضح الكتاب القدرات التي يجب توافرها في المسوق لكي يصل إلى العبقريّة في عمله، وذلك عندما يدمج الذكاء بالمخيلة بطرق أكثر إستراتيجية وفعالية وابتكاراً، ويحدد المؤلف كذلك كيفية إحراز النجاحات في الأسواق التجارية التي يسودها التعقيد والاضطرابات والتغير السريع مع زيادة حدة المنافسة، ويستعرض كذلك أهمية تنوع الأساليب التسويقية.

## الإبداع والتدريس الصفّي التفاعلي

- اسم المؤلف: أ.د. مجدي عزيز إبراهيم - د. السيد محمد السايح  
- الناشر: عالم الكتب- القاهرة - مصر  
- سنة النشر: ٢٠١٠م

يرى المؤلفان أن الإبداع مرتبط بمسيرة الإنسان الحضارية بحيث يدخل في تكوينه وجوهر وجوده، أما في القاعات الدراسية فيسهم في وجود جو فكري فاعل يسمح بانفتاح العقل على الخبرة والحياة والتجارب للمدرس والطالب، ويقدم الكتاب تحليلاً شاملاً لموضوع الإبداع والمبدعين، والتعليم الإبداعي، والتدريس الإبداعي، ودور الإبداع الحيوي والجوهري في التعليم بشكل عام.



## الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الاجتماعية (أسس نظريّة ونماذج تطبيقية)

- اسم المؤلف: أ.د. ماهر أبو المعاطي الدسوقي  
- الناشر: المكتب الجامعي الحديث - القاهرة - مصر  
- سنة النشر: ٢٠١٠م

يتحدث الكتاب عن الأهمية التي يجب أن تحظى بها إدارة المؤسسات الاجتماعية (حكومية - أهلية- مشتركة)، وأن تكون على ذات القدر من الاهتمام بكيفية المؤسسات الإدارية الأخرى، على اعتبار أن الأساليب الإدارية المعاصرة أصبحت إحدى الركائز التي تساعد على تنظيم الخدمات الاجتماعية وتحقيق أهدافها العامة في خدمة المجتمع.



## مدارس للعمل الجماعي

ما إن أعلن عن بدء أولى مراحل انتخابات المجالس البلدية، في نسختها الثانية، التي تمثلت في بدء قيد الناخبين الذين لهم حق التصويت في الجداول الانتخابية، حتى شعر الناس بالتفاؤل باستمرار تجربة الانتخابات، والتي شارك بعضهم فيها ترشيحاً وتصويتاً وممارسة لهذا العمل الوطني الهادف إلى تحقيق المشاركة الشعبية في صنع القرار، وهو الشعار الذي رفعتة الجهة الرسمية المشرفة على إدارة العملية الانتخابية مع بدء عملية التسجيل.

ما جعل الناس تشعر بالتفاؤل هو أن تجربة المجالس البلدية، في حقيقتها، تستهدف تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع السعودي، من خلال إتاحة الفرصة لأبنائه لتحمل مسؤولياتهم والنهوض بدورهم في صنع مستقبل وطنهم، عن طريق مشاركتهم في وضع الخطط واقتراح المشروعات واتخاذ القرارات التي تستهدف صالح الوطن، في ظل مناقشات حرة وشفافة وموضوعية تتوخى الصالح العام، وتعلي من قيمة الرأي والرأي الآخر، رغم أن البعض يرى أن تجربة المجالس البلدية لم تحقق، في دورتها الأولى، ما كان معقوداً عليها من آمال وتطلعات، وكانت إنجازاتها دون مستوى الطموح، إلا أن الإنصاف يقتضي ألا نخفل حدائق عهد المملكة بالتجربة، وعدم وضوح العلاقة بين المجالس البلدية والأجهزة التنفيذية آنذاك، وبالتالي محدودية تجاوب هذه الأجهزة مع القرارات التي تتخذها المجالس، وهي الأشياء التي ينبغي العمل على تلأفيها في الدورة الثانية التي سوف تجري انتخاباتها بعد أشهر قلائل، حتى تتمكن المجالس البلدية من تحقيق دورها المأمول.

وإذا كانت الآمال المعلقة على المجالس البلدية كبيرة ومتعددة، والأدوار التي ينتظر أن تقوم بها مهمة ومؤثرة، سواء فيما يتعلق بالمشروعات الجديدة التي تخدم المجتمع، أو بتقصي احتياجات المواطنين والعمل على تلبيةها، فإن الدور الأهم الذي يتوجب على هذه المجالس أن تقوم به هو أن تكون بمثابة مدارس لتدريب المواطنين على مبادئ العمل الجماعي، وعلى أصول المشاركة الشعبية في مناقشة المشاكل والقضايا المجتمعية، وفي صنع القرار الذي يضع حلولاً ناجزة لهذه المشاكل، ويسهم في تحقيق الرخاء والرفاهية للمجتمع، خاصة أن الدولة، من خلال أجهزتها المختلفة، تضع المواطن في بؤرة اهتمامها، وتعول كثيراً على إيجابيته واضطلاع بواجبه ومشاركته في بناء حاضر ومستقبل بلاده. ●



د. عبد الله بن سعيد  
أبو راس

مدير عام جهاز إذاعة  
وتلفزيون الخليج

..وإذا كانت الآمال  
المعلقة على  
المجالس البلدية  
كبيرة ومتعددة،  
والأدوار التي ينتظر  
أن تقوم بها مهمة  
ومؤثرة، فإن الدور  
الأهم الذي يتوجب  
على هذه المجالس  
أن تقوم به هو أن  
تكون بمثابة مدارس  
لتدريب المواطنين  
على مبادئ العمل  
الجماعي

#### هذا الكتاب:

يقدم حجة عامة عن التحديات الإدارية التي يواجهها العديد من الدول. فبينما تختلف أساليب الأنشطة الحكومية من دولة إلى أخرى، نجد أن الهياكل البيروقراطية لتلك الدول تبدو متشابهة إلى حد كبير. ويبدو أن العولمة قد ضيّقت وقلّصت من تلك الفروق من خلال تفعيل تلك الدول لنظمها الإدارية. فقد طرأ على أسلوب ممارسة النظم الإدارية تغيرٌ واضحٌ لتتواءم مع المتطلبات الدولية. ويرجع ذلك إلى تأثير التيارات التحرري، ودور منظمة التجارة العالمية، وممارسة الشركات المتعددة الجنسيات لضغوطها على الحكومات. فهل من الممكن إذًا أن يكون القرن الحادي والعشرون أداة لبناء ثقافة إدارية عالمية يمكن للمجتمع الدولي فهمها على السواء؟ هل سيكون هناك حينئذٍ نظام تقليدي وامتداد متكرر للإدارة العامة على إثر ذلك الانتشار للترديد للقيم والممارسات الغربية وتغلغلها في جميع الأنظمة؟

يرى محرو هذا الكتاب أن التعددية الفكرية وتعددية النظم العمل أمر محيّد بدرجة أكبر من تلك التماثل للزعومة التي نرى من الغرب بل سنؤدي في النهاية إلى عالم عادل بنعم بتنمية مستدامة. فمن الواضح أن العولمة شبيهة متغير ومن ثم فإن التحدي الأكبر أمام الدول النامية يتمثل في كيفية تعظيم الآثار الإيجابية للعولمة والحفاظ على هويتها ونظم الإدارة لديها. مع ضمان تفعيل نظام المساواة والشفافية في الإدارة والحكم. وسيكون من الختمى لتلك الوقوف على حقيقة مفهوم الثقافة الإدارية لمواجهة تلك التحديات. ومن حسن حظ الباحثين والطلاب ورسمي السياسات، أن هذا الكتاب جاء خطوة أولية مهمة في طريق فهم الثقافة الإدارية في سياق عالمي.

رقم الكتاب: ١٩٩٠-١٩٩١-٩٧٨

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٢١ هـ



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة





## أساسيات التفاوض

تأليف: د. خالد بن عبدالمحسن المحيسن  
ترجمة: د. خالد بن عبدالمحسن المحيسن



## أساسيات التفاوض

ترجمة:  
د. خالد بن عبدالمحسن المحيسن  
راجع الترجمة:  
أ. د. ممدوح عبد الرحمن تاج الدين

تأليف:  
د. ج. لوسكي  
ديفيد م. ساوندز  
بروس يابري  
جون ديليو منتو

### هذا الكتاب

يعتبر هذا الكتاب مرجعاً مهماً في مجال التفاوض، يتضمن عرضاً موجزاً ومركزاً لأهم نظريات التفاوض، شارك في تأليفه عدد من المختصين ذوي الخبرة في هذا المجال. ولعل ما يميز هذا الكتاب أنه يعرض النظريات الحديثة في مجال التفاوض مع الحرص على ربطها بالواقع العملي، مما يساعد القارئ على فهم الكيفية التي يمكن من خلالها تطبيق تلك النظريات على أرض الواقع. بالإضافة إلى بيان بعض التجارب الشخصية مؤلفي هذا الكتاب. ونتائج أبرز الدراسات والبحوث في هذا المجال. لذلك فهو يجمع بين النظرية والتطبيق.

ويتعين هذا الكتاب القارئ على تحديد طبيعة المفاوضات والتخطيط لها وإجرائها بكفاءة ونفاذ في الإنشكالات التي قد تبرز عند تنفيذها. وتحقيق الأهداف المرجوة منها. متبعاً أسلوباً يتسم بالتبسيط والاستعانة بالأمثلة الواقعية مما يجعله مناسباً للقارئ غير المتخصص والقارئ المختص في مجال التفاوض، أو الذي تقتضي طبيعته عمله ممارسة التفاوض، مثل المحامين.

كما يتسم هذا الكتاب بأنه يضع أمام القارئ العديد من الأساليب والنماذج والمخططات التي تناسب كل نوع من أنواع المفاوضات، بغض النظر عن الموضوع محل التفاوض، سواء تعلّق بمسألة من مسائل الحياة اليومية، مثل تنظيم العلاقات الأسرية، أم تعلّق الأمر بإجراء صفقة تجارية، أو كان الموضوع يتمثل في تفاوض على حل نزاع أو خلاف سياسي بين دولتين. وبما يمكن للمفاوض من الوصول إلى غايته من التفاوض.

ردمك: ٩٧٨-٩٩١٠٠١٤-١٩٥-٤

لتصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٣٢ هـ

# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ٨٦ - رمضان ١٤٣٢ هـ / أغسطس ٢٠١١ م



د. عبد الرحمن الشقاوي :

الثقة الملكية حافظ لمزيد  
من العطاء للمساهمة  
في ازدهار الوطن

## التكامل بين القيادة والإدارة

## مكافأة الموظف المجد .. المزيد من الأعباء !

البعض يتخذه  
شمبراً للكسل  
والتقاعس عن الإنتاج؛

## الموظفون في رمضان.. هائمون عن العمل!



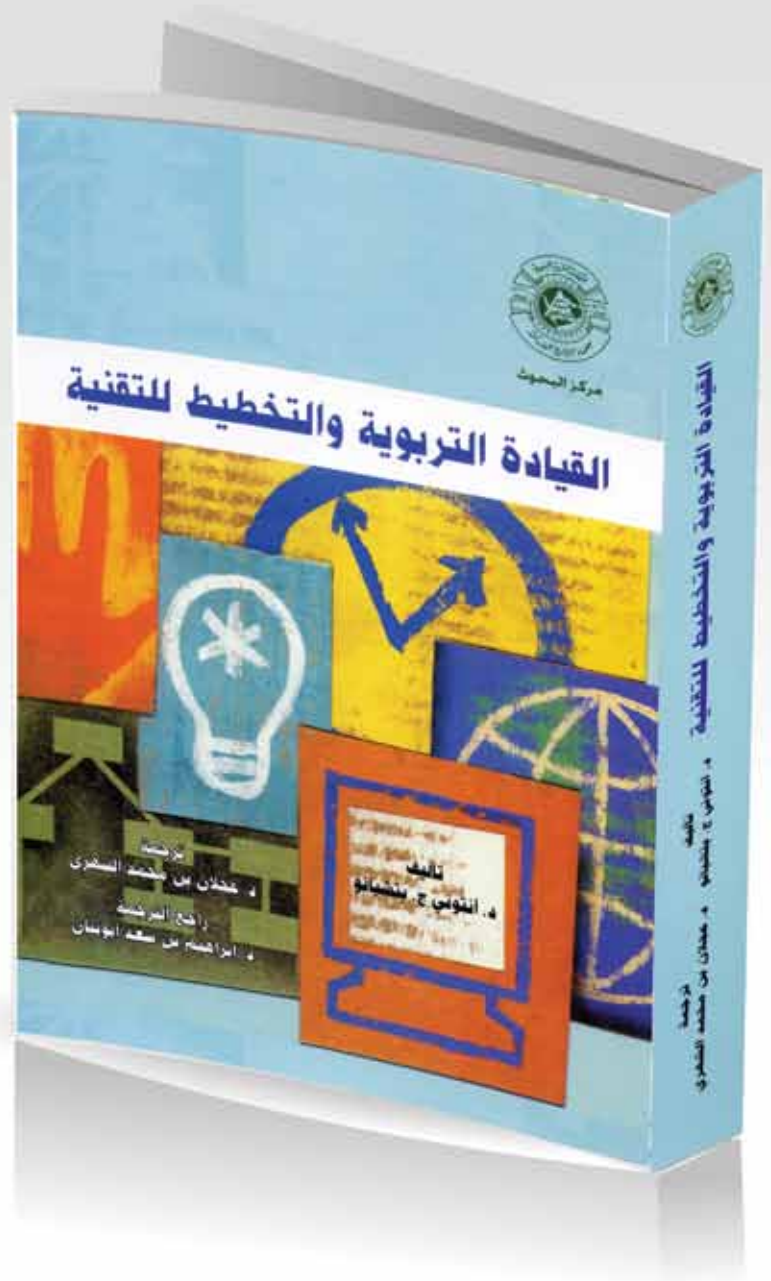
#### هذا الكتاب

يركز على الاعتبارات النظرية والعملية للتخطيط والتطبيق للتقنية وهو موجه للممارسين والمدرسين والتربويين الآخرين. مثل المدرسين ومختصي التقنية ومختصي الوسائل التعليمية الذين يشاركون في إطلاق ودمج ودعم التقنية في بيئات التعلم المختلفة. ومن خلال تقديمه لمفهوم التقنية، ومترجمه للمفاهيم الأساسية للتقنية والتخطيط التي تستخدم نظرية النظم، وتناول أهمية التطبيقات الكلية للتقنية في بيئات التعلم مقليل أي مكون آخر في تلك المنظومة. سواء أكان أجهزة أم برامج أو مرافق أو عاصلين أو ليجلاً يهدو وسيلة فاعلة للقيادة الحاليين أو الذين سيقودون بيئات التعلم في التخطيط للتقنية.

يحتوي هذا الكتاب على ثلاثة عشر فصلاً تغطي في ثلاثة أقسام رئيسية. يركز القسم الأول على المفاهيم الرئيسية والأساسية التي تتعلق بالتقنية والتخطيط والتعليم وعدد من القضايا المتعلقة بالتقنية. كالجس والمساواة والخصائص الاجتماعية الاقتصادية. أما القسم الثاني فيركز على التقنية في العمل وخاصة في الإدارة التربوية. ودور التقنية في التدريس والوسائل المتعددة وأوضاعها المختلفة. وتواصل البيانات والإنترنت وبعض التطبيقات التعليمية التقنية. والتعلم عن بعد. في حين يركز القسم الثالث على التخطيط والتطبيق للتقنية من حيث كيفية التخطيط للأجهزة على المدى البعيد والمعايير الأساسية لتقييم واختيار الأجهزة. وتحديد بعض الاعتبارات والعوامل الخاصة لاختيار وتقييم التطبيقات والبرامج التعليمية والإدارة. وكيفية تطوير معارف وقدرات الموظفين من حيث تحديد أنواع التطوير المناسب وكيفية تصميم وتنفيذ برامج فعالة لتطوير الموظفين إضافة إلى كيفية إدارة المرافق التقنية بصفاة عالية. وكيفية التخطيط للتالي لدعم عملية دمج التقنية في بيئة التعلم. وينتهي كل فصل في هذا الكتاب بمفاهيم وأسئلة وأنشطة مقترحة وحالات دراسية للمناقشة. كما يحتوي على عدة أقسام إضافية. فالملحق الأول يراجع المفاهيم والمصطلحات الأساسية للتقنية أما الملحق الثاني فيسرد الكفايات الأساسية للقيادة التربوية. وهناك ملحق ثالث يوفر الموقع الإلكتروني للمصاحب للكتاب بعدد مرجعاً مهماً لمساعدة التربويين في تقييم البرامج التعليمية. إضافة إلى مسرد بأهم المصطلحات التقنية المرتبطة بموضوع الكتاب.

الطبعة: ٢٠١٠-١١-١٩٨٨

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للتخطيط والنشر: معهد الإدارة العامة ١٤٣١هـ



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



## بأمر من خادم الحرمين الشريفين تمديد خدمة معالي د. عبدالرحمن الشقاوي مدير عام معهد الإدارة العامة لمدة أربع سنوات



وبناء على الأمر الملكي رقم أ/١٤ بتاريخ ١٤١٤/٣/٣هـ.

أمرنا بما هوأت:

أولاً : تمديد خدمة معالي الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي مدير معهد الإدارة العامة بالمرتبة الممتازة لمدة أربع سنوات ، وذلك اعتباراً من ١٤٣٢/٩/٢٩هـ.

ثانياً : يبلغ أمرنا هذا للجهات المختصة لاعتماده وتنفيذه.

عبدالله بن عبدالعزيز

نحن عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود  
ملك المملكة العربية السعودية

بعد الاطلاع على المادة الثامنة والخمسين من النظام الأساسي للحكم الصادر بالأمر الملكي رقم أ/٩٠ بتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧هـ.

وبعد الاطلاع على نظام الوزراء ونواب الوزراء وموظفي المرتبة الممتازة الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/١٠ بتاريخ ١٣٩١/٣/١٨هـ.

وبعد الاطلاع على الأمر الملكي رقم أ/١٦٣ بتاريخ ١٤٢٨/٩/١٩هـ.

**صدر** الأمر الملكي الكريم رقم: أ/١٤١١ بتاريخ ١٤٣٢/٨/٢١هـ، بتمديد خدمة معالي

مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي لمدة أربع سنوات، وذلك اعتباراً من ١٤٣٢/٩/٢٩هـ.

وفيما يلي نص الأمر الملكي الكريم:

الرقم: أ/١٤١١

التاريخ: ١٤٣٢/٨/٢١هـ

بعون الله تعالى

## بمناسبة التمهيد له مديراً عاماً لمعهد الإدارة العامة

## د . عبدالرحمن الشقاوي يعبر عن اعتزازه بالثقة الملكية الغالية



الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي

ونوه معالي مدير عام معهد الإدارة العامة بالاهتمام الكبير الذي يحظى به الإصلاح والتنظيم الإداري في المملكة من قبل خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين وسمو النائب الثاني، الذين يولون هذا الجانب جل اهتمامهم، حفظهم الله، حيث شهدت المملكة في السنوات الماضية تطوراً مشهوداً في مجال التنمية الإدارية، والذي سوف يسهم - بمشيئة الله - في الدفع بعجلة التطور في بلادنا الغالية في مجالات التنمية الوطنية الشاملة كافة. وفي ختام تصريحه دعا معالي الدكتور عبدالرحمن الشقاوي المولى عز وجل أن يعينه على أداء مهامه كمدير عام لمعهد الإدارة العامة، وأن يكون عند حسن ظن ولاة الأمر، وأن يؤدي الأمانة على الوجه الأكمل.

**رفع** معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، أسمى آيات الشكر والتقدير لمقام خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، يحفظه الله، على الثقة الكبيرة التي أولاها إياها، بعد صدور الأمر الملكي الكريم بالتمهيد له مديراً عاماً لمعهد الإدارة العامة لمدة أربع سنوات قادمة. وعبر معالي الدكتور عبدالرحمن الشقاوي عن اعتزازه بهذه الثقة الملكية الكريمة، مؤكداً أنها ستكون حافزاً لتقديم مزيد من البذل والعطاء للمساهمة في رقي وتطور الوطن الغالي الذي يشهد ازدهاراً كبيراً في هذا العهد الميمون بقيادة خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي العهد، وسمو النائب الثاني، حفظهم الله.

#### المشرف العام

**د. صلاح بن معاذ المعيوف**  
نائب مدير عام معهد الإدارة العامة  
لشؤون التدريب

هاتف : ٤٧٦٣٤٤٦ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٦  
maayoufs@ipa.edu.sa

#### رئيس التحرير

**عبد الله بن متعب السميح**  
مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام  
هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢  
osaimia@ipa.edu.sa

#### مدير التحرير

**علي بن هزاع المطيري**  
هاتف : ٤٧٤٥٠١١ - فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢  
mutiria@ipa.edu.sa

#### هيئة التحرير

**عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق**  
هاتف : ٤٧٤٥٠٣٢  
hadlaqa@ipa.edu.sa

#### شقرا بن سعد الرشيد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

#### عبد الكريم إبراهيم رجب

هاتف : ٤٧٤٥٠٤٨  
rajaba@ipa.edu.sa

#### سوسن بنت حسون المفلح

هاتف : ٤٧٤٥٠٨٦  
meflehs@ipa.edu.sa

#### سكرتير التحرير

**نايف بن عبد العزيز الحسين**  
هاتف : ٤٧٤٥٠٣١  
hossainn@ipa.edu.sa



الطباعة

مطبوعة معهد الإدارة العامة

#### المراسلات

معهد الإدارة العامة  
إدارة العلاقات العامة والإعلام  
مجلة التنمية الإدارية  
ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١٤١  
هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥  
فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢

الآراء المنشورة تعبر عن أصحابها  
وليس بالضرورة عن رأي المعهد

# فهي

## متابعات



بعد اجتماع المجلس .. رئيس مجلس الإدارة يصدر عدداً من القرارات:  
تعديل لائحة البحث العلمي ولائحة مكافآت المستشارين

6

## تقرير



مركز الأميرة عادلة للإبرامج العليا في الفرع النسائي:  
تمكين القيادات النسائية من أداء دورهن بفعالية

20

## لقاء



أ. سمير بن عبد الرحمن المقرن: كثير من  
المفاهيم السلبية تجاه العمل والإنتاج  
ترسخت في مجتمعنا .. ولا بد من تغييرها!

16

## استطلاع



قطاع الإدارة الهندسية:  
١٨ برنامجاً تدريبياً موجهاً للمهندسين  
العاملين في الإدارة الهندسية وإدارة  
المشاريع وإدارات التشغيل والصيانة في  
قطاعات الأجهزة الحكومية

24

## تحقيق



أين يكمن الخلل؟

مكافأة الموظف المجد ..  
المزيد من الأعباء!

30



## الافتتاحية

**يوم** الجمعة ٢١ / ٨ / ١٤٣٢هـ كان أحد الأيام المشهوددة في تاريخ معهد الإدارة العامة، ففي هذا اليوم صدر الأمر الملكي الكريم رقم (١٤١/أ) بتمديد خدمة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، مدير عام معهد الإدارة العامة لمدة أربع سنوات قادمة بالمرتبة الممتازة، اعتباراً من ٢٩/٩/١٤٣٢هـ.

ومثلما جاء هذا الأمر الملكي الكريم كسحابة أمطرت على معهد الإدارة العامة فارتوت منها شعاب التنمية الإدارية، فقد أثلج صدور الكثيرين ممن يرصدون مسيرة المعهد التدريسية، ويتابعون جهوده وإسهاماته في دعم مسارات التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية على أكثر من صعيد.

فمعهد الإدارة العامة شهد خلال فترة تولي معالي الدكتور عبدالرحمن الشقاوي مهام إدارته تطورات نوعية مميزة في تقديم نشاطاته ركزت كثيراً على التقنية والمعلوماتية، ومارس المعهد دوره بفعالية في قيادة منظومة التنمية الإدارية في بلادنا، سواء من خلال نشاطاته المختلفة في التدريب والاستشارات والبحوث والتوثيق الإداري، أو فيما يخص اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري التي يؤدي المعهد من خلالها دوراً محورياً مكنها من النهوض بأعبائها وإنجاز مهامها على الوجه الأكمل.

وقد كانت رؤية خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبد العزيز ثاقبة وهو يمنح ثقته الغالية لمعالي الدكتور عبدالرحمن الشقاوي، وهي ثقة صادقت أهلها بالفعل، فالمرحلة القادمة تتطلب جهوداً مضاعفة لاستكمال المشاريع التنموية و الأدوار النهضوية التي شملت أرجاء الوطن في هذا العهد الميمون؛ ومنها مشاريع النهضة التعليمية والتدريبية التي باتت ترصد لها خلال السنوات الأخيرة أكبر المخصصات المالية في تاريخ الميزانية السعودية، استشعاراً من ولاة الأمر، حفظهم الله، بأهمية بناء الإنسان السعودي وتعليمه وتدريبه وتأهيله بالعلوم والمهارة والمعرفة الحديثة وفق أحدث الأساليب العصرية.

وإذا كنا في مجلة «التنمية الإدارية» نهنيئ معالي الدكتور عبدالرحمن الشقاوي بهذه الثقة السامية والغالية، فإنه من الواجب أيضاً تهنئة معهد الإدارة العامة على استمرار قيادته الفاعلة والواعية والمتميزة التي سيكون لاستمرارها بالغ الأثر في تحقيق الإضافات والقفزات المميزة التي ستقود المعهد إلى مزيد من التطور والازدهار، وستنطلق به نحو آفاق أرحب من التألق والإبداع في فضاء التنمية الإدارية. ●

## قضية العدد



الموظفون في رمضان.. صائمون عن العمل !

# 34

## أوراق علمية



واقع قياس الأداء في الأجهزة الحكومية

# 40

## تقرير



إدارة القبول والتسجيل بالمعهد:  
عمل دؤوب لتسهيل الإجراءات.. وتقديم  
الخدمات الفاعلة للمتدربين والدارسين

# 46

## التصميم والإخراج والإنتاج الجريدة للخدمات الإعلامية



المدير المسؤول

م. عبدالرحمن بن زيد الضعيان

المدير الفني

رضا سالم باصالح

المملكة العربية السعودية . الرياض.

ص.ب ٤٢٣٦٢ الرياض ١١٥٤١

هاتف: ٢٢٥٠١١١ (٥ خطوط)

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

الرقم الموحد : ٩٢٠٠٠٨٠٠٩

فاكس : ٢٢٥٣٧٧٧

www.aljareeda.com.sa





بعد اجتماع المجلس .. رئيس مجلس الإدارة يصدر عدداً من القرارات:

## تعديل لائحة البحث العلمي ولائحة مكافآت المستشارين

### إعادة تشكيل المجلس العلمي والموافقة على عدد من الترقيات

ألف ريال لكل مجلد وفق متوسط تقديرات اثنين على الأقل من المحكمين أو المراجعين اللذين أجازا العمل العلمي وفق القواعد التنفيذية.

المادة السابعة عشرة: تصرف لصاحب الرسالة العلمية بناء على تقييم لجنة البحوث مكافأة بما لا يتجاوز (٢٠,٠٠٠) عشرين ألف ريال مقابل نشر رسالة الدكتوراه، ومكافأة بما لا يتجاوز (١٠,٠٠٠) عشرة آلاف ريال مقابل نشر رسالة الماجستير وفق القواعد التنفيذية.

المادة العشرون: يصرف لكل من يسهم في الكتابة أو الترجمة في مجلات المعهد مكافأة مالية قدرها (٢٥٠٠) ألفان وخمسمائة ريال، أما فيما يتعلق بالعرض أو التلخيص أو التعليق على الكتب والرسائل والبحوث والأنظمة أو تقارير الندوات، وما شابه ذلك، فتصرف لهم مكافأة قدرها (١٠٠٠) ألف ريال.

الباب السادس: مكافأة بحوث دارسي الدبلومات العليا في البرامج الإعدادية.

المادة السابعة والعشرون:

يصرف للدارس الذي يحصل بحث تخرجه على تقييم نهائي (ممتاز) مكافأة قدرها (١٠٠٠) ألف ريال.

يصرف للمشرف على البحث مكافأة قدرها (١٠٠٠) ألف ريال عن كل بحث بما لا يتجاوز (٤٠٠٠) أربعة آلاف ريال سنوياً.

يصرف لمناقشي البحوث من غير المشرفين مكافأة قدرها (١٠٠٠) ألف ريال عن كل بحث بما لا يتجاوز (٤٠٠٠) أربعة آلاف ريال سنوياً

**صدرت** قرارات معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة بالإجابة، الأستاذ خالد بن حمد القصيبي، وبناء على محضر اجتماع مجلس إدارة المعهد في جلسته رقم (٢٤٣) وتاريخ ١٩/٧/١٤٣٢هـ، وذلك على النحو التالي:

#### لائحة البحث العلمي

اعتماد لائحة البحث العلمي المقترحة من إدارة المعهد، وإلغاء كل ما يتعارض معها من لوائح وقرارات سابقة، في حين يتولى معالي مدير عام المعهد إصدار القواعد التنفيذية لهذه اللائحة خلال ستة أشهر من تاريخ اعتمادها. وقد جاءت التعديلات على النحو التالي:

- مشروع لائحة البحث العلمي لمعهد الإدارة العامة، مكافآت الأعمال العلمية،
- المادة الثانية عشرة: يصرف لمؤلفي البحوث والمؤلفات العلمية التي ينشرها المعهد مكافأة مالية لا تتجاوز مبلغ (١٠٠,٠٠٠) مائة ألف ريال وفق متوسط تقييمات اثنين من المحكمين على الأقل وفق القواعد التنفيذية.
- المادة الثالثة عشرة: يصرف لمرجمي الكتب التي ينشرها المعهد مكافأة مالية لا تتجاوز مبلغ (١٠٠,٠٠٠) مائة ألف ريال، بناءً على تقييم المراجع العلمي وعدد صفحات الكتاب المترجم وفق القواعد التنفيذية.
- المادة الرابعة عشرة: يصرف لمؤلفي الموسوعات العلمية والمعاجم التي ينشرها المعهد مكافأة مالية لا تتجاوز مبلغ (١٠٠,٠٠٠) مائة

## ٣٣٠ عضو هيئة تدريب يلتحقون بـ ١٩ حلقة تطبيقية خلال الصيف



**نفذت** إدارة التخطيط والتطوير بالمعهد (١٩) حلقة تطبيقية في كل من المركز الرئيس والفروع، للزملاء والمعلمين أعضاء هيئة التدريب، خلال فترة الصيف، وبلغ عدد المستفيدين (٣٣٠) زميلاً وزميلة، وجاء تنفيذ هذه الحلقات على النحو التالي:

المركز الرئيس (١٠) حلقات:

تنمية مهارات المدربين، أساليب البحث العلمي، إدارة الوقت، مايكروسوفت أكسس، إدارة فرق العمل، تصميم العروض بالبوربوينت، تصميم وتطوير البرامج، تنمية مهارات العرض والإلقاء، القيادة والإبداع الإداري، تنمية المهارات الاستشارية.

### فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة (٤) حلقات:

تنمية مهارات المدربين، تصميم العروض بالبوربوينت، تنمية مهارات العرض والإلقاء، أساليب البحث العلمي (عن بعد).

### فرع المعهد بالمنطقة الشرقية (٤) حلقات:

تنمية مهارات المدربين، مهارات البحث في المصادر الإلكترونية، تطبيقات الحاسب الآلي، تصميم وتطوير البرامج.

### الفرع النسائي للمعهد (٧) حلقات:

تنمية مهارات المدربين (عن بعد)، تصميم وتطوير البرامج (عن بعد)، أساليب البحث العلمي، إدارة الوقت (عن بعد)، تصميم العروض بالبوربوينت، تنمية المهارات الاستشارية (عن بعد)، تنمية مهارات العرض والإلقاء.

وتتراوح مدد هذه الحلقات ما بين يومين إلى ثلاثة أيام. وقد قام بتنفيذ هذه الحلقات كل من أعضاء هيئة التدريب: د. عبد المحسن اللحيد، د. يوسف الهيملي، د. مشيب القحطاني، د. عجلان الشهري، أ. محمد الجمعة، أ. علي العلي، أ. عبید الله القرشي، أ. عبد الوهاب السلمي، أ. طلال طوله، أ. سليمان العنزي، أ. فالح الحربي، أ. علي القحطاني، أ. عبد الرحمن العتيبي، أ. علي المطيري، د. سامي الشريف، أ. صلاح القحطاني، أ. علي جمعه، د. سالة المطلق، أ. فاطمة الشريم، بالإضافة إلى الخبير العالمي الدكتور (Chander Mohan).

كما تقوم إدارة التخطيط والتطوير بتنفيذ أربع حلقات تطبيقية خلال الفترة من: ٧-٩ من شهر شوال المقبل، وذلك على النحو التالي: حلقة (أساليب البحث العلمي)، بالمركز الرئيس، حلقة (تصميم وتطوير البرامج)، بفرع المعهد بالمنطقة الشرقية، حلقة (أساليب البحث العلمي عن بعد) بفرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، حلقة (تنمية مهارات العرض والإلقاء) بالفرع النسائي. ●

مقابل تقييمهم واشتراكهم في المناقشة.

### تعديل لائحة مكافأة المستشارين

كما صدر قرار مجلس إدارة المعهد بتعديل المادة الرابعة من الباب الثاني من لائحة مكافآت المستشارين الحالية بحيث يكون نصها: «يُصرف تعويض مالي قدره (راتب شهر) عن كل استشارة أو دراسة تنظيمية جماعية أو فردية تقدم إلى أي جهة في داخل المملكة أو خارجها».

### إعادة تشكيل المجلس العلمي بالمعهد

وصدر قرار معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة بالإجابة بإعادة تشكيل المجلس العلمي لمعهد الإدارة العامة على النحو التالي:

الدكتور سعيد بن عبد الله القرني (رئيساً)، وعضوية كل من: الأستاذ الدكتور أحمد بن سالم العامري، الأستاذ الدكتور سالم بن سعيد القحطاني، الأستاذ الدكتور محمد بن إبراهيم السحيباني، الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف، الدكتور يوسف بن جاسم الهيملي، الدكتور محمد بن عبد الله البكر، الدكتور عبد المحسن بن فالح اللحيد، الدكتور عبدالله بن ناصر أبوثنين السبيعي، الدكتور محمد بن علي الحدادي (عضواً وأميناً للمجلس).

### إجازات أعضاء هيئة التدريب

وصدر قرار معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة بالإجابة باعتماد ضوابط وقواعد إجازات الطلبة والطالبات في التعليم العام والتعليم العالي خلال الإجازات المعتمدة، مثل الإجازة التي صدرت بمناسبة هطول الأمطار، أو تمديد إجازات الأعياد، وذلك على النحو التالي:

(١) إذا صدرت إجازة تشمل التعليم العالي والتعليم العام وليس في

المعهد أي نشاطات تدريبية (برامج تدريبية وبرامج إعدادية) يتمتع بالإجازة أعضاء هيئة التدريب المفرغون للتدريب فقط، أما أعضاء هيئة التدريب غير المفرغين (المكلفون بالعمل مديري إدارات، ورؤساء أقسام ومنسقي قطاعات تدريبية، المفرغون للعمل في إدارات المعهد أو اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري) فإن هذه الإجازة لا تنطبق عليهم مثلهم مثل المعينين على وظائف إدارية.

(٢) إذا صدرت إجازة تشمل التعليم العالي والتعليم العام وهناك برامج إعدادية وبرامج تدريبية مجدولة للتنفيذ، فيتوقف تنفيذ البرامج الإعدادية ويعطى الدارسون فيها إجازة مثلهم مثل الطلاب والطالبات في التعليم العالي، ويستمر النشاط التدريبي كما هو مجدول ولا يجاز أي من أعضاء هيئة التدريب لصعوبة وقف النشاط في البرامج التدريبية التي يشارك فيها موظفو الجهات الحكومية.

### ترقيات

كما صدرت قرارات معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة بالإجابة بترقية عدد من الزملاء والزميلات في المعهد، وذلك على النحو التالي:

المرتبة الثالثة عشرة: الأستاذ/ حمد بن محمد المجماح.

المرتبة الثانية عشرة: الأستاذ/ عبد الله بن ثابت بن ظبية.

المرتبة الحادية عشرة: الأستاذ/ سعيد بن ظافر فاهد، الأستاذ/ أبو بكر بن عبد الغني الأندونسي، الأستاذ/ إسماعيل بن محمد فطاني، الأستاذة/ منيرة بنت سلمان المرشد.

تهانينا للزملاء والزميلات، وإلى مزيد من التوفيق والنجاح. ●



خلال العام التدريبي ١٤٣٠/١٤٣١هـ

## معهد الإدارة العامة يدرّب ٤٩,٣٤١ متدرباً ومتدربة ويقدم ٦١ استشارة إدارية وينجز ٢٢ عملاً علمياً

د. عبدالرحمن الشقاوي: بدعم خادم الحرمين الشريفين.. معهد الإدارة العامة تحول إلى بيت خبرة عربي متخصص في التدريب والاستشارات والبحوث والتوثيق الإداري

للعام التدريبي ١٤٣٠/١٤٣١هـ، الذي يوضح بالحقائق والأرقام النشاطات المختلفة التي اضطلع بها المعهد من تدريب واستشارات وبحوث وتوثيق إداري وغيرها. وجاءت تفاصيل الإنجازات على النحو التالي:

### أولاً - التدريب:

بلغ عدد المتدربين والمتدربات في البرامج التدريبية والاعدادية في مقر المعهد الرئيس وفروعه (٤٩٣٤١) متدرباً ومتدربة موزعين حسب البرامج التالية:

٤٤٨٩٩	المتدربون في البرامج التدريبية أثناء الخدمة
١٧.٥	المشاركون في الحلقات التطبيقية
١٤٥٠	المشاركون في الندوات واللقاءات العلمية والمؤتمرات
١٢٨٧	الخريجون من البرامج الإعدادية
٤٩٣٤١	مجموع المتدربين والمتدربات في برامج المعهد

### أ- البرامج التدريبية أثناء الخدمة:

تهدف إلى تطوير مهارات موظفي الأجهزة الحكومية؛ لتمكينهم من أداء المهام الوظيفية الموكلة إليهم بكفاءة عالية. وتم في هذا العام تنفيذ

**أوضح** التقرير السنوي لإنجازات معهد الإدارة العامة للعام التدريبي ١٤٣٠/١٤٣١هـ أن المعهد قام بتدريب (٤٩,٣٤١) متدرباً ومتدربة، كما قام بإعداد (٦١) استشارة إدارية استفاد منها (٥٥) جهازاً حكومياً، كما أنجز المعهد خلال الفترة نفسها (٢٢) عملاً علمياً ما بين مؤلفات وبحوث ميدانية، وأوراق عمل وترجمة، كما أصدر (٤) أعداد من دورية «الإدارة العامة»، نشر فيها (١٩) مقالة علمية في مجالات العلوم الإدارية المختلفة، وفي نشاط المكتبات والتوثيق الإداري تم إضافة (٨,٠٥٥) كتاباً باللغة العربية واللغات الأجنبية لمكتبات المعهد بالمركز الرئيس والفروع، وإضافة (٦٩٠) وثيقة حكومية لرصيد الوثائق الرسمية لدى المعهد.

وأشار معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، في تقديمه لتقرير الإنجازات، إلى أن المعهد قد استطاع خلال مسيرته الطويلة التي تجاوزت الخمسين عاماً برعاية ودعم من راعي نهضتنا خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين وسمو النائب الثاني، حفظهم الله، أن يسهم في كل عمليات الإصلاح والتطوير الإداري على المستويين المحلي والعربي، ليتحول المعهد إلى واجهة إدارية مشرقة، وبيت خبرة عربي متخصص في التدريب والاستشارات والبحوث والتوثيق الإداري.

وقد أصدرت إدارة التخطيط والتطوير بالمعهد تقرير الإنجازات السنوي





والتسويق، والأعمال البنكية، والمبيعات، والمحاسبة التجارية والتمويل والاستثمار. وتم تنفيذ (١٨) برنامجاً إعدادياً، منها (١٤) برنامجاً إعدادياً عاماً و(٤) برامج إعدادية خاصة لهيئة التحقيق والادعاء العام ومصلحة الجمارك، وتتراوح مدة الدراسة في البرامج الإعدادية بين عام دراسي وعامين ونصف. وبلغ مجموع الخريجين والخريجات في البرامج الإعدادية العامة والبرامج الخاصة (١٢٨٧) دارساً ودارسة.

### ثانياً - اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري:

أنجزت لجان وأمانة اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري ثلاث دراسات صدرت قرارات باعتمادها من مجلس الوزراء.

### ثالثاً - الاستشارات:

يضطلع المعهد بمهمة تقديم الاستشارات الإدارية المتخصصة إلى الوزارات والأجهزة المركزية والمؤسسات العامة بناءً على طلبها، بما يساعد على تطوير الأداء وتبسيط إجراءات العمل لمختلف النشاطات المؤكدة إليها.

وقد تم إنجاز (٦١) استشارة إدارية لـ (٥٥) جهة حكومية، عالجت موضوعات تهتم بتنظيم الأجهزة الحكومية وتبسيط إجراءاتها، في مجالات: التنظيم، والإدارة المالية والحاسب الآلي، والإجراءات وطرق العمل، والمكتبات، والأنظمة، والاتصالات والمحفوظات، والمستودعات.

### رابعاً - البحوث والمعلومات:

تم إنجاز (٢٢) عملاً علمياً شمل التأليف والبحوث الميدانية والترجمة، وإصدار أربعة أعداد من دورية «الإدارة العامة» نشر فيها (١٩) مقالة علمية، كما تم إضافة (٨٠٥٥) كتاباً (باللغة العربية واللغات الأجنبية) إلى مكتبات المعهد في المركز الرئيس والفروع، وإضافة (٦٩٠) وثيقة حكومية إلى رصيد الوثائق الرسمية بالمعهد. ●

(٢٥٥) برنامجاً تدريبياً عاماً، أكمل (٤٢٨٩٠) متدرباً ومتدربة تدريبهم بنجاح من مختلف الجهات الحكومية. وتم تنفيذ (٤٧) برنامجاً تدريبياً خاصاً لبعض الأجهزة الحكومية بناءً على طلبها، أكمل (٢٠٠٩) متدربين ومتدربات تدريبهم بنجاح. كما أسهم المعهد في تدريب موظفين من الدول العربية بلغ عددهم (٣٦٩) موظفاً من ست دول عربية هي: تونس، وسلطنة عمان، والمغرب، والأردن، واليمن، والسودان.

### ج- البرامج العليا المخصصة لكبار الموظفين:

هي برامج تهدف إلى تنمية وتطوير القيادات الإدارية العليا في الأجهزة الحكومية من وكلاء الوزارات ومساعديهم والمديرين العامين ومن هم في مستواهم الوظيفي، ويتم ذلك من خلال تنفيذ حلقات تطبيقية وعقد ندوات ولقاءات علمية متنوعة. وتم في هذا العام تنفيذ ندوة واحدة وثلاثة لقاءات علمية شارك فيها (١٤٥٠) مشاركاً ومشاركة من الأكاديميين والباحثين والقيادات الإدارية من داخل وخارج المملكة. كما نفذ المعهد (٨٠) حلقة تطبيقية، شارك فيها (١٧٠٥) من كبار موظفي الدولة. وتهدف هذه البرامج إلى مناقشة المشكلات الإدارية التي تواجه المشاركين في إدارة الأعمال الإدارية والتوصل إلى حلول بشأنها تساعد على زيادة كفاءة العمل وإنجازه.

### د- البرامج الإعدادية:

يقدم المعهد مستويين مختلفين من البرامج الإعدادية: المستوى الأول موجه لخريجي الثانوية العامة، ويهدف إلى تأهيلهم لشغل وظائف تنفيذية. أما المستوى الثاني فهو موجه إلى خريجي بعض التخصصات الجامعية ويهدف إلى إعادة تأهيلهم لشغل وظائف تخصصية. وتنقسم البرامج الإعدادية إلى: برامج إعدادية عامة موجهة للقطاع الحكومي والقطاع الأهلي، وبرامج إعدادية خاصة يقوم المعهد بتصميمها وتنفيذها بناءً على طلب الجهة المستفيدة. وتهدف هذه البرامج إلى تأهيل خريجي المدارس الثانوية والجامعات في عدد كبير من التخصصات، مثل وظائف برمجة وتشغيل الحاسب الآلي، والمحاسبة، وإدارة المواد، والأعمال الجمركية التنفيذية، وإدارة المستشفيات، والسكرتارية التنفيذية،

ينفذ ثلاثة برامج للجامعيين وعشرة برامج لحملة الشهادة الثانوية

## معهد الإدارة العامة يعلن أسماء المقبولين والمقبولات في برامج الإعدادية

• أن يكون حديث التخرج ممن حصلوا على شهادة الثانوية العامة في العام الدراسي ١٤٢٩/١٤٢٨هـ فأعلى.

• أن يكون قد أمضى أكثر من سنة على تاريخ استبعاده (ممن سبق وأن التحقوا ببرامج اللغة الإنجليزية وتم استبعادهم من المعهد)، أو يكون قد أمضى أكثر من سنتين على تاريخ استبعاده بسبب الغياب (ممن سبق وأن التحقوا ببرامج التخصص وتم استبعادهم من المعهد).

بالنسبة للمتقدمين على البرامج الموجهة لخريجي الجامعات، فبالإضافة إلى توافر شروط القبول في كل برنامج في المتقدم، فإنه يجب أن لا يزيد عمر المتقدم عن (٤٠) عاماً.

وقد جاءت البرامج الإعدادية الموجهة لخريجي الجامعات والمنفذة في المركز الرئيس للمعهد بالرياض على النحو التالي:

• برنامج «إدارة التمويل والاستثمار»، ويشترط للقبول فيه الحصول على مؤهل جامعي في تخصص (إدارة الأعمال، الإدارة الصناعية، المحاسبة، الاقتصاد، التسويق، أساليب كمية، نظم معلومات إدارية) بتقدير جيد على الأقل. واجتياز المقابلة الشخصية. وتبلغ مدة البرنامج سنتين،

**يعلن** معهد الإدارة العامة، يوم الأربعاء ١٧ رمضان الحالي، أسماء المقبولين

والمقبولات في برامج الإعدادية للفصل الأول من العام التدريبي ١٤٣٢/١٤٣٣هـ، لتبدأ عقب ذلك إدارات القبول والتسجيل في كل من المركز الرئيس للمعهد وفرعيه بجدة والدمام والفرع النسوي بالرياض في استلام أصول استمارات الثانوية للمقبولين والمقبولات في القائمة الأساسية، فيما سيتم مراجعة الاحتياط اعتباراً من ١٤٣٢/٩/٢٣هـ.

وينفذ المعهد خلال الفصل الأول من العام التدريبي ١٤٣٢/١٤٣٣هـ ثلاثة برامج إعدادية لحملة الشهادة الجامعية، فيما ينفذ عشرة برامج لحملة الشهادة الثانوية، ويشترط للقبول في برامج المعهد ما يلي:

• أن يكون المتقدم سعودي الجنسية  
• أن يكون حاصلاً على شهادة الثانوية العامة (علوم طبيعية - علوم شرعية - علوم إدارية)، أو الثانوية التجارية أو المعاهد العلمية بتقدير لا يقل عن جيد حسب شروط كل برنامج، ولا يقبل من هو حاصل على شهادة الثانوية الصناعية أو الزراعية أو معهد إعداد المراقبين أو معهد الخياطة أو المعاهد الصحية.



14-11  
سبتمبر

ينظم مركز التحكيم التجاري لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية بالتعاون مع غرفة تجارة وصناعة عمان الملتقى السنوي السادس عشر حول «التحكيم

في العقود الإدارية»، خلال الفترة من ١٤ - ١٥ سبتمبر ٢٠١١، بفندق هيلتون صلالة، بدولة عمان. ويهدف الملتقى إلى التعرف على مفهوم التحكيم في العقود الإدارية وأنواعه، ومعرفة الموقف القانوني من عدم جواز اللجوء إلى التحكيم في العقود الإدارية في بعض الأنظمة، والتعرف على موقف القضاء من جواز أو عدم جواز اللجوء إلى التحكيم في العقود الإدارية.

تنظم المنظمة العربية للعلوم الإدارية ورشة عمل: «تشخيص المخالفات الإدارية والمالية والرقابة الإلكترونية عليهما»، وذلك بماليزيا، خلال الفترة من ١٢ - ١٥ سبتمبر ٢٠١١.

15-12  
سبتمبر

ملتقى التمويل والاستثمار في الشركات العائلية، وورشة عمل خطوات التحول إلى المؤسسات العملاقة، يعقدان في شرم الشيخ بجمهورية مصر العربية خلال الفترة

من ١٨ - ٢٢ سبتمبر ٢٠١١. ويهدف الملتقى إلى التعرف على طبيعة الشركات العائلية ودورها والتحديات التي تواجهها، وتحليل نظام المعلومات المحاسبي في الشركات العائلية، ودراسة مميزات وعيوب التمويل الذاتي، والتمويل بالاقتراض، والتمويل بالتحول للشركات المساهمة، وتحديد هيكل التمويل الأمثل بالشركات العائلية.

22-18  
سبتمبر

ورشة عمل «إجراءات التقاضي أمام القضاء الإداري، ومهارات التحقيق الإداري والقضائي»، تعقد خلال الفترة من ١٨ - ٢١ سبتمبر، بالإسكندرية، بجمهورية مصر العربية.

21-18  
سبتمبر







معرض الورق ٢٠١١، يقام خلال الفترة من ١٨ - ٢٠ سبتمبر ٢٠١١، بمركز دبي الدولي للمؤتمرات والمعارض، القاعة ٤، بدولة الإمارات العربية المتحدة. ويعد هذا المعرض من أبرز المعارض المتخصصة في صناعة الورق ومستلزماته.

**20-18  
سبتمبر**

المعرض السعودي الثالث لإدارة النفايات وإعادة تدويرها، يقام خلال الفترة من ١٩ - ٢٢ سبتمبر ٢٠١١، بمركز معارض الرياض الدولي. وتشتمل قائمة المعارض والمعروضات في المعرض

**22-19  
سبتمبر**

على تقنيات إعادة تدوير الورق والكرتون والزجاج والبلاستيك والمعادن، وتلوث الزيوت، وطرق معالجة البترول ومشتقاته، ومصانع معالجة الصرف الصحي، والمختبرات ودراسات البيئة، وخدمات النظافة وفرزها، والتخلص من النفايات، وتجميع النفايات ونقلها، وإعادة تدوير المخلفات العضوية وغيرها. ويستقطب المعرض المستثمرين ورجال أعمال، وجميع المختصين في قطاعات البلاستيك والورق والزجاج والمعادن والحديد والفولاذ والمواد المشبعة والأسمدة والمطاط والإطارات والبطاريات والإسفلت والصرف الصحي وتحلية المياه والمصانع الصيدلانية والطبية.

معرض الإنترنت ٢٠١١، ينظمه مركز أبو ظبي الوطني للمعارض، خلال الفترة من ٢٦ - ٢٧ سبتمبر ٢٠١١. ويعد المعرض الفعالية الوحيدة الخاصة بالإنترنت في الشرق الأوسط، ويقدمها «مكتوب»

**27-26  
سبتمبر**

من محرك البحث ياهو. وهذه الفعالية هي عبارة عن معرض وسلسلة من المنتديات الحضور فيها مجاناً. ويضم المعرض أنشطة الأعمال الكبيرة والمتوسطة والصغيرة من جميع القطاعات ويجمعها مع القطاع الحكومي، حيث إن جميع هذه القطاعات تحرص على إيجاد سبل جديدة لممارسة الأعمال على الإنترنت.

عن جيد. وأن يجتاز اختبار القبول. وتبلغ مدة البرنامج سنتين، منها سنة لدراسة اللغة الإنجليزية.

برنامج «لمبيعات» ويشترط للقبول فيه أن يكون المتقدم حاصلًا على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها بتقدير لا يقل عن جيد. وأن يجتاز اختبار القبول. وتبلغ مدة البرنامج سنتين، منها سنة لدراسة اللغة الإنجليزية.

برنامج «المحاسبة التجارية» ويشترط للقبول فيه أن يكون المتقدم حاصلًا على شهادة الثانوية العامة (قسم العلوم الطبيعية، أو العلوم الإدارية والاجتماعية، أو الثانوية التجارية) بتقدير لا يقل عن جيد، وأن يجتاز اختبار القبول. وتبلغ مدة البرنامج سنتين ونصف، منها سنة لدراسة اللغة الإنجليزية.

برنامج «إدارة المستشفيات» ويشترط للقبول فيه أن يكون المتقدم حاصلًا على شهادة الثانوية العامة (قسم العلوم الطبيعية) بتقدير لا يقل عن جيد جداً، وأن يجتاز اختبار القبول. وتبلغ مدة البرنامج سنتين ونصف، منها سنة لدراسة اللغة الإنجليزية.

برنامج «إدارة المواد» ويشترط للقبول فيه أن يكون المتقدم حاصلًا على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها بتقدير لا يقل عن جيد، وأن يجتاز اختبار القبول. وتبلغ مدة البرنامج سنتين، منها (فصل مكثف في اللغة الإنجليزية).

برنامج «السكرتير التنفيذي» ويشترط للقبول فيه أن يكون المتقدم حاصلًا على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها بتقدير لا يقل عن جيد، وأن يجتاز اختبار القبول، واجتياز المقابلة الشخصية. وتبلغ مدة البرنامج سنتين ونصف منها سنة لدراسة اللغة الإنجليزية.

برنامج «برمجة الحاسب الآلي» ويشترط للقبول فيه أن يكون المتقدم حاصلًا على شهادة الثانوية العامة (قسم العلوم الطبيعية) بتقدير لا يقل عن جيد جداً، وأن يجتاز اختبار القبول. وتبلغ مدة البرنامج سنتين ونصف.

برنامج «تقنية شبكات الحاسب وأنظمة التشغيل» ويشترط للقبول فيه أن يكون المتقدم حاصلًا على شهادة الثانوية العامة (قسم العلوم الطبيعية) بتقدير لا يقل عن جيد جداً، وأن يجتاز اختبار القبول. وتبلغ مدة البرنامج سنتين ونصف. ●

منها (سنة لغة إنجليزية)، وثمانية أسابيع تدريب عملي.

- برنامج «دراسات الأنظمة» ويشترط للقبول فيه الحصول على مؤهل جامعي في تخصص (الشريعة، القضاء) بتقدير جيد جداً على الأقل، واجتياز المقابلة الشخصية. وتبلغ مدة البرنامج سنتين.
- برنامج «الرقابة المالية» ويشترط للقبول فيه الحصول على مؤهل جامعي في تخصص (المحاسبة) بتقدير جيد على الأقل. واجتياز المقابلة الشخصية. وتبلغ مدة البرنامج سنتين، يتخللها تدريب ميداني لمدة (٩) أسابيع.

أما البرامج الموجهة لخريجي الثانوية العامة والمنفذة في المركز الرئيس بالرياض فهي: برنامج العمليات الفندقية، برنامج الأعمال البنكية، برنامج المبيعات، برنامج المحاسبة التجارية، برنامج عمليات التأمين، برنامج إدارة المستشفيات، برنامج السكرتير التنفيذي، برنامج برمجة الحاسب الآلي، برنامج تقنية شبكات الحاسب وأنظمة التشغيل، برنامج إدارة المواد.

- وفي فرع المعهد بالمنطقة الشرقية بالدمام سوف يتم تنفيذ برامج (المحاسبة التجارية - المبيعات - السكرتير التنفيذي - برمجة الحاسب الآلي - إدارة المواد)، وفي فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة بجدة سوف يتم تنفيذ برامج (إدارة المستشفيات - المحاسبة التجارية - المبيعات - الأعمال البنكية - برمجة الحاسب الآلي). وفي الفرع النسوي بالرياض سوف يتم تنفيذ برامج (برمجة الحاسب الآلي - السكرتير التنفيذي - إدارة المستشفيات).

وتشمل شروط القبول في البرامج المنفذة لخريجي الثانوية العامة، ومدة كل منها، وكذلك الوظائف التي تستهدفها ما يلي:

- برنامج «العمليات الفندقية» ويشترط للقبول فيه أن يكون المتقدم حاصلًا على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها بتقدير لا يقل عن جيد، وأن يجتاز اختبار القبول. وتبلغ مدة البرنامج سنتين، منها سنة مخصصة لدراسة اللغة الإنجليزية.
- برنامج «الأعمال البنكية» ويشترط للقبول فيه أن يكون المتقدم حاصلًا على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها بتقدير لا يقل عن جيد. وأن يجتاز اختبار القبول. وتبلغ مدة البرنامج سنتين، منها سنة لدراسة اللغة الإنجليزية.
- برنامج «عمليات التأمين» ويشترط للقبول فيه أن يكون المتقدم حاصلًا على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها بتقدير لا يقل







## استفاد منه المتحقون حديثاً بالمعهد برنامج خاص لتطوير مهارات مساعدي المدرسين في اللغة الإنجليزية

**نفذت** إدارة التخطيط والتطوير بالمعهد برنامجاً خاصاً للزملاء مساعدي المدرسين المتحقين حديثاً بالمعهد، بهدف تطوير مهاراتهم في مجال اللغة الإنجليزية، واستمر البرنامج لمدة شهر كامل بواقع ثلاث ساعات تدريبية يومية، وتم تنفيذه في مركز اللغة الإنجليزية، وقد التحق بالبرنامج خمسة عشر زميلاً من الزملاء مساعدي المدرسين بالمعهد. ●

## اعتباراً من العام التدريبي ١٤٣٢/١٤٣٣هـ

## المعهد يطور إجراءات الترشيح والقبول في برامج التدريبية

الالتزام بذلك سيضطر المعهد إلى الطلب من هؤلاء المرشحين العودة إلى أعمالهم.

• يعتمد مسئول الترشيح الترشيحات للبرامج التدريبية المنفذة في الفصل التدريبي الأول يوم السبت ١٤٣٢/٨/٢٢هـ، والترشيحات للبرامج التدريبية المنفذة في الفصل التدريبي الثاني يوم السبت ١٤٣٣/١/٢٢هـ، ويستمر اعتماد الترشيح لمدة أسبوع، ولن ينظر إلى الترشيحات غير المعتمدة من قبل مسئول الترشيح بعد انتهاء فترة الاعتماد.

• تعلن نتائج القبول في البرامج التدريبية المنفذة في الفصل الأول اعتباراً من ١٤٣٢/٩/٦هـ، ونتائج القبول في البرامج التدريبية المنفذة في الفصل الثاني اعتباراً من ١٤٣٣/٢/٦هـ، ويمكن للمرشحين الاطلاع على نتائج ترشيحاتهم وطباعة إشعار قبولهم من خلال موقع المعهد على شبكة الإنترنت (www.ipa.edu.sa)، كما سيتم إرسال رسائل نصية (SMS) إلى المقبولين. • سيسمح في كل برنامج بقبول خمسة مرشحين آخرين من قبيل الاحتياط. وسيتم قبولهم في البرنامج حسب تسلسلهم في حال اعتذار أي من المقبولين الأساسيين، وسيلغ من يتم قبوله مباشرة برسالة نصية (SMS).

• في حال رغبة الجهة في الاعتذار عن عدم تدريب مرشح يقوم مدخل البيانات أو مسئول الترشيح بذلك كما هو متبع حالياً وقبل تنفيذ البرنامج بثلاثة أيام على الأقل.

• المتدرب المستبعد لعدم مباشرته التدريب لن يقبل ترشيحه على برامج المعهد لمدة ستة أشهر من تاريخ الاستبعاد مهما كانت الأسباب. ●



• ينقسم العام التدريبي إلى فصلين تدريبيين، مدة كل فصل (١٨) أسبوعاً متوافقة مع أسابيع الدراسة في التعليم العام. ويتم الترشيح في البرامج التدريبية لكل فصل تدريبي كل على حدة.

• يفتح الترشيح في البرامج التدريبية المنفذة في الفصل الأول يوم السبت ١٤٣٢/٨/٨هـ، والبرامج التدريبية المنفذة في الفصل الثاني يوم السبت ١٤٣٣/١/٨هـ، ويستمر الترشيح لمدة أسبوعين.

• يتولى مدخل البيانات إدخال استمارات الترشيح للمرشحين، على أن لا يتجاوز مجموع عدد أيام البرامج المراد التسجيل بها (١٢) يوماً تدريبياً لكل فصل تدريبي.

• يجب توخي الدقة في ضرورة أن تتناسب البرامج المرشح لها الموظفون مع وظائفهم التي يمارسونها فعلياً، وفي حالة اكتشاف عدم

## تنفيذاً لتوصيات اللقاء الثاني لمسؤولي التدريب في الأجهزة الحكومية،

الذي نظمته معهد الإدارة العامة العام الماضي، قام المعهد بتطوير إجراءات الترشيح والقبول في البرامج التدريبية الموجهة لموظفي الأجهزة الحكومية. وتستهدف الإجراءات المطورة للترشيح والقبول في برامج المعهد التدريبية المنفذة اعتباراً من العام التدريبي ١٤٣٢/١٤٣٣هـ إعطاء الأجهزة الحكومية الوقت الكافي لإدخال جميع ترشيحات موظفيها وإعطاء مسئول الترشيح وقتاً لاعتماد تلك الترشيحات، يلي ذلك تحديد عدد المقبولين وفق معايير تأخذ في الاعتبار حجم كل جهاز حكومي وعدد البرامج وأيام التدريب التي سبق أن التحق بها كل مرشح مع الأخذ في الاعتبار الطاقة الاستيعابية للمعهد وفروعه، وفيما يلي ضوابط وتعليمات الترشيح في البرامج التدريبية:

# التكامل بين القيادة والإدارة ضرورة لنجاح المنظمة

**من** أكثر الموضوعات المطروقة في أدبيات الإدارة موضوعا القيادة والإدارة، حيث ألفت مئات الكتب والبحوث الميدانية والحالات التطبيقية. وفيما يتعلق بموضوع القيادة، هناك اتفاق بين المنظرين على ضرورة وجود قيادة إدارية في المنظمة لديها القدرة على وضع الإستراتيجيات المستقبلية للمنظمة وتحديد مسارها لتحقيق أهدافها، وقراءة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بشكل مستمر، ورصد المتغيرات المحيطة وتصحيح توجهات المنظمة المستقبلية تبعاً لذلك. كما أن أدبيات القيادة الإدارية تشتمل على عشرات النظريات والأساليب القيادية التي تهدف في مجملها إلى تمكين القيادات الإدارية العليا في المنظمات من اكتساب المهارات القيادية الضرورية لتوجيه منظماتها نحو مستقبل أفضل، وتلافي أي مخاطر في بيئاتها الخارجية المتغيرة.

في المقابل نجد أن هناك اهتماماً واسعاً في علم الإدارة بالجانب التنفيذي في المنظمات، حيث يوجد هناك العديد من النظريات والمداخل والأساليب التي تركز في مجملها على إنجاز المهام بأفضل الأساليب وأقل التكاليف.

وما يلفت الانتباه - خاصة في بيئتنا الإدارية المحلية - أن هناك لبساً كبيراً لدى الممارسين، وحتى بعض المختصين، فيما يتعلق بالتمييز بين الإدارة والقيادة، وإعطاء أهمية مختلفة لكل منهما. وحقيقة الأمر أن القيادة والإدارة وجهان لعملة واحدة لا يمكن الفصل بينهما، أو إعطاء أهمية لواحدة منهما أكبر من الأخرى. فعلى سبيل المثال، لو افترضنا أن جهازاً إدارياً لديه قيادة إدارية فاعلة، لكن هذا الجهاز ليس لديه موارد بشرية تنفيذية قادرة على تحقيق رؤية القيادة، فإن هذا الجهاز حتماً سيكون فاشلاً. في المقابل، لو افترضنا أن هذا الجهاز ليس لديه قيادة إدارية فاعلة، لكن لديه موارد بشرية مؤهلة وتمتلك المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز المهام على أكمل وجه، فإن هذا الجهاز يعتبر نموذجاً للمنظمات التقليدية التي تعمل وفق خطط تنفيذية متكررة سنوياً، ولا تختلف في وضعها الراهن عن وضعها قبل عدة عقود، إن لم تكن أسوأ في وضعها الراهن. إن وجود موارد بشرية كفؤة في هذا الجهاز لا يمكنها تطوير ذاتها، ومواكبة المتغيرات المحيطة؛ لأنها تفتقر إلى قيادة إدارية فاعلة.

د. صلاح بن معاذ  
المعيوف

إن التمييز بين موضوعي القيادة والإدارة لا يهدف إلى المفاضلة بينهما، أو التركيز على واحد منهما دون الآخر، وإنما الهدف هو تحديد الأدوار والمهام المختلفة لكل منهما.

إن التمييز بين موضوعي القيادة والإدارة لا يهدف إلى المفاضلة بينهما، أو التركيز على واحد منهما دون الآخر، وإنما الهدف هو تحديد الأدوار والمهام المختلفة لكل منهما. لذلك فإن نجاح المنظمة مرهونٌ بوجود قيادة إدارية فاعلة، وإدارة تنفيذية كفؤة قادرة على جعل رؤية القيادة واقعاً ملموساً، وهذا هو المفهوم التكاملي المنشود، والذي أعتقد أن جهازنا الإداري بأمراس الحاجة إليه في هذه المرحلة التاريخية الملتبسة. ●





# قدرة الكتابة على التغيير

**هل** للكتابة قدرة على التغيير؟ وعندما أقول الكتابة فإنني أعني الكتابة التي تصدر عن كاتب يمتلك ثراءً فكرياً ومخزوناً معرفياً ومهارة لغوية يستطيع من خلالها تطوير الكلمات لخدمة أفكاره، وبسطها بالأسلوب الذي يوصل رسالته واضحة لا يلم بها لبس ولا يكتنفها غموض.

في أدبيات الكتابة الغربية، وفي الصحافة تحديداً، لابد أن يكون الجواب عن السؤال المطروح، نعم، فكم من مسئول استقال، بسبب خبر يمس أداءه، أو مقال يبرهن كاتبه على جوانب التقصير والإهمال لدى هذا المسئول أو ذاك، وليس للجوانب الشخصية دور في هذا، لأن أخلاقيات الصحافة تلزم هذا الصحفي بالعمل وفق ما تقتضيه تلك الأخلاقيات، الأمر الذي يجعل الكاتب أو الصحفي ملتزماً بالبحث عن الحقيقة، والحقيقة فقط. لذلك لن تجازف الصحيفة بنشر ما قد يمس سمعتها، أو يقدم في مصداقيتها؛ لأن الثمن سيكون باهظاً إن حدث شيء من هذا، ولا يعني هذا تزكية للصحافة الغربية، لكنها محكومة بنظام مؤسس على دعائم قانونية، وإن كانت الدعاية، خصوصاً في وقت الحروب، قد تلون الحقائق أحياناً، لكن الممارسة على المستوى المحلي تبقى ملتزمة بكل الضوابط والقوانين. أما في العالم العربي فحدث ولا حرج، فمهما كانت براعة الكاتب ونزاهته وتحريره للحقيقة، فضلاً عن صدق انتمائه ووطنيته، فلن تجد كتاباته صدق، ولن يعتد بتلك الكتابات إلا في حالة الثناء، أما إذا كانت كتاباته تنحو منحى الصدق، والنقد البناء، وتبني التغيير والإصلاح، فإنه مضيّع بين قومه ومنكر بين أقرانه، ناهيك عن كتاب لا يعرفون من الكتابة إلا اسمها، أولئك التوفيقيين الذين يكتبون وفق ما يراه بعض المسئولين، ويلبسون لكل مناسبة لبوسها.

وفي الشأن الإداري خير دليل وأركى شاهد على أن قدرة الكتابة على التغيير محدودة ونادرة، فكم من البحوث والدراسات، وأوراق العمل، والمقالات التي بنيت على أرقام وحقائق، وكان فيها من الشواهد والأدلة ما يبرهن على موضوعيتها في تناول خلل إداري، أو مشكلة في الأداء، أو قصير في الخدمات، لهذا الجهاز أو ذاك، بقيت دون تأثير يذكر وبقي الحال كما هو!

هل نقول إذاً أن للكتابة قدرة على التغيير؟  
إذا كان الجواب لا، فهل نتوقف عن الكتابة؟ .. أقول لا، لأن أمانة الكلمة، والمسئولية تجاه الرأي العام تقتضي منا أن نكتب، فإن لم نستطع التغيير فلا أقل من أن نرفع مستوى الوعي، ونبث النور في الزوايا المظلمة. ●

في أدبيات الكتابة الغربية، وفي الصحافة تحديداً، لابد أن يكون الجواب عن السؤال المطروح، نعم، فكم من مسئول استقال، بسبب خبر يمس أداءه، أو مقال يبرهن كاتبه على جوانب التقصير والإهمال لدى هذا المسئول أو ذاك، وليس للجوانب الشخصية دور في هذا،



عبدالله بن متعب  
السميح

مدير عام فرع معهد الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية أ. سمير بن عبد الرحمن المقرن  
لـ «التنمية الإدارية»:

## كثير من المفاهيم السلبية تجاه العمل والإنتاج ترسخت في مجتمعاتنا.. ولابد من تغييرها!



حوار / شقران الرشيد

**يشير** سعادة مدير عام فرع معهد الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية إلى أن المنطقة الشرقية تعد حالياً من أهم المناطق التجارية والصناعية والسياحية بالمملكة، وبها حراك تجاري وصناعي وسياحي يتنامى ويتطور سنة بعد أخرى، وهذه مقومات سوق عمل حقيقي يتيح فرصاً وظيفية مهمة لشباب المنطقة. ويوضح الأستاذ سمير بن عبد الرحمن المقرن في حوار مع مجلة «التنمية الإدارية» حرص الفرع على تنفيذ البرامج الإعدادية التي يرصد وجود طلب كبير على خريجياتها من الشركات والمؤسسات العاملة بالمنطقة، التي ستشمل في الفترة القادمة ما يزيد على (٣٥٠) برنامجاً تدريبياً، و(٩) برامج إعدادية، بالإضافة إلى الحلقات التطبيقية والبرامج الخاصة. ويؤكد الأستاذ المقرن أن الفرع يعمل بكل طاقته وفق إمكاناته لكي يواكب كل المستجدات الحديثة في مجال التدريب والتطوير؛ حيث يعمل بشكل مكثف على تطوير برامج التدريب والإعدادية وأساليب التدريب المطبقة لديه. هذا ويتطرق الحوار للعديد من المحاور الهامة.

### عاصمة الصناعة الخليجية

■ في ظل ما تشهده المنطقة الشرقية حالياً من حراك اقتصادي وتنموي مستمر.. ما أبرز الملامح التي تميز سوق العمل فيها عن بقية المناطق الرئيسية الأخرى في المملكة؟  
- المنطقة الشرقية تعد من المناطق التجارية والصناعية والسياحية الهامة بالمملكة، ويوجد بها حراك تجاري وصناعي وسياحي يتنامى ويتطور سنة بعد أخرى؛ ولا عجب في ذلك فهي عاصمة الصناعة الخليجية ومقصد سياحي رئيسي في المملكة. كل هذه المقومات أسست لتوافر فرص وظيفية كثيرة بتبناها القطاع الخاص لأبناء وبنات الوطن في مختلف المجالات الصناعية والتجارية والسياحية المتنوعة في المنطقة الشرقية.

### احتياجات القطاع العام والخاص

■ يؤدي فرع معهد الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية دوراً مهماً في تأهيل وتدريب أبناء المنطقة لشغل العديد من الوظائف المتاحة..

فإلى أي مدى أسهمت البرامج الإعدادية التي ينفذها الفرع في تلبية احتياجات القطاع الخاص من الكفاءات الوطنية؟  
- لا شك أن المعهد بمركزه الرئيس وفروعه الثلاثة يؤدي دوراً مهماً في تأهيل أبناء وبنات المملكة العربية السعودية لشغل العديد من الوظائف في القطاع العام والخاص؛ ويتحقق ذلك من خلال البرامج الإعدادية التي ينفذها المعهد وفروعه. ولقد ساهم فرع المعهد بالمنطقة الشرقية في تلبية جزء هام من احتياجات القطاع العام والخاص من خلال دفعات خريجيه السنوية منذ تأسيسه في العام (١٣٩٣) هـ والتي يتنافس القطاع الخاص في الوقت الحالي على استقطابهم وتوظيفهم. ولطالما حرص فرع المعهد بالمنطقة الشرقية على تنفيذ البرامج الإعدادية التي يرصد وجود طلب كبير على خريجياتها من الشركات والمؤسسات العاملة بالمنطقة؛ علماً بأننا لا نستطيع تلبية كل احتياجاتهم من خريجي هذه البرامج. كما أننا بالفرع ومن منطلق تواصلنا مع القطاع الخاص نقوم بإيقاف تنفيذ بعض البرامج الإعدادية التي نرصد انخفاضاً في الفرص الوظيفية لخريجياتها ونتحول لتنفيذ برامج أخرى يوجد

قريباً سننفذ (٣٥٠) برنامجاً  
تدريبياً و(٩) برامج إعدادية  
إضافة إلى الحلقات التطبيقية  
والبرامج الخاصة بالفرع.

تجربة وخبرة مميزة ممثلاً بفرع المعهد النسوي بالرياض، وهذه التجربة والخبرة الطويلة يمكن للمعهد البناء عليها وتنميتها بزيادة حجم مساهمته في ذلك بافتتاح فروع نسائية جديدة للمعهد في مناطق المملكة المختلفة. والتدريب الإداري المميز للمرأة السعودية مطلب وحاجة رئيسية بالمنطقة الشرقية؛ مما يؤكد على أهمية افتتاح فرع نسائي للمعهد بالمنطقة ونأمل أن يتحقق ذلك قريباً.

### الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد

■ صدر مؤخراً عدد من القرارات التنموية السامية يأتي في مقدمتها إنشاء الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد وتعيين رئيس لها.. كيف ترى انعكاس ذلك على تطوير جوانب العمل التنموي ومكافحة أوجه الفساد المختلفة؟

- القرارات التنموية السامية، التي منها إنشاء الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، سيكون لها انعكاس إيجابي مؤثر وكبير على تطوير جوانب العمل التنموي ومكافحة كل أوجه الفساد بكل أنواعه في مفاصل قطاعات الدولة المختلفة. ولا يخفى على الجميع أن الفساد سلوك بشري موجود لدى بعض البشر في كل دول العالم؛ وهو موجود لدينا وله تأثير سلبي كبير على تنفيذ الخطط التنموية وعلى تحقيق أهدافها. وكلنا أمل وتطلع بأن تبدأ هذه الهيئة في ممارسة مهامها لاجتثاث الفساد من جذوره أياً كان نوعه وأينما كان موقعه، سواء في العمل الحكومي أو الأهلي.

### تصميم وتنفيذ البرامج

■ في مجال تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية الخاصة التي يقوم بها الفرع.. إلى أي مدى يتم التنسيق مع مسئولتي الأجهزة الحكومية بالمنطقة والإدارات المختصة بتنمية الموارد البشرية بها؟ وهل أنتم راضون عن النتائج حتى الآن؟

### لا توجد منافسة بين الفرع

### ومراكز التدريب الأهلية

### بالمنطقة الشرقية.

لخريجها فرص وظيفية مناسبة، وتقوم بذلك حرصاً على أن يتم تنفيذ برامج إعدادية تتناسب مع الاحتياجات الفعلية للقطاع الخاص، وبذلك يساهم المعهد، ولو بشكل محدود، في تلبية هذه الاحتياجات لإمداد القطاع الخاص بالكفاءات الوطنية المتميزة وفقاً لما يتوافر للفرع من الإمكانيات والموارد، وبما يحقق أهداف الفرع لتنفيذ كافة أنشطته التي يقوم بتنفيذها.

### طاقته الاستيعابية محدودة

■ على الرغم من الإقبال الكبير الذي يشهده فرع المعهد بالمنطقة الشرقية لا تزال طاقته الاستيعابية محدودة.. ما أسباب عدم التوسع في القبول لاستيعاب أعداد أكبر من خريجي الثانوية العامة، وما معوقات البدء بتنفيذ المزيد من البرامج الإعدادية؟  
- كما تعلم فإن ذلك مرتبط بالموارد البشرية المتوافرة للفرع من أعضاء هيئة التدريب المدربة والمؤهلة لتنفيذ برامج المعهد الإعدادية؛ بالإضافة إلى القوى البشرية المساندة والتجهيزات التي نحتاجها لتنفيذ ذلك. والمعهد قام باستقطاب عدد كبير من خريجي الجامعات للعمل كمعيدين في المعهد ولدينا في الفرع عدد من المبتعثين في تخصصات متعددة وعدد آخر من المعيينين والذين يساهم انضمامهم للعمل كأعضاء هيئة تدريب في الفرع بعد انتهاء بعثاتهم، ومع تأمين إمكانيات إضافية في توسع الفرع في تنفيذ كافة أنشطته، بما فيها تنفيذ برامج تدريبية لموظفي القطاع العام، وكذلك برامج إعدادية أكثر لخريجي الثانوية العامة.

### المرأة السعودية

■ يتنامى دور المرأة السعودية في مجال صناعة واتخاذ القرار الإداري.. كيف يمكن تقديم التدريب المناسب لها بما يعزز مساهمة العنصر النسائي الوطني في دعم مسارات التنمية المختلفة؟  
- لا شك أن للمرأة السعودية دوراً هاماً ومؤثراً في صناعة واتخاذ القرار الإداري ودعم مسارات التنمية المختلفة بالمملكة، وهناك نماذج مميزة كثيرة للمرأة السعودية في مختلف قطاعات العمل الحكومي والخاص، وبالنسبة لتقديم تدريب مناسب للموظفة السعودية لتعزيز هذا الدور فالمعهد يملك





## التدريب الإداري المميز للمرأة السعودية مطلب وحاجة رئيسية.

هذا النشاط وإنجازاته لدينا؛ ولعل مسببات ذلك ضعف الحافز وانشغال أعضاء هيئة التدريب بتنفيذ أنشطة التدريب والاستشارات، وعدم قدرتنا على تفريغ أعضاء هيئة تدريب لتنفيذ هذا النشاط، مما كان له تأثير سلبي على إنجازات البحث العلمي بالفرع. علماً بأنه كانت وما زالت هناك مبادرات جادة خلال السنوات الماضية لدعم هذا النشاط لكي يرتقي إلى مستوى التطلعات، ونأمل أن تؤتي ثمارها في دعم تحقيق هذا النشاط لتطلعاتنا جميعاً.

### البرامج التدريبية والإعدادية الجديدة

■ في ظل المستجدات المتعددة في مجال التدريب وتطور أساليبه.. إلى أي مدى تسهم البرامج التدريبية التي ينفذها الفرع حالياً والموجهة لموظفي الدولة في سد الاحتياج التدريبي للأجهزة الحكومية بالمنطقة؟ وما أبرز البرامج التدريبية والإعدادية الجديدة التي سيقدمها الفرع في العام التدريبي القادم؟  
- يعمل المعهد بكل طاقته وفق إمكانياته لكي يواكب كل المستجدات الحديثة في مجال التدريب والتطوير ويعمل بشكل مكثف على تطوير برامجه التدريبية والإعدادية وأساليب التدريب لديه؛ ويمتاز المعهد بأن لديه أعضاء هيئة تدريب بمستوى خبراء في مجالات تخصصهم. بالتالي فإن الفرع كجزء من منظومة المعهد يحظى بالتوجيه والمتابعة من قيادة المعهد لكي يقدم للملتحقين ببرامجه التدريبية من موظفي الأجهزة الحكومية ما يناسب احتياجاتهم التدريبية، وإن كنا بسبب الطاقة الاستيعابية لا نستطيع تلبية كل هذه الاحتياجات. أما عن خطة الفرع للعام القادم فإنها في مجال التدريب تشمل ما يزيد على (٣٥٠) برنامجاً تدريبياً، و(٩) برامج إعدادية، بالإضافة للحلقات التطبيقية والبرامج الخاصة.

### اجتماعات الطاولة المستديرة

■ ينظم معهد الإدارة العامة في المنطقة الشرقية بشكل سنوي اجتماعات الطاولة المستديرة، ويدعى لها العديد من القيادات الإدارية العليا في الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص، كما يدعى لتنفيذها إحدى الشخصيات العالمية المتخصصة في الإدارة والتدريب.. كيف ترون انعكاسات مثل هذه الاجتماعات في تعزيز قدرات القيادات العليا؟

- تمثل اجتماعات الطاولة المستديرة فرصة ثرية للقيادات الإدارية العليا بالأجهزة الحكومية والقطاع الخاص للتعرف على أفضل وأنجح التوجهات والتجارب العالمية للتعامل مع التحديات التي يواجهونها في أجهزتهم، والتي نعاني منها في المملكة. ويضاف إلى ذلك ما تحققه هذه الاجتماعات من تواصل بين المشاركين بها من كبار القيادات، وما يتحقق لهم من الاستفادة من تجاربهم وخبراتهم التي يشاركون بعضهم البعض بها. وهذه الاجتماعات تعد جرة مركزية يتم ضخها في شريان التنمية الإدارية بالمملكة ممثلاً بالقيادات العليا؛ لأنها تشمل المعرفة والإطلاع التجريبي الذي يساهم في تعزيز قدرات هذه القيادات لتحمل مسؤولياتهم لتحقيق الأهداف المطلوبة من أجهزتهم.

- شارك الفرع ممثلاً بأعضاء هيئة التدريب بالفرع في تصميم العديد من البرامج الخاصة؛ كما أن الفرع ينفذ سنوياً عدداً منها؛ وهذه البرامج تحقق أهدافها من خلال التدريب الخاص والموجه لموظفي الأجهزة الحكومية الذين يؤدون أعمالاً لا تشملها برامج المعهد العامة؛ ويتم كل ذلك بالتنسيق مع قيادات الأجهزة الحكومية بالمنطقة، وكذلك مع مراكز عملهم الرئيسية وقيادة المعهد وإدارة البرامج الخاصة بالمركز الرئيسي للمعهد.

### نشاط البحث العلمي

■ يتميز الفرع بإنجازاته في مجالي الدراسات الاستشارية، وتنفيذ البرامج التدريبية المختلفة، في حين لا يرتقي نشاط البحث العلمي فيه لمستوى التطلعات.. ما أبرز معوقات نشاط البحث العلمي والتفرغ في الفرع بالشكل المطلوب؟

- نعم، ملاحظتك دقيقة وصحيحة، فهناك عدد محدود من الأعمال العلمية التي تم تنفيذها من خلال الفرع ونحن لسنا راضين عن نمو

المنطقة الشرقية عاصمة الصناعة الخليجية ومقصد سياحي رئيسي.. وهذا أسهم في توافر سوق عمل حقيقي يقدم فرصاً وظيفية لشباب المنطقة.





## اجتماعات الطاولة المستديرة فرصة ثرية للقيادات الإدارية العليا للتعرف على أفضل التوجهات والتجارب العالمية وأنجحها

### الإنجازات

■ في ضوء الإنجازات التي حققها الفرع عبر مسيرته الحافلة..  
كيف ترون دوره في المستقبل؟ وما هي أهم الخطط والمشاريع  
والأفكار التي تتطلعون لها؟

– للفرع دور فاعل وفعال في المساهمة مع باقي قطاعات الدولة  
والقطاع الخاص لدفع عجلة التنمية الإدارية في المنطقة الشرقية،  
ونأمل أن تزداد مساهمته في ذلك بالمستقبل بالتوسع في تنفيذ أنشطته  
التدريبية والاستشارية والبحثية. كما أن الفرع يشارك ويساهم في  
أغلب الأنشطة والمبادرات التي تستهدف تنمية وتطوير العمل الحكومي  
والخدمات التي يقدمها. ونأمل أن نتمكن في المستقبل من زيادة قدرتنا  
على التأثير الإيجابي بالتعاون مع كافة الأجهزة الحكومية لتحقيق  
توجيهات قيادتنا الرشيدة وبمتابعة وتوجيه أمير المنطقة الشرقية،  
صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن فهد بن عبدالعزيز، ونائب  
أمير المنطقة الشرقية، صاحب السمو الأمير جلوي بن عبدالعزيز بن  
مسعود لتقديم أفضل وأيسر الخدمات للمواطنين والمقيمين بالمنطقة  
الشرقية. ولا يفوتني في ختام هذا اللقاء التنويه بتقديري واعتزازي  
بالدعم الكبير الذي يلقاه المعهد من معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس  
مجلس إدارة المعهد، الأستاذ محمد بن علي الفايز؛ كما أشيد بدعم  
وتوجيه ومتابعة معالي مدير عام المعهد، الدكتور عبد الرحمن بن عبد  
الله الشقاوي لكل شئون الفرع وإنجازاته، والشكر موصول لكل الزملاء  
بإدارات المعهد المختلفة وإلى زملائي منسوبي الفرع لما يحصده الفرع  
من تعاون وتكامل ساهم وسيساهم بإذن الله في استمرار مسيرته  
المميزة. وأختم بشكركم على هذا اللقاء ولكل القائمين على مجلة  
«التنمية الإدارية».

## مراكز التدريب الخاصة

■ برز في الآونة الأخيرة العديد من مراكز التدريب الخاصة في  
المنطقة الشرقية التي قد تتشابه برامجها التدريبية مع ما ينفذه  
المعهد.. هل تعتقدون أن إمكانات الفرع الحالية كافية لمواجهة  
هذه المنافسة؟

– لا أرى أنه توجد منافسة بين المعهد، ممثلاً بالفرع وبين مراكز التدريب  
الأهلية بالمنطقة الشرقية؛ فالفرع ينفذ برامج تدريبية وإعدادية وفق  
أعلى مستويات التصميم والتنفيذ، وبحقائب تدريبية خاصة بهذه  
البرامج، وفي بيئة تدريبية متطورة، وبتنفيذ من مدربين ذوي كفاءة  
عالية. وما تقدمه من تدريب بالمنطقة الشرقية لا يمثل إلا نسبة صغيرة  
من الطلب الكبير الذي نعلم أنه يزداد سنوياً للالتحاق ببرامج الفرع  
التدريبية والإعدادية. وأود أن أقول إنه يسعدنا جميعاً بالفرع أن يكون  
هناك مراكز تدريب أهلية متطورة للارتقاء بنشاط التدريب بالمنطقة  
الشرقية لتحقيق الهدف الأسمى الذي نسعى جميعاً لتحقيقه، وهو  
تطوير وتنمية قدرات ومهارات ومعارف أبناء وبنات المنطقة.

## الشأن الإداري

■ لكم العديد من العطاءات الإعلامية البارزة على الساحة  
المحلية، فبالإضافة لمشاركاتك في الكتابة الصحفية تدعى كضيف  
دائم في برنامج إذاعي يلقي إقبالاً كبيراً بتناوله الشأن الإداري عبر  
أثير الإذاعة السعودية.. كيف ترون الإعلام وتأثيره في توجيه الرأي  
العام ورفع مستوى الوعي الإداري، وتعزيز ثقافة العمل بشكل عام؟  
– للإعلام دور مؤثر وكبير في رفع مستوى الوعي الإداري وتعزيز ثقافة  
العمل والإنتاج من أجل بناء وتنمية الوطن؛ فكل أبناء وبنات وطننا  
الغالي مطالبون أن يعملوا ويساهموا، كل في مجاله، لدفع مسيرة  
التنمية التي ستقودنا بإذن الله إلى آفاق أرحب من التطور والرخاء.  
ولكن تحقق ذلك يتطلب تغيير الكثير من المفاهيم السلبية تجاه العمل  
والإنتاج، والتي ترسخت للأسف لدى الكثيرين في مجتمعاتنا. وهنا يأتي  
الدور الهام للإعلام؛ لأنه يستطيع أن يخترق كافة الأوقات والأماكن  
لإيصال رسائله الهامة تجاه التنقيف الإداري وتغيير المفاهيم السلبية  
وتعزيز القيم الإيجابية للعمل والإنتاج.



## مركز الأميرة عادلة للبرامج العليا في الفرع النسائي: تمكين القيادات النسائية من أداء دورهن بفعالية

استطلاع / سوسن المفلق

### قاعات متخصصة

يمارس مركز الأميرة عادلة للبرامج العليا أنشطته من خلال عدد من القاعات المتخصصة وهي:

#### قاعات الحلقات التطبيقية

وهي عبارة عن مجموعة من القاعات خصصت لتنفيذ الحلقات التطبيقية الموجهة للقيادات النسائية وتم تجهيزها بأحدث التقنيات التي تتمثل في نظام اتصال مرئي عالي الجودة وكاميرات وثائقية ومنصة إلكترونية مجهزة بأحدث التقنيات وشاشات باللمس لتسهيل استخدامها من قبل المدربات.

#### قاعة الخنساء:

وهي قاعة لعقد الندوات والمؤتمرات التي تنفذ في المركز الرئيسي وتقل مباشرة إلى الفرع النسائي بالإضافة إلى عقد اللقاءات العلمية من خارج وداخل المملكة. تمتاز هذه القاعة بنظام ترجمة رقمية وفورية، مع نظام التحكم باللمس، بالإضافة إلى عدد من أحدث التقنيات العالية الجودة.

#### قاعة زرقاء اليمامة:

قاعة للتدريب عن بعد تم افتتاحها في العام الماضي: لنقل التعليم والتدريب عن بعد إما داخليا بين الفرع النسائي والمركز الرئيسي فرعي المنطقة الشرقية ومنطقة مكة

**يولي** معهد الإدارة العامة، ممثلاً في الفرع النسائي، اهتماماً متزايداً لبرامج الإدارة العليا التي تهدف لتنمية القيادات الإدارية لتمكين القيادات النسائية من القيام بدورها بكل كفاءة واقتدار، ويأتي هذا الاهتمام انطلاقاً من الدور الرائد الذي يقوم به المعهد في دعم مسيرة التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية، وتعزيزاً للدور المتنامي الذي تقوم به المرأة السعودية في مختلف المجالات بدعم من القيادة الرشيدة الداعية لتفعيل دور المرأة في مختلف مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية، إذ أصبحت تمارس أدوراً قيادية مهمة لم تعد مقصورة على الجوانب التنفيذية، بل امتدت لتتخذ أبعاداً إستراتيجية متقدمة. ويتجلى هذا الاهتمام من خلال تنفيذ مجموعة من الأنشطة يقوم بالإشراف على تنفيذها مركز الأميرة عادلة للبرامج العليا في مقر الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة، والذي تم تسميته بهذا الاسم عرفاناً من إدارة المعهد بالدور الذي تقوم به الأميرة عادلة بنت عبد الله بن عبد العزيز في دعم مسيرة المرأة عموماً، ودعم دور المعهد ورسالته في تنمية القيادات النسائية.

في هذا الاستطلاع تسلط مجلة «التنمية الإدارية» الضوء على نشاط المركز وأبرز مهامه.



أطلق اسم مركز الأميرة عادلة على البرامج العليا عرفاناً بالدور الذي تقوم به صاحبة السمو الملكي في دعم دور معهد الإدارة العامة في تنمية القيادات النسائية.



يعد معهد الإدارة العامة رائداً في مجال التدريب من حيث الأساليب الحديثة والمشوقة والتشجيع على المشاركة والحوار.

المكرمة أو خارجياً. وهي مجهزة باتصال مرئي وسمعي ونظام للتحكم باللمس لمعدات وتجهيزات القاعة مع شاشات عرض.

### نشاط المركز

في البدء توضح د. سناء بنت عبد العزيز الطوق، منسقة مركز الأميرة عادلة للبرامج العليا أن المركز يهدف إلى تزويد القيادات النسائية العليا بالجديد في مجال الإدارة، وإتاحة الفرصة لهن لمناقشة المشكلات الإدارية التي تواجههن وإيجاد الحلول المناسبة لها، وتمكينهن من الوقوف على أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتبادل الآراء والخبرات والمقترحات حولها. وتشمل البرامج العليا إلى جانب الندوات واللقاءات العلمية، اجتماعات الطاولة المستديرة والحلقات التطبيقية.

### اجتماع الطاولة المستديرة

وتوضح د. الطوق مهام «اجتماع الطاولة المستديرة» باعتباره نقطة تحول في نشاط الفرع النسائي تعكس التطور الملموس في الدور القيادي للمرأة السعودية. وانطلق أول اجتماع مطلع هذا العام ١٤٢٢هـ وقد كان موجه إلى القيادات النسائية في قمة الهرم الإداري في الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص. وكان باكورة هذا النشاط يتناول موضوع «التفكير الاستراتيجي» وهدف الاجتماع إلى تبادل الخبرات والتجارب والأفكار حول التوجهات الحديثة في مهارات القيادة والتفكير الاستراتيجي ودورها في تطوير المنظمات

الإدارية. ونفذ الاجتماع باللغة الإنجليزية ليوم واحد من قبل الخبيرة الدولية الدكتورة جوليا سلون Dr. Julia Sloan من مركز الاستشارات الدولي بنيويورك - الولايات المتحدة الأمريكية. وقد حضر الاجتماع (٢٥) مشاركة من مختلف القطاعات الحكومية والخاصة.

### الحلقات التطبيقية:

وتعرفنا د. الطوق بمهام «الحلقات التطبيقية» والتي تهدف إلى تنمية مهارات القيادات الإدارية وقد تم هذا العام تنفيذ (١٣) حلقة في كل من الرياض وجدة والدمام وتناولت هذه الحلقات عدة مواضيع في شتى المجالات الإدارية بهدف معرفة آخر المستجدات في نظريات الإدارة بالإضافة إلى تبادل الخبرات بين المشاركات ومناقشة المشاكل والهموم الإدارية التي تعترضهن في العمل وقد استفادت من هذه الحلقات (٢٥٨) مشاركة من (١٩) جهة من مختلف القطاعات الحكومية.

### اللقاءات والندوات

ويعتبر نشاط مركز الأميرة عادلة للبرامج العليا في مجال «اللقاءات والندوات» لافتاً حيث يعمل على تنظيم نقل اللقاءات العلمية والندوات عبر الشبكة من المركز



- المعهد يهتم بتنمية القيادات النسائية التي أصبحت تمارس أدواراً قيادية مهمة.
- أنشطة المركز تتطور لتعكس التطور الملموس في الدور القيادي للمرأة السعودية.

العمل في بلدنا وليس قوالب جامدة نظرية، مما يثري الاستفادة من هذه الحلقات، وكذلك إعطاء الفرصة للمشاركات في المناقشة والتفاعل وتبادل الخبرات ولا ننسى الروح العالية والجو الإنساني الرائع من قبل منسوبات الفرع: إدارة ومدربات وإداريات.

ومن جهتها قالت أ. إيمان بنت أحمد أبو راس، نائب رئيس قسم الجودة في مستشفى الملك سعود بوزارة الصحة، إن معهد الإدارة العامة يتمتع بسمعة كبيرة في مجال التدريب وخاصة في الحلقات التطبيقية الموجهة للقيادات النسائية التي تتميز بتنوع القطاعات التي تنتمي لها المشاركات مما يتيح فرصة أكبر للنقاش وتبادل الآراء والخبرات بالإضافة إلى مستوى عالي جداً من المهنية والالتزام والانضباط، وتنوع مواضيعها المنتقاة بدقة بما يتناسب مع متطلبات العمل حيث تقدم الحلقات وفرة وغنى في المادة العلمية مع أساليب التدريب الحديثة وتسهيلات تقنية بما يحقق جودة التدريب والاستفادة منه وهذا سر نجاح الحلقات وتميزها. كما ترى أ. بدرية عبدالله المبارك، مديرة مكتب التربية والتعليم بالهفوف، أن سر تميز الحلقات التطبيقية التي يقدمها مركز الأميرة عادلة للبرامج العليا يكمن في وجود مدربتين منفذتين للحلقة في نفس الوقت مما يعطيها تميزاً وثناءً ويكسر الروتين إلى جانب المستوى الراقي وطريقة التعامل في الأداء من قبل مدربات يجتهدن لإثراء الموضوع بكل ما له فائدة لتقديم مادة علمية ثرية بأساليب متعددة في الحلقة الواحدة مما يجعلها أكثر جاذبية وتركيزاً على المعلومات كما أن أسلوب النقاش والحوار الراقي والاستفادة من التجارب يعظم الاستفادة، إلى جانب توظيف الأساليب التدريبية الأخرى مثل ورش العمل والعمل الجماعي والتمارين المحفزة للتفكير وغيرها مقرونة بالوسائل التقنية المتعددة والمناسبة لموضوع كل حلقة. وتم توثيق هذه الجهود بالخدمات المكتبية وكرم الضيافة التي يقدمها المركز للمشاركة في هذه الحلقات. ●

الرئيسي إلى الفرع النسائي وبالتالي يتيح لشريحة واسعة من القيادات النسائية المشاركة الفعالة في هذه الأنشطة وتدل الأعداد المتزايدة للحاضرات في هذه الندوات على الاستفادة الكبيرة المتحققة من الحضور.

### التدريب عن بعد

كما شهد مجال «التدريب عن بعد» تطوراً ملحوظاً هذا العام في عدد البرامج التدريبية والحلقات التطبيقية المنقولة من المركز الرئيسي إلى الفرع النسائي، بالإضافة إلى عقد اجتماعات إدارية على مختلف المستويات بين المركز والفروع باستخدام الإمكانيات المادية والتقنية الموجودة في المركز.

### آراء المستفيدات

وأشادت المشاركات في أنشطة المعهد بالمستوى المتقدم الذي شهدته وبالذات في مجال الحلقات التطبيقية، فمن جانبها اعتبرت أ. لطيفة بنت محمد التميمي، مديرة مكتب الإشراف الاجتماعي بالمنطقة الشرقية، المعهد رائداً في مجال التدريب من حيث الأساليب الحديثة والمشوقة والتشجيع على المشاركة والحوار من خلال مدربات متمكنات يقدمن المادة العلمية المتطورة بطريقة تجعلها قابلة للتطبيق على أرض الواقع، ومن خلال مشاركتها المتعددة في الأنشطة وأشادت باستخدام المعهد تقنيات تدريب حديثة متوافقة بشكل ممتاز مع متطلبات التدريب. موجهة شكرها وتقديرها لكل منسوبي المعهد على هذه الجهود المبذولة. كما ترى أ. حصة بنت عبد العزيز الفارس، مديرة الصحة المدرسية بوزارة التربية والتعليم، أن التدريب في الحلقات يعتبر متميزاً، فهو يتناول آخر المستجدات في المواضيع الإدارية ومناقشتها بأساليب غنية ومتنوعة تتم فيه الاستفادة من التقنيات الحديثة المتوفرة ولعل أهم ما يميز الحلقات هو المادة العلمية المدعمة بالأمثلة الواقعية من بيئة

## المسؤول كلمة

## خواطر إدارية

## عندما

يسمع أحدنا كلمة خواطر يتبادر إلى ذهنه الخيال، ولكن هذه السطور نتقل من الخيال إلى معطيات ومفاهيم إدارية متعددة لمن يرغب في أن يعرف كيف تترجم النظريات الإدارية إلى واقع عملي ونهج دائم غير ثابت، واعني بعدم الثبات التطور والتطوير المستمر حسب المعطيات والمتغيرات التي تحيط بنا.

فمن فن الإدارة، الذي يتمحور حول وظائف الإدارة الخمس التي باتت بشكل محسوس أو ذهني لدى كل من يتعامل مع ذلك الفن الإداري، أنت تنطلق من تحديدك للأهداف.. فتبدأ باستقبال الأوراق والوثائق التي تتعامل معها (قرارات، مراسيم، تعليمات، أنظمة، لوائح ... الخ)، وتصب تلك الأوراق والوثائق في مدار أهدافك العملية التي ترغب أنت ومن معك في تنفيذها في أسرع وقت مناسب وأقل تكلفة وأعلى كفاءة، فتسعى بشكل تلقائي إلى تصميم نظام للتعامل مع تلك الأوراق والوثائق، وتحاصرها قبل أن تحاصرك، وتعمل على توجيه محتواها لتحقيق أهدافك المرسومة، فتجد نفسك في حاجة إلى اجتماعات، والاجتماعات تحتاج إلى فن في إدارتها، والوقت يحاصرك، وتعمل على سرعة الانجاز فيقل وقتك بشكل ملحوظ، فتعود لفن الإدارة الذي يقودك إلى ضرورة إدارة وقتك، فتصنع قرارات لحل مشكلات العمل، فتجد نفسك أمام ضرورة تحفيز الموظفين، وأمام مهمة كتابة التقارير بشكل فاعل، بعد أن تعتمد إلى تحليل مشكلات العمل في إطار عملية اتخاذ قرارات مبنية على معلومات فنية قريبة من الواقع، جذورها علمية وعملية قابلة للتطبيق وفق واقع الإمكانيات المتاحة، فتسعى إلى محاولة تحقيق ٨٠٪ من الأهداف باستخدام ٢٠٪ من الوسائل، حسب قانون «باريتو»، كل هذا في إطار محاولتك الشخصية بأن تكون شخصية فعالة في عملك عند بناء فرق العمل بشكل فاعل، فإن فشلت أشار العاملون والمديرون معك بأن الإدارة هي السبب، لا يمكن أن تقيّم العاملين معك من الخيال، ولا يمكن أن تنجز ما لم تعمل مع الآخرين، ولا يمكن أن تعمل مع الآخرين إلا من خلال عملية الاتصال الفاعل، وهنا ندخل في عالم فن الاتصال والتعامل مع الآخرين، إنها دوامة متواصلة، تعيدك إلى أساس الإدارة وعناصرها الخمسة التي تطالبك بأن تعرف ماهية الإدارة التي هي إنجاز أهدافك من خلال التنفيذ العملي لوظائف الإدارة الخمس الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

فالتخطيط كوظيفة إدارية يعنى بتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف، والتنظيم مزج للموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات، في حين أن التوظيف يسعى إلى اختيار الأشخاص المناسبين لتنفيذ المهام وتدريبهم وتطوير مهاراتهم، ومن ثم تبرز أهمية التوجيه، والذي يهتم بإرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة، ويتبع ذلك الرقابة على أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

أليست العمليات الإدارية معقدة ومتداخلة؟!، بلا ولكن مع تحديد السلطة والالتزام ووحدة التوجيه ومن خلال يد واحدة وخطة عمل واحدة وإخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة، وتنشيط قنوات الاتصال، وتحقيق العدالة بين الأعضاء المشاركين والمنتمين للمنظمة، تصبح أقل تعقيدا، وأكثر صعوبة كون الإدارة فناً قبل أن تكون علماً.

وختاماً حتى تكون فاعلاً وتكون الإدارة أسهل، فلا بد أن تكون فناً ماهراً في فن الإدارة، وعالماً على الأقل بمعطيات وعناصر الإدارة الأساسية ... فهل كل مدير كذلك؟! ●



د. علي بن سعيد  
القرني\*



★ أستاذ التعليم ودراسات الموارد البشرية المساعد  
مدير إدارة البرامج المكتبية



يسعى إلى تطوير بعض البرامج القائمة واستحداث برامج جديدة

## قطاع الإدارة الهندسية: ١٨ برنامجاً تدريبياً موجهاً للمهندسين العاملين في الإدارة الهندسية وإدارة المشاريع وإدارات التشغيل والصيانة في قطاعات الأجهزة الحكومية

استطلاع : عبد الكريم رجب



د. عبد الكريم العطيوي

لتنفيذها للعام التدريبي ١٤٣٢/١٤٣٣ هـ يبلغ (١٨) برنامجاً تدريبياً، وتشكل هذه البرامج جزءاً من مراحل التطوير التي يعمل عليها القطاع لتطوير برامج، حيث إنه تم الانتهاء من المرحلة الأولى من مراحل تطوير البرامج القائمة، والتي اشتملت على دمج وإلغاء وتطوير بعض البرامج القديمة، ويسعى القطاع حالياً إلى البدء في المرحلة الثانية من مراحل التطوير، والتي تشتمل على تطوير بعض البرامج القائمة واستحداث برامج جديدة في القطاع، مع العلم أن العمل في التطوير لا يتوقف عند مرحلة معينة، بل هو

قطاع جديد من القطاعات التدريبية بمعهد الإدارة العامة تلقي الضوء عليه مجلة «التنمية الإدارية»، وهو قطاع الإدارة الهندسية التابع للإدارة العامة للبرامج المالية والاقتصادية بالمعهد، الذي يوجه برامجه للمهندسين العاملين في قطاعات الأجهزة الحكومية بمختلف تخصصاتها؛ في الإدارة الهندسية، وإدارة المشاريع، وإدارات التشغيل والصيانة.

### تطوير البرامج القائمة

ووفقاً لما صرح به منسق قطاع الإدارة الهندسية بالمعهد، د. عبد الكريم العطيوي، فإن عدد برامج القطاع ذات القدرة الواحدة المخطط

يمكننا تقسيم برامج قطاع الادارة الهندسية إلى أربع فئات، كل فئة من هذه البرامج تقدم قدرات تدريبية للمتدرب تتحدث عن مرحلة معينة من مراحل المشروع الهندسي يحتاج المتدرب أن يكون قادراً على التعامل معها بمهارة واحترافية عالية

تنمية قدرات المتدرب على متابعة مشاريع الصيانة بدقة وكفاءة، أما الأهداف التفصيلية فتشمل تحديد نواحي مشاركة مسئول إدارة الصيانة في تخطيط وتصميم وتنفيذ المشاريع، تحديد سبلات وإيجابيات الصيانة الذاتية والصيانة التعاقدية، دراسة وثائق المنافسة لمشاريع الصيانة، تطبيق إجراءات الإشراف الفني على عقود الصيانة، تحديد أساليب الرقابة والمتابعة لمشاريع الصيانة. وتتضمن شروط القبول في البرنامج أن يكون المتدرب ممارساً لمهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون لديه معرفة بمجالات الصيانة ودورها في مجال المشاريع، وأن يكون حاصلاً على درجة البكالوريوس في الهندسة.

#### إعداد التقارير الفنية

البرنامج الرابع هو إعداد التقارير الفنية، ومدته خمسة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدرب في إعداد وكتابة التقارير والمقترحات والتوصيات الفنية بكفاءة وفاعلية، أما أهدافه التفصيلية فتشمل إكساب المتدرب المبادئ والمفاهيم الأساسية في كتابة التقارير الفنية، تصميم نمط الكتابة الفنية، تطبيق الوسائل التوضيحية في كتابة التقارير الفنية، تنفيذ مختلف التطبيقات في الكتابة الفنية، مثل المقترحات الفنية وتقارير سير العمل والتوصيات والتعليمات... الخ. ويشترط للقبول في البرنامج أن يكون عند الترشيح ممارساً لمهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، أن يكون لديه خبرة في مجال العمل الحالي لا تقل عن سنة، وأن يكون المتدرب حاصلاً على درجة البكالوريوس في الهندسة.

#### إعداد المخططات الهيكلية للمدن

البرنامج الخامس إعداد المخططات الهيكلية للمدن، ومدته ثلاثة أيام، والهدف العام له هو تنمية مهارة المتدربين على إعداد المخططات الهيكلية للمدن، وتنفيذها بكفاءة وفاعلية، أما الأهداف التفصيلية فتتضمن أن يكون المتدرب

القطاع السلاسل الوظيفية للمهندسين بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم، سواء كانت إشرافية أو تنفيذية، ويمكن الإطلاع على الفئات أو الوظائف المستهدفة لكل برنامج من برامج القطاع في الدليل الإرشادي لبرامج المعهد. والبرامج التدريبية التي يقدمها القطاع هي:

#### إدارة أعمال الصيانة

البرنامج الأول هو إدارة أعمال الصيانة، ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين على إدارة الصيانة بكفاءة وفاعلية، في حين تتضمن الأهداف التفصيلية أنه يتوقع في نهاية البرنامج أن يكون المتدرب قادراً على: تحديد المبادئ والمفاهيم الأساسية في إدارة الصيانة، عمل الخطط والجداول الزمنية اللازمة لتنفيذ أعمال الصيانة، تطبيق الإجراءات التنفيذية لأعمال الصيانة. ويشترط للقبول في البرنامج أن يكون المرشح ممارساً لمهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون لديه خبرة في مجال العمل الحالي لا تقل عن سنة.

#### إدارة تصميم المشاريع الإنشائية

البرنامج الثاني هو إدارة تصميم المشاريع الإنشائية، ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية مهارة المتدرب في إدارة أعمال تصميم المشاريع الإنشائية بكفاءة وفاعلية، في حين تتضمن الأهداف التفصيلية أن يكون المتدرب قادراً في نهاية البرنامج على إعداد الدراسات الأولية للمشاريع الإنشائية والتخطيط لها بكفاءة وفاعلية، تحديد عناصر مراحل التصميم المختلفة طبقاً للجدولة الزمنية للمشروع، متابعة أعمال الاستشاريين الفنية والمالية وفقاً للأنظمة المتبعة. ويشترط للقبول في البرنامج أن يمارس المتدرب مهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج لمدة لا تقل عن سنة عند الترشيح، وأن يكون لديه خبرة عملية في مجال تصميم المشاريع الإنشائية، وأن يكون المتدرب حاصلاً على درجة البكالوريوس في الهندسة.

#### إدارة عقود الصيانة

والبرنامج الثالث هو إدارة عقود الصيانة، ومدته ثلاثة أيام، والهدف العام للبرنامج

مستمر دائماً كلما دعت الحاجة إليه. وأيضاً د. العطوي قائلاً إنه يمكننا تقسيم برامج القطاع إلى أربع فئات، كل فئة من هذه البرامج تقدم قدرات تدريبية للمتدرب تتحدث عن مرحلة معينة من مراحل المشروع الهندسي يحتاج المتدرب أن يكون قادراً على التعامل معها بمهارة واحترافية عالية. فهناك البرامج المتخصصة في إدارة المشاريع، وإدارة الصيانة، وإدارة التخطيط الحضري، والبرامج الهندسية التطبيقية في مجال الحاسب الآلي؛ كبرنامج الأوتوكاد، والحلقات التدريبية المتخصصة كالهندسة القيمية، وتختلف نوعية البرامج المقدمة من الإعداد للدراسات إلى الإشراف والبرمجة والتخطيط ومتابعة العقود الهندسية أو تطبيق الإجراءات الإدارية في مجال الإدارة الهندسية للمشاريع الحكومية.

#### الفئات المستهدفة

وحول الفئات التي تستهدفها برامج القطاع قال د. عبد الكريم العطوي إن هذه تختلف الفئات تختلف من برنامج لآخر حسب طبيعة البرنامج، وغالباً ما تستهدف برامج



وأن يطبق إجراءات الإشراف المركزي على تنفيذ المشاريع الإنشائية. ويشترط لقبول المرشح في البرنامج ممارسته الإشراف على تنفيذ المشاريع، ومعرفة النواحي النظامية والفنية الخاصة بمتابعة المشاريع الإنشائية.

### الإشراف الميداني على تنفيذ المشاريع

البرنامج التاسع هو الإشراف الميداني على تنفيذ المشاريع، ومدته يومان، والهدف العام للبرنامج تنمية مهارات المتدربين على تطبيق إجراءات الإشراف الميداني في تنفيذ المشاريع بكفاءة وفاعلية، أما الأهداف التفصيلية فإنه في نهاية البرنامج يتوقع أن يكون المتدرب قادراً على أن: يطبق الإجراءات الإدارية الخاصة بمتابعة تنفيذ المشاريع الإنشائية في الموقع بكفاءة وفاعلية، يطبق الإجراءات الفنية الخاصة بمتابعة تنفيذ المشاريع في الموقع بدقة وإتقان، يطبق الإجراءات المالية الخاصة بمتابعة تنفيذ المشاريع في الموقع بدقة وإتقان.

### التخطيط الحضري

البرنامج العاشر هو التخطيط الحضري، ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية قدرة

إدارة عملية طرح وترسية المشاريع الإنشائية والإشراف عليها بفاعلية، في حين تتركز الأهداف التفصيلية في أن يكون المتدرب في نهاية البرنامج قادراً على إعداد عقود المشاريع الإنشائية وفق الأنظمة المعمول بها، وتطبيق إجراءات طرح وترسية المشاريع الإنشائية حسب المتبع.

وتتضمن شروط القبول في البرنامج أن يمارس المتدرب مهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج لمدة لا تقل عن سنة عند الترشيح، وأن يكون لديه خبرة عملية في مجال طرح وترسية المشاريع الإنشائية لا تقل عن سنة، وأن يكون المتدرب حاصلاً على درجة البكالوريوس في الهندسة.

### الإشراف المركزي على تنفيذ المشاريع

والبرنامج الثامن هو الإشراف المركزي على تنفيذ المشاريع، ومدته ثلاثة أيام، والهدف العام للبرنامج تنمية مهارات المتدربين على تطبيق إجراءات الإشراف المركزي على تنفيذ المشاريع الإنشائية طبقاً للأنظمة واللوائح المعمول بها بكفاءة وفاعلية، أما الأهداف التفصيلية فإنه يتوقع في نهاية البرنامج أن يكون المتدرب قادراً على أن يحدد العلاقة التعاقدية بين الأطراف المختلفة في المشروع،

في نهاية البرنامج قادراً على: أن يتعرف على مفاهيم ومكونات وعناصر المخطط الهيكلي للمدينة بسهولة ويسر، أن يحدد المستويات المختلفة للتخطيط وعلاقة المخطط الهيكلي بالمخططات الأعلى والأدنى مستوى منه بدقة وإتقان، أن يطبق الأسلوب العلمي لتحليل الوضع الراهن للمدينة بدقة وإتقان، أن يتعرف على محددات ومشاكل التنمية وإمكاناتها في المدينة بسهولة ويسر، أن يحدد أهداف التنمية ويضع التصور المستقبلي لها بكفاءة وفاعلية، أن يحدد أولويات وآليات تنفيذ المخطط الهيكلي للمدينة بدقة وإتقان. وتشمل شروط القبول في البرنامج المعرفة الأولية بمبادئ التخطيط العمراني، المهارات الأولية لتحليل المخططات العمرانية، أن يكون متخصصاً في مجالات التخطيط الحضري والإقليمي أو لديه خبرة في هذا المجال.

### إعداد مخططات التنمية للمناطق

والبرنامج السادس هو إعداد مخططات التنمية للمناطق، ومدته خمسة أيام، وهدفه العام تنمية قدرة المتدرب على تطبيق الأسلوب العلمي في إعداد مخططات التنمية الشاملة للمناطق بكفاءة، في حين تتطوي الأهداف التفصيلية على أنه يتوقع أن يكون المتدرب قادراً في نهاية البرنامج على: تحديد مفاهيم وأهداف مخططات التنمية للأقاليم، تطبيق نظام المناطق ولوائحه التنفيذية عند إعداد مخططات التنمية للمنطقة، تطبيق الأسلوب العلمي في تنمية وتخطيط المنطقة تخطيطاً شاملاً، تحليل الأوضاع الراهنة (الطبيعية، والعمرانية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسكانية) في المنطقة، تحديد قضايا ومعوقات التنمية في المنطقة، تحديد مراكز النمو وإعداد مخططات المنطقة.

ويشترط للقبول في البرنامج أن تتوافر لدى المتدرب مبادئ ومفاهيم التخطيط الأولية، المهارات الإحصائية والرياضية الأولية، المهارات الفنية لقراءة وتحليل خرائط المنطقة.

### أعمال طرح وترسية المشاريع الإنشائية

البرنامج السابع هو أعمال طرح وترسية المشاريع الإنشائية، ومدته يومان، والهدف العام للبرنامج تنمية مهارات المتدرب على





بكفاءة وفاعلية، أما الأهداف التفصيلية فإنه يتوقع في نهاية البرنامج أن يكون المتدرب قادراً على أن: يعرف الهندسة القيمة ومصطلحاتها بسهولة ويسر، يحدد مراحل وخطة عمل دراسة الهندسة القيمة وتكوين فريق عملها بدقة وإتقان، يحدد وظائف المشروع ويصنفها بدقة وإتقان، يقدر التكلفة والقيمة المستحقة ويربطها بالوظائف بدقة وإتقان، يستخدم الأساليب المختلفة لطرح البدائل بطريقة إبداعية بدقة وإتقان، يفاضل بين البدائل والمقترحات ويختار أفضلها طبقاً لأساليب التقييم المختلفة بدقة وإتقان، يطبق أساليب التطوير والعرض والمتابعة لدراسة الهندسة القيمة بدقة وإتقان.

ويشترط للقبول في البرنامج أن يكون المتدرب: ممارساً لإحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، ملماً بالمبادئ الأساسية لقراءة المخططات الهندسية، ملماً بالمبادئ الأساسية لمبادئ الاقتصاد الهندسي وتقدير التكاليف، لديه خبرة في مجال العمل الحالي لا تقل عن سنة.

### برمجة أعمال الصيانة باستخدام Maximo

البرنامج الرابع عشر هو برمجة أعمال الصيانة باستخدام Maximo، ومدته خمسة أيام، والهدف العام للبرنامج تنمية مهارة المتدربين في استخدام الحاسب الآلي لتخطيط وتنفيذ أعمال الصيانة من خلال استخدام برنامج ماكسيمو بكفاءة وفاعلية، في حين تركز الأهداف التفصيلية على أنه قادراً على أن: يبين قاعدة بيانات أعمال الصيانة، يخطط أعمال الصيانة الطارئة من خلال البرنامج بدقة وإتقان، يخطط أعمال الصيانة الإصلاحية من خلال البرنامج بدقة وإتقان، يخطط أعمال الصيانة الوقائية من خلال البرنامج بدقة وإتقان.

ويشترط أن يتوافر في المرشح للبرنامج: المعرفة بمبادئ استخدام الحاسب الآلي، توافر مهارات إشرافية على عدد من الأفراد، الممارسة لإحدى مهام الوظائف التي يستهدفها البرنامج، الخبرة في مجال العمل الحالي مدة لا تقل عن سنة، الحصول على درجة البكالوريوس في الهندسة.

الرسومات ويظهرها بتفاصيلها ويجهزها للطباعة بسهولة ويسر.

ويشترط في المرشح للبرنامج أن يكون لديه مهارة القراءة والكتابة في اللغة الانجليزية بمستوى جيد على الأقل، وأن يكون لديه الخبرة في مجال الرسم الهندسي، وأن يكون ممارساً في عمله للرسم الهندسي.

### الرسم الهندسي بمساعدة الحاسب الآلي المتقدم

البرنامج الثاني عشر الرسم الهندسي بمساعدة الحاسب الآلي المتقدم، ومدته ثمانية أيام، والهدف العام للبرنامج تنمية مهارات المتدرب على إعداد الرسومات ثلاثية الأبعاد ومحركاتها بالواقع بمساعدة الحاسب الآلي، في حين تركز الأهداف التفصيلية على أنه يتوقع في نهاية البرنامج أن يكون المتدرب قادراً على: رسم الأجسام ثلاثية الأبعاد بمساعدة الحاسب، استخدام إمكانية التعديل والتفتيح والتطوير على الرسومات ثلاثية الأبعاد، رسم الأسطح ومعرفة تطبيقاتها، استخدام أوامر المساقط والزوايا لمشاهدة الرسومات بعدة زوايا، استخدام أوامر الإظهار لمشاهدة الرسومات كما في الواقع وعمل العروض، حساب المساحات للأسطح والحجوم للأجسام المرسومة، إدراج الأنواع المختلفة من الملفات إلى ملف الرسم.

ويشترط أن يتوافر لدى المرشح للبرنامج المعارف والمهارات الأساسية بإعداد الرسم الهندسي والخرائط والمخططات التفصيلية ثنائية الأبعاد باستخدام الحاسب الآلي، ومهارة القراءة والكتابة باللغة الإنجليزية بمستوى جيد.

وللتأكد من توافر المهارات يشترط في المرشح ما يلي: أن يكون ممارساً لمهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، أن يكون لديه خبرة في مجال الرسم ثلاثي الأبعاد لا تقل عن السنة، أن يكون قد اجتاز برنامج الرسم الهندسي بمساعدة الحاسب الآلي.

### الهندسة القيمة

البرنامج الثالث عشر الهندسة القيمة، ومدته خمسة أيام، وهدفه العام تنمية قدرات المتدربين على كيفية تطبيق أسلوب الهندسة القيمة على المشاريع الهندسية

المتدرب على تطبيق المفاهيم والأساسيات العلمية للتخطيط الحضري بكفاءة وفاعلية، أما بالنسبة للأهداف التفصيلية فإنه يتوقع في نهاية البرنامج أن يكون المتدرب قادراً على تحديد مفاهيم وأهداف التخطيط الحضري، تحديد نشأة وتطور منهج التخطيط الحضري في المملكة، وتطبيق المنهج العلمي في عملية التخطيط الحضري.

ويشترط أن يتوافر في المرشح المعرفة بمبادئ ومفاهيم التخطيط الأولية، المهارات الإحصائية الأولية، المهارات الفنية لقراءة وتحليل الخرائط الحضرية، وأن يكون قبول رؤساء المجمعات القروية والبلديات ومساعدتهم وكذلك وظائف باحثي وأخصائيي التخطيط من الممارسين لمجال التخطيط الحضري ومؤهلين علمياً بعد أدنى بكالوريوس في مجال متعلق بالتخطيط الحضري، إضافة إلى أن يكون لديه خبرة في مجال العمل الحالي لا تقل عن سنة.

### الرسم الهندسي باستخدام الأوتوكاد

والبرنامج الحادي عشر هو الرسم الهندسي باستخدام الأوتوكاد، ومدته خمسة أيام، والهدف العام للبرنامج تنمية مهارات المتدربين على إعداد الرسومات الهندسية والمخططات التفصيلية ثنائية الأبعاد باستخدام الأوتوكاد بكفاءة وفاعلية، في حين تركز الأهداف التفصيلية على أنه في نهاية البرنامج يتوقع أن يكون المتدرب قادراً على أن: يتعرف على إمكانيات برنامج الرسم الهندسي (الأوتوكاد) بسهولة ويسر، يستخدم تسهيلات البرنامج لتقليل الجهد وزيادة سرعة العمل بدقة وإتقان، يضبط إعدادات البرنامج للبدء بالرسم بكفاءة وفاعلية، يستخدم طرق الرسم الأساسية والثانوية بدقة وإتقان، يخرج

**هدف برنامج التخطيط الحضري**  
هو تنمية قدرات المنتدب على تطبيق المفاهيم والأساسيات العلمية للتخطيط الحضري بكفاءة وفاعلية



## يضم قطاع الإدارة الهندسية نخبة من أعضاء هيئة التدريب من مختلف التخصصات الهندسية

مؤشرات الأداء الخاصة بأعمال الصيانة. ويشترط للقبول في البرنامج توافر المعرفة لدى المرشح بمجالات الصيانة ومبادئ إدارة الصيانة، وتوافر مهارات إشرافية لعدد من الأفراد، وللتأكد من توافر هذه المهارات والمعارف يجب أن يكون المتدرب: حاصلاً على بكالوريوس تخصص في الهندسة، أن يكون عند الترشح ممارساً لمهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، لديه الخبرة في مجال العمل الحالي مدة لا تقل عن سنة.

### تقدير تكاليف المشاريع الهندسية

البرنامج الثامن عشر، والأخير، هو تقدير تكاليف المشاريع الهندسية، ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية قدرات المتدربين على تقدير تكلفة المشاريع الهندسية بكفاءة وفاعلية، في حين تتضمن الأهداف التفصيلية أنه يتوقع في نهاية البرنامج أن يكون المتدرب قادراً على أن: يحدد أنواع تقدير التكلفة بدقة وإتقان، يقدر التكلفة الأولية للمشاريع ببسر وسهولة، يقدر التكلفة المفصلة للمشاريع بكفاءة وفاعلية، يقدر تكلفة دورة حياة المشروع بدقة وإتقان، يستخدم طرق التحليل الاقتصادي ببسر وسهولة. ويشترط للقبول في البرنامج أن يكون المتدرب ممارساً لمهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون لديه خبرة في مجال العمل لا تقل عن سنة.

### أعضاء هيئة التدريب

ويختتم منسق قطاع الإدارة الهندسية بالمعهد، د. عبد الكريم العطيوي حديثه بالقول إن القطاع يضم نخبة من أعضاء هيئة التدريب من مختلف التخصصات الهندسية، حيث يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريب في القطاع أحد عشر أستاذاً جميعهم مؤهلون علمياً وعملياً، ستة منهم يحملون درجة الدكتوراه والبقية لا يقل مؤهلهم العلمي عن درجة الماجستير، وهذا التنوع بدوره يثري العملية التدريبية، ويشكل إضافة للبرنامج التدريبي ليكتسب المتدرب في نهاية البرنامج المعرفة والمهارة المناسبة. ●



Project بكفاءة وفاعلية، بينما تركز الأهداف التفصيلية للبرنامج على أنه في نهاية البرنامج يتوقع أن يكون المتدرب قادراً على أن: يحدد أساسيات تخطيط وجدولة المشروع الهندسي بسهولة ويسر، يحدد الجدول المشروع الهندسي على الحاسب الآلي بكفاءة وفاعلية، يحدد وينظم مهام المشروع بدقة وإتقان، يعين المصادر اللازمة لمهام المشروع بدقة وإتقان، يتتبع سير العمل بالمشروع ويحدثه بسهولة ويسر. ويشترط في المرشح أن يكون ممارساً لمهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، أن يكون ملماً بالمبادئ والمفاهيم الأساسية لاستخدام الحاسب الآلي، أن يكون لديه خبرة في مجال العمل الحالي لا تقل عن سنة.

### تطبيق مؤشرات الأداء في إدارة الصيانة

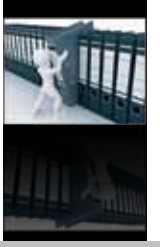
البرنامج السابع عشر هو تطبيق مؤشرات الأداء في إدارة الصيانة، ومدته ثلاثة أيام، والهدف العام للبرنامج تنمية مهارة المتدرب في تقييم وتحليل مؤشرات الأداء في إدارة الصيانة بكفاءة وفاعلية، أما بالنسبة للأهداف التفصيلية فإنه يتوقع في نهاية البرنامج أن يكون المتدرب قادراً على: تطبيق المبادئ والمفاهيم الأساسية في إدارة الصيانة، تصنيف وتحليل مؤشرات الأداء الخاصة بأعمال الصيانة، تطبيق مؤشرات الأداء الخاصة بأعمال الصيانة، عمل ومتابعة تقارير

### برمجة المشاريع الهندسية

البرنامج الخامس عشر هو برمجة المشاريع الهندسية، ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين على تطبيق أساليب برمجة المشاريع الهندسية ومتابعتها خلال مرحلة التنفيذ وفق الأساليب الحديثة لإدارة المشروعات بكفاءة وفاعلية، أما الأهداف التفصيلية فإنه في نهاية البرنامج يتوقع أن يكون المتدرب قادراً على أن: يعد الهيكل التفصيلي لأعمال المشاريع الهندسية بكفاءة وفاعلية، يحدد جدول أعمال تنفيذ المشاريع الهندسية بدقة وإتقان، يوضح العلاقة بين التكلفة ومدة التنفيذ والاستفادة منها في ضغط المشاريع بسهولة ويسر، يضبط ويراقب أنشطة المشاريع ويحدثها بكفاءة وفاعلية. ويشترط أن يتوافر لدى المرشح للبرنامج الإلمام بالجوانب الهندسية، أن يكون لديه خبرة لا تقل عن سنة في مجال العمل الحالي، أن يكون حاصلاً على البكالوريوس في الهندسة.

### برمجة المشاريع الهندسية باستخدام MS Project

البرنامج السادس عشر هو برمجة المشاريع الهندسية باستخدام MS Project ، ومدته خمسة أيام، والهدف العام للبرنامج تنمية مهارات المتدربين على التخطيط والجدولة والتنفيذ للمشاريع الهندسية باستخدام MS



**أنظمة ولوائحه:** زاوية تعنى بشرح الأنظمة واللوائح وتحليلها من وجهة نظر قانونية ويقوم على إعداد هذه الزاوية بالتناوب، أساتذة قطاع الأنظمة في المعهد.

## أنظمة ولوائحه

# الاخلال بواجبات الوظيفة العامة وأثره في التنمية الإدارية

مخلاً بواجبات وظيفته، ويكون محلاً للمساءلة التأديبية، وتوقيع الجزاءات المختلفة والتي قد تصل به إلى الفصل من الخدمة.

ومع ذلك يجب إدراك حقيقة هامة وهي أن الإخلال بواجبات الوظيفة العامة يؤثر تأثيراً بالغاً على تحقيق التنمية الإدارية، فلا يمكن مع الإخلال بواجبات الوظيفة نجاح أي برامج للتنمية، أو تسيير دفة الإدارة أو المرفق نحو الأفضل.

فالوظيفة ليست مجرد عمل روتيني، بل هي واجب وطني تمليه المصلحة العامة للبلاد، وتتعاكس بظلالها الكثيفة على تنفيذ برامج التنمية الشاملة من إدارية واقتصادية واجتماعية.

والخلاصة إنه إذا كان لكل دولة في العالم قوات مسلحة للدفاع عنها ضد كل خطر خارجي، ورد كل اعتداء يقع على حدودها، فهناك جيش مدني في الداخل يدير دولا العمل في جميع أجهزتها، ويحقق لها أهدافها في التقدم والازدهار، وهؤلاء هم الموظفون العموميون. إن خيانة أمانة الوظيفة العامة هي اشد وطأة من خيانة الجندي الذي يهرب من واجبه، واشد من خيانة العميل الذي يبيع وطنه للأجانب، لأن أثرها المادي والأخلاقي والنفسي على المجتمع اشد خطراً من تلك الجرائم، واشد وطأة على الاقتصاد وبرامج التنمية. ●



د. أحمد مخلوف  
أستاذ القانون التجاري  
المساعد  
بمعهد الإدارة العامة

عضوية مجالس إدارتها أو أي عمل فيها، أو في محل تجاري إلا إذا كان معيناً من الحكومة، ويجوز بمقتضى لائحة يصدرها مجلس الوزراء الإذن للموظفين بالعمل في القطاع الخاص في غير أوقات الدوام الرسمي. كما نصت المادة ١٤ على عدم جواز أن يجمع الموظف بين وظيفته وممارسة مهنة أخرى، ويجوز الترخيص في الاشتغال بالمهن الحرة لمن تقتضي المصلحة العامة بالترخيص لهم في ذلك لحاجة البلاد إلى مهنهم، ويكون

منح هذا الترخيص من قبل الوزير المختص وتحدد اللائحة شروط هذا الترخيص. وأخيراً جاءت المادة ١٥ بحكم عام فنصت على أن كل موظف مسئول عما يصدر عنه، ومسئول عن حسن سير العمل في حدود اختصاصه.

ومن مجمل هذه النصوص نستطيع القول أن الموظف العام عليه أمانة عظيمة، ومسئولية كبرى، تتطلب منه الإخلاص في أداء عمله، والحفاظ على كرامة وظيفته. وبالتالي حينما ينتهك كل هذه النصوص ولا يلقي بالا للواجبات المفروضة عليه، فيخصص وقت الدوام لغير صالح العمل، أو يقوم باستغلال أدوات العمل لمصلحته الشخصية لا لمصلحة العمل، أو يفشي أسرار الوظيفة، أو يمكن الغير ولو كانوا زملاء له من الإطلاع عليها، أو يتاجر بالوظيفة العامة، فهو يعد بالتالي

ما أصدق عمر رضي الله عنه حينما وصف الوظيفة العامة بأنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها. فالموظف العام أمين على المصلحة العامة في نطاق اختصاصه، ومسئول عن أن يبذل قصارى جهده للإسهام في حسن أداء المرفق الذي يعمل به للخدمة التي أنيط أمرها بذلك المرفق. ومن هنا تكفل نظام الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/٤٩ وتاريخ ١٣٩٧/٧/١٠ هـ والمعمول به اعتباراً من ١٣٩٧/٨/١ هـ ببيان الحقوق والواجبات المقررة للموظف العام، بحيث إذا ما خرج عن هذه الواجبات استحق الجزاء التأديبي المنصوص عليه.

وقد بينت المادة ١١ من النظام المذكور هذه الواجبات بقولها:

«يجب على الموظف خاصة أن يترفع عن كل ما يخل بشرف الوظيفة والكرامة سواء كان ذلك في محل العمل أو خارجه، وأن يراعي آداب اللياقة في تصرفاته مع الجمهور، ورؤسائه، وزملائه، ومرؤوسيه، وأن يخصص وقت العمل لأداء واجبات وظيفته، وأن ينفذ الأوامر الصادرة إليه بدقة وأمانة في حدود النظم والتعليمات».

وحظرت المادة ١٢ على الموظف العام أن يقوم بإساءة استعمال سلطته الوظيفية، أو استغلال نفوذه، أو قبول الرشوة أو طلبها بأي صورة من الصور المنصوص عليها في نظام مكافحة الرشوة، أو قبول الهدايا أو الإكراميات أو خلافه بالذات أو بالوساطة لقصد الإغراء من أرباب المصالح، أو إفشاء الأسرار التي يطلع عليها بحكم وظيفته ولو بعد تركه الخدمة.

وفيما يتعلق بنشاط الموظف الخارجي أوجبت المادة ١٣ امتناع الموظف عن الاشتغال بالتجارة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أو اشتراكه في تأسيس الشركات أو قبوله

إذا كان لكل دولة في العالم قوات مسلحة للدفاع عنها ضد كل خطر خارجي، ورد كل اعتداء يقع على حدودها، فهناك جيش مدني في الداخل يدير دولا العمل في جميع أجهزتها، ويحقق لها أهدافها في التقدم والازدهار، وهؤلاء هم الموظفون العموميون.



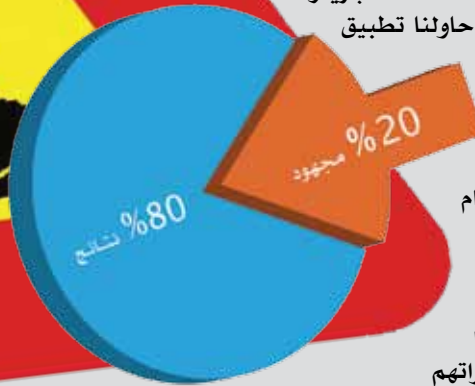


أين يكمن الخلل

## مكافأة الموظف المجد .. المزيد من الأعباء!

تحقيق : سوسن المفلح

**يختلف** كثيرون حول صحة قاعدة باريتو (٨٠/٢٠) ولكن لو حاولنا تطبيق



هذه القاعدة على إنتاجية الموظفين في مختلف الجهات لوجدنا أن ما نسبته (٢٠%) من الموظفين ينجزون (٨٠%) من المهام، بينما يتولى بقية الموظفين إنجاز المهام العشرين بالمائة المتبقية. ولا نخفي سرّاً أن هذه الأرقام تبدو متفائلة بالنسبة لبعض الجهات أو الأقسام داخل الجهة الواحدة. ويعود هذا الأمر إلى اختلاف الموظفين في قدراتهم

على إنجاز العمل، فمنهم من يعمل بجِد واجتهاد ويسخر

قدراته وطاقاته في أدائه لعمله، ومنهم من يقضي الساعات دون أي إنتاجية تذكر.

ففي دراسة نشرتها جريدة المدينة في ٥ مايو ٢٠٠٩م أن ساعات عمل الموظف السعودي السنوية تقدر بـ (٢٨٨٠) ساعة وبعد طرح الإجازات الأسبوعية والسنوية نجد أن الموظف يعمل ما يعادل ٣٤% بالإضافة إلى أنه يعاني من ضعف الإنتاجية! هذا الوضع جعل مدراء ورؤساء العمل يضطرون للتركيز على الموظف المجد في أداء الأعمال وكأن إخلاصه في عمله يستدعي «عقوبة» تتضمن تكليفه المزيد والمزيد من الأعمال!.

وقد اعتاد البعض على هذه المشكلة وتعامل معها كوضع طبيعي، ولكنها - في علم الإدارة - ليست كذلك، لأنه بإمكانها أن تثير مشاكل أكبر في المستقبل إذا لم تعالج بالشكل الصحيح. فأين الخلل؟ وما هي الحلول؟ وما رأي القانون في ذلك؟

**أين الخلل؟**

يرى د. محمد بن ناجي آل سعد، مدير التخطيط والتطوير بتعليم نجران ورئيس الجمعية السعودية للإدارة بمنطقة نجران، أنه لكي نتعرف على مكامن الخلل الإداري، لا بد لنا من مناقشة أنظمة تحفيز الموظفين وكيفية تطبيقها ومعرفة إلى أي مدى تطبق بشكل صحيح في مؤسساتنا العامة والخاصة. مضيفاً أن مشكلة عدم الجدية لدى الموظفين تكاد تكون عالمية وعلى مستوى القطاعين

العام والخاص، حيث يرى بعض الخبراء أن ٧٠% من موظفي اليوم أقل جدية في العمل مما كان عليه الموظفين في السابق، لذا أصبح لزاماً علينا اليوم أن نحفز الموظفين لكي نرفع

**د. آل سعد: من الأسباب تركيز المدير فقط على تنفيذ العمل في إدارته بشكل صحيح وبأي طريقة وعن طريق أي أحد.**

من مؤشر الجدية لديهم، ولكن كيف؟ ويذهب د. آل سعد إلى أن ما تقدمه من حوافز كالمكافآت والإجازات أمور يعتبرها الموظف مقابل للخدمات التي يقدمها للمنظمة وعملائها، إذن فهي لا تحفزه، وما نريده نحن أن يقدم الموظف أقصى ما لديه، إذن هل نغير الموظف الكسول أم نغير النظام؟ ويوضح أننا إذا فكرنا في تغيير الفرد فإن ذلك سيستغرق الكثير من الوقت والجهد ولا يفيد الموظفين الآخرين ولا يعتبر من وجهة نظره الحل الأمثل ذا الأثر البعيد، والخيار

## أ. السبيعي: عدم محاسبة الكسول تدفع بالموظفين الآخرين إلى تقليده مما ينعكس سلباً على العمل.

أما أ. نوف السبيعي، منسقة قطاع السلوك التنظيمي في الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة ومن واقع خبرتها التدريبية ترى كثرة الشكاوى من هذه الظاهرة التي تعتبرها من أبرز المشاكل السلوكية في القطاع العام حيث يعاني الموظف من استغلال الإدارة له ومن زيادة أعبائه والاعتماد عليه أكثر من الآخرين في إنجاز الأعمال معتبرين ذلك ثقة من المدير والبعض الآخر يخجل من رفض المهام والمسؤوليات.

### فرق بين القطاع العام والقطاع الخاص

أما د. بدرية بنت صالح العرادي، مديرة عام مكتب التوظيف النسوي بوزارة الخدمة المدنية، فتري أن مؤسسات القطاع الخاص ربما تعاني من هذه المشكلة إلا أن المعاناة تكون بدرجة أقل لأن إمكانية الاستغناء عن الموظف غير المنجز ومكافأة الموظف المجتهد في القطاع الخاص أكبر.

وتقول د. العرادي إن الموضوع ليس موضوع استغلال وإنما قد تكون ثقة بحسن أداء الموظف وإمكانية الاعتماد عليه أكثر. وهي ظاهرة يختلف تأثيرها على الموظفين بحسب شخصية كل منهم فالمجد قد يزيده اجتهادا فيكتسب الخبرة ويستفيد وقد يكون العكس يتدمر ويشعر بالاستغلال وأنه من يعمل وحده خاصة إذا غابت الحوافز معنوية ومادية. ونفس الشيء ينطبق على غير المنجز قد يدفعه ذلك إلى مزيد من الكسل إذا كان متبلد الإحساس أو ربما يحفزه ذلك على تطوير قدراته والتعلم من زملائه والتدريب للرفع من إنتاجيته ومجاراة الآخرين حتى لا يكون أقل منهم.

## د. العرادي: ليست المسألة استغلالاً بقدر ما هي ثقة بحسن أداء الموظف وإمكانية الاعتماد عليه أكثر.

المهام، وكذلك عدم وجود نظام واضح فيه توزيع عادل للعمل وفق التخصص ووفق التوصيف الرسمي للمهام وأن ذلك يحدث مع الفئة الواحدة ذات الاختصاص الواحد. ويعتقد د. آل سعد ذلك أنه لا يمكن اعتبار هذه المشكلة ظاهرة في واقعنا الإداري، لأن توصيف المهام وتحديداتها في الإدارة الحديثة فيه تركيز عالي على موضوع الاختصاص وتحديد المسؤوليات، ولكن هذا قيد يحدث في المؤسسات التي لازالت تهج نهجاً تقليدياً في تنفيذ أعمالها. مؤكداً أن لهذا السلوك انعكاسات سلبية على أداء كل من المجد وغير المنجز فينبط الأول ويشجع الثاني على التماهي في الإهمال والتكاسل، وبالتالي انخفاض إنتاجية المؤسسة وفقد العديد من عملائها وفوز منافسيها عليها بسهولة.

## د. شيخاوي: الكسول لا يكثر لأنه يتمتع بحصانة الوظيفة العامة، وليس من حق أحد أن يضع حداً لهذه الحصانة المكتسبة.

### حصانة الوظيفة تحميه

من جهتها ترى د. آمنة شيخاوي، رئيسة قسم القانون في جامعة الأمير سلطان، ورغم عدم وجود إحصائيات فالملاحظ أن في القطاع العام العديد من الممارسات تتمثل في زيادة الأعباء على الموظف المجتهد مما يدفع الكسول إلى عدم الاكتراث لأنه يتمتع بحصانة الوظيفة العامة وليس من حق أحد أن يضع حداً لهذه الحصانة المكتسبة، ويأتي دور الإدارة السلبية التي عوضاً عن اتخاذها للإجراءات الضرورية لإلزامه على الإنجاز؛ تتجاهله ولا تتخذ أي إجراء ضده مما ينعكس على الموظف المجتهد بأعباء إضافية تؤثر سلباً على عمله نوعاً وكماً، نتيجة الإرهاق وضغوط العمل ويأتي دور الإدارة أكثر تشدداً في القطاع الخاص التي تمارس رقابة مكثفة على الموظفين واتخاذ الإجراءات اللازمة لردعه.

الثاني لا شك سيكون تغيير النظام أو تعديله بمعنى أصح إن كان النظام قائماً وسيكون ذلك من خلال عدة استراتيجيات لتحفيز الموظفين على المدى البعيد وهنا يستبعد د. آل سعد تماماً التحفيز بالمال لأن الموظف ينقص حماسه مباشرة بعد استلام المال وهذا الأسلوب هو ما يسمى بالتحفيز الطبيعي. ثم يطرح سؤالاً « كم من المؤسسات لدينا تطبق أسلوب التحفيز الطبيعي؟ »

وفي إجابته على هذا السؤال يعتقد أن الخلل ينبع من هنا، لذلك ينبغي مراجعة الأنظمة حتى نستطيع معالجة مشكلة إثقال كاهل الموظف الجاد وخلق موظف كسول بكافاً بالتخفيف عنه ويعاقب المجد بتحميله أعباء أكثر وهذا مما لا شك فيه سيكون له الأثر السلبي على إنتاجية المؤسسة. موضحاً أن الإداريين يعرفون تماماً أن العنصر البشري له تأثير كبير جداً على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، ولذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية، ولكن هذا الأمر يختلف من مؤسسة لأخرى وذلك يعود لأسباب

كثيرة من بينها حجم النشاط وطبيعة عمل المؤسسة والفكر السائد لدى الإدارة العليا وغيرها، كل هذه الأمور تدخل في موضوع العاملين والتعامل معهم.

### ليس ظاهرة

وعن استغلال إخلاص الموظف المجتهد وتكليفه بالمزيد من الأعباء وترك الموظف الكسول، يرى د. آل سعد أن هذه الممارسة لاشك موجودة في مجتمع العمل لدينا وإن كانت تختلف في نسبها من مكان لآخر وخصوصاً في القطاع العام وهذا يعود لأسباب كثيرة يأتي في مقدمتها تركيز المدير فقط على تنفيذ العمل في إدارته بشكل صحيح وبأي طريقة وعن طريق أي أحد ولا يهتم في المقابل ذلك الموظف الذي يسند له كل تلك



على جميع الموظفين لتفادي الأخطاء الغير مقصودة من الموظف المجد والكفاءة المطلوبة للعمل ومراقبة الإنجاز.

### ناحية ايجابية !

من جهتها تؤكد أ. سميرة درويش عويس، مشرفة التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم بجدة، أن هذا الوضع قد وصل فعلاً إلى حد الظاهرة وإذا كانت هناك دراسة ميدانية لتوقعت أن تصل النسبة ما بين ٨٠-٩٠ ٪ من الممارسات التعسفية التي يمارسها الرؤساء بحكم الإطار التنظيمي المتسبب الذي لا يحاسب الرئيس على ممارسته فالموظف مغلوب على أمره إما القبول والرضوخ لتحمل الأعباء الزائدة على مهام وظيفته وإما التجاهل والتجميد الوظيفي و إما الحرب الخفية التي تمارس ضده دون أن يعرف عدوه الحقيقي.

ولكن أحياناً - وهنا مفارقة تطرحها أ. سميرة عويس - هناك انعكاسات إيجابية تنعكس على أداء المجد أبرزها أنها قد تدفع

حوافز قيمة لهذا العطاء والانجاز ثم الاتكالية مما يفوت فرص التطوير، كذلك عدم محاسبة الموظف الكسول تدفع بالموظفين الآخرين إلى تقليده مما ينعكس سلباً على العمل. وترجع أسباب ذلك إلى قلة وعي المدير وعدم معرفة الآليات التي تتم من خلالها ممارسة السلطة لنقص الخبرة والكفاءة الإدارية للمدير، كذلك افتقاد المثل والقيم الإنسانية بين الموظفين. بالإضافة إلى سوء التنظيم إذ لا بد من وجود قيم تنظيمية واضحة وتحديد المسؤوليات والإجراءات لكل موظف بشكل عادل وواضح والاعتماد ما أمكن على فرق العمل في إنجاز المهام للقضاء على الصراعات بين الموظفين. أو قد يكون الاستغلال بسبب جهل الموظف وعدم وعيه بالأنظمة واللوائح التي تنظم حقوقه وواجباته، وقد يكون عدم قدرته على قول لا خوفاً من العقوبات.

كما ترى د. حميدة السيد أن الموظف المجد ممكن أن يرتكب الأخطاء بسبب ضغوط العمل ويحاول إنجاز موضوع على حساب موضوع آخر. لذلك لا بد من توزيع الأعمال

### د. السيد: توزيع مهام العمل بشكل عادل وفرض عقوبة لعدم إنجاز العمل المكلف به خلال فترة زمنية محددة.

وفي الوقت ذاته ترى د. حميدة السيد أحمد السيد، وكيلة كلية العلوم التطبيقية ورئيسة الاعتماد الأكاديمي بجامعة أم القرى، أن هذه الظاهرة تعد حكراً على المؤسسات الحكومية بينما لا تعاني المؤسسات الخاصة منها لأن العمل لديها محدد بالإنتاجية والمتابعة والإنجاز وفق التقارير الوظيفية وضبط العمل والإنجاز.

### آثار سلبية

وتؤكد أ. نوف السبيعي أن هناك آثار سلبية لهذه الممارسات الخاطئة كالإحباط وعدم الرغبة في العمل خاصة إذا لم يكن هناك



## أ. درويش: يتفرغ الكسول للاستفادة من نجاحات المنجزين واقتناص الفرص لتفرغه وانشغال المنجزين بالأعباء المكلفين بها.

ومتابعة إنجازهِ وتوجيههِ ومن ثم محاسبته على التقصير إن وجد مع تحفيزه عند الإنجاز والحذر من ترك الموظف غير المنجز والتركيز على المجد لما لذلك من آثار سلبية على الإدارة وموظفيها.

كما تشير د. حميدة السيد إلى وجوب إنجاز آلية لهذين النمطين من الموظفين وهي توزيع مهام العمل بشكل عادل وفرض عقوبة عند عدم إنجاز العمل المكلف به فترة زمنية محدودة. بينما تتصح الأستاذة نوف السبيعي الموظف، ولكي يحمي نفسه من الاستغلال، عليه أن يعرف ماله من حقوق وما عليه من التزامات.

### وجهة النظر القانونية

أما رأي القانون فتوضحه د. شيخاوي مؤكدة أنه واضح وصريح إذ أن الموظف العام له حقوق وعليه واجبات، إذ عليه أن يتفانى في عمله وقد أوجب القانون على الموظف أن يؤدي العمل المنوط به. وتضيف: يجوز تكليف الموظف بالعمل خارج أوقات العمل الرسمية علاوة على الوقت المعين إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك وللموظف الحق في الأجر الإضافي لقاء العمل خارج الدوام الرسمي طالما وجدت الاعتمادات المالية.

وفي هذه الحالة تؤكد د. شيخاوي أن القانون لا يحمي ولا يتهاون مع الموظف المهمل وغير المنجز والنصوص القانونية واضحة وصريحة فلقد نص القانون على مجموعة من الإجراءات التأديبية لتأديب الموظف المخل بواجباته المهنية.

بينما ترى د. حميدة السيد أهمية وضع قوانين للعمل تحدد مهام الأفراد والمدة الزمنية للإنجاز وإلا تعرض للمسألة القانونية بما فيها من جزاءات رادعة وخصم من المكافآت أو الراتب وتوثيق ذلك في التقارير السنوية لمعرفة نقاط ضعفه.

أما أ. سميرة فترى ضرورة وضع ضوابط واضحة تكفل حقوق الموظف المكلف بأعباء إضافية يطلع عليها الرئيس والموظف مع وضع معايير أداء تحكم صدور مجالات التكليف للموظف وتفعيل ضوابط الحوافز المادية وأن يعرف الموظف حقوقه وواجباته وأين تبدأ وتنتهي حدود صلاحية رئيسه. ●

من نجاحات الآخرين المنجزين واقتناص الفرص لتفرغه وانشغال المنجزين بالأعباء المكلفين بها. وهناك التسلق على أكتاف المنجزين للوصول إلى المناصب القيادية دون أدنى مجهود. وتفتشي ظاهرة النفاق واسترضاء الرئيس على حساب أخلاقية ومبادئ العمل.

### حلول مطروحة

وتذكر د. العرادي أسباباً متعددة لهذا الوضع منها ما هو مرتبط بالعمل وبيئة العمل والعلاقات فيها ومنها ما هو مرتبط بالموظف نفسه شخصيته قدراته واستعداده النفسي والبدني. ولذلك تطرح وجوب تحفيز المجد وتقدير إنجازاته وإبرازها للجميع ليكون قدوة وحافزاً لهم مع الاعتدال وعدم تكليفه بأكثر من طاقته وأن يحدث فيتم تعويضه (والنظام يجيز ذلك) لتجنب الآثار السلبية عليه إن لم يكن هناك مقابل أو تقدير أو حتى إثراء لخبرة الموظف وتطوير لقدراته تمكنه من تولي مهام ومناصب أعلى مستقبلاً، أما التعامل مع غير المنجز فيكون يبحث الأسباب ومعالجتها وبالتدريب المستمر وتحديد مهامه بدقة وتكليفه بأعمال واضحة ومحددة

الموظف إلى تحدي قدراته وإثارة دافعيته لاستخراج أفضل ما لديه كما تدفعه إلى مزيد من التطوير. وقد تتيح له فرص الترقية في زمن قياسي قصير وتزيد رصيده من الخبرات المتنوعة. هذا إضافة إلى الانعكاسات السلبية المتمثلة في ازدياد معدل دوران العمل وكذلك تشجيع الاعتمادية لدى الكسول وتفرغه للاستفادة



الدوام الحكومي

# البعض يتخذ شهرًا للكسل والتقاعد عن الإنتاج الموظفون في رمضان.. صائمون عن العمل!



إعداد / شقران الرشيدى

**تشير** الكثير من التقديرات إلى انخفاض معدلات الأداء والإنتاجية في شهر رمضان المبارك في كل عام، والتي قد تصل أحياناً إلى أدنى مستوياتها المطلوبة في القطاعات الحكومية تحديداً، فضلاً عن ارتفاع نسبة طلب الموظفين التمتع بإجازاتهم السنوية في هذا الشهر، فإن أغلب من يكونون على رأس العمل لا يلتزمون بالإنتاجية والحضور في ساعات الدوام الرسمية، على الرغم من تقليصها إلى خمس ساعات يومياً، فما هي أبرز الأسباب التي تقف خلف تدني الإنتاجية في شهر رمضان الكريم؟ هل هو رسوخ مفهوم سلبى لدى أغلب موظفي القطاع الحكومي بأن شهر رمضان مرتبط بالكسل والتقاعد عن العمل والتعلل بتعب الصيام والعطش والجوع؟ أم نتيجة مباشرة لتساهل المسؤولين عن تطبيق الأنظمة واللوائح التي تعاقب الموظف وتحاسبه عند تعطيله سير العمل خلال هذا الشهر؟ ولماذا تتكرر لدينا مشاهد الموظف الحكومي المرهق الذي يتعامل بعصبية ويعاني من السهر والإعياء، أو ذاك الموظف النائم خلف مكتبه بانتظار انقضاء ساعات الدوام الرسمي؟ ثم لماذا تبرز لدينا كثير من المظاهر والسلوكيات، والممارسات الوظيفية الخاطئة في شهر العبادة والعمل والإنتاج؟ تساؤلات نحاول الإجابة عليها في السطور التالية..



## المشاركون في القضية:

### ■ أ.د. محمد بن أحمد الصالح

عضو هيئة التدريس، أستاذ الدراسات العليا بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

### ■ د. عبد الله بن مسفر الوقداني

مدير عام البرامج الإدارية والأنظمة بمعهد الإدارة العامة.

### ■ د. هيا بنت عبد العزيز المنيم

الكاتبة ورئيسة القسم النسائي بجريدة الرياض سابقاً.

### ■ د. عجلان بن محمد الشهري

عضو هيئة التدريس، مدير عام مركز تقنيات التدريب بمعهد الإدارة العامة.

العربي إذا ما قورنت بإنتاجية الموظف الجزائري التي لا تتجاوز ٢٢ دقيقة في اليوم. ويرى د. الوقداني أن إنتاجية الموظف الحكومي السعودي متدنية عموماً، وأسباب تدنيها في شهر رمضان تحديداً لا تختلف عن أسبابه في بقية شهور السنة. ويضيف د. الوقداني أن من أهم أسباب تدني الإنتاجية في شهر رمضان هو الازدواجية في القيم الوظيفية التي يؤمن بها الموظف وما هو مطلوب منه ممارسته في العمل، فعلى سبيل المثال يختزل كثير من الموظفين قيم الإسلام في الاهتمام بالعبادات الرئيسية المعروفة كالصيام والصلاة والزكاة، وهي عبادات تتطلب النشاط والهمة وتنظيم

الوقت والالتزام به؛ في حين أن هؤلاء الموظفين يحملون قيمة سلبية متناقضة معها تماماً كالتكاسل والتعاس في أداء الأعمال وإضاعة الوقت والتجهم وسوء التعامل مع الرؤساء والزملاء والمراجعين إلخ. ويشير د. عبد الله الوقداني إلى أن كثيراً من الموظفين ينظرون لأعمالهم الوظيفية اليومية على أنها نشاطات ليس لها أي معنى ديني أو أخلاقي أو وطني، بينما يعلم الجميع أن احترام الوقت والحرص على المال العام والتبسم وحسن الخلق وإتقان العمل والإخلاص في أدائه ومساعدة الآخرين جزء لا يتجزأ من قيم الإسلام، وهي أيضاً جزء لا يتجزأ من منظومة القيم الأخلاقية والوطنية. ويؤكد



### د. عبد الله الوقداني:

#### بعض الموظفين

#### الحكوميين يختزلون

#### رمضان في العبادات

#### فقط ويتكاسلون عن

#### أداء أعمالهم ويتعاملون

#### بسوء مع رؤسائهم

#### وزملائهم والمراجعين

د. عبد الله الوقداني أن شهر رمضان يبرز بوضوح تناقض القيم التي يحملها كثير من الموظفين طوال أيام السنة، ويضيف قائلاً: «أما الأسباب الأخرى لضعف الإنتاجية في رمضان - وفي غيره من الشهور - فهي أسباب تنظيمية بحثة تتضمن سوء تنظيم الموظف لوقته، وضعف الرقابة الإدارية على أداء الموظفين، ومساواة الإدارة بين الموظف المجد والكسول، وضعف التحفيز المادي والمعنوي، ولكن يمكن حل هذه الازدواجية بالتركيز على ثلاثة مستويات مترابطة، المستوى الأول تعديل التضارب في القيم من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية

## شهر عطلة وتخاذل

في البدء يؤكد أ.د. محمد الصالح أن وتيرة الحياة الاجتماعية والعملية تتغير في شهر رمضان المبارك بشكل عام، فعادات المجتمع اليومية، وسلوكيات أفرادها تصبح أقل انضباطاً وتعكس سلباً على مجالات العمل وميادينه وأنشطته اليومية وذلك نتيجة الصيام والسهر المبالغ فيه وتزايد العبادات والتواصل الاجتماعي، ويتباين نمط النشاط بالنسبة لأغلب الناس ففي القطاعات



### أ.د. محمد الصالح:

#### تزداد في رمضان

#### العادات الوظيفية

#### الخاطئة لأن

#### بعض المسؤولين

#### الحكوميين يرونه

#### شهر عطلة

الحكومية يكثر الكسل، والإهمال، والإرهاق ويدب في مفاصلها فيتعامل بعض الموظفين غير المخلصين في الوزارات والمؤسسات الرسمية المؤسسات الخاصة أو الحكومية مع شهر رمضان على أنه شهر عطلة وراحة ومن حقهم أن يأتون ويذهبون لمكاتبهم كما يريدون، وعلى المراجعين أن يتحملوا هذه العادات الوظيفية الخاطئة التي لا تتوافق مع روحانية هذا الشهر الكريم، ونتيجة لذلك تتدنى كفاءة الأداء ويضعف نشاط وهمة وإنتاجية الموظفين والموظفات. ويطالب أ.د. محمد الصالح بإعادة النظر في ساعات العمل في شهر رمضان المبارك ومحاولة تغييرها لكي تساهم إيجابياً في التقليل من عادة الخمول التي تستشري في قطاعات الدولة، وذلك أسوة بما هو معمول به في الدول الأكثر تقدماً واستقراراً وانتظاماً وانضباطاً في حياتها وحيات مجتمعها. ويؤكد أ.د. الصالح أن التكاسل عن أداء العمل وسوء التعامل بحجة الصيام وضعف إنجاز المعاملات من قبل العاملين في شهر رمضان أو في غيره من الشهور لا يجوز شرعياً ولا أخلاقياً، ومن يمارس ذلك يجب أن يعاقب إدارياً ويحاسب على ذلك، فتعطيل مصالح الناس لا عذر له، لأن شهر رمضان ليس شهراً للبطالة والتخاذل.

## القيم التي يؤمن بها الموظف

وفي الإطار ذاته يفيد د. عبد الله الوقداني أن كثيراً من التقارير الرسمية ذكرت أن ٧٠٪ من الموظفين الحكوميين السعوديين متسيبون، و٩٤٪ يتغيبون عن العمل بصفة مستمرة، وأن إنتاجية الموظف السعودي لا تتجاوز ثلاث ساعات في اليوم، وهي نسبة مرتفعة جداً على المستوى





وفي الازدحام المروري الكثيف على الرغم من ارتباطهم بأعباء ومسؤوليات أسرية أخرى في منازلهم. وترى د. هيا المنيع أن ظاهرة التكاثر عن العمل في شهر رمضان أصبحت عادة راسخة في أذهان الكثير من أفراد المجتمع ولا يمكن تغييرها إلا بتغيير سياسة مؤسسات المجتمع، على أن يتم ذلك بعد عمل دراسات واستبانات تستطلع آراء الأكثرية حول مواعيد العمل الرسمي في شهر رمضان.

#### دحض العلاقة

ومن جانبه يرى د. عجلان الشهري أنه ينبغي أن ندحض العلاقة بين شهر رمضان المبارك والتقاعد وتدني الإنتاجية؛ لما يتميز به هذا الشهر الكريم من فضل كبير وفترة زمنية محدودة ينتظرها المسلم كل عام، وأفضل دلالة على ذلك قول الرسول الكريم (سيد الشهور.. شهر رمضان). وبحسب د. الشهري فإن المسلم لا يمكنه قبول مثل هذه العلاقة السلبية المتكونة لدى بعض فئات المجتمع وبين هذا الشهر الذي يأتي في فترة زمنية محدودة ينتظرها الفرد المؤمن ليستثمرها في تدريب نفسه واكتساب العديد من العادات والخصال الحميدة التي يجاهد نفسه على الاعتقاد عليها في رمضان ثم يفترقها خلال الشهور المنصرمة سواء كان ذلك في الجانب الديني أو الاجتماعي. ويضيف د. الشهري ومن حيث الجانب العملي فهناك صور ذهنية تكونت لدى بعض من شرائح المجتمع تتركز حول الإهمال وضعف الإنتاجية، إلا أنها لا تتسحب على كافة

المعروفة كالأُسرة والمدرسة ومؤسسات الإعلام ونحو ذلك، والتي يجب عليها أولاً أن تدرك حجم المشكلة لكي تسهم في حلها، والمستوى الثاني تغيير قيم الموظف السلبية عن طريق التعليم والتدريب، والمستوى الثالث تفعيل دور الرقابة الإدارية الفاعلة».

#### العمل في رمضان

وفي السياق ذاته تقول د. هيا المنيع: «تقوم الأجهزة الحكومية وبعض القطاعات الأهلية بتغيير مواعيد العمل في شهر رمضان المبارك وتأخير بدء ساعات الدوام الرسمي ليكون من العاشرة صباحاً.. وأنا أتساءل لماذا

#### د. هيا المنيع: بيتنا

الاجتماعية والإدارية  
تستقبل رمضان على أنه شهر

مختلف عن بقية الشهور..

فيتم تقليص ساعات الدوام

الرسمي وتغيير المواعيد

ويصبح شهر الصيام وكأنه

معوق للعمل

لأن تأخير مواعيد العمل أصبح مرهقاً لجميع العاملين والعاملات في مختلف قطاعات الدولة ويسبب ربكة في وتيرة العمل، وفي الانضباط المعتاد في مختلف مواعيد الأنشطة الحياتية المختلفة. وبحسب د. هيا المنيع فإن استقبال المجتمع لشهر رمضان يتم بطريقة خاطئة وعلى ضوء ذلك يتم تهيئة البيئة الاجتماعية والإدارية على أنه شهر مختلف، لذا تقلص ساعات العمل، وتغير المواعيد، وتخفف الرقابة وكأن الصيام معوق للعمل، ومع ذلك فإن واقع الحال لم يتغير حتى أن البعض بات يعتقد أن ذلك من ضروريات الصيام. وتطالب د. المنيع بخوض تجربة الدوام العادي - العمل من الساعة والنصف حتى الثانية والنصف - في شهر رمضان لتكون محفزاً للتعامل مع هذا الشهر من الناحية العملية كبقية الأشهر فنظام الدوام الثابت - كما تقول د. هيا المنيع - وإبقاء ساعات عمل الأجهزة الحكومية كما هي حالياً من شأنه أن يخفف كثيراً من السلبات؛ كحالة الازدحام المروري، خاصة وأن هناك أصواتاً عالية تطالب ببقاء مواعيد العمل والدراسة كما هي في باقي الأيام حتى يتم تجاوز إشكالية الإنتاجية والعمل اتساقاً مع المتغيرات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية الحالية. وتضيف د. المنيع مؤكدة أن أكثر الفئات تضرراً من تغيير ساعات العمل في رمضان هن الموظفات، فأغلب وقتهن يهدر في مشاوير الحضور والانصراف من العمل

الخاطئة وعدم تقدير العمل، ومن المنطق أن تكون المشكلة ليس في الشهر الكريم، إنما هي مشكلة سلوكية لدى الأفراد وانطباعات ينبغي تصحيحها إلى الأفضل، وذلك بأن شهر رمضان هو مثل الشهور الأخرى، وأن هذا الشهر الكريم يحفز على أداء وإتقان العمل واستثمار أوقاته بكفاءة، مما يؤثر على إنتاجية العمل.

ويضع د. عجلان الشهري بعض الحلول لتغيير الانطباعات السلبية عن هذا الشهر الكريم من خلال استحضار عظمة هذا الشهر الكريم، وفضله على سائر الشهور الأخرى، وما يتميز به من منافع وفوائد كبيرة للمسلم، والذي ينبغي أن يعكس هذه الخصال الحميدة في سلوك أي فرد من حيث إتقان وإخلاص العمل واستثمار الوقت بكفاءة، والعمل على زيادة الإنتاجية وتجويد العمل. وبحسب د. الشهري يمكن تعزيز الانطباع

الإيجابي نحو العمل في هذا الشهر من خلال زيادة التثقيف لدى الكثير من العاملين، ويأتي في هذا السياق الدور البارز لوسائل ووسائط الإعلام المختلفة في تعزيز مثل هذه الصور الذهنية وعدم تكريس الجانب السلبي؛ كما إن للإدارات والمسؤولين فيها دوراً بارزاً في تشجيع وحفز العاملين على تغيير مثل تلك الانطباعات السلبية عن الشهر الكريم من خلال المحافظة على وتيرة وعجلة العمل بأن تسير كما كانت عليه في الشهور الأخرى، وتهيئة المزيد من الجوانب التنظيمية؛ كتوفير القوى البشرية المناسبة التي يمكن أن تقدم الخدمات للمستفيدين، إضافة إلى تقديم تلك الخدمات بجودة عالية أسوة بما يقدم في الشهور الأخرى. ويضيف د. الشهري أن من الجوانب التي يمكن أن تعزز الاتجاه الإيجابي نحو العمل.. حفز وتشجيع العاملين

في هذا الشهر الكريم ليمثل ذلك مضمراً خصباً للتنافس في تقديم أوجه العمل بكفاءة في هذا الشهر الكريم، كما أن للجهات الرقابية دوراً فاعلاً على المستوى الداخلي أو خارج الجهة في رقابة العمل والقائمين عليه في ذلك الشهر الكريم. وفي المقام الأول فإنه لتغيير ذلك الانطباع يظل الجانب سلوكياً في المقام الأول، فمن يريد التغيير عليه أن يبدأ بنفسه إلى الأفضل ليقوم ويقدم مزيداً من العطاء والعمل، ويمكن ذلك في نبد كافة الجانب السلبية المؤثرة على أداء العمل في شهر رمضان المبارك من عدم تنظيم للوقت واستثماره بشكل أمثل. ●



## د. عجلان الشهري:

### وسائل الإعلام

### وبعض المسؤولين

### في الإدارات

### الحكومية دورهم

### مهم في تعزيز

### الصور الذهنية

### السلبية عن العمل

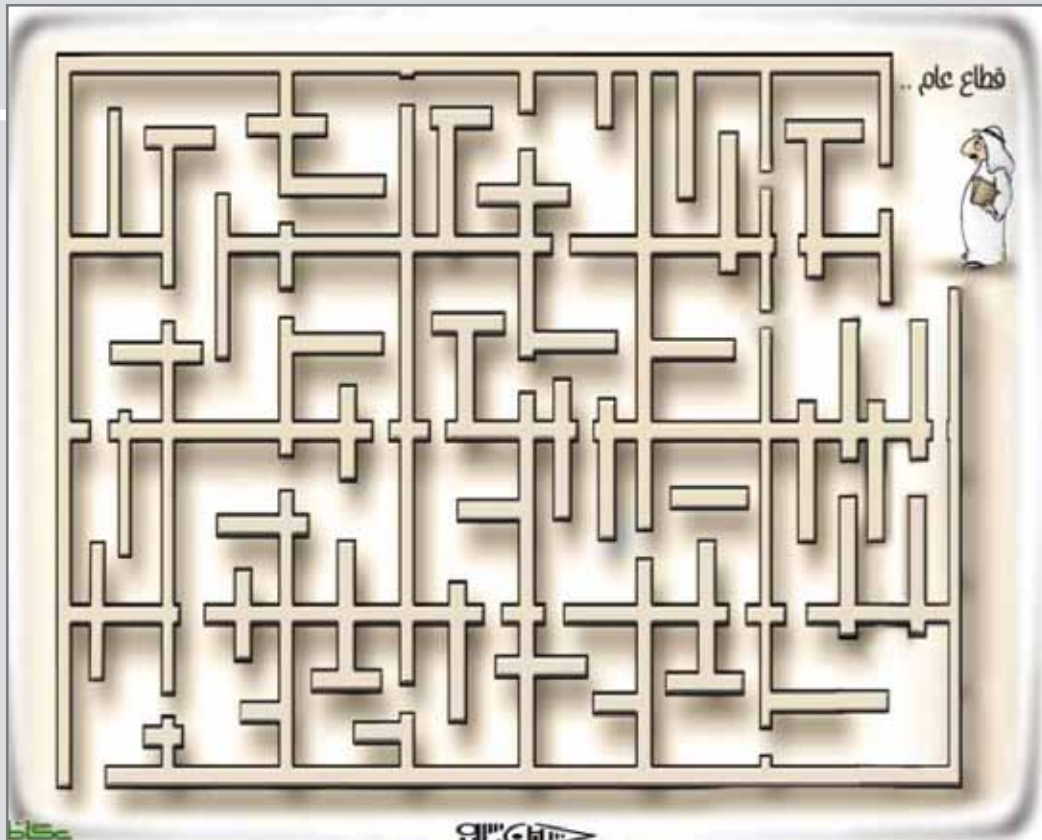
### الشهر الكريم لدى

### الموظفين.



## لماذا تتكرر لدينا مشاهد الموظف الحكومي المرهق الذي يتعامل بعصبية ويعاني من السهر والإعياء، أو ذاك الموظف النائم خلف مكتبه بانتظار انقضاء ساعات الدوام الرسمي؟

الأفراد، فمن هذه الفئات من يثابر ويجتهد بما توافر له من وقت ومن إمكانات خلال هذا الشهر الكريم. ويشير د. عجلان الشهري إلى أن الصورة الذهنية السلبية تكونت عن هذا العمل في هذا الشهر لعدة عوامل عززت هذا الجانب ومنها على سبيل المثال لا الحصر الفترة الزمنية المحدودة للعمل التي يختص بها الشهر الكريم، سواء أكان على مستوى عدد أيام الشهر الكريم أم الساعات مقارنة بالشهور الأخرى، وانصراف الذهن الكلي لدى البعض لقضاء أوقات هذا الشهر الكريم في أعمال أخرى قد لا تمت للعمل بصلة، مما يؤثر على الإنتاجية، وارتباط ذلك الشهر الكريم عادة بفترة تشير إلى قلة العمل وهي فترة الإجازات السنوية، وأخيراً تأثر العاملين في هذا الشهر بالعديد من المتغيرات المحيطة بهم، والتي تؤثر على أداء عملهم كتغير وقت العمل، وتغير وقت النشاط وذروته. ويؤكد د. عجلان الشهري أن مثل هذه العوامل السابقة الذكر عززت من التسبب في العمل وتدني معدلات الإنجاز لدى بعض أطراف المجتمع، ووصفهم لهذا الشهر بأنه شهر الخمول والكسل، وهذا بسبب العديد من الممارسات





## دور رجال الأعمال في تنمية المجتمع وتطويره



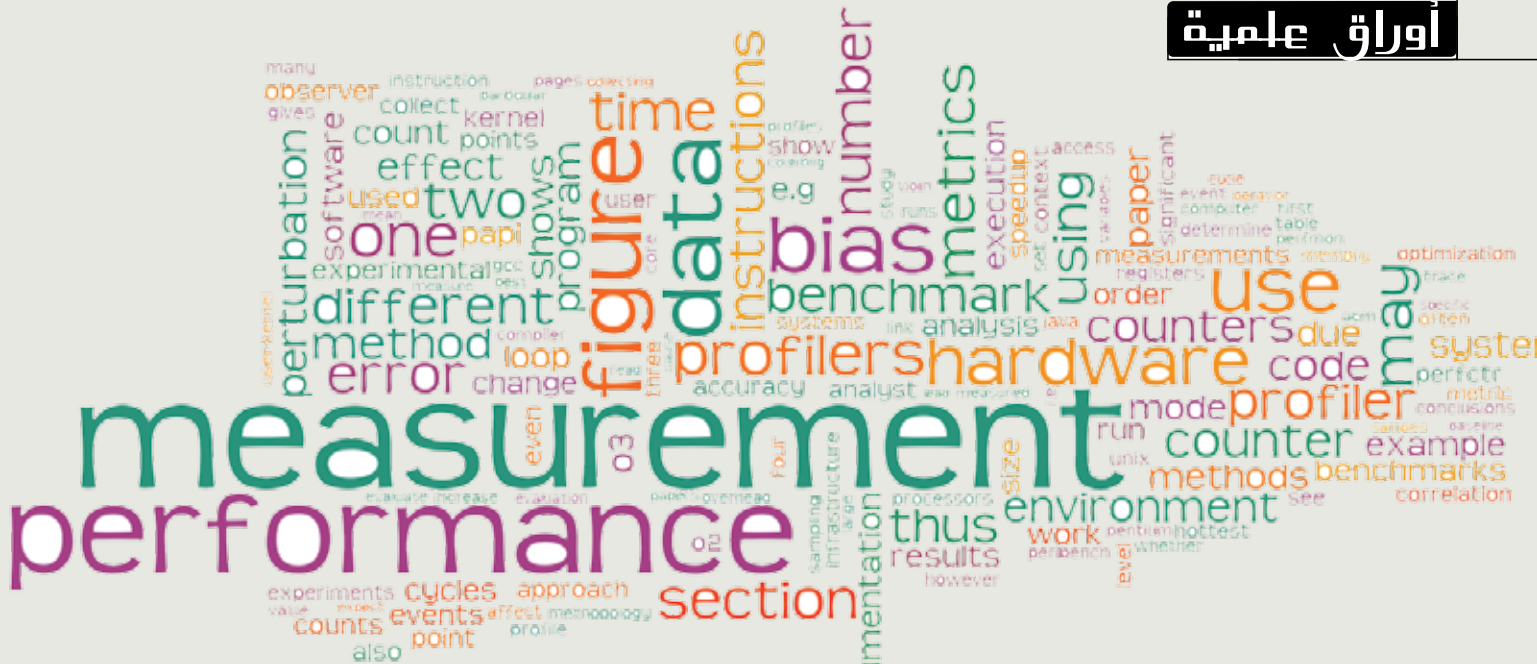
أ. عبد الكريم بن عبد  
العزيز الجاسر \*

التنموية (التطوعية) لخدمة فئات المجتمع المختلفة، أما على المستوى الخارجي فيجب على رجال الأعمال ممارسة دورهم في إظهار ثقافتنا وتقاليدنا وأعرافنا وتعاليم ديننا الحنيف بالصورة الصحيحة أمام الآخرين. ورجال الأعمال السعوديون يتميزون بالانتماء والوطنية، إلا أن من أبرز المعوقات الرئيسية التي تعيق رجال الأعمال عن المساهمات الاجتماعية الفاعلة - في رأيي- تكمن في بطء سير المعاملات في بعض الدوائر الحكومية، والبيروقراطية التي تفقد المبادرات هدفها الأساس، وهذا بدوره ينعكس سلباً على إنجاز الكثير من الأمور التي تتطلب التعامل بصورة سريعة، ومن المعوقات الهامة أيضاً عدم التفعيل والتطوير للنظم الإدارية الحكومية الموجودة التي تضمن حفظ الحقوق، وتمنع التسيب في المبادرات والمشاريع والأعمال التجارية الخيرية، وهذا سوف يسهم بشكل كبير في تشجيع الكثير من رجال الأعمال على ممارسة أدوارهم المهمة في دعم المجتمع. ●

**أود** الحديث فيما يخص لي من مساحة بالتطرق إلى تعليقات دائماً ما تطرح عبر وسائل الإعلام المحلية من أن الدور الاجتماعي لرجال الأعمال السعوديين لا يرتقي لمستوى التطلعات منهم في دعم المجتمع وتطور أفرادهم، وهذا في رأيي تصور غير دقيق؛ نظراً لما تقدمه شريحة رجال الأعمال من المساهمات والمبادرات الخيرية الكثيرة في دعم فئات المجتمع؛ كبناء مراكز رعاية المسنين، ومشاريع تزويج الشباب، ودعم الجمعيات الخيرية في مختلف مناطق المملكة وغيرها من المشاريع الاجتماعية والتنموية التطوعية. ورجال الأعمال السعودي هو عنصر من العناصر الفاعلة التي تساهم في دعم الاقتصاد الوطني، وتعزيز المكانة الإستراتيجية والدور الريادي الذي تضطلع به المملكة، والمطلوب من رجال الأعمال السعوديين في هذه المرحلة تقديم مزيد من الدعم على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي للمملكة، فعلى المستوى الداخلي يفضل التركيز في استثماراتهم داخل المملكة، والعمل على جلب رؤوس الأموال المودعة بالبنوك الخارجية وتشغيلها محلياً، وأعتقد أن فرص الاستثمار المتاحة لرجال الأعمال السعوديين أفضل كثيراً مما هو متاح بالخارج، إضافة إلى اطمئنان صاحب المال إلى وجود أمواله في بلده وفي متناول يده، مما يدعم مساهمته في تنمية المجتمع، وفي بناء وتأسيس المشاريع

رجل الأعمال السعودي هو عنصر من العناصر الفاعلة التي تساهم في دعم الاقتصاد الوطني، وتعزيز المكانة الإستراتيجية والدور الريادي الذي تضطلع به المملكة، والمطلوب من رجال الأعمال السعوديين في هذه المرحلة تقديم مزيد من الدعم على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي للمملكة

★ مدير عام مصانم البيسبي كولا في المملكة سابقاً  
عضو مجلس إدارة جمعية البر بالرياض



# واقع قياس الأداء في الأجهزة الحكومية

أَعَدَّهَا لِلنَّشْرِ: عَبْدُ الْكَرِيمِ رَجَبُ

د. مشبب بن عايض  
القحطاني

مدير عام مركز قياس  
الأداء للأجهزة الحكومية  
معهد الإدارة العامة



قدمت هذه الورقة إلى ندوة «قياس الأداء في الأجهزة الحكومية: تجارب محلية ودولية»، التي نظمتها معهد الإدارة العامة خلال شهر جمادى الأولى ١٤٣٢ هـ، وهي من إعداد د. مشيب بن عايض القحطاني، مدير عام مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية بمعهد الإدارة العامة.

تناولت الورقة في مقدمتها التعريف بالهدف من الورقة واستعراض منهجيتها ، واهتم الجزء الثاني بمفهوم قياس الأداء وأهميته، في حين اهتم الجزء الثالث من الورقة بعرض نظم قياس الأداء العالمية المتنوعة مع التركيز على بطاقة الأداء المتوازن وتطور مراحل تطبيقها في القطاع الحكومي، واستعراض محاورها الأساسية ومؤشرات قياس الأداء المستخدمة فيها. بينما ركز الجزء الرابع من الورقة على تحليل واقع قياس الأداء في الأجهزة الحكومية في مراحل التخطيط والتطبيق والتوظيف لمخرجات القياس، وتحديد أهم المعوقات التي تعترض عملية قياس الأداء من خلال

تحليل البيانات الميدانية التي تم تجميعها في الاستبانة المعدة لهذا الغرض والمقابلات التي تم إجراؤها مع المسؤولين في الأجهزة الحكومية، واختتمت الورقة بإيراد أهم النتائج والتوصيات في جزئها الخامس.

ونقدم فيما يلي استعراضاً لأبرز ما اشتملت عليه الورقة، والنتائج التي أسفر عنها البحث الميداني، ثم التوصيات التي توصل إليها الباحث، مستفيدين من السيناريو الذي عرضه الباحث لورقة العمل خلال الندوة.

## البحث الميداني

تمثل هدف بحث ندوة «قياس الأداء في الأجهزة الحكومية، رؤى محلية وتجارب دولية» في التعرف على واقع قياس الأداء في الأجهزة الحكومية من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية:

١. التعرف على مفاهيم وأهمية قياس الأداء.
٢. إلقاء الضوء على نظم ومنهجيات قياس الأداء.
٣. تحديد واقع التخطيط لنظام قياس الأداء في الأجهزة الحكومية.
٤. تحديد واقع تطبيق نظام لقياس الأداء.
٥. تحديد واقع توزيع مخرجات قياس الأداء في الأجهزة الحكومية.
٦. الوقوف على المعوقات والتحديات إلى تواجه قياس الأداء في الأجهزة الحكومية.
٧. وضع عدد من التوصيات لتفعيل قياس الأداء في الأجهزة الحكومية.



ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم استبانة وتعبئتها باستخدام أسلوب المقابلات المقننة على عينة مقصودة من الأجهزة الحكومية، حيث تمت زيارة ٢٦ جهازاً حكومياً من أصل ٢٩ جهازاً تمت مخاطبتهم رسمياً ومقابلة المعنيين فيها. وتتكون الاستبانة من (٤٩) فقرة، ومقسمة إلى أربعة محاور، يهتم المحور الأول بالتخطيط لقياس الأداء ويتكون من (٢٣) فقرة، فيما اهتم المحور الثاني بتطبيق نظام قياس الأداء ويتكون من (٨) فقرات، واختص المحور الثالث بتوظيف مخرجات قياس الأداء ويتكون من (١١) فقرات، في حين ركز المحور الرابع على المعوقات والمشكلات التي تعيق تطبيق قياس الأداء في الأجهزة الحكومية ويتكون من (٧) فقرات، وقد تم تصميم الاستبانة بحيث تكون الإجابة على فقراتها باستخدام المتغيرات الصورية Dummy Variable ويأخذ المتغير القيمة (١) في حالة تحقق الإجابة على الفقرة لدى الجهاز الحكومي والقيمة (صفر) في حالة عدم التحقق.

### واقع جاهزية الأجهزة الحكومية للتخطيط لقياس الأداء:

تم تحديد واقع جاهزية الأجهزة الحكومية للتخطيط لقياس الأداء في خلال النقاط التالية:

١. بلغت نسبة الأجهزة الحكومية من عينة الدراسة التي لديها وثيقة خطة إستراتيجية مكتوبة (٤٦٪).
٢. هناك (٥٨٪) من الأجهزة الحكومية ضمن عينة الدراسة لديها رؤية ورسالة واضحة.
٣. هناك (٤٦٪) من الأجهزة الحكومية لديها أهداف إستراتيجية.
٤. هناك (٢٧٪) من الأجهزة الحكومية لديها خطط إستراتيجية متفرعة من الخطة الإستراتيجية العامة لأنشطة الجهاز الحكومي.
٥. نسبة كبيرة (٦٩٪) من الأجهزة الحكومية من عينة الدراسة لديها مؤشرات أهداف تشغيلية.
٦. (٤٦٪) من الأجهزة الحكومية لديها مؤشرات أهداف إستراتيجية.
٧. بالنسبة لمؤشرات الأداء المالي والموارد البشرية فكانت (٢٧٪)، (١٥٪) من عينة الأجهزة الحكومية على التوالي.
٨. (١٥٪) من الأجهزة الحكومية لديها نظام لقياس مؤشرات الأداء الداخلية حيث يتضمن نظام القياس مدخلات وعمليات ومخرجات.
٩. (٢٣٪) من الأجهزة الحكومية من عينة الدراسة لديها مؤشرات قياس أداء مقارن بين أداء فروع الجهاز.
١٠. (٢٧٪) من عينة الدراسة لديها مؤشرات قياس أداء مقارن مع أجهزة أخرى مماثلة في النشاط خارج المملكة.
١١. هناك (٢٣٪)، (٣١٪) من عينة الدراسة لديها نظام قياس لمؤشرات الأداء المقارن مع الأجهزة الأخرى، ونظام قياس موحد لمؤشرات الأداء الداخلية والمقارن على التوالي.
١٢. هناك (٣١٪) من الأجهزة ضمن عينة الدراسة تتبنى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أدائها.
١٣. هناك (٣١٪) من العينة تتبنى استخدام النماذج الاقتصادية

### في قياس الأداء:

١٤. هناك أيضاً (٣١٪) من العينة تتبنى نماذج ضبط الجودة في قياس أدائها.
١٥. أن (٤٢٪) من العينة تستخدم نماذج إحصائية.
١٦. (٣٨٪) من الأجهزة ضمن عينة الدراسة يوجد لديها خطة لنشر ثقافة قياس الأداء المؤسسي بالجهاز.
١٧. بالنسبة لقياس درجة الجاهزية للتخطيط لقياس الأداء تبين أن (٥٤٪) من الأجهزة الحكومية ضمن عينة الدراسة لديها جاهزية منخفضة للتخطيط لقياس، (٢٦٪) من عينة الدراسة لديها جاهزية متوسطة، (٢٠٪) من عينة الدراسة لديها جاهزية مرتفعة.

### واقع جاهزية الأجهزة الحكومية لتطبيق قياس الأداء:

- قامت الدراسة بتحديد جاهزية الأجهزة الحكومية من خلال العناصر التالية:
١. بلغت نسبة الأجهزة الحكومية من عينة الدراسة التي لديها وحدة إدارية مخصصة لقياس الأداء بالجهاز (١٥٪).
  ٢. هناك (٧٧٪) من عينة الدراسة تسند مهمة قياس الأداء إلى وحدات أخرى مثل (التطوير الإداري، المراجعة الداخلية، الرقابة الداخلية، إدارة الجودة، التقويم والجودة، التخطيط والجودة)، وهناك أجهزة حكومية لا يوجد لديها وحدة أو إدارة



مخرجات الأداء المقارن مع فروع الجهاز.  
١٠. (١٩٪) فقط من الأجهزة ضمن عينة الدراسة تقوم بتحسين العملية الإدارية بناء على مخرجات قياس الأداء.  
١١. وبالنسبة لتحديد واقع توظيف مخرجات القياس على مستوى عينة الدراسة، فتبين أن (٧٤٪) من الأجهزة ضمن العينة تقوم بتوظيف مخرجات قياس بدرجة منخفضة، (١٤٪) من عينة الدراسة توظف مخرجات قياس الأداء بدرجة متوسطة، (١٢٪) من عينة الدراسة توظف مخرجات القياس بدرجة مرتفعة.

### واقع نظام قياس الأداء (تخطيط، تطبيق، توظيف المخرجات):

وبالنظر إلى واقع قياس الأداء على مستوى العينة إجمالاً تبين الآتي:  
١. أن الأجهزة الحكومية التي لديها جاهزية مرتفعة لقياس الأداء تشكل (١٦٪) من الأجهزة ضمن عينة الدراسة.

تهتم بقياس أدائها وهذه الأجهزة تمثل نسبتها نحو ٨٪ من الأجهزة الحكومية المتضمنة في الدراسة.  
٣. (٢٣٪) من الأجهزة الحكومية ضمن عينة الدراسة لديها كوادرات متخصصة معنية بتطبيق نظام قياس الأداء بالجهاز.  
٤. تقوم (٢٧٪) من عينة الدراسة باستخراج مؤشرات الأداء الداخلية.  
٥. تقوم (١٢٪) من عينة الدراسة باستخراج مؤشرات الأداء المقارن.  
٦. (٢٣٪) من عينة الدراسة تطبق نظام قياس يحقق التكامل في حساب مؤشرات الأداء المختلفة.  
٧. هناك (٢٧٪) فقط من العينة تفعل خطة نشر ثقافة قياس الأداء المؤسسي على مستوى الجهاز.  
٨. (٣٨٪) من عينة الدراسة لديها تقارير لقياس أداء الجهاز.  
٩. بالنسبة لقياس درجة الجاهزية لتطبيق قياس الأداء، تبين أن (٦٤٪) من الأجهزة الحكومية ضمن العينة لديها جاهزية منخفضة في تطبيق قياس الأداء، (٢٠٪) من عينة الدراسة لديها جاهزية متوسطة، (١٤٪) من عينة الدراسة لديها جاهزية مرتفعة في تطبيق قياس الأداء.

### قامت الدراسة بتحديد واقع توظيف مخرجات القياس في الأجهزة الحكومية من خلال العناصر التالية:

١. هناك (٣٥٪) من الأجهزة الحكومية التي شملتها عينة الدراسة تستفيد من التوصيات الواردة في تقارير قياس أداء الجهاز.  
٢. (١٥٪) فقط من العينة تستفيد من مخرجات قياس الأداء في عملية اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العليا.  
٣. (٢٣٪) من العينة تستفيد من مخرجات قياس الأداء في عملية اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة الوسطى.  
٤. يستفيد (٣١٪) من الأجهزة ضمن عينة الدراسة في عملية اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة التنفيذية.  
٥. تظهر تقارير قياس الأداء لدى (٢٧٪) من العينة التغيرات في قيم الأداء الجوهرية.  
٦. يقوم (٢٧٪) من عينة الدراسة بمراجعة التغيرات في قيم الأداء.  
٧. هناك أيضاً (٢٧٪) من العينة تناقش التغيرات في قيم الأداء.  
٨. (١٩٪) من عينة الدراسة تربط بين عمليتي قياس الأداء وإدارة الأداء.  
٩. هناك (١٥٪) من عينة الدراسة تقوم بتعديل الأهداف بناءً على مقارنة أداء الجهاز خلال فترات زمنية سابقة وبناءً على

بلغت نسبة الأجهزة الحكومية التي لديها نظام قياس أداء متكامل في حساب مؤشرات الأداء المختلفة (٣١٪) من عينة الدراسة، والأجهزة التي تطبق هذا النظام بلغت نسبتها (٢٣٪)،

## تسند مهمة قياس الأداء إلى وحدات مثل (التطوير الإداري، المراجعة الداخلية، الرقابة الداخلية، إدارة الجودة، التقييم والجودة، التخطيط والجودة)

- عدم توفر الموارد المالية اللازمة لإنشاء وحدات لقياس الأداء في الأجهزة الحكومية.
- عدم وجود جهاز يعنى بتطبيق قياس الأداء.
- ضعف مستوى تقبل المجتمع وبعض الأجهزة الحكومية لقياس الأداء.

### أهم النتائج:

١. توصلت الورقة إلى مجموعة من النتائج، والتي من أهمها الآتي:  
١. بلغت نسبة الأجهزة الحكومية من عينة الدراسة التي لديها جاهزية عالية في جميع محاور قياس الأداء (التخطيط للقياس، تطبيق القياس، توظيف مخرجات قياس الأداء) (١٦٪)، والأجهزة الحكومية التي لديها جاهزية متوسطة (٢٠٪)، والتي لديها جاهزية منخفضة في قياس الأداء فهي تشكل (٦٤٪) من العينة.
٢. بلغت نسبة الأجهزة الحكومية من عينة الدراسة التي لديها جاهزية عالية في التخطيط لقياس الأداء (٢٠٪)، والأجهزة الحكومية التي لديها جاهزية متوسطة (٢٦٪)، وتلك التي لديها جاهزية منخفضة في قياس الأداء فهي تشكل (٥٤٪) من العينة.
٣. بلغت نسبة الأجهزة الحكومية من عينة الدراسة التي لديها جاهزية عالية في تطبيق قياس الأداء (١٤٪)، والأجهزة الحكومية التي لديها جاهزية متوسطة (٢٠٪)، وتلك التي لديها جاهزية منخفضة في قياس الأداء فهي تشكل (٦٤٪) من العينة.
٤. بلغت نسبة الأجهزة الحكومية من عينة الدراسة التي لديها جاهزية عالية في توظيف مخرجات قياس الأداء (١٢٪)، والأجهزة التي لديها جاهزية متوسطة (١٤٪)، وتلك التي لديها جاهزية منخفضة في قياس الأداء فهي تشكل (٧٤٪) من العينة.
٥. بلغت نسبة الأجهزة الحكومية التي لديها نظام قياس أداء متكامل في حساب مؤشرات الأداء المختلفة (٢١٪) من عينة الدراسة، الأجهزة التي تطبق هذا النظام بلغت نسبتها (٢٣٪)، ولكن هناك توجه لدى عددا من تلك الأجهزة للتعاقد مع مكاتب استشارية لتطوير خططها الإستراتيجية.
٦. لدى غالبية الأجهزة الحكومية مؤشرات لقياس الأهداف التشغيلية بنسبة (٦٩٪) من عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الأجهزة الحكومية التي لديها مؤشرات لقياس الأهداف الإستراتيجية (٤٦٪) من العينة.
٧. بلغت نسبة الأجهزة

٢. (٢٠٪) من عينة الدراسة لديها جاهزية متوسطة لقياس الأداء.
٣. (٦٤٪) من العينة لديها جاهزية منخفضة لقياس الأداء.

### المعوقات والمشكلات التي تعيق قياس الأداء في الأجهزة الحكومية:

- قامت الدراسة بتحديد أهم المعوقات والمشكلات التي تواجه قياس الأداء في الأجهزة الحكومية وهي مرتبة فيما يلي بحسب أهميتها حسب ما ورد في عينة الدراسة في الآتي:
١. ضعف مستوى الوعي بأهمية قياس الأداء بنسبة (٨٨٪).
  ٢. قلة الموارد البشرية المتخصصة أو المدربة على القياس بنسبة (٨١٪).
  ٣. ضعف التشريعات والأنظمة الملزمة بقياس الأداء بنسبة (٧٧٪).
  ٤. قلة توفر قواعد البيانات لغرض قياس الأداء بنسبة (٤٢٪)، بينما يرى (٥٨٪) من العينة أن قواعد البيانات المتاحة كافية لغرض القياس.
  ٥. ضعف المردود الإيجابي لقياس الأداء بنسبة (٣٨٪) يرى (٦٢٪) عكس ذلك.
  ٦. ضعف القناعة لدى الإدارة العليا بأهمية تطبيق قياس الأداء بنسبة (٢٣٪) من العينة فقط، مما يشير إلى أن الغالبية تستشعر اهتمام المسؤولين في الأجهزة الحكومية بأهمية قياس الأداء.
  ٧. وهناك مجموعة معوقات أخرى تعيق قياس الأداء في الأجهزة الحكومية اقترحها (٤٦٪) من العينة من أهمها الآتي:
- حداثة ثقافة قياس الأداء في المملكة وعدم وضوح معالمها.
  - ندرة الشركات المتخصصة التي توفر خدمات استشارية في مجال قياس الأداء.
  - عدم وجود خطة إستراتيجية بعيدة المدى محددة الأهداف وذات برامج تنفيذية يمكن قياسها وقياس مخرجاتها.
  - قصور برامج نشر الثقافة والتوعية بأهمية قياس الأداء.
  - عدم وجود وحدة إدارية متخصصة في كل جهاز حكومي لنشر وتطبيق قياس الأداء.



**ضرورة وجود وحدة إدارية متخصصة في قياس الأداء بالجهاز الحكومي تقوم بقياس أداء الجهاز وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الجهاز الحكومي لتعزيز الاستفادة من نقاط القوة ووضع إستراتيجية للتغلب على نقاط الضعف.**

#### التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة أمكن وضع مجموعة من التوصيات تتمثل فيما يلي:

١. ضرورة وجود وحدة إدارية متخصصة في قياس الأداء بالجهاز الحكومي تقوم بقياس أداء الجهاز وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الجهاز الحكومي لتعزيز الاستفادة من نقاط القوة ووضع إستراتيجية للتغلب على نقاط الضعف.
٢. توفير الكوادر البشرية المتخصصة لوحدة قياس الأداء المقترحة تعنى بقياس أداء الجهاز الحكومي.
٣. تبني نظام قياس الأداء المعتمد على بطاقة الأداء المتوازن، والذي يكفل ترجمة رؤية وإستراتيجية وأهداف الجهاز الحكومي إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ إستراتيجياتها.
٤. قيام الأجهزة الحكومية بحصر شامل للمشاكل والتحديات التي تواجه قياس الأداء في كل جهاز وتشكيل فريق لتحليل تلك المشاكل وكيفية التغلب عليها.
٥. ضرورة إتباع المراحل الثلاث لنظام قياس الأداء (التخطيط للقياس، تطبيق القياس، توظيف مخرجات القياس) في التوجه لتبني نظام قياس الأداء.
٦. تطوير نظم المعلومات لتوفير البيانات اللازمة لتطبيق قياس الأداء.
٧. العمل على إيجاد تشريعات تلزم الأجهزة الحكومية بقياس أدائها.
٨. ضرورة الربط بين أهمية القياس في المستويات التشغيلية والمستويات الإستراتيجية.
٩. تنظيم ورش عمل وحلقات تدريبية للعاملين داخل الأجهزة الحكومية لنشر ثقافة قياس الأداء في تلك الأجهزة.
١٠. الاستفادة من تجارب الأجهزة الحكومية التي طبقت نظام القياس باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. ●

٨. بلغت نسبة الأجهزة الحكومية التي لا يوجد لديها وحدة إدارية متخصصة لقياس الأداء (٧٧٪) من عينة الدراسة، حيث يندرج القياس تحت إدارات أخرى مثل (التخطيط، الجودة، التطوير الإداري والمراجعة الداخلية)، كما بلغت نسبة الأجهزة الحكومية التي لا يوجد لديها كوادر متخصصة لتطبيق نظام القياس (٢٣٪) من عينة الدراسة.
٩. النسبة الأغلب من الأجهزة الحكومية (٧٣٪) من عينة الدراسة لا تقوم بتنفيذ خطة نشر ثقافة القياس لديها مما قد يعيق قياس الأداء في تلك الأجهزة.
١٠. بلغت نسبة الأجهزة الحكومية من عينة الدراسة التي تستفيد من نتائج مؤشرات الأداء التشغيلية على المستوى التنفيذي (٢١٪) مقارنة بتلك الأجهزة التي تستفيد من نتائج هذه المؤشرات على مستوى الإدارة العليا والتي بلغت نسبتها (١٥٪) من العينة.
١١. بلغت نسبة الأجهزة الحكومية التي تقوم بتحسين العملية الإدارية بناء على مخرجات قياس الأداء (١٩٪) فقط من عينة الدراسة.
١٢. اتفق المسؤولون على أن من أهم المعوقات والمشكلات التي تواجه قياس الأداء في الأجهزة الحكومية التي شملتها العينة تتمثل في ضعف مستوى الوعي بأهمية قياس الأداء بنسبة (٨٨٪)، يليه قلة الموارد البشرية المتخصصة في قياس الأداء بنسبة (٨١٪)، يليه ضعف التشريعات والأنظمة التي تلزم الأجهزة الحكومية بقياس أدائها بنسبة (٧٧٪).



## كالة إدارية

## إعداد: سوسن المفلح

## فريق عمل



بيته مواصلاً بذل الوقت والجهد، وأخيراً، وبعد دراسة مستفيضة للاقتراحات خرج بتصوّر أخير للخطة بعد دمج المقترحين مع بعضهما فاتضح له الصورة كاملة، وهو يدرك أن هذا العمل كان يجب أن يقوم به الفريق المكلف، ولكن ما باليد حيلة، فالوقت قد ضاع لمناقشة أمور ما كان لها أن تأخذ كل هذا الوقت.

في صباح اليوم التالي، دعا «عبد الله» الفريق للاجتماع، استعرض الخطة بكلمات شكر فيها الجميع على اقتراحاتهم القيمة وأثنى فيها على الجميع، فكانت هذه الكلمات حافزاً لهم لتجاوز العقبة الأولى والمضي قدماً لإنهاء المهمة كما يجب لها أن تكون، وبنهاية ذلك الاجتماع، خرج الجميع وعندهم الإحساس أن المهمة قد باتت واضحة المعالم، وأن التخطيط الذي كانوا فيه في الاجتماعات الأولى لم يكن له داع، وأن كل فرد في الفريق قد عرف دوره وأنه لا ينبغي أن يكون هناك خاسر أو رابح، بل يعمل الجميع على تحقيق هدف واحد، يكون فيه الفوز للجميع. على الرغم من أن «عبد الله» قد عانى من الصراعات التي كانت في الفريق، ولكنه بخبرته الإدارية كان يدرك أن كل فريق عمل لا بد أن يمر بمرحلة أولية، حيث تظهر الصراعات وعدم فهم المهمة المطلوبة وكيفية تنفيذها، وهنا لا بد من تقديم يد المساعدة، وبقليل من التحفيز يمكن تجاوزها لمرحلة النمو والنضج وصولاً إلى التكامل والإنجاز.

## التعليق:

قائد الفريق يمتلك من الوسائل والأدوات ما يمكنه من مواجهة الصعاب وإيصال المركب إلى بر الأمان، ولكن هذا لا يعني بالضرورة أن يقوم هو بالعمل الصعب. كلما قطع الفريق وقتاً أطول في العمل، زاد التجانس فيما بينهم، وبالتالي ارتفعت وتيرة الإنجاز تستغرق مناقشة المسائل التافهة وقتاً طويلاً لأن بعضنا يعرف عنها أكثر مما يعرف عن المسائل الهامة. ●

**كان** «عبد الله» وبخبرته الإدارية يدرك تماماً حجم المعاناة والضغط الذي سيسببه له تشكيل فريق عمل جديد، والفريق الجديد مكلف بمتابعة تنفيذ المشروع الجديد في إدارته، فتنفيذه بالشكل الصحيح يتطلب تواجد عدة تخصصات من أقسام مختلفة، ومع إدراكه للعلاقة المتوترة بين بعض الأقسام، إلا أنه حاول أن يختار الأشخاص الأكثر مرونة والأقدر على العطاء في ظل العمل الجماعي. ولأن الوقت المتاح للتنفيذ يعتبر تحدياً أساسياً أمام الفريق، فقد سهل له كافة المتطلبات التي قد يحتاجونها، وأمدهم بالمعلومات وسخر جميع من في الإدارة لخدمة الفريق في حال احتاجوا لذلك.

كان أول اجتماع للفريق مهماً للغاية، فهو مخصص لوضع خطة عمل الفريق، وتسمية القائد والموثق، وغيرها من أمور التهيئة لبداية العمل. ولعل أول عقبة ظهرت في مسيرتهم هي اعتماد خطة العمل، من أين نبدأ؟ هذا هو السؤال المهم، فقد رأى البعض أن البداية تكون من تجهيز الموقع بالأدوات والمستلزمات الضرورية للتنفيذ، رأى آخرون أن البداية تكمن في وضع إجراءات عمل سليمة تحدد على أساسها المستلزمات الضرورية، فوقع الجميع في مطب أيهما الأول البيضة أم الدجاجة؟ كان «عبد الله» يأخذ دور المراقب في هذه الحالة، ولأنه أحس أنه يجب أن يضع حداً لهذه المشكلة؟ اقترح أن يقسم الفريق إلى قسمين يأخذ كل قسم من الفريق مسؤولية وضع تصور من وجهة نظر معينة على أن يتم الاتفاق على موعد لمناقشة الاقتراحات ثم دمجها في خطة زمنية واضحة المعالم.

في الموعد المحدد، جاء الجميع بمقترحات يرون أنها الأفضل، أخذ القسم المسئول عن وضع خطة المستلزمات يفصل في الخطة الزمنية لتأمين الاحتياجات وآلية اختيار الآلات والأدوات والأثاث وكل المتعلقات الأخرى، بينما ركز القسم الآخر من جهته على تبسيط إجراءات العمل بأقل قدر من الخطوات، وبالتالي التقليل من عدد الموظفين والأجهزة المستخدمة في إنجاز العمل. كان كلام كل منهما منطقياً، ولكن أيهما سيستم اعتماده لتحديد خطة العمل؟ ساد التوتر الأجواء واحتد الخلاف بينهم، ولم تنفع محاولات «عبد الله» في تهدئة الأمور، وكان لا بد من إنهاء الاجتماع وتأجيل النقاش إلى موعد آخر. أخذ «عبد الله» المقترحات جميعها، أغلق على نفسه باب مكتبه، وطلب من السكرتير عدم الإزعاج إلا في حالة الضرورة القصوى، فقد كان لا بد من اتخاذ القرار لأنه بات من الواضح أن الفريق وصل إلى طريق مسدود، وأنهم تمسكوا برأيهم لا لأنه صحيح، بل لأنهم اعتبروا أن المسألة مسألة فوز أو خسارة ويجب استخدام الأسلحة للفوز؛ لأنه لا أحد يحب أن يخرج من المعركة مهزوماً.

في ذلك اليوم، لم يشعر «عبد الله» بالوقت، بل لم يلاحظ أن الموظفين قد بدأوا بالمغادرة بنهاية وقت الدوام، ولم ينبهه على ذلك سوى كماله من أسرته التي تنتظره على الغداء، لملم أوراقه وذهب إلى

## إدارة القبول والتسجيل بالمعهد:

# عمل دؤوب لتسهيل الإجراءات.. وتقديم الخدمات الفاعلة للمتدربين والدارسين

أ. هلال العسكر: أيقونة خدمات الدارس الإلكترونية من خلال موقع المعهد على شبكة الإنترنت سهلت له الحصول على ما يريد من الخدمات التي تقدمها الإدارة

إعداد/ علي المطيري

**النجاح** الذي يحققه المعهد سنة تلو سنة في مجال تأهيل الكوادر البشرية الوطنية في برامج الإعدادية والجامعية، وكذلك في البرامج الموجهة لموظفي الدولة خلفه عمل دؤوب وجهد مستمر طوال العام التدريبي في إدارات المعهد المختلفة. مجلة «التنمية الإدارية» تسلط الضوء في هذا التقرير على إحدى الإدارات الفاعلة في نشاط التدريب، وهي «إدارة القبول والتسجيل»، حيث تأتي أهمية هذه الإدارة في أنها الواجهة الأولى في استقبال طلبات الترشيح للبرامج التدريبية الموجهة لموظفي الدولة وقبول دارسي البرامج الإعدادية.

الجدولة المتمثلة في تحديد القاعات التدريبية التي ستستفيد بها هذه البرامج، بالإضافة إلى متابعة انتظام المتدربين والدارسين بالبرامج التي التحقوا بها وطباعة شهادات اجتياز الدورة للبرامج التدريبية وشهادات التخرج وكشوف الدرجات لدارسي البرامج الإعدادية، فالعمل بالإدارة طيلة أيام السنة ولا ينقطع.

## تسهيل عملية القبول

وعن الطريقة الحالية المتبعة في قبول وتسجيل الراغبين في الالتحاق ببرامج المعهد الإعدادية، وما طرأ عليها من إجراءات ساهمت في تسهيل عملية القبول يذكر أ. العسكر أن إدارة المعهد تسعى دائماً إلى تطوير وتسهيل إجراءات العمل في كافة الإدارات بالمعهد، وخصوصاً إدارة القبول والتسجيل التي لها علاقة مباشرة بجمهور المعهد الخارجي، حيث يمكن لمن يرغب في التسجيل في أحد برامج المعهد الإعدادية أن يدخل على موقع معهد الإدارة العامة على شبكة الإنترنت، ويطلع على كافة البرامج الإعدادية وشروط القبول بها سواء المنفذة في المركز الرئيسي بالرياض أو فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة بجدة، أو فرع المعهد بالمنطقة الشرقية بالدمام، أو فرع المعهد النسوي بالرياض، فمن خلال أيقونة التسجيل يمكن للمتقدم التسجيل في البرامج الإعدادية وتعبئة استمارة التقديم واختيار البرنامج الذي يرغب الالتحاق به، والذي يتوافق مع ما يحمله من شهادات. ويشير أ. هلال إلى أن الالتحاق ببرامج المعهد الإعدادية يتطلب قيام المتقدم بأداء اختبار القبول الذي ينفذه المعهد، حيث يتيح له



أ. هلال بن عبدالله العسكر

## نشأة الإدارة وأهم أعمالها

في البدء يتحدث مدير إدارة القبول والتسجيل، أ. هلال بن عبدالله العسكر، فيذكر أن الإدارة تأسست منذ نشأة المعهد عام ١٣٨٠هـ، وإن اختلفت مسمياتها وارتباطها الإداري، حيث كان التسجيل أحد أقسام إدارة البرامج إلى عام ١٣٩٤هـ، ثم أصبح أحد أقسام إدارة البرامج التدريبية إلى عام ١٤٠٢هـ، ومع زيادة الأنشطة التي تقوم بها الإدارة تجاه خدمة متدربي المعهد تم إنشاء إدارة عامة لشؤون المتدربين وأصبح التسجيل أحد أقسام هذه الإدارة، في حين أوكلت بعض المهام التي كان يقوم بها قسم التسجيل من صرف مكافآت المتدربين وإسكانهم إلى قسم المكافآت وقسم الإسكان، وفي عام ١٤١٦هـ، ومع التطور الذي شهدته

الإدارة العامة لشؤون المتدربين تم تركيز أنشطة شؤون المتدربين في إدارتين رئيسيتين: هما إدارة القبول والتسجيل وإدارة علاقات المتدربين التي أوكل لها أنشطة صرف المكافآت للدارسين والإسكان للمتدربين، بالإضافة إلى نشاط إيجاد فرص وظيفية لخريجي البرامج الإعدادية.

ويضيف أ. العسكر أنه وخلال هذه المسيرة كانت إدارة القبول والتسجيل تقوم بدور رئيسي يتمثل في أعمال القبول والتسجيل لدارسي البرامج الإعدادية، بالإضافة إلى أعمال قبول وتسجيل مرشحي الأجهزة الحكومية في البرامج التدريبية التي ينفذها المعهد، هذا بخلاف ما تقوم به الإدارة من أنشطة مساعدة لتنفيذ كافة هذه البرامج، والتي تتمثل في مراجعة الخطط التنفيذية للبرامج الإعدادية والتدريبية وفتح الدورات التدريبية، وأعمال

## البرامج والتخصصات

وينفذ المعهد عدداً من البرامج الإعدادية والموجهة لحملة شهادة الثانوية العامة والشهادات الجامعية، فالبرامج الإعدادية التي ينفذها المعهد لحملة شهادات الثانوية العامة هي برنامج برمجة الحاسب الآلي، وبرنامج تقنية شبكات الحاسب وأنظمة التشغيل، وبرنامج إدارة المستشفيات ويشترط للقبول بهذه البرامج أن يكون المتقدم حاصلاً على الثانوية العامة (قسم العلوم الطبيعية) وبتقدير لا يقل عن جيد جداً،

كما يقدم المعهد برنامج السكرتير التنفيذي، وبرنامج إدارة المواد، وبرنامج الأعمال البنكية، وبرنامج العمليات الفندقية، وبرنامج عمليات التأمين، وبرنامج المبيعات، ويشترط للقبول بها أن يكون المتقدم حاصلاً على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها بتقدير لا يقل عن جيد، في حين أن برنامج المحاسبة التجارية يشترط أن يكون المتقدم حاصلاً على الثانوية العامة في تخصصات (العلوم الطبيعية أو العلوم التجارية) أو الثانوية التجارية وبتقدير لا يقل عن جيد.

أما بالنسبة للبرامج الموجهة لحملة الشهادات الجامعية فالمعهد ينفذ برنامج دراسات الأنظمة ويشترط للقبول فيه أن يكون المتقدم حاصلاً على الشهادة الجامعية في تخصص (الشريعة أو القضاء) وبتقدير لا يقل عن جيد جداً، وبرنامج إدارة التمويل والاستثمار الذي يشترط أن يكون المتقدم حاصلاً على مؤهل جامعي في تخصص (إدارة الأعمال، الإدارة الصناعية، المحاسبة، الاقتصاد، التسويق، أساليب كمية، نظم معلومات إدارية) بتقدير جيد على الأقل، أما بالنسبة لبرنامج الرقابة المالية فيشترط أن يكون المتقدم حاصلاً على مؤهل جامعي في تخصص المحاسبة وبتقدير لا يقل عن جيد، وبالإضافة إلى شروط القبول في كل برنامج فإن القبول النهائي في البرامج الموجهة لحملة الشهادات الجامعية يشترط اجتياز المتقدم للمقابلة الشخصية.

ويقدم المعهد لدارسي هذه البرامج العديد من المزايا، فبالإضافة إلى توفير السكن للدارسين ممن هم خارج مدينة التدريب فإن المعهد يمنح مكافأة شهرية لدارسي البرامج الإعدادية الموجهة لحملة الثانوية العامة مقدارها (١٠٠٠) ريال شهرياً، ومكافأة (١٥٠٠) ريال لدارسي البرامج الموجهة لحملة الشهادات الجامعية.

## خدمات إلكترونية فاعلة

وعن أبرز الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الإدارة من خلال موقع المعهد على شبكة الإنترنت يشير أ. العسكر إلى أن الدارس في البرامج الإعدادية في السابق عند رغبته في الإطلاع أو معرفة أي معلومة تتعلق بوضعه التدريبي في المعهد: مثل معرفة ساعات غيابه أو جدولته أو نتائجه... الخ، فإن ذلك يتطلب زيارته لإدارة القبول والتسجيل للحصول على ذلك، أما الآن وفي ضوء ما يشهده المعهد من تطورات تقنية وتطبيق لمبدأ الحكومة الإلكترونية والتسهيل على الدارسين في معرفة سجلهم التدريبي فقد تم بالتنسيق مع الزملاء بمركز الحاسب الآلي عمل أيقونة خدمات الدارس الإلكترونية من خلال موقع المعهد على شبكة الإنترنت، فعند قبول الدارس بشكل نهائي في برامج المعهد الإعدادية ترسل له رسالة على جواله تتضمن اسم المستخدم وكلمة السر الخاصة به للدخول على خدمات الدارس الإلكترونية والتي يستطيع الدارس من خلالها الاستعلام عن جدول محاضراته ونتائجه الفصلية والتراكمية وساعات غيابه في مواد البرنامج، كما يستطيع



نظام التسجيل اختبار اليوم والوقت الذي يرغب أن يؤدي المتقدم الاختبار فيه، وبعد استكمال عملية التسجيل من خلال الموقع يقوم المتقدم بطباعة إشعار القبول الذي يحضره معه يوم الاختبار، وبعد أدائه لاختبار القبول يتم تصحيح اختبارات القبول وتستخرج النتائج، مع ملاحظة أن كافة هذه الأعمال تتم من خلال الحاسب الآلي، ومن ثم يتم تحديد أعداد المقبولين على حسب أعداد المجموعات المطلوب تنفيذها من كل برنامج، ثم تأتي مرحلة اعتماد هذه النتائج من معالي المدير العام للمعهد أو سعادة النائب لشئون التدريب وإعلان النتيجة في موقع المعهد على شبكة الإنترنت و من خلال الصحف اليومية.

وحول التحول الذي طرأ على عملية التقديم على البرامج الإعدادية يؤكد أ. العسكر أنه اعتباراً من الفصل الثاني من العام التدريبي ١٤٣٢/١٤٣١ هـ أصبح بإمكان الراغب بالالتحاق ببرامج المعهد الإعدادية اختيار كافة البرامج التي يمكن أن يقبل بها وفق ما يحمله من شهادات مع ترتيب هذه البرامج التي يرغب الالتحاق بها حسب أولوياته، وقد أدى تطبيق هذا الأسلوب إلى إتاحة الفرصة للمتقدم في أن يتم قبوله في برنامج آخر يمثل رغبته ثانية أو ثالثة له، كما أدى أيضاً إلى اختيار المعهد لأفضل العناصر من المتقدمين للالتحاق ببرامجه الإعدادية وفق ما حصلوا عليه من درجات في اختبار القبول.





من جوانب إيجابية، إلا أنه يوجد به العديد من السلبيات، ورغبةً من إدارة المعهد في تلافي هذه السلبيات، ولما ورد من ملاحظات ومقترحات تطويريه على نظام القبول الفوري، وبعد دراسة متأنية لهذا النظام، يذكر أ. هلال أن المعهد سيتبنى- بإذن الله- ابتداء من العام التدريبي ١٤٣٢/١٤٣٣هـ نظام الترشيح الآلي الجديد الذي يقوم على وضع آلية تعمل على تحقيق توزيع مناسب للفرص التدريبية بين الأجهزة الحكومية من خلال تحديد حصة لكل جهاز حكومي من كل الفرص التدريبية للفصل التدريبي الواحد، وذلك حسب نسبة ترشيحات كل جهاز حكومي إلى مجموع الترشيحات الكلية، بالإضافة إلى وضع معايير للمفاضلة بين مرشحي الجهة الواحدة بما يحقق توزيع الفرص التدريبية بين مرشحي كل جهة حكومية بشكل عادل يضمن حصول جميع المرشحين على فرص تدريبية متساوية، مضيفاً أن تطبيق نظام الترشيح الذي يقوم على أساس الحصص سيؤدي إلى العدالة في حصول كل جهة على حصتها المناسبة من الفرص التدريبية المتاحة، وكذلك حصول كل مرشح على حصته العادلة من الفرص التدريبية داخل نطاق جهته، كما أن النظام سيتيح فترة زمنية لإدخال الترشيحات مدتها أسبوعان، وهي كافية لمُدخلي البيانات لترشيح منسوبي الجهة على البرامج التدريبية التي ينفذها المعهد، يليها فترة أسبوع لمُسؤولي الترشيح لاعتماد الترشيحات التي تم إدخالها، ثم يلي ذلك التنفيذ الفعلي لعملية القبول في كل برنامج تدريبي وفق المعايير المحددة، والتي تراعي حصول كل مرشح على فرصته التدريبية في الالتحاق ببرامج المعهد، ومن ثم يتم إعلان نتائج التقديم على البرامج التدريبية المنفذة لكل فصل تدريبي.

### مشاريع تطويرية

وحول المشاريع التطويرية والتطلعات المستقبلية للإدارة يقول أ. العسكر إنه وبدعم من إدارة المعهد ورغبتها الدائمة في التطوير فقد تحقق العديد من الإنجازات، منها على سبيل المثال إقرار القواعد التنفيذية للوائحتحت الدراسة في البرامج الإعدادية وبرامج اللغة الإنجليزية. كما تم استخدام شهادات اجتياز البرامج التدريبية، وكذلك استخدام وثائق التخرج للبرامج الإعدادية والتي تحمل العديد من السمات الآمنة، ونعمل حالياً على تطبيق نظام القبول الآلي الجديد الذي يقوم على مبدأ الحصص للأجهزة الحكومية، كما أننا بصدد تنفيذ تقييم البرامج الإعدادية وبرامج اللغة الإنجليزية بدءاً من الفصل الإعدادي القادم - إن شاء الله - من خلال خدمات الدارس الإلكترونية، بدلاً من استخدام التقييم الورقي لهذه البرامج. ●

الدارس من خلال هذه الخدمة التعديل على ملفه الشخصي. وجاري العمل حالياً على إضافة العديد من الوظائف التي تخدم الدارس؛ كتقييم البرامج الإعدادية على سبيل المثال.

### إجراءات ترشيح موظفي الدولة

وفيما يخص الإجراءات التي يتم من خلالها عملية ترشيح موظفي الدولة لبرامج المعهد التدريبية يقول أ. العسكر إنه كما يعلم الجميع فقد تم تطوير برامج المعهد التدريبية بدءاً من العام التدريبي ١٤٢٥/١٤٢٦هـ وأصبحت هذه البرامج تركز على مهارة أو قدرة واحدة، وأدى هذا التطوير إلى تخفيض مدد هذه البرامج فأصبح معظمها يتراوح ما بين يومين إلى خمسة أيام، وعدد قليل منها قد تصل مدته إلى ثمانية أو عشرة أيام، ونتج عن هذا التطوير في البرامج تطويراً أيضاً في آلية التقديم والقبول على هذه البرامج؛ حيث تبنى المعهد نظام الترشيح الآلي للقبول في البرامج التدريبية والذي يقوم على تولي الأجهزة الحكومية التي ترغب في تدريب موظفيها بترشيحهم بشكل مباشر على برامج المعهد التدريبية وذلك من خلال صلاحيات تم منحها لمُسؤولي التدريب في كافة الأجهزة الحكومية، إذ بلغ عدد الجهات التي منحت لها صلاحية الترشيح (١٥٦) جهة حكومية وبلغ عدد مُسؤولي الترشيح بها (٢٩٨) مُسؤول ترشيح، ويتولى مُسؤولو الترشيح منح صلاحية إدخال البيانات لموظفين داخل الإدارة المعنية بالتدريب، والذين يقومون بدورهم في ترشيح موظفي الجهاز الحكومي من خلال تعبئة استمارة الترشيح وتحديد البرامج التي يرغب موظفو هذا الجهاز في الالتحاق بها، وذلك من خلال موقع المعهد على شبكة الإنترنت.

ويضيف أ. هلال أنه وإيماناً من إدارة المعهد بأهمية استطلاع آراء ومقترحات الجهات المعنية بالتدريب في الأجهزة الحكومية، والذين هم شركاء للمعهد في عملية التدريب حول نظام الترشيح الآلي، فقد عقد المعهد لقاءين لمُسؤولي التدريب بالأجهزة الحكومية لهذا الغرض وتم خلالهما حصر المشكلات التي تعاني منها الأجهزة الحكومية فيما يتعلق بعملية التدريب بشكل عام وبآلية التقديم على البرامج التدريبية بشكل خاص، ومن أجل ذلك فإن نظام الترشيح الآلي مر منذ تطبيقه بعدد من مراحل التطوير، حيث تم تطبيق نظام القبول الفوري ابتداءً من العام التدريبي ١٤٢٩/١٤٣٠هـ، والذي يقوم على إعلان المعهد عن برامجه التدريبية وتواريخ تنفيذها وعدد من سيتم قبولهم في هذه البرامج، وعند فتح الترشيح عليها فإنه بمجرد قبول أي مرشح فإنه يحصل على إشعار قبول فوري يؤكد قبوله في البرامج الذي تقدم عليها. ورغم ما يتميز به نظام القبول الفوري



إعداد / علي المطيري

## خريج القطاع الأهلي... وقيم المعهد



محمد بن عبدالله الشماسي

يذكر الشماسي بأن الالتزام بالوقت والمواعيد والإخلاص في العمل هما القيمتان الأبرز واللتان استمرتتا معه خارج المعهد وفي بيئة عمله الحالية. وكذلك يشير محمد إلى أن هناك أخلاقيات عامة للمهنة تعلمها من أساتذته، ويكمل: «ولعل أبرزها أن يكون مظهري حسناً وأنا أمثل المنشأة أو الشركة التي أعمل بها».

ومن خلال مكان عمله الحالي في إحدى الشركات الوطنية الكبيرة، يقول الشماسي «لا أتردد في نصح زملائي وأقربائي من خريجي الثانوية العامة في التحاقهم بالمعهد»، ويضيف محمد: «يكفي أن أقول لهم قيم المعهد وبيئته التدريبية هما أبرز الأشياء التي ستتعلم منها الكثير عند التحاقك فيه».

ونحن نقول هنا للمبدعين والناجحين من خريجي المعهد بأننا سنظل نفاخر بهم وبإنجازاتهم، فالمعهد يراهن دوماً على نجاح خريجيه وتفوقهم في كل المجالات التي يعملون بها. ●

**تستمر** زاوية «مسار» في تسليط الضوء على المبدعين والناجحين من أبناء المعهد، وفي هذا العدد نتجه إلى «مسارات» خريجي برامج المعهد الإعدادية الناجحة والمميزة؛ إيماناً منا بأهمية أدوارهم، وأهمية العلم الذي تلقوه في المعهد، وذلك في تحقيق هدف يسعى الجميع إليه وهو «تنمية الوطن» من خلال سواعده البشرية المؤهلة. لذا اتجهنا إلى خريجي برنامج القطاع الأهلي والذي يهدف إلى تأهيل دارسيه لأن يكونوا مؤهلين وبكفاءة عالية في مزاولة أعمالهم بعد التخرج في شركات القطاع الأهلي ومؤسساته من خلال مسارات عدة مثل: الأعمال البنكية، المبيعات، المحاسبة التجارية، عمليات التأمين، العمليات الفندقية.

ومن خريجي هذا البرنامج محمد بن عبدالله الشماسي، وهو يعمل حالياً كمحلل مالي في إدارة الخزينة في الشركة العربية السعودية (معادن)، عن فكرة الالتحاق بالمعهد يقول الشماسي: «بعد تخرجي من الثانوية العامة التحقت بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وقضيت فيها سنتين ولم أوفق في إكمال الدراسة، بعدها قررت دراسة اللغة الإنجليزية في إحدى الأكاديميات المتخصصة سنة كاملة، ثم بعد ذلك، ورغبة مني في تطوير لغتي، سافرت إلى نيوزلندا وقضيت فيها ستة أشهر». ويضيف الشماسي: «عند ذلك لم أكن أعلم أين وجهتي القادمة ولكن أتتني نصيحة غيرت «مساري» التعليمي». يقول محمد: «في الحقيقة كانت نصيحة من صديق مقرب لي نصحتني بالالتحاق ببرامج معهد الإدارة العامة الإعدادية، بالرغم من أن هذا الشخص يدرس الطب، ولكن سمعة المعهد في مجال التدريب والتأهيل لا تخفى على كثير من الناس. بالإضافة إلى التخصصات المميزة التي يقدمها المعهد والتي تراعي حاجات سوق العمل في القطاعين الأهلي والحكومي».

وعن اختياره للتخصص يقول الشماسي: «بعد أن أتممت برنامج اللغة الانجليزية الذي يقدمه المعهد وأصبحت مؤهلاً بشكل كبير للانضمام إلى برامج المعهد الإعدادية، أصبح أمامي أربعة تخصصات وهي: أعمال بنكية، تسويق، محاسبة، أعمال فندقية، وبعد أن استشرت أكثر من شخص من الذين سبقوني، وكذلك رغبتني الشخصية، قررت الالتحاق ببرامج الأعمال البنكية، نظير حجم فرص العمل الكثيرة التي يحصل عليها خريجو هذا البرنامج، وتخرجت منه في عام ٢٠٠٨ بمعدل ٣,٦. وعند سؤاله عن أبرز القيم والمعارف التي اكتسبها من المعهد

# التدوير الوظيفي



محمد زويد العنينة \*

ليعمل مديراً للإدارة (ج) وهكذا، ويشترط لنجاح سياسة التدوير الوظيفي أن تقوم على معايير مهنية، وأن تكون الإدارة التي ينقل لها المدير تتشابه إلى حد ما من حيث الصعوبة والمهام مع ما كان يمارسه في السابق، وأن تكون مدة التدوير (٤) سنوات لكل فترة.

ومن المنظمات الرائدة في تطبيق سياسة التدوير الوظيفي معهد الإدارة العامة، حيث صدرت في شهر شوال من عام ١٤٣١هـ حركة تدوير وظيفي للمديرين العامين ومديري الإدارات في المركز الرئيسي والفروع، وقد شمل التغيير إتاحة الفرصة لبعض الموظفين في تولي مسئوليات قيادية لأول مرة، في حين انتقل البعض لتولي مهام إدارات جديدة، بينما عاد آخرون لممارسة مهامهم التدريبية والاستشارية الأساسية.

وقد بلغ التدوير الوظيفي في المركز الرئيسي ٨٠٪، بينما في الفروع تراوح ما بين ٩٠٪ في أحدها، والآخر ١٠٠٪.

وكما ذكرنا سابقاً فإن للتدوير الوظيفي فوائد جمة للمنظمة وللموظفين، لذلك فإنني أحث الأجهزة الحكومية لوضع خطة تدوير وظيفي بين المديرين وبين الموظفين كل ثلاث أو أربع سنوات، وتكون هذه سياسة واضحة ومعتمدة من الوزير أو المدير العام.

وفي الختام أعتقد أن التدوير الوظيفي إذا أحسن تطبيقه وفق معايير واضحة سوف يكون بإذن في صالح الجهاز الحكومي والموظف والمراجع. ●

\* عضو هيئة التدريب بالمعهد

**يعد** التدوير الوظيفي إحدى أهم الإستراتيجيات لتطوير أداء العاملين والمنظمة على حد سواء، ويعتبر من الطرق الفعالة لتطوير أداء العاملين، سواء المديرين أو الموظفين، وذلك لأن التدوير الوظيفي يتيح للموظف ممارسة عمل آخر غير العمل الذي يمارسه، ويتيح له اكتساب خبرات جديدة بالإضافة إلى خبراته السابقة، كما أنه يمكن الإدارة من ضخ دماء جديدة لتولي مهام إدارية جديدة. ويطبق التدوير الوظيفي بأسلوبين هما على النحو التالي:

الأسلوب الأول يتم التدوير الوظيفي بين الموظفين العاملين بالإدارة أو القسم، بحيث يعمل الموظف (أ) عمل الموظف (ب) والموظف (ج) عمل الموظف (أ) وهكذا بين بقية الموظفين. في حين أن الأسلوب الثاني يطبق بتدوير أعمال مديري الإدارات والأقسام بحيث ينقل مدير الإدارة (أ) ليقوم بعمل مدير الإدارة (ب)، وينقل مدير الإدارة (ب)

يعد التدوير الوظيفي إحدى أهم الإستراتيجيات لتطوير أداء العاملين والمنظمة على حد سواء، ويعتبر من الطرق الفعالة لتطوير أداء العاملين، سواء المديرين أو الموظفين



# البحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة



أ. رفعت ربيع \*

وغيرها من المجالات، وتطبيق الأساليب والتكنولوجيات الحديثة في المجالات المتاحة مثل الصناعات المختلفة ومجالات تحلية المياه وحل المشكلات المروية وغيرها. ويدرك الجميع من العلماء والمفكرين والباحثين، بل من عامة المثقفين في المجتمع، أهمية البحث العلمي في عملية التنمية البشرية والمجتمعية، واعتباره من أهم وسائل الحصول على المعلومات والبيانات في صورة المعرفة، وتحديثها، ومن ثم استخدامها في إنتاج كل السلع والخدمات التي تضمن وتلبي كافة متطلبات الإنسان الحياتية للوصول إلى راحته ورفاهيته من ناحية، وقوة وتنمية المجتمع وثباته من ناحية أخرى في دنيا تحكمها التحالفات والتكتلات وترتبطها المصالح والمنافع المشتركة. فعالم اليوم مفتوح الأبواب والسماوات لكل من أراد المعلومات والمعرفة بهدف تحقيق الرخاء والرفاهية والحصول على التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة. لذلك يجب أن نبدأ ولو من البداية وتنبيه إلى مشكلات البحث العلمي والوقوف على أهم معوقاته للوصول إلى التجويد والتميز فيه والاستفادة من نتائجه في دوران عجلة التنمية بمعدلات عالمية، فينبغي أن ندرك أنه من أهم - وليس كل - مقوماته وأسباب النهوض به ومواكبة العالم الخارجي المتقدم ما يلي: توافر الدعم المالي الكافي لتجهيز البنية التحتية المتضمنة مرافق ومختبرات وأجهزة وأدوات بحثية ووسائل اتصالات حديثة وغيرها، وكذلك توافر الخبرات والكوادر الفنية والكفاءات البشرية الوطنية المدربة جيداً والمناسبة لمجال البحث، وأيضاً الإعداد الجيد للبرامج التدريبية التي تكفلها المؤسسات لمنسوبيها، ولا سيما في الأوقات الصيفية المتاحة لتعظيم الاستفادة منها والعمل على استقطاب العقول المهاجرة العربية للاستفادة من خبراتها العلمية والعملية في مختلف المجالات، وكذلك لا ننسى أهمية وجود وتطوير منظومة التشريعات والسياسات الحازمة واللائمة لتطوير البحث العلمي والمنظمة لعملياته وخطواته، والتي تكفل للباحثين، وعملية البحث بأكملها، حرية الدراسة والاطلاع واختيار المجال المناسب للبحث والوسائل المساعدة على إنجازه، وكل ذلك في حدود أخلاقيات وموروثات المجتمع وعاداته الأصيلة. ●

\* عضو هيئة التدريب بالمعهد

**فرض** مصطلح التنمية البشرية نفسه في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والسياسية، ليس على مستوى العالم العربي فحسب، بل على مستوى العالم، وأصبح الإنسان هو المحور الرئيس في عملية التنمية المستدامة في أي مجتمع وفي كل المجالات، وازداد الوعي أيضاً بقيمة هذا الإنسان، حيث اعتبرته المجتمعات الحديثة هدفاً ووسيلة، بمعنى أداة وغاية في منظومة التنمية المستدامة لدرجة التأكيد على أنه هو التنمية ذاتها، وتستند قيمته - أي الإنسان - في مجتمعاتنا العربية إلى ما ورد في القرآن الكريم من حرص المولى عز وجل على كرامته، والذي جعله الله خليفة في أرضه ليصلح فيها ويعمرها بالخير والنماء، حيث قال تعالى في سورة البقرة مخاطباً ملائكته «إني جاعل في الأرض خليفة»، وتحدث التنمية البشرية نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل المتنوعة للوصول إلى تحقيق تأثيرات معينة في حياة الإنسان والمجتمعات وهي عملية ديناميكية متصلة ومتواصلة زماناً ومكاناً. وللتنمية البشرية بعدان، يهتم أحدهما بالنمو الإنساني في مختلف مراحل الحياة لتنمية قدراته البدنية، العقلية، النفسية، والاجتماعية، أما البعد الآخر فهو استثمار الموارد الاقتصادية المتاحة من حولنا بهدف توليد الثروة والإنتاج لتنمية القدرات البشرية عن طريق الاهتمام بتطوير الهياكل والبنية المؤسسية. ولاشك أن العالم الآن يشهد تطوراً كبيراً في مجالات الاتصالات والإنترنت، وبالتالي فرض علينا تطوراً موازياً له لكل أشكال وأنماط التواصل والمعلومات والمعرفة، وتدرك الحكومات، متمثلة في مؤسساتها الأكاديمية العلمية منها والتطبيقية على كافة مستوياتها وتنوعها، أهمية البحث العلمي ودوره المؤثر الذي يؤديه في جميع مناحي الحياة، فهو يهدف إلى إثراء الفكر المجتمعي بأخر التطورات العلمية والتطبيقية في المجالات الإدارية والإنسانية والاقتصادية والاجتماعية، والاستفادة من تلك التطبيقات - الملائمة لمجتمعاتنا - وعكس تجارب الدول المتقدمة في تطوير أداء الاقتصاد وأداء الأجهزة الحكومية والمنظمات المدنية وتحقيق التنمية المستدامة على كافة المستويات، مثل: الاستفادة من النماذج الكمية الممكن تطبيقها واستخدامها في التحليل والتنبؤ بالمؤشرات الاقتصادية، وتطبيق أساليب تقييم الأداء المالي والمحاسبي للمنظمات الحكومية والتعرف على قدرات الحكومات الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري والمالي



متابعة: شقران الرشدي

صفحة تعني برصد أبرز ما صدر من الكتب الإدارية الحديثة لتقدم وعياً متجدداً لتعزيز الثقافة الإدارية من خلال العطاءات المتميزة. ويتم إعداد الصفحة بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بمعهد الإدارة العامة.

## جديد المكتبة الإدارية

### مقدمة في شبكات الاتصالات: البنية والتخطيط في الإدارة والأمن.

المؤلف: أ.د. سعد علي الحاج بكري- د. عبد المحسن عبد الرحمن الهرش.

الناشر: النشر العلمي والمطابع- جامعة الملك سعود- الرياض - المملكة العربية السعودية

سنة النشر: ٢٠١٠م

يتناول الكتاب شبكات الاتصالات وأهميتها في حقول تقنيات المعلومات، وما تمثله من ضرورة للإداريين في المؤسسات المختلفة التي تعتمد على استخدام الشبكات وتطبيقاتها المتعددة.



### المفاهيم الإدارية الأساسية - النظرية والتطبيق

- المؤلف: د. أحمد يوسف عريقات - د. توفيق صالح عبد الله

د. حسين أحمد طراونة - د. عبد المعطي سليمان

- الناشر: دار الحامد للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.

- سنة النشر: ٢٠١١م.

يتحدث الكتاب عن تطور الفكر الإداري وتنوع المدارس الإدارية، حيث يقدم تعريفات حديثة للإدارة وتصنيفاتها، ويتطرق إلى مفاهيم التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة وغيرها من المفاهيم الإدارية المعاصرة.



### مشكلات إدارة التنمية.

- المؤلف: أ.د. إدريس عزام

- الناشر: الشركة العربية المتحدة للتسويق

سنة النشر: ٢٠١٠م - القاهرة - مصر

يتحدث الكتاب عن أبرز المشكلات التي تواجه الإدارة التنموية الفاعلة في أبعادها الاجتماعية والاقتصادية في مجتمعات العالم الثالث بشكل عام، وفي المجتمعات العربية على وجه الخصوص.





## علم الإدارة واستخدام الحاسب

المؤلف: د. عثمان إبراهيم السلوم  
الناشر: النشر العلمي والمطابع - جامعة الملك سعود  
- الرياض - المملكة العربية السعودية  
سنة النشر: ٢٠١٠م

يتطرق الكتاب إلى علم بحوث التطبيقات والحاجة لهذا العلم الحديث مقارنة مع العلوم الأخرى، وذلك لأهميته في المساهمة في وضع حلول لأغلبية المشاكل في مجالي الإدارة والأعمال.

## وسائل الترويج التجاري (مدخل تحليلي متكامل)

المؤلف: سمير عبد الرزاق العبدلي  
الناشر: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - عمان - الأردن  
سنة النشر: ٢٠١١م

يتناول الكتاب مفهوم الترويج التجاري وكذلك الإعلان والدعاية والنشر وأهمية وسائل الإعلام في المجتمع، محددًا الفرق بين الدعاية والإعلان والإعلام، وتعريف العلاقات العامة وغيرها من المفاهيم الإعلامية.



## الضبطية القضائية فيه الفقه الإسلامي - دراسة مقارنة بقانون الإجراءات الجزائية الكويتية.

المؤلف: مقدم دكتور عبد الطيف حاجي صادق العوض  
الناشر: مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت - الكويت  
سنة النشر: ٢٠١٠م

يتحدث الكتاب عن ماهية الضبطية القضائية في ظل كل من الفقه الإسلامي وقانون الإجراءات الكويتي رقم ١٧ لسنة ١٩٦٠م خلال إيضاح الاتفاق والاختلاف بينهما، وما لهذا الموضوع من أهمية في اتباع الطرق الشرعية والقانونية في حفظ الحقوق.





## هل ينقذنا معهد الإدارة العامة؟

- قبل عدة أشهر أعلنت وزارة الخدمة المدنية عن توافر أكثر من مائة ألف وظيفة شاغرة في القطاعات الحكومية المختلفة!!
  - وقبل عدة أسابيع أشار تقرير أصدرته وزارة التربية والتعليم إلى وجود أكثر من ٢٧ ألف وظيفة تعليمية يشغلها غير السعوديين!!
  - وفي القطاع التعليمي الأهلي ما يقرب من الرقم نفسه وظائف شاغرة جاهزة للسعوديين يتربع فوقها "غير السعوديين"!!
  - وفي إعلان لوزارة الاقتصاد والتخطيط، ولجهات حكومية أخرى، إشارة واضحة إلى وجود مشكلة تؤرق المخططين في وطننا العزيز اسمها "البطالة" تفشت بين السعوديين بشكل لافت جداً، على الرغم من الاختلاف في تحديد الرقم أو النسبة المئوية لهذا الشبح المخيف!!
- ما يهمنا الآن لا يتمثل مطلقاً في التساؤل حول حجم البطالة في وطننا، وهل هي فوق الـ ١٠٪ أو دونها!!.. كما لا يهمنا اختلاف أو اتفاق القطاعات الحكومية حول النسبة أو حتى تقارب وجهات النظر أو تباعدها حول تعريف الفقر (المدقع أو غير المدقع) كما يشير بعض المسؤولين!!
- لكن المهم في نظري يتمثل في محاولة وطنية صادقة يتم من خلالها إيجاد نوع من العلاقة الإيجابية بين الرقم (الخاص بالبطالة) والرقم الخاص بالوظائف الشاغرة، أو المشغولة بغير السعوديين؛ "باعتبارها شاغرة حسب القانون"!!، والرقم الخاص بأعداد الخريجين السعوديين "حاملتي الملفات الخضراء المتسكعين أمام بوابات مكاتب التوظيف"!!، والرقم الخاص بتخصصاتهم، والرقم الخاص بأعداد الجامعات والكليات والأقسام الأكاديمية النظرية والعلمية، والرقم الخاص بأعداد القطاعات التدريبية والتعليمية التابعة للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتقني وأرقام خريجها الذين بلا عمل!! وغيرها كثير لنوجد من خلال ذلك حلاً يساهم في نهضة الوطن وإحقاق التنمية ومعالجة هذا الخلل الذي أدى إلى وجود علاقة سلبية بين هذه الأرقام، وهي ظاهرة "غير منطقية" و "غير معقولة أو مقبولة" في وطن مثل المملكة العربية السعودية!!.. كما أن تجاهل تلك العلاقة أو إبقاءها كما هي في "الإيقاع السلبي" يعتبر أمراً مأزوماً ويمثل إشكالية وطنية اقتصادية واجتماعية وأمنية أيضاً!!
- قبل ما يزيد عن ربع قرن برزت حاجة وطنية إلى عدد من التخصصات؛ منها ما يرتبط بالجانب القانوني، ومنها ما يتعلق بالجانب المالي، فبادر معهد الإدارة العامة مشكوراً، ولا يزال، بتدشين برامج لإعداد الجامعيين (لا تزيد مدة الواحد منها عن عامين)، بحيث يمتلكون المهارة والمعرفة الكافية في تلك المجالات؛ حتى وإن كانوا من خريجي تخصصات أخرى. التجربة حققت نجاحاً منقطع النظير، وخريجوا المعهد شغلوا كل الوظائف التي كانت من نصيب الوافدين في ذلك الوقت، وارتقوا إلى مواقع قيادية!!
- وأمام هذه الأرقام المخيفة من الخريجين السعوديين الذين هم بلا عمل، وأمام هذه الفرص الضخمة "جداً" من الوظائف في الوطن التي لم يتمكن أولئك الخريجون من شغلها، يقفز تساؤل بحجم نسبة البطالة في وطني، ونسبة الفقر أيضاً، يتمثل في إمكانية أن يعهد لمعهد الإدارة العامة - أو غيره- من القطاعات والمؤسسات التدريبية والتأهيلية مسألة إعادة تأهيل أبناء وبنات الوطن - بشكل أوسع وأكبر مما هو حاصل حالياً- في المجالات التي يحتاجها الوطن، مع إصرار وطني "فاعل" على أن لا يبقى مواطن دون وظيفة، وأن لا تبقى وظيفة "يمكن توظيفها" يتربع فوقها وافد أيا كان الموظف وأيا كانت الوظيفة.. فهل يتحقق ذلك على الرغم من سهولة تنفيذه؟

إنها رغبة وطنية.. فهل تتحول الرغبة إلى قدرة؟! أتمنى ذلك.

ودمتم..●



د. عبدالعزيز علي المقوشي \*

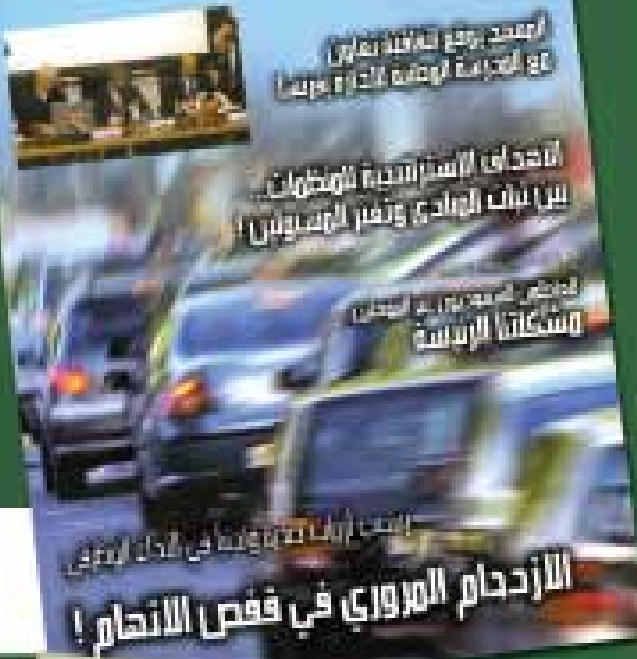
يقفز تساؤل بحجم نسبة البطالة في وطني، ونسبة الفقر أيضاً، يتمثل في إمكانية أن يعهد لمعهد الإدارة العامة - أو غيره- من القطاعات والمؤسسات التدريبية والتأهيلية مسألة إعادة تأهيل أبناء وبنات الوطن - بشكل أوسع وأكبر مما هو حاصل حالياً- في المجالات التي يحتاجها الوطن

مجلة التنمية الإدارية..  
نحو إعلام متخصص

## التنمية الإدارية



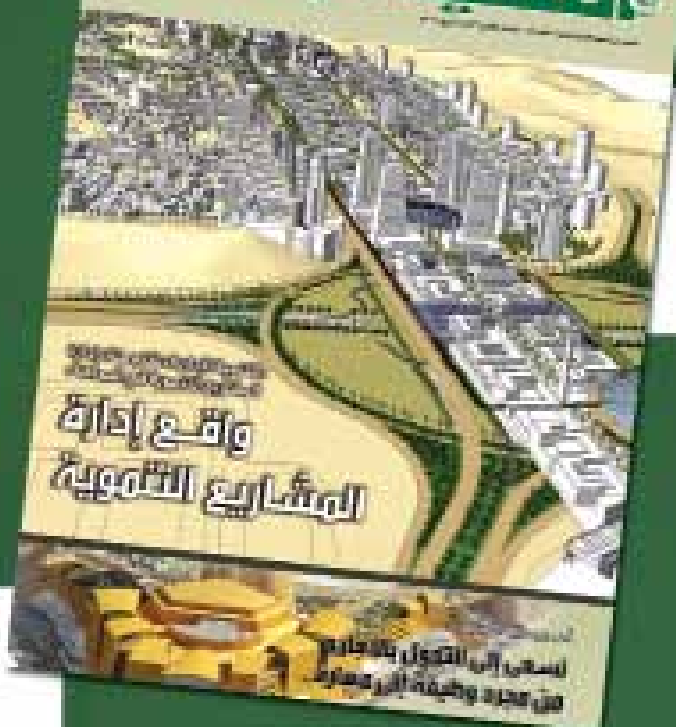
## التنمية الإدارية



## التنمية الإدارية



## التنمية الإدارية



## التنمية الإدارية





# صدر حديثاً

## صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



# التنمية الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ٨٧ - شوال ١٤٣٢هـ / سبتمبر ٢٠١١م

رئيس الهيئة العامة للسياحة والآثار  
الأمير سلطان بن سلمان:

نبحث في جعل السياحة  
فرصة يريد الجميع اقتناصها



## الحياة

الصحف السعودية في ميزان الإدارة:

## هل الصحفيون السعوديون فاشلون إدارياً؟!!

م الحرمين يبحث مع الرئيس السنغالي



الملك عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود مع الرئيس نياغ السنغالي في لقاء (أواس)

عسكريون بريطانيون  
القطافي سارق احتيا

كلية الرياض  
«مفيدة»!!

تبادل اتهامات بين مياه وأمانة الشرقية  
بسبب «تخلخل» تربة نفق الدمام

الانجراف نتيجة كسر بأحد خطوط المياه قبل 3 أيام من الفيض

ظهور مفقود الأحساء  
في شارع الضفط  
المالي بالدمام 9

صراع بين الملل  
والقاسية لخطف  
المصري عبد ربه 17

«جدل التفسير» يعيد  
حكم الجمعة  
لنقطة المصفر 3

للك يودي صلاة البيت  
على الأمير محمد بن  
عبد الله الفيصل

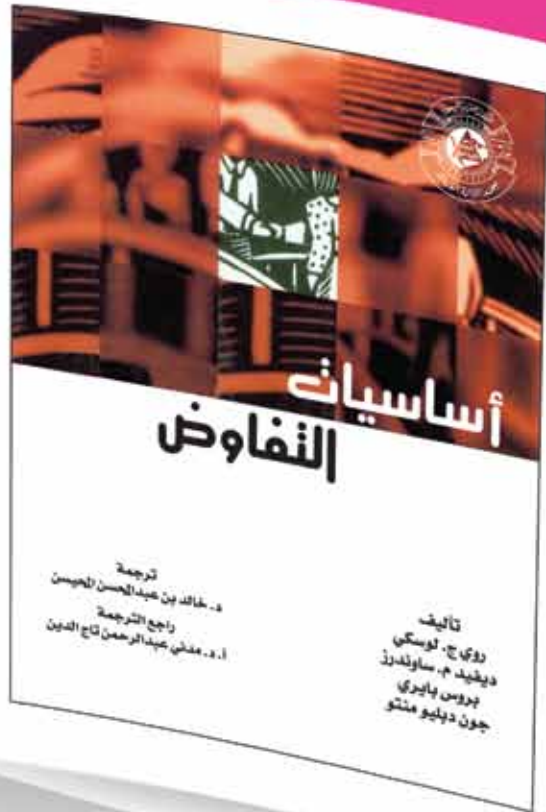
في مكة المكرمة

الملك عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود



## أساسيات التفاوض

تأليف: د. خالد بن عبد الرحمن المحيسن  
ترجمة: د. خالد بن عبد الرحمن المحيسن



## أساسيات التفاوض

ترجمة:  
د. خالد بن عبد الرحمن المحيسن  
راجع الترجمة:  
أ. د. مكي عبد الرحمن تاج الدين

تأليف:  
د. ج. لوسكي  
ديفيد م. ساوندز  
بروس بايري  
جون ديليو منتو

### هذا الكتاب

يعتبر هذا الكتاب مرجعاً مهماً في مجال التفاوض، يتضمن عرضاً موجزاً ومركزاً لأهم نظريات التفاوض، شارك في تأليفه عدد من المختصين ذوي الخبرة في هذا المجال. ولعل ما يميز هذا الكتاب أنه يعرض النظريات الحديثة في مجال التفاوض مع الحرص على ربطها بالواقع العملي، مما يساعد القارئ على فهم الكيفية التي يمكن من خلالها تطبيق تلك النظريات على أرض الواقع. بالإضافة إلى بيان بعض التجارب الشخصية مؤلفي هذا الكتاب. ونتائج أبرز الدراسات والبحوث في هذا المجال لذلك فهو يجمع بين النظرية والتطبيق.

ويتعين هذا الكتاب القارئ على تحديد طبيعة المفاوضات والتخطيط لها وإجرائها بكفاءة ونفاذ الإشكالات التي قد تبرز عند تنفيذها. وتحقيق الأهداف المرجوة منها. متبعاً أسلوباً يتسم بالتبسيط والاستعانة بالأمثلة الواقعية ما يجعله مناسباً للقارئ غير المتخصص والقارئ المختص في مجال التفاوض، أو الذي تقتضي طبيعته عمله ممارسة التفاوض، مثل المحامين.

كما يتسم هذا الكتاب بأنه يضع أمام القارئ العديد من الأساليب والنماذج والمخططات التي تناسب كل نوع من أنواع المفاوضات. بغض النظر عن الموضوع محل التفاوض. سواء تعلق بمسألة من مسائل الحياة اليومية، مثل تنظيم العلاقات الأسرية، أم تعلق الأمر بإجراء صفقة تجارية، أو كان الموضوع يتمثل في تفاوض على حل نزاع أو خلاف سياسي بين دولتين. وبما يمكن للمفاوض من الوصول إلى غايته من التفاوض.

ردمك: 2-199-112-991-978

لتصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة 1437هـ

# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة





# مرحبا بكم

بمناسبة بدء العام التدريبي  
١٤٣٢هـ / ١٤٣٣هـ  
متسنيين للجميع دوام التوفيق والنجاح  
أسرة تحرير مجلة التنمية الإدارية



#### المشرف العام

د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة  
لشؤون التدريب

هاتف : ٤٧٦٣٤٤٦ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٦  
maayoofs@ipa.edu.sa

#### رئيس التحرير

عبد الله بن متعب السميح

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢  
osaimia@ipa.edu.sa

#### مدير التحرير

علي بن هزاع المطيري

هاتف : ٤٧٤٥٠٠١١ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢  
mutiria@ipa.edu.sa

#### هيئة التحرير

عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : ٤٧٤٥٠٠٣٢  
hadlaqa@ipa.edu.sa

شقران بن سعد الرشدي

هاتف : ٤٧٤٥٠٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

سوسن بنت حسون المفلح

هاتف : ٤٧٤٥٠٠٨٠٦  
meflehs@ipa.edu.sa

#### سكرتير التحرير

نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : ٤٧٤٥٠٠٣١  
hossainn@ipa.edu.sa



#### الطباعة

مطبوعة معهد الإدارة العامة

#### المراسلات

معهد الإدارة العامة

إدارة العلاقات العامة والإعلام

مجلة التنمية الإدارية

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥

فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢

الآراء المنشورة تعبر عن أصحابها  
وليس بالضرورة عن رأي المعهد

#### لقاء

رئيس الهيئة العامة للسياحة والآثار  
الأمير سلطان بن سلمان  
ل «التنمية الإدارية»:  
نحننا في جعل السياحة فرصة يريد  
الجميع اقتناصها



#### متابعات



بحضور عميد كلية الدراسات العليا بالجامعة:

خريجو جامعة بتسبرج الأمريكية يلتقون في معهد الإدارة العامة

#### قضية العدد



إنشاء الجمعيات النوعية:  
ترف تنظيمي.. أم ضرورة مجتمعية ؟

#### استطلاع



مبتعثو المعهد: آمال وطموحات  
تدعم نهضة الوطن



## الافتتاحية

يبدأ مع صدور هذا العدد عام تدريبي جديد. ومعه تبدأ دورة عمل جديدة، بعد فترة إجازة استمتع بها المجازون من أعضاء هيئة تدريب ومتدربين ودارسين، وتخلصوا من تراكمات عناء وإجهاد عام تدريبي مضى، وعادوا وهم أكثر نشاطاً وحيوية وحماساً.

ونحن في مجلة «التنمية الإدارية» وفي ظل القفزات التطويرية المتتابعة لم نعد نؤمن بما يسمى إجازة، فالعمل الإعلامي والصحفي في حراك مستمر، والمتلقي ينتظر المنتج الإعلامي في موعد صدوره كالمعتاد، وأمام هذه الاشتراطات والواجبات المهنية التي تفرض احترام القارئ كان لزاماً علينا الاستمرار في الصدور والبقاء على رأس العمل رغم أن الجميع في فترة استجمام وراحة واسترخاء.

وإذا كنا قد حققنا خطوة مهمة في الاتجاه نحو عمل صحفي أكثر مهنية فإن القادم بإذن الله سيكون أفضل، وسوف تتبع الخطوة الأولى خطوات أخرى أكبر، وسيلمس القارئ مقدار التطور على صفحات المجلة من الغلاف إلى الغلاف في المرحلة القادمة، وهذا وعد وعهد قطعناه على أنفسنا ولنلتزم به أمام القارئ.

وفي هذا العدد يحل صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن سلمان بن عبدالعزيز رئيس الهيئة العامة للسياحة والآثار ضيفاً على المجلة في لقاء العدد، حيث يتحدث سموه عن الهيئة وبرامجها ويكشف تفاصيل واسعة عن مشروعاتها، بعد أن يتناول صعوبات بداية النشأة والتكوين، كما تطرق الحوار إلى سعي الهيئة لبناء وعي كامل لدى المواطنين بأنهم حماة لآثار هذا الوطن.

## تقرير



الإدارة العامة للاستشارات بالمعهد:  
خبرات وكفاءات تساعد الأجهزة الحكومية على  
تطوير بنيتها الهيكلية وحل مشاكلها الإدارية

30

## تحقيق



الصحف السعودية في ميزان الإدارة:  
هل الصحفيون السعوديون  
فاشلون إدارياً؟

36

## مسار



الحياة كلها فرص!

51

## التصميم والإخراج والإنتاج الجريدة للخدمات الإعلامية



المدير التنفيذي

أبراهيم حمد العسكر

المدير الفني

رضا سالم باصالح

المملكة العربية السعودية . الرياض.

ص.ب ٤٢٣٦٢ الرياض ١١٥٤١

هاتف: ٢٢٥٠١١١ (٥ خطوط)

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

الرقم الموحد : ٩٢٠٠٨٠٠٩

فاكس : ٢٢٥٣٧٧٧

www.aljareeda.com.sa

## نائب مدير عام المعهد لشئون التدريب يلتقي بالدارسين الجدد

**التقى** سعادة نائب مدير عام المعهد لشئون التدريب، الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف بالدارسين الجدد في البرامج الإعدادية للفصل التدريبي الأول لهذا العام ١٤٣٢/١٤٣٣هـ، في قاعة ابن خلدون بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات بالمركز الرئيس للمعهد، وذلك للترحيب بهم في المعهد، وتهنئتهم ببدء الفصل التدريبي الجديد، كما يوضح لهم أسلوب الدراسة والتدريب في المعهد والسمات التي يتسم بها دراسي البرامج الإعدادية، كتحليلهم بالقيم والسلوكيات العالية مثل الانضباط وإدراك قيمة العمل والشعور بأهمية الوقت والإنتاجية وكذلك أهمية إجادتهم للغة الإنجليزية تحدثاً وكتابة مما يتيح لهم مجالاً أرحب في سوق العمل. ثم يجيب سعادته على أسئلة الدارسين واستفساراتهم. ويحضر اللقاء كل من: مدير مركز اللغة الانجليزية، ومدير إدارة القبول والتسجيل، ومدير إدارة خدمات المتدربين، حيث سيتم إيضاح اللوائح والأنظمة الخاصة بالدراسة في البرامج الإعدادية بالمعهد، بالإضافة إلى الخدمات المختلفة التي يقدمها المعهد للدارسين.

## المعهد يعلن قبول (٨٠) خريجاً جامعياً في برامج الإعدادية

ويهدف البرنامج إلى إعداد وتأهيل كفاءات وطنية فاعلة لشغل وظائف مالية ورقابية في القطاع الحكومي بشكل خاص والقطاع التجاري بشكل عام.

وتبلغ مدة الدراسة في هذا البرنامج أربعة فصول دراسية، مدة كل فصل سبعة عشر أسبوعاً، يتخللها التدريب الميداني لمدة (٩) أسابيع.

ويؤهل البرنامج الخريجين للعمل في الوظائف التالية:

وظائف الرقابة المالية، وظائف المراجعة الداخلية، وظائف الرقابة والتدقيق، وظائف المحاسبة.

دراسات الأنظمة:

ويهدف البرنامج إلى إكساب الدارسين معارف ومهارات في العلوم القانونية تمكنهم من القيام بالأعمال القانونية بكفاءة في القطاعين الحكومي والأهلي.

وتبلغ مدة الدراسة في البرنامج سنتين دراسيتين موزعة على أربعة فصول دراسية مدة كل فصل سبعة عشر أسبوعاً.

ويؤهل البرنامج الخريجين للعمل في الوظائف التالية:

مجموعة فئات الوظائف القانونية: مستشار قانوني، محام، باحث قانوني، باحث قضائي، عضو إدارة قانونية، عضو محكمة، محقق، ممثل إدعاء عام، عضو لجنة ذات اختصاص قضائي. ●

**أعلن** معهد الإدارة العامة عن قبول (٨٠) دارساً جديداً في البرامج الإعدادية الجامعية المنفذة في الفصل الإعدادي الأول من العام التدريبي ١٤٣٢/١٤٣٣هـ. وهذه البرامج هي:

إدارة التمويل والاستثمار:

ويهدف البرنامج إلى تهيئة الكوادر البشرية في مجال التحليل المالي، والاستثماري وتقييم الفرص الاستثمارية والبدائل التمويلية والمخاطر بكفاءة وفعالية.

وتبلغ مدة الدراسة في البرنامج سنتين دراسيتين منهما سنة لغة إنجليزية، بالإضافة للتدريب الميداني ومدته ثمانية أسابيع.

ويؤهل البرنامج الخريجين للعمل في الوظائف التالية:

محلل مالي، محلل استثمارات، محلل ائتمان، مسئول محافظ مالية، محلل مخاطر مالية. الرقابة المالية:



5-3  
أكتوبر

المؤتمر الدولي حول "المحتوى العربي الرقمي على الإنترنت: التحديات والطموح ٢٠١١"، تنظمه جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، خلال الفترة من ٣ إلى ٥ أكتوبر ٢٠١١، بمبنى المؤتمرات بالمدينة الجامعية، ويهدف المؤتمر إلى مناقشة القضايا المتعلقة بإدارة المحتوى على الإنترنت، مع التركيز على المحتوى العربي، والوقوف على أبرز التوجهات الحديثة في إدارة المحتوى واستشراف آليات الإفادة من ذلك. ويسعى الملتقى إلى بيان الآثار الخطيرة للفجوة الرقمية الثقافية بين المحتوى العربي المتاح على الإنترنت واللغات الأخرى، وأثر ذلك على الهوية العربية، ومحاولة تقديم المقترحات والتوصيات المناسبة لتضييق تلك الفجوة، في ضوء التعريف بأساليب وطرق تنظيم المحتوى العربي على الإنترنت، ودراسة المبادرات العربية لدعم المحتوى العربي مثل مبادرة الملك عبد الله للمحتوى العربي وبرنامج "سواعد" ضمن مبادرة مؤسسة محمد بن راشد، والتعريف بدور المؤسسات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في إثراء المحتوى العربي. ويغطي المؤتمر مجموعة من المحاور التي تتمثل في المحور التعليمي، والمحور التقني، والمحور القانوني، والتشريعي، ومشاريع المحتوى، والتجارب الدولية والعربية.







## بحضور عميد كلية

## الدراسات العليا بالجامعة

# خريجو جامعة بتسبرج الأمريكية يلتقون في معهد الإدارة العامة

بها. بعد ذلك يقوم خريجو جامعة بتسبرج بتقديم درع تكريمي للبروفيسور/ جون كييلر. ثم يعقد لقاء مفتوح بين الخريجين وعميد كلية الدراسات العليا بجامعة بتسبرج، ثم يختتم اللقاء بحفل الغداء الذي أعده المعهد بهذه المناسبة. وكان عميد كلية الدراسات العليا بجامعة بتسبرج قد هنا معالي الدكتور عبدالرحمن الشقاوي لنيله هذه الجائزة، مؤكداً أن الجامعة فخورة كون مدير عام معهد الإدارة العامة بالملكة العربية السعودية أحد خريجها المتميزين. وقال إن هذه الجائزة التي تمنحها كلية الدراسات العليا بجامعة بتسبرج تخضع لمعايير دقيقة في اختيار الأشخاص الذين تخرجوا في الجامعة وبرزوا في تخصصاتهم العلمية ومهاراتهم القيادية مؤكداً أنه لم يحصل على الجائزة سوى أربعين من بين ثمانية آلاف خريج طوال اثنتين وخمسين سنة مضت. ●



البروفيسور/ جون كييلر



د. عبدالرحمن الشقاوي

يعقبها عرض فيلم تعريفى عن المعهد، ثم يلقي البروفيسور/ جون كييلر كلمته بهذه المناسبة، ثم كلمة الخريجين، بعد ذلك يتم تكريم معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي بمنحه جائزة الخريج المميز، وهي الجائزة التي تمنحها جامعة بتسبرج لخريجها الذين تميزوا بإنجازاتهم المهنية وكانوا مثلاً لتمييز الأداء في المؤسسات التعليمية التي يعملون

## يزور

المعهد عميد كلية الدراسات العليا، للشئون العامة والدولية بجامعة بتسبرج بالولايات المتحدة الأمريكية البروفيسور/ جون كييلر (John T.S. Keeler)، وذلك خلال الفترة من ١٧ - ٢٢ شوال ١٤٣٢هـ، الموافق ١٥ - ٢٠ سبتمبر ٢٠١١م. ويقيم المعهد حفلاً على شرف سعادته، يحضره عدد من كبار المسؤولين في المعهد، وعدد من الأكاديميين السعوديين من الجامعات في المملكة من خريجي جامعة بتسبرج، حيث أبدى البروفيسور/

جون كييلر الرغبة في الالتقاء بخريجي الجامعة في المملكة، من أجل تعزيز التواصل معهم وإطلاعهم على المستجدات الأكاديمية بالجامعة.

وقد وجه المعهد الدعوة لخريجي جامعة بتسبرج لحضور اللقاء، الذي سيقام في قاعة الماوردي بالمركز الرئيس للمعهد بالرياض. وسيتضمن كلمة لمعالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي،

## المعهد ينفذ ٣٥ حلقة تطبيقية عامة خلال الفصل التدريبي الأول

### حلقة تطبيقية موجهة:

هي الحلقة الموجهة للمديرين العاملين شاغلي المراتب من (١١-١٣) أو ما يعادلها في القطاع الحكومي والأهلي في إمارات المناطق، وتعد حلقة واحدة كل سنتين بالتعاون بين المعهد وإمارة المنطقة، تنفذ باللغة العربية وتستمر ثلاثة أيام.

### حلقة تطبيقية دولية:

هي الحلقة الموجهة للمختصين في المجالين المالي والاقتصادي في الأجهزة الحكومية، وتعد مثل هذه الحلقة من قبل خبراء من البنك الدولي أو صندوق النقد الدولي وبمشاركة خبراء المعهد في نفس المجالين، وتعد باللغة العربية أو بالإنجليزية إذا نفذت للمرة الأولى وتتراوح مدتها من ٣-٥ أيام. ●

كما ينفذ المعهد العديد من الحلقات التطبيقية الخاصة، والموجهة والدولية.

وفيما يلي تعريف بالحلقات التطبيقية التي ينفذها المعهد:

### حلقة تطبيقية عامة:

هي الحلقة الموجهة للمديرين العاملين شاغلي المراتب من (١١-١٣) أو ما يعادلها في الأجهزة الحكومية، والعضو المنتدب أو المدير العام وقيادات الصف الأول من الشركات المساهمة في القطاع الأهلي، تنفذ باللغة العربية وتستمر ثلاثة أيام.

### حلقة تطبيقية خاصة:

هي الحلقة الموجهة للمديرين العاملين شاغلي المراتب من (١١-١٣) في جهاز حكومي واحد تعقد بناء على طلبه وبموافقة إدارة المعهد، تنفذ باللغة العربية وتتراوح مدتها بين يومين إلى خمسة أيام.

## ينفذ

المعهد خلال الفصل الأول من العام التدريبي ١٤٣٢/١٤٣٣هـ (٣٥) حلقة تطبيقية عامة. وذلك في كل من المركز الرئيس للمعهد بالرياض وفرعيه بجدة والدمام والفرع النسائي بالرياض.

وهذه الحلقات هي:

المراجعة الداخلية، الإبداع الإداري، تنفيذ الاستراتيجيات، الذكاء العاطفي، القيادة الإدارية، إدارة النزاع في بيئة العمل، الأعمال المالية في الأجهزة الحكومية، إدارة المعرفة، تقييم الأداء الوظيفي للعاملين، تحليل المشكلات وصنع القرارات، مهارات العرض والإلقاء، تنمية مهارات الاتصال الإداري، تنمية مهارات التطوير الإداري، فاعلية المدير في جماعات العمل، إدارة الاجتماعات، الإدارة تحت ضغوط العمل، إدارة الوقت، إدارة الجودة الشاملة، التخطيط الاستراتيجي، الهندسة القيمية، إدارة التغيير.

## المعهد ينفذ ١٥١٢ برنامجاً تدريبياً خلال الفصل التدريبي الأول

**بلغ** مجموع ترشيحات منسوبي الأجهزة الحكومية المعتمدة التي استقبلها معهد الإدارة العامة على برامج التدريب المنفذة في الفصل الأول للعام التدريبي ١٤٣٣/١٤٣٢هـ، (١٦٩,٦٦٩) ترشيحاً، في حين أن الفرص التدريبية التي وفرها المعهد لمرشحي الأجهزة الحكومية للفصل التدريبي الأول في المركز الرئيسي للمعهد بالرياض وفروعه في كل من جدة والدمام والفرع النسائي قد بلغت (٣٠,٢٦٦) فرصة تدريبية وذلك بزيادة أكثر من (٤٥٠٠) فرصة تدريبية تقريباً عما تم تنفيذه في الفصل الأول من العام التدريبي الماضي ١٤٣٢/١٤٣١هـ.

وتهدف هذه البرامج إلى تلبية الاحتياجات التدريبية للمتدربين ورفع كفاءتهم الإنتاجية، عن طريق تزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية الإيجابية، التي تؤدي إلى تطوير العمل الإداري. وتتراوح مدة تنفيذ كل برنامج ما بين يومين إلى خمسة أيام. وسوف تنفذ أغلب البرامج أكثر من مرة خلال الفصل التدريبي لاستيعاب المرشحين من الأجهزة الحكومية. وقد جاءت البرامج المنفذة على النحو التالي:

### البرامج التدريبية المنفذة في المركز الرئيس - الفصل الأول

#### قطاع الإدارة العامة:

الإبداع الإداري، المتابعة الإدارية، مهارات التفاوض، التفويض، القيادة الإدارية، مهارات بناء فرق العمل، تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، إعداد الهياكل والأدلة التنظيمية، الإشراف الإداري، التنسيق الإداري، التخطيط التنفيذي، تطوير خدمات المستفيدين، إدارة التغيير التنظيمي، إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإدارة المحلية، تطوير الإجراءات والنماذج الإدارية، إدارة الفعاليات.

#### قطاع المحاسبة:

المحاسبة الحكومية في الفروع، أصول المحاسبة الحكومية، التقارير المالية الحكومية، استخدام الحاسب الآلي في المحاسبة الحكومية، مباشرة الأموال العامة، الإشراف المالي الحكومي، نظم الرقابة الداخلية، المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية، مبادئ المحاسبة المالية، الحسابات الختامية الحكومية، تدقيق المستندات المالية الحكومية، القيود المحاسبية الحكومية.

#### قطاع الموارد البشرية:

تقييم أثر التدريب، تحديد الاحتياجات التدريبية، تقويم البرامج التدريبية، مهارات التدريب، إعداد الوصف الوظيفي، الترقّيات، استخدام أدلة التصنيف، إنهاء الخدمة، تقويم الأداء الوظيفي، الإجازات، تخطيط القوى العاملة، تصميم البرامج التدريبية، الحقوق والمزايا المالية للموظف، الاستقطاب والاختيار، تخطيط المسار الوظيفي.

#### قطاع إدارة المواد:

الشراء المباشر، صرف المواد، المنافسة العامة، استلام المواد، إرجاع المواد، التفاوض مع الموردين،

وكان المعهد قد بدأ في استقبال تلك الترشيحات اعتباراً من يوم السبت ٨ شعبان ١٤٣٢هـ وحتى ١٩ شعبان ١٤٣٢هـ، وجاءت تلك الفرص التدريبية موزعة على النحو التالي:

المركز الرئيسي بالرياض (١٨,١٥٢) فرصة تدريبية، فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة بجدة (٦,٥١٦) فرصة تدريبية، فرع المعهد بالمنطقة الشرقية بالدمام (٢,٩٥٨) فرصة تدريبية، وفرع المعهد النسائي (٢,٦٤٠) فرصة تدريبية.

كما بلغ عدد البرامج المنفذة في الفصل الأول (١٥١٢) برنامجاً تدريبياً ستنفذ في (١٦٥٧) مجموعة، و تنفيذاً لتوصيات لقاء مسئول التدريب الذي عقد في المعهد بتاريخ ١٤٣١/١١/١٦هـ فإن المعهد قد قام بتطوير إجراءات الترشيح والقبول في البرامج التدريبية الموجهة لموظفي الأجهزة الحكومية ابتداء من العام التدريبي ١٤٣٣/١٤٣٢هـ وذلك بإعطاء الأجهزة الحكومية الوقت الكافي لإدخال جميع ترشيحات موظفيها والتي خصص لها أسبوعان ابتداء من ١٤٣٢/٨/٨هـ، وإعطاء مسئول الترشيح الوقت الكافي أيضاً لاعتماد هذه الترشيحات، يلي ذلك تحديد أعداد المقبولين وفق معايير تأخذ في الاعتبار عدد الترشيحات لكل جهاز حكومي ونسبتها إلى مجموع الترشيحات لكافة الأجهزة الحكومية، وكذلك عدد البرامج وأيام التدريب التي سبق أن حصل عليها كل مرشح مع الأخذ في الاعتبار الطاقة الاستيعابية للمعهد، وتم إرسال رسائل نصية (SMS) إلى كافة المرشحين الذين تم قبولهم في برامج المعهد التدريبية. ويمكن لأي موظف تم ترشيحه الاستعلام عن نتائج ترشيحه مباشرة من خلال موقع المعهد على شبكة الإنترنت [www.ipa.edu.sa](http://www.ipa.edu.sa) وطباعة إشعار قبوله دون انتظار إرساله من الجهة المعنية بالتدريب في جهة عمله.

**٣٠,٢٦٦ فرصة تدريبية  
وفرها المعهد لمرشحي  
الأجهزة الحكومية  
بزيادة ٤٥٠٠ فرصة عن  
العام الماضي**

متابعة وأمر التوريد، جرد المواد، تخطيط عمليات الشراء، الضمانات البنكية، الرقابة على المواد، تجهيز وترتيب المستودعات.

#### قطاع الاقتصاد والميزانية:

إعداد الدراسات والتقارير الاقتصادية باستخدام الحاسب، إعداد دراسات الجدوى المالية للمشاريع، إعداد دراسات الجدوى الفنية للمشاريع، إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية للسوق، تحليل اقتصاديات الاستثمار، تقييم دراسات الجدوى للمشاريع، تحليل اقتصاديات التجارة الخارجية، إدارة الميزانية، إعداد الخطط الخمسية، تحليل ومعالجة مشكلات الميزانية، تحليل السياسات المالية والنقدية، إدارة الإيرادات والنفقات العامة، إعداد الميزانية العامة.

#### قطاع الإدارة الهندسية والمشروعات:

برمجة المشاريع الهندسية، الهندسة القيمة، الرسم الهندسي باستخدام الأوتوكاد، برمجة المشاريع الهندسية باستخدام MS Project، إدارة عقود الصيانة، تقدير تكاليف المشاريع الهندسية، إعداد مخططات التنمية للمناطق، الرسم الهندسي بمساعدة الحاسب الآلي المتقدم، إعداد التقارير الفنية، التخطيط الحضري، برمجة أعمال الصيانة باستخدام Maximo، إعداد المخططات الهيكلية للمدن، إدارة تصميم المشاريع



مؤتمر "التعليم الموازي: الحاضر والمستقبل"، تنظمه جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، خلال الفترة من ١١ إلى ١٢ أكتوبر، ويهدف إلى تسليط الضوء على أهمية التعليم

12-11  
أكتوبر

الموازي كأحد الحلول التي أوجدتها الجامعات السعودية لتفعيل القبول في مرحلة الدراسات العليا. كما يسعى المؤتمر إلى بحث آليات توسيع الفكر العلمي تجاه البرامج الدراسية في الجامعات السعودية عموماً وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية خصوصاً. ويغطي المؤتمر العديد من المحاور من بينها التعليم الموازي واحتياجات المجتمع السعودي، والجودة في التعليم الموازي، والتنسيق والتكامل في التعليم الموازي، والخبرات والتجارب في برامج التعليم الموازي.

"المعرض الدولي الثالث والعشرون لتكنولوجيا ومواد البناء والتشييد" (معرض البناء السعودي ٢٠١١)، ينظمه مركز معارض الرياض الدولي خلال الفترة من ١١ إلى ١٣ أكتوبر

13-11  
أكتوبر

٢٠١١، ويهدف المعرض إلى تسليط الضوء على مراكز تطور قطاع البناء والتشييد في المملكة، وإتاحة الفرصة للخبراء ورجال المال والأعمال لتبادل الخبرات وعقد الصفقات، بمشاركة العديد من كبرى شركات البناء والتشييد من المملكة والعالم. وتشتمل قائمة المعروضات على مواد ولوازم البناء ومعدات، والأبواب، والنوافذ، ومعدات تسوية الأرض، ولوازم الكهرباء، والمعدات الهندسية، وتقنيات حماية البيئة، ولوازم التشطيب، ومنتجات الألمنيوم، ومنتجات الزجاج، ومعدات البناء الثقيلة، ولوازم البني التحتية، والعزل المائي والحار، وخدمات تنسيق الحدائق، ومواد الدهانات وتكسيه الجدران، وأجهزة التوليد والتحكم بالطاقة، والإنارة الخارجية والداخلية، وأجهزة التكييف والتدفئة، والمنازل الجاهزة، واللوازم الصحية، وأنظمة الحماية والأمن، وأنظمة معالجة مياه الصرف، وأنظمة الطاقة الشمسية، ومنتجات الرخام والجرانيت، ومعدات معالجة الأحجار والبلاط والبلك، ومنتجات الأخشاب، ومنتجات الحديد.



تحليل العلاقة بين المتغيرات، تحليل السلاسل الزمنية.

#### قطاع القانون:

المرافعات أمام الجهات الشرعية، أعمال الاستدلال، تنفيذ الأحكام المدنية، إجراءات التقاضي أمام ديوان المظالم، الادعاء العام، إعداد وصياغة العقود، التحليل القانوني للقرارات الإدارية، حماية الملكية الفكرية، النظام القانوني للعقود الإدارية، منازعات التأديب، منازعات الحقوق الوظيفية، منازعات المسؤولية الإدارية، إعداد الدراسات والاستشارات القانونية، التحقيق الإداري، جرائم المخدرات، غسل الأموال، الجوانب القانونية لحماية المستهلك، الأنظمة التجارية في المملكة، الجوانب القانونية في نظام الخدمة المدنية، المنازعات القانونية للموظف العام في الوظيفة العامة، الجرائم الاقتصادية، جرائم الحاسب الآلي، جرائم الاعتداء على النفس والمال، جرائم البيئة، جرائم الوظيفة العامة، التحقيق الجنائي.

#### قطاع الإدارة الصحية:

تحديد الاحتياجات للخدمات الصحية في التجمعات السكانية، الأعمال الإجرائية في السجلات الصحية، تقييم البرامج والخدمات الصحية، إدارة برامج الضمان الصحي التعاوني في المرافق الصحية، إعداد سياسات وإجراءات العمل في المرافق الصحية، تطبيقات الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات والمراكز العلاجية، إدارة برامج التنقيف الصحي، التخطيط في المرافق الصحية، الأعمال الإجرائية في السجلات الطبية، إعداد البحوث الصحية، مراجعة استخدام الخدمات الصحية، التنظيم في المرافق الصحية.

الإنشائية، أعمال طرح وترسية المشاريع الإنشائية، تطبيق مؤشرات الأداء في إدارة الصيانة، الإشراف المركزي على تنفيذ المشاريع، الإشراف الميداني على تنفيذ المشاريع، إدارة أعمال الصيانة.

#### قطاع المكتبات والمعلومات:

الاسترجاع الآلي للمعلومات، استخدام الإنترنت لأغراض المكتبات ومراكز المعلومات، الفهرسة الموضوعية وبناء قوائم رؤوس الموضوعات، تصنيف ديوي العشري، خدمات المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات، إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، الفهرسة الموضوعية وبناء قوائم رؤوس الموضوعات، البحث عن المعلومات في المراجع المطبوعة، الإعارة، الببليوجرافيا، بناء المكتبات الرقمية، نظام الأفق للمكتبات، الاختيار والتزويد لأوعية المعلومات، التشخيص والاستخلاص، الوصف الببليوجرافي لمصادر المعلومات.

#### قطاع العلاقات العامة والإعلام:

التقارير الإخبارية، المراسم في العلاقات العامة، إعداد الحملات الإعلامية، الاتصال الفعال في العلاقات العامة، دراسات تحليل المحتوى، أنظمة العمل الإعلامي، كتابة النصوص الإذاعية والتلفزيونية، الإلقاء الفعال، إعداد المطبوعات الإعلامية، التعامل مع وسائل الإعلام بفعالية، إعداد الحوارات الإعلامية، الإعلام الإلكتروني، جمع وتحرير الأخبار.

#### قطاع الإحصاء:

الأرقام القياسية، تصميم الاستبانة، تصميم المسوح الإحصائية، إعداد التقارير الإحصائية، الأساليب الإحصائية في الدراسات الميدانية،





## معهد الإدارة العامة استقبل أكثر من ١٦٩ ألف ترشيح من الأجهزة الحكومية للفصل التدريبي الأول

### قطاع الإدارة المكتبية:

إدارة الوقت، إعداد التقارير، الأرشفة الإلكترونية، أعمال السكرتارية، السكرتارية الالكترونية، تحرير الرسائل باستخدام الحاسب الآلي، إدارة الاجتماعات، معالجة النصوص، الاتصالات الإدارية.

### قطاع الحاسب الآلي:

تطوير صفحات الانترنت بلغة XHTML، التحليل الهيكلي لنظم الحاسب، برمجة تطبيقات النوافذ بلغة Visual Basic، لغة الاستفسار الإجرائية / SQL PL في بيئة أوراكل، أساسيات نظام التشغيل UNIX، برمجة التطبيقات بلغة Java، لغة الاستفسار البنائية SQL، إدارة نظام التشغيل Windows - محطة العمل، برمجة قاعدة البيانات MS Access، برمجة تطبيقات الانترنت بلغة Java، هندسة البرمجيات، تصميم النماذج في بيئة أوراكل، برمجة تطبيقات الانترنت ASP.NET، أساسيات قواعد البيانات، إدارة الجدران النارية، استخدام لغة XML في تطوير تطبيقات الانترنت، أساسيات شبكات الحاسب الآلي، إدارة وصيانة نظام الخادم في بيئة ويندوز، شبكات النطاق المحلي اللاسلكية، إدارة نظام قواعد البيانات SQL Server، أساسيات أمن المعلومات، تصميم التقارير في بيئة فيجوال بيسك، برمجة تطبيقات النوافذ بلغة #C، إدارة خادم البريد Exchange Server، نمذجة النظم باستخدام لغة UML.

المالي الحكومي، نظم الرقابة الداخلية، المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية، مبادئ المحاسبة المالية، تدقيق المستندات المالية الحكومية، القيود المحاسبية الحكومية.

### قطاع الموارد البشرية:

إعداد خطة التدريب، تحديد الاحتياجات التدريبية، مهارات التدريب، إعداد الوصف الوظيفي، الترقية، إنهاء الخدمة، تقويم الأداء الوظيفي، الإجازات، تخطيط القوى العاملة، الحقوق والمزايا المالية للموظف، الاستقطاب والاختيار.

### قطاع إدارة المواد:

الشراء المباشر، صرف المواد، المنافسة العامة، استلام المواد، إرجاع المواد، التفاوض مع الموردين، متابعة أوامر التوريد، جرد المواد، تخطيط عمليات الشراء، الضمانات البنكية، الرقابة على المواد، تجهيز وترتيب المستودعات.

### قطاع المكتبات والمعلومات:

استخدام الانترنت لأغراض المكتبات ومراكز المعلومات، تصنيف ديوي العشري، خدمات المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات، إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، الفهرسة الموضوعية وبناء قوائم رؤوس الموضوعات، البحث عن المعلومات في المراجع المطبوعة، بناء المكتبات الرقمية، نظام الأفق للمكتبات، الاختيار والتزويد لأوعية المعلومات، التكشيف والاستخلاص، الوصف الببليوجرافي لمصادر المعلومات.

### قطاع الإحصاء:

الأرقام القياسية، تصميم الاستبانة، تصميم المسوح الإحصائية، إعداد التقارير الإحصائية، الأساليب الإحصائية في الدراسات الميدانية، تحليل العلاقة بين المتغيرات.

### قطاع الإدارة الصحية:

إدارة برامج الضمان الصحي التعاوني في المرافق الصحية، إعداد سياسات وإجراءات العمل في المرافق الصحية، تطبيقات الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات والمراكز العلاجية، إدارة برامج التثقيف الصحي، التخطيط في المرافق الصحية، الأعمال الإجرائية في السجلات الطبية، التنظيم في المرافق الصحية.

### قطاع السلوك التنظيمي:

سلوكيات الوظيفة العامة، الاتصال الإداري، إدارة النزاع في بيئة العمل، مهارات التعامل مع المراجعين، مهارات التعامل مع ضغوط العمل، مهارات التعامل مع المرؤوسين، بناء ثقافة تنظيمية فعالة، مهارات التعامل مع الرؤساء، الانتماء والولاء الوظيفي.

### قطاع السلوك التنظيمي:

سلوكيات الوظيفة العامة، الاتصال الإداري، إدارة النزاع في بيئة العمل، مهارات التعامل مع المراجعين، مهارات التعامل مع ضغوط العمل، مهارات التعامل مع المرؤوسين، بناء ثقافة تنظيمية فعالة، مهارات التعامل مع الرؤساء، الانتماء والولاء الوظيفي.

### قطاع الإدارة المكتبية:

إدارة الوقت، إعداد التقارير، الأرشفة الإلكترونية، أعمال السكرتارية، السكرتارية الالكترونية، تحرير الرسائل باستخدام الحاسب الآلي، إدارة الاجتماعات، معالجة النصوص، الاتصالات الإدارية.

### قطاع الحاسب الآلي:

تطوير صفحات الانترنت بلغة XHTML، برمجة تطبيقات النوافذ بلغة Visual Basic، أساسيات نظام التشغيل UNIX، برمجة التطبيقات بلغة Java، إدارة نظام التشغيل Windows - محطة العمل، برمجة قاعدة البيانات MS Access، برمجة تطبيقات الانترنت بلغة Java، قواعد البيانات باستخدام ADO.NET، تطوير صفحات الويب باستخدام JavaScript، برمجة تطبيقات الانترنت ASP.NET، أساسيات قواعد البيانات، إدارة الجدران النارية، استخدام لغة XML في تطوير تطبيقات الانترنت، أساسيات شبكات الحاسب الآلي، إدارة وصيانة نظام الخادم في بيئة ويندوز، شبكات النطاق المحلي اللاسلكية، أساسيات أمن المعلومات، تصميم التقارير في بيئة فيجوال بيسك، برمجة تطبيقات النوافذ بلغة #C، إدارة مشاريع البرمجيات، إدارة خادم البريد Exchange Server، نمذجة النظم باستخدام لغة UML، بناء تطبيقات الويب باستخدام تقنية JDeveloper ADF.

## البرامج التدريبية المنفذة في فرع مكة المكرمة - الفصل الأول

### قطاع الإدارة العامة:

الإبداع الإداري، المتابعة الإدارية، مهارات التفاوض، القيادة الإدارية، مهارات بناء فرق العمل، تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، إعداد الهياكل والأدلة التنظيمية، الإشراف الإداري، التنسيق الإداري، التخطيط التنفيذي، تطوير خدمات المستفيدين، إدارة التغيير التنظيمي، إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإدارة المحلية، تطوير الإجراءات والنماذج الإدارية، إدارة الضعائيات.

### قطاع المحاسبة:

المحاسبة الحكومية في الفروع، أصول المحاسبة الحكومية، مباشرة الأموال العامة، الإشراف



17-15  
أكتوبر

منتدى المائدة  
المستديرة، تقيمه  
المنظمة العربية للتنمية  
العربية تحت عنوان: "دور  
الخدمة المدنية في الإدارة  
والتنمية"، وذلك في  
مدينة خازابلانكا بالمملكة  
المغربية، خلال الفترة من ١٥ - ١٧ أكتوبر، ٢٠١١.  
ويهدف المنتدى إلى التعريف بمفهوم التنمية  
المستدامة، والإلمام بأهمية تطبيق التنمية  
المستدامة من أجل رفاهية المواطن، كما يهدف  
إلى التعريف بدور الخدمة المدنية في وضع  
سياسات التنمية وتنفيذ برامجها، والوقوف  
على بناء القدرات في الخدمة المدنية، إضافة  
إلى الإلمام بالأسس العملية والتطبيقات  
الميدانية للوصول إلى خدمة مدنية تحقق  
التنمية المستدامة.

27-23  
أكتوبر

مؤتمر داتاماتكس  
جيتكس ٢٠١١، يتم تنظيمه  
بمدينة دبي، وذلك خلال  
الفترة ٢٣ إلى ٢٧ أكتوبر  
٢٠١١، ويهدف المؤتمر إلى  
مناقشة ودراسة أحدث  
إستراتيجيات وتطبيقات  
تكنولوجيا المعلومات وإقامة الشبكات  
وقواعد البيانات وخدمات الجوال والاتصالات  
اللاسلكية والحكومة التكنولوجية. وتغطي  
محاور المؤتمر العديد من الموضوعات من  
ضمنها إستراتيجيات المؤسسات الحكومية  
في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق  
الميزة التنافسية العالمية، وأفضل الممارسات  
وأحدث الاتجاهات العالمية لتكنولوجيا  
المعلومات والاتصالات. ويستقطب المؤتمر  
مدبري ومهندسي وموظفي تقنية المعلومات،  
ومحللي النظم، وأخصائيي التطوير والتنمية،  
ومطوري نظم تكنولوجيا المعلومات، ومدراء  
الفحص وضمان الجودة.



العشري، إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، بناء  
المكتبات الرقمية، الوصف الببليوجرافي لمصادر  
المعلومات.

قطاع العلاقات العامة والإعلام:  
جمع وتحرير الأخبار.

قطاع الإحصاء:  
تصميم المسوح الإحصائية، إعداد التقارير  
الإحصائية، تحليل السلاسل الزمنية.

قطاع الإدارة الصحية:  
تقييم البرامج والخدمات الصحية، التخطيط  
في المرافق الصحية، التنظيم في المرافق الصحية.

قطاع السلوك التنظيمي:  
سلوكيات الوظيفة العامة، إدارة النزاع في بيئة  
العمل، مهارات التعامل مع المراجعين، مهارات  
التعامل مع ضغوط العمل، مهارات التعامل مع  
المرؤوسين، بناء ثقافة تنظيمية فعالة، مهارات  
التعامل مع الرؤساء، الانتماء والولاء الوظيفي.

قطاع الإدارة المكتبية:  
إدارة الوقت، إعداد التقارير، الأرشفة الإلكترونية،  
أعمال السكرتارية، السكرتارية الإلكترونية،  
تحرير الرسائل باستخدام الحاسب الآلي، إدارة  
الاجتماعات، معالجة النصوص، الاتصالات  
الإدارية.

قطاع الحاسب الآلي:  
برمجة قاعدة البيانات MS Access، أساسيات

## البرامج التدريبية المنفذة في فرع المنطقة الشرقية - الفصل الأول

قطاع الإدارة العامة:

الإبداع الإداري، القيادة الإدارية، تحليل المشكلات  
 واتخاذ القرارات، إعداد الهياكل والأدلة التنظيمية،  
الإشراف الإداري، التخطيط التنفيذي، تطوير  
خدمات المستفيدين، إدارة التغيير التنظيمي،  
إعادة هندسة العمليات الإدارية، تطوير الإجراءات  
 والنماذج الإدارية.

قطاع المحاسبة:  
المحاسبة الحكومية في الفروع، التقارير المالية  
 الحكومية، استخدام الحاسب الآلي في المحاسبة  
 الحكومية، مباشرة الأموال العامة، الإشراف  
 المالي الحكومي، المراجعة الداخلية في الأجهزة  
 الحكومية، مبادئ المحاسبة المالية، الحسابات  
 الختامية الحكومية، تدقيق المستندات المالية  
 الحكومية، القيود المحاسبية الحكومية.

قطاع الموارد البشرية:  
تقييم أثر التدريب، إعداد خطة التدريب، مهارات  
 التدريب، الترقيات، تقويم الأداء الوظيفي،  
الحقوق والمزايا المالية للموظف، الاستقطاب  
 والاختيار.

قطاع إدارة المواد:  
الشراء المباشر، المنافسة العامة، التفاوض مع  
الموردين، الضمانات البنكية، الرقابة على المواد.

قطاع المكتبات والمعلومات:  
الاسترجاع الآلي للمعلومات، استخدام الإنترنت  
 لأغراض المكتبات ومراكز المعلومات، تصنيف ديوي

## مؤتمرات ولقاءات

تنظم جامعة جدارا بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية المؤتمر العلمي الأول بعنوان: (منظمات متميزة في بيئة متجددة) في مدينة إربد بالأردن، وذلك

خلال الفترة من ٢٥ إلى ٢٧ أكتوبر ٢٠١١، ويحاول المؤتمر الوصول إلى أفضل السبل الكفيلة بتبني إستراتيجيات خلاقة ومتميزة ونظم إدارية ومالية واقتصادية كفوءة وفاعلة تمكن المنظمات من تعزيز قدرتها التنافسية في ظل ظروف بيئية ودولية غاية في التعقيد، مصحوبة بانتشار مظاهر الفساد الإداري والمالي وتطور وتنوع أساليبه في المنظمات الحديثة. ويهدف المؤتمر إلى إبراز دور المعرفة وتقنية المعلومات في تميز المنظمات، إضافة إلى إبراز دور رأس المال البشري في نجاح وتميز المنظمات المعاصرة.

ينظم مركز دبي الدولي للمؤتمرات والمعارض، المؤتمر السنوي لنقابة المحامين الدوليين ٢٠١١، وذلك خلال الفترة من ٢٤ أكتوبر إلى ٤ نوفمبر ٢٠١١، ويعد المؤتمر أكبر

حدث لمجتمع القانونيين العالميين، ويشارك به ما يزيد على ٤٠٠٠ محام ورجل قانون من جميع أنحاء العالم، ويضم المؤتمر أكثر من ٢٠٠ جلسة نقاش تغطي جميع الممارسات القانونية الدولية، ويوفر فرصة كبيرة لخلق مزيد من الأعمال مع الشركات الرائدة في مدن العالم الرئيسية.

يقام المؤتمر في مركز دبي الدولي للمؤتمرات والمعارض القاعات ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، قاعات الشيخ راشد والشيخ مكتوم و قاعة الملتقى.

27-25  
أكتوبر

24 أكتوبر  
4 نوفمبر



### قطاع الإحصاء:

تصميم المسوح الإحصائية، الأساليب الإحصائية في الدراسات الميدانية، تحليل السلاسل الزمنية.

### قطاع القانون:

إعداد الدراسات والاستشارات القانونية، التحقيق الإداري.

### قطاع الإدارة الصحية:

تقييم البرامج والخدمات الصحية، إدارة برامج الضمان الصحي التعاوني في المرافق الصحية، إعداد سياسات وإجراءات العمل في المرافق الصحية، تطبيقات الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات والمراكز العلاجية، إدارة برامج التثقيف الصحي، التخطيط في المرافق الصحية، الأعمال الإجرائية في السجلات الطبية، إدارة التوثيق التمرضي.

### قطاع السلوك التنظيمي:

سلوكيات الوظيفة العامة، الاتصال الإداري، إدارة النزاع في بيئة العمل، مهارات التعامل مع المراجعين، مهارات التعامل مع ضغوط العمل، مهارات التعامل مع الرؤوسين، مهارات التعامل مع الرؤساء، الانتماء والولاء الوظيفي.

### قطاع الإدارة المكتبية:

إدارة الوقت، إعداد التقارير، العرض والتقديم باستخدام الحاسب الآلي، تنظيم وثائق المكتب، الأرشفة الإلكترونية، أعمال السكرتارية، السكرتارية الالكترونية، تحرير الرسائل باستخدام الحاسب الآلي، إدارة الاجتماعات، معالجة النصوص، الاتصالات الإدارية.

### قطاع الحاسب الآلي:

تطوير صفحات الانترنت بلغة XHTML، برمجة تطبيقات النوافذ بلغة Visual Basic، لغة الاستفسار الإجرائية / SQL PL في بيئة أوراكل، برمجة تطبيقات الانترنت بلغة JAVA، إدارة نظام التشغيل Windows - محطة العمل، أساسيات شبكات الحاسب الآلي، أساسيات أمن المعلومات، تصميم التقارير في بيئة فيجوال بيسك، برمجة تطبيقات النوافذ بلغة #C.

قواعد البيانات، أساسيات شبكات الحاسب الآلي، شبكات النطاق المحلي اللاسلكية.

## البرامج التدريبية المنفذة في الفرع النسائي - الفصل الأول

### قطاع الإدارة العامة:

الإبداع الإداري، المتابعة الإدارية، مهارات التفاوض، التفويض، القيادة الإدارية، مهارات بناء فرق العمل، تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، إعداد الهياكل والأدلة التنظيمية، الإشراف الإداري، التنسيق الإداري، التخطيط التنفيذي، تطوير خدمات المستفيدين، إدارة التغيير التنظيمي، إعادة هندسة العمليات الإدارية، تطوير الإجراءات والنماذج الإدارية، إدارة الفعاليات.

### قطاع المحاسبة:

أصول المحاسبة الحكومية، استخدام الحاسب الآلي في المحاسبة الحكومية، مبادئ المحاسبة المالية، الحسابات الختامية الحكومية، تدقيق المستندات المالية الحكومية.

### قطاع الموارد البشرية:

تقييم أثر التدريب، تحديد الاحتياجات التدريبية، مهارات التدريب، تقويم الأداء الوظيفي، تصميم البرامج التدريبية، الاستقطاب والاختيار.

### قطاع الاقتصاد والميزانية:

إعداد دراسات الجدوى الفنية للمشاريع، إدارة الميزانية، إدارة الإيرادات والنفقات العامة، إعداد الميزانية العامة.

### قطاع المكتبات والمعلومات:

استخدام الإنترنت لأغراض المكتبات ومراكز المعلومات، خدمات المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات، إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، الإعارة، الببليوجرافيا، الاختيار والتزويد لأوعية المعلومات، التكشيف والاستخلاص.

### قطاع العلاقات العامة والإعلام:

الاتصال الفعال في العلاقات العامة.



# مشكلات الأجهزة الحكومية .. فتش في الداخل



د. صلاح بن معاذ  
المعيوف

**تعاني** العديد من الأجهزة الحكومية مشكلات إدارية متعددة تحد من قدرتها على تقديم خدماتها للمواطنين بالشكل المرضي والمطلوب. وبدلاً من أن يركز كل جهاز على مشكلاته الإدارية الداخلية لتحديدها وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها ، نجد أن السلوك العام للأجهزة الحكومية – عندما يتذمر أحد المواطنين في إحدى وسائل الإعلام أو بشكل مباشر لدى المسؤولين في الجهاز من سوء الخدمة المقدمة، أو عدم توافرها – يتمثل في الإنكار أو الدفاع والتبرير وإلقاء اللوم على أطراف أخرى وكأن الجهاز المعني هو الضحية، ولا يتحمل لا من قريب ولا من بعيد نتيجة التقصير الذي حدث.

يقول أحد أهم المؤسسين لما يعرف بـ "إدارة الجودة الشاملة" إن ٩٤٪ من المشكلات التي تعانيها المنظمات بشكل عام مصدرها الأساس في الداخل وليس في الخارج. لذلك فإن الثقافة التبريرية والدفاعية السائدة لدى بعض الأجهزة الحكومية يجب أن تتغير، وأن تحل محلها ثقافة المراجعة والتحليل لواقع تلك الأجهزة ومستوى أدائها. يجب أن تعترف تلك الأجهزة بأن لديها مشكلات إدارية، وأنها تكرر أخطاءها وليست بمعزل عن التقاعس والتقصير، وأن مشكلاتها تنبع أساساً من الداخل ولا تأتي من الخارج، وترتبط مشكلاتها بإجراءاتها ونظم العمل فيها والأسلوب الإداري المتبع. إن الافتناع من قبل المسؤولين في الأجهزة الحكومية بأن مشكلاتهم الإدارية في متناول أيديهم، وما عليهم إلا تفعيل جهود التطوير والتحسين ومحاسبة المقصرين، كفيل بإحداث نقلات نوعية في أداء الأجهزة الحكومية. إن المسؤولية الملقاة على عواتقهم واضحة ومحددة ولا يمكن القبول بأي مبرر لعدم تحملها، لأن أسلوب تحميل الخارج مسؤولية مشكلات الجهاز الداخلية أمر غير مقبول، وأن أسلوب النعامة في دفن رأسها في الرمال؛ اعتقاداً منها بأن لا أحد يراها، أسلوب يرتبط بزمين ولى وانتهى. ●

٩٤٪ من المشكلات التي  
تعانيها المنظمات بشكل عام  
مصدرها الأساس في الداخل  
وليس في الخارج.

المملكة العربية السعودية  
وزارة المالية والاقتصاد الوطني

( قرار رقم ٢١٤ وتاريخ ٢٨١/٤/٢ )

٩٢ رعاع شهاب علاء

إن مجلس الوزراء .

بعد اطلاعه على المعاملة الخاصة بطلب وزارة المعارف  
الموافقة على إنشاء ( جمعية الكشافة العربية السعودية ) وعلى نظامها الأساسي )  
بعد اطلاعه على توصية اللجنة الحكومية رقم ٣٥ وتاريخ ٢٨١/٣/١١ هـ  
( بقراره رقم )

- ١- الموافقة على إنشاء جمعية ( الكشافة العربية السعودية )
  - ٢- الموافقة على النظام الأساسي لجمعية الكشافة العربية السعودية بصيغته
  - ٣- وقد نظم مشروع مرسوم ملكي بذلك صورته مرافقة لهذا .
- ولما ذكر حرر .

التوقيع الملكي الكريم

رئيس مجلس الوزراء

معهذا الإدارة العامة

المملكة العربية السعودية  
وزارة المالية والاقتصاد الوطني  
عدد

( قرار رقم ٢١٤ وتاريخ ٢٨١/٤/٢ )

إن مجلس الوزراء

بعد اطلاعه على المعاملة الخاصة بطلب وزارة المعارف الموافقة على إنشاء ( جمعية الكشافة العربية السعودية ) وعلى  
نظامها الأساسي، وبعد اطلاعه على توصية اللجنة التحضيرية رقم ٣٥ وتاريخ ١٣٨١/٣/١١ هـ.  
( بقراره ما يأتي )

- ١ - الموافقة على إنشاء جمعية ( الكشافة العربية السعودية ) .
  - ٢ - الموافقة على النظام الأساسي لجمعية الكشافة العربية السعودية بصيغته النهائية المرفقة .
  - ٣ - وقد نظم مشروع مرسوم ملكي بذلك صورته النهائية مرافقة لهذا .
- ولما ذكر حرر ،،،

التوقيع الملكي الكريم  
رئيس مجلس الوزراء

# الحوار: حضور المصطلح، غياب المعنى

**لكل** مرحلة من المراحل الزمنية أديانها ومصطلحاتها التي تنبع من اهتمامات تلك المرحلة، والقضايا الملحة التي تشكل ملامحها، وتعتبر عن الحراك والتداعيات التي تسم تلك المرحلة.

ولم يزل مصطلح الحوار من أكثر المصطلحات تداولاً في المرحلة الحالية بغض النظر عن مدى وضوحه كمفهوم حضاري في الذهنية الاجتماعية، وعن مدى الالتزام بشروطه الأخلاقية والإنسانية، للوصول لمرحلة النضج التي تجعل من حواراتنا أسساً ومنطلقات للبناء؛ بناء الإنسان، بناء المجتمع، بناء الوطن.

والحوار لا يتأتى بترديد مفهومه أو المفردات التي تدل عليه، ما لم يكن أحد أركان ثقافة المجتمع، والذي ترسخ عبر تجربة طويلة من الممارسة العقلانية، بحيث أصبح سلوكاً إنسانياً لا يلزم به الزيف من بين يديه ولا من خلفه، الحوار هو الحقيقة الأجل، ولن يكون كذلك إذا أصبح مجرد تحفة نستعرضها في المتحف الثقافي.

يأتيك أحدهم ممن يتزبون بالمصطلحات، فيوهمك بأنه يؤمن بالحوار، وأن الحوار عامل مهم في نهضة الأمم وفي بناء الحضارات، فتستبشر خيراً ويحدوك أمل التحضر، وبأسلوب غاية في التهذيب والمنطق العذب، تصبح أذن صاغية لهذا المحاور، وتبدأ في مقت النظرة التشاؤمية في أن لا أحد يؤمن بالحوار، وأن الاتصال الأحادي هو ديدن الجميع، وتتهى لاستحضار ما تؤمن به من أساليب الإقناع التي يتطلبها الحوار وتقتضيها الموضوعية، وشيئاً فشيئاً مع استمرار محدثك، تكتشف أن الألفاظ الفضفاضة واللباقة المموهة ما هي إلا أحابيل تتملكك للتسليم بما قيل والإقرار بما سمعت، وكأن صاحبك يقول: القول قولني والحوار حوارني، أنا الصوت وعليك أن تكون الصدى.

وحتى لا أكون متشائماً فإن الحراك الذي تشهده الساحة الثقافية والإعلامية ما هو إلا المخاض الصحي لترسيخ ثقافة الحوار، إذ لا سبيل إلى البناء ومسيرة الأمم إلا بتبني مفهوم الحوار قولاً وعملاً، ولن أكون مغالياً إذا قلت إن مركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني هو المَعْلَم الحضاري لهذه المرحلة.. ●



عبدالله بن متعب  
السميح

الحوار لا يتأتى بترديد مفهومه أو المفردات التي تدل عليه، ما لم يكن أحد أركان ثقافة المجتمع، والذي ترسخ عبر تجربة طويلة من الممارسة العقلانية، بحيث أصبح سلوكاً إنسانياً لا يلزم به الزيف من بين يديه ولا من خلفه



رئيس الهيئة العامة للسياحة والآثار  
الأمير سلطان بن سلمان  
لـ «التنمية الإدارية»:

## نجحنا في جعل السياحة فرصة يريد الجميع اقتناصها



حوار / عبدالعزيز الهدلق

**أبدى** رئيس الهيئة العامة للسياحة والآثار، الأمير سلطان بن سلمان تفاؤله بمستقبل النمو السياحي في المملكة، وأشار إلى أن كل المؤشرات تبرهن على أن قطاع السياحة يمكن أن يكون رافدا مهما للاقتصاد الوطني. وأضاف في حوار مع مجلة "التنمية الإدارية" أن تنمية السياحة الداخلية تقوم على الارتقاء بمنظومة الخدمات والمنتجات والبرامج التي تكون التجربة السياحية المتكاملة التي ينشدها السائح. الأمير سلطان بن سلمان قال: "لقد نجحنا في جعل السياحة فرصة يريد الجميع اقتناصها، بعد أن كانت جمرة حارقة يفرون منها!" وفيما يلي نص الحوار:

### العائد من السياحة

باعتبار السياحة رافداً من روافد الاقتصاد الوطني، ما هو حجم العائد من السياحة في المملكة، قياساً بالناتج المحلي؟  
- تبلغ مساهمة السياحة حالياً في الناتج المحلي للدولة ٢,٧٪، ونطمح إلى زيادتها لتماثل النسب العالمية، خصوصاً وأن العائد الاقتصادي للسياحة في المملكة في نمو متزايد بشكل مستمر وسنوي؛ حيث بلغت عوائد العام الماضي ٦٠ مليار ريال، أما إسهام السياحة في الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي فقد بلغ (٧,٥٪) خلال عام ١٤٣١هـ. ولاشك أن مثل هذه النسب لا تلائم ما تمتلكه المملكة من مقومات كبيرة في السياحة والآثار والتراث، ولا الفرصة التي تتيحها السياحة في دعم الناتج المحلي وتوفير فرص العمل الكبيرة العدد مقارنة بغيرها من الصناعات التي تحظى بدعم أكبر ورعاية عند انطلاقها، ولهذا سخرت الهيئة كافة خططها لرفع هذه النسبة لزيادة إسهام

السياحة في الناتج المحلي، وكلنا طموح بأن تلقى الهيئة الدعم الكامل، لتمكينها من الانطلاق والاستفادة من فوائدها الكبيرة على الوطن.

### التشئت والازدواجية

ما مدى رضا سموكم عما تحقق حتى الآن في مجال تنمية السياحة في المملكة؟  
- في البداية لا بد أن أوضح أن المعلم الرئيس الذي تتسم به السياحة قبل إنشاء الهيئة كان هو التشئت والازدواجية، حيث كانت مسؤوليات الإشراف على قطاع السياحة موزعة على عدد من أجهزة الدولة، فكانت وزارة التربية والتعليم تشرف على قطاع الآثار والمتاحف، في حين تتولى وزارة الزراعة والمياه الإشراف على المتنزهات الوطنية والغابات ومصادر المياه والثروة السمكية، وتشرف وزارة التجارة والصناعة على خدمات الإيواء من فنادق ووحدات سكنية مفروشة،



ووزارة النقل على وسائل المواصلات، ووزارة الشؤون البلدية والقروية على الحدائق والمتنزهات العامة في البلدات والمدن، وهيئة الطيران المدني على وكالات السفر والسياحة، كما تشرف إمارات المناطق وحرس الحدود على بعض الفعاليات السياحية، أدى ذلك إلى عمل قطاعات السياحة المختلفة في عزلة عن بعضها في ظل مجموعة من الأنظمة والتعليمات التي تصدرها الجهات المشرفة على هذه الصناعة وينقصها التنسيق و ضعف الإمكانيات للنهوض بصناعة سياحية وطنية نتيجة لانشغالها بمهام و أنشطة أخرى ذات أولوية أكبر بالنسبة لها . وخلال السنوات العشر الماضية أطلقت الهيئة العديد من المبادرات الأساسية الهادفة إلى تحفيز نمو القطاع السياحي وفق طرق منهجية وعملية منظمة وفعالة، وقد تحقق خلال السنوات الماضية العديد من الإنجازات الواضحة في تطوير هذا القطاع الاقتصادي الواعد، وقطعت الهيئة شوطاً كبيراً في تنظيم السياحة الداخلية على المستوى الوطني وعلى مستوى المناطق في إطار الإستراتيجية العامة لتنمية السياحة الوطنية التي أقرتها الدولة.

والآن وبعد مرور قرابة أحد عشر عاماً من العمل أقول إن معالم هذا المشروع الاقتصادي المجدي أصبحت واضحة للعيان، وأجزم أنه سيكون من أكثر المشاريع الاقتصادية إسهاماً في جذب الاستثمارات وتوفير فرص العمل للمواطنين، وسيقوم بتحويل الموجودات التراثية والثقافية والبيئية من عناصر مهمة إلى «آبار بترول» بمفهوم جديد ومفيد للمجتمعات المحلية بإذن الله تعالى.

### التشتت والازدواجية كانا المعلم الرئيس للسياحة في المملكة قبل إنشاء الهيئة

وأرى اليوم أن السياحة في المملكة قد وصلت إلى مستوى مقبول ولا بأس به على الرغم من الإمكانيات المحدودة والصعوبات والعقبات؛ ونجحنا إلى حد ما في جعل السياحة

الوطنية فرصة حارة يريد الجميع اقتناصها، بعد أن كانت جمره حارقة يفر الجميع منها، لكنها مع ذلك لم تصل بعد إلى مستوى الطموح الذي نريده لها. وحتى إذا استمرت الصعوبات فأنا أجد نفسي مجرد حلقة صغيرة في هذا المشروع الكبير، وقد كلفت بالمهمة ضمن أخوة وزملاء كثيرين، والهيئة قامت بعمل شاق وتجاوزت المراحل الصعبة والحرجة، وهي الآن قادرة، بتعاون شركائها، على الإنجاز وتحقيق النتائج الملموسة على أرض الواقع. ونحن متفائلون بمستقبل النمو السياحي في المملكة، فكل المؤشرات تبرهن على أن قطاع السياحة - متى ما تم دعمه واحتضانه بالشكل الذي تدعم به القطاعات الناشئة في المملكة- يمكن أن يكون رافداً مهماً للاقتصاد الوطني، وأحد أكبر القطاعات توظيفاً للقوى البشرية الوطنية، ورقماً مهماً في إحداث التنمية بمفهومها الشامل في المناطق والمحافظات على امتداد المملكة بإذن الله تعالى.

### تنمية المفاهيم الإيجابية للسياحة

ما هو الدور الذي تقوم به الهيئة العامة للسياحة والآثار لتنمية المفاهيم الإيجابية للسياحة؟

- في وقت سابق قبل إنشاء الهيئة، وفي مرحلة ما، تم الانشغال بجديلة هل يتقبل المواطن السعودي السياحة أم لا؟ وكان البعض لديه نوع من الشك تجاه السياحة ومقوماتها ونجاحها والتخوف منها

كنشاط اقتصادي واجتماعي، أما اليوم فقد أصبحت متطلبات السياح تجاه السياحة الوطنية أعلى وأكبر بكثير من المتوقع، وأصبح الوعي بأهمية السياحة الوطنية محركاً لمعظم قطاعات المجتمع السعودي.

وفي استطلاع للرأي للتعرف على توجهات المواطنين والمواطنات نحو العمل في القطاع السياحي، أجريته إحدى الشركات السعودية المتخصصة وشارك به ٢٧٢٨ مواطناً ومواطنة؛ الغالبية منهم من الفئة العمرية ما بين ٢٠-٣٠ سنة، أبدى ٨٠٪ من المشاركين مناسبة قطاع السياحة لتوفير فرص العمل للسعوديين، كما أن ٧٣٪ من المشاركين لا يوافقون على وجود نظرة سلبية لقطاع السياحة، وأبدى ٤٩٪ من المشاركين أنه سبق لهم التفكير في العمل بالقطاع السياحي. وهذه النتائج تعكس التحول الكبير والنظرة الإيجابية للمجتمع للعمل في القطاع السياحي خلال السنوات العشر الماضية.

ولاشك أن المنافسة في جذب السائحين السعوديين للسياحة الوطنية تتطلب ارتفاع الوعي والتحول الكبير في الثقافة السياحية، والتي بات يتمتع بها السائح السعودي خلال الفترة الحالية.

وقد أطلقت الهيئة العديد من البرامج لتنمية المفاهيم الإيجابية للسياحة ومنها برنامج التربية السياحية المدرسية «ابتسم»، وهو أحد البرامج التي تبذلها الهيئة بالشراكة مع وزارة التربية والتعليم، والذي يأتي استكمالاً للسعي نحو تعميق الثقافة السياحية لدى المجتمع؛ من





## قطاع السياحة يحول الموجودات التراثية والثقافية والبيئية من عناصر مهمة إلى «آبار بترو» بمفهوم جديد

السياحية، ويحظى بـ (٩,٤٪) من إجمالي التوظيف على مستوى العالم. كما تعد السياحة الموظف الأول للقوى العاملة من فئة الشباب (٢٠-٢٩)، وحسب إحصاءات مركز (ماس) فقد ارتفع عدد العاملين في الوظائف المباشرة بالقطاع السياحي في المملكة من (٢٦٧) ألف عامل في عام ٢٠٠١م إلى (٤٩١) ألف عامل في عام ٢٠١٠م، منهم (١٢٨) ألف مواطن، يمثلون حوالي (٢٦٪) من إجمالي العاملين في قطاع السياحة، ويتوقع أن تبلغ فرص العمل في قطاع السياحة بنهاية عام ٢٠٢٠م (٢,٢) مليون فرصة عمل، منها (٩١٨) ألف مباشرة، و(١,٣) مليون غير مباشرة، بمعدل نمو يقارب (٦٪) سنوياً.

### مركز «تكامل»

ما الجهود التي يمكن أن تبذلها الهيئة العامة للسياحة والآثار في مجال تدريب وتأهيل الأيدي العاملة المواطنة للعمل في قطاع السياحة؟

– أنشأت الهيئة مركز تنمية الموارد البشرية السياحية الوطنية «تكامل» الذي يركز على توفير البنية التحتية اللازمة لتوطين الوظائف بأسلوب علمي يضمن جودة مخرجات التعليم والتدريب السياحي، وتوافقها مع

خلال التركيز على المجتمع التعليمي وتحقيق التوعية الشاملة نحو فهم مقومات التفاعل بين طرفي العملية السياحية البسيطة (السائح والمضيف)، وذلك عبر الأنشطة التربوية المختلفة، وقد تم تأهيل ٢١٢ ألف طالب منذ بدء البرنامج وحتى العام الماضي، كما بدأ تأهيل الطالبات قبل سنتين وتم حتى الآن تأهيل ٥٠ ألف طالبة، ويتم إشراك جميع أسر الطلاب من خلال مسابقة الأسرة ومنح جوائز قيمة للأسر الفائزة.

كما تنفذ الهيئة برنامجاً تثقيفياً توعوياً اسمه «السياحة تثري» يستهدف توعية المجتمعات المحلية بالآثار الايجابية للسياحة، ومدى مساهمتها في المحافظة على التراث العمراني والآثار، بالإضافة إلى إبراز المنافع التي يمكن أن تتحقق من هذا القطاع؛ كتحسين مستوى الدخل وتوفير فرص عمل، ويتم ذلك من خلال تنظيم ورش عمل يدعى لها قيادات من المجتمع المحلي من مسؤولي القطاعات الحكومية والمستثمرين والمهتمين بالشأن السياحي، وشارك آلاف الأشخاص في ورش البرنامج التي انطلقت قبل ثلاث سنوات وتجاوز عددها ٧٥ ورشة حتى الآن.

كما قامت الهيئة بتنفيذ برنامج تنمية مهارات التعامل مع السائح لمنسوبي العديد من الجهات التي لها علاقة مباشرة مع السائح مثل الجوازات والجمارك وهيئة المعروف والنهي عن المنكر، حيث تم تدريب أكثر من ٣٢ ألفاً من منسوبي هذه الجهات.

وفي مجال التعامل الأمثل مع البيئة، ولضمان تقليل الآثار السلبية الناتجة من السياحة عنها، تم تنفيذ برنامج لا «ترك أثراً» الذي استفاد منه قرابة ٤٠٠ ألف سائح حتى الآن.

وهناك جهود توعوية أخرى تقوم بها الهيئة مثل نشر قواعد السلوك السياحي، وطباعة المجلات السياحية مثل «ترحال» باللغة العربية، و«سعودي فوجير» الإنجليزية، ونشرة «سياحة وآثار»، وكذلك توزع مجاناً وبكميات كبيرة البروشورات التثقيفية والكتيبات التي توزع في مراكز المعلومات السياحية المنتشرة في المملكة.

## إيجاد فرص عمل للمواطنين

ما مدى مساهمة قطاع السياحة في تشغيل الأيدي العاملة المواطنة وإيجاد فرص وظيفية للشباب السعودي؟

– تعد السياحة في مقدمة الخيارات الإستراتيجية لإيجاد فرص عمل للمواطنين، والحد من معدلات البطالة، وتشير الإحصاءات إلى أن السياحة في المملكة تسهم، مقارنة بقطاعات الصناعة التحويلية والزراعة، في توظيف شريحة كبرى من العاملين، على الرغم من أنها لا تحصل على دعم مماثل، فعلى سبيل المثال، أسهم قطاع السياحة في المملكة خلال ثلاثة أعوام (٢٠٠٦ – ٢٠٠٨ م) بـ (٢٨٣) ألف فرصة عمل تمثل ما نسبته (٦١٪) من إجمالي فرص العمل المتولدة في قطاعات السياحة والصناعة والزراعة، وذلك في ظل دعم حكومي لم يتجاوز (٤,٧٪) فقط من إجمالي الدعم الذي حظيت به تلك القطاعات الثلاثة. وفي المقابل أسهم قطاع الصناعة خلال تلك الفترة بحوالي (٥٠) ألف فرصة عمل، وبما نسبته (١٠,٩٪) من إجمالي فرص العمل في القطاعات الثلاثة، وحظي بدعم حكومي بلغ (٧٥,٩٪) من إجمالي الدعم الذي حظيت به تلك القطاعات الثلاثة. وأسهم قطاع الزراعة خلال تلك الفترة بعدد (١٣٠) ألف فرصة عمل، وبما نسبته (٢٨,١٪) من إجمالي فرص العمل في القطاعات الثلاثة، وحظي بدعم حكومي نسبته (١٩,٤٪) من إجمالي الدعم الحكومي الذي حظيت به تلك القطاعات، ويعد القطاع السياحي الأعلى في توفير فرص العمل، حيث يسهم وحده بـ (٢١٪) من إجمالي فرص العمل في اقتصاد بعض الدول



وتسعى الهيئة إلى رفع نسبة السعوديين العاملين في السياحة من (٢٦٪) حالياً لتصل إلى (٨٠٪) خلال السنوات الخمس القادمة بإذن الله.

### التوسع السياحي التنموي

ما العقبات والمعوقات التي تواجه قطاع السياحة في المملكة ليكون قطاعاً منافساً؟

– بادرت الهيئة منذ إقرار الإستراتيجية العامة لتنمية السياحة الوطنية بتبني إنشاء عدد من المشاريع السياحية في معظم مناطق المملكة، لأن السياحة ليست ترفيهاً أو مهرجانات فقط، بل إنها قطاع اقتصادي مهم تقوم عليها اقتصاديات الدول المتقدمة، إلا أن قيام مثل هذه المشاريع اصطدم بعدم وجود الأنظمة الحكومية المحفزة والداعمة، وفي هذا الصدد أكدنا مراراً أن احتضان الدولة للسياحة كقطاع اقتصادي ودعمها أصبح اليوم ملحاً وضرورياً أكثر من أي وقت مضى، وذا أهمية قصوى لأن هناك إقبالا ضخماً جداً على السياحة في المملكة، بعد أن تجاوزنا مرحلة قبول السياحة الداخلية، ومرحلة تكون أو لا تكون، إلى مرحلة الطلب على الخدمات السياحية، فعلى سبيل المثال إذا لم تجد السياحة الخدمات المتطورة التي تقدمها قطاعات أخرى بشكل صحيح فإن السياحة لن تتجج، وهذا جزء واحد من أجزاء كثيرة يجب أن تتحقق للمملكة حتى تنطلق السياحة بشكل سليم.

ولا يخفى على الكثيرين أن التوسع السياحي التنموي يتطلب نمواً مماثلاً في قطاعات مباشرة ومتصلة بالسياحة، مثل توافر الرحلات ووسائل النقل والبنى الأساسية من كهرباء وماء وأراض ملائمة تقع ضمن ملكيات جهات أخرى لإقامة مشاريع سياحية استثمارية، وتوافر تمويل وموارد بشرية مؤهلة وغيرها من قضايا عالجت الهيئة ما هو مطلوب منها ويتبقى لها تعاون الكثير من الجهات الحكومية والأهلية.

### حماية مواقع الآثار والتراث العمراني

ما جهود الهيئة في حماية مواقع التراث والآثار والمواقع التاريخية؟ – هذا الجانب يحتل أهمية قصوى في أولويات وأعمال الهيئة؛ حيث يتم العمل عبر عدة برامج لجعل حماية الآثار والتراث العمراني قضية وطنية ومساراً اقتصادياً مهماً، مع التركيز على إشراك المجتمعات المحلية في إعادة بناء هذا القطاع الحيوي المهم، وقد تبنت الهيئة وضع نظام جديد للآثار تم رفعه للدولة لاعتماده وبالعلاج كافة القضايا المتعلقة بحماية مواقع الآثار والمباني التاريخية، كما نعمل على استعادة كافة الآثار الوطنية التي تسربت إلى الخارج بمختلف الطرق، وقد تم بالفعل استعادة جزء منها؛ وقد صدرت موافقة سيدي خادم الحرمين الشريفين على قيام الهيئة بتنظيم (معرض الآثار الوطنية المستعادة) في المتحف الوطني في الرياض تحت رعايته الكريمة ضمن فعاليات مهرجان الوطني للتراث والثقافة «الجنادرية» العام القادم ١٤٣٣هـ، ويتم كذلك نزع ملكية المواقع الأثرية المملوكة للمواطنين، وتسجيل المواقع البارزة في قائمة التراث العالمي التابعة لليونسكو والتي نجحنا في تسجيل اثنين منها، وإكمال السجل الرقمي للآثار الوطنية والخريطة الأثرية الذي يتضمن أكثر من ١٠ آلاف موقع أثري، وكذلك دعم وتنمية المواقع التراثية القديمة مثل مراكز المدن والأسواق الشعبية والقرى والبلدات التراثية، بل إن هناك قروضا تقدم بالتعاون مع بعض الجهات التمويلية مثل بنك التسليف لمن يرغب في ترميم أملاكه من المباني القديمة، وفي الأخير فإن كل ذلك لا يمكن أن يحقق النجاح

متطلبات سوق العمل في قطاع السياحة. وقام المركز في المرحلة الأولى بإعداد خطط لتوطين الوظائف بكافة القطاعات السياحية، ثم انتقل إلى مرحلة ثانية تمثلت في تأسيس البنى التحتية للتعليم والتدريب السياحي؛ من خلال إعداد المعايير المهنية والحقائب التدريبية لكافة مهن القطاع السياحي. أما المرحلة الثالثة فقد تم خلالها إطلاق برامج تدريب وتوظيف الشباب السعودي للعمل في القطاعات السياحية. وتقوم الهيئة، وبدعم من صندوق تنمية الموارد البشرية، وبالتنسيق مع شركاء الهيئة الإستراتيجيين في التدريب والتوظيف، ومنهم وزارة العمل والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني وعدد من مؤسسات التعليم والتدريب الحكومية والأهلية، بتنفيذ العديد من البرامج التدريبية المنتهية بالتوظيف في القطاعات السياحية. كما تعمل الهيئة أيضاً مع شركائها من القطاع الخاص (من فنادق ووكالات سفر وسياحة وغيرها) على دعم توفير الفرص الوظيفية للسعوديين، من خلال التنسيق مع كبار الشركات المشغلة للفنادق لديها. وقد عقدت الهيئة عدة اجتماعات مع مسؤولي هذه الشركات نتج عنها توفير أكثر من (٢٠) ألف فرصة عمل للمواطنين في مختلف مناطق المملكة. كما عملت الهيئة مع هذه الشركات وغيرها على استقطاب عدد من خريجي برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي للعمل في قطاع السياحة في مهن تخصصية، مثل التخطيط والتسويق والموارد البشرية والسكرتارية وغيرها من البرامج التي تخدم العمل الفندقية.



## ٣,٧٪ نسبة مساهمة السياحة حالياً في الناتج المحلي للدولة.. وعوائد العام الماضي بلغت ٦٠ مليار ريال



- تنمية السياحة الداخلية تقوم على الارتقاء بمنظومة الخدمات والمنتجات والبرامج التي تكون التجربة السياحية المتكاملة التي ينشدها السائح المحلي، وهو أمر محل تركيز الهيئة بجميع برامجها وأنشطتها، ولما ينتج عن ذلك من تمكين المواطنين من الاستمتاع ببلادهم وتوفير فرص عمل لهم في مناطقهم، وزيادة نمو العوائد الاقتصادية للمناطق.

وقد أقر مجلس الشورى مؤخراً النظام العام للسياحة تمهيداً لرفعه لمجلس الوزراء، وهو نظام متكامل يشمل على الكثير من القرارات الهادفة إلى تنظيم العلاقة فيما بين المرافق السياحية والخدمات المتعلقة بالنشاط السياحي بوجه عام، وكل من يمارس أي نشاط متعلق بهذا النظام أو من يستفيد منه، إضافة إلى تحقيق مستوى لائق من الأداء في المرافق السياحية وضمان التوازن بين المرافق ومصالح المستهلكين لخدماتها.

ويعد هذا النظام الإطار العام لتوحيد الأنظمة المختصة بالقطاع السياحي، والتي كانت تتوزع بين عدد من الجهات الحكومية المختلفة، ما سيسهم في تسريع وتيرة النمو السياحي بمشيئة الله، وسيسهم في تطوير الخدمات المقدمة للمواطنين في قطاع السياحة والتأكد من جودتها وتطوير الاستثمار والخدمات في المرافق السياحية، مع ضمان التوازن بين المرافق ومصالح المستهلكين لخدماتها.

### دور القطاع الأهلي

هل استطاع القطاع الأهلي القيام بدوره نحو إيجاد صناعة سياحية منافسة، أم لازال بحاجة إلى الدعم والشراكة الحكومية، وما أوجه الشراكة المطلوبة؟

- القطاع الخاص هو شريك الهيئة في الاستثمار السياحي وإنشاء المشروعات السياحية الكبرى، وحتى المتوسطة والصغيرة، ونعمل حالياً على تسهيل وسائل التمويل لهذا القطاع ليقوم بدوره الرئيس في مجال الاستثمار السياحي، ونسعى في هذا المجال إلى زيادة التدفقات السياحية وزيادة جاذبيتها للاستثمار، اعتماداً على قرار مجلس الوزراء الموقر رقم ٢٠٩ الخاص بدعم أنشطة الهيئة وتوفير الموارد المالية اللازمة لتنمية السياحة في المملكة، والذي مثل دافعا مهما لتحفيز الاستثمار السياحي، ويتم انطلاقاً من هذا القرار العمل على عدد من المحاور من أهمها تأسيس شركات سياحية، والتي سيكون من أبرز مساهماتها تنمية المشروعات السياحية الكبيرة بالمناطق، ومنها شركة قابضة تتم دراستها حالياً مع صندوق الاستثمارات العامة لتنمية السياحة الداخلية، وشركة للفنادق التراثية تم رفعها لمقام المجلس الاقتصادي الأعلى، ومن المؤمل إقرارها في القريب العاجل بالتعاون مع القطاع الخاص والدولة، و(شركة تطوير العقير)، بالإضافة إلى تسهيل تأسيس شركات لتنمية السياحة الداخلية على مستوى المناطق والمشاريع. ●

المنشود دون أن يتم بناء وعي متكامل لدى المواطنين بأنهم هم حماة الآثار الوطنية، وهم الذين يستثمرون ويعملون على تنميتها. ولذلك تتبنى الهيئة حالياً مبادرة البعد الحضاري لإبراز وتعزيز ما يمثله التراث الوطني من بعد حضاري للمملكة، وهو البعد الرابع للمملكة الذي لم يحظ بعد بالاهتمام بالرغم من مكانته، ونعمل في هذا الجانب بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم على تعزيز هذا البعد لدى الناشئة.

ولدينا مسارات مختلفة نعمل عليها ومن ضمنها مسار القرى التراثية، وتأهيل المواطنين الذين يعملون على تطويرها والإشراف والمحافظة عليها، وقد أنشأت الهيئة مؤخراً مركزاً وطنياً للتراث العمراني مهمته المحافظة على التراث العمراني في كل مناطق المملكة وتطويره واستثماره بما لا يفقده أصالته وتأثيره في بناء شخصية المدينة السعودية في الحاضر والمستقبل، وتعزيز الهوية الوطنية، ويعتمد المركز الوطني للتراث العمراني في عمله على ثلاثة محاور رئيسية، هي برنامج القرى التراثية وبرنامج التراث العمراني، إضافة إلى مبادرة ثمينة تهدف إلى إيجاد مسار سريع لإنجاز مشاريع حماية وتوثيق وترميم وإعادة تأهيل التراث العمراني، بالتركيز على إنجاز عدد من المشاريع الرائدة التي ترشحها مجالس التنمية السياحية في المناطق، وتطبق عليها معايير الاختيار للمبادرة ويصدر بها قرار من اللجنة التوجيهية للمبادرة. وهناك الكثير من المشاريع التي تم إنجازها والأخرى التي في طور الإنجاز، ويسرني بهذه المناسبة دعوة الأخوة القراء للإطلاع عليها عبر موقع الهيئة على الإنترنت نظراً لتشعب مثل هذه البرامج وعدم اتساع المساحة لذكرها جميعاً.

### الارتقاء بمنظومة الخدمات

هل يعتقد سموكم أن الخدمات السياحية المحلية المقدمة تتواءم مع مستوى التطلعات والآمال سواء من قبل الهيئة أو المستفيدين؟



## المسؤول كلمة

## القادة الناجحون والحاجة إلى التعلم منهم

## يتساءل

الكثير من مفكري الإدارة وممارسيها: كيف تمكنت بعض المنظمات في القطاع العام والخاص من النجاح بينما أخفق الكثير منها؟ بالرغم من وجود العديد من الأسباب التي تزخر بها أدبيات الإدارة للإجابة عن هذه التساؤل، وأهم تلك الأسباب يكمن في فاعلية القائد من عدمه في تحقيق أهداف المنظمة؟ وبناءً على ذلك تسعى مفكرو الإدارة وممارسوها إلى التعرف على ما يفعله القادة الناجحون وسبل النجاح التي سلكوها في منظماتهم، بغية الاستفادة من ذلك. ولقد أوضحت أدبيات الإدارة العديد من سلوكيات القادة الناجحين التي يقومون بها، ومنها قيامهم بالتالي:

## تحديد التوجه والرؤية الإستراتيجية للمنظمة

وتشمل هذه الخطوة قيام القائد بفهم الأحداث في بيئة المنظمة الخارجية والاستفادة من الفرص المتاحة فيها، وبناء علاقات خارجية تدعم المنظمة، والنظر إلى المنظمة من خلال أعين المستفيدين، والتركيز على المستقبل من خلال القناعة بأهمية تحديد رؤية واقعية وواضحة للمنظمة ودافعة للعاملين للإنجاز وتحديد مسارات تحقيقها، مع التأكد من فهم وقناعة العاملين بها وتمكينهم من تحقيقها. وعلى القائد التأكد من وجود اتساق بين الأداء في المنظمة ورؤيتها الإستراتيجية. مع إيجاد بيئة محفزة للنجاح تدعم التزام العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة وتعزز من نموهم المهني.

## إثارة وإيجاد الالتزام لدى العاملين

وتشمل هذه الخطوة قيام القائد ببناء علاقات تعاونية بين أفراد المنظمة لتضمن، ليس فقط قدرة العاملين على العمل بمفردهم لإنجاز المهام الموكلة لهم، بل وقدرتهم المتميزة على العمل في مجموعات من خلال فرق عمل وغيرها، وكذلك قيامه بدعم وتشجيع العاملين من خلال استخدام لغة تخاطب القلوب وتدفع مشاعر العاملين للإنجاز. كما يقوم القائد ببناء ثقافة تركز أكثر على الثقة منها على نقد الأفراد وإبداء الرغبة في مشاركة الآخرين للسلطة من خلال التفويض الفعال، وكذلك ممارسة القدرة على الاستماع واستقصاء آراء العاملين لتوظيفها في تحسين أداء المنظمة، وإظهار قوة القيادة من خلال احترام الآخرين والثقة بهم والعمل على إيجاد فرص لهم في المنظمة لإبراز مواهبهم وقدراتهم القوية في إنجاز الأعمال مع تمكينهم من اكتساب المهارات والثقة لأداء مهامهم بتميز.

## بناء قدرات المنظمة

وتشمل هذه الخطوة قيام القائد ببناء البنية التحتية للمنظمة من أنظمة عمل فاعلة لكافة أنشطة وعمليات المنظمة الكفيلة

بتحقيق النتائج المطلوبة من المنظمة، والعمل على قيامه بتوفير الموارد التي تحتاجها المشاريع المختلفة وتحقيق التكامل بينها، وكذلك إيجاد الاتساق بين إستراتيجية المنظمة وكافة برامج وممارسات المنظمة. كما يقوم بالالتزام القوي بإستراتيجيات المنظمة طويلة المدى والعمل الدؤوب على إيجاد الموارد والتشجيع لتحقيق التحسين المستمر وتبني أساليب إدارة المعرفة لنقل الخبرات بين أفراد المنظمة، وإيجاد ثقافة أداء متميزة في المنظمة، والقيام بإدارة التغيير بنجاح في المنظمة من خلال تبني مبادرات إحداث التغيير الإيجابي بدلا من التعامل مع التغييرات في بيئة المنظمة الخارجية والداخلية كردة فعل للضغوطات التي تصادفها المنظمة فيها، مع الاستمرار في التساؤل عن مدى مناسبة أداء المنظمة والنتائج المرجوة منها.

## ممارسة القيادة وتطوير الذات

تشتمل هذه الخطوة على قيام القائد بالتأكد من توافق القول مع العمل من خلال انعكاس القيم التي يدعو إليها في سلوكياته وقراراته، والعمل على بناء صورة إيجابية عن ذاته لدى أفراد المنظمة من خلال القناعة الذاتية في نفسه كقائد والبحث عن الفرص للتعلم والتطوير، مع قيامه بتدريب ذاته على قبول النقد والتعلم من الأخطاء وقبول التحدي للتعامل بكفاءة مع المواقف المعقدة والغامضة والمتعارضة أيضا التي تواجه في المنظمة.

بالرغم من أهمية هذه السلوكيات لتحقيق القيادة الناجحة إلا أن اكتسابها وممارستها في ظل غياب ربطها بالنتائج المطلوب تحقيقها يجعلها محدودة الفائدة. إذ إن الحكم على مدى فاعلية القائد من عدمه يعود بشكل رئيس إلى مدى تحقيقه لنتائج متميزة للمنظمة. ولذلك فإن فاعلية القائد تتكون من: ممارسة القائد لسلوكيات القيادة الفاعلة x النتائج المطلوبة. وهذا يتطلب ربط القائد ما يعرفه وما يمارسه مع النتائج الواجب تحقيقها. ومن المفارقات العجيبة تسعى الكثير إلى تحقيق قيادة فاعلة إلا أنهم يخفون في ذلك نتيجة عدم التوافق بين القول والعمل، وعدم اكتسابهم معارف ومهارات القيادة الفاعلة، وربط ممارستها بالنتائج المطلوب تحقيقها. لذا جاءت أهمية التعلم من القادة الناجحين من خلال التعرف على أساليبهم القيادية لتحقيق النتائج المتميزة في منظماتهم. ولهذا فإن التساؤل لمن يدعي أنه قائد فاعل في منظمته، أو يسعى إلى أن يكون كذلك، أن يسأل نفسه: ما مدى قيامي فعليا وعلى المستوى السلوكي بممارسات القيادة الفاعلة المشار إلى بعضها أعلاه وتحقيقي للنتائج المطلوبة؟ إذا كانت الإجابة الصادقة التي تدعها الحقائق بنعم فإلى مزيد من النجاح والتطور، أما إذا كانت الإجابة بلا، فقد حان الوقت إلى تصحيح المسار لتحقيق قيادة فاعلة تفضي للنتائج المطلوبة. ●



د. سعيد بن عبدالله القرني\*



يستعدون لمواصلة دراساتهم العليا في الخارج

## مبتعثو المعهد: آمال وطموحات تدعم نهضة الوطن



استطلاع / علي المطيري

### المراحل

التي يمر بها الإنسان في حياته العملية والعلمية كثيرة ومتعددة. قد يمر البعض منها مروراً عابراً بلا أثر أو تأثير، ولكن البعض منها يقف المرء عنده متذكراً ومستلهماً أبرز الخبرات والتجارب المستفادة. وفي حياة من درسوا وحصلوا على تعليمهم من خارج المملكة أجمل الذكريات وأبرز التجارب؛ بل لا نبالغ عندما نقول إن «مرحلة البعثة» والدراسة في الخارج هي أبرز المحطات في ذاكرة الكثير منهم.

مجلة «التنمية الإدارية»، وفي إطار سعيها لتبسيط الضوء على كل ما هو «مميز» في المعهد، تستطلع في هذا العدد وتعيش عن قرب آمال وطموحات مبتعثي المعهد من مساعدي المدربين وهم يستعدون لشد الرحال لبدء مرحلة مهمة جداً في مسيرتهم الأكاديمية.

### طموحات وأمني

في البدء حاولنا معرفة المشاعر والطموحات التي يفكر فيها المبتعثون وهم على أبواب الرحيل، وماهي أبرز الأشياء التي يريدون اكتسابها من بلد الابتعاث؟ يجيب مهند الحربي، مبتعث إلى الولايات المتحدة الأمريكية لدراسة الماجستير في إدارة الأعمال، «أسعى إلى التميز ثم التميز، خاصة في مجال الاستثمار؛ كونه من التخصصات التي لم تشبع في سوق العمل، وتحديدًا في المجال الأكاديمي كالجوامع والمعاهد. وأبرز ما أريد اكتسابه هو الجانب الإيجابي من الثقافة والبيئة التعليمية في الجامعات الأمريكية على وجه الخصوص ونخبة المجتمع الأمريكي على وجه العموم».



مهند الحربي:

التميز في مجال  
تخصصي هو ما  
أسعى إليه

## أفنان الشمراني: أسعى إلى تطبيق ما أتعلمه من خبرات ومعارف في برامج المعهد سواء كانت تدريبية أو إعدادية

وفي السياق ذاته تقول أفنان الشمراني، مبتعثه للحصول على درجة الماجستير في الإدارة المكتبية، «أود اكتساب كل ما هو جديد من معارف وعلوم نظرية وتطبيقية في مجال تخصصي، والاستفادة من طرق التدريس والإلقاء وكيفية سير عملية التدريب لديهم».



**سعيد الغامدي:**  
**أبحث عن كل**  
**ما هو متميز في**  
**بلد الابتعاث من**  
**ثقافة وتراث**

ويتفق سعيد الغامدي، مبتعث للولايات المتحدة الأمريكية للحصول على درجة الماجستير في تقنية المعلومات، مع زملائه قائلًا «أمل أن تكون هذه المرحلة نقطة تحول إيجابية في حياتي، فأنا أطمح وأتطلع علمياً إلى الحصول على درجة الماجستير في تخصص تقنية المعلومات، وأن أحرص على تعلم كل ما هو جديد في مجال تخصصي، وكل ما يساعدني ويميزني عن الآخرين في نفس التخصص، كما أنني أطمح إلى زيادة معارفي اجتماعياً؛ فأنا شخص اجتماعي وأحب التعرف على الثقافات الأخرى فأنا حريص جداً أن أتعرف على طبيعة الحياة في البلد المبتعث إليه وثقافته وتراثه باحثاً عما يميزهم، وحرصاً على ما يؤدي إلى تمييزنا أيضاً، فأنا أحب أن أنقل ثقافة بلادي إليهم معترفاً ومتمسكاً بها».

### بيئة المعهد المميزة



**يحيى فقيهي: دور**  
**إدارة التخطيط**  
**والتطوير الفعال**  
**ساعدنا في رسم**  
**خارطة الطريق**  
**واختيار الجامعات**  
**المناسبة**

وعن دور بيئة المعهد في تهيئة المبتعثين لهذه المرحلة يقول يحيى فقيهي، مبتعث للولايات المتحدة الأمريكية لدراسة الماجستير في الإدارة العامة، «بادئ ذي بدء أحمد الله الذي هباً لي هذه الفرصة- وأعني فرصة الابتعاث- عن طريق معهد الإدارة العامة، وكما هي بداية أي مشروع في الحياة يبدأ بالتطلع والكلام وينتهي بالتنفيذ إن شاء الله، حيث منذ احتكاكي الأول بالزملاء مساعدي المدرسين

على الجانب الآخر تقول رنا البراهيم، مبتعثه لدراسة الماجستير في المحاسبة، «في الحقيقة أرى أن طموح وآمال وتطلعات كل من يستعد للابتعاث لا تخرج في مجملها عن الطموح والرغبة في تطوير الذات والرقى بمستوى الفكر والاستزادة من العلم والتطلع إلى الاستفادة من تجارب الدول الأخرى، وكذلك الاطلاع على ثقافة شعوب تلك الدول وأخذ ما هو مفيد منها والسعي لتطبيقه بعد الانتهاء من الابتعاث

وتحقيق الهدف منه - على الجانبين العملي والشخصي، بما يعود بالفائدة على المجتمع السعودي، ويدعم استمرارية النهضة الحضارية على الأصعدة العلمية كافة».

وتضيف البراهيم «لذلك طموحي وآمالي وكذلك تطلعاتي تقع ضمن هذا الإطار، لإيماني كمواطنة سعودية ترى في خدمة وطنها والمساهمة في دعم تطوره واستمراريته رقيه؛ مسئولية يجب علي أن أضعها نصب عيني، كما أرى في الابتعاث فرصة ملائمة لنقل ثقافة المجتمع السعودي وما بُنيت عليه من أسس متينة تتمثل في تعاليم ديننا الحنيف في المقام الأول والعادات والتقاليد الحميدة».

### معارف وعلوم حديثة



**تركي آل رشيد:**  
**تقديم صورة مميزة**  
**عن بلدي يحملني**  
**مسؤولية كبيرة**

من جهته يركز تركي آل رشيد، مبتعث إلى الولايات المتحدة الأمريكية لدراسة الماجستير في الإعلام، على اكتسابه للمعارف والعلوم الحديثة قائلًا «أمل الاستفادة من هذه المرحلة المهمة في تطوير ذاتي من اكتساب اللغة الإنجليزية وتقوية مهاراتي ومعارفي في تخصص الإعلام والعلاقات العامة، كما أطلع لاكتساب كل ما هو إيجابي في بلد الابتعاث؛ مما سيكون له الأثر الإيجابي على شخصيتي، كما أرجو من الله أن يعينني على تحمل المسؤولية و أن أنقل صورة إيجابية عن مجتمعنا».







بدأنا نتجاذب أطراف الحديث عن الدراسة في أمريكا وعن التخصصات وتحديدها وعن الحياة بوجه عام في أرض الابتعاث. ولا أنسى في هذا الجانب دور إدارة التخطيط والتطوير الفعال في رسم خارطة الطريق لنا ومساعدتنا في اختيار الجامعات المناسبة.

وتتفق رنا البراهيم مع هذا الطرح قائلة «أود التنويه إلى أن بيئة العمل بالمعهد من أكثر بيئات العمل تميزاً في المملكة؛ نظراً لما يحتضنه المعهد من

ويؤكد مهند الحربي على خبرات وكفاءة منسوبي المعهد ودورها في تهيئته لهذه المرحلة الهامة في مسيرته.. يقول الحربي «تمت الاستفادة ممن لهم علاقة بتخصصي مثل منسق القطاع والزملاء أعضاء هيئة التدريب في القطاع الأهلي، خاصة فيما يتعلق بطبيعة الدراسة هناك، بالإضافة إلى الاستعانة بالزملاء أعضاء هيئة التدريب بمركز اللغة الانجليزية.

ويشاركه الرأي سعيد الغامدي، حيث يذكر بأنه يزداد طموحه وتقوى عزمته على النجاح عندما يتطرق للحديث عن مرحلة الابتعاث والدراسات العليا مع الزملاء الذين وفقوا في اجتيازها بكل نجاح وتميز. يقول الغامدي «لا شك أن ذلك النجاح هو جزء مما قدمه المعهد لنا في بداية حياتنا الوظيفية، حيث يعمل على استثمار الوقت بكل ما يعود علينا بالنفع والفائدة بدءاً من برنامج التدوير الوظيفي الذي يهدف إلى زيادة معرفة وخبرة مساعد المدرب، والعمل على تطوير مهارته، ومن ثم إلحاقه ببرنامج اللغة الانجليزية ودورة تأهيلية لاختبار التوفل الذي يعد مطلباً أساسياً للحصول على قبول من إحدى الجامعات المتميزة التي قام باختيارها المعهد لابتعاث مساعدي المديرين إليها، وفق معايير تتوافق مع طموح المعهد، ولا شك بأن منسقي القطاعات بالمعهد لهم دور بارز في دعمنا في اختيار التخصصات المقترحة و إعداد خططنا الدراسية».

### تحقيق أهداف الابتعاث

وحول الأمان والأهداف التي يسعون إلى تحقيقها بعد العودة من البعثة يقول تركي آل رشيد «أتطلع إلى أن أترجم كل ما اكتسبته في دراساتي العليا إلى واقع عملي فاعل يهدف إلى خدمة المعهد والرقى به لخدمة الأهداف التي يسعى المعهد إلى تحقيقها في التنمية الإدارية». وتتفق مع هذا الطموح أفنان الشمراني، حيث تقول «أسعى إلى تطبيق هذه الخبرات والمعارف في برامج المعهد، سواء كانت تدريبية أو إعدادية، ونقلها لجميع الزميلات المدربات للاستفادة منها».

وفي السياق نفسه يقول يحيى فقيهي «نحن امتداد لمن سبقونا من الزملاء أعضاء هيئة التدريب، وكما عملوا سنعمل وسنقدم كل ما لدينا من أجل الوطن ومن أجل المؤسسة التي احتضنتنا من أجل شعار المعهد الذي عرفناه قبل التحاقنا به ولنلمسه اليوم من أجل جودة المخرجات ومواصلة التفرد بالصدارة في مجال التدريب لتحقيق هدفه الأسمى، نحو تنمية إدارية أفضل».

كفاءات بشرية متميزة لديها الخبرة العملية والإدارية الكافية، إلى جانب تميزها في الجانب العلمي. حيث كان لتلك الكفاءات دوراً إيجابياً في إيجاد بيئة عمل ناجحة ومنتجة، وهذا من وجهة نظري هو أساس نجاح المعهد منذ أن تأسس في عام ١٣٨٠هـ».

وتضيف البراهيم «إن المفاهيم التي تكونت لدي حول الابتعاث والفوائد المرجوة منه على الصعيدين الشخصي والعملي كانت نتيجة عملي في المعهد إلى جانب زميلاتي وتحت إشراف منسوبات إدارة الفرع النسوي بالمعهد، واستفادتي من خبراتهن والتجربة التي مررت بهن أثناء فترة ابتعاثهن. ومما لا شك فيه أن إدارة التخطيط والتطوير بمعهد الإدارة، ممثلة بمنسوبيها، كان لهم الدور الأكبر في تهيئتي وتهيئة جميع زميلاتي وزميلاتي في المعهد خلال مرحلة ما قبل الابتعاث؛ من خلال تقديم النصائح والتوجيهات وعرض التجارب السابقة وسعيهم الدائم لتسهيل العقبات التي قد تواجه منسوبي المعهد في هذه المرحلة. ولا أنسى هنا دور المختصين في مجال المحاسبة من منسوبي المعهد فإن هذا وبلا شك كان له دور في إعطائي تصور واضح عن المناهج الدراسية وطرق التعليم المطبقة في الجامعات الأمريكية، وعن المتطلبات اللازمة للحصول على قبول في برنامج الماجستير؛ مثل اجتياز اختبار (GMAT)، والاختبار الخاص بتقييم مستوى قوة اللغة الانجليزية (TOEFL)».

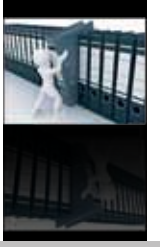
### خبرات الزملاء خير مرشد لنا

وعن دور زملائه في المعهد يقول علي القحطاني، مبعث للولايات المتحدة الأمريكية للحصول على درجة الماجستير في نظم المعلومات الإدارية، «منذ قبولي في معهد الإدارة العامة وأنا أستعد لمرحلة الابتعاث بشكل مبكر من خلال الأحاديث الجانبية مع الزملاء ممن سبقوني عن الجامعات المميزة التي تساعد على التعلم والتفوق العلمي، وكذلك سؤال المختصين في إدارة التخطيط والتطوير الذين لا يألون جهداً في إرشادنا وتوجيهنا، ومن ذلك (دورة اللغة الإنجليزية الخاصة بالابتعاث ودورة تأهيلية لاختبار التوفل)».



**علي القحطاني؛**  
**الأحاديث الجانبية**  
**مع زملائي في**  
**المعهد كانت بداية**  
**الطريق للتفكير في**  
**البعثة مبكراً**





## أنظمة ولوائح

# مبدأ التقاضي على درجتين

تطبيقاً صحيحاً، فتؤيده، أو أنه لم يفصل في النزاع بصورة صحيحة ولم يعط صاحب الحق حقه فتلغيه وتصدر حكماً آخراً بدله.

هذا هو نظام التقاضي على درجتين، وهو يعتبر من الضمانات الضرورية لحسن القضاء وتحقيق العدالة. فالحكم إذا كان يعتبر عنواناً للحقيقة ومانعاً لإعادة طرح النزاع أمام القضاء، إلا أنه عمل إنساني وقد يشوبه خطأ أو قصور، فقد يجيد القضاة

عن جادة الصواب، أو لقلة عناية بتمحيص الوقائع أو قلة إلمام بقواعد الأنظمة وكيفية تطبيقها، ومن الخطر ترك الخصوم يتحملون نتائج هذا كله، بغير أن يفتح أمامهم الطريق للوصول إلى حماية أنفسهم من هذا الخطر، ويتم ذلك عن طريق تنظيم درجة ثانية للتقاضي تصلح عيوب الحكم من حيث الوقائع ومن حيث سلامة تطبيق الأنظمة.

وسلطات قضاة محكمة الدرجة الثانية مقيدة بقيد هام وهو ألا يطرح على محكمة الدرجة الثانية إلا ما اعترض عليه الخصوم، فقضاة محكمة الدرجة الثانية لا ينظرون النزاع إلا في حدود الاعتراض المقدم أمامه، فلا تطرح على محكمة الدرجة الثانية جميع النقاط وإنما فقط النقاط التي قدم عنها الاعتراض. فإذا فرض أن المدعى قد تقدم أمام أول درجة بعدة طلبات في صحيفة الدعوى، وكسب بعضها بينما خسر البعض الآخر، ولم يقدم اعتراضاً إلا بخصوص الطلب الذي خسره أمام أول درجة، فإن محكمة الدرجة الثانية لا يمكن أن تختص بكل الدعوى، وإنما فقط بهذا الطلب الذي خسره.



**د. ناصر الشمالية**  
عضو هيئة التدريس  
بمعهد الإدارة العامة

حقاً للخصوم فلا يجوز للمحكمة العدول عنه أو تعديله وهذا ما تعبر عنه قاعدة «متى أصدر القاضي حكمه فقد استنفذ قضاءه».

ويكون للمحكوم عليه أن يطعن في هذا الحكم - إذا كان قد صدر من الدرجة الأولى - أمام محكمة أعلى درجة، إعمالاً لمبدأ التقاضي على درجتين. فقاضي أول درجة ينظر النزاع وأصدر فيه حكماً، فتتحقق الدرجة الأولى للتقاضي، ويأتي الدور بعد ذلك على قاضي الدرجة الثانية.

فللشخص الحق في أن ينظر النزاع مرتين، مرة أمام محكمة أول درجة، وأخرى أمام محكمة ثاني درجة. وهذا مبدأ أساسي من مبادئ النظام القضائي، فحين ترفع دعوى أمام محكمة الدرجة الأولى يجب على هذه المحكمة أن تنظر هذه الدعوى وتفصل في موضوعها وتحسم إدعاء الشخص إما بقبوله وتقرير حقه، وإما برفضه وإنكار هذا الحق عليه.

وبعد ذلك يطرح النزاع من جديد أمام محكمة أعلى درجة، كي تعيد هذه المحكمة الفصل في الادعاء مرة أخرى، ويجب على هذه المحكمة - الدرجة الثانية - أن تنظر موضوع النزاع مرة أخرى لتتأكد مما إذا كان حكم أول درجة قد طبق حكم الأنظمة

**نظام التقاضي على درجتين، يعتبر من الضمانات الضرورية لحسن القضاء وتحقيق العدالة**

## صدرت الموافقة على التنظيم القضائي الجديد بالملكة

العربية السعودية بالمرسوم الملكي رقم (م/٧٨) وتاريخ (١٩/٩/١٤٢٨هـ)، المتضمن كل من نظامي القضاء العام وديوان المظالم. ومن القواعد المستحدثة في نظام القضاء العام (الشرعي) في المملكة مبدأ التقاضي على درجتين، فجعل التقاضي يتم على درجتين، فللخصم الذي صدر الحكم لغير صالحه في الدرجة الأولى أن يعرض النزاع مرة أخرى أمام محكمة أعلى درجة لتفصل فيه من جديد. وهو الأمر الذي أصبحت معه المحاكم بالمملكة تنقسم إلى مجموعتين:

### المجموعة الأولى: محاكم الدرجة الأولى

والتي تنظر في النزاع لأول مرة وتشمل المحاكم الجزائية، المحاكم الحقوقية، المحاكم التجارية، محاكم الأحوال الشخصية والمحاكم العمالية.

### المجموعة الثانية: محاكم الدرجة الثانية (محاكم الاستئناف)

وهي المحاكم التي تنظر في النزاع للمرة الثانية من خلال دوائر مختلفة تغطي أوجه المنازعات التي تم الفصل فيها من محاكم الدرجة الأولى. وهي تحديد الدوائر الحقوقية، الدوائر الجزائية، دوائر الأحوال الشخصية، الدوائر التجارية، الدوائر العمالية.

فما المقصود بمبدأ التقاضي على درجتين؟ إذا تعرضت المحكمة لموضوع الدعوى وأصدرت فيه حكماً حاسماً للنزاع حول هذا الموضوع فإن سلطاتها تقتضي بشأن ذلك النزاع، ولا يعد لها أية ولاية في إعادة بحثه أو تعديل قضاؤها ولو باتفاق الخصوم.

فبمجرد النطق بالحكم تخرج الدعوى من حوزة المحكمة ويصبح الحكم الصادر منها



# إنشاء الجمعيات النوعية: ترف تنظيمي.. أم ضرورة مجتمعية؟

إعداد: عبد الكريم رجب - إبراهيم المالكي

المشاركون في القضية:

■ أ.د. إبراهيم بن عبد الواحد عارف

رئيس مجلس إدارة الجمعية السعودية لعلوم الحياة

■ د. ناصر بن إبراهيم آل تويم، رئيس مجلس إدارة حماية

المستهلك، رئيس مجلس إدارة الجمعية السعودية للإدارة، رئيس

مجلس إدارة الجمعية التعاونية لمنسوبي جامعة الملك سعود

■ د. نوره بنت عبدالله العجلان، عضو هيئة التدريس بكليات التربية

بالرياض، عضو الجمعية الوطنية لحقوق الإنسان، وعضو فاعل في

عدد من الجمعيات العلمية والخيرية

■ د. محمد عبد الله سلطان البكر

مدير إدارة البرامج الإدارية - معهد الإدارة العامة

■ مشوح بن عبد الرحمن الحوشان

مدير عام الجمعيات والمؤسسات الخيرية، وزارة الشؤون الاجتماعية

بمختلف التخصصات وموزعة كما يلي:

- الجمعيات الخيرية من ٦٠٠ وهي تزداد بشكل أسبوعي.
- الجمعيات التعاونية ١٧٠ جمعية.
- الجمعيات العلمية ١٥٠ جمعية
- الجمعيات المستقلة والمهنية كجمعية حقوق الإنسان وحماية المستهلك.. الخ.

ويؤكد د. ناصر آل تويم أن هذا العدد قليل قياساً على توسع المجتمع السعودي، بينما نرى في بعض الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال يوجد مليوناً جمعية إدارية، واستشارية، ومهنية، وتطوعية داعمة للعمل الحكومي. ويشير د. آل تويم إلى أن وجود الجمعيات أو مؤسسات المجتمع المدني مهم وفعال لأنها تمتاز بالتواجد مكاناً وزماناً وموضوعاً وتتمكن من تغطية مناطق جغرافية قد لا تصلها مؤسسات القطاع العام الخدمية أو مؤسسات القطاع الخاص، إضافة إلى أن هذه الجمعيات على اختلاف تخصصاتها تضم النخب وتعد مرجعية ومظلة للمتخصصين في مختلف المجالات العلمية والمهنية، لذا فهي تزواج بين خدمات

**تعد** الجمعيات النوعية، سواء الحكومية أو الأهلية، أحد الأطر التنظيمية التي تعتمد عليها المجتمعات في

الاستفادة من طاقات وجهود أبنائها لخدمة هذه المجتمعات، ومساعدة أجهزة الدولة في تحقيق الخطط والبرامج التنموية التي تستهدف مصلحة المواطنين في المجالات المختلفة.

وقد شهد المجتمع السعودي في السنوات القليلة الأخيرة تزايداً ملحوظاً في أعداد هذه الجمعيات، سواء العلمية أو الطبية أو الاجتماعية أو الخيرية، والتي ترفع لافتة العمل التطوعي وخدمة المجتمع، الأمر الذي بات يشكل ظاهرة جديدة بالتوقف أمامها لمعرفة الأسباب الحقيقية التي تقف وراء إنشاء هذه الجمعيات، وهل هناك حاجة فعلية لذلك، ثم ما هي الضوابط التي تحكم إنشاء هذه الجمعيات، وكيف يمكن أن تؤدي دورها بالشكل المطلوب، أبرز المعوقات التي تقف في طريق تحقيقها لأهدافها ورسالتها؟

أسئلة عديدة وضعتها "التنمية الإدارية" أمام عدد من المختصين والمسؤولين بهدف الوصول إلى إجابات تحدد ملامح هذه الظاهرة، وتضع حداً للكثير من التساؤلات التي تشغل بال الكثيرين.

## أدوار مهمة

البداية كانت حول مدى الحاجة الفعلية لإنشاء هذه الجمعيات .. يقول د. إبراهيم بن عبد الواحد عارف: «نعم هناك حاجة فعلية لإنشاء هذه الجمعيات، خاصة في المجالات التي لا توجد فيها جمعيات علمية حالياً، والدليل أن جميع دول العالم بها جمعيات علمية وتؤدي أدواراً مهمة في خدمة التخصص والمتخصصين والمجتمع، لكنني أرى عدم مناسبة تجزئة أو تفكيك الجمعيات العلمية الكبرى القائمة لإنشاء جمعيات في فروع دقيقة للتخصص».

## التطوير والتغيير

من جانبه يقول د. ناصر آل تويم: «أرى أن مؤسسات المجتمع المدني (الجمعيات) في المملكة قليلة جداً، ولا تتجاوز ألف جمعية



**د. إبراهيم عارف:**

**العلاقة بين الجمعيات والجهات الحكومية تكاملية لا تعارضية**



## د. نوره العجلان:

### الجمعيات قليلة جدا .. وأدائها هو الذي يحدد مدى جدواها

- جمعيات اجتماعية تحت مظلة وزارة الشؤون الاجتماعية، وتشمل الجمعيات الخيرية والتعاونية.
  - منظمات غير ربحية تحت مظلة وزارة الصناعة والتجارة تخدم قطاع التجار والصناع في شكل الغرف التجارية والصناعية.
  - الجمعيات العلمية التي تضاعفت بعد عام ١٤٢٠ هـ.
  - مؤسسات ذات طابع ثقافي ورياضي.
  - مؤسسات خيرية واجتماعية مستقلة.
  - الأوقاف الخيرية التابعة لوزارة الشؤون الإسلامية.
- وتؤكد د. نوره العجلان أن الذي يقرر مدى جدوى هذه الجمعيات هو أدائها بناء على التقارير السنوية أو نصف السنوية، وتطالب د. نوره العجلان بمزيد من الدعم للجمعيات لكي تثبت نفسها أكثر وتجاوز القصور في الإمكانيات البشرية والمادية، والتغلب على التحديات التي تواجهها.

### مغزى وجود وتنوع الجمعيات

ويلتقط د. محمد البكر أطراف الحديث قائلاً: قبل الإجابة على السؤال المتعلق بمدى الحاجة الفعلية لإنشاء الجمعيات المتخصصة، سواء كانت علمية التوجه أو اجتماعية الهدف، يتعين علينا أن نتعرف على المعنى أو المغزى الذي يرتبط بوجود وتنوع الجمعيات. إن بزوغ وانتشار الجمعيات يشير بدلالة واضحة إلى أن المجتمع الذي يحتضن أو يأخذ بمبدأ دعم وتعزيز إنشاء الجمعيات المختلفة النشاط وغير الرسمية من حيث التوجه والمنحى هو مجتمع يمر ويتطور في سياق وتكون مفهوم المجتمع المدني لدولة (ما).  
ويضيف د. البكر "لهذا نجد أن التوجه الحالي في المملكة العربية السعودية نحو دعم وتشجيع إنشاء الجمعيات إنما هو مؤشر ودلالة

القطاع العام والخاص، وهي مؤسسات مدنية متطورة لا تحكمها البيروقراطية الحكومية ولا تتحكم بها أنانية وربحية القطاع الخاص. ويشدد د. آل تويم على أهمية زيادة عدد الجمعيات أو مؤسسات المجتمع المدني قليلة كما ونوعاً على اعتبار أنها تقوم بأعمال تطوعية فاعلة كما أنها أبرزت الكثير من القيادات الإدارية القادرة على تولي المناصب العامة والخاصة إلا أن ما يواجه هذه المؤسسات المدنية هو نظرة المجتمع القاصرة في دورها ومهامها وأهمية وجودها وتواجدها.

### تؤسس لدور حضاري

ومن جانبها ترى د. نوره العجلان أن إنشاء الجمعيات المتخصصة يعد اليوم ضرورة فهو يؤسس لدور حضاري في وظيفة مؤسسات المجتمع المدني تجاه خدمة المجتمع بتنمية الفكر، وتحقيق التواصل والتبادل العلمي للمتخصصين وأصحاب الاهتمام والشأن وتسهم في تطوير الأداء المهني للأعضاء، ويمكن تسميتها بالقطاع الثالث المساند للقطاع الأول والثاني وهما القطاع الحكومي والخاص. وحول تزايد أعدادها مؤخراً تقول د. نوره العجلان: "أنا مع ازدياد أعداد الجمعيات المتخصصة، فلا يوجد في المملكة اليوم عدد كاف ويمكن تصنيفها إلى ست فئات، هي كما يلي:



## د. ناصر آل تويم:

### الجمعيات مؤسسات مدنية متطورة لا تحكمها البيروقراطية ولا تتحكم فيها أنانية القطاع الخاص وأطالب بإنشاء المزيد منها





د. محمد البكر:

**دعم وتشجيع  
إنشاء الجمعيات  
دلالة واضحة على  
تبني ودعم عملية  
التحول التدريجي  
للمجتمع المدني**



أ. مشوح الحوشان:

**إنشاء جمعيات  
خيرية متخصصة  
في تقديم الخدمة  
لفئة معينة يسهم  
في رفع الجودة**

وتقوم بجميع الإجراءات لجنة تأسيسية مؤقتة يكونها المجلس العلمي من خمسة أعضاء ينتهي عملها بعقد أول جمعية عمومية واختيار أعضاء مجلس الإدارة ، وتقدم اللجنة تقريراً مفصلاً عما قامت به إلى الجمعية العمومية.

### تعزيز مبدأ الشفافية

أما د. محمد البكر فيرى ضرورة وجود عدد من الضوابط التي تحكم إنشاء عمل الجمعيات، وتتمثل في " اقتران إنشاء الجمعيات بموافقة رسمية من الجهات الرسمية ذات العلاقة والاختصاص بنشاط وعمل الجمعية، فعلي سبيل المثال إذا كان نشاط الجمعية المراد إنشاؤها اجتماعياً أو خيرياً يتعين أن يكون ربط الموافقة على الإنشاء تحديداً بوزارة الشؤون الاجتماعية، أما إذا كانت علمية فبالتالي تكون جهة الاختصاص وزارة التعليم العالي، إلى جانب وضع إطار تنظيمي محدد لاستمرار عملية الإشراف والمتابعة بين الجمعيات والجهات الرسمية المسؤولة عن نشاط الجمعية".

ويضيف "كما أن من بين هذه الضوابط الربط الآلي (الإلكتروني) بين الجمعية والجهات الرسمية المسؤولة عن نشاط الجمعية، وتبني وتعزيز مبدأ الشفافية في التنظيم وإجراءات العمل، ومشروعية ووضوح الأهداف التي أنشئت من أجلها الجمعية، ثم أخيراً التدوير الوظيفي المنظم للمناصب والمراكز الإدارية الرئيسية والحساسة في الجمعية خاصة تلك المتعلقة بالجانب المادي".

### نشاط مكمل للجهود الحكومية

وينتقل النقاش إلى محور آخر حول ما إذا كان هناك تعارض بين هذه الجمعيات والجهات الحكومية التي تمارس الدور نفسه، حيث يرى أ. مشوح بن عبد الرحمن الحوشان أنه «لا يوجد تعارض بين هذه الجمعيات والجهات الحكومية التي تمارس نفس هذا الدور، حيث إن النشاط الأهلي المتمثل في الجمعيات الأهلية هو مكمل للجهود الحكومية ولا يتعارض معها».

### تكاملاً في العمل

ويتفق د. إبراهيم بن عبد الواحد عارف مع أ. الحوشان في هذه الجزئية قائلاً «ليس هناك تعارض بين عمل الجمعيات العلمية والجهات الحكومية التي تمارس نفس الدور، بل إن هناك تكاملاً بينها في العمل، فالجمعيات تنظم لقاءاتها العلمية، على سبيل المثال، بالتعاون مع الجهات الحكومية وبدعم معنوي ومالي منها، وهذه الجهات تشارك في اللقاءات بخبراتها، وبالمقابل تستفيد الجهات الحكومية من الأبحاث العلمية التي تقدم في اللقاءات ومن النقاشات والتوصيات العلمية التي تنتج عنها، نظراً لأن الجمعيات العلمية تضم نخبة جيدة من المختصين ذوي الخبرة في مجالهم».

### تعاون وتنسيق مشترك

من جهته يقول د. محمد البكر «إن أساس إنشاء هذه الجمعيات لا يقوم على الإطلاق على فكرة التعارض، حتى وإن كانت الجمعيات تقوم بنشاط مقارب، أو حتى مماثل لذلك الذي تقوم به المؤسسات الرسمية. ويضيف د. البكر "بل إن إنشاء الجمعية، أو الجمعيات الاجتماعية، قد يكون قائماً في الأساس على خطة إستراتيجية تتضمن العمل

واضحة لدى حكومة المملكة العربية السعودية على تبني ودعم مسيرة عملية التحول التدريجي للمجتمع المدني والذي يتم من خلاله ممارسة الكثير من القضايا والمهام والأنشطة في المجتمع وذلك من خلال جمعيات ومؤسسات مدنية غير رسمية.

ويواصل د. محمد البكر "لذا فهناك حاجة ماسة لدعم وتعزيز التوجه نحو إنشاء جمعيات علمية واجتماعية شريطة توافر الأسباب والشروط النظامية والتنظيمية لإنشاء الجمعية، وذلك من أجل أن تتمكن الجهات المختصة، كالمكاتب الاستشارية المتخصصة بنشاط التدقيق والمحاسبة، من متابعة وتقييم نشاط وعمل تلك الجمعيات وتصحيح مساراتها إذا ما صاحبها أي انحرافات أو منازعات».

### الحاجة إلى المزيد

ويتفق أ. مشوح بن عبد الرحمن الحوشان مع كل ما سبق ويؤكد أن هناك ضرورة فعلية لإنشاء هذه الجمعيات، بل إنه يرى أنه لا زال هناك حاجة إلى مزيد من الجمعيات الخيرية المتخصصة في كافة مناطق المملكة، مضيفاً أن "وزارة الشؤون الاجتماعية تقوم بالتصريح للجمعيات الخيرية التي تعنى بالشأن الاجتماعي، وقد بدأ إنشاء الجمعيات المتخصصة منذ فترة طويلة حيث تم تأسيس العديد من الجمعيات المتخصصة في مجال رعاية المعاقين، وجمعيات متخصصة في فئات معينة تعاني الإعاقة مثل جمعية الأطفال المعوقين بالرياض، وتبع ذلك إنشاء جمعيات متخصصة في مجال مكافحة التدخين وجمعيات متخصصة في التوعية بأضرار المخدرات وجمعيات متخصصة في مجال رعاية الأيتام، ولا شك أن إنشاء جمعيات خيرية متخصصة في تقديم الخدمة لفئة معينة يساعد على التركيز في تقديم الخدمات كما يسهم في رفع الجودة في مستوى الخدمة حيث كانت الجمعيات الخيرية في السابق ولا زال بعضها يقدم خدمات متنوعة لفئات عديدة، مما يسهم في تشتيت الجهود وعدم التركيز في مستوى الخدمة».

### قواعد منظمة

لكن ما هي الضوابط التي تحكم عمل هذه الجمعيات؟ .. يجب د. إبراهيم بن عبد الواحد عارف بقوله "هناك ضوابط عامة تحكم إنشاء الجمعيات العلمية أقرها مجلس التعليم العالي بموافقة خاد الحرمين الشريفين وهي موجودة ضمن القواعد المنظمة للجمعيات العلمية في الجامعات السعودية الصادرة عام ١٤٢١هـ، ومنها عدم تكرار الجمعية ذات التخصص الواحد سواء في الجامعة أو في جامعات المملكة الأخرى، وتتشأ الجمعية بقرار من مجلس الجامعة بناء على توصية المجلس العلمي بها، ثم تتولى كافة الاختصاصات



### ربط الجمعيات بالأجهزة الرسمية

لكن د. محمد البكر يختلف مع د. إبراهيم عارف في رأيه، حيث يقول "ليس هناك أدنى شك بأهمية وجود آلية محددة لمعرفة مدى تحقيق الجمعيات لأهدافها المتمثلة بتقديم الخدمات للشرائح التي تستهدفها، خاصة إذا كانت هذه الجمعيات تحصل على دعم وتبرعات، سواء من جهات رسمية أو خاصة (أفراداً ومؤسسات)، فهذا يتعين ضرورة وجود آلية لمعرفة والتحقق من أن الجمعية تقوم بتقديم الخدمات الاجتماعية المنوطة بها، ولعل من أهم الآليات ما سبق أن أشرنا إليه، والمتعلق بضرورة ربط هذه الجمعيات بالأجهزة والمؤسسات الرسمية ذات النشاط المماثل من حيث متابعة وتقييم مسيرة أداء ونشاط وعمل هذه الجمعيات، والالتزام بتبني وتطبيق نظام حاسوبي محدد يشتمل على جميع أنشطة وأعمال الجمعية، الأمر الذي يساعد على تحقيق درجة عالية من الشفافية.

### تقارير ربع سنوية

في حين يؤكد أ. مشوح بن عبد الرحمن الحوشان «أن وزارة الشؤون الاجتماعية تتابع وتراقب أنشطة هذه الجمعيات للتأكد من سعيها لتحقيق أهدافها من خلال زيارتها وإعداد التقارير الدورية عنها من خلال فروع الوزارة المنتشرة في كافة مناطق المملكة، كما أن الوزارة كلفت عدة مكاتب محاسبية قانونية لمتابعة إيرادات ومصروفات الجمعيات الخيرية كافة وتقديم الوزارة تقارير ربع سنوية عنها».

### أبرز المعوقات

ويتناول النقاش جانباً آخر، وهو المتعلق بالمعوقات التي يمكن أن تواجهها هذه الجمعيات خلال ممارستها لأنشطتها، حيث يذهب د. إبراهيم بن عبد الواحد عارف إلى أن «أبرز المعوقات التي قد تواجه الجمعيات في عملها عدم توفير الدعم المالي، فجميع الأنشطة تتطلب لتنفيذها وجود دعم مالي كبير، كذلك طول فترة الحصول على الموافقات المطلوبة على عقد اللقاءات العلمية والحصول على التاثيرات للمشاركين، ومن الملاحظ أن القطاع الخاص بشكل عام قليلاً ما يستجيب لطلب الجمعيات العلمية بالمشاركة في اللقاءات والمعارض العلمية، وإن كان القطاع الصحي يستثنى من ذلك، شيء آخر أيضاً، أهمية متابعة الجهات العليا في تنفيذ التوصيات التي تقدم مع نهاية كل لقاء علمي، فلا معنى لهذه التوصيات إن لم تأخذ طريقها إلى التنفيذ، وقد كانت هناك معوقات أخرى تتعلق بتوفير الكادر الإداري للجمعية، ومقر الجمعية، إلا أن وزارة التعليم العالي وبعض الجامعات مشكورة أنهت هذه المعوقات، بتوفيرها ولو جزئياً».

من جانبه يرى د. محمد البكر أن «هذه المعوقات قد تتمثل ببعض أو مجموع المعوقات التالية: الجوانب التنظيمية والنظامية، خاصة إذا لم يتم الحصول على موافقة رسمية من الجهات المختصة بإنشاء الجمعية، عدم وجود نظام واضح ودقيق لتحديد مسؤوليات ومهام الجمعية، عدم وجود تنظيم إداري جيد يحدد الوحدات الإدارية في الجمعية والمهام والمسؤوليات المنوطة بكل وحدة وفقاً لمستواها الإداري، ضعف أو انطفاء الرغبة والحماس لدى أعضاء الجمعية أو بعضهم، ضعف أو عدم تنوع التمثيل الجيد لأعضاء الجمعية من حيث الاختصاص أو الجنس (ذكر، أنثى)».

على أن تحل هذه الجمعيات غير الرسمية محل المؤسسات الرسمية في تقديم بعض خدمات التنمية الاجتماعية. لذا ينتفي هنا افتراض وجود التعارض بين الجمعيات الاجتماعية والمؤسسات الرسمية، إنما الافتراض قائم على أساس وجود مساحة كبيرة من التعاون والتسيق والتكامل المشترك بينهما بما يحقق أهداف التنمية الاجتماعية في الوطن».

### خدمة التخصص والمجتمع

لكن .. كيف تؤدي هذه الجمعيات دورها بالشكل المطلوب؟ .. يجب د. إبراهيم بن عبد الواحد عارف قائلاً «تؤدي الجمعيات دورها بالشكل المطلوب إذا سعت لتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها، والتي تتعلق بخدمة التخصص والمنسويين والمجتمع والوطن، وإذا كانت نشطة تتطلع دوماً إلى تحقيق المزيد من الإنجازات، خاصة في مجال البحث والنشر العلمي، وتشجيع الإبداع المعرفي، وتقديم الخبرات الإستشارية للجهات ذات العلاقة وخدمة المجتمع».

### وضوح أهداف الجمعية

أما د. محمد البكر فيرى أنه «من أجل أن تقوم الجمعيات بالدور المطلوب منها بشكل رئيس يستلزم ذلك العديد من المتطلبات منها على سبيل المثال: بلورة ووضوح أهداف الجمعية وأن تكون محددة، موضوعية وحسن اختيار أعضاء الجمعية، إيمان عميق لدى أعضاء الجمعية بأهداف الجمعية والعمل على تحقيقها، توافر الإمكانيات البشرية والمادية، وجود قنوات تعاون وتواصل بين الجمعيات والمؤسسات الرسمية المعنية بنشاط الجمعية، وجود آلية واضحة ومحددة لمتابعة وتقييم نشاط الجمعية وذلك من خلال وضع خطة زمنية متدرجة لعملية المراجعة والتقييم».

### من يراقب عمل الجمعية؟

محور آخر دار حوله النقاش، وهو أن كثيراً من الجمعيات تعلن عن تقديم خدمات معينة للشرائح المستهدفة من خدماتها، فماهي الآلية التي يمكن عن طريقها التأكد من تحقيق هذه الجمعيات لأهدافها؟ يقول د. إبراهيم بن عبد الواحد عارف «إنني لا أميل إلى مراقبة عمل الجمعيات من قبل أي إدارة، وأن تكون الجمعية مستقلة في عملها، لأن الجمعية العمومية لأي جمعية هي أفضل من يراقب عمل الجمعية، وإذا رأت الجمعية العمومية أن عمل مجلس الإدارة يشوبه تقصير باستطاعتها انتخاب مجلس آخر بعد انتهاء فترة المجلس الأول، كما أن إنجازات الجمعية وتقاريرها السنوية والمالية التي تناقشها الجمعية العمومية وتعتمدها خير دليل على قيام الجمعية بدورها».

بيت خبرة استشاري وطني متخصص في التطوير الإداري

## الإدارة العامة للاستشارات بالمعهد: خبرات وكفاءات تساعد الأجهزة الحكومية على تطوير بنيتها الهيكلية وحل مشاكلها الإدارية

تقرير / شقران الرشيد

عليها في المعهد بالتعاون مع المسؤولين في الوزارات والمصالح وفروعها.

وبدأ المعهد في تقديم الاستشارات للأجهزة الحكومية منذ السنوات الأولى لإنشائه، حيث بدأ نشاط الاستشارات في المعهد في عام ١٣٨٢هـ دون وجود وحدة إدارية تتولى إدارته، في أدائه، إذ كان التكليف بالمهام الاستشارية يصدر في ذلك الوقت مباشرة من المدير العام للمعهد، نظراً لمحدودية طلب الاستشارات، وبساطة الموضوعات المطلوب تقديم المشورة فيها. ونتيجة لازدياد احتياجات الأجهزة الحكومية من الاستشارات:



**د. مساعد الفريان:**

**نعمل على إجراء دراسات تسهم في حل مشكلات إدارية تواجه الأجهزة الحكومية**

شُكِّلَتْ بتاريخ ١٣٩١/٩/٧هـ وحدة إدارية تتولى هذا النشاط بجانب نشاط البحوث بمسمى (إدارة البحوث والاستشارات) وبدأت بتقديم الاستشارات للأجهزة الحكومية، وإجراء البحوث في الموضوعات التي تكشف نتائج الاستشارات عن الحاجة إلى إجرائها. وقد استمر هذا الوضع حتى ١٣٩٩/١٠/٢٨هـ حيث فصل نشاط البحوث في إدارة مستقلة، وأصبح باستطاعة الإدارة التفرغ لتخطيط نشاط الاستشارات وتنفيذه ومتابعة نتائجه.

وتقوم الإدارة العامة للاستشارات والوحدات الإدارية المرتبطة بها بالإشراف على العمل الاستشاري، من خلال تشكيل الفرق الاستشارية ومتابعتها ومساعدتها على إنجاز مهامها وتذليل

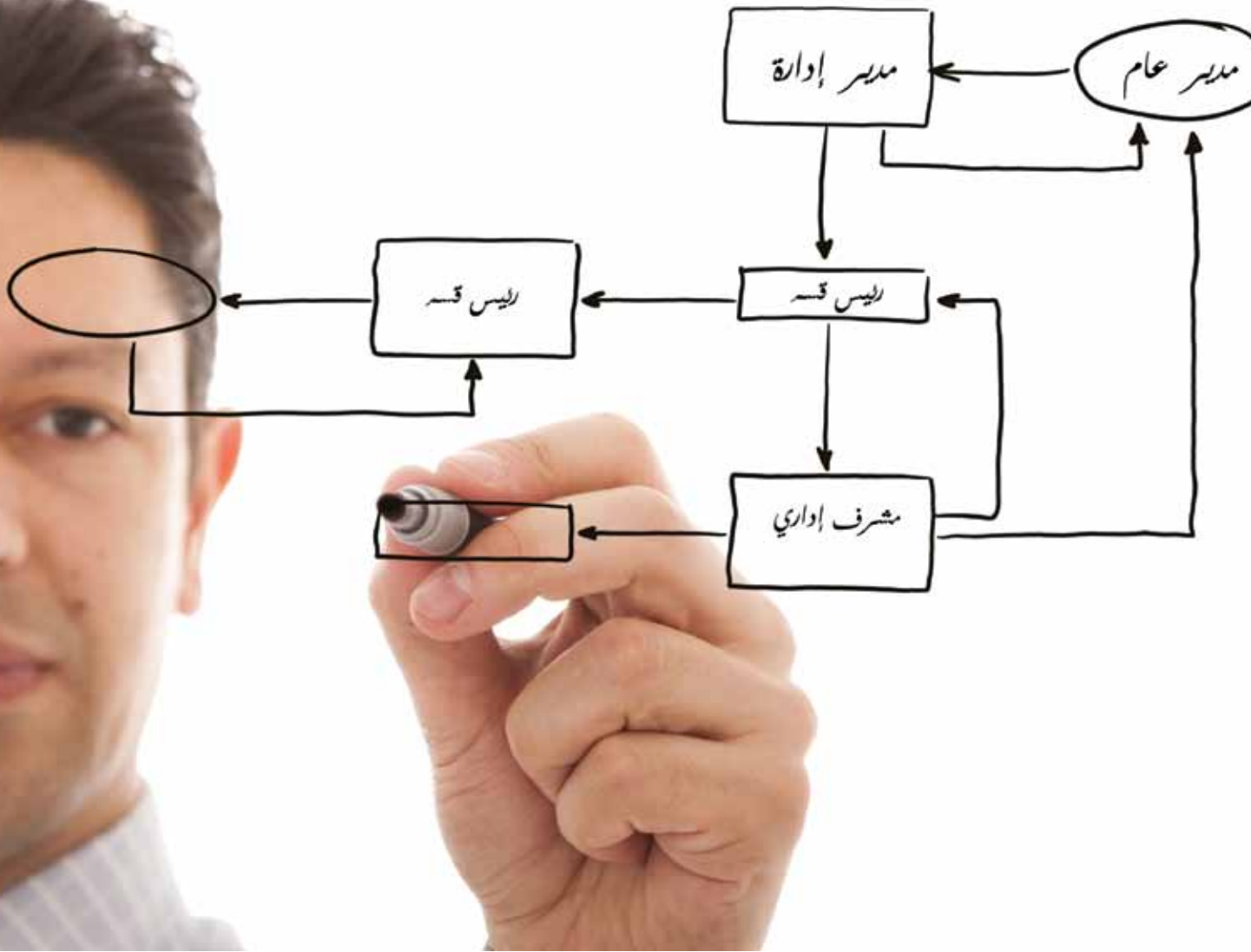
**تعد الإدارة العامة للاستشارات بمعهد الإدارة العامة هي الجهة المتخصصة المنوط بها مساعدة الأجهزة الحكومية على تطوير بنيتها الهيكلية بالشكل الذي يضمن لها أداء المهام بشكل صحيح ويجنبها التداخل والازدواجية عند تنفيذ مهامها، من خلال إجراء البحوث والدراسات العلمية بالتعاون مع المسؤولين في الوزارات والمصالح الحكومية، بهدف تحقيق التنمية الإدارية الشاملة للجهاز الحكومي. وهي تضطلع بهذا الدور الحيوي منذ نشأتها التي تزامنت مع نشأة المعهد، واستطاعت عبر مسيرتها الطويلة، من خلال توظيف خبرات وقدرات وكفاءات منسوبي المعهد، أن تكون بيت خبرة استشارياً متخصصاً في استشارات نظم المعلومات والاستشارات الإدارية.**

وتكامل أهداف الاستشارات مع أهداف التدريب والبحوث والتوثيق الإداري في غاية واحدة هي تنمية الأجهزة الحكومية إدارياً وتطوير العمل فيها، وتساهم نتائج أي نشاط من هذه النشاطات في دعم وسائل تحقيق النشاط الآخر لأهدافه، الأمر الذي يرسخ الصورة الذهنية للمعهد، ويؤكد المكانة الرفيعة التي يحتلها كجهة مركزية للتدريب والتطوير والاستشارات في المجالات الإدارية للأجهزة الحكومية.

### النشأة .. والدور

يُمثل نشاط الاستشارات أحد النشاطات الرئيسة للمعهد، فقد ورد في الفقرة الثانية من المادة الثانية من المرسوم الملكي رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ الصادر بإنشاء المعهد، أنَّ المعهد يختص بالمساهمة في تنظيم الإدارة الحكومية، وإعطاء المشورة في المشاكل التي تعرضها عليه الوزارات الحكومية. ثم أكد النظام ذلك في المادة (٢/٣) أنَّ للمعهد في سبيل أداء اختصاصه في مجال الاستشارات أن يجري البحوث والدراسات العلمية، وتوجيهها، والإشراف





## جامعة الدول العربية ودولة الإمارات ورابطة العالم الإسلامي استفادت من خبرات المعهد الاستشارية

المرحلة الثالثة : هي المرحلة التي تطور فيها نشاط الاستشارات ليصل إلى الوضع الذي هو عليه في الوقت الحاضر من حيث التنظيم، والكفاءات، والوسائل، والأساليب، والنتائج.

### أبرز الانجازات

بلغ مجموع الاستشارات التي قدمت منذ بدء نشاط الاستشارات سنة ١٣٨٢هـ حتى سنة ١٤٣٢هـ أكثر من (١١٠٠) استشارة . ويختلف عدد الاستشارات المقدمة سنوياً؛ نظراً لارتباطه بالطلبات التي ترد من الأجهزة الحكومية، والتي لها وحدها حق المبادرة بطلب الاستشارات. وفيما يتصل بالمجالات التي قُدم فيها المعهد خدماته الاستشارية للأجهزة المستفيدة فإنها غطت مجالات عديدة منها : الاتصالات والمعلومات، الإجراءات وطرق العمل، الأنظمة واللوائح، التدريب، الحاسب الآلي وتطبيقاته، المكتبات والوثائق، الموارد البشرية، إدارة المواد (المشتريات والمستودعات والعقود)، المالية العامة والميزانية.

الصعوبات أو المعوقات التي قد تواجهها سواء من داخل المعهد أو مع الجهات المستفيدة.

### مراحل تطور نشاط الاستشارات

وقد مر نشاط الاستشارات بمراحل مختلفة في مضمونها وفي رصد متنام في نتائجها، ويمكن استعراض هذه المراحل على النحو التالي:

**المرحلة الأولى :** تمثل هذه المرحلة بداية في تقديم خدمات المعهد الاستشارية للجهات الحكومية، حيث كانت عنايته خلالها موجهة بالدرجة الأولى إلى التدريب؛ مما جعل إسهامه في الاستشارات محدوداً من حيث التنظيم والوسائل والأساليب، بجانب محدودية حاجة الأجهزة الحكومية للاستشارات.

**المرحلة الثانية :** وفيها تطور شكل الاستشارات المقدمة، فيجانب استمرار المشاركة في اللجان وفقاً للمرحلة الأولى، فقد كان يُكلف مندوبون من المعهد بدراسة بعض الموضوعات بشكل مستقل بحكم تأهيلهم العلمي وخبرتهم العملية، ويتم داخل المعهد بإشراف وتوجيه مباشر منه.



## تميز المعهد وثقة المستفيدين من خدماته جعله مرجعا للعديد من المراكز الاستشارية المتخصصة

الإداري، ويهدف نشاط التوثيق إلى رصد الوثائق الحكومية، وتهدف الاستشارات إلى حل المشكلات الإدارية التي تواجهها أجهزة القطاع العام من حيث الأنظمة واللوائح والتنظيمات الإدارية وإجراءات العمل والميكنة الإدارية.

### تنمية مهارات المستشارين

تساهم الإدارة العامة للاستشارات في تنفيذ حلقة تنمية المهارات الاستشارية التي تهدف إلى إكساب المستجدين من أعضاء هيئة التدريب بالمعهد المهارات والمعارف اللازمة التي تمكنهم من أداء المهام الاستشارية التي يكلفون بها كما حرصت الإدارة بالمعهد على أن تتضمن الخطة الدراسية للزملاء أعضاء هيئة التدريب المبتعثين للحصول على درجتي الماجستير والدكتوراه مواد ذات علاقة مباشرة بالاستشارات كما أن المعهد يقوم بإرسال أعضاء هيئة التدريب لبرامج تدريبية وحلقات تطبيقية متخصصة في الاستشارات تقدم من مراكز دولية مرموقة.

كما أن الإدارة العامة للاستشارات تحرص على إشراك أعضاء هيئة التدريب الجدد في إعداد الاستشارات ضمن فرق عمل يرأسها ويشارك فيها متخصصون لهم خبرة سابقة في هذا المجال.

### لا يوجد اختلاف جوهري

لكن ما هو الفرق بين نشاط الاستشارات ونشاط اللجنة الوزارية للتعليم الإداري وكيف يتقاطع النشاطان؟

في رأي د. مساعد بن عبد الله الفريان، مدير عام الاستشارات أنه لا يوجد هناك اختلاف جوهري بين النشاطين فكل النشاطين يهدفان إلى إجراء الدراسات لحل مشكلات إدارية تواجه الأجهزة

ولقد أخذت الاستشارات التي قدمها المعهد في التطور بالتوازي مع تطور احتياجات الأجهزة الحكومية. ويختلف عدد الاستشارات المنجزة من مجال إلى آخر.

على أن الاستفادة من الاستشارات لم تقف عند حد الأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع الحكومي في المملكة في هذه المرحلة، بل جاوزتها إلى الدول الشقيقة والمنظمات العربية، وبعض المنظمات الإسلامية، حيث شرع المعهد في تقديم الاستشارات لهذه الدول والمنظمات بعد أن اكتملت له الوسائل اللازمة وتكونت لديه الخبرة الكافية، واكتسبت نتيجة لذلك ثقة تلك الدول والمنظمات. وكان من أهم الاستشارات التي قدمت في هذا المجال استشارة إعادة تنظيم الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، والاستشارة الخاصة بوضع التنظيم الكامل للأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية. وبلغ عدد الاستشارات المقدمة لهذه الدول والمنظمات أكثر من (٥٠) استشارة ومن الدول والمنظمات التي استفادت من خبرات المعهد الاستشارية:

دولة الإمارات العربية المتحدة، والمعهد القومي للإدارة العامة في اليمن، ومكتب التربية العربي لدول الخليج العربية، والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ومجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية والمؤسسة العربية للاتصالات الفضائية، والمركز العربي للدراسات الأمنية (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية حالياً)، واتحاد غرف التجارة والصناعة والزراعة لدول الخليج العربية، ومنظمة الخليج للاستشارات الصناعية، ومركز الملك فيصل للدراسات والبحوث الإسلامية، ومكتب برنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة الإنمائية، ورابطة العالم الإسلامي، ومنظمة المؤتمر الإسلامي، وصندوق النقد العربي، والمنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين. أما أنجازات هذا العمل فهي والحمد لله عديدة وتحققت بدعم معالي مدير العام المعهد وكافة الزملاء والزميلات في المعهد وفروعه. ومن أبرز ما تم هذا العام موافقة مجلس إدارة المعهد على تعديل نص المادة الرابعة من الباب الثاني من لائحة المكافآت الصادرة بقرار من مجلس الإدارة في عام ١٤٠٥هـ، بحيث يكون نصها "يصرف تعويض مالي قدره راتب شهر عن كل استشارة أو دراسة تنظيمية جماعية أو فردية تقدم إلى أي جهة داخل المملكة أو خارجها" بعد أن كانت المكافأة (٣٠٪) من راتب شهر.

### حل المشكلات الإدارية

لا يوجد هناك تغير جذري في طبيعة الدور والمسؤوليات التي تقوم بها الإدارة العامة للاستشارات في مجال النشاط الاستشاري وقد يكون التغير الملموس في ضرورة التنسيق مع مركز الأعمال فيما له علاقة بالاستشارات التي تقدم بمقابل سواء كانت للقطاع العام أو الخاص.

ويعتبر نشاط الاستشارات جزءاً من منظومة الأنشطة التي يقوم بها المعهد لتحقيق التنمية الإدارية، حيث يهدف التدريب إلى تطوير مهارات الموارد البشرية، بينما يهدف نشاط البحوث إلى نشر الفكر



٢- عدم توافر المعلومات الضرورية لإعداد الاستشارة من إحصائيات وبيانات، مما يضطر الاستشاري لجمعها من مصادرها الأساسية في الجهة.

٤- البطء في تعبئة الاستبانات المخصصة لجمع المعلومات وعدم دقة المعلومات التي تحتويها الإجابات في بعض الأحيان، كذلك البطء في تحديد المقابلات مع المسؤولين والعاملين، مما يتسبب في تأخير مرحلة جمع المعلومات.

٥- هناك نزعة لدى بعض المسؤولين والعاملين في الأجهزة الحكومية لمقاومة التغيير الذي يصاحب تطبيق توصيات بعض الاستشارات خاصة المتعلقة بالتغيرات التنظيمية التي قد تؤثر في الصلاحيات والمميزات وغيرها.

٦- ضعف الاستفادة من بعض الاستشارات أو التطبيق الجزئي المحدود لما تضمنته من توصيات.

٧- تركيز بعض الجهات على طلب معالجة المشاكل ذات الأجل القصير، أو المشكلات الجزئية، وعدم وجود النظرة طويلة الأمد لجميع جوانب المشكلة، وبالتالي تأتي المعالجة جزئية ومحدودة الأثر على مجمل أداء الجهاز.

٨- ارتباط بعض الاستشارات وتطبيق توصياتها بمسؤول معين في الجهاز، وعند تغير هذا المسؤول قد يتعذر الحماس والدعم لتطبيقها.

٩- ورود بعض طلبات الاستشارات من بعض الجهات في صورة صياغة عامة لا توضح الاستشارة المطلوبة بشكل دقيق، مما يؤدي إلى تحديد إطار الاستشارة من قبل المعهد بعد التنسيق مع الجهة ويأخذ ذلك وقتاً طويلاً ويتسبب في تأخير تكليف الفريق الاستشاري المناسب لطبيعة الاستشارة. ●

الحكومية واقتراح الحلول لها، إلا أن ما يتصف به نشاط الاستشارات أنه معني بتقديم آراء وبدائل وحلول غير ملزمة للجهة المستفيدة من هذه الخدمة، وتأتي الدراسات الاستشارية بناءً على طلب الجهة المستفيدة، بينما يصدر عن اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري قرارات ملزمة للجهة محل الدراسة بعد اعتمادها، من اللجنة التي يرأسها سمو ولي العهد ومن ثم من المقام السامي الكريم.

### الصعوبات والمشكلات

رغم التطور الكمي والنوعي الذي شهده نشاط الاستشارات في المعهد إلا أنه يواجه بعض الصعوبات التي تؤثر في حجمه وسرعة إنجازه ومردوده في بعض الأحيان. ويمكن استعراضها كما يلي :

١- تنوع أنشطة المعهد وكون عضو هيئة التدريب هو العنصر الرئيسي في إنجازها جميعاً، وتشتمل هذه الأنشطة على التدريب بعناصره كافة من تحديد احتياج وتصميم وتطوير وتقديم للبرامج التدريبية، والخاصة، وبرامج تنمية القيادات الإدارية العليا من حلقات تطبيقية، ولقاءات، وندوات. وكذلك إعداد البحوث والدراسات، وإعداد دراسات اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري المكلفة بإعادة هيكلة الجهاز الحكومي. بالإضافة إلى المشاركة في اللجان وفرق العمل التطويرية المختلفة. ونظراً إلى عدم تفرغ أعضاء هيئة التدريب بشكل كامل لإعداد الاستشارات فقد تطول فترة إعداد الاستشارة في بعض الأحيان.

٢- عدم الفهم الدقيق لدور المستشار الإداري من قبل بعض الجهات والتعامل معه على أساس أن لديه الحلول السريعة للمشكلات التي تواجهها الجهة، دون النظر إلى أهمية تزويده بكافة المعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، والصراحة والتجرد في تقديم هذه المعلومات.



أ. هيفاء بنت محمد المطيري

# الذكاء العاطفي .. إعادة اكتشاف طريق النجاح

يتعامل مع مشاكله بذكاء عاطفي أما الآخر فلا . والذي يصنع الفرق بين إنسان يتحكم في مشاعر الغضب عنده وآخر ينفجر غضباً، وقد يتفوه بكلمات لا يريدونها ثم يندم على ذلك ويطلب من الآخرين الصفح والمسامحة، هو مقدار الذكاء العاطفي لدى كل منهما.

إن مفهوم الذكاء العاطفي يعبر عن قدرة الإنسان على التعامل مع كل من عواطفه وعواطف الآخرين؛ بما يحقق أكبر قدر ممكن من السعادة لنفسه وللمن حوله، فهو ببساطة التوظيف الفعال للعقل في العاطفة. لقد خلق الله العواطف من أجل وظيفة معينة، وهي حماية الإنسان من الأخطار والحفاظ على وجوده . فعاطفة القلق مثلاً وظيفتها أن تدفع الإنسان إذا وقع في مشكلة أن يبحث عن حل لها، وعاطفة الغضب مهمتها أن تدفع الإنسان إلى الدفاع عن حقوقه عندما يعتدى عليها، وعاطفة الخوف وظيفتها أن تبعد الإنسان عن الأخطار، وعاطفة الحب تدفع الإنسان إلى التضحية في سبيل من يحب. إذا فالعواطف محركة للسلوك، و تلعب دورها الإيجابي عندما تأتي في الوقت المناسب وبالقوة المناسبة، فمثلاً إذا أصيب الإنسان بالقلق، ولو لأتفه الأسباب، فإن هذا القلق سينغص حياته ويحد من سعاداته وقدرته على تجاوز المشكلات، وأما إذا كان لا يقلق أبداً فسيتحول إلى إنسان غير مبال وسوف تسبب له هذه اللامبالاة الكثير من المشاكل، وينطبق ذلك على كافة العواطف الأخرى.

إن ما تبحث عنه المنظمات اليوم في المتقدم للوظيفة لديها، خاصة في الوظائف القيادية، معظمه مهارات تتطلب قدراً عالياً من الذكاء العاطفي، مثل : القدرة على الاستماع والتواصل ، والقدرة على التكيف والمرونة في مواجهة التحديات والثقة بالنفس والدافعية العالية للإنجاز ، والقدرة على العمل في الفريق، والقدرة على التأثير والقيادة للآخرين. ولعل هذا يفسر لنا عدم قدرة بعض القيادات الإدارية التي تحمل مؤهلات عليا على تحقيق النجاح الذي كان يتوقعه من عينهم في هذه المناصب، فالشهادات العليا وحدها لا تصنع النجاح. ●

**افتراض** أنه أهدي إليك ثلاث هدايا (جميعها لك)، الهدية الأولى صغيرة ومغلقة تغليفاً بسيطاً، والثانية متوسطة الحجم ومغلقة تغليفاً جميلاً، والثالثة كبيرة ومغلقة تغليفاً فاخراً .. ما هي الطريقة التي تستخدمها في فتح هذه الهدايا؟ هل تبدأ بالهدية الكبيرة ثم الوسطى ثم الصغيرة، أم بالعكس تبدأ بالصغيرة ثم الوسطى ثم الكبيرة ؟ وما دلالة ذلك؟

إذا اخترت الطريقة الأولى فهذا يدل على أنك لا تستطيع السيطرة على مشاعرك، ولا تمتلك القدرة على الاستمتاع بالأحداث السارة الصغيرة في حياتك ، أما إذا اخترت الطريقة الثانية فهذا يدل على أنك تستطيع التحكم في مشاعرك، وتعرف كيف تستمتع بحياتك، أي أنك تتمتع بالذكاء العاطفي. يذكر عالم النفس دانيال جولمان في كتابه (Emotional intelligence) أنه من خلال خبرته العلاجية ومراجعتة لأبحاث شملت عشرات الآلاف من الأشخاص على مدى عشرين سنة توصل إلى حقيقة أن نجاح الإنسان وسعاداته في الحياة يتوقفان على مهارات لا علاقة لها بشهادته وتحصيله العلمي أو ذكائه العقلي، وبضيف أن كثيراً من الأشخاص الذين تخرجوا من جامعات مشهورة وكانت درجاتهم ممتازة لم ينجحوا كثيراً في حياتهم العملية أو الأسرية أو العاطفية، في حين أن أشخاصاً تخرجوا من جامعات عادية وكانت درجاتهم عادية استطاعوا أن يؤسسوا شركات ضخمة، ويكونوا ثروات هائلة، ويتصفوا بالاستقرار العاطفي والنجاح في علاقاتهم الأسرية والاجتماعية. بالطبع ذلك لا يعني أنه لا دور للشهادات العلمية أو الذكاء العقلي، بل هو مهم خاصة في التحصيل الدراسي وبعض الجوانب في الحياة المهنية، مثل التخطيط واتخاذ القرارات، إلا أنه ليس كافياً للنجاح في الحياة المهنية والاجتماعية، بل وجد العلماء أن العديد من الأشخاص، مرتفعي الذكاء العقلي ولكنهم منخفضون في الذكاء العاطفي، ينتهي بهم المطاف للعمل عند أشخاص متوسطي الذكاء العقلي ولكنهم مرتفعو الذكاء العاطفي، مع العلم أنه يمكن الجمع بين الذكاءين العقلي والعاطفي، ولكن أحدهما ليس بديلاً للآخر.

إن ما يصنع الاختلاف والتميز بين الأفراد هو اختلافهم في التحكم في عواطفهم، فالفرق بين إنسان يواجه مشاكله بثقة، وكلما زادت هذه المشاكل زادت ثقته وتماسكه في مواجهتها، وإنسان آخر تتركه أية مشكلة يتعرض لها، وكلما زادت مشاكله ازداد ارتباكاً إلى أن يصل إلى درجة العجز وأحياناً الانهيار ، هو أن الأول

إن مفهوم الذكاء العاطفي يعبر عن قدرة الإنسان على التعامل مع كل من عواطفه وعواطف الآخرين؛ بما يحقق أكبر قدر ممكن من السعادة لنفسه وللمن حوله

## كالة إدارية

### إعداد: سوسن المفلح

# ذكريات من زمن مضى

شاهد في موقع اليوتيوب مقاطع من لقاءاته مع كبريات المحطات التلفزيونية.

يا الله يا «فيصل» أين وصل بك الحال، وأين أنت من مسيرة الزملاء ونجاحاتهم، فها أنت تعيش حياة هامشية لا تفكر في المستقبل لأنه نسخة طبق الأصل من اليوم فلماذا تشغل بالك؟ ولكن أين أنت من ماضيك الغني بالتفوق والنجاح؟ وكيف وصلت إلى هذه الحال؟ كان الجميع يتوقع من «فيصل» الاستمرار في مسيرته العلمية ولكن ظروف عائلته المالية ورغبته في مساعدة والده أجبراه على الاكتفاء بالشهادة الجامعية والعمل بوظيفة حكومية تضمن له استقرار الدخل.

أحس بالدم يغلي في عروقه ولكن هذه المرة غضباً من نفسه، كيف استسلم للظروف وتركها توجهه بدون أن يبذل الجهود ويكافح ويتحدى، توجه أخيراً إلى «جوجل» هذه المرة ليس لتتبع أخبار أصدقاء الزمن الماضي، بل ليستشير عن إمكانية متابعة دراسته في ظل ظروفه المادية والتزامه بعمله الذي لا يستطيع تركه بأي حال من الأحوال. وكان العم «جوجل» صادقاً كعادته بنصيحته وعثر له على جامعة يمكن أن يسجل فيها للدراسات العليا بالفترة المسائية تنطبق عليه شروط القبول فيها ويستطيع تحمل تكاليفها، ووجد أن موعد التسجيل واختبار القبول قريب، فعقد العزم على الانطلاق، فقد حان وقت الجد والعمل. لملم «فيصل» أوراقه المتناثرة على سطح مكتبه، كتب لمديره طالباً إجازة لاستكمال بعض الأوراق والإجراءات اللازمة وليستعد وكله أمل وثقة لبدء مسيرته الجديدة والانطلاق نحو حياة النجاح والإنجاز التي يستحقها.

### التعليق:

في لحظة ما، تكتشف أنك سرت في الاتجاه الخاطئ، كن شجاعاً وارجع إلى نقطة تصحيح المسار. من الغباء لوم الظروف على الحالة التي وصلنا إليها، فهناك آخرون نجحوا في ظروف مشابهة. يمكن بالتوكل على الله والإصرار والتحدي تخطي العقبات التي تعترض طريقنا للنجاح. ●

**دخل** «فيصل» مكتبه ورمى نفسه على كرسيه وهو يكتفم غيظه بعد جلسة نقاش لم تكن نهايتها في صالحه مع مديره. وجلس وهو يتحسر على الحال الذي وصل إليه وهو من كان، وحتى سنوات قريبة قد تكون تجاوزت عدد الأصابع بقليل، يعد من الأذكىاء في مرحلة الدراسة الجامعية وكان الكل يشهد له بالنمو، ولكن كيف وصل به الحال إلى هذه الوظيفة الروتينية التي لا تحتاج إلى أي تفكير فكل يوم هو نسخة كربونية من اليوم الذي قبله وإن حاول أن يغير فيه شيئاً، فإن النتيجة كما حصل هذا اليوم جلسة توبيخ جزاء له على محاولته الخروج عن المألوف فهذا خطأ لا يمكن أن يغفره له مديره.

تضاربت الأفكار في رأسه بين توبيخ لم ينس تفاصيله بعد، وبين مدح وثناء من أساتذة وزملاء على تفوق دراسي ومهارات عملية ورغبة في تطوير الذات. تذكر زملاء الدراسة الذين كان يساعدهم في فهم ما صعب عليهم من مواد وتساءل عن أحوالهم وماذا وأين أصبحوا، ولأن حالته النفسية لا تؤهله للعمل، فقد أمسك بفأرة الكمبيوتر واستدعى العم «جوجل» مستفسراً إياه عن رفقاء مضوا وانقطعت عنهم الأخبار. سجل في محرك البحث «أحمد العلي» منافسه في الدراسة الذي كان يتناوب وإياه على بلوغ المركز الأول، فظهر اسمه مقروناً بلقب الدكتور وهو «الوكيل العلمي لجامعة العلوم» و أخبار متفرقة عن أنشطته منها نيله جائزة الإبداع العلمي من منظمة عالمية. شعر ببعض الغيرة ولكن تمنى له الخير فهو يستحق ما وصل إليه.

سأل «جوجل» بعدها عن الولد الشقي في المجموعة «محمد المنصور»، وكم ذهل حين رآه صاحب مؤسسة تجارية امتداداً لشركة والده ويبدو أن الشركة لها سمعتها فقد كان هذا واضحاً من موقعها على الانترنت وتعجب كيف أن الدراسة هي عامل في تحقيق النجاح ولكنها ليست العامل الوحيد. أمسك بهاتفه الجوال وحفظ الرقم المثبت في الموقع ليتصل به في وقت لاحق.

قرر أن يستفسر عن اسم أخير، وأحس أن الغبار المتكدس في منطقة ما من ذكرياته قد بدأ بالزوال، فهو قد تذكر «طارق» وكيف ينسى ذلك الشاب الموهبة في الرسم الذي لم يدع مدرساً إلا ورسمه وبطريقة تذهل كل من يراه. فأجابه «جوجل» عن أن «طارق» قد أصبح فناناً تشكلياً مشهوراً ولام نفسه كثيراً كيف لم يتعرف عليه وأخبار معارضة والجوائز التي حازها تملأ الصحف والمواقع المتخصصة بل لقد

الصحف السعودية  
في ميزان الإدارة :

# هل الصحفيون السعوديون فاشلون إدارياً؟

تحقيق / شقران الرشيد

**الصحافة** مثل الدنيا .. واسعة عريضة، ممتعة ومبهجة، ضاحكة ومبكية، مهنة تختلف فيها الأمزجة والممارسات، كما تختلف حولها الرؤى والأفكار.. مهنة فيها الوقار الأكاديمي والوجاهة الاجتماعية، وفيها أيضاً الانتهازية وابتذال الشوارع الخلفية.. مهنة تتمازج فيها خيوط الإبداع بالنظريات الإعلامية والمسؤولية الاجتماعية، والهدف النبيل والتطلع الدائم لخدمة الوطن.. ولا بأس بقليل من المتاعب - إن حدثت- هنا أو هناك.

ولكن هل تميز هذه المهنة يقف خلفه تميز إداري واضح الملامح ذو معايير مهنية محددة؟ وإلى أي مدى تعد مهنة الصحافة التي يقال إنها تمثل العين الثالثة للمسئول، ونبض الناس الحقيقي منظومة إدارية ذات هياكل تنظيمية معروفة لا مجال فيها للمقررات المزاجية والارتجال كما يتردد؟ نتعرف على ذلك بلقاء بعض من أبرز رؤساء ومدراء تحرير الصحف السعودية وأعضاء من هيئة الصحفيين السعوديين الذين تحدثوا عن واقع إدارة التحرير الصحفي اليومي في الصحف السعودية.

## تاريخ عريق

منذ انطلاقتها قبل أكثر من سبعة وثمانين عاماً بصدر صحيفة أم القرى في عام (١٩٢٤م) بمكة المكرمة لم تعرف الصحف السعودية منهجاً إدارياً واضح المعالم، بل ارتبطت دائماً بثقافة وفكر ومزاجية مالك الصحيفة أو رئيس تحريرها، وهذه المرحلة عرفت بمرحلة صحافة الأفراد التي احتجبت فيها معظم الصحف لظروف اقتصادية وإدارية غير مستقرة. وفي المرحلة الثانية من مسيرتها عام (١٩٥٩م) عندما قررت الدولة تنظيم ودمج الصحف بحيث تصدر في كل مدينة صحيفة واحدة قوية، لم تتجع معظم الصحف

التي دمجت بسبب تنازع المسؤوليات الإدارية والإشرافية وصراع الأدوار بين القائمين عليها؛ مما تسبب في خسائرها المالية واختفاء معظمها عن الساحة الإعلامية. وعندما انتقلت الصحف السعودية إلى المرحلة الثالثة من مسيرتها المعروفة بمرحلة صحافة المؤسسات، وتحديداً في عام (١٩٦٤م)، وذلك بصدر مرسوم ملكي ينص على أن امتلاك وإدارة الصحف لا يتم إلا عبر مؤسسات صحفية ذات جمعيات عمومية، ومجالس إدارة، ومدير عام للمؤسسة، وهياكل إدارية ومالية قائمة، إضافة إلى رئيس تحرير معين للصحيفة، عرفت الصحف السعودية بعض الاستقرار الإداري والتحرير والمالي؛ مما ساعد على استمرارها وتطورها منذ ذلك الحين.







## تركي السديري؛

لابد من فصل إدارة

المؤسسات الصحفية

عن إدارة التحرير

فالصحافة قائمة

على التحرير وليس

الاستثمار



## جمال خاشقجي؛

الصحفيون السعوديون

فاشلون في الإدارة..

والدليل عدم وجود

قيادات إدارية

بارزة واعتمادهم

على الخبرات غير

السعودية لفترات

طويلة

الصحافة كعمل ثان بينما يعملون في أعمال أخرى حكومية أو خاصة، وذلك بسبب عدم وجود ضمان وظيفي في الصحف السعودية، ويشكل هؤلاء جزءاً أساسياً من كيان الصحيفة ويعتمد عليهم اعتماداً رئيساً في إنجاز مهام التحرير.

### هامش الحرية

وعلى مستوى الممارسة والعمل اليومي الاحترافي للصحافة السعودية كدور ومسؤولية اجتماعية فإنها - بحسب آراء عدد من المراقبين والممارسين لها- تمر حالياً بأهم مرحلة في مسيرتها الطويلة من حيث تفهم الجهات الرسمية رسالتها الوطنية في متابعة ومناقشة قضايا الشأن العام بكل جرأة وشفافية، وتم منحها هامش حرية إعلامية واسعة وفق ضوابط ذاتية للصحفي وال كاتب والصحيفة، الأمر الذي أدى إلى تطور جوانب العمل في الصحافة السعودية، وتقديمها بشكل إيجابي على الرغم من الحاجة الملحة والمطالبات بمزيد من حرية النقد والكتابة.

### الممارسة المهنية

وحول المعايير المهنية التي تضبط الصحافة السعودية تشير دراسة حديثة للدكتور أحمد بن محمد الجميلة بعنوان (الممارسة المهنية الصحفية والعوامل المؤثرة فيها - دراسة ميدانية) إلى أن أساليب الممارسة المهنية في الصحف السعودية تعتمد على خمسة أساليب رئيسية، هي: أسلوب المجاملة، وأسلوب الوصف، وأسلوب النقد، وأسلوب المقارنة، وأسلوب التسويق والترويج للأفكار والمواقف والخدمات. وتؤكد الدراسة أن العوامل المهنية المؤثرة على الممارسة المهنية للصحفيين السعوديين هي تقنية العمل الصحفي، وسياسة التحرير، ثم اقتصاديات الصحيفة، وشخصية رئيس التحرير. هذا وتوصي الدراسة الصحف السعودية بالعمل على إيجاد هياكل تنظيمية مدونة، ومعلنة، ومحددة، وواضحة العلاقة بين مكوناتها في حدود الإشراف والإدارة والمسؤولية، وتوصيف وظائف العاملين في التحرير، ومراجعة مرتبات الصحفيين المترغين.

### مهنية الصحافة السعودية

وعلى اعتبار أن أي مهنة لا تخلو من سلبيات إدارية قد تطفئ على مستوى الممارسة فيها، وتحد من عطاء العاملين بالشكل المأمول،



وحالياً توجد تسع مؤسسات صحفية سعودية ذات تراخيص محلية تصدر (٨) صحف يومية، وصحيفة باللغة الإنجليزية. إضافة إلى (٦) صحف يومية سعودية أخرى، وصحيفة باللغة الإنجليزية تصدرها أربع مؤسسات إعلامية سعودية ذات تراخيص خارجية. كما يضم المشهد الصحفي الحالي عدداً من المجلات والمطبوعات الأسبوعية ذات الاهتمامات المختلفة. ومؤخراً صدر في المملكة بشكل رسمي أكثر من (٨١) صحيفة إلكترونية مستقلة.

### صحفيون وصحفيات متعاونون

وعلى صعيد الصحفيين والعاملين فيها اعتمدت الصحف السعودية في بداياتها على الصحفيين العرب من مصر ولبنان وفلسطين والسودان، ومع بروز صحفيين سعوديين اكتسبوا الخبرة والممارسة بدأت الكفاءات الوطنية تأخذ وضعها الطبيعي في إدارة التحرير وتحمل مسؤوليات الشؤون الإدارية والمالية المساندة. وحالياً تضم الصحف السعودية، بحسب تقديرات غير رسمية، أكثر من ١٠٠٠ صحفي وصحفية من السعوديين بين متعاونين ومتفرغين، وما يقارب ألفين من العاملين الفنيين والإداريين المتفرغين. وما يميز الصحف السعودية عن غيرها من الصحف الخليجية والعربية اعتمادها الكبير على مجهودات الصحفيين المتعاونين ممن يمارسون مهنة



## جميل الذيابي؛

إدارة الصحف

السعودية لا تعتمد

على المزاجية

والارتجالية بل على

المهنية.. وهي عموماً

تؤثر وتتأثر بقيم

المجتمع.

ومفاهيمها بشكل يومي. ويضيف الذيابي أن الصحافة السعودية استطاعت أن تعزز من وجودها عربياً ودولياً، وطورت قدراتها ومستوياتها المهنية والإدارية، وتمكنت من الوصول إلى جميع المواقع المظلمة التي قد لا تدركها عيون السلطات الثلاث الأخرى في الدولة، مما جعل الصحافة السعودية من أهم مدارس الصحافة العربية والإقليمية، وهو ما يعتبر دليل عافية وصحة على مهنية الصحافة السعودية ورحابة ساحاتها، ومواكبتها للتطورات والمنجزات الضخمة التي تحققت للوطن على مدى العقود الماضية.

ويشير الذيابي إلى أن هناك ما ينتقص من مهنية الصحافة السعودية، كما هي الحال في كثير من البلدان التي سبقت السعودية في مجال الصحافة والإعلام بسنوات كثيرة، والتي لها مؤسسات صحافية عريقة قد يفوق عمرها الزمني أكثر من مائتي عام لكنها لا تخلو من أمراض الصحافة بشكل عام. ويؤكد أ. جميل الذيابي أن أغلب المؤسسات الصحفية السعودية لها ميثاق شرف صحفي، تحاول أن تضعه معياراً مهنيًا لخطها التحريري، وعلى الرغم من ذلك هنالك

يبرز السؤال الذي يتردد باستمرار في الوسط الصحفي السعودي: لماذا لا تزال إدارة العمل التحريري في الصحف السعودية تخضع تنظيمياً ووظيفياً إلى رؤى واجتهادات فردية لرئيس التحرير أو مسئول التحرير؟ أين الهياكل الإدارية الواضحة التي تنظم حقوق وواجبات الصحفي السعودي كبقية الصحف الأخرى.. حول هذا الموضوع يقول الأستاذ جميل الذيابي، رئيس تحرير صحيفة «الحياة» في السعودية، وعضو هيئة الصحفيين السعوديين: أنا لست مع الأحكام المطلقة في قضايا لا تحتمل ذلك، لذلك بداية لا يجوز الجزم بأن الصحافة السعودية تعتمد على المزاجية والارتجالية، فالمهنية تحتاج إلى التقريب اليومي عنها، وليس لديها سقف تقف عنده، وإنما تتطور وفقاً لتطور الصحافة





## سليمان العصيمي:

**من الصعب في الصحف  
اليومية إيجاد دوام  
رسمي وتنظيم إداري  
محدد بساعات  
معينة.. فالصحفي  
مثل الطبيب يستدعى  
في أي وقت للعمل**

هيئة الصحفيين السعوديين: في الواقع يوجد بناء تنظيمي واضح داخل الصحف السعودية يشمل أقسامها التحريرية والفنية والطباعة، وهي تعمل ككيان إداري واحد متناغم مع إدارة المؤسسة الصحفية التابعة لها، ولكن هذا البناء مرن لدرجة أنه لا يمكن إخضاعه لإطار رقابي وإداري ثابت كبقية المهن الأخرى. ويوضح أ. خاشقجي أنه وعلى الرغم من أن إدارة العمل الصحفي لا تختلف في جوهرها عن الإدارة في أي مهنة أخرى إلا أنها تختلف في المعطيات المهنية والعناصر وطبيعة الممارسة، وتمتاز بآليات عمل أقل صرامة، فالصحفيون والصحفيات مازالوا يشكلون على الرغم من التطور التقني الهائل الركناً الأساس للعملية الصحفية برمتها. ويوضح خاشقجي أن جزءاً كبيراً من هذا العمل يتم خارج الصحيفة، فالصحفي المحترف هو الذي يجري الحوارات الجيدة والتحقيقات والتقارير والأخبار من الميدان وليس من مقر الصحيفة، لذا نجد أن الصحفيين لديهم انتماء كبير للمهنة أكبر من انتمائهم للصحف ذاتها.

وبحسب أ. جمال خاشقجي فإن الصحفي المتمكن يحرص على أن يكون منتجه الإعلامي يتسم بالإبداع وينجز بشكل منتظم مع متطلبات مواعيد طبع الصحيفة الصارمة، أما معايير العمل الصحفي التحريري فإنها واضحة وجليّة لا غبار عليها ومعروفة سلفاً، وهي: الاحتراف، والقدرة على الكتابة الجيدة، والبحث المتعمق، وجمع المعلومات وتحري دقتها وسلامتها، وهناك أخلاقيات عامة للمهنة لا ينبغي تجاوزها بل يجب التشديد على الالتزام بها.

وبسؤاله عن ما يتردد من ضعف الإدارة الصحفية السعودية يقول خاشقجي: في رأيي يوجد ضعف في بعض جوانب الإدارة الصحفية والعمل الصحفي بشكل عام؛ وذلك يعود إلى ضعف مستوى كليات وأقسام الإعلام في الجامعات السعودية، والدليل أن مخرجاتها ضعيفة في نواحي القيادة التحريرية، وهذا يعود إلى اعتماد الصحف على الخبرات غير السعودية لفترات طويلة، وعدم إصرارها على إبراز جوانب إدارة العمل الصحفي، وبالتأكيد هناك فشل لدى السعوديين في الإدارة والتحرير الصحفي وفق المعايير المهنية المعروفة عالمياً.



## محمد الوكيل:

**الصحف السعودية  
بحاجة إلى صناعة  
متكاملة تبرز قيادات  
إدارية لا يكون للمزاج  
دور في اتخاذها  
القرارات المهمة.. وأدعو  
الجامعات ومعهد  
الإدارة العامة لتنفيذ  
دورات متخصصة في  
الإدارة الصحفية.**



الكثير من التجاوزات المهنية التي قد تحدث. ويوضح الذيابي أن مثل هذه الأمراض ترتبط ارتباطاً عضوياً بقيم المجتمع وحرركته، وتتأثر به كما تؤثر فيها، لكن ما يعتبر فارقاً موضوعياً في مهنة الصحافة السعودية هو وعي المجتمع السعودي بأهمية الصحافة وقدرته على التمييز بين الفث والسمن، وهو ما يجبر الصحافة على الاهتمام بالمهنية والحرفية والموضوعية في طرح القضايا وأداء الرسالة.

## لا تختلف عن الإدارة

وحول كيفية إدارة مقومات العملية الصحفية اليومية (مصادر المعلومات، الصحفيين، المواد التحريرية، الصياغة اللغوية والمراجعة، الإخراج، الطباعة.. الخ)، وأسلوب التوظيف المثالي لكل هذه العناصر من أجل إنجاز منتج صحفي يومي قادر على المنافسة وجذب القارئ، يقول أ. جمال خاشقجي، رئيس تحرير صحيفة «الوطن» الأسبق، ومدير عام قناة (الوليد) الفضائية الإخبارية (تحت التأسيس)، وعضو





## أ.د. علي القرني: على الرغم من تطور الصحف السعودية إلا أنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من بناء وضعيات إدارية جديدة وإيجاد صف قيادي ثاني أو ثالث على درجة تميز الصف الأول

الوعيل، رئيس تحرير صحيفة «اليوم» في المنطقة الشرقية، وعضو هيئة الصحفيين السعوديين، مضيفاً أن هناك حاجة ملحة لقيادات إدارية تستطيع قيادة دفة العمل الصحفي في الصحف السعودية إلى مرحلة جديدة قائمة على معايير إدارية ومهنية ثابتة لا يكون فيها للمزاج أو الحالة الذهنية لمُسئول العمل الصحفي دور في اتخاذ القرارات الصحفية المهمة. ويدعو الوكيل أن يكون من ضمن المشاريع المستقبلية لأقسام وقطاعات الإعلام في جامعاتنا ومعاهدنا المتخصصة، كمعهد الإدارة العامة على سبيل المثال، تنظيم دورات تدريبية ومحاضرات علمية عن القيادة الإدارية الصحفية؛ بحيث تسهم هذه الدورات في بروز قيادات قادرة على مزج الفن الصحفي بالإدارة السليمة. ويشير أ. محمد الوكيل إلى أن ذلك لا بد أن يكون من خلال حرص المسؤولين في الصحف على اختيار المحررين البارزين الذين يتمتعون بمهارة وموهبة الإدارة لتولى هذه المهمة، فالصحف العربية بشكل عام، وليس السعودية، تعاني هذه المشكلة، لكنها غير مهتمة بهذا الجانب الإداري المهم.

### هيئة الصحفيين

وحول دور هيئة الصحفيين السعوديين في تطوير العمل الصحفي ووضع ضوابط إدارية محددة تنظم المهنة وتؤطرها بشكل جيد، يذكر رئيس تحرير صحيفة «الرياض»، ورئيس هيئة الصحفيين السعوديين الأستاذ تركي السديري في بيان صحفي أهمية ذلك مع ضرورة فصل إدارة المؤسسات الصحفية عن إدارة التحرير وجعل المؤسسات الصحفية تحت إدارة التحرير، مشيراً إلى أن المؤسسات الصحفية قامت على أساس المواد التحريرية وليس على الاستثمار في هذه المؤسسات.

### الصحافة في تطور

ومن جانبه يذكر رئيس مجلس إدارة الجمعية السعودية للإعلام والاتصال، المشرف على كرسي صحيفة «الجزيرة» للصحافة الدولية بجامعة الملك سعود، أ.د. علي بن شويل القرني أن الصحافة السعودية في تطور مستمر ومن أبرز ملامح هذا التطور الإمكانات المالية الكبيرة، الحرص على التنوع في المادة التحريرية، التكامل في عناصر المحتوى والشكل والاتجاهات، وجود شخصيات صحافية ذات كفاءات عالية جداً، إضافة إلى شخصيات قيادية ذات سمعة عربية ودولية، وأخيراً وجود صحف سعودية عربية بتراخيص دولية مما أضاف ملامح مهنية عديدة وخلق مساحات من القواسم المشتركة مع الصحف السعودية المحلية. ويضيف أ.د. علي القرني أن الصحافة السعودية لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير، وتحتاج إلى بناء وضعيات إدارية جديدة لعل أبرزها عدم وجود قياديين من الصحفيين الثاني والثالث على درجة تميز الصف الأول. ●



### مهنة تمتاز بالمرونة والتفاعل

ومن جانبه يوضح الأستاذ سليمان العصيمي، مدير تحرير جريدة «الرياض»، أن المقصود بإدارة التحرير في الصحف هم من يقومون بالعمل الإشرافي للصحيفة كرئيس التحرير، ونوابه، ومديري التحرير، ورؤساء الأقسام، وهم الجهة المسؤولة عن توزيع وتنظيم ومراقبة العمل التحريري الصحفي، فجريدة «الرياض» - بحسب العصيمي - على سبيل المثال تعد منظمة عمل كبيرة تضم نخبة من الصحفيين والكتاب والفنيين، كما تضم شبكة من المكاتب المنتشرة في مناطق ومحافظات المملكة، وكذلك في عديد من دول العالم، وهناك عمل إشرافي وإداري كبير لإدارة هؤلاء العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

ويقول العصيمي: «يوجد تنظيم إداري واضح في جريدة «الرياض» وغيرها من الصحف، والعمل الإداري الصحفي له شقان إداري متسلسل ومنظم تتواءم كفاءات وطنية متفرغة له تؤديه وفق معايير مهنية واضحة حتى لا يشغل المحرر أو الصحفي الميداني نفسه في أمور إدارية تلهيه عن مهمته الأساسية، والشق الآخر قيام إدارة التحرير بتوفير كافة المعطيات والمستلزمات الفنية والمالية والبشرية والوظيفية التي تضمن لهذا العمل النجاح وتحقيق أهدافه الرئيسة». ويؤكد العصيمي أن مهنة الصحافة مهنة تمتاز بالمرونة والتفاعل السريع مع الأحداث لذا لا يوجد دوام يومي رسمي ممل محدد بساعات معينة يذهب بعدها الصحفي لمنزله بل هناك التزام مهني وأخلاقي يتوافق مع طبيعة العمل وهذا ما تتفق فيه مهنة الصحافة مع مهنة الأطباء، فالطبيب لا يعلم متى يستدعى لرؤية حالة المريض المصاب. أما ما يتردد من وجود مزاجية لرؤساء ومدراء التحرير في التعامل مع الصحفيين فيوضح ذلك أ. سليمان العصيمي قائلاً: «أنا أحدث عن جريدة الرياض بحكم تجربتي، لذا أقول لا يوجد فيها تعسف إداري فرئيس التحرير والزملاء في إدارة التحرير يتعاملون مع الصحفي وفق احتياجاته المهنية وظروفه العملية من حيث الحرص على تطوير الإمكانات وحفظ الحقوق ومرور العمل، و«الرياض» بهذا تختلف عن بعض الصحف الأخرى التي تعاني مشاكل إدارية وفنية ومالية واضحة».

### صناعة متمكنة

«الإدارة الصحفية السعودية بحاجة إلى وجود صناعة متكاملة تسهم في بروز قيادات إدارية مميزة...» هكذا يقول الأستاذ محمد

## جدية الشباب السعودي في العمل والإنتاج



عبد الرحمن بن علي  
الجريسي\*

غير المسئولة مثل كثرة طلب الإجازات المرضية، والتأخر في الحضور، والغياب بدون إذن وغيرها من الممارسات الخاطئة، وهذا يخسر الشركات مادياً، بل أحياناً يتركون العمل بلا سابق إنذار، ولا اهتمام بحقوق وواجبات صاحب العمل.. ولدي تجارب من شباب سعودي أعتز بهم كثيراً صبروا وتحملوا ونالوا كل ما يطمحون إليه، ويعدون من الأساسيات المهمة في الشركة حالياً. فالأمر يتعلق بالجدية والصبر والإنتاج، وبعض الشباب السعودي - للأسف - تربي وتعود على مستوى معيشي معين في ظل ظروف اقتصادية معينة لكنها حالياً انتهت، ومع ذلك ظل المفهوم الاجتماعي الخاطئ نحو العمل والإنتاج لم يتغير. والآن وفي ظل المستجدات الحديثة والتطورات الاقتصادية والاجتماعية والدعم الكبير للشباب والشابات السعوديين لابد لجميع فئات المجتمع من التكاتف والعمل على تغيير مفهوم ونظرة المجتمع نحو العمل والإنتاج في مختلف المهن وكافة القطاعات، حتى لا نجد بيننا عمالة وافدة تنافس أبناءنا وبناتنا في الحصول على عمل وفي لقمة العيش. ●

يكثر الحديث عن الدور المفقود للقطاع الخاص السعودي وعدم جدية مؤسساته وشركاته في توفير فرص وظيفية للشباب السعودي من أبناء الوطن، وتفضيل الأيدي العاملة الوافدة الرخيصة عليهم.. نعم يمكن القول إن هناك حلقة مفقودة بين مؤسسات القطاع الخاص ورجال الأعمال والشباب السعودي وأسبابها في رأيي، وبمنتهى الشفافية والصدق، هو بعض الشباب السعودي بسبب عدم جديتهم في العمل، وعدم وجود رغبة حقيقية صادقة لتحمل المسؤولية، وعدم المثابرة والصبر، وهذا الأمر يفقد القطاع الخاص الثقة في توظيف الشباب السعودي والحرص على تواجدهم داخل مؤسساته، لأنها ستعود عليه بالخسائر المالية، والقطاع الخاص يعتمد على الربح ولا يتحمل الخسارة لأنها تقضي عليه.

ورغم اتخاذ ولاة الأمر في الدولة - حفظهم الله - العديد من القرارات المهمة عبر الجهات المعنية، ودعمهم خطوات عملية جادة من أجل تنظيم هذه الإشكالية في تأهيل وتدريب وتطوير الشباب السعودي القادر على العمل وفق احتياجات ومتطلبات سوق العمل في القطاع الخاص.. إلا أنني أرى كوجهة نظر شخصية أن البداية تكمن في إعداد دراسة ميدانية عاجلة وموسعة لنظام العمل والعمال السعودي وبعض الأنظمة واللوائح المتعلقة به، مع الأخذ في الاعتبار عدة أمور ومستجدات أهمها الحرص على تحميله مسؤوليات أكثر على الشباب السعودي لمصلحته ولضمان استمراره ومثابرتة في العمل، وكذلك تحميل مسؤوليات على الطرف الآخر وهو مؤسسات القطاع الخاص ورجال الأعمال حتى لا تتسع هذه الحلقة بين الطرفين وتكبر لأن المتضرر في نهاية المطاف هو الاقتصاد الوطني.

والحقيقة أن الفرص الوظيفية متاحة في القطاع الخاص الذي يرغب في العامل السعودي، ويمكن القول إنه لا توجد لدينا بطالة بمعناها المعروف، والتي تعني وجود أيدٍ عاملة مؤهلة ومدرّبة وقادرة على العمل لكن لا تجد لها الفرص. فالشباب السعودي المؤهل بشكل جيد ومتناسب مع متطلبات العمل ومن يتحمل المسؤوليات الموكلة إليه تبحث عنه مؤسسات القطاع الخاص، وتدفع له رواتب ومميزات مالية مغرية للحصول عليه، لكنها في أحيان كثيرة لا تجده، فعلى سبيل المثال في شركات الجريسي عندما نعلن عن وجود فرص وظيفية يتقدم لنا مئات الشباب السعودي وبعد اختيار مجموعة منهم ويبدأون في ممارسة العمل وتسلم لهم المهام تبدر من قلة منهم الأساليب

الشباب السعودي المؤهل بشكل جيد ومتناسب مع متطلبات العمل ومن يتحمل المسؤوليات الموكلة إليه تبحث عنه مؤسسات القطاع الخاص، وتدفع له رواتب ومميزات مالية مغرية

★ رئيس مجلس إدارة الغرفة التجارية الصناعية بالرياض  
نائب رئيس مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية

# إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي:

## دراسة ميدانية من وجهة نظر الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود

أعدها للنشر: عبد الكريم رجب

إعداد: الأستاذة ندى بنت مطلب النفيسة

قدمت هذه الدراسة العلمية، وعنوانها «إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود»، الباحثة ندى بنت مطلب النفيسة إلى كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود للحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة العامة، وقد نوقشت الدراسة بتاريخ ١٠/٧/١٤٣٢هـ الموافق ١٢/٦/٢٠٢١م.

الراضين عن وظائفهم تهديداً لفشل المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، أو قد يؤدي عدم رضاهم إلى ظهور منافسة جديدة من خلال تخليهم عن وظائفهم والعمل لدى مؤسسات أخرى. وتسهم عملية التمكين، والتي تتمثل في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية ومنحهم نوعاً من حرية التصرف والاستقلالية، في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين والذي يمكن أن يتمثل في تلبية حاجات التقدير والاحترام لديهم وتحقيق ذواتهم.

ويفيد تناول موضوع التمكين متخذي القرارات في جامعة الملك سعود في تنفيذ بعض السياسات الإدارية والتنظيمية التي من شأنها المساهمة في رفع مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات من خلال منحهم المزيد من الصلاحيات التي تضمن التدفق الفعال لسير الأعمال بعيداً عن الهرم التنظيمي التقليدي اللامركزي. كما أن تناول الرضا عن بعض الجوانب التنظيمية (مثل الراحة في العمل، والثواب المادي، والترقية في العمل) يمكن أن يساهم في تقديم مؤشرات جوهرية لصانعي القرارات بشأن تلبية حاجات الموظفين سواء المادية أو المعنوية مما ينعكس بدوره على رفع مستويات الأداء والانتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية.

### مشكلة الدراسة

بدأ مفهوم التمكين يحظى باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية. وفي ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، والضغط المرافق للمنافسة العالمية، تولي المنظمات اهتماماً كبيراً لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة من أجل تحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي، ليس من الغريب أن تلجأ الكثير من المنظمات إلى الاهتمام بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين. ويهتم مفهوم التمكين أساساً ببناء الثقة بين الرؤساء أو المديرين والعاملين التابعين لهم وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار في ضوء الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين. إن المؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو أحد السبل للمنافسة وتحقيق التميز، مما يجعل مفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات في العالم العربي، خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة.

إن استثمار التمكين في تحقيق نتائج إيجابية في أداء الموظفين تعكس من خلال الرضا عن الكثير من العناصر المرتبطة بالوظيفة

**يتسم** العصر الحالي بتطورات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية. وقد أصبح موضوع التمكين من القضايا الحديثة في أدبيات الإدارة بشكل عام وفي إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي بشكل خاص. وحظيت دراسة السلوك الإنساني لأعضاء التنظيم الإداري، ودرجة تأثير هذا السلوك على أعمال الإدارة المختلفة بعناية المتخصصين في علوم الإدارة. كما ازداد الاهتمام بدراسة وتحليل البيئة التنظيمية وما يحيط بالعاملين من ظروف مختلفة تؤثر على العلاقات التي تنشأ داخل التنظيم وأيضاً خارجه.

وتساهم عملية التمكين في الارتقاء بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة. ولا شك أن نجاح المديرين والرؤساء في التأثير على المسارات التنظيمية يقود إلى درجة من التوازن بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين الشخصية. فضلاً عن ذلك، فإن التمكين يتطلب توازناً بين حاجتهم إلى التقدير وبين قدر المسؤولية التي يتحملون أداؤها.

ويقوم مدخل التمكين أساساً على فلسفة جديدة تنص على أن يكون تركيز الرؤساء أو المديرين على العاملين بنفس الدرجة التي يتم بها الاهتمام بالبيئة التنظيمية الملائمة. وهنا قد يشكل العاملون غير



وحرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤولية الأفعال أثناء أداء المهام مما يستدعي دراسة هذه العلاقة (الأصقه، ٢٠١٠م).

٢- قد يسهم طرح موضوع التمكين في القيام بدراسات موسعة ومتصلة لمعرفة أبعاده المختلفة، مما قد يسهم في تحسين مستويات الأداء، الأمر الذي قد يؤدي إلى تغيير الطاقات الإبداعية الممكنة لدى العاملين في مختلف مستويات المنظمة.

٣- لاحظت الباحثة ندرة في الدراسات الميدانية، في البيئة العربية بشكل عام والسعودية بشكل خاص، حول موضوع التمكين. لذا، تأتي هذه الدراسة التي يمكن أن تسهم في سد النقص في هذا المجال المهم مما يثري المكتبة العربية بدراسة حول العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي.

٤- طرح بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين إدراك الموظفين والمديرين لمفهوم التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم مما يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء وغيرها من الجوانب الإيجابية ذات الصلة بالمنظمة التي يعملون فيها.

### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- معرفة مستوى إدراك الإداريات العاملات في جامعة الملك سعود للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية أثناء أداء المهام وحرية التصرف في المواقف الإدارية داخل بيئة العمل.

٢- قياس مدى شعور الإداريات العاملات في جامعة الملك سعود بالرضا عن بعض الجوانب التنظيمية مثل الراحة في العمل، والحصول على الترفقات العادلة، والثواب المادي

وبيئة العمل. كما أن الموظفين الممكّنين منهم لديهم درجة أكبر من تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، والأهداف قصيرة المدى، وزيادة قدرات المنظمة التنافسية وقدراتها على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة (الأصقه، ٢٠١٠م). وتُعد معرفة مستوى تهيئة تمكين العاملين نفسياً أمراً مهماً لمواجهة التحديات والتغيرات سواء الداخلية أو الخارجية من خلال منح الصلاحيات والاستقلالية في العمل مما ينعكس على رفع مستوى الدافعية لدى العاملين لتحقيق أهداف المنظمة (ابا زيد، ٢٠١٠م).

ويرى الكبيسي (٢٠٠٤م) أن مفهوم التمكين وتنفيذه في المنظمات عاملاً أساسياً في تطويرها والتخلص من المشكلات والتحديات التي تواجهها على المستوى التنظيمي والبشري. كما أن هناك مبررات تطويرية لتناول موضوع التمكين من خلال القيام بدراسات استشرافية للمساهمة في تشخيص العوامل وراء هذه المشكلات ومن ثم اقتراح الحلول اللازمة لعلاجها. وفي ظل التحديات والتغيرات الحالية، تسعى جامعة الملك سعود كغيرها من المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية إلى تطوير كوادرها البشرية بما يساعد في نجاحها وتقدمها وتحسين قدرتها التنافسية. وهنا ترى الباحثة أن هناك حاجة لقياس المستويات الحالية للتمكين والرضا الوظيفي لدى الإداريات في جامعة الملك سعود بما قد يساهم في تزويد متخذي القرارات بمؤشرات عن الوضع الراهن لتمكين العاملين في الجامعة.

ومما سبق، يُعتقد أن مكونات التمكين المتمثلة في المسؤولية والمشاركة والاستقلالية في العمل لها علاقة بزيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. لذا تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على مستوى إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر الإداريات بجامعة الملك سعود.

### أهمية الدراسة

لهذه الدراسة أهمية من عدة نقاط نظرية وعملية نوجزها فيما يلي:

١- يُعد موضوع التمكين والرضا الوظيفي في غاية الأهمية لارتباطهما بمجموعة عوامل مثل الراحة والتحديات في العمل،



تشعر به الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود من خلال عملهن. وتشتمل هذه المحصلة على مجموعة من الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، مثل الرضا عن الأجر الذي تحصل عليه الموظفة الإدارية، والرضا عن التحديات التي تفرضها طبيعة المهنة، وتوافر عناصر الراحة في محيط العمل، والرضا عن فرص الترقية المتاحة، والرضا عن الخدمات والتسهيلات الممنوحة للموظفة، والرضا عن العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل.

### مجتمع الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة الحالية على جميع الإداريات العاملات في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض. وبحسب إحصاءات عام ١٤٢٢هـ والمقدمة من مكتب الخدمات الإلكترونية بجامعة الملك سعود، بلغ إجمالي عدد هؤلاء الإداريات ١٧١٣ موظفة موزعة على ٤٣ من المواقع داخل جامعة الملك سعود.

### عينة الدراسة

تمثلت وحدة المعاينة في الموظفة الإدارية في جامعة الملك سعود. وعند اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع، لا بد أن يكون حجمها ملائماً للحصول على بيانات دقيقة وممثلة لتلك المجتمع. وهنا اعتمدت الباحثة على أسلوب الجدول الإحصائي لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة ٩٥٪. ونظراً لأن حجم المجتمع الأصلي في الدراسة الحالية هو ١٧١٣ من

الإداريات العاملات في جامعة الملك سعود، فإن حجم العينة المطلوب عند مستوى الخطأ المعياري (+/- ١) هو أكثر من ١٠٠٠ مفردة (القحطاني، وآخرون، ٢٠٠٠: ٢٥٧). ولتحقيق أهداف الدراسة، حددت الباحثة ٧٠٠ مفردة بوصفها حجم العينة المستهدفة.

ولضمان استعادة أكبر عدد ممكن من الاستبانات كاملة تم استخدام أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة عن طريق عمل ٤٣ من البطاقات المكتوب عليها عدد عشوائي لكل موقع. ومن خلال السحب العشوائي مع عدم إرجاع البطاقة المسحوبة حيث تم اختيار ١٨ موقعاً يعمل بها ١٥٦٥ موظفة إدارية (جدول رقم ٣) وهو عدد كافٍ لاختيار عينة ملائمة غير احتمالية منه قوامها ٧٠٠ موظفة، أي نسبة ٤٤.٧٢٪ من إجمالي العدد الموجود في الـ ١٨ موقعاً.

وقد اتضح أن الاختيار العشوائي لهذه المواقع أكثر تمثيلاً لمجتمع الدراسة من حيث أعداد الإداريات العاملات بها، كما أنها أفضل من حيث إمكانية الحصول على بيانات كافية لأهداف الدراسة. وقد قامت الباحثة بتوزيع ٧٠٠ استبانة وفقاً لأسلوب العينة الملائمة غير الاحتمالية، على عدد من الإداريات العاملات في هذه المواقع، من خلال استهداف نسبة أكثر من ٤٠٪ من إجمالي عدد الموظفات في كل موقع.

وهنا ترى الباحثة أن هذه العينة الملائمة غير الاحتمالية من الموظفات هي الأكثر قدرة على تحقيق أعلى معدل من الاستجابات الصحيحة والصادقة على عبارات مقياس الدراسة. استردت الباحثة ٥٧٥ استبانة من الاستبانات الموزعة، ويعد استبعاد ٦

الملائم لحاجاتهن المادية والنفسية، وأيضاً العلاقات الاجتماعية مع الزملاء داخل بيئة العمل.

٣- معرفة قوة واتجاه العلاقة بين إدراك الإداريات العاملات في جامعة الملك سعود للتمكين ومستوى الرضا الوظيفي لديهن.

٤- معرفة علاقة المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، الراتب الشهري) في درجة إدراك الإداريات العاملات في جامعة الملك سعود لأبعاد التمكين.

٥- معرفة علاقة المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، الراتب الشهري) في درجة الرضا الوظيفي لدى الإداريات العاملات في جامعة الملك سعود.

٦- تقديم بعض المقترحات والتوصيات لتنفيذ أسلوب تمكين الإداريات العاملات في جامعة الملك سعود وربطه بالرضا الوظيفي لديهن.

### حدود الدراسة

تحدد الدراسة في تناول العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي لدى الإداريات العاملات (غير المثبتات على نظام البنود) بجامعة الملك سعود، وذلك من خلال التعرف على درجة إدراكهن لمفهوم التمكين، ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي لديهن. وقد تم تطبيق الجانب الميداني لهذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٢٢هـ - ٢٠١١م.

### قصور الدراسة

تقتصر الدراسة على عينة من الإداريات العاملات في جامعة الملك سعود مما يحول دون تعميم نتائجها في ضوء المقارنة مع الجامعات الأخرى بالنسبة للمتغيرات المراد دراستها، كما أن اقتصار عينة الدراسة على الإناث فقط يحول دون معرفة الفروق بين الجنسين بالنسبة لمستويات إدراك التمكين والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما.

### مصطلحات الدراسة

تتناول الدراسة متغيري التمكين والرضا الوظيفي، ويمكن تعريفهما كما يلي:

#### ١- التمكين Empowerment :

للمتمكين تعريفات متعددة، منها أنه «إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقاً سريعاً لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور مثل مجالات البيع وخدمة المشتريات والعلاء وغيرها» (أفندي، ٢٠٠٣: ٧).

والمقصود بالتمكين في هذه الدراسة التوجه الإدراكي نحو المسؤولية في العمل، والاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالتظيم الذي يعمل به الفرد، وذلك وفقاً للقواعد واللوائح التنظيمية داخل بيئة العمل.

#### ٢- الرضا الوظيفي Job satisfaction :

يعرف هرزبرج الرضا الوظيفي بأنه «مجموعة العوامل الدافعة التي تبرز رضا الموظفين في العمل، ويسبب غياب هذه العوامل سخطاً بينهم، مثل طبيعة العمل الذي يقوم به العاملون والشعور بالإنجاز والتحصيل والمهارة المكتسبة والمسؤولية والنمو والتقدم في الوظيفة» (القحطاني، ١٤٢٢هـ: ١٧).

والمقصود بالرضا الوظيفي في هذه الدراسة مدى الشعور الذي



السته كل على حدة.

٤- أظهرت النتائج ما يلي:

(أ) عدم وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية لإدراك التمكين ومستوى الرضا الوظيفي تبعاً لمتغيرات سنوات الخبرة والراتب الشهري.

(ب) وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية لإدراك التمكين والرضا الوظيفي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

(ج) وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية لإدراك التمكين تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية. (د) وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

(هـ) عدم وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

### توصيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج بشأن العلاقة بين إدراك التمكين والرضا الوظيفي لدى الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود، تقدم الباحثة بعض التوصيات التي قد تفيد في تحسين إدراك الموظفين للتمكين وأبعاده:

الاهتمام المستمر بتحسين الشعور لدى الموظفين بمعنى وأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات والاستقلالية والمسؤولية عما يقومون به من أعمال لتحقيق التوافق بين توقعات الإدارة وتوقعاتهم، وذلك من خلال إعادة النظر في توصيف كافة الوظائف والمسؤوليات وشرح كل ما يتعلق بمتطلبات العمل.

إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لدعم مستوى إدراك الموظفين للتمكين من خلال آلية التدوير الوظيفي وتبادل الخبرات، وبرامج تدريبية مثل الاتصال، وحل المشكلات، وإدارة الصراع، ومواجهة ضغوط العمل، وبناء فرق العمل الجماعية.

إعادة النظر في بنية الهيكل وتحديد المهام في كافة المستويات الإدارية داخل الجامعات، بحيث يتم دعم اللامركزية وتقويض السلطات وتحقيق التنسيق بين الأقسام النسائية والرجالية، والأكاديمية والإدارية وتحديد معايير تقييم الأداء والمساءلة الملائمة لتيسير تمكين الموظفين.

وضع نظام مدروس ودقيق للحوافز بما يتناسب مع احتياجات الموظفين من خلال تخصيص نسبة معينة من الموارد الذاتية للجامعات، وتوزيعها على مجمل الموظفين، وفق مبدأ الكفاءة والجدارة، ومبدأ العدالة والمساواة.

التأكيد على أهمية التغذية المرتدة بين الرؤساء والمرؤوسين في تمكين الموظفين، من خلال آلية لمشاركة المعلومات، مما يساهم في بناء مناخ تنظيمي صحي يسوده الوضوح والشفافية للتواصل وحل المشكلات.

تقديم بعض المؤشرات عن مستوى إدراك التمكين لمتخذي القرارات في جامعة الملك سعود بما يمكن أن يساهم في تطوير سياسات منح الصلاحيات والسلطات للموظفين في الأقسام الإدارية والتي من شأنها أن تعمل على تحويل هذا الأقسام إلى وحدات ممكنة تتصف بارتفاع مستوى مشاركة كوادرها في اتخاذ القرارات وامتلاكهم لحرية التصرف والمسؤولية والاستقلالية بما يضمن تقدم المنظمة وتحقيق أهدافها وتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين. ●

استبانات، نظراً لنقص المعلومات فيها، تكون الباحثة قد استردت ٥٦٩ استبانة كاملة البيانات أي ما نسبته ٨١,٢٨٪ وهي نسبة كافية لتمثيل العينة المستهدفة.

هدفت الدراسة الحالية إلى تناول العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي لدى عينة من الإداريات العاملات في جامعة الملك سعود. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال استبانة لقياس هذه العلاقة على عينة قوامها ٥٦٩ من أفراد العينة. ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات أفراد العينة، توصلت الباحثة إلى إجابات لأسئلة الدراسة.

### نتائج الدراسة

توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج التي جاءت كالتالي:

١- مستوى إدراك التمكين (بشكل عام) لدى أفراد العينة مرتفع، حيث كان مستوى إدراك المسؤولية هو الأكثر ارتفاعاً، يليه بعد الاستقلالية، ثم بعد المشاركة.

٢- مستوى الرضا الوظيفي (بشكل عام) لدى أفراد العينة متوسط، حيث كان مستوى الرضا عن العلاقات مع الزملاء هو الأعلى، ويليه بعد الرضا عن كفاية المصادر ثم بعد الراحة في العمل، ثم بعد التحديات في العمل، ثم بعد الثواب المادي، وأخيراً بعد الترقية في العمل مستواه هو الأدنى.

٣- وجود علاقة ارتباطية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لإدراك التمكين والرضا الوظيفي بشكل عام وأيضاً مع أبعاده



يقدم (١٣) برنامجاً تدريبياً

## قطاع الاقتصاد والميزانية: تنمية قدرات المتدربين على إعداد دراسات الجدوى للمشاريع

استطلاع / عبد الكريم رجب

**يعد** قطاع الاقتصاد والميزانية أحد قطاعات إدارة البرامج المالية التابعة للإدارة العامة للبرامج المالية والاقتصادية بالمعهد، وهو يشرف على تنفيذ (١٣) برنامجاً تدريبياً هدفها تطوير مهارات المتدربين وتنمية قدراتهم على تحليل اقتصاديات الاستثمار، وإعداد دراسات الجدوى للمشاريع، وإعداد الدراسات والتقارير الاقتصادية، واستخدام الأسلوب العلمي في إدارة النفقات العامة، ويذكر منسق قطاع الاقتصاد والميزانية بالمعهد، أ. محمد إبراهيم الأسود أن برامج القطاع شهدت في الفترة الأخيرة نقلة تطويرية، كغيرها من القطاعات التدريبية الأخرى بالمعهد، حيث تم تكوين فرق عمل لتطوير برامج القطاع الإعدادية والتدريبية بما يواكب التطورات الحديثة في مجال الاقتصاد والميزانية، ويلبي احتياجات الجهات الحكومية في هذا المجال.. وفيما يلي استعراض لأبرز البرامج التي يشرف القطاع على تنفيذها:

### برنامج تحليل اقتصاديات التجارة الخارجية

مدة البرنامج خمسة أيام، وهدفه العام هو تنمية قدرات المتدربين على تحليل التجارة الخارجية وآثارها وفقاً لأسس ومبادئ التجارة الدولية.

أما الأهداف التفصيلية فتشمل تحديد أسس ومبادئ التجارة الخارجية، تطبيق مبادئ حرية التجارة، تحديد معوقات التجارة الخارجية، مناقشة وتطبيق الاتفاقيات التجارية، تحديد العائد من التكتلات الاقتصادية، تحديد الأسس التي تقوم عليها منظمة التجارة العالمية والاتفاقيات المنبثقة عنها، تحديد الأسس التي تقوم عليها التجارة الخارجية للمملكة ومؤشرات التجارة الخارجية للمملكة.

والوظائف التي يستهدفها البرنامج هي وظائف الباحثين والأخصائيين، الاقتصاديين، الوظائف الإشرافية على أعمال الاستثمار، وظائف باحثي وأخصائيي الاستثمار، وظائف باحثي وأخصائيي التخطيط، الوظائف الإشرافية على أعمال التجارة، وظائف مراقبي التجارة، وظائف باحثي وأخصائيي التجارة. ويشترط للقبول في البرنامج أن يتوافر في المرشح المعارف والمهارات الأساسية في مجال الاقتصاد والعلوم المرتبطة فيه، مهارات الربط والتحليل والاستنتاج، ممارسة إحدى الوظائف المستهدفة في البرنامج، خبرة في مجال الوظائف المستهدفة لا تقل عن سنة.

### برنامج إدارة الإيرادات والنفقات العامة

مدة البرنامج ثلاثة أيام، وهدفه العام هو تنمية قدرة المتدرب على إدارة الإيرادات والنفقات العامة بغرض تحقيق أقصى استفادة من

الموارد المالية المتاحة للدولة.

وتتمثل الأهداف التفصيلية في إعطاء فكرة عامة عن الإدارة المالية، التعرف على مفهوم الإيرادات العامة وأساليب تبويبها، التعرف على مفهوم النفقات العامة وأساليب تبويبها، استخدام الأسلوب العلمي في تحصيل الإيرادات وصرف النفقات العامة، تحليل وفهم الآثار الاقتصادية للإيرادات والنفقات العامة وطرق تنميتها، فهم إجراءات الرقابة المالية الحكومية، إعداد التقارير المالية الحكومية ذات العلاقة.

وتشمل الوظائف التي يستهدفها البرنامج وظائف الباحثين والأخصائيين الاقتصاديين، الوظائف الإشرافية على أعمال الاستثمار، وظائف باحثي وأخصائيي الاستثمار، وظائف رؤساء البلديات، وظائف رؤساء المجمعات القروية، وظائف مساعدي رؤساء البلديات والمجمعات القروية، الوظائف الإشرافية على أعمال الشؤون البلدية والقروية، الوظائف الإشرافية على أعمال التخطيط، وظائف باحثي وأخصائيي التخطيط، الوظائف الإشرافية على أعمال الميزانية، وظائف رؤساء قطاعات الميزانية ومساعدتهم، وظائف باحثي وأخصائيي الميزانية، الوظائف الإشرافية على أعمال الإيرادات، وظائف باحثي وأخصائيي الإيرادات، وظائف محلي الإيرادات، وظائف أمناء الصناديق والأوراق ذات القيمة، وظائف مراقبي الإيرادات، الوظائف الإشرافية على أعمال الجمارك، وظائف مساعدي مديري الجمارك، وظائف مديري الجمارك، وظائف مراقبي الجمارك، وظائف مدقي وأخصائيي الجمارك، وظائف باحثي وأخصائيي التجارة، وظائف مديري فروع المياه والصرف الصحي، الوظائف الإشرافية على أعمال شؤون



القروية، الوظائف الإشرافية على أعمال الشؤون البلدية والقروية، وظائف محلي الإيرادات، وظائف باحثي وأخصائيي المشتريات، الوظائف الإشرافية على أعمال المبيعات والتسويق، وظائف باحثي وأخصائيي المبيعات والتسويق، الوظائف الإشرافية على أعمال التجارة، وظائف باحثي وأخصائيي التجارة، وظائف باحثي وأخصائيي الفنادق.

ويشترط للقبول في البرنامج توافر المعارف و المهارات الأساسية في التحليل والاستنتاج، توافر المعارف والمهارات المرتبطة بتحليل الاستثمار وأثره على الاقتصاد، ممارسة إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، خبرة في مجال تحليل الاستثمار لا تقل عن سنة.

### برنامج تقييم دراسات الجدوى للمشاريع

مدة البرنامج خمسة أيام، وهدفه العام تنمية قدرات المتدربين على القيام بتقييم دراسات الجدوى للمشاريع بشكل كامل حسب الأصول العلمية والمهنية، فيما تتضمن الأهداف التفصيلية القيام بتحليل الدراسات السوقية للمشروع وفقاً للمعايير التسويقية، تحليل وتقييم الدراسة الفنية للمشروع وفقاً لأسس التنظيم، تقييم الدراسة مالياً واقتصادياً وفقاً للنسب والمعايير المالية، كتابة التقارير واتخاذ القرار حسب الأصول العلمية والمهنية.

وتشمل الوظائف التي يستهدفها البرنامج وظائف الباحثين والأخصائيين الزراعيين، وظائف الباحثين والأخصائيين الاقتصاديين، وظائف باحثي وأخصائيي الاستثمار، وظائف باحثي وأخصائيي المبيعات والتسويق، وظائف باحثي وأخصائيي التجارة.

المياه والصرف الصحي، وظائف ناظري ومديري محطات السكك الحديدية، الوظائف الإشرافية على أعمال التطوير السياحي، وظائف بيوت المال.

ويشترط لقبول المتقدم في البرنامج أن يكون لديه معرفة جيدة بمفهوم الإيرادات العامة والنفقات العامة، أن يكون لديه معرفة جيدة بالأنظمة واللوائح الخاصة بتحصيل الإيرادات وصرف النفقات العامة، أن يمارس إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، أن تكون لديه خبرة في مجال العمل لمدة لا تقل عن سنة.

### برنامج تحليل اقتصاديات الاستثمار

مدة البرنامج ثلاثة أيام، وهدفه العام هو تنمية قدرات المتدربين على فهم موضوع الاستثمار بكفاءة وتحديد مجالات الاستثمار المختلفة وأثر الاستثمار على اقتصاد المملكة.

وتتضمن الأهداف التفصيلية القدرة على تحديد مجالات الاستثمار المختلفة بكفاءة، القدرة على تحليل أثر الاستثمار في القطاعين العام والخاص على اقتصاد الدولة بفعالية، القدرة على تحليل أثر الاستثمارات الأجنبية على اقتصاد الدولة بفعالية، القدرة على تحليل أثر الأنظمة الدولية المرتبطة بالاستثمار على اقتصاد الدولة بفعالية. أما الوظائف التي يستهدفها البرنامج فتشمل وظائف الباحثين والأخصائيين الزراعيين، وظائف الباحثين والأخصائيين الاقتصاديين، الوظائف الإشرافية على أعمال الاستثمار، وظائف باحثي وأخصائيي الاستثمار، وظائف رؤساء البلديات، وظائف رؤساء المجمعات القروية، وظائف مساعدي رؤساء البلديات والمجمعات

## برنامج تحليل السياسات المالية والنقدية

مدة البرنامج خمسة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدرب على تحديد أدوات السياسات المالية والنقدية وتحليل آثارها على النشاط الاقتصادي بكفاءة.

أما الأهداف التفصيلية فتتضمن تحديد أهداف السياسات الاقتصادية، تحليل بيانات الناتج والدخل الوطني واستخدام الأرقام القياسية لحساب الناتج والدخل الحقيقي ومعدل التضخم، استخدام نموذج IS-LM لتحليل التوازن الاقتصادي، تحليل الآثار الاقتصادية لاستخدام أدوات السياسة المالية على النشاط الاقتصادي، تحليل الآثار الاقتصادية لاستخدام أدوات السياسة النقدية على النشاط الاقتصادي، تحليل آثار السياسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية.

وتشمل الوظائف التي يستهدفها البرنامج وظائف الباحثين والأخصائيين الاقتصاديين، وظائف باحثي وأخصائي الاستثمار، وظائف باحثي وأخصائي الإيرادات، وظائف باحثي وأخصائي المبيعات والتسويق، الوظائف الإشرافية على أعمال التجارة، وظائف باحثي وأخصائي التجارة. ويشترط للقبول أن يتوافر في المرشح الإلمام بالمبادئ والمفاهيم الاقتصادية الأساسية، مهارات الربط والتحليل والاستنتاج. وللتأكد من توافر ذلك يشترط في المرشح ما يلي: أن يكون ممارساً لمهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، خبرة في ممارسة مهام الوظيفة لا تقل عن سنة.

### برنامج إعداد الميزانية العامة

مدة البرنامج خمسة أيام وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين على إعداد الميزانية العامة بكفاءة وفاعلية. أما الأهداف التفصيلية فمن المتوقع بعد الانتهاء من البرنامج الحالي أن يكون المتدرب قادراً على أن: يحدد مفهوم الميزانية العامة وقواعدها الأساسية والمراحل التي تمر بها ببسر وسهولة، يجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد مشروع الميزانية بدقة وإتقان، يعد مشروع ميزانية الجهاز الحكومي حسب التعليمات والنماذج المحددة لها بكفاءة وفاعلية، يجري المناقشات والارتباطات بدقة وإتقان، يعد المذكرة التفسيرية بكفاءة وفاعلية.

وتشمل الوظائف التي يستهدفها البرنامج الوظائف الإشرافية على أعمال الميزانية ووظائف رؤساء قطاعات الميزانية ومساعدتهم، وظائف باحثي وأخصائيي الميزانية، الوظائف الإشرافية على الأعمال الحسابية والتدقيق الحسابي والإدارة المالية.

ويشترط للقبول في البرنامج أن يتوافر لدى المتدرب ما يلي: الإلمام بالنظم واللوائح والتعليمات الخاصة بالميزانية، الإلمام بنماذج الميزانية، ممارسة لمهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج عند الترشيح. ●



وتتضمن شروط القبول أن يتوافر في المرشح التالي: أن يكون أنهى الدورات التدريبية الثلاث الخاصة بدراسة الجدوى التسويقية والفنية والمالية أو اثنتين منها تكون الجدوى المالية منهما، القدرة على الربط والتحليل والاستنتاج، أن يكون المتدرب قضى على رأس العمل سنة على الأقل.

### برنامج إدارة الميزانية

مدة البرنامج يومان، والهدف العام للبرنامج هو تنمية قدرات المتدرب على إدارة النفقات العامة من خلال الإشراف الفعال على وحدة الميزانية في الجهاز، أما الأهداف التفصيلية فتشمل استخدام الأسلوب العلمي في إدارة النفقات العامة، تحليل وفهم الأهداف والسياسات العامة وعلاقتها بالميزانية العامة، تحديد الاحتياجات المالية للجهاز، الإشراف الفعال على إعداد الميزانية، الإشراف على تنفيذ الميزانية، إعداد خطة الصرف الخاصة بالجهاز، الإشراف على إجراء الارتباطات ٨- تحديد المناقشات الضرورية بين البنود.

والوظائف التي يستهدفها البرنامج هي الوظائف الإشرافية على أعمال التخطيط، وظائف باحثي وأخصائيي التخطيط، الوظائف الإشرافية على أعمال الميزانية، وظائف رؤساء قطاعات الميزانية ومساعدتهم، وظائف باحثي وأخصائيي الميزانية، الوظائف الإشرافية على أعمال الإيرادات، وظائف باحثي وأخصائيي الإيرادات، وظائف محلي الإيرادات، وظائف مراقبي الإيرادات.

ويشترط للقبول أن تتوافر في المتقدم في البرنامج المعارف والمهارات التالية: معرفة جيدة بالأنظمة واللوائح والتعليمات والنماذج الخاصة بالميزانية، معرفة جيدة بمفهوم الميزانية العامة وقواعدها الأساسية والمراحل التي يمر بها، معرفة أولية بالسياسات العامة. وللتأكد من توافر ذلك، يشترط في المرشح ما يلي: أن يمارس إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج. خبرة في مجال العمل لمدة لا تقل عن سنة.



# الثقافة العربية وأثرها في التنمية الإدارية



مجدى عوض مبارك\*

في الممارسة والسلوك والأداء، ويمكن وصفها بأنها ضعيفة البناء والمنهج. وأن العقلانية فيها مشوهة إلى حد كبير. وهذا من شأنه أن يؤثر على التنمية الإدارية بأبعادها العديدة وبمنظورها الكلي في الدول العربية حديثة النشأة والعهد بأجهزتها الإدارية المعاصرة التي لم تتبلور ملامحها وممارساتها ومناهجها بعد.

إن تشكيل الممارسات الإدارية المنشودة في بيئة الأعمال العربية يتطلب إعادة النظر والبحث في أسلوب الإدارة العربية ونهجها، وتفعيل الأنظمة والقوانين والتشريعات واللوائح، وتعزيز مبادئ المؤسسات والكفاءة والاحترافية في العمل والأداء، وتعزيز سياسات التعليم والتدريب التي تشجع على التفكير الحر والمستقل.

إن تنمية وتحديث الإدارة العربية يتطلب ضرورة اهتمام الحكومات العربية بسن القوانين والأنظمة والتشريعات والسياسات التي تعمل على تطوير وتعديل النظم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والديمقراطية في مجتمعاتها؛ لما لهذه النظم من تأثير كبير على تشكيل سلوكيات وممارسات العنصر البشري العامل، بحيث لا تقيد شخصيته وتفكيره، بل تسمح له بالتفكير الحر والمستقل. إن هذا يستدعي تغيير العقلية ونمط التفكير السائد في المجتمع وزيادة الوعي والمشاركة من قبل الأفراد في المجتمع ومن كلا الجنسين (الذكور والإناث)، ومحاولة التغيير التدريجي للسلوكيات والممارسات السائدة في المجتمع؛ وبالتالي تعزيز المنظومة القيمية المنشودة المؤثرة على سلوك الأفراد في المجتمع، بما يدعم أهداف التنمية والتقدم المنشودة. ●

إن تنمية وتحديث الإدارة العربية يتطلب ضرورة اهتمام الحكومات العربية بسن القوانين والأنظمة والتشريعات والسياسات التي تعمل على تطوير وتعديل النظم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والديمقراطية في مجتمعاتها

\* عضو هيئة التدريب بالقطاع الأهلي

لقد عرف هوفستد (Hofstede, 1981) الثقافة بأنها عبارة عن مناهج متجمعة في العقل البشري نتيجة ما نتعلمه من الوالدين، ومن المدرسة، ومن العمل والقيم الدينية والاجتماعية السائدة. وهذه المعرفة المكتسبة تؤثر على القيم والسلوك الإنساني. واستناداً لهذا المفهوم فإننا نفهم ضمناً أن لكل بلد أو دولة ثقافة خاصة به تميزه عن غيره من دول وشعوب العالم الأخرى.

ومن هنا فإن الثقافة العربية قد تشكلت واكتسبت بفعل القيم والعادات والتقاليد السائدة في البيئة العربية، والتي لها التأثير الأكبر على السلوك الإنساني بشكل عام، ومنه السلوك الإداري المكتسب والممارس في منظمات الأعمال العربية. كالوساطة والمحسوبية والقبلية والاعتمادية أو التبعية بدلاً من الاستقلالية، والتقليد بدلاً من الإبداع والابتكار، والتمسك بالسلطة ومنع تداولها بدلاً من تداولها والمشاركة بها والثقة بالمرؤوسين، والنظر للماضي أكثر من المستقبل أو النظرة المستقبلية، والاعتماد على الحظ بدلاً من التخطيط والرؤية الإستراتيجية، والاعتماد على العلاقات الشخصية أكثر من الكفاءة في قياس الأداء وكفاءته وتوظيف الأقارب والأصدقاء، والميل للتمسك بالعادات والتقاليد أكثر من الأنظمة والقوانين والتشريعات وتفعيلها، والتخبط والعشوائية بدلاً من احترام الوقت والزمن في إنجاز الأعمال والأنشطة.

وبفعل الثقافة العربية وعناصرها ومتغيراتها فإن البيئة العربية قد أبرزت ممارسات وسلوكيات سلبية تجاه العمل المؤسسي؛ فأعطت جل اهتمامها للاعتبارات الشخصية دون الاعتبارات الموضوعية، وركزت على الفرد دون الجماعة أو عمل الفريق، وعلى عدم المساءلة بدلاً من المساءلة والمحاسبة، والسرية وحجب المعلومات دون الشفافية، وضعف تحمل المسؤولية بدلاً من التمكين والإحساس بالمسؤولية وتحمل تبعاتها، والإهمال بدلاً من الانتقان والتدبر، وعدم الاهتمام بخدمة العامة أو جمهور المستفيدين بدلاً من تقديم الخدمة الأفضل لهم، والإحباط والإسقاط والسلبية بدلاً من الدافعية والمبادرة والإنجاز، وضيق الأفق لبدائل العمل بدلاً من سعته والاختيار القائم على إدراك الذات والتصور.

وبناء على ذلك فإننا نلاحظ أن عناصر الثقافة العربية معوقة للتقدم وغير مواتية للتحديث والتطوير، وأن الإدارة العربية تميل أكثر إلى التقليدية وتبتعد عن التحديث والتطوير

الجزيرة

١١ ربيع الثاني ١٤٣٢هـ



للحصول على ترقية..

الرياض

٢٧ جمادى الآخرة ١٤٣٢هـ





إعداد / علي المطيري

## الحياة كلها فرص!



للنظر في المناصب الإدارية والاجتماعية، إنما كان العامل الأخلاقي وتبادل الاحترام والصراحة جوهر العلاقة المتبادلة.

ويضيف الحازمي: «تعلمت من المعهد المثابرة والطموح والعزيمة والتحدى، حيث عندما بدأت برنامجي التدريبي، لم أبدأ أي اهتمام للحصول على أفضل الدرجات، فقط كنت أتطلع لاجتياز المستوى الأول للوصول للمستوى الثاني، ولكنني كنت مخطئاً. وأتى التحول في مسيرتي التدريبية في المعهد بعد اجتياز المستوى الأول، توقفت قليلاً متأملاً ومتمعناً في وجوه زملائي فوجدت لذة الاجتهاد والحرص على الوصول للقامة، فكرت في الأمر فوجدت أنه يستحق العناء. وما إن بدأ المستوى الثاني إلا وجدت نفسي في تقدم مستمر حتى تخرجت بالتقدير المطلوب».

تخرج معزز من المعهد في عام ١٤٣١هـ حاصلاً على درجة الدبلوم في المحاسبة التجارية بتقدير ممتاز، وهو يعمل اليوم «مساعد مستشار» في كبرى شركات المحاسبة العالمية (شركة KPMG). عند سؤاله كيف يتذكر المعهد وهو على رأس عمله الحالي يقول معزز: «مع بداية كل يوم جديد، أحرص دائماً على الوصول إلى مقر العمل مبكراً، مع الحرص على الظهور بمظهر لائق، وأحرص كذلك على حسن التعامل مع أعضاء فريق العمل والحرص على قيم العمل الجماعية، تلك هي أهم القيم التي تعلمتها أثناء فترة تدريبي بالمعهد ومن الصعب نسيانها».

### يردد

البعض مقولة خاطئة وهي أن «الحياة فرصة»، بمعنى عندما تأتيك الفرصة فيجب عليك أن تنتهزها وتحصل عليها، فإن فشلت في ذلك يتوقف كل شيء، وتذهب الفرص الجميلة ولا ترجع أبداً. لغة «التشاؤم» هنا تسيطر على الموقف، ويغيب «الأمل» و«التحدي»، ولكن عند البعض تكون الحياة كلها فرص، مرددين إذا فشلت فلن أقول «فشلت» بل سأقول «تعلمت» من هذه التجربة. لم يتصور معزز الحازمي، وهو يودع الأهل والأصحاب إلى الولايات المتحدة الأمريكية عاقداً العزم على دراسة المحاسبة التجارية، وبعد انقضاء سنتين له في مقاعد الدراسة هناك وأثناء زيارته السنوية لأهله، لم يتصور أن تأتي الإجابة برفض تجديد التأشيرة وضياع حلم الدراسة في بلاد العم سام.

يقول معزز: «كانت من أصعب المراحل في حياتي»، وبدأت أبحث عن فرصة جديدة لعلي أحقق طموحي من خلالها في دراسة تخصصي الذي أحب (المحاسبة التجارية)، ويضيف معزز «الالتحاق بمعهد الإدارة العامة كان الخيار الأنسب بالنسبة لي رغم عدم اقتناعي بالدراسة في المعهد بدلاً من الجامعة، ولكن والدي أقتنعني بأن معهد الإدارة العامة ليس مجرد معهد كباقي المعاهد بالمملكة، وأن شهادته تكاد تكون موازية للشهادة الجامعية لقوتها وكفاءة مخرجاتها.

يواصل معزز حديثه قائلاً: «ما إن بدأت دراستي بالمعهد، حتى بدأ كلام والدي ونصيحته الغالية أراها على أرض الواقع، واتضح لي مدى حرص المعهد على حصول المتدرب على أعلى مستوى تعليمي يواكب سوق العمل والكفاءة المطلوبة، وكذلك ما يضمه المعهد من كوادر بشرية مؤهلة أكاديمياً بشكل متطور وأصحاب خبرة عالية للقيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه».

وعن أسباب اختياره لتخصص المحاسبة التجارية يقول معزز: «المحاسبة التجارية هي جزء لا يتجزأ من قطاع الأعمال، ومن الحياة ككل، إذ تعتبر كصمام أساسي لإدارة الأعمال وفهم الأنشطة المتعلقة بكل مناشأة، كما تتيح المحاسبة الفرصة للعمل في كلا القطاعين الحكومي والخاص، مضيفاً: «يتفرع من المحاسبة عدة مجالات وظيفية أخرى تساعدني على كسب الخبرة في مختلف المجالات والقطاعات، والمحاسبة أيضاً لغة عالمية يتداولها ممثلو قطاع الأعمال حول العالم بغض النظر عن اختلاف الأجناس والأعراق».

وعند تذكره لأيام دراسته في المعهد وأبرز القيم والمعارف التي تعلمها يؤكد معزز أن من وجدهم في المعهد من منسوبيه هم أهل ثقة وحكمة للاستشارة ومشاركة الآراء في الأمور الشخصية دون الحاجة





متابعة: شقران الرشدي

صفحة تعني برصد أبرز ما صدر من الكتب الإدارية الحديثة لتقدم وعياً متجدداً لتعزيز الثقافة الإدارية من خلال العطاءات المتميزة. ويتم إعداد الصفحة بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بمعهد الإدارة العامة.

## جديد المكتبة الإدارية

### معايير اختيار النظم الآلية المتكاملة في المكتبات الجامعية

اسم المؤلف: د. رندة إبراهيم إبراهيم

الناشر: مكتبة الملك فهد الوطنية - الرياض - المملكة العربية السعودية.

سنة النشر: ٢٠١٠م

يتحدث الكتاب عن أهمية النظم الآلية في المكتبات باعتبارها حاجة ملحة للسيطرة على الإنتاج الفكري، وإتاحة الفرصة للمستفيدين للارتقاء بالبحث العلمي الأكاديمي باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة .



### مبادئ اقتصادية

اسم المؤلف: د. وديع طوروس

الناشر: المؤسسة الحديثة للكتاب - طرابلس - لبنان

سنة النشر: ٢٠١٠م

يتطرق الكتاب إلى مفاهيم ومصطلحات اقتصادية يرى المؤلف أن من المهم معرفتها وتمييزها بسبب تداخلها مع عوامل الإنتاج والموارد البشرية كوسائل لتنظيمه وإدارته وفق مفهوم اقتصادي متكامل.



### العقود الإدارية وأحكامها.

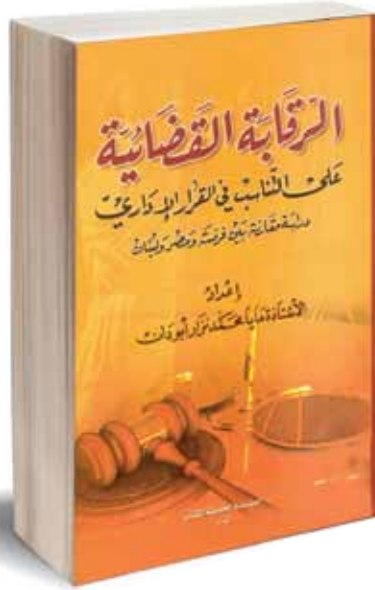
اسم المؤلف: د. عماد مجدي عبد الملك.

الناشر: دار المطبوعات الجامعية - الإسكندرية - مصر

سنة النشر: ٢٠١١م

يتناول الكتاب دور العقود الإدارية في الحياة العامة كجزء أساسي من أجزاء التنظيم الاقتصادي والاجتماعي للدولة، ويقدم المؤلف شرحاً للعقود الإدارية ومفهومها وأنواعها الهامة والمنازعات في هذا الجانب .





## الرقابة القضائية على التناسب فيه القرار الإداري ( دراسة مقارنة بين فرنسا ومصر ولبنان )

المؤلف: أ. مايا محمد نزار أبوران

الناشر: مؤسسة الكتاب - لبنان

سنة النشر: ٢٠١١م

يتناول الكتاب من خلال مقارنة النظام القضائي بين ثلاث دول، ضرورة العمل على تنظيم الرقابة المجدية والفعالة وفرضها على أعمال الإدارة، خاصة قراراتها الإدارية الصادرة عن سلطاتها القضائية التقديرية وفق مفهوم كل دولة.

## إدارة الوثائق فيه عصر الاتصالات وتقنية المعلومات.

المؤلف: أ. فهد بن إبراهيم العسكر

الناشر: مجموعة النيل العربية - القاهرة - مصر

سنة النشر: ٢٠١١م

يتطرق الكتاب إلى إدارة الوثائق في عصر المعلومات الحالي الذي يشهد تطوراً تقنياً سريعاً، ويطالب بأهمية وضع قوانين وسياسات مناسبة أو إستراتيجيات شاملة لإدارة الوثائق كأحد مجالات التنمية الإدارية، كما يتناول الكتاب العديد من المحاور المهمة في هذا الميدان.



## مسئولية الصحفي الجنائية عن جرائم النشر ( دراسة مقارنة )

اسم المؤلف: د. سعد صالح الجبوري

الناشر: الحديثة للكتاب - لبنان

سنة النشر: ٢٠١٠م

يتحدث الكتاب عن حرية الصحافة في مناقشة الشأن العام وأهميتها وعلاقتها بالقانون الجنائي؛ من خلال ممارستها لحرية الرأي والتعبير وعدم إساءة استعمالها، وإبراز أخطار المسؤولية الجنائية للصحف وموازنة ذلك بين المصلحة العامة ومصلحة الأفراد.



## في الهم التعليمي

لم أندھش أبداً بينما كنت أقرأ خبر الصحافي السعودي الذي كشف أنه لعب دور طالب دراسات عليا فوجد من هو على أهبة الاستعداد ليكتب له أطروحة كاملة مقابل مبلغ معين، لأن قضية البحوث مدفوعة الثمن لم تعد حصراً على (برستيج) حرف الدال (الدكتوراه)، بل صارت معروفة حتى على نطاق طلبة الثانوية والجامعة.

وشخصياً كنت أطلب من طالباتي أن يقدمن لي بحثاً قصيراً ثم اضطررت مكرهة في وقت لاحق للتوقف عن ذلك نهائياً، لسببين، أولهما كان الضعف الشديد في معظم المادة المقدمة شكلاً ومضموناً مقارنة بما يفترض أن يكون عليه مستوى طالبة جامعية، أما الآخر وهو الأهم، فقد كان صدمتي وأنا أكتشف بمحض الصدفة أن بعضهن لم يكتبن البحث الذي قدمنه لي بأنفسهن، وإنما أوكلن أحد مكاتب (خدمات الطالب) التي يفترض أن لا تتجاوز بضاعتها الطباعة والتجليد والترجمة، فإذا ببعضها توفر باطنياً فرصة إعداد بحوث يحدد الطالب سلفاً موضوعها وحجمها.

إن طلبة كهؤلاء لم يأتوا حقيقة إلا بما درجوا عليه من وسائل، في مراحل تعليمهم السابقة، وهذا مع فداخته ليس أكثر من نقطة في بحر هموم التعليم في العالم العربي، بنوعيه العام والجامعي.

كلنا يعرف ما يعانيه التعليم العام في العالم العربي من مشكلات الموارد القليلة، والفصول المكتظة، والمعامل والتجهيزات البدائية، وحشو المناهج، والوسائل التقليدية في تقييم أداء الطلبة ومستوى انجازهم، وضعف تأهيل المدرسين والطواقم الإدارية، وسيادة الأساليب التربوية البالية القائمة على النمطية والقبولية، ومن ثم فمن العدل أن لا نؤمل كثيراً من طلاب هم نتاج بيئات كهذه.

إن إصلاح التعليم الجامعي يبدأ من اصلاح التعليم العام، فالجامعة مهما صلت لابد لها من أساس صالح، فهي لن تقدم الكثير لطالب جاء من مدرسته بملكة الحفظ والاستظهار، لا تفكير منطقي ولا تفكير نقدي ولا تفكير استنتاجي، ولا مهارة متقدمة في التعامل مع التقنية الحديثة، ولا مستوى جيد في اللغة الإنجليزية، ولا مهارة في العلاقات الانسانية، ولا أي تدريب مفيد للحياة الواقعية خارج فصول الدراسة.

صار واضحاً في وقتنا هذا أهمية التوسع في افتتاح الكليات والجامعات الخاصة التي يؤمل أن تكون برامجها الدراسية أفضل وأكثر حداثة وانفتاحاً على التجارب العالمية في التعليم الجامعي، مقابل ما تأخذه من رسوم، شريطة وضع ضوابط تحافظ على كون هذا النظام تعليمياً جيداً مدفوع الثمن ومجزئاً لمؤسسيه في الوقت ذاته، لا تجارة سوق بأي حال.

والجانب الآخر الذي لا يقل أهمية عن ذلك، هو تفعيل الشراكة بين القطاع الخاص والجامعات، في إنشاء الكراسي البحثية وفي دعم المشروعات البحثية التي يتقدم بها أعضاء هيئة التدريس أو طلبة الدراسات العليا؛ مما يساهم في تعزيز موقع الجامعة، وفي تفعيل حركة البحث العلمي وربطها بحركة المجتمع وقضايا ومشكلاته الرئيسية.

وما أروع لو وعى رجل الأعمال أهمية رعاية الاتجاه البحثي، ولاشك أن هذا يستلزم تغييراً معرفياً، فأغلبهم كرماء إذا تعلق الأمر، على سبيل المثال، بإعلانات التهاني أو التعازي التي يحجزون لها صفحات كاملة في الصحافة اليومية، مع أن هذا البذخ كاف لتقديم منح دراسية لعدد من طلبة البكالوريوس، أو لدعم بضعة بحوث سنوية لطلبة الدراسات العليا. ولا بأس في أن يتخذوا من ذلك وسيلة دعائية، فليس هناك دعاية أفضل من دعم البحث العلمي..

★ أكاديمية وكاتبة صحفية

### د. لطيفة الشعلان \*

إن إصلاح التعليم الجامعي يبدأ من اصلاح التعليم العام، فالجامعة مهما صلت لابد لها من أساس صالح، فهي لن تقدم الكثير لطالب جاء من مدرسته بملكة الحفظ والاستظهار، لا تفكير منطقي ولا تفكير نقدي ولا تفكير استنتاجي...

“



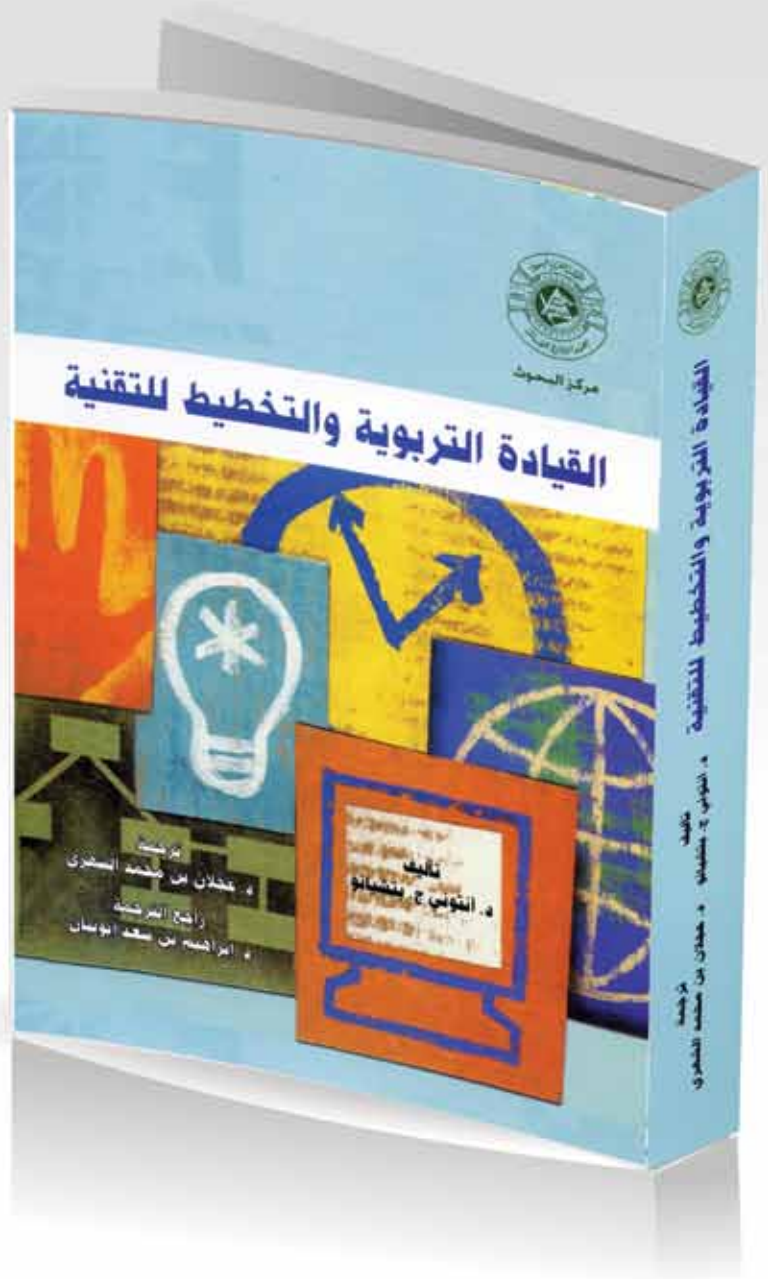
#### هذا الكتاب

يركز على الاعتبارات النظرية والعملية للتخطيط والتطبيق للتقنية، وهو موجه للمدرسين والمربين الآخرين. مثل المدرسين ومنسقي التقنية ومختصي الوسائل التعليمية الذين يشتركون في إطلاق ودمج ودعم التقنية في بيئات التعلم المختلفة. ومن خلال تدريس المفهوم التقني، وفكره للمفاهيم الأساسية للتقنية والتخطيط التي تستخدم نظرية المنظم، وتناول أهمية التطبيقات الكلية للتقنية في بيئات التعلم مقابل أي مكون آخر في تلك المنظومة. سواء أكان أجهزة أم برامج أو مراقب أو عاملين أو نموذجاً يهدف وسيلة فاعلة للطلبة الحاليين أو الذين سيخضعون لبيئات التعلم في التخطيط للتقنية.

يحتوي هذا الكتاب على ثلاثة عشر فصلاً نظمت في ثلاثة أقسام رئيسية. يركز القسم الأول على المفاهيم الرئيسية والأساسية التي تتعلق بالتقنية والتخطيط والتعلم. وعدد من القضايا المتعلقة بالتقنية، كالجس والمساواة والقضايا الاجتماعية الاقتصادية. أما القسم الثاني فيركز على التقنية في العمل وخاصة في الإدارة التربوية ودور التقنية في التدريس والوسائل المتعددة وأنواعها المختلفة. وتواصل البيانات والإنترنت وبعض التطبيقات التعليمية التقنية. والتعلم عن بعد. في حين يركز القسم الثالث على التخطيط والتطبيق للتقنية من حيث كيفية التخطيط للأجهزة على المدى البعيد والمعايير الأساسية لتقييم واختيار الأجهزة ولعدد بعض الاعتبارات والعوامل الخاصة لاختيار وتقييم التطبيقات والبرامج التعليمية والإدارية. وكيفية تطوير معارف وفدرات الموظفين من حيث خدمة نموذج التطوير المناسب وكيفية تصميم وتنفيذ برامج فعالة لتطوير الموظفين إضافة إلى كيفية إدارة المرافق التقنية بصفة عامة. وكيفية التخطيط للمالي لدعم عملية دمج التقنية في بيئة التعلم. وينتهي كل فصل في هذا الكتاب بمهام وأسئلة وأنشطة مقترحة ومجالات دراسية للمناقشة. كما يحتوي على عدة أقسام إضافية. فالملحق الأول يراجع المفاهيم والمصطلحات الأساسية للتقنية. أما الملحق الثاني فيسرد الكفايات الأساسية للمفاهيم التربوية. وهناك ملحق ثالث يوفر الموقع الإلكتروني للمصاحب للكتاب بعد مراجعته مساعداً للتربويين في تقييم البرامج التعليمية. إضافة إلى مصدر بأهم المصطلحات التقنية المرتبطة بموضوع الكتاب.

ردمك: ٩٩٨-٨٨٨-١١٤-٢٠١٧

تصميم وإخراج وشهادة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٢٢ هـ



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

## التنمية الإدارية



الأمم المتحدة يومها  
موجعاً للخدمة الإدارية

الهدف الاستراتيجية للمنظمات  
بين نيات الهادئ وتغير المسئولين

الاعمال اليومية  
مستأجرة الرئاسة

سبب زلات فضاء في الأداء الوطني

الازدحام المروري في قفص الاتهام!

## التنمية الإدارية



د. الفلاح  
الوزير العام  
مؤسسة

تأثير التغيير في  
الرؤية الشاملة لإدارة التنمية

## التنمية الإدارية



الامير سلمان  
يرعى للسنة العاشرة احتفال  
المعهد بيوم الخريج والوظيفة

## التنمية الإدارية



الاعمال اليومية  
مستأجرة الرئاسة

المواقع الحكومية على الإنترنت  
وجاهة إلكترونية.. أم خدمات ناجزة؟

## التنمية الإدارية



الاعمال اليومية  
مستأجرة الرئاسة

المواقع الحكومية على الإنترنت  
وجاهة إلكترونية.. أم خدمات ناجزة؟

## التنمية الإدارية



التكامل بين القيادة والإدارة

وكلاء الموظفين  
المؤيد من الخبراء

## التنمية الإدارية

الاعمال اليومية  
مستأجرة الرئاسة

نبحث في جعل السيادة  
فرصة يريد الجميع اقتناصها



الاعمال اليومية  
مستأجرة الرئاسة

هل الصحفيون السعوديون  
فأشأوا إدارياً؟



مجلة  
التنمية الإدارية..  
نحو إعلام  
متخصص



# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ٨٨ - ذو القعدة ١٤٣٢ هـ / أكتوبر ٢٠١١ م



جامعة بتسبرج  
تمنح د. الشقاوي  
جائزة الخريج المتميز

خبير الأداء السنغافوري أندرو ليم :

المساءلة والشفافية

عاملان مهمان في

نجاح قياس الأداء

## إدارات العلاقات العامة بين الدور الحيوي والنظرة النمطية





يقدم مرعا شتور إدارة شؤون الموظفين وعملها في مساهمته في حكومات الولايات المتحدة الأمريكية والتحديات التي تواجه العاملين في هذا المجال. وبين الكتاب في أجزاء كثيرة مع الولايات الأمريكية والمفوض في شؤون الموظفين وأمين حقوق القانونية في جعل الجهاز الحكومي أكثر حساسية واستجابة لاحتياجات المواطنين من حيث كفاءة الخدمة وكثافة الإنفاق ولفة التكلفة، كما ينظر الكتاب إلى تعدد الخدمات المتخصصة للموظفين بالولايات المتحدة الأمريكية والتي تعد إدارة شؤون الموظفين مستقلة عنها مثل: الإجازات بأوامرهم، العناية بالأسرة وكبار السن والطفل والمعوقين والمزمنة.

ونسج الكتاب موضوعاً مهنياً وهو إعادة النظر في تصنيف الوظائف والمراتب، وذلك للنظور الذي اعترض الأعمال الحكومية وإستراتيجيات تنفيذها ومتابعتها.

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٢١هـ.



عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

#### المشرف العام

د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة  
لشؤون التدريب

هاتف : ٤٧٦٣٤٤٦ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٦  
maayoofs@ipa.edu.sa

#### رئيس التحرير

عبد الله بن متعب السميح

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢  
osaimia@ipa.edu.sa

#### مدير التحرير

علي بن هزاع المطيري

هاتف : ٤٧٤٥٠١١ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢  
mutiria@ipa.edu.sa

#### هيئة التحرير

عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٢  
hadlaqa@ipa.edu.sa

شقران بن سعد الرشيد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

سوسن بنت حسون المفلح

هاتف : ٤٧٤٥٠٨٠٦  
meflehs@ipa.edu.sa

محمود بن عبدالمعطي القيعي

هاتف : ٤٧٤٥٠٤٨  
alqeaym@ipa.edu.sa

#### سكرتير التحرير

نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : ٤٧٤٥٠٣١  
hossainn@ipa.edu.sa



الطباعة

مطبعة معهد الإدارة العامة

#### المراسلات

معهد الإدارة العامة

إدارة العلاقات العامة والإعلام

مجلة التنمية الإدارية

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥

فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢

الآراء المنشورة تعبر عن أصحابها  
وليس بالضرورة عن رأي المعهد

# فصل

## لقاء

جامعة بتسبرج تمنح مدير  
عام معهد الإدارة جائزة  
الخريج المميز

10



## متابعات

المساءلة والشفافية...  
عاملان مهمان في نجاح قياس الأداء  
خبير الأداء السنغافوري السيد  
أندرو ليم لـ "التنمية الإدارية":

16



## استطلاع

المشاريع الصغيرة  
والمؤسسات الداعمة..  
صعوبات وطموحات

20



## قضية العدد

إدارات العلاقات العامة  
بين الدور الحيوي والنظرة النمطية

24





## التصميم والإخراج والإنتاج الجريدة للخدمات الإعلامية



المدير التنفيذي

أبراهيم حمد العسكر

المدير الفني

رضا سالم باصالح

المملكة العربية السعودية . الرياض .

ص.ب ٤٢٣٦٢ الرياض ١١٥٤١

هاتف: ٢٢٥٠١١١ (٥ خطوط)

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

الرقم الموحد : ٩٢٠٠٨٠٠٩

فاكس : ٢٢٥٣٧٧٧

www.aljareeda.com.sa

## الافتتاحية

كثيرة هي المقولات التي يزخر بها تراثنا العربي، وصارت حكما ترددها الأفواه، وتتلقيها الأسماع بقبول حسن. من هذه المقولات مقولة "المرء عدو ما جهل". فلا يكاد المرء يجهل شيئا، ولا يفقه حقيقته وجوهره، حتى يقف منه موقف المرتاب الوجيل، وما إن تظهر له حقيقته، ويعلم مراده، حتى تتغير نظرتة من النقيض إلى النقيض.

لهذا اكتسب الإعلام أهمية كبرى في التبصير بالحقائق، ووضع الأمور في موضعها الصحيح، وتصحيح الأخطاء التي صارت وكأنها حقائق ومسلمات عند الكثيرين.

من هذا المنطلق تطرح مجلة " التنمية الإدارية" قضية تثير كثيرا من الجدل بين الممارسين والأكاديميين المتخصصين وهي: " إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية.. والنظرة النمطية السلبية لها"

ففي الوقت الذي تحظى فيه إدارات العلاقات العامة في المنظمات الدولية بكامل الاهتمام، كونها إحدى أهم الإدارات الداعمة للقرارات الإدارية، نجد أنها في بلادنا إدارة ينظر إليها نظرة تنتقص كثيرا من أدوارها المهمة المنوطة بها.

وفي تحقيق العدد نتناول قضية من الأهمية بمكان، وهي رسائل الماجستير والدكتوراه بجميع تخصصاتها.. علمية واجتماعية واقتصادية وكيفية الاستفادة منها، بعد أن أصبحت نسيا منسيا . ولم تعد تجدي في نفع المجتمع شيئا.

ونحاور الخبير السنغافوري ( أندرو ليم ) الذي أكد أهمية الشفافية والمساءلة في تحقيق نجاح قياس الأداء الحكومي الذي تعول عليه الإدارة الحديثة الآن ويحفل العدد بمقالات متخصصة، ورؤى عديدة، وأبواب ثابتة يجمعها كلها هدف واحد وهو: التنمية الإدارية التي ينشدها الجميع.

## تقرير



ملتقى تقنية المعلومات للجامعات السعودية: المركزية وقلة الدعم المالي من أبرز معوقات توطيق التقنية في الجامعات السعودية

28

## استطلاع



قطاع برامج الأنظمة: أكثر من ٣٥ برنامجاً تبت الوعي القانوني والقضائي

40

## تحقيق



بحوث الماجستير والدكتوراه .. ثروة علمية منسية على الرفوف

51

أشاد بمجلة «التنمية الإدارية»  
وأكد أن طموحات معهد الإدارة العامة بلا حدود

## د. الشقاوي: نعتزم افتتاح سبعة فروع جديدة في مدن مختلفة

المقبول على برامج القطاع الأهلي، وذلك وفقاً لشروط القبول في البرنامج. وأشار إلى أنه تم التعاقد مع شركة متخصصة لتأسيس نظام (BLAC - BOARD) لغرض التعليم الإلكتروني، لتقديم خدمات للدارسين والأساتذة في المعهد.

ونوه الدكتور الشقاوي أنه تم التعاقد مع شركة أجنبية لاعتماد برنامج اللغة الإنجليزية في المعهد، وتم تشكيل فريق من الزملاء لدراسة وتطوير البرنامج، وتم الانتهاء من إعداد دليل للدارسين في المعهد لمساعدة الدارسين الجدد في التعرف على أنظمة وبيئة المعهد. وقال إنه تم تفعيل وتطوير نظام (VIDEO CONFERENCING) لتنفيذ حلقات تطبيقية وبرامج تدريبية وإعدادية بين المركز الرئيس والفروع.

واستعرض مدير عام معهد الإدارة العامة المشروعات التطويرية الخاصة بنشاطات البحوث والمعلومات، ومنها:

استكمال مشروع التحول الإلكتروني في المعهد، والعمل على وضع القواعد التنفيذية للألحة البحث العلمي المعتمدة مؤخراً من مجلس إدارة المعهد، والعمل على تبني كراسي بحثية في مجالات التنمية الإدارية، وكذلك إيجاد جوائز للبحث المتميز والباحث المتميز في مجالات التنمية الإدارية.

وأكد حرص المعهد على تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتقنية في المعهد والتي تم الانتهاء من إعدادها بالتعاون مع برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية «يسر» بوزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، وتفعيل مشروع تحديث أنظمة الحفظ والاسترجاع (BACKUP EXEC 2010) لبيانات المعهد، وتحديث أنظمة التشغيل في المعهد إلى نظام (MS-WINDOWS 7) وأكد أن المعهد يعمل على تطوير بيئة

أكّد معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي أن خطة المعهد لهذا العام تركز على الاستمرار في تطوير وتفعيل الخدمات التي يقدمها المعهد والارتقاء بجودتها لتحقيق المزيد من الإنجازات التي تسعى من خلالها إلى جعل المعهد مميزاً بعطاءه، متفرداً بمكانته.

وتناول في كلمته التي ألقاها بمناسبة إقامة حفل بداية الأنشطة للعام التدريبي ١٤٣٢/ ١٤٣٣ هجرية، الخطط التطويرية لنشاط التدريب، ومنها برامج القدرة الواحدة، حيث تم تكليف القطاعات التدريبية بتطوير البرامج والحقائب، ونتج عن ذلك تصميم وتطوير (٣٦) برنامجاً، وتم إعداد وتطوير (٧٦) حقيبة، وتطوير نظام تصميم البرامج التدريبية والإعدادية، وتدريب عدد من أعضاء هيئة التدريب على استخدام هذين النظامين، وتطوير نظام القبول الآلي للمرشحين من الأجهزة الحكومية، وذلك لتلافي السلبات في نظام القبول السابق، بحيث يضمن قبول متدربين من كل جهة حكومية، ويعطى أولوية للذين لم يسبق لهم التدريب في المعهد أو الذين لم يحصلوا على تدريب في السنوات الماضية. وأضاف الدكتور الشقاوي أنه يجري حالياً العمل على إعداد خبراء من الزملاء أعضاء هيئة التدريب في تخصصات تتعلق بتنفيذ الحلقات التطبيقية، من خلال تدريبهم في دورات خارجية لتعزيز قدراتهم في تلك التخصصات.

وبالنسبة للبرامج الإعدادية قال إن عدة فرق من القطاعات التدريبية شكلت، وأنجزت (١٧) دراسة احتياج تدريبي، ويجري العمل على تطوير (١٢) برنامجاً إعدادياً من قبل فرق مشكلة لهذا الغرض. وأكد أنه تم تطوير نظام القبول الآلي للدارسين في البرامج الإعدادية، بحيث يكون القبول على البرنامج بدلاً من



## د. الشقاوي يحضر الخطاب الملكي السنوي لمجلس الشورى

**بدعوة** من معالي رئيس مجلس الشورى، الدكتور عبد الله بن محمد بن إبراهيم آل الشيخ، حضر معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، الخطاب الملكي السنوي لأعمال السنة الثالثة من الدورة الخامسة لمجلس الشورى، الذي ألقاه خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبدالعزيز يحفظه الله بمقر مجلس الشورى. وقد أشاد معالي مدير عام المعهد بالخطاب الملكي، مؤكداً أنه وثيقة تاريخية وطنية تجسد معنى التحديث المتوازن والمتفق مع قيمنا الإسلامية كما ذكر يحفظه الله، وأن المضامين التي حوّاها الخطاب، جاءت لترسيخ الدور الريادي والطلّيعي لسياسة الحكمة التي ينتهجها الملك عبد الله بن عبدالعزيز لاستكمال البناء في كل ميادين التنمية وتحقيق نموذج الدولة الحديثة. ●



### 3-2 نوفمبر

\* المؤتمر الثاني  
لاستراتيجيات إدارة العقود  
وتقييم المناقصات في  
دول مجلس التعاون  
الخليجي ٢٠١١، يعقد بمدينة  
دبي بالإمارات العربية  
المتحدة، خلال الفترة من  
٢ - ٣ نوفمبر ٢٠١١، ويناقش آلية بناء وتطوير ثقافة  
قيادة جديدة ومؤسسات قادرة على المنافسة  
وإعداد جيل جديد من المدراء في ظل إستراتيجية  
٢٠٢٠، في ضوء إتاحة المجال لتبادل المعلومات  
والخبرات مع القيادات التنفيذية وكبار رجال الأعمال  
والوفود المشاركة، وذلك للعمل على تطبيق  
المناهج والمرجعيات القيادية الناجحة والقادرة  
على التميز والإبداع وتطوير الفرص، وتغطي  
محاور المنتدى العديد من الموضوعات من بينها  
مستقبل ووضع القيادات التنفيذية، والمهام  
الجديدة المطلوبة على عاتق القيادات التنفيذية  
الخليجية، ومتطلبات الإبداع والتميز لدى القيادات  
التنفيذية لتمكينهم من قيادة المؤسسات  
بنجاح، وتحديث وتطبيق مؤشرات التغيير والأداء  
المؤسسي، والفروق والمميزات بين المؤسسات  
الحديثة والتقليدية، وأساسيات تطبيق الحوكمة  
من أجل تحقيق التنمية والتغيير، وكيفية تحدي  
تداعيات الأزمة المالية العالمية، وتحقيق التحول  
في المؤسسة وخدماتها.

\* ملتقى بناء وإدارة  
منظومة الابتكار والتطوير  
في المؤسسات - «تجارب  
وممارسات رائدة»، تقيمه  
المنظمة العربية للتنمية  
الإدارية بمدينة الشارقة،  
بدولة الإمارات العربية  
المتحدة، خلال الفترة من  
٦ - ٨ نوفمبر ٢٠١١، ويهدف الملتقى إلى التعرف  
على مفاهيم واستراتيجيات تطوير المؤسسات،  
ومناقشة أهمية ومنهجية إدارة التطوير والابتكار  
في المؤسسات، واستعراض أساليب توليد الأفكار  
الإبداعية، بالإضافة إلى دراسة وتحليل بيئة العمل  
الداعمة للتطوير والإبداع، والاستفادة من تجارب  
المؤسسات الرائدة في التطوير والابتكار.

### 8-6 نوفمبر



د. الشقاوي يلقي كلمته بمناسبة إقامة حفل بداية الأنشطة التدريبية ١٤٣٢ هـ / ٢٠١١ م

وكذلك تقييم أنشطة بعض الأجهزة الحكومية  
مثل تقييم تجربة الهيئة العامة للسياحة والآثار.  
مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية  
ولفت د. الشقاوي إلى أن المعهد وقع عقدا مع  
شركة (2GC) المحدودة، لتصميم وتطبيق نظام  
قياس الأداء للأجهزة الحكومية، وهو مشروع  
استشاري ستقوم الشركة بتقديمه والتدريب عليه.  
وأكد د. الشقاوي عزم المعهد على استكمال  
المشروعات الهامة ومنها افتتاح خمسة فروع  
للمعهد في كل من عسير والجوف والمدينة المنورة  
والقصيم وتبوك، بالإضافة إلى فرعين نسويين  
في جدة والدمام، إلى جانب مشاريع الإسكان  
المختلفة للفرع بالمعهد.  
وأشاد بالنقلة التطويرية والمهنية العالية لمجلة  
«التنمية الإدارية» التي كان لها أبلغ الأثر في كل  
الأوساط الإعلامية والإدارية.  
وبعد ذلك دعا مدير عام معهد الإدارة الحضور  
لمشاهدة فيلم خاص عن خطط المعهد المزمع  
تنفيذها هذا العام.  
وكان أ. زكريا عبد المنان بنجر رئيس لجنة النشاط  
الاجتماعي قد استعرض في بداية الحفل خطط  
اللجنة للعام الجديد، وتناول نشاطات اللجنة  
الاجتماعية والثقافية والرياضية.  
وبعد ذلك تم التعريف بالزملاء العائدين من  
البعثة والزملاء المتحقين بالمعهد حديثا.  
ثم توجه الجميع لتناول الغداء، وسط جو مملوء  
بالحميمية والبهجة والتطلع للحفاظ على  
مكانة المعهد التي يعتز بها الجميع. ●

العمل فيه من خلال تطوير أنظمة مركز  
الأعمال، ونظام SMS، وتطوير نظام لمراقبة  
الدوام، وتطوير نظام الملف الإلكتروني للدارس،  
ومشروع إعادة تطوير الأنظمة التطبيقية لتعمل  
من خلال الويب، ومشروع تطوير النظام الآلي  
لنشاط البحوث، ومشروع تطوير نظام التقديم  
على الوظائف في المعهد، ومشروع تطوير موقع  
المعهد الإلكتروني ليكون متاحا على الهواتف  
الذكية، وتطوير نظام يربط قواعد المعلومات  
في المعهد بكلمة مرور واحدة، وتطوير نظام  
الوثائق (نمو) ليستوعب المطبوعات الرسمية ذات  
الصفة التنظيمية، وتطوير عملية اتصال الجهات  
الحكومية بنظام الوثائق في المعهد (نمو) من  
خلال منصة (VPN) من خلال شبكة الانترنت  
بدل النظام السابق DIAL-UP.  
ومن بين المشروعات التي يعتزم المعهد إنشاءها  
مشروع تحويل النتاج الفكري في المعهد من أوعية  
ورقية إلى أوعية إلكترونية، وتبني مشروعات  
تطويرية تهدف إلى تحقيق تحول مكثبات المعهد  
إلى مكثبات ورقية.  
وتناول مدير عام معهد الإدارة نشاط الاستشارات  
الإدارية في المعهد والتي شهدت نقلة نوعية في  
طبيعة وحجم الاستشارات، ومن أمثلة ذلك:  
تقديم استشارات تنظيمية شاملة لبعض  
الأجهزة الحكومية مثل (وزارة العمل، والرئاسة  
العامة لرعاية الشباب) وكذلك مؤسسات التعليم  
العالي مثل (جامعة الملك عبد العزيز، وجامعة  
الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وجامعة نجران)



## اعتماد برامج الإدارة الصحية من قبل الهيئة السعودية للتخصصات الصحية

د. صلاح المعيوف : الاعتماد سيوفر فرصاً وظيفية وتدريبية كبيرة للعاملين في القطاع الصحي



د. صلاح المعيوف

### كشف سعادة الدكتور

صلاح بن

معاذ المعيوف، نائب مدير

عام معهد الإدارة العامة

لشؤون التدريب، عن حصول

معهد الإدارة العامة على

اعتماد الهيئة السعودية

للتخصصات الصحية

لبرامج الإدارة الصحية التي ينفذها المعهد ضمن برامج القدرة الواحدة التدريبية لقطاع الإدارة الصحية، والتي تتراوح مدتها من يومين إلى خمسة أيام. والموجهة للقطاعات الصحية المختلفة في المملكة.

وأوضح سعادته أن المعهد حصل على اعتماد الهيئة السعودية للتخصصات الصحية لهذه البرامج التدريبية، ليتم احتساب ساعاتها التدريبية، كساعات تدريب وتطوير مهني مستمر، لموظفي وزارة الصحة المعيّنين على كادر الوظائف الصحية، مشيراً إلى أن هذا الاعتماد سيوفر للعاملين في القطاع الصحي فرصة كبيرة للاستفادة وظيفياً من هذه البرامج التدريبية التي تم اعتمادها، كما سيوفر لهم فرصاً تدريبية متنوعة في كل عام، حيث بلغ عدد البرامج التدريبية المعتمدة والتي ينفذها معهد الإدارة العامة حالياً ثلاثة عشر برنامجاً تدريبياً موجهاً للعاملين في القطاعات الصحية المختلفة في المملكة.

وقد وجه سعادة الدكتور المعيوف شكره وتقديره لكل الجهات التي أسهمت في إنجاز اعتماد

التثقيف الصحي، ومراجعة استخدام الخدمات الصحية، وتقييم البرامج والخدمات الصحية، وإدارة برامج الضمان الصحي التعاوني في المرافق الصحية، وإعداد البحوث الصحية، والأعمال الإجرائية في السجلات الطبية، والأعمال الإجرائية في السجلات الصحية، وإعداد سياسات وإجراءات العمل في المرافق الصحية، والتخطيط في المرافق الصحية، والتنظيم في المرافق الصحية، وتحديد الاحتياجات للخدمات الصحية في التجمعات السكانية، وإدارة التوثيق التمريضي. مؤكداً أن هذه البرامج تهدف إلى إكساب العاملين في القطاعات الصحية، المعارف والمهارات التي تسهم في تعزيز معارفهم وتطوير قدراتهم في أداء المهام الموكلة لهم. ●

هذه البرامج، مشيراً إلى أن هذا الاعتماد قد تم بناء على دراسة أجرتها عدد من الجهات ذات العلاقة وهي: وزارة الخدمة المدنية، ومعهد الإدارة العامة، والهيئة السعودية للتخصصات الصحية، ووزارة المالية، وقد تم تشكيل فريق ضم عدداً من المسؤولين في تلك الجهات، الأمر الذي يؤكد معنى التكامل بين الجهات المستولة في كل مامن شأنه تحقيق الصالح العام، والذي يتمثل هنا في دعم وتطوير الأداء المهني الصحي، وتنمية وتعزيز مهارات الموظفين العاملين في هذا المجال الحيوي والهام. وأشار المعيوف إلى أن برامج القدرة الواحدة لقطاع الإدارة الصحية تتضمن البرامج التالية: تطبيقات الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات والمراكز العلاجية، وإدارة برامج

## وزير الخدمة العماني يستقبل وفد المعهد



الشيخ خالد المرهون

استقبل معالي الشيخ خالد المرهون، وزير الخدمة المدنية، رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة في سلطنة عمان الفريق الاستشاري المكلف من معهد الإدارة العامة بالملكة العربية السعودية

المشارك في إعداد الدراسة التقييمية لأنشطة معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، برئاسة الدكتور محمد بن عبدالله البكر. وعضوية كل من: مدير إدارة تصميم وتطوير البرامج علي العلي، وعضو هيئة التدريب بقطاع القانون، د. عيسى العيسى، ومنسق قطاع الإحصاء، أ. ياسر العمار. حيث رحب معالي الشيخ المرهون بالوفد السعودي مشيداً بالعلاقات الطيبة والتعاون المتبادل بين المعهدين خلال الفترة الفائتة في تنفيذ البرامج التدريبية والدورات للموظفين العاملين في القطاع الحكومي، وتم خلال اللقاء مناقشة الموضوعات المتعلقة برفع كفاءة معهد الإدارة العامة بالسلطنة مواكبة التطور خلال المرحلة المقبلة مؤكداً معاليه أهمية زيادة وتنويع البرامج التدريبية والندوات وحلقات العمل والتعاون بين المعهدين. وقد حضر اللقاء عدد من كبار المسؤولين من الجانب العماني. ●



\* مؤتمر داناتاكس الكويت للحكومة الإلكترونية، يعقد في العاصمة الكويتية، خلال الفترة من ٨ - ٩ نوفمبر ٢٠١١، ويهدف المؤتمر إلى الاستفادة من تطبيقات الحكومة الإلكترونية المنفذة ودعم الجهود المبذولة لرفع قدراتها

على التنافس عالمياً للوصول إلى مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للحكومات الإلكترونية الذي تصدره المنظمات الدولية المتخصصة، كما يتيح المؤتمر الفرصة لتقديم وعرض أهم المشروعات والتطبيقات المنفذة بدول المجلس وتبادل الخبرات والاقتراحات بين الدول الخليجية في مجال استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات في الأعمال الحكومية، وسيتناول المؤتمر عدة موضوعات تشمل مناقشة العمل الخليجي المشترك في مجال الحكومة الإلكترونية، ويعمل المؤتمر على نهج واتباع استراتيجيات وسياسات واضحة تأخذ في الاعتبار المتغيرات في مجال صناعة المحتوى الإلكتروني والمعلومات و انعكاس ذلك على الأعمال الحكومية.

\* ملتقى جودة الأداء المؤسسي وتبسيط الإجراءات في المعاملات المالية والإدارية، تقيمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بمدينة اسطنبول بتركيا خلال الفترة من ٢٠ - ٢٢ نوفمبر ٢٠١١، ويهدف الملتقى إلى تسليط الضوء على التوجهات الحديثة لإعادة الهيكلة الإدارية

بهدف تحقيق الربط بين الوظائف، وتحسين المهارات وترقية قدرات الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير، وعرض أساليب إعداد دورة مستندية متكاملة ومتراصة، بما في ذلك إعداد النماذج للمعاملات الإدارية والمالية بهدف تبسيط وترشيد وتنميط الإجراءات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، كما يهدف الملتقى إلى عرض الإجراءات والاستثمارات والنماذج المعيارية والدورة المستندية التي تليها متطلبات المعلوماتية، وأعمال الرقابة المالية والإدارية، ونظم الضبط الداخلي وتوفير المرونة في العمل، بالإضافة إلى التعريف بأليات إعداد أدلة إجراءات العمل الإداري والمالي بهدف التأسيس لنظام مترابط ومتكامل ومرن وقابل للأتمتة في المنظمة الحكومية، والتعريف بإعادة هندسة الأعمال والإجراءات وحوسبتها من خلال إدخال تعديلات جذرية في تسلسل الأعمال وآليات القيام بها بالتركيز على الفاعلية والكفاءة وتفعيل معايير قياسهما، والتعريف بأساليب التنظيم لتسهيل المراجعات وتقديم الخدمات للمواطنين بصورة أفضل.

9-8  
نوفمبر

22-20  
نوفمبر



## توقيع عقد تصميم وتطبيق نظام قياس الأداء للأجهزة الحكومية

والمعلومات المكلف، الدكتور سعيد بن عبد الله القرني، وسعادة مدير عام الاستشارات، الدكتور مساعد بن عبد الله الضريان، وسعادة مدير عام لشؤون الإدارية والمالية الأستاذ عبد الله بن محمد الحميدان، ومدير عام مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية، الدكتور مشبب بن عايض القحطاني، ومدير إدارة العلاقات العامة والإعلام الأستاذ عبد الله بن متعب السميح. كما حضر مراسم التوقيع عدد من الإعلاميين.

وقع معالي مدير عام المعهد، الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، وسعادة مدير عام شركة (2GC) المحدودة، السيد Gavin Lawrie، عقد تصميم وتطبيق نظام قياس الأداء للأجهزة الحكومية، بقاعة الاجتماعات بالدور السابع بمقر المعهد، وقد حضر مراسم توقيع العقد من المعهد كل من: سعادة أمين عام اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري، الأستاذ أحمد بن سالم الزهراني، وسعادة نائب المدير العام لشؤون التدريب الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف، وسعادة نائب المدير العام للبحوث

## تشكيل اللجنة العلمية للمجلس العلمي بالمعهد



د. سعيد القرني

أصدر سعادة الدكتور سعيد بن عبد الله القرني نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف ورئيس المجلس العلمي قراراً يقضي بتشكيل «اللجنة العلمية» من أعضاء المجلس العلمي والمكونة من: الدكتور عبد المحسن بن فالح اللحيد رئيساً، وعضوية كل من: الدكتور يوسف بن جاسم الهميلي، والدكتور محمد بن عبد الله البكر، والدكتور محمد ابن علي الحدادي، وستقوم «اللجنة العلمية» بدراسة طلبات الترقية العلمية والتفرغ العلمي المقدمة من أعضاء هيئة التدريب بالمعهد للتأكد من استيفائها للمعايير المطلوبة في هذا الشأن، ومن ثم عرضها على المجلس العلمي.

## جولات سياحية لضيوف المعهد



### نظمت إدارة العلاقات العامة والإعلام جولة سياحية

لضيوف المعهد البروفيسور جون كييلر عميد كلية الدراسات العليا للشؤون العامة والدولية، وشملت الزيارة متحف المصمك، كأحد المعالم الحضارية والتاريخية في مدينة الرياض، وزيارة الأسواق الشعبية المجاورة للمتحف، ورافقه خلال الزيارة رئيس قسم العلاقات العامة الأستاذ علي المطيري. وفي سياق متصل نظمت الإدارة زيارة تعريفية لتدربي الدول العربية شملت متحف المصمك ورافقهم خلال الزيارة الأستاذ عبد الله الدخيل من إدارة العلاقات العامة والإعلام.



معالي د. الشقاوي يتسلم الجائزة من البروفيسور كيبلر

## جامعة بتسبرج تمنح مدير عام معهد الإدارة جائزة الخريج المميز

**د. البراك: الشقاوي تميز بعطاءاته في خدمة العمل الإداري محلياً وعربياً**

**البروفيسور كيبلر: الجائزة تخضع لمعايير دقيقة في اختيار الفائزين الذين**

**تخرجوا من الجامعة وبرزوا في تخصصاتهم العلمية ومهاراتهم القيادية**

**د. الشقاوي: الجائزة مصدر تكريم وتشريف كونها تحمل مجموعة من القيم المهمة**

الشقاوي وتوليه عدداً من المناصب القيادية في المعهد وأخرها تعيينه مديراً عاماً للمعهد. حيث تولت عطاءاته وإسهاماته العلمية والعملية في خدمة العمل الإداري المحلي والعربي، ومنها ترشحه لرئاسة وعضوية العديد من المنظمات والمجالس والاتحادات والمعاهد والجمعيات واللجان المحلية والعربية والدولية ذات العلاقة بالشأن الإداري.

ثم ألقى سعادة عميد كلية الدراسات العليا للشؤون العامة والدولية في جامعة بتسبرج الأمريكية البروفيسور جون كيبلر كلمة أشاد فيها بما رآه من تطور لافت في معهد الإدارة العامة، وما سمعه من مسؤولي المعهد عن النشاطات المميزة التي يقوم بها المعهد في مجالات التدريب والاستشارات والبحوث والتوثيق الإداري، وجهوده على المستويين المحلي والدولي في مجال التنمية الإدارية. كما أشاد البروفيسور كيبلر بمستوى الطلاب السعوديين المنتسبين للجامعة من

الاهتمام بخريجيتها ومتابعتهم والتواصل معهم، وهو ما يمثل دعماً حقيقياً لهم، وتعزيزاً لعلاقتهم بهذه الجامعة العالمية العريقة. كما أشار إلى اعتزاز المعهد بعلاقاته المميزة مع الجامعة كون عدد من أعضاء هيئة التدريب من منسوبيه تخرجوا من جامعة بتسبرج، وهي على قائمة الجامعات المهمة التي يقوم المعهد بالابتعاث لها سنوياً لتلقي دراساتهم العليا فيها.

عقب ذلك ألقى معالي الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله البراك مساعد رئيس مجلس الشورى، كلمة الخريجين بهذه المناسبة، قدم فيها التهنية لمعالي الدكتور الشقاوي لحصوله على جائزة الخريج المميز، وثنى للجامعة اهتمامها بخريجيتها ومتابعتهم في حياتهم العملية وتقديرها لمنجزاتهم المختلفة، مؤكداً أن خريجي الجامعة العريقة يتولون أعلى المناصب في الدولة، كما أنهم من أفضل الباحثين في المؤسسات العلمية. مستعرضاً مسيرة الدكتور

عبر معالي الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي مدير عام معهد الإدارة العامة عن اعتزازه العميق بمنحه جائزة الخريج المميز من جامعة بتسبرج الأمريكية، مؤكداً أنها مصدر تكريم وتشريف له ولمنسوبي المعهد، كونها جائزة تحمل مجموعة من القيم المهمة، المستمدة من مكانة الجامعة المانحة لها.

جاء ذلك في كلمة ألقاها معالي د. الشقاوي خلال اللقاء الذي عقد في معهد الإدارة العامة بين سعادة البروفيسور جون كيبلر عميد كلية الدراسات العليا بجامعة بتسبرج الأمريكية، وخريجي جامعة بتسبرج بالملكة بحضور معالي الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله البراك مساعد رئيس مجلس الشورى، الذي ألقى كلمة الخريجين، وكبار المسؤولين في المعهد.

وأكد معالي الدكتور الشقاوي في كلمته أن اللقاء يعد خطوة لافتة، تؤكد المكانة الحضارية لجامعة بتسبرج ودورها المعرفي الكبير، حيث دأبت على





\* قمة ومعرض الشرق الأوسط للموارد البشرية، يقام بمدينة دبي، خلال الفترة من ٢٠ - ٢٤ نوفمبر ٢٠١١، ويعد المؤتمر والمعرض السنوي الأهم للمهنيين والعاملين في مجال الموارد البشرية، حيث يقدم أحدث الأخبار والاستراتيجيات والأفكار وأفضل الممارسات الدولية التي طورها قادة الموارد البشرية وأكثرهم نفوذاً واحتراماً.

**24-20  
نوفمبر**

\* مؤتمر الإعلام الإلكتروني MEDFA، يقام بمدينة دبي خلال الفترة من ٢١ - ٢١ نوفمبر ٢٠١١، ويهدف إلى ضمان استمرار نمو الأعمال الحرة في منطقة الشرق الأوسط. المؤتمر المحدد عقده قبل نهاية السنة، والذي يقام في دبي منذ عام ٢٠٠٢، يجتذب رجال الأعمال والصناعة المتحدّين من مختلف أنحاء العالم.

**21-21  
نوفمبر**

\* ينظم مركز أبو ظبي الوطني للمعارض، خلال الفترة من ٢٨ - ٢٩ نوفمبر ٢٠١١، معرض إس آي إم ٢٠١١ (معرض الإعلام والتصوير واللوحات الإرشادية)، ويعد أكثر معرض شامل في المنطقة لصناعة الاتصالات التسويقية وهو بمثابة منصة تجمع بين ثلاثة قطاعات تحت سقف واحد وهي: اللوحات الإرشادية والتصوير والإعلام، وتشمل المعروضات الطباعة الرقمية والتصوير واللوحات الإرشادية ومكتبات الصور وخدمات الاتصالات والطباعة والإعلام الإلكتروني والإعلام الجديد.

**29-28  
نوفمبر**

\* المؤتمر الثامن للبنوك وأسواق الأسهم في دول مجلس التعاون الخليجي، يقام بمدينة دبي خلال الفترة من ٢٩ - ٣٠ نوفمبر ٢٠١١، ويأتي تنظيمه نظراً لما تشهده البيئة الاستثمارية من تغيرات في المنطقة التي تبذل جهوداً كبيرة لتأسيس الأسواق المالية على أسس وقواعد راسخة ومتطورة بعد أن لفتت أسواق الأسهم الخليجية في دول مجلس التعاون الخليجي أنظار المستثمرين الخليجيين والأجانب، حيث شهدت هذه الأسواق في السنوات الأخيرة عدة تحديات وصعوبات كانت السبب في التأثير على ثقة المستثمرين في الأسواق المالية الإقليمية وتضاؤل الثقة بالأنظمة الاقتصادية والمالية وإلى التفكير في سحب رؤوس الأموال المستثمرة واللجوء إلى التصفية.

**30-29  
نوفمبر**



د. الشقاوي يقدم درع المعهد التكريمي للبروفيسور كييلر



معالي د. البراك يسلم البروفيسور كييلر درع خريجي الجامعة

الخريج المميز، كما قدم معالي المدير العام درعاً تقديرياً من المعهد لسعادة البروفيسور جون كييلر، في حين قام خريجو جامعة بتسبرج بتقديم درع تكريمي للبروفيسور جون كييلر. سلمه نيابة عنهم معالي الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله البراك مساعد رئيس مجلس الشورى، عقب الاحتفال تم عقد لقاء مفتوح بين خريجي الجامعة وعميد كلية الدراسات العليا بجامعة بتسبرج، بهدف تعزيز التواصل معهم، وإطلاعهم على المستجدات الأكاديمية بالجامعة. وفي ختام اللقاء توجه الجميع لحفل الغداء الذي أعده المعهد بهذه المناسبة. ●

الجنسين وتفانيهم من أجل التحصيل العلمي وحرصهم على التفوق والتميز، مشيراً إلى حصول مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور عبد الرحمن الشقاوي على جائزة الخريج المميز من بين ٤٠ خريجاً فقط حصلوا على هذه الجائزة من أصل ٨ آلاف خريج طوال اثنين وخمسين عاماً، وهي جائزة تخضع لمعايير دقيقة في اختيار الأشخاص الذين تخرجوا من الجامعة وبرزوا في تخصصاتهم العلمية ومهاراتهم القيادية، مشيداً بالتطور الذي تشهده المملكة في مختلف المجالات.

بعد ذلك قام سعادة البروفيسور جون كييلر بتكريم معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي بمنحه جائزة

## بحضور عدد كبير من القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية المعهد ينفذ ١٥ حلقة تطبيقية الشهر الماضي في المركز الرئيس والفروع



في المنظمات التي ينتمون إليها، ودعم ذلك بسلوك إستراتيجي بصفة مستمرة.

كما نفذ الفرع حلقة (مهارات العرض والإلقاء)، ونفذها كل من أ. خميس مطران، وأ. عبدالله العسكر. وتهدف الحلقة إلى إكساب المشاركين المعارف والمهارات اللازمة لإعداد وعرض المعلومات والبيانات والقائما بما يحقق الهدف المنشود من العملية.

كما تم تنفيذ حلقة (إدارة التغيير)، ونفذها كل من أ. أحمد الربيع، ود. ناصر القحطاني. وتم كذلك تنفيذ حلقة (الإدارة تحت ضغوط العمل)، ونفذها كل من: أ. حسن الشيخ، وأ. إبراهيم الأنصاري. كما تم تنفيذ حلقة (تنمية مهارات الاتصال)، ونفذها كل من: أ. أديب الشخص، وأ. مرتضى آل سالم. وتهدف الحلقة إلى تنمية قدرات المشاركين على الاتصال الإداري: الفردي والجماعي.

وفي الفرع النسائي للمعهد بالرياض تم خلال الشهر الماضي تنفيذ حلقة (الاتصال الإداري)، بحضور عدد من القيادات الإدارية النسائية من مختلف مناطق المملكة، وتهدف هذه الحلقة إلى تنمية قدرات المشاركات على الاتصال الإداري الفعال: الفردي والجماعي، من خلال تحديد عوائق الاتصال على المستويين الفردي والجماعي، والتغلب على بعض عوائق الاتصال، واختيار وسائل الاتصال المناسبة واستخدامها بفاعلية. وقام بتنفيذ الحلقة كل من: أ. غادة جمل الليل، وأ. هدى بوحيمد.

وتقدم موضوعات كل حلقة من تلك الحلقات من خلال أساليب تدريب متنوعة كالمحاضرات القصيرة ومجموعات العمل، والحالات التطبيقية، وإجراء التمرينات والمباريات، وتثيل الأدوار، ومشاهدة الأفلام التدريبية في موضوع كل حلقة. ●

ومهاراتهم في تصور وتصميم ووضع الخطط الإستراتيجية في المنظمات التي ينتمون إليها، ودعم ذلك بسلوك إستراتيجي بصفة مستمرة. كما نفذ المعهد في المركز الرئيس بالرياض، حلقة (الإدارة تحت ضغوط العمل)، ونفذها كل من: د. عبدالله الودعاني، وأ. إبراهيم القديري. وتهدف الحلقة إلى تنمية مهارات المشاركين للتعامل الإيجابي مع ضغوط العمل.

وفي فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة تم تنفيذ الحلقة التطبيقية (تحليل المشكلات وصنع القرارات)، ونفذها كل من: أ. علي ضاوي، وأ. أحمد العامودي، وذلك بحضور عدد من القيادات الإدارية العليا في المنطقة، واستمرت فعالياتها مدة ثلاثة أيام.

كما تم في الفرع تنفيذ حلقة (إدارة المعرفة)، ونفذها كل من: أ. محسن الخماش، أ. سعد الحارثي. وتهدف هذه الحلقة إلى تنمية مهارات المشاركين في مجال إدارة المعرفة وتطبيقاتها بكفاءة وفاعلية.

كما نفذ الفرع الحلقة التطبيقية الموجهة (إدارة التغيير)، الخاصة بإدارة منطقة الباحة بمشاركة عدد من القيادات الإدارية العليا في المنطقة، ونفذها كل من: أ. سعود الخماش، وأ. محمد العتيبي. واستمرت فعالياتها مدة ثلاثة أيام، وتهدف الحلقة إلى تمكين المشاركين من قيادة التغيير في منظماتهم. كما تم تنفيذ حلقة (إدارة الجودة الشاملة)، ونفذها كل من: أ. عبداللطيف العويضي، وأ. عبدالوهاب السلمي.

وفي فرع المعهد بالمنطقة الشرقية تم تنفيذ الحلقة التطبيقية (التخطيط الاستراتيجي) بحضور عدد من القيادات الإدارية بالمنطقة، ونفذها كل من: د. ناصر القحطاني، وأ. فوزي الحداد. وتهدف هذه الحلقة إلى تنمية قدرات المشاركين ومهاراتهم في تصور وتصميم ووضع الخطط الإستراتيجية

**نفذ** معهد الإدارة العامة خلال الشهر الماضي خمس عشرة حلقة تطبيقية، شارك بها عدد من القيادات الإدارية الوسطى في الأجهزة الحكومية في عدد من المناطق بالمملكة، ممن تتراوح مراتبهم الوظيفية ما بين المرتبة الحادية عشرة والثالثة عشرة، أو ما يعادلها من الأنظمة الحكومية الأخرى. واستمرت مدة كل حلقة ثلاثة أيام. وتهدف هذه الحلقات إلى تزويد المشاركين بالمهارات والمعارف من خلال الحوار والمناقشة، بما يمكنهم من التعامل مع المشكلات الإدارية التي تواجههم بأساليب إدارية أكثر فاعلية، إضافة إلى إثراء معلوماتهم وإلمامهم بما استجد في المجال الإداري.

وفي المركز الرئيس للمعهد بالرياض تم تنفيذ حلقة (فاعلية المدير في جماعات العمل)، وذلك بحضور عدد من القيادات الإدارية، وقد نفذ الحلقة كل من: د. عبدالرحمن الوزان، وأ. حسين أبو ساق. وتهدف هذه الحلقة إلى تنمية مهارات التحليل والتعامل الفعال في جماعات العمل، واستمرت فعاليات الحلقة مدة ثلاثة أيام.

كما تم تنظيم الحلقة التطبيقية (إدارة الوقت) بحضور ومشاركة عدد من القيادات الإدارية، ونفذها كل من: د. علي القرني، وأ. فالح الحربي. وتهدف هذه الحلقة إلى تطوير مهارات وقدرات المشاركين المتعلقة بإدارة الوقت، مما يساعد على استغلال وقت العمل بكفاءة ..

كما تم أيضاً تنظيم الحلقة التطبيقية (تحليل المشكلات وصنع القرارات)، ونفذها كل من: أ. تركي العتيبي، ود. مشيب القحطاني. وتهدف هذه الحلقة إلى تنمية قدرات المشاركين على تحليل المشكلات وصنع القرارات الإدارية.

كما تم تنظيم حلقة (التخطيط الاستراتيجي)، ونفذها كل من: د. صلاح السلمي، ود. إبراهيم الملحم. وتهدف الحلقة إلى تنمية قدرات المشاركين

# قياس الأداء.. مرحلة فارقة في تاريخ التنمية الإدارية

جاء

قرار مجلس الوزراء الموقر بإنشاء مركز قياس الأداء الحكومي وربطه بمعالي مدير عام معهد الإدارة العامة مؤقتاً حتى يتم استكمال متطلبات عمله، ثم ينقل ارتباطه إلى رئيس مجلس الوزراء، استجابة لمتطلبات مرحلة التنمية الإدارية في المملكة في الوقت الراهن. والمتتبع لجهود الدولة المتواصلة في التحديث والتطوير الإداري يجد أنها بدأت مبكراً منذ مطلع الثمانينيات الهجرية بإنشاء معهد الإدارة العامة، واللجنة العليا للإصلاح الإداري، وأجهزة التنمية الإدارية المعروفة. ومنذ ذلك التاريخ والجهود التطويرية متواصلة للارتقاء بمستوى أداء الجهاز الحكومي لتقديم أفضل الخدمات للمواطنين من خلال تأسيس بنية إدارية تتصف بالكفاءة والفاعلية. ومع اكتمال بنية الأجهزة الحكومية وتوفير الموارد المالية والبشرية لها للقيام بالمهام المنوطة بها، إلا أن السؤال الملح والهام عن مستوى أدائها، ومدى استغلالها لمواردها، بقي طوال السنوات الماضية عصياً على الإجابة.

وإدراكاً من معهد الإدارة العامة للدور المنوط به لمساعدة الأجهزة الحكومية على التطوير والتحديث وطرح المبادرات الإدارية التطويرية من خلال أنشطته الرئيسية: التدريب والبحوث والاستشارات، فقد تم تشكيل فريق متخصص في مركز البحوث في المعهد قبل نحو عشر سنوات لوضع تصور علمي وعملي يهدف إلى تطوير نظام متكامل لقياس أداء الأجهزة الحكومية. وقد أثمرت جهود الفريق عن وضع تصور متكامل لقياس الأداء تم عرضه على معالي مدير عام المعهد الذي قام بدوره بعرضه على مجلس إدارة المعهد، حيث أوصى المجلس بعدم هذا المشروع والعمل على تطبيقه. وللتكامل القائم والمستمر بين جهود اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري ومعهد الإدارة العامة، فقد تم تبني هذا المشروع من قبل اللجنة، حيث تم رفعه للمقام السامي للموافقة.

وما توقيع معالي مدير عام المعهد الأسبوع الماضي لعقد مع مركز عالمي متخصص لوضع منهجية وأسلوب عمل مركز قياس الأداء، بحيث يستطيع المركز القيام بمهامه بعد عام من تاريخ توقيع العقد، إلا دليل على الاهتمام والحرص على تبني أفضل المنهجيات والأساليب العالمية لعمل المركز.

إن تأسيس نظام متطور لقياس أداء الأجهزة الحكومية (في المرحلة الأولى) يعد علامة فاصلة في تاريخ التنمية الإدارية في المملكة، حيث يمكن النظام القيادات الإدارية من التعرف على مستوى أداء أجهزتها وأوجه القصور والإهدار لمواردها، بحيث تقوم ذاتياً بالمبادرات الضرورية لتصحيح مسارها والارتقاء بأدائها، كما أن النظام يوفر قاعدة بيانات تفصيلية عن أداء الأجهزة الحكومية لرئيس مجلس الوزراء تمكنه من التدخل في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب. وهذا يعني أن تقارير الإنجازات التقليدية التي تعدها الأجهزة الحكومية سوف تفقد دورها التجميلي في المستقبل القريب، والمتمثل في إظهار الأجهزة الحكومية بأفضل صورة ممكنة للجمهور، لأن هذه التقارير لا تربط بين مدخلات ومخرجات كل جهاز حكومي، وبذلك فهي تفتقد إلى الأساس العلمي للتعبير عن الأداء.. ●

”

إن تأسيس نظام متطور لقياس أداء الأجهزة الحكومية (في المرحلة الأولى) يعد علامة فاصلة في تاريخ التنمية الإدارية في المملكة، حيث يمكن النظام القيادات الإدارية من التعرف على مستوى أداء أجهزتها وأوجه القصور والإهدار لمواردها

“



د. صلاح بن معاذ المعيوف



بسم الله الرحمن الرحيم

في ديوان  
إمارة المدينة المنورة  
معد

٥٣

٧  
بروسه محي  
١٢٤٤/١١/١

أستألو لأمر الله تعالى باستفسارات أهل الرأي والخبرة والرجوع إلّا رأيهم فيما يبرهن  
من الأمور ورعايته لحقوق الأئمة وأركان الأمة التي حملنا أياها أمرنا بأمرنا في  
ماده يؤلف مجلس استشاري في كل من مكة والمدينة وجدة وينبع والطائف للنظر في  
المسائل العامة والمحلية ويكون هذ المجلس بالانتخابات بدرجة واحدة  
يؤلف مجلس مكة من عشرة أعضاء سوى الرئيس الذي تختاره الحكومة ومجلس المدينة  
من ستة أعضاء سوى الرئيس ومجلس ينبع من أربعة أعضاء سوى الرئيس ومجلس  
الطائف من أربعة أعضاء سوى الرئيس

٤ يؤلف مجلس عام يدعى (مجلس الشورى العام) ينتخب أعضاؤه من قبل المجالس  
الاستشارية المحلية ويؤلف أعضاؤه من ثلاثة عشر عضواً وأربعة من مكة ومنين  
من المدينة واثنان من جدة وآخرين من ينبع وواحد من الطائف وثلاثة من رؤساء الحرف  
الذين لهم حق الانتخاب هم طوائف العلماء وأعيان البلاد والتجار ورؤساء الحرف  
الأعضاء المنتخبون يجب تتوفر فيه الشروط الآتية وهي أجايت القراءة والكتابة  
ومن السيرة وعدم صدور أحكام مخلة بالدين والشرف

٦ مدة عضوية هذ المجلس ستة واهت  
٧ على نائبنا العام القيام بتنفيذ أمرنا هذا

ملك الحجاز وسلطان نجد  
عبد العزيز

أمير المدينة

نقل بعاليه صورة البلاغ العالي الملوكي لتطبيقه منقول

بأمر نائب جلالة الملك  
رئيس الديوان  
محمد خوير

عبد الله  
عبد الله  
عبد الله

بسم الله الرحمن الرحيم  
ديوان  
إمارة المدينة المنورة  
عدد  
بدون في ١١/١/١٣٤٤ هـ

امتثالاً لأمر الله تعالى باستفسارات أهل  
الرأي والخبرة والرجوع إلى آرائهم فيما يبرهن  
من الأمور ورعايته لحقوق الأمة وأداء للأمانة  
التي حملنا إياها أمرنا بما هو آت:  
ماده

١ - يؤلف مجلس استشاري في كل من مكة  
والمدينة وجدة وينبع والطائف للنظر في  
المسائل العامة والمحلية وتكون هذه المجالس  
بالانتخابات بدرجة واحدة.

٢ - يؤلف مجلس مكة من عشرة أعضاء  
سوى الرئيس الذي تختاره الحكومة ومجلس  
المدينة من ستة أعضاء سوى الرئيس ومجلس  
ينبع من أربعة أعضاء سوى الرئيس ومجلس  
الطائف من أربعة أعضاء سوى الرئيس.

٣ - يؤلف مجلس عام يدعى (مجلس الشورى  
العام) ينتخب أعضاؤه من قبل المجالس  
الاستشارية المحلية ويؤلف أعضاؤه من ثلاثة  
عشر عضواً وأربعة من مكة واثنين من المدينة  
واثنان من جدة وآخرين من ينبع وواحد من  
الطائف وثلاثة من رؤساء العشائر.

٤ - الذين لهم حق الانتخاب هم طوائف العلماء وأعيان البلاد والتجار ورؤساء الحرف.

٥ - الأعضاء المنتخبون يجب تتوفر فيهم الشروط الآتية وهي إجادة القراءة والكتابة وحسن السيرة وعدم صدور أحكام مخلة  
بالدين والشرف.

٦ - مدة عضوية هذه المجالس سنة واحدة.

٧ - على نائبنا العام القيام بتنفيذ أمرنا هذا .

ملك الحجاز وسلطان نجد  
عبد العزيز

أمير المدينة

نقل بعاليه صورة البلاغ العالي الملوكي لتطبيقه منقول

رئيس الديوان

محمد خوير

غرة ذي القعدة ١٣٤٤ هـ

طبق أصل - رئيس الديوان

# الكتابة رغم الضجيج

## ليست

البراعة في تخصص من التخصصات، دليل تميز يجعل من ذلك البارع مثلاً يحتذى، بل قد يكون نموذجاً للانحطاط الأخلاقي والفساد إلا متناهي ما لم يكن هناك رادع من شرف المهنة، ووازع من أخلاقياتها، ألا ترى أن أبرع الأطباء وأحذقهم إذا استخدم مهاراته بطريقة انتهازية واستغل مرضاه لمآربه الشخصية، وإن كانت علمية من وجهة نظره، سيكون في النهاية رمزاً لللبشاعة ودليلاً على انهيار الذات الإنسانية.

والاتصال هو القاسم المشترك في كل التخصصات والإلمام بشروطه ومهاراته يمنح المتصل القدرة الفائقة على التأثير خصوصاً في أولئك الذين لا يمتلكون تلك القدرات وهم معرضون دائماً لتكرار رسائل من يريد التأثير فيهم، إذا أخذنا في الاعتبار الفوارق الثقافية بين طرفي عملية الاتصال وانبهار المستقبل ببلاغة المرسل.

ولذا فقد نجد شخصين في تخصص واحد، أحدهما يمتلك معرفة وعلماً لا يمتلكهما الآخر الذي يملك مهارة الاتصال، لا شك أن هذا الأخير سيكون أكثر حضوراً. هذا من ناحية امتلاك مهارة الاتصال من عدمها، لكن للعملية بعداً أخلاقياً ومهنياً عندما نجد أن هذين الشخصين يمتلكان نفس القدر من المعرفة وذات المهارات الاتصالية، ولأن المجال الإعلامي هو الأرحب للاتصال بكل تجلياته، فإننا سنجد النموذجين ماثلين أمامنا، النموذج الذي ينطلق في طروحاته من منطلق وطني ومبدأ أخلاقي ويعمل بهدوء لغايات نبيلة متمثلة الصدق في كل ما يكتب ومتوخياً الموضوعية، وعلى عكسه النموذج الآخر الأكثر ضجيجاً الذي لا يتورع عن التجني، ولا يستنكف عن قلب الحقائق لغايات نفعية ومآرب شخصية، ضارباً عرض الحائط بكل أخلاقيات المهنة، يحدث أن يتناول إحدى الوزارات بالنقد - والنقد حق مشروع ومبدأ جوهري في العمل الصحفي - لكن صاحبنا لا يكاد يبدأ مقالته حتى يصعق المتلقي قائلاً: ماذا قدمت هذه الوزارة؟ إن هذا السؤال الذي يثير السخرية، والذي ينتفي طرحه مع أبجديات الكتابة الصحفية، لا يهدف إلا للحضور الفج واستثارة الغوغاء، هذا النموذج يتمتع بحضور أكثر للأسف، لأن الذاكرة الاجتماعية مسكونة بالضجيج. ●



عبدالله بن متعب  
السميح

الاتصال هو القاسم المشترك في كل التخصصات والإلمام بشروطه ومهاراته يمنح المتصل القدرة الفائقة على التأثير خصوصاً في أولئك الذين لا يمتلكون تلك القدرات وهم معرضون دائماً لتكرار رسائل من يريد التأثير فيهم

خبير الأداء السنغافوري السيد أندرو ليم لـ "التنمية الإدارية":

## المساءلة والشفافية... عاملان مهمان في نجاح قياس الأداء

حوار / علي المطيري



أندرو ليم

**يؤكد** خبير الأداء السنغافوري السيد أندرو ليم أن قياس الأداء في الأجهزة الحكومية يجب أن يأتي برغبة منها في تطوير أعمالها وتقديم أفضل الخدمات لجمهور المستفيدين. ويشدد السيد ليم، وهو يعمل مستشاراً بإدارة الأداء بمؤسسة التعاون السنغافورية وله العديد من الدراسات في هذا المجال، أن قياس الأداء يحتاج إلى عوامل نجاح كثيرة مثل وجود ثقافة تنظيمية عالية لدى المنظمة تكون محفزاً دائماً على المساءلة والشفافية. ويتطرق كذلك السيد ليم إلى التجربة السنغافورية وعوامل نجاحها كإحدى التجارب الفريدة في المنطقة. مجلة "التنمية الإدارية" التقت بالسيد ليم وكان لنا هذا الحوار:

في البدء سيد أندرو ليم... نود منكم أن توضحوا لنا ماهو الهدف من قياس الأداء كمفهوم علمي في المنظمات الحديثة؟ إن هدف قياس الأداء هو قياس ما تنجزه المنظمة. ويجب أن تقود هذا القياس رغبة في القيام بشيء أفضل لتحسين أداء المنظمة. فهناك حاجة اليوم لدى كل منظمة، عامة كانت أو خاصة، لأن تخضع لقدر أكبر من المساءلة ولأن تكون أكثر شفافية، وكذلك لأن تتابع السعي نحو أداء أفضل. لذلك فقياس الأداء لا بد منه.

بالتأكيد هنالك مباديء مهمة وأسس علمية دقيقة لعملية القياس... ماهي هذه المباديء والأسس التي يجب أن تتبناها المنشأة لتطبيق عملية قياس الأداء؟

أول مبدأ هو فهم ما المفترض أن تقدمه المنظمة للجمهور بالضبط. ويجب أن يكون هذا واضحاً من تصريحها حول مهمتها ورؤيتها، رغم أن هذين التصريحين لا يكونان محددين بشكل جيد في بعض الأحيان. وبعد ذلك يجب أن تركز المنظمة على مؤشرات الناتج التي ستشير بوضوح إلى نجاح المنظمة في تحقيق مهمتها ورؤيتها أو عدم نجاحها. ويجب أن تكون أهداف مؤشرات الناتج هذه متوالية، بحيث يوجد تحسن في الدولة أو المجتمع والشعب. ثم نوجه جميع الموارد نحو تحقيق هذه النتائج.

يتحدث الخبراء عن أهمية وجود مؤشرات عامة لقياس الأداء، ماهي هذه المؤشرات؟ هناك ميل لقياس ما يسهل قياسه، وبذلك يتم أحياناً التغاضي عن

أهم المؤشرات. وأحياناً تكون المقاييس أكثر مما ينبغي، باعتبار أن بعض المنظمات تؤمن بأن "الأعداد توفر الأمان"، وتظن أنها لا يمكن أن تخطئ إذا قاست كل شيء. وكلا الوضعين سيئ.

الكثير من المنظمات تضع رؤية ورسالة لنشاطها وأهم أعمالها.. كيف يمكن ربط تلك (الرؤية والرسالة) مع عملية القياس، وما هي المعايير اللازمة لتحقيق ذلك؟

لا بد لكل منظمة من تحديد مؤشرات أداء أساسية وذلك بدءاً بتصريحي الرؤية والرسالة. واليوم أكثر أطر الإدارة شيوعاً في الاستعمال لترجمة الرؤية والمهمة إلى أهداف واضحة ومؤشرات أداء أساسية، هي بطاقة الأداء المتوازنة Balanced Scorecard، التي بدأتها جامعة هارفارد في أوائل العقد الأخير من القرن العشرين. وتضمن



هذه البطاقة أن تتماشى جميع القياسات في المنظمة مع رسالتها ورؤيتها.

عند عملية القياس يبرز تساؤل مهم... وهو كيف يمكن إحداث

التوازن بين المركزية واللامركزية في عملية قياس الأداء؟

قياس الأداء رحلة طويلة، والمركزية مفيدة جدا في البداية. فقد لا تكون المنظمات مزودة بالمهارات والمعرفة للقيام بقياس الأداء. لذلك فهي تحتاج إلى توجيه، وقد يحتاج موظفوها إلى تدريب لكي يتمكنوا من إجراء قياس الأداء بشكل صحيح. كما أن من المفيد جدا بناء ثقافة قياس الأداء، حيث يحاول كل شخص القيام بعمله بشكل أفضل طوال الوقت. ويحتاج بناء ثقافة قياس الأداء هذه إلى وقت طويل. وسيكون التحول إلى اللامركزية ممكنا في ظل وجود ثقافة أداء متميز قوية، ووجود طبقة من كبار الموظفين ذات حوافز قوية وشعور بالمسؤولية. واللامركزية لا تعني وجود مؤشرات الأداء الأساسية نفسها لجميع المنظمات. فقد توجد بعض مؤشرات الأداء الأساسية المشتركة، لكن أهم مؤشرات الأداء الأساسية يجب أن تكون مؤشرات الناتج (مثل التحسن في الصحة، ارتفاع المعايير التربوية، تحسن ظروف المعيشة، إلخ). ومن هنا فإن رحلة قياس الأداء تبدأ بدرجة عالية من المركزية ثم تسير نحو درجة أدنى من المركزية بشكل يتماشى مع تعلم المنظمة وتحسينها في قياس الأداء. ويجب أن يستمر وجود شيء من المركزية، من أجل وضع معايير، وتوفير الكوابح والتوازنات، وربما أيضا استكشاف الاتجاهات الجديدة في قياس الأداء.

هل لتبسيط الإجراءات وتسهيلها دور في عملية قياس الأداء؟

من المؤكد ذلك. فحين تكون الإجراءات شديدة التعقيد، ستحاول المنظمات تفادي اتباعها، محتجة بعدم المعرفة وعدم توفر المهارات. كما قد تجد طريقا "تغلب" فيها على النظام. لذا فلتكن دائما الإجراءات في أبسط شكل ممكن، دون التنازل عن الجودة. ولندخل التعقيدات أثناء استمرار المنظمات في التعلم، ولكن مع التأكد أن هناك أسبابا جيدة جدا لجعل الإجراءات أكثر تعقيدا إلى حد ما.

إلى أي مدى يمكن أن يكون هنالك اختلاف في عملية قياس الأداء

بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص؟

في العادة يكون إجراء قياس الأداء أسهل في القطاع الخاص، باعتبار أن مؤشرات الأداء الأساسية هي إلى حد كبير أرقام مالية يضعها أصحاب الشركة أو حملة أسهمها. أما المنظمات العامة فهي مسؤولة تجاه الحكومة والناس الذين تخدمهم. وباعتبارها كذلك فإن المؤشرات أقل وضوحا، وهناك عوامل أكثر يجب أخذها بالحسبان في محاولة كسب رضا المستفيدين.

تعد تجربة سنغافورة في عملية قياس الأداء من التجارب الناجحة،

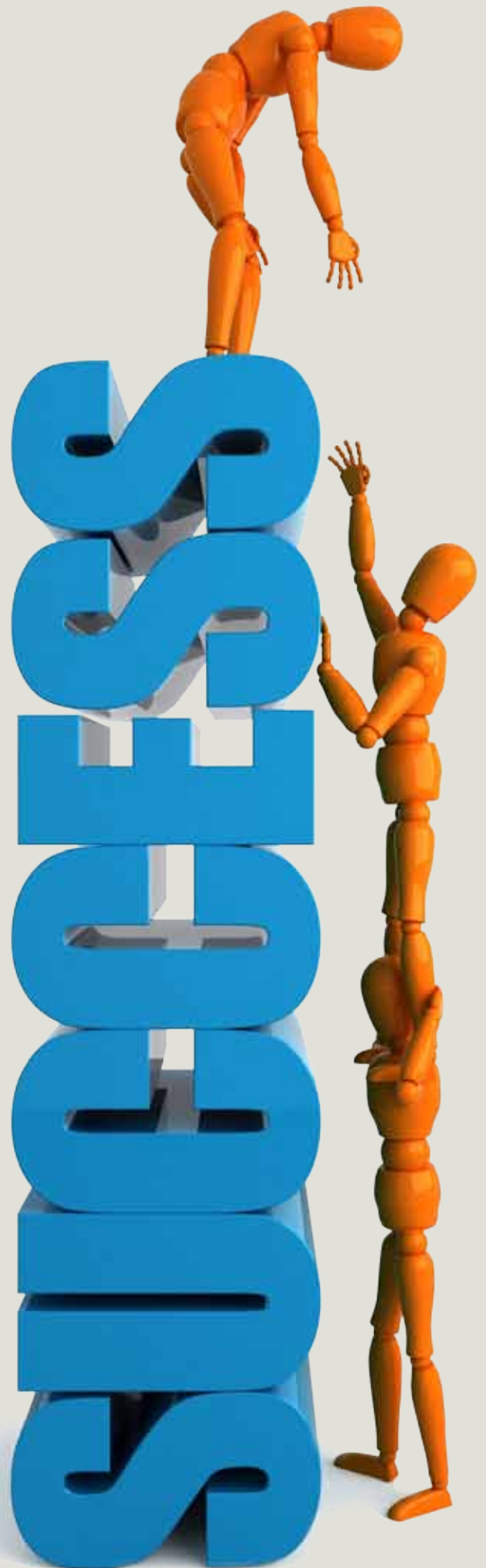
ماهي أبرز ملامح هذه التجربة؟

تتبنى سنغافورة إطار بطاقة الأداء المتوازنة، إذ تستخدمها لترجمة رؤيتها القومية إلى مجموعة من أهداف النتائج التي تريدها الحكومة للدولة وللشعب. ومسؤوليات إنجاز هذه النتائج القومية توزع على الوزارات والأجهزة. وهناك نتائج تكون فيها إحدى الوزارات هي الجهاز القائد يدعمها جهاز أو جهازان آخران. عندئذ تكون مسؤولية الأجهزة القائدة والداعمة أن تجتمع وتبحث كيف يجب أن تعمل معا لإنجاز النتائج.

كيف تتم عملية قياس الأداء لديكم وهل هنالك ارتباط تنظيمي

لها يحكم العلاقة مع الأجهزة الحكومية؟

يتوجب على كل منظمة أن تترجم الأهداف القومية المحددة لها إلى





#### تجربة سنغافورة في عملية قياس الأداء من التجارب الناجحة

المقارن وتعلمنا من أفضل الممارسات في دول مثل كندا والولايات المتحدة وبريطانيا وأستراليا. ومن المحتمل أنه لا توجد منهجية تناسب الجميع، فهناك حاجة إلى جعل إطار قياس الأداء أمراً داخلياً بناءً على البيئة الثقافية والسياسية والاقتصادية للطرف المعني وكذلك مدى استعداده.

**عند الحديث عن عملية قياس الأداء، كيف يمكن لثقافة المؤسسة أن تؤثر على هذه العملية؟**

في إجاباتي على أسئلة سابقة أشرت تكراراً إلى "ثقافة أداء عالية المستوى". وهذا حقاً أمر تجري تمييزه بمرور الوقت. فالمنظمات لديها حقاً ما يدفعها لأن تتحسن باستمرار وأن تقدم نتائج أفضل للمستفيدين. وهناك مستوى عالٍ من المساءلة، وتبقى خدمة المستهلك على مستوى عالٍ جداً. وحين لا تكون ثقافة الأداء قوية، فالحاجة تستدعي منهجاً في قياس الأداء أكثر صرامة ومركزية. كما تستدعي إشرافاً وتوجيهاً أكبر. ويجب أن يتضمن قياس الأداء طرقاً لتحفيز المنظمات، وبناء ثقافة أداء أقوى تدريجياً. كما قد تشير الثقافة إلى الافتقار إلى الشفافية، مع ممانعة للخضوع للقياس. وهذا مرة أخرى سيعيق قياس الأداء.

**أخيراً سيد ليم... أثناء عملية القياس.. ماهي أهمية إحداث التوازن بين الجوانب المالية والبشرية والعمليات الإدارية، ومنظور العملاء، وكيف يمكن تحقيق ذلك؟**

من المؤكد أن هذا هام جداً، بما أن جميع هذه الأمور مرتبطة بعلاقة السبب والنتيجة. وبعبارة أكثر بساطة: أنت بحاجة أولاً لمعرفة ما يريده العملاء (الأشخاص الذين تقوم بخدومتهم) وكيف يريدونه. ثم تنظم نفسك على نحو يتيح تقديم ما يريده العملاء على نحو فعال (منظور العملية). ولكي تدير العمليات إدارة جيدة، تحتاج إلى موارد - موارد بشرية ومالية. ●

خريطة استراتيجية بطاقة الأداء المتوازنة الخاصة بها. وعندئذ ستشكل مؤشرات الأداء الأساسية في بطاقة الأداء المتوازنة الخاصة بكل جهاز الأساس لإجراء قياس الأداء. وتتمتع الوزارات والأجهزة بقدر كبير من الاستقلال الذاتي، ويمكن وصف النموذج السنغافوري بأنه لا مركزي إلى حد كبير. ولكن يجب عدم نسيان أن الوصول إلى هذه المرحلة استغرق فترة من الزمن. إن لدينا قيادة ممتازة في الخدمة المدنية بأكملها، وهي تتمتع بثقافة قياس للأداء قوية جداً. وتوجد درجات منخفضة من المركزية والمنهج المتبع هو إلى حد ما منهج "رفع الأيدي". ويطلب من كل وزارة تقديم تقرير سنوي عالي المستوى. ويترك للوزارات أمر قياس الأداء المستمر والمتابعة والتقييم الأكثر تواتراً للقيام بها دون تدخل خارجي.

**كيف تتم قياس النتائج المترتبة على عملية قياس الأداء؟ وهل نتائج القياس ترتبط مباشرة بالموازنة العامة للمنشأة؟**

توجد روابط غير مباشرة بين النتائج والميزانية. فوزارة المالية هي التي تتخذ مخصصات الميزانية، بناءً على ما كلفت الوزارة بإنجازه. ولقد أخذنا نبتعد عن مبادرة سابقة تدعى "وضع الميزانية للحصول على النتائج"، وذلك إلى حد كبير بهدف تبسيط قياس الأداء ووضع الميزانية. ولكن لا يزال مطلوباً من الوزارات تبرير الموازنات التي تطلبها بناءً على النتائج التي يتوقع منها تحقيقها. وينعكس هذا في التقرير السنوي الموجه إلى رئيس الوزراء، التي تكون فيها النتائج المحققة والميزانية المستخدمة مكونين أساسيين.

**بحكم تجربتكم وخبرتكم في هذا المجال... ماهي المنهجية المفضلة والمجربة لعملية قياس الأداء؟ وأيها أفضل طريقة القياس على المستوى الكلي أم الجزئي؟**

لقد تبنت سنغافورة بطاقة الأداء المتوازنة. وقد تطور منهجنا في قياس الأداء خلال السنوات العشر الماضية ليصل إلى شكله الحالي. لدينا سنوات كثيرة من التعلم والصقل الداخليين. كما أننا قمنا بالقياس



## المسؤول كلمة

# للمصلحة الوطنية ... فلتشارك المرأة أخاها الرجل



د. ثامر بن ملوح  
المطيري\*

إن «العنصر البشري» برجاله ونسائه هو أساس كل تطور وأساس كل بناء وسر الاستمرار لحياة الإنسان ... وهكذا حدّد قائد الدولة الأول خادم الحرمين الشريفين - يحفظه الله - رؤيته الصائبة نحو تأسيس رابطة شرعية وتنظيمية لا تنفصم بين ((المورد البشري بفتتيه والمصلحة الوطنية))، وأعلن بذلك التوجه نحو مشاركة المرأة أخاها الرجل في تنمية الوطن عبر منافذ جديدة في مجال الشورى والمجالس البلدية، كما كانت هناك منافذ قيادية من قبل للمرأة في مجالات التعليم العام والعالي والنشأن الاجتماعي والصحي والثقافي وخلافه.

وفي كل الأحوال فإن المملكة، شأنها شأن أي دولة حريصة على مصالحها العامة وأمنها ومكتسباتها، لا تغفل أهمية تعبئة وتبصير الشعب حول مفهوم المصلحة الوطنية بقصد بلورته وتأكيده. فتحديد المصلحة الوطنية هو في واقع الأمر تحديد الاتجاه والمصير، وهو في كل حال المرحلة الأساسية والضرورية التي تسبق مرحلة اتخاذ القرار والتي يعقبها بالتالي عملية التنفيذ.

وإذا كان تحديد مفهوم المصلحة الوطنية يتطلب إجماعاً أو تأمين دعم الأثرية له، فإن صياغة السياسة الوطنية للمملكة هي نتاج عمل مجموعة مستنيرة من القادة والعلماء المشهود لهم بالصالح والكفاية تحت كنف التوجيه السديد لولي الأمر. يصف القائد والمفكر الفرنسي الراحل شارل ديغول صناعة السياسة الوطنية بالذات بعبارة (DOMAIN RESERVE) أي ((أن صياغة السياسة الوطنية العامة هي الصلاحية الخالصة لنخبة قيادية مطلعة)). إن علينا بالتالي دعم توجهات الدولة الإصلاحية في المورد البشري وغيره طالما كانت نابعة من متطلبات المصلحة الوطنية وليس فيها ما يخالف الثوابت الشرعية.

ومن الأهمية أن ندرك هنا أن مفهوم المصلحة الوطنية في أي مجال ينبغي أن يظل حياً ويقظاً على الدوام في ضمير المواطن لتأمين دعمه للدولة من جهة ومراقبة مسار هذا المفهوم وتصويبه عند الضرورة من جهة أخرى. ومن هنا يأتي مبدأ اطلاع المواطنين بين الفينة والأخرى على تطورات تنفيذ السياسات المقررة في الحقول الوطنية المختلفة سواء فيما يتعلق بالإصلاحات التي يتم تبنيها أو بالمسارات التي يتم اتخاذها أو بالصعوبات التي تواجهها أو بالإنجازات التي تحقّقها. والله المستعان. ●

من المتفق عليه أن هدف السياسة العامة لأي دولة هو تنمية وتأمين ورعاية المصالح والمكتسبات الوطنية. ومثل هذا الهدف يقتضي كي يتحقق توظيف إمكانيات وموارد الدولة على أفضل وجه ممكن، ومنها وأهمها الموارد البشرية. وغني عن القول أن الاستخدام الأمثل للإمكانيات بما فيها الموارد البشرية يعني بالضرورة الوصول إلى أحسن النتائج وبأقل التكاليف لبرامج ومشروعات التنمية الوطنية المختلفة.

ولأن تحديد المصلحة الوطنية للدولة إزاء مشكلة ما أو قضية ما هو حسّ وطني رفيع المقام، فإن الأمر في مجمله يغدو دقيقاً ومهماً ويتطلب بالتالي قدراً من الحرص والحيطه والحذر. فمن هو يأتري ذاك الذي يقرر المصلحة الوطنية لدولة ما؟ هل هو فرد؟ أو مجموعة أفراد؟ أو هيئة عامة؟ أو لجنة؟ أو مجلس؟ أو منظومة شعبية أياً كانت؟ أو الأمة بأكملها؟

وكيف تُقرّر المصلحة الوطنية للدولة؟ بالتشاور؟ أو المشاركة؟ أو بالحس العام؟ أو بالاستقصاء؟ أو بها جميعاً؟ وواقع الحال أنه يوجد في هذا العالم نماذج عديدة بعدد الأنظمة السياسية السائدة فيما يتعلق بمن يقدّر المصلحة الوطنية وكيف يقدّرها؟

وبصرف النظر عن نوع النموذج المتبع في دولة ما لتقدير مصلحته الوطنية، فإن جميع النماذج تلتقي فيما بينها على عامل مشترك أعظم هو ((الحرص على تنمية وتطوير العنصر البشري للدولة)). أي أن تقرير المصلحة الوطنية إزاء أزمة ما أو مشكلة ما أو قضية ما لا يمكن أن يتم على حساب «المورد البشري» الذي يعتبر المعيار الجوهرى الأول في التوصل إلى القرار.

والمملكة العربية السعودية التي تعتمد بالدرجة الأولى نموذج التشاور الممزوج بالمشاركة ورصد الحس العام ليس استثناءً لهذه القاعدة ... بل هذا هو نهجها وديدنها في معالجة القضايا الوطنية المختلفة بما فيها المسائل المتعلقة بعمل المرأة وتنظيم مشاركتها في تنمية وطنها سياسياً وأمنياً وإدارياً وتعليمياً وصحياً وثقافياً وفق أطر واضحة من الضوابط الشرعية والقواعد النظامية. ولا ضير في ذلك البتة، فالنساء شقائق الرجال والمرأة صنو الرجل وما حدّثنا التاريخ بمجمله إلا بحاجة كل منهما إلى الآخر في المنشط والمكره بل وما تستقيم الحياة بغياب أحدهما عن الآخر سواء على مستوى الفرد أو المجتمع أو الوطن.



# المشاريع الصغيرة والمؤسسات الداعمة.. صعوبات وطموحات

استطلاع : سوسن المفلح

## تشهد

مسيرة التنمية في بلادنا ويدعم من الدولة تقدماً ملحوظاً وتوجهاً نحو الاستثمار في المواطن السعودي ومد المساعدة ليسهم فيها بشكل فعال يعود عليه بالمنفعة ويدفع عجلة الاقتصاد قدماً نحو الأمام. وإيماناً بهذا التوجه من قبل مؤسسات القطاعين العام والخاص التزمت هذه المؤسسات بالمسؤولية الملقاة على عاتقها وأنشأت المراكز والإدارات المتخصصة في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة لتكون نواة تدعم الاقتصاد الوطني. منها «مجلس الغرف السعودية، صندوق تنمية الموارد البشرية، برنامج «بادر» لحاضنات التقنية» وغيرها كثير..

مجلة «التنمية الإدارية» حاولت الوقوف على واقع المشاريع الصغيرة في المملكة، والتعرف على دور المؤسسات الداعمة لها، من خلال استضافة عدد من المسؤولين في تخصصات مختلفة.

## واقع متواضع

في البدء اعتبرت الأستاذة هيفاء بنت عبد العزيز الحسيني مدير عام الإدارة النسائية بمجلس الغرف السعودية أن مساهمة المنشآت الصغيرة في الناتج المحلي تعتبر متواضعة وكذلك في مجال توفير الوظائف حيث مازالت تقوم بدور أقل من المأمول، مشيرة إلى أن نسبة مساهمة المنشآت الصغيرة تقدر بنحو ٢٨٪ من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي المتولد عن القطاع الخاص، وتسهم في ٨٪ من قيمة صادرات السلع الصناعية، أما نسبة السعودية في المنشآت الصغيرة جداً فقد بلغت

٢٪ فقط. وتشرح الحسيني المقصود بالمشروع الصغير بقولها «هو المشروع الذي لا يزيد عدد العاملين فيه على (٢٠) عاملاً ويقدر حجم رأس المال فيها بأقل من مليون ريال دون الأرض والمباني و لا تزيد مبيعاتها السنوية على (٥) ملايين ريال».

## دور المؤسسات الداعمة

وحول تساؤلنا عن دور المؤسسات الداعمة للمشاريع الصغيرة أوضحت هيفاء الحسيني أن مجلس الغرف السعودية يهدف من خلال تنمية المنشآت الصغيرة إلى نشر ثقافة

## أ. محمد أبو ذيب: أترح تأسيس هيئة وطنية تعنى بالمشروعات الصغيرة

برنامج «بادر» لحاضنات التقنية في دعم المشاريع الصغيرة من خلال دعم ورعاية المبدعين ورواد الأعمال في المشاريع التقنية وتوفير العناصر الأساسية التي تدعم إنشاء الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال التقنية وكذلك تقديم مختلف التسهيلات التي تساعد الشباب السعودي في تحويل مشاريعهم التقنية إلى مشاريع استثمارية تجارية تعود عليهم بالنفع والفائدة وتسهم في خدمة المجتمع.

وأكد د. الحرقان أن برنامج «بادر» قد حقق العديد من الإنجازات المتميزة التي أسهمت في تطوير وتوطين التقنية بالملكة. موضحاً أن الحاضنات هي عبارة عن مؤسسات تدعم تأسيس وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مراحلها الأولى عن طريق تقديم خدمات مساندة في تطوير العمل الإداري والتجاري وتوفير مقر إقامة للمشروع. كما يقوم البرنامج بتوجيه الحاضنات إلى أفضل الممارسات المعمول بها دولياً وتزويدها بجميع المعلومات المطلوبة في مجال التدريب وتطوير القدرات إلى جانب المساعدة في إعداد خطة العمل والاستشارات التسويقية ودراسات الجدوى، والدعم للحصول على الملكية الفكرية والمساعدة في الحصول على الدعم المادي وغيرها.

### طموحات واسعة

وأضاف د. الحرقان أن البرنامج يعمل على تقديم الدعم للشباب السعودي من الجنسين في مجال المشاريع التقنية التي تملك إبداعاً تقنياً سواء كان اختراعاً جديداً أو تطويراً لمنتج قائم لبناء صناعة متطورة تعتمد على التقنية في المملكة، وكذلك خلق روح الريادة في الأعمال التقنية وتشجيع ثقافة العمل الحر وتسويق التقنية على مستوى المملكة للمساهمة في إعداد جيل متميز من رواد الأعمال عن طريق برامج التدريب والتأهيل وبناء القدرات وإعداد الكفاءات المهنية المتخصصة في مجال اقتصاديات المعرفة وتسويق التقنية بالإضافة إلى التواصل الدائم مع الجهات العلمية العالمية

## أ. هيفاء الحسيني:

### مساهمة المنشآت الصغيرة في الناتج المحلي متواضعة

وأشارت الحسيني إلى أن المجلس يقدم الخدمات الاستشارية لأصحاب المشاريع بتكلفة رمزية، والتنسيق مع مجموعة من المكاتب الاستشارية لتقديم الاستشارة المطلوبة بتكلفة تتحمل الغرفة نصفها. وللرفع من كفاءة أصحاب المشاريع الإدارية والتخطيطية قام المجلس بإقامة البرامج التدريبية كما تم إعداد حقيبة المستثمر الناشئ لتأهيل أصحاب المنشآت والرفع من كفاءتهم الإدارية والتخطيطية. ولتزويد الشباب والشابات بالأفكار الاستثمارية تم إصدار أول دليل يحتوي على (١٠٠٠) فكرة متنوعة، بالإضافة إلى دليل للإجراءات الحكومية وإنشاء الحاضنات المكتبية وهي عبارة عن توفير مكتب تجاري يمارس من خلاله المبادر أعماله بتكلفة رمزية.

### صندوق تنمية الموارد

أما عن دور المؤسسات الأخرى فيحدثنا الأستاذ محمد بن عبد الله أبو ذيب مدير الإدارة العامة لمركز الملك فهد الوطني للتوظيف بصندوق الموارد البشرية عن دور برنامج دعم ملاك المنشآت الصغيرة بالصندوق موضحاً أن هدف البرنامج هو دعم وتشجيع المواطنين والمواطنات على تأسيس منشآتهم الصغيرة وإستراتيجيتهم في إدارة هذه المنشآت من خلال توفير دعم مادي لتلبية احتياجاتهم الضرورية والأسرية خلال مرحلة تأسيس المنشأة. مشيراً إلى أن عدد المستفيدين قد بلغ حتى الآن (١٠٢١) مستفيداً و(٦٨٤) مستفيدة من مختلف مناطق المملكة وبإجمالي تكاليف تقريبية بلغت (١١٦,٢٢٠) ألف ريال.

### إنجازات متميزة

في المقابل تظهر إنجازات متميزة لبرنامج «بادر» لحاضنات التقنية بمدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، وفقاً لما قاله الدكتور عبد العزيز بن إبراهيم الحرقان المدير التنفيذي للبرنامج، والذي أوضح أنه ضمن خطة مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية في تطوير وتوطين التقنية يقوم



العمل الحر، وتنمية روح المبادرة والريادة لدى الشباب، بالإضافة للتنسيق مع الجهات الحكومية لتوفير عملية الدعم، والاستفادة من التجارب الدولية الموجهة لتطوير المنشآت الصغيرة من خلال تسهيل التمويل وإعداد وتوفير الدراسات والمعلومات بغرض تعزيز القدرة التنافسية والوصول إلى الأسواق الخارجية، وذلك بالتنسيق مع الجهات المعنية لتبسيط إجراءات التصدير وتزويد أصحاب المشاريع بمعلومات عن هذه الأسواق، وتقديم الحوافز اللازمة لتمكين منتجاتهم من النفاذ إلى الأسواق الخارجية.



## د. عبد العزيز الحرقان: نسعى إلى خلق روح الريادة في الأعمال التقنية وتشجيع ثقافة العمل الحر

بينما صنفت الأستاذة الحسيني المشاكل بمشاكل خارجية تتلخص بعدم وجود الأنظمة والقوانين المتخصصة في رعاية هذه المنشآت وترتب على ذلك وجود عدد من المعوقات الإدارية وصعوبة التمويل بالإضافة إلى ضعف المساعدات الفنية ونقص المعلومات والبحوث التطويرية. أما المشاكل الداخلية المتعلقة بصاحب المنشأة فتتركز في نقص الخبرة والكفاءة الإدارية والتسويقية وضعف الاهتمام بدراسة الجدوى الاقتصادية وغياب الدقة والتنظيم في الإدارة المالية للمشروع.

### مقترحات فاعلة

وللخروج من هذه المشكلات والحصول على مشاريع صغيرة ناجحة تقترح هيفاء الحسيني وضع ضوابط لتطوير معايير الجودة للمنتجات للوصول بها إلى الأسواق الخارجية، مع ضرورة إنشاء جهاز مستقل يقوم بمتابعة المشروعات الصغيرة بعد دعمها وتقديم الحلول لمشاكلهم. ودعم ثقافة العمل الحر ونشرها وتمكينه في المجتمع من قبل الإعلام والمؤسسات التعليمية والثقافية. وكذلك بناء قاعدة معلومات موحدة تخدم المشاريع. وتوسيع وتسهيل عملية الإقراض. مع إنشاء حاضنات أعمال واستثمار العنصر البشري وبناء التفكير الابتكاري لدى الشباب والشابات. ثم التوجه نحو ريادة الأعمال لتحقيق التنمية المستدامة.

في حين يقترح الأستاذ محمد أبو ذيب تأسيس هيئة وطنية تعنى بالمنشآت الصغيرة. وذلك لتفعيل دور البرنامج في خدمة المجتمع مع زيادة الجهد التنسيقي بين الجهات ذات العلاقة على أن تكون تكاملية. وكذلك تأسيس موقع إلكتروني وطني ومرجعي. ثم وضع تنظيم تشريعي موحد للمنشآت الصغيرة. وتحديد جهة مرجعية لتصنيف وتأهيل الجهات الداعمة.



بين (٧٥٠) مشروعاً تقنياً من (٦٥) دولة. إضافة إلى المركز الرابع على مستوى الشرق الأوسط. إلى جانب النجاح الذي حققه المشروع «سيما نور» لخدمة التعليم والمناهج في المملكة حيث تبلغ القيمة السوقية للمشروع (٣٧٥ مليون ريال). إضافة إلى نجاحات كثيرة لمشاريع أخرى في حاضنة «بادر» للتصنيع المتقدم متمثلة في تبني عدة اختراعات لتصنيعها وكذلك الأمر في حاضنة بادر للتقنية الحيوية حيث تم استقطاب العديد من الكوادر المحلية لإدارة الحاضنة مع الاستعانة بخبرات دولية، وتوفير أحدث المعامل والأجهزة التقنية الحديثة والمتطورة في مجالات التقنية الحيوية المختلفة وتهيئة الموقع بكافة الوسائل التي تمكن الباحثين والمبدعين من إطلاق مشاريعهم التقنية.

### مشاكل وعثرات

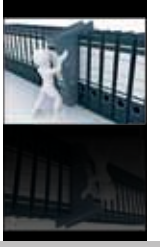
مقابل كل هذا تواجه المنشآت الصغيرة بعض المشاكل والعثرات التي يلخصها الأستاذ أبو ذيب بمشكلات «تمويلية ميسرة، مشكلات إجرائية، مشكلات تدريبية، مشكلات تنسيقية بين الجهات ذات العلاقة، ومشكلات تشريعية».

المتخصصة، والاتصال الدائم مع القطاعات ذات العلاقة لتوفير البيئة المنتجة والمحفزة لرواد الأعمال في مجال التقنية. وبين الدكتور الحرقان أن البرنامج يتضمن خمس حاضنات متخصصة في عدة مجالات. مبيناً أنه رغم الفترة الوجيزة لانطلاقها فقد تم تحقيق عدد من الإنجازات، فعلى سبيل المثال استطاعت حاضنة «بادر» لتقنية المعلومات والاتصالات خلال الفترة من (٢٠٠٩م إلى ٢٠١١م) من احتضان (٨٩) مشروعاً من بينها (١٠) مشاريع محتضنة نسائية و(١٠) مشاريع محتضنة تمتلك دخلاً شهرياً إلى جانب مشاريع وقعت اتفاقيات شراكة مع شركات استثمارية، ومشاريع أخرى حصلت على قروض ومشاريع جاهزة لعرضها على قنوات التمويل.

### نماذج ناجحة

وأشار الدكتور عبد العزيز الحرقان إلى النجاح الباهر الذي حققته بعض المشاريع المحتضنة على المستوى العالمي ومنها حصول المشروع التقني (اسمي) على جائزة البنك الدولي لأفضل (٥٠) مشروعاً تجارياً تقنياً ناشئاً على مستوى العالم من





**أنظمة ولوائح:** زاوية تعنى بشرح الأنظمة واللوائح وتحليلها من وجهة نظر قانونية ويقوم على إعداد هذه الزاوية بالتأويب، أساتذة قطاع الأنظمة في المعهد.

## أنظمة ولوائح

# متطلبات تحقيق العدالة الناجزة في القضاء السعودي

والمدى الزمني لإصدارها وتقييم مدى نجاح الإجراءات المعمول بها واتخاذ التوصيات التي تكفل إزالة العقبات التي تحول دون إصدار الحكم وفق متطلبات العدالة الناجزة مع تزويد القضاة بتقرير سنوي يتضمن معدل القضية الواحدة زمنيا، مع إرفاق التوصيات اللازمة لتحسين الأداء.

ثامنا: إنشاء هيئة قضائية مختصة بتنفيذ أحكام القضاء

(دائرة تنفيذ الأحكام القضائية التي تم إنشاؤها مؤخرا، وهنا تقع أغلب المواقف (طول الفترة الزمنية لتنفيذ الأحكام وعدم وجود إجراءات سريعة لترجمة الحكم وتنفيذه حسب منطوقه) ذلك أن أقدر جهة تفهم أحكام القضاء وتساعد على تنفيذه هو القضاء نفسه، وباستقراء مواطن الضعف في إطالة أمد القضية نجد أن مرحلة التنفيذ تتطلب وقتا مبالغا فيه، لذلك قيل بحق إن تنفيذ الأحكام هي مقبرة الحقوق، والنتيجة أن الدول هرعت إلى معالجة هذه المرحلة بإيجاد دائرة تنفيذ يشرف عليها قاضي بمرتبة قاضي تمييز مرتبط بجهاز شرطة تنفيذي يحدد الأحكام المطلوب تنفيذها ويحدد الآليات اللازمة للتنفيذ، بحيث لا تتجاوز فترة ٣ أشهر في معظم الحالات تحسب من تاريخ إصدار حكم نهائي في الدعوى.

هذه بعض متطلبات تحقيق العدالة الناجزة وثمة شروط أخرى لتحقيقها لا يتسع المقام لذكرها، بيد أننا نتدارك بالقول إن القضاء السعودي قد قطع شوطا لا بأس به لغايات الوصول إلى متطلبات العدالة الناجزة، إلا أن الخطى مازالت حثيثة، ولكنها واثقة والأمل معقود على إرساء وتحقيق هذه الغاية بعونه تعالى. ●



**د. محمد الزبيبات**  
عضو هيئة التدريب  
بقطاع الأنظمة

**رابعا:** تنظيم مهنة المحاماة (أعوان العدالة) بحيث يخضع المتقدمون إلى هذه المهنة إلى تدريب و اختبارات قبل السماح بمزاولة المهنة، وعدم السماح نهائيا للأفراد برفع دعوى دون وجود محامي نظامي، باعتباره مؤهلا وفاهما للأنظمة مما يسهل على القاضي إيجاد لغة قانونية مشتركة تسهم بحسم النزاع سريعا.

**رابعا:** اختصار المدد التي تحدد تبليغ الخصوم ومواعيد الجلسات والتأجيلات ومواعيد الخبرة.....الخ.

**خامسا:** الاستفادة من القضاة المتميزين وأصحاب الخبرات العريقة في نظر الدعوى ابتداء وفحصها وتكييفها قانونيا والسعي إلى التوفيق بين الخصوم قبل إحالتها إلى القضاء، مما يهدد للقاضي الذي سينظر الدعوى باعتبار أنه تم إعداد ملف سابق للدعوى وبالتالي يتم فلترة كثير من الدعوى وحسمها سريعا قبل السير فيها تقليديا حسب الإجراءات المعتادة من القاضي المختص.

**سادسا:** الاعتماد على التقنيات الحديثة والوسائل الالكترونية في تسجيل الدعوى وقيدتها، واستخدام الكاميرات الرقمية في تسجيل وقائع الجلسات وأرشفتها إلكترونيا والسماح لأطراف القضية بمتابعتها من خلال إيجاد شبكة الكترونية مغلقة تسمح بمعرفة آخر مرحلة وصلت لها القضية، مما يسهل على القاضي عمله ويختصر الوقت المهدور في كتابة محاضر الجلسات.

**سابعا:** إنشاء جهاز يراقب جودة الأحكام

**يقال** (صلح خاسر، خير من دعوى رابحة) وعلة هذا القول أن الذهاب إلى القضاء يأخذ وقتا وجهدا للحصول على الحق، ولذلك أن يخسر المرء جزءا من حقه مقابل الحصول على الجزء الآخر أولى من السير في دعوى غير مضمونة العواقب، ولكن إذا شعر الفرد أن القضاء سيحكم له خلال فترة وجيزة ويعطيه حقه فيفضل إقامة دعوى على الصلح الخاسر.

ويسعى القضاء السعودي جاهدا إلى توفير آليات ومتطلبات تحقيق العدالة السريعة مما يوفر مظلة قانونية تسمح بخلق بيئة استثمارية تستقطب الشركات المحلية والأجنبية التي غالبا ما تشتكي من عدم وجود إجراءات قانونية واضحة لحسم النزاع أمام القضاء وتشترط إيجاد تشريعات مقننة ومكتوبة لكي تقدم على الاستثمار تحت مظلة قانونية آمنة.

وفي ضوء المسوغات السابقة، فإنني سأتناول بشكل موجز المتطلبات الأساسية للوصول إلى العدالة الناجزة (إصدار الأحكام في الخصومة بأسرع وقت مع مراعاة العدالة بين طرفي النزاع) باعتبارها هدفا استراتيجيا تسعى إليه الأنظمة القضائية في العالم:-

**أولا:** انتقاء القضاة بعناية وتأهيلهم وتدريبهم على أعلى مستوى وزيادة أعدادهم بما يتناسب مع حجم القضايا وتعقيدها وضمن تخصصات محددة وتوزيعهم على دوائر أو محاكم - كل ضمن اختصاصه.

**ثانيا:** إيجاد حزمة من التشريعات والأنظمة ذات جودة عالية من حيث الإعداد والصياغة تنظم عمل القضاة والكوادر المساعدة - من كتاب ضبط وفنيين وغيرهم.

**ثالثا:** سن أنظمة متطورة ومصاغة على نحو واضح ومبسط تبين الإجراءات التي تحدد سير الدعوى من بدايتها إلى الفصل فيها وإصدار حكم نهائي يحسم النزاع بين أطراف الدعوى، يلتزم فيها الجميع.

## القضاء السعودي قد قطع شوطا

لا بأس به لغايات الوصول إلى

متطلبات العدالة الناجزة، إلا أن

الخطى مازالت حثيثة، ولكنها واثقة

والأمل معقود على إرساء وتحقيق

هذه الغاية بعونه تعالى



الانطباع السائد ينتقص كثيراً من مهامها والعاملين بها

## إدارات العلاقات العامة بين الدور الحيوي والنظرة النمطية

إعداد / شقران الرشيد

### المشاركون في القضية:

- أ.د. عبد الرحمن بن حمود العنادر، عضو هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، عضو مجلس الشورى.
- أ. ممدوح بن موهبة الروحاني، محاضر بقسم الإعلام بجامعة الملك سعود، باحث في مجال الاتصال التسويقي.
- أ. رشاد بن سعيد هارون، مدير مركز الأمير سلمان الاجتماعي، عضو هيئة التدريب بقطاع العلاقات العامة والإعلام بمعهد الإدارة العامة سابقاً.
- أ. منصور بن عبد الرحمن العتيبي، عضو هيئة التدريب بقطاع العلاقات العامة والإعلام بمعهد الإدارة العامة.
- أ. سعد بن عبد الله المسحل، مدير عام العلاقات العامة والإعلام المكلف، رئيس تحرير مجلة المستهلك والجودة بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

**شهد** مفهوم العلاقات العامة تطوراً لافتاً في السنوات القليلة الماضية، وأصبحت إدارة العلاقات العامة تحظى في كثير من المنظمات الدولية الحديثة بالاهتمام كأحدى أهم الإدارات الداعمة للقرارات الإدارية، وقياس الرأي العام، والتواصل مع وسائل الإعلام من خلال تقديم المعلومة الصحيحة، إضافة إلى دورها الهام في ربط المنظمة بجمهورها الداخلي والخارجي، إلا أن المفارقة تتمثل في وجود انطباع سائد في المجتمع السعودي ينتقص كثيراً من أدوار ومسؤوليات هذه الإدارة، والعاملين فيها، حيث ارتبطت في الأذهان بمهام استقبال الضيوف وتوديعهم، ومتابعة ما تكتبه الصحف، ومرافقة المسؤولين في جولاتهم.

حول واقع إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية، ونظرة المسؤولين لها، والأسباب الكامنة في اختزالها في الجانب البروتوكولي والمراسمي دون بقية الأدوار الهامة الأخرى تدور محاور قضية هذا العدد..

- اقتصار دورها على المهام التنفيذية و الروتينية البسيطة (استقبال الزوار - تنظيم الاحتفالات والمناسبات \_ إنهاء بعض المعاملات الإدارية) وذلك على حساب مهام البحث والتخطيط.
- عدم استخدام وسائل الإعلام والاتصال بصورة علمية سليمة.

### الاستقبال والتوديع

وعن المفهوم السائد عن إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية وأسباب اختزالها في الجانب البروتوكولي فقط.. يقول أ. ممدوح الروحاني: «للأسف هذا اللبس هو أبرز ما تعانيه صناعة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية وفي بعض مؤسسات القطاع الخاص، والمشكلة تكمن في عدم استيعاب المسؤولين أصحاب القرار بأهمية إدارة العلاقات العامة كواحدة من أبرز الوحدات المكونة للهيكل الإداري العام للمنظمات، وكذلك عدم الالتفات لأهمية رأي المتخصصين في العلاقات العامة ورؤيتهم في اتخاذ بعض القرارات السيادية للشركات أو معرفة توجهات الرأي العام». ويضيف أ. الروحاني كثيراً



**أ. ممدوح الروحاني:**  
**صناعة العلاقات العامة تعاني عدم استيعاب الإدارة العليا لها كواحدة من أهم إدارات الهيكل العام للمنظمات**

ما تختزل إدارة العلاقات العامة في مهام ضعيفة جداً تتمحور في الاستقبال والتوديع ومساندة مكتب المدير العام، وذلك لعدم وجود الكادر المتخصص في الاتصال التسويقي فمعظم العاملين في إدارات العلاقات العامة هم من (العاطلين) الذين لم توجد لهم وظائف فتم تحويلهم للعلاقات العامة دون حصولهم على تأهيل كاف. وبحسب أ. الروحاني فإن الممارسين للعلاقات العامة يسهمون بشكل كبير في خلق الانطباع السلبي عنها لأنهم لا يمارسون مسؤولياتهم وفق الأسلوب العلمي السليم، ووفق القواعد المثالية بل حولوها إلى ما يمكن تسميته (علاقات إعلامية) بينما هي أوسع من ذلك وأشمل فهي علم وفن حقيقي له قواعده وملاحه الخاصة. ويقول أ. ممدوح الروحاني: من خلال تجربتي الخاصة فإن واقع إدارات العلاقات العامة يعاني الكثيرون يحتاج الكثير، فأغلب المسؤولين لا يتذكر وجود إدارة علاقات عامة إلى عندما يوجد لديه ضيف لا يدري ماذا يفعل به، فيوجهه لإدارة العلاقات العامة لتتصرف معه، أو عندما تتعرض المنظمة التي يرأسها لهجوم الصحافة فيطالب إدارة العلاقات العامة بالرد عليهم».

### عدم تقدير حقيقي

ومن جانبه يرى أ. د. عبد الرحمن العناد أن هناك عدم تقدير حقيقي لما تقوم به إدارات العلاقات العامة من مهام ومسؤوليات من بعض مسؤولي الإدارة العليا في المنظمات الحكومية والخاصة، لعدم كفاءة العاملين في مجال العلاقات العامة وعدم تخصصهم حتى غدت مهنة

### أهمية العلاقات العامة

في البدء يحدد أ. منصور العتيبي أهمية العلاقات العامة كمفهوم عملي باعتبارها من منتجات القرن العشرين المهمة؛ مضيفاً أنها نشأت وتطورت أولاً في الولايات المتحدة الأمريكية وفق الأساق الاقتصادية، والإدارية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية السائدة أثناء الثورة الصناعية في الثلث الثاني من القرن الماضي. ويقول أ. منصور العتيبي: «إن من أهم أسباب نشأتها يعود إلى اقتران عدد من الإعلاميين والصحفيين بأن الكثير من المشاكل التي تحدث بين



**أ. منصور العتيبي:**  
**كثير من المنظمات الحكومية والخاصة يعمل ضد المفهوم والفلسفة الحقيقية للعلاقات العامة**

المنظمات وجماهيرها تعود في المقام الأول إلى انعدام أو ضعف الاتصال بجميع أنواعه وأشكاله، لذا كان لابد من تأسيس هذا المفهوم الحديث». وبحسب أ. منصور العتيبي فإنه وعلى الرغم من البداية المبكرة للعلاقات العامة فإنها انتشرت فيما بعد بشكل كبير في الدول المتقدمة في حين أنها في منطقتنا العربية، وفي المملكة بشكل خاص مازالت في مراحلها الأولى، فالبدايات لا تزال ضعيفة، والمفهوم مازال ضبابياً في كثير من المنظمات الحكومية والخاصة بل إن هذه المنظمات قد تعمل - عن جهل - ضد المفهوم والفلسفة الحقيقية للعلاقات العامة. ويشير أ. منصور العتيبي إلى أن فلسفة المنظمات في الدول المتقدمة تقوم أساساً على وجود جمهور وعملاء، وبالتالي فإن نجاح المنظمة أياً كانت يرتبط بخدمة وتلبية رغبات هذا الجمهور، إذ إن حتمية استمرارها مرهون بمقدرة تواصلها وتفاهمها مع هذا الجمهور، ولا يتم ذلك إلا عن طريق عمل علاقات عامة محترف يقوم على أساس علمي ومهني من خلال إخبار الجمهور والتواصل معه بمهنية واحترافية وموضوعية وشفافية، وهو ما يفتقد في عمل كثير من المؤسسات سواء كانت حكومية أو خاصة ربحية أو خيرية. ويلخص أ. منصور العتيبي أبرز مشكلات العلاقات العامة في المملكة، بما يلي:

- الموقع الإداري في الغالب لا يتناسب مع المهنة بحيث تكون تابعة لإدارة أو قسم لا قيمة حقيقية لها في الهيكل التنظيمي.
- تداخل التخصصات ونشاطات العلاقات العامة مع بعض الإدارات في المنظمة.
- قلة الكادر المؤهل المتخصص في مجال العلاقات العامة وضعف في الرواتب والميزانية والموارد البشرية.
- عدم قيامها بأي دور استشاري لإدارة العمليات ولا تشكل أي دور في صناعة القرار في المنظمة.
- لا تعتمد على البحوث والدراسات العلمية، وبحوث قياس الرأي العام في أداء مهمتها.





**أ.د. عبد الرحمن  
الغناد: عدم التقدير  
الحقيقي لما تقوم  
به إدارات العلاقات  
العامة يعود لعدم  
كفاءة العاملين بها..  
فأصبحت مهنة من لا  
مهنة له**

من لا مهنة له. ويقول أ.د. الغناد: «الأسوأ من ذلك هو أن تجد أن من يقع على رأس جهاز العلاقات العامة ويدير الأمور لا علاقة له بها، حتى إنه لا يستطيع تعريفها علمياً أو عملياً. ورغم ذلك فإنني متفائل بإمكانية تغيير هذه الصورة من خلال تحسين الأداء، وتثقيف أصحاب القرار، والعمل على حصر التوظيف في إدارات العلاقات العامة بالمختصين وبخاصة في الوظائف القيادية كالمندراء ورؤساء الأقسام، أما إن استمر الحال كما هو عليه في الوقت الحاضر فسوف تستمر المشكلة ولن تتحسن الصورة النمطية للعلاقات العامة لأنها مفهوم ديموقراطي مبني على أساس احترام الجمهور الذي تتعامل معه المنظمة، وما لم يكن المبدأ موجوداً فإن الحاجة للعلاقات العامة الصحيحة والسليمة لن تظهر أصلاً، فسوف تختزل أو توجه لأموال ونشاطات ثانوية وغير أساسية ولا علاقة لها بوظيفتها الأساسية المتمثلة بتحقيق التكيف المتبادل بين المنشأة وجمهورها».

#### لا يمكن الاستغناء عنها

ويتداخل أ. رشاد هارون في هذا الموضوع مؤكداً ما ذكره أ.د. الغناد، ومستغرباً في ذات الوقت من ثلاث ملاحظات رصدتها كما يلي:

- تزايد النقد الموجه لإدارات العلاقات العامة من فئات المجتمع وتوجيه الاتهامات المباشرة وتحميلها كل أسباب تقصير أداء الجهاز الحكومي.
- تصنيف العلاقات العامة بأنها إدارة استشارية في الهيكل التنظيمي للجهاز وليست إدارة تنفيذية مهمة.
- عدم وجود آلية واضحة تعمل من خلالها مما أوجد اختلافات واضحة في مسميات وعمل إدارات العلاقات العامة في معظم الأجهزة الحكومية.

ويستطرد أ. رشاد هارون، قائلاً: «هذه الملاحظات الثلاث تضعف بشكل كبير مفهوم العلاقات العامة في مختلف المنظمات، فيكفي أن عدم وجود آلية للعلاقات العامة أو أنظمة ولوائح معتمدة توضح ماهية العلاقات العامة جعل بعض المسؤولين في الأجهزة الحكومية يضع أنشطة، ومهام للعلاقات العامة لا تمس عملها وأهدافها، فعلى سبيل المثال مهام توزيع الصحف والمجلات على الموظفين، والمراسلات والخدمات الإدارية، والإشراف على عمل البوفيهات والمطاعم، وإقامة الحفلات وغيرها من المهام التي



**أ. رشاد هارون: إدارة  
العلاقات العامة  
تتعرض دائماً للنقد  
في أدائها وتحميلها  
كل مسؤوليات تقصير  
أداء الجهاز الحكومي**

#### أقحمت في عمل العلاقات العامة

وشوهت الصورة الناصعة لعملها، كذلك أدى اختلاف مسميات إدارات العلاقات العامة إلى ضياع الدور الحقيقي لها بشكل عام.. فمثلاً تسمى في بعض الجهات إدارة الإعلام والعلاقات العامة، وفي غيرها تسمى إدارة المراسم والعلاقات العامة، وتسمى أحياناً إدارة الخدمات والاتصال والنشر.. وهكذا من المسميات الخاطئة. ويؤكد أ. هارون أن هذا دليل على عدم المعرفة والاهتمام بدور العلاقات العامة، وسلبية نظرة الإدارة العليا في بعض المنظمات لمفهوم العلاقات العامة، فجميع هذه المسميات هي غالباً جزء من مهام العلاقات العامة وليست هي العلاقات العامة.

#### الأساليب الحديثة

ومن جانبه يقول أ. سعد المسحل: «إن العلاقات العامة تعد من أهم الأدوات المؤثرة في تكوين علاقات متميزة بين المؤسسات وجمهورها، وإذا أمعنا النظر في طبيعة عمل تلك المؤسسات والمنظمات نجد

فلسفة المنظمات في الدول المتقدمة تقوم  
أساساً على وجود جمهور وعملاء، وبالتالي  
فإن نجاح المنظمة أياً كانت يرتبط بخدمة  
وتلبية رغبات هذا الجمهور



**أ. سعد المسحل: عدم  
وجود متخصصين في  
مجال العلاقات العامة  
وعدم وجود ميزانية  
يحدان كثيراً من دور  
العلاقات العامة**

عن تنمية وتعزيز وتوطيد علاقة  
المنشأة مع نظيراتها من الجهات  
ذات العلاقة سواء على المستوى  
الداخلي أو الخارجي». ويضيف  
أ. سعد المسحل أنه وبناءً على ذلك  
فإن العلاقات العامة تعتبر حلقة  
الوصل وجسر التعاون والتواصل  
بين المنشأة وجمهورها الداخلي  
والخارجي وأصبح ينظر لها  
بمفهومها الواسع وليس بمفهومها  
الضيق المختصر في المراسم فقط.  
ويُرجع أ. المسحل وجود نظرة  
ضيقة للعلاقات العامة إلى قصور  
الوعي لدى بعض القائمين على  
إدارات العلاقات العامة في بعض  
الجهات أو المؤسسات، وعدم إدراكهم  
طبيعتها وجهودها في شرح سياسة المنشأة  
وأهدافها وقدرتها على الاتصال الفعال

ودورها الكبير والواسع (إذا أحسن فهمها ودعمها). ويؤكد أ. المسحل  
أن السبب في اختزال العلاقات العامة في هذا المفهوم الضيق لدى  
بعض الجهات أو المنشآت (وهي قلة) في الوقت الحالي يعود إلى  
عدم اقتناع بعض الإدارات العليا في المنشآت بأهمية دور العلاقات  
العامة والفهم الكامل لرسالتها واعتبارها من الإدارات الخدمية،  
وتهميش دورها حيث يعتبر عدم تفهم الإدارة العليا لدور العلاقات  
العامة من أهم العقبات التي تواجهها، فكلما كان اقتناع الإدارة العليا  
بمهام ورسالة العلاقات العامة ودورها البارز في إعطائها مكانة  
مهمة ضمن الهيكل التنظيمي، ومنحها الدعم والتشجيع ووضعها في  
قائمة أولوياتها وارتباطها بالإدارة العليا مباشرة والمشاركة الفعلية  
في اتخاذ القرارات العليا، والثقة الكاملة بأنها قادرة على أداء  
المهام الموكلة إليها، فإن ذلك سيعزز من دورها ومنحها العديد من  
الصلاحيات لتؤدي رسالتها والمهام المنوطة بها، كما أن اختزال دور  
العلاقات العام ربما يعود إلى عدم وجود أشخاص متخصصين في  
مجال العلاقات العامة يعملون لدى الإدارة وعدم وجود ميزانية كافية  
لتسهم بشكل فعال في تمكينها من إعداد الخطط والبحوث والبرامج  
والحملات الإعلامية المطلوب القيام بها. ●



أنها في الغالب تقدم  
خدمات لإرضاء (جمهورها) وبشكل  
عام لجميع الأفراد الذين يتعاملون معها، وإذا  
كان ثمة نجاح في هذه العلاقات فإنه ينطوي على  
نجاح دور العلاقات العامة الذي تمارسه هذه المؤسسات،  
إلا أن هناك بعض الأخطاء الشائعة في فهم أدوار العلاقات العامة  
وأهميتها مما أدى إلى ارتباط مفهوم العلاقات العامة في أذهان  
العديد من الناس بمعان غير صحيحة مثل (المراسم والاستقبالات  
فقط) في حين أن مفهومها ونشاطاتها ورسالتها أوسع من ذلك  
بكثير في ظل المعطيات والمتغيرات الجديدة. ويؤكد أ. المسحل أن  
ذلك يشمل الجانب التوعوي والإعلامي والتثقيفي وتحسين صورة  
المنشأة وبناء صورة ذهنية إيجابية بتبني نظام إعلامي كفء يقدم  
صورة متكاملة عن المنشأة وشرح وتفسير سياساتها لجمهورها من  
أجل العمل على تحقيق التفاهم والتوافق مع مصالح جميع الأطراف  
ذات العلاقة إلى جانب وضع الخطط الإعلامية الاستراتيجية حيث  
تعتمد في ذلك على الأساليب الحديثة في الاتصال والتخطيط فضلاً



ملتقى تقنية المعلومات  
للجامعات السعودية يطالب  
بإيجاد عمادات للحاسب الآلي:

**المركزية وقلة الدعم المالي  
من أبرز معوقات توطين التقنية  
في الجامعات السعودية**



## المشاركون : حصول معهد الإدارة العامة على جائزة الشرق الأوسط يؤكد تميزه

وبدأت فعاليات الملتقى بانعقاد حلقة نقاش خاصة تم خلالها تقديم أربع أوراق عمل، وافتتح الجلسة الدكتور وليد الجندل، وكيل عمادة تقنية المعلومات بجامعة الإمام، والذي قام بإلقاء الضوء على أهم التحديات التي واجهتها العمادة خاصة فيما يتعلق بالمركزية كمعوق رئيس، وكذلك قلة مصادر التمويل لدعم مشاريع البنية التحتية على الرغم من أهميتها. تحدث بعد ذلك عميد عمادة التقويم والجودة بجامعة الإمام، الدكتور أحمد الجبيلي، وتطرق إلى أساليب تحقيق الجودة والتحديات التي قد تعيق تطبيقها في تلك النوعية من المشاريع التقنية.

وفي ورقة العمل المقدمة من عميد تقنية المعلومات بجامعة الملك سعود، الدكتور يوسف العوهلي، تطرق إلى أهم التحديات التي واجهت عمادة تقنية المعلومات في تجربة جامعة الملك سعود. وذكر العوهلي أن توظيف واستقطاب المميزين واستبقائهم تأتي في قمة التحديات التي تواجهها العمادة، ومتابعة الشركات المنفذة والتأكد من ملائمتها وتطبيقها للشروط تأتي في المرتبة التالية لذلك. كما أكد العميد بأن نظام المشتريات المعمول به في الجهات الحكومية لا يتناسب مع التسارع التقني الحاصل، وتطرق من خلال ذلك إلى المعوقات التي قد تنشأ عن اختلاف وجهات النظر الإدارية.

وفي ورقة العمل الأخيرة، تحدث عميد تقنية المعلومات والتعليم عن بعد بجامعة الدمام، الدكتور سعد العمري، عن ضرورة وضع خطة إستراتيجية لتقنية المعلومات بحيث تتبعها الجامعة عند تقديم خدماتها الإلكترونية على أن يتم ربطها بالخطة الإستراتيجية للجامعة، وأشار إلى أن غياب تلك الخطة يؤدي إلى عمل غير منهجي مما يسبب الفشل في

**عقد** في شهر شوال من هذا العام الملتقى السنوي لتقنية المعلومات للجامعات السعودية واستضافته جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وأتى الملتقى كمبادرة قيمة سعت إلى جمع مسئولى تقنيات المعلومات في جميع الجامعات والمؤسسات التدريبية والأكاديمية المحلية بغرض بحث تحديات وآفاق قطاع تقنية المعلومات لاسيما مع حداثة هذا القطاع الذي انضم إلى الهيكلية التنظيمية التعليمية مؤخرًا. وذلك اتساقًا مع توجهات الدولة لدعم مسيرة التحول إلى التعاملات الإلكترونية على مستوى الإدارات الحكومية والقطاعات الأهلية والجهات التعليمية. وفي هذا السياق عمدت العديد من الجامعات في مختلف مناطق المملكة إلى استحداث عمادات لتقنية المعلومات للتركيز على كل ما يتعلق بالتقنية وحلولها في العملية التعليمية كمرجع أساسي في عملية توطيّن ومواكبة التقنيات الحديثة والتي أصبحت جزءًا لا يتجزأ من البيئة الأكاديمية. وهدف الملتقى- الذي اتفق على عقده بشكل سنوي- بناء روح التواصل التقني المثمر وكذلك التعرف على التقنيات الحديثة في الجامعات السعودية وتبادل تجارب النجاح والاستفادة منها في إزالة عوائق التحديات. كما وفر رؤية جماعية واضحة لمسئولي تقنية المعلومات في المنظمات التعليمية مما قد يكون له دور إيجابي لمساعدتهم في وضع الخطط المناسبة لتطوير وتفعيل إداراتهم.





## أبرز توصيات الملتقى: ضرورة إنشاء وحدة كاملة ومتكاملة لتقنية المعلومات في الأجهزة الحكومية التدريبية

المتطورة والمتميزة من مختلف البرامج الأكاديمية والتدريبية بشكل مباشر وحديث، والارتقاء بالعملية التعليمية إلى مرحلة جديدة.

الجدير بالذكر أن الكثير من المشاركات والمشاركين الذين استطلعت آراؤهم حول الخدمات التقنية المقدمة من أغلب الأجهزة الأكاديمية الحكومية أشاروا إلى مستوى ونوعية الخدمات التقنية المتوفرة في معهد الإدارة العامة ونجاحه في توفير بيئة جيدة من خلال خدمة عملائه الداخليين أو الخارجيين. مؤكدين أن حصول معهد الإدارة العامة على جائزة معهد الشرق الأوسط للتميز في خدمة العملاء ما هو إلا تأكيد للواقع الذي يعيشه كل من له صلة أو تعامل مع المعهد من الداخل والخارج، وهذا يعكس مدى الحرص الذي توليه إدارة المعهد لقطاع تقنية المعلومات من حيث توفير الدعم التقني المطلوب إضافته إلى إعادة هندسة الإجراءات التقليدية بمنظومات برمجية تعمل على ميكنة التعاملات وتطوير آلية التواصل في ما بين أفراد وإدارات المعهد والجهات الخارجية التي تتعامل معه. ●

• مديرة مركز الحاسب الآلي بالفرع النسائي

المعلومات في بعض الجامعات بحيث تضم هذه الوحدة مراكز الحاسب الآلي بوضعها الحالي، وتضيف لها الخدمات والحلول التقنية المتوقع تواجدها في الجهات التدريبية والأكاديمية. (في السابق كانت مهمة مراكز الحاسب الآلي في الجهات الحكومية توريد وتجهيز وتشغيل أجهزة الحاسب وملحقاته). وحاليا وفي ظل التطور التقني الحاصل في التعاملات الحكومية وكذلك العملية التعليمية، أصبح من الضروري جدا إيجاد تلك الوحدة الإدارية المعنية بتقنية المعلومات لتوظيف التقنيات الحديثة المتاحة والاستفادة منها.

كما تشير التوصية إلى أن دور تقنية المعلومات يعتبر أساسيا (وليس مكملا) لدور مراكز الحاسب الآلي الحكومية، ولابد من إعادة النظر في الدور الرئيس الذي تقوم به على أن يتم تحويلها من مجرد مراكز للحاسب الآلي إلى وحدات إدارية شاملة لتقنية المعلومات بحيث تكون نواة لنشر التقنية في أرجاء القطاع الحكومي الأكاديمي، وتوطين ومواكبة التقنيات الحديثة، وتطوير آلية التواصل في ما بين أعضاء هيئة التدريس الدارسين.

وتؤكد التوصية أن تحقيق هذا من شأنه الوصول إلى توظيف التقنية لخدمة المنظومة

المشاريع. تحدث بعد ذلك عن ضرورة نقل التقنية وتوطينها بالنسبة للشركات الضخمة مثل مايكروسوفت وغيرها، وذلك عن طريق الشراكات مع الجامعات. كما أكد ضرورة تطوير التقنية في الفروع، مشيراً إلى أن أكبر تحد أمام الجامعات التي لديها فروع في أكثر من منطقة أو مدينة يكمن في الربط فيما بينها ووضع جميع الفروع على نفس الشبكة وتقديم نفس الخدمات وب نفس المستوى. وأكد العمري ضرورة رفع الوعي التقني والعمل على رفع مستوى استخدام التقنية في الجامعة وذكر أن مسؤولية نشر الوعي المعلوماتي والتقني عن الأنظمة الحديثة يجب أن يكون جزءاً رئيسياً من عمل عمادة تقنية المعلومات وكذلك وضع الإجراءات والأنظمة التي تضمن الاستفادة من الخدمات التقنية لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين بشكل عام مع استخدام أسلوب التحفيز لضمان الاستفادة من تلك الأنظمة ورفع مستوى استخدام التقنية في الجامعة.

ومن جهة أخرى كانت إحدى أبرز توصيات الملتقى ضرورة إنشاء وحدة كاملة ومتكاملة لتقنية المعلومات في الأجهزة الحكومية التدريبية تكون موازية لعمادات تقنية

## كالة إدارية

## إعداد: سوسن المفلح

## من يصعد إلى القمة؟

مقترحات «فيصل» وهو ينسبها إلى نفسه ويعيد ترديدها كما يردد التلميذ درسه على أستاذه كالبيغاء. بعد الانتهاء شعر بالزهو والافتخار وهو يسمع ثناء رئيسه عليه ويكيل له عبارات المديح مقارناً إياه بـ «فيصل» الذي لم يصل إلى مستوى الطموح بعد.

انتهى «فيصل» من تقريره أخيراً، حملة واتجه به إلى مكتب رئيس القسم واستأذنه بأن يطرح أمامه مجموعة من المقترحات التي من شأنها أن تزيد كفاءة العمل، حسب رأيه، لم يخطر في بال «فيصل» ولم يدرك أبداً سبب ثورة الغضب العارمة التي اجتاحت الرئيس ولم يع أسباب الشنائم والصفات السيئة التي كادت تفجر عقله وقلبه قبل أذنيه، وتخيل أن جميع من في القسم قد سمعها، لم يستطع أن يتفوه بكلمة ترك تقريره الذي تعب فيه أياماً وليالي متواصلة على المكتب وانسحب خائباً، مدهوشاً وكلمات تطرق أذنيه كالصاعقة: سارق، غشاش، زميلك «عبد العزيز»، وغيرها من الكلمات التي لم يجد لها أي رابط فيما بينها ليكون منها موضوعاً، ثم ما دخل زميله «عبد العزيز» بالأمر؟

كانت باقية الورد التي قدمها «عبد العزيز» لفیصل من أكبر ما قدم له وهو يرقد على السرير الأبيض في أحد المستشفيات لإصابته بأزمة قلبية بسيطة لا يعرف سببها، كثرت حوله الشائعات، ولكن المؤكد أن «فيصل» لم يدخل مبنى الوزارة بعد ذلك اليوم فقد طلب نقله إلى جهة أخرى لحل الأيام تنسيه ما جرى. أما رئيس القسم فقد تمت ترقيته إلى مدير الإدارة بسبب التقرير الممتاز الذي قدمه إلى رؤسائه لتطوير العمل في القسم وأفكاره البناءة التي كان لها أثرها الإيجابي ليس على القسم فحسب بل على العمل في الجهة ككل. وبالطبع نال «عبد العزيز» نصيبه من الترقية ليس فقط بسبب أن المدير الجديد لا يمكنه الاستغناء عنه بل لأن «عبد العزيز» وبذكائه المعتاد قد كشف اللعبة وهو إذا لم يتم إرضاءه فستكون هناك زوبعة من القيل والقال بين الموظفين لها بداية وليس لها نهاية.

## التعليق :

- الموظف المجد يقضي الساعات لينجز عمله، بينما هناك آخرون متفرغون لاصطياد هذه الإنجازات ونسبها لأنفسهم.
- «إن لم تكن ذنباً أكلت الذئب» هذه شريعة الغاب، علاقات العمل أسمى وأرقى من ذلك.
- الانسحاب من المواجهة ضعف يسمح للقوي بفرض أسلوبه ومبادئه كيفما يشاء.
- «استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان» هذه نصيحة رسولنا الكريم، وهي قاعدة ذهبية تستحق أن ننتهجها في مخططاتنا الحياتية والعملية، فليس كل أذن تحدّثها ستكون أمينة في الاحتفاظ بأسراركم ومشاريعكم ومخططاتكم. ●

**صدر** قرار تعيين كل من «فيصل» و«عبد العزيز» الفائزين بالمسابقة الوظيفية التي طرحتها الوزارة مؤخراً. وتم تكليفهما بالعمل بنفس القسم الذي يضم خمسة موظفين آخرين إلى جانب رئيس القسم. كانت معرفة تفاصيل العمل شاقة في البداية ولكن شيئاً فشيئاً أصبحت روتينية. «فيصل» وبنظرته الثاقبة استطاع اكتشاف عدة ثغرات في الإجراءات المتبعة بينما استطاع «عبد العزيز» وبذكائه الاجتماعي اكتشاف طبيعة الموظفين والعلاقات فيما بينهم وبالأذات رئيس القسم والمتحريكين حوله.

عكف «فيصل» على كتابة تقرير يشرح فيه وجهة نظره ويقدم مقترحاً للإجراءات لتلافي السلبيات، ضمنه وصفاً دقيقاً للمهام والهدف لكل منها والطريقة المثلى للأداء، بينما شرع «عبد العزيز» في تعزيز علاقاته مع رئيس القسم وزملائه الآخرين وما تضمنه ذلك من جلسات الإفطار المشتركة والاجتماعات الدورية في عطلة نهاية الأسبوع.

أصبح «عبد العزيز» في فترة قصيرة الزميل المحبوب خفيف الظل والعنصر المشترك في أي جلسة مهما كان موضوعها: رياضياً، اقتصادياً، اجتماعياً... ولكنه في زحمة علاقاته الاجتماعية لم يغفل عن زميله المتعين معه «فيصل» جلس معه يوماً يتحدث عن أمور العمل وبالرغم من عدم تفضيله لهذا النوع من الأحاديث غير الممتعة إلا أنه

الحديث المفضل لفیصل الذي بدأ يخبره عن تقريره ومقترحاته وكيف أنها ستسهم في إجراء تغييرات نوعية في العمل. شجعه «عبد العزيز» وأثنى على أفكاره ومضى إلى آخرين وجلسة أخرى لا يرغب في تفويتها فهم يتحدثون عن المباراة التي فاز بها فريقه أمس.

ومع اقتراب وقت دوام ذلك اليوم على الانتهاء، دخل «عبد العزيز» إلى مكتب رئيس القسم مستأذناً إياه بإبداء اقتراحات تحسن من أداء العمل وترفع الإنتاجية في القسم كماً ونوعاً، وأخذ يشرح بالتفصيل





# البيروقراطية و إدارة المعرفة .. اتصال لا انفصال

أعدّها للنشر: محمود القيعي



د. عبدالله بن مسفر الوجداني

قدمت هذه الورقة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الذي عقد في مدينة الرياض خلال الفترة من ١٣-١٦ ذو القعدة ١٤٣٠ هـ الموافق ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩ م، وهي بعنوان «البيروقراطية وإدارة المعرفة»، من إعداد د. عبدالله بن مسفر الوجداني، أستاذ علم الاجتماع التنظيمي المساعد بالمعهد.

لا تكاد تسمع كلمة « البيروقراطية » إلا وتستدعي إلى الذهن نظرة سلبية مرتبطة بهدر الموارد والتعقيدات الإدارية والتعسف الإداري غير المقبول، لكن البيروقراطية بالمعنى العلمي الذي قد يغيب عن كثيرين ما هي إلا نظام سلطة محايد، يمكن استخدامه لتحقيق أهداف سلبية أو إيجابية، وهي أهداف يضعها السياسيون والقادة. وتهدف هذه الورقة العلمية إلى مناقشة البيروقراطية وإدارة المعرفة بالتركيز على المحورين التاليين. أولاً: يركز المحور الأول على الجوانب المعرفية التي يرى ماكس فيبر أنها تشكل المحرك الرئيسي للبيروقراطية الحديثة. فعلى الرغم من شيوع نظريته في البيروقراطية فإن الباحثين قد تجاهلوا تحليلاته العلمية فيما يتعلق بأهمية المعرفة التقنية في المنظمات البيروقراطية الحديثة. ثانياً، يناقش المحور الثاني عدداً من الجوانب المرتبطة بالمعرفة والتي تتضمن تحديد مفهوم المعرفة التنظيمية وخصائصها المختلفة.

تتطرق الدراسة للتحديات التي تواجه إدارة المعرفة ومن أهمها: عدم الاتفاق على تحديد معنى المعرفة، التعارض بين الأسرار البيروقراطية والمشاركة في المعرفة، المثالية في التعامل مع المعرفة التنظيمية، التركيز على الأطروحات والنماذج النظرية على حساب الجانب العملي، عدم وجود منهجية واضحة وعدم الاهتمام الكافي بإدارة المعرفة في القطاع العام.

## البيروقراطية والمعرفة

أكدت الدراسة أن البيروقراطية ترتبط بالمعرفة ارتباطاً وثيقاً. فإدارة المعرفة نشاط إداري موجه يهدف إلى اكتشاف المعرفة والمشاركة فيها وتوظيفها من أجل تحقيق أهداف المنظمة البيروقراطية. كما تعمل إدارة المعرفة الناجحة على توظيف عدد من العوامل لرفع الأداء التنظيمي ومنها توفير المعلومات المناسبة، التكنولوجيا،

القيادة، تعزيز ثقافة المعرفة وتنشئة أعضائها على التعامل بفعالية مع المعرفة الضمنية و الظاهرة.

وبرغم ربط المهتمين بدراسة المنظمات فيبر بدراسة البيروقراطية إلا أنه لم يسبق لأي دراسة أن تناولت رؤيته لعلاقة البيروقراطية بالمعرفة. بل لقد تم تجاهل كتابات فيبر الرائدة في مجال المعرفة التنظيمية ليس فقط من قبل علماء الإدارة ولكن من قبل علماء الاجتماع التنظيمي. لذا تسعى هذه الورقة البحثية إلى تحقيق هدفين رئيسين: أولاً: تسليط الضوء على الجانب المعرفي في البيروقراطية الحديثة بناءً على كتابات فيبر. ثانياً، سوف يتم مراجعة ونقد المرتكزات الرئيسية التي يقوم عليها حقل إدارة المعرفة

## دعوة للاهتمام بإدارة المعرفة في القطاع العام

لا شيء إلا بسبب أن صاحب الطلب لم يرق له (Bovens & Zouri: 2002). تشيع هذه الرؤية ليس فقط في الثقافة الغربية، ولكن في الثقافة العربية أيضا حيث ينظر غير المتخصصين للبيروقراطية على أنها مرادف لتعقيد الإجراءات والتعسف الإداري في استخدام السلطة دون أي مبرر منطقي.

فيما يتعلق بالمعنى الأكاديمي للبيروقراطية، تعود جذور كلمة "البيروقراطية" bureaucracy إلى الثقافة الفرنسية حيث ظهر هذا المصطلح في القرن الثامن عشر. يعني الجزء الأول من الكلمة "bu-reau" المكتب ويشير الجزء الثاني منها أي "acracry" للنظام وهي في الأصل كلمة إغريقية (Jackson, 2005:1293) (Turner, 2006: 47). برز الاستخدام العلمي لهذا المصطلح من خلال كتابات عالم الاجتماع الألماني فيبر الذي حدد السمات الرئيسية للبيروقراطية الحديثة كنموذج مثالي Ideal Type.

حدد فيبر عددا من السمات التي تميز البيروقراطية الحديثة كنموذج مثالي لممارسة السلطة حيث يمكن الإشارة بإيجاز إلى أهمها في العناصر التالية:

(١) ترتبط السلطة في المنظمات البيروقراطية بالمكتب ولا ترتبط بمن يشغل الوظيفة.

(٢) يخضع الموظف لسلطة المنظمة فيما يتعلق بالجوانب الرسمية فقط.

(٣) يفصل النظام البيروقراطي الحديث بين الجوانب الشخصية في حياة الموظف وكل من حقوقه الرسمية و ممتلكات المنظمة.

(٤) يحكم أداء الموظفين مجموعة من الأنظمة العامة general rules التي يمكن تعلمها والتي تتسم إلى حد ما بالثبات النسبي والشمولية.

(٥) يتم اختيار الموظفين بناء على ما لديهم من مؤهلاتهم تقنية technical qualifications

### دور المعرفة في المنظمات البيروقراطية الحديثة

اهتم فيبر في تحليله للمنظمات البيروقراطية بتفوق الجانب التقني في البيروقراطية الحديثة وهو الذي جعل من هذا النوع من المنظمات نموذجا عقلانيا فريدا. «يعود العامل الحاسم وراء تفوق المنظمة البيروقراطية على غيرها من المنظمات إلى تفوقها الدائم في الجانب التقني الخالص purely technical superiority على النماذج التنظيمية الأخرى» (Weber, 1978b: 973).

### التأهيل التقني والتدريب التقني العقلاني

ترتبط البيروقراطية الحديثة ارتباطا وثيقا «بالتقدم العقلاني the advance of rationalism" الذي جاء ثمرة للنزاع بين أسلوب الإدارة القديم القائم على حق "الرجل المتحضر" في إدارة المنظمات بناء على المكانة الاجتماعية الموروثة والنمو البيروقراطي العقلاني الذي يركز على تهميش مكانة الفرد الاجتماعية the leveling of status بسبب زيادة الاهتمام بالخبراء وبالمعارف التخصصية We-



وتقديم بعض التوصيات بشأن معالجة بعض جوانب القصور في هذا الحقل.

### البيروقراطية الحديثة والمعرفة

ذهبت الدراسة إلى أن للبيروقراطية معنيين: الأول هو المعنى الشائع للمصطلح والآخر هو المعنى الأكاديمي المستخدم في الدراسات العلمية. فيما يتعلق بالمعنى الأول، يشيع ربط البيروقراطية بهدر الموارد وبالعقلانية (Irrationality Robinson, 2004). وفقا لهذه الرؤية، يُنظر للموظفين البيروقراطيين على أنهم مجموعة من "ضعاف العقول" الذين يمكن لأي منهم أن يرفض طلب شخص ما



## تعني الإدارة البيروقراطية أساسا السيطرة من خلال المعرفة، وهي السمة التي جعلت منها تحديدا إدارة بيروقراطية عقلانية

التدريب بالمعرفة ارتباطا مباشرا بسبب ارتكازه على قدرة الموظف على استخدام المعرفة العملية الجديدة أي المهارات بطريقة فاعلة ومؤثرة. على الرغم أن تلك هي القاعدة العامة، إلا أن فيبر يرى أن متطلبات التدريب العملي empirical training لشغل بعض الوظائف قد برزت منذ أمد بعيد حيث تمثل ذلك في البيروقراطية الصينية القديمة التي اعتمدت على اختيار الموظفين الرسميين من طبقة المتعلمين أي الفئة التي تمتلك مهارات القراءة والكتابة (Weber, 1978a: 230). كما حدث ذلك أيضا في الدولة العباسية التي اهتمت بديوان الرسائل والكتابة وهو ديوان مختص بمكاتبات السلطان. وفقا لما ذكره ابن خلدون، جرى العرف على اختيار العاملين في هذه الوظيفة من أقارب السلطان وعظماء الدولة ثم من غيرهم عندما فسدت اللغة العربية. "وكان الكاتب للأمير يكون من أهل نسبه

البيروقراطية الحديثة إلى تهيمش المكانة الاجتماعية فيما يتعلق بالتوظيف والتعيين بناء على ما سماه فيبر "بالتأهيل التقني-technical competence" (Weber, 1978a: 225).

أوضح فيبر في مناقشته لسمات السلطة التقليدية أنها تفتقر للتدريب التقني technical training كأحد المتطلبات الوظيفية العادية (Weber, 1978a: 229). بل يندر أن يكون التدريب التقني العقلاني rational technical training مطلوبا من المتطلبات الرئيسية لشغل الوظيفة التي تحكمها السلطة التقليدية. ليس المقصود بالتدريب هنا التدريب المهني على إتقان حرفة معينة ولكن المقصود به التدريب على إتقان العمل الوظيفي مثلما هو شائع في المنظمات البيروقراطية في القطاعين العام والخاص. يرتبط هذا النوع من



# لماذا تجاهل علماء الإدارة كتابات فيبر الرائدة؟!

التقنية technical knowledge التي تكفي في حد ذاتها لأن تكسب البيروقراطية الحديثة سلطة غير عادية.

## مفهوم المعرفة

المعرفة هي كل ما يعلمه الإنسان وهي تتضمن مجموعة من الخطوات الذهنية المرتبطة بالاستيعاب والفهم والتعلم التي يجريها العقل. أما ما يوجد خارج العقل ويمكن إخضاعه لسيطرة الإنسان-manipulation بأي طريقة كانت فيمكن تسميته بالبيانات data وذلك عند تنظيمه في صورة حقائق مبسطة. كما يطلق على تلك البيانات معلومات information عندما توضع في إطار أشمل من ذلك Wil-son, 2002).

## إدارة المعرفة

يوجد هناك العديد من تعريفات إدارة المعرفة التي تسعى في مجملها للفصل بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة. ينظر المهتمون بالمعرفة التنظيمية لإدارة المعرفة Knowledge Management على أنها أشمل من إدارة المعلومات Information Management بسبب أن المعلومات أحد مكونات المعرفة. تتركز جهود هؤلاء الباحثين في ربط المعرفة بـ "الإدارة" التي تعني التعامل والتوجيه والسيطرة والتحكم والتنسيق والتخطيط والتنظيم.

## المعرفة و الممارسة

يفصل المهتمون بالمعرفة التنظيمية بين المعرفة الفلسفية أو النظرية والمعرفة العملية التي يمكن ربطها بنشاطات المنظمة اليومية. وبسبب أن الإدارة علم تطبيقي بطبيعته، ليس من المستغرب أن تهدف إدارة المعرفة إلى ربط وظائف الإدارة المختلفة (التخطيط، التنظيم، الرقابة، الإشراف، التنسيق، المتابعة) بالتطبيقات المعرفية المختلفة. بل إن أحد أهم التحديات التي تواجه حقل إدارة المعرفة يتمثل في جعل المعرفة جزءاً لا يتجزأ من تلك النشاطات.

## القيادة الإدارية وإدارة المعرفة

تلعب القيادة الإدارية دوراً رئيسياً في نجاح إدارة المعرفة في المنظمات. وقد تطرق عدد من المهتمين بإدارة المعرفة للعلاقة التي تربط القيادة بالمعرفة وهي تجمع على أهمية القيادة الإدارية في مجال إدارة المعرفة. على سبيل المثال، ذكرت شيلدا ديوسكي Shel-da Debowski أن "إدارة المعرفة تتطلب قيادة إدارية قوية" (2006: 20). كما تطرق كارول فرابالو Carl Frappaolo إلى أهمية القيادة المعرفية knowledge leadership في المنظمة (2006: 20). من أهم الأدوار المنوطة بالقيادة الإدارية تحديد المعرفة المناسبة خاصة في ظل وجود معارف متعدد ومتعارضة في كثير من المنظمات.



ومن عظماء قبيله، كما كان للخلفاء وأمرء الصحابة بالشام والعراق لعظم أمانتهم وخلوص أسرارهم. فلما فسد اللسان وصار صناعة اختص بمن يحسنه" (ابن خلدون، ١٩٩٢: ٢٥٩).

## الإدارة البيروقراطية والعقلانية

يربط فيبر الإدارة البيروقراطية الحديثة بالعقلانية بسبب نوعية المعرفة التي تركز عليها المنظمات المتقدمة وهي معرفة تقنية عملية تنمو نتيجة للممارسة والخبرة في مجال العمل الوظيفي. كما يسهم اعتماد الإدارة البيروقراطية على المعرفة التقنية في زيادة نفوذ المنظمات البيروقراطية في المجتمع. «تعني الإدارة البيروقراطية أساساً السيطرة من خلال المعرفة، وهي السمة التي جعلت منها تحديداً إدارة بيروقراطية عقلانية. تتكون هذه السمة من المعرفة

## وجود ترابط وثيق بين رؤية ماكس فيبر للمعرفة التقنية وإدارة المعرفة. تقوم المعرفة التقنية على خبرة وإتقان الموظف لمجموعة من الأساليب والحقائق المعرفية كما يلعب التدريب دورا رئيسيا في إتقان تلك الوسائل العقلانية.

إتقان تلك الوسائل العقلانية. تشكل هذه الرؤية، التي تطرق إليها فيبر منذ أكثر من مائة عام، مرتكزا رئيسيا من المرتكزات التي يقوم عليها حقل إدارة المعرفة الحديث نسبيا.

إضافة إلى ذلك، توصلت الدراسة إلى أن نظرية ماكس فيبر في البيروقراطية تتضمن الاهتمام بتوليد المعرفة ضمن إطار المنظمة البيروقراطية حيث تشكل خبرة الموظفين الرسميين، التي تعد ثمرة طبيعية لتعاملهم اليومي مع الوثائق والأنظمة الإدارية، مصدرا -مهما للمعرفة التنظيمية.

كما توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

(١) يجب على القائد الإداري تحديد المعرفة المناسبة للمنظمة التي يشرف عليها

إن فكرة المشاركة في المعرفة ليست فكرة جديدة بل تعود إلى آلاف السنين. فقوانين حمورابي الجزائية التي وضعها قبل أكثر من أربعة آلاف سنة أشاعت المعرفة القانونية في المجتمع البابلي. كما نجد في ثقافتنا الإسلامية التركيز على إشاعة المعرفة بين الناس حيث جاء في الأثر عن الرسول صلى الله وسلم أنه قال «من كتم علما يعلمه جاء يوم القيامة مُلجما بلجام من نار». إذن ما الجديد في تركيز إدارة المعرفة على مشاركة أعضاء المنظمة في المعرفة؟ وللإجابة على هذا السؤال يجب أن نتذكر أن إدارة المعرفة تهتم بالمعرفة التنظيمية وليس بأنواع المعرفة الأخرى من قانونية أو دينية أو نحو ذلك.

(٢) يجب على القائد الإداري تشجيع وجهات النظر المتباينة كأحد أهم وسائل توليد ونشر وتوظيف المعرفة التنظيمية.

(٣) يجب على المهتمين بإدارة المعرفة التركيز على الوسائل العملية لتوليد المعرفة والتوفيق بين المحافظة على الجوانب المعرفية الضرورية لبقاء المنظمة وتشجيع العاملين على تداول المعلومات والمعارف التنظيمية فيما بينهم.

(٤) التركيز على دراسة إدارة المعرفة في القطاع العام. تناول عدد كبير من الأبحاث في مجال المعرفة التنظيمية موضوع إدارة المعرفة في القطاع الخاص بينما يوجد عدد قليل من الدراسات في مجال إدارة المعرفة في القطاع العام، خاصة تلك التي تهدف بطريقة مباشرة إلى رفع الأداء التنظيمي. فكما أوضح فيبر في ملاحظاته العملية، تختلف البيروقراطيات العامة عن الخاصة على الرغم من إتباعها لإجراءات تنظيمية متشابهة. يمكن تفسير أسباب التباين تلك إلى أن توظيف المعرفة في القطاع العام يهدف في أغلب الأحوال إلى تحقيق أهداف غير ربحية بينما يهدف توظيف المعرفة في القطاع الخاص إلى تحقيق أهداف تجارية بحتة. لذا، يجب على الباحثين الاهتمام بدراسة ثقافة التميز الفردي في المنظمات الحكومية حيث إنها تشكل القاعدة الرئيسية للإبداع والتجديد والابتكار المعرفي في القطاع الحكومي. ●

## تحديات إدارة المعرفة في المنظمات البيروقراطية

وتناولت الورقة أهم تحديات إدارة المعرفة في المنظمات البيروقراطية وهي:

- (١) عدم وجود اتفاق على تحديد معنى المعرفة.
- (٢) التعارض بين الأسرار البيروقراطية والمشاركة في المعرفة.
- (٣) المثالية في التعامل مع المعرفة التنظيمية.
- (٤) التركيز على الأطروحات والنماذج النظرية على حساب الجانب العملي.
- (٥) عدم وجود منهجية واضحة.
- (٦) عدم وجود الاهتمام الكافي بإدارة المعرفة في القطاع العام.

## التركيز على الأطروحات والنماذج النظرية على حساب الجوانب العملية

برغم أن حقل الإدارة حقل عملي، فإن حقل إدارة المعرفة الذي برز كأحد أحدث حقول الإدارة، يميل كثيرا إلى الجوانب النظرية والفلسفية أكثر من ميله للجوانب التطبيقية. تبدأ كثير من الدراسات في هذا الحقل بمناقشات مستفيضة حول المعرفة و المعلومات والبيانات وربطها بجوانب فلسفية وفكرية اجتماعية متباينة. على سبيل المثال، يربط أشوك جاشابارا Ashok Jashapara رؤية أرسطو وأفلاطون وكانت وهيقل وغيرهم من الفلاسفة بالمعرفة في المنظمات (Jashapara, 2004, 31-52) كما ناقش دونالد هيتسوب Don- Hislop الجوانب الإستمولوجية للمعرفة (Hislop, 2005: 13-39). بالطبع يصعب على الممارسين المهتمين بدراسة المنظمات الاستفادة من الجوانب الفلسفية البحتة.

غني عن القول أن الدعوة للاهتمام بالجوانب العملية لا تعني إغفال أهمية الجوانب النظرية. فكما هو شائع في أدبيات العمل التنظيمي، يهتم العاملون في المنظمة من مدراء وموظفين آخرين بالجوانب العملية التي تساعدهم على أداء مهامهم اليومية.

## انتقادات لاذعة لإدارة المعرفة

ذهبت الورقة إلى أن التركيز على جوانب فلسفية ترتبط بالمعرفة عموما وليس بالمعرفة التنظيمية خصوصا أدى إلى فقدان المنهجية الواضحة التي تميز حقل إدارة المعرفة.

كما قد يعود السبب وراء الانتقادات اللاذعة الموجهة لإدارة المعرفة إلى إغفال الجانب المنهجي الواضح والتركيز على ربط المعرفة بحقول الإدارة المختلفة كالإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ونحو ذلك. من بين هذه الانتقادات، على سبيل المثال، شكك عدد من الباحثين في أهم القواعد التي تقوم عليها إدارة المعرفة وهي القدرة على إدارة المعرفة بحجة أن المعرفة «شيء» غير محسوس مما يعني أن من المستحيل إدارته.

## النتائج والتوصيات

إن من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الورقة البحثية هي وجود ترابط وثيق بين رؤية ماكس فيبر للمعرفة التقنية وإدارة المعرفة. تقوم المعرفة التقنية على خبرة وإتقان الموظف لمجموعة من الأساليب والحقائق المعرفية كما يلعب التدريب دورا رئيسيا في

## تجربتي في معهد الإدارة العامة

### بداية

أشكر القائمين على هذه المجلة المتميزة للسماح لي بتدوين مختصر لتجربتي في معهد الإدارة العامة بالرياض، التي امتدت لمدة ست سنوات، ولكنها في الحقيقة تضاهي بمحتواها المهني الغني أضعافاً مضاعفة لهذه السنوات القليلة عدداً، والكثيرة مضموناً.

واليوم، تعود بي الذاكرة إلى العام ١٤٢٥ هـ عندما قرأت إعلاناً في صحيفة محلية (سوريا) لمعهد الإدارة يطلب فيه أعضاء هيئة تدريب، فما كان مني إلا أن أرسلت نسخة من السيرة الذاتية بالإيميل وبالفاكس، ومن ثم بعد فترة زمنية قصيرة تم إعلامي بضرورة الحضور إلى عمان (الأردن) من أجل إجراء المقابلة مع لجنة مهنية من المعهد، وكان هذا هو الاحتكاك الأول لي مع كوادرات المعهد الإدارية، واليوم يمكنني القول إن هذه المقابلة كانت على درجة عالية من المهنية والحرفية، وخرجت بانطباع مميز عن المعهد وكوادراته، مع العلم بأنه كانت لدي فكرة جيدة عن المعهد من خلال موقعه الإلكتروني وبعض منشوراته، ولم تمر مدة طويلة حتى وجدت نفسي ضمن كوادرات المعهد التدريبية. ولكن، مع ذلك، خلال هذه الفترة التي سبقت التحاقني بأسرة المعهد ترسخت في ذهني فكرة جيدة عن آلية العمل فيه، هذا الصرح العلمي والإداري الكبير، وذلك من خلال المراسلات والاستقبال والسكن وغيره.

وعندما وصلت إلى معهد الإدارة كان المعهد على موعد مع بداية تطبيق مرحلة تدريبية جديدة، أقصد مرحلة برامج القدرة الواحدة، آنذاك كانت لي تجربة متواضعة في التدريب بهذه المنهجية، مع العلم بأنني كنت قد مارست التدريب الهندسي في قطاع إدارة المشروعات والكمبيوتر إضافة لعملتي الأساسي في التدريس الجامعي، ولكن التدريس في الجامعة شيء والتدريب شيء آخر، فالتدريب في الجامعة هو بمثابة طريق باتجاه واحد، أما التدريب فهو طريق باتجاهين -إذا جاز التعبير أو التشبيه- فليس بالضرورة أن كل أستاذ جامعي هو مدرب ناجح، وعليه كان أمامي تحدٍ كبير في حياتي المهنية، وهذا، بالفعل، كان بمثابة تجربة كبيرة بالنسبة لي ترسخت أكثر خلال السنوات الست التي قضيتها في جنبات المعهد، وهنا سوف أتوقف عند نقطتين هامتين من تجربتي الغنية في المعهد:

النقطة الأولى: هي بيئة المعهد العلمية والأكاديمية فالمعهد بالفعل هو بيئة علمية وأكاديمية وإدارية عالية المستوى، فالباحث عن بيئة علمية غنية يجد في هذا الصرح مُبتغاه، وأنا هنا لا أقول ذلك مجاملة أو محاباة، ولكن هذا فعلياً ما كان بالنسبة لي وما رأيته، فالمعهد مُجهز بكل الوسائل اللازمة لكي يمارس منسوبه، خاصة من الكوادرات العلمية، عملهم التدريبي، وينجزوا أعمالهم العلمية المختلفة. فتجربتي في المعهد كانت متعددة الجوانب شملت التدريب وما يتصل به من تصميم برامج وإعداد الحقايب التدريبية وتحقيقتها، وتأليف الكتب، وإنجاز الأبحاث، والنشر في المجالات العلمية الصادرة عن المعهد، إضافة لذلك كان لي الشرف والحرمة في مشاركة الزملاء في إدارة المشاريع لمتابعة تصميم مشاريع المعهد الإنشائية خاصة مشروع سكن أعضاء هيئة التدريب الجديد بحي النرجس، وعليه أجد أن هذه البيئة هي بيئة علمية، وأكاديمية، ومهنية متكاملة لأي باحث عن إثراء لحياته المهنية والعلمية.

النقطة الثانية: المعهد بيئة حضارية، وهذه الناحية تتصل بعملتي وتخصصي الأساسي، كمهندس مدني، فمنذ اللحظة التي وطئت بها قدمي أرض المعهد فوجئت بهذا الصرح الحضاري بما يحويه من تجهيزات وأثاث، ووسائل تدريب، وترفيه، وخدمات



أ.د محمد حسن  
شعبان \*

مساندة و... الخ، والأكثر من ذلك هذه الأناقة والنظافة التي تقابلك في كل مكان، وهذه الناحية يلاحظها أي زائر للمعهد أو لأي من منشآته أو مبانيه بما فيها سكن أعضاء هيئة التدريب، فجميع منشآت المعهد خلال فترة وجودي فيه بقيت محافظة على نفس الدرجة من الجاهزية والنظافة بفضل الصيانة المستمرة والفورية وفي الوقت المحدد، ولكم كانت المفاجأة كبيرة بالنسبة لي عندما علمت أن هذه الصيانة تتم ذاتياً وليس تعاقدياً، مع العلم بأنني قد زرت خلال حياتي المهنية الكثير من الإدارات الحكومية والجامعات والصرح الأكاديمية داخل المملكة وخارجها، ولكنني اليوم أستطيع القول إن هذا الصرح الحضاري هو من أفضل الأبنية التعليمية أو الحكومية التي شاهدها في حياتي، وأظن أنه سيبقى ذلك مثلاً في ذهني لفترة زمنية ليست بالقصيرة.

إن تجربتي بشقيها، على النحو الذي ذكرته أعلاه، أحاول قدر الإمكان الاستفادة منها في حياتي العملية بعد عودتي إلى جامعتي، وبالفعل لقد قمت بتطبيق بعض الأشياء المتعلقة بالصيانة في كليتي، وأحاول أن أوظف بعض ما اكتسبته من خبرات تدريبية مختلفة لتفعيل البرامج التدريبية في جامعتي أو في أماكن أخرى في بلدي. إنني على ثقة بأن تجربتي المهنية في معهد الإدارة العامة هي من المحطات الهامة في حياتي المهنية نظراً لغماتها وتميزها على الرغم من عمرها الزمني القصير!.. ●

★ عضو الهيئة التدريسية - كلية الهندسة المدنية - حمص - سوريا  
عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة سابقاً



# الجزيرة والرياض والندوة تبرز موضوعات العدد (٨٨) من «التنمية الإدارية»

**نشرت** صحيفة الجزيرة في عددها الصادر يوم الأربعاء ٢٣ شوال ١٤٢٢هـ، خبراً مطولاً تحت عنوان: مجلة «التنمية الإدارية» تضع الصحف السعودية في ميزان الإدارة وتتساءل: هل الصحفيون السعوديون فاشلون إدارياً؟ (٨٨) من المجلة من موضوعات. حيث أفردت جزءاً كبيراً من صفحاتها لعرض أبرز ما جاء في قضية العدد، كما أشارت إلى الحوار الصريح الذي أجرته المجلة مع صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن سلمان رئيس الهيئة العامة للسياحة والآثار، وأعادته نشر عدد من الإجابات، التي أدلى بها سموه على أسئلة المجلة، كما تطرقت الجزيرة إلى أغلب أبواب المجلة.

كما نوهت جريدة الندوة كذلك في عددها الصادر يوم الاثنين ٢١ شوال ١٤٢٢هـ، بالعدد (٨٨) من المجلة، واستعرضت في خبر مطول موضوعات العدد.

ومن جهة أخرى أعادة جريدة الرياض في موقعها الإلكتروني يوم الاثنين ٢١ شوال ١٤٢٢هـ، نشر ما تضمنه الحوار الصحفي الذي أجرته المجلة مع سمو رئيس الهيئة العامة للسياحة والآثار، وتطرقت الرياض مشكورة إلى المصدر. ●

## مجلة «التنمية الإدارية» تضع الصحف السعودية في ميزان الإدارة وتتساءل: هل الصحفيون السعوديون فاشلون إدارياً؟



أشارت مجلة «التنمية الإدارية» في عددها الجديد مجموعة من القضايا الهامة في الصحافة السعودية، وفتحت ملف إدارة الصحف السعودية.

حيث تساءل تحقيق عدد «التنمية الإدارية»: هل الصحفيون السعوديون فاشلون إدارياً؟ تناول التحقيق تاريخ الصحافة في المملكة، والعلاقة بين الإدارة والتحرير، ومدى نجاح الصحفيين السعوديين إدارياً من عدمه.

وهل إدارة الصحف السعودية تعتمد على المزاوجة والرتجالية أم على المهنية والموضوعية؟ كل هذه الأسئلة طرحها التحقيق على عدد من الصحفيين والخبراء مثل: الأستاذة تركي السديري، جمال خاشقجي، محمد الوكيل، جميل الذبابي، سليمان العصيمي.

وشمل العدد حواراً مع الأمير سلطان بن سلمان رئيس الهيئة العامة للسياحة والآثار الذي عبر عن مقاومه بمستقبل النمو السياحي في المملكة، وذهب إلى أن كل المؤشرات تروهن على أن قطاع السياحة يمكن أن يكون رافداً مهماً للاقتصاد الوطني.

وأضاف أن الهيئة نجحت في جعل السياحة الوطنية فرصة حارة يريد الجميع اقتناصها، بعد أن كانت جمره حارقة يفر الجميع منها.

وتناول استطلاع العدد الجديد من المجلة أسأل وطموحات مبتعثي معهد الإدارة العامة للخارج، وأهم طموحاتهم وأهدافهم ومشاعرهم وهم على أبواب الرحيل عن الوطن.

وتناولت قضية العدد «الجمعيات التوعوية» وتساءلت: هل هي شرف تنظيمي أم ضرورة مجتمعية؟ وطرح أهم الخبراء والمختصين رؤاهم في هذه القضية.

وألقي تقرير العدد الضوء على الإدارة العامة للاستشارات بالمعهد ودورها في مساعدة الأجهزة الحكومية على تطوير بنيتها الهيكلية وحل مشاكلها الإدارية. واستعرضت مجلة «التنمية الإدارية» ورقة علمية للأستاذة ندى بنت مطلب

وذهب إلى أن العديد من الأجهزة الحكومية تعاني مشكلات إدارية متعددة، ودعا د. المعيوف إلى ضرورة تغيير الثقافة التبريرية والدفاعية السائدة لدى بعض الأجهزة الحكومية، وأن تحمل محملها ثقافة نقد الذات والتراجعة والتحليل لواقع تلك الأجهزة، وضرورة مواجهة المشكلات الداخلية للأجهزة الحكومية بكل وضوح، بدلاً من اتباع أسلوب النعامة في دفن رأسها في الرمال، وهو الأسلوب الذي ارتبط بزمان وفي وانتهى.

وتناول الأستاذ عبد الله بن متعب السبيح رئيس التحرير في مقاله «مدى إشكالية حضور مصطلح الحوار بكثرة، وغياب المعنى، وذهب إلى الحوار لا يتأتى بترديد مفهومه أو مقدراته، وإنما بكونه أحد أركان ثقافة المجتمع.

وخلص السبيح إلى أن الحراك الذي تشهده الساحة الثقافية والإعلامية ما هو إلا انخفاض الصحي لترسيخ ثقافة الحوار.

ودعا د. سعيد بن عبد الله القرني في مقاله إلى ضرورة الالتقاء والتعلم من القيادة الناجحين، وسرد عدداً من السلوكيات التي يجب الاقتداء بها ومنها: تحديد التوجه والرؤية الاستراتيجية للمنظمة وأهمية إثارة وإيجاد الالتزام لدى العاملين، وممارسة القيادة وتطوير الذات.

وذهب الأستاذ مجدي عوض مبارك في مقاله «الثقافة العربية وأثرها في التنمية الإدارية» إلى أن تنمية الإدارة العربية يتطلب ضرورة اهتمام الحكومات العربية بسن القوانين والأنظمة والتشريعات والسياسات التي تعمل على تطوير وتعديل النظم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والديمقراطية في مجتمعاتها.

وفي محطة المجلة الأخيرة تناولت

وذهب إلى أن العديد من الأجهزة الحكومية تعاني مشكلات إدارية متعددة، ودعا د. المعيوف إلى ضرورة تغيير الثقافة التبريرية والدفاعية السائدة لدى بعض الأجهزة الحكومية، وأن تحمل محملها ثقافة نقد الذات والتراجعة والتحليل لواقع تلك الأجهزة، وضرورة مواجهة المشكلات الداخلية للأجهزة الحكومية بكل وضوح، بدلاً من اتباع أسلوب النعامة في دفن رأسها في الرمال، وهو الأسلوب الذي ارتبط بزمان وفي وانتهى.

وتناول الأستاذ عبد الله بن متعب السبيح رئيس التحرير في مقاله «مدى إشكالية حضور مصطلح الحوار بكثرة، وغياب المعنى، وذهب إلى الحوار لا يتأتى بترديد مفهومه أو مقدراته، وإنما بكونه أحد أركان ثقافة المجتمع.

وخلص السبيح إلى أن الحراك الذي تشهده الساحة الثقافية والإعلامية ما هو إلا انخفاض الصحي لترسيخ ثقافة الحوار.

ودعا د. سعيد بن عبد الله القرني في مقاله إلى ضرورة الالتقاء والتعلم من القيادة الناجحين، وسرد عدداً من السلوكيات التي يجب الاقتداء بها ومنها: تحديد التوجه والرؤية الاستراتيجية للمنظمة وأهمية إثارة وإيجاد الالتزام لدى العاملين، وممارسة القيادة وتطوير الذات.

وذهب الأستاذ مجدي عوض مبارك في مقاله «الثقافة العربية وأثرها في التنمية الإدارية» إلى أن تنمية الإدارة العربية يتطلب ضرورة اهتمام الحكومات العربية بسن القوانين والأنظمة والتشريعات والسياسات التي تعمل على تطوير وتعديل النظم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والديمقراطية في مجتمعاتها.

وفي محطة المجلة الأخيرة تناولت

# الإدارة والتنظيم الإداري



د. مدحت أحمد خليفة\*

تكافؤ السلطة والمسؤولية، التنسيق و تفويض السلطة. ومن الصعوبة بمكان أن نصل إلي تحقيق التوازن لهذه الأسس التنظيمية في ظل غياب المتخصصين في التنظيم الإداري ومعرفتهم بالجبل الجليدي Organizational iceberg والإدراك التام بالجزء الخفي والظاهر من التنظيم لتنفيذ هذه الأسس، لأن وحدة الأمر تبعد المنظمة عن ازدواجية التنظيم وتوضح الهدف تماما أمام كل فرد، كما أن تكافؤ السلطة والمسؤولية تحقق العدالة لجميع العاملين حيث إن السلطة والمسؤولية وجهان لعملة واحدة متساويتان تماما وتسيران معا، فإذا زادت السلطة يجب أن تزيد معها المسؤولية بنفس القدر وإذا زادت كثيرا السلطة عن المسؤولية أدى ذلك إلى نمط ديكتاتوري في العملية التنظيمية وإذا نقصت كثيرا عن المسؤولية أدى ذلك إلى نمط استعبدادي والجدير بالذكر أن نسترجع هنا المقولة الشهيرة للفاروق عمر بن الخطاب عندما قال: «متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحرارا»، ثم التفويض الذي ساعد علي إدارة المنظمات الضخمة والعلاقة متعددة الجنسيات بسهولة ويسر

Trans world Organizations

إن العنصر البشري هو محور التنمية كلها فهو الذي يخطط لها وهو الذي ينظم ويراقب ويتابع تنفيذها ثم في النهاية هو الذي يجني ثمارها، ولذلك فإن الاكتشاف والعلاج المبكر للتنظيم المريض يؤدي إلى علاج جميع أعراضه وزيادة معدلات النمو الاقتصادي والتنمية الشاملة للدولة وترسيخ مبدأ العدالة الاجتماعية لجميع الأفراد.

**في** ظل النظام العالمي الجديد وما يفرزه يوميا من متغيرات تشمل جميع مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعسكرية والتكنولوجية... الخ ، تبرز أهمية الإدارة الحديثة لتتواءم مع هذه الأوضاع المتسارعة والمتلاحقة. وتتوافق جميع تعريفات الإدارة علي أنها إنجاز مجموعة من الأهداف من خلال مجموعة من الأفراد بكفاءة وفاعلية - في أقل وقت وجهد وتكلفة - مع الأخذ في الاعتبار الحفاظ علي البيئة، وعلي أنها تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. فالعملية الإدارية تبدأ بالتخطيط ثم التنظيم يليها التوجيه والرقابة. وهذا يعني أن التنظيم جزء من الإدارة مثل التخطيط والرقابة ولا بد من اكتمالها جميعا لتحقيق إدارة متميزة. والجدير بالذكر أن نشير هنا إلى أن التنظيم يعني تحديد المهام الوظيفية لأفراد المنظمة وتحديد السلطات والمسؤوليات بينهم وبمعنى بسيط توزيع الأدوار بين الأفراد. وإذا لم يتم ذلك بطريقة سليمة تظهر جليا أعراض التنظيم غير الجيد وبلغة الطب التنظيم المريض ومنها انخفاض الروح المعنوية واللامبالاة بين العاملين ، كثرة القرارات وتضاربها في نفس الوقت ، كثرة المكاتبات وأيضا السرقات... الخ وجميع هذه الأعراض منتشرة ومتوطنة في الدول النامية.

والأهمية العملية الإدارية تقوم معظم الدول المتقدمة وكذا النامية بإنشاء معاهد وأجهزة متخصصة في الإدارة لتحقيق التنظيم الجيد والفاعل في جميع المرافق الخدمية والإنتاجية بحيث يقوم هذا التنظيم علي عدة أسس ومبادئ رئيسية وهي وحدة الأمر، التخصص وتقسيم العمل، نطاق الإشراف،

” إن العنصر البشري هو محور التنمية كلها فهو الذي يخطط لها وهو الذي ينظم ويراقب ويتابع تنفيذها ثم في النهاية هو الذي يجني ثمارها “

\* عضو هيئة التدريب بقطاع الادارة الصحية

# قطاع برامج الأنظمة: أكثر من ٣٥ برنامجاً تبث الوعي القانوني والقضائي

استطلاع: محمود القيعي

**ينهض** قطاع «برامج الأنظمة» بمعهد الإدارة العامة بمهمة كبيرة في نشر الوعي القانوني والقضائي لكل فئات المجتمع. برامج القطاع لم تقتصر على خريجي الجامعات، بل امتدت لتشمل تقديم الثقافة القانونية والقضائية لكل موظفي الدولة الراغبين في رفع ثقافتهم القانونية والقضائية.

مجلة «التنمية الإدارية» تلقي الضوء في هذا العدد على قطاع الأنظمة ونشاطاته وبرامجه التي تتنوع كما وكيفا.

د. عائض البقمي منسق القطاع يقول: مر قطاع الأنظمة بعدة مراحل تطويرية في جميع برامجه الإعدادية والتدريبية، أما البرامج الإعدادية فقد تم تشكيل لجنة لكل برنامج من البرامج بناءً على قرار سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب من أجل تطويرها بما يجعلها أكثر ملاءمة مع الوضع الراهن، وهي الآن في المراحل الأخيرة لاعتماد ما توصلت إليه هذه اللجان. أما البرامج التدريبية فيعكف القطاع حالياً على تطويرها بشكلها الحالي، وإعادة إعداد حقائبه لتناسب مع احتياجات أجهزة الدولة. وأضاف د. البقمي أن القطاع بدأ في تنفيذ الكثير من البرامج التدريبية والإعدادية لتأهيل القضاة ورفع من كفاءة السلك القضائي وتزويده بالكوادر البشرية المؤهلة تأهيلاً جيداً مثل برنامج دراسات الأنظمة الإعدادية وبرامج القدرة الواحدة وعلى سبيل المثال برنامج المرافعات أمام الجهات القضائية وبرنامج التقاضي أمام ديوان المظالم والكثير من البرامج التدريبية.

وشدد منسق قطاع الأنظمة أن القطاع يوجه برامجه لجميع موظفي الدولة ولجميع خريجي الجامعات.

ماهية جريمة اختلاس المال العام وأركانها، وتحديد جريمة التزوير في المحررات وأركانها طبقاً للنظام. ويشترط أن يتوفر في المرشح للبرنامج أن يكون ملماً بالمهارات والمعارف الأولية الخاصة بالقانون الجنائي، وأن يكون عند الترشح ممارساً للمهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون لديه خبرة في مجال العمل الحالي لا تقل عن سنة.

## الجوانب القانونية لحماية المستهلك

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية المتدربين على تطبيق القواعد والإجراءات النظامية المتعلقة بحماية المستهلك وفقاً للأنظمة السعودية، ومن أهدافه التفصيلية التعرف على الأنظمة ذات العلاقة بحماية المستهلك في المملكة، ومعرفة قواعد وإجراءات الحماية الجزائية للمستهلك، ومعرفة قواعد وإجراءات الحماية المدنية للمستهلك.

ويهدف البرنامج لجعل المتدربين قادرين على تطبيق القواعد والإجراءات النظامية المتعلقة بحماية المستهلك وفقاً للأنظمة المعمول بها في المملكة

ومن شروط القبول أن يكون المرشح شاغلاً لإحدى الوظائف



د. عائض البقمي

## مقترحات ببرامج جديدة

وعن البرامج الجديدة المزمع إنشاؤها لإضفاء مزيد من التطوير لقطاع الأنظمة، يقول منسق القطاع: هناك بعض المقترحات التي تم رفعها من قبل الزملاء بالقطاع لإجراء تعديلات، وستتم مناقشتها لإقرارها وإجراء تفكيك لبعض البرامج القائمة حالياً. وكشف أن القطاع بدأ منذ هذا الفصل بتنفيذ بعض البرامج الخاصة في فروع المعهد في كل من جدة والدمام، ستستفيد منها عدد من الوزارات منها وزارة التجارة ووزارة العمل ووزارة العدل.

ومن البرامج التي يقدمها القطاع:

## جرائم الوظيفة العامة

ومدة البرنامج خمسة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين على تحديد جرائم الوظيفة العامة وأركانها والعقوبات المقررة لها طبقاً للنظام بكفاءة.

ومن أهدافه التفصيلية: تحديد ماهية جريمة الرشوة وأركانها طبقاً للنظام، وكذلك تحديد الجرائم الملحقه بالرشوة، وتحديد





تنفيذ الكثير من البرامج التدريبية  
والإعدادية لتأهيل القضاة والرفع  
من كفاءة السلك القضائي وتزويده  
بالكوادر البشرية المؤهلة تأهيلا جيدا

#### المنازعات القانونية للموظف العام في الوظيفة العامة

وهو برنامج مدته خمسة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المدربين على تطبيق الأحكام النظامية الخاصة بالمنازعات الناشئة عن أوضاع الوظيفة العامة بكفاءة، ومن أهدافه التفصيلية تحديد ماهية النقل وشروطه والأحكام المتعلقة به، وتحديد ماهية التكليف وشروطه والأحكام المتعلقة به، وتحديد ماهية الإعارة وشروطها والأحكام المتعلقة بها، وتحديد ماهية الترقية وشروطها والأحكام المتعلقة بها. ومن الشروط التي يجب توفرها في المرشح أن يكون ملما بالمعارف والمهارات الأولية المتعلقة بأوضاع الموظفين، وأن يكون شاغلا لإحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون أمضى سنة على الأقل في الوظيفة التي يشغلها.

#### جرائم البيئة

وهو برنامج مدته خمسة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المدربين على تحديد الجرائم البيئية ومعرفة أركانها والعقوبات المقررة لها بكفاءة وفقا للنظام العام للبيئة في المملكة العربية السعودية، ومن

المستهدفة في البرنامج، وأن يكون المرشح قد أمضى سنة على الأقل على تاريخ شغله الوظيفة.

#### غسل الأموال

ومدة البرنامج غسل الأموال خمسة أيام، وهدفه العام تنمية قدرات المدربين على وسائل مكافحة عمليات غسل الأموال، وتطبيق الأحكام الخاصة بها، ومن أهدافه التفصيلية تحديد ماهية غسل الأموال، والأنشطة المولدة للأموال غير المشروعة، وآثار هذه الظاهرة، وتحديد طرق ومراحل غسل الأموال والجهود الدولية والوطنية المبذولة في مكافحة هذه الظاهرة.

ويجب أن يتوفر في المرشح للبرنامج المعارف والمهارات الأولية في تطبيق الأحكام الخاصة بجرائم غسل الأموال، وللتأكد من ذلك يشترط في المرشح كذلك أن يكون مرشحا من قبل الإمارة، وأن يكون عند الترشيح ممارسا لمهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون لديه خبرة في مجال العمل الحالي لمدة لا تقل عن ستة أشهر.

## معرفة الوسائل القانونية لحماية الملكية الفكرية ضرورة



أهدافه التفصيلية تحديد ماهية البيئة وبيان عناصرها ومفهوم تلوثها وفقاً للنظام السعودي العام للبيئة، وتحديد الأساس النظامي لتلوث البيئة في النظام الأساسي للحكم والنظام العام للبيئة، وتحديد الصور التجريبية لتلوث البيئة في الأنظمة البيئية السعودية، وتحديد المسؤولية الجنائية عن جرائم البيئة، وتحديد جهات الضبط الجنائي والتحقيق وجهات المحاكمة عن الجرائم البيئية، وتحديد أركان جرائم التلوث البيئي والعقوبات المقررة لها وفقاً للنظام العام للبيئة السعودي.

ويجب أن يتوفر في المرشح أن يكون عند الترشيح ممارساً لمهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن تكون لديه خبرة في مجال العمل مدة لا تقل عن ستة أشهر.

### الجرائم الاقتصادية

وهو برنامج مدته خمسة أيام وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين على تحديد الجرائم الاقتصادية وأركانها والعقوبات المقررة لها بكفاءة، ومن أهداف البرنامج التفصيلية تحديد مفهوم الجرائم الاقتصادية وأحكامها العامة وخصائصها وطرق مكافحتها حسب الأنظمة واللوائح.

ويشترط في المرشح أن يتوفر فيه المهارات الأولية في تطبيق الأحكام العامة للجرائم الاقتصادية، وأن يكون ممارساً لإحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون المرشح لديه خبرة في مجال العمل لا تقل عن ستة شهور. ومن موضوعات التدريب في هذا البرنامج تحديد الأحكام العامة للجرائم الاقتصادية، وأنواع الجرائم الاقتصادية وخصائصها وأركانها.

### حماية الملكية الفكرية

ومدة البرنامج خمسة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين على الإشراف والمراجعة والتدقيق بشأن حماية الملكية الفكرية بفاعلية، ومن أهدافه التفصيلية التمييز بين الأنواع المختلفة لحقوق الملكية الفكرية، ومعرفة الوسائل القانونية لحماية الملكية الفكرية على الصعيدين الداخلي والدولي، ومعرفة وسائل الحماية القانونية للعلامات التجارية، والتحقق من توافر شروط حماية براءات الاختراع، ومعرفة الأنظمة الخاصة بحماية حقوق المؤلف في المملكة. ويشترط في المرشح أن يكون شاغلاً لإحدى الوظائف المستهدفة في البرنامج، وأن يكون قد أمضى سنة على الأقل لتاريخ شغله الوظيفية، وأن تكون لديه ممارسة في مجالات الملكية الفكرية، ومن موضوعات التدريب في هذا البرنامج: التعريف بالملكية الفكرية ووسائل حمايتها، والعلامات التجارية وبراءات الاختراع وحقوق المؤلف.

### إجراءات التقاضي أمام ديوان المظالم

ومدة البرنامج ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية قدرات المتدرب على تطبيق المهارات القانونية الخاصة بمتابعة سير الدعوى أمام ديوان المظالم، ومن أهدافه التفصيلية تحديد أنواع المنازعات التي يختص بها ديوان المظالم، وتحديد إجراءات التقاضي أمام ديوان المظالم، ورفع الدعاوى ومتابعة إجراءاتها وإعداد اللوائح الاعتراضية على الأحكام. ومن شروط القبول في هذا البرنامج أن تتوفر في المرشح المعارف والمهارات الأساسية في مجال المرافعة أمام ديوان المظالم، وللتأكد من توفر هذه المعارف والمهارات يشترط في المرشح ما يلي: العمل في إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن تكون لديه خبرة في مجال المرافعة والتقاضي أمام ديوان المظالم لمدة سنة.

### تنفيذ الأحكام الجزائية

ومدة البرنامج خمسة أيام، وهدفه العام تنمية قدرات المتدربين في مجال تطبيق الأصول النظامية في تنفيذ الأحكام الجزائية، ومن أهدافه التفصيلية تحديد ماهية الجزاء الجنائي وصوره، وتحديد الشروط العامة لتنفيذ الجزاء الجنائي، وتحديد دور هيئة التحقيق والادعاء العام في الإشراف على تنفيذ الجزاء الجنائي، وتحديد كيفية تنفيذ العقوبات خارج المؤسسات العقابية، وتحديد كيفية تنفيذ



المعارف والمهارات، يشترط أن يكون المرشح ممارساً لمهام أحد الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون لديه خبرة في مجال العمل الحالي لمدة لا تقل عن سنة.

### جرائم الحاسب الآلي

ومدة البرنامج خمسة أيام، وهدفه العام تنمية قدرات المتدربين على وسائل مكافحة جرائم الحاسب الآلي، وتطبيق الأحكام الخاصة بها بكفاءة.

ومن أهدافه التفصيلية تحديد ماهية جرائم الحاسب الآلي وخصائصها وأركانها العامة بكفاءة، وتحديد الجرائم الواقعة على الحاسب الآلي أو باستخدام الحاسب الآلي، والجهود الدولية والوطنية المبذولة لمكافحتها بكفاءة.

ويجب أن تتوفر في المرشح المعارف والمهارات الأولية في تطبيق الأحكام الخاصة بجرائم الحاسب الآلي، وأن يكون عند الترشيح ممارساً لمهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن تكون لديه خبرة في مجال العمل الحالي لمدة لا تقل عن ستة أشهر.

### الادعاء العام

ومدة البرنامج خمسة أيام، وهدفه العام تنمية قدرات المتدربين في مجال الادعاء العام، ومن أهدافه التفصيلية تحديد ماهية الادعاء

الأحكام الصادرة بالجلد والتغريب والغرامة والتوقيف الاحتياطي، وكيفية تنفيذ الأحكام الصادرة بعقوبتي التغريب والغرامة. ومن شروط القبول أن يكون المرشح ممارساً لمهام إحدى الوظائف المستهدفة في البرنامج، وأن يكون لديه خبرة في مجال تنفيذ الأحكام الجزائية لمدة لا تقل عن سنة، وأن يكون لديه معرفة بأغراض الجزاء الجنائي وتنفيذ الأحكام.

### إعداد وصياغة العقود

ومدة البرنامج خمسة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين على إعداد وصياغة العقود وفقاً للأصول النظامية بفاعلية وكفاءة، ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب في نهاية البرنامج قادراً على: تحديد تعريف العقد وأركانه وفق الأنظمة والأحكام القضائية، تحديد أنواع العقود وضوابط التمييز بينها وفقاً للأنظمة والأحكام القضائية، تحديد المراحل الأولية في تكوين العقود وفقاً للأنظمة واللوائح التنفيذية والأحكام القضائية، تحديد المبادئ العامة في صياغة العقود وفقاً للنماذج والأشكال الصادرة من الجهات ذات العلاقة، تحديد توقيع العقد وتصديقه وضمائنه تنفيذه حسب ما نصت عليه الأنظمة واللوائح.

ومن شروط القبول في هذا البرنامج أن تتوفر في المرشح المعارف والمهارات القانونية الأولية الخاصة بالعقود، وللتأكد من توافر هذه





### جرائم الاعتداء على النفس والمال

ومدة البرنامج خمسة أيام، وهدفه العام تنمية قدرات المتدربين على تمييز وتطبيق الأحكام الخاصة بجرائم الاعتداء على النفس والمال في الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي بكفاءة، ومن أهدافه التفصيلية تحديد ماهية جرائم الاعتداء على النفس وأنواعها وأركانها وعقابها وظروف تشديدها وتخفيفها، وتحديد ماهية جرائم الاعتداء على المال وأنواعها وأركانها وعقابها وظروف تشديدها وتخفيفها.

ويجب أن يتوفر في المرشح المعارف والمهارات الأساسية في تطبيق الأحكام الخاصة بجرائم الاعتداء على النفس والمال، ولا بد أن يكون ممارسا لمهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون لديه خبرة في مجال العمل الحالي لمدة لا تقل عن ستة أشهر.

### النظام القانوني للعقود الإدارية

ومدة البرنامج خمسة أيام، وهدفه العام تنمية قدرات المتدربين على التطبيق الصحيح لمبادئ وأحكام النظام القانوني للعقود الإدارية وكفاءة.

ومن أهدافه التفصيلية تحديد مفهوم العقود الإدارية وطرق إبرامها، وإعداد وصياغة العقود الإدارية والأوراق القضائية المتعلقة بها بكفاءة وفاعلية.

ويشترط أن تتوفر في المرشح المعارف والمهارات الأساسية الخاصة بالعقود الإدارية وفهم منازعاتها، وأن يكون شاغلا إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون لديه خبرة في مجال التخصص لا تقل عن سنة.

وينتهي منسق قطاع الأنظمة بالمعهد حديثه منوها أن القطاع يضم نحو ٢٢ عضو هيئة تدريب، مؤهلين تأهيلا علميا، واكتسبوا الخبرات التدريبية التي تؤهلهم لأداء رسالتهم العلمية على الوجه الذي يعود على المتدربين بالفائدة المرجوة. ●

العام، وتحليل أساليب ونظم الادعاء العام، وتحديد الجهات التي تبشر الادعاء، ومباشرة الادعاء العام أمام جهات القضاء المختصة، وتحديد أسباب انقضاء الدعوى الجنائية. ويجب أن يكون المرشح ممارسا لمهام إحدى الوظائف المستهدفة في البرنامج، وأن تكون لديه خبرة في مجال الادعاء العام لمدة لا تقل عن سنة.

### منازعات المسؤولية الإدارية

ومدة البرنامج ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات وقدرات المتدربين في تطبيق أحكام المسؤولية الإدارية، ومن أهدافه التفصيلية: تحديد مفهوم المسؤولية الإدارية، وتحديد صور المسؤولية الإدارية، وتحديد أركان المسؤولية الإدارية، وإعداد وصياغة الأوراق القضائية المتعلقة بدعوى المسؤولية، وتحديد إجراءات رفع دعوى المسؤولية الإدارية، وتحديد أحكام التعويض.

ويجب أن يكون المرشح ممارسا لإحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون أمضى سنة على الأقل في الوظيفة، وأن يكون لديه معارف ومهارات أولية في المسؤولية الإدارية.

### جرائم المخدرات

ومدة البرنامج خمسة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين على تحديد الأحكام العامة والخاصة بجرائم المخدرات وفقا للأصول النظامية، ومن أهدافه التفصيلية تحديد الأحكام العامة في تجريم المخدرات، وتطبيق الأحكام الخاصة بجرائم المخدرات.

ويجب أن يكون المرشح شاغلا إحدى الوظائف المستهدفة في البرنامج، وأن يكون لديه خبرة في بحث القضايا لمدة لا تقل عن ستة أشهر.

# عفواً.. مؤهلاتك غير مناسبة

من دول أخرى حتى يتسنى لهؤلاء الطلاب تعلم لغة أخرى مع لغتهم الأم ليستطيعوا التواصل مع ضيوف وعملاء طبيعتهم وألسنتهم في الغالب مختلفة.

في السعودية مثلاً، قامت جهات ومؤسسات بتبني برامج سياحة وضيافة وتوسعت في إنشاء كليات ومعاهد تقدم التخصص بدون دراسة أو إشراك لمقدمي تلك الوظائف. ومن المستغرب أيضاً أن هيئة السياحة لديها دراسة كاملة كلفتها وقتاً وجهداً كبيرين عن احتياج سوق الضيافة والسياحة وخرجت منها ببرامج تدريبية متكاملة حسب طلب السوق ولكن مع الأسف حسب كلام أحد المسؤولين أن الهيئة واجهت صعوبة في إقناع الجهات التعليمية لتبني تلك البرامج الجاهزة.

خلاصة القول: الجهات التدريبية والتعليمية المقدمة لبرامج السياحة والفنادق يجب عليها أن ترجع للسوق ومتطلباته حتى تستطيع تجهيز خريجين يجدون وظائف في تخصص سوقه واعد بدلاً من تخريج دفعات من العاطلين يزيدون العبء على الدولة وعلى المجتمع. ●



أ. عبدالله بن عبدالعزيز  
المر

**في** زيارة لأحد فنادق الرياض برفقة متدربي برنامج العمليات الفندقية تحدثنا مع مدير الموارد البشرية في الفندق حول السعودة والتوظيف، وأبدى رغبته في استقطاب شباب سعوديين من خريجي معهد الإدارة بالذات للعمل في الفندق بسبب الضغوط التي تواجهها صناعة الضيافة والسياحة من قبل الهيئة العامة للسياحة والآثار ووزارة العمل. وخلال الحديث ذكر أن هناك جهات تعليمية وتدريبية سبق لها زيارة الفندق في وقت سابق وبأعداد أكبر بكثير من مجموعتنا. فسألته عما إذا كان قد تم استقطاب هؤلاء الطلاب أو تقديم عروض لهم للعمل في الفندق، فكانت المفاجأة أنه لا يرغب في استقطابهم! «لماذا؟» سألته باستغراب، فقال «لا يجيدون اللغة الانجليزية إطلاقاً!!»

الفرق بين مخرجات المعهد والجهات التعليمية الأخرى أن المعهد يقدم مخرجات تتناسب مع متطلبات سوق العمل. فالمعهد يقوم بعد تنفيذ برنامج معين لعدة فترات بتقييم البرنامج من خلال إعداد دراسة احتياج. يقوم من خلالها بتقييم حجم الطلب على الوظائف التي تخدمها تلك البرامج، موافقة البرنامج ومواده للواجبات والمهام التي سيقوم بها خريج البرنامج الاعدادي بعد حصوله على الوظيفة.

اللغة الانجليزية على سبيل المثال كانت من أهم متطلبات مسئولي الفنادق وشركات الضيافة التي حصل عليها فريق دراسة الاحتياج التدريبي لبرنامج العمليات الفندقية. لكن عندما تطلع على برامج الجامعات والكليات الأخرى التي تقدم تلك التخصصات تجد أن اللغة الانجليزية هي فقط عبارة عن عدد محدود من الساعات تدرس خلال الفصول الدراسية. هل هذه حاجة السوق؟ تستغرب من اتخاذ قرار قامت به منشأة تعليمية أو تدريبية كبرى لها باع في البحوث دون دراسة مسبقة لحاجة السوق.

اللغة الانجليزية أو لنقل التحدث بأكثر من لغة هي من المتطلبات الأساسية للحصول على وظائف في مجال السياحة والضيافة في جميع دول العالم. يقول إد فيلور نائب رئيس شركة ماريوت العالمية للفنادق في افتتاح مؤتمر مثلت فيه المعهد بورقة عمل في مجال الوظائف في الفنادق، يقول: إن أهم ما يجب أن تقوم به وتركز عليه الجامعات والجهات التدريبية والتعليمية التي تقدم برامج السياحة والضيافة هي التركيز على استقطاب طلاب ومتدربين

الجهات التدريبية والتعليمية المقدمة لبرامج السياحة والفنادق يجب عليها أن ترجع للسوق ومتطلباته حتى تستطيع تجهيز خريجين يجدون وظائف في تخصص سوقه واعد بدلاً من تخريج دفعات من العاطلين يزيدون العبء على الدولة وعلى المجتمع

\* عضو هيئة التدريب بالقطاع الأهلي

# بحوث الماجستير والدكتوراه .. ثروة علمية منسية على الرفوف

تحقيق : نايف الحسين

**تتميز** بحوث الرسائل الجامعية بخصائص عديدة تمنحها أهمية بالغة من حيث جودتها وصدق نتائجها كونها تخضع إلى معايير صارمة، ويتم الإشراف عليها في الغالب من قبل مؤسسات تعليمية رصينة ذات مكانة رفيعة، ويتم انتقاء موضوعاتها وفق منظومة من الأسس والمعايير الأكاديمية المتعارف عليها عالمياً، كما تتميز بالتنوع لتغطي كافة المجالات في العلوم التجريبية والإنسانية. ولذلك يمكننا القول بأن تلك البحوث والدراسات ثروة علمية لم يتم استثمارها الاستثمار الأمثل في معالجة العديد من الظواهر أو المشكلات التنموية التي نعاني منها في واقعنا المحلي، إذ بمجرد تخرج الطالب يستحيل هذا الجهد العلمي المتقن بنتائجه الدقيقة إلى مجموعة من الأوراق التي تُستودع إما درجا أو رف مكتبة في أحسن الأحوال.

## تضاعف عدد الجامعات

وتشير الإحصائيات إلى أن عدد الجامعات في الدول العربية ارتفع من (١٢ جامعة) في عام ١٩٤٥م إلى أن أصبح اليوم يفوق ٢٤٠ جامعة، كما بلغ عدد كليات الدراسات الجامعية أو العليا أكثر من ٦٠٠ كلية. في حين بلغ عدد طلاب التعليم العالي (ستة ملايين طالب وطالبة) في عام ٢٠١٠م. ما يعني أن ثمة ملايين الرسائل الجامعية الغنية بالأفكار الجديدة والإحصاءات الدقيقة والتوصيات النافعة لم يستفد من أكثرها، حيث لم تسهم هذه الرسائل الإسهام الأمثل في دعم خطط التنمية والتصدي للمشكلات والتحديات التي نواجهها في واقعنا العربي.



### خصائص الرسائل الأكاديمية

ويستعرض الأستاذ الدكتور عدنان بن حمزه زاهد وكيل جامعة الملك عبدالعزيز للدراسات العليا والبحث العلمي عدداً من الخصائص التي تتميز بها رسائل الماجستير والدكتوراه كمدخل لهذا الموضوع، حيث بين أنها تتميز بالجدة والأصالة والابتكار والإسهام الفاعل في إنماء المعرفة في تخصص الطالب. وهذا من الأسس المهمة في رسائل

الدراسات العليا. وبعد ذلك هناك أسس أخرى، ومن ذلك مثلاً أهمية الموضوع للجامعة أو الطالب أو سوق العمل أو للنشر العلمي. إذ معظم الجامعات تركز على ضرورة أن ينتج من رسالة الماجستير أو الدكتوراه أوراق علمية قابلة للنشر في مجلات علمية. وهذا النشر له أهمية لأننا مادامنا نقول بأن موضوع أي رسالة يجب أن يكون جديداً فمن الضروري نشر نتائج العمل حتى يعلم الباحثون في أنحاء العالم بوجود هذه الدراسة أو هذا



**أ.د. عدنان زاهد؛  
يجب أن تتقدم  
الجهات التي تعاني  
مشكلات إلى  
الجامعات ومراكز  
البحوث وتطلب  
حلها**

البحث وبالتالي يتم الاستفادة منه ولا تتكرر دراسة الموضوع نفسه في مكان آخر. كذلك قد تحل رسائل الماجستير والدكتوراه مشكلات تخص المجتمع أو سوق العمل، وهذا من الأهداف العامة للبحث العلمي.

### صيغ وأطر علمية قابلة للتطبيق

وفي السياق ذاته، يفيد الدكتور عبدالمحسن بن فالح اللحيد مدير عام مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة بأن كثيراً من النظريات والتطبيقات العلمية والنظم والإجراءات الإدارية والمالية والاقتصادية العالمية التي يُعمل بها هي من نتائج البحوث والدراسات الجامعية خاصة نتائج وتوصيات رسائل الماجستير والدكتوراه. حيث قامت المؤسسات العلمية والبحثية والشركات والمصانع في الدول المتقدمة (أمريكا، أوروبا، اليابان) بتبني تلك النتائج وتمويل تطويرها ووضعها بصيغ وأطر علمية قابلة للتطبيق وأصبحت حقيقة نعيشها في مجالات كثيرة من حياتنا. وهذا





**د. عبدالحسن**

**اللاحيدي: لدينا**

**في العالم الثالث**

**مشكلات ثقافية**

**واجتماعية يمكن**

**اختصارها بأننا لا**

**نثق بأنفسنا**



على رف المكتبة، ما هي إلا فكرة عقيمة سادت لمدة طويلة في واقعنا المحلي. وتعتقد أنه في ظل الصحوة المعرفية الحالية بدأت البحوث بشكل عام و بحوث الماجستير و الدكتوراه على وجه الخصوص تفرض وجودها في البيئة الأكاديمية، لاسيما مع بزوغ هدف سامي وهو تشكيل مجتمع المعرفة أي: توليد المعرفة و نشرها وتوظيفها والاستفادة منها ، وهذا يعني الاهتمام بالجانب التطبيقي للمعرفة بحيث يتحول الفرد من برج المعايينة إلى واقع التطبيق و من دور المراقب إلى مهنة الممارس .

### مشكلات ثقافية واجتماعية

ومن وجهة نظره يعتقد د.اللاحيدي أن لدينا في العالم الثالث مشكلات ثقافية واجتماعية يمكن اختصارها بأننا لا نثق بأنفسنا ولا نعتقد بأن لدينا من القدرات والعقول ما يمكن الاعتماد عليه وعلى ما نطرحه من أفكار ورؤى وحتى اختراعات. إضافة إلى الناحية الإعلامية حيث لا تسلط الأضواء على البحوث والرسائل الجامعية سواء من قبل الباحثين أنفسهم أو من قبل الجامعات والمؤسسات المعنية.

بالضرورة ينطبق على نتائج بحوث الدراسات الجامعية لدينا هي فقط تحتاج إلى دعم وتطويرها لتصبح قابلة للتطبيق.

### تعاون الجامعات ومؤسسات التخطيط

وحول إمكانية تعاون الجامعات مع الجهات المعنية بالتخطيط، وتوجيه رسائل الماجستير والدكتوراه بما يساهم في حل المشكلات التنموية، يؤكد أ.د. عدنان بن حمزة زاهد أن ذلك واجب يقع على الجهتين. حيث إنه في البلدان المتقدمة كثيرا ما تكون الرسائل مدعومة من قبل جهات من خارج الجامعة لحل مشكلة معينة. وبالتالي فإنه من الواجب أن تساهم رسائل الماجستير والدكتوراه بحل المشكلات، وأهم المشكلات هي المشكلات التنموية.

### فكرة عقيمة سائدة

وترى الدكتورة تغريد بنت علي السديس وكلية كلية التربية للدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن أن كون رسائل الماجستير و الدكتوراه لم تكتب إلا من أجل تحقيق هدف رئيس واحد وهو: الحصول على الدرجة العلمية ومن ثم تنهادى هذه البحوث لتأخذ مكانها

**ثمة ملايين الرسائل**

**الجامعية الغنية**

**بالأفكار الجديدة**

**والإحصاءات الدقيقة**

**والتوصيات النافعة لم**

**يستفد من أكثرها**



### طريقتان لاستثمار البحوث

ويؤكد أ.د. حمزة زاهد أهمية توجيه موضوعات رسائل الماجستير والدكتوراه لتحل مشكلات قائمة. ومن الطبيعي أنه يمكن توجيهها لدعم الخطط التنموية في المملكة. وفي العادة هناك طريقتان لهذا: الطريقة الأولى: أن يكون طالب الدراسات العليا أو أستاذه منتبها لمشكلة تتطلب دراسة فتمت دراستها مباشرة أو بالتقدم لجهة معينة لدعم الدراسة وتزويد الباحث بالمعلومات المطلوبة. أما الطريقة الثانية: فهي أن تتقدم الجهات التي عندها مشكلات تود دراستها وحلها إلى الجامعات ومراكز البحوث وتطلب حلها.

### الربط بين الباحثين والجهات المختلفة

ويشير إلى تجربة جامعة الملك عبد العزيز في هذا المضمار، حيث يؤكد أن عمادة البحث العلمي تعطي أهمية كبرى لدعم البحوث ذات الأولوية للمملكة. ومن ناحية ثانية يعمل مركز البحوث والاستشارات على الربط بين الجهات المختلفة وبين الباحثين في الجامعة. ويرى أن الكراسي العلمية التي انتشرت في معظم جامعات المملكة إلا نتائج للعلاقة بين قطاعات المجتمع والجامعات التي فيها من الكفاءات العلمية البحثية التي تساهم في دعم الخطط التنموية للمملكة.

### قلة الوعي بأهمية التطوير

أما د. اللعيد فيرى أن ثمة معوقا يحول دون الاستفادة المثلى من رسائل الماجستير والدكتوراه وهو قلة الوعي بأهمية التطوير والتطوير والتغيير وبالتالي البحث عن ما هو جديد في عالم المعرفة للاستفادة منه في إحداث التغيير خاصة في مجالات التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ إذ إن من أهم مصادر المعرفة البحوث العلمية ومن أفضل البحوث العلمية هي البحوث والرسائل والدراسات الجامعية.

### التحول إلى مجتمع المعرفة

وتؤكد د. تغريد السديس أهمية استثمار البحوث العلمية من خلال استنهاض الهمة وتنشيط العقل الأكاديمي وتحفيز آليات ووسائل الإنتاج العلمي مما يؤدي إلى التحول إلى مجتمع معرفي قادر على التجدد المستمر، والاستجابة المرنة للمتغيرات. ومما لا شك فيه أن مجتمعاً بهذه المواصفات يصبح قادراً على بناء اقتصاد المعرفة الذي يعتبر من أهم أسس خطط التنمية. ●



### استغلال البحوث من جهات خارجية

وحول ما إذا كان من المحتمل أن تستغل بعض رسائل الماجستير والدكتوراه المقدمة من المبتعثين في الخارج ونتائجها البحثية والإحصائية المرتبطة بشأن محلي لأغراض سياسية، يرى أ.د. عدنان زاهد أن وعي المبتعث بالقضايا التي تهم بلده وما يجوز نشره أو ما يخص الأمن الوطني كفيل بعدم حصول مثل هذا الاستغلال. ثم إن أي مبتعث يريد أن يحصل على نتائج إحصائية عليه أن يقدم استبانته لجهة ابتعائه قبل توزيعها على الناس. وبالتالي فإن جهة الابتعاث توجهه إلى الصواب. لكن من الضروري عدم المبالغة في هذا الأمر، فنحن في عصر المعلوماتية وعصر الشفافية. وما يظنه بعض الناس معلومات خاصة تراها منشورة على الإنترنت. فمثلاً تنشر وسائل الإعلام يوميا معلومات عن معدلات الزواج ومعدلات الطلاق، وأعداد المواليد، وأرباح الشركات، وأسعار الأسهم وكل ما يخطر بالبال. وكل الجهات الحكومية عندها الآن مواقع على الإنترنت تنشر فيها معلومات بدقة متناهية. بل إن الخطط الاستراتيجية لكل الجهات الحكومية والخاصة منشورة اليوم على الإنترنت.

### د. تغريد السديس:

يجب الاهتمام  
بالجانب التطبيقي  
للمعرفة والتحول من  
برج المعينة إلى واقع  
التطبيق

ثمة معوق يحول  
دون الاستفادة المثلى  
من رسائل الماجستير  
والدكتوراه وهو قلة  
الوعي بأهمية التطوير  
والتطور والتغيير  
وبالتالي البحث عن  
ما هو جديد في عالم  
المعرفة للاستفادة منه  
في إحداث التغيير





الجزيرة

٢٦ جمادى الآخرة ١٤٣٢



الوطن

١٢ شتوال ١٤٣٢



إعداد / علي المطيري

## أنا أعرف ماذا أريد



خالد الزهراني

تدرج فيها على عدة مراتب إنتهت بوظيفة مدير الحسابات بالشركة. يقول خالد "خلال هذه السنوات العشر استمر العزم والطموح للوصول الى مناصب قيادية لذا استمر العمل على تطوير مهاراتي فتم الالتحاق بمعهد البحرين للتدريب بمدينة عيسى والحصول على عضوية المحاسبين الفنيين البريطانية كأول سعودي يحصل على هذه الشهادة. بعدها تم اختياري في برنامج إعداد المدراء من قبل شركة المراعي وقضيت فيه فترة سنتين أمدتني بنظرة إدارية متخصصة عن الشركة وأعمالها في جميع الأقسام بشكل مفصل. ويضيف الزهراني "في عام ٢٠٠٤ حصلت على منحة دراسية لدراسة الماجستير في بريطانيا من قبل المعهد الثقافي البريطاني من خلالها حصلت على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA)".

وحول أبرز المهارات والمعارف التي اكتسبها خالد من المعهد يذكر «لقد تعلمت ضرورة الالتزام بالمواعيد وضرورة الجد والاجتهاد للحصول على أي مطلب. لم يكن المعهد متساهلاً مع المهمل وكان متعاوناً مع المجتهد وأكاد أجزم بأن كل من تخرج من معهد الإدارة العامة يلمّ بشكل كبير بأساسيات سوق العمل ويملك المؤهلات والمهارات الكافية للعمل فيه».

يعمل اليوم خالد مديراً مالياً للشركة الإلكترونية الحديثة - سوني بمجموعة الفيصيلية طامحاً وساعياً أن يواصل مساره الوظيفي المتميز، متذكراً ومستلهماً دراسته في المعهد في أن تكون دائماً دافعه على التميز والإبداع. ●

**قد** تواجه الكثير من البشر في العمل أو في حياتك الاجتماعية بشكل عام، يعجبك هذا ولايعجبك ذاك. لخالق هنا فهذه هي طبيعة البشر. ولكن الكثير منا يتوقف عند فئة من الناس عنوانها "الطموح والإبداع".. وديدها "وضوح الهدف". لذا فالناجح دوماً لايجد صعوبة في تحديد هدفه.. شعاره "أنا أعرف ماذا أريد".

خالد الزهراني ضيف "مسار" لهذا العدد أحد هؤلاء المبدعين وممن نفاخر بأنهم أنطلقوا من المعهد. يقول خالد "تخرجت من المعهد الثانوي التجاري بالرياض عام ١٩٩٣م. بعدها عملت لمدة عام بشركة مقاولات كبرى على وظيفة مسؤول مستودع بمرتب شهري وقدره ١٨٠٠ ريال". ويضيف خالد " بالطبع لم يكن الراتب بحد ذاته مجدياً لي للعمل في القطاع الخاص أخذاً في الحسبان النظرة الاجتماعية عن القطاع الخاص في تلك الفترة والعمل والجهد المطلوب في مثل هذه الوظائف".

هنا يتوقف خالد مستذكراً نقطة التحول في حياته الوظيفية والعملية، حيث يقول "في تلك الفترة تبين لي أنني غير جاهز للعمل بالقطاع الخاص والوصول إلى مراتب قيادية في ظل وجود فرص واعدة في هذا القطاع لأي شخص محترف يعمل بجد واجتهاد ولديه رؤية مستقبلية واضحة، من هنا بدء العزم الحقيقي لتجهيز مهاراتي لتتواءم مع متطلبات العمل مع وضع الخطوط العريضة لمساري الوظيفي؛ لذا قررت الانضمام لمعهد أو كلية تهتم بتجهيز الطلبة لسوق العمل، وكان الخيار الأول لي بعد مشاورة الأهل والأصدقاء "معهد الإدارة العامة" وتحديدًا للتخصص الذي أحبه "المحاسبة التجارية".

عن أسباب اختياره لهذا التخصص يقول خالد "كانت لدي مبادئ بسيطة في المحاسبة من خلال دراستي في المعهد الثانوي التجاري وكانت المحاسبة من المواد المحببة لي بالإضافة الى اعتقادي بأن المحاسبة كتخصص تتميز بالمتعة ولها قبول كبير في سوق العمل وبالذات في القطاع الخاص. كذلك بحكم الخبرة والاحتكاك البسيط بالعاملين في هذا القطاع تبين لي أهمية اللغة الانجليزية بالإضافة إلى ضرورة التخصص المناسب لسوق العمل، أضاف إلى ذلك أن معهد الإدارة العامة من ذلك الزمن وهو يتمتع بسمعة جيدة من ناحية برنامج اللغة الانجليزية الذي يقدمه لطلاب البرامج الإعدادية، بالإضافة إلى تخصصاته الملائمة لطبيعة العمل في القطاع الخاص".

التحق خالد بالمعهد وقضى فيه فترة سنتين ونصف في تخصص المحاسبة التجارية واصفاً تلك المرحلة بأنها أعطته اللبنة والقواعد الأساسية في المحاسبة والتي من خلالها حصل على وظيفة بشركة المراعي كمسؤول حسابات وأمضى مع الشركة قرابة العشر سنوات



متابعة: شقران الرشيد

صفحة تعني برصد أبرز ما صدر من الكتب الإدارية الحديثة لتقديم وعياً متجدداً لتعزيز الثقافة الإدارية من خلال العطاءات المتميزة. ويتم إعداد الصفحة بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بمعهد الإدارة العامة.

## جديد المكتبة الإدارية

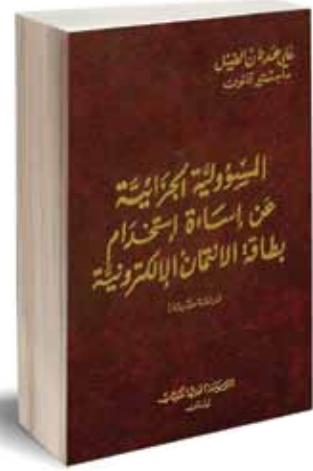
### المسؤولية الجزائية عن إساءة استخدام بطاقة الائتمان الإلكترونية (دراسة مقارنة)

اسم المؤلف / أ. علي عدنان الفيل

الناشر / المؤسسة الحديثة للكتاب - لبنان

سنة النشر / ٢٠١١م

يتطرق الكتاب إلى البطاقات الائتمانية وإساءة الاستخدام في مجال النشاطات المعرفية الالكترونية كأحد أدوات الدفع المالي المتطورة وما ينتج عنها من مشكلات قانونية غاية في التعقيد، وكذلك أهمية الإجراءات الإدارية المعرفية في الحرية والرقابة.



### الصعوبات التي تواجه تنفيذ العقد الإداري (دراسة مقارنة)

اسم المؤلف / أ. إبراهيم الشارف الطاهر تفونة

الناشر / دار المطبوعات الجامعية - مصر

سنة النشر / ٢٠١١م

يتناول الكتاب الصعوبات التي تواجه تنفيذ العقود وأهم الأسباب التي تؤدي إلى عرقلة تنفيذ المشروعات العامة وأبرزها الصعوبات الداخلية وتعاون المؤلف بين عدة دول في هذا الجانب.



### المبادئ الأساسية في إدارة الأعمال

اسم المؤلف / د. نزيه كباره

الناشر / الحديثة للكتاب - لبنان

سنة النشر / ٢٠١١م

يتحدث الكتاب عن إدارة الأعمال كعلم حديث العهد والمبادئ الأساسية التي يجب أن تراعى في الحكومية كالخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتوجيه والقيادة والتحفيز وتقسيم العمل والمراقبة .







## تسويق خدمات المعلومات عبر الإنترنت

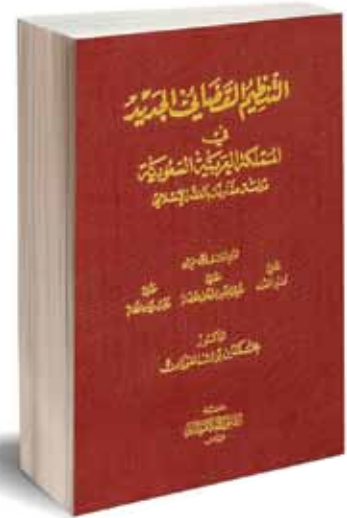
اسم المؤلف/ أ.د. هشام بن عبد الله العباس  
الناشر/ مكتبة الملك فهد الوطنية- الرياض-  
السعودية  
سنة النشر/ ٢٠٠٩م

يتطرق الكتاب إلى أهمية استخدام الانترنت وتزايد الاعتماد عليها كسوق الكتروني لتصبح وسيطا شاملا ساهم في تغيير استراتيجيات التسويق واتجاهات العملاء وتوجههم نحو التسوق الالكتروني.

## التنظيم القضائي الجديد

اسم المؤلف/ د. محمد بن براك الفوزان  
الناشر/ مكتبة القانون والاقتصاد- الرياض - المملكة العربية  
السعودية  
سنة النشر/ ٢٠١٠م

يتحدث الكتاب عن نظام القضاء السعودي الجديد الذي صدر عام ١٤٢٨هـ كنقلة مهمة في تنظيمه القضائي، وأشخاص القضاء، ومبادئ التنظيم وصور نشاطه ويتناول العديد من الجوانب المهمة له.



## النظريات الأساسية في المنظمات الإدارية

اسم المؤلف/ د. سمير سهيل دنون  
الناشر/ المؤسسة الحديثة للكتاب- لبنان  
سنة النشر/ ٢٠٠٩م

يتناول الكتاب أبرز النظريات في القانون الإداري الذي يحكم عمل الإدارة تنظيميا ونشاطا ورقابة ووجوب احترام القواعد القانونية المقررة له كعلم مستقل وقائم بذاته.



## النظرية الخامسة: الصحافة شريك للدولة

**نظريات** الصحافة الأربع، هو كتاب أصدره ثلاثة أكاديميين أمريكيين قبل حوالي خمسين عاماً، وأصبح وما زال مرجعاً لأساتذة وطلاب الصحافة والإعلام. ووضع الكتاب الجذور الأساسية والمنهجية الفلسفية لمدارس الصحافة المطبقة في أنحاء العالم. وتطرق الأكاديميون الأمريكيون وهم كل من فريد سيبرت مدير كلية الصحافة والاتصال بجامعة إلينوي، وثيدور بيترسون الأستاذ المساعد في كلية الصحافة والاتصال بجامعة إلينوي، وويبر شارام مدير شعبة الاتصال بجامعة ستانفورد، تطرقوا في كتابهم الي أربع مدارس تعمل من خلالها الصحافة. المدرسة التسلطية، تكون فيها الصحافة تابعة بالكامل للدولة، ونشأت هذه المدرسة في نهاية عصور النهضة الأوروبية ومحورها الفلسفي أن معرفة الحقيقة هي شأن مجموعة من العقلاء في المجتمع وليست من شأن العامة. في المقابل فإن مدرسة الصحافة الحرة «الليبرالية»، تعمل من خلالها الصحافة بحرية مطلقة تمكنها من نشر ما تريد بدون حسيب ولا رقيب. وانطلقت هذه المدرسة من خلال الفكرة الفلسفية التي تقول إن الحرية هي حق من حقوق الإنسان الطبيعية. والمدرسة الثالثة في الصحافة هي المدرسة الشيوعية السوفيتية والتي هي في الحقيقة ليست إلا توسعاً في فكرة المدرسة التسلطية في محاولة لإعطاء الصحافة ودورها في المجتمع بعداً إيجابياً. وأخيراً، فالمدرسة الرابعة هي مدرسة المسؤولية الاجتماعية، وتقوم فيها الصحافة بدور المراقب للمجتمع وتسعي لتصحيح أوضاعه.

المتابع لتاريخ الصحافة السعودية ومنذ نشأتها الأولى يلاحظ أنها نحت منحى يختلف عن تطبيقات المدارس الأربع المشهورة. فهي صحافة ملكيتها خاصة بيد أنها تخضع لقوانين تسيّر طريقة عملها. والصحافة كونها صناعة فكان لا بد من وجود آليات تقنن عملها، وهذا ليس عيباً بل هو في الحقيقة ضرورة. إجمالاً، فمن الممكن القول إن آلية عمل الصحافة السعودية يشبه إلى حد بعيد آلية عمل الصحافة في مدرسة المسؤولية الاجتماعية. بيد أن الصحافة السعودية أضافت بعداً جديداً آخر أسس لنظرية خامسة للصحافة، هذا البعد يتمثل في المسؤولية الاجتماعية المقرونة بحرية مسؤولية. ومن خلال هذه الآلية في العمل الصحفي سیرت الصحافة السعودية قدراتها بطريقة إيجابية لافتة للأنظار، وكانت بالفعل مرآة لما يدور داخل المجتمع من مشاكل وركزت تغطيتها على الشأن المحلي، وأدت بامتياز دور الموصل بين المجتمع وولاة الأمر والذين كانوا بدورهم وكعادتهم يتفاعلون مع كل قضايا المواطنين ويوجهون بحلها فوراً. شئ آخر انفردت به الصحافة السعودية هي أنها نأت بنفسها عن الإثارة التي لا طائل منها، ووقفت سداً منيعاً ضد النزعات القبلية والعقائدية، وحاربت بلا هوادة أفكار التطرف والإقصاء والتكفير، وكانت شريكاً أساسياً للدولة في جهودها التنموية. تجربة الصحافة السعودية عبر تاريخها المشرف وكونها شريكاً فاعلاً للدولة في دفع عجلة التنمية وتحقيق أهدافها تحتاج إلى دراسات إعلامية توثق لهذه التجربة الفريدة أكاديمياً، وهذه مهمة منوطة بأقسام الإعلام في الجامعات السعودية.



د. محمد بن يحيى الفال \*

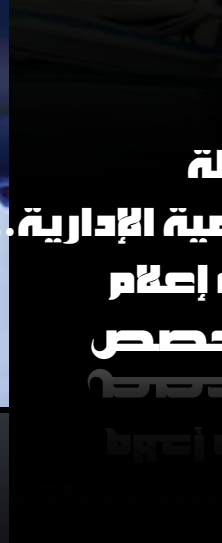
إن آلية عمل الصحافة  
السعودية يشبه  
إلى حد بعيد آلية  
عمل الصحافة في  
مدرسة المسؤولية  
الاجتماعية. بيد أن  
الصحافة السعودية  
أضافت بعداً جديداً آخر  
أسس لنظرية خامسة  
للصحافة



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة





مجلة  
التنمية الإدارية..  
نحو إعلام  
متخصص

# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ٨٩ - ذو الحجة ١٤٣٢ هـ / نوفمبر ٢٠١١ م



فقيه الوطن الأمير سلطان بن عبدالعزيز :  
خمسون عاماً من العطاء  
في مسيرة التطوير والإصلاح الإداري



إدارة الحج .. إدارة الأزمات





# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة





# مرحبا بكم

بناسبة عيد الاضحى المبارك  
متنين للجميع دوام التفيق والنجاح  
أسرة تحرير مجلة التنمية الدولية

فقيه الوطن الأمير سلطان بن عبدالعزيز ...  
رجل الدولة و الشخصية الإدارية المتميزة

خمسون عاماً من العطاء  
في مسيرة التطوير والإصلاح الإداري

14



متابعات

معالي المدير العام يزور جامعة بتسبرغ الأمريكية  
ويبحث أوجه التعاون بين المعهد والجامعة



لقاء

يطمح في تطبيق مفهوم الحكومة الالكترونية بمعناها الشامل  
مدير عام مصلحة الزكاة والدخل أ. إبراهيم المفلح لـ «التنمية الإدارية»:  
الشفافية والوضوح أهم ملامح النظام الجديد لجباية الزكاة

20

استطلاع

الاتصال في بيئة العمل..  
مهارات وطرق فاعلة  
لإنتاجية أفضل

24



المشرف العام

د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة  
لشؤون التدريب

هاتف : ٤٧٦٣٤٤٦ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٦  
maayooofs@ipa.edu.sa

رئيس التحرير

عبد الله بن متعب السميح

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام  
هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢

osaimia@ipa.edu.sa

مدير التحرير

علي بن هزاع المطيري

هاتف : ٤٧٤٥٠١١ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢  
mutiria@ipa.edu.sa

هيئة التحرير

عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٢  
hadlaqa@ipa.edu.sa

شقران بن سعد الرشيد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

سوسن بنت حسون المفلح

هاتف : ٤٧٤٥٠٨٦  
meflehs@ipa.edu.sa

محمود بن عبدالمعطي القيعي

هاتف : ٤٧٤٥٠٤٨  
alqeyam@ipa.edu.sa

سكرتير التحرير

نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : ٤٧٤٥٠٣١  
hossainn@ipa.edu.sa



الطبعة

مطبعة معهد الإدارة العامة

المراسلات

معهد الإدارة العامة

إدارة العلاقات العامة والإعلام

مجلة التنمية الإدارية

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١٤١

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥

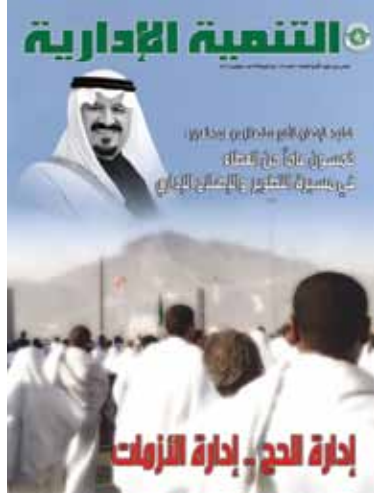
فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢

tanmiah@ipa.edu.sa

الآراء المنشورة تعبر عن أصحابها

وليس بالضرورة عن رأي المعهد





## الافتتاحية

يعد موسم الحج أحد أهم المواسم الروحانية العامرة بالإيمان والتسامح والأخوة الإسلامية التي تحتضنها أرض الحرمين الشريفين في كل عام. وتتجسد من خلال هذا الموسم كثير من المعاني السامية التي تؤكد وحدة الصف، والتلاحم والبنیان الذي يشد بعضه بعضاً، ومن أجل تهيئة جموع الحجاج لأداء عباداتهم في راحة ويسر، فإن المملكة ممثلة بمختلف المرافق والقطاعات الحكومية الخدمية تبذل جهوداً كبيرة، واستعدادات متواصلة من أجل إنجاح موسم الحج وإدارته بشكل سليم يمكن ضيوف الرحمن من أداء مناسكهم وشعائهم بكل راحة وأمان. في قضيتنا لهذا العدد نناقش عبر آراء عدد من الأكاديميين والمختصين وبعض مسئولولي القطاعات الخدمية موضوع إدارة موسم الحج باتباع أحد الأساليب الإدارية المعروفة، وهو ما يسمى بمفهوم إدارة الأزمات. وذلك تفادياً لبعض الحوادث التي قد تقع في الحج بسبب تدافع الحشود، وبؤر ازدحام السير، واختلاف الثقافات والسلوكيات بين ضيوف الرحمن.

و في حوار هذا العدد نستضيف مدير عام مصلحة الزكاة والدخل الأستاذ إبراهيم المفلح، الذي أشار إلى أن نظاماً جديداً لجباية الزكاة سيصدر قريباً، مبدئياً طموحه التام ورغبته الأكيدة في تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية، وتطوير إجراءات العمل بما يكفل تحسين الأداء ورفع الإنتاجية.

وحيث إن مركز البحوث في المعهد يعد أحد أقدم المراكز البحثية في المملكة يتطرق تقرير هذا العدد لدور المركز في إثراء الفكر الإداري من خلال إصدار البحوث وتشجيع الترجمة وتفعيل نشاط الدراسات التطبيقية.

ويتناول استطلاع العدد مفهوم الاتصال في بيئة العمل ودور المهارات والطرق الفاعلة في تحقيق إنتاجية أفضل، على اعتبار أن الاتصال في بيئة العمل أحد الأركان الأساسية للعمل الإداري.

وتحلل ورقة العمل ظاهرة غسيل الأموال الإلكتروني بين شدة المخاطر، وضعف الرادع.. موضحة أن هذا الموضوع يؤثر قلق الكثير من الدول، لارتباطه بوجود التقنية، فضلاً عن استغلاله غياب الضوابط التي تحكم تلك النظم المالية الإلكترونية، وكذلك الفراغ التشريعي بتجريمه. هذا ويحفل العدد كعادته بالصفحات الثابتة، والمقالات والزوايا المتخصصة التي اعتاد القارئ على متابعتها.

## قضية العدد



مواسم الحج لا تخلو من الأحداث السلبية لكثافة الحجاج واختلاف سلوكياتهم، إدارة الحج .. إدارة الأزمات

28

## استطلاع



يعد إحدى الركائز الأساسية في تطوير الموظفين الحكوميين: قطاع الإدارة المكتبية: سعى دعوب لمواكبة التطور الإداري في الأعمال المكتبية

40

## تحقيق



عمل المرأة في القطاع الخاص.. تحديات وعوائق

51

## التصميم والإخراج والإنتاج الجريدة للخدمات الإعلامية



المدير التنفيذي

ابراهيم حمد العسكر

المدير الفني

رضا سالم باصالح

المملكة العربية السعودية. الرياض.

ص.ب ٤٢٣٦٢ الرياض ١١٥٤١

هاتف: ٢٢٥٠١١١ (٥ خطوط)

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

الرقم الموحد : ٩٢٠٠٠٨٠٩

فاكس : ٢٢٥٣٧٧٧

www.aljareeda.com.sa





## معالي المدير العام يزور جامعة بتسبرغ الأمريكية ويبحث أوجه التعاون بين المعهد والجامعة

الدولية، ومدير برنامج ماجستير الإدارة العامة، ومدير برنامج ماجستير التطوير الدولي ومدير برنامج ماجستير الشؤون العامة والدولية. ومدير برنامج الدكتوراه ومنسق مركز جونسون للقيادات. وتم الاطلاع على تجربة الجامعة في: تصميم وتنفيذ برنامج القيادات، وتصميم برامج الماجستير والدكتوراه، وأسلوب الجامعة في توطيد علاقاتها مع الخريجين، كما جرى زيارة مراكز البحوث والعلوم، مثل مركز الدراسات الإسلامية، ومركز الدراسات الأمنية، ومركز القيادات، ومركز الدراسات الدولية.

كما التقى معالي المدير العام مع منسوبي جامعة بتسبرغ وألقى كلمة بهذه المناسبة، وتم تكريمه في هذا اللقاء من قبل الجامعة. الجدير بالذكر أن مدير إدارة التخطيط والتطوير بالمعهد الدكتور بندر السجان قد رافق معالي المدير العام في زيارته لجامعة بتسبرغ، إضافة إلى مدير مكتب المدير العام الأستاذ محمد المشعوف. ●

**أنهى** معالي المدير العام الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي زيارته لجامعة بتسبرغ بالولايات المتحدة الأمريكية حيث التقى بالبروفيسور جون كييلر عميد كلية الدراسات العليا للشؤون العامة والدولية بالجامعة، ومساعد البروفيسور بيل دون، وذلك لبحث أوجه التعاون بين المعهد وجامعة بتسبرغ في مجال التدريب والبحوث والابتعاث. كما التقى معاليه والوفد المرافق نائب مدير الجامعة البروفيسور اندرو بلاير، حضر اللقاء الرئيس السابق لجمعية الإدارة العامة الأمريكية البروفيسور هارفي وايت. وعقد معالي الدكتور عبدالرحمن الشقاوي خلال الزيارة اجتماعات عدة مع مسئولين عدة في الجامعة، ومنهم مسئولو مركز الدراسات الدولية، ومسئولو برامج الماجستير والدكتوراه، ومدير المجلس العلمي للموارد التعليمية والدارسات الإسلامية، ونائبة مدير مركز الجامعة للدارسات

بحضور د. الشقاوي وكبار المسؤولين:

## معهد الإدارة يعايد منسوبيه



د. عبدالرحمن الشقاوي يستقبل المهنيين

مشروع اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري الدكتور ثامر بن ملوح المطيري، بالإضافة إلى مديري الإدارات ومنسوبي المعهد من أعضاء هيئة تدريب وإداريين.

الجدير بالذكر أن معهد الإدارة العامة قد دأب على إقامة مثل هذه المناسبة بعد إجازة عيدي الفطر والأضحى من كل عام، وذلك منذ أكثر من خمسة وعشرين عاما بهدف تعزيز روابط الألفة والمحبة، وتعميق العلاقات الإنسانية بين منسوبيه. ●

**أقام** معهد الإدارة العامة صباح السبت ١٦ ذو الحجة ١٤٣٢هـ حفل معايدة لمنسوبيه، بحضور معالي مدير عام المعهد الدكتور عبد الرحمن بن عبدالله الشقاوي، وذلك بمناسبة عيد الأضحى المبارك، وتبادل الجميع التهاني والتبريكات بهذه المناسبة السعيدة. حضر الحفل سعادة الأمين العام للجنة الوزارية للتنظيم الإداري الأستاذ أحمد بن سالم الزهراني، وسعادة نائب مدير عام المعهد لشئون التدريب الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف، وسعادة نائب مدير عام المعهد للبحوث والمعلومات المكلف الدكتور سعيد بن عبدالله القرني، وسعادة مدير عام

## دعم مركز قياس الأداء بعدد من الكفاءات

**صدر** قرار معالي مدير عام المعهد، الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، بنقل وتفرغ عدد من الزملاء أعضاء هيئة التدريب والإداريين للعمل في مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية للمشاركة في تنفيذ المشروع، والزملاء هم: د.بركات العتيبي، د.سعد القحطاني، وأ. محمد قباني، وأ. أحمد الجبالي، وأ. حسين أبوساق، والزميل محمد المطيري. ●

## إعادة تشكيل هيئة تحرير دورية "الإدارة العامة"



د. سعيد القرني

مدى صلاحيتها وإرسالها للتحكيم، النظر في عروض الكتب وملخصات الرسائل الجامعية المقدمة للنشر في الدورية وتقرير مدى صلاحيتها للنشر، والنظر في الأعمال العلمية بعد تقويمها للتأكد من استيفاء ملاحظات المقيمين وصلاحيتها للنشر، والنظر في اختلاف وجهات النظر بين المقيمين وصاحب العمل العلمي وتقرير ما تراه مناسباً، وتحديد مقدار مكافآت الأعمال العلمية المنشورة وفقاً للائحة النشر وحقوق التأليف بالمعهد، وبحث أوجه تطوير الدورية. وقد حدد القرار مدة عمل الهيئة بسنة واحدة من تاريخ صدوره. ●

**صدر** قرار معالي المدير العام د. عبدالرحمن الشقاوي بإعادة تشكيل هيئة تحرير دورية الإدارة العامة، وذلك على النحو التالي:

نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف مشرفاً عاماً.

مدير عام مركز البحوث رئيساً للتحرير.

وعضوية كل من:

د. حنان بنت عبدالرحيم الأحمد.

د. عبدالله بن ناصر السبيعي.

د. محمد بن سليمان العقيل.

د. عايض بن سلطان البقمي.

د. فارس بن معيوف العنزي.

د. نايف سالم إبراهيم.

د. ناصر جميل الشميلة.

والأستاذ سعود بن غالب الهاجوج سكرتيراً للتحرير.

وحدد القرار اختصاصات الهيئة بالآتي:

النظر في البحوث والدراسات والمقالات العلمية المقدمة للنشر في الدورية وتقرير

## إعادة تشكيل لجنة البحوث



د. عبدالمحسن اللحيد

من قبل الباحثين وفقاً لأهمية موضوع العمل العلمي ومدى الحاجة إليه وتخصص صاحب العمل العلمي وخبرته العلمية في مجال العمل العلمي المقترح وسلامة

المنهجية العلمية المتبعة وإدخال ما يلزم من تعديلات، والتأكد من مطابقة العمل العلمي المنجز لخطة الأصلية الموافق عليها من قبل اللجنة قبل إرسالها للمقيمين، واختيار مقومي الأعمال العلمية، والإطلاع على تقارير المقيمين وردود الباحثين عليها، وتقديم توصياتها للمجلس العلمي بشأن العمل العلمي أو تعديله أو الاعتذار عن عدم نشره، وتحديد مقدار مكافآت الأعمال العلمية على ضوء تقارير المقيمين وفقاً لنصوص احتساب المكافآت الواردة في القواعد التنفيذية والإجراءات الخاصة بلائحة النشر وحقوق التأليف بالمعهد، واقتراح مواضيع البحوث مع اقتراح أسماء للتفرغ الكلي أو الجزئي من بين منسوبي المعهد للقيام ببعض هذه البحوث. وقد حدد القرار مدة عمل اللجنة بسنتين من تاريخ صدوره. ●

**صدر** قرار معالي المدير العام د. عبدالرحمن الشقاوي بإعادة تشكيل لجنة البحوث، وذلك على النحو التالي:

مدير عام مركز البحوث رئيساً،

وعضوية كل من:

مدير إدارة البحوث.

د. محمد بن ناصر الببشي.

د. عيسى بن عبدالرحمن العيسى.

د. فهد بن محمد الفريح.

د. سعد بن سعيد القحطاني.

د. فؤاد بن عبدالعزيز المبارك.

د. خالد بن محمد البتال.

د. طارق عطية عبدالرحمن.

د. سلوى بنت عبدالله الحمودي.

والأستاذ عبدالله بن عبدالرحمن الطريقي سكرتيراً.

وحدد القرار اختصاصات اللجنة بالآتي:

تقوم اللجنة بدراسة الخطة الخمسية والسبوعية للبحوث وتقديم توصيات بشأنها للمجلس العلمي، كما تقوم بدراسة الموضوعات المقترحة في إطار خطة البحوث المعتمدة واختيار الملائم منها في ضوء الخطة، ودراسة الخطط التفصيلية لمشاريع الأعمال العلمية المقدمة



7-5

ديسمبر

المؤتمر العربي العاشر للأساليب الحديثة في إدارة المستشفيات: التطورات المستحدثة في نظم المعلومات والتقنيات الطبية للمستشفيات، يقام بالعاصمة الأردنية عمان، تحت رعاية معالي وزير الصحة الأردني، خلال الفترة من ٥ - ٧ ديسمبر ٢٠١١م، ويهدف المؤتمر إلى توضيح دور التقنيات الطبية وتأثيراتها على أداء ونظم المستشفيات المعاصرة، وتحديد الدور الخلاق التي تلعبه التقنية الطبية لتحسين مرافق الرعاية الصحية في المناطق ذات الموارد المحدودة، وتوفير تطبيقات إبداعية وتوجهات مبتكرة في مجال إدارة المستشفيات والرعاية الصحية، بالإضافة إلى تسليط الضوء على التقدم في مجال نظم إدارة المعلومات الصحية ودورها في رفع مستوى الخدمات الطبية بالمستشفيات، وتوضيح أفضل الممارسات في مجال تحليل ونشر البيانات الروتينية والاستفادة القصوى من أنظمة السجلات الطبية الإلكترونية وأنظمة الترميز الحاسوبية.

14-11

ديسمبر

تنظم جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، بالرياض، خلال الفترة من ١١ - ١٤ ديسمبر ٢٠١١م، المؤتمر العربي الدولي لتكنولوجيا المعلومات ٢٠١١، حيث يواصل العمل في نسخته الثانية عشرة على بحث ودراسة أحدث إستراتيجيات وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات وإقامة الشبكات وقواعد البيانات، في ضوء العمل على تشجيع جهود التحول نحو الاقتصاد المعرفي لدفع عجلة النمو الاقتصادي والاجتماعي والعلمي. ويستقطب المؤتمر مدراء ومهندسي وموظفي تقنية المعلومات، ومحللي النظم، وأخصائيي التطوير والتنمية، ومطوري نظم تكنولوجيا المعلومات، ومدراء الفحص وضمان الجودة.

22-11

ديسمبر

ورشة عمل صقل مهارات المحاسب في مجال صنع واتخاذ القرارات، تنظمها الدار العربية للتنمية الإدارية، بالقاهرة، بجمهورية مصر العربية، خلال الفترة من ١١ - ٢٢ ديسمبر ٢٠١١م.





## مركز قياس الأداء ينظم ثلاث ورش عمل



### نظم مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية خلال الشهر الماضي

ثلاث ورش عمل حول دراسة مهام مركز قياس الأداء و تصميم بطاقة الأداء المتوازن لمركز قياس الأداء، شارك فيها فريق عمل المركز. ونفذ الورش خبراء من شركة (2GC) المحدودة التي سبق أن وقع معها المعهد عقدا لتصميم وتطبيق نظام قياس الأداء للأجهزة الحكومية. وقد تم تنفيذ الورشة الأولى خلال الفترة من ١٢-١١ / ١٠ / ٢٠١١م، وكان عنوانها "دراسة مهام مركز قياس الأداء"، وقدمها السيد / Gavin Lawrie، المدير العام لشركة 2GC، وكان الهدف من الورشة دراسة مهام مركز القياس حسب ما وردت في قرار إنشاء المركز الصادر من مجلس الوزراء، وتحديد الموارد اللازمة لإنجاز كل مهمة.

كما نظم المركز الورشتين الثانية والثالثة تحت عنوان: تصميم بطاقة الأداء المتوازن لمركز قياس الأداء. وقدمهما كل من: السيد / Gavin Lawrie والسيد / Guillaume Varlet، من شركة 2GC. ونفذتا خلال الفترة من ٢٤ / ١٠ / ٢٠١١م. وكان الهدف من الورشتين

سلمان النصير، د. أحمد عبداللطيف مشعل، د. بركات بن مازن العتيبي، د. سعد بن سعيد القحطاني، أ. حسين بن مانع ابوساق، أ. ماجد بن حميد الرويشي، أ. رفعت محمد ربيع، أ. محمد بن ابراهيم قباني، أ. أحمد بن سليمان الجبالي، أ. محمد بن سالم المطيري. ●

تطوير بيان الوجهة "Destination Statement" للمركز، والتخطيط لمستقبل المركز خلال الخمس سنوات القادمة بالإضافة إلى تحديد رؤية ورسالة المركز. الجدير بالذكر أن فريق العمل الذي شارك في حضور ورش العمل قد تكون من كل من: د. مشيب بن عايض القحطاني، د. وسيم بن



الفرع النسائي

## إصدار الهوية الوطنية في الفرع النسوي للمعهد

الثانية لزيارة مقر القسم النسوي لإدارة الأحوال المدنية، وإنهاء بقية الإجراءات. جدير بالذكر أن إدارة الأحوال المدنية خصصت هذا البرنامج لمنسوبات المعهد فقط، وبلغ عدد المتقدمات منهن لإصدار بطاقة الهوية الوطنية (٤٦) زميلة. وبهذه المناسبة توجهت مديرة عام الفرع النسوي بالشكر والتقدير للقسم النسائي بإدارة الأحوال المدنية على التعاون في هذا الصدد والاهتمام بتسهيل إجراءات استخراج الهوية الوطنية لمنسوبات معهد الإدارة العامة.

نظمت إدارة العلاقات العامة بالفرع النسوي لمعهد الإدارة العامة بالتعاون مع القسم النسائي لإدارة الأحوال المدنية بشارع الجامعة برنامجاً لإصدار وتجديد بطاقات الهوية الوطنية الخاصة بمنسوبات الفرع النسائي من إداريات وعضوات هيئة تدريب، وقد تضمن البرنامج مرحلتين خصصت الأولى لاستكمال الوثائق اللازمة في مقر الفرع النسوي للمعهد ومن ثم إرسالها لإدارة الأحوال المدنية، وخصصت المرحلة

## للعام الحادي عشر على التوالي

## فرع المعهد بالمنطقة الشرقية ينظم حملة للتبرع بالدم



أ. سمير المقرن

**برعاية** مدير عام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية الأستاذ سمير بن عبد الرحمن المقرن نظم الفرع الحملة السنوية الحادية عشرة

للتبرع بالدم بالتعاون مع الشؤون الصحية بالمنطقة الشرقية. وشارك في الحملة، منسوبي الفرع من أعضاء هيئة تدريب وموظفين، بالإضافة إلى دارسي البرامج الإعدادية، والمتحقين ببرامج المعهد التدريبية من موظفي الأجهزة الحكومية. ولقيت الحملة إقبالاً كبيراً من المتبرعين. ●



13-12

ديسمبر

ينظم مركز الأمير سلمان للغويات التطبيقية، خلال الفترة من ١٢ - ١٣ ديسمبر ٢٠١١، ندوة: تعليم اللغات الأجنبية والعولمة الثقافية، وتتناول الندوة أهمية تعليم اللغات الأجنبية في هذا العصر، حيث بدأت دول العالم المتقدم كالولايات المتحدة وبريطانيا في تشجيع تعليم اللغات الأجنبية في مراحل التعليم العام والعالي، وفي المقابل تناقش الندوة الآثار الجانبية التي تطال الهوية الوطنية والثقافية جراء تعليم اللغات الأجنبية، ومن ذلك فرض سيطرة ثقافات اللغات المتعلمة على الثقافات التي ينتمي إليها المتعلمون.

15-13

ديسمبر

المؤتمر السنوي العاشر: اقتصاديات التدريب لمنظمة العمل، التكاليف والمنافع، بالتعاون مع منتدى التطوير الوظيفي الخليجي بفندق المارينا بالعاصمة الكويتية، خلال الفترة من ١٣ - ١٥ ديسمبر ٢٠١١. ويهدف المؤتمر إلى الارتقاء بمفاهيم التدريب بما يؤدي إلى احتساب النتائج الحقيقية من التدريب كميًا ونوعيًا، وتمكين منظمة العمل من قياس عائد تدريب العاملين، ودعم عملية توظيف العمالة من خلال برامج الإحلال الموضوعية والتي تعتمد على رفع مهارات العمالة الوطنية من خلال برامج تدريب محسوبة التكلفة ومعلومة العائد. كما يهدف المؤتمر إلى زيادة الوعي بأهمية التعليم والتدريب في دول المنطقة وارتباطه بتوفير مخرجات من المهنين القادرين على رفع فعالية المؤسسات في القطاع العام والخاص، ورفع مستوى الوعي بأهمية التدريب واعتباره استثماراً طويل الأجل يؤدي إلى زيادة المردود من العناصر البشرية ويعزز دورها في العملية الإنتاجية.

20-18

ديسمبر

منتدى الرياض الاقتصادي ٢٠١١، يقام خلال الفترة من ١٨ - ٢٠ ديسمبر، بالرياض، وبواصل العمل في دورته الخامسة على دراسة القضايا المؤثرة على الاقتصاد الوطني وتشخيصها، والوقوف على معوقات النمو الاقتصادي، في ضوء إتاحة الفرصة للاطلاع على التجارب العالمية المشابهة والاستفادة منها، واقتراح حلول عملية للمساعدة في اتخاذ القرار الاقتصادي. وتتناول محاور المنتدى العديد من الموضوعات من بينها الزراعة المحلية، والاستيراد، وجدوى الاستثمار الزراعي الخارجي لدى دول أخرى وفق شروط تتلاءم مع الحاجة الفعلية لاحتياجات الدولة، والتعليم التقني والتدريب المهني، والتنمية البشرية وتأهيلها لسوق العمل، وبيئة الاستثمار في المملكة، والتنمية المتوازنة في مناطق المملكة، وتطوير النقل داخل المدن.

## تدشين خدمة الإنترنت اللاسلكية في المعهد



**أعلن** مركز الحاسب بالمعهد بالمركز الرئيس، وبالتعاون مع إدارة التشغيل والصيانة، عن تدشين خدمة شبكة الإنترنت اللاسلكية في منطقة البهو الرئيسي والمطعم في الدور الأرضي، بالإضافة إلى الدور الأول والثاني من المكتبة، بمقر المعهد الرئيس بالرياض. وسوف يتمكن جميع منسوبي المعهد من أعضاء هيئة تدريس وموظفين، ودارسين ومتدربين بالإضافة إلى ضيوف المعهد من الدخول إلى الشبكة والوصول إلى خدمة الإنترنت في المناطق المذكورة عبر أجهزة الحاسب المتنقلة أو الأجهزة الذكية أو الهواتف الذكية عن طريق البحث عن اسم الشبكة (IPWireless) دون الحاجة لأي إعدادات إضافية. ●

## تشكيل لجنة إشرافية على بوابة المعهد الإلكترونية

والتطوير، ود.عبدالرحمن بن أحمد الغامدي، ممثلاً لمركز اللغة الإنجليزية، وأ.زياد المشيقح، ممثلاً لنشاط التدريب، وأ.عبدالعزيز الخضير، ممثلاً لنشاط البحوث والمعلومات والاستشارات، والزميل محمد الغامدي، سكرتيراً للجنة. كما نص القرار على أن تتولى اللجنة مهمة الإشراف على موقع المعهد الإلكتروني بنسخته العربية والإنجليزية، وتشتمل مهام اللجنة على تحديث المحتوى العلمي للموقع بما يتناسب مع نشاطات المعهد بالمركز الرئيس والفروع، وتحديث المحتوى الإعلامي للموقع وحصر ما يستجد من أحداث في المركز الرئيس والفروع، إلى جانب اقتراح تطوير الشكل العام للموقع، والخدمات الإلكترونية التي يمكن تقديمها للمستفيد من داخل وخارج المعهد، واقتراح التثبيت والتصنيف المناسب لعرض المحتوى على الموقع، ورصد ما يرد من ملاحظات ومقترحات لتطوير محتوى وشكل الموقع، على أن ترفع اللجنة توصياتها إلى اللجنة الدائمة للمعلومات والتقنية لإقرارها قبل التنفيذ. كما تتولى اللجنة إعداد تقرير شهري عن سير الموقع، وترفعه إلى اللجنة الدائمة للمعلومات والتقنية. ●



**صدر** قرار معالي مدير عام المعهد، الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي بتشكيل لجنة إشرافية على بوابة المعهد الإلكترونية برئاسة، مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام، وعضوية كل من : مدير إدارة القبول والتسجيل، ممثلاً للإدارة العامة لشئون المتدربين، ومدير إدارة التطبيقات وتطوير الأنظمة، ممثلاً لمركز الحاسب الآلي، ورئيس قسم الدراسات التطويرية، ممثلاً لإدارة التخطيط

## المعهد ينشئ بريدًا إلكترونيًا لدارسي البرامج الإعدادية

المتعلقة بالمادة. ● متابعة سير عمل الدارسين فيما أنيط بهم من مهام وواجبات. ● إرسال مواعيد الاختبارات وأماكن انعقادها. ● استدعاء الدارس لمكتب الأستاذ. ● خطابات الشكر وإشعارات انخفاض المستوى. ثانيًا: مجالات الاستفادة في مجال خدمات المتدربين: ● إعلان نتائج القبول في البرامج. ● الجداول وأي تعديلات تتم عليها. ● الإشعارات (الغياب، والاستبعاد). ● النتائج ومواعيد بدء الدراسة. ● الجدول الزمني للعام التدريبي. ● الدليل التعريفي. ● أي تعليمات تتعلق بالدارسين. ● أي معلومات يحتاج الدارسين الاطلاع عليها مثل الأنظمة واللوائح .. إلخ. ● التعليمات المتعلقة بالسكن. ● إشعارات إيداع المكافآت في حسابات الدارسين. ● إشعار باستلام البطاقات البنكية والأرقام السرية ومواعيد تسليمها. ●

**أنشأ** المعهد بريدًا إلكترونيًا للدارسين في البرامج الإعدادية في المعهد، وذلك رغبة من المعهد في التوظيف الأمثل للتقنية في نشاط التدريب، وتتمثل أهم مجالات الاستفادة في جوائز خدمات المتدربين ما يلي: أولاً : مجالات الاستفادة في الجوائز التعليمية: ● إرسال المحتويات الخاصة بالمادة التدريبية للدارسين إلكترونياً بدلاً من استخدام الورق. ● إرسال الخطة الدراسية بداية كل فصل دراسي وأي تغيير يطرأ عليها أثناء الفصل. ● إرسال الواجبات والمشاريع المطلوبة للمادة. ● إرسال الملفات الإلكترونية للمقررات الدراسية تتضمن أسماء الكتب والمراجع العلمية وأي مادة علمية مصورة، مع مراعاة حقوق النشر، بالإضافة إلى ملفات العرض (Power \_Point\_Slides) الخاصة بالمعهد. ● إرسال الروابط الإلكترونية للمواقع التعليمية المساعدة على شبكة الإنترنت ذات العلاقة بالمادة. ● إرسال نسخة مما شرح خلال المحاضرة على السبورة الذكية بعد تحويلها لملف بصيغة PDF باستخدام نفس البرنامج (Smart Board). ● الرد على ملاحظات الدارسين واستفساراتهم



## المعهد ينظم في جدة اجتماع طاولة مستديرة بعنوان: القيادات الإدارية العليا: كيف يمكن أن يكونوا أفضل؟



إلى جانب تبادل الخبرات بين المشاركين. وسوف يتبع الخبير الدولي الدكتور مارشال غولد سميث (Dr.Marshall Goldsmith) في تنفيذه لاجتماع الطاولة المستديرة أسلوب العرض، والنقاش، وتبادل الأفكار والخبرات، وكذلك التحليل لبعض الحالات من قبل المشاركين.

وسوف يناقش الاجتماع عدداً من الموضوعات في مجال تنفيذ الاستراتيجيات منها:

• تعلم استخدام عبارة "ما الذي ينبغي التوقف عنه" في التطوير والتدريب القيادي.

• إحداث تغييرات سلوكية ضخمة مقابل قليل من المال.

• التدريب حول العميل وليس المدرب.

• التغذية الاستباقية - النظرية والتطبيق.

• النموذج الثابت للتطور القيادي.

• "القيادة رياضة اتصال" - دراسة بحثية لما يزيد على ٨٦٠٠٠ مشارك.

• حالة دراسية "صندوق الكمبيوتر".

• تحليل ودراسة للحالة.

• بناء فريق العمل دون إهدار الوقت البحوث الحديثة حول مشاركة الموظفين.

• التدريب لتحقيق تغييرات سلوكية صياغة الأسئلة اليومية. ●

### يعتزم معهد الإدارة العامة عقد اجتماع طاولة مستديرة بعنوان

«القيادات الإدارية العليا : كيف يمكن أن يكونوا أفضل»، وذلك في مدينة جدة يوم الأربعاء ٥ محرم ١٤٣٣هـ الموافق ٣٠ نوفمبر ٢٠١١م.

و سوف ينفذ الاجتماع الخبير الدولي الدكتور مارشال غولد سميث (Dr.Marshall Goldsmith) أستاذ الإدارة بجامعة دارتموث في الولايات المتحدة الأمريكية. ويحضره نخبة مختارة من القيادات العليا في الوزارات، والمؤسسات الحكومية، وكذلك مدراء العموم في منظمات القطاع الخاص في المملكة.

ويأتي تنظيم معهد الإدارة العامة هذا الاجتماع انطلاقاً من دوره في تنمية الإدارة العليا، وحرصاً منه على مواكبة المفاهيم والأساليب الحديثة في حقل الإدارة العامة، والاستفادة من التجارب الدولية الرائدة والناجحة ونقلها إلى بيئة الإدارة المحلية في المملكة للإسهام في تطويرها وتنميتها بما يجعلها على تماس فكري وتطبيقي مع تلك المفاهيم والأساليب والتجارب الدولية الحديثة.

ويهدف الاجتماع إلى تبادل الرؤى والأفكار حول التوجهات الحديثة للقيادة الإدارية، واستعراض بعض التجارب الدولية الناجحة



ورشة عمل النظم القانونية والإدارية والمالية للبلديات والإدارات المحلية، تنظمها الدار العربية للتنمية الإدارية، خلال الفترة من ١٨ - ٢٢ ديسمبر ٢٠١١م، بالقاهرة، بجمهورية مصر العربية.

22-18

ديسمبر

المؤتمر الثالث لتطوير استراتيجيات التنافسية العالمية لمواقع الانترنت للمؤسسات الحكومية، يعقد في مدينة دبي، بالإمارات العربية المتحدة، خلال الفترة من ١٩ - ٢٠ ديسمبر ٢٠١١م، ويهدف المؤتمر إلى استشراف مستقبل مدراء المواقع الإلكترونية في المؤسسات الحكومية في ظل التنافسية العالمية.

في ضوء استعراض أهم الفرص والتحديات التي يواجهها مدراء ومسؤولي المواقع الإلكترونية. وتغطي محاور المؤتمر العديد من الموضوعات من بينها دور مدراء المواقع الإلكترونية وتطلعاتهم في التطوير والإبداع، ودور مواقع الانترنت في دعم الأنظمة المعلوماتية الحكومية وجعل الإجراءات الإدارية أكثر فاعلية، وأفضل الممارسات والمبادرات الفعالة لبناء وتشبيد مواقع إلكترونية ذات خدمات عالية الجودة، وإستراتيجيات تطوير وتسويق وإدارة المحتوى الإلكتروني لمواكبة التنافسية العالمية. ويستقطب المؤتمر مدراء ومصممي المواقع الإلكترونية بالمؤسسات الحكومية، ومدراء تقنية المعلومات، ومسؤولي المحتوى الإلكتروني، ومدراء ومحللي شبكة الانترنت الداخلية، ومسؤولي برامج وأنظمة الإدارة والصيانة والحماية بقطاع تقنية المعلومات، ومطوري ومصممي المواقع الإلكترونية، ومصممي المشاريع الإلكترونية.

20-19

ديسمبر

المؤتمر الدولي الثامن للشبكات الضوئية عالية السعة والتقنيات الممكنة، تنظمه جامعة الملك سعود، بالرياض، خلال الفترة من ١٩ - ٢١ ديسمبر ٢٠١١م، ويهدف المؤتمر إلى الجمع بين المهنيين والممارسين من الموظفين الأكاديميين وموظفي الصناعة والحكومة من جميع أنحاء العالم لتبادل المعارف والخبرات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإقامة شراكات عالمية والتعاون في مساعدة النمو الاقتصادي لدعم السلام والرخاء في العالم.

21-19

ديسمبر

المؤتمر العربي الثاني، بعنوان: "التطوير الإداري في المؤسسات الحكومية: ومستجدات تكنولوجيا المعلومات" تنظمه الدار العربية للتنمية الإدارية، في مدينة دبي، بالإمارات العربية المتحدة، خلال الفترة من ٢٥ - ٢٩ ديسمبر ٢٠١١م.

29-25

ديسمبر

## صناعة القيادات !!

وجود مشكلات صحية تؤثر على أدائهم كالاكتئاب والقلق.

وقد تبنت الأكاديمية العسكرية الأمريكية في ويست بوينت هذه التطبيقات المنهجية في القيادة لتطوير وتنمية الخارطة الدماغية للقائد، وتخطط كلية نندر بيرد للإدارة العالمية لتوظيف هذه البحوث لتحديد الإطار الذي يشكل نمط علم الأعصاب القيادية. وتبنت كليات أخرى نفس التوجهات مثل كلية مكدونو لإدارة الأعمال في جامعة جورج تاون وكلية سميث لإدارة الأعمال في جامعة ماري لاند.

إن إلقاء الضوء على مثل هذه الأبحاث الهامة في مجال القيادة محاولة للفت انتباه الباحثين والممارسين لإعطاء موضوع القيادة ما تستحقه من اهتمام من خلال التوظيف لمخرجات هذه البحوث في المجالين العلمي والعملي الميداني. إن تطوير قدرات القيادات الموجودة في المملكة وصناعة قيادات للمستقبل في القطاعين الحكومي والأهلي من أهم التحديات التي تواجه التنمية في المملكة. كما أن التحديات التي تواجه التنمية الشاملة في المملكة والتأثيرات العالمية الخارجية عليها تتطلب تصميم برامج أكاديمية متطورة في الجامعات وإنشاء مراكز أبحاث متخصصة للكشف عن الأساليب والخصائص القيادية الفعالة بناءً على الثقافة المحلية والمعطيات الدينية والاجتماعية، وفي نفس الوقت لابد من جعل القدرات القيادية لدى الفرد الأساس لتولي الوظائف الوسطى والعليا من خلال اعتماد الأساليب العلمية الموضوعية. ●

إن تطوير قدرات القيادات الموجودة في المملكة وصناعة قيادات للمستقبل في القطاعين الحكومي والأهلي من أهم التحديات التي تواجه التنمية في المملكة

يظل موضوع القيادة في مقدمة الموضوعات المعرفية التي تحظى باهتمام الباحثين والمفكرين لما للقيادة من دور بارز ومؤثر في حاضر ومستقبل الشعوب والمنظمات. وقد ركزت معظم البحوث السابقة على تحديد المهارات القيادية التي تسهم في تحفيز الأفراد والجماعات لبذل أقصى طاقاتهم وإمكاناتهم في العمل، إلا أن الباحثين اتجهوا في تركيزهم مؤخراً على كيفية تطوير مهارات القادة الأقل حظاً في امتلاك القدرات القيادية.

وامتداداً للبحوث الكثيرة والمتنوعة في منهجياتها وأساليبها في مجال القيادة فقد قام الباحث بالثالث ارد في كلية إدارة الأعمال بجامعة ولاية أريزونا وعالم الأعصاب جيفري فانين في الولايات المتحدة الأمريكية بمحاولة لربط خريطة للدماغ بتنمية وتطوير القيادات. ويؤكد ارد وفانين أن علم الأعصاب يقدم فهماً مختلفاً وعميقاً ومهماً لتفسير السلوك الإنساني في العمل، حيث قاما بمسح لأدمغة المرضى ووجدوا أن هناك أنماط توافيق خاصة بالسلوك المختل لديهم مما مكنهما من مساعدة المرضى في تدريب أدمغتهم على تغيير سلوكهم. بعد ذلك قام هذان الباحثان بجمع بيانات دقيقة وتفصيلية من خمسين قائد منظمة في مختلف المجالات، ثم قام ارد بقياس النشاط الكهربائي لأدمغة هؤلاء الأشخاص وتمكن من تحديد القادة الأقوياء والقادة الضعفاء، كما توصل إلى أن القادة الذين لديهم "رأسمال نفسي" مرتفع (مثل التفاؤل والطموح والمرونة) كان نشاط أدمغتهم مختلفاً. ويخلص الباحثان إلى أنه بعد أن أصبح الدور الذي تسهم فيه مناطق الدماغ المختلفة مفهوماً بصورة أفضل، فإن الأفراد يمكنهم تطوير السلوك الذي يرغبون من خلال تدريبهم على كيفية التحكم بموجاتهم الدماغية عن طريق إدارة أنظمة الخلايا العصبية. كما أن نتائج هذه الأبحاث تساعد المنظمات الأهلية والحكومية على تقييم قدرات القادة الحاليين والمستقبليين المرغوب في استقطابهم، بالإضافة إلى تمكينها من تحديد



د. صلاح بن معاذ المعيوف

فقيد الوطن الأمير سلطان بن عبدالعزيز ...  
رجل الدولة و الشخصية الإدارية المتميزة

## خمسون عاماً من العطاء في مسيرة التطوير والإصلاح الإداري

تقرير / عبد العزيز الهدلق

منذ

دخوله معترك الحياة العملية في عهد والده المؤسس الملك عبدالعزيز - رحمه الله - ارتبط اسم صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبدالعزيز - رحمه الله - بالتنمية والإصلاح والتطوير الإداري. وهذا الارتباط يعكس الشخصية القيادية لدى سموه والتي تميزت بالجدية والانضباط والتطلع دوماً لبلوغ أعلى درجات الإتقان في العمل والحرص على الإنجاز. وهذه السمات القيادية جعلت منه يرحمه الله شخصية فذة فرضت وجودها ومكانها واحترامها محلياً وإقليمياً ودولياً، ومكنته من الوقوف بشموخ كواحد من أبرز الشخصيات المؤثرة في العالم سياسياً وعسكرياً وإدارياً.

وكانت تنمية العنصر البشري السعودي من الأولويات التي يرى سموه أنها حجر الزاوية في مجال التنمية بشكل عام والتنمية الإدارية على وجه الخصوص، وهي الركيزة الأساسية التي يجب أن تنطلق منها خطط التطوير، وهو ما أكد، وسعى إليه طيلة فترة تروسه لمجلس القوى العاملة، وإلى أن تم تنظيمه والحاق مهامه بوزارة الشؤون الاجتماعية.

**مناصب صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبدالعزيز**  
- رحمه الله -

تقلد سموه عدداً من المناصب منذ عهد والده الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود - يرحمه الله - وذلك على النحو التالي:

- أميراً للرياض في ١ ربيع الثاني ١٣٦٦ هـ ، الموافق ٢٢ فبراير ١٩٤٧ م .
- وزيراً للزراعة في ١٨ ربيع الثاني ١٣٧٣ هـ ، الموافق ٢٤ ديسمبر ١٩٥٣ م .
- وزيراً للمواصلات في ٢٠ ربيع الأول ١٣٧٥ هـ ، الموافق ٥ نوفمبر ١٩٥٥ م .
- وزيراً للدفاع والطيران في ٣ جمادى الآخرة ١٣٨٢ هـ ، الموافق ٢١ أكتوبر ١٩٦٢ م .
- النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء في ٢١ شعبان ١٤٠٢ هـ ، الموافق ١٣ يونيو ١٩٨٢ م ، بالإضافة إلى مسؤولياته ووزيراً للدفاع والطيران والمفتش العام .
- ولياً للعهد ، نائباً لرئيس مجلس الوزراء في ٢٦ جمادى الثانية ١٤٢٦ هـ الموافق ١ أغسطس ٢٠٠٥ م ، بالإضافة إلى مسؤولياته ووزيراً للدفاع والطيران والمفتش العام .

**المجالس واللجان:**

- تولى سموه رئاسة أو نيابة رئاسة، عدداً من المجالس واللجان، منها:
- رئيس مجلس إدارة الهيئة العامة للطيران المدني.
- رئيس مجلس إدارة المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية.
- رئيس اللجنة العليا للتوازن الاقتصادي.
- رئيس مجلس إدارة المؤسسة العامة للصناعات الحربية.

- رئيس مجلس إدارة الهيئة السعودية للحياة الفطرية.
- رئيس المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية.
- الرئيس الأعلى لمؤسسة سلطان بن عبد العزيز آل سعود الخيرية.
- رئيس اللجنة الوزارية للبيئة.
- الرئيس الأعلى للخرن الاستراتيجي.
- رئيس اللجنة الخاصة في مجلس الوزراء.
- رئيس اللجنة العليا لسياسة التعليم.
- رئيس اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري.
- رئيس مجلس إدارة الهيئة العامة للغذاء والدواء.
- نائب رئيس الهيئة العليا لمدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية.
- نائب رئيس مجلس الأمن الوطني.
- نائب رئيس المجلس الأعلى للبتترول.
- نائب رئيس المجلس الاقتصادي الأعلى.
- نائب رئيس مجلس العائلة.
- وكان سموه قد تولى رئاسة، أو نيابة رئاسة، عدداً من المجالس واللجان، منها:
- رئيس مجلس القوى العاملة.
- رئيس مجلس إدارة الهيئة العليا للسياسة.
- نائب رئيس اللجنة العليا للإصلاح الإداري (١٣٨٣هـ - ١٤١٠هـ) .

**اللجنة العليا للإصلاح الإداري:**

مع نهاية السبعينيات من القرن الهجري الماضي أدركت حكومة المملكة العربية السعودية أن الجهاز الحكومي يعاني ضعفاً في فعاليته وكفاءة أدائه، وأن هناك نقصاً حاداً في القوى العاملة الوطنية المدربة. وبادرت الحكومة عام ١٣٨٠هـ بالاستعانة بالبنك الدولي للإنشاء والتعمير وإدارة المساعدات الفنية بهيئة الأمم المتحدة. وتمخضت الدراسات التي أعدها الخبراء عن توصيات بإعادة تنظيم الجهاز الإداري للدولة، كما استفادت الدولة من مجموعة مؤسسة (فوردي) التي وصلت إلى المملكة في عام ١٣٨٣هـ، واستمرت في إجراء دراسات على الجهاز الحكومي. وبناء على هذه الجهود قامت الدولة بإنشاء اللجنة العليا للإصلاح الإداري في عام ١٣٨٣هـ. بهدف الإشراف على برنامج الإصلاح الإداري، والإسراع في عملية إعادة تنظيم الأجهزة الحكومية وتطوير الأداء الإداري.

**تشكيل اللجنة:**

ورد تشكيل اللجنة بناء على قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠) وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ على النحو التالي:





## قاد إعادة هيكلة الجهاز الحكومي وأسس إستراتيجية تنمية الإنسان السعودي

ولتنفيذ ما قرره الأمر السامي من توجهات، قررت اللجنة الوزارية تشكيل لجنة وزارية فرعية تقوم بمهامها من خلال لجنة تحضيرية، كما قررت إنشاء أمانة عامة لها بمعهد الإدارة العامة. وقد تم وضع خطة تنفيذية شاملة لدراسة وضع الجهاز الحكومي من منظور شامل يركز على جوانب التنظيم، والأنظمة الوظيفية والمالية، والوظائف والموظفين، وذلك للارتقاء بمستوى فاعلية هذه الجوانب لتحقيق أداء متميز للجهاز الحكومي.

وتكونت اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري من كل من :

- صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبد العزيز، ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء ووزير الدفاع والطيران والمفتش العام، رئيساً.
- صاحب السمو الملكي الأمير نايف بن عبد العزيز، النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء ووزير الداخلية، عضواً.
- معالي وزير الدولة عضو مجلس الوزراء الدكتور عبد العزيز بن عبد الله الخويطر، عضواً.
- معالي وزير العمل، عضواً.
- معالي وزير الخدمة المدنية، عضواً ورئيساً للجنة الوزارية الفرعية.
- معالي وزير الدولة عضو مجلس الوزراء، الدكتور مطلب بن عبد الله النفيسة، عضواً.
- معالي وزير المالية، عضواً.
- معالي وزير الاقتصاد والتخطيط، عضواً.
- معالي وزير النقل، عضواً.
- معالي رئيس هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، عضواً.
- معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، عضواً.
- وتتولى أمانة اللجنة الوزارية الأمانة العامة للجنة العليا للإصلاح الإداري .
- و خلال ترؤس صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبد العزيز - رحمه الله -

أولاً: تكوين لجنة من أعضاء مجلس الوزراء تحت رئاسة سمو رئيس مجلس الوزراء. ثانياً: ينوب عن سموه في الرئاسة وزير الدفاع والطيران (صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبدالعزيز).

ثالثاً: تتألف اللجنة من وزير الدفاع والطيران، ووزير المواصلات، ووزير البترول والثروة المعدنية، ووزير الإعلام.

وأعيد تشكيل اللجنة العليا للإصلاح الإداري بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٤٦٥) وتاريخ ١٣٩١/٦/٢٥هـ، بحيث تصبح على النحو التالي:

• وزير الدفاع والطيران (صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبدالعزيز). نائباً للرئيس.

• وزير الدولة رئيس الديوان العام للخدمة المدنية عضواً.

• وزير الدولة ورئيس الهيئة المركزية للتخطيط عضواً.

• وزير الدولة رئيس هيئة التأديب عضواً.

• وزير المالية والاقتصاد الوطني عضواً.

وقد كانت مشاركة صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبدالعزيز - رحمه الله - في هذه اللجنة مشاركة فعالة ومؤثرة، كنائب لرئيس اللجنة، حيث تمت دراسة وإقرار الكثير من مشروعات الأنظمة الجديدة أو التعديلات على الأنظمة، واتخاذ جميع الإجراءات التي تحقق إصلاح الجهاز الإداري الحكومي، أو التي من شأنها تحقيق هذا الإصلاح، وكانت من أبرز أعمال هذه اللجنة إعادة النظر في تصميم الهياكل التنظيمية وتحديد الصلاحيات لكثير من الجهات الحكومية واستحداث وحدات إدارية جديدة في قطاعات الدولة المختلفة، أبرزها - وحدات المتابعة، وحدات التطوير الإداري، وحدات التخطيط والميزانية، وتحديد أطر تنظيمية لوحدة الشؤون الإدارية والمالية. إضافة إلى تبني خطط طويلة الأجل لتبسيط إجراءات العمل في مختلف الأجهزة الحكومية.

### اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري:

بتاريخ ١٤٢٠ / ٥ / ٧ هـ صدر الأمر السامي الكريم رقم ( ٧ / ب / ٦٦٢٩ )، بتشكيل اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، بهدف تطوير الجهاز الحكومي وتحديثه والارتقاء بمستوى أدائه وترشيد كلفته، وإعادة هيكلة أجهزة الدولة.

## أسهم في إرساء قواعد الإصلاح وبناء نظام إداري متين

ومدرسة- يمارس دوره التطويري في جهاز الدولة، ولعل أبرز ما تحقق من إنجازات في هذا الشأن، ما يلي:

- تنظيم شؤون المياه، وإنشاء وزارة مستقلة للمياه.
- إنشاء الهيئة العامة للمساحة.
- إنشاء شعبة للترجمة الرسمية بهيئة الخبراء.
- تحويل مصلحة معاشات التقاعد إلى مؤسسة عامة.
- فصل الإدارة العامة للسجون عن المديرية العامة للأمن العام، وجعلها مديرية عامة ذات ميزانية مستقلة.
- إنشاء هيئة عامة للغذاء والدواء في المملكة.
- إعادة تنظيم نشاط، وإلغاء وزارة الأشغال العامة والإسكان، ونقل مهامها إلى وزارة الشؤون البلدية والقروية وغيرها من الأجهزة الحكومية الأخرى ذات العلاقة.
- إعادة تنظيم نشاط التعليم العام، واعتماد تعديل مسمى وزارة المعارف بحيث يكون (وزارة التربية والتعليم) ونقل مهمة التعليم من رئاسة الحرس الوطني وبعض القطاعات إلى وزارة التربية والتعليم، والموافقة على الترقيات التنظيمية لبعض جوانب التعليم العالي.
- تنظيم نشاط الإعلام والثقافة، واعتماد تعديل مسمى وزارة الإعلام بحيث يكون (وزارة الثقافة والإعلام) ونقل بعض النشاطات الثقافية من بعض الأجهزة الحكومية الأخرى إلى وزارة الثقافة والإعلام.
- نقل نشاط الآثار من وزارة التربية والتعليم إلى الهيئة العامة للسياحة، وتعديل مسماها لتكون (الهيئة العامة للسياحة والآثار).
- إعادة تنظيم نشاط القطاعات الاقتصادية، وإلغاء وزارة الصناعة والكهرباء، ونقل نشاط الكهرباء من وزارة الصناعة والكهرباء إلى وزارة المياه، وتعديل مسماها بحيث يكون (وزارة المياه والكهرباء)، ونقل نشاط الصناعة إلى وزارة التجارة وتعديل مسماها بحيث يكون (وزارة التجارة والصناعة). وكذلك نقل نشاط الاقتصاد من وزارة المالية والاقتصاد الوطني إلى وزارة التخطيط وتعديل مسماها بحيث يكون (وزارة الاقتصاد والتخطيط)، وتعديل مسمى وزارة المالية والاقتصاد الوطني بحيث يكون (وزارة المالية).
- إعادة تنظيم نشاط الاتصالات والمعلومات، وتعديل مسمى وزارة البرق والبريد والهاتف بحيث يكون (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات) وإيصال مهام تقنية المعلومات إلى هيئة للاتصالات باسم (هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات)، وتحويل المديرية العامة للبريد إلى مؤسسة عامة تسمى (مؤسسة البريد السعودي).
- إعادة تنظيم نشاط النقل وتعديل مسمى وزارة المواصلات بحيث يكون ( وزارة النقل).
- تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة ذات شخصية اعتبارية مستقلة.
- إعادة تنظيم نشاط العمل والشؤون الاجتماعية وفصل وزارة العمل والشؤون الاجتماعية إلى وزارتين مستقلتين، تسمى الأولى (وزارة العمل)، وتسمى الثانية (وزارة الشؤون الاجتماعية) وإلغاء مجلس القوى العاملة ونقل اختصاصاته إلى وزارة العمل.
- إنشاء مركز لقياس أداء الأجهزة الحكومية بمعهد الإدارة العامة يسمى (مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية).
- إعادة تنظيم الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس، وتعديل مسماها إلى (الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة).
- وضع آلية العمل التنفيذية لنظامي القضاء وديوان المظالم.
- تطبيق أنظمة إدارة الجودة في الأجهزة الحكومية.
- إنشاء مركز وطني دائم لترشيد الطاقة على مستوى المملكة في مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية.
- إنشاء القاعدة الوطنية لنظم المعلومات الجغرافية إلى لجنة دائمة تسمى "اللجنة الوطنية لنظم المعلومات الجغرافية" ويكون مقرها الهيئة العامة للمساحة.
- اعتماد تنظيم مراقبة مصانع المياه المعالجة وتحديد جهة الاختصاص والأداة التشريعية اللازمة لذلك.
- اعتماد الهياكل التنظيمية بصفة مؤقتة أو نهائية لعدد كبير من الأجهزة الحكومية.
- إقرار بعض الترقيات التنظيمية لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.
- اعتماد تعديل اسم الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفقر إلى (الاستراتيجية الوطنية للإنماء الاجتماعي). ●



جلسات اللجنة عمل على إصدار أكثر من ٨٠ قراراً مفصلياً في أجهزة الدولة، كان أبرزها فصل الاقتصاد عن وزارة المالية، ليكون تحت مظلة وزارة التخطيط (وزارة الاقتصاد والتخطيط)، وكانت بعض المقترحات تعاد من قبله يرجمه الله لإعادة النظر فيها، بسبب اهتمامه الكبير بأدق التفاصيل التي تخدم الوطن والمواطن. وكان آخر ما تم إقراره في عهد الأمير الراحل بصفته رئيساً للجنة الوزارية للتنظيم الإداري، دراسة تطبيق أنظمة إدارة الجودة في القطاع الحكومي، وتنظيم وضع التشكيلات الإدارية المدرسية بما يضمن حسن سير العملية التعليمية، ودراسة تفعيل دور الهيئات الرقابية من خلال تطوير قدراتها لتقويم أداء الأجهزة الحكومية، وتزويد كل جهاز حكومي بنتائج التقويم، متضمنة جوانب القوة ومكامن الضعف فيه، ومساعدته في تحسين جوانب القصور لديه ومعالجتها وتطوير أدائه، وذلك قرار الاستمرار في دعم مشاريع تطوير أداء الأجهزة الحكومية ومنها مشروع التنظيم الإداري للأجهزة الحكومية الذي تنفذه اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري، وبرنامج تطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر" ومركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية وغيرها من المشاريع الأخرى والعمل على تقويمها للتأكد من تحقيقها لأهدافها، إضافة إلى تفعيل دور وحدات التطوير الإداري ووحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية من خلال دعمها بما تحتاج إليه من كوادر مؤهلة وموارد لتتمكن من تبني أساليب إدارية حديثة لتحسين الأداء وتطوير قدرات العاملين فيها، مما يمكنها من تطوير خدماتها وتقديمها بجودة عالية. هذا بالإضافة إلى استمرار دعم معهد الإدارة العامة بوصفه جهة مركزية للتدريب الإداري لموظفي الدولة، بما يمكنه من التوسع في برامجها التي يقدمها في مجال تطوير أداء موظفي الأجهزة الحكومية وإكسابهم مهارات تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، ونقل خبرات المعهد في تطوير الأداء وتجربته في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لبقية الأجهزة الحكومية لمساعدتها في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة لتطوير أدائها.

### أبرز الإنجازات:

نفذ مشروع اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري الدراسات التنظيمية المطلوبة، وفق خطته التنفيذية التي أعدها لمختلف قطاعات الدولة، ولا يزال- وفق خطى حثيثة

# إنه الماضي ولا يريد أن يذكره

ذات يوم بعيد ربما يذكره ربما طغت عليه اهتماماته الحالية و نجوميته، أو هو لا يريد أن يذكره لأنه سيجد نفسه في حال من الازدواجية التي يمقتها الآن، ويصف أصحابها بأشنع الأوصاف، في ذلك اليوم، بلغ به الغيظ حده، واستشاط غضبا بسبب ما كتب عن جهازه في إحدى الصحف الصفراء كما يسميها في ذلك الوقت، وكان يتألم لما يراه من انحدار في المهنة الصحفية، التي أصبحت مرتعا للنفعيين والانتهازيين، واعداء النجاح.

وكانت نظريته، أن النقد الموضوعي هو الذي يجب أن يكون محاطا بالسرية بين الصحفي والمسؤول، بعيدا عن نشر الغسيل والنقد الشخصي، الذي ينشر على الملأ فيزيد المسؤول مكابرة و يزيد الصحفي صفاقة وعناداً، وكان الرجل يرى أن من آداب التعامل مع المسؤول أن يكون النقد هيناً ليناً، يقدمه الصحفي بطريقة محترمة وشخصية، للمسؤول ويبقى ما دار بين الإثنين طي الكتمان ، حفاظاً على وقار المسؤول وسمعة المنظمة، لكن النظر عن بعد، وتأمل الأشياء بحيادية ومن زوايا متعددة، كان من مميزات فترة التقاعد التي جعلت الرجل يراجع حساباته بما يتلاءم ومتطلبات المرحلة، خصوصاً وأنه أصبح أحد كتاب الزوايا في إحدى الصحف التي كان يصمها بالصفراء، لكنه يراها الآن بيضاء من غير سوء. وقد تخصص الرجل في نقد الأجهزة الخدمية، وطرح القضايا الفكرية، وقد تغيرت نظريته التشاؤمية لواقع الصحافة المهني، لكنه وبمنظرة موضوعية أيضاً، لا يزال يرى في الصحافة بقية من ترسبات الماضي، وثلة من الحرس القديم، خصوصاً عندما يتحون لأحد المسؤولين الرد على إحدى مقالاته، فيوغل هذا المسؤول في التجني والنقد الشخصي بعيداً عن الموضوعية.

هذه الحالة البائسة تعتبر ملمحاً محزناً عن المستوى المهني والأخلاقي لسلوكيات بعض الكتاب الذين تسللوا إلى بلاط صاحبة الجلالة- الصحافة- في غفلة من الضمير الصحفي، والمعايير الموضوعية لاختيار الكتاب، طلباً للوجاهة الاجتماعية وليس بدافع فكري يعي مفهوم الكتابة النقدية ومنطلقاتها الأخلاقية، وهكذا يصبح عدو النقد بالأمس وخضم الصحافة منظرًا للكتابة النقدية في الشأن الخدمي، وصديقاً مقرباً للصحفيين بين عشية وضحاها.

● إنه اضطراب المعايير وسيادة المآرب الشخصية، بعيداً عن مفهوم العمل المؤسساتي.



عبدالله بن متعب  
السميح

هذه الحالة البائسة تعتبر ملمحاً محزناً عن المستوى المهني والأخلاقي لسلوكيات بعض الكتاب الذين تسللوا إلى بلاط صاحبة الجلالة- الصحافة- في غفلة من الضمير الصحفي، والمعايير الموضوعية لاختيار الكتاب، طلباً للوجاهة الاجتماعية وليس بدافع فكري يعي مفهوم الكتابة النقدية ومنطلقاتها الأخلاقية





بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

الرقم: ٦٧٧٠٢

ديوان رئاسة مجلس الوزراء

التاريخ: ١٣٨٢/٢/٨ هـ

بعد التحية: لقد وردنا من الأمانة العامة لمجلس الوزراء  
بخطابنا رقم ٧٥٦ في ٨٣/٧/٥  
قرار مجلس الوزراء المتخذ برقم ٥٢٠ في ٨٣/٧/٥ والذي  
ينص على ما يلي:

إن مجلس الوزراء بعد اطلاعه على المعاملة المرافقة لهذا،  
الواردة من ديوان الرئاسة برقم ١٣٢٠٠ وتاريخ ٨٣/٥/٢٥  
المشتملة على موضوع التقرير الذي أعده رئيس مؤسسة  
فوردي لدراسة أعمال الإدارة العامة ومشروعاته يقرر ما يأتي:  
أولاً: تكوين لجنة عليا من أعضاء مجلس الوزراء تحت  
رئاسة سمو رئيس مجلس الوزراء.

ثانياً: وينوب عن سموه في الرئاسة وزير الدفاع والطيران.

ثالثاً: تتألف اللجنة المذكورة من الوزراء:

- ١ - وزير الدفاع والطيران المدني.
- ٢ - وزير المواصلات.
- ٣ - وزير البترول والثروة المعدنية.
- ٤ - وزير الإعلام.

رابعاً: تختص هذه اللجنة باتخاذ جميع الإجراءات التي  
تحقق إصلاح الجهاز الإداري وتكون قراراتها واجبة التنفيذ  
في حدود ما يقضي به هذا القرار.

خامساً: يفوض مجلس الوزراء هذه اللجنة بممارسة  
اختصاصاته المنصوص عليها في الفقرة الثانية من المادة  
(٢٥) من نظام مجلس الوزراء فيما يتعلق بإحداث وترتيب  
المصالح العامة.

فإذا كان الإحداث والترتيب يمس مجموعة من قطاعات  
الدولة وأجهزتها فيكون قرارها نافذاً بمقتضى إصداره إلا  
إذا قدرت اللجنة ضرورة عرض الأمر على مجلس الوزراء  
لإحاطته بالقرار قبل إصداره أو أخذ رأي مجلس الوزراء  
مقدمًا في موضوع ترى أهمية خاصة.

أما إذا كان الإحداث والترتيب يمس وزارة أو مصلحة  
حكومية معينة بذاتها فيجب على اللجنة أخذ رأي الوزير  
ورئيس المصلحة المعنية ثم تصدر قرارها بما تراه محققاً  
للمصلحة العامة. وقرارات اللجنة التي تقتضي تعديل  
بعض الأنظمة يجب أن تتخذ طريقها النظامي الواجب.

وللجنة أن تصدر قرارات وتعليمات تعدل أو تلغي القرارات  
والتعليمات السابقة أو تنشئ أحكاماً إدارية جديدة.  
سادساً: تؤلف لجنة إدارية تحضيرية من موظفين تضم:  
١ - وكيل وزارة المالية والاقتصاد الوطني.  
٢ - مدير عام معهد الإدارة العامة.  
٣ - مدير عام ديوان الموظفين.  
وللجنة العليا اختيار عضوين آخرين في هذه اللجنة.

سابعاً: يكون اختصاصات اللجنة الإدارية فحص الموضوعات  
التي يقدمها فريق مؤسسة فوردي ورفعها للجنة العليا وتصل  
اللجنة المذكورة بالوزارات والدوائر الحكومية المختلفة لأخذ  
رأيها في الدراسات التي تحضرها وتسجل ذلك الرأي كلما  
كانت تلك الدراسات متعلقة بوزارة أو دائرة أو أكثر.

ولما ذكر حرر،

نرغب اعتماد موجه. علماً بأنه قد أعطيت من هذا صورة  
لكافة الوزارات والإدارات الحكومية للعلم و ... موجه.

ودمت،

رئيس ديوان رئاسة مجلس الوزراء

نسخة لكافة الوزارات والإدارات الحكومية.

## المسؤول كلمة

## الإستراتيجية : هل هي ترف؟



د. أحمد بن عبد الله  
الزهراني\*

إن المنشأة التي تحاول صياغة وتطبيق استراتيجية فقط من أجل أن يقال لدينا استراتيجية أو لأجل وضعها في باب التقارير السنوية والإنجازات تكتب على نفسها بالفشل وتحكم على إستراتيجيتها بالموت. إن صنع الاستراتيجيات وتطبيقها يحتاج إلى خلق جو من الطوارئ داخل المنظمة لكي يشعر الكل بأهمية الموضوع ومدى الحاجة إليه .

عندما وصل عراب الإدارة التنفيذية Jack welsh إلى زعامة جنرال موتورز في عام ١٩٨١ كانت الشركة إمبراطورية ومنافسة. لكن استطاع الرجل من أول اجتماع إلى تهئية جو متحفز لنقل الشركة إلى التفوق والريادة. وطرح إستراتيجيته المشهورة " الهدف أن نكون رقم ١ أو ٢ في أي نشاط نعمل فيه أو نقفل ذلك النشاط"

ما زلت أتذكر حالة إدارية قرأتها عن مؤسس و مدير واحدة من أنجح الشركات وهي شركة الخطوط الجوية الأمريكية (Southwest Airlines) عندما أعلنت إحدى الشركات المنافسة حرب الأسعار، فوراً أعلن المدير حالة التأهب لجميع موظفي الشركة، وجاء للعمل مرتدياً ملابس الحرب القديمة من خوذة ورمح - من باب الطرافة وتحسيس الموظفين- مما رفع الروح المعنوية للموظفين وأسهم في رفع أداء الشركة والمنافسة بشكل قوي، حيث أصبح كل موظف يعتبر نفسه جندي المعركة الأول، والذي سوف تتوقف نتيجة المنافسة (المعركة) على أدائه وحماسه في تنفيذ الخطة الإستراتيجية. اختارت هذه الشركة هنا تفعيل دور موظفيها في تحقيق مركز تنافسي في جو من المرح والحماس، وكانت إستراتيجية ناجحة أسهمت في تحفيز الموظفين، وربطهم بمصير وخطة المنظمة مما أسهم في تفانيهم في تقديم خدمة أفضل تضمن ولاء العميل واستمرار المنظمة ..

يوجد تشابه كبير بين إدارة المنظمات وبين الإدارة العسكرية، حيث تسعى كلتاهما لإدارة الموارد بطريقة مثلى للوصول إلى وضع أفضل وتختلف النتيجة ففي المجال العسكري يكون الهدف تحطيم الخصم، بينما في مجال الأعمال ليس بالضرورة أن تنهي المنافسة

**تبلور** الفكر الإداري الاستراتيجي لدى المنظمات خلال الخمسين عاماً الماضية، فبدل التركيز على نشاطات معينة داخل المنظومة مثل الإنتاج أو التكلفة بدأ التركيز على اتخاذ القرارات من منظور أكثر شمولية، و بمعنى ما هو تأثير القرار على المنشأة ككل وما هي تبعات القرار على كل قطاع من المنشأة. إذن التفكير الاستراتيجي هو فكر شمولي ذو أهمية كبرى.

البعض يعتقد أن التخطيط الاستراتيجي مقصور فقط على الشركات التجارية ولكن بدأت الإستراتيجية كفكر تلقى قبولا واسعا بين المنظمات الربحية وغير الربحية. وفي الحقيقة لقد نشأ هذا الفكر لدى المنظمات العسكرية في البداية، ومن ثم طورته المنشآت الاقتصادية الخاصة والتي تعني بالربحية، وأخيرا استعارته المنظمات الحكومية وبدأت في التخطيط الاستراتيجي للإجابة عن أسئلة كبيرة من قبيل:

ما هي الإستراتيجية المتبعة لتحقيق هذه الأهداف؟ كيف يتم إشراك الموارد البشرية (مدراء وموظفين) في المنظمة لتحقيق هذه الأهداف؟ ولتوضيح كيف أن التخطيط الاستراتيجي مهم لجميع أنواع المنشآت، فإننا نجد كثيرا من القياديين في الشركات والمنظمات يتلقون تدريباً على التفكير والتخطيط الاستراتيجي باستخدام فكر الصيني سون تزو Sun Tzu عندما كتب "فن إدارة الحرب" "Art of War" وهي أطروحة عسكرية صينية كتبت أثناء القرن السادس قبل الميلاد تتحدث عن الطرق الإستراتيجية والوسائل والأدوات المثلى الواجب اتباعها لدحر الخصوم، حيث وضع المؤلف خلاصة فكره وتجاربته العسكرية في هذا الكتاب بناء على طلب الملك. نصائح سون تزو تدرّس الآن في أروقة كليات الأعمال و معاهد التدريب لكبار المدراء، كأنها تقول لهم اعتبر شركتك أو منطمتك في حرب، بالتالي يجب عليك عمل خطة إستراتيجية تضمن البقاء والنمو للمنشأة أو الشركة التي تديرها.

ويوجد تشابه كبير بين إدارة المنظمات وبين الإدارة العسكرية، حيث تسعى كلتاهما لإدارة الموارد بطريقة مثلى للوصول إلى وضع أفضل وتختلف النتيجة ففي المجال العسكري يكون الهدف تحطيم الخصم، بينما في مجال الأعمال ليس بالضرورة أن تنهي المنافسة " في بعض الأحيان التعاون مع المنافس ضروري"

يطمح في تطبيق مفهوم الحكومة الالكترونية بمعناها الشامل  
مدير عام مصلحة الزكاة والدخل أ. إبراهيم المفلح لـ «التنمية الإدارية»:



## الشفافية والوضوح أهم ملامح النظام الجديد لجباية الزكاة

حوار/ عبد العزيز الهدلق

**أكد** الأستاذ إبراهيم بن محمد المفلح مدير عام مصلحة الزكاة والدخل أن نظاما جديدا لجباية الزكاة سيصدر قريبا وستكون الشفافية والوضوح التام من أبرز ملامحه، وأبدى طموحه التام ورغبته الأكيدة في تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية بمعناها الشامل في جميع أعمال المصلحة، وأضاف في مقابله مع مجلة «التنمية الإدارية» أن المصلحة تسعى سعيا حثيثا لتحديث أنظمتها وتطوير إجراءات عملها بما يكفل تحسين الأداء ورفع الإنتاجية.

المفلح تطرق في مقابله إلى الصعوبات والمعوقات التي تواجه المصلحة وذكر منها : عدم التزام بعض مكلفي الزكاة خاصة صغار المكلفين منهم بإنهاء مواقفهم الزكوية أولا بأول بسبب عدم وجود غرامات في نظام الزكاة المطبق حاليا، وعدم تعاون بعض الأجهزة الحكومية مع المصلحة ومعوقات أخرى، وإلى نص المقابلة :

هل لكم أن تلقوا الضوء على نشاط مصلحة الزكاة والدخل ومهامها؟

مصلحة الزكاة والدخل هي إحدى الجهات الحكومية التي تتبع وزارة المالية، تأسست عام ١٣٧٠هـ، وتتلخص مهامها في جباية الزكاة الشرعية من مواطني المملكة ومن يعامل معاملتهم من رعايا دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ممن يمارسون أنشطة تجارية وفق الأنظمة والتعليمات الصادرة في هذا الشأن، وكذلك تحصيل الضريبة من الشركات غير السعودية والشركاء غير السعوديين في الشركات المختلطة، ومن الأفراد غير السعوديين ممن يمارسون أنشطة بالمملكة، ومن السعوديين والخليجيين الذين يمارسون العمل في المملكة من خلال منشأة دائمة أو من غير المقيمين (سعوديين وغيرهم) ممن يتحصلون على دخل من مصدر في المملكة، ويدخل في مهام المصلحة أيضا تحصيل الضريبة من شركات البترول والشركات العاملة في مجال الغاز الطبيعي في المملكة.

## التهرب الضريبي والزكوي ليس ظاهرة ولكنه موجود وهذه أسبابه

ما حجم الإيرادات الزكوية والضريبية التي تجنيها المصلحة سنويا؟

بلغت إيرادات المصلحة الزكوية والضريبية عام ١٤٣٢/١٤٣١هـ من غير إيرادات الضرائب على شركات البترول نحو ١٦ مليار ريال، وكان هناك نسبة نمو ملحوظة في الإيرادات خلال السنوات الماضية لأسباب عديدة منها زيادة الأنشطة الاقتصادية في المملكة في الآونة الأخيرة، وحرص المصلحة على حصر تلك الأنشطة ومطالبة أصحابها بتسديد ما يتوجب عليهم من مستحقات زكوية أو ضريبية، إضافة إلى ما سعت إليه المصلحة من تحديث أنظمتها وتطوير إجراءات عملها وعلى الأخص إدخال التقنية الآلية في أعمالها.

هل تعتقدون أن حجم الإيرادات يتناسب مع الواقع الفعلي لما يجب جبايته وهل تعكس تلك الإيرادات واقع الاقتصاد المحلي؟



أصحاب الأنشطة الخاضعة للزكاة والضريبة وتسجيل من لم يسجل منهم، والاعتماد بشكل أكبر على التقنية الحديثة في أعمالها، وملء الوظائف الشاغرة لديها باستقطاب الكفاءات المتميزة، وتطوير مهارات وقدرات منسوبيها من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية داخلية وخارجية، وحث الجهات الحكومية على التعاون مع المصلحة لتحقيق أهدافها، والقيام بحملات توعية مستمرة للمكلفين لتوضيح ما لهم من حقوق، وما عليهم من واجبات والتزامات.

ما هي الإجراءات التي تتبعها المصلحة لضمان عدم تهرب المكلفين من دفع ما يستحق عليهم، وما هي العقوبات التي تطبق على من يثبت تهريه؟

بصفة عامة فإن مكلفي المصلحة سواء كانوا مكلفين زكويين أو ضريبيين من أصحاب الأنشطة الكبيرة يحرصون على مراجعة المصلحة وإنهاء موافقهم معها أولاً بأول، وفي المقابل فإن المصلحة تقدم لهذه الفئة من المكلفين كل التسهيلات الممكنة، حيث تعمل على إنهاء موافقهم الزكوية والضريبية بصفة عاجلة، وتمنحهم الشهادات التي تمكنهم من ممارسة أنشطتهم ببسر وسهولة وتسهل مصالحهم لدى مكاتب الاستقدام وصرف مستحقاتهم لدى الجهات الحكومية المتعاقدة، وأستطيع القول إن التهرب من دفع المستحقات الضريبية أو الزكوية للمصلحة لا يعد ظاهرة عامة وإن كانت موجودة لدى بعض صغار المكلفين الزكويين من باب التهاون والتقاعس وليس من باب التهرب، وعلى كل حال فإن من يثبت بحقه التهرب من دفع أي مستحقات فإنه يطبق بحقه العديد من الإجراءات، ومن ضمنها حجب الشهادات التي تصدرها المصلحة والتي تمكن المكلف من تسهيل ممارسة نشاطاته على النحو الذي سبق إيضاحه، ومخاطبة الجهات الحكومية المتعاقدة لوقف صرف أي مستحقات للمكلف إلى حين إنهاء موقعه مع المصلحة، وعدم السماح له بالدخول في مناقصات حكومية جديدة، مع إخضاع المكلف الضريبي لغرامات التأخير والتهرب المنصوص عليها في النظام الضريبي.

كم عدد فروع المصلحة في مناطق المملكة والتي تمكنها من الوصول للجهات المستهدفة بشكل فعال، وهل هذا

العدد من الفروع كاف؟

يتبع للمصلحة إدارة كبار المكلفين ومقرها حالياً بالإدارة العامة بالرياض، وهذه الإدارة مختصة بمتابعة وإنهاء مواقف كبار المكلفين في المملكة من أصحاب الأنشطة الكبيرة سواء كانوا من شركات أجنبية أو شركات طيران أو بنوك أو شركات مساهمة أخرى، كما أن هناك عشرة فروع منتشرة في مختلف مناطق المملكة. أما المناطق التي لا يوجد بها فرع للمصلحة فإن مكاتب وزارة المالية هي التي تتولى متابعة وتحصيل مستحقات المصلحة من المكلفين فيها، وكما ترون فإن فروع المصلحة ومكاتب وزارة المالية تغطي مختلف مناطق المملكة، علماً بأن المصلحة تعيد النظر في عدد فروعها بصفة دائمة، وتعمل على فتح فروع جديدة كلما كان ذلك ضرورياً.

ما مدى استخدام التقنية في أعمال مصلحة الزكاة والدخل وتطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية؟

في ظل الإمكانيات المتاحة للمصلحة، فإن الإيرادات التي تحصلها تتناسب إلى حد كبير مع الواقع الفعلي لما يجب جبايته ومع واقع الاقتصاد المحلي للمملكة، أخذاً في الاعتبار أن ما تختص به المصلحة فيما يتعلق بجباية الزكاة ينحصر في جباية الزكاة من أصحاب الأنشطة الذين يمارسون أعمالهم بموجب سجلات أو تراخيص نظامية، ولا يمتد ذلك إلى بعض الفئات الأخرى كالأفراد وأصحاب العقارات، أو الزروع والثمار والأنعام أو الأموال الخاصة ممن لا يمارس أصحابها أنشطة تجارية.

ما هي أبرز الصعوبات التي تواجه المصلحة في أداء مهامها؟ برغم حرص المصلحة على أداء مهامها على الوجه الأكمل وسعيها إلى إنهاء مواقف المكلفين لديها بالسرعة الممكنة، فإنها تواجه ببعض الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تمكنها من تحقيق تلك الأهداف، ومن ذلك عدم التزام بعض مكلفي الزكاة خاصة صغار المكلفين منهم بإنهاء موافقهم الزكوية أولاً بأول بسبب عدم وجود غرامات في نظام الزكاة المطبق حالياً، وعدم تعاون بعض الأجهزة الحكومية مع المصلحة فيما يخدم أعمالها كقيامها بتجديد الرخص والسجلات التجارية دون اشتراط وجود شهادة صادرة عن المصلحة سارية المفعول، علاوة على عدم تناسب عدد المحاسبين في المصلحة مع حجم ومتطلبات العمل لديها.

ما هي أبرز ملامح النظام الجديد لجباية الزكاة، ومتى تتوقعون صدوره؟

من أبرز ملامح النظام الجديد لجباية الزكاة تميزه بالشفافية والوضوح، واستناده إلى الفتاوى والأحكام الشرعية الصادرة عن الجهات المختصة، ومعالجته لجميع جوانب الأنشطة الاقتصادية المستجدة، وبيانته لكيفية محاسبة المكلفين الذين يمارسون تلك الأنشطة وصولاً إلى التحديد الدقيق لمقدار الزكاة الواجبة عليهم، وبيانته بشكل واضح ومحدد الإجراءات المتعلقة بكل من الاعتراض على الربوط الزكوي، التبسيط، والتحصيل الإلزامي إلى غير ذلك من الإجراءات، علماً بأن هيئة الخبراء بمجلس الوزراء الموقر قد انتهت من بحث مشروع النظام وهو الآن قيد الدراسة من قبل مجلس الشورى، ونتوقع صدوره قريباً بإذن الله.

ما هي الخطط والبرامج التي تعمل المصلحة على تطبيقها لزيادة إيراداتها؟

عملت المصلحة خلال السنوات القليلة الماضية على تنفيذ خطة طموح لتحديث أنظمتها وتطوير إجراءات عملها حيث عملت على استصدار نظام ضريبي جديد طبق لأول مرة على إقرارات عام ٢٠٠٥م، وأعدت نظاماً جديداً لنظام جباية الزكاة معروض الآن على الجهات المختصة لإقراره، كما عملت على تحديث هيكلها التنظيمي، وحصر الأنشطة المختلفة الخاضعة للزكاة والضريبة، وإدخال الميكنة الحديثة في أعمالها.

كما تسعى المصلحة بصفة مستمرة إلى وضع الخطط والبرامج التي تمكنها من تطوير إجراءات عملها وتذليل الصعوبات والمعوقات التي تواجهها من أجل زيادة إيراداتها، ومن ذلك الاستمرار في متابعة



بالأعمال المحاسبية والمالية مثل التخصص في المحاسبة أو الاقتصاد أو المالية العامة، إضافة إلى ضرورة خبرتهم في الأنظمة الضريبية والزكوية المطبقة وهي الخبرة التي تكتسب من خلال ممارستهم العمل في المصلحة وما تقوم به المصلحة من تأهيلهم لذلك بإلحاقهم بدورات تدريبية داخلية أو خارجية لهذا الغرض.

هل تواجهون صعوبات في الحصول على متطلباتكم من الكوادر المتخصصة والمؤهلة؟

المصلحة إلى عهد قريب كانت تواجه صعوبة في الحصول على متطلباتها من الكوادر المتخصصة والمؤهلة، غير أن وزارة الخدمة المدنية في السنوات الأخيرة تفهمت احتياج المصلحة إلى خبرات متخصصة وهو ما أدى بها إلى إعطاء المصلحة صلاحية اختيار من تحتاج إليهم لإشغال الوظائف الشاغرة لديها من تلك الوظائف، وقد قامت المصلحة فعلاً خلال هذا العام والعام الذي سبقه باختيار الكفاءات التي احتاجت إليها بالتنسيق مع وزارة الخدمة المدنية، ونأمل أن ينعكس أثر ذلك على أداء المصلحة بما يعينها على تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب خلال السنوات المقبلة بإذن الله.

إلى أي مدى حققت المصلحة المواءمة بين نشاطاتها وحجم القوى العاملة لديها؟

تمر المملكة ولله الحمد بمرحلة ازدهار اقتصادي كبير ونمو مطرد في الأنشطة الاقتصادية المختلفة مع تنوع تلك الأنشطة وتعدددها، وهذا يتطلب من المصلحة المتابعة المستمرة لأصحاب تلك الأنشطة وتسجيلهم وتحصيل المستحقات المتوجبة عليهم مما يتطلب زيادة في عدد منسوبيها لمواجهة كل ذلك، ورغم أن المصلحة سعت إلى ملء الوظائف الشاغرة لديها على النحو الذي سبق إيضاحه، فإنها أمام التوسع في الأنشطة الاقتصادية المختلفة تبقى في هذه المرحلة والمرحلة المستقبلية بحاجة إلى المزيد من الكوادر الفنية المتخصصة والقادرة على التعامل مع كل هذه التطورات لتتم المواءمة بشكل كامل بين حجم القوى العاملة بالمصلحة وما هو منوط بها من مسؤوليات وأعباء. ما هي جهود المصلحة في تدريب منسوبيها لرفع قدراتهم بما ينعكس على تطور العمل في الجهاز؟

تولي المصلحة تدريب منسوبيها وتنمية مهاراتهم عناية كبيرة لأنها تدرك أهمية التدريب وما له من أثر في اكتساب المعرفة وصقل المهارات، ولهذا فإن المصلحة تحرص على إلحاق منسوبيها بدورات متخصصة خاصة المستجدين منهم سواء من خلال ورش العمل في مقر المصلحة وفروعها أو من خلال التعاون مع المعاهد والمراكز المتخصصة في داخل المملكة وعلى رأسها معهد الإدارة العامة أو الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين وغيرها، أو المعاهد والمراكز الضريبية المتخصصة في خارج المملكة. ●

بدأت المصلحة منذ عدة سنوات بتنفيذ نظام آلي شامل في أعمالها تم الاستعانة على تنفيذه بشركة عالمية متخصصة بهدف تطوير خدمات المصلحة للوصول إلى تطبيق التعاملات الإلكترونية بمفهومها الواسع بحيث تتمكن المصلحة من تسجيل المكلفين واستلام إقراراتهم وتسديداتهم إلكترونياً، وقد تم إنجاز هذا المشروع وتطبيقه في أغلب فروع المصلحة أو ما يمثل ٩٠٪ من أعمالها، وفي هذا الإطار بدأت المصلحة مؤخراً بتنفيذ مشروع إدارة المحتوى الشامل الذي يتضمن الأرشفة الإلكترونية للوثائق، وإنشاء البوابة الداخلية والخارجية، واعتماد عمليات التسديد الآلي عن طريق نظام سداد، وبذلك فإن المصلحة تسير في طريق تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية والذي تسعى حكومة المملكة إلى نشره وتطبيقه في مختلف الأجهزة الحكومية.

ما هي الجهود التي تبذلها المصلحة

إعلامياً وتوعوياً بما يحقق أهدافها؟

لارتباط المصلحة مع المكلفين من شركات ومؤسسات وأصحاب أعمال، فإن المصلحة

تولي جانب توعية المكلفين عناية كبيرة من أجل تحقيق الوصول بهم إلى تطبيق مبدأ الالتزام الطوعي للمبادرة إلى تقديم إقراراتهم الزكوية والضريبية في مواعيدها النظامية وسداد ما يستحق عليهم من واقفها، ولذلك تحرص المصلحة على التواصل مع هؤلاء المكلفين من خلال موقعها على شبكة الانترنت (www.dzit.gov.sa) والمشتمل على كل ما يحتاج له المكلف من معلومات، وإصدار نشرة دورية ربع سنوية متخصصة، وصفحة أسبوعية في جريدة "الاقتصادية" ينشر فيها كل ما يهم المكلف معرفته، كما تقوم المصلحة بالرد على استفسارات المكلفين أولاً بأول، وإصدار كتيبات ونشرات توعية متخصصة، إضافة إلى عقد لقاءات وندوات دورية مع المكلفين وممثلهم من المحاسبين القانونيين والغرف التجارية، إضافة إلى أن المصلحة عند اقتراب الموعد النظامي لتقديم الإقرارات تقوم بتنفيذ حملة إعلامية بالصحف المحلية لتذكير المكلفين بتلك المواعيد حتى لا يتعرض مكلفو الضريبة للغرامات المنصوص عليها في النظام حال تأخرهم عن ذلك، ولتتم إيداع حصيلة الزكاة في حسابها الخاص ليصرف على مستفيدي الضمان الاجتماعي أولاً بأول.

ما هي المعايير التي تستندون إليها في اختيار الكوادر البشرية العاملة في المصلحة؟

تُعرف "المحاسبة الزكوية والضريبية" بأنها "علم وعاءه المحاسبة وغطاؤه القانون"، وبذلك فإنه يتعين على الكوادر البشرية التي تلتحق للعمل بالمصلحة أن يكونوا من أصحاب التخصصات التي لها علاقة

## تحديث الأنظمة وتطوير

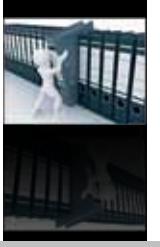
## الإجراءات وإدخال التقنية

## أسهم في نمو إيرادات المصلحة

## عدم تعاون بعض الأجهزة

## الحكومية مع المصلحة من

## الصعوبات التي تواجهها



## أنظمة ولوائحه

# من يحضر ولا يؤدي عملاً

الخدمة المدنية حول حضور الموظف إلى مكان العمل وتوقيعه في كشف الحضور والانصراف، وامتناعه عن أداء واجبات وظيفته، هل يعد ذلك إخلالاً بواجبات وظيفته ويجازى عنها تأديبياً ويخصم عليه بالإضافة إلى ذلك بموجب المادة (٢١) من نظام الخدمة المدنية؟

وقد أكد ذلك القرار أن على الموظف المذكور أن يعيد رواتب الأيام التي لم يزاو فيها عملاً

خلال تلك المدة ومقدارها (....)، على أن تقوم هيئة الرقابة والتحقيق بإجراء التحقيق اللازم لمعرفة المتسبب في هذه المخالفة وتحديد مسؤوليته، ورفع محاضر ونتيجة التحقيق كاملة إلى مجلس الخدمة المدنية.

ونفس المعنى أجابت وزارة الخدمة المدنية على أحد الاستفسارات الواردة إليها (إن حضور الموظف إلى مقر عمله وانصرافه منه في الأوقات الرسمية المحددة للدوام ليس غاية في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لكي يؤدي العمل الموكل إليه في مقره في الوقت المحدد لأدائه، ومادام قد رفض الموظف تأدية العمل الموكل إليه خلال الفترة المشار إليها، فإنه لا يستحق راتباً عنها وفقاً لنص المادة (٢١) من نظام الخدمة المدنية والتي ربطت استحقاق الراتب بمباشرة العمل وليس بمجرد الحضور لمقر العمل).

وتلخيصاً لما سبق فإنه يتعين على الموظف أن يدرك تماماً أن عدم تأديته لأعمال الوظيفة المنوط بها تعد سبباً لعدم استحقاقه للمرتب وتعرضه للمساءلة التأديبية من قبل الإدارة المختصة، حتى لو أثبت توقيعه في محضر الحضور والانصراف وذلك تطبيقاً لقاعدة (الأجر مقابل العمل) التي نصت عليها المادة (٢١).



**أ. أحمد بن عبدالرحمن الزكري**  
عضو هيئة التدريب بقطاع الأنظمة

لمقر العمل وبين قيامه بمهامه الوظيفية كل لا يتجزأ عن الآخر، فالموظف يعتبر مخالفاً عندما لا يتقيد بمواعيد العمل حضوراً أو انصرافاً مهما أنجز في العمل، ونفس الأمر يعد مخالفاً عندما لا يؤدي العمل المطلوب منه بالرغم من انضباطه في الحضور والانصراف.

ونتيجة لذلك ربطت المادة ٢١ من نظام الخدمة المدنية استحقاق الموظف للمرتب بمباشرة العمل عندما نصت

على (مع مراعاة ما تقتضي به الأنظمة: لا يستحق الموظف راتباً عن الأيام التي لا يباشر فيها عمله) فمناط استحقاق الموظف للأجر هو تأديته للعمل المنوط به بكل كفاءة وجدارة ويترتب على امتناعه عن القيام بذلك عدم استحقاقه للأجر أو المرتب.

ولما كان المرتب من أهم الحقوق الوظيفية التي تمنح للموظف نتيجة مباشرته للوظيفة المعين عليها، فإنه لا يجوز المساس به سواء بالحسم أو الحرمان إلا في الأحوال التي نص عليها النظام، وقد أكد ديوان المظالم في هذا الخصوص في حكم له رقم ٢٩/د/ف/٢ لعام ١٤١٥هـ عندما أشار إلى أنه ".... ومن ثم فإنه يجوز لجهة الإدارة خصم راتب الأيام أو الساعات التي لا يباشر فيها الموظف عمله، ولكن يبقى للموظف حقه في راتب الساعات التي عمل خلالها....).

وفضلاً عن ذلك صدر قرار من مجلس

**يتعين على الموظف أن يدرك تماماً أن عدم تأديته لأعمال الوظيفة المنوط بها تعد سبباً لعدم استحقاقه للمرتب وتعرضه للمساءلة التأديبية من قبل الإدارة المختصة**

**نص** نظام الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/٤٩ وتاريخ ١٣٩٧/٧/١٠هـ على العديد من الواجبات التي يجب على الموظف أن يتقيد بها أثناء أدائه للوظيفة وبعدها، ويأتي في مقدمتها ما نصت عليها المادة (١١) فقره (ج) التي أوجبت على الموظف (أن يخصص وقت العمل لأداء واجبات وظيفته وأن ينفذ الأوامر الصادرة إليه بدقة وأمانة في حدود النظم والتعليمات).

وقد أثيرت العديد من التساؤلات حول الآثار القانونية التي تترتب على مخالفة هذا الواجب، فحينما يثبت الموظف حضوره وانصرافه في الموعد المحدد دون أن يمارس أي عمل، هل يستحق راتباً عن تلك الفترة التي حضر فيها أم لا وما هي الآثار التي تترتب على ذلك؟

في البداية يمكن تعريف الوظيفة العامة على أنها مجموعة من المهام والمسؤوليات والواجبات التي يتعين على شاغلها تأديتها بشكل سليم ونظامي مقابل تمتعه بالحقوق والامتيازات المقررة لتلك الوظيفة.

إن الوظيفة بهذا المفهوم تعتبر تكليفاً لا تشريعاً، فالموظف وضع في هذا المكان لأداء خدمة المصلحة العامة، وهذا لن يتحقق إلا بالتقيد بالواجبات التي نص عليها النظام ومن أهمها كما أسلفت (تخصيص وقت العمل لأداء واجبات الوظيفة) والإلزام نفسه عرضة للمساءلة التأديبية نتيجة الإخلال بهذا الواجب.

فشرح مبسط لتلك المادة تعني أنه يجب على الموظف أن يتواجد في مكان العمل في الوقت المحدد لأجل أن يؤدي فيه عملاً أي يباشر أعمال الوظيفة التي يشغلها ويحضر عليه القيام بأي عمل يتعارض مع ذلك كقراءة الصحف والمجلات أو النوم أو استقبال الزملاء.

لاشك أن النظام ربط بين حضور الموظف



# الاتصال في بيئة العمل.. مهارات وطرق فاعلة لإنتاجية أفضل

استطلاع : سوسن المفلق

يضمن تقليل الفترة الزمنية التي تستغرقها عملية الاتصال ولا يتحقق هذا إلا بوجود هيكل تنظيمي واضح يحدد طرق انتقال المعلومات والقرارات إلى جميع المستويات، وفي حال عدم وضوح هذا الهيكل يظهر الاعتماد على الاتصالات غير الرسمية التي تؤدي بدورها إلى قصور في المعلومات المتاحة سواء لمتخذي القرار أو منفذيه، ويمتد هذا القصور ليؤثر على علاقة المنظمة بالمعاملين معها في البيئة الخارجية.

طرفا الاتصال

غير أن مسؤولية نجاح عملية الاتصال -وفقا لرأي أبو حيمد - تقع كذلك على طرفي الاتصال فالانسجام والتجانس بين الأفراد أوتقارب المستوى المهني والفكري لمنسوبي المنظمة أو المستخدمين من خدماتها تؤدي إلى وضوح عملية الاتصال، بالإضافة إلى وجوب مراعاة الطرفين التعبير والصياغة

حيمد، عضو هيئة التدريب في قطاع الإدارة المكتبية بالفرع النسائي، أن الاتصال الإداري الفعال في بيئة العمل يضمن التنسيق المتكامل بين منسوبيه لضمان تحقيق الأهداف وتوفير الدقة في المعلومات المقدمة بنسبة أخطاء تكاد تكون معدومة مع المحافظة على سرية المعلومات المقدمة ذات الطابع السري، ولا ننسى أهمية التغذية المرتدة بين أطراف الاتصال وتأثيرها على نجاح عملية الاتصال. لأن كل ما من شأنه أن يعيق عملية تبادل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر أو يؤخر الرسالة أو يشوّه معناها يجد من فعالية الاتصال.

## المشاكل التنظيمية

لكن الاتصال الفعال - حسبما ترى أبو حيمد - له متطلبات عدة لعل من أهمها سهولة الإجراءات المتبعة في عملية الاتصال بما

**يعتبر** الاتصال في بيئة العمل أحد المكونات الأساسية للعمل

الإداري، فالموظف يقضي ما يقرب من ٧٠٪ من وقته في الاتصال ما بين القراءة والكتابة والمحادثة والاستماع. ولعلنا لا نستغرب من الدراسات التي بينت أن ما نسبته ٨٥٪ من نجاح عمل الإداري مرتبط بمهاراته في الاتصال مع الآخرين، حيث يهدف الاتصال في بيئة العمل إلى نقل وتبادل المعلومات بالإضافة إلى تحريك سلوك الموظفين وتحفيزهم للعمل بما يضمن جودة الأداء.

”مجلة التنمية الإدارية“ ومن خلال هذا الاستطلاع تسلط الضوء على أهمية الاتصال في بيئة العمل ودوره في رفع مستوى الإنتاجية وجودة الأداء.

في هذا الإطار أوضحت الأستاذة هدى أبو

## وجوب توفير التقنية الحديثة للمواكبة للتطورات التقنية وإتاحتها للاستخدام من قبل الأفراد وفق حاجة العمل، وتوفير التدريب المناسب لهم مع ضمان الصيانة الدورية والعلاجية لها.

هناك على أرض الواقع، حيث التواصل اليومي مع فئات مختلفة من الأفراد سواء كانوا من منسوبي المنظمة أو الجمهور الخارجي الذي يتعامل معها منظمات وأفراد. بداية أوضح لنا الأستاذ سلطان الدوسري، الموظف في صحة منطقة الرياض، أنه يعمل في جهة تقدم خدماتها للجمهور وهذا يتطلب الاتصال الفعال مع رؤسائه أو مرؤوسيه أو مع المواطن بهدف تقديم خدمة ذات جودة عالية، وركز على أهمية العنصر الإنساني في عملية الاتصال حيث إن بيئة العمل التي تقوم على التعاون والتنسيق بين الأفراد وسيادة مبدأ العمل الجماعي لها أكبر الأثر في دعم طرق الاتصال المستخدمة بجميع أنواعها الشفوية والكتابية وغيرها بحيث تصبح المعلومات الكاملة والدقيقة في متناول أصحاب الصلاحية وفي أسرع وقت ممكن. وتأتي التقنية الحديثة داعمة لتدقيق هذه

سواء في إنجاز الأعمال أو في الاجتماعات عن بعد وغيرها من التطبيقات الأخرى. ومن ذلك أيضاً الدقة في حفظ واسترجاع المعلومات والبيانات على اختلاف حجمها ونوعها. وإمكانية الاتصال بأكثر من طرف في وقت واحد لتبادل وجهات النظر مما يزيد من فرص الاستفادة من الأفكار والمقترحات والتنسيق بين الأفراد وخاصة في ظل التباعد المكاني فيما بينهم. ولذلك ولكي نستفيد من هذه المزايا ترى أبو حيمد وجوب توفير التقنية الحديثة للمواكبة للتطورات التقنية وإتاحتها للاستخدام من قبل الأفراد وفق حاجة العمل، وتوفير التدريب المناسب لهم مع ضمان الصيانة الدورية والعلاجية لها.

### آراء ميدانية

ولكي تكتمل الرؤية كان لابد من معرفة مدى فعالية وسائل الاتصال في ميادين العمل،

السليمة للأفكار مع اختيار الوقت المناسب للاتصال ومراعاة الحالة المزاجية والإنصات الجيد لما يقوله الطرف الآخر وعدم التسرع في اشتقاق النتائج وبناء التكهّنات قبل إتمام عملية الاتصال.

### لكن ما دور التقنية في عملية الاتصال؟

هنا تشدد أبو حيمد على ضرورة استخدام التقنية في عملية الاتصال باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من المرحلة القادمة في ظل الاتجاهات نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية، ونظراً للمزايا الكثيرة التي تحققها مثل المساهمة وبشكل واضح في تبسيط الإجراءات الإدارية، وسرعة وسهولة إنجاز الأعمال، مع انخفاض التكلفة باستخدام الشبكة







وحرصت الأستاذة حنان نور حسن مشرفة تربوية بمكتب إشراف جازان على تأكيد أهمية وجود علاقات قوية بين الأفراد في جهة العمل التي تؤثر إيجاباً على عملية الاتصال، فوجود التعاون والثقة المتبادلة ووعي جميع الأفراد بمهام عملهم والمطلوب منهم يصبح الاتصال بينهم قائماً على التفاهم والتكامل في جميع الأقسام، ولكن المشكلة تبرز مع الاتصال بالجهات الخارجية حيث إن هناك تأخيراً في وصول بعض التكاليف والمهام المطلوب إنجازها مما يعيق سير العمل، ومع أن استخدامنا لتقنية الاتصال بسيط لا يتعدى إنجاز الأعمال على الحاسب الآلي وحفظها إلا أنها أدت إلى سهولة استخراج المعلومات في الوقت المناسب، ونتطلع إلى المزيد من التطبيقات التي تدعم تحسين عملية الاتصال لإنتاجية أفضل.

ومن جهتها أكدت المشرفة التربوية بمحافظة الخرج الأستاذة فوزية العبودي أن جودة عملية الاتصال تقع على عاتق طرفي الاتصال، فالاهتمام بإرسال الرسائل والمعلومات الواضحة والصحيحة في الوقت المناسب واختيار وسيلة الاتصال المناسبة (البريد الإلكتروني، الهاتف، الفاكس) من قبل المرسل يجب أن يقابله حرص المستقبل على استقبال الرسائل الفورية والاستجابة لها بالشكل المطلوب. وبالتالي فالاستفادة من التقنية في عملية الاتصال تعتمد على الأفراد الذين يتعاملون معها واستجابتهم لها وإبقائها متاحة للاستخدام بدون انقطاع لأداء العمل بفعالية أكبر. ●

المعلومات واكتمالها وفهمها من قبل جميع الأطراف، ولكننا وبعتمادنا على هذه التقنية في إنجاز المهام تقع في حيرة في حال تعطل النظام المستخدم، والحمد لله أن هذه المشكلة قلما تحدث.

وفي الجانب النسائي ترى المشرفة التربوية الأستاذة شريفة الزهراني، من وزارة التربية والتعليم، أن هناك مشاكل في عملية الاتصال، فاللغائيم والقرارات لا تصل في الوقت المناسب بسبب طول طرق الاتصال مما ينتج عنه التأخير في إرسالها إلى المدارس ويخلق حالة ارتباك بالنسبة لأطراف الاتصال، وهذا يؤثر على إنجاز العمل بالشكل المطلوب، وتؤكد أن الحل في تفعيل استخدام التقنية التي توفر الوقت والجهد وتزيد من سرعة الإنجاز، وهناك خيارات متعددة من وسائل الاتصال الحديثة تجعل من عملية الاتصال بين جميع الأطراف عملية سهلة حيث تصل المعلومات للمعنيين مختصرة الوقت والجهد سواء أتم تناقلها في البريد العادي أو الإلكتروني أو عبر الاتصالات الهاتفية أو الفاكس.

المعلومات بانسيابية حيث تعمل على تسهيل أداء العمل وذلك بتوفير المعلومات اللازمة أو إمكانية الاتصال بالآخرين، ويتطلب ذلك تحديثاً للأجهزة والتطبيقات للرفع من مستوى الخدمة المقدمة، ولعل هذا التحديث من وجهة نظر الأستاذ سلطان قد يولد إرباكاً للمستخدم ما لم يتوفر له التدريب المناسب. ويشاركة الرأي، الأستاذ عقاب الحمادي موظف في وزارة العمل، حيث قال إن الاتصال الفعال يكون في ظل وجود بيئة العمل السليمة حيث التنسيق بين الموظفين وتفهم احتياجات المراجعين ويصبح الأمر أكثر فعالية مع زيادة تطبيق الحكومة الالكترونية التي تتطلب التطوير المستمر سواء من ناحية الإجراءات الإدارية أو من ناحية توفير تدريب الموارد البشرية ومتابعة تحديث البرامج المستخدمة لتوفير السرعة والدقة، وتحقيق الوضوح في التعامل مع المعلومات بفعالية. فالتقنية تسهم بشكل كبير في جودة عملية الاتصال لأنها تجعل من التواصل بين الأفراد في جميع المستويات الوظيفية أكثر سهولة وسرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة لإنجاز الأعمال.

أما الأستاذ حمد القحطاني، من إدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة، فيرى أن الحاسب الآلي وتطبيقاته المختلفة باعتباره وسيلة لنقل المعلومات سهلاً من عملية الاتصال الإداري، فمن خلاله يتم إنجاز العمل بشكل أفضل وباستخدام البريد الإلكتروني أمكن إرسال الخطابات واللغائيم إلى العديد من المدارس حتى البعيدة منها بسرعة ودقة والرد على الاستفسارات الواردة بما يضمن وضوح



## كالة إدارية

## إعداد: سوسن المفلح

## يوم عمل سيئ

## كعاداته

كل صباح انطلق "عبد الله" إلى عمله بسيارته في شوارع المدينة التي بدأت تنهض من نومها وهو يستمع إلى قناته الإذاعية المفضلة. وصلته رسالة من زميله "أحمد" بأنه حالياً خارج المدينة لأمر عائلي طارئ، اهتم بالأمر، فالיום هو موعد الاجتماع مع مدير الإدارة لمناقشة التقرير الذي أعده معاً ولا يوجد منه سوى نسخة واحدة موجودة في جهاز "أحمد" وأخذ يفكر في طريقة تمكنه من الوصول إلى التقرير ودراسة التقرير بتفاصيله، فمهمة عرضه تقع على عاتقه وحده بعد غياب "أحمد"، بينما هو يفكر سمع صوت فرقة قوية اكتشف أنها صادرة من عجلات سيارته. شعر بالضيق وقف بسيارته جانباً، تفقد الدولاب الاحتياطي ولكن للأسف لم يجده صالحاً للاستخدام. انتظر طويلاً قبل أن تقف له سيارة أجرة وطال انتظاره أكثر لأنه علق في الزحام، لو استطاع المشي لكان أسرع له ليتمكن من معالجة مشكلة التقرير. أرسل رسالة إلى زميله يطلب منه إرسال الرمز السري لجهازه لاستخراج التقرير منه. ولكن لا مجيب. الساعة الآن تجاوزت الثامنة والنصف بدقائق، وقد دخل "عبد الله" المكتب لتوّه. وهو ينظر إلى جواله منتظراً الرسالة ولكن يبدو أن زميله نائم ولم يلحظ الرسالة. ويجب عليه تدبير أمره. نظر في أوراقه ورأى مسودة للتقرير عليها ملاحظات كثيرة بالقلم فقرر إعادة طباعته وهو ينغم على التقنية التي جعلته يقف في هذا المأزق ويلوم نفسه على عدم الاحتفاظ بنسخة منه لديه. وبينما هو في المنتصف رن جرس الهاتف، قرر عدم الرد والتركيز حتى الانتهاء ولكن الهاتف يلح عليه مرة ومرتين وثلاث حتى أحس بالدم يتدفق في رأسه، رفع سماعة الهاتف وكان المدير يطلب منه حل مشكلة بين مراجع وموظف الاستقبال فهذا الأمر يقع من اختصاصه. ترك عمله وذهب إلى موقع المشكلة، صرف الناس الذين تجمهروا حول الطرفين، قام بتهدئة الموقف وحل المشكلة. نظر إلى الساعة متجهمًا، فالساعة الآن العاشرة والنصف ولم يبق إلا نصف ساعة على الاجتماع. ذهب إلى مكتبه واستغرب كيف

أن أصابعه قد تجمدت وأصبحت ترتعش فوق لوحة المفاتيح مع سخونة جسمه والجو المحيط به. استغرب كذلك كيف تصرف بجفاء مع زميله الذي جاء يسلم عليه ويخبره عن آخر الأنباء بخصوص المعرض الذي زاره أمس. لم يبق إلى عشر دقائق عندما سمع صوت رسالة في جواله، كانت من "أحمد" وهو يخبره بالرقم السري لجهازه، لم يتذكر أنه سعد برسالة جوال مثل هذه. قفز إلى جهاز زميله وفتحه أرسل أمر طباعة، ولكن مابال الطابعة لا تعمل. تفقدها بسرعة، يبدو أن ورقة عالقة فك الطابعة واستخرج الورقة وهو يحس بالدماء تغلي في عروقه وبالصداع يضرب رأسه كالمطرقة، خرجت الأوراق أخيراً بسلاسة وانتظر آخر ورقة وهو يتناول قرص دواء لمعالجة الصداع. ولملم أوراقه وتوجه إلى غرفة الاجتماع لمناقشة التقرير مع الإدارة والمختصين.

هناك وجد المدعويين للاجتماع واقفين على باب الغرفة المخصصة لذلك، وتذكر أنه المسؤول عن إجراءات حجز القاعة وتجهيز الغرفة للاجتماع وهو الأمر الذي كان له أن يتم هذا الصباح، ولكنه نسي بعد ما مر به من أحداث، تساءل في نفسه: "كيف يمكن للأمر أن يسوء أكثر من ذلك؟". الغرفة الآن محجوزة للاجتماع آخر، توجه إلى المختص وسأله غرفة بديلة، كانت الغرفة الأخرى صغيرة ولكن لا يوجد بديل آخر. وبينما أخذ الحاضرون أماكنهم وملاحم التجهيم بادية على محياهم، توجه مسرعاً إلى آلة التصوير لنسخ التقرير وتوزيعه على الحضور وهو إجراء كان مقررًا له أن يتم قبل الاجتماع حتى يتسنى للحاضرين قراءته ومناقشته فيه.

وأخيراً عرض التقرير وحمد الله لأنه أثناء طباعته للتقرير تذكر الكثير من التفاصيل التي كانت غائبة عن باله. انتهى الاجتماع وبقي من وقت الدوام ساعة على الانصراف، وإذا بالمدير يطلب منه وبشكل عاجل الدراسة المقدمة لهم بخصوص أحد المشاريع، ماذا يفعل الآن وهذه الدراسة حبيسة في درج مكتب "أحمد" الذي حاول فتحه ولكن لا فائدة، اتصل بأحمد الذي أخبره أن المفتاح عنده في البيت وأنه سيخبر زوجته أن ترسله مع السائق، كانت مهمة السائق عسيرة في ظل زحمة السير ولكنه وصل أخيراً وقدم "عبد الله" الدراسة للمدير قبل انتهاء وقت الدوام بخمس دقائق استأذنه بالمغادرة ومضى. أثناء عبوره بوابة العمل توقف "عبد الله" جانباً وهو يحاول التخلص من كل التوتر والضغوط التي مرت عليه اليوم فهو لا يريد الاحتفاظ بها وهو يحتضن ابنه الصغير الذي سيستقبله بخطواته الصغيرة التي لم تعتدل بعد. فالأمر كان مجرد يوم عمل سيئ.

## التعليق:

"ماذا لو" هي من أفضل التساؤلات التي تجنبك وقوع الأزمة. كل أزمة تمر بها هي خبرة تساعدك على عدم الوقوع بها في المستقبل.

لا تحمل معك مشاعرك السلبية أينما كنت، حاول التخلص منها فور انتهاء الموقف لتعيش حياة هانئة..●





# إدارة الحج .. إدارة الأزمات

إعداد / شقران الرشيدى

## المشاركون في القضية:

- **الفريق سعد بن عبد الله التويجري**، مدير عام الإدارة العامة للدفاع المدني بوزارة الداخلية.
- **د. عبد العزيز بن رشاد سروجي**، عميد معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج.
- **د. عبد الباري محمد الطاهر**، عضو هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، عضو اتحاد المؤرخين العرب.
- **د. عصام بن عبد الله الغامدي**، مدير عام الإدارة العامة للمراكز الصحية رئيس لجنة الإشراف الفني على المراكز الصحية في المشاعر المقدسة.

**برغم** الاستعدادات الكبيرة التي تبذلها الدولة من مختلف القطاعات والمرافق الحكومية لإدارة وإنجاح موسم الحج في كل عام؛ فإن بعض الأحداث السلبية التي تقع أثناء الحج كالازدحام الشديد، والحرائق، والسيول، وانتشار الأمراض المعدية، وظاهرة الافتراض، والتسول والسرقات والتدافع.. إلخ، أمور تتكرر ولا يمكن تجنبها بسبب الكثافة العددية للحجاج، واختلاف سلوكياتهم، وتفاوت وعيهم وثقافتهم ولغاتهم، ووجودهم خلال مدة زمنية محدودة في بقعة جغرافية صغيرة لتأدية مناسكهم الدينية.

كيف يمكن إدارة مواسم الحج وإنجاحها؟ وإلى أي مدى يعد أسلوب الإدارة بالأزمات هو الطريقة النافعة لمثل هذه المواسم السنوية الحاشدة؟ وما هي أبرز استعدادات بعض القطاعات الحكومية الخدمية للأزمات والكوارث التي قد تحدث أثناء الحج؟.. تساؤلات نحاول الإجابة عليها من خلال استطلاع آراء عدد من المتخصصين والأكاديميين والمسؤولين في عدد من القطاعات الحكومية..

**د. عبد الباري الطاهر: إدارة الأزمات يتطلب فرق عمل مدربة مع وجود برنامج مخطط بشكل جيد يتم تنفيذه وقت حدوثها.**

الطاهر يُعرف مفهوم إدارة الأزمات قائلاً: «من المهم تحديد مفهوم إدارة الأزمات بأنه مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة حدث مفاجئ أو الحد من الآثار السلبية المترتبة عليه. وبالتالي هي عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة، والأزمات تتطلب فرق عمل مدربة ومؤهلة، وغرف عمليات، وبرنامج اتصال جماهيري داخلي وخارجي، ونمط قيادة سريعة التصرف مع وجود برنامج مخطط بشكل جيد يتم تنفيذه وقت حدوثها».

#### أسلوب إدارة الأزمات

وعن أبرز التوجهات الإدارية والعلمية المطبقة حالياً في مواسم الحج. قال د. عبد العزيز سروجي، عميد معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج: «إن دراسة كل ما له علاقة بإدارة الأزمات والحشود في الحج، هو من صميم اختصاصات معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج الذي أنشئ عام ١٣٩٥هـ / ١٩٧٥م. وأشار د. سروجي إلى حرص الدولة على تنمية وتطوير مجالات البحوث العلمية، ووضع التصورات، والمقترحات، والخطط والحلول التي تعنى بإدارة شؤون الحج والمشاعر المقدسة والمدينة المنورة بشكل عام وتقديم تقنيات حديثة وفعالة لها من خلال التعامل مع موسم الحج بأسلوب إدارة الأزمات الأمر الذي أحدث نقلة نوعية في التعامل مع موسم الحج، فعلى سبيل المثال تم العناية بوسائل الإيواء الآمنة بالمشاعر المقدسة كإقامة الخيام غير القابلة للاشتعال، وتوفير أقصى درجات السلامة للحجيج



**د. عبد العزيز سروجي: التعامل مع موسم الحج بأسلوب إدارة الأزمات أحدث نقلة نوعية في وسائل الإيواء الآمنة بالمشاعر المقدسة.**

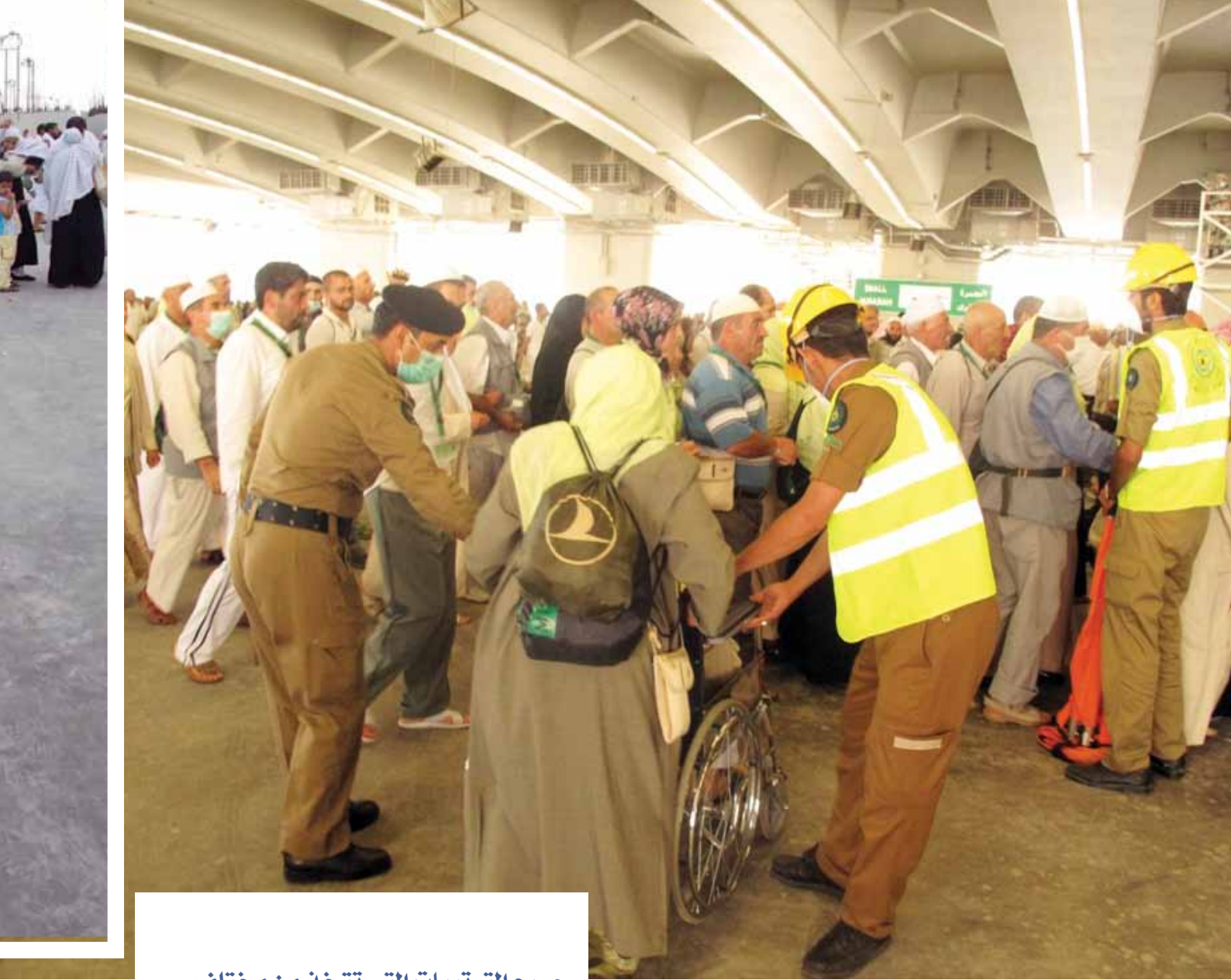
من المخاطر الحقيقية والمحتملة». أما على مستوى إدارة الحشود ميدانياً فأكد د. سروجي أن الدراسات البحثية أوصت بتحويل حركة المشاة (الحجاج) من عشوائية غير منظمة يصعب السيطرة عليها



#### الاستعدادات والجهود الإدارية

في البدء يؤكد د. عبد الباري الطاهر، عضو هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، أن مواسم الحج لا تخلو كل عام من آثار سلبية، وهي نتيجة طبيعية للكثافة العددية، وسلوكيات الحجيج في مثل تلك الظروف. لكنه يرى أن إدارة الحج بأسلوب إدارة الأزمات - وهو مطبق إلى حد ما حالياً - الطريقة المثالية والمنطقية كأحد المداخل الإدارية الحديثة لإدارة الحج، وذلك عبر تمكين العاملين في القطاعات الخدمية من التصرف السريع وفق منظومة عمل جماعي تساعد على مواجهة الأزمات والتخطيط لها. وقال د. الطاهر: «مفهوم الأزمة يعد متعدد الأبعاد، ولذلك ينبغي ألا تقتصر معالجة الأزمة على بعد واحد فقط، بل يجب أن تشمل بقية الأبعاد الأخرى كالاستعانة بالخبرات والتجارب والمساعدات الخارجية المساندة، ووضع خطة طارئة للتغلب على الأزمة بشكل جذري وسريع، ونشر الحقائق أمام كل الناس في مختلف وسائل الإعلام». ويعود د.





## جميع الترتيبات التي تتخذ من مختلف القطاعات الخدمية والأمنية الحكومية تهدف إلى الحفاظ على أمن وسلامة ضيوف الرحمن وإنجاح مواسم الحج

في هذا الجانب أكد الفريق سعد التويجري، مدير عام الإدارة العامة للدفاع المدني، أن جميع الترتيبات التي تتخذ من مختلف القطاعات الخدمية والأمنية الحكومية تهدف إلى الحفاظ على أمن وسلامة ضيوف الرحمن وإنجاح مواسم الحج. أما عن دور الإدارة العامة للدفاع المدني في المشاركة في إدارة مواسم الحج أوضح الفريق التويجري بأن عدد قوات الدفاع المدني المشاركة في الحج في مكة المكرمة والمدينة المنورة والمشاعر المقدسة لهذا العام ١٤٣٢هـ على سبيل المثال بلغت ٢١,٩ ألف ضابط وفرد و ٥٩٠٠ آلية ومعدة متعددة الاستخدامات، بالإضافة إلى عدد ١٩ من طائرات أسطول الطيران الأمني المجهزة بأحدث التقنيات للعمل على مدار الساعة وفي جميع الظروف المناخية. وأضاف الفريق التويجري أن الخطة

إلى نموذج حركي يمكن قياس مدخلاته ومخرجاته ومدى فاعليته وضبط أي بداية قد تكون بؤر زحام كثيف والعمل على إنهاؤها بيسر وسهولة. وأضاف د. سروجي: «من خلال دراسة خصائص سلوك الجمهور (الحجاج) استطعنا في المعهد التوصل لحلول مناسبة لرصد الحشود وإداراتها، ومن ثم تسليم تلك النتائج لمتخذي قرار بناء الخطط المستقبلية، مما يساعد على ميكنة إدارة موسم الحج». وأكد د. سروجي: «إن التطبيقات في مواسم الحج الخمسة الماضية أثبتت أهمية استخدام المنهج العلمي والإفادة من الخبرات المحلية والعالمية في وضع الخطط والتصميم والإدارة والتنفيذ».

### القطاعات الخدمية والأمنية الحكومية

وكان لابد لنا من الالتقاء بعدد من المسؤولين في بعض القطاعات الحكومية الخدمية المشاركة في إدارة الحج للتعرف على أبرز استعداداتهم لمواسم الحج، وكيفية تعاملهم مع الأزمات والكوارث التي قد تحدث في أثنائها.

إضافة إلى أي حالات أخرى تتطلب تطبيق تدابير الدفاع المدني والتي تتلخص في الاستعداد لمواجهة المخاطر المحتملة، واتخاذ الإجراءات اللازمة للوقاية منها، وتهيئة كل الإمكانيات والمستلزمات الضرورية والتنسيق مع الجهات الحكومية وغير الحكومية المشاركة لمواجهة ما قد ينجم عنها من أضرار من خلال أكثر من ٤٥٠ مركزا للدفاع المدني في مكة المكرمة والمشاعر المقدسة والمدينة المنورة، مجهزة بكافة معدات الإنقاذ والسلامة والإسعاف والإطفاء والإنقاذ المائي، إضافة إلى الوحدات المتخصصة في التعامل مع المواد الخطرة وقوات المهمات الخاصة وطيران الدفاع المدني، وتستوعب جميع المشروعات الجديدة في العاصمة المقدسة والمشاعر، مثل قطار المشاعر والذي يعمل بكامل طاقته في حج هذا العام. وأفاد مدير عام الدفاع المدني أن الإمكانيات الجبارة التي تقدمها المملكة سنويا لضيوف الرحمن خلال موسم الحج جعلت من إدارة هذا العدد الكبير من الحجاج وتأمين سلامتهم نموذجا يحتذى في كثير من دول العالم، ولاسيما في ظل تباين المستويات التعليمية والثقافية واختلاف البيئات واللغات التي ينتمي إليها حجاج بيت الله الحرام.

#### دور كبير ومؤثر

وفي ذات السياق أوضح د. عصام الغامدي، رئيس لجنة الإشراف الفني على المراكز الصحية في المشاعر المقدسة، أن وزارة الصحة تتسق مع جهات حكومية أخرى مشاركة في إدارة الحج من أجل التغلب على الأحداث والمواقف والأزمات التي قد تحدث. وذلك لدور الوزارة الكبير والمؤثر عبر ما تقدمه من خدمات صحية

للحجاج، وما تقدمه كذلك من رعاية صحية للعاملين في مختلف القطاعات الحكومية المشاركين في الحج، ومكافحة انتشار الأمراض المعدية التي قد تسبب أزمة صحية للحجاج. وأفاد د. الغامدي أن الاستعدادات تكون دائما في أعلى جاهزيتها للتعامل مع مواسم الحج، وما قد يحدث فيها من أزمات وكوارث عبر التنسيق المباشر مع القطاعات الحكومية المشاركة، وفي هذا العام على سبيل المثال نفذت الوزارة تسع دورات تدريبية في مختلف المناطق للأطباء المنتدبين والمكلفين بالعمل في المراكز الصحية في المشاعر المقدسة بهدف

تطوير المستوى العلمي والعملية لهم للتعامل مع الأمراض الشائعة بين الحجاج. وأضاف د. الغامدي أن الدورات التدريبية تنفذ حسب خطة التدريب والتعامل مع الأزمات قبل بدء موسم الحج، حيث هيأت وزارة الصحة خلال موسم حج هذا العام ١٤١ مركزا صحيا، منها ٤٢ مركزا في العاصمة المقدسة و٨٠ مركزا في المشاعر المقدسة و٨٠ مركزا صحيا في المدينة المنورة، كما تم في موسم حج هذا العام أيضا تنفيذ مشروع إحلال كامل للمراكز الصحية بعدد ١٢ مركزا صحيا فئة (ج) في مشعر عرفات، وكل هذه الاستعدادات تصب فيما يسمى عملية إدارة الحج. ●



#### الفريق سعد

**التوجيهي: ننسق وندير الحج ونتخذ كل التدابير المناسبة لحماية الحجاج والمواطنين وتوفير السلامة لهم من أخطار الحوادث والكوارث.**

العامة للدفاع المدني لحج هذا العام تهدف إلى اتخاذ كافة التدابير المناسبة لحماية الحجاج والمواطنين وتوفير السلامة لهم من كافة أخطار الحوادث والكوارث وحماية الممتلكات العامة والخاصة، وذلك باتباع أفضل السبل الإدارية بالتنسيق مع جميع الجهات المعنية بتنفيذ التدابير لمواجهة ما قد يحدث من طوارئ في جميع مناسك الحج في مكة المكرمة والمشاعر المقدسة. وأشار الفريق التوجيهي إلى أن الخطة الموضوعية لإدارة الحج تتضمن أكثر من ١٢ افتراضا للأخطار المحتملة في الحج تم استشرافها من خلال أعمال الرصد وتحليل المخاطر والأزمات خلال موسم الحج العام الماضي وما قبله،

**د. عصام الغامدي:**  
**الاستعدادات تكون دائما في أعلى جاهزيتها للتعامل مع ما قد يحدث من أزمات وكوارث.**

# غسيل الأموال الإلكتروني بين شدة المخاطر و ضعف الرادع

أعدها للنشر: محمود القيعي

## المملكة من أوائل الدول التي تبذل جهوداً جبارة لمكافحة جرائم غسيل الأموال

الماضي، عندما لجأ أحد أعضاء المافيا في شيكاغو ويدعى آل كابون Al- capone إلى تملك محلات غسيل الملابس الكهربائية كواجهة لمشروع تجاري، من أجل خلط الأموال النقدية المكتسبة من جرائم الابتزاز والدعارة والمقامرة والاتجار في المشروبات الكحولية ... إلخ، مع الدخل المشروع المتأتي من العمل التجاري في تلك المحلات، فكانت تلك الأموال غير المشروعة المصدر بسبب مصدرها الإجرامي تعد مجازاً بأنها غسّلت نسبة لغسيل الملابس، ومن ثم يتم دمج تلك الأموال الملوثة بسبب مصدرها في الاقتصاد المشروع، فيما بعد تم القبض على آل كابون لتهمته من دفع الضرائب، فبسبب تلك القضية بدأ الاهتمام فيما بعد بمصطلح غسيل الأموال في المجتمع الأمريكي.

أما على المستوى الإعلامي فقد ظهر مصطلح غسيل الأموال كتابة في الصحف اليومية في عام ١٩٧٣ بسبب فضيحة وتر جيت Watergate scandal وما لقيته تلك الفضيحة من تغطية في وسائل الإعلام الأمريكية، وترتب عليها أن أصبح مصطلح غسيل الأموال متداولاً بين العامة فيما بعد .

وفي المجال القضائي كان أول ظهور لتعبير غسيل الأموال بشكل رسمي في عام ١٩٨٢، وذلك في قضية نظرت أمام القضاء الفدرالي الأمريكي، وشاع استخدام ذلك المصطلح فيما بعد في شتى مجالات العلوم الإنسانية.

### تعريف غسيل الأموال

ذهب الباحث إلى أن مصطلح غسيل الأموال حظي باهتمام الفقه والتشريعات الوطنية والاتفاقيات الدولية لأجل الوصول لمفهوم واضح لمعناه.

والاتجاه الضيق في تعريف غسيل الأموال يقصر مفهوم تبييض الأموال على الأموال غير المشروعة المتأتية من جرائم محددة

قدمت هذه الورقة إلى مؤتمر تقنية المعلومات والأمن الوطني الذي عقد في مدينة الرياض في الفترة من ٢١-٢٤/١٠/١٤٢٨ هجرية، الموافق ٢٠٠٧/١٢/٤ م وهي بعنوان " غسيل الأموال الإلكتروني وفقاً للنظام السعودي والنظام المقارن والمعايير الدولية " من إعداد د. سعود بن عبد العزيز المريشد، أستاذ القانون المساعد بمعهد الإدارة العامة سابقاً.

يثير غسيل الأموال الإلكتروني قلق الكثير من الدول، لارتباطه بوجود التقنية، فضلاً عن استفادته من غياب الضوابط التي تحكم تلك النظم المالية الإلكترونية، وكذلك الفراغ التشريعي بتجريمه.

وذهب الباحث إلى أن الأموال المغسولة تؤدي لاستثراء الجريمة وزعزعة النظام العام وانتشار الفساد والجريمة، وأكد أن موضوع غسيل الأموال يكتسب أهمية كبيرة بسبب سرعة انتشار تلك الظاهرة، وتطور وتجدد أساليب ارتكابها وعدم تراخي غاسلي الأموال في البحث عن وسائل حديثة مقارنة بالأساليب التقليدية لتبييض أموالهم القذرة.

ويرى المريشد أن قوانين مكافحة غسيل الأموال التقليدية قاصرة في مواجهة النمو المتزايد لأساليب غسيل الأموال المصاحب لتطور التقنية والاتصالات التي وظفت سلباً في جانب منها لتحقيق مآرب إجرامية.

وطالب الباحث بضرورة قيام الدول بتعديل تشريعي لقوانينها الخاصة بمكافحة جرائم غسيل الأموال، كي تستوعب تلك الأساليب الإلكترونية المستحدثة، أو بسن قوانين وطنية لمكافحة الجرائم المعلوماتية، وتضمينها نصوصاً قانونية خاصة بتجريم استخدام وسائل التقنية لتبييض الأموال، أو ما يعرف بـ " غسيل الأموال الإلكتروني ".

### النشأة التاريخية لمصطلح غسيل الأموال

يعتقد أن مصطلح غسيل الأموال Money laundering نشأ في مجتمع الولايات المتحدة الأمريكية في الثلاثينيات من القرن





## الأموال المغسولة تؤدي لاستشراء الجريمة وزعزعة النظام العام

عن عملية يقصد منها إضفاء صفة المشروعية على أموال غير مشروعة المصدر .

### مصادر غسيل الأموال

وتطرق الباحث إلى مصادر غسيل الأموال، وذهب إلى انه لا يمكن حصر مصادر الأموال الملوثة في ظل التوجه الذي أخذت به غالبية الدول، وهو عدم النص على جرائم معينة بذاتها كمصدر لتلك الأموال لكي تستوعب النصوص القانونية ما يستجد من أنشطة إجرامية.

وأورد أمثلة لبعض تلك الأنشطة الإجرامية التي تعد مصدرا للأموال القذرة، وهي : تجارة المخدرات والمؤثرات العقلية، تجارة الأسلحة والذخائر والمفرقات، تمويل المنظمات الإرهابية، تجارة المشروبات الكحولية، تزيف النقود، جرائم التزوير، جرائم الرشوة، جرائم السرقات، جرائم النصب والاحتيال، جرائم

على سبيل الحصر، ومن تلك الجرائم : جرائم المخدرات والمؤثرات العقلية، وتعتبر اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الاتجار غير المشروع في المخدرات والمؤثرات العقلية (اتفاقية فيينا) ١٩٨٨م من أوائل الاتفاقيات الدولية التي جرمت غسيل الأموال الناتج من تجارة المخدرات.

أما الاتجاه الواسع لمفهوم غسيل الأموال، فيشمل جميع الأموال غير المشروعة المتأتية من جميع الجرائم دون استثناء.

ومن ذلك ما نص عليه نظام مكافحة غسيل الأموال السعودي الذي اعتبر أن غسيل الأموال هو ارتكاب أي فعل أو شروع فيه لغرض إخفاء أو تمويه أصل حقيقة أموال اكتسبت خلافا لأحكام الشريعة الإسلامية أو الأنظمة بقصد جعلها تبدو كأنها مشروعة أو نظامية المصدر بما في ذلك تمويل الإرهاب والأعمال والمنظمات الإرهابية .

وخلص الباحث إلى أن غسيل الأموال بشكل مختصر هو عبارة



مركز تدريب لمكافحة غسيل الأموال في بريطانيا

مكافحة جرائم غسيل الأموال إدراكا منها صعوبة الكشف عن الأموال غير المشروعة.

#### • مرحلة التمويه layering

تسمى كذلك مرحلة التغطية أو الإخفاء إذ يقوم الغاسل بالعديد من العمليات المصرفية والمالية المتتابعة والمعقدة لأجل إخفاء المصدر غير المشروع للأموال والمباعدة بين تلك الأموال ومنشأها الإجرامي، لغرض إضفاء صفة شرعية على تلك الأموال بسرية تامة، مثل إجراء العديد من عمليات التحويل بين الحسابات في البنوك أو المؤسسات المالية غير المصرفية، أو تحويل تلك الأموال إلى بنوك خارجية تخضع لأنظمة رقابية ضعيفة باستخدام وسيلة التحويل الإلكتروني لغرض شراكة مع شركات أجنبية .

الاختلاس، الجرائم التجارية مثل الغش والتستر التجاري، جرائم التهرب الجمركي، جرائم الدعارة، جرائم التهرب الضريبي، تجارة البشر والأعضاء البشرية، تجارة الرقيق الأبيض، جرائم الباقات البيضاء، الجرائم البيئية، جرائم التجسس، جرائم الكمبيوتر، تهريب الآثار، المضاربات غير المشروعة في الأسواق المالية، الابتزاز... إلخ.

#### مراحل غسيل الأموال

وتناول الباحث دورة غسيل الأموال وهي : مرحلة الإيداع placement stage وهي من المراحل الأساسية والصعبة لغسيل الأموال بسبب إمكان افتضاح أمر الأموال غير المشروعة، لذا تلقى هذه المرحلة اهتمام السلطات المنوط بها

# قوانين مكافحة غسيل الأموال غير كافية ولا بد من تعديل تشريعي لها

## الآثار الناجمة عن انتشار غسيل الأموال

وذهب الباحث أن من آثار غسيل الأموال : زيادة التضخم، وانخفاض قيمة العملة الوطنية، وانتشار الجريمة وزعزعة الأمن، والعجز في ميزان المدفوعات وارتفاع المديونية الخارجية، وزيادة البطالة، وظهور التفاوت في الدخل بين طبقات المجتمع، ونقص السيولة سواء بالنسبة للعملة الوطنية أو الأجنبية، وزيادة نفوذ الإجرام المنظم، ودعم الإرهاب والمنظمات الإرهابية، وانتشار جرائم الفساد المالي والإداري.

## غسيل الأموال الإلكتروني

وعرف الباحث غسيل الأموال الإلكتروني بأنه العملية أو العمليات التي يتم من خلالها استخدام نظم نقدية ومالية ذات تقنية متطورة لإضفاء صفة المشروعية على تلك الأموال المتأتية من مصدر غير مشروع بواسطة الإنترنت .

## مراحل غسيل الأموال الإلكتروني

وذهب الباحث إلى أنه إذا كانت المرحلة الأولى لغسيل الأموال التقليدي تعد من أصعب المراحل لغاسلي الأموال خوفا من افتضاح أمرهم، فإن الأمر يختلف في غسيل الأموال الإلكتروني، فمع وجود النقد الإلكتروني الذي يتسم بالسرية نتيجة لخاصية التشفير، يسهل تخطي عقبة افتضاح الأمر، ففيه يتم بداية شراء النقد الإلكتروني من مؤسسة مالية غير مصرفية غالبا لا تخضع للرقابة، بسهولة تامة بواسطة البطاقة الذكية أو الكمبيوتر الشخصي كوسيلة لتداول تلك الأموال الإلكترونية لشراء سلع أو خدمات....إلخ.

وفي المرحلة الأخيرة التي تهدف لإضفاء صفة المشروعية على الأموال قذرة المصدر، يقوم غاسل الأموال فيها بالعديد من العمليات من خلال الكمبيوتر الشخصي دون الحاجة لطرف ثالث ( وسيط ) .

## أساليب غسيل الأموال الإلكتروني

وتناول الباحث أساليب غسيل الأموال الإلكتروني وذهب إلى أن محور دراسة أساليب غسيل الأموال الإلكتروني أو الوسائط الإلكترونية يشمل تلك الأدوات الممكن استعمالها دون الحاجة لتدخل طرف ثالث، وأكد أن هناك العديد من الوسائط الإلكترونية التي يمكن استغلالها سلبيا في تطهير الأموال القذرة من ذلك :

النقد الإلكتروني، البطاقات الذكية، بنوك الانترنت، القمار عبر الانترنت، المعادن الرقمية الثمينة.

## • مرحلة الدمج integration stage

وتعرف بمرحلة الخلط، وتعد هذه المرحلة غاية غاسلي الأموال لأنها ملاذ آمن يمكنهم فيها من إعطاء مسوغ قانوني لمصدر تلك الأموال، وببلوغ الأموال هذه المرحلة يصبح بالإمكان إعادة تدويرها إما في مشاريع اقتصادية نظامية مثل شراء العقارات والسلع الفاخرة أو في مشاريع إجرامية أخرى .

## أساليب غسيل الأموال

وذهب الباحث إلى أن الأساليب المستخدمة في غسيل الأموال تختلف حسب طبيعة وحجم المبلغ المراد غسيله من حيث الزمان والمكان، وكذلك حسب وجود وفعالية أنظمة مكافحة سواء التشريعية أو الأمنية أو الرقابية وهي تختلف من بلد لآخر، فبجانب تهريب الأموال والمعادن الثمينة عبر الحدود، تعد المؤسسات المالية وغير المالية أكثر شيوعا للاستخدام في عمليات غسيل الأموال.

وقسم الباحث أساليب غسيل الأموال إلى مجموعتين:

مجموعة تقليدية، ومجموعة حديثة.

والمجموعة التقليدية عبارة عن عدد من الأساليب التي درج غاسلو الأموال على استخدامها لتبييض الأموال القذرة.

أما المجموعة الحديثة فتعرف بالأساليب الإلكترونية، وقد أسهمت ثورة التقنية والاتصالات في تطورها بشكل ملحوظ.





# Anti-Money Laundering & Anti-Terrorism Financing Act: Trade Based ML & Emerging Technologies

Aaron Lau

Chartered Accountant (Malaysia), Chartered Accountant (Australia)  
Certified Anti-Money Laundering Specialist. Certified Fraud Examiner

AITLAU MANAGEMENT SERVICES S

21 August 2010

سن قوانين لمكافحة الجرائم الاقتصادية التي ربما  
تظهر جراء استغلال التقنية، ومن ذلك جرائم  
غسيل الأموال الإلكتروني كجريمة من جرائم  
إساءة استخدام التقنية، والتركيز على تأهيل  
وتدريب سلطات مكافحة تدريباً وافياً لمواكبة  
التغير السريع في مجالات التقنية المعاصرة، كي  
تتوافر القدرة على مكافحة الفعالة.

## جهود المملكة لمكافحة جرائم غسيل الأموال

وتناول الباحث جهود المملكة العربية السعودية في مكافحة جرائم غسيل الأموال، وذهب إلى أن المملكة تعد من أوائل الدول التي اتخذت خطوات جادة لمكافحة غسيل الأموال، من تلك الجهود: التوقيع أو التصديق على العديد من المعاهدات والاتفاقيات الإقليمية والعربية والدولية ذات العلاقة بمكافحة غسيل الأموال مثل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة تجارة المخدرات والمؤثرات العقلية غير المشروعة لعام ١٩٨٨ (اتفاقية فيينا) واتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الحدود الوطنية لعام ٢٠٠٠ (اتفاقية باليرمو)، وأنشأت المملكة اللجنة الدائمة لمكافحة غسيل الأموال.

كذلك قامت المملكة بخطوة موفقة لتجريم جرائم الحاسب الآلي، تمثلت في صدور نظام مكافحة جرائم المعلوماتية لغرض الحد من نشوء جرائم المعلوماتية بتحديد تلك الجرائم والعقوبات المقررة لها. وفي شأن الجهود التي تضمن عدم إساءة استخدام النظام المالي لغرض إجرامي، قامت مؤسسة النقد العربي السعودي، وهي الجهة الرقابية المالية في المملكة بالعديد من المبادرات بأسلوب علمي ومهني متقن.

ودعا الباحث في نهاية بحثه الدول لبذل الجهد لوضع ضوابط لكيفية إصدار واستخدام وسائل الدفع الإلكتروني بما في ذلك النقد الإلكتروني، دون الانتظار لحين ظهور جانب سلبي جراء استغلال النظام نفسه، واقترح أن تكون الخطوة الأولى سن قوانين لمكافحة الجرائم الاقتصادية التي ربما تظهر جراء استغلال التقنية، ومن ذلك جرائم غسيل الأموال الإلكتروني كجريمة من جرائم إساءة استخدام التقنية، والتركيز على تأهيل وتدريب سلطات مكافحة تدريباً وافياً لمواكبة التغير السريع في مجالات التقنية المعاصرة، كي تتوافر القدرة على مكافحة الفعالة. ●

## اللغة الانجليزية .. والقضايا الوطنية

**أشكر** القائمين على مجلة التنمية الإدارية على دعوتي لمشاركة تجاربي والكتابة عنها، وأود التطرق لتجربتين شخصيتين كان لهما الأثر الأكبر في حياتي.. الأولى حبي للغة الإنجليزية بشكل كبير، وتعلقي بها منذ أن كنت صغيراً على مقاعد الدراسة، وذلك لتكون انطباع عنها بأنها لغة العالم المتحضر، ووسيلة الاتصال بالآخرين، فحرصت على تعلمها بشتى الطرق المتاحة وجمعت الكتب والمراجع عنها. وبالفعل عاد عليّ ذلك الحب بالفائدة الكبيرة في مسيرتي العلمية، فبعد تخرجي من الثانوية والتحقني بقطاع الحرس الوطني ثم ابتعثني للولايات المتحدة الأمريكية حرصت على دراستها بعمق في جامعة تامبا بفلوريدا، ثم في مدرسة الدروع بولاية كنتاكي الأمريكية. ثم درستها في سنوات لاحقة في كلية القيادة والأركان العامة بالجيش الأمريكي في قاعدة ليفنورث بولاية كانسس، وهي كلية تركز على تعليم الضباط في المستوى القيادي المتوسط وتمنحهم الكثير من مهارات التخطيط العام والتنسيق المشترك والإدارة والقيادة؛ وشهادتها معادلة لدرجة الماجستير في الإدارة الاستراتيجية. وقد استفدت كثيراً من حبي ومعرفتي باللغة الإنجليزية في فهم العقلية الأمريكية بشكل أفضل، وفي شرح وجهات نظري، والدفاع عن مواقف المملكة في مختلف وسائل الإعلام الأمريكية إبان دراستي هناك، كما مكّنتني ذلك من إكمال المتطلبات الأكاديمية للحصول على درجة الدكتوراه في العلوم السياسية في وقت قصير، لذا أنصح المبتعثين والمبتعثات السعوديين للدول المختلفة بتعلم لغة البلد الذي أرسلوا إليه في وقت مبكر لأن ذلك سيفيدهم على الصعيد الشخصي والمعرفي وفي مسيرتهم العملية.

أما عن تجربتي في مجلس الشورى، فعند ترشيحي لعضوية مجلس الشورى، كنت وقتها مديراً عاماً للتدريب بالحرس الوطني. ولم أكن أتصور طبيعة عمل المجلس ولا حجم مشاركاته الوطنية، لكنني بعد التحاقني ومشاركتي في جلساته ولجانه استفدت على المستوى الشخصي كثيراً؛ حيث إن طبيعة عمل عضو المجلس تجعله يطلع على ملفات متكاملة عن أهم القضايا الوطنية، ويشارك في بحثها ودراساتها من كل جوانبها. كذلك في المجلس أعضاء وعدد من المستشارين والموظفين من أهل الخبرات والتجارب المتعددة، وذلك ما يجعل المجلس مكاناً مهماً لتكامل التخصصات والاستفادة من تجارب الجميع وخبراتهم. ●



اللواء الدكتور  
محمد بن فيصل  
أبو ساق \*

استفدت كثيراً من حبي ومعرفتي باللغة الإنجليزية في فهم العقلية الأمريكية بشكل أفضل، وفي شرح وجهات نظري، والدفاع عن مواقف المملكة في مختلف وسائل الإعلام الأمريكية... كما مكّنتني ذلك من إكمال المتطلبات الأكاديمية للحصول على درجة الدكتوراه في العلوم السياسية في وقت قصير

# الأمير سلطان بن سلمان يشكر د. الشقاوي وينوّه بـ «التنمية الإدارية»

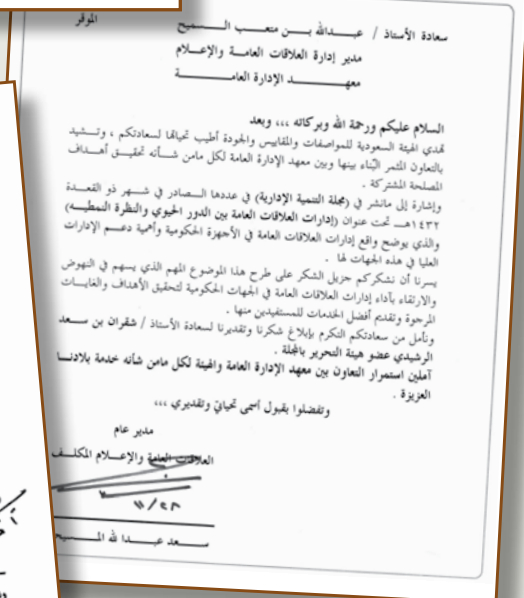
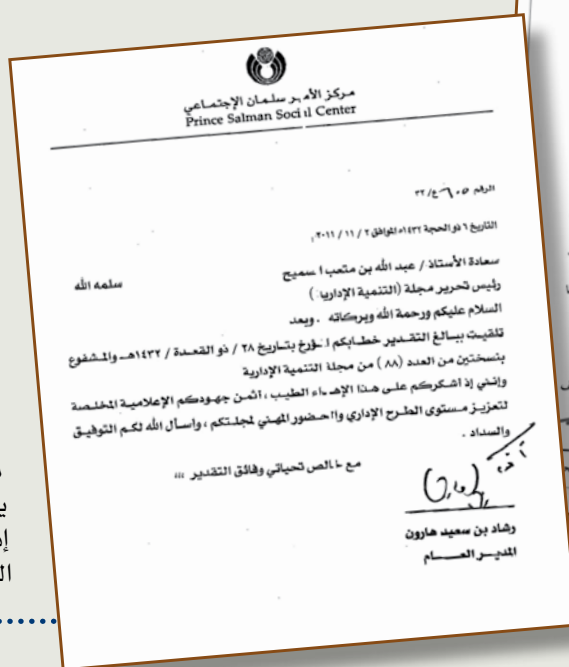
وجه صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن سلمان بن عبدالعزيز، خطاب شكر وتقدير لمعالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، أشاد فيه بمجلة التنمية الإدارية، وبما تضمنته من العديد من المقالات الإدارية المتميزة، وتمنى سموه لمعالي المدير العام دوام التوفيق والسداد.

## مدير عام مركز الأمير سلمان الاجتماعي يشيد بالعدد ٨٨

بعث سعادة الأستاذ رشاد بن سعيد هارون، مدير عام مركز الأمير سلمان الاجتماعي، برسالة موجهة لرئيس التحرير الأستاذ عبدالله السميع، أثنت خلالها على الجهود الإعلامية المبدولة في المجلة لتعزيز مستوى الطرح الإداري والحضور المهني، وبخاصة ما تضمنه العدد ٨٨ من المجلة.

## المسيح ينوه بقضية إدارات العلاقات العامة

تلقى رئيس التحرير الأستاذ عبدالله السميع خطاب شكر وتقدير من سعادة الأستاذ سعد بن عبدالله المسيح، مدير عام العلاقات العامة والإعلام المكلف بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، أشاد فيه بالتعاون المثمر بين المعهد والهيئة لكل ما من شأنه تحقيق الأهداف المشتركة، كما نوه بما تضمنته قضية العدد ٨٨ تحت عنوان (إدارات العلاقات العامة بين الدور الحيوي والنظرة النمطية)، وأكد أن طرح مثل هذه الموضوعات من شأنه أن يساهم في النهوض والارتقاء بأداء إدارات العلاقات العامة في الجهات الحكومية.





# أنا ضد تكافؤ الفرص

## أعتقد

أن مفهوم ( تكافؤ الفرص ) من المفاهيم الإنسانية التي أكثر الناس من استخدامها، لكونها من أكثر المفاهيم بريقاً ولمعانا في عالم الإدارة. بل لقد استخدم البعض هذا المفهوم كمبدأ في العديد من الدراسات الإدارية. ورغم كل هذا الضجيج حول هذا المفهوم، فأنا ضد تكافؤ الفرص بالمعنى الحرفي لهذا المفهوم الإداري.

وفي نفس السياق لمفهوم تكافؤ الفرص هناك عدد من المفاهيم الإدارية الأخرى التي نحن بحاجة إلى إعادة صياغتها عبر الدراسات البحثية. ومن بعض هذه المفاهيم تلك المتعلقة بالمساواة، والجدارة، والأقدمية وغيرها ممن يعدها البعض مبادئ إدارية لا يمكن المساس بها .

ولو أردنا أن نغير مفهوم (تكافؤ الفرص) إلى مفهوم آخر، لأمكنني الآن أن أوصي باستخدام (إتاحة الفرص) أو لربما (عدم التحيز) العرقي والفكري والعلمي لهؤلاء المتقدمين لوظيفة ما. و(إتاحة الفرص) لهم بحرية تامة حتى يصل الرجل المناسب للمكان المناسب. ولكن لا أعطي فرصا متساوية لعدد من الموظفين المختلفين.. ولا أقدم وظيفة عالية، وذات مهارات معقدة، لموظف لا يمتلك مهارات العمل لها، بحجة تكافؤ الفرص.

التكافؤ يعني التساوي. وهنا ربما الظلم الكبير للموظفين. ولكن المدير الناجح الذي يتيح الفرصة للكل، وطبقا لإمكانات كل موظف يستطيع أن يثبت جدارته، وتميزه، ومهارته دون الآخر .

ولعل السؤال الأكثر إلحاحا هو : هل أتاحت التقنية الحديثة مجالا أوسع في تطبيق مفهوم إتاحة الفرص بدلا من مفهوم تكافؤ الفرص ؟

أعتقد أن التقنية بالفعل أسهمت إلى حد كبير في إحلال المفهوم الثاني، بدلا من المفهوم الأول. وذلك في مجالات عديدة لعل أهمها إتاحة الفرص في المؤسسات الأكاديمية والتدريبية. فجامعاتنا اليوم وعبر مواقعها الالكترونية أعطت للطلاب فرصا متساوية طبقا للمفهوم الثاني، فيما

كانت تطبق قبل سنوات مفهوم التكافؤ في الفرص. وقام معهد الإدارة العامة بتطبيق المفهوم الثاني (إتاحة الفرص) لموظفي الدولة للتدريب بشكل موضوعي، طبقا للمهارات التي هي موجودة عند المتدرب، والمهارات التي ينوي الحصول عليها من خلال التدريب في برامج المعهد.

وأظن أن التركيز بشكل موضوعي على المهارات التي حصل عليها الموظف، في نهاية التدريب، وتقويمه بشكل علمي هي نوع من أنواع إتاحة الفرصة للموظف الكفاء أن يستمر في الحصول على المهارات اللازمة له لأداء عمله، بدلا من (تكافؤ الفرص) الذي يقدم فرصا متساوية للجميع في الترشيح للبرامج التدريبية، ويعطي فرصا متساوية للجميع في الحصول على نفس الشهادة في نهاية البرامج التدريبية، دون النظر إلى مدى الجدية والاستفادة من هذه البرامج، ودون النظر إلى متطلبات البرنامج، أو شروط البرنامج التي لابد وأن تنطبق على المرشح للدورات التدريبية .

البعض ربما يحتاج في أن لا خلاف بين المفهومين السابقين (تكافؤ الفرص) و(إتاحة الفرص) وأن الخلاف بينهما خلاف شكلي، بينما جوهرهما واحد. والحقيقة أن الفرق بينهما مثل الفرق بين العدالة العمياء والعدالة المبصرة. فبينما يصر بعض الحقوقيين على أن من سمات العدالة أن تكون عمياء تطبيق على الكل من دون استثناء، يرى الآخرون أن العدالة المبصرة هي مطابقة على الكل أيضا، ولكن بوعي وببصيرة. ولا مجال هنا للقول الشائع "ظلم بالسوية عدل بالبرية" .

لعل السؤال الأكثر إلحاحا هو : هل أتاحت التقنية الحديثة مجالا أوسع في تطبيق مفهوم إتاحة الفرص بدلا من مفهوم تكافؤ الفرص ؟



حسن الشيخ \*

\* عضو هيئة التدريب ومنسق الحلقات التطبيقية بفرع المعهد بالمنطقة الشرقية

يعد إحدى الركائز الأساسية في تطوير الموظفين الحكوميين

## قطاع الإدارة المكتبية: سعى دعوب لمواكبة التطور الإداري في الأعمال المكتبية

استطلاع: محمود القيعي

**يعد** قطاع الإدارة المكتبية من أقدم القطاعات وأعرقها في معهد الإدارة العامة، وهو إحدى الركائز الأساسية التي كان لها الدور الكبير في تطوير الموظفين الحكوميين منذ افتتاح المعهد عام (١٣٨٠هـ) ويعمل في القطاع عدد كبير من أعضاء هيئة التدريب المؤهلين بشكل دقيق في مجال الأعمال المكتبية وبكفاءة عالية، حيث يعملون على تحقيق أهداف القطاع فيما يخص التدريب والاستشارات والدراسات والبحوث ذات الصلة بالأعمال المكتبية .

الأستاذ سعود المنيع منسق قطاع الإدارة المكتبية يرى أن القطاع كغيره من قطاعات المعهد المختلفة قطع شوطاً كبيراً في تطوير برامجه بإحداث العديد من النقلة النوعية بمواكبة حثيثة لأحدث ماتوصلت إليه مراكز التدريب العالمية من ناحية مدد تنفيذ البرامج ومحتواها وطريقة تنفيذها مع مواكبتها لأحدث ماتوصلت إليه القفزات التقنية المتسارعة في مجال العمل المكتبي.

ويواصل المنيع : عدد البرامج التي ينفذها القطاع يختلف من وقت لآخر، وذلك حسب المتغيرات في الاحتياج لمخرجات هذه البرامج، ويتم تنفيذ مجموعة كبيرة من البرامج التدريبية والحلقات التطبيقية المتميزة التي أسهمت بشكل كبير في تحقيق الإثراء الوظيفي والمواكبة المستمرة لأحدث ماتم التوصل إليه في طرق وأساليب العمل للموظفين أثناء الخدمة وذلك في مجال السكرتارية وتنظيم وإدارة الاجتماعات وإدارة الوقت وإعداد التقارير وتحرير الرسائل والاتصالات الإدارية والأرشفة الالكترونية ومعالجة النصوص، حيث يدرّب هذا القطاع مايقارب ثلث عدد المتدربين الملتحقين في الدورات التدريبية في المعهد كل عام.

كما يقوم القطاع كذلك بتنفيذ عدد من البرامج الإعدادية لخريجي الثانوية والجامعة، التي ساهمت في تلبية الاحتياج الوظيفي على مر السنوات الخمسين الماضية، وتخضع هذه البرامج بنوعيتها التدريبية والإعدادية للتطوير بشكل مستمر تبعاً للمتغيرات ذات العلاقة.

ويأتي على سبيل المثال برنامج السكرتير التنفيذي على قائمة التميز لبرامج القطاع الإعدادية، بسبب تزايد الطلب على خريجي هذا البرنامج في القطاع العام وكذلك القطاع الخاص، إضافة إلى المستوى المتميز في اللغة الانجليزية وجميع المعارف والمهارات التي تحتاجها هذه الوظيفة الحيوية. والبرامج التي ينفذها القطاع هي كالتالي:

### برنامج أعمال السكرتارية

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين للقيام بأعمال السكرتارية العامة بكفاءة وفاعلية، ومن أهدافه التفصيلية أن يكون



### برنامج تحرير الرسائل باستخدام الحاسب الآلي

ومدة البرنامج ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية معارف ومهارات المتدرب لإعداد ومعالجة الرسالة الحكومية الداخلية والخارجية باستخدام الحاسب الآلي بكفاءة وفاعلية، ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب قادراً على أن يحدد مفهوم وأهمية وأنواع ومعوقات الاتصال بكفاءة، وأن يحدد مفهوم وأنواع ومزايا الاتصال الكتابي بكفاءة، وأن يحدد ويضبط الجوانب الشكلية في الكتابة بكفاءة، وأن يحدد ويعالج الجوانب الموضوعية في الكتابة بكفاءة، وأن يحدد

المتدرب قادراً على أن يحدد مفهوم السكرتارية بسهولة ويسر، ومعرفة الأنواع المختلفة للسكرتارية، وأن يطبق أنماط الشخصية للسكرتير بدقة وإتقان، وأن يعالج المكالمات الهاتفية بدقة وإتقان، وأن ينظم مقابلات الزوار في مكتب المدير بكفاءة وفاعلية، وأن ينظم الاجتماعات بدقة وإتقان، وأن ينظم سفريات المدير بسهولة ويسر. ومن شروط القبول أن يكون المرشح ممارساً إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن تكون لديه خبرة في مجال السكرتارية العامة مدة لا تقل عن سنة.





## قطع شوطا طويلا لتطوير برامجه في الأعمال المكتبية

السكرتارية الالكترونية بسهولة ويسر، وأن يستخدم برنامج - Micr soft office word في الدمج البريدي وإنشاء القوالب وتحرير الصور بدقة وإتقان، وأن يستخدم برنامج Microsoft office Excel في إنشاء الجداول الالكترونية بكفاءة وفاعلية، وأن يستخدم برنامج - Micr soft office outlook في أنشطة السكرتارية اليومية بكفاءة وفاعلية، ويتعامل مع المعلومات المتوفرة من خلال الانترنت في خدمة العمل المكتبي بيسر وسهولة، وأن تكون لديه القدرة على تنظيم الاجتماعات باستخدام برنامج Windows Netmeeting بدقة وإتقان. ومن شروط القبول أن يشغل الموظف إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون لدى المرشح معرفة بالتعامل مع الحاسب الآلي، وأن تكون لديه مهارات أساسية في التعامل مع برامج Microsoft office .

مفهوم وأجزاء الرسالة الحكومية الداخلية بكفاءة، وأن يعد ويعالج الرسالة الحكومية الداخلية على الحاسب الآلي بكفاءة، وأن يحدد مفهوم وأجزاء الرسالة الحكومية الخارجية بكفاءة، وأن يعد ويعالج الرسالة الحكومية الخارجية على الحاسب الآلي بكفاءة. ويشترط في القبول أن يكون المرشح ممارسا لمهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن تكون لديه خبرة في مجال تحرير وإعداد المراسلات لمدة لا تقل عن سنة .

### برنامج السكرتارية الالكترونية

ومدته خمسة أيام، وهدفه العام تنمية قدرات المتدربين على استخدام التقنيات الالكترونية في أعمال السكرتارية بكفاءة وفاعلية، ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب قادرا على أن يتعرف على مفهوم

## يقدم برنامجا مكثفا لجميع أعضاء هيئة التدريب على أحدث إصدارات الحاسب الآلي

الأرشفة الالكترونية بدقة وإتقان، وأن يكون قادرا على تحويل النسخ الالكترونية إلى نسخ ضوئية بفاعلية، وأن يسترجع الوثائق بكفاءة وفاعليته وأن يطبع الوثائق من نظام الأرشفة الالكترونية بدقة وإتقان.

### برنامج الاتصالات الإدارية

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدرب على القيام بمهام الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية باستخدام الحاسب الآلي بكفاءة.

ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب قادرا على استخدام أجزاء ومكونات برنامج الاتصالات الإدارية بالحاسب الآلي وتسجيل البريد الوارد والصادر، وأن يقوم بمتابعة وإعداد التقارير وأن يطبق معايير الاستعلام، ويقوم بإعداد خيارات الطباعة.

### برنامج إدارة الوقت

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين على إدارة وقت العمل بكفاءة وفاعلية، ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب قادرا على تحديد المفاهيم الأساسية لإدارة الوقت، وأن يحدد مضيعات الوقت وكيفية التعامل معها، وأن يطبق الأساليب العلمية لإدارة الوقت بكفاءة.

ويشترط أن يكون المتدرب ممارسا لإحدى الوظائف الإشرافية وأن تكون لديه خبرة لا تقل عن عام في ممارسة الوظيفة الإشرافية الحالية .

### برنامج معالجة النصوص

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية مهارة المتدرب على معالجة النصوص العربية باستخدام برنامج Ms word 2007 بكفاءة وفاعلية . ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب قادرا على تشغيل جهاز الحاسب الآلي والوصول لبرنامج Ms word 2007 بسهولة ويسر، وأن يستخدم المتدرب الحاسب الآلي في إنشاء المستندات وحفظها واسترجاعها بكفاءة وفاعلية، وأن يتعرف المتدرب على أهمية الطباعة بطريقة للمس وكيفية استخدامها بدقة وكفاءة، وأن يستخدم الحاسب الآلي في ضبط الفقرات والتعداد النقطي والرقمي وضبط الحواشي وأرقام الصفحات بكفاءة وفاعلية .

ويشترط في القبول أن يكون المتدرب سليم الأصابع قبل الالتحاق بالبرنامج، ويكون قد أمضى مدة لا تقل عن سنة على رأس العمل،



### برنامج الأرشفة الالكترونية

ومدته يومان، وهدفه العام تنمية معارف ومهارات المتدربين على استخدام برنامج الأرشفة الالكترونية في حفظ الوثائق واسترجاعها بكفاءة وفاعلية، ومن أهدافه التفصيلية : أن يكون المتدرب قادرا على تحديد مفهوم الأرشفة الالكترونية بدقة وإتقان، وأن يوضح مزايا برنامج الأرشفة الالكترونية بسهولة ويسر، وأن يحدد متطلبات أمن المعلومات والنواحي النظامية في الأرشفة الالكترونية بكفاءة وفاعلية، وأن يذكر أنواع أنظمة الأرشفة الالكترونية ، وأن يستخدم حقول ومكونات برنامج الأرشفة الالكترونية، وأن يدخل بيانات الوثائق في نظام الأرشفة الالكترونية بدقة وإتقان، وأن يكون قادرا على استخدام المسح الضوئي للوثائق، وأن يفهرس الوثائق في نظام





## يدرب ما يقارب ثلث عدد المتدربين المتحقين بالمعهد كل عام

الاجتماعات وكيفية تنفيذها ببسر وسهولة.

ويشترط في المشارك أن يكون أمضى سنة على الأقل في وظيفة إشرافية، وأن يكون ممارساً لإحدى الوظائف الإشرافية في جهة عمله. وينتهي منسق قطاع الإدارة المكتبية، الأستاذ المنيع، حديثه مؤكداً أن للقطاع باعاً طويلاً في مجال الاستشارات الإدارية، حيث أسهم أعضاء هيئة التدريب بالقطاع في تقديم عدد هائل من الاستشارات الإدارية المقدمة للجهات الحكومية في مجالات العمل المكتبي، إضافة إلى مشاركتهم في عدد كبير من الدراسات والبحوث المتعلقة بهذا المجال.

وكشف أن القطاع قد انتهى قبل فترة وجيزة من إعادة تطوير جميع البرامج والحقائب التدريبية، ويعكف الآن على تطوير البرامج الإعدادية بشكل عام وبرنامج السكرتير التنفيذي بشكل خاص بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل على ضوء دراسات المسح الحديثة لحاجة السوق.

كما قام القطاع مؤخراً بتقديم برنامج مكثف لجميع أعضاء هيئة التدريب وذلك على أحدث الإصدارات في مجال تطبيقات الحاسب الآلي، وذلك عن طريقة جامعة كامبريدج بهدف رفع الكفاءة لديهم والمواكبة المستمرة للتطورات الحديثة.

وأكد أن القطاع يتطلع بكل معاني الطموح إلى تلبية جميع الاحتياجات وبكل تميز في كل ما يتعلق بالتدريب والاستشارات والبحوث والدراسات في مجال الأعمال المكتبية، كما يسعى إلى التطوير المستمر سواءً لعضو هيئة التدريب أو الحقائق التدريبية وإلى كل جديد مفيد مما يساعد في إتمام العملية التدريبية على الوجه الأكمل. ●

وان يكون ممارساً لإحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج .

### برنامج إعداد التقارير

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية المتدربين لإعداد وتقديم التقارير بكفاءة وفاعلية.

ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب قادراً على تحديد أهمية التقارير ووسيلة الاتصال بأنواعها، وأن يطبق خطوات إعداد التقرير بكفاءة، وأن يطبق الشروط الشكلية والموضوعية للكتابة بكفاءة، وأن يطبق شروط تقديم التقرير بكفاءة.

ويجب أن يكون المرشح ممارساً لإحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون قد أمضى سنة كاملة في ممارسة أعمال الوظيفة التي يستهدفها البرنامج.

### برنامج إدارة الاجتماعات

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات ومعارف المشاركين في البرنامج في مجال إدارة الاجتماعات بكفاءة وفاعلية، ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب قادراً على التعرف على أهمية الاجتماعات وأنواعها بسهولة ويسر، وأن يتعامل مع مشكلات الاجتماعات بكفاءة وفاعلية، وأن يحدد أسس تنظيم الاجتماعات بسهولة ويسر، وأن يحدد الوسائل المناسبة لإدارة الاجتماعات بسهولة ويسر، وأن تكون لديه القدرة على تحديد أنماط المشاركين في الاجتماعات وكيفية التعامل معهم بكفاءة وفاعلية، وأن يطبق القواعد والطرق اللازمة لعقد الاجتماعات ببسر وسهولة، وأن يحدد المهارات الأساسية لنجاح



د. أروءه العبد العزيز\*  
\* منسقة قطاع الموارد البشرية  
بالفرع النسائي

## (البيوريتانية) في ضوء نظريات التعلم الحديثة

وفقاً لنظرية التعلم الحديثة هو استعادة المرح والأمان النفسي في العملية التعليمية والتدريبية. يستطيع الكبار والصغار على حد سواء التعلم بشكل أمثل في بيئة تعليمية خالية من الخوف والملل والألم. لا بد هنا من الانتباه إلى أن المرح الذي يعتبر أحد أركان التعلم الفعال لا علاقة له باللغو الفارغ السطحي أو الألعاب غير ذات المعنى والتي لا فائدة منها. بل هو الهدوء والإحساس بالارتباط والكلية والاندماج. إن من المهام الأساسية في التعليم والتدريب هي البحث الدائم عن وسائل لجعل التعلم ممتعاً بكل ما تحمله كلمة متعة من معنى، لأن ذلك يوصل إلى نتائج حقيقية. إن طرح سؤال "كيف يمكن أن أدخل المتعة في هذه المادة الصعبة" في كل مرة تقف أمام تجربة تعليمية أو تدريبية سوف يساعد على إزالة أي غبار عالق بك وبرنامجك التدريبي من البيوريتانية التعليمية، حيث يعتبر المرح عملية تفاعلية بين المدرب والمتدرب فيضيف صبغة رائعة على العلاقة بينهما أثناء العملية التدريبية تخرج عن إطار التعامل الرسمي والتقليدي، مع حفظ الاحترام المتبادل وفعالية تحقيق الأهداف التدريبية من غير إفراط أو تفريط بدلاً من العقوبات التدريبية التي تدفع المتدربين إلى التعلم ضمن بيئة جافة مليئة بالتلقين وعرض شرائح البوربوينت التي تقلص العقل وتذبل الروح وتفقد التركيز. عندما تكون روحك سعيدة، يكون تعلمك سريعاً. فليكن المرح والأمان فلسفة للتدريب، وليس أسلوباً من أساليبه.

\*\*تستخدم كلمة البيوريتانية اليوم مجازاً لوصف التزمت الديني، ودخلت إلى أصل الثقافة التعليمية الأمريكية في القرن السابع عشر\* ●

عندما تكون روحك سعيدة،  
يكون تعلمك سريعاً.  
فليكن المرح والأمان فلسفة  
للتدريب، وليس أسلوباً من  
أساليبه.

إن معظمنا (من الأكاديميين) مصابون بالإعاقة التعليمية دون حتى أن نعرف ذلك، إن الذي سبب هذه الإعاقة، ويستمر في تقويتها، هو صندوق المعتقدات التي ورثناها حول التعليم، والتي تحولت إلى جزء من تراثنا الثقافي وتبلورت حتى أخذت شكلها الأكاديمي، وقد وصلت الأمور إلى حد أن هذه المعتقدات قد تجذرت في مفاهيم التعليم والتدريب، وأصبح من الصعب جداً هز أصولها.

إن ما يعطي لهذه المفاهيم القديمة قوتها، هو تحولها إلى بديهيات في التعليم واعتبارها افتراضاً الشك الذي كانت الأمور عليه وستستمر عليه. إننا بدون شك بحاجة إلى ثورة حقيقية في مقاربتنا للعملية التعليمية والتدريبية للتخلص من المفاهيم المفروضة ثقافياً، والتي حولت التعليم والتدريب إلى عملية كئيبة وغير فعالة.

ولعل من أبرز هذه الإعاقات هي البيوريتانية\* ونقص بها التلقين، وغالباً ما كانت عملية التلقين هذه مخيفة للمتعلم وخالية من المتعة. كما كانت معتمدة على الحفظ والاستظهار بشكل مطلق، كما عبر عنها (ايرفينغ) "إذا لم تستخدم العصا فقد أفسدت الطفل" العصا! نعم.

لقد كان التزاوج بين الألم والتعلم لا فكاك منه، ولم يكن هناك إحساس بالمتعة والسعادة في عملية التعلم، بل كانت الأحاسيس المترافقة للتعلم هي الصرامة والقسوة والجدية والتحكم القاسي من الأعلى، والاستبعاد المتعمد للمرح والسعادة.

إن من الجلي هذا التزاوج بين الألم والتعليم في الفلسفة التعليمية لتلك الحقبة، وبالرغم من أن درجة هذا التزاوج تختلف من معلم إلى آخر ومن مؤسسة تربوية إلى أخرى، إلا أن مبدأ غياب الألم هو غياب للتعلم، فيبقى لدى الجميع الشك في مبدأ التعلم المريح السعيد، ويبقى منطق البيوريتانية المسيطر.

على سبيل المثال، ما هو رد الفعل التلقائي الذي يمكن أن تتوقعه من مدير تنفيذي في مؤسسة ما حين يسمع أصوات ضحكات قادمة من غرفة التدريب في مؤسسته؟ غالباً ما سيكون الجواب هو "لماذا لا يلتفت أولئك المتدربون إلى ما هو مهم ويبدؤون بالتدريب" إذا، لا يزال في ثقافة الكثير من المؤسسات التعليمية والتدريبية أن المرح والمتعة هما مضادان للتعلم.

إذن ما هو العلاج؟ إن الترياق الأكثر فعالية لمرض البيوريتانية



## عمل المرأة في القطاع الخاص.. تحديات وعوائق

تحقيق : سوسن المفلح

قرار مجلس الوزراء رقم (١٢٠) وتاريخ ١٢/٤/١٤٢٥هـ، بشأن زيادة فرص ومجالات عمل المرأة السعودية.  
قرار مجلس الوزراء رقم (١٨٧) وتاريخ ١٧/٧/١٤٢٦هـ بشأن تراخيص تشغيل النساء.  
قرار مجلس الوزراء رقم (٦٣) وتاريخ ١١/٣/١٤٢٤هـ، بشأن التعليم العالي وبعض الإجراءات النظامية الخاصة بعمل المرأة في القطاعين العام والخاص.  
قرار مجلس الوزراء رقم (٢٦٠) وتاريخ ٥/٨/١٤٣٠هـ بشأن استراتيجية التوظيف السعودية.  
كما خص الباب التاسع من نظام العمل المرأة بقواعد إضافية تتعلق بتشغيلها في القطاع الخاص مراعاة لظروفها وخصوصيتها. مثل: إجازة الوضع للأم العاملة. الرعاية الطبية أثناء الحمل ورعاية أطفال العاملات في أماكن العمل.  
مجلة "التنمية الإدارية" بحثت واقع المرأة العاملة في القطاع الخاص وأثر هذه القرارات على أرض الواقع في زيادة نسبة مساهمتها في القوى العاملة وتوفير بيئة عمل مناسبة مشجعة، والتحديات التي تقف في طريق مشاركتها الفعالة في القطاع الخاص؟ وكيف يمكن مواجهتها؟

**برغم** القرارات الداعمة لتشجيع عمل المرأة في القطاع الخاص ، فإن واقع نسبة مشاركتها في القوى العاملة لاتزال ضعيفة ودون المأمول فبحسب ماذكرته صحيفة المدينة في عدد ١٧ أبريل ٢٠١٠م تصل نسبة مساهمة المرأة السعودية العاملة في التنمية حالياً إلى ١٠٪ فقط من حجم قوة العمل الوطنية بحسب تقديرات خطة التنمية الثامنة حيث تتركز وظائف النساء في المملكة في قطاعي التعليم والصحة، الأمر الذي يجعل هناك هدراً اقتصادياً إذا ما قورن بحجم الإنفاق المالي على تعليمها مع مساهمتها بالتنمية.  
وللرفع من نسبة مساهمة المرأة في التنمية، صدرت قرارات عديدة لزيادة فرص ومجالات عمل المرأة في شتى المجالات في القطاعين الحكومي والخاص واكبت هذه القرارات قرارات أخرى تنظم عملية توظيفها في القطاع الخاص ومتابعتها في مواقع عملها، وضمان جميع حقوقها وتوفير البيئة المناسبة لها لتعمل وتنتج وتشارك الرجل في مسيرة التنمية بما يوفر لها العيش الكريم من خلال فتح مجالات أوسع للعمل بما يناسب متطلباتها واحتياجاتها.  
من هذه القرارات:

## رقية آل عبد الله: فرص المرأة في القطاع الخاص محدودة. الوعي الكافي لدى المرأة العاملة بحقوقها، يؤدي إلى ضياعها. د. الجارودي: عدم وجود

الرعاية الطبية أثناء الحمل و رعاية أطفال العاملات في أماكن العمل.

### الواقع المؤلم

ولكن بنظرة متأنية إلى واقع المرأة العاملة في القطاع الخاص نجد أن هناك الكثير من المشاكل والمعوقات تبدأ من التوظيف مروراً بعقد العمل وانتهاءً بالإجراءات المتبعة لحل المشاكل بين الطرفين والطرد التعسفي .

### معوقات التوظيف

وتشير الأستاذة رقية إلى أن هناك معوقات تقف في طريق مشاركة فاعلة للمرأة السعودية في القطاع الخاص فبالإضافة إلى محدودية الفرص المتاحة أمامها تجد نسبة كبيرة منهن صعوبة في العمل المسائي وساعات العمل الطويلة إلى جانب انخفاض معدلات الأجور بشكل عام وهناك أيضاً مشكلة المواصلات بالإضافة إلى نقص الخبرة والتدريب لدى طالبات العمل.

بينما تلخص الأستاذة عبير محمد الدريبي، مسؤولية القسم النسائي في مؤسسة وفاء لحقوق المرأة، المشاكل بتدني الأجور وتقول: للأسف لا يوجد حد أدنى للأجور في القطاع الخاص حتى أننا نسمع أحياناً عن أجور تقل عن ألف ريال، مع العلم أن صندوق الموارد البشرية يدعم رواتب السعوديين في السنوات الأولى. بالإضافة إلى مشاكل أخرى مثل صعوبة توفير المواصلات ، وعدم وجود إجازات كافية، كما أن بعض المنشآت قد لا تراعي طبيعة المرأة وخصوصية عملها.

### العمل دون عقد

وتؤكد الأستاذة عبير الدريبي أن أبرز مشاكل المرأة العاملة في العمل من دون عقد بل قد يكون هذا هو أساس المشاكل بالنسبة لهن، فإذا كانت تعمل دون عقد تعرضت أكثر

أفضل، فقد أكدت مديرة قسم التوظيف بمكتب عمل الرياض القسم النسائي، الأستاذة رقية بنت عبد الله آل عبد الله، أن هناك زيادة في الاهتمام برفع نسبة مساهمة المرأة في القطاع الخاص استناداً إلى قرارات مجلس الوزراء وبرامج وزارة العمل الأخيرة ومنها البرنامج الوطني لإعانة الباحثين عن العمل "حافز" وبرنامج تحفيز المنشآت لتوظيف الوظائف "نطاقات"، والعمل على مواجهة محدودية فرص ومجالات العمل المتاحة للمرأة السعودية بالإضافة إلى برامج وآليات أخرى عديدة.

### طبيعة العمل في القطاع الخاص

بينما ترى الدكتورة ماجدة بنت ابراهيم الجارودي، الأستاذ المساعد في الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود، أن جميع الأعمال مناسبة لعمل المرأة عدا الأعمال التي تتنافى وطبيعتها الأنثوية والتي تتطلب العمل الجسدي المرهق كإعمال البناء والكهرباء والهندسة المدنية، الخ . ولكن إذا ما قسمنا القطاع الخاص في السعودية إلى قسمين فسيكون أولهما هو المدارس الخاصة وهي تعليمية إدارية، وثانيهما المؤسسات الخاصة المتمثلة في الشركات والمستشفيات وقطاعات التدريب الخاصة والمشغل والبنوك وغيرها التي تدير أعمالاً تجارية في السوق.

### البيئة المناسبة لعمل المرأة في القطاع الخاص.

وترى الأستاذة رقية آل عبد الله أن هناك بيئة مناسبة لعمل المرأة وفقاً لضوابط الشريعة ومتوافقة مع طبيعتها وأدوارها المختلفة الأسرية والعملية وذلك بوجود عدد من القرارات المنظمة لعمل المرأة في القطاع الخاص وبخاصة الباب التاسع من نظام عمل المرأة الذي حدد البيئة المناسبة لها في قواعد منظمة مثل: إجازة الوضع للأم العاملة.



### أرقام وحقائق

أشار وزير العمل في منتدى واقع مشاركة المرأة في التنمية الوطنية عام ٢٠١٠ بحسب ما ذكرته صحيفة الوطن إلى أن إجمالي العاملات في المنشآت الخاصة يبلغ ١٣٧,٤ ألف عاملة يشكلن نحو ٢٪ من إجمالي العاملين بالمنشآت الخاصة، بلغ عدد العاملات السعوديات منهن ٤٨,٨ ألف عاملة يشكلن نحو ٣٥٪ من إجمالي النساء العاملات بالمنشآت الخاصة بينما عدد العاملات غير السعوديات ٨٩ ألف عاملة يشكلن نحو ٦٥٪ من إجمالي العاملات.

### زيادة ملحوظة في الاهتمام بعمل المرأة

والتابع للحراك القائم من قبل المسؤولين عن تفعيل دور المرأة في التنمية يرى أن المستقبل





## عبير الدريبي: العمل بدون عقد أبرز مشاكل المرأة في القطاع الخاص

وجوب حصر احتياجات سوق العمل والتخصصات المطلوبة ومواءمة مخرجات التعليم معها وتحسين بيئة العمل والشروط المتعلقة بعمل المرأة

من العقد وتتوقف عند البنود التي لم تتضح وضوحاً كاملاً لما يتوجب عليها عمله ويمكنها أن تلجأ لمن يساعدها على القراءة الواضحة للبنود. ومن مسؤولية المؤسسة تقديم العقد بالشكل الواضح بفقرات لا يمكن أن تحتل معنيين يمكن من خلالها أن يتم شكر أو عقاب المتعاقد معها.

### العمل في المدارس الأهلية

وترى الدكتورة ماجدة أن أنظمة العمل في المدارس الأهلية -كمثال- تحتاج في غالبيتها لإعادة تقييم وذلك لسن قوانين وشروط واضحة للتعاقد مع المدرسات، وأولها الناحية المادية. كذلك تحديد إجراءات العمل التي يتم التعاقد بناء عليها، فعلى الرغم من أنه يتم توقيع عقد للعمل إلا أن هذه العقود تكون بشكل روتيني ربما لا يعكس ما يتم الالتزام به من قبل المدرسة مع المتعاقد معها. فأحياناً يتم

للضرر لضعف دعواها في حال التظلم إلى جانب الفصل التعسفي.

### دراسة عقد العمل

وترى د. ماجدة الجارودي أنه حتى مع وجود عقد، فإن عدم دراسته جيداً من أبرز المشاكل التي تواجه الموظفة، حيث يغلب على معظم مؤسسات القطاع الخاص عند توظيف المرأة أن تكون الوظيفة المسندة لها مستندة على وصف وظيفي محدد للمهام المرغوب منها القيام بها. إضافة إلى أمر مهم بأن العقد الذي يتم توقيعه معها يكون وافياً في شرح مسؤولياتها وواجباتها ومسؤوليات وواجبات المؤسسة تجاهها. فالعقد شريعة المتعاقدين كما يقال.

وتتصح الجارودي المتعاقدة بأن تقرأ العقد المقدم لها بدقة لتعرف حقوقها وواجباتها ومن ثم يجب عليها أن تناقش ما لا تفهمه

وتقترح أن يقدم للموظفة الوصف الوظيفي الواضح لمهام ومسؤوليات وظيفتها وارتباطها التنظيمي وعلاقات السلطة والمسؤولية. بالإضافة إلى ضرورة أن يقدم لها عقد العمل بفترة كافية لدراسته واتخاذ قرار بشأن الموافقة من عدمها. ولا ننسى دور وزارة العمل في إقامة دورات وورش عمل تتناول شرح أنظمة ولوائح العمل الخاصة بالقطاع الخاص، وإعداد نشرات وكتيبات توعية توزع من قبلها للعاملين بالقطاع الخاص.

### الاجراءات القانونية

وعن الإجراءات القانونية التي ينبغي على الموظفة اتباعها في حال تعرضها لظلم تقول الأستاذة عبير الدريبي: حددت قوانين العمل إجراءات الخلافات بين الموظف وصاحب العمل حيث من المفترض أن تسعى الموظفة إلى حل مشاكل العمل بالتوجه لرئيسها المباشر ثم تتدرج في الشكوى، فإن لم تجد إنصافاً داخل المنشأة كان لها حق التوجه لتقديم دعوى لدى مكتب العمل لتتظلم للجنة الابتدائية لنسوية الخلافات العمالية في دعواها. ونهت الدريبي إلى أن على الموظفة أن تتعجل برفع دعوى التظلم خشية أن تسقط الدعوى بالتقادم.

### كيفية رفع نسبة مساهمة المرأة في القطاع الخاص

وتطرح الأستاذة رقية آل عبد الله عددا من المقترحات لرفع نسبة مساهمة المرأة في القطاع الخاص مثل وجوب حصر احتياجات سوق العمل والتخصصات المطلوبة ومواءمة مخرجات التعليم معها وتحسين بيئة العمل والشروط المتعلقة بعمل المرأة. بالإضافة إلى محاكاة تجارب ونماذج ناجحة بالنسبة لعمل المرأة في الداخل وفي الدول العربية والإسلامية لتوسيع مجالات عمل المرأة. وكذلك ابتكار أساليب وفرص عمل جديدة وخلاقة، مع ضرورة زيادة توعية المجتمع بأهمية عمل المرأة ورفع ثقافة الاستثمار لدى النساء السعوديات وتشجيعهن على إقامة المشاريع التجارية والاستثمارية التي تسهم في خلق فرص العمل للمرأة. وتشير الدريبي إلى أهمية العمل على تدريب وتأهيل الكوادر النسائية في الجوانب المهنية والفنية لضمان أداء عملها بكفاءة وفاعلية. ●

الشركة بسبب أخذهم في الاعتبار النواحي القانونية الملزمة لهم في بلد الشركة الأم. وفي بعض الأحيان قد تكون مشكلة عمل المرأة في مكان العمل الخاص بالشركة؛ مثل عدم وجود خصوصية للمرأة في مكان مزدحم بالرجال، مما يؤدي بها في بعض الأحيان لترك العمل. وتشير د. الجارودي إلى أن العمل عموماً سواء في القطاع الخاص أو الحكومي يتطلب من الشخص العامل أن يكون واعياً لما عليه القيام به وكيفية أدائه دون أن يكون للأهواء الشخصية تدخل في سير العمل.

### حقوق العاملات

ومن جهتها تؤكد الأستاذة الدريبي أنه في الغالب لا تعي كثير من العاملات حقوقهن، ومن المفترض أن تكون الموظفة على اطلاع تام بنظام العمل والعمال واللائحة الداخلية للمنشأة التي تعمل بها فيما يخص علاقة المنشأة بالموظف وحقوقه وواجباته، وتضيف: للأسف فإن جهل الموظفة بحقوقها يقعها في مشاكل بسبب مخالفات لم تنتبه لها أو هضم حقوقها بسبب جهلها بالأنظمة.

### التوعية الحقوقية

وتشير الأستاذة عبير الدريبي أن التوعية الحقوقية للمرأة مسؤولية مشتركة بين الموظفين والمنشآت والحقوقيين والإعلام والجمعيات والجهات المعنية بالعمل، فعلى الموظفة أن تسعى لتثقيف نفسها والاطلاع على نظام العمل لا سيما ما يخص تشغيل النساء وكل ما يستجد من أنظمة وقرارات على موقع وزارة العمل على شبكة الانترنت. وتضيف: على المنشآت مسؤولية كبيرة في تثقيف موظفيها حقوقياً ولكن للأسف الواقع يقول عكس ذلك حيث لا تقوم بعض المنشآت الخاصة بهذا الدور بل قد تسعى أن يبقى الموظف جاهلاً بحقوقه. كذلك تقع المسؤولية على الحقوقيين والمؤسسات المختصة في القانون من خلال دورات تدريبية لشرح مواد نظام العمل وحقوق الموظف وواجباته.

### المسؤولية مشتركة

وتوافقها الرأي الدكتورة ماجدة الجارودي في عدم وجود الوعي الكافي لدى المرأة العاملة بحقوقها مما يؤدي إلى ضياعها، حيث تعتبر الجارودي أن مسؤولية ضياع الحقوق مشتركة بين طرفي العقد (الموظفة، وجهة العمل).



توقيع عقد مع موظفة على أنها كاتبة ومن ثم تكتشف أنه يتوجب عليها القيام بكل ما يسند إليها من أعمال حتى ولو كان العمل كمراقبة. وبالنسبة للمعلمات يتم التعاقد معهن لتدريس مقررات محددة بناءً على التخصص ثم تفاجأ المعلمة بتكليفها بتدريس مناهج مختلفة بسبب وجود نقص في عدد المعلمات.

### العمل في المؤسسات والشركات الخاصة

وتبرز المشكلة الأساسية من وجهة نظر الدكتورة الجارودي في الناحية المادية. حيث لا تمنح بعض المؤسسات والشركات الخاصة مرتبات مجزية للمرأة، ولا تمنح لها بدل سكن أسوة بالرجال العاملين لديها. وتضيف: حتى لا نعمم فإن بعض هذه الشركات خاصة الأجنبية منها تمنح مرتبات مجزية ولها بدلات عمل أيضاً مدروسة من قبل محامي





الرياض

٢٢ أكتوبر ٢٠١١



الرياض

٢٩ مايو ٢٠١١

رابعة  
rabea@alriyadh.com





إعداد / علي المطيري

## التميز في القطاع الصحي



أحمد مدني

أهمية الانضباط واحترام الوقت، وفي المعهد أيضا كان التعاون مميزاً من أساتذته بتحفيز الطلاب وتشجيعهم على التحصيل الدراسي العالي وإجاباتهم عن كل ما نريد معرفته في مجال التخصص، حيث كانت الرسالة التدريبية تقدم بشكل احترافي يساعد الطالب على فهمها واستيعابها مما انعكس على شخصيتنا نحن كطلاب لنستمر في حمل نفس هذه الرسالة وتطبيقها على واقع عملنا اليوم. ●

أحمل في قلبي لمعهد الإدارة العامة الكثير من الذكريات الطيبة، ففيه تعلمنا في جو صحي مناسب يساعد الطالب على التركيز في دراسته، وفيه تعلمنا أهمية الانضباط واحترام الوقت..

**تستمر** مجلة "التنمية الإدارية" في تسليط الضوء على خريجي المعهد المتميزين إيماناً بأهمية دورهم

كسفراء لتميز مخرجات المعهد في القطاعين الحكومي والخاص. في هذا العدد نتوجه إلى خريجي قطاع الإدارة الصحية. فبالإضافة إلى دور القطاع في تنفيذ برامج تدريبية تستهدف تدريب العاملين في مختلف القطاعات الصحية الحكومية والجهات ذات العلاقة وتزويدهم بالمهارات والخبرات التدريبية المناسبة، ينفذ قطاع الإدارة الصحية برنامجاً إعدادياً لخريجي الثانوية العامة "إدارة المستشفيات" يعد الدارس من خلاله للقيام بالنشاطات الإدارية التنفيذية في المرافق العلاجية والمستشفيات بالكفاءة والمهارة المطلوبة للعمل في هذا القطاع.

"أحمد مدني" أحد خريجي قطاع الإدارة الصحية، وممن تميزوا في دراسته في المعهد، وفي مجاله العملي اليوم، يقول أحمد: منذ أيام دراستي الثانوية وأنا أعشق العمل في القطاع الصحي، لذا لم أتردد بعد تخرجي من الثانوية بالعمل في المستوصفات الأهلية رغبة مني في معرفة هذا القطاع، وسبر أغوار هذا الحقل المميز بالنسبة لي. ويضيف أحمد: الحماس ليس كافياً لعمل ماتحب، لذا حاولت أن أتخصص في هذا المجال ومعرفة المهارات الرئيسية للنجاح والإبداع فيه. هنا يقول أحمد: توجهت إلى والدي لأخذ النصيحة والمشورة، فكان رأيه بلا تردد أن ألتحق ببرنامج إدارة المستشفيات بمعهد الإدارة العامة.

وحول أبرز الأسباب التي جعلته يقتنع برأي والده، يقول أحمد: أحد أهم الأسباب هي سمعة المعهد المتميزة في تأهيل الكوادر الوطنية لسوق العمل، أضف إلى ذلك جودة المواد التدريبية المقدمة من قبل المعهد من ناحية المصطلحات الطبية المستخدمة في القطاع الصحي، والمحاضرات التدريبية المكثفة في الجانب الإداري، كذلك لا أغفل جانباً مهماً وهو السنة التحضيرية لدراسة اللغة الإنجليزية كمتطلب أساسي للانضمام للبرنامج، حيث تعتبر الأميز من ناحية زخم المعلومات المفيدة والتركيز على المهارات الأساسية لإتقان اللغة.

عند سؤال أحمد عن أبرز القيم التي اكتسبها من المعهد يذكر أن دقة المواعيد، الالتزام، الانضباط، روح العمل الجماعي لاتزال سلوكيات رئيسية في حياته العملية.

يعمل اليوم أحمد رئيساً لقسم التنويم في أحد أهم المنشآت الطبية في المملكة "مدينة الملك فهد الطبية بالرياض"، طامحاً في مواصلة التميز والإبداع في مسيرته العملية. ويختم أحمد حديثه قائلاً: أحمل في قلبي لمعهد الإدارة العامة الكثير من الذكريات الطيبة، ففيه تعلمنا في جو صحي مناسب يساعد الطالب على التركيز في دراسته، وفيه تعلمنا



متابعة: شقران الرشدي

صفحة تعني برصد أبرز ما صدر من الكتب الإدارية الحديثة لتقدم وعياً متجدداً لتعزيز الثقافة الإدارية من خلال العطاءات المتميزة. ويتم إعداد الصفحة بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بمعهد الإدارة العامة.

## جديد المكتبة الإدارية

### تسويق الأعمال.

– اسم المؤلف: د. نظام موسى سويدان - د. سمير عزيز العبادي.

– سنة النشر: ٢٠١١م

– الناشر: دار الحامد للنشر والتوزيع - عمان - الأردن

– يتطرق الكتاب عبر صفحاته إلى مفهوم تسويق الأعمال بصفته عنصراً هاماً في اقتصاديات الدول الصناعية، والذي يشكل حالياً أكثر من نصف الاقتصاد، ويبين المؤلف أن المشكلة لم تعد إنتاجية بقدر ما هي تسويقية في كثير من الصناعات.



### الأزمات والمتغيرات الاقتصادية ودور القطاع المصرفي.

– اسم المؤلف: د. أحمد شعبان محمد علي.

– سنة النشر: ٢٠١١م

– الناشر: مكتبة الوفاء القانونية - الإسكندرية - مصر

– يتناول الكتاب المتغيرات العالمية والإقليمية الحديثة وانعكاساتها على العلاقات الاقتصادية النقدية المصرفية على المستويين العالمي والمحلي، وأهمية تطور القطاع المصرفي بما يتلاءم مع تلك التطورات.



### الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية (دراسة مقارنة بالقانون الإداري).

اسم المؤلف: د. محمود محمد معاصرة.

سنة النشر: ٢٠١١م

الناشر: دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.

يتحدث المؤلف عن الفساد الإداري وبيان أصوله، وتحديد معالجته، وأثره في الشريعة الإسلامية، ثم يتطرق لعلاج الفساد من خلال أجهزة الدولة، ودور القائد والرقابة والتنظيم الإداري في الحد منه.





## إجراءات التحقيق في مخالفات الموظفين وفق نظام العمل السعودي.

اسم المؤلف: أ. أحمد بن عبد الرحمن الزكري.

سنة النشر: ٢٠١١ م

الناشر: المؤلف.

يتحدث الكتاب عن إجراءات التحقيق في المخالفات التي تقع من الموظفين الخاضعين لنظام العمل منذ وقوع المخالفة إلى حين صدور قرار الجزاء، وما يتخلله من إجراءات وضوابط وضمانات حتى يكون التحقيق متوافقاً مع الأنظمة واللوائح المعتمدة.

## الترجمة القانونية لاتفاقيات منظمة التجارة العالمية.

اسم المؤلف: د. فواز العلمي.

سنة النشر: ٢٠١١ م

الناشر: منظمة التجارة العالمية، جنيف، سويسرا.

يقدم الكتاب ترجمة قانونية لاتفاقيات التجارة العالمية باللغة العربية بشكل موثق ويعرض نصوصها وأحكامها الإلزامية لقارئها في العالم العربي.



## حقوق المرأة بين المواثيق الدولية وأصالة التشريع الإسلامي.

اسم المؤلف: المؤلف المحامية منال محمود المشني.

سنة النشر: ٢٠١١ م

الناشر: دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.

يتطرق الكتاب لحقوق المرأة.. وأهمية تعزيز وعيها بحقوقها وتفعيل مشاركتها في شئون الحياة العامة، ويتناول الكتاب كذلك حقوق المرأة في إطار الاتفاقيات الدولية والشريعة الإسلامية.





## التنمية الإدارية.. ومعهد الإدارة العامة

**قطعت** المملكة العربية السعودية شوطاً كبيراً غير مسبوق في مجال التنمية الإدارية، سواء أكان ذلك على مستوى المنطقة العربية أو العالم أجمع، حيث تضمنت جميع خططها التنموية الخمسية المتعاقبة منذ أن بدأت أول خطة عام ١٩٧٠م، محوراً رئيسياً هو تنمية العنصر البشري الوطني لاعتقادها أن هذا العنصر هو انطلاقتها الحقيقية نحو الإبداع والتميز.

ومن هذا المنطلق استثمرت الحكومة السعودية مليارات الريالات في تعزيز ركائز التنمية الإدارية، حيث أنشأت مؤسسات تدريبية مهمة في مجال التطوير والتدريب الإداري من بينها وأهمها معهد الإدارة العامة الذي أسهم خلال خمسة عقود ماضية في تنمية الكادر الإداري الكفؤ على مستوى القطاعين العام والخاص، ورسخ مفهوم الفكر الإداري الحديث في مختلف الأجهزة الحكومية من خلال تدريب منسوبيها، وتقديم البرامج الفاعلة التي تجمع بين النظرية الحديثة والتطبيق الميداني المتطور.

كما أن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإداري في المملكة والتي كان يرأسها لوقت قريب، المغفور له، صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبد العزيز ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الدفاع والطيران والمفتش العام، يرحمه الله، خير دليل على اهتمام المملكة بمحور الإدارة، وكل ما يتعلق بالإصلاح الإداري المطلوب من أجل تحقيق تنمية إدارية سليمة خالية من جميع الشوائب ترتقي لمستوى طموحات القيادة والوطن والمواطن.

ويصب في ذات التوجه أيضاً قرار مجلس الوزراء الموقر الذي صدر قبل فترة زمنية قليلة بشأن اعتماد قياس مؤشرات الأداء الحكومي، والذي كان لمعهد الإدارة العامة، كما هو معروف، باع طويل وجهود كبيرة في تصميم هذه المؤشرات وتحويلها لمفهوم علمي وعلمي بعيداً عن الارتجالية والعشوائية.

ومن هذا المنطلق فإن جهود الدولة في تحقيق التنمية الإدارية مهمة وحاسمة ومتواصلة حيث أنشأت مؤخراً العديد من المعاهد والكلية الأكاديمية المتخصصة في الإدارة والتدريب بجانب استحداث أقسام في الجامعات تدرس تخصص الإدارة ومفهومها، إضافة إلى ما تقوم به بعض المناطق الإدارية المختلفة من خلال أمرائها في دعم هذه الجهود وتشجيعها.

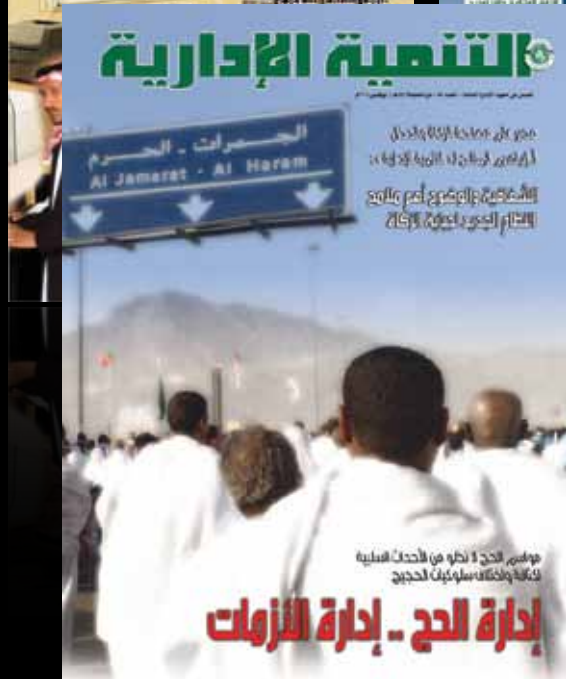
ويمكن القول أن كل هذه الجهود وغيرها وضعت مكانة مرموقة للمملكة العربية السعودية على مستوى العالم في مجال التنمية الإدارية، حيث تعد المملكة اليوم مثالا على المستوى الدولي في الأخذ بالنماذج الإدارية الإبداعية التي تفوقت بها بشكل واضح، بل إن المملكة أصبحت بفضل جهودها الكبيرة في مجال التنمية الإدارية مثالا يحتذى به أمام دول العالم للارتقاء بالشعب والوطن والمواطن.



أ. طلعت حافظ \*

تعد المملكة اليوم مثالا على المستوى الدولي في الأخذ بالنماذج الإدارية الإبداعية التي تفوقت بها بشكل واضح





مجلة  
التنمية الإدارية..  
نكو إعلام  
متخصص  
في  
إدارة الحج.. إدارة الأزمات



# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ٩٠ - محرم ١٤٣٣ هـ / ديسمبر ٢٠١١ م

الدكتور عبدالعزيز خوجه لـ "التنمية الإدارية":

الإعلام السعودي قادر على المنافسة  
ولا توجد رقابة على وسائل الإعلام



هل تصبح شبكات  
التواصل الاجتماعي  
جسراً للتنمية الإدارية؟!



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

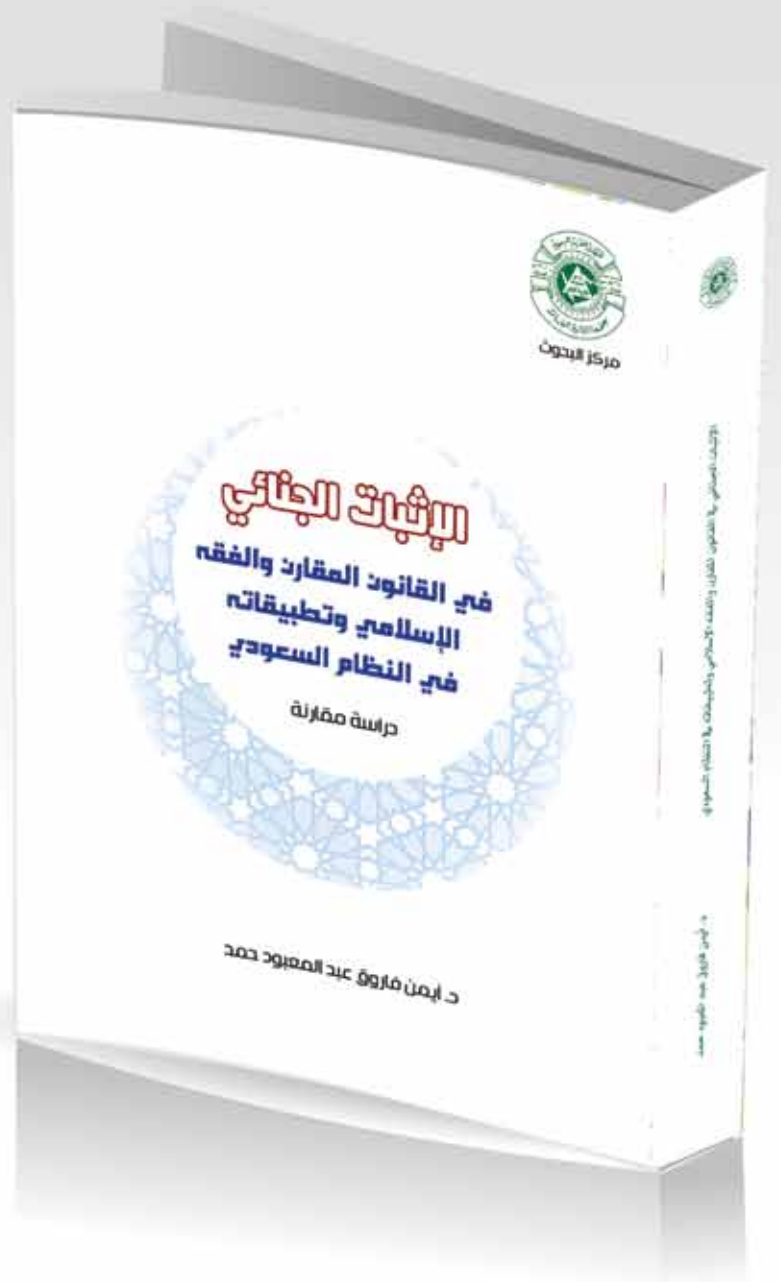
### هذا الكتاب:

يركز على الإثبات الجنائي في القانون المقارن والفقه الإسلامي وتطبيقاته في النظام السعودي، ويهتم ببيان المبادئ الأساسية التي تحكم الإثبات في المسائل الجنائية، ونظم الإثبات السائدة في القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاته في النظام السعودي، كما يعرض بالتفصيل لأدلة الإثبات الأكثر شيوعاً في العمل في كل من القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاتها في النظام السعودي.

ويهدف الكتاب إلى تسليط الضوء على الإثبات الجنائي من خلال منهج علمي مقارن يعين الدارس والباحث والمشتغل في ميدان العدالة على فهم مبادئ الإثبات الجنائي الأساسية ونظمه وأدلته، مع شرح وافٍ وأمثلة وتطبيقات قضائية. وقد جاءت موضوعات هذا الكتاب في أربعة أبواب: تناول الباب الأول الأحكام العامة في الإثبات الجنائي، في حين تناول الباب الثاني نظم الإثبات الجنائي، أما الباب الثالث فعرض لأدلة الإثبات الجنائي في القانون المقارن، وأخيراً تناول الباب الرابع أدلة الإثبات في الفقه الإسلامي وتطبيقاتها في النظام السعودي.

رقم الكتاب: 955-11-01-0-0

للتصميم والخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة - ١٤٣٢ هـ



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



#### المشرف العام

د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة  
لشؤون التدريب

هاتف : ٤٧٦٣٤٦ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٦  
maayoofo@ipa.edu.sa

#### رئيس التحرير

عبد الله بن متعب السميح

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢  
osaimia@ipa.edu.sa

#### مدير التحرير

علي بن هزاع المطيري

هاتف : ٤٧٤٥٠١١ - فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢  
mutiria@ipa.edu.sa

#### هيئة التحرير

عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٢  
hadlaqa@ipa.edu.sa

شقران بن سعد الرشيد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

سوسن بنت حسون المفلح

هاتف : ٤٧٤٥٠٨٠٦  
meflehs@ipa.edu.sa

محمود بن عبدالمعطي القيعي

هاتف : ٤٧٤٥٠٤٨  
alqeaym@ipa.edu.sa

#### سكرتير التحرير

نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : ٤٧٤٥٠٣١  
hossainn@ipa.edu.sa



الطباعة

مطبعة معهد الإدارة العامة

#### المراسلات

معهد الإدارة العامة

إدارة العلاقات العامة والإعلام

مجلة التنمية الإدارية

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١٤١

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥

فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢

tanmiah@ipa.edu.sa

الآراء المنشورة تعبر عن أصحابها

وليس بالضرورة عن رأي المعهد



أكبر جائزة عربية للإدارة المحلية  
خطوة هامة للارتقاء بالإدارة في  
الوطن العربي

14



معالي وزير الإعلام الدكتور عبدالعزيز خوجه

ل « التنمية الإدارية »

الإعلام السعودي قادر على المنافسة..

ولا توجد رقابة على وسائل الإعلام

18

6

د. عبدالرحمن الشقاوي في اجتماعات

وزراء الخدمة المدنية بمجلس التعاون



34

المشاركون والمشاركات في اجتماع الطاولة المستديرة

“القيادات الإدارية: كيف يمكن أن تكون أفضل”





## الافتتائية

قبل عقد من الزمن كانت النخب التعليمية، وكثير من قادة الفكر والرأي المهتمين بصناعة النهضة يستحثون الشباب بجميع فئاتهم ومراحلهم العمرية على كسر حاجز الجهل بأسرار تقنية المعلومات، لكونها الخيار الأوسع للسعي نحو مواكبة الدول المتقدمة، والاستفادة من منتجاتها التقنية المتسارعة في مجال المعلومات. لكن تلك النخب لم يرد على تفكيرها على الإطلاق أن هؤلاء الشباب سيصلون وبهذه السرعة إلى ذلك المستوى الاحترافي في التعامل مع برامج ومواقع الإنترنت، فيما بات يعرف اليوم بالإعلام الجديد، حتى فاق بعضهم كثيرا من أهل الاختصاص، وأصبح الغالبية من الشباب اليوم يسهمون وبشكل كبير ومؤثر في بلورة الرأي العام تجاه القضايا والمستجدات المحلية والدولية، من خلال شبكات التواصل الاجتماعي الحديثة مثل تويتر، وفيسبوك وغيرها، والتي يتم من خلالها صنع الخبر بشكل ذاتي ثم تصديره لتتولى فئات أخرى تحليله ونقده والتفاعل معه، فصارت بذلك تنافس وسائل الإعلام التقليدية، وتحظى بعدد كبير جدًا من المتابعين، بفضل الجرأة في نقد الأجهزة الحكومية، والديناميكية في الانتشار، والتحرر من اللوائح التي تنظم العمل الإعلامي. لكن بعض المراقبين يرى أن تلك الشبكات الإعلامية الجديدة ينتج عنها في بعض الأحيان ظواهر سلبية مثل المبالغة وقلة المصداقية، وترويج الشائعات، وغياب النقد الهادف، إلى غير ذلك من الانتقادات التي تطرق لها عدد من المشاركين في قضية هذا العدد، والذين سلطوا الضوء على الجوانب الإيجابية والسلبية لتلك الشبكات، وتحديدًا فيما يتعلق بمجالات التنمية الإدارية.

هذه قضية هذا العدد الذي يحل معالي الدكتور عبدالعزيز خوجه وزير الثقافة والإعلام عليه ضيفا عبر حوار أكد فيه قدرة الإعلام السعودي على المنافسة من خلال عمليات التطوير والتجديد، مشيرًا إلى أن تحويل قطاعي التلفزيون والإذاعة إلى مؤسسات عامة أصبح نتيجة حتمية لمواكبة مرونة العمل الإعلامي. ويحفل العدد كذلك بموضوعات هامة ومتنوعة مثل موضوع التأمين الصحي للموظفين، وجائزة الأمير سلمان بن عبدالعزيز للإدارة المحلية، إلى جانب الأخبار والمقالات والأبواب الثابتة التي نتمنى أن تضيف الجديد والمفيد لقرائنا الأعزاء.



ترصد هموم الناس وتعكس مستوى الرضا عن الإدارات الحكومية هل تصبح شبكات التواصل الاجتماعي جسرا للتنمية الإدارية؟

22

## استطلاع



يسعى لملاحقة التطور التقني العالمي قطاع الحاسب الآلي ومسؤولية إعداد الكفاءات الوطنية المؤهلة في مجال تقنية المعلومات

40

## تحقيق



الجهات الرسمية تتخوف من أن تتم إدارته بطريقة تجارية بحتة.. التأمين الصحي الحكومي.. آلام وآمال

46

## التصميم والإخراج والإنتاج الجريدة للخدمات الإعلامية



المدير التنفيذي

ابراهيم حمد العسكر

المدير الفني

رضا سالم باصالح

المملكة العربية السعودية. الرياض.

ص.ب ٤٢٣٦٢ الرياض ١١٥٤١

هاتف: ٢٢٥٠١١١ (٥ خطوط)

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

الرقم الموحد : ٩٢٠٠٠٨٠٩

فاكس : ٢٢٥٣٧٧٧

www.aljareeda.com.sa





## معالي المدير العام يستقبل وفداً من ديوان الخدمة المدنية بالبحرين

الدكتور مساعد الفريان، وسعادة مدير عام الشؤون الإدارية والمالية الأستاذ عبدالله الحميدان، وسعادة مدير إدارة التخطيط والتطوير الدكتور بندر السجّان، وسعادة مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام الأستاذ عبدالله السميح، حيث قدموا نبذة عن آلية العمل في المعهد فيما يخص الموارد البشرية من حيث الاستقطاب والتعيين والابتعاث والتطوير والتدريب، وأجراءات العمل في هذا الشأن، كما قدموا لمحة عن نظام التدوير الوظيفي بالمعهد وبينوا أهميته وآلية إقراره. عقب ذلك قام الوفد الزائر بجولة تعريفية في المعهد شملت المكتبة المركزية وقاعات التدريب ومركز الأمير سلمان للمؤتمرات وصحبهم خلال الزيارة الأستاذ علي المطيري مدير قسم الإعلام. ●

**التقى** معالي مديرعام المعهد، الدكتور عبدالرحمن الشقاوي، وفداً من ديوان الخدمة المدنية بمملكة البحرين ضم كل من الأستاذ عادل حجي إبراهيم مدير عام السياسات والأجور، والأستاذ صلاح الدين عبدالرحمن عجلان مدير إدارة الأجور والتعويضات بالديوان، بزيارة للمعهد حيث استقبلهما معالي المدير العام وجرى خلال اللقاء تبادل الأحاديث الودية حيث رحب معالي المدير العام بالوفد الزائر، وتمنى أن تحقق زيارتهم للمعهد الهدف المنشود وفي ختام اللقاء قدم الوفد لمعالي المدير العام هدية رمزية.

بعد ذلك عقد الوفد البحريني اجتماعاً ضم من المعهد كل من سعادة مدير عام الاستشارات



10-8  
يناير 2012

المؤتمر الهندسي العربي السادس والعشرون بعنوان (الموارد المائية في الوطن العربي - الواقع والتحديات)، تنظمه الهيئة السعودية للمهندسين بالتعاون مع اتحاد المهندسين العرب خلال الفترة من ٧ - ١٠ يناير ٢٠١٢م.

بفندق هيلتون جدة بمدينة جدة. ويشارك في المؤتمر وزارة المياه والكهرباء بالسعودية، ووزارة التعليم العالي، والمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة، ومدينة الملك عبد العزيز. ويهدف المؤتمر إلى عرض التشريعات المائية العربية، وتطبيق الاستراتيجيات العربية، وإدارة الموارد المائية، وتبادل الخبرات الخاصة بالموارد المائية العربية، والاستفادة من التجارب العالمية الناجحة، والنظرة الشمولية لمنظومة المياه، واقتراح الموارد المائية اللازمة، وعرض أهمية بناء الكفاءات العربية التدريبية.

مؤتمر إدارة الطوارئ والأزمات ٢٠١٢، تنظمه مؤسسة الشرق الأدنى والخليج - إينجما بالتعاون مع الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث بأبوظبي، خلال الفترة من ١١ - ١٣ يناير ٢٠١٢م. ويسعى المؤتمر إلى رفع مستوى المعرفة لدى الجهات

13-11  
يناير 2012

المعنية في قطاعي الأمن الوطني وإدارة الأزمات والكوارث، في دولة الإمارات ودول مجلس التعاون الخليجي، حول الأنظمة والوسائل الحديثة التي تستخدم لمواجهة سيناريوهات الطوارئ المحتملة.

المؤتمر والمعرض التجاري للأمن والسلامة - انترسيك ٢٠١٢، ينظمه مركز دبي التجاري العالمي خلال الفترة من ١٥ - ١٧ يناير ٢٠١٢. ويعد أكبر معرض تجاري ومؤتمر يقام خارج أوروبا في قطاع تجارة مستلزمات الأمن، والأمن الداخلي، والحرائق والإنقاذ والصحة

17-15  
يناير 2012

والسلامة.

### ابتعاث

**صدرت** قرارات معالي مدير عام المعهد بابتعاث عدد من الزملاء أعضاء هيئة التدريب لإكمال دراساتهم العليا في الخارج، وذلك على النحو التالي:

- ابتعاث الأستاذ سامي بن سعد السميحي إلى جامعة ميرلاند مقاطعة بالتيمور بولاية ميرلاند بالولايات المتحدة الأمريكية لدراسة الدكتوراه في تخصص الحاسب الآلي مع التركيز على شبكات الحاسب الآلي.
- ابتعاث الأستاذ ناصر بن سعد العمري إلى معهد فلوريدا للتقنية بولاية فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية لدراسة الدكتوراه في تخصص الحاسب الآلي مع التركيز على شبكات الحاسب الآلي.
- ابتعاث الأستاذ ياسر بن محمد هوساوي إلى معهد فلوريدا للتقنية بولاية فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية لدراسة الدكتوراه في تخصص الحاسب الآلي مع التركيز على أمن الحاسبات.
- ابتعاث الأستاذ زيد بن مطر المطيري إلى جامعة وسط تينيسي بالولايات المتحدة الأمريكية لدراسة الماجستير في تخصص المحاسبة مع التركيز على المحاسبة المالية.
- ابتعاث الأستاذ علاء بن صلاح الدين مرغلاني إلى جامعة وكف ورست بولاية كارولينا الشمالية بالولايات المتحدة الأمريكية لدراسة الماجستير في تخصص القانون مع التركيز على القانون الإداري.
- ابتعاث الأستاذ مهند بن هندي الحربي إلى جامعة تكساس أي آند إم كومبروس بولاية تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية لدراسة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال مع التركيز على التمويل.



## أخبار سريعة

## وفد من جامعة طيبة يزور المعهد



- نظمت إدارة التخطيط والتطوير بالتنسيق مع مركز اللغة الإنجليزية ورشة تدريبية حول «طرق تدريس المناهج المستخدمة في تدريس اللغة الإنجليزية بالمعهد» خلال الفترة من ٢٦-٢٧/١٢/١٤٣٢هـ. جدير بالذكر أن الورشة قد شارك فيها (٩٥) زميلاً وزميلة من أعضاء هيئة التدريس بالمركز الرئيس والفرع، وقامت بتنفيذها شركة person longman.

- قام وفد من أكاديمية نايف للأمن الوطني، بزيارة للمعهد، وقد ضم كلا من: سعادة الرائد عبدالرحمن اللحيدان، رئيس شعبة الوسائل التعليمية، وسعادة الأستاذ سعد السبيعي، مساعد رئيس شعبة الوسائل التعليمية، وذلك بهدف الاطلاع على الوسائل والتقنيات المستخدمة في التدريب بالمعهد، حيث استقبلهم سعادة مدير مركز تقنيات التدريب، د.عجلان الشهري. كما تجول الوفد في قاعة ابن خلدون مركز الأمير سلمان للمؤتمرات، وبعض القاعات التدريبية.

- أضاف مركز تقنيات التدريب الأفلام التدريبية التالية إلى نظام الإنتاجية للمعهد وهي: مشكلات تقويم الأداء الوظيفي، من إعداد أ.عبدالرحمن الصالح، ومزايا ومشكلات التأمين الصحي، من إعداد أ. محمد عوض عثمان. وهي تخدم قطاع الموارد البشرية وقطاع الإدارة الصحية. بالإضافة إلى أفلام: التفاوض المثالي، الأخلاق للجميع، كيف تطور مهارات التواصل الفعال، مشهد من المقابلة السلوكية، وهي تخدم القطاعات التدريبية التالية: القطاع الأهلي وقطاع السلوك التنظيمي وقطاع الإدارة العامة. وكان مركز تقنيات التدريب بالمعهد قد بدأ مؤخراً في تصوير أحداث الحالة التدريبية "ما يريده العميل" والتي أعد مادتها العلمية أ.عبدالله عبدالعزيز العمر، عضو هيئة التدريب بإدارة برامج القطاع الأهلي.

أ.عبدالله السميح، وعقب اللقاء تجول الوفد في أرجاء المعهد في جولة شملت قاعات التدريب بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات، حيث قدم لهم د.عجلان الشهري شرحاً وافياً عن تقنيات التدريب، كما تجول الوفد في المكتبة المركزية، ومركز الوثائق، حيث قدم لهم مدير المكتبة، أ.سعود الحزيمي عرضاً وافياً عن المكتبة وخدماتها المختلفة، وقد رافق الوفد خلال الجولة كل من: رئيس قسم العلاقات، أ.علي المطيري، وأ.محمد خورشيد، وأ.إبراهيم المالكي، وأ.عبدالله الدخيل، من إدارة العلاقات العامة والإعلام.

**زار** المعهد وفد من كلية إدارة الأعمال بجامعة طيبة، برئاسة سعادة الدكتور جريبة بن أحمد الحارثي، وكيل الكلية، والأستاذ المحاضر بالكلية، معتز البنعواوي، كما ضم الوفد سبعة وعشرين طالباً، حيث التقى الوفد كلا من: مدير عام البرامج الإدارية والأنظمة، د.عبدالله الوقداني، ومدير مركز تقنيات التدريب، د.عجلان الشهري، ومدير إدارة برامج القطاع الأهلي، د.أحمد الزهراني، ومدير إدارة استشارات نظم المعلومات، أ.محمد بن عبيد الله جمعه، ومدير إدارة البحوث، د.بندر أبا الخيل، ومدير إدارة العلاقات العامة والإعلام،

## ترقيات

**صدرت** قرارات معالي المدير العام الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، بترقية عدد من الزملاء والزميلات بالمعهد، وذلك على النحو التالي :

- المرتبة العاشرة: سليمان السعيد.
- المرتبة التاسعة: عبدالعزيز السجاف، نادية إسماعيل.
- المرتبة الثامنة: عبدالله الجبر، إبراهيم المطيري، نوف العريعر.
- المرتبة السابعة: عبدالله بن عبدالسلام، عبدالعزيز بن ماجد، خالد المجاهد، فهد بن حسن، عبدالله آل شرف، عبدالله الغامدي، عبير الدوسري.
- كما صدرت قرارات سعادة مدير عام الشؤون الإدارية والمالية، أ.عبد الله بن محمد الحميدان، بترقية عدد من الزملاء والزميلات بالمعهد، وذلك على النحو التالي:
- المرتبة السادسة: طلال الحارثي، فارس الشمالي، خليل العنزي، عواطف بنت سعد بن عبيد. المرتبة الخامسة: عبدالله العنزي، أحمد الصقر، أديب الأحمد.
- المرتبة الرابعة: عايض النفيعي، فوزي الزهراني.
- المرتبة الثالثة: نبيل المحبوب، خالد القعيمي.
- وأسرة تحرير مجلة (التنمية الإدارية) تهني الزملاء والزميلات بالترقيات. وتتمنى لهم حياة عملية موفقة.

بحضور أكثر من ثمانين من القيادات الإدارية العليا  
في الأجهزة الحكومية

## معهد الإدارة العامة ينظم اجتماع الطاولة المستديرة حول: القيادات الإدارية: كيف يمكن أن تكون أفضل



**د. عبدالرحمن الشقاوي:**  
الاجتماع يهدف إلى التعرف على  
التوجهات الحديثة في القيادة  
الإدارية واستعراض التجارب  
الدولية الناجحة في قيادة  
المنظمات

ووكيل مساعد ومن في مستواهم في القطاعين  
الحكومي والأهلي يؤكد أهمية هذا الاجتماع،  
وأهمية البرامج التي ينفذها معهد الإدارة  
العامة للقيادات الإدارية العليا، ومدى التجاوب  
الكبير الذي تبديه تلك القيادات وحرصها على  
المشاركة في مثل تلك الفعاليات.

الجدير بالذكر أن الاجتماع قد نفذته الخبير  
الدولي الدكتور مارشال غولد سميث (Dr. Marshall Goldsmith) الحاصل على الترتيب  
السابع من بين أفضل خمسين مفكراً ومتحدثاً  
على مستوى العالم من المؤثرين في تدريب  
القيادات الإدارية لعام ٢٠١١م، حسبما جاء  
في سيرته الذاتية. حيث تم تنفيذ الاجتماع  
بأسلوب العرض، والنقاش، وتبادل الأفكار  
والخبرات، وكذلك التحليل لبعض الحالات من  
قبل المشاركين. ●

**نظم** المعهد اجتماعاً للطاولة المستديرة  
بعنوان «القيادات الإدارية: كيف  
يمكن أن تكون أفضل» وذلك في هيلتون  
بمدينة جدة، بحضور أكثر من ثمانين وكيل  
وزارة ووكيل مساعد ومن في مستواهم الوظيفي  
في القطاعين الحكومي والأهلي. يوم الأربعاء ٥  
محرم ١٤٣٣هـ الموافق ٣٠ نوفمبر ٢٠١١م،  
وقال معالي مدير عام المعهد الدكتور  
عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي بعد افتتاحه  
فعاليات الاجتماع:

إن تنظيم معهد الإدارة العامة هذا الاجتماع  
يأتي انطلاقاً من دوره في إتاحة الفرصة  
للقيادات الإدارية العليا لمواكبة المفاهيم  
والأساليب الحديثة في حقل الإدارة العامة،  
والاستفادة من التجارب الدولية الرائدة  
والناجحة ونقلها إلى بيئة الإدارة المحلية في  
المملكة للإسهام في تطويرها وتنميتها.

وذكر أن الاجتماع يهدف إلى استعراض  
التوجهات الحديثة في القيادة الإدارية،  
والتعرف على كيف يمكن للقيادة أن يكونوا  
أفضل، وذلك من خلال الاستفادة من الخبرات  
والتجارب العالمية الناجحة في قيادة المنظمات،  
وكيف يمكن أن تكون أكثر قدرة على أداء الأدوار  
المناطة بها، إلى جانب تبادل الرؤى والأفكار  
والخبرات بين المشاركين.

وأشار معالي الدكتور عبدالرحمن الشقاوي  
إلى أن حضور أكثر من ثمانين وكيل وزارة



المؤتمر الدولي الأول (النجاح والتميز  
المؤسسي في عالم متغير)، تنظمه  
مجموعة "نما المعرفة" بالتعاون مع  
المنظمة العربية للتنمية الإدارية، في  
العاصمة المصرية القاهرة، خلال الفترة من  
١٦ - ١٩ يناير ٢٠١٢م، بفندق انتركونتننتال،  
سييتي ستارز - القاهرة. وسيناقش  
المؤتمر خلال جلساته وورش عمله عدداً  
من المحاور ومنها: التميز المؤسسي والريادة،  
وقيادة التميز ومهارات تحقيق الريادة، والنجاح من  
خلال المزايا النسبية وتحقيق التميز.

19-16  
يناير 2012

ورشة عمل "التخطيط الاستراتيجي في  
مؤسسات التعليم العالي"، تعدها  
المنظمة العربية للتنمية الإدارية بشرم  
الشيخ - جمهورية مصر العربية، خلال  
الفترة من ٢٢ - ٢٥ يناير ٢٠١٢م، وستتناول  
ورشة العمل الإطار العملي للتخطيط  
الاستراتيجي - الأهمية و المتطلبات،  
والنموذج العام للتخطيط الاستراتيجي  
وصياغة الاستراتيجية، ودور القيادات الجامعية  
في مؤسسات التعليم العالي، كما ستتناول  
تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم  
العالي من أجل التنافسية، بالإضافة إلى التخطيط  
الاستراتيجي من أجل الجودة والاعتماد الأكاديمي،  
وسيتم استعراض تجارب جامعية في التخطيط  
الاستراتيجي.

25-22  
يناير 2012

ملتقى "دور المناطق التنموية والحررة  
في تعزيز اقتصاد الدول العربية"، تعده  
المنظمة العربية للتنمية الإدارية بشرم  
الشيخ - جمهورية مصر العربية، خلال  
الفترة من ٢٣ - ٢٥ يناير ٢٠١٢م، ويناقش  
الملتقى عدداً من المحاور من أبرزها: توحيد  
التشريعات ونظم ولوائح العمل بالمناطق  
التنموية والحررة في الدول العربية، وتعزيز  
الشراكة الإستراتيجية لتلك المناطق، وتعظيم  
التكامل فيما بينها، وإعادة صياغة مهام المناطق  
التنموية والحررة بهدف تحقيق الإصلاح المؤسسي  
والإداري وبناء الاقتصاد التنافسي وتنمية الموارد  
الطبيعية والبشرية والمساهمة في زيادة حجم  
الناتج الصناعي والقومي في الدول العربية،  
بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات وإنشاء  
قاعدة بيانات وبنك معلومات مشترك، وتطوير  
وتهيئة البنية التحتية لهذه المناطق لتكون  
مراكز ريادية للإنتاج الصناعي والتبادل التجاري.

25-23  
يناير 2012

## أخبار سريعة

حضرها أكثر من مائتين من القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية

## المعهد ينفذ ثماني حلقات تطبيقية الشهر الماضي

**نفذ** معهد الإدارة العامة خلال الشهر الماضي ثمان حلقات تطبيقية، شارك بها أكثر من مائتين من القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية ممن تتراوح المراتب الوظيفية التي يشغلونها ما بين المرتبة الحادية عشرة والثالثة عشرة، أو ما يعادلها من الأنظمة الحكومية الأخرى.

ففي المركز الرئيس للمعهد بالرياض تم تنفيذ حلقة (تحليل المشكلات وصنع القرارات) بحضور عدد من القيادات الإدارية العليا، واستمرت فعاليتها مدة ثلاثة أيام، وهدفت هذه الحلقة إلى تنمية قدرات المشاركين على تحليل المشكلات وصنع القرارات الإدارية. وتضمنت الحلقة عدداً من الأهداف التفصيلية منها: تنمية مهارة تطبيق خطوات الأسلوب العلمي في تحليل المشكلات، وتنمية مهارة تطبيق خطوات الأسلوب العلمي في صنع القرارات الإدارية، وتنمية مهارة تطبيق الأساليب الجماعية في تحليل المشكلات وصنع القرارات الإدارية. وقام بتنفيذ الحلقة كل من: د. إبراهيم الملحم، ود. مشبب القحطاني، عضوي هيئة التدريب بالمعهد.

كما نفذ المركز الرئيس للمعهد حلقة (إدارة النزاع في بيئة العمل) بحضور عدد من القيادات الإدارية العليا، واستمرت فعاليتها مدة ثلاثة أيام، وهدفت هذه الحلقة إلى تنمية مهارات المشاركين في إدارة النزاع في بيئة العمل. وتضمنت الحلقة عدداً من الأهداف التفصيلية منها: تحديد إيجابيات وسلبيات النزاع، وتحليل أنواع النزاع في بيئة العمل، وتحليل مصادر النزاع في بيئة العمل، وتوظيف الجوانب الإيجابية للنزاع في رفع مستوى الأداء، واستخدام الأساليب السلوكية والتنظيمية الفعالة في إدارة النزاع في بيئة العمل. وقام بتنفيذ الحلقة كل من: أ. إبراهيم القديري، و أ. رياض العنزي، عضوي هيئة التدريب بالمعهد.

ونفذ فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة حلقة تطبيقية بعنوان (القيادة والإبداع الإداري)، وذلك بإمارة منطقة عسير، بحضور عدد من القيادات الإدارية العليا بالمنطقة، واستمرت فعاليتها مدة ثلاثة أيام، وهدفت هذه الحلقة إلى تنمية مهارات المشاركين في مجال القيادة الإدارية والإبداع. وقام بتنفيذ الحلقة كل من: أ. طلال طوله، أ. سعد العمري، عضوي هيئة التدريب بالمعهد.

كما نفذ فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة حلقة (إدارة التغيير)، بحضور عدد من القيادات الإدارية العليا بالمنطقة، واستمرت فعاليتها مدة ثلاثة أيام، وهدفت هذه الحلقة إلى تمكين المشاركين في الحلقة من قيادة التغيير في منظماتهم. من خلال

تحديد مفهوم وعناصر ومجالات التغيير، وتحديد أسبابه ومبرراته وتشخيص أسباب مقاومته. وقام بتنفيذ الحلقة كل من: أ. محمد العتيبي، وأ. سعود الخماش، عضوي هيئة التدريب بالمعهد.

ومن جانبه نفذ فرع المعهد بالمنطقة الشرقية الحلقة التطبيقية (فاعلية المدير في جماعات العمل) بحضور ومشاركة عدد من القيادات الإدارية العليا في المنطقة، واستمرت لمدة ثلاثة أيام، وهدفت هذه الحلقة إلى تنمية مهارات التحليل والتعامل الفعال في جماعات العمل. وقام بتقديم الحلقة كل من: د. محمد بانجيد، وأ. أدب الشخص، عضوي هيئة التدريب بالمعهد.

ونفذ فرع المعهد بالمنطقة الشرقية فعاليات حلقة (تحليل المشكلات وصنع القرارات) بحضور ومشاركة عدد من القيادات الإدارية العليا في المنطقة، واستمرت فعاليتها لمدة ثلاثة أيام، وهدفت الحلقة إلى تنمية قدرات المشاركين على تحليل المشكلات وصنع القرارات الإدارية، من خلال تنمية مهارة تطبيق خطوات الأسلوب العلمي في تحليل المشكلات، وتنمية مهارة تطبيق خطوات الأسلوب العلمي في صنع القرارات الإدارية. وقام بتنفيذ الحلقة كل من: أ. عبد الرحمن العرفج، و أ. عبدالله الحسين، عضوي هيئة التدريب بالمعهد.

ونفذ الفرع النسائي بالمعهد حلقة بعنوان (إدارة الجودة الكلية)، وذلك بمركز الأميرة عادلة للإبرامج العليا بالفرع بحضور عدد من القيادات الإدارية النسائية العليا من مختلف مناطق المملكة، واستمرت فعاليتها لمدة ثلاثة أيام، وهدفت الحلقة إلى إكساب المشاركات المعارف والمهارات اللازمة لنقل مفهوم إدارة الجودة الكلية إلى الأجهزة الحكومية وكيفية تطبيقها. وقام بتنفيذ الحلقة كل من: الدكتورة حنان الأحمد، والأستاذة سوسن المفلح، واستمرت فعاليات الحلقة مدة ثلاثة أيام.

كما نفذ الفرع النسائي للمعهد حلقة (تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريب/ التدريس)، وذلك ببنديق ميركيور بمدينة الخبر بالمنطقة الشرقية، بحضور عدد من القيادات الإدارية النسائية العليا. واستمرت فعاليتها لمدة ثلاثة أيام، وهدفت الحلقة إلى إكساب المشاركات مهارات التدريب والتدريس الفعال. وقام بتنفيذ الحلقة كل من: الدكتورة سناء الطوق، والدكتورة أروى عبدالعزيز.

وقدمت موضوعات كل حلقة من تلك الحلقات من خلال أساليب تدريب متنوعة كالمحاضرات القصيرة وتشكيل مجموعات العمل، والحالات الدراسية، وإجراء التمرينات والمباريات، وتمثيل الأدوار، ومشاهدة الأفلام التدريبية. ●

• زار فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، سعادة العقيد عبدالوهاب الفرائضي، من إدارة مستشفيات القوات المسلحة بالمنطقة الشرقية، وذلك بهدف تحديد احتياجات إدارة مستشفيات القوات المسلحة من الدراسات الاستشارية التي يقوم بتنفيذها الفرع، حيث التقى سعادته خلال الزيارة بكل من: أ. عبدالله الحسين، وأ. فوزي الحداد، من إدارة الاستشارات والبحوث بالفرع.

• تلقت لجنة تشغيل المركز الرياضي والترفيهي بمجمع اليمامة السكني، خطاب شكر وتقدير، من معالي مدير عام المعهد، بمناسبة انتهاء فترة تكليف اللجنة، أثنى فيه معاليه على ما قدمته اللجنة من جهود طيبة في سبيل إنجاح تشغيل المركز. جدير بالذكر أن اللجنة قد ضمت في عضويتها عدداً من الزملاء والزميلات وهم: د. عيسى العيسى، ود. معتر عجيته، وأ. منصور العتيبي، وأ. سعود المنيع، وأ. هدى الرشيد، وأ. ناجية الحسن، وأ. سري العايد، وأ. ناجية الحسن، وأ. جهراء المحيسن.

• أعلن مركز الحاسب الآلي بالمركز الرئيس عن تفعيل إمكانية التصفح لموقع معهد الإدارة العامة على أجهزة الكمبيوتر اللوحية (Tablets) والهواتف الذكية ومنها أجهزة (iPhone) والأجهزة المشغلة لنظام (Android).

• توابكاً مع خطة التطوير لمركز الحاسب الآلي بفرع المعهد بالمنطقة الشرقية، قام الفرع مؤخراً بتحديث أجهزة معامل الحاسب الآلي بالفرع، إلى جانب تزويد عدد من القاعات التدريبية والمكاتب الإدارية بأجهزة حاسبات حديثة.

• استضاف فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، اختبارات اللغة الانجليزية الخاصة بالخطوط الجوية العربية السعودية في قاعة الفاروق بالفرع، وذلك في إطار التعاون المتبادل بين المعهد والأجهزة الحكومية.

• نظمت إدارة العلاقات العامة والإعلام زيارة لتدربي الدول العربية الملتحقين ببرامج المعهد، إلى متحف المصمك، كأحد المعالم الحضارية والتاريخية في مدينة الرياض، وزيارة للأسواق الشعبية المجاورة للمتحف، رافقهم خلال الزيارة الزميل إبراهيم المالكي، من إدارة العلاقات العامة والإعلام.



## د. عبدالرحمن الشقاوي في اجتماعات وزراء الخدمة المدنية بمجلس التعاون

علي الفايز، المشارك في فعاليات الاجتماع العاشر لأصحاب المعالي وزراء الخدمة المدنية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، والمنعقد في دولة الإمارات العربية المتحدة، يوم الأحد الموافق ١٢/١/٢٠١٤ هـ.

**شارك** معالي مدير عام المعهد الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، في اجتماعات وزراء الخدمة المدنية بمجلس التعاون الخليجي، وذلك ضمن وفد المملكة الذي ترأسه معالي وزير الخدمة المدنية، رئيس مجلس إدارة المعهد، الأستاذ محمد بن

## معالي المدير العام يزور مشروع فرع جدة

سعادة مدير مكتب معالي المدير العام الأستاذ محمد المشعوف واستقبلهم في موقع المشروع ورافقهم في الزيارة الميدانية سعادة مدير إدارة المشاريع الدكتور مهندس/ رائد عثمان واستشاري ومقاول المشروع.

**قام** معالي المدير العام الدكتور عبدالرحمن الشقاوي بزيارة موقع مشروع مقر فرع المعهد بجده اطلع خلالها على الأعمال الإنشائية للمسجد والصالة الرياضية والمبنى الرئيسي والقبو وأعمال الموقع العام وقد رافق معاليه في الزيارة



25-24  
يناير 2012

المؤتمر العاشر لتطوير استراتيجيات العناية بخدمة العملاء وقياس الأداء في المؤسسات الحكومية والخاصة لدول مجلس التعاون الخليجي، يقام في برج العرب، بمدينة دبي، بالإمارات العربية المتحدة خلال الفترة من ٢٤ - ٢٥ يناير ٢٠١٢. ويهدف المؤتمر إلى الإسهام في تطوير فلسفة العناية بخدمة العملاء في المنطقة، ويستعرض أحدث التطورات والاتجاهات والممارسات المتبعة عالمياً في مجال خدمة العملاء، كما يقدم أبرز وأهم الدراسات الميدانية لبعض المؤسسات الحكومية التي تمكنت من تطبيق واستخدام أحدث الحلول التقنية في مجال خدمة العملاء وتقديم خدمة متميزة لهم. وقد تم تصميم المؤتمر لينتج عن التغيرات المتسارعة والعقبات التي يواجهها متخصصو خدمة العملاء في مراكز الاتصالات وخدمة العملاء، ومطورو العمليات وسبل التغلب عليها وقياس الأداء المؤسسي المتميز للعناية بخدمة العملاء. كما يتيح المؤتمر نقطة التقاء وتواصل هامة وفرصة جيدة للمجتمعين من تبادل الخبرات والمعلومات حول أبرز وأحدث الممارسات والاستراتيجيات في مجال خدمة العملاء بهدف توسيع آفاق المشاركين وتخطي المفاهيم والأفكار التقليدية.



## المعهد ينظم ندوة الإعلام وتنمية الأجهزة الحكومية

طرح ومناقشة قضايا التنمية الإدارية وسبل تحقيقها، وتحديد أوجه الشراكة بين الأجهزة الحكومية ووسائل الإعلام لتحقيق أهداف التنمية الإدارية، ومعوقات الاستفادة من وسائل الإعلام لتحقيق أهداف التنمية الإدارية وسبل التغلب عليها، واتجاهات المسؤولين في الأجهزة الحكومية نحو دور وسائل الإعلام في التنمية الإدارية، كما ستشهد الندوة مناقشة بحث ميداني من إعداد معهد الإدارة العامة، إضافة إلى عدد من أوراق العمل المقدمة من الجهات المشاركة في الندوة.

**ينظم** معهد الإدارة العامة، خلال شهر صفر القادم، ندوة بعنوان «دور الإعلام في تنمية الأجهزة الحكومية: الواقع والمأمول»، وذلك في قاعة ابن خلدون بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات بالمركز الرئيسي للمعهد بالرياض. وتهدف الندوة إلى تسليط الضوء على واقع دور وسائل الإعلام في تحقيق التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية. وسوف تنطلق الندوة خلال جلساتها إلى عدد من الموضوعات الهامة ومنها: دور وسائل الإعلام في تحقيق التنمية في المملكة العربية السعودية من خلال

# الثقافة التنظيمية والموظف

**ما** يميز عصرنا الحاضر أن الغالبية الساحقة من الناس يعملون في منظمات ويقضون معظم أوقاتهم فيها لتأمين دخل منتظم يوفر من خلاله متطلباتهم الحياتية. وبالرغم من أن انتماء الموظف للمنظمة يعتبر قراراً اختيارياً إلا أنه ليس انتماء تطوعياً مثل العضوية في نادٍ رياضي أو جمعية خيرية لما يترتب على انتمائه من حقوق شخصية (الراتب والمميزات) وواجبات وظيفية (أداء واجبات الوظيفة). ومن المعلوم أن المنظمة في الأساس نظام اجتماعي تفاعلي لها ثقافتها الخاصة وقيمها التي توجهها وتسترشدها لتحديد الخطأ والصواب. وكلما كانت المنظمة تعتمد في ثقافتها الداخلية على المعايير المهنية والمبادئ الأخلاقية في أداؤها لأنشطتها، كانت قدرة الموظف الجديد على الانتماء لها والنمو فيها أسهل وأسرع.

والمتمثل لسلوك الموظفين الذين يلتحقون بالعمل في منظمات جديدة (سواء كانت عامة أو أهلية) يجد أن أمامهم ثلاثة احتمالات فيما يتعلق بطبيعة علاقتهم بمنظماتهم. الاحتمال الأول أن الموظف يتكيف مع ثقافة المنظمة وأسلوب عملها وأهدافها وسياستها. وفي هذه الحالة يشعر الموظف بالانتماء للمنظمة ويصبح من المدافعين عن هويتها والمخلصين في خدمتها ولا يفكر في تركها. الاحتمال الثاني أن الموظف يجد نفسه لا يتفق مع ثقافة المنظمة للاختلاف بين قيمه واتجاهاته وقيم المنظمة وسياساتها وأهدافها، إلا أن هذا الموظف يستمر في العمل بالمنظمة لأن لديه قدرة عالية في الفصل بين قيمه وسلوكه في التعامل داخل المنظمة مما يمكنه من إقناع رؤسائه بأهميته ودوره الإيجابي في المنظمة. أما من حيث الأداء فيلاحظ على هذا الموظف عدم الاهتمام بمصلحة المنظمة وسمعتها وعدم جديته في إنجاز المهام الموكلة إليه. أما سبب استمراره بالعمل في المنظمة فهو أنه راض عن مميزات وظيفته ولم يجد بعد بديلاً أفضل. أما الاحتمال الثالث المتوقع أن يواجهه الموظف عند التحاقه بمنظمة جديدة هو أن يجد نفسه على النقيض مع ثقافة المنظمة، وفي نفس الوقت لا يمتلك القدرة على الفصل بين قيمه وسلوكه. وهذا يعني تصادمه

مع رؤسائه واختلافه مع زملائه، والتصريح علانية برفضه لبيئة العمل أمام زملائه وعملاء المنظمة، وتركيزه المستمر على سلبيات المنظمة وتجاهل الجوانب الإيجابية تماماً. هذا النوع من الموظفين لا يستطيع الاستمرار في العمل بالمنظمة، لذلك يبحث بجدية عن فرص وظيفية خارج المنظمة حتى لو كانت مميزات أقل من وظيفته الحالية، والبعض الآخر يقدم على الاستقالة من وظيفته حتى قبل أن يجد البديل.

إن خيارات الموظف الجديد في طبيعة علاقته بالمنظمة محدودة في ثلاثة أمور: إما "الانسجام" أو "المسايرة" أو "المغادرة"، هي خيارات حقيقية يمارسها مئات الموظفين في الجهات الحكومية والأهلية، وبالطبع تتحقق مصلحة الموظف ومصلحة جهة عمله في الخيار الأول "الانسجام" لأن الانسجام بين الموظف وجهة عمله يحقق الشعور بالراحة لدى الموظف والأداء المتميز للمنظمة. إن مسئولية تحقيق الانسجام بين المنظمة والموظف مسئولية مشتركة يتحمل نتائجها الطرفان. فالموظف يجب أن يبني قراره بالالتحاق بالمنظمة على معلومات دقيقة عن المنظمة، والمنظمة تقع عليها مسئولية التأكد من قدرة الموظف على التكيف مع ثقافتها. إن بذل الجهود المنهجية من قبل المنظمة لتهيئة الموظف الجديد والعمل على دمج في بيئة المنظمة دور أساسي وضروري لتفادي أي نتائج سلبية لعدم التجانس بين المنظمة والموظف. وكما أن الله سبحانه شرع الطلاق بين الزوجين عند استحالة التعايش الإيجابي بينهما، فإن الطلاق بين الموظف وجهة عمله يكون الخيار الأصوب لتحقيق مصلحة الطرفين في حالة استمرارية عدم التوافق بينهما. ●

إن خيارات الموظف الجديد في طبيعة علاقته بالمنظمة محدودة في ثلاثة أمور: إما "الانسجام" أو "المسايرة" أو "المغادرة"، هي خيارات حقيقية يمارسها مئات الموظفين في الجهات الحكومية والأهلية



د. صلاح بن معاذ المعيوف \*

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

٢٠١٤/٢٩/٥/٢١

في ٢٦ من شهر شوال سنة ١٣٧٤

بِعُونَ اللَّهِ تَعَالَى

نحن سعود بن عبد العزيز

ملك المملكة العربية السعودية

نظراً إلى أهمية تنظيم المطبوعات ووسائل النشر وتركيزها في مرجع واحد

أمرنا بما هو آت

أولاً - إنشاء مديرية عامة تسمى (المديرية العامة للصحافة والنشر)

ثانياً - مهمة هذه المديرية التنظيم والتنسيق والإشراف على جميع وسائل النشر

في المملكة ونشر الحقائق والمعلومات عن سير حركة الإصلاح فيها والدفاع عن سمعتها

ثالثاً - تربط بهذه المديرية - المديرية العامة للإذاعة - إدارة المطبوعات والصحافة  
ومختلف وسائل النشر في حدود الأنظمة المعمدة

رابعاً - يقوم سكرتيرنا - الوزير المفوض - عبدالله بلخير - بالإشراف على هذه

المديرية على مسؤوليته

خامساً - على رئيس مجلس الوزراء إنفاذ أمرنا هذا بإبلاغه لمن يلزم والسلام

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

٢٠١٤/٢٩/٥/٢١

في ٢٦ من شهر شوال سنة ١٣٧٤هـ

بِعُونَ اللَّهِ تَعَالَى

نحن سعود بن عبدالعزيز

ملك المملكة العربية السعودية

نظراً إلى أهمية تنظيم المطبوعات ووسائل النشر وتركيزها في مرجع واحد

أمرنا بما هو آت:

أولاً - إنشاء مديرية عامة تسمى (المديرية العامة للصحافة والنشر)

ثانياً - مهمة هذه المديرية التنظيم والتنسيق والإشراف على جميع وسائل النشر في المملكة ونشر الحقائق والمعلومات عن سير  
حركة الإصلاح فيها والدفاع عن سمعتهاثالثاً - تربط بهذه المديرية - المديرية العامة للإذاعة - إدارة المطبوعات والصحافة ومختلف وسائل النشر في حدود الأنظمة  
المعمدة

رابعاً - يقوم سكرتيرنا - الوزير المفوض - عبدالله بلخير - بالإشراف على هذه المديرية على مسؤوليته

خامساً - على رئيس مجلس الوزراء إنفاذ أمرنا هذا بإبلاغه لمن يلزم.. والسلام

(١٠)

معهد الإدارة العامة



# من أجل الارتقاء بالمهنية الإعلامية

## نصت

المادة الثامنة والعشرون من السياسة الإعلامية على أهمية إعداد الطاقات البشرية الخبيرة المثقفة القادرة على تحقيق أهداف الإعلام السعودي، وتعهد هذه الطاقات بالتدريب والتقويم المستمرين.

ولأن التدريب هو الداعم الأساسي لقدرات الموظف وتعزيز مهاراته سعياً للارتقاء بأدائه بحيث يكون متميزاً في إنجاز ما يوكل إليه من مهام، وهو الخط الموازي لرفع كفاءة الموظف، وإذا كان التدريب مطلباً مهماً للموظفين بشكل عام، فإنه أمر ملخ وضروري، بل هو المعيار لمهنية الإعلامي من عدمها.

وواقع التدريب سواء لمنسوبي الإذاعة أو التلفزيون، أو وكالة الأنباء السعودية لا يترجم ما جاء في المادة الثامنة والعشرين المشار إليها في السياسة الإعلامية المقررة بقرار مجلس الوزراء رقم (١٦٩) وتاريخ ٢٠١٠/٢/٢٠هـ الأمر الذي يؤكد عدم تفعيل هذه المادة كما جاء في نصها الذي يبرهن على الرؤية المستقبلية لمن وضعوا تلك السياسة واستشعار المسؤولية للدفع بالعاملين في مجال الإعلام لامتلاك كل مقومات المهنية من حيث تعهدهم بالتدريب والتقويم المستمرين، ونتيجة عدم تفعيل هذه المادة، ما نراه من نمطية وأساليب غاية في الرتابة والبيروقراطية التي لا توائم العمل الإعلامي بوصفه عملاً إبداعياً، ونحن في زمن أصبح التنافس على المهنية بين القنوات هو الملمح الأبرز في الساحة الإعلامية، وإذا كانت قناة الإخبارية قد كسرت تلك النمطية، ومع أنها

تمتلك كوادرو وطنية ومهنية فإنها تحتاج لإمكانات أكبر، وإلى كفاءات تتسق مع صناعة الخبر، التي هي أهم ما يميز الفضائيات.

تتردد مقولة إن الأنظمة الإدارية لدينا تحقق أقصى الغايات التي وضعت من أجلها، لكن المشكلة تكمن في عدم تطبيق بعض المواد أو عدم تفعيلها، ولو طبقت المادة (٢٨) بشكل فاعل لكان لدينا الآن جيل من الأساتذة والخبراء والمهنيين ولاملكنا من الخبرة التراكمية الإعلامية ما يجعل إعلامنا قادراً على المنافسة بما يليق بمكانة الوطن وإمكاناته.

ولذا فإن وزارة الإعلام واستناداً للمادة آتفة الذكر، تحتاج لوضع خطة استراتيجية لتدريب الإعلاميين، وعليها أن تحدد الموهوبين منهم، والمتطلعين لتطوير أدائهم، وأن تتابعهم في تطبيق ما تدربوا عليه من برامج وما يجب أن يطبقوه في ممارساتهم المهنية، وعندما أذكر الموهوبين تحديداً، فإنني أؤكد أن بعض المنتسبين للإعلام هم موظفون، دخلوا بطريق المصادفة إلى المجال الإعلامي، ولم تكن لديهم الملكة أو الاستعداد المهني حتى ولو كان بعضهم متخصصاً في الإعلام، لأن العمل في هذا المضمار عمل خلاق يعتمد على المبادرة والإبداع، وأصالة الموهبة، ولا يتفق مع طبيعة الموظف البيروقراطي.

●



عبدالله بن متعب  
السميح \*

وزارة الإعلام تحتاج لوضع خطة استراتيجية لتدريب الإعلاميين، وعليها أن تحدد الموهوبين منهم، والمتطلعين لتطوير أدائهم، وأن تتابعهم في تطبيق ما تدربوا عليه من برامج وما يجب أن يطبقوه في ممارساتهم المهنية

# جائزة الأمير سلمان للإدارة المحلية خطوة هامة للارتقاء بالإدارة في الوطن العربي

تقرير/ نايف الحسين

## ربط الجائزة باسم الأمير سلمان يأتي اعترافاً برموز الإدارة المحلية

العربية للتنمية الإدارية، وسعادة الدكتور عدنان بن عبدالله الشبيحة المدير التنفيذي لمركز الأمير سلمان للإدارة المحلية مذكرة تضافهم لتأسيس جائزة تحت اسم: (جائزة الأمير سلمان للإدارة المحلية). وتم الإعلان عن الجائزة خلال احتفال كبير حضره عدد من كبار المسؤولين في المملكة وعلى رأسهم صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبد العزيز - رحمه الله -، وصاحب السمو الملكي الأمير نايف بن عبد العزيز ولي العهد، نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية، وصاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبد العزيز وزير الدفاع، أمير منطقة الرياض آنذاك، وصاحب السمو الأمير الدكتور عبد العزيز بن محمد بن عياف آل مقرن أمين مدينة الرياض رئيس مجلس أمناء جامعة الأمير سلطان، وصاحب السمو الملكي الأمير بندر بن سلمان بن عبد العزيز، ومعالى وزير التعليم العالي الدكتور خالد بن محمد العنقري، ومدير الجامعة الدكتور أحمد بن صالح اليماني، ولضيف من أصحاب السمو والفضيلة والمعالين ورجالات الدولة بالمملكة.

### إطلاق مسمى الجائزة

وقد أعلن سعادة الدكتور رفعت الفاعوري خلال الحفل عن الجائزة، وقال في كلمته بهذه المناسبة: "اعترافاً وتقديراً لصاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبدالعزيز أمير منطقة الرياض كأحد أبرز رواد الإدارة المحلية في الوطن العربي، و ليكون منهجه الإداري وأسلوبه القيادي نبراساً للقيادات الإدارية المحلية العربية الشابة، يسر المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية - إطلاق جائزة للإدارة المحلية على مستوى الدول العربية باسم صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبدالعزيز أمير منطقة الرياض باعتباره أحد أهم القيادات الإدارية في الحكم المحلي ومن أبرز رواد الإدارة المحلية في المنطقة العربية".

**يقول** أحد الباحثين الصينيين في مجال الإدارة «إننا حينما نتناول كتاباً ألفه أحد رجالات الغرب حول الإدارة أو نتبنى نظرية إدارية في التطوير الذاتي، فإننا حتماً سنعلم أن هذا ومهما ترجم فهو أنتج لبيئة أجنبية ليست صينية، ولذلك فلن تكون الاستفادة كاملة منه لوجود عوامل بيئية كثيرة، ولذلك فإن وجود فكر إداري ذي أرضية محلية تتسق منطلقاته مع جميع خصائصنا وقيمنا الحضارية التي نعيشها بات من الضروريات الملحة».

### جائزة للإبداع وزيادة الوعي

من هذا المنطلق انبثقت لدى المنظمة العربية للتنمية الإدارية فكرة إنشاء جائزة علمية تهدف إلى زيادة الوعي الإداري والمسؤولية الاجتماعية في الأجهزة المحلية وبث روح المنافسة نحو التطوير والتميز في الأداء والبحث عن حلول إبداعية وتشجيع البحوث والدراسات والترجمة في مجال الإدارة المحلية، وهي بذلك تساهم في تحقيق الرؤية العربية للتنمية الإدارية المحلية والتي تتمثل في دعم التنمية الإدارية المحلية في الوطن العربي وتطويرها وتنفيذها من خلال تعزيز قيم الشفافية والمشاركة والبحث عن التميز والإبداع لتحقيق تطور نوعي للخدمات الحكومية في المحليات، والارتقاء بمستوى معيشة المواطن العربي.

### شخصية قيادية وخبرة طويلة

وحيث ارتكزت فكرة الجائزة على محورين هامين هما الإبداع والأصالة، فقد رأت المنظمة أن تسمي الجائزة باسم شخصية قيادية عربية استطاعت أن تجمع بين هذين المفهومين من خلال عطائها وتاريخها الحافل في مجال الإدارة المحلية. ولذلك وقع الاختيار على صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبدالعزيز، وزير الدفاع، باعتباره واحداً من أهم رواد الإدارة المحلية في العالم العربي؛ بما يمتلكه من خبرة واسعة في مجال الحكومة المحلية تمتد قرابة خمسة عقود جعلت منه أنموذجاً فريداً للفكر الإداري المحلي الذي امتزجت فيه المواكبة والاستجابة لمتطلبات العصر مع الثبات على القيم الأصيلة النابعة من تاريخنا وهويتنا الحضارية.

### توقيع مذكرة اتفاق

وخلال احتفال لجامعة الأمير سلطان بمرور عشرة أعوام على تأسيسها، في يوم الثلاثاء ١٦ ربيع الأول ١٤٣١هـ الموافق ٢ مارس ٢٠١٠م، وقع سعادة الأستاذ الدكتور رفعت الفاعوري مدير عام المنظمة

# جائزة الأمير سلمان بن عبدالعزيز للإدارة المحلية العربية

اعترافاً وتقديراً لصاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبد العزيز أمير منطقة الرياض كأحد أبرز رواد الإدارة المحلية في الوطن العربي، يتم التأسيس ليكون منهجه الإداري وأسلوبه القيادي نبراساً للقيادات الإدارية المحلية العربية الشابة.

يسر المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية - إطلاق جائزة للإدارة المحلية على مستوى الدول العربية باسم صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبد العزيز أمير منطقة الرياض باعتباره أحد أهم القيادات الإدارية في الحكم المحلي ومن أبرز رواد الإدارة المحلية في المنطقة العربية.



الدبير العام للمنظمة العربية للتنمية الإدارية  
أ. د. رفعت عبد الحليم الفاغوري



## فروع الجائزة

وتتضمن الجائزة فرعين رئيسيين يمثلان مرتكزين أساسيين في عملية دعم التطوير الإداري في المحليات. الفرع الأول للأداء الإداري المحلي المتميز: ويعنى بالأداء المتميز للإدارات الحكومية ويهدف إلى حث القطاعات الحكومية المحلية في الوطن العربي على انتهاج معايير التميز وتطبيق الإجراءات التي تقود إلى تحقيقه.

وينقسم إلى ثلاث فئات : ١. أفضل إدارة محلية على مستوى المدن الكبيرة. ٢. أفضل إدارة محلية على مستوى المدن المتوسطة. ٣. أفضل إدارة محلية على مستوى المدن الصغيرة.

أما الفرع الثاني للجائزة يختص بتشجيع البحث والتأليف والترجمة في مجال الإدارة المحلية، إذ إن التطوير الإداري يتطلب توفير مصادر المعرفة وزيادة الثقافة وسد العجز في المكتبة العربية من المؤلفات والدراسات في مجال الإدارة المحلية.

وينقسم إلى أربع فئات: ١. أفضل كتاب مؤلف. ٢. أفضل كتاب مترجم. ٣. أفضل بحث لفئة الباحثين. ٤. أفضل بحث لطالب أو طالبة جامعية.

## رمز الإدارة المحلية

ويأتي اختيار شخصية الأمير سلمان بن عبدالعزيز لاسم الجائزة في إطار الاعتزاز برموز الإدارة المحلية في الوطن العربي، بما يمتلكه من مشوار حافل ومسيرة عملية مشرفة تحققت خلالها العديد من الإنجازات في التخطيط والتطوير وفن الإدارة مما جعله نموذجاً فريداً يستحق الاقتداء؛ فنظرته في مجال الإدارة المحلية ترمي لأكثر من مجرد تنظيمات آنية شكلية

إلى السعي نحو تهيئة الظروف المواتية للمرحلة القادمة بما يتوافق مع متطلباتها، وبما يتفق مع الأهداف الإستراتيجية والسياسة العليا الوطنية وفي ذات الوقت التمسك بالثوابت الوطنية والقيم والمبادئ والتقاليد الاجتماعية.

## ملاح من سيرته خلال مشواره الإداري

ولد صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبد العزيز في مدينة الرياض في ١٠/٥/١٣٥٤هـ الموافق ١٢/٣/١٩٣٥م .

• تلقى سموه تعليمه الشرعي على أيدي كبار العلماء والمشايخ كما زادت حصيلته العلمية والثقافية بالاطلاع في شتى جوانب المعرفة.

• في يوم الثلاثاء ١١/٧/١٣٧٣هـ الموافق ١٦/٣/١٩٥٤م عين سموه أميراً لمنطقة الرياض بالنيابة.

• في يوم الاثنين ٢٥/٨/١٣٧٤هـ الموافق ١٨ أبريل ١٩٥٥م صدر الأمر الملكي رقم ١٠/٥/١٤٢٤م بتعيين سموه أميراً لمنطقة الرياض بمرتبة وزير.

• في يوم السبت ٩/١٢/١٤٣٢هـ الموافق ٥ نوفمبر ٢٠١١م صدر الأمر الملكي رقم ٢٢٨/أ بتعيين سموه وزيراً للدفاع.

الجمعيات والهيئات التي يرأسها سموه والتي لها نشاط ومهام على الصعيد الداخلي بالملكة:

- رئيس الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض .
- رئيس اللجنة التنفيذية العليا لتطوير الدرعية .
- رئيس مجلس إدارة مكتبة الملك فهد الوطنية .
- رئيس مجلس إدارة دارة الملك عبد العزيز .
- أمين عام مؤسسة الملك عبد العزيز الإسلامية .
- رئيس اللجنة العليا واللجنة التحضيرية للاحتفال بمرور مائة عام على تأسيس المملكة العربية السعودية والتي أقيمت في ١٠/٥/١٤١٩هـ .
- المؤسس والرئيس الأعلى لمركز الأمير سلمان لأبحاث الإعاقة .
- الرئيس الشرفي لمركز الأمير سلمان الاجتماعي .
- رئيس شرف مجلس إدارة شركة الرياض للتعمير .
- رئيس جمعية البر بالرياض وهي جمعية خيرية تهتم بجمع الزكاة والصدقات من المحسنين وإيصالها إلى مستحقيها لمبدأ التكامل والتكافل الاجتماعي .
- الرئيس الفخري للجنة أصدقاء المرضى بمنطقة الرياض .
- الرئيس الفخري للجنة أصدقاء الهلال الأحمر بمنطقة الرياض .
- رئيس مشروع ابن باز الخيري لمساعدة الشباب على الزواج .
- رئيس مجلس إدارة مشروع الأمير سلمان للإسكان الخيري .
- رئيس مجلس إدارة مؤسسة الرياض الخيرية للعلوم .
- رئيس الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة الرياض .
- رئيس جمعية رعاية مرضى الفشل الكلوي بمنطقة الرياض .





- الرئيس الأعلى لمعرض المملكة بين الأمس واليوم والذي أقيم في عدد من الدول العربية والأوروبية وفي الولايات المتحدة وكندا ١٩٨٥م / ١٩٩٢م .
- رئيس اللجنة العليا لجمع التبرعات لانتفاضة القدس بمنطقة الرياض ٢٠٠٠م / ١٤٢١هـ .

#### أوسمة محلية ودولية حصل عليها سموه :

- يحمل سموه وشاح الملك عبدالعزيز الطبقة الأولى والذي يعتبر أعلى وسام في المملكة العربية السعودية .
- حصل سموه على وسام بمناسبة مرور ألفي عام على إنشاء مدينة باريس وقلده الوسام الرئيس جاك شيراك في باريس عام ١٩٨٥م .
- حصل سموه على وسام الكفاءة الفكرية حيث قام ملك المغرب الحسن الثاني في الدار البيضاء عام ١٩٨٩م بتقليد سموه الوسام .
- حصل سموه عام ١٩٩٥م على جائزة جمعية الأطفال المعوقين بالسعودية للخدمة الإنسانية .
- حصل سموه عام ١٩٩٧م على وسام البوسنة والهرسك الذهبي لدعمه وجهوده لتحرير البوسنة والهرسك وقام بتقليده الوسام الرئيس البوسني في الرياض في شهر مارس ١٩٩٧م .
- حصل سموه عام ١٩٩٧م على درع الأمم المتحدة لتقليل آثار الفقر في العالم .
- حصل سموه عام ١٩٩٨م على وسام نجمة القدس، وقلد سموه الوسام الرئيس الفلسطيني ياسر عرفات في حفل بقصر الحكم بالرياض، ويعتبر هذا الوسام تقديراً لما قام به سموه من أعمال استثنائية تدل على التضحية والشجاعة في خدمة الشعب الفلسطيني .
- حصل سموه عام ١٩٩٩م على وسام (سكتونا) الذي يعتبر أعلى وسام في جمهورية الفلبين، وقلد سموه الوسام الرئيس الفلبيني جوزيف استرادا أثناء زيارة سموه للفلبين في شهر أبريل وذلك تقديراً لمساهمته الفعالة في النشاطات الإنسانية ودعمه للمؤسسات الخيرية ولجهود سموه في الارتقاء وتحسين مفهوم الثقافة الإسلامية، ومن أجل عدد المواقف الكثيرة التي ساعد فيها سموه العمالة الفلبينية في المملكة ولصداقته للفلبين .
- حصل سموه على الوسام الأكبر الذي يعتبر أعلى وسام في جمهورية السنغال وقلد سموه الوسام الرئيس السنغالي / عبو ضيوف أثناء زيارة سموه للسنغال في شهر يوليو ١٩٩٩م .
- حصل سموه في شهر صفر عام ١٤٢٢هـ / مايو ٢٠٠١م على وسام الوحدة اليمنية الدرجة الثانية، وقلد سموه الوسام الرئيس اليمني / علي عبدالله صالح أثناء زيارة سموه لليمن .

- الرئيس الفخري لمؤسسة الشيخ عبد العزيز بن باز الخيرية .
- يرعى ويدعم سموه العديد من مراكز الدعوة وجمعيات تحفيظ القرآن والمساجد .

#### الجمعيات والهيئات التي يرأسها سموه والتي لها نشاط ومهام خارج المملكة:

- يحظى العمل الإنساني باهتمام سموه ومنذ عام ١٩٥٦م ترأس عدداً من اللجان والهيئات الرئيسية والمحلية لجمع التبرعات لمساعدة المحتاجين والمتضررين من السيول والزلازل والكوارث في العالمين العربي والإسلامي، ودعم قضايا العالم الإسلامي ومناصرة المسلمين في كل مكان .
- ومن ضمن الجمعيات والهيئات التي ترأسها سموه :
- رئيس لجنة التبرع منكوبي السويس عام ١٩٥٦م .
- رئيس اللجنة الرئيسية لجمع التبرعات للجزائر عام ١٩٥٦م .
- رئيس اللجنة الشعبية لمساعدة أسر شهداء الأردن عام ١٩٦٧م .
- رئيس اللجنة الشعبية لمساعدة مجاهدي فلسطين عام ١٩٦٧م .
- رئيس اللجنة الشعبية لإغاثة منكوبي باكستان عام ١٩٧٣م وذلك في أعقاب الحرب بين الهند وباكستان والتي أدت لخسائر بشرية .
- رئيس اللجنة الشعبية لدعم المجهود الحربي في مصر في أعقاب اندلاع حرب ١٩٧٣م بين مصر وإسرائيل .
- رئيس اللجنة الشعبية لدعم المجهود الحربي في سوريا في أعقاب اندلاع حرب ١٩٧٣م بين سوريا وإسرائيل .
- رئيس الهيئة العامة لاستقبال التبرعات للمجاهدين الأفغان عام ١٩٨٠م .
- رئيس اللجنة المحلية لإغاثة متضرري السيول في السودان عام ١٩٨٨م .
- رئيس اللجنة المحلية لجمع التبرعات لجمهورية اليمن الديمقراطية الشعبية عام ١٩٨٩م .
- رئيس اللجنة المحلية لتقديم العون والإيواء والمساعدة للكويتيين على اثر الغزو العراقي لدولة الكويت عام ١٩٩٠م .
- رئيس اللجنة المحلية لتلقى التبرعات للمتضررين من الفيضانات في بنجلاديش عام ١٩٩١م .
- رئيس الهيئة العليا لجمع التبرعات للبوسنة والهرسك عام ١٩٩٢م .
- رئيس الهيئة العليا لجمع التبرعات لمتضرري زلزال عام ١٩٩٢م في مصر .

# الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة



د. عبدالله الوقداني \*

كثير من الموظفين التقليديين استيعابه. كما نشاهد في حياتنا اليومية أن المنتسبين للمنظمة التقليدية يغلب عليهم الاعتقاد بأن الحصول على الأجر و«الارتياح» في بيئة العمل، أي تقديم الحد الأدنى من الجهد والحضور والانصراف دون إطار زمني محدد أهم من الإنجاز وخدمة الآخرين، سواء كانوا عملاء أم مراجعين. ولزيادة «الراحة» فليس هناك ما يمنع الموظفة مثلا من أن تستعين بخادمتها «لمساعدتها» على تنظيم الملفات وحمل الأوراق أو تقديم الشاي والقهوة في المكتب، مثلما يحدث فعليا في بعض المنظمات الحكومية «النسوية»، أما في عدد من الدوائر الحكومية «الرجالية» التي ليست بأفضل حال من سابقتها فيجد الموظفون الشباب معاناة كبيرة بسبب عملهم مع موظفين أكبر منهم سنا. وهي معاناة تنشأ بسبب تقسيم المشرفين لمهام العمل اليومية بناء على معيار السن مما يعني «الراحة التامة» لكبار السن من الموظفين والإحباط النفسي للموظفين الشباب.

أما في مجال الإدارة الحديثة، فتوفير بيئة العمل المناسبة يعد أحد وسائل تحقيق الأهداف الرسمية للمنظمة وليس هدفا في حد ذاته. وما الحديث عن «حل المشكلات» وإدارة الوقت و«القيادة» و«التحفيز» و«الاتصال» ونحو ذلك إلا بسبب أن الاهتمام بهذه الموضوعات يدفع بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، أي إلى تحقيق نتائج عملية ملموسة. وقد يصاب المدير التقليدي بالإحباط عندما يدرك أن الأبحاث العلمية لم تثبت حتى الآن وجود علاقة طردية بين الرضاء الوظيفي والإنجاز!!

أخيرا، من المهم الإشارة إلى أن الإدارة التقليدية تمثل أحد أوجه الفساد المتعددة. فالفساد الإداري هو في حقيقة الأمر سيطرة مبادئ وأسس الإدارة التقليدية على منهج الإدارة الحديثة التي أرسى دعائمها العلمية ماكس فيبر قبل أكثر من مائة عام. فحضور الموظف وانصرافه في أي وقت يشاء دون أدنى اهتمام بالإنجاز يعني سرقة المال العام بسبب حصوله على أجر لا يستحقه. كما أن استعانة المديرية بالخادمة المنزلية لأداء أعمال وظيفية فيه استغلال لسلطتها ومخالفة لأنظمة الخدمة المدنية. ناهيك عن أن أنقى صور الفساد هي عمل الموظف جاهدا لخدمة مصالحه الشخصية والفئوية، متجاهلا أخلاقيات المهنة واللوائح النظامية وأهداف المنظمة التي يعمل بها. ●

**تقوم** الإدارة التقليدية على تقسيم العمل وفق أهداف ومعايير غير واضحة، كما يعتمد التسلسل الهرمي في هذا النوع من المنظمات على العاطفة والسن والمكانة والعلاقات الشخصية والقرابة ونحو ذلك، بينما تهتم الإدارة الحديثة بالكفاءة والإنجاز في العمل. بالطبع، لا يعني هذا أن للعلاقات الاجتماعية والمشاعر الإنسانية أهمية متدنية في مجال الإدارة الحديثة، بل إن العكس هو الصحيح. فالذكاء العاطفي Emotional Intelligence على سبيل المثال يعتمد على كيفية استخدام العواطف والمشاعر الإيجابية والتعامل بنجاح مع الجوانب النفسية لتحقيق أهداف المنظمة، وهو ما ينطبق على جوانب أخرى مشابهة تحظى بعناية المهتمين بدراسة وإدارة المنظمات الحديثة. فالمدير الذي يؤمن بمبادئ الإدارة الحديثة يتخذ قراراته وفق المعطيات والوقائع الموضوعية دون الانسياق وراء المصالح الذاتية والعواطف والعلاقات الشخصية والفئوية. أي أنه يضع نصب عينيه تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها، وإغفال مصالحه الضيقة من مادية وشخصية واجتماعية ونحو ذلك. والمهم هنا هو أن الإدارة الحديثة تتعامل مع الجوانب النفسية والاجتماعية لخدمة رسالة المنظمة، بينما تهتم الإدارة التقليدية بتلك العوامل اهتماما كبيرا وتتجاهل أهداف المنظمة.

كما تخلق الإدارة التقليدية بين بيئة العمل والبيئة الاجتماعية. فسلوك المدير التقليدي داخل بيئة العمل يتشابه كثيرا مع سلوكه داخل المنزل. فالرحمة والعطف وإضاعة الوقت في الأحاديث واحترام كبار السن ونحو ذلك هي قيم شائعة في كثير من البيئات المنزلية. والتحدي الكبير الذي يواجه المدير والموظف هو فصل تلك القيم عن مجال بيئة العمل. وعندما يعجز عن ذلك تظهر المشكلات في المنظمة التي يعمل بها. ومن مظاهر ذلك العجز على سبيل المثال هو أن الاجتماعات التي يفترض أن تكون رسمية تصبح مجالات رحية للترفيه عن النفس، وتبادل الأخبار والقصص المسلية ونحو ذلك دون أدنى اهتمام بقيمة الوقت والإنجاز، وهو ما يتضح في ظل غياب جدول زمني للاجتماعات أو في تجاهله إن وجد. إن العلاقات التي تربط أفراد المنظمة الحديثة مع بعضهم بعضا هي علاقات رسمية في جوهرها بخلاف العلاقات غير الرسمية التي تربط أفراد الأسرة، والتي تقوم على العطف والرحمة والشهامة والكرم وغيرها من القيم الثقافية، وهو الأمر الذي يصعب على

معالي وزير الإعلام الدكتور عبدالعزيز خوجه لـ « التنمية الإدارية »:

## الإعلام السعودي قادر على المنافسة.. ولا توجد رقابة على وسائل الإعلام

حوار/علي المطيري



**شدد** معالي وزير الثقافة و الإعلام الدكتور عبدالعزيز خوجه على قدرة الإعلام السعودي على المنافسة من خلال عمليات التطوير والتجديد التي تشهدها الوزارة، مستشهداً بالجوائز التي حصلت عليها الوزارة في قطاعي التلفزيون والإذاعة. ودافع الدكتور خوجه عن لائحة النشر الإلكتروني ووصفها بالمنظمة والمقننة لآلية العمل فيه، لا للحد من حرية التعبير. وأضاف معالي وزير الإعلام في حوار مع مجلة «التنمية الإدارية»، أن تحويل قطاعي التلفزيون والإذاعة إلى مؤسسات عامة أصبح نتيجة حتمية لمواكبة مرونة العمل الإعلامي.

معالي الوزير.. أعلن منذ فترة عن تحويل قطاعي التلفزيون والإذاعة ووكالة الأنباء السعودية إلى مؤسسات عامة.. ما الذي يستهدفه هذا القرار.. وإلى أين وصلت عملية التنفيذ؟

من المعلوم أن العمل الإعلامي وخصوصاً في عصرنا الحالي يحتاج إلى سرعة ومرونة تتطلب آليات تختلف عما يتم تطبيقه من إجراءات في القطاعات الحكومية الأخرى. ولذلك جاءت فكرة تحويل كل من التلفزيون والإذاعة ووكالة الأنباء السعودية إلى مؤسسات عامة لتواكب حقيقة أن العمل الإعلامي الناجح يحتاج إلى مرونة وسرعة في اتخاذ القرار. كذلك فالسوق الإعلاني السعودي هو سوق كبيرة جداً، ومريحة للغاية وحتى يتمكن التلفزيون من المنافسة في هذا السوق، فمن الضروري تغيير الطريقة التي يتم بها العمل في هذا الجهاز الإعلامي لتؤمّله للمنافسة. هذا من حيث الأهداف الرئيسية للتحويل إلى مؤسسات عامة، أما بشأن ما وصلت إليه عملية التنفيذ، فإن هذه الوزارة قد استكملت منذ مدة الدراسة والآلية الخاصة بذلك، ورفعتها للجهات المختصة وجار التواصل والتنسيق مع الجهة المختصة بهدف استكمال الإجراءات اللازمة.



الإعلامي في المملكة. ولعل سبب نقد هذه الهيئات يعود لكونها حديثة عهد في نشأتها، وتحتاج لبعض الوقت حتى يتضح للجمهور إيجابيتها في تنمية العمل الإعلامي.

بصفتكم من أوائل المسؤولين الذين توجهوا للشبكات الاجتماعية على الانترنت مع الجمهور عن قرب... كيف تقيمون معالي الوزير هذه التجربة؟

اتخذت قرار المشاركة في موقع التواصل الاجتماعي الفيسبوك إيماناً بأهمية التواصل مع قطاع كبير من الجمهور وهم فئة الشباب والتي هي من أكثر الفئات العمرية استخداماً لمواقع التواصل الاجتماعي، ولقد استفدت من هذه التجربة كثيراً حيث مكنتني من معرفة آراء فئة الشباب فيما

يقدم من خلال وسائل الإعلام السعودية المرئية والمسموعة والمقروءة، وهي تجربة أحسست بإيجابياتها وساعدتني في اتخاذ قرارات تعزز مشاركة فئة الشباب في العمل الإعلامي.

بما أن الحديث له صلة بالشبكة العنكبوتية...

كيف ترون معالي الوزير طرح الوزارة للائحة النشر الإلكتروني الجديدة، وماذا عن الانتقادات الموجهة للائحة بوصفها تحد من حرية التعبير؟ يتفق الجميع على أن الإعلام بما فيه النشر الإلكتروني يعتبر صناعة، وكونه صناعة، إذن لا بد من وجود قوانين وآليات تنظمه، ولائحة النشر الإلكتروني المأمول منها تنظيم العمل الإلكتروني لا الحد من حرية التعبير. وسقف حرية التعبير يتوقف عند تعرض حقوق وسمعة الآخرين إلى الانتهاك، أو أن يكون الطرح الإعلامي غير موضوعي وينحو نحو الشخصية في الطرح. وعلى كل حال فاللائحة تم طرحها للجميع قبل صدورها لمعرفة آرائهم فيها، ثم عدلت بعد أن أخذ في الاعتبار آراء الكثير من المشتغلين في صناعة النشر الإلكتروني. عموماً فصناعة النشر الإلكتروني هي صناعة تتجدد بسرعة هائلة مما يدعو إلى مراجعة كل ما يتعلق بها من قوانين وآليات بين الفينة والأخرى.

يتفق الكثير على وجود فجوة بين وسائل الإعلام والأجهزة الحكومية وغياب مفهوم الشراكة بين الطرفين.. إلى أي مدى يمكن أن تنجح العلاقة بين الإعلام والإدارة الحكومية؟ أسمح لي أن أختلف معك جوهرياً فيما طرحت عن وجود فجوة بين وسائل الإعلام والأجهزة الحكومية، فالعكس هو الصحيح، حيث إن العلاقة بين وسائل الإعلام في المملكة والأجهزة الحكومية، ومنذ البدايات الأولى التي رعاها الملك المؤسس عبدالعزيز بن عبدالرحمن آل سعود -طيب الله ثراه- وحتى

شهد الإعلام السعودي في السنوات الأخيرة ارتفاعاً في سقف الحرية الإعلامية... إلى أي مدى أسهمت حرية التعبير في تطور مسيرة العمل الإعلامي في بلادنا؟

الحرية المسؤولة كانت وما زالت ديدن الإعلام السعودي. تقوم أسس هذه الحرية على مساهمة وسائل الإعلام الحكومية من تلفزيون وإذاعة، والخاصة من صحف ومجلات، في جهود الدولة التنموية. وطرحت ولا تزال وسائل الإعلام الخاصة والحكومية وبشفافية كل الموضوعات والقضايا التي تهم الوطن والمواطن، وحاربت بمقدرة كل دعوات التطرف والإقصاء والمذهبية التي لا طائل منها سوى زرع الفرقة والنشت بين أبناء الوطن الواحد. ولقد نهج الإعلام السعودي حرية مسئولة بعيدة عن الإثارة الوقتية والتي هي مفسدة لا تسمن ولا تغني من جوع.

كيف تقيمون عمل القنوات السعودية... وماذا عن الانتقادات الموجهة لها بضرورة التجديد والتطوير في ظل تزايد أعداد القنوات المنافسة؟

هناك دورتان تلفزيونيتان رئيستان يعمل بهما التلفزيون وهما دورة محرم ودورة رجب، بالإضافة إلى دورتين موسميتين إحداهما تخص شهر رمضان، والأخرى تخص موسم الحج، ونعمل دوماً على تقييم برامجنا وإعادة هيكلتها بشكل نأمل أن يلبي رغبات المشاهدين. ونحن في قنوات التلفزيون وغيرها ملتزمون بما جاء في الخطوط العريضة للسياسة الإعلامية للمملكة والتي تهدف إلى ترسيخ الإيمان بالله عز وجل في نفوس الناس، والنهوض بالمستوي الفكري والحضاري والوجداني للمواطنين، وإلى معالجة المشكلات الاجتماعية. وبرامجنا والحمد لله مشاهدة من قطاع عريض من الجمهور في الداخل والخارج، والجوائز العربية وغيرها التي حصدها برامج التلفزيون خير شاهد على ذلك.

يشكو الكثير من العاملين في حقل الإعلام الحكومي والخاص لدينا من قلة فرص التدريب والتطوير.. مما انعكس على أداء المؤسسات الإعلامية لدينا.... إلى ماذا تعززون ذلك؟ وما هي جهود الوزارة لحل هذه المشكلة؟

نعمل على تنظيم دورات وورش عمل في جميع التخصصات للمتدربين من إعلاميين وفنيين، ونقوم كذلك بابتعاث العديد من منسوبي الوزارة للتدريب الخارجي في الدول العربية والأجنبية. كما أن هذه الوزارة تحت المؤسسات الصحفية وتلج عليها بتخصيص جزء من ميزانيتها لتدريب الكوادر الصحفية وتطوير قدراتهم، وتقديم النصح والإرشاد لأصحاب ومحرري المدونات الإلكترونية السعودية لمساعدتهم في تنمية قدراتهم الإعلامية فيما يخص التدوين والنشر الإلكتروني.

ينتقد البعض دور الهيئات الإعلامية المتخصصة في تطوير العمل الإعلامي... كيف تقيمون أداء هذه الهيئات في ظل الانتقادات الكثيرة الموجهة لها؟

أتفهم هذا النقد وإن كنت أختلف معه، فالهيئات الإعلامية المتخصصة وأذكر منها على سبيل المثال هيئة الصحفيين السعوديين تقوم بدور إيجابي وملاحظ في تطوير العمل



## كل عمل يحتاج إلى تجديد بين الحين والآخر، والعمل الإعلامي أحوج ما يكون إلى التجديد

حكوميين ومن مختلف القطاعات الحكومية لمناقشة جميع الموضوعات ذات الصلة بالمواطن، وبعض هذه البرامج تتيح فرصة النقاش بين المواطن والمسؤول، فالإعلام ومنذ بداياته الأولى في تواصل لا ينقطع مع مختلف قطاعات الدولة وأجهزتها مما جعل وسائل الإعلام السعودية مرآة تعكس كل ما يدور في المجتمع، فالعلاقة بين وسائل الإعلام في المملكة والأجهزة الحكومية علاقة شراكة وتكامل.

يرى بعض المختصين أن أنظمة العمل الإعلامي لدينا تحتاج إلى الكثير من التطوير والتحديث لمواكبة المستجدات الإعلامية في واقعنا المعاصر.... هل هناك جهود في الوزارة لتطوير مواد النظام وإعادة دراستها من جديد؟

كل عمل يحتاج إلى تجديد بين الحين والآخر، والعمل الإعلامي أحوج ما يكون إلى التجديد خصوصاً مع التطورات العلمية والابتكارات الهائلة في مجال صناعة الحاسبات الآلية وتقنياتها

الآن علاقة فريدة من نوعها، واتسمت بإيجابيات قل أن يوجد نظيرها في العصر الحديث. علاقة شراكة حقيقية ساعدت الدولة في تثقيف المجتمع وتثويره، ليكون مشاركاً فاعلاً لجهود الدولة التنموية في جميع المجالات سواء كانت تعليمية أو صحية أو اجتماعية وغيرها. فتجربة الإعلام السعودي ومشاركته لجهود الدولة في التنمية والمبينة على الثقة وتغليب المصلحة العامة على ما سواها هي في نظري تجربة تستحق الكثير من الدراسة والبحث والتوثيق.

هل من الممكن أن تسهم وزارة الثقافة والإعلام في عقد لقاءات مشتركة بين الإعلاميين والمسؤولين في الأجهزة الحكومية.. لتعزيز دور الإعلام في هذا الجانب؟

إجابة على هذا السؤال وامتداداً لما ذكرت في الإجابة على السؤال السابق أود أن أذكر المشاهد للتلفزيون والمستمع للإذاعة بأن برامجهما لا تخلو وبشكل يومي من لقاءات مع مسؤولين





لا بد من الإشارة إلى أن  
التطور الذي يشهده الإعلام  
السعودي لم يكن ليتحقق  
لولا فضل الله ثم الدعم  
الذي لا يعرف حدوداً  
من قبل القيادة الرشيدة  
وعلى رأسها خادم الحرمين  
الشريفين الملك عبدالله بن  
عبد العزيز

معالي وزير الثقافة والاعلام في حديث جانبي مع الزميل علي المطيري مدير التحرير حول مجلة التنمية الإدارية

بقرار مجلس الوزراء رقم ١٦٩ وتاريخ ١٤٠٢/٦/٢٠هـ، مؤكدة من خلالها التزام الإعلام السعودي بالإسلام في كل ما يصدر عنه، ويحافظ على عقيدة سلف هذه الأمة، ويستبعد من وسائله جميعها كل ما يناقض شريعة الله التي شرعها للناس.

ومع التزام الإعلام بالثوابت التي أقرتها السياسة الإعلامية للمملكة، فلقد واكب هذا الإعلام تطورات العصر الاجتماعية والتقنية إيماناً بحقيقة أن العمل الإعلامي هو عمل إبداعي يتطلب التغيير والتجديد الدائمين. وفي محيط وزارة الثقافة والإعلام فإن الحرص على التطوير والإبداع نتج عنه ولله الحمد أن حصلت برامج التلفزيون والإذاعة على الكثير من الجوائز العربية وغيرها، لتؤكد المستوى الرفيع لما يقدم من خلالهما من برامج ذات مستوى رفيع ومميز.

**يشهد العالم بشكل عام تطوراً لافتاً في مجال الإعلام والاتصال... كيف تستثمر الوزارة هذا التطور في إبراز صورة المملكة كدولة محورية ومهمة في المنطقة؟**

لقد شهد العالم بدءاً من العقدين الأخيرين من القرن المنصرم وحتى الآن تطوراً هائلاً في مجال الاتصالات وطريقة تلقي المعلومات، وهذا التطور نتاج التقدم الهائل والمتسارع في صناعة الحاسبات الآلية والهواتف المحمولة بتقنية عالية مكنت المتلقي من الحصول على المعلومة بطريقة فائقة السرعة لم تكن تخطر على خيال أكثر المتفائلين قبل فترة وجيزة. وقد استثمرت الوزارة هذا التطور بأن قامت ومنذ أكثر من سنتين ببث جميع القنوات التلفزيونية والإذاعية السعودية عن طريق شبكة المعلومات العنكبوتية (الانترنت). كما أنشأت الوزارة قبل عدة أشهر إدارة جديدة بمسمى «إدارة الإعلام الجديد» مهمتها تفعيل رسالة الإعلام السعودي عن طريق تطبيقات الإعلام الجديد كالفيديو وتويتر ويوتيوب.. وخلال شهر رمضان ١٤٣٢هـ تم بث كل من فتاوي القرآن الكريم والسنة النبوية عن طريق اليوتيوب. ●

والتي غيرت وتغير باستمرار الكيفية التي نتلقى بها معلوماتنا، عليه فنحن في وزارة الثقافة والإعلام دوماً في مراجعة شاملة لكل اللوائح المتعلقة بصناعة الإعلام والنشر لتواكب كل ما يستجد على الساحة.

**ماذا عن الرقابة على وسائل الإعلام.. كيف ترون معالي الوزير جدواها في ظل الثورة المعلوماتية والتكنولوجية التي نشهدها اليوم؟**

ليس هناك رقابة على وسائل الإعلام في المملكة بالمفهوم التقليدي للكلمة من فرض قيود تقيد العمل الإعلامي. والثوابت الدينية والاجتماعية للمجتمع يفهمها كل من يعمل في صناعة العمل الإعلامي في المملكة ويلتزم بها الجميع من تلقاء أنفسهم، وإن كان هناك من رقابة فهي رقابة ذاتية في جملها يقوم بها العاملون في العمل الإعلامي من خلال الابتعاد عن نشر كل ما يؤدي إلى التجريح، وشخصنة الأمور فيما يخص الآخرين وحقوقهم. كذلك البعد عن الإثارة التي لا طائل من ورائها ورفض نشر الأفكار التي تشيع التطرف والفرقة والمذهبية.

**يعيش الإعلام السعودي اليوم ازدهاراً وتطوراً يشهد له الجميع... كيف تقيمون معالي الوزير هذه المرحلة الهامة، وما هي أبرز ملامح هذا التطور؟**

بداية لا بد من الإشارة هنا إلى أن التطور الذي يشهده الإعلام السعودي لم يكن ليتحقق لولا فضل الله ثم الدعم الذي لا يعرف حدوداً من قبل القيادة الرشيدة وعلى رأسها خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، حيث قدمت كل الدعم المعنوي والمادي ليتمكن الإعلام السعودي من أداء مهمته ورسالته بشكل يعكس تشريف المولى جلت قدرته لبلادنا بأن اختارها مهبطاً للوحي، وأرض مقدسات المسلمين، ومنها انطلقت رسالة الإسلام الخالدة لتضيء في مشارق الأرض ومغاربها. وانطلاقاً من هذه المكانة أقرت المملكة العربية السعودية من خلال مجلس الوزراء الموقر وقبل أكثر من ثلاثين عاماً سياستها الإعلامية



ترصد هموم الناس وتعكس مستوى الرضا عن الإدارات الحكومية

# هل تصبح شبكات التواصل الاجتماعي جسرا للتنمية الإدارية؟!

إعداد - محمود القيعي

## ملأت

شبكات التواصل الاجتماعي الدنيا وشغلت الناس، وأصبحت عالما لا حدود له، وصارت منبرا للأغلبية الصامتة، وأتاحت الفرصة للرأي والرأي الآخر، وأزالت العوائق والصعوبات التي جعلت بين المسؤول والمواطن أمدا بعيدا، وفتحت قنوات اتصال عديدة، فهل يستفيد منها المسؤولون في التواصل، ومعرفة أوجه القصور في منشأتهم؟ وماذا عن دور شبكات التواصل الاجتماعي في تحقيق أهداف التنمية الإدارية؟ وهل يمكن أن تكون أداة حقيقية في التواصل بين الأجهزة الحكومية وعامة الناس؟ وكيف يمكن تلافي سلبياتها؟ وهل تتقبلها ثقافة المجتمع بجميع أطيافه؟ أسئلة تطرحها مجلة "التنمية الإدارية" على عدد من الخبراء والأكاديميين والمتخصصين.

### المشاركون في القضية:

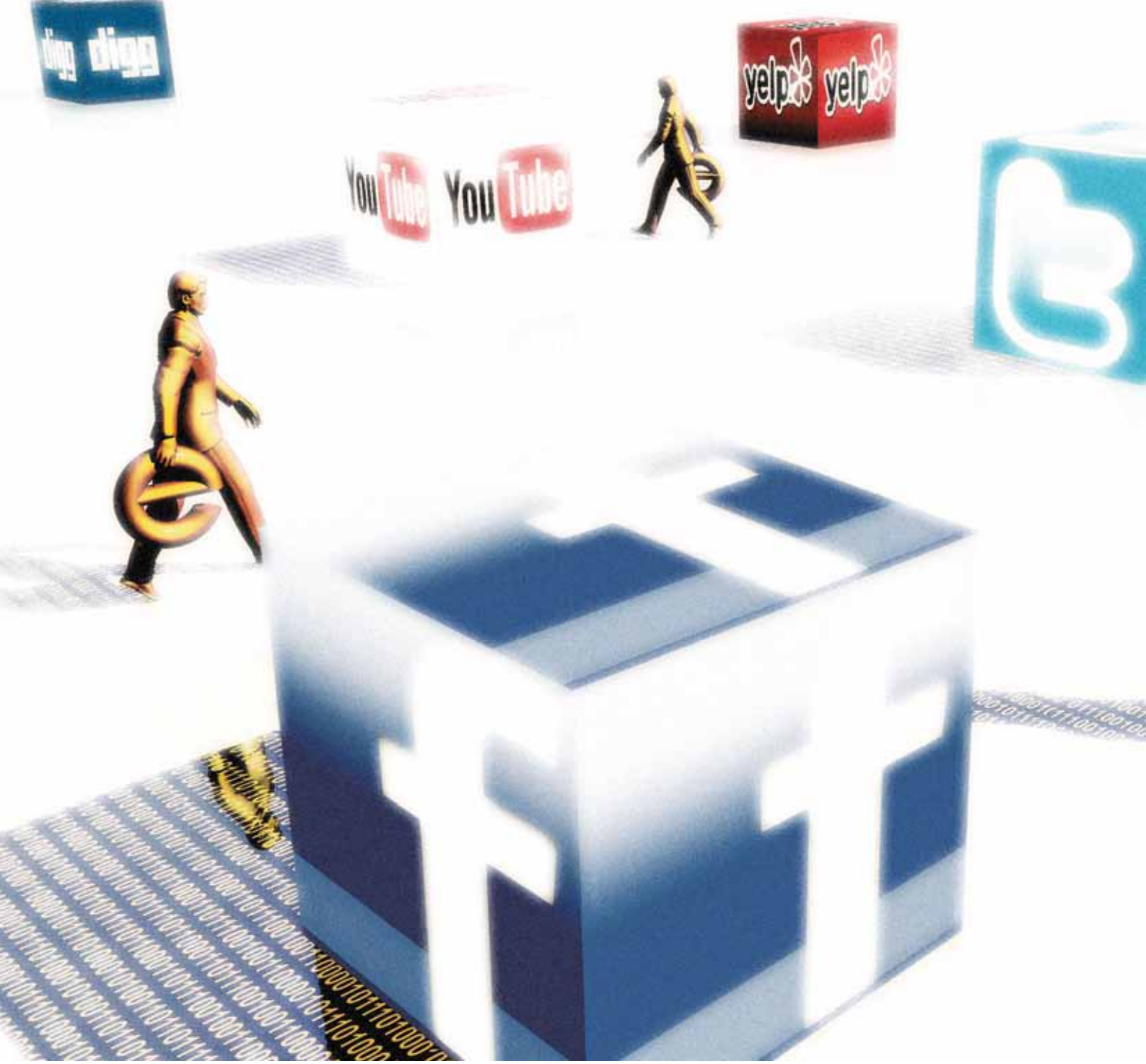
- د. سعود كاتب: أستاذ الإعلام بجامعة الملك عبد العزيز
- أ. عبد العزيز الخنين: المتحدث الرسمي باسم وزارة الخدمة المدنية
- أ. محمد الوعيل: رئيس تحرير صحيفة اليوم
- أ. سليمان العنزي: مدير إدارة المتدربين، عضو هيئة تدريب قطاع العلاقات العامة والإعلام بمعهد الإدارة العامة

بالشكل الذي يليق به كعميل للجهة، أيًا كان مستوى ذلك المسؤول، ويتزايد هذا الشعور بالرضا متى ما شعر المواطن أو العميل أن هذا المسؤول يمنح من وقته ما يمكنه الاطلاع على رسالته الالكترونية والرد عليها، وهو ما ينعكس حقيقة في ارتفاع مستوى الشعور بالرضا عن الجهة، وهو أمر يهم أي مسؤول. ويضيف الخنين أما فيما يتعلق برصد أوجه القصور في الجهاز الحكومي ومع ما قد تقوم به الشبكات الاجتماعية من تواصل يفضي إلى تلقي المسؤول عدد أكبر من رسائل عملاء جهته إلا أنها لا تعدو كونها مرحلة أولى في خدمة ذلك العميل، لا تغني بتاتا عن المرحلة الثانية وهي الرصد والدراسة والبحث من قبل المسؤول الذي يمكنه من خلالها تشكيل تصور أولي عن رجع الصدى حول الخدمات التي تقدمها جهته، ولا غنى له عن التعمق إلى أبعد من ذلك الرصد الأولي إلى تطوير إجراءات أو قواعد عمل مستفيدا من آراء واقتراحات المتواصلين

في البداية يقول أ.عبد العزيز الخنين المتحدث الرسمي باسم وزارة الخدمة المدنية إن العملية الإدارية تتطرق من مفهوم التواصل أيًا كان شكل ذلك التواصل أو آلياته، وعلم الإدارة كمفهوم عام واحد من أهم العلوم الإنسانية التي لا تتوقف في تطورها عند نظرية أو آلية محددة، بل إنه أحد أكثر العلوم استفادة من نتاج التطور الإنساني، فهو يعتمد بشكل مباشر على الجوانب النفسية في شق كبير من دراساته الخاصة بالفرد العامل ويعتمد أيضا على تطورات العلوم الأخرى، وما يستجد فيها كما حدث مؤخرا من تطورات تقنية أنتجت آليات حديثة أفحمت نفسها في العملية الإدارية، بل إن بعضها بات يختصر في نتائجه أعمال إدارات كاملة أبرزها هو الاستخدام الأمثل لما أشرتم إليه حول استخدامات شبكات التواصل الاجتماعي مثل التويتر والفيس بوك الأشهر بين الشبكات الأخرى. ويؤكد الخنين أن الناس تسعد عند لقاء أي مسؤول وتلقي التظمين على أنه سيخدم



**عبد العزيز الخنين:**  
إذا استخدمت شبكات  
التواصل بالمسؤولية  
الاجتماعية ستكون  
وسيلة حضارية  
تخدم الجميع



يكن حقا لتعارضه مع أنظمة أو تعليمات، و يؤكد الخنين أنه متى استخدمت بالمسؤولية الاجتماعية التي تخدم المصلحة العامة وكذلك الخاصة المبنية على الواقعية، فستكون وسيلة حضارية ورابطة يحقق إيجابيات تخدم المستفيد من خدمات الجهة، ويخدم الجهة في الوقت نفسه لإيصال المعلومة للمستفيد.

أما د. سعود كاتب أستاذ الإعلام بجامعة الملك سعود فيرى أن شبكات التواصل الاجتماعي بما تملكه من إمكانيات وخصائص قادرة على المساهمة بشكل كبير في تحقيق أهداف التنمية الإدارية بشكل

مع المسئول عبر تلك الشبكات والاستفادة من العقول النيرة من جميع شرائح المجتمع في إدارة أعماله وتطويرها.

### سلبيات شبكات التواصل الاجتماعي

ولا يرى الخنين في الشبكات الاجتماعية سلبيات أكثر من كونها قد لا تنقل الصورة الحقيقية للواقع الذي يجب أن يصل إلى المسئول أو تهوله، في حين قد يستخدمها البعض بالشكل الخاطئ الذي لا يحاسب عليه، كما أن الأمر قد يتطور إلى أن تكون المشاركة أو الرسالة فيها تجن، أو التذمر من تحقيق مطلب حتى ولو لم



**سعود كاتب: نحو  
3 ملايين مستخدم  
للفيسبوك و120  
ألفا لتويتر بالمملكة  
يساعد في تغطية  
مناطق جغرافية  
متنوعة**

كبير. أحد أهم تلك الخصائص هي القدرات التشاركية والتفاعلية لتلك الشبكات، والتي تجعل بالإمكان مشاركة الناس وإطلاعهم على برامج التنمية الإدارية، وأيضا السماح لهم بالتفاعل المباشر معها.

ويواصل كاتب: في المملكة نحو 3 ملايين مستخدم للفيسبوك ونحو 120 ألف مستخدم لتويتر منتشرين بدرجات مختلفة في جميع مناطق المملكة، مما يجعل بالإمكان ليس فقط الحصول على تفاعل ومشاركة أعداد كبيرة من الجماهير، ولكن أيضا تغطية مناطق جغرافية متنوعة لم يكن من السهل الوصول إليها من قبل.

ويضرب د. سعود مثالا بكيفية الاستفادة من الشبكات الاجتماعية بأنه يمكن متابعة ومراقبة نتائج برامج التنمية من خلالها. ورغم أن المعلومات التي يتم جمعها بهذا الصدد ليست بديلا لمؤشرات القياس التقليدية، فإنها تعتبر مكملا وداعما لتلك المؤشرات. ففي الهند مثلا تم عمل صفحة بعنوان "أنا دفعت رشوة" يرصد فيها الناس تجاربهم وقصصهم حول الفساد ويشكل خاص الرشوة.

### وسيلة جبارة للتفاعل بين المسؤولين والناس

ويؤكد كاتب أن خاصية المشاركة والتفاعل المباشر تجعل من الشبكات الاجتماعية وسيلة جبارة للتفاعل بين المسؤولين والناس دونما حاجة إلى وسيط، ومن ثم القدرة على معرفة همومهم ومشاكلهم وشكاواهم كما هي ودون تزييف. ويضيف أن المؤسسات الحكومية الغربية إضافة إلى المنظمات التجارية وجدت في تلك الشبكات فرصا لا يمكن تفويتها، فأصبح لمعظمها صفحات تتفاعل بها مباشرة مع المواطنين أو العملاء للاستماع إليهم.

وعن مدى انتشار هذه الوسائل في الأجهزة الحكومية يرى كاتب أن استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في المؤسسات الحكومية لا يزال ضعيفا جدا، وهو في كثير من الحالات إن وجد يتم باجتهادات فردية لأشخاص أو مسؤولين في تلك المؤسسات وليس بشكل مهني ومدروس. ففي المملكة مثلا نجد أن وزير الإعلام الدكتور عبدالعزيز خوجه كان أول مسئول سعودي كبير يوجد له موقعا على الفيسبوك ثم بعد ذلك على تويتر. تلاه كل من وزير العدل ثم وزير العمل على الفيسبوك، ومؤخرا الرئيس العام لرعاية الشباب الأمير نواف بن فيصل، والذي أصبح متواجدا على تويتر. هذا التواجد الشخصي رغم أهميته، فإنه يفتقد القدرة على التفاعل الكافي والتوظيف الفاعل بشكل مدروس ومهني لخصائص تلك الأدوات، والأهم من كل ذلك أنه يفتقد لعنصر الاستمرارية فيما لو ترك أي من هؤلاء المسؤولين منصبه يوما. ويؤكد كاتب أهمية أن يكون لتلك الجهات الحكومية ذات الاحتكاك الكبير المباشر بالمواطن مواقع رسمية على شبكات التواصل الاجتماعي بحيث تتفاعل معهم، وتجيب على تساؤلاتهم وتجعل الوصول إلى الخدمات المقدمة إليهم أكثر يسرا وسهولة.

### تقبل المجتمع؟

ويرى كاتب أن الأعداد الكبيرة جدا لمستخدمي الشبكات الاجتماعية في المملكة تدل على أن هناك قبولا لها من قبل كثير من فئات المجتمع. هذا القبول لم يقتصر على فئات أو شرائح معينة، ولكنه يشمل على جميع تلك الفئات والشرائح، فهناك الموظفون والتجار والطلاب ونجوم الرياضة والفن والمثقفون والشيوخ وعلماء الدين، إضافة إلى المسؤولين الحكوميين. كل هذا يعطينا دلالة على أن هناك اقتناعا بأهمية تلك الشبكات، ويؤكد كاتب أن الشبكات الاجتماعية هي مجرد أداة استخدامنا لها هو الذي يحدد مدى إيجابيتها أو سلبيتها. فنحن من نختر استخدامها من عدمه دون أن يفرض علينا أحد ذلك.

### حراك إيجابي

أما الأستاذ محمد الوعيل رئيس تحرير جريدة اليوم فيرى أن شبكات التواصل الاجتماعي إيجابية في حراكها الحالي، لكنها في رأيه لم ترق للمستوى المطلوب بسبب عدم نضج التجربة الالكترونية في مجتمعنا، ويشي الوعيل على المسؤولين الذين يتجاوبون مع شبكات التواصل الاجتماعي، مما أوجد الرأي والرأي الآخر، وأوصل صوت المواطن بكل صدق، وهذا الأمر لم يكن موجودا في السابق.



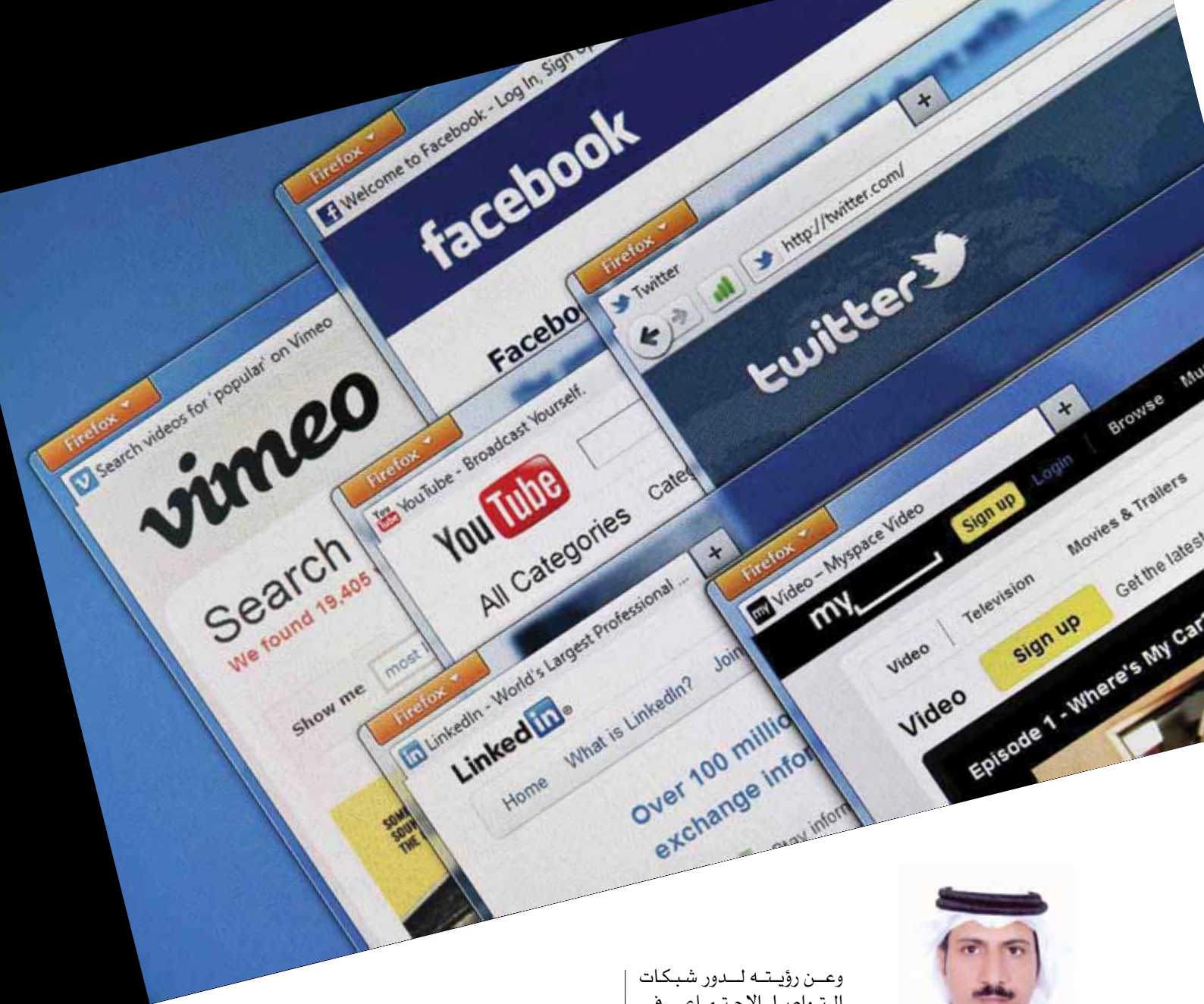
**محمد الوعيل:  
إيجابية لكنها في  
المملكة لم ترق  
للمستوى المأمول**

ويؤكد أ. الوعيل أن شبكات التواصل الاجتماعي أسهمت في تنمية وتعزيز الحوار الإيجابي في المجتمع، مما انعكس على تنمية الإنسان السعودي، مشيرا إلى أهمية إدراك الدور الفعال لشبكات التواصل الاجتماعي في التنمية الإدارية، خاصة من بعض المسؤولين الذين ما زالوا غير مقتنعين بمصداقية وموضوعية مواقع ومنديات التواصل الاجتماعي الالكتروني.

### صناعة الرأي العام

أسليمان العنزي عضو هيئة التدريب بقطاع العلاقات العامة والإعلام ومدير إدارة خدمات المتدربين بمعهد الإدارة العامة يرى أن أي شكل من التواصل مع الجماهير يعد إسهاما في التنمية الإدارية، حيث يؤثر الاتصال المتبادل بين المنظمات وجماهيرها إيجابا على مجمل العملية التنموية. وبالرغم من أن دور شبكات التواصل الاجتماعي أكثر وضوحا في الجانب التسويقي للمنتجات وجذب متعاملين جدد للشركات؛ فإن الحكومات والمنظمات الحكومية يمكنها -كذلك- أن تستفيد من شبكات التواصل الاجتماعي في صناعة الرأي العام بما يدعم العملية التنموية ويسهم في تطويرها.





**كاتب : استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في المؤسسات الحكومية لا يزال ضعيفاً جداً، وهو في كثير من الحالات إن وجد يتم باجتهادات فردية لأشخاص أو مسؤولين في تلك المؤسسات وليس بشكل مهني ومدرس**

ويؤكد العنزي أن استخدام وسائل ومواقع التواصل الاجتماعي مهم في هذا الإطار حيث يمكن نقل وإيصال المعلومات والبيانات إلى المواطنين والمقيمين وتقييم مستوى الخدمات المقدمة والارتقاء بها، وكذلك في معرفة ردود الفعل والمقترحات والأفكار من خلال هذه المواقع أو الشبكات.

يضيف العنزي : في هذا الإطار؛ يتبادر إلى الذهن قيام بعض الوزراء والمسؤولين الحكوميين في المملكة بإنشاء صفحات أو

وعن رؤيته لدور شبكات التواصل الاجتماعي في التنمية الإدارية داخل المملكة - تحديداً- يرى العنزي أن أغلب الوزارات والمؤسسات الحكومية لا تستخدم شبكات ومواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع جماهيرها، معلا ذلك إلى ثقافة الأجهزة الحكومية -وربما الثقافة الاجتماعية السائدة- حيث يسود الحذر في عملية فتح قنوات التواصل بشكل غير معهود كما في مواقع التواصل الاجتماعي، وربما يعود ذلك إلى عدم وجود أقسام خاصة بالنشر والإعلام الإلكتروني في هذه المنظمات وعدم استعدادها لإدارة العملية الاتصالية مع الجمهور، بالرغم من مبادرة بعض الوزراء والمسؤولين الحكوميين السعوديين في إنشاء صفحات أو حسابات شخصية لهم في مواقع التواصل الاجتماعي.



**سليمان العنزي؛  
فتحت آفاق التواصل  
بين الأفراد والشعوب  
والمنظمات بشكل  
غير مسبوق**



وبالطبع يصعب نفي وجود سلبيات لهذه الظاهرة، حيث يتحدث بعض المختصين والمحللين عن بعض التأثيرات السلبية للتكنولوجيا بشكل عام- على الحياة الاجتماعية للبشر كونها قد تدفع البعض للعزلة الاجتماعية مكتفين بالتواصل الافتراضي عوضاً عن التواصل الشخصي التقليدي، كما أن الحديث عن "فرصة" المعلومات والصور الشخصية تزايد مؤخراً، وهو ما أكدّه مؤسس موقع "فيسبوك" الذي تحدث عن انتهاء الخصوصية على الإنترنت بما في ذلك موقع "فيسبوك" وهو ما أثار جدلاً واسعاً.

وعن مدى تقبل ثقافة المجتمع السعودي لهذه الشبكات يرى العنزي أن المقاومة التقليدية لوسائل الاتصال الحديثة - كما حدث تاريخياً مع الراديو والتلفزيون ثم مع مستقبلات البث الفضائي (الذش) والإنترنت- قد تراخت مع ازدياد وعي المجتمع السعودي وتطلعه للمستقبل ومواكبة التطورات التقنية، بالإضافة إلى تعدد المنابر الإعلامية مما أفسح المجال أمام الأفكار المستبشرة والمنفتحة في مواجهة الأفكار المتشددة والمنغلقة. وباعتقادي: فإن المجتمع السعودي -الذي يمثل الشباب الأغلبية فيه- لن يكون بمعزل عن بقية مجتمعات العالم التي يبدو أنها اختارت شبكات التواصل الاجتماعي كوسيلة اتصال أساسية. ●

**العنزي : المقاومة التقليدية لوسائل الاتصال الحديثة - كما حدث تاريخياً مع الراديو والتلفزيون ثم مع مستقبلات البث الفضائي (الذش) والإنترنت- قد تراخت مع ازدياد وعي المجتمع السعودي وتطلعه للمستقبل ومواكبة التطورات التقنية**

حسابات شخصية لهم في مواقع التواصل الاجتماعي، وهو ما يمكن تفسيره برغبة هؤلاء الوزراء والمسؤولين في التواصل مع جماهير الوزارات والهيئات التي يديرونها أو يعملون بها مما يدفع للتفاؤل تجاه الاستفادة من مواقع وشبكات التواصل الاجتماعي في تفعيل العلاقة بين المنظمات الحكومية وجماهيرها.

ويميل العنزي إلى التركيز على إيجابيات شبكات التواصل الاجتماعي ومجمل الاكتشافات والإضافات التقنية، لأنها فتحت آفاق التواصل بين الأفراد والشعوب والمنظمات بشكل غير مسبوق، وهو ما أدى إلى نتائج وتطورات غير مسبوقة وفي صالح البشرية.

## كالة إدارية

إعداد / سوسن المفلح

# المتجهد والمحترق ... وظيفياً!!

عملي لساعات إضافية، وبالطبع دون أي مقابل حتى أستطيع أن أفي بالتزاماتي تجاه العمل، وبعد أن كنت شعلة نشاط في المكتب أصبحت منهكاً مشنت الذهن، عرضة لارتكاب أخطاء في العمل، وبالتالي بت عرضة للتنبيه واللوم من قبل مديري الذي لا يسمح أبداً بارتكاب الأخطاء. بعد سنوات اكتشفت أنني لم أعد ذلك الشخص الذي يستقبل الآخرين بنفس منسرحة يستمع لمشاكلهم ويسدي لهم النصيحة، لأن كل هذا أصبح يعني لي مزيداً من الأعباء، فدفت نفسي في كومة من الأوراق أو في شاشة حاسوبي مقاطعاً الجميع. ولتعلم أنني حالياً أفكر مثلك تماماً في ترك العمل والانتقال إلى جهة أخرى حيث يمكنني البدء من جديد بدون ضغوط.

وبدون شعور منهما أطلاق ضحكة غريبة وسط الأجواء الكئيبة التي سادت الحديث، وأخذاً يتندران بوضعهما ويتساءلان عن أوضاع بقية الأصدقاء ويتمنيان أن لا يكونوا في حالة مشابهة لهما. تركا هموم العمل وأحاديثه البائسة وبدءا يخططان لما سيفعلانه معاً ويتشاوران عن أفضل مكان يمكن أن يجدا وظيفة فيه تحقق طموحهما، استعرضا جميع البدائل الممكنة، ولكن في كل مرة كانا يجدان في الجهة المقترحة عيباً يمكن أن يؤثر عليهما مستقبلاً. وفي نهاية الجلسة لمعت فكرة أضاعت لهما طريق المستقبل، وهما يتساءلان كيف أمضيا كل هذه السنين ولم تخطر ببالهما؟ طلبا من عامل المقهى أوراقاً وأقلاماً، وشرعا يكتبان مسودة لفكرة مشروعهما الصغير الذي اتفقا على إنشائه ليمارسا فيه عملاً خاصاً، يحقق لهما الطموح والآمال بدون أي عقبات.

### التعليق:

التجديد الوظيفي للموظف يعني أنه مهما زادت كفاءته في العمل يبقى على وضعه بدون أن تتم ترقيته، حتى يصل إلى الدرجة الأخيرة في مرتبته، فيتجمد وظيفياً بحيث لا يحصل على العلاوة السنوية. الاحتراق الوظيفي للموظف هي حالة يصل إليها الموظف يفقد فيها الرغبة في العمل، وتدني الإنتاجية من أسبابها: ضغط العمل، قلة التعزيز الإيجابي، صراع القيم، محدودية الصلاحيات وغيرها كثير. التجمد والاحتراق الوظيفي مرضان يصيبان الموظف، يقتل كل منهما الطموح والإبداع فيه، ويقلل إنتاجيته والنتيجة موظف محبط، عمله مجرد حضور وانصراف..●

**كان** المقهى هادئاً على غير العادة عندما كان "أحمد" ينتظر صديقاً له لم يقابله منذ فترة طويلة، وانقطعت عنه أخباره، وكانت الصدفة وحدها سبباً لهم للالتقاء من جديد. ظهر "عبد الله" بملامحه التي تغيرت، وبدا عليها آثار التقدم في العمر وهو الذي لم يبلغ الأربعين من عمره بعد. تلاقت كلمتهما وهما يتذكران المواقف الطريفة التي مرت بهما مع بقية الأصدقاء، وكيف وصل بهم الأمر إلى أن يتفرقوا كل في طريق. وبدأ كل منهما في إعلام صديقه القديم آخر أخباره.

بدأ "أحمد" الحديث:

بعد تخرجي من الجامعة كانت سعادتي بالغة بأن توظفت مباشرة في إحدى الجهات كمحاسب في إدارة المالية وكنت الأصغر سناً بين موظفي الإدارة. كانت الأعمال في البداية تحتاج مني جهداً ووقتاً كبيرين، ولكن شيئاً فشيئاً أصبحت الأمور روتينية. ومع مرور السنين وبدون أن أشعر وجدت نفسي الأكبر سناً بينهم، فقد ترك الآخرون الإدارة وغالباً بعد طلب نقلهم لجهة أخرى، كنت أستعرب في البداية ما الذي يجعل موظفاً متميزاً خبيراً في مجال عمله يأخذ قراراً بالنقل إلى جهة أخرى لا يعرفها ويحتاج وقتاً طويلاً للتأقلم ومعرفة طبيعة العمل؟ ولكني أخيراً عرفت أن هناك مشكلة في الترقيات، وأن الكثيرين قد تم تجميدهم بحجة عدم وجود وظائف شاغرة في جهتنا. كنت على قناعة بأن إنجاز العمل بكفاءة هو السبيل إلى الترقية، ولكني ومع تجاوزي السنة العاشرة في العمل وسط التقدير والثناء الذي أناله من رؤسائي لم أحظ بترقية إلى الآن. طالبت بها أكثر من مرة، ولكن لا مجيب، ولا أخفى عليك أن هذا أثر على أدائي في العمل. تنهد "عبد الله" فلم يكن حاله بأفضل من حال صديقه، فمشاكل العمل لا تنتهي.

شرع "عبد الله" في إخبار صديقه بقصته:

بعد المسابقة الوظيفية التي تقدم إليها المئات كنت ولله الحمد من المقبولين، وكلفت بالعمل بإدارة شؤون الموظفين فحرصت على العمل بكل جد واجتهاد، قرأت اللوائح والقرارات، حتى أصبحت أعرف كل كبيرة وصغيرة في الإدارة وقمت بتطوير كثير من الإجراءات التي كانت متبعة في الإدارة، الأمر الذي جعلني مصدر ثقة الجميع رؤساء وزملاء، ولهذا تم تكليفي بمهام كثيرة كنت أهلاً لها. ولكن تراجعت على الأعباء، فأصبحت لا أجد الوقت الكافي لإنجازها، الأمر الذي استدعى



# تجربة المملكة العربية السعودية في إنشاء الأرشيف الوطني : معهد الإدارة العامة نموذجاً

أعدّها للنشر: محمود القيعي



قدمت هذه الورقة إلى ندوة «الأرشيف الوطني» في مدينة مسقط بسلطنة عمان خلال الفترة من ١٦-١٨ من شوال عام ١٤٢٨هـ بعنوان «تجربة المملكة العربية السعودية في إنشاء الأرشيف الوطني: حالة تطبيقية لمعهد الإدارة العامة بالرياض، وهي من إعداد: أ. منصور بن بخيت التمساح، مدير مركز الوثائق والمحفوظات وعضو هيئة التدريب بالمعهد

إعداد اللوائح التنظيمية المتعلقة بتنظيم الوثائق والمحفوظات وإصدارها والموافقة عليها. فقد سارعوا برفع التوصيات إلى المسؤولين في الدولة بشأن الموافقة على نظام الوثائق والمحفوظات ونظام المركز الوطني للوثائق والمحفوظات الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم ( ١٧٠ ) وتاريخ ١٤٠٩/٩/١١هـ، وكذلك المرسوم الملكي الكريم رقم م/٥٤ وتاريخ ١٤٠٩/٩/١١هـ والمصادقة على ذلك بتاريخ ١٤٠٩/٩/١١هـ. وينص النظام على:

المادة الأولى: يكون للمسميات الواردة في هذا النظام نفس الدلالات والتي تعني كل منها:

١. المركز: هو المركز الوطني للوثائق والمحفوظات.
  ٢. الجهاز: أي وزارة أو مصلحة مستقلة أو أي جهة حكومية ذات شخصية معنوية مستقلة.
  ٣. الوثائق والمحفوظات: هي الأوعية التي تحتوي على معلومات تتعلق بأعمال ومصالح الدولة، سواء نتجت هذه الأوعية عن عمل من أعمال أجهزته أو من سواها، ما دام أن الأمر يقتضي حفظها للحاجة إليها أو لقيمتها.
  ٤. الوثائق والمحفوظات الإدارية: هي الوثائق والمحفوظات الخاصة بالأعمال الإدارية.
  ٥. الوثائق والمحفوظات المالية: هي الوثائق والمحفوظات الخاصة بالأموال المالية.
  ٦. الوثائق والمحفوظات التخصصية: هي الوثائق والمحفوظات المتعلقة بالنشاط الأساسي للجهاز.
- ونصت المادة الثانية على أن الغرض من النظام هو : المحافظة على الوثائق والمحفوظات وصيانتها وفهرستها وتصنيفها بما يكفل سرعة الاهتداء إلى ما تدعو الحاجة إليه، وتنظيم تداولها وذلك مع مراعاة ما يتقرر بالنسبة لمدد الحفظ.
- أما المادة الثالثة فقد نصت على تقسيم الوثائق والمحفوظات إلى الفئات التالية:

١. الوثائق والمحفوظات الإدارية: وتنظم وفقاً للائحة موحدة تعد بالاشتراك مع الديوان العام للخدمة المدنية.
٢. الوثائق والمحفوظات المالية، وتنظم وفقاً للائحة موحدة تعد بالاشتراك مع وزارة المالية والاقتصاد الوطني، وديوان المراقبة العامة.
٣. الوثائق والمحفوظات التخصصية وتنظم وفقاً للوائح متعددة، تعد كل لائحة منها بالاشتراك مع الجهة، أو الجهات ذات العلاقة.

تقوم عمليات تنظيم وثائق الجهاز الحكومي -عن طريق الفرز، والتصنيف، والفهرسة، وإدخال بياناتها في الحاسب الآلي، والمراجعة النهائية لجميع الوثائق للتأكد من تصويرها ضوئياً وإتاحتها في قاعدة المعلومات- بدور حيوي في الحصول على معلومات دقيقة وسليمة تساعد في سرعة اتخاذ القرار. ولإيجاد طريقة تعتمد على أسس علمية ومعايير عالمية متخصصة في الوثائق والمحفوظات: كان لابد أن يسعى المتخصصون والمهتمون في هذا المجال إلى إيجاد طريقة منهجية تنظم هذا الكم الهائل من الأوراق المبعثرة في كل مكان من إدارات الأجهزة الحكومية. الباحث أ. منصور بن بخيت التمساح في ورقته أكد أهمية نظام الوثائق والمحفوظات ولوائحه التنظيمية والتنفيذية في اتخاذ القرار الصحيح في الأجهزة الحكومية من خلال تحقيق أهداف عديدة منها: التعرف على نظام الوثائق والمحفوظات في المملكة العربية السعودية، الاطلاع على اللوائح التنظيمية والتنفيذية للمركز الوطني للوثائق والمحفوظات بالمملكة العربية السعودية، ومعرفة كيفية تطبيق مركز الوثائق والمحفوظات بمعهد الإدارة العامة للأنظمة واللوائح الصادرة من المركز الوطني للوثائق والمحفوظات، والتعرف على نظام الأرشيف الإلكترونية بمعهد الإدارة العامة.

## نظام الوثائق والمحفوظات بالمملكة العربية السعودية:

وأكد الباحث أن جهود المتخصصين في مجال الأرشيف وتنظيم المعلومات في المملكة العربية السعودية كان لها الأثر الكبير في

# ضرورة إنشاء إدارات متخصصة في كل جهاز حكومي تسمى (مركز الوثائق)



المركز الوطني للوثائق والمحفوظات في متابعة تنفيذ عمليات الحفظ والإجراءات الفنية لها؛ حيث صدر الأمر السامي الكريم رقم ١٣٧٩/٧م وتاريخ ١٤١٦/٧/٢١هـ، بالموافقة على ما يلي:

١. السياسة العامة للوثائق.
  ٢. لائحة الحفظ.
  ٣. لائحة تقويم الوثائق.
  ٤. لائحة ترحيل الوثائق.
  ٥. لائحة الإتلاف.
  ٦. لائحة الأوعية.
  ٧. لائحة إيداع الوثائق.
  ٨. لائحة الوثائق والمحفوظات المالية.
  ٩. لائحة التزويد بالوثائق والمحفوظات وإعارتها.
  ١٠. لائحة الاطلاع على الوثائق والمحفوظات وتداولها.
- بعد ذلك صدر الأمر السامي الكريم رقم ٣٧٢/٧م وتاريخ ١٤١٧/٨/٢٧هـ بالموافقة على ما يلي:
- أ. الخطة الموحدة لترميز المناطق والمحافظات والمراكز الإدارية.
  - ب. الخطة الموحدة للتصنيف والترميز.
  - ج. تشكيل اللجنة الدائمة للوثائق بالجهاز الحكومي.

## تطبيق نظام الوثائق والمحفوظات بالمملكة على وثائق معهد الإدارة العامة:

وتناول الباحث مهام واختصاصات اللجنة الدائمة للوثائق والمحفوظات في الجهاز الحكومي بحسب ما ورد في اللائحة المرفقة بالأمر السامي الكريم رقم (٣٧٢/٧م) بتاريخ ١٤١٧/٨/٢٧هـ وهي كالتالي:

وتحدد اللوائح الأنواع التي تدخل تحت كل فئة. ونصت المادة الرابعة أن يكون للوثائق والمحفوظات خطة تصنيف موحدة، ويكون لكل جهاز رمز مستقل، وتحدد اللوائح تفاصيل ذلك.

ونصت المادة الخامسة أن تحفظ الوثائق والمحفوظات في الجهاز أو في المركز أو فيهما معا، وتحدد اللوائح ما يلي:

١. مدة الحفظ.
  ٢. أساليب إرسال الوثائق والمحفوظات إلى المركز.
- قسمت المادة السادسة الوثائق والمحفوظات إلى نوعين: وثائق ومحفوظات لا يجوز إتلافها، ووثائق ومحفوظات يجوز إتلافها.

وتحدد اللوائح المشار إليها في المادة الثالثة فئات هذه الوثائق والمحفوظات وأساليب ومواعيد إتلافها.

ونصت المادة السابعة على أن تقسم الوثائق والمحفوظات لأغراض الاطلاع إلى فئات.

وتحدد اللوائح تلك الفئات وقواعد الاطلاع على كل فئة منها، وضوابط إخراج بعض الوثائق والمحفوظات أو صورها داخل المملكة وخارجها.

أما المادة الثامنة فقد نصت على استخدام أنسب المواد والأجهزة والمعدات كأوعية للوثائق والمحفوظات.

ونصت المادة التاسعة على إنشاء مركز يسمى ” المركز الوطني للوثائق والمحفوظات ” ويحدد نظامه وأغراضه ومهامه وارتباطه التنظيمي.

وتناول الباحث في ورقته القرارات التي صدرت لتحقيق غرض

## المعهد يسعى منذ عقود لتوفير أفضل التقنيات الحديثة في مجال الأرشفة الإلكترونية



١. تكون اللجنة مرجعاً رئيسياً لشئون وثائق الجهاز بما يكفل التطبيق الأمثل لأنظمة الوثائق والمحفوظات ولوائجها وسياساتها وخططها وبرامجها وإجراءاتها.
٢. التوجيه بعمل الدراسات النظامية والتنظيمية والإجرائية المتعلقة بالجهاز لتبسيط أداء الأعمال واختصار الإجراءات وتنميط الأعمال المماثلة واقتراح المعايير الشكلية والموضوعية لإنتاج الوثائق؛ وذلك بهدف التقليل من إنتاج الوثائق والاستغناء عن غير الضروري منها وتحسين نوعية الوثائق، وذلك تحقيقاً للسياسة العامة للوثائق.
- ج. دراسة مشاريع اللوائح والخطط المتعلقة بوثائق الجهاز المقدمة من اللجان المختصة.
- د. تسمية أعضاء لجان الوثائق المتخصصة بالجهاز الحكومي، وتسمية أعضاء فريق العمل اللازم لكل لجنة.
- هـ. ضمان التنسيق والتكامل في أداء اللجان وفريق العمل لواجباتها.
- و. الإشراف على أعمال لجان التقويم والإتلاف وتوجيهها وإجازة نتائج أعمالها.
- ز. الإشراف على صحة ودقة واكتمال البيانات والمعلومات المقدمة للمركز الوطني للوثائق والمحفوظات عن وثائق الجهاز.

وأضاف الباحث أن اللجنة الدائمة بالمعهد قامت بتشكيل لجان مؤقتة تقوم بتطبيق اللوائح الصادرة من المركز الوطني للوثائق والمحفوظات وتنفيذ مراحل التنظيم بما يتلاءم مع أنظمة ولوائح المركز، وهي حسب الترتيب التالي:

١. حصر وتقويم وثائق المعهد: قام المعهد بتشكيل لجنة فنية مختصة تحت إشراف اللجنة الدائمة للوثائق والمحفوظات لحصر وتقويم وثائق المعهد تسمى لجنة حصر وتقويم وثائق المعهد، وتتكون من:
  - ب. مدير مركز الوثائق والمحفوظات بالمعهد.
  - ج. مختص بالتنظيم الإداري.
  - د. مختص بالأنظمة بالجهة.

وحددت مهام اللجنة على النحو:

١. الرجوع إلى لائحة تقويم الوثائق الصادرة من المركز الوطني للوثائق والمحفوظات وتطبيق كل ما يخصها فيها، والاتصال بضابط الاتصال المحدد من المركز الوطني للوثائق والمحفوظات عند ورود أي استفسارات حول اللائحة.
٢. الإشراف على فريق العمل المشكلة لحصر وتقويم وثائق الوحدات الإدارية في المعهد.
- ج. استقبال نماذج حصر وتقويم وثائق الوحدات الإدارية بعد

تعبئتها من قبل فرق العمل.

- د. عمل قوائم بأسماء وأنواع وثائق المعهد ومدد حفظها في مراحل الحفظ المختلفة بناء على ما ورد في النماذج التي تم إعدادها من قبل فرق عمل حصر وثائق الوحدات الإدارية.
- هـ. اعتماد بيانات تقويم وثائق المعهد من اللجنة الدائمة لوثائق المعهد، التي تعد محضراً بالموافقة على التقويم والذي يرسل مع المحضر إلى المركز الوطني للوثائق والمحفوظات لاعتماده.

ويتم تبعاً لذلك تشكيل فرق عمل تعمل تحت مظلة اللجنة الرئيسية لتقويم وثائق المعهد، بحيث يتم تشكيل فرق لحصر وثائق كل وحدة إدارية على النحو التالي:

- أ. مدير الوحدة الإدارية المختصة.
  - ب. عضو مختص بالوثائق والمحفوظات.
- وحددت مهام الفرق على النحو التالي:
- أ. الرجوع إلى لائحة تقويم الوثائق الصادرة من المركز الوطني للوثائق والمحفوظات وتطبيق كل ما يخصها فيها، والاتصال بضابط الاتصال المحدد من المركز الوطني للوثائق والمحفوظات عند ورود أي استفسارات حول اللائحة.
  - ب. عمل مسح شامل لوثائق كل وحدة إدارية لتحديد الموضوعات التي تعالجها كل إدارة وتدوين أسماء الوثائق الناتجة عن أنشطة الوحدة الإدارية في نموذج حصر الوثائق الصادرة





## حتمية نشر الوعي بثقافة الحفظ الآلي وتطوير أساليب التخزين وعمليات النسخ الاحتياطي

١. منسق التنظيم للبدء في تصنيف وترميز وثائق المعهد.
٢. إبداء أي ملاحظات تنشأ أو تظهر عند تصنيف وثائق المعهد وعرضها على منسق التنظيم ومناقشتها مع مختص في الوثائق والمحفوظات.
٣. رفع خطة التصنيف على وثائق المعهد عن طريق تشكيل فرق عمل لتطبيق الخطة على الوحدات الإدارية.
٤. ترحيل وثائق المعهد المنتهية مدد حفظها في الإدارات إلى مركز الوثائق والمحفوظات بالمعهد.
٥. إتلاف الأوراق المنتهية مدد حفظها في المعهد، وذلك عن طريق تكوين لجنة رئيسية واحدة لإتلاف وثائق المعهد المنتهية مدد حفظها تعمل بإشراف اللجنة الدائمة للوثائق في المعهد تحت مسمى لجنة إتلاف وثائق المعهد المنتهية حفظها، وتتكون من:
  - أ. مندوب مختص من مركز الوثائق والمحفوظات بالمعهد.
  - ب. مندوب مختص بالتنظيم الإداري.
  - ج. مندوب مختص بالأنظمة بالجهة.
  - د. تحديد أوعية الحفظ الورقية المناسبة لوثائق المعهد.

١. من المركز الوطني والمعد لهذا الغرض.
٢. تحديد المدة الزمنية لكل نوع من أنواع الوثائق من قبل مدير الوحدة الإدارية بالتشاور مع المختص في الحفظ.
٣. إبداء أي ملاحظات تنشأ أو تظهر عند تعبئة نموذج حصر وتقييم الوثائق وعرضها على منسق التنظيم أو ضابط الاتصال بالمركز الوطني للوثائق والمحفوظات.
٤. تجميع نماذج الحصر والتقييم بعد تعبئتها من الوحدة الإدارية، ورفعها إلى لجنة حصر وتقييم وثائق المعهد.
٥. تصنيف وترميز وثائق المعهد بما يتلاءم مع الخطة الموحدة للتصنيف والترميز الصادرة من المركز الوطني للوثائق والمحفوظات عن طريق اتباع الخطوات التالية:
  - أ. تشكيل لجنة لدراسة الخطة الموحدة للتصنيف والترميز دراسة تحليلية وتفصيلية، والرجوع إلى التقرير المقدم من أعضاء اللجنة المؤقتة لدراسة الخطة الموحدة للتصنيف والترميز الصادرة من المركز الوطني للوثائق والمحفوظات وإمكانية تطبيقها على وثائق المعهد.
  - ب. عقد عدة اجتماعات شبه دورية مع ضابط اتصال أو متعاون من المركز الوطني للوثائق والمحفوظات لتقديم شرح تفصيلي لهذه الخطة وخاصة عند بداية التنفيذ العملي للخطة.
  - ج. تشكيل فرق عمل مكونة من عضوين يتم تحديدها من قبل

# لابد من الاستعانة بالتجارب الناجحة في مجال الأرشفة الإلكترونية

ومن أهم التغييرات التي أحدثت في الطبعة الجديدة من نظام الأرشفة الإلكترونية ما يلي:

١. تطوير أسلوب التخزين وعملية النسخ الاحتياطي.
٢. استخدام قاعدة البيانات Oracle.
٣. ضمان توافر أمن المعلومات في ملفات النظام، والصلاحيات على المجلد الأساسي لوثائق النظام، والصلاحيات على مستوى وظائف التطبيق، ونتيجة للتعاون بين مركز الوثائق والمحفوظات وإدارة الحاسب الآلي بالمعهد تم تصميم مجموعة من التطبيقات التي تساعد في سهولة تخزين الوثائق وسرعة استرجاعها، فأصبح عدد التطبيقات التي تخدم المركز (٥) تطبيقات من مجموع (٦٧) تعمل في خدمة المعهد من خلال شبكة داخلية، وهي كالتالي:
- أ. تصوير محاضر مجلس الإدارة وقراراته.
- ب. تصوير أوراق الاتصالات الإدارية.
- ج. تصوير ملفات شئون الموظفين.
- د. تصوير الوثائق الحكومية.
- هـ. تصوير الصحف السعودية.

## التوصيات:

أكد منصور التمساح ضرورة الالتزام بتوفير العناصر الأساسية التي سوف تعين على تحقيق الأهداف عند التفكير في إنشاء مركز وثائق متخصص في الجهة التي نعمل بها، ومنها:

- إيجاد إدارة متخصصة في كل جهاز حكومي تسمى (مركز الوثائق)، وربطها مباشرة برئيس الجهاز أو نائبه؛ لتعمل على تحقيق أهداف أنظمة الوثائق والتسيق مع المركز الوطني للوثائق والمحفوظات في ذلك.
- العمل على إيجاد العناصر البشرية المؤهلة للعمل بالمركز وتحقيق الاستفادة منها.
- العمل على اختيار الموقع المناسب وتهيئة أماكن الحفظ لمركز الوثائق داخل المنظمة.
- توفير الوسائل المناسبة وأحدث الأجهزة الخاصة بالحفظ الإلكتروني لأعمال الوثائق.
- التقليل قدر الإمكان من تداول الورق بين الإدارات داخل المنظمة مع استخدام تقنية الاتصالات المكتبية الحديثة التي تساعد في ذلك.
- العمل على تطبيق مشروع سير إجراءات العمل بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل المنظمة.
- يمكن أن تستعين المنظمة ببعض التجارب الناجحة في مجال الأرشفة الإلكترونية من قبل المؤسسات والجهات الحكومية المختلفة والعمل على تطويرها. ●

٦. إيداع وثائق المعهد دائمة الحفظ لدى المركز الوطني للوثائق والمحفوظات في حالة طلبها.
٧. تطبيق لائحة التزويد بالوثائق والمحفوظات بما يتماشى مع خصوصية المعهد.
٨. تطبيق لائحة الاطلاع على الوثائق والمحفوظات وتداولها.

وتناول منصور التمساح توصيات اللجنة الفنية المختصة بحصر وتقويم الوثائق بالمعهد ومنها:

١. عدم تزويد الإدارات بصور القرارات والتعاميم الواردة في المكاتبات الداخلية المرفقة وإرسالها بالبريد الإلكتروني (IPA NETWORK).
٢. فيما يتعلق باللوائح والأنظمة والخطط يمكن الحصول عليها عند الحاجة من النظام.
٣. إتلاف جميع أسماء أنواع وثائق الوظائف الأساسية (التدريب/الاستشارات/البحوث والمعلومات) في كل إدارات المعهد المركز الرئيسي والفروع التي لم يرد لها اسم في استمارة حصر وتقويم اللجنة الفنية.
٤. الإشراف الفني من مركز الوثائق والمحفوظات على وحدات الحفظ بإدارات المعهد والتسيق معها، وذلك للحد من انتشار الأوراق ونشر الوعي وثقافة الحفظ الآلي.

## تطوير نظام الأرشفة الإلكترونية بمعهد الإدارة العامة:

وأكد الباحث سعى المعهد منذ عقود إلى توفير أفضل التقنيات الحديثة في مجال الأرشفة الإلكترونية، ومن ثم تحقيق هدف التحول التدريجي من الحفظ الورقي إلى الحفظ على وسائط المصغرات الفيلمية (الميكروفيلم، المايكرو فيش) إلى الحفظ الإلكتروني بواسطة المساحات الضوئية وأجهزة الحاسب الآلي،

## التحدي.. والتدوير الوظيفي للأطباء

**تعد** الكتابة عن التجارب التي مر بها الإنسان في مشواره العلمي والعملي من أصعب الأمور وأعقدها، خاصة في كيفية اختيار إحداها، والحديث عنها، وذلك لتعدد التجارب وتنوعها واحتواء بعضها على عبر وفوائد كثيرة. ونزولاً عند رغبة الزملاء في مجلة "التنمية الإدارية" سأحدث عن تجربة اختياري لدراسة تخصص طب جراحة الإصابات الرياضية دون غيره من المجالات الطبية الأخرى، وذلك لما صادفني فيها من تحديات. لقد كان مبدئي في الحياة ولا يزال التحدي للوصول لما أريد، وهذا المبدأ أفادني في الاعتماد على النفس منذ الصغر، وأعتقد أن على الإنسان أن يخطط لحياته وأحلامه وفق ما يملك من قدرات، ومهارات، واستعداد. ومن هذا المنطلق كان أقصى طموحي أن أكون أستاذاً جامعياً وهذا حققته، كما كان حلمي تحقيق بعض النجاح في المجال الطبي وحتى الآن حققت بعضاً منه - ولله الحمد -.

لقد كان السبب الذي دفعني لدراسة تخصص طب جراحة الإصابات الرياضية هو رغبتني الكبيرة في دراسته، وكذلك خلفيتي الرياضية كلاعب كرة قدم سابق. فعندما حصلت على بكالوريوس طب الجراحة العامة في عام ١٩٨٢م من جامعة الملك سعود أردت تحدي قدراتي ومعلوماتي وخبراتي الطبية من خلال الاحتكاك بالمختصين العالميين، فذهبت للدراسة في بريطانيا، وحصلت منها على زمالة جراحة من الكلية الملكية البريطانية عام ١٩٨٨م. ثم أردت مزيداً من التحدي فذهبت لأمريكا للحصول على جديد الخبرات والتجارب الطبية، وبالفعل حصلت على الزمالة الأمريكية للطب الرياضي عام ١٩٩٣م. لكنني لم أكتف بتلك الشهادات والتحديات، فعقدت العزم على السفر لفرنسا، وبعد عام من الدراسة هناك منحت دبلوم الطب الرياضي عام ١٩٩٤م.

إن أبرز ما تعلمته من هذا التنوع الدراسي والمعرفي في الدول المتقدمة طبياً إصرارهم على ما يسمى بالتدوير

الوظيفي للأطباء في المستشفيات، خاصة في فرنسا التي اكتسبت منها أشياء كثيرة منها ما هو طبي، وإداري، ومنها ما هو إنساني، وأهم ما تعلمته التعامل الصادق من الآخر، لأنهم عندما يقولون لك أنت جيد فاعلم أنك جيد.. وقس ذلك على مختلف الأمور الأخرى.

وأذكر أنني في بداية دراستي هناك، عندما وجد أستاذي الفرنسي في الجامعة، وهو جراح عالمي مشهور، أنني ملتزم في العمل، والحضور، والانتباه والتركيز طول فترة الدراسة، قام بتحويل قائمة صغيرة من مرضاه لي للتخفيف عنهم طول فترة انتظار إجراء العمليات، وبالفعل أجريت العديد من العمليات الجراحية تحت إشرافه ونجحت فيها.. وهذا الأمر أفادني لاحقاً بشكل كبير في مجال الحياة والعمل والتخصص والتعامل مع المواقف رغم المصاعب والتحديات إلا أنها تعد من أمتع التجارب وأجملها. ●



أ.د. سالم بن محمد الزهراني\*

أبرز ما تعلمته من هذا التنوع الدراسي والمعرفي في الدول المتقدمة طبياً إصرارهم على ما يسمى بالتدوير الوظيفي للأطباء في المستشفيات، خاصة في فرنسا التي اكتسبت منها أشياء كثيرة منها ما هو طبي، وإداري، ومنها ما هو إنساني، وأهم ما تعلمته التعامل الصادق من الآخر، لأنهم عندما يقولون لك أنت جيد فاعلم أنك جيد..



المشاركون والمشاركات في اجتماع الطاولة المستديرة  
”القيادات الإدارية: كيف يمكن أن تكون أفضل“:

## تبادل الخبرات بين القيادات الإدارية.. الهدف الأبرز من هذه اللقاءات



استطلاع: عبدالعزيز الهدلق – سوسن المفلح

في البداية تحدث نائب الرئيس لشئون الدواء بالهيئة العامة للغذاء والدواء أ.د. صالح بن عبدالله باوزير قائلاً : كان الاجتماع منظم بشكل ممتاز من حيث اختيار الزمان والوقت والمكان والمحاضر حيث حظي المشاركون بجرعة مركزة من الأفكار الذكية قدمت بصورة مبتكرة في عدد من الجلسات راعت تسلسل الرؤى في كيفية تطوير القائد لمهاراته وأضاف الدكتور صالح : لقد خرجت من هذه الورشة بالكثير من الأفكار و المعلومات وبعض المهارات التي يحتاجها القائد في تعاملاته الوظيفية أو الاجتماعية وما هي أهم المعوقات التي تسبب عدم قبول التغيير أو عدم

**نظم** معهد الإدارة العامة اجتماعاً للطاولة المستديرة بعنوان «القيادات الإدارية: كيف يمكن أن تكون أفضل»، وذلك في فندق هيلتون بمدينة جدة، بحضور أكثر من ثمانين وكيل وزارة ووكيل مساعد ومن في مستواهم الوظيفي في القطاعين الحكومي والأهلي. يوم الأربعاء ٥ محرم ١٤٣٣هـ الموافق ٣٠ نوفمبر ٢٠١١م.

واستضافت مجلة «التمية الإدارية» عدد من المشاركين والمشاركات في الاجتماع لاستطلاع آراءهم حول هذا الاجتماع، وأهم المكتسبات التي خرجوا بها بعد حضورهم.



القطاعين العام والخاص، حيث تشكل هذه اللقاءات الدورية إحدى مبادرات معهد الإدارة غير المسبوق في مجال تنمية القدرات الإدارية والقيادية للكوادر الوطنية من إطلاعهم على آخر الأساليب والممارسات الحديثة في مجال الإدارة العامة ونقل الخبرات العالمية ومحاولة توظيفها والاستفادة منها في تطوير بيئة العمل المحلية.

ويضيف السلطان: لقد وجدت من خلال مشاركتي في اللقاء مستوى رفيع من التنظيم والإعداد الجيد يجبر لصالح إدارة المعهد وعلى رأسها معالي الدكتور عبدالرحمن الشقاوي، فهو عمل مهني ومؤسسي يشكرون عليه يتجاوز روتينية اللقاءات والاجتماعات إلى أهداف أسمى تحقق فائدة المشاركين العملية والعملية من خلال عرض التجارب وتبادل الخبرات ويصب في الأخير في تحقيق مقاصد المعهد في تنمية العمل الإداري بالمملكة.

مشيراً إلى أن من أبرز مكاسب هذا اللقاء هو الالتقاء مع

القدرة على التغيير وأهمية تغيير السلوك و كيف يمكن استخدام بعض الأساليب في تحسين القدرة على القيادة. ويقترح باوزير أن ينقل مكان الاجتماع في المستقبل ليشمل مدن مثل أبها و ينبع.

من جهته قال الأمين العام لمجلس الغرف السعودية د. فهد بن صالح السلطان:

لقد كان من دواعي سروري المشاركة في اجتماع الطاولة المستديرة الذي نظمه المعهد بعنوان «القيادات الإدارية: كيف يمكن أن تكون أفضل» إلى جانب زملائي من القيادات التنفيذية في



**أ.د. صالح باوزير:**  
**الاجتماع كان منظماً**  
**بشكل دقيق واقترح**  
**تنقله بين مدن المملكة**  
**كأبها وينبع وغيرها**





المعلومات وتوصيلها للمشاركين أما الثالث فهو التفاعل الإيجابي بين المتحدث والمشاركين وبين بعضهم البعض بما يثري ساحة الحوار ويدعم النقاشات بالتجارب العملية والأفكار المبتكرة.

من جانبه يؤكد للمجلة وكيل جامعة الملك عبدالعزيز للتطوير الدكتور زهير بن عبدالله دمنهوري أن اجتماع الطاولة المستديرة الذي نظمه معهد الإدارة العامة في مدينة جدة كان متميزاً من حيث التنظيم والإعداد واختيار المكان، فقد تم إيصال المادة العلمية للمشاركين قبل الاجتماع بفترة كافية وكذلك الإطلاع على السيرة الذاتية ومستوى مقدم ومنفذ الدورة الخبير العالمي/ مارشال قولد سميث كما أن التنظيم الجيد ساعد كثيراً في الاستفادة من الجلسات العلمية من حيث تسلسل الجلسات وإعطائها

نوع من التنوع في الإلقاء والمشاركة الجماعية وتفاعل المشاركين خلال الجلسات مما كان له أثر كبير في استفادة المشاركين. مضيفاً أن هناك الكثير من الفوائد والخبرات المكتسبة من الاجتماع فمقدم ومنفذ الاجتماع خبير دولي د/ مارشال قولد سميث له



**د. زهير دمنهوري:**  
**أمل أن تكون هناك**  
**استمرارية لعقد**  
**مثل هذه اللقاءات**  
**والاجتماعات وبنفس**  
**المستوى الرفيع**

كوكبة مختارة من القيادات التنفيذية في مؤسسات القطاع العام والخاص أتاحت للجميع الإطلاع على خبرات متنوعة تنطلق من خلفيات متعددة ومدارس شتى في مجال العمل الإداري وكانت فرصة ثمينة لتبادل الخبرات والاستفادة من الرائدة منها في موضوع يعتبر محوري في مختلف المنظمات والمؤسسات العام منها والخاص ألا وهو القيادة الإدارية وكيف يمكن أن تكون أفضل في أدارتها للمنظمة بما يحقق أهدافها المنوطة بها. فالقيادة الناجحة هي صلب المنظمات الفعالة حول العالم فهي تكون الأقدر على توجيه موارد المنظمة المختلفة نحو تحقيق الأهداف بالصورة المثلى، وهو ما حاولت هذه الورشة التوجيه إليه، وقد كان جانب الاستفادة من تباحث المشاركين في استعراض التحديات التي تواجه القيادات التنفيذية وكيفية



**د. فهد السلطان:**  
**الاجتماع أتاح للجميع**  
**فرصة الإطلاع على**  
**خبرات متنوعة**  
**تنطلق من خلفيات**  
**متعددة ومدارس**  
**شتى في مجال العمل**  
**الإداري**

تذليلها كبيراً وإيجابياً للغاية. ويرى د. فهد أنه من المهم الإطلاع المسبق على المواد العلمية التي تقدم من خلال هذه اللقاءات وورش العمل، حيث أن تحقيق أهداف هذه الورش والندوات يعتمد بشكل أساسي على ثلاثة مرتكزات المادة العلمية ومدى جودتها وحداثتها ودقة معلوماتها وطريقة عرضها والثاني يتعلق بالمتحدث وقدرته على تبسيط





خبرة كبيرة في تطوير قيادات ذات مستوى عالي رفيع سواء في القطاعات الحكومية أو المؤسسات الخاصة العالمية وبالتالي هناك استفادة كبيرة من محصلة نتائج الدراسات العلمية التي أجراها على هذه المؤسسات وأيضاً إطلاع على كيفية مساعدة القيادات الإدارية في هذه القطاعات على معالجة كافة العقبات التي تعترضها وتحسين

مستوى جودة الأداء فيها، وأيضاً كانت هناك مساحة كبيرة خلال الجلسات في طرح الأسئلة والاستفسارات من المشاركين من كافة القطاعات والمؤسسات المشاركة عن التحديات التي تواجههم وأفضل السبل لمواجهتها وبالتالي ساعد ذلك كثيراً على الإطلاع والاستفادة من خبرة القطاعات الأخرى.

ويؤكد الدكتور زهير أن الالتقاء بالمسؤولين والزعماء من أصحاب السعادة وكلاء الوزارات في القطاعات الأخرى ومناقشة التحديات التي تواجهها هذه القطاعات وتبادل الآراء والخبرات في هذا الأمر له فائدة كبيرة لجميع المشاركين في هذا الاجتماع، حيث من الضروري أن تكون هناك استمرارية لعقد مثل هذه اللقاءات والاجتماعات على نفس المستوى الرفيع من مقدمي ومنفذي هذه البرامج من الخبراء العالميين، وربما أ طرح اقتراح عند عقد هذه الاجتماعات وفي ظل اجتماع هذه النخبة من أصحاب السعادة وكلاء الوزارات بأن يكون هناك لقاء على هامش الاجتماع تعرض فيه أحد التجارب المميزة في أحد القطاعات أو الوزارات لدينا وبالتالي تكون هناك استفادة من تجارب متميزة محلية خلال انعقاد هذه الاجتماعات. ويضيف الدكتور دمنهوري أنه تهنز هذه الفرصة لتقديم الشكر والتقدير لمعالي مدير عام معهد الإدارة د. عبدالرحمن الشقاوي على دعمه ومساندته لهذه الاجتماعات وحرص معاليه على حضورها شخصياً.

من جانبها قالت مديرة عام الإدارة العامة للمريض بوزارة الصحة الأستاذة منيرة بنت حمدان العيصمي: أحمد الله أن أتيت لنا الفرصة بهذا البلد الكريم أن نستقبل الخبراء في هذا المجال ويستفاد منهم أكبر قدر من الوطنيين وهم في بلدهم السعودية. وكنا سابقاً نسافر لناخذ منهم علومهم وتجاربهم، بفضل الله سبحانه ثم تقدم دولتنا أصبح الخبراء يتوافدون على هذا البلد الغالي للمشاركة، ورغبة منهم أن يتحصلوا على السمعة الطيبة للمشاركة في بلدنا.

وعن أبرز الخبرات الجديدة المكتسبة من هذه التجربة، قالت: الإطلاع على الخبرات العالمية، كيف تكون قائد ومشارك بنفس الوقت وأنت في عملك. وكذلك القدرة على أن تكون مدرب لفعل القيادة وليس لتعلم القيادة كعلم. وعن الأساليب الجديدة التي لاحظتها في الاجتماع قالت: أسلوب العمل الجماعي والحوار والنقاش مع الحاضرين كان مميزاً، بالإضافة إلى استخدام التعليم السريع بدون المراجعة في القرار،

طرح خبرات وتجارب دولية.

وقدمت الأستاذة منيرة العيصمي عدد من الاقتراحات منها: دراسة الاحتياجات التدريبية للقيادات العليا عن طريق استبانة مسبقة. وضع المستندات للإداريين القياديين وتزويدهم بكل ما هو جديد عن طريق الموقع الإلكتروني لمعهد الإدارة العامة. بحث إمكانية إقامة برنامج (التعليم عن بعد للإدارة العليا).

**أ.د. فردوس**

**الصالح: الاجتماع**

**حقق الهدف**

**المنشود منه**

وقالت وكلية جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن للدراسات العليا والبحث العلمي أ.د. فردوس بنت سعود الصالح: برغم أن الاجتماع كان ليوم واحد فقط، فإن المادة العلمية المقدمة كانت مركزة، وأعتقد أن الاجتماع قد حقق الهدف المنشود من «القيادات الإدارية: كيف يمكن أن تكون أفضل». وذكرت أن هناك كثيراً من الموضوعات التي تطرق لها الاجتماع سواء من المدرب الدكتور مارشيل، أو من خلال المناقشات التي تمت، قد تكون موجودة ولكن إعادة التركيز عليها ووضعها ضمن إطار أكاديمي وعملي يحدد المسار الصحيح، وللوصول إلى الهدف بسهولة وبأقل مجهود، فمن هذه الأهداف تطوير الشخص لنفسه كمتخذ قرار وكمشارك، وقياس التغيير الإيجابي، وكذلك التأثير على المرؤوسين وتحفيزهم للتغيير، ولتقديم أفضل ما عندهم. وكذلك أتمنى من معهد الإدارة العامة وكما عودنا بالاستمرار في تقديم مثل هذه الاجتماعات، و المتابعة مع من حضر هذه الاجتماعات بالتأكيد، وقياس مدى الاستفادة، وهل حدث تغيير في نمط عمله، مع تمنياتنا للجميع بالتوفيق.

**د. أمل فطاني:**

**الاجتماع حقق**

**توقعاتي وكان تفاعلياً**

**يعنى بأهمية موازنة**

**الشخصية وتقبل**

**التغيير للأفضل**

وأكدت المشرفة على القسم النسائي بوزارة التعليم العالي الدكتورة أمل بنت جميل فطاني أن الاجتماع حقق توقعاتها حيث كان تفاعلياً يعنى بأهمية البدء بالدخل وموازنة الشخصية وتقبل التغيير للأفضل. وعن الخبرات الجديدة المكتسبة من هذه التجربة ذكرت تطوير الذات، والعلاقات الفاعلة، واختيار الأولويات، والمجاهدة لاستمرار التحسن، والاعتراف بأهمية التحسن، وهم الأهم وليس أنا "لقيادة الحكمة. ولا تستطيع تغيير العالم ولكن تستطيع تقبله.

وقدمت الدكتورة فطاني بعض المقترحات، وقالت: أتمنى المتابعة مع المشاركين والمشاركات بصفة دورية لضمان الاستفادة والتطبيق الأمثل للصفات المطروحة للتحسن، وكذلك توزيع المقترحات العامة التي عرضها المشاركون للجميع.

**أ. منيرة العيصمي:**

**أحمد الله أن أتيت**

**لنا الفرصة لحضور**

**مثل هذه الاجتماعات**

**في بلادنا بعد أن**

**كنا سابقاً نسافر**

**لحضورها**

# هل تعيد الجودة .. ذاكرة الإدارة!!

**فاتحة كالفاتحة: هناك فرق كبير بين ما يمكنك فعله، وبين ما يجب عليك فعله !!**

ما زلت أتذكر إجابة الشيخ علي الطنطاوي عندما سأله أحد المتابعين لبرنامج التلفزيوني الشهير على مائدة الإفطار: ماهو تعريفك للإنسان، فأجاب الشيخ بلكنته السورية المحبة لنا في ذلك الوقت قائلاً: الإنسان هو الذاكرة، فإنسان بلا ذاكرة إنسان لا قيمة له.. ولا نفع منه كما أن أي قاض لا يمكنه أن يصدر حكماً عادلاً على رجل بلا ذاكرة..!! كما أننا في ثقافتنا الشعبية نستمتع كثيراً في مجالسنا بحديث كبار السن الذين يملكون ذاكرة قوية تكتنز بالكثير من الخبرات والتجارب الممارسة أو المنقولة !!

وأذكر أنني كنت أتابع مدرباً متخصصاً يتحدث عن النجاح، وكان يتساءل قائلاً للحضور: هاه يا إخوان من يقول لي منكم ما هو العدو الأول للنجاح والمشاريع الناجحة والرجال الناجحين؟ ولم ينتظر طويلاً أمام صمت الحضور وعجزهم عن الإجابة، فأجاب قائلاً: عدم التوثيق هو العدو الأول للنجاح، فكم من حضارة دونها أصحابها ومازلنا ننتفع بها حتى الآن، وكم من حضارة فقدناها، وبات علماء الآثار يتعقبون ما خلفته من آثار ومقتنيات بوصفها الوسيلة الوحيدة لتوثيق تلك الحضارات والتعرف على جهودها وخبراتها ؟

وعلى كل ماسبق يمكننا أن نقيس جهود الموظفين والإدارات التي لاتوثق منهجها وآلية تحقيقها لأهدافها ومهامها المختلفة، مخلفة لنا نموذجاً متخلفاً لانفع منه وكأننا ميتاً اسمه ( .. إدارة بلا ذاكرة .. ) ولن أستكمل العنوان وأقول: إدارة بلا نجاح .. أو.. إدارة فاشلة ؟ لكنني سأقول أن الإدارة التي بلا ذاكرة أو تاريخ .. ستواجه صعوبات كبيرة عند الأزمات أو التحولات النوعية وربما تعثر أداء أفرادها... لأنها عند إنجاز المهام الموكلة إليها، فإنها سوف تبدأ من الصفر في كل مرة !!

ولعلي أتذكر في ذات السياق تلك الشكوى المريرة لأحد أصدقائي في إحدى الجهات الحكومية التي يمكن اعتبارها نموذجاً يحتذى في العمل الإداري، وهو يردد في كل لقاء مقولته الشهيرة، مشكلة بعض الإدارات عندنا أنها تبدأ من الصفر في تنفيذ نفس المناسبة في كل عام، فلا توثيق للنجاحات السابقة، ولا خبرات تراكمية تنفع الآخرين، بل أحداث تتناثر بشكل أفقي في مسيرة الإدارة، في حين

ترتبط بعض النجاحات بأشخاص نموذجيين يظلون تحت الطلب من قبل الإدارات المتعاقبة، حتى ترهقهم المهام الموكلة إليهم، وعضويات اللجان التي ينتسبون إليها، حتى بات البعض منهم ينجز جميع أعماله من خلال عضوياتهم في تلك اللجان!!

ومن المعروف أن التوثيق في العمل الإداري مهم، وليس توثيق الخطط الاستراتيجية للعمل أو أهداف الإدارة أو حتى الأهداف المتوخاة من المنجزات فحسب، بل المطلوب تحديداً هو كتابة وتوثيق خطوات العمل أولاً بأول حتى تكتمل ملفات التجربة، وتتحول المعارف إلى سلوك مكتوب، ومن ثم خبرة تراكمية!

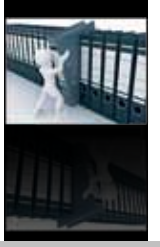
وما دعاني للحديث عن هذا الأمر تحديداً .. المعاناة التي تعيشها بعض الإدارات في الأجهزة الحكومية، عند مرورها ببعض أزمات العمل، أو حتى تكرار التجارب في نفس العمل.. ليتصدر السؤال العريض: كيف كانت الإدارة في السابق تقوم بهذا العمل، وكيف كنتم تنجزون هذه المهمة، ويظهر هذا السؤال وبحجم كبير حين يحدث التدوير الوظيفي في بعض الأجهزة الحكومية، أو يكلف مدير جديد بالإدارة، فغياب التوثيق يجعل الجميع يبدأ من الصفر دائماً، فتنتفي صفة التطوير والإنجاز في العمل ويتبقى للمدير الجديد مهمة واحدة هي القدرة على تنفيذ المهام الموكلة إلى إدارته في الوقت المحدد دون أخطاء وربما لا يجد الوقت الكافي للتوثيق هو أيضاً .. لتظل الخطيئة تمارس باستمرار، فنصدم في كل دورة بإدارة جديدة بلا ذاكرة ولا تاريخ !!

**خاتمة كالفاتحة : المتميزون هم الذين يفهمون معنى المسؤولية كما يجب!! ●**

غياب التوثيق يجعل الجميع يبدأ من الصفر دائماً، فتنتفي صفة التطوير والإنجاز في العمل ويتبقى للمدير الجديد مهمة واحدة هي القدرة على تنفيذ المهام الموكلة إلى إدارته في الوقت المحدد دون أخطاء وربما لا يجد الوقت الكافي للتوثيق هو أيضاً ..



محمد الغامدي \*



## أنظمة ولوائد

# صناعة القرار الإداري من الناحية النظامية



**د. حمدي محمد العجمي**  
أستاذ القانون الإداري  
المساعد بالمعهد

في توقيع العقوبة التأديبية أن يكون اختيار العقوبة متناسبا مع درجة المخالفة مع اعتبار السوابق والظروف المخففة، والمشددة».

وثنائي هذه الأركان هو الاختصاص، حيث يلزم أن يكون مصدر القرار مختصا به من الناحية الموضوعية، والتي تتأتى له أصالة أو تفويضا أو حلولا أو تكليفا، وكذا يكون مختصا، زمانا ومكانا، وإلا، فإن توافر

ركن السبب لن يحمي القرار من الإلغاء. وثالث هذه الأركان أن يكون القرار الإداري مستوفيا للشكل الذي عينه النظام، إن كان قد حدد له شكلا محددا، وكذا مستوف للإجراءات التي عينها النظام لاتخاذها ليكون حصينا من هذه الناحية ضد الإلغاء.

ورابع هذه الأركان أن يكون الأثر الناتج عن القرار يتفق وصحيح النظام، حيث إذا رتب النظام أثرا معيناً، فلا يجوز للإدارة الانحياز عنه أو الالتفاف عليه، لأن ذلك سيجعل مصير القرار حيز البطلان.

وأخيرا يلزم أن يكون القرار محققا للمصلحة العامة، التي تتشكل صورها حسب طبيعة القرار وتستمد نوعها منه، حتى لا تكون المصلحة العامة مطية لاتخاذ قرارات شخصية، فتكون ستارا يخفي وراءه مآرب أخرى.

إنه بتحقيق الإدارة من توافر أركان القرار الإداري من السبب والاختصاص والشكل والمحل والغاية قبل إصدار القرار، تكون قد صنعت قرارا إداريا سليما من الناحية النظامية، عصيا على قضاء الإلغاء والتعويض، بما ينعكس إيجابا على جميع أطراف العلاقة النظامية التي يعينها القرار. ●

بطي قيد أحد موظفيها، لغيابه المدة النظامية، ثم تبين أن واقعة الغياب لم تستكمل حدها النظامي، فإن ذلك سيعني بلا ريب بطلان القرار.

غير أن وجود الوقائع لا يعني أن السبب قد اكتملت عناصره وأصبح قادرا على صناعة القرار، حيث لا بد أن تكون تلك الوقائع تدخل تحت تكييف نظامي معين يجعلها صالحة لإنتاج القرار، وهو ما قضى

ديوان المظالم ببطلانه بقوله «من اللازم أن يكون القرار الإداري مستندا على وقائع مادية صحيحة، وأن تكون تلك الوقائع تنتج السبب» (حكم ديوان المظالم رقم ١٤٦ /ت/ ٥ وتاريخ ١٤٢٧ هـ).

وأخيرا يلزم لاكتمال أشرطة ركن السبب أن تكون الوقائع كافية لحمل القرار، فإن توافر ركن السبب في شطريه الأول، والثاني، من حيث وجود الوقائع، وكذا تكييفها نظاميا، لا يكون كافيا وحدهما لصحة ركن السبب، حيث لا بد أن تكون الوقائع، قادرة ومنتهجة لحمل القرار، وإلا فإن القرار سيكون معيبا، بما يترتب على ذلك من بطلانه، لهذا فقد احتاط نظام تأديب الموظفين - الصادر بالمرسوم الملكي رقم ٧ وتاريخ ١٣٩١/٢/١ هـ - بالنص على توافر هذا الشطر في القرار التأديبي حيث نصت المادة ٢٤ منه على أن «يراعى

**يعد** اتخاذ القرار الإداري في علم الإدارة العامة صناعة، لأنه يمر بالعديد من العمليات لإنتاجه، وذلك ابتداء من تحديد المشكلة ودراساتها وتشخيصها بشكل دقيق، مروراً بتحديد البدائل المتاحة لحل المشكلة، وصولاً إلى اتخاذ القرار المناسب، وبما يحقق أفضل الأهداف، إذا كان ذلك صحيحا، فإن القرار الإداري في علم القانون، يمر أيضا بالعديد من المراحل والإجراءات لإنتاجه بشكل صحيح، الأمر الذي يجعل منه صناعة دقيقة تحتاج إلى علم ومهارة.

وفي هذا المقال سنعرض لمراحل عملية صنع القرار من الناحية النظامية، والتي تبدأ بتحديد السبب، مروراً بالاختصاص والشكل والمحل، وصولاً إلى الغاية من القرار.

وحسب التحديد السابق يطالعنا ركن السبب، كمقدمة ضرورية ومحركا لا بد منه للتفكير في اتخاذ القرار، ومن ثم فإن السبب كواحد من أركان القرار الإداري يكون هو الواقعة القانونية أو المادية التي تدفع رجل الإدارة إلى اتخاذ قرار بشأنها.

ويلزم حتى يكون السبب سندا صحيحا لاتخاذ القرار، أن يتوافر فيه مجموعة من الاعتبارات القانونية، فيجب أن يكون موجودا من حيث الواقع، وفي نفس الوقت بشكل واقعة تستدعي نظاما لاتخاذ القرار، وأخيرا يكون قادرا على أن يحتمل القرار، فإذا انعدمت هذه الأشرطة أو واحد منها، كان ركن السبب في وضع نظامي معيب.

والمقصود بوجود السبب من حيث الواقع، أن تكون الوقائع التي استندت إليها الإدارة موجود حقيقة لا وهما، ثبوتا، لا ظنا، حيث لا يقوم القرار ولا يستمد عناصر صحته إلا من أسباب موجودة، فإذا ادعت الإدارة وجود أسباب معينة ثبت أنها غير موجودة، كان ذلك إيذانا بنهاية القرار، فقيام الإدارة

**«من اللازم أن يكون القرار الإداري مستندا على وقائع مادية صحيحة، وأن تكون تلك الوقائع تنتج السبب»**



يسعى لملاحقة التطور التقني العالمي:

## قطاع الحاسب الآلي ومسؤولية إعداد الكفاءات الوطنية المؤهلة في مجال تقنية المعلومات

استطلاع: محمود القيعي



أ. ماجد محمد أمين خوجه

وعن البرامج المختلفة لقطاع الحاسب الآلي يقول أ. خوجه: يُنفذ قطاع الحاسب الآلي برامج تدريبية ذات قدرة واحدة موجهة للعاملين في قطاع الحاسب الآلي بمختلف تخصصاته والقطاعات ذات العلاقة، ومدة كل برنامج تتراوح ما بين ثلاثة أيام و عشرة أيام بمعدل يراوح بين ١٨ و

٦٠ ساعة تدريبية تُعطى خلال أسبوع إلى أسبوعين كحد أقصى، وتهدف هذه البرامج لإكساب العاملين في قطاع الحاسب الآلي المعارف والمهارات التي تساهم في تحسين وتطوير قدراتهم في أداء المهام الموكلة إليهم من قبل إداراتهم في المؤسسات الحكومية المختلفة.

ويواصل: تتضمن برامج القدرة الواحدة لقطاع الحاسب الآلي ٣٦ برنامجاً تدريبياً موزعة كالتالي:

### • برامج ذات ثلاثة أيام تدريبية:

برنامج إدارة الجدران النارية، برنامج إدارة مشاريع البرمجيات، برنامج إدارة نظام التشغيل WINDOWS - محطة العمل، برنامج إدارة نظام قواعد البيانات SQL SERVER، برنامج أساسيات أمن المعلومات، برنامج تصميم التقارير في بيئة فيجوال بيسك، برنامج شبكات النطاق المحلي اللاسلكية.

### • برامج ذات خمسة أيام تدريبية:

برنامج اختبار البرمجيات، برنامج إدارة خادم البريد EXCHANGE SERVER، برنامج إدارة نظام قواعد البيانات أوراكل، برنامج إدارة وصيانة نظام الخادم في بيئة ويندوز، برنامج إدارة خادم مايكروسوفت شيربوينت، برنامج أساسيات شبكات الحاسب الآلي، برنامج أساسيات قواعد البيانات، برنامج أساسيات نظام التشغيل UNIX، برنامج استخدام لغة XML في تطوير تطبيقات الإنترنت،

**يعد** قطاع الحاسب الآلي بمعهد الإدارة العامة أحد أهم قطاعات التدريب التابعة لإدارة برامج الحاسب الآلي والمعلومات بالمعهد، ويهدف إلى إعداد الكفاءات الوطنية المؤهلة في مجال تقنية المعلومات، ويضم القطاع نخبة من أعضاء هيئة التدريب من حملة الشهادات العليا في مختلف مجالات علوم وهندسة الحاسب الآلي.

فماذا عن هذا القطاع الحيوي؟ وما الجديد لديه، وما الخطط المستقبلية التي يطمح في تحقيقها؟

في البداية يقول أ. ماجد محمد أمين خوجه منسق قطاع برامج الحاسب الآلي: إن قطاع الحاسب الآلي ينفذ رؤية وأهداف المعهد في تنمية الموارد البشرية في بيئة تقنية المعلومات في القطاع الحكومي من خلال برامجه التدريبية وكذلك المساهمة في تنمية قدرات خريجي الثانوية العامة من خلال برامجه الإعدادية.

و يضيف: برغم التطور السريع في مجال تقنية المعلومات، فقد حافظ القطاع على مواكبة هذا التطور من خلال التطوير المستمر لبرامجه التدريبية والإعدادية. فقبل عشرين عاماً كان القطاع يقدم برامج تدريبية تناسب بيئة التقنية في القطاع الحكومي في ذلك الوقت مثل برنامج "مقدمة في نظام التشغيل MVS" ولذا كان يعطى للمتدربين على فترة أربعة أسابيع، وكان يهدف إلى تنمية قدرات مشغلي الحاسب المركزي، وبرنامج "لغة كوبول الأساسي" وكان يهدف إلى تنمية قدرات المبرمجين لعمل البرامج الخاصة بالحاسب المركزي.

أما في الوقت الحالي وتماشياً مع متطلبات بيئة العمل في القطاع الحكومي ونتيجة للتطوير المستمر الذي يقوم به القطاع على برامجه، فقد أصبح القطاع يقدم العديد من البرامج التدريبية والتي تغطي العديد من مسارات تقنية المعلومات والتي تمثل احتياجاً ملموساً للقطاع الحكومي. بالإضافة إلى إسهامات أعضاء هيئة التدريب في القطاع بتقديم العديد من الاستشارات المتخصصة في مجال تقنية المعلومات للقطاعات الحكومية وذلك من خلال الإدارة العامة للاستشارات بالمعهد.



## برامج القدرة الواحدة تستهدف الوظائف ذات الطابع الإشرافي والتنفيذي

الحاسب الآلي ومراكز المعلومات كالرؤساء والمدراء حضور هذه الدورات، بالإضافة إلى إمكانية حضور الأشخاص من ذوي الوظائف التنفيذية، وتشمل على سبيل المثال: وظائف البرمجة، ووظائف محلي ومصممي النظم، وأخصائيي توثيق البرامج والنظم، وأخصائيي قواعد البيانات، وتقنيي هندسة الحاسب الآلي، ووظائف مهندسي الحاسب الآلي بمختلف مراتبهم الوظيفية بالدولة. ومن برامج القطاع:

### اختبار البرمجيات

ومدته خمسة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين على استخدام الأساليب والطرق الحديثة لاختبار البرمجيات بكفاءة وفاعلية. ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب قادراً على أن يطبق مهارات الاختبار الأساسية والمتقدمة، وأن ينفذ الاختبار الآلي، وأن يخطط

برنامج التحليل الهيكلي لنظم الحاسب، برنامج برمجة تطبيقات الإنترنت ASP.NET، برنامج برمجة تطبيقات الإنترنت بلغة JAVA، برنامج برمجة تطبيقات النوافذ بلغة C#. برنامج برمجة تطبيقات النوافذ بلغة VISUAL BASIC، برنامج برمجة قاعدة البيانات MS ACCESS، برنامج برمجة قواعد البيانات باستخدام ADO.NET، برنامج بناء تطبيقات الويب باستخدام تقنية JDEVELOPER ADF، برنامج تصميم التقارير في بيئة أوراكل، برنامج تطوير صفحات الإنترنت بلغة XHTML، برنامج تطوير صفحات الويب باستخدام JAVASCRIPT، برنامج تطوير تعاملات الحكومة الإلكترونية، برنامج ضمان جودة البرمجيات، برنامج لغة الاستفسار الإجرائية PL/SQL في بيئة أوراكل، برنامج لغة الاستفسار الإجرائية TRANSACT-SQL في بيئة MS SQL SERVER، برنامج نمذجة النظم باستخدام لغة UML، برنامج هندسة البرمجيات.

- برامج ذات سبعة أيام تدريبية:
- برنامج لغة الاستفسار البنائية SQL.
- برامج ذات عشرة أيام تدريبية:

برنامج برمجة التطبيقات بلغة JAVA، برنامج تصميم النماذج في بيئة أوراكل.

ويؤكد أ. خوجه أن برامج القدرة الواحدة لقطاع الحاسب الآلي تستهدف الوظائف ذات الطابع الإشرافي والتنفيذي على حد سواء، حيث بإمكان الأشخاص من ذوي الوظائف الإشرافية على أعمال



ويوثق عمليات الاختبار، وأن تكون لديه القدرة على وصف المشاكل والعيوب المكتشفة، وأن يقيس عمليات الاختبار، وأن يختبر جودة البرمجيات، وأن يتعرف على وظائف وخبرات البرمجيات. ومن شروط القبول أن تتوفر في المرشح مهارات استخدام الحاسب الآلي ومهارات تحليل وتصميم نظم الحاسب الآلي، ومهارات تصميم وتنفيذ قواعد البيانات، وأن تكون لديه خبرة بإحدى لغات البرمجة.

### أساسيات أمن المعلومات

مدة البرنامج ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين حول معرفة وتحديد مخاطر أنظمة المعلومات والإجراءات اللازمة لحمايتها بكفاءة وفاعلية.

ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب قادراً على تحديد مفهوم أمن المعلومات وفقاً لأنظمة الحاسب المستخدمة، وأن يبين أنواع التهديدات المادية، وأن يحدد أنواع التهديدات الأمنية (جرائم الحاسب)، وأن يذكر مخاطر الفيروسات ويحدد أنواعها حسب تأثيرها في النظام، وأن يحدد وسائل التحكم المادي وصوره، وأن يتعرف على قوانين وأحكام الحماية حسب الأنظمة العامة المستخدمة في المنشأة، وأن يستخدم طرق النسخ الاحتياطي وحماية الملفات، وأن يتعرف على طرق استخدام أنظمة التشفير لحماية المعلومات وفقاً لأهميتها وحساسيتها، وأن يحدد وسائل التحقق من الشخصية والصلاحيات وفقاً لاستخدامات العميل، وأن يتعرف على مفهوم التوقيع الرقمي والشهادة الخاصة به حسب المتبع عالمياً، وأن يستخدم أنظمة منع الاختراق في تأمين المعلومات.

ومن شروط القبول أن يكون المرشح ممارساً مهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون ملماً بالمهارات والمعارف الأساسية الخاصة باستخدام الحاسب الآلي، وأن تكون لديه الخبرة في مجال العمل الحالي مدة لا تقل عن سنة.

### استخدام لغة XML في تطوير تطبيقات الانترنت

ومدته خمسة أيام، وهدفه العام إكساب المتدرب القدرة على استخدام لغة XML في تطوير تطبيقات الانترنت بفاعلية.

ومن أهدافه التفصيلية تكوين جمل وتراكيب بلغة XML، إنشاء مستندات بلغة XML، إنشاء أوراق التنسيق لمستندات XML، استخدام لغة XSL في مستندات XML، استخدام فضاءات الأسماء، تنظيم مستندات XML باستخدام تعريفات نوع المستند، ربط مستندات XML مع بعضها البعض.

ومن شروط القبول أن يكون المرشح لديه معرفة بشبكة الإنترنت، وأن يكون لديه المعارف الأساسية للغة HTML، وأن يكون لديه المعارف الأساسية لإحدى اللغات النصية JAVA SCRIPT أو VB SCRIPT، وأن يكون المرشح ممارساً مهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج مدة لا تقل عن سنة.

### أساسيات قواعد البيانات

ومدته خمسة أيام، وهدفه العام إكساب المتدرب المهارات الأساسية الخاصة بنظم قواعد البيانات بفاعلية.

ومن أهدافه التفصيلية استخدام نموذج البيانات (كيونة/علاقة E-RDM) ونموذج البيانات الشبكي (OODM) في تحليل بيانات العمل بشكل صحيح، وتقويم خصائص النموذج العلاقي، والتصميم المنطقي للنموذج العلاقي، واستخدام المفاهيم الأساسية للغات العلاقية بدرجة مناسبة، واختيار وسائل أمن وسلامة قواعد البيانات بشكل صحيح.

ومن شروط القبول أن تتوفر في المرشح المعارف والمهارات الأساسية الخاصة باستخدام الحاسب الشخصي أو الحاسب الكبير، والمعارف والمهارات الخاصة بالبرمجة بإحدى لغات الحاسب، واستخدام مصطلحات الحاسب الآلي باللغة الانجليزية بمستوى جيد، وأن يكون المرشح ملماً بمكونات قواعد البيانات ووظيفة كل منها عامة، وأن يكون المرشح ممارساً للوظيفة المستهدفة لمدة سنة على الأقل.

### أساسيات شبكات الحاسب الآلي

ومدة البرنامج خمسة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين على استخدام شبكات الحاسب الآلي والتعامل معها بكفاءة وفاعلية. ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب قادراً على التعرف على



### برمجة التطبيقات بلغة JAVA

ومدة البرنامج عشرة أيام، وهدفه العام إكساب المتدرب مهارة بناء التطبيقات بلغة الجافا بكفاءة وفعالية.

ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب قادراً على كتابة البرامج وتنفيذها بلغة الجافا، وأن يكون قادراً على بناء التطبيقات باستخدام أسلوب البرمجة الشيئية في لغة الجافا، وإنشاء التطبيقات باستخدام مكتبات الأصناف الخاصة بلغة الجافا، وتطوير واجهات مستخدم قوية لا تعتمد على نظام تشغيل معين، وقراءة وكتابة البيانات باستخدام التدفقات في لغة الجافا، وتخزين واسترجاع البيانات من قواعد البيانات العلائقية.

ومن شروط القبول أن يكون المرشح قادراً على التعامل مع نظام التشغيل، وأن يكون ملماً بمبادئ البرمجة الأساسية.

### ضمان جودة البرمجيات

ومدة البرنامج خمسة أيام، وهدفه العام استخدام المعايير الخاصة بضمان جودة البرمجيات في تخطيط وتنفيذ وتقييم معايير الجودة في مشاريع البرمجيات بكفاءة وفعالية.

ومن أهدافه التفصيلية التعرف على مفهوم الجودة بما يتناسب مع طبيعة العمل في الجهة التي يعمل بها، وأن يتعرف على صفات الجودة للأنظمة التي يتم تطويرها أو شراؤها في المؤسسة التي يعمل بها، وأن يميز بين ضمان الجودة والتحكم بالجودة، ويميز المنهجيات المتبعة في مجال الجودة في الجهات الرائدة عالمياً، وأن يساهم في التخطيط وبناء نظام جودة متكامل، وأن يطور تقنيات ومنهجيات عملية قياس الجودة والمعايير الخاصة بمستوى الجودة.

ومن شروط القبول أن يكون المرشح حاصلاً على مؤهل معترف به (لا يقل عن الدبلوم) في مجال الحاسب الآلي، وأن تتوفر فيه مهارات تحليل وتصميم نظم الحاسب الآلي، وكذلك المعارف والمهارات الأساسية المتعلقة بهندسة البرمجيات، والإلمام بمبادئ عمليات تطوير الأنظمة، وأن يكون ممارساً مهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون لديه خبرة في مجال هندسة البرمجيات مدة لا تقل عن سنة.

### هندسة البرمجيات

ومدة البرنامج خمسة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدرب على استخدام الأساليب الحديثة لهندسة البرمجيات في تطوير نظم البرمجيات بكفاءة.

ومن أهدافه التفصيلية أن يتعرف المتدرب على أساليب تطوير نظم



## البرامج تلبي احتياجات القطاع الحكومي من التقنية المعلوماتية

معنى مصطلح شبكات الحاسب الآلي، وأن يذكر أنواع التقنيات المستخدمة في نقل البيانات، وأن يصنف أنواع الشبكات باستخدام معايير ومقاييس مختلفة، وأن يستخدم مختلف أجهزة وعتاد شبكات الحاسب الآلي الأساسية ويميز بينها، وأن يتعرف على طرق الاتصال بين الأطراف في الشبكات، وأن يتعرف على التوجهات المستقبلية في مجال الشبكات.

ومن شروط القبول أن يتوفر في المرشح القدرة على القراءة والكتابة باللغة الانجليزية، وأن يكون ملماً بالمعارف والمهارات الأساسية الخاصة بمعالجة البيانات وكذلك المعارف والمهارات الأساسية الخاصة بمعدات الحاسب الآلي، وأن يكون ممارساً إحدى الوظائف المستهدفة بالبرنامج، وأن تكون لديه خبرة لا تقل عن سنة في مجال الوظيفة.



## حافظ القطاع على مواكبة هذا التطور من خلال التطوير المستمر لبرامجه التدريبية والإعدادية

التشغيل ويندوز، وأن يكون ملماً بمبادئ البرمجة. ويفصل أ. خوجه حديثه عن البرامج قائلاً: يُنفذ قطاع برامج الحاسب الآلي برنامجين إعداديين موجّهين لحملة شهادة الثانوية العامة في مجالي "برمجة الحاسب الآلي" و"تقنية شبكات الحاسب الآلي وأنظمة التشغيل".

حيث يتم إعداد كفاءات وطنية مؤهلة من خلال الدراسة في البرنامج الإعدادي "برمجة الحاسب الآلي" للقيام بأعمال البرمجة في جميع مجالات الحاسب الآلي بكفاءة وفاعلية، وتشمل الوظائف التي يُعد لها البرنامج جميع وظائف البرمجة في مجال الحاسب الآلي، ومدة البرنامج خمسة فصول دراسية مدة كل فصل (١٧) أسبوعاً منها فصلان دراسيان لدراسة اللغة الإنجليزية، وباقي الفصول لمواد التخصص، ويحصل خريج هذا البرنامج على شهادة الدبلوم في برمجة الحاسب الآلي.

واختتم منسق القطاع حديثه مؤكداً أنه يتم إعداد كفاءات وطنية مؤهلة من خلال الدراسة في البرنامج الإعدادي "تقنية شبكات الحاسب الآلي وأنظمة التشغيل" للقيام بإدارة الشبكات وأنظمة التشغيل المختلفة وتقديم الدعم الفني في مجال الحاسب الشخصي بكفاءة وفاعلية، وتشمل الوظائف التي يُعد لها البرنامج جميع الوظائف المتعلقة بإدارة الشبكات وأنظمة التشغيل والدعم الفني، ومدة البرنامج خمسة فصول دراسية مدة كل فصل (١٧) أسبوعاً منها فصلان دراسيان لدراسة اللغة الإنجليزية وباقي الفصول لمواد التخصص إضافة إلى فترة ٨ أسابيع يقضي خلالها الدارس فترة التدريب العملي في إحدى المؤسسات أو الشركات الحكومية أو الخاصة، ويحصل خريج هذا البرنامج على شهادة الدبلوم في تقنية شبكات الحاسب الآلي وأنظمة التشغيل. ●

البرمجيات، وأن يدير مشروعات البرمجيات، وأن يحدد متطلبات نظم البرمجيات، وأن ينتج نماذج تصميم نظم البرمجيات، ويستخدم أساليب اختبار نظم البرمجيات، وأن يدير عملية جودة وإعداد البرمجيات.

ومن شروط القبول أن تتوفر في المرشح المعارف والمهارات الأساسية لتحليل وتصميم النظم، وكذلك المعارف والمهارات الأساسية لبرمجة النظم، والمفاهيم الأساسية لأسلوب الأشياء الموجهة، وأن يكون المرشح ممارساً مهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن تكون لديه خبرة في مجال تحليل وتصميم النظم، وخبرة في مجال برمجة النظم واستخدام أسلوب الأشياء الموجهة.

### برمجة تطبيقات النوافذ بلغة VISUAL BASIC

ومدة البرنامج خمسة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين على تطوير التطبيقات في بيئة ويندوز باستخدام فيجوال بيسك. نت بكفاءة وفاعلية.

ومن أهدافه التفصيلية التعرف على بيئة تطوير فيجوال بيسك. نت، واستخدام النماذج وأدوات التحكم، واستخدام المتغيرات والمصفوفات وهياكل التحكم والتكرار، وبرمجة الدوال والإجراءات، وتطبيق البرمجة الشيئية (الأصناف - الطرق - التعددية - التوريث)، اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، والتعامل مع الملفات والمجلدات والأقراص، تجهيز ونشر التطبيق.

ومن شروط القبول أن يكون المرشح ممارساً مهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون قادراً على التعامل مع نظام

## الإدارة بالأفكار

المنظمات هي الأفراد ذوي المعرفة و الذكاء و المهارات الذين تتولد عنهم أفكار جديدة تترجم إلى خطط عمل تتميز بها المنظمات.

وتعد جلسات «العصف الذهني» من أوسع وسائل التفكير انتشارا في العالم، فهي تولد أفكارا إبداعية مفيدة. حيث يجتمع عدد من الموظفين للبحث عن حلول إبداعية أولية لمشكلة ما، يكونون في «جلسة عصف ذهني» أو ما يسمى Brainstorming وهذه الجلسات لها آلية تفكير محددة، وهي إحدى طرق التفكير المهمة، لأنها تساعد على تطوير أي خدمة أو منتج أو إجراء إداري أو تساعد المشاركين على تقديم أفكار نيرة للإدارة.

الأفكار الجديدة الجيدة تساعد على إحداث تغييرات في آلية العمل مما يرفع معدلات الأداء، مما ينعكس مباشرة على رفع معدلات الإنجاز للأعمال والأهداف داخل الشركة، كما أن الأفكار الجديدة ترفع من الروح المعنوية، فصاحب الفكرة الجديدة التي تلقى قبولا وتقديرا من رؤسائه في العمل يزيد التقدير المعنوي والمادي من رؤسائه ومن ولائه وانتمائه، ومع الأفكار الجديدة يتم القضاء على الروتين الممل في العمل، مما يحقق الاستمتاع بالعمل المتجدد، وتنشأ روح جديدة مع المحيطين بالعمل، فالعقل الحريص على الاستفادة من الأفكار الجديدة يعني تماقا أن هذه الأفكار ليست مقصورة على الحياة العملية فقط، بل قد تأتي أفكار جديدة ومفيدة في محيط التعامل الإنساني والاجتماعي مع زملاء العمل مما يخلق بينهم روح الألفة والمودة، وبالتالي التعاون البناء على نجاح ما بينهم من مهام عملية داخل شركتهم بأفكار تختصر الكثير من الجهد والوقت في إنجاز الأعمال، وتبسيط الإجراءات، مما يوفر الكثير من الأموال التي قد تعود في صورة حوافز مالية على العاملين داخل الشركة، وكل هذا يقودنا إلى عدم الاستسلام للروتين، وانتقاء الأفكار التي يمكن تحويلها إلى واقع من خلال فريق عمل فعال . وبالتالي عمل منجز أكثر بسهولة واستمتاع. ●

صدق الإمام ابن القيم الجوزية رحمه الله عندما ضرب مثلا جيدا للأفكار حيث قال: (وقد خلق الله سبحانه النفس شبيهة بالرحى، ولاتبقى تلك الرحى معطلة قط، بل لابد لها من شيء يوضع فيها، فمن الناس من تطحن رجاه حبا يخرج دقيقا، ينفع به نفسه وغيره وأكثرهم يطحن رملا وحصي وتبنا ونحو ذلك! فإذا جاء وقت العجن والخبز تبين له حقيقة طحينه !)

حقا لقد استوقفني هذا المثل في إحدى قراءاتي، وشعرت وقتها بأهمية الأفكار الإبداعية التي تكون كالنواة للمشروعات الكبيرة، وتفيد الفرد والمجتمع . إننا بالفعل كما نعيش في عصر التكنولوجيا، نعيش في عصر الأفكار، فكل عمل ناجح أصله فكرة، والعمل الإداري هو قلب ونجاح أي منظمة و يتوقف بالدرجة الأولى على كفاءة وجوده إدارته، وتأتي هذه الكفاءة بالمزيد من العلم والخبرة والاطلاع والتدريب ومجارة كل جديد في علم الإدارة. وما تحتويه من تجديد في المفاهيم والنظريات والمبادئ والتي قدمت العديد من الفوائد الجلية للقطاعات الإدارية بمختلف أنواعها وأشكالها، وكان من أهم ما قدمت ما يسمى: الإدارة بالأفكار. وقد ظهرت الإدارة بالأفكار بعد ظهور علم الإدارة بالأهداف، والذي انتشر على مستوى العالم في فترة زمنية وجيزة. وتتلخص فكرة الإدارة بالأهداف في أنها: أسلوب إداري يقوم على مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة أو الشركة أو المنظمة بتحديد الأهداف الوظيفية لكل موظف في الشركة، ثم تتم المقارنة بين أدائه الفعلي لوظيفته والأهداف المحددة مسبقا، وفي حالة وجود انحراف أو تقصير يتم توجيه الموظف نحو الأهداف المحددة والمخطط لها من قبل. وبما أن الفكرة تسبق تحديد الهدف، عادة، فالموظف تأتي له الأفكار قبل أن يحدد أهدافه الوظيفية، وكلما كانت هذه الأفكار ذات قيمة كانت الأهداف قيمة، ومن هنا ظهر الأسلوب الإداري الجديد وهو: الإدارة بالأفكار، والذي يقوم على التجميع والاحتفاظ بالأفكار التي ترد على ذهن الموظف - خاصة الإداري - ثم دراستها، ووضع المفيد منها موضع التنفيذ، مما يعود بالنفع العام على المنظمة، وعلى صاحب هذه الأفكار، مما يؤدي إلى الريادة والتميز.

المفاهيم الحديثة للإدارة تركز على اقتصاد المعرفة، وتعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري أو رأس المال الفكري، هي المحور الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم. لقد أصبحت القوة الدافعة لتلك

” الأفكار الجديدة الجيدة تساعد على إحداث تغييرات في آلية العمل مما يرفع معدلات الأداء، مما ينعكس مباشرة على رفع معدلات الإنجاز للأعمال والأهداف داخل الشركة



الجهات الرسمية تتخوف من أن تتم إدارته بطريقة تجارية بحتة..

## التأمين الصحي الحكومي.. آلام وآمال

تحقيق / شقران الرشيد

**مع** تزايد تكلفة الرعاية الصحية، وارتفاع معدلات النمو السكاني في المملكة في السنوات القليلة الماضية؛ وما صاحب ذلك من تراجع في مستوى الخدمات الصحية في أغلب المستشفيات ومراكز الرعاية الأولية الحكومية، إضافة إلى مبالغة بعض منشآت القطاع الصحي الخاص في أسعار الكشف الطبي، وطلب التحاليل المكلفة، وغلاء قيمة الأدوية.. يبرز عدد من التساؤلات حول أسباب تأخر تطبيق نظام التأمين الصحي على موظفي القطاع العام وأفراد أسرهم؟ وكيف يمكن توفير خدمات صحية مناسبة دون تكلفة عالية؟ وإلى أي مدى يمكن إدارة هذا التأمين الصحي بشكل تعاوني ميسر تنفي عنه صبغته التجارية البحتة؟

**دراسة حديثة: أغلب الموظفين الحكوميين السعوديين وأفراد عائلاتهم لا يملكون تأميناً صحياً ويعانون تكاليف العلاج في القطاع الخاص**

٢,٧ مليار ريال، ويشكل نحو ٢٢٪ من إجمالي حجم سوق التأمين بشكل عام. كما بلغ عدد شركات التأمين الصحي العاملة في المملكة ٢٦ شركة، و ٢٢٢٧ مقدم خدمة صحية معتمد، وبلغ عدد المؤمن لهم ما يزيد على ثمانية ملايين، و ٤٠٠ ألف نسمة. ويتكون التأمين الصحي المطبق حالياً على موظفي القطاع الخاص (سعوديين وغيرهم) من أربع فئات يأتي ترتيبها من الأصغر للأكبر كالتالي: فئة C ومتوسط أسعار القسط السنوي لهذه الفئة يقارب ٨٥٠ ريالاً وهي الفئة التي يستخدمها وبشكل كبير العمالة الوافدة. أما فئة B فمتوسط أسعارها ما يقارب

### مفهوم التأمين الصحي

تشير المصادر الطبية المحلية إلى أن التأمين الصحي المطبق حالياً في المملكة هو عبارة عن برنامج يغطي تكاليف علاج الأمراض التي تصيب أفراد المجتمع بموجب وثيقة تأمين رسمية تسمح بتقديم رعاية صحية متقدمة لهم في مختلف المستشفيات الخاصة مقابل اشتراك مالي سنوي عن كل شخص.

### حجم سوق التأمين

وتؤكد الإحصاءات الحديثة أن حجم سوق التأمين الصحي في المملكة حالياً يتجاوز



**د. عيسى العيسى: التأمين الصحي يعتبر حلماً وميزة كبيرة للموظف الحكومي من أجل دعمه وحثه على الاستقرار الوظيفي**

الاستقرار الوظيفي. وقال د. العيسى: "أعلم أن موضوع توفير التأمين الصحي للموظف الحكومي قد عرض للنقاش، وأيضاً للدراسة، ولقد جاء توجيه المقام السامي بالتريث في إصدار قانون للتأمين الطبي وتطبيقه على المواطنين لحين دراسته دراسة مستفيضة من الجهات المختصة؛ حيث تسعى الدولة إلى توفيره بالشكل الفعال، وضمان عدم تحميل المواطن أية أعباء مالية مرهقة". وأوضح د. العيسى أن تطبيق التأمين الصحي يتطلب وجود بنية تحتية قوية للجهاز الصحي من خدمات طبية متكاملة، وشركات تأمين لها تاريخ في تقديم الخدمات التأمينية. ويقول د. العيسى: "إن ما نواجهه الآن في المملكة، وما يعيق تطبيق التأمين الصحي الحكومي هو ضعف الخدمات الصحية المقدمة من القطاع العام والخاص، وقلة شركات التأمين الصحي.. لكننا نتطلع إلى تطبيق التأمين الصحي ولو بشكل مرحلي عبر طرح أنظمة خاصة بالتأمين للأجهزة الحكومية، وبعدها يتم طرح برامج حكومية من الدولة، على أن تتم الرقابة عليها من وزارة الصحة مما سيوفر على الدولة من الناحية المالية وينوع في الخدمات والإشراف.

### نقص البنية الأساسية

وعن أسباب عدم تطبيق التأمين الصحي على أفراد المجتمع السعودي بشكل عام حتى الآن، قال مدير عام الشركة السعودية للتأمين (ميثاق) د. عبد الإله الساعاتي: "إن التأخير في إقرار التأمين الصحي على



**وزير الصحة: نسعى لإيجاد تأمين صحي لا تدفع فيه الفاتورة مرتين ولا يحمل المواطنين أعباء طائلة**

أغلب السعوديين لا يملكون تأميناً و في جانب متصل كشفت دراسة أجراها مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني مؤخراً عن أن أغلبية المجتمع السعودي خاصة الموظفين الحكوميين وعائلاتهم لا يملكون تأميناً صحياً. وأشارت الدراسة إلى معاناة شريحة كبيرة من المجتمع من تكاليف العلاج بسبب ذلك. كما بينت أن نسبة ٥٢,٥ % من أفراد المجتمع أيدت تطبيق التأمين الصحي الإلزامي على المجتمع السعودي مقابل رسوم شهرية يدفعها المواطن. في حين أكد ٦٥,٢ % من أفراد المجتمع أن من فوائد التغطية التأمينية الصحية تخفيف الضغط الحاصل على المستشفيات الحكومية. كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن قرابة نصف من لا يملك تأميناً صحياً من أفراد المجتمع يلجئون إلى القطاع الصحي الخاص في حين تلجأ البقية إلى القطاع الصحي الحكومي.

### القطاع الحكومي

وحول ذات الموضوع يعتبر أستاذ القانون الخاص بمعهد الإدارة العامة د. عيسى العيسى أن قطاع التأمين بشكل عام والتأمين الصحي بشكل خاص، من أهم الخدمات في المملكة حيث يعتبر ضرورة لتسهيل سير الإجراءات الطبية وتفتيت المخاطر والتشجيع على الادخار، وذلك يؤثر إيجاباً على الاقتصاد المحلي. ويضيف د. العيسى أن التأمين الصحي يعتبر حلماً للمواطن السعودي وميزة كبيرة للموظف الحكومي من أجل دعمه وحثه على

٩٩٠ ريالاً. وفئة A بين ١٣٥٠ و ١٤٥٠ ريالاً. في حين أن الفئة الأعلى هي فئة VIP ويبلغ متوسط سعرها ألفي ريال. وتختلف كل فئة عن الأخرى بتغطيتها لعدد من الأمراض ومزيد من الرعاية. الجدير بالذكر أنه خلال الفترة من ٢٠٠٥م إلى ٢٠٠٩م سددت شركات التأمين ١١ مليار ريال كتعويضات عن مطالبات التأمين الصحي للمستشفيات السعودية. ومن جهة أخرى توقعت تقارير اقتصادية أنه في حال تم تطبيق التأمين الصحي على جميع أفراد المجتمع (موظفي القطاع العام والخاص) فسيوفر ذلك على القطاع الصحي الحكومي أكثر من ٢٨ مليار ريال.





## موظفون وموظفات: نريد تأميناً يرتقي بالخدمات الصحية ويقدمها بأسعار معقولة

ويرى أ.العمير أن الحل يكمن في إيجاد نظام وطني ترعاه الحكومة، وتشارك فيه مع سرعة تخصيص المستشفيات وتقريب وزارة الصحة للإشراف والرقابة. مؤكداً أنه ليس من المنصف الاعتقاد بأن ١٠٠٠ ريال يدفعها المشترك شهرياً ستسمح له بالحصول على تأمين صحي متقدم.

### مليون مواطن ومقيم

أما الرئيس التنفيذي لشركة التعاونية للتأمين أ. عبد الرحمن السبيهي، فقال: "إن تطبيق نظام الضمان الصحي التعاوني أسهم في زيادة عدد المستفيدين بالتأمين من ١.٧ مليون مواطن ومقيم يعملون في القطاع الخاص من عام ٢٠٠٥م إلى

### التأمين على السعوديين مازق

وفي ذات الإطار يقول الرئيس التنفيذي لشركة سوليديرتي للتكافل أ. صالح العمير: "الإحصاءات تبين أن ٨٠٪ من السعوديين يراجعون المراكز الصحية الأولية و٢٠٪ للمستشفيات، و٤٠٪ لديهم القابلية للمرض..لذا فإن التأمين على السعوديين هو حقيقة المازق لشركات التأمين لأسباب كثيرة، لكن الأمر يختلف عند تطبيق التأمين الصحي على المقيمين والعمالة في القطاع الخاص". ويضيف أ. العمير أن تطبيق التأمين الصحي على السعوديين يحتاج لإعادة تأهيل المرافق الصحية الحكومية بشكل كامل وتجهيزها على أن تحظى مراكز الرعاية الأولية بالأولوية الكاملة.

السعوديين يعود لجملة أسباب من أبرزها نقص البنية الأساسية للخدمات الصحية، وغياب الرؤية والنظام المؤسسي، ووجود فجوة بين الأنظمة وبين واقع تنفيذها". مشيراً إلى أن الوضع الحالي يؤكد أن هناك أزمة في الحصول على خدمات صحية حتى في القطاع الخاص. وطالب د. ساعاتي بإنشاء هيئة مستقلة لتطوير القطاع الصحي، وإعادة هيكلة الصحة كنظام مؤسسي. مبيناً أن أبرز تحديات التأمين التعاوني هي انخفاض مستوى وعي المجتمع بالتأمين. وغياب التنظيم الرسمي. ومحدودية القوى العاملة المتخصصة والعاملين في الأجهزة الأخرى ذات العلاقة. وازدواجية الإشراف.





**الرئيس التنفيذي للشركة**  
**التعاونية للتأمين: تطبيق**  
**الضمان الصحي سيرفع**  
**معدلات التشغيل في**  
**المستشفيات ويطور القوى**  
**العاملة فيها**

المسئولة التفكير في تخفيف عبء الإنفاق الكبير على القطاع الصحي الحكومي عن طريق التأمين الصحي القانوني لكافة أفراد المجتمع وشرائه لكن تحت إشراف الدولة حتى لا ترفع الأسعار.

#### لا يوجد هناك نظام تمويلي

وكان معالي وزير الصحة د. عبد الله الربيعة قد كشف في بيان صحفي سابق عن سعي وزارته لإيجاد نظام تأمين صحي تعاوني لا تدفع فيه الفاتورة مرتين. محذرا من مغبة الدفع بنظام تأميني قد يحمل المواطنين أعباء طائلة. وشدد وزير الصحة على ضرورة ألا يدفع المواطن ثمن الخدمة الصحية المقدمة إليه. وقال: "لا خلاف أن التأمين هو أحد وسائل التمويل وضبط الإنفاق، ولكن يجب أن نعلم كيف ندير هذا النظام، هل نريد إدارته بطريقة تجارية بحتة ونقل بعض السبلات التي مرت بها بعض الدول، أو أن نطبق نظاما تأمينيا تعاونيا يكون هدفه التحكم في التمويل وضبط التمويل والارتقاء بالخدمة والحد من الهدر؟". وقال د. الربيعة: "لا يخفى على الجميع أن التأمين التجاري قد لا يحقق سقفا مفتوحا للرعاية الصحية أو شمولية أو تنوع التغطية أو سرعة في الحصول على الخدمات، فقد بينت الدراسات الأولية التي اطلعت عليها وزارة الصحة أن التأمين الصحي التجاري يؤدي إلى رفع تكلفة الخدمات الصحية كما هو حاصل في تجارب الدول المتقدمة، وقد يشكل عبئا إضافيا على الدولة والمواطن".



**مدير عام الشركة السعودية**  
**للتأمين: التأخير في إقرار**  
**التأمين الصحي يعود لنقص**  
**البنية الأساسية للخدمات**  
**الصحية وغياب النظام**  
**المؤسساتي**

الحكومية: "أعتقد أنه قد آن الأوان لبحث إمكانية تطبيق التأمين الصحي على جميع المواطنين ليحصلوا على خدمات صحية عالية المستوى بأسعار معقولة خاصة فئة الموظفين الحكوميين، فما أراه من معاناة المراجعين والمراجعات في عيادتي يتطلب توفير التأمين الصحي لهم". وتشير د. حنان إلى أهمية أخذ الجهات المسؤولة في المملكة بتجارب الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية في مجال التأمين الصحي ليتفق مع توجه الدولة في تقديم العلاج والدواء مجانا للمواطنين. أما موظف الجمارك عيسى الرويلي، فيقول: "نحتاج للتأمين الصحي بشكل عاجل، وبصراحة نحتاج تدخل الدولة لتفرض التأمين الصحي العام بالمجان لكل المواطنين والزام المستشفيات الخاصة بتقديم الرعاية الصحية للمواطنين ثم يحصلون على أعابهم من الدولة". ومن جانبه يرى المعلم هاني الغفيلي أن الخدمات الصحية الحكومية الحالية ضعيفة باعتراف وزارة الصحة، ولم تعد تستطيع تقديم ما هو مطلوب منها لاعتبارات مالية، وبشرية، وفنية، وتجهيزية. ويطالب الغفيلي الجهات



**الرئيس التنفيذي لشركة**  
**سوليديرتي للتكافل:**  
**الإحصاءات الحديثة تثبت**  
**أن التأمين على السعوديين هو**  
**المأزق الحقيقي لشركات التأمين**

٩,١ مليون عام ٢٠٠٩م". وبين السبب في عملية تطبيق نظام الضمان الصحي في المملكة تمت بنجاح بتطوير عمليات التطبيق عبر أنظمة إلكترونية. مضيفا أن من إيجابيات تطبيق نظام الضمان الصحي في المملكة ارتفاع معدلات التشغيل لدى مقدمي الخدمة إلى ما يتراوح ما بين ٨٠ و ١٠٠٪ وزيادة عدد المستشفيات وعدد الأسرة، إضافة إلى تطور القوى العاملة في القطاعات. توقع السبب أن يرتفع حجم سوق التأمين السعودي من ١٥ مليار ريال عام ٢٠٠٩ إلى ٣٤ مليار ريال عام ٢٠١٥م. وأوضح أن سوق التأمين السعودي شهد نموا كبيرا خلال السنوات الخمس الأخيرة بعد التنظيم وتطبيق عدد من التأمينات الإلزامية. ومع ذلك - والحديث للسبب - لا يزال عمق التأمين في المملكة وهو نسبة التأمين إلى الناتج المحلي الإجمالي في حدود ١٪ وهي نسبة محدودة للغاية عند مقارنتها ببعض الدول العربية والنامية والدول المتقدمة حيث تصل هذه النسبة على سبيل المثال إلى ١٧٪ في تاوان، و ١٣٪ في جنوب أفريقيا و ١٢٪ في بريطانيا و ١٠٪ في سويسرا واليابان بل و ٢٪ في لبنان والمغرب والإمارات.

#### خدمات صحية عالية

وكنّا قد تحدثنا إلى عدد من الموظفين والموظفات الحكوميين لنتعرف على آرائهم حول تطبيق التأمين الصحي.. في هذا السياق تقول د. حنان العبد السلام، طبيبة أسنان بأحد المستشفيات

**حجم سوق التأمين الصحي**  
**في المملكة يتجاوز حاليا ٢,٧**  
**مليار ريال ويشكل نحو ٣٢٪ من**  
**إجمالي سوق التأمين بشكل عام**



الاقتصادية

١٩ ذو الحجة ١٤٣٢هـ



الاقتصادية

٤ محرم ١٤٣٣هـ



إعداد / علي المطيري

## الراحل غازي القصيبي... وقصته مع المعهد



الراحل الدكتور غازي القصيبي بجانب مدير عام المعهد الأسبق الاستاذ فهد الدغيثر في أحد اللقاءات بالمعهد

إذ نذكر مساهمات الراحل غازي القصيبي في تاريخ بدايات برامج المعهد، لنفتخر ونعتز بأن أحد رجالات الدولة البارزين وصاحب "الكاريزما الإدارية" المميزة كان أحد أساتذة معهد الإدارة العامة وممن ساهموا في بداياته

**نقرأ** دوماً عن صروح شامخة ومؤسسات متقدمة تبهرك بتفوقها وثباتها على التميز والإبداع، متسلحة بقيم ومبادئ تتوارثها الأجيال لتبقى عنواناً بارزاً لتلك المؤسسات والجهات. فتميز هذه المؤسسات والجهات لم يأت من فراغ بل لأسباب عدة، لعل أهمها أناسٌ قدروا صعوبة التأسيس وقبلوا بالتحدي، وعلموا أنهم هم "الرواد" لذا تحملوا المسؤولية وكانوا أهلاً لها، فكانت النتيجة خدمة "وطن" تاركين خلفهم "ذكرى" ملهمة لأجيال ستأتي بعدهم لتقتدي بهم، ولمعهد الإدارة العامة "رود" نفخر بهم في كل المجالات، ولعل أحد هؤلاء الرواد هو الراحل الدكتور غازي القصيبي - رحمه الله.

قصة القصيبي مع المعهد قديمة وتاريخية حيث ساهم في تأسيس برنامج الأنظمة في المعهد. يقول الدكتور غازي عن هذه المرحلة في كتابه "حياة في الإدارة": قررت الحكومة إنشاء برنامج خاص في المعهد يقدم دورة مكثفة في الأنظمة السعودية، مدتها سنتان، لخريجي كلية الشريعة في المملكة بحيث، يتمكنون، بعدها من العمل مستشارين قانونيين في وزارات الدولة. ويضيف القصيبي: طلب مني الصديق الأستاذ فهد الدغيثر، مدير المعهد، أن أشرف على هذا البرنامج. كانت المهمة تحدياً مثيراً إلى أبعد الحدود، وقد أعطاني فهد كل الصلاحيات المطلوبة، ووقف معي في كل خطوة من الطريق، بعدها وضعت مفردات المنهج بالتشاور مع عدد من المختصين، واتفقت مع بعض الزملاء السعوديين على التدريس فيه.

وقد كان الهدف من البرنامج آنذاك هو إكساب المتخصصين في الشأن القضائي معارف ومهارات في العلوم القانونية تمكّنهم من القيام بالأعمال القانونية بكفاءة في عملهم بالسلك القضائي. وتطور بعد ذلك قطاع الأنظمة في المعهد، فأصبح يقدم برامج تدريبية متخصصة في مجالات القانون والأنظمة للعاملين في السلك القضائي بالإضافة إلى برنامج دراسات الأنظمة، مساهماً في توفير وتأهيل الكثير من الكفاءات القانونية التي ساهمت في تأسيس العمل القانوني في الكثير من الأجهزة الحكومية والقضائية في المملكة. حيث شكلت مساهمة الدكتور القصيبي مرحلة هامة وبارزة في تاريخ برامج الأنظمة في المعهد. واذ نذكر مساهمات الراحل غازي القصيبي في تاريخ بدايات برامج المعهد، لنفتخر ونعتز بأن أحد رجالات الدولة البارزين وصاحب "الكاريزما الإدارية" المميزة كان أحد أساتذة معهد الإدارة العامة وممن ساهموا في بداياته، ساعين وجادين - نحن أبناء المعهد - لأن نواصل طريق الرواد الأوائل في رحلة إبداع المعهد وتميزه. ●





متابعة: شقران الرشيد

صفحة تعني برصد أبرز ما صدر من الكتب الإدارية الحديثة لتقدم وعياً متجدداً لتعزيز الثقافة الإدارية من خلال العطاءات المتميزة. ويتم إعداد الصفحة بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بمعهد الإدارة العامة.

## جديد المكتبة الإدارية

### فن تحرير الأخبار في الإذاعات الدولية بين التوظيف والموضوعية.

– اسم المؤلف: د. عبد رب النبي خزعل.

– سنة النشر: ٢٠١١م.

– الناشر: دار الثقافة للنشر والتوزيع – عمان – الأردن.

– يتطرق الكتاب إلى صناعة الأخبار ووظيفتها السياسية والنفسية في التأثير على المتلقي، وأسباب توظيف بعض الحقائق المجردة التي تنطوي عليها الأحداث في توجيه الرأي العام إزاء مواقف معينة دون أخرى.



### علم النفس الإداري.

– اسم المؤلف: د. سامي محسن الختاتنة.

– سنة النشر: ٢٠١١م.

– الناشر: دار الحامد للنشر والتوزيع – عمان – الأردن.

يتحدث المؤلف عن علم النفس الإداري كأهم العلوم الحديثة في بناء المجتمعات؛ من خلال تحليله لأهم عوامل التنمية وهو الإنسان بسلوكه وقدراته وملكاته.



### حل المشكلات إبداعياً.

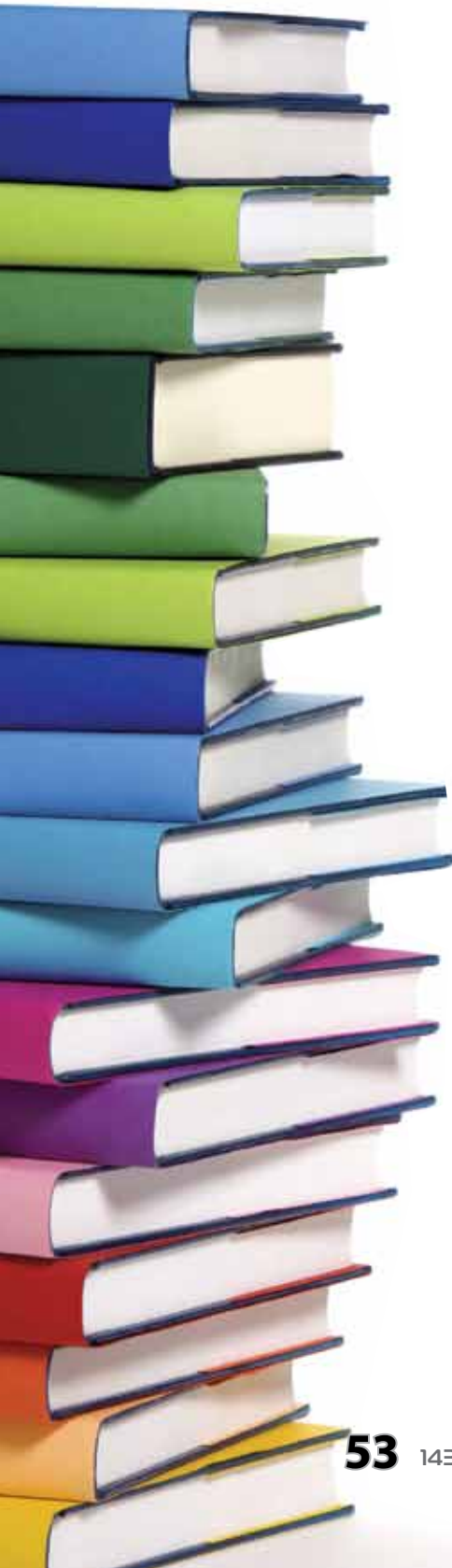
– اسم المؤلف: د. غسان يوسف قطيط.

– سنة النشر: ٢٠١١م.

– الناشر: دار الثقافة للنشر والتوزيع – عمان – الأردن.

– يفسر الكتاب مهارة حل المشكلات وفقاً للنظريات السلوكية، والنظرية، المعرفية ومراحل وخطوات حل المشكلة بطرق إبداعية باستخدام مفاتيح التفكير.





## نظرية المنظمة الدولية (الجزء الأول).

اسم المؤلف: أ. د. سهيل حسين الفتلاوي.  
سنة النشر: ٢٠١١ م.  
الناشر: دار الحامد للنشر والتوزيع - عمان  
- الأردن.  
يتطرق الكتاب لتعريف المنظمات الدولية  
وما تؤديه من دور في  
تحقيق المصالح الإنسانية  
والاقتصادية والأمنية، وما  
يعتريها من تحديات.



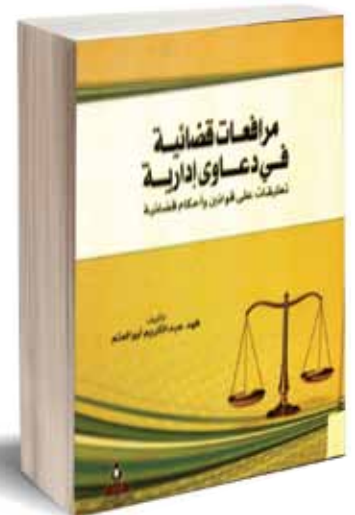
## شرح قانون العمل (دراسة مقارنة).

اسم المؤلف: أ. د. غالب علي الداودي.  
سنة النشر: ٢٠١١ م.  
الناشر: دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.  
يتحدث المؤلف عن قوانين العمل وتشريعاته وتأثيراتها  
على الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية  
للدول.



## مرافعات قضائية في دعاوى إدارية (تعليقات على قوانين وأحكام قضائية).

اسم المؤلف: أ. فهد عبد الكريم أبو العثم.  
سنة النشر: ٢٠١١ م.  
الناشر: دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.  
يتناول الكتاب المرافعات القضائية في قضايا إدارية رفعت أمام  
المحاكم في مواضيع مختلفة، وتشمل تعليق المؤلف عليها وشرحها  
بشكل واف من الناحية القانونية.



## المركزية..

**قبل** بضع سنوات نشرت جريدة الفايننشال تايمز البريطانية مقالا بقلم «جيمس مورجان» بعنوان: «هل لا تزال هناك حاجة لوجود هيكل إداري مركزي عام يدير المجتمعات؟»، وكان طرحا يتساق مع موجة راجت في أعقاب ما ذهب إليه كثير من المفكرين ومنظري الإدارة في ذلك الحين حول مستقبل المركزية كتنظيم كلاسيكي يتولى إدارة المجتمعات.

يقول «مورجان» إن أحد رؤساء الوزارة الأفارقة اعترف له ذات يوم بأن الإشكالية الحقيقية التي تواجه دول العالم الثالث تكمن في ارتفاع تكاليف منظومة الهيكل الإداري العام ارتفاعا يفوق كل خيال ويشكل حملا كثيرا ما تنوء بحمله المجتمعات النامية. ويضيف الكاتب أن رئيس الوزراء المذكور ذكر له أنه دهش حين تولى منصبه لحجم المصروفات العامة قياساً بالإيرادات.

وفيما الجدول يدور في الغرب منذ زمن حول مدى استمرارية بقاء الهياكل الإدارية العامة بمفهومها المركزي الكلاسيكي وجدوى استمرارها في ظل جملة من التطورات والمتغيرات التي تجتاح العالم، فإن المشهد في المجتمعات النامية يبدو مختلفا تماما، فالمركزية الإدارية نمت وترعرعت على حساب وجود أنشطة أخرى لمؤسسات المجتمع المدني القادرة على القيام بأدوارها المختلفة في مختلف القطاعات التنموية.

إن ولوج عصر العولمة بدا يفرض واقعا مختلفا حيث التطور والتحديث يطال كل اتجاه، فالعولمة الاقتصادية والاجتماعية أصبحت تجتاح العالم وتفرض قيم وثقافة السوق على المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، مما جعل المركزية العامة بمفهومها التقليدي وهياكلها الإدارية المترهلة تسارع الخطى للتعاظم مع الأحداث والمتغيرات بكل ما تملكه من خبرات وتجارب من أجل تجاوز موروثات الفكر البيروقراطي والمساهمة في النمو الطموح في مختلف المسارات وفق المفهوم الإداري الحديث.

لذا فإن إعادة النظر في مفهوم المركزية الإدارية.. ربما هو الخطوة الأولى للتطوير لأنه تميمة استمرار وقوة المجتمعات.



**أ. عيسى بن عبد الله الحليان \***

إن ولوج عصر العولمة  
بدا يفرض واقعا مختلفا  
حيث التطور والتحديث  
يطال كل اتجاه،  
فالعولمة الاقتصادية  
والاجتماعية أصبحت  
تجتاح العالم وتفرض  
قيم وثقافة السوق  
على المجتمعات  
المتقدمة والنامية على  
حد سواء



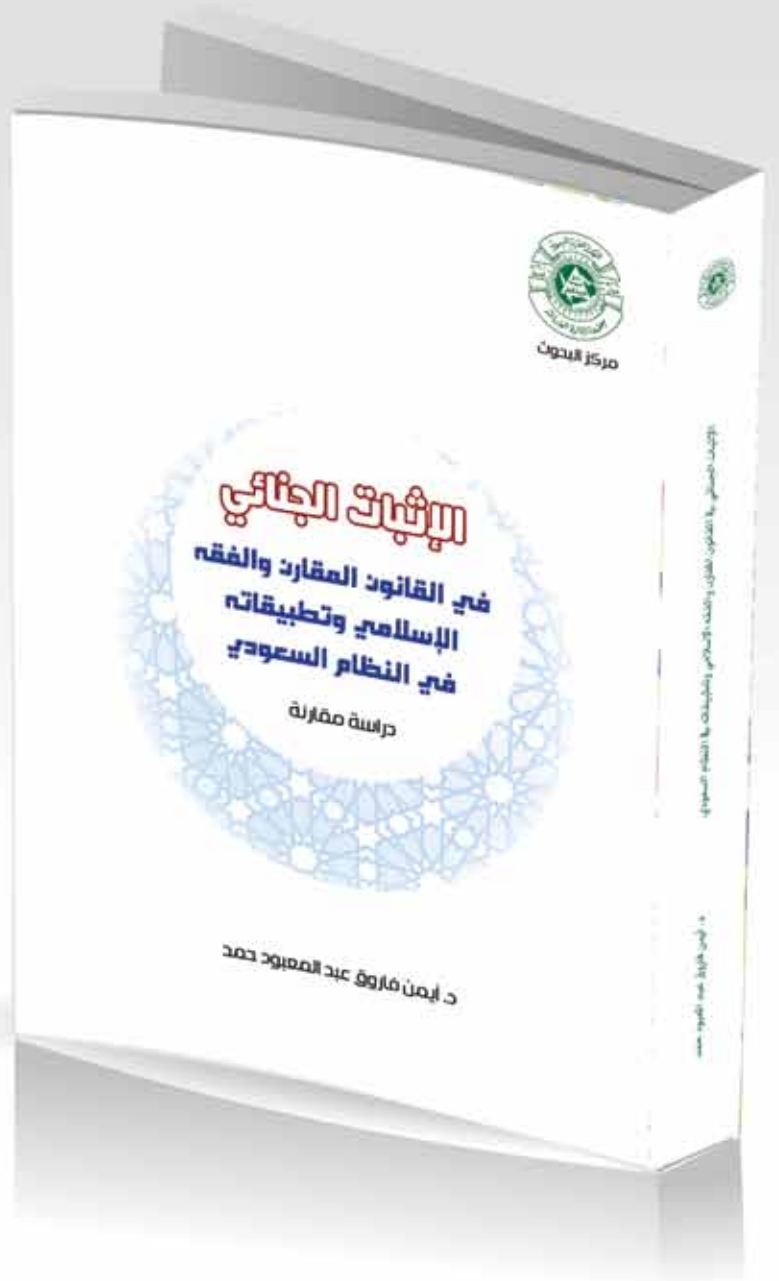
#### هذا الكتاب:

يركز على الإثبات الجنائي في القانون المقارن والفقه الإسلامي وتطبيقاته في النظام السعودي، ويهتم ببيان المبادئ الأساسية التي تحكم الإثبات في المسائل الجنائية، وتنظم الإثبات السائدة في القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاته في النظام السعودي، كما يعرض بالتفصيل لأدلة الإثبات الأكثر شيوعاً في العمل في كل من القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاتها في النظام السعودي.

ويهدف الكتاب إلى تسليط الضوء على الإثبات الجنائي من خلال منهج علمي مقارن يعين الدارس والباحث والمشتغل في ميدان العدالة على فهم مبادئ الإثبات الجنائي الأساسية ونظمه وأدلته، مع شرح وافٍ وأمثلة وتطبيقات قضائية. وقد جاءت موضوعات هذا الكتاب في أربعة أبواب: تناول الباب الأول الأحكام العامة في الإثبات الجنائي، في حين تناول الباب الثاني نظم الإثبات الجنائي، أما الباب الثالث فعرض لأدلة الإثبات الجنائي في القانون المقارن، وأخيراً تناول الباب الرابع أدلة الإثبات في الفقه الإسلامي وتطبيقاتها في النظام السعودي.

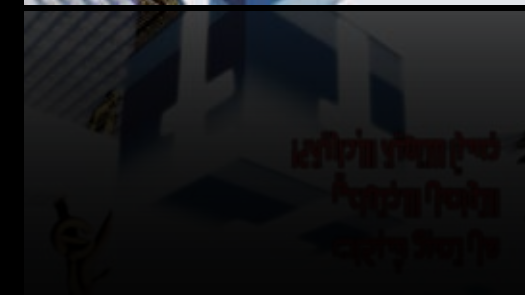
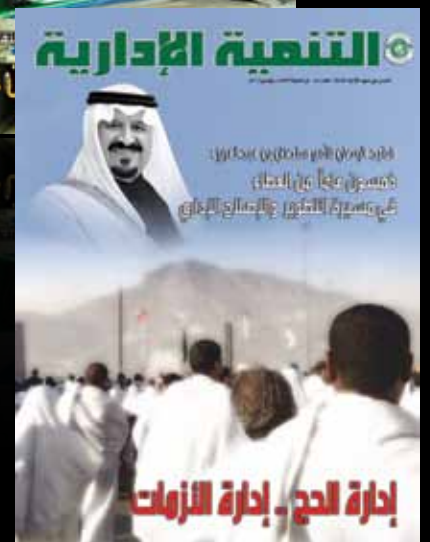
رقم الطبعة: ٢٠٢٠ - ١٤٤١ هـ

التصميم والخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة - ١٤٢٢ هـ



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



مجلة  
التنمية الإدارية..  
نحو إعلام  
متخصص



# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ٩١ - صفر ١٤٣٣ هـ / يناير ٢٠١٢ م

وسائل الإعلام والأجهزة الحكومية..  
شراكة وبناء أم تنافر وعداء؟!



التفاوت التمهوي بين المناطق...  
اختلال يتطلب رؤية جديدة متكاملة



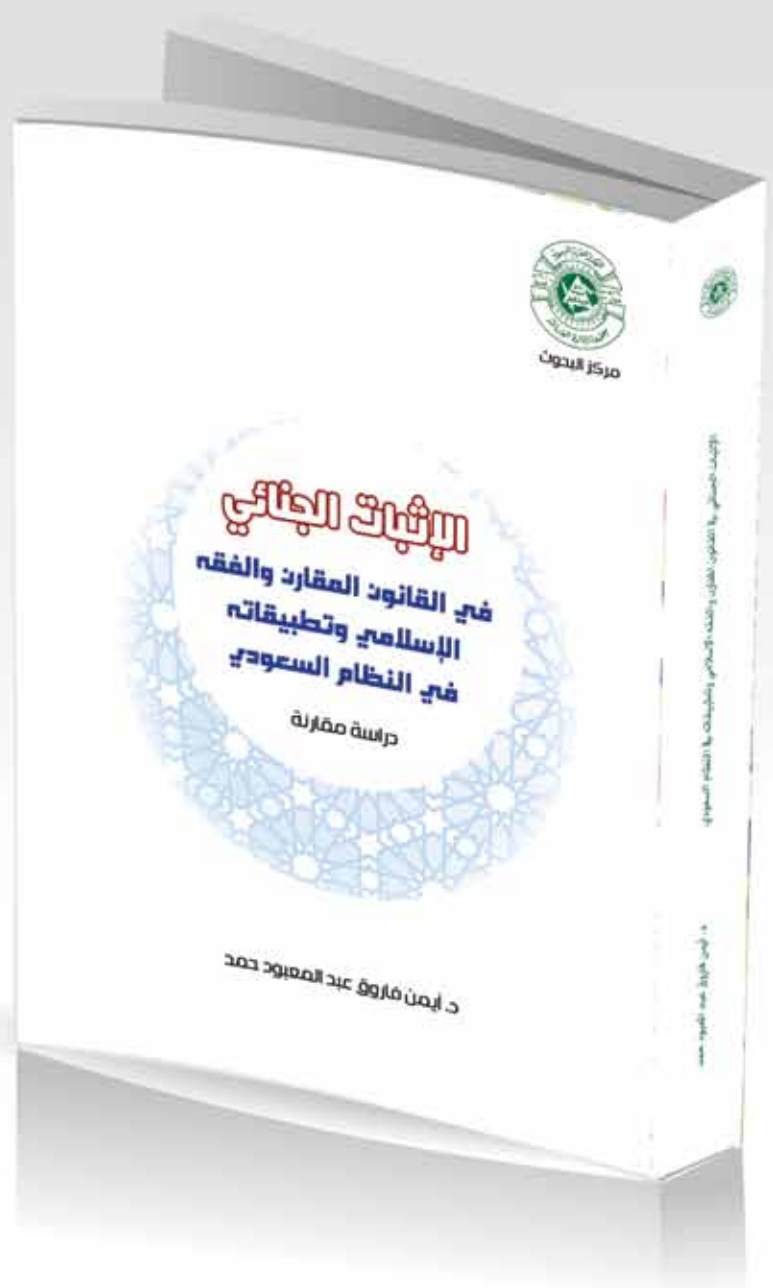
هذا الكتاب:

يركز على الإثبات الجنائي في القانون المقارن والفقه الإسلامي وتطبيقاته في النظام السعودي، ويهتم ببيان المبادئ الأساسية التي تحكم الإثبات في المسائل الجنائية، ونظم الإثبات السائدة في القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاته في النظام السعودي، كما يعرض بالتفصيل لأدلة الإثبات الأكثر شيوعاً في العمل في كل من القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاتها في النظام السعودي.

ويهدف الكتاب إلى تسليط الضوء على الإثبات الجنائي من خلال منهج علمي مقارنة بين الدارس والباحث والمشتغل في ميدان العدالة على فهم مبادئ الإثبات الجنائي الأساسية ونظمه وأدلتها، مع شرح وافٍ وأمثلة وتطبيقات قضائية. وقد جاءت موضوعات هذا الكتاب في أربعة أبواب: تناول الباب الأول الأحكام العامة في الإثبات الجنائي، في حين تناول الباب الثاني نظم الإثبات الجنائي، أما الباب الثالث فعرض لأدلة الإثبات الجنائي في القانون المقارن، وأخيراً تناول الباب الرابع أدلة الإثبات في الفقه الإسلامي وتطبيقاتها في النظام السعودي.

[illegible]

التصميم والمخرجات وعلمية الإدارة العامة للتخطيط والتشريع - معهد الإدارة العامة - ١٤٢٢ هـ



# صدر حدیثا

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



# صدر حديثاً

## مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



تقرير

20

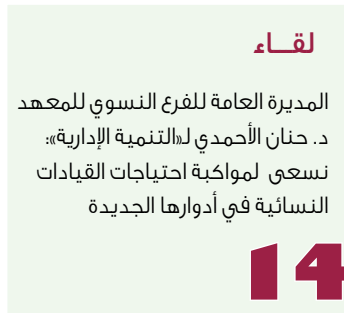
ندوة معهد الإدارة العامة تتساءل: وسائل الإعلام والأجهزة الحكومية.. شراكة وبناء أم تنافر وعداء؟!



متابعات

د. الشقاوي يوقع عقداً مع شركة أمريكية متخصصة لدراسة وتقييم برامج المعهد

6



لقاء

المديرة العامة للفرع النسوي للمعهد د. حنان الأحمدى لـ«التنمية الإدارية»: نسعى لمواكبة احتياجات القيادات النسائية في أدوارها الجديدة

14



قضية العدد

التفاوت التنموي بين المناطق.. اختلال يتطلب رؤية جديدة متكاملة

28



#### المشرف العام

د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة  
لشؤون التدريب

هاتف : ٤٧٦٣٤٤٦ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٦  
maayoofs@ipa.edu.sa

#### رئيس التحرير

عبد الله بن متعب السميح

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢  
osaimia@ipa.edu.sa

#### مدير التحرير

علي بن هزاع المطيري

هاتف : ٤٧٤٥٠١١ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢  
mutiria@ipa.edu.sa

#### هيئة التحرير

عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٢  
hadlaqa@ipa.edu.sa

شقرا بن سعد الرشيد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

سوسن بنت حسون المفلح

هاتف : ٤٧٤٥٠٨٠٦  
meflehs@ipa.edu.sa

محمود بن عبدالمعطي القيعي

هاتف : ٤٧٤٥٠٤٨  
alqeyam@ipa.edu.sa

#### سكرتير التحرير

نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : ٤٧٤٥٠٣١  
hossainn@ipa.edu.sa



الطباعة

مطبوعة معهد الإدارة العامة

#### المراسلات

معهد الإدارة العامة

إدارة العلاقات العامة والإعلام

مجلة التنمية الإدارية

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١٤١

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥

فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢

tanmiah@ipa.edu.sa

الآراء المنشورة تعبر عن أصحابها

وليس بالضرورة عن رأي المعهد





## الافتتاحية

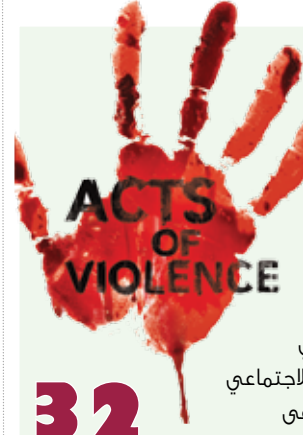
تواكب مجلة «التنمية الإدارية» في هذا العدد توقيع معالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن الشقاوي عقداً مع شركة أمريكية متخصصة لدراسة وتقييم نشاطات المعهد وأنظمتها وأدائه وقياس أثر التدريب في أداء موظفي الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، حيث حضرت مراسم توقيع عقد المشروع، لتعرض أهم ملامحه ومراحلها، وتكشف قيمته ومدة تنفيذه.

كما تطرح المجلة قضية وطنية على درجة كبيرة من الأهمية وهي التفاوت التنموي بين مناطق المملكة. حيث اعترف معالي وزير المالية بوجود ذلك التفاوت، وقال إن الدولة تعمل على تضيق الفجوة التنموية. بينما تحدث المشاركون الآخرون عن سوء التنسيق بين الوزارات ودوره في تهميش الأطراف، وأكدوا أن عدم التوازن التنموي بين المناطق أدى إلى خلل كبير في التمرکز السكاني واختلالات أخرى اقتصادية واجتماعية، وأوضحوا أن غياب التنسيق قد أدى إلى تعثر كثير من المشاريع في مناطق المملكة المختلفة.

وفي حوار العدد تتحدث الدكتورة حنان الأحمدى المديرية العامة للفرع النسوي للمعهد عن جهود الفرع لمواكبة احتياجات القيادات الإدارية النسائية وفق ما تلميه الأدوار الجديدة وما تتطلبه الإدارة الحديثة.

ولاشك أن الترقيات الوظيفية تعتبر هاجساً كبيراً لشريحة واسعة من موظفي الأجهزة الحكومية بمختلف مراتبهم، وإيماناً من مجلة «التنمية الإدارية» بحقوق الموظفين وتلمساً لهمومهم، فقد فتحت المجلة في هذا العدد تحقيقاً حول الترقيات الوظيفية، تناولت خلاله هموم الموظفين في هذا الشأن، وحاولت طرح الحلول التي يرى المشاركون أنها سوف تحقق آمال الموظفين وتطلعاتهم في الترقى والصعود الوظيفي.

واشتمل العدد على الكثير من الموضوعات المتنوعة في فضاء التنمية الإدارية كالأخبار والتقارير والمقالات والتغطيات الميدانية التي نأمل أن تكون في مستوى تطلع القارئ، رغم إيماننا بأن الوصول لرضا القارئ هدف صعب المنال، ولكن ذلك لن يثنيينا عن الركن نحوه.



## أوراق علمية

السلوك الإجرامي  
بين واقع الأمن الاجتماعي  
والضبط الاجتماعي

## استطلاع



قطاع المكتبات والمعلومات و استكشاف  
آفاق عصر المعلومات

## 38

## تحقيق



الترقيات الوظيفية .. هموم وحلول !

## 44

## التصميم والإخراج والإنتاج الجريدة للخدمات الإعلامية



المدير التنفيذي

ابراهيم حمد العسكر

المدير الفني

رضا سالم باصالح

المملكة العربية السعودية. الرياض.

ص.ب ٤٢٣٦٢ الرياض ١١٥٤١

هاتف: ٢٢٥٠١١١ (٥ خطوط)

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

الرقم الموحد : ٩٢٠٠٠٨٠٠٩

فاكس : ٢٢٥٣٧٧٧

www.aljareeda.com.sa

لمدة ستة أشهر وبقيمة ٦,٥ مليون ريال

## د. الشقاوي يوقع عقداً مع شركة أمريكية متخصصة لدراسة وتقييم برامج المعهد

والبحوث والاستشارات والتوثيق الإداري، وكذلك قياس أثر التدريب في أداء موظفي الأجهزة الحكومية.

وقال معالي مدير عام معهد الإدارة العامة إن الشركة الاستشارية في نهاية المشروع تلتزم بتقديم عدد من المخرجات للمعهد، ومنها: تقرير شامل عن أداء المعهد وأنظمتها وبرامجها وفروعه. مرفقا معه ملخص يوضح أبرز النتائج والتوصيات، وتقرير شامل عن قياس أثر التدريب لموظفي الحكومة الذين تم تدريبهم في المعهد. مرفقا معه ملخص يوضح أبرز النتائج والتوصيات، وتطوير نموذج لتقييم أداء المعهد يتضمن تحديد مؤشرات قياس أداء عمليات ومهام المعهد، وكذلك اقتراح المعارف والمهارات اللازمة لتطوير أداء منسوبي المعهد بما يخدم أهداف المشروع مستقبلاً، بالإضافة إلى اقتراح تطبيقات الحاسب الآلي المناسبة للمعهد بما يحقق أهداف المشروع بناء على المنهجيات العلمية في مجال تقييم الأداء.

وأضاف أن مشروع الدراسة سوف يتضمن أربع مراحل، المرحلة الأولى خاصة بتعريف عناصر الأداء ذات الصلة، والمرحلة الثانية خاصة بقياس الأداء، والمرحلة الثالثة يتم خلالها

**وقع** معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي يوم السبت ١٣ صفر ١٤٣٣هـ، عقداً مع الشركة الأمريكية «بوسطن كونسلتينج جروب إنترناشونال إنك»، لدراسة وتقييم برامج المعهد وأنظمتها وأدائه وقياس أثر التدريب في أداء موظفي الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وأوضح معالي الدكتور عبدالرحمن الشقاوي بعد توقيع العقد أن المعهد يهدف من إجراء هذه الدراسة إلى تقييم أداء المعهد (في المركز الرئيس والفروع) وفقاً للمعايير العلمية والممارسات العالمية المتميزة في مجالات التدريب والاستشارات والبحوث والتوثيق الإداري، وتحديد مجالات وأدوات التطوير المناسبة للمعهد، وقياس أثر التدريب في أداء موظفي الأجهزة الحكومية، كما يشتمل نطاق الدراسة على الأنشطة والخدمات الإدارية المساندة.

وذكر أن مدة العقد مع الشركة ستة أشهر بقيمة (٦,٥) مليون ريال، تقوم خلاله الشركة بإعادة تصميم برنامج اللغة الإنجليزية إضافة إلى تقييم أنشطة المعهد الرئيسة كالتدريب

## فرع المعهد بهكة ينظم حملتين للتطعيم ومكافحة التدخين

والمخدرات وذلك بالتنسيق مع الجمعية الخيرية للتوعية بأضرار التدخين والمخدرات بمنطقة مكة المكرمة "كفى" وقد اختتم

**نظمت** لجنة النشاط الاجتماعي بفرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة معرضاً للتوعية بأضرار التدخين



3-1  
فبراير 2012

معروض السياحة والسفر الثاني تحت عنوان ( بوابة العبور للسياحة ) بإشراف الهيئة العامة للسياحة والآثار، وبالتعاون مع غرفة جدة، وأمانة محافظة جدة، يقام بفندق هيلتون جدة، خلال الفترة من ١ - ٣ فبراير ٢٠١٢. ويشترك فيه أكثر من ٢٠٠ عارض ويقام على مساحة تقدر بنحو ٤٨٠٠ متر مربع، ويهدف إلى تشجيع السياحة الداخلية والنهوض بها وغرس ثقافة السياحة الداخلية لدى الأجيال وتعريف المواطن السعودي بتنوع السياحة الداخلية وما تمتاز به من مناطق أثرية وتاريخية ودينية. ويستهدف المعرض ٧ أنواع من السياحة الحديثة تشمل السياحة العلاجية، والبيئية، والبحرية، والمؤتمرات، وسياحة التسوق، والسياحة الرياضية بأنواعها، بالإضافة إلى السياحة الترفيهية.

ملتقى تنمية المهارات القانونية والإدارية للقيادة، وأثارها في مكافحة الفساد، تقيمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية بمدينة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة، خلال الفترة من ٥ - ٩ فبراير ٢٠١٢. ويهدف الملتقى إلى عرض مفهوم الفساد

الإداري والمالي، وعوامل انتشاره، وأثاره على أداء المؤسسات الإدارية، وتوضيح المفاهيم الأساسية في القيادة، ومبادئها، وعناصرها، وأساليبها، ودورها في تحقيق أهداف المؤسسات، وشرح المهارات القانونية المطلوبة في القيادة (حقوق وواجبات العاملين - التشريعات واللوائح الداخلية - دليل الإجراءات ونظم العمل - المخالفات الإدارية - المالية - التحقيق الإداري - الصياغة القانونية للعقود والقرارات الإدارية)، إضافة إلى شرح دور القيادة في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (المشاركة الإدارية - المساءلة والشفافية)، وتحليل دور القيادة الإدارية في تفعيل الثقافة التنظيمية من أجل مكافحة الفساد.

9-5  
فبراير 2012

ورشة عمل: أصول صياغة الأحكام القضائية والتحكيمية وضوابط تسبيبها وأحكام بطلانها، تعدها المنظمة العربية للتنمية الإدارية بمدينة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة، خلال الفترة من ٦ - ٩ فبراير ٢٠١٢.

9-6  
فبراير 2012

## أخبار سريعة

- صدر قرار معالي وزير الخدمة المدنية، رئيس مجلس إدارة المعهد، الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله البراك، بتعيين الزميل الدكتور بدر بن شجاع الحربي، على وظيفة أستاذ مساعد، وذلك بعد حصوله على درجة الدكتوراه في مجال الإدارة الصحية، من جامعة إنجلترا الجديدة بأستراليا.

- صدر قرار معالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، بتعديل مسمى بعض الإدارات، وذلك على النحو التالي: تغيير مسمى "الإدارة العامة للبرامج الإدارية والأنظمة" إلى "الإدارة العامة للبرامج الإدارية والقانونية". وتغيير مسمى "إدارة برامج الأنظمة" إلى "إدارة برامج القانون"، وتعديل مسمى "قطاع الأنظمة" إلى "قطاع القانون"، تعديل مسمى "برنامج دراسات الأنظمة" إلى "برنامج الدراسات القانونية".

- اعتمد معالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي التوصية الواردة بمحضر لجنة التدريب والابتعاث رقم (٣٦) وتاريخ ١٦/١٣/١٤٤٣هـ، والمتعلقة بإخلاء طرف مبتعثي المعهد قبل شهر من بداية الدراسة. وأوضحت إدارة التخطيط والتطوير، بأنه سيتم إخلاء طرف من تقرر ابتعاثهم من مساعدي المدربين أو أعضاء هيئة التدريب المبتعثين لمرحلتى الماجستير والدكتوراه قبل موعد بدء الدراسة بمدة لا تزيد على (٣٠) يوماً.

- التقى سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب، د. صلاح المعيوف، سعادة نائب المحافظ للتدريب في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني د. حمد العقلا، والوفد المرافق له، والذي زار المعهد، لبحث أوجه التعاون المشترك بين المعهد والمؤسسة، كما حضر اللقاء من المعهد كل من: مدير عام البرامج الإدارية والأنظمة، د. عبدالله الوقداني، ومدير عام البرامج المالية والاقتصادية، د. عبدالله السبيعي، ومدير إدارة التخطيط والتطوير، د. بندر السجنان، ومدير إدارة تصميم وتطوير البرامج، أ. علي العلي.



د. الشقاوي أثناء توقيع العقد

أن تقوم بإجراء الدراسة على الوجه المطلوب، وقد تم الاتفاق مع شركة بوسطن كونسلتينج جروب إنترناشونال المتخصصة في هذا المجال لإجراء الدراسة.

وأكد أن تقييم أنشطة المعهد من جهة متخصصة ومحيدة سوف يمنح المعهد رؤية مستقلة وموضوعية، وسوف تساعد النتائج على وضع إستراتيجية مستقبلية للمعهد تنطلق به - بإذن الله - إلى آفاق رحبة لتنفيذ نشاطاته بما ينسجم مع أحدث النظم والأساليب العصرية في مجالات التدريب والبحوث والاستشارات والتوثيق الإداري.

تحديد الفجوات، والمرحلة الرابعة تتضمن خطة التنفيذ.

وبين الدكتور عبدالرحمن الشقاوي أن فكرة مشروع هذه الدراسة انطلقت من مجلس الشورى إثر اطلاعه على التقرير السنوي للمعهد، حيث أبدى المجلس ضمن ملاحظاته أهمية إجراء تقييم شامل لأداء المعهد بأنشطته المختلفة من تدريب وبحوث واستشارات وتوثيق إداري، وقد توج قرار مجلس الشورى بموافقة مجلس الوزراء المؤقر، ثم شرع المعهد في التحضير والإعداد لإجراء الدراسة من خلال البحث عن الشركات والمؤسسات العريقة والمتخصصة والتي يمكن

الحصبة والحصبة الألمانية والنكاف بالتعاون مع الإدارة العامة للشئون الصحية بمحافظة جدة والممثل بفريق طبي من مركز صحي البلد بالتنسيق مع إدارة العلاقات العامة، واستهدفت الحملة الفئة العمرية من (١٩-٢٤) عاماً من الدارسين ومنسوبي الفرع حتى سن ٤٥ عاماً.

المعرض، بلقاء توعية قدمه الأستاذ / عبدالعزيز العتيبي عضو الجمعية الخيرية للتوعية بأضرار التدخين والمخدرات حضرها منسوبي الفرع، وعدد من دارسي البرامج الإعدادية. كما نظم فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، الحملة الوطنية للتحصين ضد أمراض



سعادة الأستاذ علي الغامدي مدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة مفتتحاً الحملتين





## الدفاع المدني يطبق فرضية حريق وهمي بالمعهد



مدير عام المعهد ومدير عام الدفاع المدني أثناء الفرضية

الشقاوي أهمية إقامة هذه التجارب الوهمية لما تحققه من فوائد كبيرة سواء لقطاع الدفاع المدني أو للجهات التي تطبق هذه التجربة، حيث تكتسب الخبرة والقدرة على التعامل الأمثل مع الحالات الطارئة كالحرائق وما شابهها، والتي تستوجب التدخل السريع بكفاءة عالية بما يحقق الهدف في حفظ الأرواح والممتلكات. كما أعرب معالي الدكتور عبدالرحمن الشقاوي عن ترحيبه بإقامة هذه التجربة في معهد الإدارة العامة، وعبر عن سعادته بنجاحها، مشيداً بالجهود التي بذلها رجال الدفاع المدني في إقامة هذه التجربة بقيادة وإشراف معالي مدير عام الدفاع المدني الفريق سعد بن عبدالله التويجري، وسعادة مدير عام الدفاع المدني في منطقة الرياض اللواء عابد بن مطر الصخيري، وأثنى معاليه على كفاءة رجال الدفاع المدني والجهات المشاركة كالهلال الأحمر والشئون الصحية والدوريات الأمنية، ودوريات المرور والتي أسهمت بشكل كبير في نجاح التجربة. وقدم لهم شكره وتقديره على إقامة هذه التجربة بمعهد الإدارة العامة. ●

**أجرت** مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض خطة فرضية شاملة لعمليات الإطفاء والإنقاذ والإخلاء في مبنى معهد الإدارة العامة بالرياض (حريق وهمي ..) في تمام الساعة العاشرة من صباح الاثنين الموافق ١٤٣٣/٢/٨هـ، بهدف الوقوف على المعوقات التي قد تعيق التعامل مع الحوادث، والمعوقات التي قد تواجه الجهات المساندة لها في سرعة الاستجابة، والتعرف على جاهزية المعهد لأي طارئ لا قدر الله والوقوف على السلبيات ومعالجتها.

وشارك في تنفيذ الخطة الفرضية (١٧) ضابطاً و (٥٩) فرداً من مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، و(٨) فرق إطفاء، و(٦) فرق إنقاذ، وفرقتا إخلاء، و(٣) فرق إسعاف، و (٤) فرق إسناد، ووحدة إزاحة الدخان. كما تم الاستعانة بأربع طائرات للأمن، وثلاث فرق للهلال الأحمر، وأربع فرق إسعاف للشئون الصحية، وثلاث فرق دوريات سلامة، وفرقتان لدوريات الكهرباء.

من جانبه أكد معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله



24-20  
فبراير 2012

معرض الرياض الدولي (الدورة الأولى)، يقام بمركز الرياض الدولي للمؤتمرات والمعارض خلال الفترة من ٢٠ - ٢٤ فبراير ٢٠١٢، ويهدف المعرض إلى التعريف بفرص الاستثمار والتجارة التي يقدمها الاقتصاد السعودي للمستثمرين الأجانب داخل المملكة والمصدرين إليها، وإلى رفع مستوى التبادل الاقتصادي بين المملكة والدول المشاركة لتعزيز حجم التبادل التجاري إلى المستوى المأمول في هذه الفترة، وفتح أسواق جديدة داخل المملكة لعدد من السلع والمنتجات التي تحتاجها المملكة في المرحلة القادمة، كما يهدف المعرض إلى الترويج لخدمات ومنتجات الدول المشاركة في المعرض تنوعاً لمصادر السوق السعودي ودعماً للمستهلك، وإلى تعميق أواصر التعاون الدولي في شتى المجالات وتعزيز وتقريب وجهات النظر بين المصدر والمستورد من خلال اللقاءات المباشرة بينهم داخل المعرض.

مؤتمر تطوير استراتيجيات إدارة المعرفة في الموارد البشرية والتدريب في المؤسسات الحكومية والخاصة بدول مجلس التعاون الخليجي ٢٠١٠، يعقد في مدينة دبي، خلال الفترة من ٢١ - ٢٢ فبراير ٢٠١٢. ويهدف المؤتمر إلى تطوير ممارسات إدارة المعرفة لدى مدراء ومستشاري الموارد البشرية والارتقاء بالتدريب كوسيلة ناجعة لتنمية وتعزيز قدرات الموارد البشرية على مواجهة التحديات في ظل التنافسية العالمية، وذلك لما للموارد البشرية وتطبيقات إدارة المعرفة الحديثة من أهمية إستراتيجية تهتم بالمهارات ومواكبة المبرجعات الإدارية والمعرفية المتميزة والحديثة.

22-21  
فبراير 2012

المؤتمر الثاني لتطوير التنافسية العالمية لإدارة الاتصال المؤسسي الحكومي والتواصل الإعلامي في دول مجلس التعاون الخليجي، يعقد في دبي، خلال الفترة من ٢٨ - ٢٩ فبراير ٢٠١٢، وبشكل محطه هامة وأساسية في التطوير المؤسسي لاستراتيجيات التنافسية العالمية لمدراء العلاقات العامة والإعلام بالمؤسسات الحكومية على أسس علمية ومهنية، تستند على الموضوعية وتعزيز العلاقة مع الجمهور ومواجهة الأزمات عبر دراسات ميدانية سبئدارسها المشاركون ونخبة من المتحدثين على ضوء التنافسية العالمية ومن منطلق المتغيرات الإدارية، التكنولوجية والاقتصادية والإعلامية العالمية لرفع الكفاءة الاتصالية للعاملين في هذه الحقول المعرفية وتزويدهم بالأسس النظرية والعملية ولتبادل الخبرات ومناقشة التحديات وما تم تحقيقه في المنطقة من إنجازات لما لها من دور على كافة الأصعدة الاقتصادية والإعلامية والسياسية والاجتماعية والثقافية.

29-28  
فبراير 2012

## أخبار سريعة

• بحضور سعادة مدير عام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، أ. سمير المقرن، أقامت لجنة النشاط الاجتماعي بالفرع حفل الأنشطة الرياضية وتخلل الحفل مسرحية هادفة بعنوان (صدقة الكشاف وشعبان الهدف) وفي نهاية الحفل قام سعادة مدير عام الفرع بتوزيع الجوائز، ثم توجه الجميع لتناول طعام العشاء.

• زار وحدة دعم الجودة بالمركز الرئيس وفد من شرطة منطقة الرياض، برئاسة العقيد دكتور/ عواض النفيعي، حيث التقى الوفد بمدير وحدة دعم الجودة، د. طلال الأحمدي، كما حضر اللقاء منسق الجودة، الأستاذ رمضان الحرتاني، وأ. أسامة الزهراني، و تم خلال اللقاء عرض تقرير تطبيق الجودة في شرطة منطقة الرياض.

• زار الفرع النسوي للمعهد وفد من مكتب الإشراف الاجتماعي النسوي بالمنطقة الشرقية وذلك في إطار التعاون المتبادل بين المعهد والأجهزة الحكومية. وتأتي الزيارة بهدف التعرف على كيفية القيام والعمل على نظام تقويم الأداء الوظيفي للموظفات. هذا وقد قامت كل من الأستاذة/ سوسن المفلح والدكتورة/ سناء الطوق والزميلات تناصر السعيد بالشرح والتوضيح عن النظام بشكل عام، والرد على الاستفسارات.

• استضاف الفرع النسوي للمعهد مركز صحي الملز، وذلك ضمن فعاليات الحملة الوطنية للتحصين ضد أمراض الحصبة والحصبة الألمانية والنكاف التي ينفذها مركز صحي الملز واستهدفت الحملة الفئة العمرية من (١٩ - ٢٤) من الدارسات والموظفات. ولقيت الحملة تجاوباً ونجاحاً كبيراً.



## لجنة النشاط الاجتماعي تنظم نزهة ترويجية

هيئة التدريب والموظفين وأبنائهم. واستمتع الجميع بالبرامج والنشاطات التي أعدتها اللجنة في أجواء أخوية بعيدا عن صخب العمل وضغوط الوظيفة، وسادت خلالها روح المودة والألفة بين الجميع، وحققت أحد الأهداف الرئيسة للجنة بتوثيق عرى الزمالة، وتعزيز الصلات الأخوية بين منسوبي المعهد. ●

**نظمت** لجنة النشاط الاجتماعي بالمركز الرئيس نزهة إلى إحدى الاستراحات القريبة من مدينة الرياض، وذلك بحضور معالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، وسعادة نائب المدير العام لشئون التدريب الدكتور صلاح المعيوف، وشارك فيها عدد كبير من الزملاء مديري الإدارات وأعضاء

## تكليف منسقي قطاعات التدريب

**صدر** قرار سعادة نائب مدير عام المعهد لشئون التدريب، الدكتور صلاح المعيوف، بتكليف عدد من الزملاء أعضاء هيئة التدريب للقيام بمهام منسقي القطاعات التدريبية بالمركز الرئيس للمعهد، وذلك على النحو التالي:

أ. سلطان بن سليمان الحوشان (الإدارة العامة)، د. عايض بن سلطان البقمي (القانون)، أ. إبراهيم بن عبدالله القديري (السلوك التنظيمي)، أ. محمد بن محمد الطمره (القطاع الأهلي)، أ. ياسر بن عمار العمار (الإحصاء)، أ. حسين بن حسن داهش (الإدارة المكتبية)، د. فيصل بن عبدالله

البواردي (الموارد البشرية)، د. عبدالعزيز بن محمد القصير (الحاسب الآلي)، أ. يحيى بن محمد العكاسي (المحاسبة)، أ. محمد بن إبراهيم الأسود (الاقتصاد والميزانية)، د. عبد الكريم بن محمد العطيوي (الإدارة الهندسية والمشروعات)، د. فؤاد بن عبدالعزيز المبارك (الإدارة الصحية)، أ. عبدالله بن عبدالعزيز السلوم (إدارة المواد)، أ. محمد بن إبراهيم المنيف (العلاقات العامة والإعلام)، د. فهد بن محمد الفريح (المكتبات والمعلومات)، أ. نكولاس كولياس (اللغة الانجليزية)، أ. علي بن مرزوق الشبلي (البرامج الخاصة). ●

قرار سعادة نائب مدير عام المعهد لشئون التدريب، الدكتور صلاح المعيوف، بتكليف عدد من الزملاء أعضاء هيئة التدريب للقيام بمهام منسقي القطاعات التدريبية بالمركز الرئيس للمعهد، وذلك على النحو التالي:

أ. سلطان بن سليمان الحوشان (الإدارة العامة)، د. عايض بن سلطان البقمي (القانون)، أ. إبراهيم بن عبدالله القديري (السلوك التنظيمي)، أ. محمد بن محمد الطمره (القطاع الأهلي)، أ. ياسر بن عمار العمار (الإحصاء)، أ. حسين بن حسن داهش (الإدارة المكتبية)، د. فيصل بن عبدالله



## تشكيل لجنة لمشاركة المعهد في مهرجان الجنادرية

**صدر** قرار معالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي بتشكيل اللجان الفرعية لتشغيل الجناح الإعلامي وجناح المعهد بمعرض الكتاب، في المهرجان الوطني للتراث والثقافة السابع والعشرين لهذا العام، وذلك على النحو التالي:

لجنة الإعداد: أحمد المعمر (رئيساً)، عبدالله البسامي، علي بن محمود، محمد الهزاع، عماد التويجري، أحمد العقيل، غانم الغانم، علي المطيري (عضواً ومنسقاً).

لجنة الإعلام: عبدالعزيز الهدلق (رئيساً)، محمد الغامدي، شقران الرشيد، نايف الحسين، لجنة التشغيل: محمد خورشيد (عضواً ومنسقاً)، منصور الدهيم، مشاري أبوحيمد، عبدالرحمن السالم، خالد الشارخ، إبراهيم الخميس، صالح الراجحي، فواز الحربي، صالح الرشيد، أحمد محييمد، عبدالله العنزي، ماجد الدخيل. ●

## مركز تقنيات التدريب يضيف ٣٠ فيلماً جديداً



للتدريب الفعال، لاتتعجل عند الإنصات، بناء تحالفات إستراتيجية، حضور الاجتماعات: الأشخاص المزعجون، حضور الاجتماعات: إفساد الاجتماعات، من منظور العميل، فكر.. أو أفضل، أمان البريد الإلكتروني، تعلم كيف تجذب الانتباه، منع ومراقبة الانسكاب (التأكيد على عالم آمن)، الكتابة السلسلة (استخدام البريد الإلكتروني بفعالية)، انعدام السرية: قضايا قانونية للبريد الإلكتروني، المدير غير المنظم: الخطأ القاتل، تحسين الأداء البيئي، إدارة التغيير في الأوقات الصعبة. حيث تخدم هذه الأفلام القطاعات التدريبية التالية: الإدارة المكتبية، الموارد البشرية، الإدارة العامة، السلوك التنظيمي، الإدارة الهندسية، الحاسب الآلي، القانون. ●

## أضاف مركز تقنيات التدريب لنظام الإنتاجية الأفلام التدريبية

التالية:

المعايير العشرة الأولى في إدارة الصحة والسلامة المهنية، حماية وحراسة الأجهزة، سلامة عمال الطرق، مشاكل الرافعات الشوكية في مواقع البناء، المبادئ الأساسية للأمان الكهربائي، حان الوقت للتحرك، الانزلاق والتعثّر والسقوط «حافظ على بيئة عملك آمنة»، لغة الجسد والألفة في المقابلات الشخصية، كن مستعداً للقيادة، تحدي الوقت، القيادة على جميع المستويات، فكر بطريقة مختلفة، قيمة الوقت، لا أحد ينصت، قوة الكلمات عند افتتاح الاجتماعات، دليل القادة للتفاوض، التدريب على الأداء: أربع خطوات



3-2  
فبراير 2012

الملئقي العربي الحادي عشر للاتصالات والانترنت، يعقد في بيروت، خلال الفترة من ٢ - ٣ فبراير ٢٠١٢، بفندق حيتور جراند، وسيناقش الملئقي التطورات التي تكونت بسبب تزايد شراكات الاتصالات ومواقع الإنترنت والتطبيقات ونظم التشغيل والمطورين ومصنعي الهواتف النقالة ومزودي حلول الاتصالات، والمنظمين، والمشرعين والمستثمرين الذين يتوقعون أن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وشك أن يشهد اندماجاً بين الاتصالات المتنقلة، ووظائف الإنترنت وتبادل البيانات التي من شأنها أن تفتح أبواباً واسعة لتلك الخدمات الرقمية على جميع المستويات، سواء كانت حكومية، أو صحية، أو مالية، أو تعليمية، أو إعلامية، أو غيرها.

المعرض والمنندى الدولي للتعليم ٢٠١٢، تنظمه وزارة التربية والتعليم بمركز الرياض الدولي للمؤتمرات والمعارض خلال الفترة من ١٣ - ١٧ فبراير ٢٠١٢.

17-13  
فبراير 2012

المؤتمر العربي الخامس للمعونات والمنح الدولية، وأثرها على التنمية في الوطن العربي (إدارة المتابعة والتقييم في مشروعات التعاون الإنمائي في الوطن العربي)، تقيمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية في مدينة أبو ظبي بالإمارات العربية المتحدة خلال الفترة من ٢٧ - ٢٩ فبراير ٢٠١٢.

ويهدف المؤتمر إلى تسليط الضوء على أهمية عمليات المتابعة والتقييم لمشروعات وبرامج التعاون الإنمائي العربي والدولي، والتعرف على أهم آليات وسبل المتابعة والتقييم المستخدمة من قبل الجهات المانحة العربية والدولية، ومناقشة وتحديد أهم الصعوبات والتحديات التي تواجه عمليات المتابعة والتقييم وكيفية التغلب عليها، بالإضافة إلى التعرف على قصص النجاح والأساليب المبتكرة في تصميم وتنفيذ عمليات المتابعة والتقييم، واستخلاص أهم الدروس المستفادة والبحث في إمكانية تعميمها. والمساهمة في تنمية قدرات الكوادر العربية العاملة في حقل التعاون الإنمائي في كيفية تصميم وإدارة وتنفيذ عمليات المتابعة والتقييم لمشروعات وبرامج التعاون الإنمائي العربي والدولي.

29-27  
فبراير 2012

المنندى العالمي للحوسبة للشرق الأوسط وأفريقيا، يعقد في مدينة دبي، بفندق مارينا، خلال الفترة من ٢٨ - ٢٩ فبراير ٢٠١٢، ويعد أكبر تجمع للمختصين لمناقشة الحوسبة السحابية والقيام بالأعمال التجارية معاً.

29-28  
فبراير 2012



## تحديات التغيير وضرورة المواءمة

من إنكار البعض لوقوعها. ولم يكن ذلك راجعاً لضعف في مستوى ذكاء واستيعاب القادة أو إخفاق في أدوات الإنذار المبكر لديهم بقدر ما كان السبب هو تعدد أساليب التجميل التي يتم استخدامها من قبل المحيطين بهم لإعادة إخراج الواقع وفلترته بحيث يتم حجب أشعة الشمس لكي يصبح الزيف هو الحقيقة والمؤكد هو الوهم، بينما رياح التغيير تحيط بهم من كل جانب.

القادة الحقيقيون هم الذين يدركون ضرورة التغيير في كل مرحلة تاريخية ويقومون بإعادة صياغة رؤاهم وفق معطيات المرحلة لكي يكونوا مؤثرين في التغيير وليسوا فقط مستجيبين لحتميته. إن الفرق بين القدرة على التأثير في التغيير، والانتظار ثم الاستجابة القسرية له يمثل المعيار الحاسم للتفريق بين القادة الناجحين الذين خلدتهم التاريخ، وبين الذين برزوا لفترة زمنية ثم اندثروا دون أن يتركوا أي أثر يذكر. لذلك فإن إدراك القادة بأن الثابت الوحيد في عالمنا الحقيقي هو المتغير يحتم عليهم إعادة تقييم رؤاهم واستراتيجياتهم وسياساتهم وإجراءاتهم وأساليب عملهم بشكل مستمر حتى يحققوا التوازن بين ما هو كائن وبين ما ينبغي له أن يكون وذلك قبل أن تصبح بضاعتهم مثل نقود أهل الكهف. ●

التغيير حتمية تاريخية، ولا مناص من الإيمان بهذه الحقيقة، التي هي إحدى سنن الله في خلقه، كي تتسم قراراتنا بالحكمة والعقلانية وبعد النظر، وبالتالي نساهم في التغيير، ونؤثر في مجرياته، ونكون من صناعه، لتحقيق التوازن بين القوى الدافعة للتغيير والمصلحة العامة لجميع الواقعين تحت تأثيره، أو نخالف المنطق التاريخي ونقف من التغيير موقف المتشكك والمتردد، وفي هذا الوضع ستكون رؤية القوى الدافعة للتغيير هي المسيطرة، والموجهة لمعطياته، في حين أننا سنبقى على هامش المرحلة. من هذا المنطلق يجب على المسؤولين عن رسم السياسات العامة وواضعي الخطط الاستراتيجية من القياديين إدراك هذه الحقيقة والتعامل مع التغيير بدلاً من مقاومته والتصدي له، وهذا هو الأسلوب الأمثل والوحيد المتاح لتحقيق الاستقرار التنظيمي المطلوب والأهداف التنموية الكبرى.

من المهم أن يكون القائد قادراً على تشكيل رؤية واضحة، ودقيقة، لكل مرحلة من المراحل التاريخية التي يمر فيها، مبنية على قراءة دقيقة وموضوعية للمتغيرات المستجدة والتي في طور التشكل، في البيئة الداخلية والخارجية. ليس مطلوباً من القائد أن يكون مبدعاً أو مبتكراً للأفكار لكنه مطالب بأن يلم بجميع الأفكار المطروحة في الداخل والخارج ويضعها في سياق منطقي ومن ثم يشكل منها رؤيته وفق منظور استراتيجي يستوعب المرحلة الراهنة ويؤسس لمستقبل أفضل. إن المبادرة في التغيير والتعاطي مع حقائقه أفضل بكثير من الانتظار والتمني وترديد مقولة (ليس في الإمكان أفضل مما كان) وإن عدم التصديق بوقوع الأزمات والكوارث دائماً، هو النذير بحدوثها، فالتاريخ مليء بالأحداث التي وقعت بالرغم



د. صلاح بن معاذ  
المعيوف \*

” من المهم أن يكون القائد قادراً على تشكيل رؤية واضحة، ودقيقة، لكل مرحلة من المراحل التاريخية التي يمر فيها، ... وليس مطلوباً من القائد أن يكون مبدعاً أو مبتكراً للأفكار لكنه مطالب بأن يلم بجميع الأفكار المطروحة في الداخل والخارج “

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم - ٩٢/أ  
التاريخ - ١٤١٢/٨/٢٧ هـ

بمعون الله تعالى

نحن فهد بن عبدالعزيز آل سعود

ملك المملكة العربية السعودية

بناء على ما تقتضيه المصلحة العامة، ورغبة في تحقيق أهداف الدولة في رفع مستوى الأداء في الأجهزة الحكومية في مختلف المناطق وتطويرها بما يواكب التطور الذي حققته البلاد.

أمرنا بما هو آت:

أولاً: إصدار نظام المناطق بالصيغة المرفقة بهذا.

ثانياً: يتم العمل بهذا النظام في مدة لا تتجاوز عاماً من تاريخ نشره.

ثالثاً: ينشر هذا النظام في الجريدة الرسمية.



بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم - ٩٢/أ  
التاريخ - ١٤١٢/٨/٢٧ هـ

بمعون الله تعالى

نحن فهد بن عبدالعزيز آل سعود

ملك المملكة العربية السعودية

بناء على ما تقتضيه المصلحة العامة، ورغبة في تحقيق أهداف الدولة في رفع مستوى الأداء في الأجهزة الحكومية في مختلف المناطق وتطويرها بما يواكب التطور الذي حققته البلاد.

أمرنا بما هو آت:

أولاً: إصدار نظام المناطق بالصيغة المرفقة بهذا.

ثانياً: يتم العمل بهذا النظام في مدة لا تتجاوز عاماً من تاريخ نشره.

ثالثاً: ينشر هذا النظام في الجريدة الرسمية.

## المتحدث الرسمي

ليس من مهام المتحدث الإعلامي أن يسعى لتجميل وجه المنظمة، وإن كان من مسؤولياته أن يعزز الصورة الذهنية عنها، وفق حقائق ملموسة، لا خيالات يبتدعها حماسه للمسئول وليس للمنظمة، ويكتشف أنها أصبحت مثار التندر على صفحات التويتر والفيس بوك.

الحديث هنا عن المتحدث المهني وليس عن المتحدث الدعي، الذي وجد في هذه الوظيفة فرصة للحضور والواجهة الاجتماعية، ذلك المتحدث -أعني المهني- سيظل بين مطرقة الصحافة وسندان المسئول، الصحافة تطالبه بكشف الحقائق، والمسئول يوصيه بالتكتم، وإن لزم الأمر فأرباع أو أنصاف الحقائق، والصحافة الحقيقية لا تقبل بغير الحقيقة كاملة، كي تكون محل ثقة الرأي العام، على أنك لا تعدم في واقعنا الإعلامي من يختطف جزءاً من الحقيقة ليصنع منه أوهاماً لإثارة اللغظ والبلبل، لذا فكما أنه مطلوب تأهيل المتحدث الرسمي ليكون صوتاً صادقاً للمنظمة، فإنه من الأهمية بمكان إعادة تأهيل كثير من الصحفيين مهنيّاً من حيث التدريب والإحاطة بتخصصات الأجهزة الحكومية، حتى لا نرى المشهد الذي بدا عليه صاحبنا في بداية هذا المقال متكرراً، ولا تملك إلا أن تشفق عليه مما بدا عليه من الضيق والكمد. ●

يدلف إلى القاعة، يصعد المنصة، يتحسس لاقط الصوت، يتأكد من أنه يعمل بجودة عالية، ينظر ذات اليمين وذات الشمال، يرحب بالحاضرين، ثم يبدأ بيانه وفي دقائق ينتهي، وعلى وجهه نصف ابتسامة تعلوها الدهشة، والفتور يغشى القاعة والوجوه لا تشي بشيء، وليس أبغض منظر إليه من آلات التسجيل التي يلوح بها كل صحفي في الصف الأول، إنه يثق بما يقول، لكن هذه الحبال اللعينة التي تحسب على المتحدث أنفاسه، تجعله يشعر بالاختناق، وبأن عيون الرقيب الوقحة تتربق حركاته وسكناته.

يعتذر بعد إلقاء بيانه عن عدم الإجابة على الأسئلة نظراً لضيق الوقت، وهاتف يهتف بداخله: بل لضيق الصدر بالأسئلة.

ذلكم هو حال المتحدث الإعلامي لدى الأجهزة الحكومية، فهو بين أمرين أحلاهما مرّ، إنه مشنت النفس والذهن بين الولاء للمنظمة، ومسئوليته الإعلامية تجاه الجمهور، هذا التناقض التاريخي الذي خلقته الممارسة الخاطئة، من مسئول لا يعي معنى الشفافية ومتغيرات المرحلة، وصنعت سلطوية توهمها الصحفي وملأته غروراً بأن له الحق في إرهاب المسئول بكل أساليب الإثارة.

ذلك التناقض ما كان ليحدث لو أن المسئول تفهم دور الإعلامي ومسئوليته تجاه المنظمة، وألم بأخلاقيات المهنة الإعلامية، وأنا أعني بالإعلامي هنا المتحدث الرسمي، الذي يجب أن يكون متخصصاً في الإعلام ومثقفاً ثقافة عالية، ليس من حيث تمثله لثقافة المنظمة التي يعمل بها، وتخصصاتها، وحدود مسؤولياتها، بل يجب أن يلم بأنظمة المطبوعات والنشر و بالشأن العام وقضاياها، وفي سبيل إيصال رسالته لا بد وأن يمتلك مهارة لغوية وكتابية، وبراعة في طرق الإقناع وأساليبه.



عبدالله بن متعب  
السميح \*

إنه من الأهمية بمكان إعادة تأهيل كثير من الصحفيين مهنيّاً من حيث التدريب والإحاطة بتخصصات الأجهزة الحكومية



المديرة العامة للفرع النسوي للمعهد  
د. حنان الأحمدى لـ «التنمية الإدارية»:

## نسعى لمواكبة احتياجات القيادات النسائية في أدوارها الجديدة

حوار: سوسن المفلح

**أكدت** الدكتورة حنان بنت عبد الرحيم الأحمدى المديرة العامة للفرع النسوي أن الفرع يعمل على مواكبة الاحتياجات المتزايدة للقيادات النسائية لتمكينها إدارياً للقيام بالأدوار الاستراتيجية الهامة التي أصبحت تمارسها، وذلك من خلال عدد من الأنشطة النوعية المتعددة إلى جانب المساهمة الفعالة في المجتمع عموماً. وأشارت إلى أن هذه الأنشطة تنفذ في ظل بيئة عمل مؤسسي فعال جعلت من الفرع بيئة جاذبة للخبرات والكوادر البشرية المميزة إلى جانب التخطيط لرشد هذه الكوادر بجيل جديد من أعضاء هيئة التدريب، وذلك بتنفيذ برنامج استقطاب وابتعاث مساعدي المدرب لمتابعة مسيرة التنمية الإدارية.

■ في ظل الدور المتنامي للمرأة في بلادنا ووصولها لمواقع متقدمة في صنع القرارات كيف لبى الفرع النسوي لمعهد الإدارة العامة احتياج الصف الأول من القيادات النسائية من التدريب وما هي الأنشطة والبرامج المستحدثة لهذه الفئة؟

من أهم النشاطات التي يوليها معهد الإدارة العامة اهتماماً كبيراً هي البرامج العليا الموجهة لتنمية القيادات، ومنها الحلقات التطبيقية والندوات واللقاءات العلمية واجتماعات الطاولة المستديرة، إيماناً من المعهد بما لهذه القيادات من تأثير فاعل ومباشر على التنمية الإدارية. حيث ينفذ الفرع عدداً من الحلقات التطبيقية سنوياً في موضوعات إدارية مختلفة للقيادات النسائية.

وإدراكاً من المعهد أهمية مواكبة الاحتياجات المتزايدة للقيادات النسائية والتي أصبحت تمارس أدواراً إستراتيجية هامة، فقد بادر بإتاحة الفرصة للقيادات النسائية للمشاركة في اجتماعات الطاولة المستديرة بهدف تنمية هذه القيادات الإدارية في قمة الهرم التنظيمي وتمكينها إدارياً. وتختلف اجتماعات الطاولة المستديرة عن الحلقات التطبيقية من حيث إنها تنفذ من قبل أحد الخبراء العالمين ومدتها يوم واحد عادة، وتوظف آلية تفاعلية قائمة على تبادل الرؤى والتجارب والخبرات. وقد شهد

هذا النشاط تطوراً نوعياً هذا العام بإتاحة الفرصة للقيادات النسائية للمشاركة في اجتماعات الطاولة المستديرة الموجهة لوكلاء الوزارات، مما يعكس أهمية الدور القيادي للمرأة والمكانة التي وصلت لها في بلادنا برعاية حكومتنا الرشيدة أيدها الله.

### نشاط الاستشارات

■ إلى أي درجة أسهمت الاستشارات المقدمة من قبل الفرع في التخلص من المشاكل الإدارية والتنظيمية في الجهات الحكومية؟ وكيف يمكن تفعيل نشاط الاستشارات لخدمة شريحة أكبر من هذه الجهات؟

ترد إلينا سنوياً العديد من الطلبات من الجهات الحكومية لإجراء دراسات استشارية تساعد على مواجهة المشكلات التي تعترضها في مجالات التنظيم الإداري وإدارة المعلومات والموارد البشرية والأنظمة والجودة وغيرها من المجالات. ونحن

المتعلقة بتطبيق الاستشارة مما يحد من الاستفادة منها. وهذا بالطبع أمر يؤخذ في الاعتبار من قبل الفرق الاستشارية والتي تحرص على أن يحظى طلب الاستشارة باقتناع الجهات العليا في المنظمة ودعمها، وأن يتم التنسيق معها بشكل مستمر أثناء إجراء الاستشارة والتشاور معها حيال البدائل المطروحة.

### تجربة استقطاب مساعدي المدربين

■ تم تعيين عدد من مساعدي المدربين لإعداد جيل جديد من المدربين، كيف تقيم هذه التجربة؟

ثلاثون عاماً تقريباً مرت على تأسيس الفرع النسوي لمعهد الإدارة العامة، لذلك أعتقد أن الفترة الراهنة تمثل مرحلة مفصلية في تاريخ الفرع بوجود خطط مستقبلية لإنشاء فروع نسائية في مناطق أخرى، إضافة إلى توسع نشاط الفرع بانتقاله للمبنى الجديد قريباً، لذلك لابد من التأسيس والإعداد لهذه المشروعات المستقبلية الكبيرة بوضع الخطط الاستراتيجية التي تواكب احتياجات المرحلة القادمة، وإعداد الكوادر البشرية المؤهلة لمواصلة المسيرة. وقد درج المعهد منذ تأسيس الفرع النسوي على تبني خطط دقيقة لاستقطاب وتهيئة دفعات متوالية من الكفاءات للعمل كأعضاء هيئة التدريب وفق رؤية واضحة للمهارات والقيم والكفاءات التي يحتاجها المعهد والتي يتم تطويرها ورعايتها من خلال برامج الابتعاث والتدريب المستمر. اعتمدت استراتيجية المعهد في الفترة التي شهدت تأسيس الفرع النسوي تنفيذ برامج إعدادية جامعية تعادل الماجستير وظيفياً لتأهيل الكوادر الوطنية، إلا أن المعهد توقف عن تنفيذ البرامج الداخلية في السنوات الأخيرة واتجه لتطوير استراتيجية خاصة لتنمية الموارد البشرية من خلال برنامج الاستقطاب والابتعاث الخارجي لمساعدتي المدربين، وهي أحد أهم الروافد للقوى البشرية بالمعهد. ويخضع برنامج الاستقطاب والابتعاث لضوابط ومعايير دقيقة تسهم في تهيئة جيل جديد من أعضاء هيئة التدريب يتمتع بكفاءة عالية وخبرات ثرية ومتنوعة ووعي عميق بالدور الذي يقوم به المعهد ومتطلبات تحقيق أهدافه وطبيعة العمل فيه، عدا أنها تتمتع بدرجة عالية من الولاء للقيم التنظيمية والثقافة المميزة لمعهد الإدارة العامة. ومع وجود برنامج الاستقطاب لمساعدتي المدربين، إلا أن ذلك لا يمنع أن المعهد لا يتردد في تعيين كفاءات مواطنة خارج هذا البرنامج من حملة الماجستير والدكتوراه في المجالات التي يحتاجها.

### بيت خبرة وبيئة عمل جاذبة

■ هل تعتبر بيئة الفرع النسوي بيئة جاذبة للخبرات، وما هي أهم العناصر التي تزين أنها تميز بيئة العمل فيه؟

منذ تأسيسه، تمتع الفرع النسوي بمكانة متميزة جعلته نموذجاً يُحتذى به بين القطاعات النسائية الحكومية والخاصة من حيث توفر مقومات بيئة العمل الجاذبة للخبرات والكوادر البشرية ذات الدافعية والطموح والتحدى وحس المسؤولية والرغبة في التطور المستمر وخدمة الوطن من خلال عمل متجدد بعيد عن الروتين والنمطية التي تقضي على الإبداع والفكر المستقل، وفي إطار من العلاقات الإنسانية التي تطبع العمل بروح الفريق



### مشاركة المرأة في اجتماعات الطاولة المستديرة تعكس أهمية الدور القيادي للمرأة والمكانة التي وصلت لها

في الفرع نولي اهتماماً كبيراً لهذه الطلبات، ونقوم بتكليف فرق استشارية متخصصة من عضوات هيئة التدريب في المعهد من ذوات الخبرة لإجراء الزيارات الميدانية لدراسة الوضع الراهن، ومن ثم وضع البدائل المناسبة بالتشاور

والتنسيق مع الجهة طالبة الاستشارة. ويؤكد الإقبال المتزايد على نشاط الاستشارات أهمية هذا النشاط وحجم الاستفادة المتحققة للجهات الحكومية من خلال الدعم الذي يقدمه المعهد في هذا المجال. ومن أهم الموقفات التي تواجه هذا النشاط انشغال أعضاء هيئة التدريب بنشاط التدريب مما لا يتيح الفرصة لتلبية جميع الطلبات الواردة للفرع. من جانب آخر، فإن هناك عقبات مرتبطة بطبيعة التنظيم الإداري للأقسام النسائية والتي لا تملك في بعض الأحيان صلاحية اتخاذ القرارات

## قرارات مشاركة المرأة في

### مجلس الشورى والمجالس

### البلدية تواكب المطالب بتفعيل

### مشاركة المرأة في القرارات

### المجتمعية وفي الشأن العام

الأنشطة في الفرع عموماً ؟ نحن متفائلات بالنسبة للمستقبل، فالإمكانات المتاحة في المبنى الجديد ستؤثر في أدائنا بشكل إيجابي إن شاء الله، سواء من حيث الزيادة في

عدد القاعات والمعامل التدريبية أو من ناحية توفير خدمات مثل مركز المؤتمرات والمكتبة التي ستفتح لنا آفاقاً جديدة لتنفيذ أنشطة نوعية مقدمة لجميع المستويات الإدارية، وتمكننا من أداء دورنا بفعالية أكبر ملائمة لمستوى المرحلة المتطورة التي تشهدها بلادنا حالياً، خاصة بالنسبة للأدوار الجديدة للمرأة وتمكينها من أداء دورها في مسيرة التنمية بشكل فعال. ولهذا تعد الآن الخطط المستقبلية ورصد الاحتياجات لها سواء من حيث الموارد البشرية التي يجري استقطابها من الآن، أو من حيث التخطيط لأنشطة نوعية ما كانت لتنفذ إلا في ظل إمكانات يوفرها لنا المبنى الجديد.

### آلية صنع القرار

■ يقال "إن المرأة مع ما وصلت إليه من مستويات متقدمة، فإن مهمتها تنحصر في تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها من قبل الإدارات التابعة لها"، كيف ترين ذلك؟

هذه المقولة على الرغم من أنها تنتمي لحقبة آمل أنها مضت إلا أنها تعكس شيئاً من ثقافة موجودة تنظر للمرأة كعنصر دخيل على العمل الإداري. ولو تحدثنا على وجه العموم عن إشكالية المشاركة في صنع القرار الإداري، فالملاحظ أنه على الرغم

الواحد وتجعله أكثر متعة وإثراء. وعلى الرغم من خصوصية الفرع النسوي كبيئة عمل نسائية مطلقة، إلا أنه يمثل امتداداً لثقافة المعهد وهويته الفريدة التي تقوم على الالتزام والتميز المهني والولاء لقيم ومبادئ راسخة في المعهد منذ تأسيسه. ومن أهم

العوامل الجاذبة للكوادر السعودية وغير السعودية هو التعلم المستمر الذي يقوم عليه العمل في المعهد، فأنت في حالة تعلم دائم أينما كان موقعك إداري أو فني أو عضو هيئة تدريب. ولانتهجت هنا عن التعلم المباشر من خلال الدورات والبرامج التطويرية الداخلية والخارجية والتي هي من أهم مقومات العمل في المعهد، ولكن نتحدث كذلك عن التعلم الذي يتحقق بشكل غير مباشر نظراً لتجدد أساليب العمل وأدواته وتقنياته وتنوع المشروعات والمهام والتدوير الوظيفي والتفاعل المستمر من خلال الأعمال الجماعية. وبالنظر إلى النخبة المميزة التي يضمها الفرع النسوي من عضوات هيئة التدريب المتخصصات في الإدارة والعلوم ذات العلاقة، واللاتي خضن تجارب عملية ثرية خلال فترة عملهن بالمعهد هيأت لهن الفرصة للتعلم والتعمق في مجالات اختصاصهن واكتساب الخبرة المهنية الرفيعة، يمكن القول إن الفرع يمثل بيت خبرة وبيئة عمل جاذبة للكفاءات.

### الإمكانات المتاحة في المبنى الجديد

■ يشكل مبنى الفرع النسوي الجديد نقلة نوعية كبيرة، ما هو تصورك للوضع المستقبلي؟ وما هي الاستعدادات لهذه النقلة؟ وكيف ستؤثر الإمكانات الجديدة المتاحة في هذا المبنى على

### الفرع النسوي للمعهد بيت

### خبرة وبيئة عمل جاذبة للكثير

### من الكفاءات







الإمكانات المتاحة في المبنى الجديد  
ستؤثر في أدائنا بشكل إيجابي

في الفرع النسوي منذ صدور تلك القرارات الخيارات المناسبة لدعم هذه القرارات من خلال نشاطاتنا الرئيسية، وهي التدريب والبحوث والاستشارات. ولاشك أن هناك حاجة للتوعية بالأدوار التي تقوم بها المجالس البلدية ومجلس الشورى، والمساهمة التي يمكن أن تقدمها المرأة في هذه المجالس، والتركيز على المهارات القيادية التي تتطلبها لتقوم بدورها بكفاءة. ولاشك أن هذه القرارات تفتح آفاقاً جديدة للبحث العلمي حول الدور القيادي للمرأة ومشاركتها في الشأن العام وهي موضوعات على الرغم من أهميتها على الصعيدين المحلي والعالمي، فإنها لم تحظ بما تستحق من البحث العلمي الرصين والجاد.

### الأدوار الجديدة للقيادات النسائية

■ بصفتك إحدى المهتمات بالدور القيادي للمرأة السعودية، كيف تلتقيت القرارات السامية بخصوص عضوية المرأة لمجلس الشورى والمجالس البلدية؟

كان لتلك القرارات وقع كبير في نفسي إذ كنت من بين الحاضرين في ذلك اليوم التاريخي في مجلس الشورى للاستماع لخطاب خادم الحرمين الشريفين في افتتاح الدورة الخامسة من أعمال مجلس الشورى. ومع كل ما حملته تلك اللحظة من ترقب وإحساس بهيبة المكان واختلاف الزمان، وحب عارم للوطن ولقائده. لم نتوقع الكثير ولم نحمل في تلك اللحظة إلا مشاعر الفخر والاعتزاز بمشاركة هذه اللحظة مع أشقائنا الرجال، ولكن عندما بدأ - حفظه الله - في إلقاء كلمته التي كانت جليها للتأكيد على مكانة المرأة والحرص على عدم تهميشها، أدركنا أن تلك المقدمة تحمل بين طياتها معاني أكبر، عندها أعلن حفظه الله عن تلك القرارات التاريخية التي تمنح المرأة حقوقاً سياسية مساوية لشقيقها الرجل. وقد جاءت هذه القرارات لتواكب ماتطالب به أصوات عديدة في المجتمع من النساء والرجال بتفعيل مشاركة المرأة في القرارات المجتمعية وفي الشأن العام. ●

من التحولات التي شهدتها المجتمع السعودي والتغيرات الكبيرة في الدور المهني للمرأة، إلا أن الثقافة الاجتماعية التقليدية والقناعات الشخصية تلقي بظلالها على البيئة الإدارية، وتؤثر في مستوى المشاركة، فيتمنح الرجل الامتياز في صنع واتخاذ القرار. لكنني شخصياً أجد من خلال تجربتي المهنية داخل المعهد وخارجه أن هناك رغبة صادقة على مختلف المستويات لتمكين المرأة وتعزيز مساهمتها في القرارات الإدارية، وإن كان ذلك يخضع في كثير من الأحيان لاعتبارات وعوامل مختلفة عن التي تحكمها مشاركة الرجل، لوجود حاجز ثقافي يفرض على المرأة في المواقع القيادية بذل جهد مضاعف لإكتساب المصداقية والقدرة على التأثير والمشاركة بدرجة مساوية لشقيقها الرجل. كما لا ننسى أن العمل الإداري لا يخضع في بعض الأحوال لقواعد واضحة ومنطقية، فهناك الكثير من الاعتبارات والعوامل غير المباشرة التي تؤثر في عملية صنع القرار، منها على سبيل المثال التواصل الشخصي المباشر والعلاقات الإنسانية. وإذ تعمل كثير من القطاعات النسائية بمعزل عن متخذ القرار، فإن هذا يؤثر إلى حد كبير في قدرتها على التأثير. لذلك تسعى المنظمات التي ترغب في تحقيق التمكين الإداري للقيادات النسائية فيها جادة لإيجاد آليات مؤسسية تضمن المشاركة في صنع القرار وتقضي على القيم والاتجاهات السلبية التي تفرض حدوداً غير مرئية على التواصل المفتوح والمشاركة في صنع القرار.

### متطلبات المرحلة القادمة

■ ما هي متطلبات المرحلة القادمة التي تقع على عاتق الفرع النسوي لتلبية الاحتياجات التدريبية لهذه الفئة من القيادات النسائية؟

إن مشاركة المرأة بشكل فاعل في الشأن العام تتطلب إعداد القيادات النسائية الواعية لدورها الجديد وتمكينها من المهارات اللازمة لممارسة هذا العمل بكفاءة والقدرة على التأثير الإيجابي في أداء كل من المجلس البلدي ومجلس الشورى. ونحن نبذل

# نشرته صحف ورقية وإلكترونية وتم تناقله عبر شبكات التواصل الاجتماعي

## تفاعل كبير تجاه حوار "التمتية الإدارية"

### مع معالي وزير الثقافة والإعلام

أكد أنه لا قيود على وسائل الإعلام.. عبدالعزيز خوجة:

**التنسيق جار لتحويل التلفزيون والإذاعة ووكالة الأنباء إلى مؤسسات عامة**  
الإعلام السعودي نهج حرية مسؤولية بعيدة عن الإثارة التي لا تسمح ولا تغني من جوع  
لائحة النشر الإلكتروني منظمة ولا تحد من حرية التعبير ولن نرضى بـ «الشخصنة»  
وسائل الإعلام حاربت كل دعوات التطرف والإقصاء والمذهبية



د. عبد العزيز خوجة

وأكد معاليه أن لائحة النشر الإلكتروني التي أصدرتها الوزارة منظمة ومفصلة لآلية العمل، نالها أن تكون عاملاً في الحد من حرية التعبير ومؤكد أن سلف حرية التعبير يتوقف عند تعرض حقوق وسعة الآخرين للانتهاك، أو أن يكون الطرح الإعلامي غير موضوعي وينحو نحو الشخصنة. وبين معاليه أن اللائحة تم طرحها للجميع قبل صدورها لمعرفة آرائهم فيها ثم عدلت بعد أن أخذت في الاعتبار آراء الكثير من المشتغلين في صناعة النشر الإلكتروني، مؤكداً أن صناعة النشر الإلكتروني هي صناعة تتجدد بسرعة هائلة مما يدعو إلى مراجعة كل ما يتعلق بها من قوانين وآليات بين الفنية والأخرى.

التلفزيون والإذاعة ووكالة الأنباء السعودية إلى مؤسسات عامة لتواكب حقبة أن العمل الإعلامي الناجح يحتاج إلى مرونة وسرعة في اتخاذ القرار. وأبان معاليه أن السوق الإعلامي السعودي سوق كبيرة جدا ومرجحة للغاية، وحتى يتمكن التلفزيون من المنافسة في هذا السوق فمن الضروري تغيير الطريقة التي يتم بها العمل في هذا الجهاز الإعلامي لتؤهله للمنافسة وحول عملية التنفيذ، قال معالي الدكتور خوجة: إن الوزارة استكملت منذ مدة الدراسة والآلية الخاصة بذلك ورفعتها للجهات المختصة والتواصل والتنسيق جار مع الجهة المختصة بهدف استكمال الإجراءات اللازمة.

الإعلام الخاصة والحكومية طرحت ولا تزال بشفافية مختلف الموضوعات والقضايا التي تهم الوطن والمواطن، وحاربت كل دعوات التطرف والإقصاء والمذهبية التي لا طائل منها سوى زرع الفتنة والتشتت بين أبناء الوطن الواحد، لافتاً النظر إلى أن الإعلام السعودي نهج حرية مسؤولية بعيدة عن الإثارة الوقتية والتي هي مفسدة لا تسمن ولا تغني من جوع. وعن تحويل التلفزيون والإذاعة ووكالة الأنباء السعودية إلى مؤسسات عامة أكد وزير الثقافة والإعلام أن العمل الإعلامي وخصوصاً في عصرنا الحالي يحتاج إلى سرعة ومرونة تتمثل بالآليات تختلف عما يتم تطبيقه من إجراءات في القطاعات الحكومية الأخرى، لذلك جاءت فكرة تحويل كل من

الرياض - واس  
أكد وزير الثقافة والإعلام الدكتور عبدالعزيز بن محيي الدين خوجة أن الحرية المسؤولة كانت وما زالت ديدن الإعلام السعودي، مؤكداً أن أسس هذه الحرية تقوم على إسهام وسائل الإعلام الحكومية والخاصة في جهود الدولة التنموية. وأضاف خوجة في حوار مع مجلة "التمتية الإدارية" الصادرة عن معهد الإدارة العامة أنه لا توجد رقابة على وسائل الإعلام في المملكة بالمفهوم التقليدي للكلمة من فرض قيود تقليد العمل الإعلامي، مؤكداً أن الثوابت الدينية والاجتماعية للمجتمع يطهرها كل من يعمل في صناعة العمل الإعلامي في المملكة ويلتزم بها الجميع من تلقاء أنفسهم، مشيراً إلى أن وسائل الإعلام الخاصة والحكومية والخاصة والمواطن، وحاربت كل دعوات التطرف والإقصاء والمذهبية التي لا طائل منها سوى زرع الفتنة والتشتت بين أبناء الوطن الواحد، لافتاً النظر إلى أن الإعلام السعودي نهج حرية مسؤولية بعيدة عن الإثارة الوقتية والتي هي مفسدة لا تسمن ولا تغني من جوع.

الاقتصادية  
www.aleqt.com

العدد: 6650 01/02/1433 الموافق: 26-12-2011

## وزير الإعلام: الحرية المسؤولة كانت وما زالت ديدن الإعلام السعودي

الرياض : واس

أكد وزير الثقافة والإعلام الدكتور عبد العزيز بن محيي الدين خوجة أن الحرية المسؤولة كانت وما زالت ديدن الإعلام السعودي ، مؤكداً أن أسس هذه الحرية تقوم على إسهام وسائل الإعلام الحكومية والخاصة في جهود الدولة التنموية .

وأضاف خوجة في حوار مع مجلة "التمتية الإدارية" الصادرة عن معهد الإدارة العامة أنه لا توجد رقابة على وسائل الإعلام في المملكة بالمفهوم التقليدي للكلمة من فرض قيود تقليد العمل الإعلامي، مؤكداً أن الثوابت الدينية والاجتماعية للمجتمع يطهرها كل من يعمل في صناعة العمل الإعلامي في المملكة بالمفهوم التقليدي للكلمة من تلقاء أنفسهم، مشيراً إلى أن وسائل الإعلام الخاصة والحكومية والخاصة والمواطن، وحاربت كل دعوات التطرف والإقصاء والمذهبية التي لا طائل منها سوى زرع الفتنة والتشتت بين أبناء الوطن الواحد، لافتاً النظر إلى أن الإعلام السعودي نهج حرية مسؤولية بعيدة عن الإثارة الوقتية والتي هي مفسدة لا تسمن ولا تغني من جوع.

وعن تحويل التلفزيون والإذاعة ووكالة الأنباء السعودية إلى مؤسسات عامة أكد وزير الثقافة والإعلام أن العمل الإعلامي وخصوصاً في عصرنا الحالي يحتاج إلى سرعة ومرونة تتمثل بالآليات تختلف عما يتم تطبيقه من إجراءات في القطاعات الحكومية الأخرى، لذلك جاءت فكرة تحويل كل من التلفزيون والإذاعة ووكالة الأنباء السعودية إلى مؤسسات عامة لتواكب حقبة أن العمل الإعلامي الناجح يحتاج إلى مرونة وسرعة في اتخاذ القرار.

وأبان معاليه أن السوق الإعلامي السعودي سوق كبيرة جداً ومرجحة للغاية، وحتى يتمكن التلفزيون من المنافسة في هذا السوق فمن الضروري تغيير الطريقة التي يتم بها العمل في هذا الجهاز الإعلامي لتؤهله للمنافسة

وحول عملية التنفيذ قال معالي الدكتور خوجة : إن الوزارة استكملت منذ مدة الدراسة والآلية الخاصة بذلك ورفعتها للجهات المختصة والتواصل والتنسيق جار مع الجهة المختصة بهدف استكمال الإجراءات اللازمة .

وأكد معاليه أن لائحة النشر الإلكتروني التي أصدرتها الوزارة منظمة ومفصلة لآلية العمل، نالها أن تكون عاملاً في الحد من حرية التعبير ومؤكد أن سلف حرية التعبير يتوقف عند تعرض حقوق وسعة الآخرين للانتهاك ، أو أن يكون الطرح الإعلامي غير موضوعي وينحو نحو الشخصنة .

وبين معاليه أن اللائحة تم طرحها للجميع قبل صدورها لمعرفة آرائهم فيها ثم عدلت بعد أن أخذت في الاعتبار آراء الكثير من المشتغلين في صناعة النشر الإلكتروني ، مؤكداً أن صناعة النشر الإلكتروني هي صناعة تتجدد بسرعة هائلة مما يدعو إلى مراجعة كل ما يتعلق بها من قوانين وآليات بين الفنية والأخرى .

**بث** وكالة الأنباء السعودية مضمون الحوار الذي أجرته مجلة " التمتية الإدارية " في عددها التسعين، مع معالي وزير الثقافة والإعلام الدكتور عبدالعزيز بن محيي الدين خوجة، كما حظي بمساحة كبيرة في صفحات عدد من الصحف الورقية والإلكترونية، حيث أبرزت جريدة الرياض في عددها الصادر يوم الثلاثاء ٢ صفر ١٤٣٣هـ تفاصيل الحوار على أربعة أعمدة مع عدد من العناوين، ومن جهتها نشرت جريدة الاقتصادية في عددها الصادر يوم الاثنين ١ صفر ١٤٣٣هـ أبرز ما تطرق إليه معالي وزير الثقافة والإعلام في حوار مع "التمتية الإدارية" تحت عنوان: وزير الإعلام: الحرية المسؤولة كانت وما زالت ديدن الإعلام السعودي.

ومن جهة أخرى أعادت عدد من الصحف الإلكترونية نشر تفاصيل الحوار، ومنها: سبق، والجديد، والمرصد . كما تناقلت بعض شبكات التواصل الاجتماعي أصداء الحوار.

● الحوار.

## صناعة الإدارة



د. بركات بن مازن  
العتيبي \*

مع الإدارة في محتواها البيروقراطي لن تستطيع أن تستمر في المحافظة على تقدم وتطور المنظمات على المدى البعيد بسبب أن التحول الجديد في فهم وتطبيق ممارسة الإدارة يشير إلى أن الإدارة لم تعد أنظمة ولوائح وموارد مستهلكة، بل أصبحت صناعة تهدف إلى بناء المنظمات ذات الأداء العالي من خلال نظم وبرامج وخدمات متجددة وموظفين محترفين.

الإدارة اليوم تتطلب وجود قيادات إدارية قادرة على أن تفهم وتمارس الإدارة كصناعة يمكن من خلالها تطوير أدواتها، وابتكار أساليب ومنهجيات وممارسات إدارية جديدة تتمثل في التركيز الدائم على الرؤية، وخلق الاحترافية والثقافة المهنية والتعلم لدى العاملين، وفهم توقعات المستفيد والتغيير المستمر في أسلوب الخدمات، والميل إلى التنافسية أكثر من المحافظة على البقاء، وبناء الشراكات، والتحول نحو الاستثمار، والاستمرار في تعزيز السمعة المهنية للمنظمة وأفرادها، إضافة إلى تبني المفاهيم ذات العلاقة بدعم أخلاقيات الإدارة مثل الشفافية والمساءلة وغيرهما. كما أن هذا يتطلب في الاتجاه المعاكس محاربة الفساد الإداري، والقيم التنظيمية غير المقبولة، والوظائف ذات التقليد البيروقراطي، والأهداف المكررة والخدمات ذات الجودة الأقل. ●

**برغم** أن الإدارة في غالبية منظمات القطاع الحكومي وقطاع الأعمال تستند إلى نفس المفاهيم والنظريات العلمية، فإن التطبيق والمخرجات والفاعلية والتجارب والممارسات الإدارية مختلفة فيما بينها. كما أن هذه المنظمات باختلاف استراتيجياتها وأنشطتها وقدراتها تعاني نفس المشكلات التنظيمية والمالية والبشرية تقريباً، فهي في نفس الوقت كذلك تطبق حلولاً متشابهة للتغلب على هذه المشكلات. ولهذا تعيش المنظمات الحكومية والشركات في بيئة إدارية ذات طابع روتيني يركز على تحقيق النتائج دون التأكد من ضمان الوصول إليها بممارسات إدارية صحيحة.

إن الواقع العملي للكثير من المنظمات الحكومية وشركات القطاع الخاص من وجهة نظر تحليلية يشير إلى أن ممارسات الإدارة العامة وإدارة الأعمال الحالية لا يمكن أن تضمن لها الفاعلية والكفاءة في الأداء والنتائج المتميزة في حالة البحث عنها، كما أن هذه الممارسات لن توفر لها القدرة على المنافسة أو تحقيق رضا العملاء بدرجات عالية وبشكل مستمر مما يجبرها على البقاء في حالة من المشكلات والتحديات المتواصلة التي تنتهي بحلول مؤقتة، أو تكاليف مالية لتجاوز كل هذه العقبات.

من هذا المنطلق فإن القيادات الإدارية التي تتعامل

إن القيادات الإدارية التي تتعامل مع الإدارة في محتواها البيروقراطي لن تستطيع أن تستمر في المحافظة على تقدم وتطور المنظمات على المدى البعيد بسبب أن التحول الجديد في فهم وتطبيق ممارسة الإدارة يشير إلى أن الإدارة لم تعد أنظمة ولوائح وموارد مستهلكة، بل أصبحت صناعة..

”

“





بحضور وزير الثقافة والإعلام والخدمة المدنية وكبار المسؤولين والإعلاميين

## ندوة معهد الإدارة العامة تتساءل: وسائل الإعلام والأجهزة الحكومية.. شراكة وبناء أم تنافر وعداء؟!

تقرير: شقران الرشيد - محمود القيعي

أهمية العلاقة بين الإعلام والأجهزة الحكومية، وأن اختيار المعهد لموضوع الندوة جاء لتعزيز جوانب الشراكة بين وسائل الإعلام والأجهزة الحكومية.

وأوضح د. الشقاوي أن التنمية الوطنية تحتل مكانة متقدمة من بين أهداف الإعلام وموضوعاته الحيوية، وأن وسائل الإعلام المختلفة تسعى لتحقيق التغيير الذي يخدم أغراض التنمية. وأكد مدير عام معهد الإدارة العامة أن العلاقة بين وسائل الإعلام والأجهزة الحكومية يكتنفها أحياناً بعض الإشكالات والصعوبات، منها أن بعض المسؤولين يرى في بعض الممارسات الإعلامية موقفاً مغايراً لأهدافهم، محبطاً لجهودهم، كما أنهم يرون أن بعض العاملين في الوسط الإعلامي يعانون ضعف التأهيل وتدني مستوى الممارسة المهنية الذي يعرضونه

لهم تكن المشاركة الواسعة والإقبال الكبير على ندوة «دور وسائل الإعلام في تطوير أداء الأجهزة الحكومية» التي نظمها معهد الإدارة العامة في شهر صفر الجاري، وافتتحها معالي وزير الثقافة والإعلام د. عبد العزيز خوجة، بحضور معالي وزير الخدمة المدنية د. عبد الرحمن البراك، وعدد من المسؤولين ورجال الصحافة والإعلام، سوى إدراك لأهمية الموضوع الذي خصص لمعالجة واحدة من أهم القضايا الشائكة المتعلقة بكيفية استفادة أجهزة الدولة مما تطرحه وسائل الإعلام.

### كلمة مدير المعهد

وهذا ما أكده معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. عبد الرحمن الشقاوي، في كلمته في افتتاح الندوة، والتي أبان فيها

## د. عبد العزيز خوجة:

نأمل تعزيز التواصل والتفاعل  
بين الأجهزة الحكومية ووسائل الإعلام  
لمصلحة الوطن والمواطن

## د. عبد الرحمن الشقاوي: العلاقة بين

الإعلام والأجهزة الحكومية يكتنفها  
بعض الإشكالات والصعوبات

أجل تطوير بنية وآلية العمل الإداري، ورفع قدرات وكفاءة  
العنصر البشري في بلادنا الغالية“  
وأشار د. خوجة إلى اهتمام القيادة الرشيدة وحرصها على  
تعزيز دور وسائل الإعلام في المشاركة في جهود الدولة التنموية  
وتوظيفه التوظيف الصحيح والهادف للقيام برسائله بالشكل  
المأمول، وبما يخدم المصلحة العامة. وأضاف أن وسائل الإعلام  
تعمل كمرآة تعكس ما يدور في المجتمع من رؤى في شتى  
المجالات، وبالتالي فهي الفاعل في تشكيل الرأي العام للمجتمع  
في كثير من القضايا لاسيما في عصر التواصل الذي كسر  
الحواجز بين مختلف شرائح المجتمع.

وأكد وزير الثقافة والإعلام أنه لكي نعزز الجانب الإيجابي  
للإعلام لابد أن نعني أنه ليس هناك حرية بلا مسؤولية، وأنه  
ليس هناك حرية مطلقة على العموم، وبدون هذه المسؤولية  
تفقد الحرية معناها وقيمتها وتؤدي إلى الفوضى والبلبل.

ونوه د. خوجة بالدور البارز الذي قامت به وسائل الإعلام  
السعودية في إبراز جهود الدولة التنموية، ومساعدتها في  
تثقيف الناس وحثهم على أن يكونوا عناصر مؤثرة في عجلة  
التنمية.

وأشاد وزير الثقافة والإعلام بالندوة ووصفها بأنها تمثل حلقة  
هامية في مسار توثيق أثر ما تطرحه وسائل الإعلام السعودية  
ومدى استفادة الأجهزة الحكومية من هذا الطرح في تطوير  
أدائها، وقال إن النخبة المتخصصة المشاركة في الندوة يؤمل  
منها أن تضع توصيات تعزز آليات التواصل والتفاعل بين  
الأجهزة الحكومية ووسائل الإعلام بما ينعكس على مصلحة  
الوطن والمواطن.



باعتقاد الإثارة، وتتبع السلبيات في طرحهم الإعلامي. وأضاف  
د. الشقاوي أنه في الجانب الآخر يرى بعض الإعلاميين أن  
المسؤولين في الأجهزة الحكومية لا يبدون تعاوناً إيجابياً مع  
وسائل الإعلام، ولا يتفاعلون مع أطروحاته التي تتعلق بـ  
أداء أجهزتهم، إضافة إلى أن بعض المسؤولين يبدون حساسية  
مفرطة تجاه النقد في مرحلة تتسم بالشفافية والانفتاح وحرية  
الرأي.

## كلمة وزير الثقافة والإعلام

وفي كلمته بهذه المناسبة أثنى معالي د. عبد العزيز خوجة وزير  
الثقافة والإعلام، على معهد الإدارة العامة ووصفه بـ“الصرح  
التعليمي المميز الذي قام ولا يزال بجهود كبيرة متلاحقة من



وأوصى بالتعاون مع معهد الإدارة العامة والاستفادة من تجربته في هذا الجانب.

وتناول د. إبراهيم آل حبيش مدير عام إدارة العلاقات العامة والإعلام بوزارة التجارة والصناعة تجربة الوزارة في الاستفادة من وسائل الإعلام، وأوصى بضرورة قيام هيئة الصحفيين والمعاهد والجامعات بتصميم دورات تدريبية إعلامية متخصصة تتواءم مع التطور الحاصل في الإعلام، كما أوصى بتنفيذ دور إدارات العلاقات العامة في الجهات الحكومية.

### الشراكة الغائبة

وقدم أ. عبد الله السميح مدير العلاقات العامة والإعلام بمعهد الإدارة العامة ملخصاً للبحث الميداني الذي أعده بمشاركة الأستاذين: منصور العتيبي وعلي المطيري، بعنوان "واقع دور وسائل الإعلام في تحقيق التنمية الإدارية" أوضح فيها أن العلاقة بين الإعلام والأجهزة الحكومية تتسم بغياب مفهوم الشراكة، مما عطل الاستفادة من وسائل الإعلام في تحقيق التنمية الإدارية.

وقال السميح إن البحث الميداني خلص إلى عدد من التوصيات من أبرزها ضرورة وجود إعلاميين متخصصين في مجالات اقتصادية، اجتماعية، رياضية.. الخ ودعا إلى ضرورة إلمام الإعلاميين بالأنظمة والقوانين التي تحكم عمل الأجهزة الحكومية، مؤكداً أهمية إعطاء مساحة أكبر لحرية النشر لتقوم وسائل الإعلام بدورها في الرقابة كسلطة رابعة. ودعا البحث الميداني إلى التزام وسائل الإعلام بالمواثيق المهنية في تحري الدقة في نشر الأخبار، وكذلك نشر التصحيح للأخبار الكاذبة وغير الدقيقة. وأوصت الدراسة بأهمية تفهم المسئول

### الجلسة الأولى:

#### مدى استفادة الأجهزة الحكومية من الإعلام

بدأت الجلسة الأولى برئاسة معالي نائب وزير التربية والتعليم د. خالد السبتي تحت عنوان "مدى استفادة الأجهزة الحكومية مما طرحه وسائل الإعلام في تطوير أدائها". وقال إن سعي بعض الصحفيين إلى التفرد في نشر الأخبار أدى في أحيان كثيرة إلى تضخيم الأحداث، ولكنه في ذات الوقت أكد أن الصحافة أسهمت في الرفع من جودة الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية.

بعد ذلك قدم د. عبد العزيز الملحم وكيل وزارة الثقافة والإعلام المساعد للتخطيط والدراسات والمشرف العام على تقنية المعلومات، ورقة بعنوان "دور الإعلام في التنمية الإدارية وتطوير الأداء في الأجهزة الحكومية" أكد فيها حرص الوزارة على تفعيل دورها الرقابي على أداء القطاعات الحكومية والخدمات المقدمة.

وقدم د. خالد مرغلاني مدير عام الإعلام والعلاقات والتوعية الصحية بوزارة الصحة ورقة بعنوان "تجربة وزارة الصحة في الاستفادة من الإعلام في تطوير الأداء" أكد فيها الاستفادة الوزارة مما يتم تناوله وطرحه من قضايا.

وناقش مدير عام العلاقات العامة والإعلام بوزارة الشؤون البلدية والقروية حمد العمر في ورقته "دور وسائل الإعلام في تنمية العمل البلدي.. الانتخابات البلدية نموذجاً".

ومن جانبه اقترح أ. محمد الدخيني مدير عام الإعلام التربوي بوزارة التربية والتعليم في ورقته "دور الإعلام التربوي في وزارة التربية والتعليم" ضرورة زيادة الاهتمام بالشأن الإداري وتطوير الأداء في محتوى مجلة المعرفة الصادرة عن الوزارة،





استمر الوضع على ما هو عليه الآن فلن يحدث تطور في الأداء الحكومي .

أما مدير عام الاستشارات بمعهد الإدارة العامة د. مساعد الفريان، فقد تطرق إلى أن أغلب ما تم طرحه في الجلسة من قبل المتحدثين من مسؤولي العلاقات العامة كان عبارة عن رصد لإنجازات إداراتهم دون ذكر مدى الاستفادة التي تحققت مما طرحه وسائل الإعلام. لكنه عاد وبرر ذلك بأنه قد يكون بسبب وصول أوراق العمل المقدمة منهم في وقت متأخر، وبالتالي لم يكن هناك مجال لإجراء التعديلات عليها. ثم تناول د. الفريان أهمية ما يطرح في الندوة من آراء ووجهات نظر بين الإعلاميين والمسؤولين لتحقيق الفائدة والمصلحة العامة.

### الجلسة الثانية دور الإعلام تجاه الأجهزة الحكومية

وفي الجلسة الثانية التي كانت بعنوان " دور وسائل الإعلام تجاه أداء الأجهزة الحكومية " قال سعادة رئيس الجلسة د. فهد العرابي الحارثي رئيس مركز أسبار للدراسات والبحوث والإعلام " إن موضوع الندوة ذو حساسية خاصة، لارتباطه بالمراقبة والمتابعة المستمرة للأجهزة الحكومية من قبل أجهزة الإعلام.

### حساسية بعض المسؤولين

ثم تحدث الأستاذ قينان الغامدي رئيس تحرير صحيفة الشرق شاكرًا معهد الإدارة العامة ومعالي د. الشقاوي والمسؤولين في المعهد على تنظيم هذه الندوة بوعي عميق واستعداد مميز غير مستغرب، مؤملاً الخروج بتوصيات مهمة، وأشاد بورفتي العمل المقدمة من أ. محمد الأحيدب، والورقة المقدمة من معهد الإدارة

دور وسائل الإعلام والابتعاد عن الحساسية تجاه ما يطرح فيها .

### مداخلات الجلسة الأولى

وبعد ذلك فتح معالي رئيس الجلسة د. خالد السبتي المجال لمداخلات الحضور في القاعة، ومن الزميلات في الفرع النسائي. وفي مداخلته تساءل الصحفي ياسر المعارك من صحيفة الجزيرة عن عدم اهتمام وتفاعل بعض الأجهزة الحكومية مع ما طرحه وسائل الإعلام. وقال: " هل للثقافة الإدارية السلبية السائدة دور في ذلك؟ " مطالباً بتغيير تلك النظرة والاستفادة مما يناقش لتحقيق التغيير الإيجابي. وتطرقت الصحفية. فاطمة الغامدي من صحيفة الجزيرة في مداخلتها إلى دور الإعلام التربوي وأهميته في النقد البناء للقطاعات التربوية. ومن جانبها تساءلت سعاد الشمراني من صحيفة عكاظ عن أسباب حجب بعض الجهات الحكومية المعلومات عن الصحافة. مؤكدة أن المواطن أصبح حالياً بفضل وسائل الإعلام الحديثة هو الإعلامي الأول وبالتالي لا يمكن حجب المعلومة عنه. وفي مداخلتها أكدت مديرة تحرير جريدة الرياض أ. نورة الحويطي على مفهوم الشراكة بين الصحافة والجهات الحكومية، مشيرة إلى أن هذا المفهوم يحتاج إلى توازن في الثقة المتبادلة لتحقيق الاندماج الفعلي في عمليات تحسين الأداء الحكومي من أجل المصلحة العامة.

ومن جانبه شدد وكيل وزارة الثقافة والإعلام لشؤون الإذاعة إبراهيم الصقوب على ضرورة قيام وسائل الإعلام بمساعدة الجهات الحكومية على معالجة أوجه القصور. وقال: " سيسمع الطرح الصحفي البناء والإيجابي متى ما كان هناك تقبل لمختلف الآراء من المسؤولين في الوزارات والإدارات الحكومية، أما إن



### د. الشقاوي:

**إن التنمية الوطنية  
تحتل مكانة متقدمة  
من بين أهداف  
الإعلام وموضوعاته  
الحيوية، وأن وسائل  
الإعلام المختلفة  
تسعى لتحقيق  
التغيير الذي يخدم  
أغراض التنمية**

### مداخلات الجلسة الثانية

بعد ذلك أتاح رئيس الجلسة الثانية سعادة د. فهد العرابي الحارثي المجال للمداخلات.. وفي مداخلته قال مدير مركز قياس أداء الأجهزة الحكومية بمعهد الإدارة العامة د. مشيب الفحطاني إن الدور الحقيقي للإعلام هو في تلمس مؤشرات قياس الأداء الحكومي بشفافية وانفتاح متبادل. مؤكداً أن ما تطرحه الصحافة يعد أحد وسائل تقييم الأداء الحكومي. أما وكيل وزارة المياه والكهرباء د. صالح العواجي، فقال: "لا يكتب شيء في الصحف إلا ويتم التفاعل معه من قبل الوزارة لأهميته في كشف أوجه القصور".

### الصحافة من أجمل المهن

وفي مداخلة لاقت استحسان الحضور، قالت بشائر الشهري، الطالبة في معهد الإدارة العامة: "الصحافة من أجمل وأشرف المهن التي يمارسها المواطن". متسائلة عن دور الجهات الحكومية في تقبل دور وسائل الإعلام. ومطالبة بالشفافية والانفتاح وتجاوز بعض القيود المفروضة على وسائل الإعلام التي أبطأت من تفاعلها مع قضايا الوطن. وقالت: "لا نجد الدعم الكافي من إعلامنا الداخلي في مناقشة همومنا وتطلعاتنا بسبب الموقف الحكومي المقيد له". مؤكدة أن الجيل الجديد يتطلب إعلاماً جديداً متمكناً حتى لا يبحث عن قنوات إعلامية غير سعودية. ثم تدخل أ. سليمان العنزي مدير إدارة علاقات المتدربين بمعهد الإدارة العامة مؤكداً أن وسائل الإعلام تحتاج إلى تطوير قبل أن تمارس نقدها للجهات الحكومية. مطالباً بوجود أنظمة وقوانين تحمي الصحفيين. ●



### د. خوجة:

**اهتمام القيادة  
الرشيده وحرصها  
على تعزيز دور  
وسائل الإعلام في  
المشاركة في جهود  
الدولة التنموية  
وتوظيفه التوظيف  
الصحيح والهادف  
للقيام برسالتها  
بالشكل المأمول**

العامة ومعيديها أ. عبدالله السميح، وأ. منصور العتيبي، وأ. علي المطيري لإضافتها النوعية المهمة. وطالب الغامدي المؤسسات الإعلامية بتكثيف تأهيل وتدريب الصحفيين، منتقداً حساسية بعض المسؤولين من الصحافة وتحميلهم الأمور أكثر مما تحتمل، وتحفظ بعض القطاعات والوزارات الحكومية، وعدم إبداء المرونة الكافية لعمل وسائل الإعلام.

### شراكة مسئولة

وانتقد الأستاذ عبد العزيز السويد الإعلامي والكاتب في صحيفة الحياة توجس الجهات الحكومية من وسائل الإعلام، وعدم فهم بعض الأجهزة الحكومية لعمل وسائل الإعلام، وأن وسائل الإعلام ليست تابعة لها. منبهاً أن الصحف منشآت

خاصة واجبها الرئيسي تجاه المجتمع. وطالب السويد بإيجاد شراكة مسئولة بين وسائل الإعلام والصحافة خصوصاً وبين الأجهزة الحكومية. ودعا الأجهزة الحكومية للاستفادة من وسائل الإعلام، واعتبارها عيوناً لها.

### معوقات الاستفادة

أما الكاتب والإعلامي بصحيفة عكاظ محمد الأحيدب فقد قدم ملخص ورقة بعنوان "عندما يصبح الإعلام غاية والتنمية وسيلة" سلط الضوء فيها على معوقات الاستفادة من وسائل الإعلام. وأكد الأحيدب أن الإعلام لا يمارس دوره المأمول في تعرية جوانب القصور وتشخيصه ليتسنى العلاج، مرجعاً ذلك إلى عوامل كثيرة منها غياب الإعلام المتخصص، والتأثير على بعض وسائل الإعلام من قبل المسؤولين بالإغراءات الإعلانية الهائلة. وأضاف أن سلطة الإعلام الرقابية خسرها الوطن في وقت هو بأمر الحاجة إليها في ظل غياب رقابة حكومية صارمة، وأشار إلى أن إثبات ضعف سلطة الصحافة وفقدان هيبتها يظهر من امتناع المسئول عن الإجابة في شأن مهم وفي صلب مسئولياته، أو من سخريه بعض المسئولين ومغادرته دون إجابة. وفاجأ الأحيدب الحضور باتهامه بعض المسئولين بشراء ذمم بعض الإعلاميين منعدمي الضمير الخلقي والمهني، واختطاف الصحف، وبقوله إن علاقة الإعلام بالأجهزة الحكومية لا تعدو كونها علاقة ترهيب وترغيب. وقدم الأحيدب في ختام ورقته عدداً من التوصيات منها منع الوزارات والمؤسسات والجهات الحكومية من النشر في أي من وسائل الإعلام عن مشاريع واستراتيجيات وخطط قبل تنفيذها، وإجراء مساءلة دورية في مجلس الشورى والهيئات الرقابية حول كل ما تم الإعلان

## المسئول كلمة

## للموظفين رأي آخر!!



أ. سمير بن عبدالرحمن  
المقرن \*

الشركة للموظفين عند شراء سياراتهم الخاصة؛ بينما كان رأي الموظفين أن المميزات التي تمثل لهم أهمية كبيرة هي الخبرات الجديدة والتدريب على رفع الجودة. في واقعنا الإداري؛ هناك مديرون يتخذون القرارات التي تمس إجراءات وبيئة العمل، وقبل ذلك مستقبل ومشاعر وأحاسيس موظفيهم دون أن يشركوهم معهم في صنع هذه القرارات؛ وغالباً تكون هذه القرارات اتخذت بناء على اعتقادات خاطئة لدى هؤلاء المديرين عن آراء الموظفين وما يناسبهم؛ وفي ذات الوقت يتذمر هؤلاء المديرون كثيراً بأنهم فعلوا كل ما هو مطلوب منهم؛ وأن الخلل لدى موظفيهم الذين لا يعرفون ماذا يريدون!! إن من أهم مسئوليات المدير بذل الجهد المطلوب لردم الفجوة بينه وبين موظفيه وأن يحرص على الاستماع لآرائهم وإشراكهم في صنع القرارات المرتبطة بهم، وبالعامل الذي هم من سيؤدونه! وسيعطي ذلك غالبية الموظفين إحساساً بتقدير الذات، وبقيمتهم في تحقيق أهداف الجهاز الذي يعملون به؛ مما سيحفزهم ويسهم في تطوير نوعية وكمية عطاؤهم، ويعزز قوة انتمائهم لجهة عملهم. ●

**في** دراسة قامت بها شركة IBM وجهت فيها مجموعة من الأسئلة إلى موظفيها، ووجهت ذات الأسئلة إلى المديرين لمعرفة ما يعتقدون أنه رأي الموظفين؛ فاجأت النتائج المديرين للاختلاف الكبير بين ما كانوا يعتقدونه عن آراء الموظفين، وآرائهم الحقيقية. وكان من هذه الأسئلة سؤال عما يتوقعه الموظفون من وظائفهم ولا يحصلون عليه؟ كان اعتقاد المديرين أن زيادة الراتب هو كل ما يتوقعه الموظفون من وظائفهم ولا يحصلون عليه؛ بينما كان رأي الموظفين أنهم يتوقعون من وظائفهم أن تعطيتهم الإحساس بروح الفريق والانتماء إلى الشركة وحب بيئة العمل. وفي سؤال آخر عن مقترحات الموظفين لزيادة إنتاجيتهم؟ كان اعتقاد المديرين أن تخفيف عبء العمل على الموظفين هو ما سيزيد إنتاجيتهم؛ بينما كان رأي الموظفين أن ما سيحقق ذلك هو زيادة جرة التقدير المعنوي لهم ومشاركتهم في صناعة القرارات الإدارية. وفي سؤال عن المميزات التي يحصل عليها الموظفون من الشركة وتمثل لهم أهمية كبيرة؟ كان اعتقاد المديرين أنها الخصومات والتسهيلات التي تقدمها

إن من أهم مسئوليات المدير بذل الجهد المطلوب لردم الفجوة بينه وبين موظفيه وأن يحرص على الاستماع لآرائهم وإشراكهم في صنع القرارات المرتبطة بهم



لضعف التنسيق وخلل في التخطيط :

# التفاوت التنموي بين المناطق.. اختلال يتطلب رؤية جديدة متكاملة

إعداد - شقران الرشيد

**كان** من أبرز توصيات منتدى الرياض الاقتصادي الخامس الذي عقد في شهر ديسمبر ٢٠١١م الماضي، إقرار رؤية متكاملة وجديدة تهدف لتحقيق التنمية المتوازنة في مختلف مناطق ومحافظات المملكة تتم صياغتها بما يمكن من تحقيق أهداف التنمية اعتباراً من الخطة العاشرة القادمة، من خلال تغيير أسلوب إدارة التنمية، وبناء القدرات المحلية، وإعادة توزيع الاعتمادات والقروض والاستثمارات والحوافز والموارد على القطاعات الرئيسية بشكل يتلاءم مع أهمية تلك القطاعات والميزات النسبية للمناطق. كما أوصى المنتدى بإنشاء جهاز متخصص يكون معنياً بإدارة التنمية المتوازنة بالمناطق مع ضرورة تطبيق مفهوم الإدارة المحلية واللامركزية على مستوى المناطق وإتباع ميزانية البرامج والأداء كمنهج تنفيذي فاعل في إدارة التنمية.

مجلة "التنمية الإدارية" حضرت فعاليات المنتدى، وطرحت بعض التساؤلات حول أسباب التفاوت التنموي بين المناطق على عدد من الوزراء، والمسؤولين، والمتخصصين في التنمية والاقتصاد، وخرجت بالآراء التالية..

## تضييق الفجوة التنموية

يقول وزير المالية د. إبراهيم العساف: "إن موضوع التنمية المتوازنة بين مناطق المملكة يحظى بعناية خاصة ومتابعة مستمرة من قبل خادم الحرمين الشريفين، من أجل تضييق الفجوة التنموية بين المناطق المختلفة، والحد من التركز السكاني في مدن بعض المناطق". ويضيف العساف أن ذلك سيتم من خلال تعزيز دور جميع المناطق في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. مشدداً على اهتمام الدولة بالقطاع الخاص باعتباره شريكاً مهماً للقطاع العام في مسيرة التنمية الشاملة في بلادنا الغالية، وهو ما أكدته خطط التنمية المتعاقبة في المملكة، ومثل أحد أهم الأهداف الإستراتيجية لهذه الخطط وتفعيل دورها في المجتمع وفي التنمية المستدامة.

## التنمية المتوازنة

ومن جانبه أوضح وزير التجارة والصناعة د. توفيق الربيعية أن التنمية المتوازنة هاجس كبير في دولة مترامية الأطراف

## المشاركون في القضية:

- د. إبراهيم بن عبد العزيز العساف، وزير المالية.
- د. توفيق بن فوزان الربيعية، وزير التجارة والصناعة.
- د. فهد بن محمد جمعه، الخبير الاقتصادي، وعضو الجمعية الدولية للاقتصاد والتنمية.
- د. عبد العزيز بن إسماعيل داغستاني، عضو مجلس الشورى، "سابقاً"، والكاتب الاقتصادي المعروف.
- د. عبد الله بن ناصر السبيعي، مدير عام البرامج المالية والاقتصادية بمعهد الإدارة العامة.
- أ. فهد بن محمد الحمادي، عضو مجلس إدارة الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، رئيس اللجنة الوطنية للمقاولين في مجلس الغرف السعودية.

مثل المملكة، بل إنها قضية كبيرة -على حد قوله-. ويضيف أن التوازن المقصود هو مفهوم متعدد الجوانب والأبعاد، فالمملكة في حاجة إلى التوازن التنموي بين المدن، وإلى التوازن التنموي داخل كل مدينة لكي يقوم هذا التوازن بين المدن بعمله كمصدر حضاري لظاهرة الهجرة من المدن الأقل تنمية إلى المدن الأكثر، وهي ظاهرة عالمية وليست محلية. وحول دور وزارة التجارة والصناعة في تعزيز هذا الجانب، قال د. الربيعية: "إن الوزارة ستعمل خلال الفترة المقبلة بشكل احترافي يخدم المواطن بشكل مميز". وأضاف د. الربيعية



**د. إبراهيم العساف:**  
**د. توفيق الربيعه:**  
 نعمل على تضيق  
 الدولة تعمل على  
 الفجوة التنموية  
 أن تصبح الصناعة  
 والحد من التمرکز  
 خيارا إستراتيجيا  
 السكاني وتعزيز دور  
 باعتبارها من أهم  
 جميع المناطق في  
 القطاعات التي تسهم  
 التنمية الاقتصادية  
 في التنمية المتوازنة  
 والاجتماعية

العام للدولة لا تتجاوز نسبة ١٪ فقط، أما الآن وكما تبين المؤشرات الاقتصادية فقد تغيرت هذه النسبة بشكل كبير نظير الاهتمام التنموي، وتوجه العديد من الوزارات والجهات

أنه يفضل أسلوب التوازن في خدمة المواطنين مع الحرص على التنمية الاقتصادية، والعمل على مضاعفة عدد المدن الصناعية مقارنة بالمدن الحالية، وإيجاد مدينة صناعية جديدة. لاستقطاب الاستثمارات إلى المدن الصناعية في جميع مناطق المملكة لتحقيق التنمية المتوازنة وتشجيع القطاع الخاص. وأضاف د. الربيعه أن حكومة المملكة تعمل على أن تصبح الصناعة خيارا إستراتيجيا لتتبع مصادر الدخل وتعتبرها من أهم القطاعات التي تسهم في التنمية المستدامة والتنمية المتوازنة.

#### الدراسات الميدانية

عن أسباب وجود التفاوت التنموي بين المناطق والمحافظات واستمراره لفترات طويلة، يقول د. فهد بن جمعه: "هذا الأمر يعد من سوء الإدارة، وضعف تخطيط وفق المفهوم الاقتصادي، ولا يحتاج إلى أدلة وبراهين تشبهه، فمناطق جازان - على سبيل المثال - قبل زيارة الملك عبد الله بن عبد العزيز - حفظه الله - لها عام ٢٠٠٥م كانت مشاركتها في الناتج المحلي





**د. فهد بن جمعه؛**

**زيارة الملك لجازان  
أعادت توازن العملية  
التنموية ورفعت من  
مساهمة المنطقة في  
الناتج القومي للدولة**

لكي تستفيد وتقوى بنيتها التحتية، وتُوجد فرص عمل لأبناء المنطقة. ويؤكد د. بن جمعه أن اكتفاء بعض الوزارات بعمل الدراسات المكتبية "عن بعد" لاحتياجات المناطق يؤدي إلى نتائج غير منطقية، فلا بد من الدراسات الميدانية على أرض الواقع بما يساعد على نمو المناطق البعيدة عن المراكز، ويسهم في خفض معدلات الهجرة، ويمنح المزيد من الحوافز الاستثمارية الصناعية والتجارية في المناطق الأقل نمواً مما ينعكس على تحسين مستويات المعيشة وتحقيق الرفاهية لكي تتسجم مع شروط التنمية المتوازنة إلى أبعد مدى.

#### سنوات من النسيان

ويتفق د.عبد العزيز داغستاني مع ما ذكره د. فهد بن جمعه، ضارباً المثل بالميزانية العامة للدولة التي تعلن كل عام

الحكومية لتنفيذ المشاريع، وفتح فروع لها هناك". ويطالب د. بن جمعه بإنشاء هيئات عليا للتنمية في كل منطقة لتحديد احتياجاتها ومتطلباتها حتى تستطيع بعض الوزارات والجهات الخدمية إيصال المشاريع لها وتحديد أولوياتها مع التركيز على دعم الصلاحيات بميزانيات مستقلة. ويشير د. بن جمعه إلى أن إعادة التوازن للعملية التنموية يتم أولاً من خلال إعادة توزيع المشروعات الجديدة على المناطق الأقل نمواً



## التنمية المتوازنة لن تتحقق إلا بترحيل بعض المرافق الحكومية للمحافظات والأقاليم

فلاحتياج الإنسان لا يختلف باختلاف الجغرافيا من حيث الخدمات الأساسية؛ لأن انعكاسات أي اختلاف تنموي قد يتسع ليطل مساحات شاسعة من البلد. وحول أبعاد هذه الإشكالية، ومدى ارتباطها بالمجتمعات النامية دون غيرها من المجتمعات، قال د. داغستاني: "بلا شك تعاني معظم الدول النامية من الخلل التنموي، وتركيزها على المراكز الحضرية الكبرى، وقد نبهت منظمات عالمية معنية بالتنمية من أن ٩٠٪ من البشر سيتكبدون مستقبلاً في مدن قليلة مترهلة الخدمات، وموبوءة بالظواهر البيئية وأمراضها في حدود عام ٢٠٥٠م، ولذلك تتجه الدول نحو قطع الطريق على هذه المخاطر بالآلية التي تطلق عليها التنمية الإقليمية المتوازنة".



**أ. فهد الحمادي:**  
التنمية المتوازنة بين المراكز والأقاليم لن تتحقق وتفضل إلا إذا تم ترحيل بعض المرافق الخدمية الحكومية إليها حسب طبيعة وميزات كل محافظة

### طاقات رجال الأعمال

ولكن ماذا عن دور القطاع الخاص في المساهمة في إحداث التوازن التنموي في المحافظات والقرى؟ يقول أ. فهد الحمادي: "أن دور القطاع الخاص مهم للغاية بالتوافق مع دور القطاع العام في تحقيق التكامل التنموي المطلوب". ويضيف أ. الحمادي أنه من الأهمية توحيد الرؤى وتشخيص التباينات التنافسية والاستثمارية لكل منطقة، والعمل على حشد طاقات رجال الأعمال في كل محافظة لإبراز الميزات النسبية التي تتمتع بها محافظاتهم. ويطلب أ. الحمادي بإعادة قراءة الموجهات الإستراتيجية في خطط التنمية التي تؤكد مبدأ التنمية المتوازنة بين جميع المناطق والأقاليم. وقال: "إن التنمية المتوازنة بين المراكز والأقاليم والمحافظات

لن تتحقق وتفضل إلا إذا تم ترحيل بعض المرافق الخدمية الحكومية إليها حسب طبيعة وميزات كل محافظة مثل إقامة بعض المستشفيات المتخصصة في بعض المحافظات وإقامة دور لكبار السن الذين خدموا الدولة في مختلف المواقع العسكرية والمدنية بالإضافة إلى توزيع المدارس والمراكز والمعاهد المتخصصة في المحافظات شرط أن تقوم هذه المنشآت الجديدة طبقاً لدراسات وأبحاث مسحية وميدانية شاملة للميزات النسبية في المحافظات". ويؤكد أ. الحمادي أن على الدولة أن تدعم عملياً مقومات انتقال المدينة إلى الريف بدلاً من تريف المدن بالهجرات المتنامية



**د. عبد العزيز داغستاني:**  
سوء التنسيق بين الوزارات أحدث إشكاليات تنموية تمثلت في التركيز على الرياض وجدة والدمام وهمشت الأطراف

ويتصدرها الإنفاق الكبير على قطاع التعليم، مع الحرص على توزيعه بتوازن على كافة المناطق والمحافظات، لأن الإنفاق على التعليم - بحسب د. داغستاني - هو التوجه التنموي الصحيح للدول فالإنسان هو هدف التنمية وغايتها ووسائلها، وبالتالي فإنه - الإنسان - في مختلف المناطق سواء في القرى أو البلدات أو الأرياف أو المدن له الحق نفسه في الحصول

على التنمية. ويضيف د. داغستاني أن المملكة كأي دولة أخرى واجهت عدة إشكاليات اقتصادية وتنموية تم إغفالها لسنوات طويلة بسبب سوء التنسيق بين الإدارات والوزارات المعنية وتمثلت هذه الإشكالية في تركيز الإنفاق التنموي على ما سُمي بالثالثات التنموي أو محور "الرياض وجدة والدمام" وتهميش الأطراف بشكل ينم عن عدم وعي المخطط منذ وقت مبكر بأهميتها في نمو مسارات التنمية المختلفة. ويؤكد د. داغستاني أن زيارة خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز لبعض المناطق ومنها منطقة جازان قبل ست سنوات وتأكيد - حفظه الله - على أنها لم تحظ بما تستحقه من المشاريع التنموية كباقي المناطق، وتشديده على أن هذا الأمر أحدث إشكالية تنموية سرع من عملية تحريك عجلة التنمية في تلك المنطقة، وأحدث نمواً تنموياً كبيراً سعى لتدارك سنوات من الخلل الكبير. وحول الآثار السلبية لهذا التفاوت التنموي بين المناطق، قال د. داغستاني: "بقاء هذا الأمر لفترات طويلة له آثار اجتماعية واقتصادية وبيئية، انعكست سلباً على منظومة التنمية وزيادة الخلل في توزيع الموارد وعوائد التنمية، وتباين في مستويات الدخل والفقر والبطالة ومستوى الرفاه الاجتماعي، وبالتالي علينا العمل على معالجته وطرحه بكل شفافية، فمن الضرورة للمجتمعات التي ترغب للحاق بركب التطور إعادة مفهوم التوازن التنموي





**د. عبد الله**

**السبيعي: غياب  
التنسيق بين الأجهزة  
الحكومية في  
التخطيط والتنفيذ  
أدى إلى فشل وتأخر  
إنجاز كثير من  
المشاريع**

دورا مهما في تنسيق المشاريع الحكومية في مناطقهم؛ إلا أنهم في أغلب الحالات يواجهون صعوبات كثيرة في تفعيل هذه المهمة في ظل غياب المعلومات الدقيقة عن المشاريع والخدمات والأنشطة القائمة، ومراحل إنجازها وكذلك الاحتياجات اللازمة لإنجازها - وبحسب د. السبيعي- لا يتوافر لديهم نظام معلوماتي فعال عن المشاريع الحكومية. ويطالب د. السبيعي

بالاهتمام بالمزايا النسبية للمناطق، وأن تكون المشاريع الحكومية متوافقة مع هذه المزايا، كإنشاء المدن الصناعية في المناطق الأقل نمواً، وزيادة الدعم المالي للمشاريع التي تنفذ في هذه المناطق. ويشدد د. السبيعي على أن غياب التنسيق في التخطيط والتنفيذ أدى في حالات كثيرة إلى فشل أو تأخر إنجاز كثير من المشاريع الحكومية المعتمدة في المناطق والمحافظات. وقال السبيعي: "يجب أن لا ننسى أهمية التنسيق بين الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص من أجل شراكة تنمية فاعلة تسهم في ترسيخ مفهوم التنمية الإقليمية المتوازنة". ●

## عدم توافر آليات للتنبؤ بالمشاكل المحتملة عند التخطيط والتنفيذ من أسباب التفاوت التنموي

إليها من القرى والأرياف والمراكز السكانية الأصغر.

### التنسيق بين الأجهزة الحكومية

وفي ذات السياق يرى د. عبد الله السبيعي أن التطور في نوعية المشاريع التنموية، والتوسع في الإنفاق الحكومي، وتنفيذ عدد كبير من مشاريع البنى التحتية والخدمات، تطلب تنسيقاً أكبر بين الأجهزة الحكومية التي تخطط، وتنفذ، وتشرف على هذه المشاريع. ويضيف د. السبيعي: يتضح للمراقب أن هناك تفاوتاً وتبايناً في النشاط التنموي بين المناطق المختلفة، وفي سرعة الإنجاز، وتركيز للمشاريع في مناطق معينة مما زاد من الضغط على طلب الخدمات في هذه المناطق، وأضعف العملية التنموية في مناطق أخرى. وحول أسباب هذه التفاوت التنموي من منظوره المتخصص، قال د. السبيعي: "هذا التباين في النشاط التنموي والتأخر في الإنجاز له أسباب عديدة، وأحد أهم هذه الأسباب هو ضعف التنسيق بين الأجهزة الحكومية وفروعها في المناطق لعدم توافر آليات للتنبؤ بالمشاكل المحتملة عند التخطيط والتنفيذ، ومعالجة أوجه القصور في حينها". ويؤكد د. السبيعي أن أمراء المناطق، وأعضاء مجالس المناطق يلعبون



## كالة إدارية

إعداد / سوسن المفلح

# التغيير ... نحو الأفضل

منذ فترة تجاوزت الأسبوع لاحظ زملاؤه في المكتب أنه لم يعد على ما يرام، فابتسامته المعهودة لم تعد تشرق كما كانت- رغم محاولاته- واعتري وجهه الذبول، وفترت همته بعض الشيء. طمأنته لهم لم تكن كافية، لأن حاله كانت على عكس ذلك، ولكنهم احترمو رغبته بعدم الحديث في الأمر، فأخذوا يراقبونه خفية، وكلهم قلق ويدعون الله أن يكون سبب هذا التغيير خيراً وأنه حدث عابر سيتلاشى قريباً.

وعلى غير عادته، غاب "سامح" فقد اشتد به المرض الذي قاومه طويلاً، وما هو يرقد على السرير الأبيض في أحد المستشفيات لتجرى له عملية جراحية بعد أن ساء وضعه الصحي. جميع معارفه، أصدقائه، المتعاملين معه كانوا يدعون له بالشفاء العاجل ويتمنون عودته بالسلامة في أقرب وقت.

الأمر العجيب والذي لاحظته الجميع هو حجم التغيير الإيجابي والكبير الذي طرأ على زملائه في فترة غيابه، الالتزام التام بوقت الدوام بدون تأخير ولا تذمر، إنجاز أعمالهم في وقتها وبنفس الروح التي كان يعمل بها "سامح" تلك الصراعات والنقاشات الحادة بينهم وبين المراجعين اختفت، وحل محلها الهدوء وحسن المعاملة، لقد أصبح كل منهم "سامح" آخر ولكن يمكن بسهولة ملاحظة الحزن الذي كان يعتريهم على حال صديقهم "سامح" خاصة عند رؤية مكتبه الخالي.

لم يكن "سامح" يصدق عظم الفرحة التي كانت تملأ عيون زملائه عند عودته من إجازته وقد تعافى وتمائل للشفاء، وبدأت ابتسامته المعهودة تعود شيئاً فشيئاً، وطاقته الإيجابية التي طالما عمت الجميع تزداد يوماً بعد يوم، لتشرق شمساً تمتد بالدفع والعطاء من حولها بلا حدود.

### التعليق:

- اجعل التغيير في هذا العالم ينطلق منك .. كن أنت البوصلة.
  - القدوة الصالحة وسيلة أثبتت كفاءتها في إحداث التغيير على المدى الطويل.
  - قال أبو تمام:
- قد ينعم الله بالبلوى وإن عظمت... ويبتلي الله بعض القوم بالنعيم..

**"سامح"** إنسان متسامح مع نفسه ومع كل الناس، يحترم نفسه ويحترم الآخرين،

وإن أخطأ فإنه لا يجد غصاصة في الاعتذار، وفي حال أخطأ أحدهم ضده، فهو يلتزم له الأعذار وينهي الموقف في لحظته، ويمضي وهو هائن البال مرتاح.

"سامح" يحب عمله ويستغرب من زملائه الذين يتذمرون من طول وقت الدوام، فهو يحضر إلى العمل بعد أن يصلي الفجر، يمشي في شوارع الرياض قبل أن تستيقظ من نومها وتبدأ في جرياتها المتقطع، موقف سيارته لا يمكن أن يأتي أحد قبله ويحتله، فهو أول من يصل، يدخل مكتبه بمجرد أن يفتح حارس الأمن الأبواب، وأثناء شرب القهوة يفتح الموقع الإلكتروني لجريدته المفضلة ويتصفحها، فالتصفح في ذلك الوقت يكون سريعاً لأنه لا يوجد مستخدم غيره في المبنى.

يبدأ زملاؤه في التوافد واحداً بعد الآخر، وترتفع الأصوات تذمراً من زحمة الشوارع وعدم وجود مواقف، ويصبح الجو متوتراً مشحوناً مع تنبيهات المدير لهم لتأخيرهم عن وقت الدوام، يتكرر المشهد يومياً و"سامح" يراقب من بعيد وهو يعمل على ملفاته، ويحمد الله على نعمائه.

لطالما كان "سامح" سنداً لزملائه، فهو المرجع الإداري لهم في تفاصيل العمل مهما تعقدت الأمور، وهو الصديق الصدوق لهم في السراء والضراء، فكم من مرة أنقذ زميلاً له من وضع حرج داخل وخارج العمل، وكانت مساعداته لهم من المسلمات التي يتوقع كل منهم أنها من حقه وتحت الطلب.

كان "سامح" منبع عطاء لكل من حوله، بل إن المراجع لإدارته يشعر بالسعادة إذا ما تم تكليف "سامح" بإنجاز معاملته، فهو سينجزها له بسرعة وبنفس راضية وابتسامة مشرقة ونصيحة أخوية، وكأنه ينجز عملاً لقريب له. بينما الحظ العاثر والتأخير وسوء المعاملة تكون من نصيب مراجعي زملائه في القسم، ولم يتذكر أحد من الموظفين أن الإدارة أو أحد موظفيها قد استقبلت هذا الكم الهائل من خطابات الشكر والثناء قدر ما تم تقديمه لسامح.

لم يتوقف دور "سامح" على إنجاز عمله بكل إتقان وسرعة بل كان يتدخل في كثير من الأوقات ليفض نزاعاً بين زميل له ومراجع تأخرت معاملته، ويتكفل بإنهاء الإجراءات له بأسلوب راق في التعامل لا يمكن أن يصدر إلا منه، ودون أن يحرج زميله.



# السلوك الإجرامي بين واقع الأمن الاجتماعي والضبط الاجتماعي

أعدّها للنشر: محمود القيعي

قدمت هذه الورقة إلى ندوة المجتمع والأمن  
بمركز البحوث والدراسات الأمنية بكلية الملك  
فهد الأمنية في ٢١ شعبان ١٤٢٦ هـ  
، بعنوان " السلوك الإجرامي بين واقع  
الأمن الاجتماعي والضبط الاجتماعي"  
من إعداد د. محمد بن عبد الله البكر،  
استاذ علم النفس الاجتماعي المشارك  
بالمعهد.



١ - تحقيق الاحتياجات الأساسية:  
يتم تحقيق وإشباع الاحتياجات الأساسية من  
خلال توفير الخدمات الرئيسية في المجتمع والتي  
ترتبط ارتباطاً مباشراً ووثيقاً بحياة واستقرار الفرد.  
من تلك الخدمات ما هو مرتبط بإشباع الحاجات  
الأساسية عند الفرد والتي قد يحتاج لها بشكل يومي  
مثل: الخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية  
وخدمات الإسكان.  
وذهب البكر إلى أن عملية الشعور بالمواطنة والانتماء  
تقوم بدور رئيسي في تنمية المعايير الاجتماعية  
الإيجابية عند الفرد والمتمثلة في احترام الأنظمة  
وحمايتها، واحترام والتقدير بالقيم الاجتماعية المتعارف عليها  
والسائدة في المجتمع.

٢ - ترسيخ قواعد ومعايير سلوكية وأخلاقية :  
وتناول البكر مؤشرات البناء الاجتماعي السليم ومنها توافر  
معايير سلوكية وأخلاقية على درجة من الفهم والإقرار المتقارب  
بين أفراد المجتمع حيث إن الفهم والإقرار المتقارب للقواعد والمعايير  
السلوكية يؤمن للمجتمع درجة عالية من التجانس في اتباع هذه  
القواعد والمعايير مما يكفل ويضمن درجة عالية من وحدة التماسك  
والتناغم في البنية الاجتماعية. لذا تهدف فكرة عملية التجانس في  
المعايير السلوكية والأخلاقية إلى القيام ببلورة الإطار السلوكي العام  
للمجتمع والذي يراعى فيه حقيقة الاختلاف العقائدي أو المذهبي  
أو الثقافي لأفراد المجتمع.

٣ - تطوير وتحديث أجهزة الأمن :  
تقوم أجهزة الأمن بمهام رئيسية وأساسية في كيان البناء الاجتماعي  
للدولة لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهم المقومات الأساسية لهذا  
البناء، كالمحافظة على المعايير السلوكية والأخلاقية المرعية، تعزيز  
ودعم الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والحياتي  
للمواطنين.

لا ينظر خبراء العلوم الجنائية الحديثة إلى الجريمة بوصفها  
ظاهرة مجردة تتمثل بفعل أو ارتكاب فعل خاضع لنص تجريبي أو  
تجريبي يقرر القانون على من يرتكبه عقوبة محددة، وإنما ينظرون  
إليها بوصفها مشكلة سلوكية لدى أفراد ينتمون إلى مجتمع  
معين، تستلزم الدراسة والتحليل المتعمقين بهدف فهم ووعي دوافع  
وأسباب السلوك الإجرامي والمضاد للمجتمع.

إن هذا المفهوم يتناول الجريمة كواقع يرتبط بالعديد من الظروف  
المعيشية والعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، المهنية والثقافية  
للمجتمع من جانب وبالفرد وعلاقته بذاته وتفاعله مع غيره من  
أفراد المجتمع من جانب آخر.  
الباحث د. محمد البكر ركز في ورقته البحثية على دراسة السلوك  
الإجرامي ضمن بعدي (البناء النفسي) و(البناء الاجتماعي).

## أولاً البناء الاجتماعي

في البداية يرى البكر أن مفهوم البناء الاجتماعي يقوم على أساس  
تحليل مدى أهمية توفر الظروف والمناخ الملائم اجتماعياً واقتصادياً  
وأمنياً للمواطن في المجتمع، والذي من خلاله يستطيع أن يعيش  
حياة مستقرة وأمنة وكريمة في نفس الوقت. وهو ما يعرف في  
اختصاص علم الاجتماع الجنائي بـ "الأمن الاجتماعي".  
ورصد الباحث أهم العوامل الفاعلة في بنية الأمن الاجتماعي وهي:

## ضرورة الارتقاء والتحديث المستمر لمعايير التعيين والاختيار لرجال الأمن والقضاء

ونوه الباحث بأهمية بلورة ووضع معايير دقيقة تكون المرتكز الأساسي لعملية اختيار منسوبي الأجهزة الأمنية. بحيث يكون الاختيار قائماً في السلس على المعايير المتعلقة بالاستعداد والقدرات الشخصية من جانب ومستوى التأهيل التعليمي من حيث الاختصاص والتفوق.

### ٤ - تفعيل النظام القضائي :

ويرى د. البكر أن وجود نظام قضائي فاعل تتوافر فيه الإجراءات النظامية والعدالة لعملية التقاضي والمحاكمة أحد المقومات الأساسية للبناء الاجتماعي للمجتمع. وبما أن الخصومة في دائرة التقاضي قد تكون بين معتمد ومعتدى عليه من أفراد المجتمع أو بين أحد مؤسسات الضبط الإداري وبين منتهكي أو مخترقي الأنظمة المقررة رسمياً.

لذا يعد من مهام النظام القضائي في عملية الضبط الاجتماعي العمل على حفظ وحدة وتكامل البناء الاجتماعي للمجتمع. وذلك من خلال إصدار أحكام قضائية غير متحيزة أو متناقضة بين أطراف الخصومة أو الخصومات وبحيث تكون هذه الأحكام منسجمة ومواكبة لحقيقة الواقع الاجتماعي المعاش للمجتمع.

إن هذا الدور المتشعب والذي يقوم به النظام القضائي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجميع المقومات الأساسية للبناء الاجتماعي : (الاستقرار المعيشي، الاستقرار الاقتصادي، الاستقرار الأمني). فإذا كان دور الأجهزة الأمنية المشار إليه سابقاً هو عملية المحافظة على تنفيذ والتقييد بالأنظمة والقوانين المكونة لهذه المقومات، فإن دور الجهاز القضائي يعد أساسياً من حيث أنه مكمل لدور الأجهزة الأمنية وذلك في إيقاع العقوبة والجزاء لمخالف هذه الأنظمة.

لذا يستلزم تكامل عملية الضبط الاجتماعي للمؤسسات الرسمية "وجود جهاز قضائي قادر وعادل يسهر على تطبيق الأنظمة والقوانين بحق المخالفين والجانحين فيقرر لهم ما يستحقونه من لوم اجتماعي وما يحتاجون إليه من إصلاح وإعادة تأهيل لحياة اجتماعية أفضل" (العوجي، ١٩٨٧ : ٢٢٩).

### ثانياً البناء النفسي

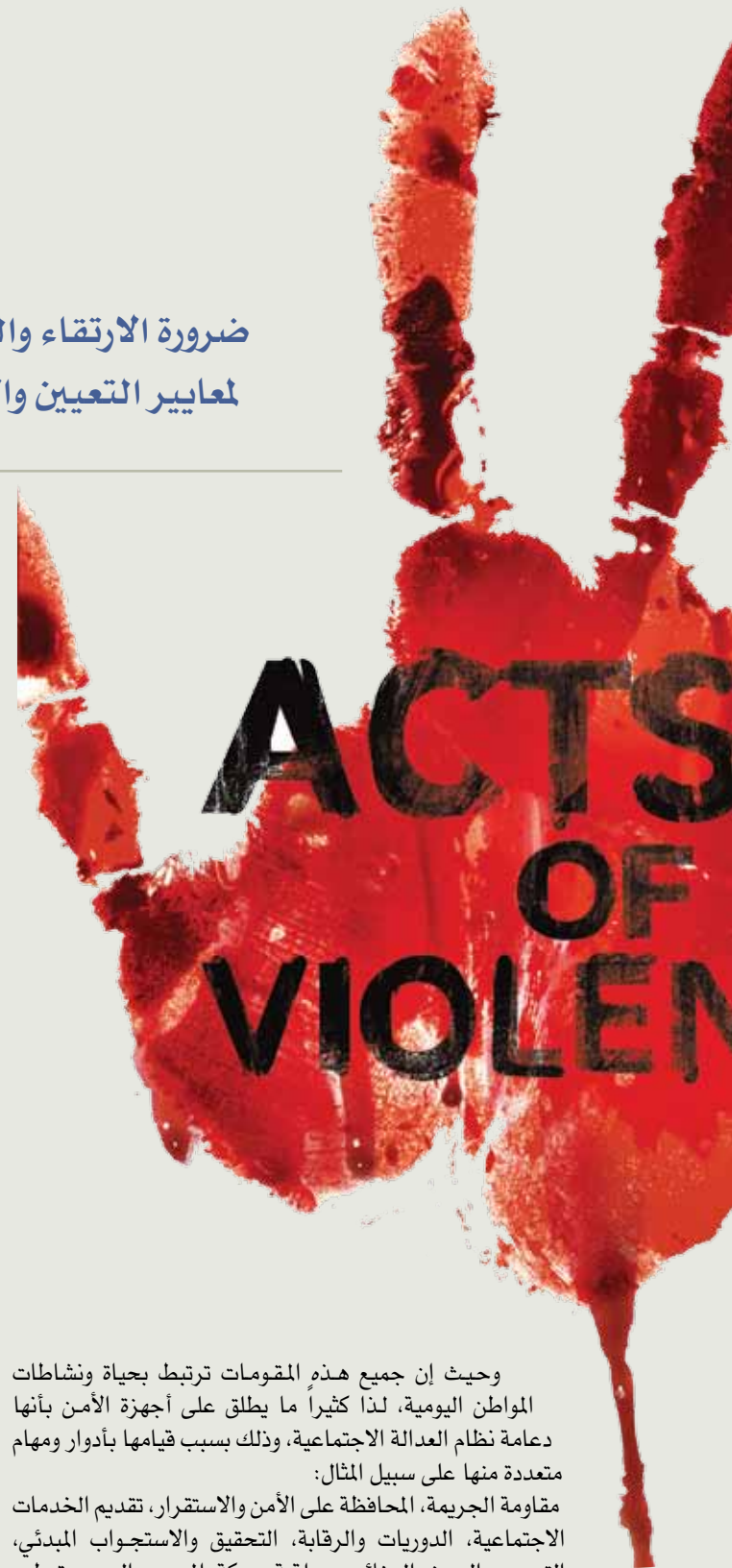
وتناول الباحث مفهوم البناء النفسي إلى جوانب القدرة والاستعداد عند الفرد والتي من خلالها تقيم مدى درجة الارتباط النفسي والعاطفي بينه وبين المجتمع وأفراده. حيث يقوم البناء النفسي المتوازن بدور كبير في عملية تهيئة الفرد للانسجام والاندماج مع متطلبات وقيم ومعايير المجتمع الذي يعيش فيه.

فالجريمة كسلوك ترتبط في الأساس بفقدان الفرد للحس والشعور الاجتماعي والمتمثل بالأنظمة والقيم والمعايير المشتركة وذلك بسبب

وحيث إن جميع هذم المقومات ترتبط بعياة ونشاطات المواطن اليومية، لذا كثيراً ما يطلق على أجهزة الأمن بأنها دعامة نظام العدالة الاجتماعية، وذلك بسبب قيامها بأدوار ومهام متعددة منها على سبيل المثال:

مقاومة الجريمة، المحافظة على الأمن والاستقرار، تقديم الخدمات الاجتماعية، الدوريات والرقابة، التحقيق والاستجواب المبدئي، التحري والبحث الجنائي، مراقبة حركة المرور والسير، توطيد وتحسين العلاقة بين الجمهور والأجهزة الأمنية... إلخ.

وذهب البكر إلى أن تفعيل وتطوير أداء الجهاز الأمني للقيام بشايطه الحيوي لا يتحقق من خلال مسألة التوافر العددي لمنسوبيه فقط، بل يتحقق في الأصل من خلال عملية التحسين والتطوير المستمر لإداء منسوبيه، وذلك عن طريق التدريب والتعليم المستمر من جانب، وتحديث وسائل الاتصال والانتقال و الأجهزة ذات العلاقة بالتحري والضبط من جانب آخر.



## لابد من تفعيل الدور التربوي للمدرسة كمؤسسة رسمية للضبط الاجتماعي

خلال أو انحرافات في مقومات الشخصية. لذا فإن الشخصية اللاسوية هي الشخصية التي تفتقد إلى التوازن النفسي، كما أن عدم التوازن النفسي يؤدي إلى وجود حالة من التناقض بين مصلحة الفرد (تحقيق الذات من خلال الحصول على المتطلبات والاحتياجات الأساسية) والمصلحة العامة (الأنظمة والسياسات العامة للمجتمع).

ويؤكد الباحث أن عدم قدرة الأنظمة والسياسات العامة على تحقيق وإشباع الاحتياجات والمتطلبات الأساسية للفرد، يتمثل بإخفاق برامج ومشاريع التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة في أن تعكس في خططها الواقع الحقيقي للاحتياجات الرئيسية لأفراد المجتمع والمتمثلة بخدمات التعليم، الصحة، الإسكان، وتوفير فرص العمل... الخ.

وتناول البكر العناصر الرئيسية لمقومات البناء النفسي عند الفرد، ومنها:

### ١ - الارتباط النفسي والعاطفي:

حيث يشير مفهوم الارتباط النفسي والعاطفي إلى مدى إحساس واهتمام الفرد بمشاعر الآخرين ومراعاتها. إذ أن فقدان عنصر الارتباط النفسي والعاطفي (الحس والشعور الجمعي) يؤدي إلى قابلية نشوء وترعرع خصائص الشخصية السيكوباتية عند الفرد والتي من خلالها يفقد القدرة على الارتباط أو الانسجام مع المجتمع وقيمه.

ويرى البكر أن ضعف الارتباط النفسي والعاطفي يجعل الفرد عرضة للإصابة بأزمات نفسية عديدة، وتتفاقم هذه الأزمات في حالة عدم مواجهتها. الأمر الذي قد يقود الفرد لتعبير كرده فعل لهذه الأزمات إلى اقتراح بعض المظاهر السلوكية الغير سوية مثل: فقدان الرادع الاجتماعي، فقدان الشعور بالعطف، فقدان الشعور بالذنب، عدم المبالاة، الاندفاعية والشراسة وفقدان الشعور الإنساني المرتبط بالرفق. ويعد مجموع هذه المظاهر السلوكية أهم مؤشرات ونوازع الشخصية السيكوباتية (المضادة للمجتمع).

لذا فإن الوعي الاجتماعي باحترام وقبول الأنظمة والمعايير الاجتماعية والتي تحدد وتبلور قواعد السلوك الاجتماعي للمجتمع يعتمد في الأصل على مدى شعور الفرد بارتباطه واهتمامه ومراعاته لمشاعر الآخرين (الحس الجمعي العام). وتجدر الإشارة إلى أن الأسرة والمدرسة والأصدقاء من أهم مؤسسات التنشئة الاجتماعية، التي تقوم بدور رئيسي في غرس وتعزيز عنصر الارتباط النفسي والعاطفي عند الفرد.

علما أن الأسرة تقوم بدور أساسي في عملية غرس وتعزيز عنصر



الارتباط النفسي والعاطفي عند الفرد. لذا تركز نظرية الضبط الاجتماعي (Social Control Theory) على أهمية توثيق علاقة الارتباط النفسي والعاطفي بين الفرد وأسرته خاصة في مراحل الطفولة والمراهقة.

وخلص الباحث إلى أن إخفاق الأسرة في القيام بدورها في غرس وتعزيز شعور الارتباط النفسي والعاطفي في مرحلتي الطفولة والمراهقة "يعد من أهم العوامل التي تساهم في تكوين شخصية مضطربة وغير متجانسة أو متوافقة مع أنظمة وقيم المجتمع. إن مثل هذا الخلل في التربية الأسرية يؤدي بالفرد إلى تغليب المعايير السلبية لديه نحو المجتمع على المعايير الإيجابية، وهذا بدوره يؤدي إلى استعداد شخصي لانتهاك واختراق أنظمة وقوانين المجتمع (البكر، ٢٧١:١٤٢٢).

## ٢ - الالتزام:

ويرى البكر أن عنصر الالتزام في البناء النفسي يرتبط من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية تعكس علاقة الفرد وتفاعله مع البيئة الخارجية المحيطة به، وتتمثل هذه الأبعاد ب: الوقت، السعي والقدرة، وتعد هذه الأبعاد المرتكزات الأساسية لنشاط الفرد في المجتمع.

وتجدر الإشارة إلى أن عنصر الارتباط النفسي والعاطفي يؤثر بدوره في هذه الأبعاد. إذ أن الفرد الذي يتصف بدرجة عالية من حيث الارتباط النفسي والعاطفي مع أسرته ومجتمعه يكون أكثر قدرة واستعدادا لتوظيف طاقته التوظيف الأمثل من حيث استغلال وقته بالمحاولة والسعي نحو تحقيق قدراته في أداء أو ممارسة أعمال أو نشاطات ينمي ويعزز من خلالها ذاته ويخدم مجتمعه مثل الالتزام نفسيا وعمليا بمواصلة التعليم أو القيام بأداء أعمال مهنية ونشاطات تطوعية معيبة.

إن استعداد الفرد للالتزام بتوظيف واستغلال طاقته وجهده وفقا للأبعاد والمبادئ السابقة يعزز ويدعم الرغبة والاتجاه لديه في الانضمام والمحافظة على تمثل ومحاكاة القيم والمعايير الاجتماعية العامة للمجتمع. كما أن عدم أو ضعف التقيد والالتزام بالقواعد السلوكية المرعية والمألوفة لدى المجتمع يعزز ويدعم الاتجاه الذاتي للفرد في الرغبة لمحاولة ارتكاب واقتحام الأعمال المخالفة للقانون والأنظمة مما يولد الاستعداد الشخصي للسلوك الإجرامي وارتكاب الجريمة (البكر، ٢٧٢:٢٠٠٤).

## ٣ - الاستغراق:

وتناول الباحث مفهوم الاستغراق وفقا لنظرية الضبط الاجتماعي الذي يشير إلى عملية تعزيز الرغبة والدافع الشخصي نحو المساهمة والمشاركة الفردية في الأعمال والنشاطات الخيرية خاصة تلك المتوافقة مع الأنظمة والمعايير العامة للمجتمع.

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم ومبادئ الاستغراق تتأصل ضمن نسق المراحل الأولى لعملية التنشئة الاجتماعية للفرد. لذا تعد كل من الأسرة والمدرسة من المؤسسات الرئيسية للضبط الاجتماعي والمعنية بشكل أساسي في بلورة مفهوم الاستغراق وغرس مبادئه عند النشء. فالأسرة تعد "الوعاء الذي يحتضن الإنسان منذ



## يجب تطوير وتحديث مناهج التعليم العام لتواكب متطلبات سوق العمل ومقتضيات العصر



عملية التفاعل والتعامل الاجتماعي بين أفراد المجتمع. ويحذر الباحث من خطورة عدم تربية وتعليم النشء على الإيمان بالإطار القيمي للمجتمع من جانب، أو عدم تعزيز ودعم هذا الإطار والذي قد يؤدي إلى ضعف الاستعداد الذاتي لاحترام والتقدير بقواعد ومبادئ النظام الاجتماعي والقانوني للمجتمع بشكل عام وخصوصيات وحقوق الغير بشكل خاص.

### التوصيات:

وخلص الباحث إلى عدد من التوصيات المتعلقة بأجهزة الأمن والقضاء والتربية والتعليم، ومنها توصيات للأسرة.

ففيما يتعلق بجهاز الأمن دعا الباحث إلى ضرورة دعم مفهوم التدريب المستمر لرجال الأمن، وتنوع وتحديث البرامج التدريبية لكافة الاختصاصات الأمنية، وضرورة وضع معايير دقيقة ومقننة لوظائف النشاط الأمني، والارتقاء والتحديث المستمر لمعايير التعيين والاختيار لرجال الأمن.

ووصى البكر بضرورة استمرار الاطلاع والاستفادة من التجارب الدولية المتعلقة بمعايير واختبارات الاختيار والتعيين للعاملين في النشاط الأمني. وأهمية تطوير وتحديث التقنية الأمنية (وسائل الاتصال والانتقال والضبط الجنائي).

وعن التوصيات المتعلقة بجهاز القضاء، دعا الباحث إلى تنظيم وتقنين إجراءات التقاضي والقضاء، والارتقاء والتحديث المستمر لمعايير التعيين والاختيار لرجال القضاء، وأهمية تنوع مصادر اختيار القضاة بحيث يشمل العاملين في التحقيق والادعاء العام.

وعن التوصيات المتعلقة بجهاز التربية والتعليم، دعا البكر إلى تفعيل الدور التربوي للمدرسة كمؤسسة رسمية للضبط الاجتماعي في المحافظة على البناء الاجتماعي من خلال ترسيخ مبدأ احترام والعمل بالقواعد والمعايير السلوكية والأخلاقية للمجتمع، ونوه بضرورة فرض إلزامية عامة للتعليم العام، وتوسيع الطاقة الاستيعابية للمدارس في المراحل الثلاث للتعليم العام، وضرورة تطوير وتحديث مناهج التعليم العام لتواكب متطلبات سوق العمل ومقتضيات العصر.

وأنتهى البكر ورقته بتوصيات متعلقة بدور الأسرة، ودعا إلى العمل على تغيير العادات الاستهلاكية عند الأسر، عن طريق التفريق بين مفهومي الاحتياجات الأساسية والكماليات غير الضرورية بالنسبة للأسرة، وأهمية توظيف وإسهام المساجد، الجامعات، المؤسسات التعليمية، الإعلامية، الخيرية والنوادي في التوعية بمسؤولية ومهام الأسرة في عملية الضبط الاجتماعي. ●

الصغير ويعمل على غرس ونقل القيم، المعايير، الاتجاهات والمفاهيم العامة عن طريق التربية والتوجيه الأخلاقي والاجتماعي لهذه القيم والمفاهيم” (البكر، ١٤٢٢: ٢٧١).

ويرى البكر أن مبادئ الاستغراق تتضمن الكثير من الأعمال والنشاطات غير الرسمية والمقرة أساساً ضمن قواعد السلوك الاجتماعي العام. كما أن هذه الأعمال والنشاطات تتنوع، فمنها ما يقع ضمن المحيط المدرسي وذلك من خلال مختلف الأنشطة اللاصفية مثل: جمعيات الخطابة، تحفيظ القرآن، الرسم، الرياضة، المسرح والتمثيل، العزف الموسيقي والجمعيات العلمية.. الخ. إضافة إلى الأعمال التي تقع ضمن الجمعيات التعاونية في الأحياء السكنية والتي تقوم بالعديد من الأنشطة مثل مساعدة كبار السن، تنظيف المساجد.. الخ.

لذا فإن تعزيز الدوافع والرغبة الذاتية عند الفرد في المساهمة والمشاركة في الأعمال الاجتماعية المنظمة يعد عاملاً هاماً في حماية الفرد من احتمالية الانخراط في الأعمال والسلوكيات الغير مشروعة، وذلك لأن الانخراط أو التوظيف الذاتي في الأعمال والنشاطات الاجتماعية المنظمة يستغرق جل وقت الفرد، كما أنه يقوي من درجة التلاحم والتواصل الاجتماعي مع الآخرين.

### ٤- الإيمان:

يتمثل مفهوم الإيمان في أن الأفراد الذين ينشئون ضمن إطار قيمي متجانس ومتسق مع الأنظمة والمعايير الاجتماعية العامة، أي غير متنافر أو متضارب بين قيم وروية الفرد/ الجماعة والنظام العام للمجتمع.

إذ تشير الدراسات الاجتماعية إلى أن الأفراد الذين ينشئون في مثل هذا الإطار القيمي المنظم والمتسق يصبح لديهم استعداد أكبر للإيمان والتصديق به وبالتالي تقوى لديهم درجة القناعة والارتباط بهذا الإطار القيمي للمجتمع.

وتجدر الإشارة إلى أن حالة إيمان الأفراد بالإطار القيمي والنظامي للمجتمع تبرز أو تنعكس كثيراً في سلوكيات متعددة مختلفة في أثناء

## المسئول وفريق العمل.. رؤى وقدرات

**من** التجارب الناجحة في مسارات العمل أن يعمل منسوبو المنشأة كفريق واحد يؤمنون بأهدافها والانتماء لها، ويتمتعون بالثقة والعلاقات الطيبة فيما بينهم وبين مرؤوسيههم. وهذا ما أفادني خلال عملي وما كنت أحرص عليه وأشعر أنه أحد العوامل المهمة لانتظام العمل في المنشأة وتطورها وتقديمها ونجاحها.

إن من أهم عوامل نجاح المسئول التربوي في قطاع التعليم - تحديداً - أن يكون ذا معرفة وخبرة ودراية سليمة للأهداف التربوية والتعليمية، وأن يكون معه فريق عمل يحمل ذات الرؤى والأفكار، ولديه القدرة العالية على اتخاذ قرارات عملية لترجمة تلك الرؤى وتحويلها إلى واقع خلال فترة زمنية محددة.

من أبرز الصعوبات التي تكمن في العمل الإداري - في رأيي - القدرة على اختيار الفريق المناسب، وتعزيز ثقة أعضائه بأنفسهم، وإعطائهم جميع الصلاحيات لممارسة سرعة الإنجاز مع توفير الإمكانيات البشرية والمادية والمتطلبات الفنية من جميع جوانبها، مع البدء بالتهيئة والتحضير، والمسح الميداني، لاستقصاء الآراء من مختلف فئات المجتمع ومن المتخصصين وأصحاب الخبرة،

وكذا التجارب العلمية المفيدة دولياً. وذلك لوضع الإطار العام والتخطيط المنهجي للعمل المراد إنجازه بما في ذلك اتخاذ القرارات التنفيذية العاجلة التي تساعد على تحقيق الهدف العام بكل أبعاده في الهيكلية التربوية والتعليمية ومكوناتها كالبيئة التعليمية تصميماً وبناءً وتجهيزاً بكل الوسائل العلمية والتعليمية بما في ذلك التقنيات الحديثة، وكذا المناهج والخطة الدراسية، والكتاب، والمعلم ومعايير اختياره وطريقة إعداده وتدريبه.

ومع الإخلاص والجدة في العمل، فإن هذه العوامل كفيلة بإحداث نقلة نوعية في هذا الجانب التعليمي والتربوي، الذي يعد المركز الأساس لتقديم المجتمع علمياً وثقافياً وحضارياً واجتماعياً واقتصادياً.. ●



أ. عبد الله بن محمد  
الحرقان \*

إن من أهم عوامل نجاح المسئول التربوي في قطاع التعليم - تحديداً - أن يكون ذا معرفة وخبرة ودراية سليمة للأهداف التربوية والتعليمية، وأن يكون معه فريق عمل يحمل ذات الرؤى والأفكار، ولديه القدرة العالية على اتخاذ قرارات عملية لترجمة تلك الرؤى وتحويلها إلى واقع خلال فترة زمنية محددة

★ مدير عام تعليم البنات بالمنطقة الوسطى "سابقاً"  
وكيل التطوير التربوي برئاسة العامة لتعليم البنات "سابقاً"



يسعى لتأهيل المتخصصين  
في مجال المكتبات والمعلومات علميا وفنيا:

## قطاع المكتبات والمعلومات و استكشاف آفاق عصر المعلومات

استطلاع: محمود القيعي



أ. سعد الشطيبي

يسابق قطاع المكتبات والمعلومات بمعهد الإدارة العامة الزمن، من أجل ملاحقة عصر المعلومات، الذي أضحت المعرفة فيه بلا حدود. هذا التسارع غير المسبوق يفرض تحديات غير مسبقة على أي قطاع يعنى بالمعلوماتية والمعرفة.

مجلة " التنمية الإدارية " تسلط الضوء على واحد من أهم قطاعات المعهد، والذي تقع عليه مسئولية غذاء العقول، فماذا عن برامج القطاع ونشاطاته؟ وما الخطط التطويرية التي يسعى لإنجازها؟ وما أهم الإنجازات التي حققها؟

### نشاطات القطاع

في البداية يقول أ. سعد الشطيبي منسق القطاع: يقوم القطاع بتنفيذ مجموعة كبيرة من البرامج التدريبية ذات القدرة الواحدة لتدريب وتأهيل المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات علميا وفنيا على أساليب جمع وفهرسة وتصنيف وتكثيف وخن واسترجاع وبن المعلومات، وكذلك استخدام البرمجيات والأنظمة الآلية المتخصصة في مجال المعلومات والتعرف بدورها في تطوير العمل المعلوماتي وكيفية استخدام قواعد البيانات من خلالها، إضافة إلى التعريف بشبكة الإنترنت وكيفية استخدامها في مجال المكتبات الرقمية لأجل الحصول على المعلومات ويضيف الشطيبي أن القطاع يقوم

بالمشاركة بشكل فعال في تقديم الاستشارات الإدارية، والمشاركة في اللجان وفرق العمل المتنوعة في المعهد ذات العلاقة في مجال تخصص المكتبات والمعلومات.

### ومن برامج القطاع:

#### الاسترجاع الآلي للمعلومات

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المدرب على استرجاع المعلومات باستخدام الإنترنت، والأقراص المدمجة والفهارس المحسبة للمكتبات. ومن أهدافه التفصيلية الإلمام باستراتيجيات البحث عن المعلومات وكيفية استخدامها، والبحث عن المعلومات على الإنترنت، وعلى الأقراص المدمجة، وعلى الفهارس المحسبة للمكتبات.

ويشترط في المرشح أن يكون ملما بأساسيات استخدام الحاسب الآلي ومتصفح الإنترنت واللغة الانجليزية، وأن يكون ممارسا مهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن تكون لديه خبرة عملية في مجال استرجاع المعلومات باستخدام الحاسب الآلي لمدة لا تقل عن سنة.

استخدام الإنترنت لأغراض المكتبات ومراكز المعلومات ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام إكساب



لوعاء المعلومات بدقة وإتقان، وأن يحدد أرقام التصنيف الملائمة للموضوعات التي تغطيها أوعية المعلومات بكفاءة وفاعلية، وأن يبني أرقام التصنيف باستخدام الجداول المساعدة بدقة وإتقان. ومن شروط القبول أن يكون المتدرب حاصلًا على مؤهل علمي في تخصص المكتبات والمعلومات، وأن يكون ممارسًا مهام الوظيفة التي يستهدفها البرنامج، وأن تكون لديه مهارة تحديد موضوع أوعية المعلومات، وأن تكون لديه خبرة عملية لا تقل عن سنة.

الترشيح ممارسًا مهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن تكون لديه خبرة عملية لمدة لا تقل عن سنة.

#### تصنيف ديوي العشري

ومدته خمسة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين على القيام بتحديد أرقام التصنيف المناسبة لأوعية المعلومات وفقًا لخطة تصنيف ديوي العشري بكفاءة وفاعلية.

ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب قادرًا على تحديد الموضوع الرئيسي

المتدرب القدرة على استخدام الإنترنت لأغراض المكتبات ومراكز المعلومات بكفاءة وفاعلية.

ومن أهدافه التفصيلية تزويد المكتبة بمصادر المعلومات باستخدام الإنترنت بمهارة، وفهرسة مصادر المعلومات في المكتبة باستخدام الإنترنت بفاعلية، واستخدام الإنترنت للتواصل مع جمهور المكتبة بكفاءة.

ومن شروط القبول أن يكون المرشح ملماً بأساسيات استخدام الحاسب الآلي ومتصفح الإنترنت، وأن يكون عند





والأنساب بسهولة ويسر وأن يبحث عن المعلومات في المراجع الجغرافية والببليوجرافيات بدقة وإتقان، وأن يستخرج المعلومات من الكشافات بسهولة، وأن يبحث عن المعلومات المستخلصات، وأن يستخرج المعلومات من الأدلة بسهولة ويسر، وأن يبحث عن المعلومات في الكتب السنوية والإرشادية. ويشترط في المرشح أن يكون ممارساً إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن تكون لديه خبرة عملية في مجال المراجع لا تقل عن سنة.

#### الإعارة

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات للقيام بتقديم خدمة الإعارة وفقاً للوائح والسياسات الخاصة بإعارة مصادر المعلومات بكفاءة وفاعلية، ومن أهدافه التفصيلية أن يدرك المتدرب مفهوم ودور خدمة الإعارة في المكتبات ومراكز المعلومات، وأن يؤدي إجراءات إعارة أوعية المعلومات بدقة، وأن يقوم بإجراءات حجز أوعية المعلومات بسهولة، وأن يطبق مفهوم الإعارة التبادلية بين المكتبات ومراكز المعلومات بكفاءة وفاعلية، وأن يستخدم أنظمة الإدارة

ومراكز المعلومات بكفاءة وفاعلية، ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب قادراً على وضع الخطط للمكتبات ومراكز المعلومات بدقة وإتقان، وأن ينظم العمل ويوزعه بالمكتبات ومراكز المعلومات بمهارة، وأن يتخذ القرارات ويحل المشكلات بكفاءة، وأن يوجه العاملين بالمكتبات ومراكز المعلومات ويشرف على أدائهم بسهولة ويسر، وأن يقيم أداء العاملين بالمكتبات ومراكز المعلومات بدقة وإتقان.

ومن شروط القبول أن يكون المتدرب ممارساً إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن تكون لديه خبرة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات لا تقل عن سنة.

البحث عن المعلومات في المراجع المطبوعة ومدته خمسة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين على البحث عن المعلومات في المراجع بأشكالها المختلفة بكفاءة وفاعلية.

ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب قادراً على البحث عن المعلومات في الموسوعات، وأن يحدد المعلومات المطلوبة من المعاجم اللغوية بدقة وإتقان، وأن يستخرج المعلومات من معاجم التراجم

#### خدمات المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام إكساب المتدرب المهارات اللازمة لتقديم خدمات المعلومات للمستفيدين في المكتبات ومراكز المعلومات بكفاءة وفاعلية.

ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب قادراً على التعرف على أنواع خدمات المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات، وأن يجيب على الأسئلة المرجعية المباشرة وغير المباشرة بأنواعها المختلفة، وأن تكون لديه القدرة على إعداد نشرات الإحاطة الجارية آلياً، وأن يعد نشرات البث الانتقائي للمعلومات آلياً، وأن يصمم ويعد برنامجاً لتدريب المستفيدين، وأن ييسق خدمات المستفيدين.

ومن شروط القبول أن يكون المتدرب ممارساً نفس أعمال الوظائف المستهدفة لهذا البرنامج، وأن يكون ملماً باستخدام الحاسب الآلي، وأن تكون لديه خبرة عملية في مجال خدمات المستفيدين لا تقل عن سنة.

#### إدارة المكتبات ومراكز المعلومات

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين على إدارة المكتبات



## برنامج بناء المكتبات الرقمية يهدف إلى تطبيق عملات الرقمنة بكفاءة

يشكل تام بقواعد الفهرسة والفهرسة الآلية، وأن تكون لديه خبرة لا تقل عن عام واحد في الفهرسة.

**الاختيار والتزويد لأوعية المعلومات**  
ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدرب على تطبيق الإجراءات الفنية والمالية والإدارية في عمليات الاختيار والتزويد لأوعية المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات بكفاءة وفعالية.

ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب قادراً على تطبيق معايير الاختيار وفقاً لأنواع المكتبات بدقة، وأن يستخدم أدوات الاختيار الإلكترونية بكفاءة، وأن يتعامل مع الناشرين والموردين بشكل آلي، وأن يستخدم الأنظمة الآلية في إجراءات التزويد بكفاءة، وأن يدير نظام التزويد بدقة وكفاءة، وأن يطبق إجراءات التزويد المالية والإدارية، وأن يعد الميزانيات والتقارير الإحصائية للتزويد.

ويشترط في المرشح أن يكون مؤهله العلمي في تخصص المكتبات والمعلومات، وأن تكون لديه خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات في المكتبات أو مراكز المعلومات، وممارسة العمل في أقسام تنمية المجموعات مدة لا تقل عن عام، وأن تكون لديه مهارة استخدام الحاسب الآلي والتعامل مع الإنترنت، وأن تكون لديه معرفة أولية بالإجراءات المالية والإدارية.

### التكشيف والاستخلاص

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين على تحليل أوعية المعلومات وإعداد الكشافات والمستخلصات وفقاً للقواعد الخاصة بها بكفاءة وفعالية.

ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب قادراً على تحليل أوعية المعلومات بكفاءة وفعالية، وأن يستخدم أدوات التكشيف بدقة وإتقان، وأن يستخدم نظام مارك في

إعداد الببليوجرافيات، وأن تكون لديه خبرة لا تقل عن سنة في مجال عمله.

### بناء المكتبات الرقمية

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين على بناء وتطوير المكتبات الرقمية وفق الأسس والمعايير العالمية بكفاءة وفعالية.

ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب قادراً على التعرف على المفاهيم الأساسية في المكتبات الرقمية بسهولة ويسر، وأن يطبق عمليات وإجراءات الرقمنة بكفاءة وفعالية، وأن يبني المكتبة الرقمية ويطورها بدقة وإتقان.

ويشترط أن يكون المتدرب ملماً بأساسيات استخدام الحاسب الآلي ومتصفح الإنترنت، وأن يكون ملماً بأساسيات اللغة الانجليزية، وممارساً مهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن تكون لديه خبرة عملية لا تقل عن سنة.

### نظام الأفق للمكتبات

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين على استخدام نظام الأفق في المكتبات بكفاءة وفعالية، ومن أهدافه التفصيلية أن يتعرف المتدرب على النظم الآلية المستخدمة في المكتبات بسهولة ويسر، وأن يطبق وظيفة التزويد الآلي في نظام الأفق بكفاءة، وأن يعالج ضبط الدوريات في نظام الأفق بدقة وإتقان، وأن يطبق الفهرسة الآلية في نظام الأفق بكفاءة، وأن ينفذ عمليات استيراد وتصدير التسجيلات الببليوجرافية في نظام الأفق بكفاءة، وأن يعد طرق البحث في نظام الأفق بدقة وإتقان، وأن يطبق وظيفة الإعارة في نظام الأفق بكفاءة.

ويشترط في المرشح أن يكون ممارساً إحدى الوظائف المستهدفة من البرنامج، وأن يكون لديه الخبرة الكافية في استخدام الحاسب الآلي، وأن يكون ملماً



بسهولة ويسر، وأن يستخدم شبكة الإنترنت في إجراء عملية الإعارة بكفاءة وفعالية، وأن يبني سياسة وقواعد تقديم خدمة الإعارة بدقة وإتقان.

ويشترط أن يكون المتدرب شاغلاً إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون لديه معرفة بالتعامل مع الحاسب الآلي.

### الببليوجرافيا

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدرب على إعداد الببليوجرافيات بأنواعها المختلفة حسب القواعد المحددة لذلك، ومن أهدافه التفصيلية التمييز بين أنواع الببليوجرافيات، والضبط الببليوجرافي لأوعية المعلومات، وإعداد الببليوجرافيات حسب المنهج العلمي، ومعرفة مراحل إعداد الببليوجرافيات وتحديثها، وإعداد الببليوجرافيات باستخدام الحاسب الآلي.

ويشترط في المرشح أن يكون ملماً بالمعارف والمهارات الأولية لإعداد وصف ببليوجرافي شامل لمختلف أوعية المعلومات، وأن تكون لديه خبرة عملية في مجال خدمات المعلومات الببليوجرافية، وأن يكون عند الترشيح ممارساً مهام



### إنجازات القطاع

ويرى الشطيري أن قطاع المكتبات والمعلومات حقق العديد من الإنجازات العلمية والتي من أهمها : إقامة ندوة "واقع خدمات المكتبات في المملكة العربية السعودية وسبل تطويرها" عام ١٤٢١هـ.

إنجاز بعض الاستشارات في مجال المكتبات والمعلومات للعديد من الدوائر الحكومية.

دراسة التصنيفات الوظيفية المقترحة في مجال المكتبات والمعلومات لبعض الجامعات السعودية.

المساهمة في تطوير مكتبات معهد الإدارة العامة والنشر من خلال الاشتراك في اللجان ذات العلاقة مثل لجنة الجودة في المكتبات، ولجنة الجودة في إدارة النشر. تجهيز معمل حاسب آلي خاص لقطاع المكتبات والمعلومات مزود بالأدوات الفنية والتجهيزات المكتبية والبرمجيات لتحقيق أهداف التدريب.

### الخطط التطويرية للقطاع

وعن الخطط التي يعتزم القطاع إنجازها لملاحقة عصر المعلومات يقول أ. سعد الشطيري : يقوم القطاع على التطوير المستمر للحقائب التدريبية من خلال إنجاز وتطوير لبعض الحقائب التدريبية ذات القدرة الواحدة تبعاً للتطور الحاصل في تقنية المعلومات، واستحداث برامج تدريبية جديدة تلبى احتياجات المتدربين لسوق العمل، كما يقوم القطاع بالعمل على دراسة وتطوير البرنامج الإعدادي "إدارة المعلومات" لخريجي الثانوية ليلبي الاحتياج الوظيفي ورغبات المتدربين.

### أعضاء هيئة التدريب

ويعمل في قطاع المكتبات والمعلومات عدد كبير من أعضاء هيئة التدريب حاصلين على درجة الماجستير وكذلك درجة الدكتوراه في مجال المكتبات وعلم المعلومات والمتخصصين بشكل دقيق في مجال تقنية المعلومات لتحقيق أهداف القطاع فيما يخص التدريب والاستشارات والدراسات والبحوث ذات الصلة بالقطاع. ●

مهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن تكون لديه خبرة عملية في استخدام الحاسب الآلي، ومعرفة بقواعد الفهرسة الوصفية.

### الفهرسة الموضوعية وبناء قوائم رؤوس الموضوعات

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدرب على صياغة واختيار رؤوس الموضوعات المناسبة لأوعية المعلومات المختلفة بكفاءة وفاعلية. ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب قادراً على تطبيق التحليل الموضوعي للموضوعات العامة بكفاءة، وأن يصيغ رؤوس الموضوعات بدقة وإتقان، وأن يربط رؤوس الموضوعات بأوعية المعلومات، وأن يختار رؤوس الموضوعات الدالة على محتويات الأوعية بكل دقة وسهولة، وأن يطبق إجراءات الفهرسة الموضوعية بكفاءة. ويشترط في المرشح أن تكون لديه المعارف والمهارات الأولية في الفهرسة الموضوعية، وأن يكون قادراً على التحليل الموضوعي لأوعية المعلومات وأن يكون ممارساً مهنة الفهرسة والتصنيف.

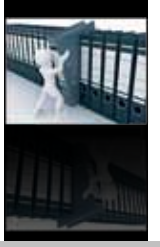
تكشف واستخلاص أوعية المعلومات بكفاءة وفاعلية، وأن يطبق النظم الآلية للمكتبات في الكشف والاستخلاص بكفاءة، وأن يستخدم الحاسب الآلي في إعداد الكشافات والمستخلصات بمهارة عالية.

ويشترط في المتدرب أن يكون ممارساً لإحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن تكون لديه خبرة في مجال المكتبات والمعلومات مدة لا تقل عن سنة، وأن يكون على معرفة بالتعامل مع الحاسب الآلي.

الوصف الببليوجرافي لمصادر المعلومات ومدته خمسة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين على إعداد الوصف الببليوجرافي لمصادر المعلومات باستخدام الحاسب الآلي بكفاءة وفاعلية.

ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب قادراً على عد سجلات الوصف الببليوجرافي للكتب بسهولة ويسر، وأن ينشئ سجلات الوصف الببليوجرافي للدوريات بدقة وإتقان، وأن ينشئ سجلات الوصف الببليوجرافي للمواد السمعية بفعالية وفاعلية، وأن يطبق سجلات الوصف الببليوجرافي لمصادر المعلومات آلياً بدقة وإتقان.

ويشترط في المرشح أن يكون ممارساً



## أنظمة ولوائح

# الضوابط النظامية لفرض الجزاءات التأديبية على العامل



**د. زهير عباس كريم**  
عضو هيئة التدريس  
بقطاع القانون بالمعهد

نسب إليه واستجوابه وتحقيق دفاعه وإثبات كل ذلك في محضر يودع في ملفه.

ثامناً : يجب تبليغ العامل بقرار توقيع الجزاء عليه كتابة، وفي حالة امتناعه عن الاستلام أو عدم وجوده يرسل البلاغ بكتاب مسجل على عنوانه المبين في ملفه. ومن حق العامل أن يعترض على القرار الخاص بتوقيع الجزاء عليه خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إبلاغه بالقرار النهائي بإيقاع الجزاء عليه. ويتم تقديم الاعتراض إلى هيئة تسوية الخلافات العمالية والتي يجب عليها - نظاماً - إصدار قرارها خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تسجيل الاعتراض لديها. ونرى أن هذه المدة تعتبر طويلة وكان الأفضل الإبقاء على المدة القصيرة التي نصت عليها المادة (١٢٦) من نظام العمل والعمال (الملغي) وهي البت في الاعتراض خلال أسبوع من تاريخ تسجيله لدى اللجنة المختصة.

أخيراً، فقد أوجب النظام على صاحب العمل إعداد سجل خاص يخصص لكتابة الغرامات التي توقع على العامل مع بيان اسمه ومقدار أجره ومقدار الغرامة، وسبب توقيعها عليه وتاريخ ذلك. أما عن كيفية التصرف بالغرامات التي توقع على العاملين في المنشأة كجزاء تأديبي، فقد منع النظام التصرف في هذه الغرامات إلا فيما يعود بالنفع على عمال المنشأة، بشرط الحصول على موافقة مسبقة من وزارة العمل على ذلك. ●

قد انقضى على المخالفة السابقة مائة وثمانون يوماً من تاريخ إبلاغ العامل بتوقيع الجزاء عليه عن تلك المخالفة .

رابعاً : لا يجوز اتهام العامل بمخالفة مضى على كشفها أكثر من ثلاثين يوماً. كما لا يجوز توقيع جزاء تأديبي بعد تاريخ انتهاء التحقيق في المخالفة وثبوتها في حق العامل بأكثر من ثلاثين يوماً. خامساً : لا

يجوز توقيع جزاء تأديبي على العامل عن أمر ارتكبه خارج مكان العمل إلا إذا كان متصلاً بالعمل أو بصاحبه أو مديره المسؤول.

سادساً : لا يجوز أن يوقع على العامل عن المخالفة الواحدة غرامة تزيد قيمتها على أجره خمسة أيام، ولا توقيع أكثر من جزاء واحد على المخالفة الواحدة، كما لا يجوز أن تقتطع من أجره وفاءً للغرامات التي توقع عليه أكثر من أجر خمسة أيام في الشهر الواحد، ولا أن تزيد مدة إيقافه عن العمل دون أجر على خمسة أيام في الشهر .

سابعاً : لضمان حق العامل في الدفاع عن نفسه مما هو منسوب إليه، فإن المادة (٧١) من نظام العمل حظرت توقيع الجزاء التأديبي على العامل إلا بعد إبلاغه كتابة بما

**من** الحقوق التي يتمتع بها صاحب العمل الحق في تأديب العامل، وذلك بحكم خضوع العامل لإدارة وإشراف صاحب العمل الذي له الحق في تنظيم العمل، وإعطاء الأوامر لتأمين حسن سير العمل في المنشأة، مما يترتب عليه حق صاحب العمل في تأديب العامل إذا ما خالف أوامره، أو أخل بالتزاماته الناشئة عن عقد العمل أو أحكام نظام العمل. غير أن هذا الحق لصاحب العمل ليس مطلقاً، وإنما يخضع لضوابط معينة نص عليها نظام العمل السعودي الصادر بالمرسوم الملكي الكريم رقم (م/٥١) وتاريخ ١٤٢٦/٨/٢٣هـ في المواد (٦٦) إلى (٧٣). وسنحاول إجمال هذه الضوابط من واقع أحكام النظام بالنقاط التالية :

أولاً : إن الجزاءات التأديبية التي يجوز لصاحب العمل توقيعها على العامل هي :

١. الإنذار .
٢. الغرامة .
٣. الحرمان من العالوة أو تأجيلها لمدة لا تزيد على سنة متى كانت مقررّة من صاحب العمل .
٤. تأجيل الترقية مدة لا تزيد على سنة متى كانت مقررّة من صاحب العمل .
٥. الإيقاف عن العمل مع الحرمان من الأجر .
٦. الفصل من العمل في الحالات المقررة في النظام .

ثانياً : لا يجوز لصاحب العمل أن يوقع على العامل جزاءً غير منصوص عليه في نظام العمل أو في لائحة تنظيم العمل.

ثالثاً : في حالة تكرار المخالفة من جانب العامل، فإن المادة (٦٨) من نظام العمل لا تجيز لصاحب العمل تشديد الجزاء إذا كان

### النظام أوجب على صاحب العمل

### إعداد سجل خاص لكتابة الغرامات

### التي توقع على العامل مع بيان اسمه

### ومقدار أجره ومقدار الغرامة



تشكل هاجساً للموظفين:

# الترقيات الوظيفية .. هموم وحلول !

تحقيق / سوسن المفلح

**تلعب** الترقية دوراً مهماً لكل من الفرد والمنظمة، فهي للموظف تمثل مكافأة معنوية ومادية تحفزه على المزيد من العطاء الذي سينعكس بدوره إيجاباً على المؤسسة التي يعمل بها، لذا فقد اهتم نظام الخدمة المدنية بإقرار نظام الترقيات كوسيلة لشغل الوظائف وفقاً لمعايير الجدارة، حيث يتم العمل بلائحة الترقيات التي صدرت بقرار من مجلس الخدمة المدنية رقم (٦٨٦/١) وتاريخ ١٤٢١/٣/١٥هـ، وتم العمل بها اعتباراً من بداية السنة المالية ١٤٢٢/١٤٢١هـ. وعلى أرض الواقع وبعد سنوات من تطبيق هذه اللائحة هل يمكن القول إنها قد حققت مبدأ تكافؤ الفرص في منح الترقيات لمستحقها أم أن هناك تجاوزات تنفيذية؟ وكيف السبيل إلى منع هذه التجاوزات إن وجدت؟

فبحسب تقرير لوزارة الخدمة المدنية ( الرياض ١٤٣٢/٥/١هـ ) أن (١٧٧٦) موظفاً أكملوا (١٢) عاماً في مراتبهم دون ترقية، وأن هناك (٤٠٢٠) موظفاً أكملوا (٨) أعوام وأكثر ولم تتم ترقية حتى الآن، كما تضمن التقرير أن عدد الموظفين المكملين لمدة الترقية (٤) سنوات حتى نهاية شهر محرم الماضي بلغ (١٣٦١٣) موظفاً، على الرغم من صدور موافقة خادم الحرمين الشريفين على قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١٣٩٩/١) وتاريخ ١٤٣٠/٣/٣هـ المشتمل على معالجة التجميد الوظيفي لبعض الموظفين والموظفات بسلم رواتب الموظفين العام في الجهات الحكومية.

”مجلة التنمية الإدارية“ توجهت إلى عدد من المختصين بهذا المجال لتسلط الضوء على هذا الموضوع.

## مفهوم الترقية

في البداية يعرف د. منصور بن عبد العزيز المعشوق، عضو هيئة التدريب بقطاع الموارد البشرية بمعهد الإدارة العامة، الترقية بأنها الانتقال لعمل أو وظيفة في درجة أعلى أو الحصول على زيادة ملموسة في الراتب تتيج صلاحيات أكبر في الهرم الإداري وسلم الرواتب. وتتطلب من الموظف مستوى أعلى من المهارات والقدرات والمعارف تفرضها طبيعة عمل الوظيفة الأعلى.

ويوافقه الأستاذ أحمد بن خالد الدعيج مدير إدارة شؤون الموظفين بمعهد الإدارة العامة معتبراً الترقية حافزاً تشجيعياً للفرد تسهم في رفع الروح المعنوية والشعور بالانتماء لبذل المزيد من الجهد والتفاني في العمل، ورفع مستوى الأداء، وكلما زاد الارتباط بين الترقية كهدف وبين تحسين الإنتاجية للترقي تكون الترقية أكثر فاعلية لتحفيز الأفراد.



**د. منصور المعشوق :**  
انعدام الترقية يجمّد  
الموظف ويدفعه لترك  
الخدمة مسبباً إهدار  
خبرات أسهمت المنشأة  
في تطويرها



## محمد المحمود: أدعو كل موظف ظلم في الترقية أن يتقدم إلى المحكمة الإدارية

في بعض الجهات، الأمر الذي يؤدي إلى سرعة الدوران الوظيفي فيها، لأن التجمد الوظيفي بسبب انعدام الترقية يؤدي إلى ترك الخدمة وبالتالي تكبد الخسائر المادية والمعنوية وانتقال خبرات أسهمت المنشأة في تطويرها إلى مواقع أخرى.

بينما يرى الأستاذ محمد بن عبد العزيز المحمود المستشار القانوني بوزارة الداخلية أن حقوق الموظف من قبل الجهة الإدارية التي يعمل لديها تتمثل في استلام الراتب والعلاوات، وتعويضه الشامل مادياً للبدلات والمكافآت، وحقه في الحصول على إجازات يُحددها النظام، وترقيته إلى مرتبة أعلى، وهذه الترقية تحتوي في مضمونها على ميزتين مهمتين بالنسبة للموظف: الأولى: التقدير الأدبي للموظف المرقى؛ حيث يصعد درجات السلم الإداري، فيتقلد وظائف تزداد أهميّة من حيث الاختصاصات والمسؤوليات عن وظيفته المرقى منها، والثانية: مالية؛ حيث يزداد

## ليست حقا مكتسبا

ويشير د. المعشوق أن الترقية لا تعتبر حقاً مكتسباً إلا بعد توفر الشواغر من الوظائف المخصصة للترقية، ولهذا فهو يرى أن هذه السياسة تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للموظفين - خصوصاً المتميزين - وبالتالي تدني إنتاجيتهم نظراً لعدم ترقيتهم بسبب عدم وجود الشاغر من الوظائف. ويتابع: أول سؤال يبادر به الموظف المستجد هو: ما فرص الترقية أمامي؟ وهذا السؤال قد لا تتوفر الإجابة عنه

## د. مريم أبوبشيت: نظام المستويات لا يحقق العدالة

الأعلى؟ لذا ينبغي أن تكون الترقية على أساس أفضل الأفراد لشغل هذه الوظيفة.

ويوضح الأستاذ المحمود أنه عند تأملنا للائحة الترقية نلاحظ أنها جعلت ترقية الموظف أمراً جوازياً للإدارة بشروط معينة يأتي في أهمها: فراغ الوظيفة المراد الترقية عليها فعلاً، وأن تتوفر في المرشح للترقية المؤهلات المطلوبة للوظيفة التي يراد أن يرقى إليها، وتوافر الشروط كما هو مقرر أمر يخضع للسلطة التقديرية للرئيس المباشر للموظف، والتي لا بد أن تكون متماشية مع النظام العام، لا تحكمها الأهواء والعصبيات والميول كما هو مشاهد في كثير من الترقية اليوم.

### عيوب النظام

وترى د. مريم سعود أبوبشيت مستشارة إدارية وتربوية تعليمية بالدمام أن الترقية مكافأة للموظف الذي استمر في تحسين وتطوير أدائه. وكانت سابقاً تمنح تلقائياً للموظف إذا انطبقت عليه الشروط والمعايير عند وجود وفرة في الوظائف وعدد الموظفين كان محدوداً. وقد اختصت وزارة التربية والتعليم بنظام المستويات الذي ظهرت عيوبه مع قلة الوظائف وتسابق الموظفين على تحسين مستوياتهم الأكاديمية، وترى د. مريم أن نظام المستويات لا يحقق العدالة، لأنه يضمن للموظف بأن يتمتع بالعلالة السنوية (الدرجة) مهما كان أدائه فلا تمايز بين السيئ والممتاز. ولا يختلف الوضع كثيراً بالنسبة للفئة المنتهية إلى المراتب والحاصلة على تقدير الممتاز وما فوق، فترقياتهم مجمدة بالسنوات متجاوزة أكثر من العقد الزمني والسبب عدم وجود وظائف شاغرة. مما يتسبب في تدني الرضا الوظيفي وضعف الولاء والتسرب وتردي أخلاقيات المهنة وفيه إجحاف وإحباط وقتل للتميز والطموح والإبداع.

### الحد من التجاوزات

ويرى الأستاذ الدعيج أن يتم التركيز على استخدام البرمجيات في شئون الموظفين والخاصة بإعداد محاضر الترقية التي تحد من عملية التجاوزات حيث إن ما يتم إدخاله من بيانات آلياً للموظفين في الجهة (المؤهلات العلمية والدورات التدريبية التي حصل عليها وسنوات خدمته ومدة بقائه في المرتبة الحالية، إضافة إلى تقديراته في تقويم الأداء الوظيفي) سوف تترجم مباشرة في محاضر الترقية دون تدخل شخصي من أي مسؤول شريطة أن عدم إغفال إدخال بعض البيانات مما ينقص من مجموع نقاط المفاضلة التي يمكن أن يحصل عليها المرشح للترقية ويضعف فرصته بالمنافسة مع الآخرين. ويوضح أنه بدون

راتب الموظف عند ترقيته فيحصل على أول راتب درجة الوظيفة المرقى إليها.

### ماذا عن اللائحة؟

إن لائحة الترقية المعمول بها في نظام الخدمة المدنية كما أشار الأستاذ الدعيج قد أقرت عدداً من الشروط والضوابط الواجب توفرها في المرشح للترقية، لتحقيق المساواة بين المستحقين، وقد تضمنت اللائحة أيضاً مجموعة من عناصر المفاضلة لتحقيق العدالة حسب الوظائف الشاغرة في الجهة مراعية معايير الجدارة وتمثل في (التدريب، تقويم الأداء الوظيفي، الأقدمية، التعليم) حيث تم تحديد مجموع نقاط لكل عنصر من هذه العناصر تمنح لكل مستحق حسب ما يتوفر لديه من دورات تدريبية وتقديراً لتقويم الأداء الوظيفي لآخر سنتين ومدة بقائه في المرتبة الحالية (الأقدمية) والمؤهلات العلمية التي حصل عليها، ومن يحصل على أكثر نقاط في مجموع تلك العناصر يفوز بالترقية مقارنة بالمرشحين الآخرين في نفس التخصص في كل مرتبة.



**أحمد الدعيج:**  
الترقية تسهم في  
رفع الروح المعنوية  
والشعور بالانتماء

ويضيف الأستاذ الدعيج أنه مما يدعم مبدأ تكافؤ الفرص بين المستحقين للترقية إلزام اللائحة كل جهة بتشكيل لجنة ترقية تتولى الإشراف على إعداد محاضر الترقية من قبل إدارة شئون الموظفين ومراجعتها والتأكد من صحة واكتمال البيانات الواردة فيها واعتمادها. إضافة إلى اشتغال اللائحة على عدد من الإجراءات التي تمكن وزارة الخدمة المدنية ممثلة بالإدارة العامة للترقيات للقيام بدور كبير من خلال مراجعة محاضر الترقية بشكل دقيق، استناداً إلى ما يتوفر لديها من معلومات عن جميع موظفي الخدمة المدنية بالوزارة، وتحصر على إدراج جميع المستحقين للترقية في تلك المحاضر والتأكد من اكتمال جميع البيانات وصحتها ومن ثم الموافقة على الفائزين بالترقية.

### عناصر المفاضلة

ويذكر د. المعشوق أنه قد طرأ تحسين على لائحة الترقية الحديثة عام (١٤٢٢هـ) حيث راعت تخصيص نقاط أعلى للمفاضلة للعناصر التي يقل فيها تأثير عامل المسبوبة كالأقدمية. ولكن يظل هاجس ضعف موضوعية أسس الترقية ماثلاً للعيان، فعلى سبيل المثال هل هناك تكافؤ في الفرص الممنوحة للموظفين في عنصر التدريب والتعليم والذين يدخلان كعنصرين مهمين في الترقية بالمفاضلة. وإذا ما سلمنا بموضوعية عنصر الأقدمية كعنصر من عناصر المفاضلة، فالسؤال المطروح هو: هل الموظف الأقدم في المرتبة الوظيفية الحالية هو الأجدر بشغل الوظيفة





### التجاوزات موجودة

وتشير د. أبو بشيت إلى وجود بعض التجاوزات عند من يستخدمون السلطة لمنح الترقية ممن لا يستحقها، مضيفاً أن الصراعات والعلاقات الشخصية داخل المنظمة تلعب دوراً خطيراً في حرمان صاحب الحق من حقه، إضافة إلى تجاوزات في تقارير الأداء بسبب العيوب الواضحة فيه أو تفاوت في فهم المعايير وأهدافها أو الجهل بكيفية التقييم ذاته. وقد يعمل صاحب السلطة بحجب المعلومات التي تسهم في تحسين أداء الموظف ثم ترقيته، وأكثر من ذلك هناك من يعمل على استخدام السلطة للانتقاص من حق الموظف المتميز.

### سبيل العدالة

ويعتمد تحقيق العدالة في الترقية كما يرى الأستاذ الدعي على التزام المسئول بأخلاقيات الوظيفة من خلال التزامه بالأمانة والموضوعية عند إعداد محاضر الترقية. في حين يرى الدكتور المعشوق وجوب توفر متطلبات في سياسة الترقية أولها أن تتم على أساس الجدارة، بالإضافة إلى استقطاب الأفراد الأكفاء ليتقلدوا المراكز العليا وأن يكون تقييم الأفراد

استخدام التقنية في هذا المجال قد تظهر التجاوزات في بعض عناصر الترقية كالدرجات التدريبية وتقارير تقويم الأداء الوظيفي مما يخل بالتطبيق الموضوعي والعاقل لمبدأ المفاضلة النظامية بين الموظفين المستحقين للترقية.

ومن وجهة نظر د. المعشوق فإن تطبيق أسس الترقية يعتبر من الأمور المتفق على وضوحها وسهولة التعامل معها، لأنها أمور حسابية محضة. وقد حددت وزارة الخدمة المدنية فترات معينة للأجهزة الحكومية لاستقبال محاضر الترقية بالمفاضلة للحد من التجاوزات. ومع هذا فإن الحصول على نقاط أكبر من هذه العناصر خصوصاً (التدريب) قد لا تكون متساوية أمام جميع الفئات الوظيفية على مستوى الواحد بشكل خاص أو الأجهزة بشكل عام.

أما فيما يتعلق بالترقيات في الوظائف العليا (١١-١٢) فمن وجهة نظر د. منصور أن اللائحة حددت أنها تتم وفق الكفاءة وترك للجهة تحديد عناصر الكفاءة المطلوبة حسب الوظائف الشاغرة وطبيعتها مما يوجب توخي الموضوعية وألا يجري تكييفها وفق المرشحين للترقية بل وفق الوظائف وأهدافها وخصائصها، فإن الموظف للوظيفة وليس العكس.



## يجب تشكيل لجنة محايدة للنظر في التظلمات والشكاوي ومحاسبة المقصرين

الصادر بالمرسوم الملكي ذي الرقم م/٧٨ وتاريخ ١٩/٩/١٤٢٨ هـ في المادة (١٢) التي ذكرت اختصاص المحاكم الإدارية بالفصل في الدعاوى المتعلقة بالحقوق المقررة في نظم الخدمة المدنية والعسكرية والتقاعد لموظفي ومستخدمي الحكومة والأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة المستقلة أو ورثتهم والمستحقين عنهم، والترقية كما هو معلوم من أهم تلك الحقوق؛ إن لم تكن أهمها، وحرمانه منها يؤثر سلباً على أدائه في منظومة الإدارة . ولعل أهم التجاوزات الحاصلة اليوم في هذا المجال هوالنزعات القبلية والشفاعات غير المرضية التي بموجبها تنتهك الأنظمة العامة وتخرق المبادئ والقوانين المنظمة لحياة البشر. ولذا يدعو المحمود كل موظف يرى أن حقه قد هُضم في الترقية بسبب جريمة الوساطة أن يتقدم إلى الجهة المختصة لرفع دعوى تظلم من هذا القرار، وسيجد في المحاكم الإدارية كل عدل وإنصاف. ويبرر المحمود رأيه بأن نظام مكافحة الرشوة الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/٣٦ وتاريخ ٩/١٢/١٤١٢ هـ قد تضمن تجريم تلك الأفعال التي يرتكبها الموظف العام ويخل بها بواجبات وظيفته نتيجة الاستجابة للرجاء أو التوصية أو الوساطة، بل إن النظام جعل هذا الموظف في حكم المرتشي على الرغم من اختلافها عن الرشوة الحقيقية في انعدام الفائدة التي يحصل عليها الموظف العام لأن تلك الأفعال تمس نزاهته ، وتخل بالثقة المفترضة من المواطن في الوظيفة العامة، وبانتشارها تضيق الحقوق، وتنتشر الفوضى، وتضعف الهمم، وتسند الأمور إلى غير أهلها، وتتشوه العلاقة بين الدولة والمواطن. ●

حديثاً وله علاقة بالوظيفة. ولضمان وجود معلومات كافية عن الوظائف الشاغرة يجب أن تحتفظ إدارة شؤون الموظفين بها لتشرها لعموم الموظفين بحيث ينافس في شغلها كل من يستوفي الشروط ، بشرط أن يكون تقرير تقييم الأداء موجهاً لأغراض الترقية. ويضيف أنه في جميع الأحوال يجب أن تكون هناك ضوابط ضد التقييم الجزافي للأداء باعتماد نظام يمنع التحيز الشخصي والاستعجال في تقييم الأداء ، وأن تكون لدى إدارات الموارد البشرية بيانات متكاملة عن الموظفين والوظائف، وفوق كل ذلك يكون لدى الجهة نظام للنظر في شكاوى الموظفين ضد قرارات الترقية التي يرون أنها غير سليمة من وجهة نظرهم واستناداً إلى أدائهم وضرورة تفعيل لجان الترقيات والتي أكدت عليها لائحة الترقيات الحديثة.

### ترشيح لجنة خارجية

أما د. مريم أبو بشيت فترى أن الحل يكمن في دراسة الإجراءات والوثائق مثل تقرير الأداء الوظيفي بما يحقق الأهداف بصدق وعدالة، وقد يتطلب الأمر ترشيح لجنة إدارية خارج المنظمة للنظر في تقييم الأداء. إضافة إلى نشر المعلومات التي تختص بالترقيات وتوعية الموظفين بخصوصها ومحاسبة كل من يتسبب في حجبها، كما يمكن الاستفادة من الخبرات المتميزة في المنظمة لمعرفة جوانب القوة والضعف في الترقيات الخاصة بالمنظمة، وتضيف أنه يمكن تشكيل لجنة محايدة للنظر في التظلمات والشكاوي ومحاسبة المقصرين وذلك لمنع تسرب الخبرات والحفاظ على الموظف المتميز وتهيئة الجو له للعطاء والإبداع.

### الموظف المظلوم

ويشدد المحامي المحمود أن على الموظف الذي يشعر بهضم حقه في الحصول على الترقية التقدم للمحكمة الإدارية لرفع دعوى، وهذا الحق قد نص عليه نظام ديوان المظالم الجديد

## معادلة البرامج التدريبية الناجحة

الفائدة لجميع المتدربين، والنجاح، والرضا التام عن كل الوقت المستغرق في التدريب، وتغيير نفسية المتدربين للأحسن قبل وبعد البرنامج، وإعجابهم بالمعلومات المستقاة من البرنامج ومحاولة نشرها للآخرين .

وكل هذه المدخلات يختلف استخدامها من مدرب لآخر، وإن كنت أرى أن استخدامها جميعاً أمر محتم على كل مدرب ، لأن نقصان أي واحد منها يؤثر على مستوى أداء المدربين في تقديم هذه البرامج، وبالتالي حدوث الفتور والملل للمتدربين .

لذلك لابد أن يكون المدرب في حالة متابعة مستمرة لعمله ليقاس مستوى أدائه ، ولقياس ذلك في نظري، يجب على كل مدرب بعد انتهاء كل برنامج أن يعطي نفسه فرصة للتفكير ولو للحظات بسيطة بقياس أدائه في ذلك البرنامج، ليحاول تجنب ما تم التقصير فيه في البرامج القادمة.

أيضاً لابد لكل مدرب أن يعتبر الحاضرين في كل برنامج يقوم به، متدربين لم يسبق لهم الالتحاق بأي برنامج من قبل، حتى يكون عطاؤه متجدداً وفعالاً لا يشوبه التكاسل، وذلك لأن هذا البرنامج إذا تم على الوجه المرغوب كان ذلك دافعاً للمتدربين في الاستمرار في حضور برامج أخرى والعكس صحيح.

ويجب أن يحرص كل مدرب على تطوير نفسه ، وأن يجعل أدائه في تنافس شريف مع من حوله من المدربين ، لأن ذلك كله سيكون نجاحاً له وللبرنامج وللمتدربين بشكل خاص، ونجاحاً للمؤسسة التي يتبع لها المدرب بشكل عام.

وهنا نسرّد بإيجاز عوامل نجاح البرامج التدريبية التي سوف يديرها هذا المدرب في المعادلة التالية:

مادة جيدة+مدرّب فعّال+وقت بدء وانتهاء محدد+تعارف وكسر جمود+تحفيز+تنويع في الأسلوب+ترفيه+تفاعل ومشاركه+مكافأة+عرض مشوق+وسائل تعليم تقنية =نجاح+رضا+استفادة+نفسية عملية متجددة+نشر للمعلومة واستمرارها..●

**يجب** أن نتفق جميعاً نحن المدربين على أن البرامج التدريبية مثلها مثل أي عمل يحتاج إلى التجهيز المسبق والتقديم الهادف والإخلاص والتحفيز والكثير من العوامل التي تساعد على نجاحها، حتى تتم على أكمل وجه، وتحقق النتائج التي وضعت من أجلها.

ويمكن اعتبار البرامج التدريبية معادلة رياضية لها مدخلات ومخرجات، ولا يمكن الخروج بنتائجها حتى تكون جميع عناصر المعادلة مجتمعة ، ومن هذه المدخلات:

أولاً: إعطاء وقت كافٍ للتعارف لكسر رهبة وجمود المتدربين ، وذلك باستخدام أي طريقة جديدة والبعد عن الطرق التقليدية في التعريف حتى يستطيع المدرب استخراج المعلومات الشخصية لكل متدرب بطريقة مشوقة مثل (تقسيمهم لمجموعات ليتعارفوا ويقوم كل متدرب بتعريف زميله الآخر أو استخدام طريقة كتابة كل متدرب عن نفسه أربع معلومات وتكون واحدة منها خاطئة، ويتم اكتشافها من قبل المتدربين الآخرين، وغيرها من الطرق التي تخلق جوّاً مريحاً للجميع) .

ثانياً: تقديمه لماده ذات معلومات جديدة ومتطورة وتصب في موضوع البرنامج.

ثالثاً: استخدام أساليب عرض متنوعة تبعد الملل (باستخدام الألوان المبهجة والصور التي تعبر عن الموضوع).

رابعاً: التحفيز على المشاركة من جميع الموجودين بلا استثناء.

خامساً: التقيد بالوقت واحترام موعد البدء والانتهاء.

سادساً: استخدام عنصر المكافأة، وتقديم الهدية لمن يبادر بالإجابة الصحيحة، فالمكافأة عنصر فعّال في خلق جو جميل لطلب التعلم، وكذلك المسابقة لتقديم المعلومة حتى ولو كانت هذه المكافأة بسيطة مثل (قطعة حلوى، كتاب مفيد، صورة جميلة، تصفيق جماعي بحرارة، بطاقة شكر، دعوة لزيارة مكان ما، إدراج اسم المتدرب في قائمة من أجابوا إجابات صحيحة وعرضها في برامج أخرى وغيرها من الطرق التي تخلد ذكرى لحظه النطق بالإجابة الصحيحة).

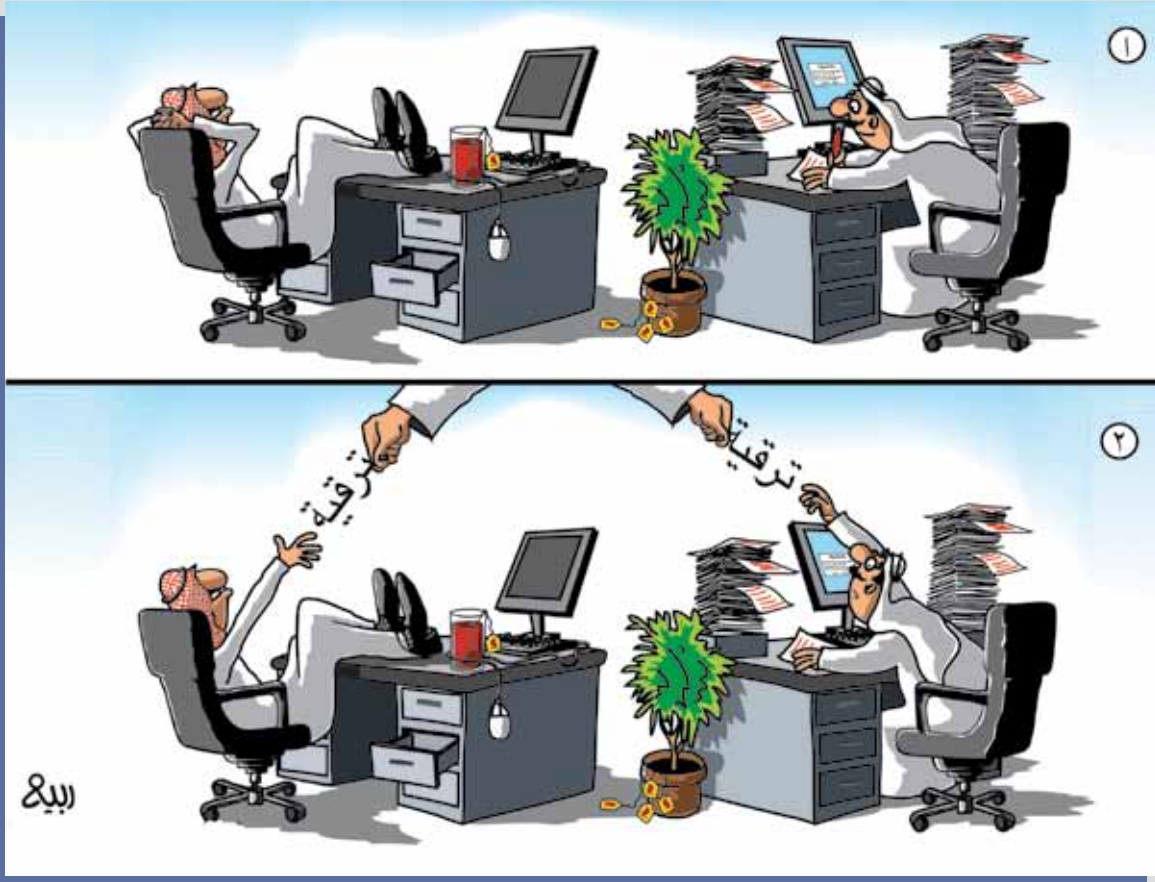
سابعاً: استخدام وسائل التعليم التقنية مثل استخدام السبورة الذكية وغيرها من الوسائل.

ثامناً: الترفيه بين وقت وآخر مثل (حل الغاز، أسئلة عامة، استخدام الألعاب التدريبية وغيرها من وسائل الترفيه).

تاسعاً: المدرب وهو الأساس في هذه المعادلة، لأنه هو من سيقوم بإدارة هذه المدخلات وتجميعها، فعليه أن يبحث دائماً عن الأفضل في المعلومة والأسلوب الذي يستطيع بهما إدارة المتدربين ليحصل على بيئة متفاعلة تكون مخرجاتها

يمكن اعتبار البرامج التدريبية معادلة رياضية لها مدخلات ومخرجات، ولا يمكن الخروج بنتائجها حتى تكون جميع عناصر المعادلة مجتمعة





الرياض



الجزيرة



إعداد / علي المطيري

## مخرجات المعهد..ورحلة التميز



● إبراهيم الجاهلي

القول إن من لم يعرف هذه النافذة العظيمة -وأقصد هنا المكتبة- لم يعرف المعهد.

وحول أبرز القيم التي اكتسبها من المعهد يقول الجاهلي "من أهم الأشياء التي تعلمتها من المعهد هو تعزيز قيمة الوقت لدي، وأن الثانية تسبق الدقيقة في صناعة التميز، كذلك أهمية بيئة المعهد من ناحية وسائل التدريب واختيار المدربين أصحاب المهارة العالية والتي لها انعكاس واضح في شخص المتخرج من المعهد من خلال تهيئته لسوق العمل بكفاءة واقتدار".

يعمل اليوم إبراهيم في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض مساعدا إداريا للتنسيق لمرضى السرطان وأمراض الدم وزراعة نخاع بالمستشفى، وهو أيضاً في سنته الأخيرة للحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال من جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. ●

**قياس** نجاح أي منشأة يعتمد على عوامل عديدة، لعل أبرزها هو مخرجات

هذه المنشأة. فالمخرجات -بالنسبة للمنشأة- هي دليل نجاحها أو فشلها، وهي أيضاً رسالتها الإعلانية "المجانية" التي ترسلها إلى جمهورها والتي من خلالها يبنى الانطباع بالسلب أو الإيجاب.

من هذا المنطلق نستطيع القول إن "مخرجات المعهد" من دارسين ومدربين هم سفراء وامتداد لتمييز ومكانة المعهد التي يتبوأها اليوم، وذلك لما يحملونه من قيم ومبادئ كانت ولا زالت خلف مسيرة المعهد المتميزة لأكثر من خمسين عاماً.

ضيف "مسار" لهذا العدد هو إبراهيم الجاهلي أحد سفراء المعهد المتميزين ومن خريجي برنامج إدارة المستشفيات. يبدأ إبراهيم حديثه قائلاً "بعد الاطلاع على برنامج إدارة المستشفيات وجدت أن أحد الجوانب التي أفضلها في عمل المستقبل هو أن يكون متعلقاً في خدمة الناس وخصوصاً في مجال الصحة، وأيضاً كنت أسمع عن المعهد وسمعته الرائعة كمنشأة إدارية تطبق جميع ضوابط التميز، حيث إن جميع من يتكلم عنه يشير بإصبع البنان نحو قمة النجاح في التدريب والتحضير إلى سوق العمل".

وعن أبرز الذكريات التي لا تزال عالقة في ذهنه يقول إبراهيم "بعض المواد مثل مادة المصطلحات الطبية التي استفدت منها ومازلت أراها أمامي في كل اجتماع أو قراءة للتقارير الطبية حيث إن معرفة المصطلح الطبي أو كيفية البحث عنه هي العمود الفقري للتعامل في الوسط الطبي، وأيضاً بعض المواد في التنظيم والإدارة والسلوك الوظيفي والتي زرعت في معرفة قيمة كل شيء واحترام الآخر، وكيفية التفاوض الجيد على جميع المستويات للوصول للهدف المنشود". ويضيف إبراهيم "ولا أنسى المكتبة التي كنت أرى فيها نافذة على عالم آخر ينسني ضغط المحاضرات والتدريب، وأستطيع

# جديد المكتبة الإدارية

صفحة تعني برصد أبرز ما صدر من الكتب الإدارية الحديثة لتقديم وعياً متجدداً لتعزيز الثقافة الإدارية من خلال العطاءات المتميزة. ويتم إعداد الصفحة بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بمعهد الإدارة العامة.

متابعة: شقران الرشدي



## الشراكة المجتمعية وإصلاح التعليم "قراءة في الأدوار التربوية لمؤسسات المجتمع المدني"

- اسم المؤلف: د. علي صالح الجوهر - د. محمد حسن جمعة.  
- سنة النشر: ٢٠١١ م.

- الناشر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع - المنصورة - مصر.

- يتطرق الكتاب إلى مؤسسات المجتمع المدني وقدرتها على المشاركة في حل كثير من القضايا المحلية، ودورها التربوي المتزايد في عملية إصلاح التعليم في سائر ميادين الحياة الاجتماعية.



## الموارد الاقتصادية "طبيعية، بشرية، غذائية، بيئية"

اسم المؤلف: د. السيد محمد أحمد السريتي.  
سنة النشر: ٢٠١١ م.

الناشر: مؤسسة رؤية للنشر والتوزيع - الإسكندرية - مصر.  
يتحدث المؤلف عن مدى الارتباط بين مستوى النشاط الاقتصادي لأي مجتمع من المجتمعات المعاصرة، والموارد الاقتصادية المتاحة فيه من حيث كميتها ونوعيتها ومعدلات استخدامها كأحد أهم أهداف تنمية دول العالم.

## تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية

اسم المؤلف: أ. سوسن زهير المهدي.  
سنة النشر: ٢٠١١ م.

الناشر: دار أسامة للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.

يتحدث المؤلف عن التغيرات التكنولوجية الحديثة، ودور الحكومة الإلكترونية وأهدافها وأهميتها، وإمكانية تطبيقها، والمعوقات التي تواجهها في دول العالم الثالث.





## حقوق المريض في عقد العلاج الطبي في القانون المدني ”دراسة مقارنة“

– اسم المؤلف: د. غادة فؤاد مجيد المختار.

– سنة النشر: ٢٠١١ م.

– الناشر: منشورات الحلبي

الحقوقية – بيروت – لبنان.

– يوضح الكتاب حقوق

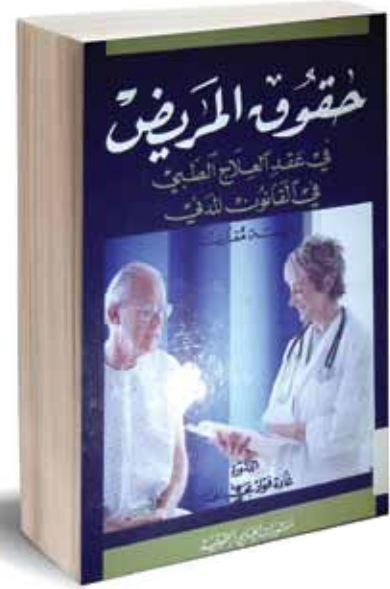
المريض وفق عقود العلاج

الطبي التي تعد حالياً من

العقود الهامة التي تبرم في

القطاعات الصحية، ولانتهاكات العديدة بسبب

عدم وجود لائحة تنظم تلك الحقوق.



## الإنفاق العام ومدى دور الدولة في الرقابة عليه ”دراسة مقارنة“

اسم المؤلف: د. خالد عبد العظيم أبو غابه – د. حسني

محمد جاد الرب.

سنة النشر: ٢٠١١ م.

الناشر: دار الفكر الجامعي – الإسكندرية – مصر.

يتطرق الكتاب إلى الإنفاق العام ودوره في النظم

الاقتصادية المعاصرة، وأهمية إدارة الموارد المالية للدولة

وفق أسس رقابية واضحة وصريحة، ويقارن بين الرؤية

الإسلامية والنظم الوضعية في هذا الجانب .



## الإعلام وقضايا المرأة

اسم المؤلف: د. زينب منصور الحبيب.

سنة النشر: ٢٠١١ م.

الناشر: دار أسامة للنشر والتوزيع – عمان – الأردن.

يتناول الكتاب موضوع الإعلام والمرأة عبر عديد من القضايا

في شئون التنمية وتمثيل المرأة فيها، وارتباط معدلات الانفتاح

بقدره الإعلام على الاقتراب من قضايا المجتمع.



## الرؤية الإدارية تغير أم تغيير؟!

### بمتابعة

بعض الحراك الإداري المحلي نجد أنه مازال يسير وفق رؤية الأفراد وليس وفق تنظيم مؤسسي، بمعنى أن المؤسسة سواء كانت وحدة صغيرة أي إدارة أو قسم، أو إدارة أكبر بحجم وزارة، فإن التغيير فيها يتم وفق رؤية صاحب القرار مما يجعل الحراك في المؤسسات الحكومية يأخذ غالبا شكل الدائرة أو الحلقة المفرغة. والنتيجة ضعف في مستوى الخدمات رغم الدعم المادي والمعنوي الذي تحظى به المؤسسة الحكومية من قبل خادم الحرمين الشريفين وولي عهده الأمين حفظهما الله. إشكالية البعض أنه يخلط بين العام والخاص، فأنت تستطيع إدارة أسرتك ومنزلك وفق فلسفتك الشخصية ولكن ليس من حقك إدارة الموقف العام والمتمثل في معطيات ومتطلبات الكرسي الذي تتحمل مسؤولياته أن تحوله لرؤية خاصة، وتجب أعمال من سبقوك أو تهمش الطاقات البشرية المحيطة بالقيادات السابقة. قد تكون تلك إشكالية عربية في منطلقها، حيث الروح الفردية تقودنا في الكثير من أعمالنا، مثلا الرياضيون عربيا استطاعوا تحقيق ميداليات ذهبية في الألعاب الفردية ولكنهم عجزوا عن تحقيق إنجاز يذكر في الألعاب الجماعية.

إداريا من المنطقي أن تنطلق من حيث انتهى من سبقك، وموضوعية الإداري تحكمه المصلحة العامة وليس المكاسب الشخصية، نعم من حق الإداري أن يسجل نجاحات تميزه، ولكن وفق رؤية التكامل وليس الانفصال عن السابقين.

أعتقد أننا في الوقت الحالي ومع ضخ دماء جديدة في المؤسسة الحكومية في حاجة لتأسيس منهج إداري يؤكد في منطلقه على الثقافة المؤسسية، بمعنى أن ينطلق العمل من رؤية ثابتة، وأهداف محددة يسعى أي مسئول لتحقيقها بصرف النظر عن التغيير في الأسماء، والقوة تكون في فاعلية الأداء وليس في تغيير الأهداف، لأن من شأن ذلك أن يجعل المؤسسة الحكومية تسير بسرعة أكثر، وتخرج من عنق الزجاجة خاصة المؤسسات الخدمية أي ذات التماس المباشر بالمواطن، والتي تعمل أحيانا تحت تأثير المطالب المجتمعية، وأحيانا تبحث عن الرضا الإعلامي خاصة مع انفتاح الأبواب في ظل ما يعرف بشبكات الإعلام الاجتماعي.

المتوقع أن يركز الإداري على تطوير مؤسسته بتطوير قدرات أفرادها بتدريبهم أو التدوير الوظيفي داخل المؤسسة وغير ذلك، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة تعزيز روح العمل الجماعي، والاهتمام بتمكين الموظفين عمليا من أن يكونوا شركاء في صياغة فلسفة العمل، وذلك لن يتحقق إلا بثبات رؤية المؤسسة مهما تغير الأفراد، والثبات هنا لا يعني الاستكانة، ولكن أن يتم التغيير وفق خطط مبرمجة بسياسات عمل وبرامج ومشروعات يتم تنفيذها بجدولة زمنية لا ترتبط أو تتأثر بتغير قائد المؤسسة، وإن حدث التغيير فلا يتجاوز قوة الدفع، وليس الخطط والأهداف. ويمكن أن يقفز الأداء الإداري في المؤسسة الحكومية حين يتجاوز كل إداري صانع للقرار تصوره أنه يدير ملكا خاصا، وليس مؤسسة عامة ترتبط بمصالح الأمة. ●

★ كاتبة صحفية

### د. هيا المنيع \*

إداريا من المنطقي أن تنطلق من حيث انتهى من سبقك، وموضوعية الإداري تحكمه المصلحة العامة وليس المكاسب الشخصية، نعم من حق الإداري أن يسجل نجاحات تميزه، ولكن وفق رؤية التكامل وليس الانفصال عن السابقين.

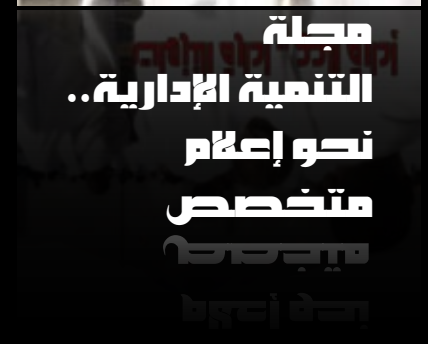
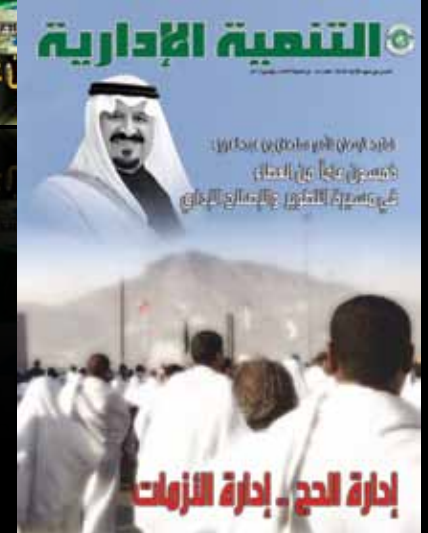
“



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة





# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ٩٢ - ربيع الأول ١٤٣٣هـ / فبراير ٢٠١٢م

سمير المقرن..  
و فاجعة الرحيل

الأمير د. بندر بن عبد الله آل سعود  
مدير عام مركز المعلومات الوطني:  
نسعى لتحقيق مبدأ خدمة  
المواطن لنفسه إلكترونياً

الموروث الاجتماعي  
والثقافي السلبي..  
قيد يكبل الإدارة





# صدر حديثا

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



بسم الله الرحمن الرحيم

( وبشر الصابرين الذين إذا أصابتهم مصيبة  
قالوا إنا لله وإنا إليه راجعون صدق الله العظيم )



ينعى

مدير عام معهد الإدارة العامة

الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي

أصالة عن نفسه ونيابة عن كافة منسوبي المعهد

زميلهم الأستاذ

سمير بن عبد الرحمن المقرن

مدير عام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية

الذي انتقل إلى رحمة الله تعالى إثر حادث سير أليم

ويتقدمون بأحر التعازي وصادق المواساة

لوالد الفقيد وأبنائه وكافة أفراد أسرته الكريمة

سائلين المولى عز وجل أن يتغمده بواسع رحمته

ويسكنه فسيح جناته

وأن يلهمنا وذويه الصبر والسلوان

إنا لله وإنا إليه راجعون



## متابعات

بقيمة ١٣,٦٦٥ مليون ريال:  
وزارة العدل توقع مع المعهد  
عقداً لتدريب موظفيها

20

### المشرف العام

د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة  
لشؤون التدريب

هاتف : ٤٧٦٣٤٤٦ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٦  
maayoofs@ipa.edu.sa

### رئيس التحرير

عبد الله بن متعب السميح

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢  
osaimia@ipa.edu.sa

### مدير التحرير

علي بن هزاع المطيري

هاتف : ٤٧٤٥٠١١ - فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢٢  
mutiria@ipa.edu.sa

### هيئة التحرير

عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٢  
hadlaqa@ipa.edu.sa

شقران بن سعد الرشيد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

سوسن بنت حسون المفلح

هاتف : ٤٧٤٥٠٨٠٦  
meflehs@ipa.edu.sa

محمود بن عبدالمعطي القيعي

هاتف : ٤٧٤٥٠٤٨  
alqeyam@ipa.edu.sa

### سكرتير التحرير

نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : ٤٧٤٥٠٣١  
hossainn@ipa.edu.sa



الطباعة

مطبعة معهد الإدارة العامة

### المراسلات

معهد الإدارة العامة

إدارة العلاقات العامة والإعلام

مجلة التنمية الإدارية

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١٤١

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥

فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢٢

tanmiah@ipa.edu.sa

الآراء المنشورة تعبر عن أصحابها

وليس بالضرورة عن رأي المعهد

لقاء  
الأمير د. بندر بن عبد الله المشاري  
آل سعود مدير عام مركز  
المعلومات الوطني:  
نسعي لتحقيق مبدأ خدمة  
المواطن لنفسه إلكترونياً

14



## تقرير



20

الجمعيات العلمية.. واجهات معرفية تعاني البيروقراطية وشح الموارد وضعف المسؤولية الاجتماعية



## الافتتائية

**تلعب** الثقافة الاجتماعية دوراً هاماً في صناعة الكثير من ممارساتنا الإدارية، فلا يستطيع الموظف أن ينفصل عن عالمه الخارجي بما فيه من موروثات ثقافية واجتماعية سلبية كانت أم ايجابية، فالتأثير والتأثير بهذه الموروثات والقيم هي نتيجة حتمية لطبيعة العمل الإداري في كل المجتمعات. من هذا المنطلق تناقش مجلة "التنمية الإدارية" في قضية هذا العدد طبيعة العلاقة بين الموروث الثقافي والاجتماعي وممارسة الإدارة في مجتمعنا، وبعض سلبياتنا الإدارية المعاصرة وهل هي ذات جذور ثقافية واجتماعية؟ ومدى جدوى العمل الاجتماعي المنظم في الحد من هذه الممارسات واستبدالها بقيم إدارية حديثة، والكثير من التساؤلات حول هذا الموضوع والتي يجيب عليها عدد من المختصين في الشأن الإداري والثقافي.

وفي حوار العدد تستضيف المجلة صاحب السمو الأمير د. بندر بن عبد الله آل سعود مدير عام مركز المعلومات الوطني متحدثاً عن جهود المركز في تقديم خدمات وحلول تقنية المعلومات لوزارة الداخلية وقطاعاتها من خلال تسهيل وتوفير الخدمات للمواطنين والمقيمين ودعم مبادرات المملكة في مجال تعاملات الحكومة الإلكترونية. كذلك يتحدث سموه عن دور المركز في التنسيق مع وزارة العدل في مجال التحقق من هوية المرأة في المحاكم وكتابات العدل، والكثير من القضايا التي تجدونها في ثنايا هذا الحوار.

ويشتمل العدد أيضاً على تقرير عن مركز البحوث في المعهد وفيه نسلط الضوء على دور المركز في إثراء الفكر الإداري من خلال نشر الكثير من الكتب والدراسات في العلوم الإدارية المختلفة. كذلك يطالع القارئ الزوايا والأبواب المتخصصة في الفكر الإداري من مقالات وتقارير، ساعين دوماً إلى تقديم كل ماهو مميز في الشأن الإداري.



24

## استطلاع



36

## استطلاع



40

## التصميم والإخراج والإنتاج الجريدة للخدمات الإعلامية



المدير التنفيذي

ابراهيم حمد العسكر

المدير الفني

رضا سالم باصالح

المملكة العربية السعودية. الرياض.

ص.ب ٤٢٣٦٢ الرياض ١١٥٤١

هاتف: ٢٢٥٠١١١ (٥ خطوط)

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

الرقم الموحد: ٩٢٠٠٠٨٠٠٩

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

www.aljareeda.com.sa





بقيمة ١٣،٦٦٥ مليون ريال:

## وزارة العدل توقع مع المعهد عقداً لتدريب موظفيها

تبدأ خلال الفصل الثاني للعام التدريبي ١٤٣٢/١٤٣٣هـ، وينفذ خلالها (١١٢) برنامجاً تدريبياً، فيما ستكون المرحلة الثانية خلال الفصل الأول للعام التدريبي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، وينفذ خلالها (١١٢) برنامجاً تدريبياً، والمرحلة الثالثة خلال الفصل الثاني التدريبي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، وينفذ خلالها (١١١) برنامجاً تدريبياً. وسوف تشمل اتفاقية التدريب أربعة

قطاعات تدريبية وهي:

- قطاع الإدارة العامة.
- قطاع السلوك التنظيمي.
- قطاع الموارد البشرية.
- قطاع الإدارة المكتبية.

وبين معاليه أنه تم الاتفاق على أن يكون تنفيذ البرامج خلال الفترة المسائية. مؤكداً أن الترشيح لبرامج المعهد التدريبية سيكون متاحاً لوزارة العدل خارج إطار هذه الاتفاقية ولن تتأثر تلك الترشيحات بالاتفاقية، مؤكداً أن تنمية الموارد البشرية في جميع قطاعات الأجهزة الحكومية هو أحد الأهداف الرئيسية لمعهد الإدارة العامة التي تسعى مجتمعة نحو تحقيق التنمية الإدارية الشاملة في بلادنا الغالية.

من جانبه قال معالي وكيل وزارة العدل الشيخ عبداللطيف بن عبدالرحمن الحارثي إن هذه الاتفاقية مع معهد الإدارة العامة تأتي ضمن مشروع خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز - يحفظه الله - لتطوير مرفق القضاء، حيث تسعى وزارة العدل نحو رفع قدرات منسوبيها الإدارية، وتطوير أدائهم،

وقع معالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي و معالي وكيل وزارة العدل الشيخ عبداللطيف بن عبدالرحمن الحارثي، بمكتب معاليه عقد مشروع تدريب يقوم المعهد بموجبه بتنفيذ (٣٣٥) برنامجاً تدريبياً يلتحق بها (٨٠٣٧٥) ثمانية آلاف وثلاثمائة وخمسة وسبعون متدرباً من منسوبي وزارة العدل.

ويتكون مشروع الاتفاقية الذي تبلغ تكلفته الإجمالية (١٣،٦٦٥،٠٠٠) ثلاثة عشر مليون وستمائة وخمسة وستون ألف ريال، من ثلاثة فصول تدريبية ينفذها معهد الإدارة العامة في كل من مركزه الرئيس بالرياض وفروعه في منطقة مكة المكرمة بمدينة جدة، والمنطقة الشرقية بمدينة الدمام.

وقال معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي إن هذا المشروع سوف ينفذ عبر مركز الأعمال بمعهد الإدارة العامة، ومن خلال أعضاء هيئة التدريب بالمعهد المؤهلين تأهيلاً علمياً عالياً في مجالات تخصصاتهم، ويمتلكون خبرة وتجربة كبيرة في مجال التدريب، مؤكداً أن خبرة المعهد التدريبية والممتدة لأكثر من خمسين عاماً سوف تضمن - بإذن الله - جودة عالية للبرامج التدريبية المنفذة.

وأشار د. الشقاوي إلى أن هذا المشروع سوف يساهم في الارتقاء بأداء منسوبي وزارة العدل من الملتحقين بالبرامج، بما ينعكس إيجاباً على طبيعة عملهم بالوزارة. وأوضح أن المرحلة الأولى من المشروع سوف



7-5  
مارس 2012

ندوة: «دور الجامعة العربية ومنظومة العمل العربي المشترك في ضوء التغيرات الجارية»، تعقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالقاهرة، خلال الفترة من ٥ - ٧ مارس، ٢٠١٢. وتهدف الندوة إلى عرض لمحة تاريخية عن نشأة جامعة الدول العربية وتطورها. (الميثاق - المبادئ والأهداف - العضوية - الهيكل التنظيمي)، وتوضيح أدوار جامعة الدول العربية خلال مراحل تطورها التاريخي على الأصعدة (السياسية - الاقتصادية - الاجتماعية - الثقافية)، واستعراض أهداف وإنجازات قطاعات جامعة الدول العربية والمنظمات المتخصصة المبنية عنها، وإلقاء الضوء على المتغيرات والتحديات والمستجدات الراهنة التي تشهدها المنطقة العربية. بالإضافة إلى شرح التحديات التي تواجهها جامعة الدول العربية لتحقيق أهدافها، وعرض وتحليل مواقف ومعالجات جامعة الدول العربية من تلك المتغيرات والتحديات في ضوء ميثاق الجامعة، كما تهدف إلى تقييم أداء جامعة الدول العربية على مختلف الأصعدة في ضوء التحديات والمستجدات الراهنة، واستعراض الآليات المطلوبة لتفعيل دور جامعة الدول العربية.

المؤتمر الثاني لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات «كينكوم» ٢٠١٢، يستضيفه أي سي تي قطر، خلال الفترة من ٥ - ٧ مارس ٢٠١٢. بمركز قطر الوطني للمؤتمرات. ويسعى المؤتمر في عامه الثاني - من خلال سلسلة من الندوات - بالإضافة إلى معرض مصاحب إلى جذب أكبر عدد من الشركات العالمية والخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمناقشة خبراتهم في هذا الصدد وتعريف الجمهور بأحدث الاتجاهات التكنولوجية في الوقت الراهن. وسيكون المؤتمر فرصة للمؤسسات المحلية والدولية لعرض تجاربها والوصول إلى جمهور جديد في منطقة الخليج العربي.

7-5  
مارس 2012

ندوة: «الإعلام الرقمي وشبكات التواصل الاجتماعي: الآفاق والتحديات ومخاطر أمن المعلومات»، تقيمها المنظمة العربية للتنمية الإدارية بمدينة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، خلال الفترة من ١٣ - ١٥ مارس، ٢٠١٢.

15-13  
فبراير 2012

## أخبار سريعة

- صدر قرار سعادة مدير عام المعهد بالإنبابة، بتكليف أ.محمد بن عبدالهادي العتيبي، بالعمل مديراً عاماً لمركز الحاسب الآلي، وتكليف د.عبدالعزیز بن محمد القصير، بالعمل مديراً لإدارة برامج الحاسب الآلي والمعلومات.
- صدر قرار مدير عام المعهد بالإنبابة، بتكليف أ. سعد بن عودة الشطيبي بالعمل مديراً لإدارة النشر بالإدارة العامة للطباعة والنشر، كما تضمن القرار تفريغ الأستاذ إبراهيم بن مبارك آل سعد للعمل في إدارة برامج الحاسب الآلي والمعلومات، قطاع المكتبات والمعلومات.
- عقد المجلس العلمي بمعهد الإدارة العامة جلسته (الخامسة) في دورته (الخامسة) برئاسة سعادة نائب مدير عام للبحوث والمعلومات المكلف الدكتور سعيد بن عبدالله القرني، وبحضور أعضاء المجلس: سعادة الأستاذ الدكتور أحمد بن سالم العامري (عميد كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود)، وسعادة الأستاذ الدكتور سالم بن سعيد القحطاني (عميد التطوير في جامعة الملك سعود)، وسعادة الأستاذ الدكتور محمد بن إبراهيم السحيباني (رئيس قسم التمويل والاستثمار في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)، وسعادة الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف، نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشؤون التدريب، وسعادة الدكتور يوسف بن جاسم الهميلي، وسعادة الدكتور محمد بن عبد الله البكر، وسعادة الدكتور عبدالمحسن بن فالح اللحيد، وسعادة الدكتور عبدالله بن ناصر السبيعي، وسعادة الدكتور محمد بن علي الحدادي (عضو وأمين المجلس)، وأ.عبدالرحمن الزغبيني، سكرتير أمانة المجلس، وقد ناقش المجلس عدداً من الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال.
- التقى سعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف، الدكتور سعيد القرني، بوفد من مركز بحوث الاتصالات وتقنية المعلومات بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن ضم كلا من: د. يحيى عيسى، و د. عصام مليح. وتم عقد اجتماع حضره من المعهد كل من: مدير إدارة التخطيط والتطوير، دبندر السجان، ومدير عام شئون المتدربين، أ.سعد الشمراي، ومدير عام مركز الحاسب الآلي، أ.عبدالرحمن العريفي، ومدير مركز تقنيات التدريب، د.عجلان الشهري، ومدير برامج الحاسب الآلي وتقنية المعلومات، أ.محمد العتيبي، وأ.هيثم بن عبدالعزيز البواردي أمين اللجنة الدائمة للمعلومات والتقنية، بعدها قام الأستاذ هيثم البواردي بمرافقة وفد الجامعة لزيارة مرافق المعهد ذات العلاقة، والاطلاع على البنية التحتية لتقنية المعلومات بالمعهد.



### د.عبدالرحمن الشقاوي:

خبرة المعهد التدريبية سوف تضمن جودة عالية للبرامج التدريبية المنفذة

### الشيخ عبد اللطيف الحارثي:

الاتفاقية تأتي ضمن مشروع خادم الحرمين الشريفين لتطوير مرفق القضاء

التدريب فقد تم الاتفاق على تدريب (٨٣٧٥) موظفاً من منسوبي وزارة العدل في مجالات الإدارة العامة، والسلوك التنظيمي، والموارد البشرية، والإدارة المكتبية وذلك خلال ثلاثة فصول تدريبية، ونأمل -بإذن الله - أن تتحقق الفائدة المرجوة من هذه الاتفاقية وبما يعود بالنفع على جهاز وزارة العدل ومنسوبيها. وقد حضر توقيع الاتفاقية من جانب المعهد كل من سعادة نائب مدير عام المعهد للتدريب الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف، وسعادة مدير عام مركز الأعمال بالمعهد الأستاذ وليد بن عبدالعزيز البواردي، كما حضر التوقيع سعادة مدير عام الإدارة العامة للتدريب والابتعاث بوزارة العدل الأستاذ ناصر بن محمد العتيق. ●

واكسابهم مهارات ومعارف جديدة في مجال عملهم، وحيث أن معهد الإدارة العامة هو جهة التدريب المركزية للأجهزة الحكومية، ولما يملكه من خبرة كبيرة وتجربة عريضة في مجال

## ابتعاث

صدرت قرارات معالي مدير عام المعهد بابتعاث عدد من الزملاء أعضاء هيئة التدريب لإكمال دراساتهم العليا في الخارج، وذلك على النحو التالي:

- ابتعاث الأستاذ ناصر بن عبدالله الصليهم إلى جامعة وسط فلوريدا بولاية فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية لدراسة الماجستير في تخصص الحاسبة مع التركيز على الحاسبة المالية.
- ابتعاث الأستاذ رياض بن سليمان الخضيرى إلى جامعة جانون بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية لدراسة الماجستير في تخصص الحاسب الآلي مع التركيز على نظم المعلومات.
- ابتعاث الأستاذ علي مشيب القحطاني إلى جامعة جانون بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية لدراسة الماجستير في تخصص الحاسب الآلي مع التركيز على نظم المعلومات. ●



## مدير عام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية إلى رحمة الله



في العديد من اللجان والجمعيات العلمية، داخل المعهد وخارجه. وأنجز العديد من الاستشارات الإدارية، كما شارك في العديد من الندوات والمؤتمرات واللقاءات العملية داخل المملكة وخارجها. كما كان له مشاركات كتابية في الصحافة المحلية، والبرامج الإذاعية يتناول خلالها الشأن العام، وقضايا التنمية الإدارية.

وقد كان الأستاذ سمير المقرن - يرجمه الله - طوال فترة عمله في المعهد، مثلاً يحتذى في الجدية والانضباط والإخلاص في العمل. رحمه الله رحمة واسعة وأسكنه الفردوس الأعلى من الجنة وألهم أهله وذويه الصبر والسلوان. إنا لله وإنا إليه راجعون. ●

انتقل إلى رحمة الله تعالى الزميل الأستاذ سمير بن عبد الرحمن المقرن (مدير عام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية)، إثر حادث سير أليم في مدينة الدمام مطلع الشهر الحالي.

والفقيد الأستاذ سمير المقرن من مواليد مدينة الدمام عام ١٣٧٨هـ، والتحق بالمعهد عام ١٤٠٢هـ، وحصل على درجة الماجستير من جامعة دالاس في إدارة الأعمال عام ١٩٨٦م. وبدأ مهامه الوظيفية ببرنامج اللغة الإنجليزية وقسم الحاسب الآلي، ثم رئاسة قسم التسجيل عام ١٤٠٤هـ، ثم عمل مديراً لإدارة البرامج عام ١٤٠٧هـ، ثم مديراً لإدارة التدريب بالفرع عام ١٤٠٨هـ، ومن عام ١٤١٠ - ١٤١٦هـ قام بمهام مدير عام الفرع، ثم مديراً عاماً للفرع منذ ١٤١٩/١٠/٢٤هـ. وهو عضو



14-13  
مارس 2012

مؤتمر إدارة المعرفة - الشرق الأوسط ٢٠١٢، يقام بفندق الفيرمونت - باب البحر، بأبوظبي بالإمارات العربية المتحدة خلال الفترة من ١٣ - ١٤ مارس ٢٠١٢. ويهدف المؤتمر إلى دعم العاملين في مجال إدارة المعرفة في العالم العربي وذلك بجمع نخبة من متحدثين رئيسيين عالميين، وأكاديميين، ورؤاد من العاملين في مجال إدارة المعرفة جنباً إلى جنب مع قادة في القطاع الحكومي، وقطاع إدارة الأعمال. ويتعقد مؤتمر إدارة المعرفة في الشرق الأوسط ٢٠١٢ بأن يكون حدثاً رائداً في المنطقة ينصب تركيزه على المعرفة.

16-6  
مارس 2012

معرض الرياض الدولي للكتاب، يقام بمركز الرياض الدولي للمؤتمرات والمعارض خلال الفترة من ٦ - ١٦ مارس ٢٠١٢، ويعتني المعرض بجمع العديد من دور النشر المحلية والعربية والعالمية، وعرض الجديد والكثير من إنتاجها على مختلف الاتجاهات المعرفية والعلمية.

وتنظيم لقاءات وأمسيات ثقافية على هامشه مما يسهم في إثراء المعرض، وجعل ليالي الرياض تنبض بالثقافة والفكر. ويصاحب المعرض جائزة وزارة الثقافة والإعلام للكتاب ٢٠١٢، وسوف تكون الجائزة مخصصة لعشرة كتب من مختلف التخصصات المعرفية لمؤلفين سعوديين.

16  
مارس 2012

ندوة معالم التطور في الأنظمة القضائية وأثرها في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، تقيمها جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في السادس عشر من مارس ٢٠١٢، في المدينة الجامعية للجامعة وتهدف الندوة إلى : بيان معالم التطور الذي يشهدها نظاما القضاء والمظالم الجديدين، وبيان أثر أنظمة القضاء في المملكة العربية السعودية في حماية الضروريات الخمس، وتحقيق التواصل والترابط بين جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والمتمثلة بالمعهد العالي للقضاء وبين الجهات المعنية بتطبيق الأنظمة القضائية، واستنباط الآثار الإيجابية الناتجة عن تطور القضاء وديوان المظالم بعد صدور نظاميها الجديدين، وستكون اللغة العربية هي اللغة الرسمية للندوة.



## أخبار سريعة

- عاد من البعثة الزميل الأستاذ عادل بن زين محمد الشبيخي بعد حصوله على الماجستير في اللغة الانجليزية من جامعة كولورادو الحكومية بولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية.
- أضاف مركز تقنيات التدريب في نظام الإنتاجية الأفلام التدريبية التالية:  
أمان الأدوات الكهربائية والآلية، قانون الإجازة الطبية العائلية، المهارات القانونية للمدير الحديث، قصة أرمل، توافق الأجر مع ساعات العمل، عمل الفريق الفعال، فن البيع، مشكلة اختفاء الموظفين: كيف تحفز وتحافظ على الموظفين الرائعين، التعلم في العالم الافتراضي، التحول إلى التعليم الإلكتروني، التقارير المالية للشركات، الدقة: أبجديات المحاسبة، كوكاكولا: من المصاعب إلى فرص التسويق، إدارة الوقت: التحكم في شؤون حياتك وعملك، عشر قواعد أساسية لإلقاء خطاب رائعة، لماذا هي غير مناسبة، كيف تحافظ على عميلك، ما يجب عليك فعله عند حدوث النزاع - النزاع في مكان العمل: المصادر والحلول، الحد من التميز في مكان العمل، تضارب الشخصية، السيطرة على العنف في مكان العمل، سام جلين: سلسلة الاتجاهات، الحصول على الموافقة في البيئة الراضية، خطة عمل الطوارئ: السيطرة على الأزمات، الدور المتغير للمديرين، القيادة وقت التغيير، المنظمات التي تتعلم من أجل المستقبل، مبادئ الحاسب، أفضل الممارسات لموقعك الإلكتروني: ما وراء المتصفح، كن حريصاً عند التعامل مع البريد الإلكتروني، تحويل مهام العمل إلى مشاريع رائعة، السلوك الأخلاقي، تحسين الأداء البيئي، أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة، التشجيع على المرح في مكان العمل، تخطيط الإحلال (التعاقب الوظيفي)، الرؤى والقيم.
- حيث تخدم القطاعات التدريبية التالية: الإدارة الهندسية، البرامج القانونية، الإدارة الصحية الإدارة العامة، السلوك التنظيمي، المالية والاقتصاد، المبيعات، الموارد البشرية، القطاع الأهلي، الإدارة المكتبية، والحاسب الآلي.
- نظم مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية ورشة عمل حول «تصميم بطاقة الأداء باستخدام الجيل الثالث، وذلك ضمن مشروع تصميم وتطبيق نظام قياس الأداء في الأجهزة الحكومية وشارك بها عدد من القيادات الإدارية من مركز المعلومات الوطني، وهيئة تنظيم الكهرباء، وقد قام بإدارة الورشة فريق من خبراء شركة ٢GC، حيث بدأت ورشة العمل واستمرت ثلاثة أيام.
- تم بضرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة الانتهاء من الدراسة الاستشارية الخاصة بموضوع (دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين برئاسة العامة لشئون المسجد الحرام والمسجد النبوي) والتي قام بإعدادها كل من أ. محمد العتيبي، وأ. شاكور خليل.

## معهد الإدارة العامة يتيح (٣٢٨٧٨) فرصة تدريبية

### استقبل

معهد الإدارة العامة (٢٠١٢٠) ترشيحاً من الأجهزة الحكومية للفصل التدريبي الثاني من العام التدريبي ١٤٣٢/١٤٣٣هـ والمنفذ خلال الفترة من ١٤٣٣/٣/٥هـ إلى ١٤٣٣/٧/١٦هـ. وقال سعادة نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشئون التدريب الدكتور/ صلاح بن معاذ المعيوف إن هذه الترشيحات تفوق قدرة المعهد على التنفيذ بأضعاف، في حين أن الفرص التدريبية التي وفرها المعهد لمرشحي الأجهزة الحكومية للفصل التدريبي الثاني في المركز الرئيسي للمعهد بالرياض وفروعه في كل من جدة والدمام والفرع النسائي بالرياض قد بلغت (٣٢٨٧٨) فرصة تدريبية. وذلك بزيادة أكثر من (٢٦٠٠) فرصة تدريبية تقريبا عما تم تنفيذه في الفصل الأول من هذا العام. وأوضح أن تلك الفرص التدريبية موزعة على النحو التالي: المركز الرئيسي بالرياض (١٩٧٨٤) فرصة تدريبية، وفرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة بجدة (٦٨٦٩) فرصة تدريبية، فرع المعهد بالمنطقة الشرقية بالدمام (٣١٢١) فرصة تدريبية، وفرع المعهد النسائي (٣١٠٤) فرص تدريبية، كما بلغ عدد البرامج المنفذة

في الفصل الأول (١٣١٠) برنامج تدريبية ستنفذ في (١٥٠٥) مجموعات. وذكر سعادة نائب مدير عام معهد الإدارة العامة بأنه تنفيذاً لتوصيات لقاء مسئولو التدريب الذي عقد في ١٦/١١/١٤٣١هـ فإن المعهد قام بتطوير إجراءات الترشيح والقبول في البرامج التدريبية الموجهة لموظفي الأجهزة الحكومية بحيث يتم تحديد أعداد المقبولين وفق معايير تأخذ في الاعتبار عدد الترشيحات لكل جهاز حكومي ونسبتها إلى مجموع الترشيحات لجميع الأجهزة الحكومية، وكذلك عدد البرامج وأيام التدريب التي سبق أن حصل عليها كل مرشح مع الأخذ في الاعتبار الطاقة الاستيعابية للمعهد. وأفاد بأنه تم إعلان نتائج الترشيح على البرامج التدريبية، وتم إرسال رسالة قصيرة (SMS) إلى جميع المرشحين الذين تم قبولهم في برامج المعهد التدريبية. ويمكن لأي موظف تم ترشيحه الاستعلام عن نتائج ترشيحه مباشرة من خلال موقع المعهد على شبكة الانترنت [www.ipa.edu.sa](http://www.ipa.edu.sa) وطباعة إشعار قبوله دون انتظار إرساله من الجهة المعنية بالتدريب في جهة عمله. •

## ٩٥٨ دارساً ودارسة جدداً يلتحقون بالبرامج الإعدادية

### يلتحق

اليوم (٩٥٨) دارساً ودارسة جدداً بالبرامج الإعدادية للمعهد للفصل الإعدادي الثاني من العام التدريبي ١٤٣٢/١٤٣٣هـ، وذلك بعد اجتيازهم اختبارات القبول التي أجريت لهم الشهر الماضي. حيث يلتحق (٤٦٨) دارساً جديداً من خريجي المرحلة الثانوية بـ (١٠) برامج إعدادية بالمركز الرئيس للمعهد بالرياض. هي: التأمين، برمجة الحاسب الآلي، تقنية شبكات الحاسب وأنظمة التشغيل، السكرتير التنفيذي، إدارة المستشفيات، إدارة المواد، الأعمال البنكية، العمليات الفندقية، المبيعات، المحاسبة التجارية، كما يلتحق (٢٠٠) دارس جديد من خريجي

المرحلة الثانوية بـ (٣) برامج إعدادية بضرع المعهد بالمنطقة الشرقية، وهذه البرامج هي: المحاسبة التجارية، السكرتير التنفيذي، المبيعات. كما يلتحق (٢٠٠) دارس جديد من خريجي المرحلة الثانوية بـ (٤) برامج إعدادية بضرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، هي: السكرتير التنفيذي، العمليات الفندقية، الأعمال البنكية، المحاسبة التجارية. كما تلتحق (٩٠) دارسة جديدة من خريجات المرحلة الثانوية بـ (٣) برامج إعدادية بالفرع النسائي للمعهد بالرياض، هي: السكرتير التنفيذي، إدارة المستشفيات، الأعمال البنكية. •



## مدير عام شئون المتدربين يلتقي بالدارسين الجدد

لهم مجالاً أرحب في سوق العمل وتعدد أمامهم فرص التوظيف وتنوع بشكل أكبر.

ودعا الدارسين إلى الجد والاجتهاد والمتابعة ليحققوا الأهداف التي يسعى إليها ويصبو لها المعهد. ثم أجاب الأستاذ سعد الشمراني عن أسئلة الدارسين واستفساراتهم، وفي ختام اللقاء تمنى لهم النجاح والتوفيق.

وقد شارك في اللقاء كل من: مدير مركز اللغة الانجليزية، د. عبد الرحمن الغامدي، ومدير إدارة علاقات المتدربين، أ. سليمان العنزي، حيث أوضحوا للدارسين الخدمات التي تقدمها الإدارات المختلفة بالمعهد للدارسين في البرامج الإعدادية. ●

سعادة مدير عام شئون المتدربين الأستاذ سعد

الشمراني الدارسين المستجدين في البرامج الإعدادية في قاعة ابن خلدون بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات بالمركز الرئيس للمعهد، حيث رحب بهم في المعهد، وهناهم ببدء الفصل الإعدادي الثاني للعام التدريبي الحالي، وفي مستهل كلمة توجيهية أوضح خلالها أسلوب الدراسة والتدريب في المعهد والسمات التي يتسم بها دارسو البرامج الإعدادية بالمعهد، كتحليلهم بالقيم والسلوكيات العالية مثل الانضباط وإدراك قيمة العمل والشعور بأهمية الوقت والإنتاجية وكذلك إجادتهم للغة الإنجليزية تحدثاً وكتابة مما يتيح

• قام فريق من جامعة الملك سعود يضم كلاً من : أ.د. عوض بن علي القرني / عميد عمادة الجودة بالجامعة، و.د. إبراهيم بن داود الداود / المشرف على إدارة القياس والأداء بالجامعة بزيارة لمركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية بالمعهد للتنسيق والتشاور بشأن الاستفادة من خدمات وخبرات مركز القياس في تفعيل عملية قياس الأداء بجامعة الملك سعود. وكان في استقبال الفريق كل من : الدكتور مشيب القحطاني مدير عام مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية، والدكتور وسيم النصير، والدكتور بركات العتيبي .

• بدعوة من إدارة الأحوال المدنية بالمنطقة الشرقية، قام كل من: سعادة مدير البحوث والاستشارات د. ناصر القحطاني، و.أ. أحمد آل ربيع، و.أ. محمد المزيعل و.أ. محمد العجمي، من فرع المعهد بالمنطقة الشرقية بزيارة لإدارة الأحوال المدنية، بهدف تحديد احتياجاتها من الدراسات الاستشارية التي يقدمها المعهد.

• أعلن مركز الحاسب الآلي بالمعهد عن إطلاق النسخة التجريبية للنظام العام (الأنظمة الإنتاجية) على بيئة الانترنت، والذي يعد أول مخرجات مشروع المعهد لتحويل جميع التطبيقات إلى بيئة الويب. حيث إنه بالإمكان الوصول إلى النظام العام من أي مكان، من خلال موقع المعهد الإلكتروني، أو من خلال رابط النظام العام (<http://apps.ipa.edu.sa>). وذلك باستخدام الرقم الوظيفي للزميل وكلمة السر الخاص به، والذي يتم استخدامه في النظام القديم، وأوضح المركز إلى أن النظام تم تطويره باستخدام أحدث الأدوات وبجهود من الزملاء بإدارة التطبيقات وتطوير الأنظمة، وبالتعاون مع شركة سيفيتك. كما أشار المركز إلى أنه سيستقبل ملاحظات الزملاء على إيميل مركز الحاسب الآلي ([IpaComputerCenter@ipa.edu.sa](mailto:IpaComputerCenter@ipa.edu.sa)).

• قام وفد من مسؤولي دوريات الأمن بالمنطقة الشرقية بزيارة إلى فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، حيث اجتمع الوفد مع سعادة مدير إدارة البحوث والاستشارات بالفرع، د. ناصر القحطاني، وذلك لمناقشة الدراسات الاستشارية التي تم إنجازها لإدارة الدوريات بالمنطقة. وقد حضر الاجتماع كل من: أ. حسن آل يحيى، و.أ. عبدالله الحسين، و.أ. عبدالله العسكر، و.أ. مرتضى آل سالم.

• نظم المعهد بالمركز الرئيس ورشة عمل بعنوان (النصاب الجزئي للمعلمات) بحضور ومشاركة أربعة عشر مسئولاً يمثلون ثماناً جهة حكومية هي (وزارة الخدمة المدنية، المؤسسة العامة للتقاعد، ديوان المراقبة العامة، وزارة المالية، هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، وزارة التربية والتعليم، معهد الإدارة العامة، وأمانة مجلس الخدمة المدنية) واشتمل جدول فعاليات الورشة على ثلاث جلسات، تضمنت الجلسة الأولى استعراض التجارب العربية والدولية في مجال توظيف المرأة والعمل الجزئي، واستعراض الدراسات المحلية السابقة، كما تضمنت الجلسة الثانية استعراض ما توصلت إليه دراسة وزارة التربية والتعليم من نتائج وتوصيات ومناقشتها، في حين تم تخصيص الجلسة الثالثة والآخر للتوصيات.

## تأهيل مساعدي المربين

**نفذت** إدارة التخطيط والتطوير ورشة عمل لمدة يوم واحد بعنوان «تأهيل

مساعدي المربين لمرحلة الابتعاث»، وحضرها جميع مساعدي المربين في المركز الرئيسي والفروع. حيث تم نقلها للفروع عبر الدوائر التلفزيونية المغلقة. وتهدف الورشة إلى مناقشة مهام والتزامات مساعدي المربين في فترة ما قبل الابتعاث وآلية التقديم على الجامعات وواجباتهم تجاه المعهد أثناء التحاقهم بالبعثة. الورشة نفذت في قاعة القلقشندي وحضرها (٣٥) مساعد مدرب. ●



## وجهة نظر

# فاجعة المعهد برحيل أبي عبد الرحمن (يرحمه الله)



د. صلاح بن معاذ  
المعيوف \*

لقد عرفته كزميل في المعهد منذ سنوات طويلة قبل وبعد أن أصبح مديراً عاماً لفرع المعهد في المنطقة الشرقية، فكان مهنياً واحترافياً في تعامله وعمله، مخلصاً ومتفانياً في أدائه لمهامه، يميز بشكل دقيق وصارم بين علاقات العمل ومتطلباته والعلاقات الاجتماعية. وعرفته مديراً عاماً لفرع المعهد في المنطقة الشرقية، فوجدته قائداً إدارياً مميزاً يجمع بين الشدة واللين والتواضع والثقة بالنفس والإنجاز للأعمال الروتينية والرؤية المستقبلية. صديق وصادق للجميع. يتحلى بقيم ومبادئ فاضلة وموضوعية ثابتة لا تميز بين قريب وبعيد إلا بما يستحقه كل منهم. وقد عرفته كذلك صديقاً ورفيقاً فوجدته من أنبل الناس وأكرمهم، يمنح ثقته بإخلاصه لك وإيثاره على نفسه. الوقت معه لا يمل، فعندما يكون النقاش جاداً يمتنع بأفكاره وحججه وأسلوبه. وعندما يكون الحديث غير رسمي يمتنع بنكته ومزاحه ولطفه.

عرفته وعرفه غيري الكثيرون بخصاله الحميدة، وقدم لمعهد الإدارة العامة كل ما يستطيع من جهد ووقت طوال حياته العملية وأحبه زملاؤه وأحبهم، وعزاؤنا في فقدانه أن المعهد لم يبخل علينا بأمثاله الكثر. وفي الختام لا يسعني إلا أن أقول: رحمك الله يا أبا عبد الرحمن رحمة واسعة وأسكنك فسيح جناته، وأنت السابق ونحن اللاحقون. ●

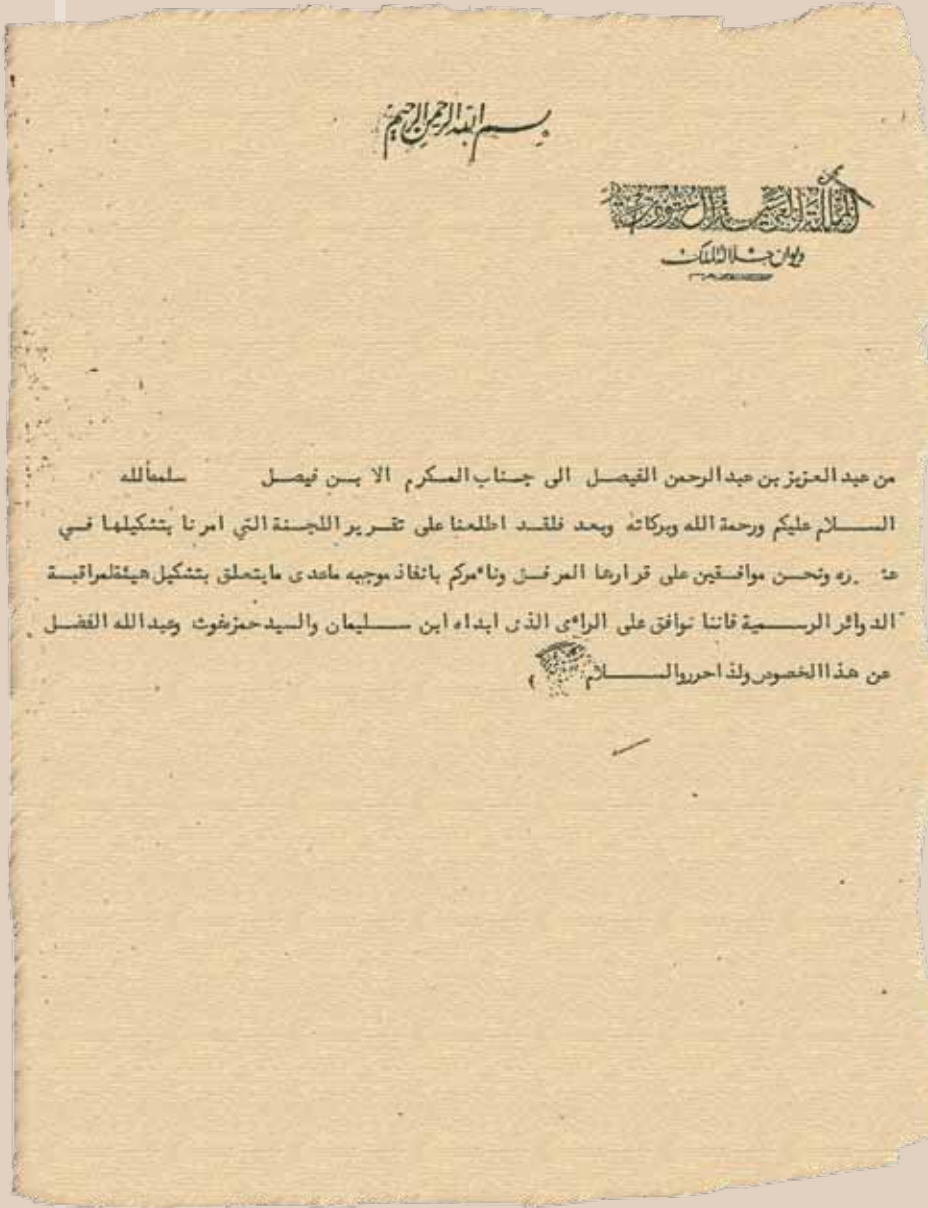


## مغادرة أبدية وبسرعة مذهلة كلمح البصر، رحل زميلنا وصاحبنا

وصديقنا المغفور له بإذن الله سمير المقرن مدير عام فرع المعهد في المنطقة الشرقية عن الحياة الدنيا صباح يوم الجمعة ١٤٣٣/٣/٤ هـ. لقد كان بحق خبر رحيل أبي عبد الرحمن فاجعة ليس لأهله وذويه فقط، بل لجميع منسوبي المعهد ومحبيه، حيث نزل كالصاعقة يوم الجمعة وأصاب الجميع بالذهول. الجميع يدركون أن الموت حق، وأن الدنيا ممر والآخرة مقر، لكن الرحيل المفاجئ لشخص مثل أبي عبد الرحمن كان له وقع مختلف وتأثير في النفوس عميق لما كان يتمتع به - رحمه الله - من خصال حميدة وقدرات فريدة من النادر توفرها في غيره.

عرفته وعرفه غيري الكثيرون بخصاله  
الحميدة، وقدم لمعهد الإدارة العامة  
كل ما يستطيع من جهد ووقت





من عبد العزيز بن عبد الرحمن الفيصل إلى جناب المكرم الابن فيصل  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد فلقد اطلعنا على تقرير اللجنة التي امرنا بتشكيلها في  
ع. ر.ه ونحن موافقين على قرارها المرفق ونأمركم بإنفاذ ما حيزه ما عدى ما يتعلق بتشكيل هيئة لمراقبة  
الدوائر الرسمية فإننا نوافق على الرأي الذي أبداه ابن سليمان والسيد حمزة غوث وعبد الله الفضل  
عن هذا الخصوص ولذا احريو السلام

بسم الله الرحمن الرحيم  
المملكة العربية السعودية  
ديوان جلالة الملك  
الرقم ٦/٢/٦٧  
التاريخ ١٣٥٥/٢/١٤  
التوابع ٣ يحتوى على أربعة وعشرين  
صفحة

الموضوع: تقرير لجنة عشيرة في مواضيع مختلفة تختص بالوزارات والمجالس وغيرها من الدوائر الإدارية والمالية

من عبد العزيز بن عبد الرحمن الفيصل إلى جناب المكرم الابن فيصل سلمه الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد فلقد اطلعنا على تقرير اللجنة التي أمرنا بتشكيلها في عشيرة ونحن موافقين على  
قرارها المرفق ونأمركم بإنفاذ ما حيزه ما عدى ما يتعلق بتشكيل هيئة لمراقبة الدوائر الرسمية فإننا نوافق على الرأي الذي أبداه  
ابن سليمان والسيد حمزة غوث وعبد الله الفضل عن هذا الخصوص ولذا حرر والسلام.  
تبلغ بموجب ٢٠٥/٣/٣١

# سمير النقاء والخلق الكريم



عبدالله بن متعب  
السميح \*

هكذا تتكرس الفجيعة برحيل الأستاذ والكاتب سмир المقرن يرحمه الله، بدليل هذا السيل الجارف من المقالات الزاخرة بالمشاعر الصادقة والتي تنضح بألم الفقد تجاه رجل سيبقى خالداً في الذاكرة الوطنية نظير ما قدمه لوطنه من عطاء، ليس في المضمار الإداري وهو أحد أقطابه ولا الشك، ولكن في المجال الفكري والإعلامي رافداً ذلك العطاء بتجلياته الإنسانية وأخلاقه الكريمة، فهذا الإجماع من الكتاب على اختلاف أطرافهم وتياراتهم يؤكد أننا فقدنا شخصية جمعت المجد الإنساني من كل أطرافه.

ثلاثة لقاءات قصيرة التقيته فيها ولم أزل مسكوناً بألق حضوره، وكأنني أعرفه منذ زمن طويل، وتعجب أن تلتقي شخصاً في لقاء عابر فتشعر أن وجدانك مشرّع له وكأن ثمة ائتلافاً روحياً يجمع بينك وبينه، وتستغرب أن تعرف شخصاً لمدة طويلة حتى إذا أيقنت أنك عرفت حق المعرفة، وفي موقف معين تستكشف أن بينك وبينه هوة من التباين، وبونا شاسعا من الاغتراب.

” إن المصائب يجمعن المصائبنا ” هكذا قال الشاعر العربي، وهكذا كيف أن رحيل رجل يقامة سмир المقرن، يعيد اكتشاف إنسانيتنا، فنجد أنفسنا مؤتلفين برغم الاختلاف ومجتمعين على حبه، وكأنه يقول لنا :  
ومراد النفوس أهون من أن  
نتعادي فيه وأن نتفاني .

ثلاثة لقاءات قصيرة التقيته فيها  
ولم أزل مسكوناً بألق حضوره،  
وكانني أعرفه منذ زمن طويل،

في آخر مهاتفة بيني وبينه، كان صوته ينساب حيوية وأملاً واحتفاءً بالحياة، وكانت نبرته المكتنزة بالشجن المهيب، شجن النهر إذ يتدفق عطاءً وحياً تعبر عن صفاء روحه، وقد انثال الحديث سامقاً عن شئون الكتابة وشجونها في حضرة الوطن، من لدن رجل تتوهج الوطنية في عباراته وتنشع من كلماته، كان ذلك في سياق استكتابته لمجلة التنمية الإدارية، فكان أريحياً كعادته في التجاوب، لكل ما يخدم قضايا التنمية الإدارية التي هو أحد رموزها، ولأنه من الأسماء المضيئة والحاضرة دائماً في (نشرة الإدارة) التي يصدرها المعهد بمناسبة المهرجان الوطني للتراث والثقافة، فقد طلبت منه مقالة لنشرة الإدارة، فوعدني أن تصلني بعد إجازة منتصف العام .

في الأسبوع الماضي وكعادتي أحياناً في مغادرة المدينة هرباً من الضجيج أوقدت ناري على أطراف الرياض، فإذا بالخبر الصاعقة يداهمني، فكأنما اشتعلت أطراف الأفق بالحزن والنحيب في مساء مكفهر، مكالمات الزملاء تتوالى مترعة بالذهول ومشوبة بأمل تكذيب الخبر تتساءل وتستفسر وكأنها تردد بصوت المتنبئ :

طوى الجزيرة حتى جاءني خبرٌ

فزعت فيه بآمالي إلى الكذب

حتى إذا لم يدع لي صدقه أملاً

شرقت بالدمع حتى كاد يشرق بي

الأمير د. بندر بن عبدالله المشاري آل سعود  
مدير عام مركز المعلومات الوطني:

## نسعى لتحقيق مبدأ خدمة المواطن لنفسه إلكترونياً

حوار: عبدالعزيز الهدلق

الاتصال التقني في الشرق الأوسط، إضافة إلى قيام المركز بتأمين معلومات مركزية وأمنية لكافة قطاعات وزارة الداخلية وغيرها من القطاعات الحكومية وتطوير أنظمة العمل ومعلوماتها في قطاعات الوزارة إلى جانب تطوير أنظمة وأجهزة المركز الآلية وتحسين مستوى الأداء ومساندة أجهزة وقطاعات الوزارة في الاستفادة من خدمات وإمكانات المركز المتنوعة، وتخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية ذات العلاقة بمجال عمل المركز والقطاعات والتنسيق مع الجهات التقنية داخل المملكة وخارجها لتمثيل الوزارة في مجالات تقنية المعلومات .  
■ ما أهم مشروعات وزارة الداخلية الإلكترونية القائمة حالياً، وما هي أهم المشروعات الإلكترونية المستقبلية لمركز المعلومات الوطني؟

في الحقيقة مركز المعلومات الوطني يعتبر الجهة التقنية بوزارة الداخلية المسؤولة بشكل مباشر عن تنفيذ كافة مشروعات وزارة الداخلية التقنية، وهنا لا بد لنا من شكر كافة منسوبي المركز وقطاعات الوزارة الخدمية والأمنية في تنفيذ رؤية وطموحات قيادتنا يحفظهم الله في التحول نحو تقديم الخدمات للمواطن والمقيم من خلال التعاملات الإلكترونية، وهذا بلا شك جعل المركز وقطاعات الوزارة المختلفة تسعى لأن تكون من أوائل الجهات الحكومية التي تقدم خدماتها بشكل إلكتروني عبر التخطيط المستمر لتنفيذ مشروعات تقنية تتكامل فيما بينها لتسهيل الخدمات المقدمة ولعل من أبرز هذه المشاريع التي تم تنفيذها حتى يومنا الحاضر مشروع الوثائق الشخصية ونظام البصمة لليد والعين والرسائل النصية القصيرة وبوابة الخدمات الإلكترونية (WWW.MOL.GOV.SA) وبرنامج خدمات الأفراد (أبشر)، ونظم المعلومات الجغرافية (GIS)، والبوابة الآلية (E-gate) ونظام الموارد ونظام الاتصالات الإدارية ومتابعة حركة المعاملات (DMS)، إضافة إلى أن المركز يسعى بالتعاون مع قطاعات الوزارة لتنفيذ مشاريع تقنية مستقبلية، أبرزها نظام التحقق من صورة الوجه ونظام الأرشفة المركزية ونظام القضايا الشامل وتكامل البيانات مع الجهات الحكومية، ونظام إدارة الوثائق والتوسع في البوابات الآلية في المطارات وتوسعة نظام البصمة

**وصف** سمو الأمير د. بندر بن عبدالله المشاري آل سعود مدير عام مركز المعلومات الوطني المركز بأنه الأكبر في الشرق الأوسط بما يملكه من بنية وأنظمة معلوماتية كبيرة، ومن خلال مراكزه الفرعية المنتشرة في المدن الرئيسية التي تتصل بما لا يقل عن ٢٥٠٠ موقع في مختلف أنحاء المملكة ومرتبطة بشبكات اتصالات واسعة تخدم ما يزيد على ١٤٠٠٠ ألف نهاية طرفية. وأكد أن صاحب السمو الملكي الأمير نايف بن عبدالعزيز ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية حريص على أن يكون المركز رائداً، وذا مستوى عالمي في مجال تقديم خدمات وحلول تقنية المعلومات لوزارة الداخلية وقطاعاتها وتعزيز دورها في أمن الوطن وتسهيل وتوفير الخدمات للمواطنين والمقيمين ودعم مبادرات المملكة في مجال تعاملات الحكومة الإلكترونية، جاء ذلك في حوار خاص لسموه مع مجلة «التنمية الإدارية».

■ في البداية نود أن تعطوا القارئ نبذة عن مركز المعلومات الوطني، من حيث النشأة والأهداف والنشاطات ؟  
تأسس مركز المعلومات الوطني قبل أكثر من ثلاثين عاماً بموافقة المقام السامي وتوجيه من صاحب السمو الملكي الأمير نايف بن عبدالعزيز ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية والذي يعد بصمة من بصماته يحفظه الله، ليكون مركزاً رائداً ذا مستوى عالمي في مجال تقديم خدمات وحلول تقنية المعلومات لوزارة الداخلية وقطاعاتها وتعزيز دورها في أمن الوطن، وتسهيل وتوفير الخدمات للمواطنين والمقيمين ودعم مبادرات المملكة في مجال تعاملات الحكومة الإلكترونية، كما يقدم المركز خدمات تقنية لجميع قطاعات وزارة الداخلية مستخدماً في ذلك أفضل الحلول

الحديثة والمتطورة في مجالات التقنية، ويغطي المركز الرئيس في مدينة الرياض كل مدن ومحافظات المملكة من خلال مراكزه الفرعية المنتشرة في المدن الرئيسية التي تتصل بما لا يقل عن ٢٥٠٠ موقع في مختلف أنحاء المملكة ومرتبطة بشبكات اتصالات واسعة تخدم ما يزيد على ١٤٠٠٠ ألف نهاية طرفية مما جعل المركز من أكبر شبكات

أكثر من ٧٥ خدمة إلكترونية  
تقدمها البوابة الإلكترونية  
لوزارة الداخلية





## المركز أسّس على أفضل الممارسات العالمية من ناحية حماية المعلومات والأنظمة

الإنترنت من أهم مشاريع برنامج الخدمات الإلكترونية التي يقوم على تنفيذها المركز ويحرص من خلالها على تمكين الوزارة وقطاعاتها من تقديم خدمات إلكترونية للمواطنين والمقيمين والتواصل معهم بكل يسر وسهولة، كما أننا نعتبر البوابة الإلكترونية للوزارة أداة مهمة في تطوير وتحسين مستوى الخدمة والأداء من خلال تفعيل أفضل ما توصلت إليه التقنية، واليوم بوابة الوزارة تقدم خدمات إلكترونية تتجاوز ٧٥ خدمة إلكترونية بالتعاون مع كافة قطاعات الوزارة الأمنية والخدمية.

■ كيف تجدون مستوى إقبال المستفيدين على البوابة الإلكترونية لإنهاء إجراءاتهم بدلا من اتباع الطرائق التقليدية في المراجعة الشخصية للإدارات؟

في الحقيقة أنه قبل سنوات قليلة مضت كان المواطن أو المقيم يذهب للقطاعات الخدمية لتنفيذ خدماته بشكل مباشر بواسطة الموظف المختص وكانت طوابير الانتظار طويلة، ومدد تقديم الخدمة طويلة، ولكن اليوم بفضل الله ثم بفضل التطور الجديد والتقنيات الكبيرة التي تم توظيفها في بوابة وزارة الداخلية أصبح المواطن والمقيم قادرين بشكل مباشر على إنهاء متطلبات الخدمة بما يوفر عليهم عناء الذهاب من خلال الحصول على صلاحية دخول وتنفيذ على بوابة الوزارة

وتطوير نظام البصمة الاحتياطي وأكشاك في الأسواق لتحديث معلومات البطاقة الذكية، وتطبيق نظام إدارة الموارد ERP في قطاعات وزارة الداخلية وطباعة الوثائق الشخصية مركزيا والجواز الإلكتروني ونظام إدارة علاقات العملاء.

■ هل لمركز المعلومات الوطني جهود في تبسيط إجراءات العمل وتطويرها بما يتوافق مع التطور التقني؟

مركز المعلومات الوطني يتعامل يوميا مع كم كبير من الإجراءات حفظاً واسترجاعاً وتفاعلاً، وهذا يتطلب حماية أمنية خاصة والمركز أسّس على أفضل الممارسات العالمية من ناحية حماية المعلومة والأنظمة المتعلقة بها بدءاً من بناء هيكلتها في النظام والإجراءات التنفيذية للاستخدام ومروراً بعمليات المدخلات والمخرجات اليومية وانتهاء بالمستخدم النهائي الذي يقدم الخدمة للمواطن والمقيم في مكاتب الأحوال المدنية والجوازات مثلاً، ولدينا تنسيق مشترك على مستويات عالية بين لجان متخصصة لدراسة تحويل كافة الإجراءات المعمول بها حالياً إلى إجراءات تقنية تخدم المستخدم النهائي وتواكب النقلة النوعية في التقنية وقطاعات الوزارة تقدم خدمات تقنية يعلن عنها أولاً بأول مما يعزز هذه النظرة لدى الجميع بضرورة التحول إلى الخيار التقني الذي يبسط الخدمة ويسهل الحصول عليها .

■ مع تطوير مفاهيم ونظم العمل والتوسع في تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية، ما أبرز جهود المركز في تقديم الخدمات الإلكترونية للمستفيدين من خلال بوابة وزارة الداخلية الإلكترونية؟

بوابة وزارة الداخلية الإلكترونية WWW.MOI.GOV.SA على شبكة

الحكومية ذات العلاقة بالعمل التقني عن طريق تزويدهم بالمعرفة التقنية والمهارات الضرورية التي يحتاجونها في مجالات أعمالهم وذلك لتأدية أعمالهم بشكل تقني متميز من حيث جودة الأداء وأسلوب تقديم الخدمة التقنية وخاصة فيما يتعلق بطريقة التفاعل مع تقنية الحاسب الآلي من خلال التطوير المستمر للبرامج التدريبية على الحاسب الآلي وأساليب تقديمها وتطوير مهارات المدربين وقدراتهم تقنيا ومهاريا.

■ ما هي جهود مركز المعلومات الوطني في تطوير أنظمة التحقق من شخصية المرأة

بما ينسجم مع خصوصية المرأة في بلادنا، خصوصا في الجهات العدلية والحقوقية أو المنافذ الحدودية ؟ البصمة هي أقوى وسيلة للتحقق من الهوية للمرأة والرجل، ولهذا

## نسعى لاستقطاب الموهوبين من الشباب السعودي المؤهل



الإلكترونية، وأصبحنا بذلك نتعامل مع ملايين المستخدمين في وقت قياسي وهذا بدوره تحد كبير أمامنا في عملية ضبط الدخول على المعلومة والخدمة ومعرفة من قام بالإجراء وفقا لتسلسل الصلاحيات الممنوحة، ونسعى كذلك من خلال بوابة الوزارة الإلكترونية تطبيق مبدأ خدمة المواطن لنفسه حتى نصل قريبا بإذن الله تعالى إلى مراحل متقدمة في الخدمة الإلكترونية، كإصدار الجواز وشهادة الميلاد وتقديم البلاغات، وغيرها من الخدمات والتي تعد استكمالاً لما هو متوفر من خدمات حالياً على البوابة الإلكترونية.

■ ما أبرز ملامح سياسة المركز في التوظيف واستقطاب الكفاءات للعمل لديه ؟

يتميز مركز المعلومات الوطني بسياسة استقطاب الموهوبين من الشباب السعودي المؤهل وتحفيزهم للعمل في مختلف إدارات المركز إلى جانب المحافظة على الكوادر البشرية الموجودة حالياً وتدريبهم ودعمهم فنياً ومادياً ومعنوياً، وتلبية كافة احتياجاتهم وتطوير إمكانياتهم بما ينسجم مع المتغيرات المتلاحقة في التقنية والاتصال وذلك للاعتماد عليهم في تحسين جودة مخرجات المركز، ونحن نسعى جاهدين بشكل استراتيجي إلى تبني وتوفير أفضل ممارسات الموارد البشرية التي توفر بيئة عمل تؤدي إلى استقطاب الخامات الوظيفية المتميزة والمحافظة عليها، والتي من أهمها برامج التدريب والتطوير والابتعاث التي لها أولوية وأهمية كبرى، إيماناً من المركز بما لهذه البرامج من أثر مباشر في تطوير مهارات منسوبيه كل في اختصاصه ومهامه.

■ ما جهود المركز في تدريب منسوبيه والرفع من مستوى أدائهم، وإكسابهم المهارات والمعارف الجديدة في مجال عملهم ؟

مركز المعلومات الوطني ممثلاً في معهد تقنية المعلومات يسعى إلى تدريب كوادره البشرية بصفة دورية، إضافة إلى تدريب منسوبي قطاعات الوزارة الأمنية والخدمية على كل ما يستجد من أنظمة آلية وبرامج تدريبية للوصول إلى مستوى أداء أعلى من قبل العاملين وجودة عالية تقدم للمواطن والمقيم، والمركز يتبنى رسالة لتحقيق استراتيجية وزارة الداخلية في بناء وتطوير قدرات العاملين في الوزارة والأجهزة



## لمركز دور بارز في دعم وزارة العدل في مجال التحقق من هوية المرأة في المحاكم وكتابات العدل

الناجحة وعندما لا يكون هناك معلومة أو تقرير رقمي يحوي حقائق لا يستطيع متخذ القرار اتخاذ القرار الصائب والصحيح، فصاحب المسؤولية سواء كانت هذه المسؤولية أمنية أو خدمية لا يستطيع أن يصنع قراره بشكل صحيح ما لم تتوفر لديه المعلومة والإحصاءات الرقمية التي تخص قضية ما، ولذلك نحن دوماً نمد المسؤولين في الوزارة على مختلف مستوياتهم بهذه المعلومات والإحصاءات التي تدعم قراراتهم المتعلقة بخدمات القطاعات المختلفة، بل أصبح المركز بفضل خبراته المتراكمة يتعدى لما هو أشمل من ذلك وهو تعدين البيانات والذي يعرف باستخراج المعلومة من المعلومة بهدف التخطيط للمستقبل، فالمسؤول لا يكتفي بالمعلومة فقط وإنما يبحث عن مؤشرات المعلومة، فمثلاً الزملاء في غرفة عمليات دوريات الأمن بجدة والرياض لديهم نظام البلاغات الذي يستطيع أن يظهر إحصائيات البلاغات المسجلة وأنواعها ومواقعها وأوقاتها، وهذه المعلومات تتيح للمسؤول تعديل خطته الأمنية من خلال المؤشرات التي تظهرها هذه المعلومات لتوزيع رجال الدوريات وتكثيف عملهم في أحياء دون أخرى وغيرها من القرارات.

■ ما أبرز أوجه التعاون بين مركز المعلومات الوطني والأجهزة الحكومية الأخرى، وأجهزة القطاع الخاص فيما يخص العلاقات المشتركة؟

نحن في مركز المعلومات الوطني نؤمن بمبدأ الشراكة الاستراتيجية مع كافة قطاعات وزارة الداخلية وكذلك القطاعين الحكومي والخاص على وجه العموم ونسعد دوماً بتبادل الأفكار والعمل على توزيع الأدوار والجهود وفقاً للإمكانيات المتوفرة لدى كل جهة على حدة، وذلك سعياً لتوفير الوقت والجهد من خلال آليات عمل واضحة ومحددة، والمركز على استعداد تام لتنفيذ متطلبات خدمة القطاعات متى ما كان هناك اتفاق على كافة بنود الخدمة ومنهجية العمل المراد تنفيذه.

■ ما أبرز التحديات التي يواجهها المركز حالياً أو مستقبلياً؟

الحقيقة التحديات كبيرة وأهم ما يقلقنا هو خصوصية الأفراد حيث إن هناك قطاعات كثيرة تطلب التواصل مع المركز للحصول على معلومات لتخدم عملائها في قطاعات حكومية أخرى ونحن نبذل جهدنا في أن يكون الوصول لهذه المعلومة بطريقة مقننة أولاً، وأن تستخدم لغرضها ثانياً مما يضطرنا إلى التدقيق كثيراً في طرق الربط وأساليبه.

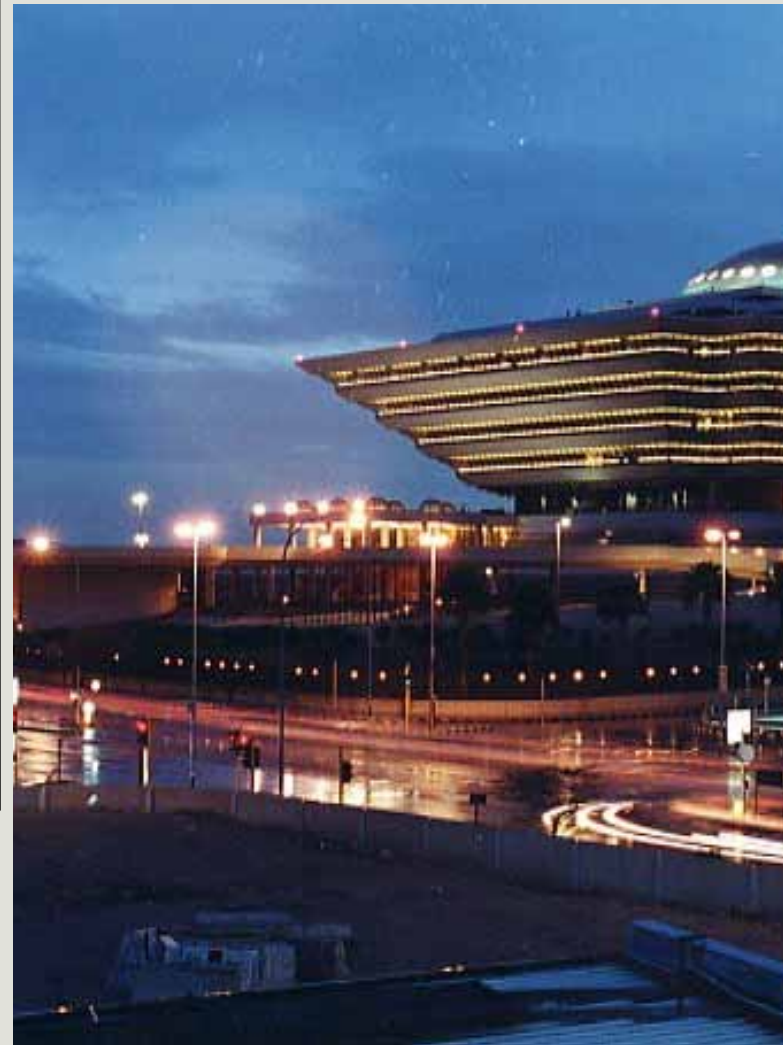
■ هل من كلمة أخيرة لسموكم الكريم؟

حقيقة إذا كان لي من كلمة أخيرة في نهاية هذا اللقاء فهي تقديم الشكر والتقدير لمعالي مدير عام معهد الإدارة العامة، ولجميع القائمين على مجلة التنمية الإدارية بالمعهد لإتاحتهم لنا هذه الفرصة للحديث وبشكل موسع عن المركز وجهوده التقنية الرائدة في خدمة الوطن والمواطن والمقيم، وتبسيط الضوء على عدد من المشاريع التقنية والخدمات الإلكترونية التي تقدمها وزارة الداخلية للجميع بالتعاون مع كافة قطاعاتها.

متى ما توافرت لدينا بصمات النساء في المملكة، سهلت لدى كافة الجهات التحقق من هوياتهن عبر أجهزة صغيرة في تلك الجهات تلتقط بصمة المرأة ويتم التأكد من هوية المرأة المراد التوثق بشأنها، ولهذا كان للمركز دور بارز في دعم وزارة العدل في مجال التحقق من هوية المرأة في المحاكم وكتابات العدل وذلك متى ما كانت المرأة لها بصمات مسجلة لدينا فتستطيع وزارة العدل من خلال قارئ بصمة متوفر لدى كافة مكاتبها التحقق من هوية هذه المرأة أو تلك من خلال بطاقة الهوية الوطنية التي يتم تخزين البصمات عليها، واليوم خدمة التحقق من هوية المرأة متوفرة وتم اختبارها، ونحن جاهزون لخدمة أي قطاع حكومي يريد الاستفادة من هذه الخدمة ولدينا تحد كبير في الحصول على بصمات جميع النساء في المملكة بسبب أن البطاقة ليست إجبارية للمرأة، ولذلك نسعى جاهدين بشكل أو بآخر للحصول على جميع بصمات النساء حتى لو لم يتقدم للحصول على بطاقات الهوية الوطنية الجديدة.

■ ماذا عن دور المركز في مساعدة صاحب القرار لاتخاذ القرار المناسب من خلال تزويده بالمعلومات والإحصاءات الرقمية المناسبة؟

سؤال مهم وهذا بدوره يقودنا لأهمية التقارير التي هي أساس الإدارة







## معالي الدكتور يوسف العثيمين يشيد بـ «التنمية الإدارية»

نوه معالي وزير الشؤون الاجتماعية، وزير الثقافة والإعلام  
بالنيابة، الدكتور يوسف بن أحمد العثيمين، بمجلة  
«التنمية الإدارية»، وأشار إلى أنها مجلة غنية بموضوعاتها  
القيمة والمفيدة في كل ما يتعلق بعلوم الإدارة وتنمية المهارات  
والقدرات للارتقاء بالعمل الإداري ونشر الوعي في هذا المجال.  
جاء ذلك في رسالة جوابية بعثها لمعالي مدير عام المعهد الدكتور  
عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، شكره خلالها على إهداء  
معالي وزير الثقافة والإعلام نسخاً من العدد (٩٠) من المجلة.

## العصيمي تشكر رئيس التحرير وتشيد بالمجلة

بعثت مدير عام الإدارة العامة للتمريض بوزارة الصحة، الدكتورة منيرة بنت حمدان  
العصيمي برسالة شكر وتقدير لرئيس التحرير الأستاذ/ عبدالله بن متعب السميح،  
على إهداء العدد (٩٠) من المجلة، وأكدت أهمية تعزيز مستوى الطرح الإداري ودعم الحضور  
المهني والإعلامي للمجلة من قبل المتلقي، ووعدت بإبداء بعض الرؤى التي تصب في تطوير المجلة.

## جريدة «الشرق» تهتم بقاء الوزير على صفحات المجلة

حمل غلاف العدد صورة وزير الثقافة  
الدكتور عبدالعزيز خوجة في حوار  
مع المجلة يقول فيه «الإعلام السعودي قادر على  
المنافسة ولا توجد رقابة على وسائل الإعلام».  
ونقرأ في الافتتاحية «.. أصبح الغالبية من الشباب اليوم  
يسهمون وبشكل كبير ومؤثر في بلورة الرأي العام تجاه  
القضايا والمستجدات المحلية والدولية من خلال شبكات  
التواصل الاجتماعي الحديثة مثل تويتر وفيسبوك، والتي يتم من خلالها صنع الخبر  
بشكل ذاتي ثم تصديره لتتولى فئات أخرى تحليله ونقده والتفاعل معه، فصارت بذلك تنافس  
وسائل الإعلام التقليدي».



# الإحصاء و التخطيط التنموي السليم

**يعد** علم الإحصاء ركيزة هامة من ركائز التخطيط التنموي السليم والتطوير المستمر، فهو العلم الذي يدخل ويستخدم في جميع المجالات والتخصصات المختلفة الاجتماعية منها والإدارية والتربوية والاقتصادية والصحية والسياسية والبيئية والزراعية والصناعية ... الخ. لذا فهو الأسلوب العلمي في التحري عن حقيقة الظواهر المختلفة وتقصيها ودراستها بعناية، وذلك في سبيل وصفها بالشكل الصحيح واستخلاص النتائج عنها، ويعتبر من أدق وسائل البحث العلمي المرتكز على الأسلوب والنظرية.

ومن أبرز مهام الإحصاء جمع البيانات، وتحليلها كمياً وبيانياً، صياغة الفرضيات حول ظاهرة معينة ووضع الاختبارات المناسبة لها، استخلاص النتائج، اتخاذ القرارات المناسبة اتجاهها والتنبؤ بالقرارات المستقبلية حولها، كما أن الإحصاء يعد حلقة هامة في عمليات دراسة وضبط الجودة للمنتجات الخدمية والصناعية على حد سواء. لقد بدأ استخدام الإحصاء منذ العصور القديمة وأخذ في التطور في أساليبه وطرقه ونظرياته حتى أصبح من أهم العلوم التي ينبغي أن يعتمد عليها في بناء المجتمعات وتطورها.

وفي تاريخ ٢٠/١٠/٢٠ م احتفل العالم باليوم العالمي للإحصاء والذي دعت إليه اللجنة الإحصائية للأمم المتحدة (UNSD) وأوصت بإقامته تحت شعار (خدمة، مهنية، نزاهة) إن الاحتفال ما هو إلا تجسيد للدور الفعال للإحصاء والتوعية بأهميته وإسهاماته المختلفة والعديدة في مختلف مجالات الحياة.

من هذا المنطلق فإن نجاح الخطط التنموية والتطوير والتحسين المستمر لاسيما في ظل عصر التغيير السريع والانفجار السكاني وتعدد واختلاف الموارد البشرية والمادية يقاس بما تستند عليه من بيانات ومعلومات ومؤشرات إحصائية صحيحة ودقيقة عن مختلف المتغيرات الاجتماعية منها والديموغرافية والاقتصادية والسياسية ... الخ. ولا بد أن تكون هذه البيانات والقرارات الإحصائية متجددة وموائمة لكل ما يستجد على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي بما يلبي احتياجات العملية التنموية. وبالتالي فإن أسلوب الاعتماد على الآراء الشخصية

والاجتهاد والارتجالية في عمليات التخطيط والتطوير واتخاذ القرارات بعيدا عن لغة الأرقام والقياس الكمي سيؤدي حتما إلى الفشل في الوصول إلى المستوى المأمول من التنمية وببطء في عملية التطوير والتحسين المستمر. أيضا لكي يتم التخطيط والتطوير بشكل صحيح والوصول إلى قرارات سليمة لابد أن تكون البيانات والمعلومات الإحصائية التي تم الاستناد إليها صحيحة وذات دقة وذات جودة عالية، لأن ما بني على خطأ فهو خطأ، وهذا بدوره يقودنا إلى قضية الاهتمام بعملية الحصول على البيانات وجمعها وفق طرق إحصائية علمية صحيحة.

إن الشفافية والمصداقية والنزاهة والوعي بأهمية إتاحة البيانات والمعلومات والمؤشرات الإحصائية الصحيحة سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسات والمنظمات بشقيها الخاص والعام يوفر وبلا شك مصدرا جيدا للبيانات والمعلومات التي تلبي احتياجات المخططين والمطورين وأصحاب القرار والباحثين للوصول إلى الخطط التنموية السليمة واتخاذ القرارات الصحيحة، وإيجاد الحلول للقضايا المختلفة والتي من شأنها الإسهام في بناء المجتمع والرفق بحياة الأفراد على مختلف الأصعدة التعليمية والاقتصادية والصحية والأمنية وغير ذلك.

لذلك من الضروري بذل المزيد من الجهود لتوعية أفراد ومؤسسات مجتمعنا بأهمية البيانات والمعلومات الإحصائية لما لها من دور فعال في وضع الخطط التنموية السليمة للمجتمعات، وذلك من خلال اللقاءات الإعلامية بأصحاب الاختصاص والمخططين والمطورين المستفيدين من خدمات الإحصاء، ومن خلال المحاضرات والنشرات وغيرها من الوسائل الأخرى. كما ينبغي أن يتحلى الجميع أفرادا ومؤسسات بالنزاهة والشفافية والمهنية في توفير البيانات والمعلومات الإحصائية والتحري في دقتها ومصداقيتها لما لها من انعكاس مباشر على القرارات والخطط المبنية عليها. علاوة على ذلك فإن الانسجام والتكامل والتعاون المشترك في توفير البيانات والمعلومات الإحصائية الصحيحة فيما بين مؤسسات الدولة ومنظماتها المختلفة هو مطلب أساسي وهام للنهوض بالعملية التنموية والوصول بها إلى أفضل حالاتها. ●



د. سعد بن سعيد  
القحطاني\*

إن أسلوب الاعتماد على الآراء الشخصية والاجتهاد والارتجالية في عمليات التخطيط والتطوير واتخاذ القرارات بعيدا عن لغة الأرقام والقياس الكمي سيؤدي حتما إلى الفشل في الوصول إلى المستوى المأمول من التنمية

## نموذج تقييم كفاءة أداء جمعية علمية

في ملتقى الجمعيات العلمية الثاني.. تساؤلات حول مسئوليتها الاجتماعية

# الجمعيات العلمية.. واجهات معرفية تعاني البيروقراطية وشح الموارد وضعف المسؤولية الاجتماعية



تقرير: شقران الرشيد

**تحت** رعاية معالي أ.د. عبدالله العثمان مدير جامعة الملك سعود، وبحضور عدد من المسؤولين، والمتخصصين، والأكاديميين من مختلف الجامعات السعودية، نظمت إدارة التعاون الدولي والجمعيات العلمية الملتقى الثاني للجمعيات العلمية، في الفترة من ٨ إلى ١٠ صفر ١٤٣٣ هـ الموافق ٢-٤ يناير ٢٠١٢م، تحت عنوان «المسؤولية الاجتماعية للجمعيات العلمية»، بهدف التعريف بالجمعيات العلمية المنتمية للجامعة، وإبراز أنشطتها، ودورها المعرفي في إثراء البحث العلمي، والمحتوى المعرفي، والنهوض بوعي المجتمع السعودي من خلال مسئوليتها الاجتماعية.

مجلة «التنمية الإدارية» حضرت الملتقى، والمعرض المصاحب له، وطرحت عددا من التساؤلات حول دور الجمعيات العلمية في المجتمع والوسط الأكاديمي؟ وإلى أي مدى استطاعت مجالس الإدارة وأعضاء الجمعيات المساهمة في تنمية مسئوليتها الاجتماعية؟ وما هي أبرز المعوقات الإدارية والمالية والتنظيمية التي تعترض طريقها؟.. والتقت بعدد من رؤساء مجالس الجمعيات العلمية، وزوار الملتقى، وبعض المسؤولين في جامعة الملك سعود والمشاركين، وخرجت بالتقرير الإخباري التالي...





العلمية وقيامها بدورها المنشود في إثراء البحث العلمي والنهوض  
بوعي المجتمع، فلن تحتل مكانا محوريا في صياغة مشاريع النهضة  
الحقيقية.

#### مرجع في تخصصها

وعن المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع للجمعية السعودية لعلوم  
الحياة، قال رئيس مجلس إدارتها أ.د. إبراهيم عارف: «الجمعية  
تشارك في التوعية البيئية لمختلف شرائح المجتمع، ولها مجلة علمية  
رائدة في تخصصاتها تقدم أحدث البحوث والدراسات البيئية».  
وأشار إلى حاجة الجمعيات لمزيد من الدعم والرعاية من الجامعة  
رغم ما يقدم حاليا إلا أن متطلبات الجمعيات عديدة ومتزايدة».  
وقال: «معظم مسؤولي الجمعيات يشاركونني هذا الرأي في التطلع  
إلى مستقبل أفضل للجمعيات من خلال العمل الجاد والحيوي، على

أن يسند لها بعض الأمور لتكون مرجعا  
في تخصصها سواء الجمعيات الإنسانية  
أو علمية أو صحية من خلال ما تقدمه  
من دراسات واستشارات تخدم مختلف  
قطاعات المجتمع».

#### واجهة حضارية للمجتمع

ومن جانبه شخّص أ.د. جمعة  
القحطاني أستاذ مساعد بكلية الهندسة،  
واقع الجمعيات العلمية، وقال: «بعضها  
يعاني القيود البيروقراطية، وجلها  
تعاني شح الموارد المالية، ونقصا في  
إمكاناتها البشرية، وليس لديها كادر  
إداري مستقل». وأشار إلى أهمية مد  
جسور التعاون مع القطاع الخاص لدعم  
هذه الجمعيات، على اعتبار أنها واجهة حضارية للمجتمع وأحد أهم  
مؤسسات المجتمع المدني.

#### أ.د. علي الغامدي:

الجمعيات عنصر  
فاعل في بناء مشاريع  
التنمية الحقيقية،  
وإثراء البحث العلمي  
والنهوض بوعي  
المجتمع

#### أ.د. عبدالله العثمان:

لابد من تطوير أداء  
الجمعيات العلمية  
للقيام بأدوارها  
ومسؤولياتها العلمية  
والاجتماعية في  
خدمة القطاع  
الأكاديمي

#### خدمة القطاع الأكاديمي

شدد معالي مدير جامعة الملك سعود أ.د. عبد الله العثمان في كلمة  
ألقاها في افتتاح الملتقى على أهمية تطوير أداء الجمعيات العلمية  
للقيام بأدوارها ومسؤولياتها العلمية والاجتماعية في خدمة القطاع  
الأكاديمي، وترسيخ التواصل بين كافة أعضائها ومنسوبيها من أجل  
خدمة المجتمع والوطن. وقال العثمان: «هناك تحسن في أداء ٣٠  
جمعية علمية مقارنة بالعام الماضي، ولابد من ضرورة العمل للرقى  
بجودة مخرجات الجمعيات العلمية لخدمة منسوبيها من الأكاديميين  
والممارسين والمجتمع بشكل عام، فللجمعيات العلمية دور مهم نأمل  
أن يرقى للتطلعات، ويتواكب مع ما تحقّقه مؤسساتنا التعليمية من  
إنجازات كبيرة على الصعيد العربي والعالمي».

#### مشاريع التنمية الحقيقية

أما وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي أ.د. علي الغامدي  
فأكد أن الجمعيات العلمية هي عنصر فاعل في بناء مشاريع التنمية،  
مضيفا أنه من دون التنمية والرقى بالنسيج المعرفي للجمعيات

#### أ.د. جمعة القحطاني:

بعضها يعاني القيود  
والبيروقراطية وجلها  
يعاني شح الموارد المالية  
ونقصا في إمكاناتها  
البشرية، وليس لديها  
كادر إداري مستقل



### د. خالد السكيت: قلة الموارد المالية يقلل من قدرة الجمعية على أداء دورها ومسئوليتها الاجتماعية

#### قلة الموارد المالية

أما د. خالد السكيت، رئيس مجلس إدارة الجمعية السعودية لعلوم العقار، فقال: «للجمعية دور مهم في إفادة المجتمع في قطاع العقار من خلال ما تقدمه من بحوث ودراسات ميدانية مهمة لكنها كغيرها من الجمعيات تعاني قلة الموارد المالية ودخلها يعتمد على ما تقدمه من دراسات للجهات المعنية بالعقار، وهذا يقلل من قدرة الجمعية على أداء دورها ومسئوليتها الاجتماعية».

#### نظام انتخابي جديد

وحول ما يتردد بشأن ما يشوب انتخابات أعضاء مجالس الجمعيات العلمية من إشكاليات في آلية التصويت لكل مرشح، قال د. أحمد الغدير المشرف العام على إدارة التعاون والدولي والجمعيات العلمية بالجامعة: «هذه إشكالية تم تجاوزها من خلال تكوين لجان قبل الانتخابات تتولى جميع الأعمال المتعلقة بها. وأضاف أن الإدارة أنجزت نظاما جديدا للانتخابات عن طريق شبكة الإنترنت يتيح للعضو في أي جمعية الترشيح والتصويت من خلال النت بعد التأكد من نوع وصلاحيه عضويته من خلال ربط الكتروني موحد. وشدد د. الغدير على حرص الإدارة على رفع قدرتها في خدمة الجمعيات بما يليق باسم ومكانة جامعة الملك سعود».

#### تطور الإنتاج العلمي للجمعيات

وعن مدى تطور الإنتاج العلمي للجمعيات العلمية بما يتوازي مع ما تتحصل عليه من دعم مادي، أكد رئيس اللجنة المنظمة للملتقى ونائب المشرف على إدارة التعاون الدولي والجمعيات العلمية أ.د. يوسف تالك تنامي المستوي العلمي للجمعيات العلمية في خدمة البحث العلمي المحلي. مؤكداً أن عدد المجالات العلمية المحكمة التابعة للجمعيات العلمية بلغ ٣١ مجلة نشر فيها خلال العام الدراسي ١٤٣٢/١٤٣١ هـ ٨٥١ بحثاً. في حين بلغ عدد الأبحاث المدعومة من الجمعيات العلمية ١١٦ بحثاً، كما بلغ عدد الكتب المؤلفة والمترجمة بدعم من الجمعيات ٢٥ كتاباً في نفس العام، في حين عقدت الجمعيات العلمية ٤٩ مؤتمراً، و٨٦ ندوة علمية، و٣٧٩ محاضرة ودورة وورشه عمل، وأصدرت الجمعيات العلمية ٣١ مجلة ثقافية و١٥٦ مطوية، ونظمت ٦٤ فعالية توعوية، و٨٣ معرضاً، بالإضافة لـ ٧٣١ اتفاقية سارية المفعول خلال العام الدراسي ١٤٣٢/١٤٣١ هـ. ●



### أ.د. إبراهيم عارف: الجمعيات تتطلع إلى مستقبل أفضل.. وأن يسند لها بعض المهام لتكون مرجعا في تخصصها لتخدم مختلف قطاعات المجتمع

#### تنافس أم تكامل؟!

وحول دور الجمعيات العلمية، وما يثيره بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات من أنها أصبحت منافسة لنشاط الأقسام وأدوارها. قالت أ.د. هوازن الغامدي الأستاذ المساعد بكلية الطب: «لا يوجد تنافس بين الجمعيات العلمية والأقسام الأكاديمية، وهي مكملّة لبعضها في مهامها العلمية، فالجمعيات العلمية لها أدوار مهمة في دعم ودفع عجلة البحث العلمي، بالإضافة إلى دورها الاجتماعي في خدمة المجتمع وتنميته، وتطوير المعرفة، وتكاتف جهود المتخصصين، وتبادل الخبرات والتجارب، والتوعية، وحل المشكلات، والتخطيط للمستقبل، ومحاربة الفساد بصورة مختلفة».

#### أدوار اجتماعية مهمة

أما د. سرحان العتيبي فدافع عن أداء الجمعية السعودية للعلوم السياسية، بصفته رئيس مجلس إدارتها موضحاً أن للجمعيات عموماً أدواراً ومسؤوليات اجتماعية مهمة في تنمية الفكر وتعزيز الوعي في مجال تخصصها بين مختلف شرائح المجتمع، وربط أعضائها ومنسوبيها بمستجدات التخصص، لكنها تعاني كغيرها عدة إشكاليات. وقال: «أقمنا عدة دورات تدريبية للتحليل السياسي لتقريبه للمهتمين في المجتمع، ونتعاون مع عدد من الجهات الحكومية لتقديم الاستشارات والدراسات والبحوث في هذا الجانب».

#### بعض المعوقات

ومن جانبه قال أ.د. عبدالله الحميدان أستاذ مساعد كلية علوم الحاسب والمعلومات: «الجمعيات العلمية تقوم بدور مهم في تجسير التواصل بين أعضائها ومنسوبيها، وفي تطوير أساليب البحث العلمي، ومناقشة مستجدات الواقع المعرفي، وتبادل الأفكار والتجارب العلمية بين الأوساط الأكاديمية». وأكد أن هناك بعض المعوقات التي تواجه الجمعيات العلمية في تفعيل مسؤوليتها الاجتماعية بشكل أكبر كعدم تحقيق التكامل والتعاون بين الجمعيات العلمية السعودية، وعدم تعزيز دورها في إجراء البحوث وخدمة المجتمع وفق المأمول منها، وضعف الدعم المالي.

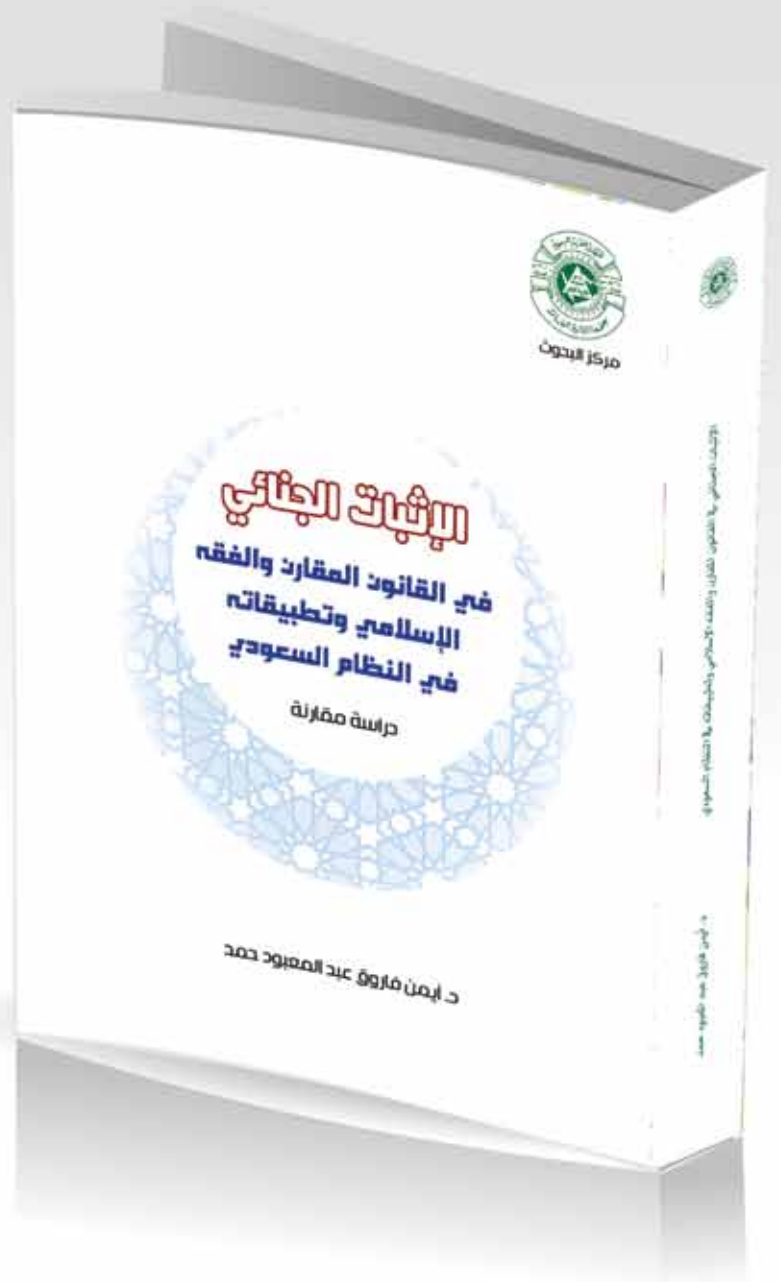
### هذا الكتاب:

يركز على الإثبات الجنائي في القانون المقارن والفقه الإسلامي وتطبيقاته في النظام السعودي، ويهتم ببيان المبادئ الأساسية التي تحكم الإثبات في المسائل الجنائية، ونظم الإثبات السائدة في القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاته في النظام السعودي، كما يعرض بالتفصيل لأدلة الإثبات الأكثر شيوعاً في العمل في كل من القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاتها في النظام السعودي.

ويهدف الكتاب إلى تسليط الضوء على الإثبات الجنائي من خلال منهج علمي مقارن يعين الدارس والباحث والمشتغل في ميدان العدالة على فهم مبادئ الإثبات الجنائي الأساسية ونظمه وأدلته، مع شرح وافٍ وأمثلة وتطبيقات قضائية. وقد جاءت موضوعات هذا الكتاب في أربعة أبواب: تناول الباب الأول الأحكام العامة في الإثبات الجنائي، في حين تناول الباب الثاني نظم الإثبات الجنائي، أما الباب الثالث فعرض لأدلة الإثبات الجنائي في القانون المقارن، وأخيراً تناول الباب الرابع أدلة الإثبات في الفقه الإسلامي وتطبيقاتها في النظام السعودي.

رقم الكتاب: 978-603-11-0111-4

للتصميم والخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة - ١٤٣٣ هـ



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة





أ. آلاء بنت صالح  
الصقري

# دراسة "الجدوى" ضرورة .. غيابها يقود للفشل

”إن القيام بدراسة الجدوى الاقتصادية ليس بالأمر الصعب إذا ما توافرت البيانات اللازمة والمعلومات الكاملة للمشروع“

التنازلات الكثيرة لجذب "الزبون" وتقديم التخفيضات، وفي مقابل ذلك يقل الربح ويفشل المشروع، فاختيار الموقع له تأثير بالغ بالربح ونجاح المشروع.

ثم بعد ذلك المرحلة الفنية لدراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع، وهذه المرحلة أساسية ومن أركان الدراسة، فمن خلالها نقرر صلاحية إنشاء واختيار موقع المشروع، كما أنها متعلقة بالتجهيزات والآليات الواجب توافرها من مبنى، وأثاث، ومعدات، ومواد خام، وعملية الإنتاج من حيث مراحل الإنتاج حتى عملية التخزين. فعدم توافر المرحلة الفنية في دراسة الجدوى سبب رئيسي لفشل المشاريع، وكذلك الخطأ في اختيار الموقع المناسب الذي يجب اختياره تبعاً لطبيعة عمل المشروع ونشاطه ومدى توفر المواد الخام ووسائل النقل.

يتضح لكل مشروع ومن خلال المرحلتين التسويقية والفنية للدراسة تكاليف وعوائد قد تتحقق بعد تنفيذ المشروع، ويأتي دور المرحلة المالية كإحدى المراحل المهمة في دراسة الجدوى الاقتصادية، فمن خلال هذه المرحلة في الدراسة يتم حصر أنواع التكاليف الكلية للمشروع "التأسيسية والرأسمالية والتشغيلية"، وتقرير مصادر التمويل هل ستكون مدخرات شخصية أو عائلية، أو اللجوء إلى شريك مالي أو الاقتراض من البنوك. فهناك الكثير الذين يغفلون عن دور التمويل في سير مشاريعهم، فأحياناً تكون إيجارات المحلات مرتفعة، وتغطية عمليات البيع لا تكون كافية، مما يؤدي إلى خسارة المشروع وعرض المحلات للتقيل. وعبر المرحلة المالية للدراسة إن لم يتمكن صاحب المشروع من تأمين احتياجاته للمشروع، يجب أن يعيد حساباته ودراسة قراراته، ويغير خطته ويحاول من جديد.

لذلك من المهم أن لا نغفل عن أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية لاتخاذ قرار تنفيذ أي مشروع، فهي من أهم أسباب نجاحه مع الأخذ في الاعتبار أسباب أخرى توازيه بالأهمية كالخطييط والرقابة وجودة المخرجات..●

في الآونة الأخيرة توجه كثير من المواطنين إلى القيام بمشاريع خاصة تحقق آمالهم وأهدافهم، ولكن للأسف يتفاجأ الكثير منهم بخسارة مشروعه وتحول طموحاته المتفائلة إلى شعور بالندم والإحباط.

ويعود سبب عدم نجاح الكثير من المشاريع إلى غياب دراسة "الجدوى الاقتصادية" للمشروع، إذ من الواجب أن تكون هناك دراسة كاملة للمشروع تحيط بكافة جوانبه، مهما يكن حجم المشروع.

فبعض المواطنين يعتمد على التوقع والتقليد، فإذا رأى مشروعاً ناجحاً قام بتنفيذ مثيله متوقعاً نجاحه بغض النظر عن دراسة جدواه، ودون دراسته دراسة مفصلة تعطيه التصور الكامل عنه، معتقداً أن دراسة الجدوى مكلفة جداً، أو معقدة أو غير مجدية، وهذا خطأ بالغ الخطورة يقع فيه العديد من المقبلين على تنفيذ مشروع مما يؤدي إلى فشله مستقبلاً، في حين أن تكلفة دراسة الجدوى أرخص بكثير مقارنة بالخسائر التي قد تحدث نتيجة فشل المشروع.

إن القيام بدراسة الجدوى الاقتصادية ليس بالأمر الصعب إذا ما توافرت البيانات اللازمة والمعلومات الكاملة للمشروع، بالإضافة إلى إمكانية الاستعانة بجهات تقدم الكثير من الخدمات إما مجاناً أو بأسعار رمزية مثل صندوق المئوية والغرفة التجارية وغيرهما. إن دراسة الجدوى الاقتصادية تتألف من عدة مراحل أولها المبدئية ثم التسويقية، تليها الفنية وأخيراً المالية، فالمرحلة المبدئية لدراسة الجدوى تتمثل في دراسة فرص المشروعات المتاحة وبدائلها، بينما المرحلة التسويقية تتلخص في إجراء تحليل دقيق للسوق المتوقع وتحديد مكان بيع منتجات المشروع وحجم واتساع السوق و استراتيجيات التسويق، ومن الأخطاء المنتشرة لبعض المشاريع أن نرى أعداداً كبيرة من المحلات المترامية في مكان واحد، كالمشاغل النسائية ومحلات الاتصالات وغيرها، مما يضطر البعض من أصحاب المحلات أحياناً إلى تقديم

\* منسقة قطاع البرامج المالية والاقتصادية بالفرع النسوي

الموروث الاجتماعي والثقافي السلبي..

# قيد يكبل الإدارة !!

**ما هي** طبيعة العلاقة بين الموروث الثقافي والاجتماعي وممارسة الإدارة في مجتمعنا؟ وهل بعض سلبياتنا الإدارية المعاصرة ذات جذور ثقافية عميقة متغلغلة في النفوس والأذهان؟ .. وإلى أي مدى يمكن اعتبار تفشي بعض مظاهر الفساد في محيطنا الإداري تأتي اتساقاً مع المفهوم الاجتماعي السلبي السائد عن "حلال الحكومة"؟ وهل محاربة السلبيات والفساد في الإدارة الحكومية تتجاوز مسئوليات الجهات الرقابية كديوان المراقبة العامة، وهيئة مكافحة الفساد.. الخ إلى العمل الاجتماعي الجاد لتغيير المسلمات السلبية السائدة وإحلال قيم إدارية حديثة. تساؤلات تحاول مجلة "التنمية الإدارية" الإجابة عليها من خلال الآراء المتخصصة التالية..

## قيم المجتمع وعاداته

حول مدى تأثير الموروث الثقافي والاجتماعي في الإدارة والإداريين، يؤكد د. مساعد الفريان أن لدينا موروثات ثقافية واجتماعية أصيلة تحترم الصدق والأمانة والوفاء، إلا أن البعض في ممارسته الإدارية يعطي لنفسه الحق في سلب حقوق الآخرين من خلال المحايطة وتسخير الموارد العامة له ومن ينتفع معه. ويقول د. الفريان: " نجد أشخاصاً وشخصيات عامة رغم تدينها ومحافظتها على القيم السامية في تعاملها الفردي إلا أنها عندما تنتقل إلى العمل العام تمارس عكس ذلك تماماً، والشواهد كثيرة على ذلك مع الأسف الشديد". ويتطرق د. الفريان إلى جانب مهم في هذا الموضوع وهو تأثير الانتماءات المناطقية، والقبلية، والإقليمية على الممارسات الإدارية.. مبيناً أن الممارسات الإدارية واتخاذ القرارات تتأثر كثيراً بقيم وعادات المجتمع، وقد كتب علماء الاجتماع والإدارة عبر العصور المختلفة، ومن مختلف المدارس عن تلك العلاقة المتجذرة. ويضيف د. الفريان أن العالم المتقدم استطاع إلى حد كبير التقليل من تأثيرات



**د. مساعد الفريان:**  
الممارسات الإدارية  
واتخاذ القرارات تتأثر  
كثيراً بقيم المجتمع  
وعاداته

إعداد - شقران الرشيد

## المشاركون في القضية:

- أ.د. سالم بن سعيد القحطاني، عميد التطوير - جامعة الملك سعود.
- د. عدنان بن عبد الله الشبيخة، المدير التنفيذي لمركز الأمير سلمان للإدارة بجامعة الأمير سلطان.
- د. مساعد بن عبد الله الفريان، مدير عام الاستشارات بمعهد الإدارة العامة.
- د. عبد الوهاب بن سعيد القحطاني، عضو هيئة التدريس بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، باحث متخصص في الإدارة والاقتصاد.
- د. عبد الله بن محمد الخازم، عضو هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل كلية العلوم الطبية، كاتب في جريدة الرياض.





**أ.د. سالم القحطاني:**  
**هدر المال العام**  
**وسوء استغلاله أكثر**  
**الممارسات التي نراها**  
**في المجتمع الإداري**  
**الحكومي**

عيباً في المسؤول أو الموظف؛ بل وصل الأمر بإيجاد تبريرات لممارسة الوساطة وإعطاء الحظوة لأفراد معينين بما يسمى الشفاعة الحسنة، رغماً أن تلك الشفاعة قد تسلب حقاً لفرد وتعطيه لآخر أو تخل بالتوزيع العادل للمشاريع والخدمات. ويضرب د. الفريان مثلاً بهدر المال العام وسوء استخدام المرافق العامة مؤكداً أنها ملك للمواطنين تدار بواسطة الحكومة من خلال أجهزتها وموظفيها إلا أن الكثير ما زال يتعامل مع مقدرات الحكومة بعبثية وإهدار ويجد المبررات لذلك ومنها أنها ليست ملكاً لشخص معين، وبالتالي لا حرمة لها.

#### ثقافتنا الاجتماعية

ويتفق أ.د. سالم القحطاني مع ما ذكره د. مساعد الفريان.. ويؤكد أن هناك غياباً ملحوظاً للتخطيط بشكل عام في ثقافتنا الاجتماعية، فما بالك بالتخطيط الإداري الدقيق والتخطيط الاستراتيجي طويل المدى. فعلى سبيل المثال نحن - كما يقول

تلك العلاقة بجانبها السلبي إلا أن عالمنا النامي - والمملكة جزء من هذا العالم- لا زال يعاني، وبقوة من التأثير السلبي من امتداد القيم والمفاهيم والعادات الاجتماعية إلى محيط العمل. ويقول د. الفريان: "إننا مجتمع تلعب القبلية والمناطقية والإقليمية الضيقة دوراً مؤثراً جداً في حياتنا وعلاقاتنا وحكمنا على الأشياء، ورغم الاهتمام الرسمي من أعلى المستويات بالتجرد من تلك الانتماءات الضيقة في الخدمة العامة، ومن ذلك توجيهات خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز - حفظه الله- بالأخذ بالتنمية المتوازنة لجميع المناطق، والحرص على العدالة بين الناس والعمل بتجرد ومهنية، إلا أن هناك شعوراً عاماً بتأثر بعض المسؤولين الحكوميين بها عند تولي المسؤولية في أجهزتهم وتعاظمهم مع الشأن العام سواء ما يتعلق بتوزيع المشاريع والخدمات بين المناطق أو قضايا التوظيف والتدريج الوظيفي للعاملين معهم".

ويشير د. الفريان إلى أن المجتمع بشكل عام - مع الأسف- ما زال يقيّم الأفراد والمسؤولين بمدى مساندتهم ومساعدتهم لأبناء العائلة أو القبيلة أو المنطقة عند ممارستهم للعمل الإداري، حتى أصبحت العدالة والتجرد من أي عوامل مؤثرة عدا الحق والمهنية



**إن المحسوبية والمناطقية والإقليمية تمثل خطراً يهدد الكثير من مؤسساتنا ودوائرنا الحكومية حتى تكاد تجد بعض الدوائر تحت سيطرة فئة معينة من منطقة أو إقليم**

اتضح لهم من خلالها أهمية وتأثير التخطيط الدقيق على أداء المؤسسات.

ويرى أ.د. سالم القحطاني أن هدر المال العام وسوء استغلاله ضمن أكثر الممارسات التي نراها في المجتمع الإداري في مؤسساتنا الحكومية بشكل خاص، وذلك ناتج عن ثقافة اجتماعية تأصلت عند البعض منا، ومازال يؤمن بها، خاصة

أ.د. القحطاني- لا نشترى ثوب العيد إلا في ليلة العيد، كما أن الناس تتهافت على الأسواق في الليلة التي تسبق دخول رمضان، وكأننا جميعاً نفاجأ بهذه المناسبات ولا نعلم أنها ستحل إلا في وقت قصير. ويشير إلى أن الشخصيات القيادية والإدارية هي نتاج هذا المجتمع، فالكثير منها، وللأسف ما زالت متأثرة بهذه الثقافة الاجتماعية، خاصة أولئك الذين لم يعيشوا ثقافات أخرى



**د. عبد الله الخازم؛  
الموروثات التاريخية  
والثقافية لها مكان  
واضح في ممارساتنا  
الإدارية الحديثة ولو  
بمسميات مختلفة**



**د. عبد الوهاب  
القحطاني؛ كثير  
من الصفات الإدارية  
السلبية تنسب  
لطبيعة البيئة  
الاجتماعية.. لكنها  
موضوعات واهية لا  
أساس لها في البحث  
العلمي وسلوكيات  
المجتمعات**

والعنصرية العائلية والمناطيقية والقبلية وغيرها. ويشير د. الخازم إلى أن السمة الرابعة المهمة في مجتمعنا وتؤثر في الإدارة تتمثل في ضعف العمل الجماعي، واتخاذ القرارات بشكل متكتم، لأن الإنسان في مجتمعنا قديماً لا ينتظر كثيراً من المساعدة من قبل أفراد كثر، مقارنة بالإنسان في المجتمع المستقر الذي يحتاج مساعدة الآخرين في الزرع والحصد والبناء. ويؤكد د. الخازم أن هذه السمة نلاحظها في إدارتنا التي تميل إلى اتخاذ القرارات الفردية ضمن دوائر ضيقة دون إشراك مجموعات كبيرة في صنع القرار وتطويره، وبالتالي تصدر قرارات أحياناً بشكل غير مدروس بما فيه الكفاية لأنه لم يتم إشراك فئات متعددة، وذات خلفيات مختلفة في صنعها.

### الإدارة الإنسانية

ويخالف د. عبد الوهاب القحطاني ما طرحه د. الخازم، قائلاً: "تنسب كثير من الصفات الإدارية السلبية السائدة في المجتمع السعودي لطبيعة الصحراء والمناخ القاسي، وأن الإداريين يفقدون للتخطيط بعيد المدى، والرؤى المستقبلية، والعشوائية في العمل، ولا يتعاملون برفق ويلجئون للتسبب في تعاملاتهم بشكل عام، وفي رأي هذه مبررات واهية لا أساس لها في البحث العلمي وسلوكيات المجتمعات".

ويضيف د. القحطاني أن الحقيقة تشير إلى أن ابن الصحراء مخطط ذكي بالفطرة، واسع البال صادق النية حاضر المشاعر تجاه الناس، والبيئة الصحراوية فيها من الجمال وسعة الصدر والوضوح والنبل ما يغلب على قسوتها، لذلك الأجدر أن يقال إن المسئول في بيئتنا إنسان يتأثر بمحيطه الاجتماعي لكنه لا يفغل التخطيط، ويعمل، ويحلل مسارات مستقبله لتحقيق إنجازات. ويؤكد د. عبد الوهاب القحطاني أن هناك بعضاً من المسئولين السعوديين يتهجون بالفعل سوء الظن، والعشوائية، والمناطيقية الضيقة لضعف الثقة في النفس في كثير من القطاعين الحكومي والخاص بسبب عوامل اجتماعية ونفسية ذاتية تخص كل فرد، ولا يمكن أن تعمم على الجميع، فالمسئول بلا شك ابن بيئته يؤثر فيها ويتأثر بها كثيراً.. لذلك - بحسب د. القحطاني - تقوم فلسفة الإدارة الإنسانية على مبدأ فهم الجوانب الإنسانية أولاً.

### ترويض البيروقراطية

ومن جانبه يقول د. عدنان الشبيحة، إن التحدي الأكبر للتنمية الإدارية هو التفكير خارج التظيم البيروقراطي السائد وفق المفهوم الاجتماعي السلبي. مؤكداً أن الوضع الراهن للإدارة العامة يتصف بالمركزية الشديدة والاعتماد الكلي على البيروقراطيات

أولئك الذين لم يكن لهم رادع من دين أو ثقافة أو ضمير مسئول لذا نجد أن البعض لا يحترم الممتلكات العامة في العمل، أو في الشارع، أو في الحدائق والأماكن العامة.

ويصف أ.د. القحطاني ذلك بأنه ينشأ عن جهل أو عن سوء وعي وسوء فهم كذلك فإن البعض، وللأسف الشديد نتيجة سوء معاملة موظف من جهة حكومية له، أو لموقف اتخذ ضده من جهة معينة فإنه يبدأ ينتقم من هذه الجهة عن طريق تدمير ممتلكاتها- كما يقول أ.د. القحطاني-. مضيفاً أن البعض من أبناء المجتمع قد أفتى لنفسه بأن المال العام مال مشاع بين الجميع، وأن "السطارة" هي في اغتنام الفرصة والبحث عن أسهل الطرق وأسرعها للأخذ منه، وذلك من منطلق مقولات تتداول بين البعض تقول: إن الأخذ من مال الدولة كالأخذ من مال أبيه.

ويؤكد أ.د. سالم القحطاني أن المحسوبية والمناطيقية والإقليمية تمثل خطراً يهدد الكثير من مؤسساتنا ودوائرنا الحكومية حتى تكاد تجد بعض الدوائر تحت سيطرة فئة معينة من منطقة أو إقليم. وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على تفشي مبدأ العصبية والعصبية، وقد يبرر البعض بأنه عند التعيين إنما يبحثون عن الشخص المعروف أكثر لديهم، والذي يحظى بتأييد دائرتهم الصغيرة وبالتأكيد فلن يكون أي شخص يتم تعيينه بعيداً عن هذه الدائرة. وقد يعود الأمر - بحسب أ.د. القحطاني- إلى أن بعضنا لا يتيح لنفسه معرفة الآخرين وذلك لأنه لا يعمل بروح الجماعة، ويتخذ قراراته بشكل انفرادي ضمن دائرته الضيقة خاصة في ظل غياب آليات مناسبة يمكن اتباعها لتعيين وترقية المسئولين في الكثير من الدوائر الحكومية خاصة على مستوى الإدارة المتوسطة.

### موروثات تاريخية وثقافية

وعن أبرز السمات السلبية السائدة في محيطنا الإداري ذات الجذور الثقافية والاجتماعية التي تؤثر سلباً في الأداء العام، يقول د. عبد الله الخازم: "هناك عدد من السمات لا تزال سائدة رغم تطور المجتمع وتمدنه، وهي موروثات تاريخية لها مكان واضح في ممارساتنا الإدارية الحديثة حتى ولو كان بمسميات مختلفة، من أهمها عدم وجود تخطيط طويل المدى وافتقار رؤى مستقبلية على مختلف المستويات، والسبب الموروث الثقافي القديم في الارتحال من مكان لآخر بحثاً عن المرعى، وبالتالي لم يكن هناك داع للتخطيط لأنه الإنسان في بيئتنا - وفق هذا الموروث- لا يعلم أين يكون مصيره خلال أشهر القادمة، وبالتالي تتغير خططه باستمرار، إن وجدت، ومشاريعه عشوائية، وكأنه لا يزال يعيش وفق ثقافته الصحراوية".

ويضيف د. الخازم أن السمة الثانية تتمثل في مفهوم الغنيمة، فجزء من موروثنا يعتمد على "السطارة" في استحلال المرعى، واستباحته، وهذا يحدث في مجتمعنا الحديث بطريقة أخرى تتمثل في عدم احترام المال العام والحفاظ عليه. والسمة الثالثة - بحسب د. الخازم - تتمثل في عدم الثقة في الغريب، فالإنسان الرحال لا يثق سوى في المقربين جداً إليه، ومن هنا نرى في إدارتنا تقرب ابن العم، والقريب وتمييزه على الآخرين حتى ولو كان هناك من هو أكفأ منه، ومن هنا ينشأ التحيز والتعصب



الرياض



السيطرة البيروقراطية أصبحوا ينهجون نهجها ويتصرفون حسب قيم اجتماعية سلبية تهتم بالشكليات والمباهاة والمظاهر الخداعة في المجتمع، لذا تفشت ظاهرة النفاق الاجتماعي وراح أكثر الناس يعمل جاهدا على تحسين الصورة الظاهرية بناء على معايير مادية صرفة لا مكان فيها للأخلاق والحكمة. ويقول د. الشبيخة: "تبقى الإشارة إلى أهمية القيم الاجتماعية كموروثات تاريخية متغلغلة في النفوس تحظى في أي مجتمع بإيمان أفرادها - في غالبيتهم - بها وانقيادهم لها، ولهذا فإن حركة المجتمع - عادة - ما تأتي متسقة مع منظومة القيم السائدة".

### التوعية والحزم

و لكن ماذا عن أبرز الحلول لمعالجة هذا الخلل وتأثير القيم الاجتماعية السلبية على الممارسات الإدارية يرى د. الفريان أن التوعية والاعتماد على قيم الأفراد فقط للحد من الممارسات السلبية في هذا الجانب لن تجدي نفعا بل لابد من الحزم من خلال المتابعة والمراقبة وتطبيق الأنظمة والتعليمات، كذلك القدوة الحسنة للمسؤولين ومتخذي القرارات، وهذا لا يأتي بدون الاختيار الدقيق للقيادات الإدارية النزيهة والوطنية والقوية. ويقول د. مساعد الفريان: "اختيار القيادات الإدارية وتطويرها نشاط مهم جداً وحساس حيث إنها هي التي تحدد مدى نجاح الأجهزة التي تديرها وقيادتها لتحقيق الأهداف من إنشائها فاعلية. كما أنه من المسلمات المتفق عليها، فجدارة القائد ونجاحه تعتمد على العديد من العوامل وأهمها امتلاكه للرؤية المستقبلية السليمة والقائمة على فهمه العميق لواقع المنظمة، وبيئتها والأفراد العاملين فيها ومتطلبات الحاضر والمستقبل".

العامية في صنع القرارات والقيام بالمسؤوليات العامة، وهذا نتيجة لتأثرها ببعض القيم والعادات الخاطئة. مما أفرز - بحسب د. الشبيخة - وضع ثقافة إدارية مستمدة من قيم المجتمع السلبية المتخالفة التي يتم فيها أحيانا فهم وممارسة السلطة العامة من قبل الكثير من موظفي العموم بأسلوب خاطئ فيه نوع من العشوائية والتعالي والصلف والشدة والاستحواذ. ويضرب د. الشبيخة المثل باهتمام كثير من المسؤولين بحجم المخصصات المالية والمباهاة بها لما لها من وهج عند بعض شرائح المجتمع، في حين يغفلون النتائج المتوخاة من هذه المخصصات والإنفاق الحكومي في جودة الخدمة المقدمة، لذا أصبحت هناك منافسة شديدة ومشاحنة وحرب ضروس بين البيروقراطيين - بحسب د. الشبيخة - لزيادة نفوذهم ومكانتهم ومنافعهم في ظل غياب إطار استراتيجي وطني يقوده ويوجهه ويصنع التفاعل والتكامل المطلوب بين الأجهزة الحكومية ويعزز روح العمل الجماعي. ويقول د. عدنان الشبيخة: "لقد حان الوقت للانعتاق من قيود البيروقراطية التي كبلت المجتمع ردحا من الزمان وأثقلت كاهل التنمية، وأبطأت من انطلاقتها، وأوهمتا بمبانيها التي تطاول عنان السماء، ومكاتبها الواسعة الفاخرة المكتظة بالموظفين، ومشاريعها الإسمنتية التي تفتقد التخطيط طويل المدى، لأن الواقع يحكي قصة إخفاق في تطوير الجانب الثقافي والحضاري في المجتمع". ويؤكد د. الشبيخة أن الناس في ظل



### د. عدنان الشبيخة:

القيم الاجتماعية  
تحظى في أي مجتمع  
بإيمان أفرادها بها  
وانقيادهم لها وحركة  
المجتمع تأتي متسقة  
مع منظومة القيم  
السائدة

## المسئول كلمة

## إدارة الوقت



أ. عبدالمحسن بن  
حسين آل مشيط \*

”المدير الناجح صاحب المسؤولية يجعل الصلة بين العمل والوقت والجودة العالية صلة معقودة دائماً، وفي ارتباط قوي

فالمفهوم القديم يركز اهتمامه حول الخلو من العيوب والنقص. أي أنه ينظر إلى الجودة من منظور مقدم الخدمة، فإن كانت تلك الخدمة من هذا المنظور خالية من العيوب، فإنها عندئذ خدمة ذات جودة عالية. أما المفهوم الحديث فينطلق من مفهوم الوفاء والالتزام بمتطلبات الطرف الآخر. وهذا المفهوم هو ما انبعثت من النظريات الحديثة للجودة. ولإيضاح مفهوم إدارة الجودة الكلية وتقريبه إلى الأذهان يجب معرفة دلالة كل من كلماتها الثلاث: (إدارة - جودة - كلية): الإدارة بمفهومها المتكامل وشمولها لأربعة محاور معروفة: (التخطيط ثم التنظيم ثم التوجيه ثم المتابعة)، والجودة هي الوفاء والالتزام بمتطلبات الطرف الآخر، أما سمة الكلية فلكونها تهتم بمراجعة جميع جزئيات العمل مهما تكن دقيقة.

ولكي تتناغم وتتفاعل المنظومة "إدارة الوقت وتحقيق جودة عالية" وذلك من خلال قنواتها المطلوبة كجودة عالية ووقت أقصر وكلفة أقل وعدد عاملين أقل، فمن هنا تكون جميع مخرجات العمل بشكل مهني و سليم. ومن خلال تجربتي المتواضعة بالإدارة خلال عقد من الزمن، فإنه يجب على المدير أو المسئول الجديد، أن يعي ويدرك أهمية الوقت في عمله ونشاطه اليومي، فمادام الاهتمام بإنجاز المهام والأعمال المنوطة هو ركنة تفكيرك كمسئول، فهذه بداية الطريق الصحيح في إنجازك لمهامك دون عوائق، كما أنه يجب الاستفادة من خبرات من سبقونا في الإدارة وكانت أعمالهم ونشاطاتهم تشهد لهم بالتميز، فحقاً نحن أحق وأولى الناس بالاستفادة من خبرات الخبراء، فنحن نتعلم من بعضنا البعض. إن الإدارة لها جوانب عديدة، فممارس العمل الإداري يرى من عده زوايا، تلك النظريات والمحاضرات التي تلقاها في تعليمه الجامعي والعالي، ووظيفها في الجانب التطبيقي، حتى تمكن من الوصول إلى الأهداف المخطط لها بكل يسر وسهولة.

وأخيراً فإن المدير الناجح صاحب المسؤولية يجعل الصلة بين العمل والوقت والجودة العالية صلة معقودة دائماً، وفي ارتباط قوي، كي تكون تجربته خير معين للأجيال اللاحقة كما استفاد هو من تجربة الأجيال السابقة. ●

كيف يمضي المديرون والمسئولون أوقاتهم في العمل؟ بعبارة أخرى: هل تخصيص وتحديد الوقت يساعد في الوصول إلى الأهداف والمشروعات المطلوب إنجازها؟ ولمعرفة الإجابة عن التساؤلات يفضل استخدام برنامج إلكتروني معد لذلك، أو التسجيل في المدونة اليومية للأعمال وفي حال استخدام الجانب التقني، فعلى المدير والمسئول أن يدخل جميع العمليات بنفسه، وهذا العمل يمتاز بالمتابعة الدقيقة منه، وفي نهاية الأمر يتم جمع تلك المعطيات وحصرها ثم الوصول إلى نتائج حاسمة يتم بعدها تحليل وتدقيق الوقت الذي تم صرفه في إنهاء تلك الأعمال والأنشطة المدخلة آلياً، وبهذا يصل المسئول إلى معرفة يقينية بمدى الاستفادة من تنظيم الوقت وتوزيعه بشكل أفضل في المرات القادمة، إضافة إلى تقديم الأعمال ذات الأولوية على تلك المتوسطة الأولوية إلى أن نصل إلى الأعمال ذات الأولوية الأقل وهكذا. على أن ذلك لم يتأت إلا من واقع تجربة عملية، إذ التجربة خير برهان وأنصح شاهده، ودائماً نحن نتعلم من حصيلة الخبرات المتراكمة وكثيراً ما نتعلم من أخطائنا لتداركها مستقبلاً، وكذا الأمر لو تبت معالجة إدارة الوقت في إنجاز العمل عن طريق المدونة اليومية، على أن تتم المعالجة بالطريقة المذكورة أعلاه.

وكما هو معروف في أبجديات إدارة المشاريع، أن هناك قاعدة مهمة غالباً ما يهملها كثير من الناس، وهي حتمية دراسة المشروع دراسة كافية، فكلما كانت الدراسة أفضل وأشمل وأدق، كانت النتائج العملية للمشروع أفضل، وكان المشروع ناجحاً. ولذلك قبل أن تبدأ هذه التجربة "تجربة إدارة الوقت" يجب أن تدرك فوائد هذه التجربة وما ستحققه وكيف ستتغير كثير من الأشياء من حولك، ويجب أن تخطط جيداً لهذه التجربة وتعيش "فن إدارة الوقت" في كل لحظة، لكي تحقق مشاريعك المستقبلية بمهنية عالية وبجودة أفضل. وبعبارة أخرى: إن أي عمل تريد تنفيذه ينبغي قبل كل شيء أن تدرك فوائده، ليكون العمل فعالاً ويعطي النتائج المطلوبة.

وإذا أردنا ربط إدارة وقت العمل بتحسين الجودة في الأداء، ينبغي علينا فهم ماهية الجودة المنشودة،

سلطت الضوء على جوانب مهمة لعمل الجهات الرقابية المشرفة على السوق المالي

# جودة المعلومات المحاسبية: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية المساهمة للفترة من ١٩٩١-٢٠٠٩م

أعدّها للنشر: محمود القيعي



نشرت هذه الدراسة في دورية الإدارة العامة، العدد الثالث، رجب ١٤٣٢ هـ وهي من إعداد الدكتور محمد بن سليمان العقيل أستاذ المحاسبة المساعد - معهد الإدارة العامة صفر ١٤٣٢ هـ (يناير ٢٠١١م)



**تعد** المعلومات المحاسبية أحد المصادر الأساسية التي يعتمد عليها المستثمر الحالي والمرقب لتقويم قدرة المنشأة على توليد التدفقات النقدية المستقبلية، وتحديد العائد المطلوب الذي يتناسب مع هذا الاستثمار. وتعتبر المعلومات المحاسبية من أهم المصادر التي يعتمد عليها المقرض في تقويم قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها في تسديد الأقساط المستحقة في حينها، وتحديد العائد المطلوب الذي يتناسب مع مخاطر عدم الوفاء بهذا الالتزام. ولاشك أن زيادة جودة المعلومات المحاسبية يزيد من فاعلية تقويم مستوى الأداء والحالة المالية للمنشآت الاقتصادية وتقويم مراكزها المالية مما يساعد مستخدمي المعلومات المحاسبية على اتخاذ قرارات اقتصادية وبدرجة كفاءة عالية (فقرة ٧٠، أهداف المحاسبة، ٢٠٠٧).

الباحث د. محمد العقيل يرى في بحثه (جودة المعلومات المحاسبية: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية المساهمة من ١٩٩١-٢٠٠٩) أنه في السنوات الأخيرة برز اتجاه الاقتصاد الوطني إلى تأسيس الشركات المساهمة وكذلك اتجاه شريحة كبيرة من المواطنين والمقيمين إلى الاستثمار في هذه الشركات. فقد زاد عدد المستثمرين في سوق الأسهم من ٣٧ ألف مستثمر عام ٢٠٠٠م إلى أكثر من ٤٠١ مليون مستثمر في عام ٢٠٠٦م

(التقرير السنوي لهيئة السوق المالية ٢٠٠٧م) لذلك أصبحت عملية توصيل المعلومات المحاسبية أكثر أهمية للمستفيدين وذلك للوفاء باحتياجهم لمعلومة ملائمة، وفي توقيت مناسب تمكنهم من تقويم أداء الشركة.

ويرى أن المستثمر في السوق السعودي أصبح أكثر اهتماماً بالمعلومات المحاسبية لاتخاذ قرار استثماري بيع استثماراته أو الاستمرار في حيازتها أو الاستزادة منها. كذلك أدى التوسع الاستثماري للمنشآت السعودية إلى زيادة حاجتها للتمويل عن طريق الاقتراض وحاجة المؤسسات التمويلية إلى معلومات محاسبية لاتخاذ قرارات تتعلق بقدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها وتحديد العائد المطلوب الذي يتناسب مع درجة المخاطر.





## إنشاء هيئة السوق المالية أثر إيجاباً في جودة المعلومات المحاسبية

أن المعلومات المحاسبية التي تفصح عنها الشركات السعودية في القوائم المالية تتسم بجودة مقاربة للدول التي تتبع القانون المقنن ولكنها أقل جودة في الدول التي تتبع القانون العام. كما توصلت هذه الدراسة إلى أن إنشاء هيئة السوق المالية بالمملكة كان له أثر إيجابي على جودة المعلومات المحاسبية التي تفصح عنها الشركات. ومن المتوقع أن تساعد نتائج هذه الدراسة مستخدمي القوائم المالية والجهات التشريعية والرقابية والجهات المسؤولة عن وضع معايير المحاسبة المالية في تسليط الضوء على عدد من الجوانب المتعلقة بجودة المعلومات المحاسبية.

ويرى الباحث أن أدبيات المحاسبة اهتمت بجودة المعلومات المحاسبية والعوامل المؤثرة في جودتها وتطورها، ومن ذلك دراسة العلاقة بين جودة المعلومات المحاسبية والأنظمة المرعية والمعايير المحاسبية ومدى تطبيقها، والبيئة الاستثمارية والتنظيمية للشركات المساهمة وخصائصها.

### ندرة الدراسات المحاسبية التطبيقية

يرى العقيل أنه برغم إجراء العديد من الدراسات التي تقيس جودة المعلومات المحاسبية وتغيرها عبر الزمن في عديد من أسواق الأوراق المالية في الدول المتقدمة والناشئة والعوامل

كذلك تم في عام ٢٠٠٣ إنشاء هيئة السوق المالية لتشرف على سوق الأوراق المالية السعودية ومتابعة التزام الشركات المدرجة في السوق بقواعد الإفصاح والشفافية ونشر كافة الأحداث الجوهرية المتعلقة بها والقوائم المالية وإتاحة تلك المعلومات للجميع من مستثمرين ومقرضين ومعاينة الشركات المخالفة. إضافة إلى ذلك تم إصدار عدة معايير محاسبية بواسطة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين لتحديد طرق قياس تأثير العمليات والأحداث الاقتصادية على المركز المالي للشركة ونتائج أعمالها وإيصال هذه المعلومات إلى المستفيدين (على سبيل المثال مستثمرين حاليين ومرتبين، مقرضين، جهات رقابية).

وقد اهتمت أدبيات المحاسبية بجودة المعلومات المحاسبية والعوامل المؤثرة على جودتها وتطورها، ومن ذلك دراسة العلاقة بين جودة المعلومات المحاسبية والأنظمة المرعية والمعايير المحاسبية ومدى تطبيقها، والبيئة الاستثمارية والتنظيمية للشركات المساهمة وخصائصها.

يهدف العقيل في بحثه إلى قياس جودة المعلومات المحاسبية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية خلال الفترة من ١٩٩١م إلى الفترة ٢٠٠٩م باستخدام نموذج Basu (١٩٩٧). وقد توصلت هذه الدراسة إلى

## أهمية جودة المعلومات المحاسبية هل يدركها مستخدمو القوائم المالية؟!

المؤثرة على تلك الجودة إلا أنه، وحسب علمه، لا توجد دراسات محاسبية تطبيقية على سوق الأوراق المالية في المملكة العربية السعودية تتناول هذه العلاقة وتطورها طبقاً للظروف والمتغيرات التي حدثت في السوق السعودي للأوراق المالية من إنشاء هيئة مستقلة (هيئة السوق المالية) تتولى إصدار القوانين المنظمة للسوق والإشراف على تطبيقها، وكذلك إصدار معايير محاسبية جديدة من قبل الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين. لذلك يسعى الباحث إلى القيام بدراسة تطبيقية عن جودة المعلومات المحاسبية خلال الفترة من ١٩٩١م إلى ٢٠٠٩م وذلك باستخدام مقياس Basu (١٩٩٧) والذي يقيس مبدأ التحفظ كمؤشر لقياس قدرة المعلومات المحاسبية على تصوير الوضع المالي للشركة.

### أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق عدد من الأهداف منها قياس مستوى جودة المعلومات المحاسبية خلال الفترة من ١٩٩١م إلى ٢٠٠٩م في سوق الأوراق المالية في السعودية ومقارنتها بالأسواق المالية في الدول الأخرى. وكذلك قياس أثر إنشاء هيئة السوق المالية في المملكة على مستوى جودة المعلومات المحاسبية.

### أهمية البحث

تغطي هذه الدراسة فترة طويلة نسبياً (تسعة عشر عاماً) مقارنة مع دراسات السوق التي سبق أن أعدت بالتطبيق على السوق السعودي (انظر مثلاً، السهلي (٢٠٠٩) ٥ سنوات، الجبر (٢٠٠٧) ٥ سنوات، طاحون (٢٠٠٠) ١٠ سنوات)، مما يعطي لنتائج هذه الدراسة مزيداً من الأهمية، ويتيح فرصة أكبر لإجراء مقارنة حول تطور جودة المعلومات المحاسبية عبر فترة زمنية ممتدة.

يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في توعية مستخدمي المعلومات المحاسبية حول أهمية جودة المعلومات المحاسبية في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية. كذلك يأمل أن تسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على جوانب مهمة لعمل الجهات الرقابية المشرفة على السوق المالي والجهات المنظمة لمهنة المحاسبة، ذات العلاقة بجودة المعلومات المحاسبية.

### منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج التحليلي الاختباري الذي يعتمد على أدبيات المحاسبة لبناء الإطار الفكري للدراسة وتحديد متغيرات الدراسة الملائمة وأثرها على جودة المعلومات المحاسبية. ثم الاسترشاد بقياس جودة المعلومات المحاسبية بالأساليب التي تم استخدامها في أدبيات المحاسبة وتطبيقها على عينة من الشركات المسجلة في السوق المالي في المملكة

العربية السعودية. ثم تحليل وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها من أسلوب القياس المستخدم في هذه الدراسة.

### أهمية جودة المعلومات المحاسبية

تقيس الهيئات المهنية المصدرة للمعايير المحاسبية جودة المعلومات المحاسبية بشكل رئيسي بقدرتها على مساعدة المستثمرين والمقرضين على مقدرة المنشأة على توليد تدفقات نقدية مستقبلية تكفي لمواجهة التزاماتها عند استحقاقها وتوزيعات نقدية منتظمة للمستثمرين دون أن يتأثر بذلك مستوى عملياتها الإنتاجية وقدرتها على النمو (انظر مثلاً مفاهيم المحاسبة المالية- الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، ٢٠٠٧). وو قد رصد الباحث مفاهيم جودة المعلومات المحاسبية الصادرة من الهيئة السعودية للمحاسبين



المالية. كذلك قابلية المعلومة للمراجعة والتحقيق بحيث يتوصل أكثر من شخص لنفس النتائج عند استخدام نفس الأساليب الخاصة بعملية القياس والإفصاح ( فقرة ٣١٧ و ٣١٨، مفاهيم المحاسبة المالية، ٢٠٠٧).

#### حييدة المعلومات

يرى الباحث أن المعلومة يجب أن تتصف بالحيادية بحيث لا تتحيز إلى نتائج محددة مسبقاً أو نتائج لخدمة طرف على حساب طرف آخر. ودعا إلى عدم تعمد إدارة المنشأة المغالاة في أساليب القياس التي تتطلب اللجوء إلى التقدير بغية التوصل إلى نتائج ترغب الإدارة التوصل إليها (فقرة ٣٢٠ و ٣٢١، مفاهيم المحاسبة المالية، ٢٠٠٧).

القانونيين الخصائص الأساسية التي تتسم بها المعلومات المحاسبية المفيدة، وكان من بين أهم تلك الخصائص ما يلي:

#### الملاءمة

تعتبر المعلومات ملائمة إذا كانت تساعد متخذ القرار على تقييم البدائل المتاحة من الاحتفاظ بعلاقاتهم الحالية مع الوحدة المحاسبية أو تكوين علاقات جديدة معها مع توافر الخصائص الأخرى التي تتسم بها المعلومات المفيدة ( فقرة ٣١٣، مفاهيم المحاسبة المالية، ٢٠٠٧).

#### أمانة المعلومات وإمكانية الثقة بها

حتى تكون المعلومة مفيدة يجب أن تكون على درجة عالية من الثقة بحيث تعبر بصدق وعدالة عن الأحداث والعمليات





بالدول الأخرى. وسعت كذلك إلى تحديد مدى وجود تأثير لتأسيس هيئة سوق المال في المملكة العربية السعودية على جودة المعلومات المحاسبية. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أن المعلومات المحاسبية التي تحتويها التقارير المالية السنوية التي تصدرها الشركات المساهمة السعودية تتصف بجودة مقاربة في المستوى للدول التي تتبع القانون المقنن (مثل ألمانيا وفرنسا واليابان) ولكنها أقل من مثيلاتها في الأسواق التي تتبع القانون العام (الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وأستراليا).

كما أظهرت هذه الدراسة أن إنشاء هيئة سوق المال كان له أثر إيجابي على جودة المعلومات المحاسبية. فقد بينت النتائج زيادة في معدل التغير السلبي في الدخل وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في التغيرات الإيجابية في الدخل بين السنة الحالية والسنة السابقة للفترة التي أعقبت إنشاء هيئة سوق المال مقارنة للفترة قبل إنشائها مما يشير إلى أن الشركات المساهمة تلتزم أكثر فيما يتعلق بالاعتراف بالخسائر المحتملة فوراً وتأجيل الأرباح المحتملة إلى حين تحققها فعلاً.

ويأمل العقيل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في توعية مستخدمي القوائم المالية بأهمية جودة المعلومات المحاسبية في تقييم قدرة الشركة على توليد التدفقات النقدية المستقبلية وتحديد العائد المطلوب الذي يتناسب مع هذا الاستثمار وفي تقييم قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها في تسديد الأقساط المستحقة في حينها وتحديد العائد المطلوب الذي يتناسب مع مخاطر عدم الوفاء بهذا الالتزام.

كما يأمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تسليط الضوء على جوانب تتعلق بجودة المعلومات المحاسبية ودورها الإيجابي في تقويم السياسات التي تتبعها هيئة السوق المالية والخاصة بتنظيم ومراقبة الإفصاح الكامل عن المعلومات المحاسبية التي تحتويها القوائم المالية التي تصدرها الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالي للوصول إلى بيانات مالية ملائمة وذات جودة عالية تفي باحتياجات المستفيدين.

ويرى الباحث أن نتائج هذه الدراسة ربما تسهم في فتح آفاق جديدة للبحث العلمي في المحاسبة في المملكة. فمن الموضوعات الجديدة بالاهتمام والتي يأمل الباحث التطرق إليها في المستقبل دراسة تأثير المراجع الخارجي على جودة المعلومات المحاسبية التي تحتويها التقارير المالية السنوية والتي تصدرها الشركات السعودية والعلاقة بين جودة المعلومات المحاسبية وحجم الشركة والقطاع التي تنتمي إليه وحجم مديونيتها مثلاً. ●

#### قابلية المعلومة للمقارنة

ويؤكد الباحث أن من خصائص المعلومات المحاسبية تمكن مستخدمي المعلومات المحاسبية على المقارنة بين أداء المنشأة في فترات مالية مختلفة، وكذلك التعرف على أوجه التشابه والاختلاف بين أدائها مع أداء المنشآت الأخرى، وإمكانية المقارنة يجب احتواء البنود المتعددة التي تم تجميعها في بند واحد على نفس البنود في مقدار واحد عند عرض النتائج في القوائم المالية، واستخدام وحدة نقد متجانسة، واستخدام نماذج متشابهة لعرض المعلومات المحاسبية.

#### التوقيت الملائم

ويقصد بالتوقيت الملائم أن تكون المعلومات المحاسبية متاحة عندما يحتاج مستخدمو المعلومات المحاسبية إلى اتخاذ قرار، لأن هذه المعلومات تفقد قيمتها إذا لم تكن متاحة عندما تدعو الحاجة إليها.

#### - الخلاصة:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس جودة المعلومات المحاسبية التي تحتويها التقارير المالية السنوية التي تصدرها الشركات السعودية المساهمة وذلك بالتطبيق على عينة من الشركات السعودية المساهمة خلال الفترة من ١٩٩١م إلى ٢٠٠٩م للتعرف على مدى جودة تلك المعلومات المحاسبية ومقارنتها

# المدير الفاشل

يعد

المدير هو المسئول الأول عن تحقيق الأهداف التنظيمية للإدارة التي يشرف عليها. ومن هذا المنطلق فإنه يواجه ضغوطا مختلفة من أطراف متعددة داخل بيئة العمل. وبالتالي فإن نجاح أو فشل المدير في مهمته يرتبط ارتباطا وثيقا بقدرته على التعامل الإيجابي مع هذه الأطراف بطريقة صحيحة. فهو يواجه مطالب الإدارة العليا والتي تتقاطع أحيانا مع مطالب المرؤوسين في مجالات متعددة. كما أنه يواجه ضغوطا أخرى من قبل بعض الإدارات في المنظمة تؤدي أحيانا إلى نشوء صراعات بسبب تداخل المهام الوظيفية. أو بسبب المنافسة التي تحدث بين المديرين لأسباب مختلفة.

ولا شك أن المدير الفاشل كغيره من المديرين له أهداف يسعى إلى تحقيقها. كما أن له طموحا يحاول بلوغه. وتجدر الإشارة إلى أن المدير الفاشل قد تتوفر لديه قدرات ومهارات عالية لكنه لا يوظف هذه القدرات والمهارات في البيئة التنظيمية بطريقة فاعلة تتماشى مع الأنظمة واللوائح. كما أنه لا يستخدم الأساليب الإدارية الراقية أثناء تفاعله مع العملية الإدارية. ومن المعروف أن المديرين الفاشلين ليسوا سواء : فمنهم القوي والضعيف والمنبسط والمنطوي والمتسلط والمركزي وغير ذلك من الأنماط المعروفة للمديرين ولكنهم يتماثلون في طريقة ممارستهم لمهامهم الوظيفية سواء على المستوى الشخصي أو التنظيمي.

فمن حيث المستوى الشخصي نرى المدير الفاشل يهتم بالدرجة الأولى بأمر شخصه الكريم ولا يكثر بأمر الموظفين الذين يعملون معه. ولا يمكن أن يبادر بالتحية لأي من الموظفين لاعتقاده بأن الموظف يجب أن يبادر بالتحية في جميع الحالات والأوقات. كما أن لديه حساسية مفرطة من شكر الموظف إذا أدى عملا يستحق عليه الشكر. لاعتقاده

أن هذا الموظف سوف ترتفع روحه المعنوية فيصعب انقياده. ومن الصفات المألوفة للمدير الفاشل أنه يتجاهل الموظف وإن كان متميزا بطريقة مكشوفة ومموجة لاعتقاده بأن هذا الأسلوب سوف يقوي شخصيته كمدير، ويجبر الآخرين على احترامه وتقديره.

أما من حيث المستوى التنظيمي فإن المدير الفاشل يفشل فشلا ذريعا أثناء ممارسته العملية الإدارية. فهو لا يضع الموظف المناسب في المكان المناسب ولا يقيم أداءه بموضوعية. كما أنه لا يقيم وزنا للعدالة والمساواة بين الموظفين في الواجبات والحقوق، وبالتالي فهو يبخس الناس أشياءهم. ومن الملاحظ أن المدير الفاشل لا يمكن أن يستشير أحدا من الموظفين الذين يعملون معه وإن كانوا أقدم وأقدر منه لاعتقاده بأن هذا يلحق الضرر به أو يضعف من مكانته. ومن أساليبه الشاذة أنه يكلف أحد الموظفين من خارج الإدارة أو من الإدارة نفسها في حالة غيابه عن العمل دون إخبار الموظفين بهذا الأمر، ويجعلها مفاجأة لهم في اليوم التالي اعتقادا منه بأن ذلك يعتبر من دهائه وعبقريته.

إن المدير الفاشل ينتهج أسلوبا فريدا من نوعه، ويعتبره ناجحا من وجهة نظره - وإن كان في حقيقة الأمر ليس كذلك - ويتمثل في الموافقة والإذعان لرؤسائه دون مناقشة تذكر أو دون تردد يسبر، حتى وإن كان الأمر يحتاج إلى مناقشة وتدبر لاعتقاده بأن هذا الأسلوب يقربه إلى الإدارة العليا زلفى، وبالتالي يقربه من تحقيق أهدافه الكبرى. وبالمقابل فإن المدير الفاشل يمكن أن يكون مديرا ناجحا لو تخلص عن أساليبه العوجاء وانتهج الأساليب الإدارية المثلى. وأعتقد أنه لو فعل هذا لكان قاب قوسين أو أدنى من بلوغه المراتب والدرجات العلى. والحمد لله وكفى والصلاة والسلام على المصطفى. ●



أ. منصور بن صالح  
اليوسف \*

”  
المدير الفاشل  
يهتم بالدرجة  
الأولى بأمر  
شخصه الكريم  
ولا يكثر بأمر  
الموظفين الذين  
يعملون معه



## يعانين ندرة العمالة المنزلية وقلة دور الحضانة: الموظفات السعوديات في مأزق !!

استطلاع / سوسن المفلق

**في** ظل توقف استقدام العاملة المنزلية من بعض البلدان، وحرمان أغلب الأسر في المملكة من الاستفادة من خدماتها، وبعد أن بالغت الكثييرات في الدور المسند للعاملة المنزلية حتى أصبحت المسؤولة عن رعاية الأطفال، والاهتمام بشؤونهم مع اضطرارهن للخروج من المنزل إما لغرض التعليم أو العمل، اختل هذا النظام فواجهت الموظفات مشكلات في كيفية الموازنة بين عملها الرسمي وبين القيام بأعبائها المنزلية، وزاد الأمر سوءاً إذا ما كان لديها طفل صغير يحتاج إلى حضانة قريبة من المنزل أو العمل تقدم له العناية والرعاية.

«مجلة التنمية الإدارية» ومن خلال هذا الاستطلاع تسلط الضوء على تأثير عدم وجود عاملة منزلية على الموظفات خاصة في ظل قلة الخيارات المتاحة من دور الحضانة.



## د. نائلة الديحان: وجود حضانة متخصصة ضرورة ملحة للأم الموظفة

### أ. نورة الماضي: تزايد الطلب على الاستفادة من خدمات الروضة بما يفوق الطاقة الاستيعابية لها

متفرغة أو مربية متخصصة، واليوم ومع تولي المرأة السعودية أدواراً حيوية في مختلف مجالات العمل بالإضافة إلى أعبائها الموكلة إليها على صعيد الأسرة والمجتمع، فإنها بحاجة إلى المساعدة في تربية أطفالها، ولذلك فإن وجود حضانة متخصصة تعتبر ضرورة ملحة، حيث إن عدم توفر الحضانات أو قلة الطاقة الاستيعابية لها لتخدم كل أبناء الموظفات يشكل عائقاً لعمل المرأة ولذلك فإن كثيراً من الموظفات تضطر للغياب أو طلب إجازة لرعاية الأطفال، كما أن طلب الإجازات المرضية في ازدياد مما ينعكس سلباً على أداء الموظفة.

#### تفعيل نظام العمل والعمال

وتقترح الدكتورة الديحان ضرورة تفعيل قرار نظام العمل والعمال في المملكة العربية السعودية بإنشاء حضانات في كل مؤسسة تزيد عدد العاملات فيها عن (٥٠) عاملة بالإضافة إلى تفعيل مراكز الأحياء، بأن تكون هناك حضانات متخصصة لأطفال الحي والعمل على زيادة عدد مراكز الحضانات المتخصصة من سن (٠ - ٤ سنوات) على مستوى عالٍ من الجودة والتأهيل. وترى أيضاً فتح المجال لتدريب حاضنات متخصصات سعوديات للمحافظة على شخصية الطفل السعودي بمكوناتها القيمة والسلوكية، إلى جانب تقديم بيئة سوية تعتني بهم وتحافظ عليهم.

#### الطاقة الاستيعابية المحدودة لدور الحضانة

وتوضح الأستاذة نورة الماضي، مديرة الروضة بجامعة الملك سعود بالملز، أن الهدف من دور الحضانة أن تكون بديلاً عن الأم الحنون وليس بديلاً عن الخادمة. إلا أنه على أرض الواقع ومنذ أن صدرت التعليمات بإيقاف استقدام العمالة المنزلية من بعض البلدان لوحظ تزايد الطلب على الاستفادة من خدمات الروضة، بحيث زاد عدد الطلبات عن الطاقة الاستيعابية لها بمقدار (١١٢ طفلاً) وهو ما يقارب نسبة (٤٢٪) من العدد الحالي البالغ (٢٦٢) طفلاً. ومع تعاطفنا الشديد معهم، فإن اكتمال العدد وعدم قدرتنا على استقبال المزيد من الأطفال فاقم من مشكلاتهن وبحكم طبيعة عملنا شعرنا بمعاناة الكثير منهن، وضيق حيلتهن، فالبعض قدمن على إجازة ومنهن من أرسلت طفلها بعيداً عنها لذويها بسبب عدم وجود أماكن ملائمة لهن لتسجيل أطفالهن.



#### حاجة المرأة العاملة إلى معين

في البداية نوهت الدكتورة نائلة الديحان وكييلة جامعة الأميرة نورة لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة أنه في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم كانت هناك عمالة منزلية تعين ربة الأسرة في تدبير المنزل وتساعد في أداء المهام، فالإسلام شرع للمرأة أن تستعين بخادمة وفقاً لقدرتها المادية، مع ملاحظة أن الخدمة بالمنزل ورعاية الأطفال عملاً منفصلاً، فليست الخادمة مربية، ولذلك فالأطفال يحتاجون إلى مربيات سواء أكانت الأم

**أ. منيرة المرشد:** ترمي الموظفة أعباءها على عملها بكثرة التأخر أو الاستئذان وتأتي إلى العمل بذهن مشغول وجسد متعب

**أ. سارة العريني:** ضرورة التعاون ونشر التكاتف الأسري ومحاولة اختزال كثير من الأعمال غير الضرورية

**أ. دلال العتيبي:** زيادة الضغط النفسي على الموظفة نتيجة الإجهاد وكثافة أعبائها في البيت والعمل



الأستاذة المرشد بضرورة تأمين دور للحضانة في كل منظمة وتفعيل دور مكاتب تأجير العمالة وفوق ضوابط وقوانين تحكم تصرفاتهم، كما لا يخفى دور الأسرة بتحمل المسؤوليات وتوزيع الأدوار والتعاون فيما بينهم للقيام بكافة الأعباء المطلوبة منهم.

#### ضرورة التكاتف الأسري

وتتفق معها الأستاذة سارة العريني، مديرة شؤون الموظفين بأقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود، التي ترى أن مشاكل الموظفة في حال عدم وجود عاملة منزلية تنحصر في أمرين: أولهما عدم تعاون أفراد الأسرة في القيام بالأعباء المنزلية وتحمل الأم كافة الأعباء، وبالتالي يجب تدريب الزوج والأبناء على المشاركة الفعالة في القيام بالأعمال المنزلية والتعاون ونشر التكاتف الأسري ومحاولة اختزال الكثير من الأعمال غير الضرورية. والأمر الثاني مشكلتها الأصعب التي تتمثل في وجود طفل صغير يحتاج إلى رعاية في ظل عدم وجود حضانة ملائمة ومؤهلة تأهيلاً جيداً لاستقبال الأطفال، وضمان سلامتهم قريبة من السكن أو العمل وهنا يجب العمل على إنشاء الحضانات الملحقه بالمؤسسات الحكومية وإعطاء الأم العاملة الفرصة للتمتع بإجازة رعاية المولود، بالإضافة إلى إعادة دور الجد والجدة في تربية الأحفاد فهم الحضن الدافئ والمنبع السليم لتربية الأطفال على العادات والأخلاق الحميدة.

#### الضغط النفسي وتأخر الإنجاز

بينما ترى الأستاذة دلال العتيبي، من منسوبات وزارة التربية والتعليم، أن مشكلة الموظفة الأم في ظل غياب العاملة المنزلية تتمثل في زيادة الضغط النفسي عليها نتيجة الإجهاد وكثافة الأعباء الملقاة على عاتقها سواء في البيت أو العمل، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها لتأمين المأوى المناسب لطفلها الذي يشعرها بالأمان والطمأنينة عليه. وفي ظل ندرة الخيارات المتاحة أمامها من دور الحضانة، فإنها تضطر في كثير من الأحيان إلى الإجازات وبالتالي زيادة ضغط العمل على زميلاتها وتأخر إنجاز المهام. ●

#### ضرورة إنشاء المزيد من الحضانات

وتضيف الأستاذة الماضي أن الجهات المسؤولة والقطاع الخاص يتحتم عليهم النظر بجدية في التوسع في دور الحضانة ورياض الأطفال، بحيث يتم إلحاقها بكافة المدارس والجامعات والوزارات والدوائر الحكومية التي تكون فيها أقسام نسائية، إضافة إلى توفيرها بأجور رمزية لرعاية أطفال الموظفات أثناء خروجهن للعمل مما يسهل عليهن أداء أعمالهن على أكمل وجه. كما تقترح بعض النقاط كحل سريع ومؤقت لهذه الأزمة منها أن يتم اقتطاع جزء داخلي تتوفر فيه البيئة التربوية السليمة والصحية للطفل من مباني المدارس أو الدوائر الحكومية وتشغيلها ذاتياً لرعاية الأطفال وتوفير عدد كاف من الفصول مع تعيين الكوادر الوطنية المؤهلة لرعايتهم.

#### ذهن مشغول وجسد متعب

وتشير الأستاذة منيرة المرشد، رئيسة قسم شؤون الموظفين بالفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة، إلى أنه مع اعتماد الأم الموظفة الكلي على الخادمة واختلاط الأدوار في الاهتمام بشؤون الطفل حتى أصبحت الخادمة هي المسؤولة عن تلبية احتياجاته وقضاء أغلب الوقت معه، وفي ظل ندرة الاستقدام فإن غيابها المفاجيء عن البيت أدى إلى التوتر والفوضى في منزلها والبحث عن البدائل المساعدة لها للعودة إلى الوضع السابق. وعند تعذر ذلك فإنها ستلجأ إلى عملها لترمي أعباءها عليه بكثرة التأخر أو الاستئذان، فتأتي إلى العمل بذهن مشغول وجسد متعب وتعتمد غالباً إلى طلب الإجازات لتفي بالتزاماتها، وتتعدد الأمور أكثر إذا ما كانت الإجازة بدون راتب حيث سيؤثر ذلك على ميزانية الأسرة، وبالتالي اختلال المستوى المعيشي المعتاد للأسرة. وتوصي

# ممارسة الموظف أكثر من وظيفة



أ. محمد عبد الرحمن  
إسماعيل\*

رصدت البحوث  
آثاراً سلبية  
كثيرة من أهمها  
تدني إنتاجية  
الموظف كنتيجة  
لطول فترة  
العمل وتكرار  
الغياب، وزيادة  
معدلات التسرب  
من الوظيفة  
الأساسية

البحوث والدراسات رصدت أسباب الظاهرة وآثارها الإيجابية والسلبية. وشملت الأسباب التي توصلت إليها البحوث لتعدد الوظائف زيادة دخل الموظف واكتسابه لخبرات متنوعة، وتحقيق الرضا المهني، وتحقيق الأمن الوظيفي، وعدم الرضا عن بيئة العمل في الوظيفة الأساسية، بالإضافة إلى ممارسة الموظف لعمل يملكه. وعلاوة على ذلك، أظهرت نتائج البحوث وجود علاقة بين تعدد الوظائف وبعض المتغيرات الديموغرافية. ففي الولايات المتحدة الأمريكية تزداد نسب تعدد الوظائف لدى فئات النساء وكبار السن والأطباء، والمعلمين والمطلقين والأرامل والموظفين ذوي الدرجات العلمية العالية. كما رصدت تلك البحوث آثاراً سلبية كثيرة من أهمها تدني إنتاجية الموظف في الوظيفة الأساسية كنتيجة لطول فترة العمل وتكرار الغياب، وزيادة معدلات التسرب من الوظيفة الأساسية، بالإضافة إلى أن ممارسة تعدد الوظائف تؤدي إلى زيادة عرض العمل مما يسهم في زيادة معدلات البطالة. أما الآثار الإيجابية لتعدد الوظائف فتتمثل في تحسين المستوى المعيشي، وزيادة المهارات، ونقل الخبرات بين جهات العمل التي يعمل فيها الموظف وسد النقص في بعض التخصصات المطلوبة مما يقلل الحاجة إلى الاستقدام من الخارج، وتحسين أداء المنظمات المستفيدة من الموظف في عمله الثاني لعدم قدرتها استقطاب موظفين بدوام كامل أو لاحتياجها لخدمات الموظف المتعدد لفترة محددة. وختاماً نتطلع إلى أن تقوم مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات بإضافة أسئلة عن تعدد الوظائف في مسح القوى العاملة الذي تقوم به بصفة دورية، لقياس معدلات ممارسة تعدد الوظائف وعلاقتها بالمتغيرات الشخصية والمكانية في المملكة. على غرار المسح الشهري الذي يقوم به جهاز إحصاءات العمل بالولايات المتحدة الأمريكية. ●

**ممارسة** الموظف أكثر من وظيفة أو ما يعرف اصطلاحاً بـ (moonlighting)

ظاهرة دولية منتشرة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. والموظف الذي يشغل أكثر من وظيفة هو الموظف الذي يعمل في وظيفة أساسية ويزاول وظيفة واحدة أو أكثر خارج ساعات دوام الوظيفة الأساسية بمقابل مادي. ويقدر جهاز إحصاءات العمل (Bureau of labor statistics) في الولايات المتحدة الأمريكية نسبة الموظفين الذين يشغلون وظائف متعددة بـ (٧,٣) مليون موظف في عام ٢٠٠٩م أو ما نسبته (٥,٢٪) من إجمالي عدد الموظفين، وتقدر النسبة في المملكة المتحدة بـ (١,٥٪) في عام ٢٠٠١م، وفي كندا بـ (٥٪) في عام ١٩٩٦م وفي إيران تقدر بـ (٨,٩٪) في عام ٢٠٠٢م. أما في الدول العربية فلا توجد إحصاءات رسمية أو بحوث ودراسات منشورة تناولت موضوع ممارسة الموظف أكثر من وظيفة. وربما يرجع إجماع الباحثين في دراسة الموضوع إلى أن أنظمة العمل في بعض الدول العربية، إما تمنع ممارسة موظف القطاع الحكومي بشقيه المدني والعسكري من مزاولة وظيفة أخرى، أو تتضمن الأنظمة ضوابط تقيد الجمع بين وظيفتين أو أكثر. ولكن السؤال المهم هل يمارس بعض موظفي الخدمة المدنية وظائف أخرى؟ وهل تمثل نسبة الموظفين متعددي الوظائف ظاهرة تستحق البحث؟ في الواقع لا توجد إجابة للسؤال الأول في ظل غياب الإحصاءات الرسمية والبحوث والدراسات حول الموضوع. في حين توجد حاجة لإجراء على الأقل بحوث استكشافية لقياس معدل انتشار تعدد الوظائف نظراً إلى أن المصادر غير الرسمية تشير إلى أن أعداداً كبيرة من الموظفين يشغلون وظائف متعددة سواء بصورة رسمية، أي موافقة جهات عملهم، أو بصورة غير رسمية. ويرجع أهمية موضوع تعدد الوظائف إلى أن



أنجز أكثر من (١٢٦٦) عملاً علمياً :

## مركز البحوث ومسيرة حافلة في إثراء الفكر الإداري

استطلاع: محمود القيعي

**ينهض** مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة بمسؤوليات

عديدة أهمها نشر الفكر الإداري المعاصر عربياً ودولياً، عن طريق إجراء البحوث وتأليف الكتب وترجمة الفكر الإداري الحديث ونظرياته.

ويتميز مركز البحوث بأن نشاطه لا يقتصر على منسوبي المعهد فحسب، بل تتاح المشاركة في إعداد البحوث أو التأليف أو الترجمة لجميع المهتمين من الأكاديميين والممارسين، سواء من داخل المملكة أو من خارجها، متى ما استوفت أعمالهم الشروط والمعايير المتعارف عليها في هذا الشأن.

### أهداف المركز

في البداية يوضح د. عبدالمحسن بن فالح اللحيد مدير عام مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة أن المركز يهدف إلى تقديم الخدمات البحثية والخدمات العلمية الأخرى للجهات الحكومية وغيرها، ويدعم التأليف وإعداد البحوث والدراسات الإدارية ذات الصلة بالتنمية الإدارية ونشرها، ويعمل المركز على نقل النتاج الفكري العلمي العالمي المتميز في المجالات ذات الصلة بنشاطات المعهد إلى اللغة العربية، ونشر المعرفة الأساسية والمتقدمة ذات العلاقة بالإدارة العامة وعلومها من خلال تأليف الكتب العلمية المفيدة للممارسين والمتدربين، ويقوم المركز

بدور في مساعدة المؤسسات الحكومية على حل مشكلاتها الإدارية حلاً علمياً عن طريق الدراسات العلمية الميدانية، ويسهم كذلك في مناقشة القضايا الإدارية الكبيرة المحلية علمياً من خلال عمل المشاريع البحثية والبحوث الميدانية، إضافة إلى الإشراف على دورية الإدارة العامة، التي تصدر بصفة دورية بمعدل عدد كل ثلاثة شهور، كما يقوم المركز أيضاً بإصدار أدلة إرشادية للباحثين وللمتدربين ليكون مرشداً لهم في إعداد البحوث بطريقة منهجية سليمة. وعن الأهداف التفصيلية لنشاط البحوث في



د. عبد المحسن بن فالح اللحيد

## ترجمة الفكر الإداري الحديث من أهداف المركز الرئيسية

### الأنشطة الرئيسية لمركز البحوث

ينقسم نشاط البحوث إلى : نشاط البحوث والدراسات الإدارية ونشاط التأليف، وإصدار دورية الإدارة العامة والترجمة.

#### نشاط البحوث

يعد نشاط البحوث أحد الأنشطة الرئيسية لمعهد الإدارة العامة، ويسعى مركز البحوث إلى تحقيق رسالة نشاط البحوث من خلال تحقيقه لأهداف منها: نشر المعرفة الأساسية والمتقدمة ذات العلاقة بالإدارة العامة وعلومها من خلال تأليف الكتب العلمية المفيدة للممارسين والمتدربين، وكذلك مساعدة المؤسسات الحكومية على حل مشاكلها الإدارية الخاصة حلا علميا عن طريق الدراسات العلمية الميدانية الخاصة، والمساهمة في مناقشة القضايا الإدارية الكبيرة المحلية علميا من خلال عمل المشاريع البحثية والبحوث الميدانية.

#### دورية الإدارة العامة

وهي دورية متخصصة ومحكمة تعنى بنشر الفكر الإداري والبحوث والدراسات والمقالات في مجال الإدارة والعلوم ذات الصلة، بما يخدم قضايا التنمية في المملكة العربية السعودية والوطن العربي، وتصدر كل ثلاثة أشهر.

وتتكون هيئة تحرير الدورية من عدد من أعضاء هيئة التدريب في المعهد المتخصصين في مجال العلوم الإدارية والحقول الأخرى ذات العلاقة، ويتولى مدير عام مركز البحوث رئاسة تحرير الدورية.

ويعمل المركز كذلك على تهيئة البيئة المناسبة لتفعيل نشاط البحث العلمي وإجراء الدراسات التطبيقية المتعمقة في تشخيص وتحليل ومعالجة المشكلات الإدارية في القطاعين الحكومي والأهلي.

وينهض المركز بنشر الفكر الإداري المعاصر عربيا ودوليا عن طريق إجراء البحوث



ويعمل المركز على تحفيز المبادرات وتشجيعها في إعداد البحوث والدراسات الإدارية، وتطوير أوعية المعالجة الآلية الداعمة لتنفيذ خطط الإنتاج العلمي للمعهد.

ويسعى المركز إلى تفعيل دور الإعلام الإداري والنشر والتسويق لإصدارات المعهد من البحوث والدراسات والترجمات والتعريف الواسع بمضمونها من خلال وسائل الإعلام المختلفة بما فيها البريد الإلكتروني والانترنت، ويهدف المركز إلى توطيد العلاقة مع مراكز البحوث داخل وخارج المملكة العربية السعودية.

معهد الإدارة العامة يقول د. عبد المحسن: من أهداف المركز كذلك تأصيل الفكر الإداري العلمي الذي ينطلق من معطيات واقع المملكة الاجتماعي والاقتصادي والإداري، ورصد الفكر الإداري الحديث في الثقافات الأخرى، والاستفادة من التجارب الدولية الناجحة، وتحقيق أقصى درجات الاستفادة من الكفاءات المؤهلة داخل المعهد وخارجه للقيام بالأعمال العلمية المختلفة، وتشخيص واقع الإدارة في القطاعين الحكومي والخاص وتحليله ومعالجته من خلال أعمال علمية وتطبيقية، وإجراء دراسات وبحوث موسعة.





## إدارة الترجمة تهدف إلى العمل على ترجمة الأعمال العلمية من كتب وبحوث ودراسات متخصصة في مجالات التنمية الإدارية والعلوم ذات العلاقة من اللغات الأجنبية إلى اللغة العربية

الميدانية وتأليف الكتب وترجمة الفكر الإداري الحديث ونظرياته إلى اللغة العربية، وهو ما يساعد في خدمة أهداف التنمية الإدارية، ويسهم في علاج المشكلات الإدارية. وعن كيفية الوصول لتلك الأهداف وتحقيقها يقول د. اللعيد: يقوم المركز بحصر الظواهر والمشكلات الإدارية، وجمع كل البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وعقد المؤتمرات والندوات لمعالجتها.

كما يقدم المركز جميع التسهيلات والاستشارات المنهجية والموضوعية والفنية لدعم نشاطات البحث العلمي، ويوفر المركز خدمة (الإنترنت) والقاعات العلمية المجهزة تقنيا والخدمات المعلوماتية والإحصائية والمكتبية المتخصصة التي تساعد على إنجاز الأعمال العلمية وتذليل ما يعترض تنفيذها. ويضيف أن المركز يشجع ويحفز على إعداد الأعمال العلمية طبقاً لموضوعات البحوث والدراسات الإدارية التي يقترحها المركز أو التي يتقدم بها الباحثون من داخل المعهد ومن خارجه. وتعلق كذلك مهام مركز البحوث بإعداد الخطة الخمسية والسوية للمركز في إطار الأهداف والسياسات العامة لنشاط البحوث ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها، والتنسيق مع إدارة التخطيط والتطوير لتنمية وتعزيز مهارات أعضاء هيئة التدريب في المعهد في مجال أساليب البحث العلمي، وكذلك التنسيق مع إدارات البحوث في الفروع فيما يتعلق بدعم وتشجيع البحث العلمي، والتنسيق مع معاهد ومراكز وإدارات البحوث في القطاعين الحكومي والأهلي في مجال إجراء البحوث والدراسات ونشرها، والإشراف على تمويل مشاريع الأعمال العلمية التي تنفذ لصالح جهات محددة

### المركز يساعد الأجهزة الحكومية على ترجمة الوثائق والمواد العلمية

سواء كانت حكومية أو أهلية، والإشراف على استطلاع الظواهر والمشكلات الإدارية وتوفير المعلومات عنها للباحثين، وإعداد تقارير دورية عن إنجازات المركز واقتراحات تطويرها.

#### نشاط الترجمة

وعن نشاط إدارة الترجمة يقول مدير عام مركز البحوث إن إدارة الترجمة تهدف إلى العمل على ترجمة الأعمال العلمية من كتب وبحوث ودراسات متخصصة في مجالات التنمية الإدارية والعلوم ذات العلاقة من اللغات الأجنبية إلى اللغة العربية. ومن المهام المنوطة بإدارة الترجمة توفير المعلومات الأساسية عما يستجد من مطبوعات باللغات الأجنبية في المجالات ذات العلاقة بأهداف وأنشطة المعهد من أهم الأولويات، إضافة إلى دور المركز في اقتراح

ترجمة الأعمال العلمية المتميزة المنشورة باللغات الأجنبية والتي تقع ضمن إطار الأهداف والسياسات العامة لمركز البحوث، واقتراح أسماء كفاءات متخصصة وحثهم على ترجمتها، أو ترجمتها من قبل المتخصصين والخبراء في الإدارة إلى اللغة العربية. ويأتي حصر الرسائل العلمية المتميزة المكتوبة باللغات الأجنبية في المجال الإداري والعمل





إدارة المواد، الإدارة المكتبية، الحاسب الآلي، المالية العامة والميزانية، الموارد البشرية، السلوك التنظيمي والعلاقات الإنسانية، الاقتصاد، المكتبات والمعلومات، الإدارة الهندسية، المحاسبة، الإحصاء، التسويق، التدريب، التربية والتعليم، القانون، العلاقات العامة والإعلام، البحث العلمي.

### تواصل الكتروني

ويؤكد د. اللعيد أن مركز البحوث بصدد تطبيق نظام الكتروني بدلا من النظام الورقي، وهو مشروع تطوير نظام إدارة ومتابعة نشاطات البحوث والمعلومات، بحيث يتم التواصل كاملا مع المؤلفين والمترجمين والمحكمين والمراجعين العلميين الكترونيا بشكل شامل، وإنجاز جميع إجراءات العمل الكترونيا.

### إنجازات المركز

وعن إنجازات المركز في مجالات البحوث والتأليف يقول د. عبد المحسن اللعيد إن إجمالي عدد الأعمال العلمية التي تم تقييمها ومراجعتها وإجازتها ومن ثم طبعها ونشرها منذ عام ١٣٨٥ هجرية (١٩٦٥ م) وحتى الآن نحو (٤٥٠) عملا علميا، إضافة إلى أن دورية الإدارة العامة قامت بنشر نحو (٨١٦) ثمانمائة وستة عشر بحثا علميا محكما، فيكون مجموع مانشره المركز نحو (١٢٦٦) عملا علميا.

### مجالات معرفية تتم فيها الترجمة

وبالنسبة للموضوعات التي يغطيها مجال الترجمة منذ إنشاء المعهد، فقد تزايدت حتى بلغت نحو (٢٠) عشرين مجالا مختلفا هي: الإدارة العامة، إدارة الأعمال، الإدارة الصحية،

على ترجمتها ونشرها من مهام المركز، وكذلك ترجمة المقالات العلمية ونشرها في مجلة الإدارة العامة، وتوفير المعلومات اللازمة عن دور النشر الأجنبية في تخصصات العلوم الإدارية والتخصصات ذات العلاقة، وإجراء الاتصالات اللازمة مع دور النشر المعنية للحصول على الموافقة على ترجمة الكتب والمقالات، والتفاوض معها لإبرام العقود الخاصة بحقوق الترجمة إلى اللغة العربية، إضافة لدور المركز في توفير الدعم الإداري للمترجمين والمراجعين ومتابعة صرف مكافآتهم، ومتابعة المترجمين وتذكيرهم بمواعيد الانتهاء من الأعمال التي كلفوا بها حسب الخطة، وترجمة الوثائق والمطبوعات المتعلقة بأعمال ونشاطات المعهد. ويساعد المركز الأجهزة الحكومية في ترجمة الوثائق والمواد العلمية.



## يدعم المركز التأليف وإجراء البحوث والدراسات الإدارية

### لائحة البحث العلمي

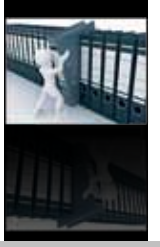
وفي إطار سعى المعهد لتشجيع البحث العلمي، وتقدير القائمين عليه، ودعمهم بكل ما من شأنه الارتقاء بالبحث العلمي، فقد تم اعتماد لائحة البحث العلمي المقترحة من إدارة المعهد، وإلغاء كل ما يتعارض معها من لوائح وقرارات سابقة، ويصدر مدير عام المعهد القواعد التنفيذية لهذه اللائحة، ويمكن تلخيص أهم المحفزات التي وردت في اللائحة بالآتي:

مشروع لائحة البحث العلمي لمعهد الإدارة العامة، "مكافآت الأعمال العلمية"

- المادة الثانية عشرة: يصرف لمؤلفي البحوث والمؤلفات العلمية التي ينشرها المعهد مكافأة مالية لا تتجاوز مبلغ (١٠٠,٠٠٠) مائة ألف ريال وفق متوسط تقييمات اثنين من محكمين على الأقل وفق القواعد التنفيذية.

- المادة الثالثة عشرة: يصرف لمرجمي الكتب التي ينشرها المعهد مكافأة مالية لا تتجاوز (١٠٠,٠٠٠) مائة ألف ريال. بناء على تقييم المراجع العلمي وعدد صفحات الكتاب المترجم وفق القواعد التنفيذية.
- المادة الرابعة عشرة: يصرف لمؤلفي الموسوعات العلمية والمعاجم التي ينشرها المعهد مكافأة مالية لا تتجاوز (١٠٠,٠٠٠) مائة ألف ريال لكل مجلد وفق متوسط تقييمات اثنين على الأقل من المحكمين أو المراجعين اللذين أجازا العمل العلمي وفق القواعد التنفيذية.
- المادة السابعة عشرة: تصرف لصاحب الرسالة العلمية بناء على تقييم لجنة البحوث مكافأة بما لا يتجاوز (٢٠,٠٠٠) عشرين ألف ريال مقابل نشر رسالة الدكتوراه، ومكافأة بما لا يتجاوز (١٠,٠٠٠) عشرة آلاف ريال مقابل نشر رسالة الماجستير وفق القواعد التنفيذية.

- المادة العشرون: يصرف لكل من يسهم في الكتابة أو الترجمة في مجلات المعهد مكافأة مالية قدرها (٢٥٠٠) ألفان وخمسمائة ريال، أما فيما يتعلق بالعرض أو التلخيص أو التعليق على الكتب والرسائل والبحوث والأنظمة أو تقارير الندوات، وما شابه ذلك، فتصرف لهم مكافأة قدرها (١٠٠٠) ألف ريال.
- الباب السادس: مكافأة بحوث داريسي الدبلومات العليا في البرامج الإعدادية.
- المادة السابعة والعشرون: -يصرف للدارس الذي يحصل بحث تخرجه على تقييم نهائي (ممتاز) مكافأة قدرها (١٠٠٠) ألف ريال.
- يصرف للمشرف على البحث مكافأة قدرها (١٠٠٠) ألف ريال عن كل بحث بما لا يتجاوز (٤٠٠٠) أربعة آلاف ريال سنويا .
- يصرف لمناقشي البحوث من غير المشرفين مكافأة قدرها (١٠٠٠) ألف ريال عن كل بحث بما لا يتجاوز (٤٠٠٠) أربعة آلاف ريال سنويا.



**أنظمة ولوائح:** زاوية تعنى بشرح الأنظمة واللوائح وتحليلها من وجهة نظر قانونية ويقوم على إعداد هذه الزاوية بالتناوب، أساتذة قطاع القانون في المعهد.

## أنظمة ولوائح

# شيكات بلا رصيد

والادعاء العام ملزمة بالتحقيق في جرائم الشيكات باعتباره من الجرائم الكبيرة وفقا لقرار صاحب السمو الملكي نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية باعتبار الأفعال المنصوص عليها في المادة (١١٨) من نظام الأوراق التجارية من الجرائم الموجبة للتوقيف، وأن رفع الدعوى العامة عن جريمة الشيك يكون أمام مكاتب الفصل في منازعات الأوراق التجارية هو من اختصاص هيئة التحقيق



**د. خالد سلطان**  
أستاذ القانون الجنائي  
المشارك - قطاع القانون

والإدعاء العام، وذلك وفقا لنظام هيئة التحقيق والإدعاء العام ونظام الإجراءات الجزائية. رابعا: يجب على مكاتب الفصل في منازعات الأوراق التجارية إصدار قرارها في القضية التي تنظرها خلال ثلاثين يوما من تاريخ إحالة القضية إليها من هيئة التحقيق والإدعاء العام. وبموجب قرار مجلس الوزراء تتولى مكاتب الفصل في منازعات الأوراق التجارية النظر في جواز إعفاء صاحب الشيك من عقوبة الحبس أو إيقاف تنفيذها، وذلك في حالة سداد قيمة الشيك، أو في حالة الصلح أو التنازل بين الأطراف. وإذا عاد الجاني إلى ارتكاب أي من الجرائم المنصوص عليها في المادة (١١٨) من نظام الأوراق التجارية خلال ثلاث سنوات من تاريخ الحكم عليه في أي منها تكون العقوبة الحبس مدة لا تزيد على خمس سنوات، والغرامة التي لا تزيد على مائة ألف ريال. ●

أولا: أصبح التوقيف في جرائم الشيك إجباريا، حيث من المعلوم أن تصنيف الجرائم في المملكة يعتمد على خطورة الجريمة على المجتمع واعتبار التوقيف أو الحبس الاحتياطي إجراء يقتصر تطبيقه على الجرائم الكبيرة فقط والتي لم تكن جرائم الأوراق التجارية من ضمنها.

ثانيا: أن إجراءات التوقيف تبدأ بتقديم شكوى إلى رجال الضبط الجنائي بمركز الشرطة مصحوبة بالشيك بوصفها جريمة جنائية، وإرفاق ورقة

الاعتراض المقدمة من البنك (المسحوب عليه) يثبت بها حالة الشيك وسبب استرجاعه، وبعدها يتم تسجيل الادعاء وإجابة المدعي عليه، وسماع أقوال صاحب الشيك وفقا للإجراءات المنصوص عليها في نظام الإجراءات الجزائية، وفي حالة وجود الأدلة يحال المتهم إلى هيئة التحقيق والإدعاء العام. ثالثا: أن دائرة المال في هيئة التحقيق

إن تساهل الأفراد والشركات في سحب الشيكات بدون رصيد قلل من وظيفة الشيك كأداة للوفاء. وهذه الظاهرة التي أدت إلى التساهل في إصدار الشيكات بلا رصيد تصاعدت في كمها وتأثيرها في حجم القضايا لدى وزارة التجارة، بل أثرت في صدقية المتعاملين في الأسواق، وأضررت بالثقة بالنظام المصرفي وحمائته للأوراق الصادرة عنه وعلى حسابات عملائه، كما أن التقارب بين القوانين في معظم دول العالم والتي توجب حقا عاما على من يصدر شيكا بدون رصيد دفعت أعلى سلطة تنفيذية في البلاد، وهي مجلس الوزراء إعطاء قوة إلزامية من ناحية وأيضا إيصال رسالة صارمة إلى كل من يحمل دفتر شيكات أيا كانت صفته القانونية شركة أو مؤسسة أو مواطنا أو مقيما بأن الشيك يجب أن يكون له رصيد كاف عند سحبه. وقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٧٥) وتاريخ ١٤٣١/٣/١٥هـ بشأن معالجة ظاهرة الشيكات المرتجعة لعدم وجود رصيد كاف لها الذي أعاد للشيك هيئته. وبناء على هذا القرار صدر قرار صاحب السمو الملكي نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية رقم (١٩٠٠) وتاريخ ١٤٣١/٥/٢٤هـ باعتبار الأفعال المنصوص عليها في المادة (١١٨) من نظام الأوراق التجارية) من الجرائم الموجبة للتوقيف. والجرائم التي تصدر عن صاحب الشيك والتي نصت عليها المادة المذكورة تشمل: إصدار شيك بدون رصيد قائم وقابل للسحب، وإصدار شيك ليس له رصيد كاف، واسترداد الرصيد بعد إصدار الشيك وجريمة حبس الرصيد، وتعتمد تحرير الشيك أو التوقيع عليه بصورة تمنع صرفه. ومن أهم ما جاء في قرار مجلس الوزراء في هذا الخصوص ما يلي:

**تساهل الأفراد والشركات في سحب الشيكات بدون رصيد قلل من وظيفة الشيك كأداة للوفاء. وهذه الظاهرة التي أدت إلى التساهل في إصدار الشيكات بلا رصيد تصاعدت في كمها وتأثيرها في حجم القضايا لدى وزارة التجارة**





# الإدارة الحديثة لشئون الموظفين الحكوميين

تأليف: لويد ج. نايجرو

فيليكس أ. نايجرو

إدوارد كيللو

ترجمة: د. منصور بن عبد العزيز المعشوق

راجع الترجمة: د. على بن مشهور السفلان

الناشر: معهد الإدارة العامة-١٤٣٢هـ-٢٠١١ م

عرض - محمود القيعي

**عبر** اثني عشر فصلاً يعرض كتاب " الإدارة الحديثة

لشئون الموظفين الحكوميين" الصادر حديثاً عن

مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، التطورات التي مرت

بها إدارة شئون الموظفين ومعالجة سياساتها في حكومات

الولايات المتحدة الأمريكية، والقضايا والتحديات التي

تواجه العاملين في هذا المجال .

والمأمل في الكتاب يجد دروساً مهمة في كيفية تطوير

نشاطات وقوانين شئون الموظفين الحكومية، للانتقال بها

من الجمود المركزي إلى أرض الواقع حيث الإدارات التنفيذية

الحكومية ذات الصلة المباشرة بالجمهور الذي تقوم بخدمته

تنفيذاً لسياسات الدولة.

يجيء الكتاب بأنماط من الإصلاح الإداري الذي يدعم

تطوير إدارة شئون الموظفين.

ويرى المترجم ضرورة إشراك إدارة شئون الموظفين الحكومية

في وضع استراتيجيات وخطط العمل مثل الإدارات الأخرى،

ويؤكد ضرورة أن تغطي محاولات الإصلاح الإداري المناطق

والمحافظات وليس فقط المركز .

## استراتيجية المنافسة

أكد الكتاب في الفصل الثالث ضرورة أن تكون المنظمة قادرة على تقديم راتب مغر ومزايا، فضلاً عن دعم سيكولوجي وبيئة عمل آمنة، كما أنه من المهم المحافظة على سمعة المنظمة باعتبارها مكاناً للعمل.

ويشير الكتاب إلى أن محاولة تحسين الصورة عند الجمهور حول مقدرة واستقامة وتجاوب الخدمة المدنية (لمطالب المجتمع) عنصر مهم من عناصر إصلاح الخدمة المدنية .

وأكد المؤلف أن كثيراً من نظم شئون الموظفين الحكومية خلال الـ ٢٥ سنة الماضية قد نفذت تفويضاً واسعاً في السلطة للوكالات في مجالات الاستقطاب، والاختيار، والتوظيف، وذلك في جهد لإزالة الحواجز الإجرائية للإدارة الفعالة وذات الكفاءة، ورأى أن تفويض سلطة الامتحانات للوكالات التنفيذية أصبحت اليوم قيمة وجزءاً من جهد كبير لعدم مركزية عملية شئون الموظفين الحكومية.

وذهب الكتاب إلى أن اللا مركزية طبقت كوسيلة لتسهيل الكفاءة، واستشهد بقول كارولين بأن عميدة كلية الإدارة العامة والشؤون الدولية بجامعة بتسبيرج "إننا سنكون دائماً في صراع لإيجاد التوازن الصحيح بين الحاجة إلى الرقابة لمنع المساوئ وبين الحاجة إلى منح المديرين صلاحية التصرف الكافية ليؤدوا أعمالهم جيداً".

وكشف المؤلف أن نظم التصنيف التقليدية مصممة وتدار بواسطة وكالات مركزية لشئون الموظفين تميل إلى التركيز على التوجيه (النظامي / الرقابي) وغالباً ما يتم ذلك على حساب المرونة والاستجابة لاهتمامات الإدارة في مجالات مثل الاستقطاب للتوظيف، والاختيار، وتصميم نظم العمل، والرواتب، ورغم أن إصلاحات جذرية مثل استبدال نظم المرتبة للوظيفة بمدخل المرتبة للموظف، ورغم أنها لم تطبق بشكل واسع، فإن نقل سلطة تقويم الوظائف والتصنيف إلى مستوى الوكالة، وتبسيط عملية التصنيف وتجميع هياكل التصنيف على أسس عريضة هي الآن مظاهر عادية لأجندة الإصلاح على كل مستويات الحكومة .

وناقش الفصل السادس (تقويم الأداء والراتب على أساس الأداء) كظاهرتين متصلتين بسياسة شئون الموظفين في القطاع العام. الظاهرة الأولى هي الرغبة المتجددة في إيجاد نظم لتقويم الأداء من شأنها أن تعزز جهود إدارة الأداء بالوكالات الحكومية، والظاهرة الثانية هي الجهد لتثبيت نظم "الراتب للأداء" والتي لها آثار ذات فعالية على تحفيز إنتاجية الموظفين العموميين، ولكي تكون ذات مصداقية، فإن الراتب للأداء يتطلب أن تكون هناك ثقة من جانب المشرفين والموظفين في موضوعية وعدالة عملية تقويم الأداء.

## صعود نظم التقويم التقليدية وسقوطها

وأشار المؤلف إلى ظهور عاملين خلال السنوات من ١٩٧٠ وبداية أعوام ١٩٨٠ أديا إلى تغيير أساليب تقويم الأداء بالحكومة.



العام والخاص خلال الـ ٢٠ سنة الماضية، ودعا إلى أهمية إدراك نظرتها نحو تقييم الأداء.

وذهب إلى أن أهداف مدخل إدارة الجودة الشاملة هي دراسة عمليات العمل للتعرف على حواجز الجودة، ولرضا العملاء في الداخل وفي الخارج، وبناء ثقافة بالمنظمة تقدر الجودة والتحسين المستمر، وإن هدف غدارة الجودة الشاملة بعبارة أخرى، هو تغيير نظم المنظمة لتحسين الجودة، أكثر منه تغيير العمال كأفراد، وإن تقييمات الأفراد، بحسب نقاد الجودة، يتجاهلون الأساس المنتظم للإنتاجية والجودة، وأنهم يشعلون فتيل المنافسة والشكوك التي من شأنها أن تهدم التعاون وعمل الفريق وهما الضروريان لاستمرارية المحافظة على ثقافة التحسين المتواصل، لذلك فإن المؤيدين لإدارة الجودة الشاملة أوصوا بترك تقييمات الأداء التقليدية، واستبدالها بالتركيز على تحديد وإزالة المصادر المنتظمة التي تسبب التغييرات في جودة المنتجات والخدمة التي هي ليست سيطرة الموظفين كأفراد.

#### أنماط تاريخية من التفرقة

وذهب الفصل التاسع إلى أن تاريخ التفرقة التي كان معمولا بها تاريخيا تحرم النساء والأقليات الاثنية والعرقية والأجناس وأشخاص آخرين، بما في ذلك المعوقين، من تحقيق كل ما يمكن أن تسمح به مواهبهم ومهاراتهم ومقدراتهم، وتناول ذات الفصل البرامج السابقة في مقاومة التفرقة في الاستخدام الحكومي. مواجهة التفرقة ضد المعوقين

وذهب الكتاب إلى أن الحكومة الفيدرالية اتخذت بداية بعام ١٩٧٠م إجراء من شأنه مواجهة المشكلة الانحرافية بالتمييز ضد المعوقين في جميع مناحي الاستخدام، وجاءت أول هذه الجهود في شكل قانون إعادة التأهيل لعام ١٩٧٣ م الذي حرم التمييز ضد "غير الأفراد المؤهلين المعوقين" من قبل أي منظمة تتلقى مساعدة مالية فيدرالية أو مقاولين فيدراليين أو وكالات.

#### مستقبل إصلاح الخدمة المدنية

وخلص الفصل الحادي عشر إلى أن الإصلاحات الجذرية الشاملة التي وعد بها في الولايات المتحدة الأمريكية لم ينتج عنها ما تم الوعد به من مزايا، لأسباب عديدة منها اتجاههم الواضح لمعاقبة وتحطيم معنويات العاملين، مما أضعف الحماس لإصلاحات الخدمة المدنية.

وناقش الكاتب المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم نتائج إصلاحات الخدمة المدنية. ورأى أن المسؤولين المنتخبين هم الذين يجب أن يساءلوا من عدة أوجه عن أداء الخدمة المدنية. ●

## لابد من دعم الموظفين سيكولوجياً وتوفير بيئة عمل آمنة

## تحسين الصورة عند الجمهور عنصر من عناصر إصلاح الخدمة المدنية

الأول: حيث كانت النظم التقليدية سيئة السمعة في كل مستويات الحكومة، وبمدلول فني أنها لم تحقق ما ينبغي أن تحققه، وأن قلة من المديرين هم الذين تعاملوا معها بجدية تامة.

العامل الثاني: بمدلول سياسي أدت الضغوط على البيروقراطية إلى إنتاجية أعظم، ذات مسئولية، وأن تكون أيضاً - أي البيروقراطية- ذات استجابة، كما أدت إلى خلق مناخ دفع إلى إصلاحات لها معنى في عدد من المجالات، بما في ذلك نظم تقويم الأداء واستخداماتها.

#### إدارة الجودة وتقويم الأداء

ورأى المؤلف أن المفتاح لتحسين الإنتاجية وجودة الخدمات في القطاع العام ما هي إلا دقة القياس وممارسة الرقابة على أداء كل عامل، وأكد أن إدارة الجودة الشاملة ذات أثر في القطاعين



الرياض



الوطن



# ازدواجية



عبد العزيز إبراهيم  
الهدلق \*

من أدبيات الإدارة وهو يرى من يفترض أن يكون قدوة له في الوظيفة متسببا أو فاسدا.

فهل نعتزف بوجود مشكلة ازدواج فكرية في المجتمع تنكشف من خلال تضاد بنائنا المعرفي مع منهجنا السلوكي. فما نؤمن به معرفيا نمارس عكسه سلوكيا.

فهل هناك من يرفض تطبيق الأنظمة المرورية، أو لا ينادي بالحوار واحترام الرأي الآخر، أو من لا يؤمن بأهمية احترام الوظيفة وأداء واجباتها على الوجه الأكمل، أو من لا ينشد النزاهة والشفافية؟! إذن لماذا نمارس عكس كل ذلك إلا ما رحم ربي...؟! لماذا نرى هذه الفوضى العارمة في الشوارع والضرب بأنظمة المرور عرض الحائط؟! لماذا نرى التعصب في طرح الرأي ولا نقبل الرأي الآخر؟! لماذا نرى التسبب وضعف الإنجاز في الوظيفة العامة؟! لماذا نسمع عن مظاهر الفساد واستشرائها؟

في يقيني أن المفاهيم المعرفية والممارسات السلوكية في مجتمعنا ستبقى متعكسة عند الكثيرين في ظل غياب القدوة. فعندما يكون الأب قدوة لأبنائه، والمعلم قدوة لتلاميذه، والمدير قدوة لمرؤوسيه فعندئذ سينشأ لدينا جيل متصلح مع نفسه، قيمه المعرفية منسجمة مع ممارساته السلوكية. وسنجد أننا لسنا بحاجة إلى المطالبة بتدريس أنظمة المرور ولا تعليم أسس الحوار ولا قيم النزاهة ولا مبادئ التربية الوطنية، فتلك القيم والمبادئ اكتسبتها الأجيال من المجتمع بالمحاكاة والممارسة، فأصبحت ثوابت مجتمعية راسخة.

وللوصول إلى حالة الانسجام والتوافق بين القيم المعرفية والممارسة السلوكية في المجتمع فإننا بحاجة إلى مشاريع وطنية طويلة المدى تنفذ من خلال مؤتمرات وندوات وحلقات نقاش وورش عمل وحملات إعلامية مكثفة تنصدي لها كل الجهات ذات العلاقة كالتربية والتعليم والشؤون الاجتماعية والتنمية الإدارية والحوار الوطني ومكافحة الفساد وغيرها. حتى هيئة السياحة مطالبة بالمشاركة لتدلي بدلوها حول تغيير أنماطنا السلوكية، عندما نسافر للخارج حيث نجد أن هناك تقارباً كبيراً قد حدث بين المعرفة والسلوك لدينا، وأن الفجوة قد تقلصت إلى درجة كبيرة، فأصبحنا أكثر انضباطاً وأكثر التزاماً بالأنظمة والقوانين، وأكثر احتراماً للآخرين، وأكثر تقبلاً للرأي الآخر. وأصبحنا نمارس ما نعتقد، ونؤمن به فعلاً بلا ازدواجية. ●

نقرأ أو نسمع بين فينة وأخرى مطالبة من مسئول أو مناشدة من إعلامي بإدخال بعض المفاهيم والقيم والمبادئ المعرفية في مناهج التعليم بحجة وجوب غرس تلك القيم والمفاهيم والمبادئ في النفوس منذ الصغر. وقد قرأنا وسمعنا من يطالب بإدخال أنظمة المرور في المناهج المدرسية، وقيم الحوار، ومبادئ حقوق الإنسان، وآخر ما سمعنا المطالبة بإدخال قيم النزاهة في المناهج الدراسية وذلك بعد إشهار هيئة مكافحة الفساد.

ورغم مشروعية تلك المطالبات وسمو مقاصدها، إلا أن القيم والمبادئ والمفاهيم لا تدرّس من خلال الكتب ولا تلقن عبر طرائق التدريس التقليدية التي تحقن العلوم في الرؤوس حقناً. بل إن تلك القيم والمبادئ تمارس على أرض الواقع، ومن ثم تنتقل للأجيال تلقائياً بالمحاكاة والتقليد، واليقين بأن هذا هو سلوكنا وهذه هي حياتنا، وأن ليس لنا سلوك آخر مزدوج.

فالقيم والمفاهيم والمبادئ مالم تتحول إلى سلوك، فإنها ستبقى بلا معنى وبلا قيمة وعبئاً على النظام التعليمي بما فيه المعلم والطالب والمنهج.

فالصغار والنشء لا يحتاجون إلى مزيد من الكتب وتضخم المناهج، فهم يحملون على ظهورهم حقائب تنوء بالعصبة أولي القوة. ولكنهم بحاجة إلى القدوة. في كل مكان في البيت والمدرسة والشارع.

فما قيمة تدريس مبادئ الحوار والطالب يشعر بالقمع في البيت والمدرسة؟! وما قيمة تعليم الطالب مبادئ النزاهة وهو يسمع الكذب أمامه صباح مساء في البيت والشارع والمدرسة؟! ومن قامت بعتبرها النماذج الكبرى في حياته التي لا يأتيها الباطل من بين يديها ولا من خلفها كالأب والأم والمعلم وغيرهم...!! كيف نعلم الطالب الصغير مبادئ الوطنية وحب الوطن وهو يشاهد من يعيب بمقدرات الوطن؟! كيف نعلم الطالب احترام النظام ووالده يعلمه كيف يكون «ذيباً» ويتخطى الصفوف، ولا بأس أن يتعدى ويعتدي على نظرائه حتى يبرهن على ذنبيته التي أوصاه بها قدوته ومعلمه الأول (والده)، كيف نعلم الطالب احترام أنظمة المرور والثقافة المجتمعية تقول له إن الذي يقف عند إشارة المرور الحمراء والشوارع خالية «صحيح»، بل إن كلمة إنسان «طيب» أصبحت في المفهوم الدارج مرادفة للغبى والساذج.

حتى الموظف المستجد لن يكون موظفاً منضبطاً ولا منتجا ولا نزيها مهما قرأ من أنظمة الوظيفة العامة ونهل



متابعة: شقران الرشدي

صفحة تعني برصد أبرز ما صدر من الكتب الإدارية الحديثة لتقديم وعياً متجدداً لتعزيز الثقافة الإدارية من خلال العطاءات المتميزة. ويتم إعداد الصفحة بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بمعهد الإدارة العامة.

## جديد المكتبة الإدارية

### دراسات في نظرية المحاسبة – مدخل معاصر

- د. محمود السيد الناعي

- المكتبة المصرية - المنصورة - مصر

- ٢٠١١م

- يتطرق الكتاب إلى نظرية المحاسبة كموضوع متقدم في مجال المعرفة المحاسبية، على اعتبار أنها ليس لها منهج خاص لاتساع موضوعاتها وتشابكها مع علوم أخرى.



### الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة

- د. زهير بوجمعة شلابي

- دار اليازوري - عمان - الأردن

- ٢٠١١م

يتحدث المؤلف عن الخلافات والتناقضات في المنظمات التي تتطور إلى مرحلة الصراع بين أفراد التنظيم أو ما يسمى الصراع التنظيمي، وكيف يمكن إدارته بشكل إيجابي يحقق المصلحة العامة للمنظمة.

### نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية (دراسة علمية وتطبيقية)

- د.م. فتحي أحمد العالم

- دار اليازوري - عمان - الأردن

- ٢٠١١م

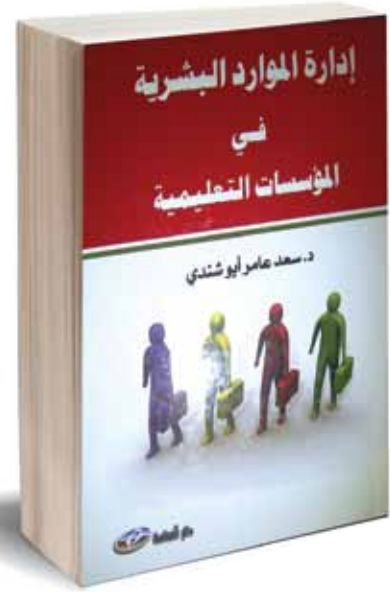
يتناول الكتاب الجودة كغاية تسعى لها كافة المنظمات الدولية في مختلف المجالات، حيث أصبحت الشغل الشاغل لمعظم القطاعات الصناعية ومنظمات الأعمال.



## إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية

- د. سعد عامر أبو شندي  
- دار أسامة للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.  
- ٢٠١١م.

يتحدث المؤلف عن إدارة الموارد البشرية كحجر زاوية في العملية الإدارية، وأبرز ما يتمتع به أفرادها من مهارات وقدرات في إعداد البرامج، وتنفيذ المهمات في المؤسسات التعليمية.



## المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية.

- د. صفوان المبيضين - د. حسين الطراونة  
- د. توفيق عبد الهادي  
- دار البيازوري - عمان  
- الأردن - ٢٠١١م

- يتطرق المؤلف إلى مفهوم المركزية واللامركزية في الإدارة المحلية، وانعكاسها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتوسيع قاعدة المشاركة في عملية صنع القرار وتنفيذه، وتعزيز مبادئ المشاركة وتكافؤ الفرص.



## إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية (مدخل تحليلي)

- د. بن عنتر عبد الرحمن.  
- دار البيازوري - عمان - الأردن.  
- ٢٠١١م

يتطرق الكتاب إلى التغيرات البيئية الحالية والمستقبلية التي دفعت المنظمات الصناعية إلى تطوير وتغيير رؤيتها وفلسفتها لرفع مستوى موظفيها وفق تحولات اقتصادية واجتماعية وإقامة مؤسسات صناعية متطورة.





## عزيزي المدير

**إذا** كنت جديداً على الوظيفة - أو المنصب كما يسميه البعض- فأنت بحاجة لجملة من النصائح، ربما تستفيد منها وربما لن تستفيد، واحتمال وقوع الأخير ناتج من حالة وهج تعيشها هذه اللحظة.

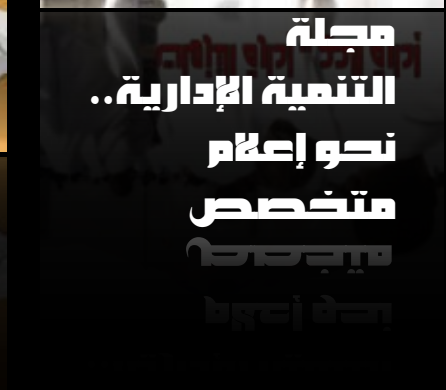
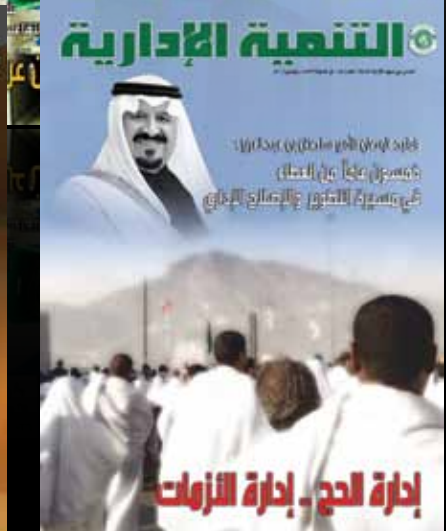
لن أذكرك بأن الكرسي دوار، فأنت تعرف ذلك من أول يوم "نشنت" عليه، أنه يدور في كل الاتجاهات بحسب نعومة الأرضية، المهم الانتباه حينما يحلو لك التجول وأنت جالس عليه، تنشغل بالقاء التعليمات فتسقط على الأرض، في الإدارة يمكن إلقاء التعليمات والكرسي ثابت، فليس من شروط الإدارة الدوران. ثم إن الموظفين سيتناسون التعليمات ويذكرون لحظة السقوط وربما تصور بالحوال فتكون العقوبة وخيمة. ولا تنس أن الكرسي يستقبل الضغوط من أعلى ليفرغها في الأسفل، فلا تفرغها في البيت أو الشارع، جهة التفريغ هنا مهمة، أيضاً لا تعتمد على الهيكل الوظيفي لمعرفة من هو قابع أسفل، الأمور ليست هكذا، بعض صغار الموظفين من صغار الشياطين... شياطين الإنس طبعاً، هنا لابد من الاعتماد على دهائك. ما سلف من الأمور البسيطة، إنما الخطر المحقق عليك ليس من الكرسي الدوار ولا طاولة مكتب قد ترغب في تغييرها بسبب راحة المدير السابق. قد لا تصدق، أكبر خطر عليك يأتي من أذنك اليمنى، لماذا اليمنى بالذات سأخبرك لاحقاً، أما الخطورة فتأتي من حرص كثير ممن حولك على "التشعلق بها"، إنها بالنسبة لهم مثل نافذة "دريشة" يطلون منها على الطموحات، "سيتناوطون" للإمساك بشحمتها فانتهبه، الشحمة هنا عتبة ليس إلا، أما الهدف فهو "طبلتك"، وهم لتحقيق الهدف لن يستخدموا أصابعهم كما استخدمها مدرس الابتدائي إذا كانت شحمة أذنك لم تنس، لديهم خطاف أخطر وأدهى، لزق يزداد طولاً مثل ثعبان يسمونه اللسان، يبدأ الأمر بمحاولات استئجار فترة زمنية مثل "التايم شير"، أو التقسيط المنتهي بالتعليك، و"المقدم" عادة "وشوشة"، ولأن أكثر كراسي الإدارة لدينا بطاولة جانبية "يسارية"، يتم استغلال الأذن اليمنى بعد السلام والتهنئة مباشرة، وكلما تلفت "الموشوش" حوله قبل إخراج لسانه من جحره احذر أكثر، أما إذا استمتعت بالوشوشة ووجدت فيها قرون استشعار هبطت إليك من السماء، فاعلم أنك أصبت بالداء، لقد تحولت إلى إبريق والعروة أذنك، فانظر من يمسك بها لتعلم من هو المدير. ●



عبد العزيز السعود

\*







# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ٩٣ - ربيع الثاني ١٤٣٣ هـ / مارس ٢٠١٢ م

المهندس علي آل صمع

مدير عام (يسر) لـ "التنمية الإدارية" :

أكثر من ١٦٩ جهة حكومية

بدأت في التحول إلى

التعاملات الإلكترونية

يحملون الماجستير والدكتوراه  
وتضيق أمامهم فرص العمل:

## المبتعثون وشبه البطالة!

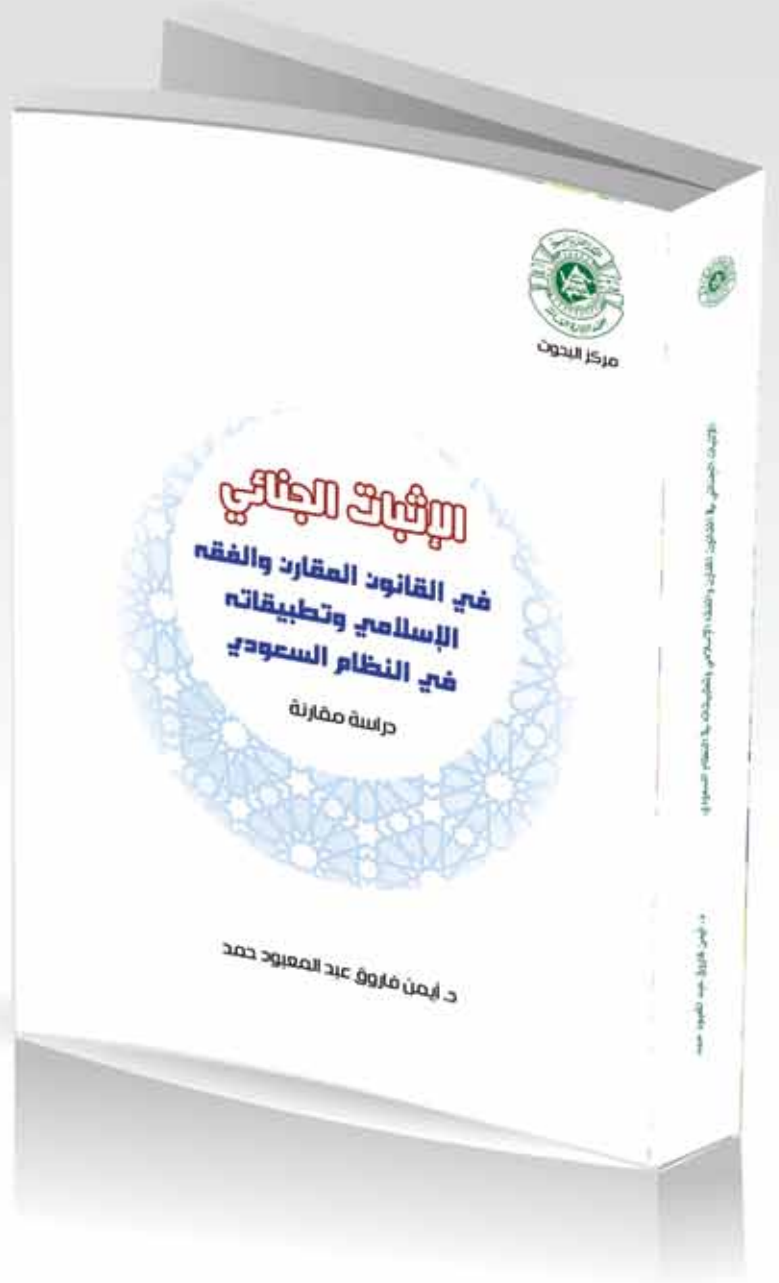
### هذا الكتاب:

يركز على الإثبات الجنائي في القانون المقارن والفقه الإسلامي وتطبيقاته في النظام السعودي. ويهتم ببيان المبادئ الأساسية التي تحكم الإثبات في المسائل الجنائية، ونظم الإثبات السائدة في القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاته في النظام السعودي، كما يعرض بالتفصيل لأدلة الإثبات الأكثر شيوعاً في العمل في كل من القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاتها في النظام السعودي.

ويهدف الكتاب إلى تسليط الضوء على الإثبات الجنائي من خلال منهج علمي مقارن يعين الدارس والباحث والمشتغل في ميدان العدالة على فهم مبادئ الإثبات الجنائي الأساسية ونظمه وأدلته، مع شرح وافٍ وأمثلة وتطبيقات قضائية. وقد جاءت موضوعات هذا الكتاب في أربعة أبواب: تناول الباب الأول الأحكام العامة في الإثبات الجنائي، في حين تناول الباب الثاني نظم الإثبات الجنائي، أما الباب الثالث فعرض لأدلة الإثبات الجنائي في القانون المقارن، وأخيراً تناول الباب الرابع أدلة الإثبات في الفقه الإسلامي وتطبيقاتها في النظام السعودي.

رقم الكتاب: ٢٠٢٠-١١-١-١-١-١

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة - ١٤٣٢هـ



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة





#### المشرف العام

د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة  
لشؤون التدريب

هاتف : ٤٧٦٣٤٤٦ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٦  
maayoofs@ipa.edu.sa

#### رئيس التحرير

عبد الله بن متعب السميح

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢  
osaimia@ipa.edu.sa

#### مدير التحرير

علي بن هزاع المطيري

هاتف : ٤٧٤٥٠١١ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢  
mutiria@ipa.edu.sa

#### هيئة التحرير

عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٢  
hadlaqa@ipa.edu.sa

شقرا بن سعد الرشيد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

سوسن بنت حسون المفلح

هاتف : ٤٧٤٥٠٨٠٦  
meflehs@ipa.edu.sa

محمود بن عبدالمعطي القيعي

هاتف : ٤٧٤٥٠٤٨  
alqeaym@ipa.edu.sa

#### سكرتير التحرير

نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : ٤٧٤٥٠٣١  
hossainn@ipa.edu.sa



الطباعة

مطبعة معهد الإدارة العامة

#### المراسلات

معهد الإدارة العامة

إدارة العلاقات العامة والإعلام

مجلة التنمية الإدارية

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١٤١

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥

فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢

tanmiah@ipa.edu.sa

الآراء المنشورة تعبر عن أصحابها  
وليس بالضرورة عن رأي المعهد

#### متابعات

وزير الخدمة المدنية  
يزور المعهد



#### لقاء

المهندس علي آل صمغ  
- مدير عام برنامج (بشر)  
للتنمية الإدارية:  
أكثر من ١٦٩ جهة حكومية  
بدأت في التحول إلى التعاملات  
الإلكترونية



#### تقرير

تحت عنوان «دور معاهد  
الإدارة والتنمية الإدارية في  
المساهمة في بناء أنظمة  
قياس الأداء في الأجهزة  
الحكومية»



د. المعيوف يفتتح اللقاء الدوري الـ «٥٥»  
لمسؤولي التدريب في معاهد الإدارة  
بمجلس التعاون الخليجي





## الافتتائية

### يمثل

برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي أحد الطموحات والآمال التي يعول عليها المجتمع بأسره لتحقيق المزاجية بين الأصالة والمعاصرة، أصالة التراث والتاريخ العريق، ومعاصرة العالم الجديد بكل ما يحمله من انفتاح وتنوع وغنى.

قضية الابتعاث لا تقتصر على مجرد الحصول على شهادة وإتقان لغة وتحصيل قدر من التعليم، وإنما ينظر إلى المبتعثين بوصفهم جسورا لنقل المعارف والثقافات والخبرات والعادات الإيجابية من دول العالم المختلفة، فهم أشبه بالدماء الجديدة التي ستضخ في مجتمع يسعى لمكانة مرموقة في العالم الجديد.

مجلة «التنمية الإدارية» تستشعر الآمال في هؤلاء المبتعثين بقدر ما تستشعر المخاوف ألا يستفاد من كل هذه الطاقات الجبارة الاستفادة الأمثل التي تعود بالخير والنماء على هذا الشعب الذي ينتظر منهم الكثير.

من هذا المنطلق تناقش المجلة في قضيتها لهذا العدد الابتعاث الخارجي، وهل توجد فعلا بوادر أزمة بدأت تلوح في الأفق تنذر بتكدس المبتعثين وانضمامهم إلى قائمة البطالة في المملكة بسبب عدم وجود وظائف مناسبة لهم؟

وطرحت عددا من الأسئلة على كبار المسؤولين والمعنيين بهذا الأمر عن خطة توظيف المبتعثين ودور القنوات الرسمية التي مهمتها توفير فرص عمل للمبتعثين العائدين.

وفي حوار العدد يتحدث المهندس على آل صمغ مدير عام برنامج التعاملات الالكترونية الحكومية «يسر» عن مدى جاهزية المملكة للحكومة الالكترونية حسب مؤشر الأمم المتحدة، كما يعرض منهجيات عمل برنامج «يسر» شارحا سبل تعزيز الاستخدام الآمن والميسر والموثوق للتعاملات الالكترونية الحكومية.

كما أفاض مدير برنامج «يسر» في الحديث عن الصعوبات والمعوقات وكذلك التحديات التي تواجه البرنامج.

وفي العدد استطلاع عن وسائل الأمان وثقافة الطوارئ في أماكن العمل الحكومية ومدى جاهزيتها.

ويطالع القارئ الزوايا والرؤى والأبواب الثابتة المعنية بالتنمية الإدارية.



يحملون الماجستير والدكتوراه  
وتضيق أمامهم فرص العمل:  
المبتعثون وشبح البطالة

26

## استطلاع



وسائل الأمن مفتقدة وثقافة الطوارئ غائبة:  
أماكن العمل الحكومية في خطر!!

38

## استطلاع



يسعى لإعداد الكفاءات الوطنية  
في مجال المحاسبة والمراجعة:  
قطاع المحاسبة : برامج وتقارير  
في الرقابة المالية تضمن التميز

42

## التصميم والإخراج والإنتاج الجريدة للخدمات الإعلامية



المدير التنفيذي

أبراهيم حمد العسكر

المدير الفني

رضا سالم باصالح

المملكة العربية السعودية. الرياض.

ص.ب ٤٢٣٦٢ الرياض ١١٥٤١

هاتف: ٢٢٥٠١١١ (٥ خطوط)

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

الرقم الموحد: ٩٢٠٠٠٨٠٠٩

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

www.aljareeda.com.sa



## وزير الخدمة المدنية يزور المعهد

هذه الدعوة، وما شاهدناه في هذه الزيارة وخلال الجولة في إدارات وأقسام المعهد ومرافقه الحيوية وما سمعناه خلال الاجتماع مع مسؤولي المعهد هو موضع غبطة وسرور، حيث وجدنا كل ما يسر فيما يتعلق بنشاطات المعهد ومستوى الإنجاز فيه، وكذلك ما تحقق في هذه المرحلة من مواكبة كثير من البرامج الحديثة فيما يتعلق بالتقنية وتأسيس مفهوم التقنية في نشاطات المعهد، هذا بالإضافة إلى دور المعهد المتميز في مجال البحث والنشر العلمي، ودوره في التدريب وزيادة أعداد المتدربين، وكذلك طبيعة الخدمات الاستشارية التي يقدمها لمختلف الأجهزة الحكومية. وقد استمعنا خلال الاجتماع للزملاء المسؤولين في المعهد عن رؤيتهم المستقبلية في دور المعهد في التنمية الإدارية وهي رؤية طموحة ومقدرة ونتمنى للجميع التوفيق. وأكد معالي وزير الخدمة المدنية بوصفه رئيساً لمجلس إدارة المعهد أنه سيعمل على المحافظة على المكتسبات التي حققها المعهد في مختلف نشاطاته وبرامجه، مشيراً إلى أنه سيسعى لدعم المعهد وتعزيز رؤيته المستقبلية في بذل المزيد من العطاء الهادف إلى الرفع من مستوى التنمية الإدارية في المملكة.

كما أدلى معالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي بتصريح قال فيه: سعدنا هذا اليوم بزيارة معالي وزير الخدمة ورئيس مجلس إدارة المعهد الدكتور

معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله البراك بزيارة المعهد يوم (الأربعاء ٢٣ ربيع الأول ١٤٣٣ هـ). وكان في استقبال معاليه والوفد المرافق معالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي وعدد من كبار المسؤولين في المعهد بعد ذلك اصطحب معالي مدير عام المعهد معالي وزير الخدمة المدنية والوفد المرافق في جولة داخل المعهد شملت زيارة عدد من الإدارات والأقسام كالمكتبة ومركز الوثائق، ومركز المؤتمرات، والإدارة العامة للطباعة والنشر، كما زاروا عدداً من قاعات التدريب، ومعامل الحاسب الآلي، ومعامل اللغة الإنجليزية، اطلعوا خلالها على جوانب من نشاطات المعهد وقدراته البشرية والفنية والتقنية الحديثة والنظم العصرية التي وفرها لتحقيق أهدافه في مجالات التدريب والبحوث والاستشارات والتوثيق الإداري. عقب ذلك عقد اجتماع بين مسؤولي المعهد ومعالي الوزير ومرافقيه نوقشت خلاله عدد من الموضوعات، واستمع معالي الوزير والوفد المرافق إلى شرح مفصل عن نشاطات المعهد وبرامجه، وعن خطته ومشاريعه.

وأدلى معالي وزير الخدمة المدنية الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله البراك بعد الزيارة بتصريح قال فيه: البداية أشكر معالي مدير عام المعهد على



9-7  
أبريل 2012

تقيم جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، خلال الفترة من ٧ - ٩ أبريل ٢٠١٢م، الندوة الثانية عن (تعليم اللغة الإنجليزية في المملكة العربية السعودية - الواقع والتحديات)، وذلك بكلية اللغات والترجمة بالجامعة.

12-9  
أبريل 2012

ندوة (آليات وإستراتيجيات Six Sigma وتطبيقات رقابة الجودة والضبط الإحصائي على العمليات)، تعقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية بمدينة مراكش، بالمملكة المغربية، خلال الفترة من ٩ - ١٢ أبريل، ٢٠١٢م. وتهدف الندوة إلى «لقاء الضوء على تطبيقات ضبط الجودة على

العمليات مع التركيز على تطبيقات Six Sigma أيضاً خطط تطويرها ومراحل التحسين في ظل ممارسات» دارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية الحكومية أو الخاصة من أجل تحقيق أهدافها في تحسين الأداء وتطوير العمليات.

16-15  
أبريل 2012

الجمعية السعودية للإعلام والاتصال تعقد بالعاصمة الرياض المنتدى السادس للجمعية، تحت عنوان «شبكات التواصل الاجتماعي وتشكيل الرأي العام»، وذلك خلال الفترة ١٥ - ١٦ أبريل ٢٠١٢م. ويهدف المنتدى للتعرف على واقع شبكات التواصل الاجتماعي، ودراسة

ومناقشة علاقة استخدام شبكات التواصل الاجتماعي بالآطر السياسية والثقافية والاجتماعية، والتعرف على أهم الإشكالات النظرية والمنهجية التي تواجه الباحثين بدراسة الشبكات الاجتماعية وعلاقتها بالرأي العام، ودراسة الأبعاد القانونية لشبكات التواصل الاجتماعي، وكشف الأدوار والوظائف المستقبلية المتوقعة لشبكات التواصل الاجتماعي، واستشراف آفاق التطور في صناعة الإعلام المجتمعي، مرحلة ما بعد شبكات التواصل الاجتماعي.

21-19  
أبريل 2012

معرض الخليج للتعليم والتدريب جيتكس ٢٠١٢، يقام بمركز دبي التجاري العالمي، خلال الفترة من ١٩ - ٢١ أبريل ٢٠١٢م، وسيشمل المعرض خمسة أقسام متميزة: التعليم العام، والتعليم العالي، وكليات إدارة الأعمال، والتعليم المهني، والتنمية المهنية. بالإضافة إلى

ذلك سيستفيد المجتمع التدريسي من المؤتمر الذي أطلق عليه اسم المنتدى العالمي لتقنيات التعليم الذي تستضيفه الجمعية الدولية للتكنولوجيا في مجال التعليم ISTE بالتعاون مع معرض جيتكس. وسيجذب هذا الحدث ٣٥٠٠ جهة من أفضل مزودي التعليم في أكثر من ٣٥ دولة.



## أخبار سريعة

• صدر قرار معالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، بتشكيل فريق عمل دائم لتطبيق ومتابعة توصيات مشروع تطبيق الجودة على نشاط الاستشارات، وذلك على النحو التالي: مدير إدارة الاستشارات الإدارية، منسقاً، وعضوية كل من: مدير إدارة استشارات نظم المعلومات، ومدير إدارة التطبيقات وتطوير الأنظمة، وتقوم اللجنة الدائمة للجودة بمتابعة أعمال الفريق، ويقوم منسق الجودة بالمركز الرئيس بدور ميسر الفريق، ويقوم مدير عام الاستشارات بدور مالك العملية، ويتولى الفريق تنفيذ ومتابعة توصيات مشروع تطبيق الجودة على نشاط الاستشارات، كما يقوم الفريق بتقييم مستمر لنشاط الاستشارات، من خلال تفعيل الاستبانة الخاصة بأراء المستفيدين من نشاط الاستشارات.

• صدر قرار معالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، بتشكيل فريق عمل دائم لتطبيق ومتابعة توصيات مشروع تطبيق الجودة على نشاط البحوث، وذلك على النحو التالي: مدير إدارة البحوث، منسقاً، وعضوية كل من: مدير إدارة الترجمة، ومدير إدارة التطبيقات وتطوير الأنظمة، وتقوم اللجنة الدائمة للجودة بمتابعة أعمال الفريق، ويقوم منسق الجودة بالمركز الرئيس بدور ميسر الفريق، ويقوم مدير عام مركز البحوث بدور مالك العملية، ويتولى الفريق تنفيذ ومتابعة توصيات مشروع تطبيق الجودة على نشاط البحوث، كما يقوم الفريق بتقييم مستمر لنشاط البحوث، من خلال تفعيل الاستبانة الخاصة بأراء المستفيدين من نشاط البحوث.

• عقد المجلس العلمي بمعهد الإدارة العامة جلسته (السادسة) في دورته (الخامسة) برئاسة سعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف الدكتور سعيد بن عبدالله القرني، وبحضور أعضاء المجلس: سعادة الأستاذ الدكتور أحمد بن سالم العامري (عميد كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود)، وسعادة الأستاذ الدكتور سالم بن سعيد القحطاني (عميد التطوير في جامعة الملك سعود)، وسعادة الأستاذ الدكتور محمد بن إبراهيم السحبياني (رئيس قسم التمويل والاستثمار في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)، وسعادة الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف، نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشؤون التدريب، وسعادة الدكتور يوسف بن جاسم الهيملي، وسعادة الدكتور عبدالمحسن بن فالح اللحيد، وسعادة الدكتور عبدالله بن ناصر السبيعي، وسعادة الدكتور محمد بن علي الحدادي (عضو وأمين المجلس)، وأ.عبدالرحمن الزغبوي، سكرتير أمانة المجلس، وقد ناقش المجلس عدداً من الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال.

**د. عبدالرحمن البراك:**  
سنعمل على المحافظة  
على المكتسبات التي  
حققتها المعهد في مختلف  
نشاطاته

**د. عبدالرحمن الشقاوي:**  
زيارة معالي الوزير للمعهد  
سيكون لها أكبر الأثر في  
دعم مسيرته في مجال  
التنمية الإدارية



سيكون لها أكبر الأثر في دعم مسيرة المعهد في مجال التنمية الإدارية بما يحقق الأهداف والغايات المنشودة، وبما يواكب تطلعات القيادة وولاة الأمر حفظهم الله الذين يجد منهم المعهد كل دعم ورعاية واهتمام في هذا العهد الزاهر بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، وسمو ولي عهده الأمين صاحب السمو الملكي الأمير نايف بن عبدالعزيز نائب رئيس مجلس الوزراء ووزير الداخلية حفظهما الله.

وقد رافق معالي الوزير في زيارته كل من معالي نائب وزير الخدمة المدنية الأستاذ عبدالرحمن بن عبدالمحسن العبدالقادر، وسعادة وكيل وزارة الخدمة المدنية الأستاذ عبدالله بن علي الملقى، وسعادة أمين عام لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية د. صالح بن عبدالرحمن الشهب، وسعادة المتحدث الرسمي باسم وزارة الخدمة المدنية الأستاذ عبدالعزيز بن عبدالرحمن الخنين، وسعادة الأستاذ عبدالله بن محمد البداح من مكتب معالي الوزير.

عبدالرحمن بن عبدالله البراك والوفد المرافق له، حيث اطلعوا عن كثب على نشاطات المعهد وتعرفوا على برامجه وخططه المستقبلية في مجالات التدريب والبحوث والاستشارات والتوثيق الإداري، كما اطلعوا على مشاريع المعهد الجاري تنفيذها حالياً والمتمثلة في إنشاء مقر جديد لفرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة مع سكن لأعضاء هيئة التدريب على مساحة (٧٦،٧٩٩) متر مربع، وكذلك إنشاء مقر للفرع النسائي للمعهد بالرياض بمساحة قدرها (٥١،٣٥٠) متر مربع، بالإضافة إلى إنشاء مشروع إسكان متكامل لأعضاء هيئة تدريب المعهد من المتزوجين في الرياض بمساحة قدرها (١٧٥،٤٦٤) متر مربع، ومشروع سكن لأعضاء هيئة التدريب من العزاب بمساحة قدرها (١٢،٧٠٠) متر مربع. وكذلك إنشاء سكن لأعضاء هيئة التدريب في فرع المعهد بالمنطقة الشرقية على مساحة (٢٢،٠٠٠) متر مربع، بالإضافة إلى مشروع توسعة مبنى مقر الفرع في المنطقة الشرقية. وأكد معالي مدير عام معهد الإدارة العامة أن زيارة معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد



## د. الشقاوي يلتقي بالخبير الفرنسي فرنك مورداك



استقطابهم من الجامعات وإعدادهم للبعثة وحتى حصولهم على درجتي الماجستير ثم الدكتوراه. وتحدث الدكتور الشقاوي عن مفهوم التدريب والفرق بينه وبين التعليم الأمر الذي جعل الإدارة تفضل تسمية أعضاء هيئة التدريب مدربين وليسوا مدرسين. مشيراً إلى أن البرامج التدريبية بالمعهد تركز على تنمية المهارة والتطبيق العملي وليس على الجانب التعليمي فقط. وتساءل السيد فرانك عن عملية التقييم للبرامج التي ينفذها المعهد فأكد الدكتور عبدالرحمن الشقاوي أن عملية التقييم للبرامج تجري بصورة مستمرة، وأن البرامج يعتمد استمرارها على نتيجة التقييم، وقال إننا في معهد الإدارة لا نركز على الأرقام بقدر ما نركز على الجودة. وذكر الدكتور الشقاوي أن المعهد يرسل سنوياً حوالي (١٤٠) عضو هيئة تدريب خلال فصل الصيف للتدريب في المعاهد العالمية المختلفة بهدف إطلاعهم على الجديد في مجال عملهم وتخصصهم. ●

**التقى** معالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي الخبير الفرنسي الدولي السيد فرنك مورداك، المراقب العام للميزانية الوزارية في وزارة الدفاع في فرنسا. والذي نفذ ورشة العمل التي نظمها المعهد عن التجربة الفرنسية في إصلاح الميزانية، وحضرها أكثر من ستين مشاركاً من المتخصصين والخبراء في الميزانية والمالية في الأجهزة الحكومية بالمملكة. وحضر اللقاء سعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف الدكتور سعيد القرني، ومدير عام البرامج العليا الدكتور عبدالرحمن الوزان. وقد أبدى الضيف انطباعاً جيداً عن المعهد من حيث إمكاناته وتجهيزاته. وتحدث الدكتور عبدالرحمن الشقاوي عن المعهد ونشاطاته المختلفة في التدريب والبحوث والاستشارات والتوثيق الإداري. وذكر أن المعهد ينفذ أكثر من (٣٠٠) برنامجاً تدريبياً، كما قدم نبذة عن البرامج الإعدادية وطبيعتها، وقدم شرحاً مختصراً عن إعداد المدرسين وكيفية



18  
أبريل 2012

المنتدى الثامن للقيادات التنفيذية ٢٠١٢، بquam في فندق برج العرب، بمدينة دبي، بالإمارات العربية المتحدة في الثامن عشر من إبريل ٢٠١٢م. وتستمر فعالياته يوماً واحداً، ويناقش المنتدى آلية بناء وتطوير ثقافة قيادية جديدة ومؤسسات قادرة على المنافسة وإعداد جيل جديد من المديرين في ظل إستراتيجية ٢٠٢٠، في ضوء إتاحة المجال لتبادل المعلومات والخبرات مع القيادات التنفيذية وكبار رجال الأعمال والوفود المشاركة وذلك للعمل على تطبيق المناهج والمرجعيات القيادية الناجحة والقادرة على التميز والإبداع وتطوير الفرص. وتغطي محاور المنتدى العديد من الموضوعات من بينها مستقبل ووضع القيادات التنفيذية، والمهام الجديدة الملقاة على عاتق القيادات التنفيذية الخليجية، ومتطلبات الإبداع والتميز لدى القيادات التنفيذية لتمكينهم من قيادة المؤسسات بنجاح، وتحديث وتطبيق مؤشرات التغيير والأداء المؤسسي، والفروق والمميزات بين المؤسسات الحديثة والتقليدية، وأساسيات تطبيق الحوكمة من أجل تحقيق التنمية والتغيير، وكيفية تحدي تداعيات الأزمة المالية العالمية، وتحقيق التحول في المؤسسة وخدماتها.

المؤتمر السعودي الدولي للتعليم الطبي، تستضيفه جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض خلال الفترة من ٢٢-٢٦ أبريل ٢٠١٢م. وهو مؤتمر دولي مخصص لتقديم التقارير ومناقشة التطورات والبحوث الحديثة في مجال التعليم الطبي. وسوف يغطي المؤتمر مجموعة واسعة

26-22  
أبريل 2012

من المواضيع بما في ذلك الابتكار في التعليم الطبي، والأبعاد الدولية للتعليم الطبي، واتجاهات المناهج في التعليم الطبي، وغيرها من القضايا الحالية ذات الأهمية والفائدة في التعليم الطبي.

ينظم مركز الرياض الدولي للمؤتمرات والمعارض، شارع الملك عبدالله بن عبدالعزيز، بالرياض، معرض جيتكس السعودية ٢٠١٢، خلال الفترة من ٢٢ - ٢٦ أبريل ٢٠١٢م. ويتم خلال المعرض عرض جميع أنواع التكنولوجيا الصناعية، والخدمات اللوجستية التكنولوجية والمنسوجات التكنولوجية والبنية التحتية لتطوير التكنولوجيا.

26-22  
أبريل 2012

المؤتمر العربي الأول «استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية»، تنظمه الجامعة الهاشمية بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بالمملكة الأردنية الهاشمية في العاصمة (عمّان)، خلال الفترة من ٢٤ - ٢٦ أبريل ٢٠١٢م. ويهدف المؤتمر إلى صياغة معالم واضحة من شأنها ردم

26-24  
أبريل 2012

الفجوة بين مطالب سوق العمل من جهة وبين تأهيل البرامج التعليمية الحالية، لتستوعب توقعات أرباب العمل ومستجدات حاجة السوق لمخرجات تعليمية واعدة ترقى إلى متطلبات بيئة التوطن.



## أخبار سريعة

• صدر قرارا نائب المدير العام لشئون التدريب بتشكيل فريق لدراسة وضع ضوابط للزيارات الميدانية الداخلية والخارجية للمتدربين في البرامج التدريبية واقتراح الإجراءات و النماذج اللازمة لذلك ويتكون الفريق من كل من: الأستاذ عبدالسلام الخلف منسقاً والدكتور عبدالكريم العطوي عضواً والأستاذ احمد القحطاني عضواً.

• بحضور سعادة مديرة عام الفرع النسوي للمعهد الدكتور حنان بنت عبدالرحيم الأحمدى نظمت لجنة النشاط الاجتماعي اللقاء الدوري لمنسوبات الفرع في الحديقة الداخلية في مقر الفرع. وخلال اللقاء رحبت سعادتها بالحضور وبخاصة الزميلات التي انضممن حديثاً لأسرة الفرع متمنية للجميع التوفيق.

• خاطبت إدارة تنسيق البرامج الخاصة بإدارات التدريب في الأجهزة الحكومية بشأن تحديد احتياجاتها من البرامج التدريبية والإعدادية الخاصة التي سبق تصميمها تمهيداً لوضع خطة البرامج الخاصة المتوقع تنفيذها للعام التدريبي القادم ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، وطلبت الإدارة بتعبئة البيانات المرفقة في حال رغبت تلك الأجهزة الحكومية في تنفيذ تلك البرامج.

• يشارك المعهد بورقة عمل في الندوة الدورية الخامسة لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في مملكة البحرين خلال الفترة من ١٤٣٣/٥/٦-٥هـ وذلك في المحور الثاني من الندوة "قياس الأداء في القطاع الحكومي ودوره في تطوير الخدمات الحكومية" ويقدم الورقة د. مشيب بن عائض القحطاني مدير عام مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية.

• ضمن خطة لجنة النشاط الاجتماعي والثقافي ولجنة الدراسات بالفرع النسائي للمعهد أقامت اللجنة فعاليات شعبية بمناسبة انعقاد مهرجان الجنادرية (٢٧) وتضمن البرنامج محاضرة بعنوان: الآثار في المملكة العربية السعودية، ألقاها الدكتورة دليل القحطاني، من الهيئة العامة للسياحة والآثار (المتحف الوطني)، وذلك في قاعة الخنساء بمركز الأميرة عاذلة للبرامج العليا بالفرع النسائي للمعهد. وقد حضر المحاضرة (١٠٥) مشاركات من منسوبات الفرع والدارسات.

• صدر قرار بتعيين الزميل الأستاذ باسم بن محمد الحازمي، على وظيفة مدرب بالمستوى السادس، وذلك بعد حصوله على درجة الماجستير في تخصص الحاسب الآلي، من جامعة ميتشغن الغربية بالولايات المتحدة الأمريكية.

• صدر قرار بتعيين الزميلة الأستاذة هناء بنت فايز الشهري للعمل في الفرع النسوي، على وظيفة مدرب بالمستوى السادس بعد حصولها على درجة الماجستير في الآداب تخصص تقنيات التعليم، من جامعة الملك سعود بالرياض.



## بحضور أكثر من ستين من خبراء المالية والميزانية في الأجهزة الحكومية: المعهد ينظم ورشة عمل عن التجربة الفرنسية في إصلاح الميزانية

حولها، وكذلك تزويدهم بمعلومات كافية عن كيفية التعامل مع الميزانية المتعددة السنوات وإدارتها والمحاسبة ودراسة الأنظمة السلوكية وفهم الآلية الحديثة التي تتبع للتعامل مع الميزانية وإصلاحها.

وقال إن الورشة سوف تتضمن طرح عدد من الموضوعات في مجال الميزانية، ومن أهمها: ميزانية البرنامج، وأساس الاستحقاق في المحاسبة، والأداء، والميزانية المتعددة السنوات، وأنظمة سلوكية.

وأشار الدكتور عبدالرحمن الشقاوي إلى أن تنظيم ورشة عمل عن التجربة الفرنسية في إصلاح الميزانية يأتي تفعيلاً لاتفاقية التعاون المشترك التي وقعها معهد الإدارة العامة مع المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا العام الماضي والتي تهدف إلى تبادل الخبرات والتجارب بين البلدين في مجال التنمية الإدارية بما يساهم في ارتقاها وتطورها. ●

**نظم** معهد الإدارة العامة يوم الأحد ٢٠ ربيع الأول ١٤٣٣هـ، الموافق ١٢ فبراير ٢٠١٢م ورشة عمل عن التجربة الفرنسية في إصلاح الميزانية. حضرها أكثر من ستين مشاركاً من المتخصصين والخبراء في الميزانية والمالية في الأجهزة الحكومية بالمملكة.

وذكر معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، أن الورشة نفذها الخبير الفرنسي الدولي فرنك مورتاك، المراقب العام للميزانية الوزارية في وزارة الدفاع في فرنسا. والذي يمتلك خبرة وتجربة واسعة في مجال الميزانية حيث عمل رئيساً لفرع إصلاح الميزانية في وزارة المالية الفرنسية (سابقاً)، كما عمل رئيساً لخدمات الميزانية والمحاسبة في وزارة المالية الفرنسية (سابقاً).

وأوضح أن الهدف من تنظيم هذه الورشة هو طرح التجربة الفرنسية في إصلاح الميزانية للمتخصصين وخبراء الميزانية في المملكة العربية السعودية وتبادل التجارب والأفكار

## المعهد يشارك في اجتماعات المعهد الدولي للعلوم الإدارية والاتحاد الدولي لمعاهد ومدارس الإدارة



د. مساعد الفريان

د. صلاح المعيوف

## شارك سعادة الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف نائب مدير عام معهد الإدارة العامة

لشئون التدريب وعضو في مجلس إدارة المعهد الدولي للعلوم الإدارية في اجتماعات مجلس إدارة المعهد الدولي للعلوم الإدارية، كما شارك الدكتور مساعد بن عبدالله الضريان مدير عام الاستشارات في المعهد، عضو مجلس إدارة الاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة عن منطقة الشرق الأوسط في اجتماعات الاتحاد. والتي عقدت في العاصمة البلجيكية بروكسل خلال شهر فبراير. ●





## في مهرجان الجنادرية ٢٧

## المعهد يعرض مسيرة التنمية الإدارية بالمملكة

العهد التنموي الزاهر للمملكة العربية السعودية، كما عرض بعض الصور الفوتوغرافية التي تعكس واقع المعهد وإنجازاته، بالإضافة لعرض فيلم إعلامي عن المعهد يوضح أهدافه ونشاطاته وإمكاناته البشرية والفنية ومسيرته خلال خمسين عاماً.

وعرض الجناح الإعلامي لمعهد الإدارة في الجنادرية فيلماً توثيقاً عن التنمية الإدارية التي تعيشها المملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز - يحفظه الله - . كما احتوى الجناح على العديد من اللوحات الحائطية المصورة والرسوم البيانية التي تعبر عن إنجازات المعهد في نشاطات التدريب والاستشارات والبحوث والندوات والمؤتمرات، علاوة

على ذلك قام الجناح بعرض وتوزيع العديد من المطبوعات العلمية والإعلامية والتعريفية ببرامج المعهد التدريبية والإعدادية والعليا والخاصة التي يقدمها لموظفي الأجهزة الحكومية وخريجي الجامعات والمرحلة الثانوية. كما قدم الجناح بعض الهدايا الرمزية، والمطبوعات الإعلامية المختلفة كمجلة التنمية الإدارية، ونشرة الإدارة ٢٧، وبعض الكتب والبحوث العلمية التي صدرت عن المعهد . وقد أصدر المعهد بمناسبة مهرجان هذا العام نشرة إعلامية خاصة بعنوان (الإدارة ٢٧) تعبر مع جناح المعهد عن التفاعل مع المهرجان والحرص على المساهمة في إنجاز نشاطاته وفعالياته المختلفة..

**شارك** معهد الإدارة العامة في المهرجان الوطني السابع والعشرين للتراث والثقافة بجناح أقامه في مقر المهرجان بالجنادرية. ويعكس هذا الجناح عطاءات المعهد المتعددة في مجالات التدريب والبحوث والاستشارات والتوثيق الإداري. وقد صمم بشكل

جمع بين التراث والمعاصرة، فجاء ممثلاً لأنماط إدارية وتراثية يجسدها قسم الوثائق الذي يتم فيه عرض مسيرة التنظيم والإدارة بالمملكة من بداية توحيدها حتى الآن ببعض الوثائق التاريخية منذ عهد المؤسس الملك عبدالعزيز رحمه الله حيث تعرض الوثائق كنماذج حية من خلال شاشات إلكترونية ترتبط مباشرة بمركز الوثائق والمحفوظات في مقر معهد الإدارة العامة

بالرياض، والذي يحتفظ بعشرات الآلاف من الوثائق الحكومية التي صدرت عن الحكومة السعودية منذ نشأتها وحتى الآن، ويتيح الجناح للزوار فرصة البحث عن أي وثيقة حكومية حسب التاريخ أو الاسم أو الموضوع، كما يتيح للراغبين التقاط نسخ مصورة منها. كما يعرض الجناح نماذج لأعداد قديمة لبعض الصحف المحلية سواء التي تصدر في الوقت الحالي أو تلك التي توقفت صدورها لتعكس النقلة النوعية والمادية التي تعيشها الصحف اليوم. وعرض الجناح مجموعة من الأفلام العلمية والإعلامية التدريبية التي أنتجها المعهد للتعريف ببعض ملامح الإدارة في



- عاد من البعثة الزميل الأستاذ مشاري بن محمد الوكيل بعد حصوله على درجة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة ميزوري الحكومية بولاية ميزوري بالولايات المتحدة الأمريكية.
- باشرت الزميلة الأستاذة/ موهب بنت حمود النذيب العمل بالفرع النسائي للمعهد بعد حصولها على درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال ( التخصص الدقيق إدارة مالية) من الولايات المتحدة الأمريكية.
- أضاف مركز تقنيات التدريب لنظام الإنتاجية الأفلام التدريبية التالية: ( قضايا أخلاقية في التمرير: الخصوصية والأمان والمعايير - مهارات التواصل في العلاقات بين الأشخاص - الكفاءة الثقافية وحل المشاكل - كيف تتواصل في الرعاية الصحية) حيث تخدم هذه الأفلام القطاعات التدريبية التالية: (الإدارة الصحية - السلوك التنظيمي - القطاع الأهلي)

## إبتعاث

صدرت قرارات معالي مدير عام المعهد بإبتعاث عدد من الزملاء أعضاء هيئة التدريب لإكمال دراساتهم العليا في الخارج، وذلك على النحو التالي:

- إبتعاث الأستاذ أنس بن سعيد بافقيه إلى معهد روشستر للتكنولوجيا بولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية لدراسة الماجستير في تخصص الإحصاء مع التركيز على الإحصاء التطبيقي.
- إبتعاث الأستاذ عبدالله بن محمد الكاظم إلى جامعة جنوب ايلنوي كاربونديل بولاية ايلنوي بالولايات المتحدة الأمريكية لدراسة الماجستير في تخصص المحاسبة مع التركيز على المحاسبة المالية.
- إبتعاث الأستاذ يحيى بن حسن فقيهي إلى جامعة أركانسس الحكومية بولاية أركانسس بالولايات المتحدة الأمريكية لدراسة الماجستير في تخصص الإدارة العامة مع التركيز على إدارة المعرفة. ●

## العرفج مديراً مكلفاً لفرع المعهد بالمنطقة الشرقية

**صدر** قرار معالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي بتكليف الأستاذ عبدالرحمن بن أحمد العرفج بالعمل مديراً عاماً لفرع المعهد بالمنطقة الشرقية. وذلك خلفاً للأستاذ سمير بن عبدالرحمن المقرن الذي انتقل إلى رحمة الله إثر حادث سير الشهر الماضي. ●



## حفاظاً على التميز

## الإدارة

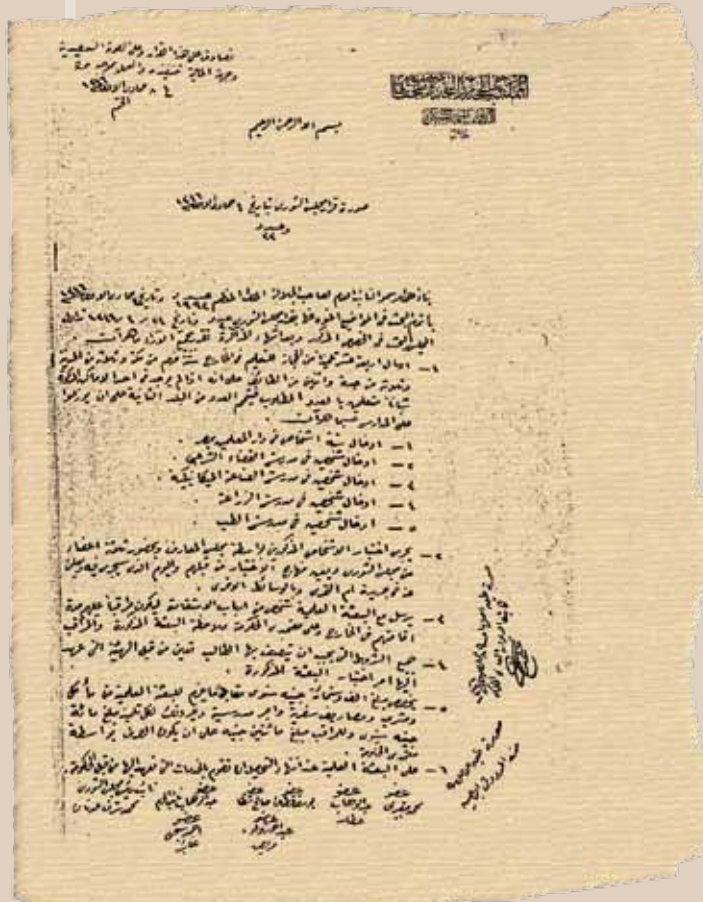
بمفهومها العلمي مهنة تتطلب ممارستها الإلمام بمبادئها الأساسية - على الأقل - كما هو الحال بالنسبة للمهن الأخرى مثل الهندسة والطب والعلوم وغيرها. ومما لا شك فيه أن تدني مستوى الثقافة الإدارية بين الموظفين التنفيذيين والمشرفين والقيادات الإدارية سينعكس سلباً على أدائهم وأداء الأجهزة التي يعملون بها. وقد أدرك المخططون في سعيهم لتحقيق التنمية الإدارية المنشودة في المملكة منذ البدايات الأولى، أن نشر الثقافة الإدارية وتمكين الموظفين من اكتساب المهارات الضرورية لأداء مهامهم، من أهم التحديات التي تواجه المملكة. وبناءً على ذلك فقد بادرت الدولة منذ مطلع الثمانينيات الهجرية بإنشاء معهد الإدارة العامة كمؤسسة عامه مستقلة، وجاء تدريب موظفي الدولة في طليعة نشاطاته الرئيسية، من خلال تصميم وتنفيذ برامج إدارية متطورة تلبي احتياجات موظفي الأجهزة الحكومية، وترفع من مستوى أدائهم، ليتمكنوا من إنجاز مهامهم بكفاءة عالية. وقد حرص المعهد منذ بداياته الأولى على أن يكون التدريب صناعة متطورة تضاهي ما يقدم في الدول المتقدمة، أخذاً في الاعتبار معطيات ومتطلبات كل مرحلة من مراحل التنمية الإدارية التي مر بها الجهاز الحكومي، في ظل انتشار التعليم الجامعي بين معظم الموظفين. ولتحقيق هذا الهدف فقد عمل المعهد منذ البداية على توفير كافة متطلبات نجاح العملية التدريبية فيما يتعلق بدراسة الاحتياج التدريبي للأجهزة الحكومية وتأهيل وتدريب كوادره البشرية في أكثر دول العالم تطوراً وتبنياً للأساليب الحديثة في التدريب، مع توفير بيئة تدريبية تتسم بالمهنية والتفاعل من حيث تجهيز القاعات بأحدث تقنيات التدريب، الأمر الذي يمنح المدرب والمتدرب مزيداً من الثقة في تعزيز المهارة والأداء المتميز. وبالرغم مما حققه المعهد من إنجازات متلاحقة

بشهادة كبار المسؤولين في الدولة، وخبراء الإدارة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، خلال مسيرته الماضية إلا أنه لم يركن إلى هذا الرصيد الضخم، بل يحاول دوماً السعي لتحقيق الأفضل، من خلال تقييم أنشطته بطريقة حيادية وموضوعية، لذلك فقد تعاقد مع شركة عالمية متخصصة في مجال التدريب والأداء لتقييم أنشطته بموضوعية وشفافية، رغم ما يمتلكه من قدرات للتقييم الذاتي، وقد تم اختيار تلك الشركة الاستشارية، من بين عدة جهات عالمية أخرى تمت دعوتها لتنفيذ هذا المشروع، وذلك بناءً على معايير مهنية دقيقة. وربما يتساءل البعض لماذا لا يقوم المعهد بتقييم ذاته أو يوكل المهمة لجهة محلية؟ وبالرغم من وجهة هذا التساؤل إلا أن المعهد في حقيقة الأمر يقوم بتقييم نشاطاته بشكل دوري، وهو من يقوم بتقديم الاستشارات المتخصصة للجهات الحكومية وشبه الحكومية على المستوى المحلي والإقليمي والعربي. لذلك فإنه من المنطقي أن يوكل المهمة لجهة عالمية موثوقة حفاظاً على جودة المخرجات وموضوعية وحيادية النتائج. إن توجه المعهد لتقييم أدائه وأثر التدريب على موظفي الأجهزة الحكومية من قبل جهة عالمية متخصصة ولأول مرة في تاريخه ينطلق من حكمة لا أظن أحداً يختلف حولها، وهي أن بلوغ القمة ليس الهدف النهائي، وإنما البقاء والاستمرار فيها. ●



د. صلاح بن معاذ  
المعيوف \*

” إن توجه المعهد لتقييم أدائه وأثر التدريب على موظفي الأجهزة الحكومية من قبل جهة عالمية متخصصة ولأول مرة في تاريخه ينطلق من حكمة لا أظن أحداً يختلف حولها، وهي أن بلوغ القمة ليس الهدف النهائي، وإنما البقاء والاستمرار فيها “



بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة الحجازية والنجدية وملحقاتها  
الديوان العام الملكي  
عدد

صورة قرار مجلس الشورى بتاريخ ٤ جمادى الأولى ١٣٤٦  
وعدد ٣٣

بناء على أمر سمو النائب العام لصاحب الجلالة الملك المعظم عدد  
١٩٩٢ وتاريخ ٣ جمادى الأولى ١٣٤٦ بإتمام البحث في المواضيع المنوه  
عنها بقرار مجلس الشورى عدد ٣٠ وتاريخ ٢٤/٤/١٣٤٦. تداول المجلس  
البحث في الخصوص المذكور وبعد انتهاء المذاكرة تقرر بجميع الآراء  
ما هو آت:

١ - إرسال أربعة عشر تلميذاً من الحجاز للتعليم في الخارج ستة  
منهم من مكة وثلاثة من المدينة وثلاثة من جدة واثنين من الطائف

على أنه إذا لم يوجد في أحد الأماكن المذكورة شباناً متعلمين بالعدد المطلوب فيتمم العدد من البلد الثانية على أن يوزعوا على المدارس  
حسبها هو آت:

١ - إدخال ستة أشخاص في دار المعلمين بمصر.

٢ - إدخال شخصين في مدرسة القضاء الشرعي.

٣ - إدخال شخصين في مدرسة الصناعة الميكانيكية.

٤ - إدخال شخصين في مدرسة الزراعة.

٥ - إدخال شخصين في مدرسة الطب.

٢ - يجري اختبار الأشخاص المذكورين بواسطة مجلس المعارف وبحضور ثلاثة أعضاء من مجلس الشورى ويعين منهاج الاختبار من قبلهم  
واليوم الذي سيجرى فيه ويعلن عنه في جريدة أم القرى وبالسائط الأخرى.

٣ - يرسل مع البعثة العلمية شخص من أرباب الاستقامة ليكون مراقباً عليهم مدة إقامتهم في الخارج وعلى معتمدي الحكومة ملاحظة  
البعثة المذكورة والمراقب.

٤ - جميع الشروط التي يجب أن يتصف بها الطالب تعين من قبل الهيئة التي عهد إليها أمر اختبار البعثة المذكورة.

٥ - يخصص مبلغ ألف وستمائة جنية سنوي مقابل ما يلزم للبعثة من مأكول ومشرب ومصاري سفرية وأجور مدرسية وغير ذلك لكل  
تلميذ مبلغ مائة جنية سنوي، وللمراقب مبلغ مائتين جنية على أن يكون الصرف بواسطة معتمدي الحكومة.

٦ - على البعثة العلمية عند انتهاء التحصيل أن تقوم بالخدمات التي تهد إليها من قبل الحكومة.

عضو	عضو	عضو	عضو	عضو
محمد مقبرلي	عبد الوهاب عطار	يوسف قطين	صالح شطا	عبد الوهاب نائب الحرم
عضو	عضو	نائب رئيس مجلس الشورى	عضو	عضو
عبدالله زواوي (مريض)	أحمد سجي (غائب)	محمد شرف عدنان		



## شرعنة اللاهنية

عند

غياب المعايير المهنية في المجال الإعلامي أو غيره من المجالات، تختلط الأمور ويتساوى الحابل بالنابل، وتسود الضبابية، ضبابية الرأي والموقف والمبدأ، وهكذا تسود هلامية الفكر، وجاهلية الرؤى، وتصير العبثية عنواناً عريضاً يبرر كل شيء ويسمح بكل شيء.

كاتب صحفي أصبح يحمل هذه الصفة، لأن الحظ أسعفه في زمن المصادفات العجيب، فبعد أن كانت مشاركاته ترفض من قبل محرري صفحات القراء، أصبح فجأة كاتباً يشار له بالبنان ويتسابق الجمهور على الخطوة بتوقيعه، وهذا ما أغراه بأن يزاحم بمنكبيه كل الإعلاميين مردداً :

وما نيل المطالب بالتمني ولكن تؤخذ الدنيا غلابا وهكذا صار صاحبنا نجماً تلفزيونياً بحكم ثقافة المصادفات التي باتت تحكم كثيراً من أمورنا وتخرق كثيراً من المفاهيم العقلية والتنظيمية والمهنية، وعلى الرغم من أن ذوي البصيرة وأصحاب التجارب العريقة يدركون أن زمن المصادفات لا يدوم على حال، وأن الغطاء لا بد أن يذهب أدراج الرياح، وأن الزيف محيقٌ بأهله، إلا أن إصرار الأدعياء وصفاقتهم، وغلبة الانتهازيين تجعل المرء يعيد التفكير في قناعاته، ويشك في أن النهار (يحتاج إلى دليل).

إنه وبحكم غياب قيم العمل، وافتقاد معنى الإنجاز، وسيادة القيم الاستهلاكية، وغياب الهدف فقد بات استسهال أي أمر شيئاً طبيعياً، واقتحام أي تخصص أمراً عادياً، ولأن الإعلام هو محط الأضواء، فقد بات بغية الطامحين للحضور بأي طريقة وبأي شكل، بغض النظر عن قيمة ذلك الحضور، ولأننا وبحكم العادة صرنا نسخر كل مقتنيات التقنية لخدمة الثقافة الاجتماعية السائدة منقادين لسطوتها، وغير آبهين بتداعياتها الكارثية، على البنية الثقافية والتنظيمية.

من الفتوحات الجديدة في ساحتنا الإعلامية، وما

أكثر فتوحاتنا التي لا تفضي إلى شيء، إذاعات FM دكاكين صغيرة لبيع الكلام الفج، والحوار المسف، لاستلاب البسطاء والسخرية من أحلامهم بالعود الوهمية بالجوائز، حتى إن مسمى الجائزة قد فقد معناه وصار رديفاً لمكالمة تتسول الإذاعات والقنوات، أصواتٌ نشاز لا تعلم من أين جلبت وكيف تم تقييمها وإجازتها، لتتمج مبتذل القول الموهل في العامة المقيتة على أسماع الملأ.

رحم الله أستاذنا الدكتور عمر الخطيب أستاذ الإعلام الفذ، إذ كان يوقفنا أمام الكاميرا والمايكروفون في مادة الإلقاء ويعطي كل واحد منا مقالة طويلة (للمنفلوطي) أو (للالفعي) ويطلب منه أن يقرأها مع محاسبتها على الخطأ اللغوي، والتنفس خلال الجملة، والتلوين الصوتي لتأكيد المعنى المقروء، والاتصال البصري بالكاميرا، فضلاً عن إعداد محتوى الرسالة الإعلامية، وربطها باهتمام الجمهور.

كانت الإذاعة مدرسة للوعي ونافذة للثقافة، ووسيلة فاعلة من وسائل التنمية، والآن وبسبب غياب المعايير المهنية، نحن بين إذاعات رسمية تخشبت فيها الكلمات وصدئت المضامين، وبين إذاعات تمارس الفجاجة وتشرعن التهتك المهني واللفظي. والسؤال الموجه، من يحدد المعايير المهنية للعمل الإعلامي ومن هو المخول لذلك؟ أتمنى أن لا يضيع هذا السؤال في أروقة وزارة الثقافة والإعلام كما ضاعت أسئلة قبله!!! ●

كانت الإذاعة مدرسة للوعي ونافذة للثقافة، ووسيلة فاعلة من وسائل التنمية، والآن وبسبب غياب المعايير المهنية، نحن بين إذاعات رسمية تخشبت فيها الكلمات وصدئت المضامين، وبين إذاعات تمارس الفجاجة وتشرعن التهتك المهني واللفظي



عبدالله بن متعب  
السميح \*

المهندس علي آل صمع - مدير عام برنامج (يسر) للتنمية الإدارية:

## أكثر من ١٦٩ جهة حكومية بدأت في التحول إلى التعاملات الإلكترونية

حوار: عبدالعزيز الهدلق



**قال** سعادة المهندس علي بن صالح آل صمع مدير عام برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر) إن ترتيب المملكة في مؤشر الأمم المتحدة لجاهزية الدول للحكومة الإلكترونية قد قفز (٤٧) مرتبة منذ تقرير العام ٢٠٠٣م، حيث جاءت المملكة في المركز الثامن والخمسين عالمياً من بين ١٩٢ دولة، بعد أن كانت في المرتبة الـ ١٠٥ في تقرير عام ٢٠٠٣م. واحتلت المملكة أيضاً المركز الثالث عشر آسيوياً من بين ٤٧ دولة. وذكر أن أكثر من ١٦٩ جهة حكومية بدأت فعلياً، وقطعت شوطاً جيداً في التحول إلى التعاملات الإلكترونية الحكومية.

وأكد المهندس آل صمع أن برنامج "يسر" يعمل وفق عدد من المبادرات والمنهجيات التي تفترض معايير أمن معلومات عالية الأمان والخصوصية، إلى جانب اعتماد عدد من الخطوات العالمية المعززة لأمن المعلومات، ومنها: المفاتيح العام للتوقيع الرقمية (PKI)، والنفاذ الموحد للأفراد والمنشآت؛ مما يعزز الاستخدام الآمن والميسر والموثوق للتعاملات الإلكترونية الحكومية. كما تم مؤخراً رفع مشروع نظام الخصوصية الإلكترونية للمقام السامي، مشيراً إلى أن وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات قد بدأت في إعداد إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات في المملكة. جاء ذلك في حوار خاص لسعادته مع مجلة "التنمية الإدارية"، نضحه كاملاً تحت أنظار القراء

من خلال تيسير تقديم الخدمات الحكومية وإنجازها للمواطنين، فهو يعمل جنباً إلى جنب مع عدد من الجهات الحكومية من خلال

الدعم والمشاركة في التحديات، هادفاً بذلك إلى رفع إنتاجية وكفاءة القطاع العام، وتقديم خدمات أفضل للأفراد وقطاع الأعمال وبشكل أيسر، وزيادة عائدات الاستثمار، إلى جانب توفير المعلومات المطلوبة بدقة عالية في الوقت المناسب.

**ترتيب المملكة في مؤشر الأمم المتحدة لجاهزية الدول للحكومة الإلكترونية قفز من ١٠٥ إلى ٥٨ من بين ١٩٢ دولة**

■ هل لكم أن تلقوا الضوء على برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر"، وما هي أبرز الإنجازات التي حققها حتى الآن؟

بالعودة إلى بدايات البرنامج فقد أسست وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر" في العام ٢٠٠٥ بمشاركة كل من وزارة المالية، وهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، وقد بدأ البرنامج عام ٢٠٠٦ تطبيق الخطة التنفيذية الأولى للتعاملات الإلكترونية الحكومية



## معهد الإدارة العامة، يعتبر بيت التنمية الإدارية في القطاع الحكومي، وتأثيره كبير في التطوير الإداري الذي يدعم عملية التحول للتعاملات الإلكترونية الحكومية

### ■ ما أبرز الصعوبات والمعوقات التي تواجهكم في البرنامج؟

تواجه مسيرة التعاملات الإلكترونية الحكومية بطبيعة الحال عدداً من التحديات كغيرها من المبادرات التنموية والتطويرية والإصلاحية على المستوى الوطني، والتي يعتبر التعامل معها والوصول إلى حلول لها جزءاً من عمليات التغيير المطلوبة في مسيرة التحول إلى التعاملات الإلكترونية الحكومية، وهذه التحديات تستحق الاستجابة الواعية، لا الوقوف أمامها في حالة العجز. ومن أبرز هذه التحديات ما يتعلق برأس المال البشري، فالعمل في هذا المجال المستجد والحساس يتطلب مهارات خاصة ومتطورة وذات مستوى عالٍ. ويتعين على الجهات الحكومية أن تدخل في تنافس حاد مع القطاع الخاص على الكفاءات المؤهلة،

كما يعمل البرنامج بدور الممكن والمحفز لتطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية، ويقلل المركزية في تطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية بأبكر قدر ممكن، مع وضع الحد الأدنى من التنسيق بين الجهات الحكومية.

### ■ متى تكتمل أعمال البرنامج وتصبح جميع التعاملات الحكومية إلكترونية؟

إن مسيرة التعاملات الإلكترونية في المملكة ليست مشروعاً يرتبط بفترة زمنية معينة ينتهي بانتهائها، بل هي عملية تطويرية وتشغيلية تتوزع على خطط خمسية، وكل خطة لها رؤيتها وأهدافها ومشاريعها وجهاتها الحكومية المعنية بالشق الأكبر منها، والتي تعمل على تقديم كافة الخدمات لعملائها بصورة متكاملة إلكترونياً، حيث حرصت المملكة على تبني أنظمة الاتصالات وتقنية المعلومات، وتفعيل استخدامها للوصول إلى مجتمع معلوماتي واقتصاد رقمي، إلى جانب تحقيق معدلات عليا من الرفاهية للمواطن والمقيم، وتسهيل أمور حياتهم المعيشية. ويمكن القول إن مشاريع البنية التحتية المشتركة على المستوى الوطني جاهزة الآن، في حين تتفاوت الجهات الحكومية في مراحل التحول إلى التعاملات الإلكترونية. وفي نظرة أكثر شمولية يمكن القول إن أكثر من ١٦٩ جهة حكومية بدأت فعلياً، وقطعت شوطاً جيداً في الاستجابة إلى رغبة القيادة الكريمة في التحول إلى التعاملات الإلكترونية الحكومية.

### ■ هل ما تحقق حتى الآن يرقى لمستوى الطموح والمأمول؟

دعني أكن معك صريحاً في هذا الجانب: طموح المملكة العربية السعودية قيادة وحكومة وشعباً كبير جداً، خصوصاً في الرقي بكل ما يخدم الوطن والمواطن، ونحن في برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية لا يحد طموحنا وتطلعاتنا حدود في تحقيق الرغبة المشتركة بين القيادة والشعب من خلال دعم توفير خدمات حكومية ميسرة ومتاحة في متناول الجميع. وإن المستوى الذي حققته منشآت القطاع الحكومي في المملكة يعتبر مستوى جيداً، وذلك مقارنة بدول أخرى في المنطقة، كما أن المملكة قطعت شوطاً كبيراً في منجزات وخطط التحول للتعاملات الإلكترونية. ويُعدّ غالبية مجتمع المملكة من الشباب المتحمس والمتطلع لمزيد من التقدم والرقي بالخدمات الحكومية، وهو جيل إلكتروني ممارس للتعاملات الإلكترونية؛ لذا فإن طموحه عال للحصول على خدمات متطورة من خلال قنوات ذكية. وفي المقابل عندما نقارن ترتيب المملكة في مؤشر الأمم المتحدة لجاهزية الدول للحكومة الإلكترونية نجد أن المملكة، وبفضل دعم القيادة اللامحدود وتوجيهاتها المستمرة للجهات الحكومية من أجل التيسير والتسهيل في تقديم الخدمات، حسنت ترتيبها، إذ جاءت في المركز الثامن والخمسين عالمياً من بين ١٩٢ دولة، بعد أن كانت في المرتبة الـ ١٠٥ في تقرير عام ٢٠٠٣م. واحتلت المملكة أيضاً المركز الثالث عشر آسيوياً من بين ٤٧ دولة. وهذا يعني أن المملكة تقدمت ١٢ مرتبة عن مؤشر عام ٢٠٠٨م، و٢٢ مرتبة عن مؤشر عام ٢٠٠٥م، و٣٢ مرتبة عن مؤشر عام ٢٠٠٤م، و٤٧ مرتبة عن مؤشر الأمم المتحدة لجاهزية الحكومة الإلكترونية الذي صدر عام ٢٠٠٣م.



لاتباع أساليب عمل مختلفة تتلاشى، كما بات لدى العاملين في التعاملات الإلكترونية في المملكة دراية كافية في خطط مواجهة مقاومة التغيير والتعرف على برامج الإقناع المناسبة لكل مستوى وظيفي في الجهة الحكومية. ومن الأساليب التي تستخدم لمواجهة مقاومة التغيير التدريب والتوعية والتحفيز وإتاحة الفرصة للمشاركة والظهور.

■ **منظومة الحكومة الإلكترونية تحتاج إلى تبادل للبيانات العامة بين الأجهزة الحكومية، فإلى أي مدى ترون انسيابية البيانات بين الأجهزة الحكومية وكيف تقيمون التعاون فيما بينها في هذا المجال؟**

في هذا الجانب تنقسم الجهات الحكومية إلى جهات مزودة للبيانات، وجهات مستفيدة، وهذا يعني أن هناك احتياجاً متبادلاً بين هذين القسمين بحيث تتعاون مختلف تلك الجهات لتقديم بياناتها مستفيدة من هذا التعاون.

ولإتاحة المزيد من تكامل وربط المعلومات والبيانات بين الجهات الحكومية أنشأ برنامج "يسر" قناة التكامل الحكومية في عام ٢٠٠٧ كأحد أهم مشاريعه، وذلك بهدف توفير البنية التحتية المشتركة لتمكين تقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية والقيام بعمليات التكامل اللازمة، حيث تعمل كنظام تكاملي وسيط يتاح من خلاله الكثير من الخدمات المشتركة بين الجهات الحكومية، وتضمن هذه القناة انسيابية البيانات بين الجهات الحكومية، وتكسبها صبغة نظامية مؤسسية تقوم على اتفاقات مسبقة وشروط استخدام لتلك البيانات مع اتباع الأسس الرسمية لفتح قواعد البيانات للجهات الأخرى بعيداً عن المبادرات الفردية، وبالتالي سوف يساعد ذلك في تقليص المتطلبات الورقية للخدمات الإلكترونية الحكومية، وتقليل الحاجة لحضور المستفيد شخصياً لتسليم هذه الأوراق والمستندات، إضافة إلى رفع الدقة في المعلومة، وسرية الحصول عليها، ورفع مستوى صحتها بالحصول عليها من مصدرها.

■ **هل يقوم برنامج "يسر" بتنفيذ قياس التحول للتعاملات الإلكترونية؟ وما هي أبرز مؤشرات هذا القياس؟**

بالطبع ينفذ برنامج "يسر" قياس التحول إلى التعاملات الإلكترونية الحكومية طبقاً لما تنص عليه ضوابط تطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم ٤٠ وتاريخ ٢٧/٢/١٤٢٧هـ الموافق ٢٧/٣/٢٠٠٦م، والتي تحتم على كل جهة حكومية قياس مدى التحول إلى التعاملات الإلكترونية الحكومية كل ستة أشهر وفق مؤشرات يضعها البرنامج، وتدرج هذه المؤشرات ضمن التقرير السنوي للجهة، وترسل نسخ منها إلى البرنامج، ومن ثم يُرفَع تقرير يُعدّه البرنامج سنوياً للمقام السامي يوضح مدى تحول الجهات الحكومية إلى التعاملات الإلكترونية الحكومية،

وفي كثير من الأحيان يقع التنافس الحاد بين الإدارات الحكومية ذاتها على الكفاءات المؤهلة. وما لم تكن الجهات الحكومية قادرة على الحفاظ على مواردها البشرية المتمرس والخبرة؛ فإنها ستعيش في دوامة الانتقال السريع لموظفيها إلى جهات أخرى. ويمكن أن نعتبر ببطء التفاعل والاستجابة لبعض الضوابط الخاصة بتطبيق التعاملات الإلكترونية في بعض الجهات أحد التحديات التي تواجه بعض الجهات الحكومية، والتي تعامل معها البرنامج من خلال تكثيف متابعة تقدم الجهات الحكومية في هذا المجال من خلال تقاريرها السنوية، والرفع بذلك لجهات عليا.

■ **كيف ترون استجابة الأجهزة الحكومية مع برنامج التعاملات الإلكترونية؟**

في الحقيقة لمسنا استجابة سريعة ورغبة من مختلف الجهات الحكومية للتحويل إلى التعاملات الإلكترونية الحكومية، حيث أعلنت تلك الجهات مبكراً عن رغبتها بالانخراط في مسيرة التعاملات الإلكترونية الحكومية، وإدراجها في عدد من برامجها المهمة والفعالة، كما أن تلك الجهات تبنت عدداً من المبادرات للتحويل إلى التعاملات الإلكترونية الحكومية، واستغنت عن تعاملاتها الورقية، بالإضافة إلى بذل الجهود لدفع منسوبيها إلى اكتساب مهارات العمل الإلكتروني. وهنا تجدر الإشارة إلى معهد الإدارة العامة، والذي يعتبر بيت التنمية الإدارية في القطاع الحكومي، وتأثيره في التطوير الإداري وإسهاماته في التعريف بأساليب تطوير العمل الحكومي الحديثة، والتي تدعم عملية التحول للتعاملات الإلكترونية الحكومية باعتبارها مبادرة تطوير تشمل الجوانب التقنية إضافة إلى الجوانب الإدارية والتنظيمية، والتي منها: مفهوم هندسة إجراءات العمل، وتطبيق الجودة الشاملة وقياس الأداء، وتبني مفهوم خدمة العملاء وقياس رضاهم، وغيرها من المفاهيم الإدارية في حين تستكمل التقنية تنفيذ هذه المفاهيم واعتمادها في أساليب تقديم الخدمات للجمهور. كما يبرز اهتمام الجهات الحكومية بتولي المسئول الأول في عدد كبير من الجهات زمام المبادرة من خلال ترؤسه لجنة التعاملات الإلكترونية الحكومية، إلى جانب

متابعة مشروعات التحول في جهته ودعمها إستراتيجياً وإدارياً.

■ **هل تشكل مقاومة التغيير عقبة أمام توسع أعمال برنامج "يسر" وانطلاقه بسرعة أكبر؟**

كما سبق أن أشرت إليه فإن التعاملات الإلكترونية الحكومية تواجه كغيرها من المبادرات التنموية الوطنية عدداً من التحديات منها مقاومة التغيير، حيث إن تطبيق التعاملات الإلكترونية يتطلب تغييراً جذرياً في الكثير من إجراءات العمل ومتطلبات الخدمة وقنوات التقديم، إلى جانب تغيير مفهوم المستفيد من الخدمة، والبحث عن رضا العملاء؛ لذا فهي معرضة في بعض محطاتها إلى أساليب متفاوتة من مقاومة التغيير، ومع تزايد مشاريع التحول إلى التعاملات الإلكترونية ونجاح الخدمات الإلكترونية التي طرحتها الجهات الحكومية بدأت مقاومة التغيير والرفض النفسي

## الكفاءات الوطنية المؤهلة من أبرز التحديات التي تواجه برنامج التعاملات الحكومية

## ما لم تحافظ الجهات الحكومية على مواردها البشرية المتمرس والخبرة فإنها ستعيش في دوامة الانتقال السريع لموظفيها إلى جهات أخرى

مدعومة بـ ٢٢ هدفاً تتحقق من خلال تنفيذ ٤٦ مبادرة. وتشمل محاور الخطة الثانية: تأهيل قوة عمل مستدامة للتعاملات الإلكترونية الحكومية، وتعزيز خبرة المواطنين في تعاملهم مع خدمات الجهات الحكومية، بالإضافة إلى تنمية ثقافة التعاون والابتكار، ورفع كفاءة الخدمات المقدمة من قبل الجهات الحكومية.

هل يمكن أن تلقوا الضوء على البوابة الوطنية للتعاملات الإلكترونية الحكومية "سعودي"؟

كما هو متعارف عليه فإن البوابات الإلكترونية الوطنية تعتبر المنفذ الإلكتروني الذي يربط العالم. أفراداً ومنظمات بالدولة، وبوابة «سعودي» تؤدي هذه المهمة من خلال ربط المجتمع المحلي والدولي بمختلف أطيافهم بالملكة العربية السعودية، حيث تمكنهم بوابة «سعودي» من التعرف على المملكة من جوانب مختلفة، كما تتيح لهم باقة من الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الجهات الحكومية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن البوابة توفر دليل الجهات الحكومية، إلى جانب توفير عدد كبير من روابط الأنظمة واللوائح والقوانين والخطط والمبادرات السعودية، كما يوجد على البوابة قسم «عن المملكة»، والذي يحتوي على معلومات متكاملة عن السعودية.

■ ما الخطوات التي اتخذها برنامج «يسر» في مجال تدريب العاملين في القطاعات الحكومية وبناء قدراتهم وتنمية مهاراتهم للدفع بمشروع تطبيقات التعاملات الإلكترونية الحكومية قدماً؟

يعمل برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية «يسر» على مساندة التغيير المصاحب لتطبيق مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية، التي تتطلب تفعيل أساليب ومنهجيات تقنية كأدوات تمكن المعنيين في الجهات الحكومية من تطبيق الإجراءات الجديدة، وما يشمل ذلك من الحاجة إلى تطوير الموارد البشرية في الجهات الحكومية لمواكبة ذلك التغيير، إضافة إلى تغيير الثقافات السائدة وبناء مجتمع معلوماتي.

ونظراً لأهمية برامج بناء قدرات ومهارات الموظفين في القطاع الحكومي، ونهيتهم لتقبل ودعم التغييرات الجديدة والتأقلم معها، والحفاظ على مستوى عالٍ من الإنتاجية وتحمل المسؤولية والاستمرارية في تحسين الأداء، أطلق البرنامج مبادرة بناء القدرات وتنمية المهارات للتعاملات الإلكترونية في القطاع الحكومي الرامية إلى نشر الثقافة المعلوماتية وسد الفجوة الرقمية المتعلقة باستخدام الحاسب الآلي على المستوى الأساسي للتعامل مع برامج الخدمات الإلكترونية وإدارة وتنفيذ مشاريع الخدمات الإلكترونية الحكومية بدرجة عالية من الاحترافية والمهارة.

## برنامج «يسر» أنشأ قناة التكامل الحكومية لتعمل كنظام تكاملي وسيط يضمن انسيابية البيانات بين الجهات الحكومية



وفقاً لمؤشرات محددة.

وانطلقت مبادرة لقياس التحول إلى التعاملات الإلكترونية في الجهات الحكومية، لتغطي عدة جوانب تغطي جانب التعاملات الإلكترونية داخل الجهات الحكومية وما تقدمه من مبادرات وخدمات، وجانب تبني مشاريع تطوير الأداء الحكومي، وزيادة الكفاءة في آلية تقديم الخدمات، والإسهام في خدمة الوطن والمواطن، ويجري متابعة قياس هذا التحول بصفة دورية وفق منهجية محددة ومؤشرات مستقاة من تجارب محلية وعالمية.

وتوفر نتائج القياس مؤشرات معبرة ومباشرة لصناع القرار في الجهات الحكومية تساعد على متابعة تطور العمل وتبني المشاريع والخطط لتحقيق رؤية تطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية، ويشمل القياس قراءة مؤشرات عدد من الجوانب المختلفة داخل الجهة، مثل المبادرات والهيكل التنظيمية والجوانب المؤسسية ومقاييس الجودة في أداء العمل وتقديم الخدمات، وبالتالي هو مؤشر على تطور المنشأة وأسلوب العمل جنباً إلى جنب مع تبني التقنية كوسيلة لتنفيذ وتقديم الخدمات.

■ بعد أن تم إنجاز الخطة التنفيذية الأولى للتعاملات الإلكترونية الحكومية، ما هي أبرز ملامح الخطة التنفيذية الثانية ورؤيتها ومكوناتها؟

تتمحور رؤية الخطة التنفيذية الثانية للتعاملات الإلكترونية الحكومية بالملكة، والتي تمتد خلال الفترة ما بين (٢٠١٢ - ٢٠١٦)، في "تمكين الجميع من الحصول على خدمات حكومية فعالة بطريقة متكاملة وسهلة وآمنة عبر قنوات إلكترونية متعددة"، وذلك من خلال الاعتماد على إستراتيجية تركز على أربعة محاور



## بطء التفاعل والاستجابة لبعض الضوابط الخاصة بتطبيق التعاملات الإلكترونية في بعض الجهات أحد التحديات التي تواجه برنامج يسر

■ أمن المعلومات يشكل حاجساً كبيراً لمقدمي الخدمة وللمستفيدين، فأين يكمن رفع مستوى أمن المعلومات وضمان متانته، وما هي خطط برنامج "يسر" في هذا المجال؟

بالتأكيد أمن المعلومات عنصر مهم في نجاح التعاملات الإلكترونية الحكومية، وإكسابها الثقة أمام أطراف التعامل من مزودي الخدمات والمستفيدين، وفي هذا الجانب نجد أن المملكة تتحرك على كافة الأصعدة بدءاً من اعتماد الأنظمة الخاصة بأمن المعلومات؛ مثل نظام مكافحة الجرائم المعلوماتية أو الضوابط والتشريعات ذات العلاقة؛ مثل ضوابط استخدام أجهزة الحاسب الآلي في الجهات الحكومية، وضوابط تطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية، إلى جانب جهود عدد من المراكز المتخصصة والنشطة في مجالات الأبحاث والتوعية؛ مثل المركز الوطني الإرشادي لأمن المعلومات التابع لهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، والمركز الوطني للتصديق الرقمي PKI. كما تم مؤخراً رفع مشروع نظام الخصوصية الإلكترونية للمقام السامي، وبدأت وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات إعداد إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات في المملكة.

وفيما يخص برنامج "يسر" فهو يعمل وفق عدد من المبادرات والمنهجيات التي تفترض معايير أمن معلومات عالية الأمان والخصوصية، إلى جانب اعتماد عدد من الخطوات العالمية المعززة لأمن المعلومات، ومنها: المفاتيح العام للتوقيعات الرقمية (PKI)، والنفاذ الموحد للأفراد والمنشآت؛ مما يعزز استخدام الأمن والميسر والموثوق للتعاملات الإلكترونية الحكومية. ●

■ كيف تقيمون مستوى جودة وخبرة الشركات العاملة في قطاع تقنية المعلومات التي تتقدم لتنفيذ مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية؟

بصراحة هناك تفاوت واضح بين قطاع الاتصالات وقطاع تقنية المعلومات، حيث إن الأول برز فيه عدد من الشركات القيادية التي ساهمت في وصول هذا القطاع إلى المستوى والقوة التي يحظى بها، في حين يبقى قطاع تقنية المعلومات أقل حظاً بشركات ريادية تقوده إلى تلبية الاحتياج الكبير، سواء من القطاعين الحكومي أو الخاص، فالأمل لا يزال قائماً في ظهور كيانات عملاقة في مجال تقنية المعلومات والتعاملات الإلكترونية أسوة بقطاع المقاولات والإنشاءات والصناعات البتروكيماوية، خصوصاً وأن المملكة تعدّ أكبر سوق لتقنية المعلومات في الشرق الأوسط، وهذا حافز جيد لدخول شركات وتحالفات كبرى تسدّ الاحتياج الفعلي للسوق.

ولكن إذا نظرنا للوضع الراهن فإن هناك تفاوتاً ملحوظاً في مخرجات الشركات العاملة في مشاريع تقنية المعلومات والتعاملات الإلكترونية، بل إن الأغرب هو تفاوت جودة مخرجات الشركة ذاتها من مشروع لآخر، وفي المقابل هناك شركات متميزة في تنفيذ مخرجات عالية الجودة.

وعليه يأتي الدور الذي يلعبه المشرفون والمدراء في إدارة المشاريع والعناية بتحديد المتطلبات وتقييم العروض، ومتابعة تنفيذ المشاريع بما يضمن تحقيق نتائج مميزة.



# ملاحم ومراحل النزاع في بيئة العمل

## يسلك

الأفراد سلوكيات مختلفة من أجل الحصول على موارد المؤسسة المختلفة مثل: القوة، أو الموارد، أو المعرفة، أو السلطة، أو المحافظة على مناصبهم، أو منع وعرقلة الآخرين من الحصول عليها وبذلك فهم يسعون لجلب مصلحة لأنفسهم أو منعها عن غيرهم أو لدفع مضرّة عن أنفسهم وإلحاقها بالآخرين. يفعل العاملون ذلك من خلال التأثير على القرارات سواء بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة. إنه لمن السهولة بمكان أن نجد في العديد من المنظمات شخصا واحداً أو مجموعة/ات من الأشخاص ينجرفون وراء التأثير على القرارات مثل إدارة أو التأثير على الانطباعات، وتشكيل التحالفات وجماعات القوى والتأثير، وذلك من أجل المحافظة على أو مضاعفة مصالحهم الشخصية، وخصوصاً إذا ما ساد منظماتهم جو من عدم التأكد، أو نقص في الموارد أو عدم القدرة على توجيه اللوم أو إدانة أحدهم. وهنا ينشأ جو مشحون مليء بالتوتر ويسوده النزاع داخل المنظمة.

تعرف دائرة المعارف الأمريكية النزاع بأنه عادة ما يشير إلى "حالة من عدم الارتياح أو الضغط النفسي الناتج عن التعارض أو عدم التوافق بين رغبتين أو حاجتين أو أكثر من رغبات الفرد أو حاجاته". والنزاع عبارة عن محاولة لإعادة التوازن في المنظمة. وهو صورة من صور التفاعل وعدم التوافق والتأثير غير المباشر والتعارض بين حاجتين للحصول على المكاسب. ومن أجل إدارة النزاع بصورة فعالة لا بد من تحديد المرحلة التي يمر بها النزاع ومن ثم التعامل مع أطراف النزاع حسب المرحلة التي يمر بها، وهي:

١. **مرحلة النزاع الكامن:** حيث يشعر الشخص (فرداً أو عضو جماعة) باختلاف قيمى عميق أو ظلم ظاهر وقهر وقع به يؤدي إلى حالة من عدم الاتزان.  
٢. **مرحلة النزاع المدرك:** مرحلة من القلق والحيرة والتذمر بسبب الشعور الكامن بالتناقض القيمى والإحساس بالظلم. وعادة ما تستمر هذه المرحلة لفترة طويلة.

٣. **مرحلة التصعيد (النزاع المحسوس):** الشعور بأن كل طرف يدفع الطرف الآخر لحدوده القصوى. وبذلك يتم إشراك أطراف أخرى ليس لها علاقة

مباشرة بالأمر وزجها بين طرفي النزاع ليعيش الجميع دوامة من السلوكيات المتعارضة التي تهدد المؤسسة بكاملها.  
٤. **مرحلة الطريق المسدود:** بعد التصعيد يصل الطرفان إلى طريق مسدود. حيث يصل كلا الطرفين إلى قناعة أنه لا يمكن لأي منهما الفوز، أو التراجع. بل إن الخيار الوحيد المتاح أمامهم الاستمرار في استنزاف كل طرف الطرف الآخر.  
٥. **مرحلة نهاية التصعيد:** لا يمكن أن يستمر الطرفان بالتصعيد وهنا تبدأ دورة حياة النزاع بالتراجع بعد أن وصل النزاع إلى أعلى حدوده.  
٦. **مرحلة التفاوض:** يبحث الطرفان في هذه المرحلة عن طرق لتسوية النزاع تضمن تحقيق المنفعة المشتركة لهما. ويشترط لنجاح ولعبور هذه المرحلة أن يكون وقتها مدروساً بعناية، وكذلك طريقة تنفيذ التفاوض لتجنب العودة إلى مرحلة التصعيد.  
٧. **مرحلة التسوية:** تشير هذه المرحلة إلى بداية نهاية النزاع. حيث يرفع الظلم ويسود العدل بين جميع العاملين وتختفي معالم القهر التنظيمي.  
٨. **مرحلة الاتزان:** يعتبر الاستمرار في التفاوض ونشر العدالة التنظيمية بجميع أنواعها (العدالة الإجرائية، والعدالة المعلوماتية، والعدالة الغائية) شرطاً من شروط الاستقرار والاتزان وعدم النكوص للنزاع. وهنا يبدأ الطرفان بالتعافي من آثار النزاع من خلال إعادة بناء العلاقات التنظيمية المثمرة التي تعتمد على تعديل ملاحم الشخصية، وتوظيف أسلوب اتصال فعال وتطوير الهياكل التنظيمية المناسبة لذلك. ●



د.موسى محمد  
الكردي\*

يسلك الأفراد سلوكيات مختلفة

من أجل الحصول على موارد المؤسسة المختلفة مثل: القوة، أو الموارد، أو المعرفة، أو السلطة، أو المحافظة على مناصبهم، أو منع وعرقلة الآخرين من الحصول عليها وبذلك فهم يسعون لجلب مصلحة لأنفسهم أو منعها عن غيرهم أو لدفع مضرّة عن أنفسهم وإلحاقها بالآخرين



تحت عنوان «دور معاهد الإدارة والتنمية  
الإدارية في المساهمة في بناء أنظمة  
قياس الأداء في الأجهزة الحكومية»

## د. المعيوف يفتتح اللقاء الدوري الـ «١٥» لمسؤولي التدريب في معاهد الإدارة بمجلس التعاون الخليجي

إعداد / شقران الرشيد - محمود القيعي

**افتتح** سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب، الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف، فعاليات اللقاء الدوري الخامس عشر لمسؤولي التدريب في معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بمجلس التعاون لدول الخليج العربية، والذي نظمه المعهد في ١٣ ربيع الأول ١٤٣٣هـ الموافق ٥ فبراير ٢٠١٢م بالتعاون مع الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية المعهد، تحت عنوان «دور معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في المساهمة في بناء أنظمة قياس الأداء في الأجهزة الحكومية».

الأولى في دول مجلس التعاون الخليجي يدفعنا لنكون أكثر اهتماماً بتفعيله وإنجاح جهوده لتحقيق الأهداف المرجوة منه. مبيناً حرص المعهد على عرض تجربته في مجال بناء أنظمة قياس أداء الأجهزة الحكومية، وإطلاع مسؤولي معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بمجلس التعاون الخليجي لإثراء هذه التجربة والاستفادة منها. عقب ذلك ألقى سعادة الأستاذ سعيد بن سالم الهاشمي،

### إثراء التجربة

وبداً حفل الافتتاح بكلمة لسعادة د. صلاح المعيوف نائب المدير العام لشئون التدريب، رحب فيها بضيوف المعهد الكرام، واستعرض في كلمته جهود معهد الإدارة العامة في مجال قياس الأداء الحكومي. مؤكداً أن مشروع قياس الأداء في الأجهزة الحكومية بوصفه توجهها جديداً يطبق للمرة



**د. صلاح المعيوف: مشروع قياس الأداء في الأجهزة الحكومية بوصفه توجهها جديداً يطبق لأول مرة في دول المجلس يدفعنا لنكون أكثر اهتماماً بتفعيله ونجاحه**

### بناء أنظمة قياس

في ورقة عمل معهد الإدارة العامة بمملكة البحرين، تحدث الأستاذ محمد السباع مدير أول التعليم والتطوير، والأستاذ إبراهيم التميمي، مدير مركز البحرين للتميز، عن تجربة مملكة البحرين في مجال بناء أنظمة قياس الأداء الحكومي، وأبرز التحديات التي تواجه المراكز المتخصصة في قياس الأداء الحكومي، واستعرضا عدد من التجارب والمواقف الثرية.

### مستوى عالٍ من الأداء الحكومي

وفي ورقة عمل معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، ذكر د. مشبب القحطاني، مدير مركز قياس الأداء في الأجهزة الحكومية بمعهد الإدارة العامة، أن تقارير للبنك الدولي في العام ٢٠٠٢ م أشارت إلى أن فشل البلدان في تأمين مستوى عالٍ من الأداء الحكومي ومراقبته يضعف جهود التنمية الشاملة فيها، وأكد أن الأجهزة الحكومية باعتبارها جزءاً رئيساً من المنظومة المتكاملة لتحقيق معدلات عالية من التنمية في المملكة تحرص دائماً على التطور والتقدم في ظل التحولات في منظومة الاقتصاد العالمي والتغيرات في دور الدولة والعمل بمبادئ تخضع لمستوى القياس والحاسبة والشفافية في الإدارات الحكومية. موضحاً أن تلك النظرة

مدير إدارة الموارد البشرية في قطاع شؤون الإنسان والبيئة بالأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، كلمة الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي ذكر فيها أهمية الدور الذي تقوم به معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بمجلس التعاون لدول الخليج العربية، وأهمية هذا اللقاء في طرح أوراق عمل تثري جلساته وتتيح الفرصة للتعرف على مزيد من التجارب والخبرات الخليجية. مبدياً شكره الجزيل لمعهد الإدارة العامة بالمملكة على حسن الإعداد والتنظيم المتميز.

### بناء أنظمة قياس الأداء

وبدأت فعاليات اللقاء بكلمة رئيس اللقاء سعادة الدكتور عبد الرحمن الوزان، مدير عام البرامج العليا بمعهد الإدارة العامة، ذكر فيها أن اللقاء سيناقش عدداً من أوراق العمل التي تتناول دور معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بمجلس التعاون لدول الخليج العربية في بناء أنظمة قياس الأداء في الأجهزة الحكومية في دول الخليج، في محاولة للتعرف على الجهود المبذولة لتبني ونشر مفهوم قياس الأداء الحكومي.

هذا وقد شهد اللقاء مناقشة خمس أوراق عمل مقدمة من معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بمجلس التعاون لدول الخليج العربية تتناول تجارب هذه الجهات في بناء أنظمة قياس الأداء في الأجهزة الحكومية. هي كما يلي:





## أ. سعيد الهاشمي: أهمية اللقاء في طرحه أوراق عمل ثرية وفرصة للتعرف على المزيد من التجارب من الخبرات الخليجية

بدولة قطر، إلى نشر ثقافة تقييم الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية. مؤكدة أن ثقافة وممارسات تقييم الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية الخليجية عموماً هي ثقافة وممارسات محدودة. ومن أجل تعميم تلك الثقافة، وتوسيع تلك الممارسات، لا بد من مبادرات متعددة من جهات مختلفة. ومن هنا بادر معهد التنمية الإدارية بدولة قطر للقيام بدوره من خلال طرح برامج تدريبية ذات علاقة بقياس الأداء المؤسسي، للمساهمة في نشر الوعي حول مفهوم وأهمية ومتطلبات ومعايير قياس الأداء المؤسسي، وللمساهمة فيما بعد في تحويل القنوات التي تتولد من البرامج التدريبية إلى ممارسات على أرض الواقع. وخلصت الورقة إلى أن قياس الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية تعترضه صعوبات عدة، لكنها عملية ضرورية وممكنة وقابلة للتطبيق رغم الصعوبات والتحديات.

### التعاليش مع هذا العصر

وفي ورقة عمل معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، أكد د. خميس بن زايد الكليبي، مدير إدارة التدريب بسلطنة عمان، ضرورة أن تدرك المؤسسات التدريبية التطورات المتسارعة والمتغيرات الحضارية، والتي تؤثر على الأفراد والمجتمعات سلباً أو إيجاباً، والعمل على تنمية المعارف والمهارات لدى الأفراد لمواكبة هذا التغيير والرقى في تحصيلهم وإنتاجهم لدرجة أكثر كفاءة وفعالية وملائمة للعصر. موضحاً علاقة الإنجاز بتقييم الأداء، والربط الطبيعي بين تقييم الأداء ومستويات وكمية العمل، ومعدلات الإنجاز والنتائج المتحققة على مستوى الأفراد ووحدات أو مراكز العمل بالجهات

تدعو إلى ضرورة قياس أداء تلك الأجهزة ليس بهدف الرقابة بمفهومها التقليدي، ولكن يتعدى الهدف من القياس إلى تحسين الأداء الذي يقود إلى المساهمة في التنمية الشاملة، ولتبدل دور الأجهزة الحكومية من مقدمة الخدمة فقط إلى التركيز على خدمات تقدم بفاعلية عالية ومستوى كفاءة وإنتاجية مواكبة لمستوى التنافسية العالمية. وأضاف د. مشبب القحطاني أن مبادرة مجلس الوزراء السعودي بإقرار إنشاء مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية بالمملكة وارتباطه بمدير عام معهد الإدارة العامة في مرحلته الأولى تتيمناً لدور المعهد الملموس في جوانب التنمية الإدارية المتعددة وبما لديه من خبرات وإمكانات فنية وعلمية متميزة، ولما قام به المعهد من نشاطات بحثية وحالات تطبيقية حول التأسيس لمفهوم قياس الأداء، والحاجة إلى رصد وتوثيق وتحليل إسهام المعهد في التأسيس لمفهوم قياس الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية.

### تعليم الثقافة

وفي ورقة عمل معهد التنمية الإدارية بدولة قطر، دعت أ. فاطمة صباح العلي مدير إدارة البحوث والاستشارات

## د. عبدالرحمن الوزان: اللقاء يناقش العديد من الأوراق العلمية القيّمة للتعرف على الجهود المبذولة لتبني ونشر مفهوم قياس الأداء الحكومي

### بناء وتطوير أنظمة قياس

بعد ذلك استعرض مدير اللقاء د. عبدالرحمن الوزان في نقاش مفتوح عددا من الموضوعات ذات الصلة عن دور معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بالمساهمة في بناء وتطوير أنظمة قياس الأداء في الأجهزة الحكومية بدول المجلس. كما تم بحث موضوع المشاركة بين المعاهد والأجهزة الحكومية في تبني ونشر مفهوم قياس الأداء الحكومي. وكذلك موضوع تصميم وإعداد البرامج التدريبية والإعدادية المتخصصة في مجال قياس الأداء الحكومية. كما تم عرض تجارب للمعاهد في تبني تطبيق قياس الأداء في الأجهزة الحكومية.

### الواسطة

كما طرحت مجلة «التنمية الإدارية» في اللقاء سؤالاً على مسئولي معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بمجلس التعاون الخليجي، تساءلت فيه عن أبرز معوقات قياس الأداء في الأجهزة الحكومية بدول مجلس التعاون الخليجي. الذين أكدوا في إجاباتهم على تشابه البيئة الاجتماعية في المنطقة، وأن «الواسطة» تمثل المعوق الأول في هذا الجانب في أغلب دول الخليج. كدوا أكدوا على أن الوساطة تمثل

### التوصيات

وفي نهاية اللقاء قدم المشاركون عددا من التوصيات منها، ما يلي:

١. رفع مقترح لأصحاب المعالي والسعادة مديري عموم معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول المجلس لإيجاد أداة تشريعية على مستوى الدولة تلزم الأجهزة الحكومية بقياس أدائها.
٢. العمل على نشر الثقافة المعرفية لمفهوم قياس الأداء لدى الأجهزة الحكومية بدول المجلس.
٣. الاستفادة من تجربة مركز قياس الأداء في معهد الإدارة العامة بالملكة العربية السعودية لقياس أداء الأجهزة الحكومية بدول المجلس.
٤. التركيز على إعداد وتصميم وتنفيذ برامج تدريبية وكذلك البحوث والاستشارات لقياس الأداء في الأجهزة الحكومية من خلال معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول المجلس.
٥. ضرورة توثيق التجارب والممارسات الناجحة في دول المجلس لمراكز قياس الأداء للاستفادة منها في قياس أداء الأجهزة الحكومية.
٦. ضرورة العمل لتوحيد المنهجيات في قياس الأداء، وإيجاد هدف رئيسي للوصول إليه على المدى الطويل. ●

الحكومية، مع الأخذ بعين الاعتبار التنوع في الإمكانيات والقدرات والخبرات المتاحة حتى يمكن تحديد فرص النجاح المتوقعة وبالتالي قياس مؤشرات التقدم المؤسسي. موضحة أن فوائده تطبيق نظام قياس الأداء المؤسسي على مستوى الأجهزة الحكومية في الدولة في تنمية وصقل المهارات الفردية والشخصية، والتأهيل على وضع مؤشرات قياس على المستوى المؤسسي في الجهاز الحكومي، والتدريب على إعداد تقارير وعروض تتسم بالمهنية.

### عمليات قياس الأداء المؤسسي

وفي ورقة عمل ديوان الخدمة المدنية بدولة الكويت، أوصى أ. معجل العبدل، مدير مركز تنمية الموارد البشرية، ومنسق شؤون مجلس التعاون بديوان الخدمة المدنية بالكويت، بضرورة قيام قطاع والإدارات المعنية بشئون التطوير والتدريب والتنمية الإدارية في الجهاز الوظيفي بدور أكثر فاعلية في هذا السياق حتى يمكن وضع برامج تدريبية خاصة بقياس الأداء المؤسسي وكذلك تنفيذ مشاريع مركزية ولا مركزية على مستوى الجهات الحكومية. وشدد العبدل على أهمية قيام معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية وأجهزة ودواوين الخدمة المدنية بدول مجلس التعاون الخليجي بتبني عمليات قياس الأداء المؤسسي نظرا لضرورتها وإيجابياتها وفوائدها العديدة في شئون التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء. وأكد ضرورة قيام قطاع التطوير الإداري بدور أكثر فاعلية في هذا السياق حتى يمكن وضع برامج تدريبية خاصة بقياس الأداء المؤسسي.



الرياض



الرياض





أ. سحر بنت فهد  
إسلام \*

## عدم الانضباط مشكلة مستعصية

لولا

اختلاف الضمائر والقدرات والمهارات لما وضعت الأنظمة والتشريعات، ولما طبقت القوانين، وضُدت القرارات والتعاميم.

ولسنا بصدد الحديث عن القدرات والمهارات والأهواء فهي بالطبع متباينة، ولكن الحديث عن الإنتاجية، الانضباط والالتزام الوظيفي باعتبارها سلوكيات بشرية مرتبطة بعضها ببعض كل منها يؤدي إلى الآخر، وتعطل أحدها أو جميعها لدى الموظف يعني تعطل مصالح الأفراد، وبالتالي تعطل أهداف المنظمة، مما ينعكس سلباً على تطور وتقدم الدولة، لذا وجب أن نقف قليلاً لنفكر ونحلل عن أسباب الاختلافات في هذه السلوكيات لتظهر على البعض بشكل إيجابي وعلى البعض الآخر بشكلها السلبي.

بداية لابد أن نتفق على ضرورة أن يكون هناك قوانين وتشريعات تسري على الكل وتراعي كل الجوانب المتعلقة بالموظف وأن يكون هناك استخدام عادل وموجه لروح القانون.

فمصطلح الالتزام الوظيفي من المصطلحات الشائعة على مستوى المنظمات في يومنا هذا، ويشير هذا المصطلح إلى الالتزام العاطفي والفكري الذي يمتلكه المرء تجاه وظيفة محددة حتى يقدم لها أكثر جهوده تميزاً. وهو بذلك يصف الجهد الذي يرغب الموظف تقديمه من تلقاء نفسه وليس المفروض عليه.

ينعكس هذا الالتزام بشكل أساسي على الانضباط في أوقات الدوام الرسمي، تلك المشكلة المستعصية التي يجب اعتبارها على قمة أولويات محاربة الفساد التي يجب على المنظمات مكافحتها قبل مكافحة أي نوع آخر، فالتغيب والتأخر والمماطلة في مصالح العباد هو تعطيل لمصالح المنظمات والدولة، وتفويت الفرص على الجميع لإنجاز مشاريعهم كما يجب سواء كانوا أفراداً أم دولة.

وعدم الانضباط مشكلة شخصية تنعكس بطبيعتها على ممارساتنا في الحياة اليومية وبالتالي على التزامنا الوظيفي، فالالتزام الفرد في حياته الخاصة مشابه جداً لتصرفاته في وظيفته،

فالذي يتأخر عن مواعيده الخاصة تجده يتأخر عن مواعيد الدوام، ومن يماطل في واجباته الأسرية تجده يماطل في معاملات العباد، ومن تتأخر في ترتيب منزلها وتقدير الوجبات في مواعيدها لأسرتها تجدها بالمثّل في مجال عملها دائماً متأخرة أو متغيبية ومعطلة لمعاملات كثير من المواطنين الذين يأتون أحياناً من أماكن بعيدة لإنجاز معاملاتهم، وكل يوم تأخير يكلفهم الكثير من المعاناة والألم؛ وفي أحيان أخرى يكلفهم قطع أرزاقهم، ناهيك عن الوقت المهدر في الانتظار والترقب، وحرق الأعصاب.

لذا نحن محتاجون وبشدة لغرس أهمية وقيمة الوقت والانضباط بالمواعيد بين كافة فئات المجتمع، ولابد أن يبدأ منذ الصغر وبداية من المنزل حيث تعلم الأم أولادها أهمية عدم التأخر عن موعد النوم أو عن موعد الاستيقاظ والذهاب إلى المدرسة، ويعلمهم معلومهم أن هناك حساباً وعقاباً على التأخير، لينتقل السلوك فيما بعد إلى الشارع والوظيفة العامة التي من حق المواطن أن يغضب ويعاتب عندما تتأخر معاملته، وعلى المسئول الحكومي أن لا يحابي أحداً في هذا الموضوع ويبحث بجدية أين ذهب موظفوه، ولماذا تأخرت معاملة هذا المواطن.

ولاننس أهمية وجود تحفيز حقيقي للموظف المنضبط حتى وإن رأى البعض أن هذا من صميم عمله المطالب بتأديته وأن يكون هناك تغذية مرتدة لتلافي نقاط القصور عند البعض الآخر وتحويلها إلى فرص تحسين واكتشاف طاقات إبداعية كامنة.

بالإضافة إلى ذلك يمكن بث روح التحدي والمنافسة بين الموظفين، لأن الروتين والعمل على رتيبة واحدة لفترات طويلة يقتل إبداع الموظف ويصيبه بالملل وينعكس ذلك في الهرب من الوظيفة، وتبدأ رغبته تتأجج في التأخر والغياب غير المبرر والاستئذان المتكرر وفي بعض الأحيان يصل إلى حد ترك العمل. والخلاصة أنه ما لم نعمل على رفع الوعي بين موظفينا بأهمية الانضباط والالتزام، فإن مشاكلنا ستبقى كما هي، وسنورث المعاناة لأجيالنا القادمة، ولن نستطيع أن نتقدم ونتطور أبداً...●

نحن محتاجون  
وبشدة لغرس  
أهمية وقيمة  
الوقت والانضباط  
بالمواعيد بين  
كافة فئات  
المجتمع

يحملون الماجستير  
والدكتوراه وتضيق  
أمامهم فرص العمل

# المبتعثون وشبج البطالة

إعداد - شقران الرشيدى

**برغم** التطمينات التي تطلقها عدد من الجهات الرسمية، وبعض القائمين على برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي التي تؤكد توفر فرص العمل لجميع المبتعثين والمبتعثات العائدين لأرض الوطن، فإن كثيرا من المسؤولين والمختصين يتخوفون من بوادر أزمة بدأت تلوح في الأفق تنذر بتكدس المبتعثين من حملة الشهادات العليا «الماجستير والدكتوراه» وانضمامهم إلى قائمة البطالة في المملكة بسبب عدم وجود وظائف مناسبة لهم. حول «بطالة المبتعثين من حملة الشهادات العليا» طرحت مجلة «التنمية الإدارية» عدداً من التساؤلات عن خطة التوظيف المسبقة التي قيل إنها ستربط الابتعاث بتخصصات سوق العمل المحلي، وعن دور القنوات الرسمية في توفير فرص عمل مناسبة للمبتعثين العائدين ؟ ..

## المشاركون في القضية:

- د. عبد الله بن عبد العزيز الموسى، وكيل وزارة التعليم العالي لشؤون البعثات سابقاً، مدير الجامعات الإلكترونية بوزارة التعليم العالي.
- أ. عبد الرحمن بن علي الجريسي، رئيس الغرفة التجارية الصناعية بالرياض.
- أ. أحمد بن صالح الحميدان، وكيل وزارة العمل المساعد لشؤون العمالية.
- د. ليلى باطوق، وكيلة عمادة الدراسات العليا لشؤون الابتعاث والتدريب في جامعة الدمام.
- د. بندر بن أسعد السجان، مدير إدارة التخطيط والتطوير بمعهد الإدارة العامة.

## ١٩ تخصصاً في ٢٧ دولة

عن وجود خطة وطنية متكاملة لابتعاث وتوظيف السعوديين، ومدى وملاءمتها لاحتياجات سوق العمل... يقول د. عبدالله موسى: «أدرجت كافة تخصصات الابتعاث بناءً على حاجة سوق العمل». ويضيف أن برنامج التخصصات يحتوي على ١٩ تخصصاً في ٢٧ دولة، وأن التنسيق يتم بشكل مستمر مع القطاع الخاص ممثلاً بالغرف التجارية، ومع وزارتي الخدمة المدنية والعمل للبحث في الوظائف الشاغرة، ومنها تتطلق تخصصات برنامج الابتعاث من الدرجة الجامعية حتى الدراسات العليا. ويضرب د. عبدالله موسى مثالا حيا في هذا المجال بأن إحدى الجامعات السعودية استقطبت ٨٢٥ مبتعثاً عائداً من الخارج دفعة



**د. عبدالله الموسى:**

**لدينا 19 تخصص  
ابتعاث في 27 دولة  
مدرجاً بناءً على  
حاجات سوق العمل**



**أ. عبد الرحمن**

**الجريسي: احتياجات  
سوق العمل معروفة  
ومن يمتلك الشهادات  
والخبرات المطلوبة  
سيحصل على الأولوية  
فالمعيار الجودة  
والكفاءة**

## منسق توظيف خريجي برنامج خادم الحرمين الشريفين بوزارة التعليم العالي: لا مخاوف من عدم توظيف المبتعثين

**أكد** مستشار وكالة وزارة التعليم العالي لشؤون البعثات ومنسق توظيف خريجي برنامج خادم الحرمين د. عبد العزيز العريني في بيان صحفي إن البرنامج يبتعث الطلاب والطالبات إلى أفضل الجامعات العالمية في مختلف دول العالم ضمن التخصصات التي تخدم خطط التنمية وسوق العمل. وأن الوزارة تتلقى بين فترة وأخرى طلبات من شركات سعودية لتوظيف المبتعثين، ويتم بث رغبات الشركات على إيميلات المبتعثين. وقال: «لا مخاوف من عدم توظيف المبتعثين، بالنظر إلى تخصصاتهم واحتياجات سوق العمل». مؤكداً تشكيل لجنة وزارية تضم في عضويتها ممثلين من وزارت التعليم العالي والخدمة المدنية والعمل، إضافة إلى ممثلين من الغرف التجارية لبحث إيجاد وظائف للعائدين من الابتعاث. ●

العالي عقدت ورش عمل مع جهات حكومية عدة بينها وزارة العمل، والغرفة التجارية الصناعية، ووزارة التخطيط، وصندوق تنمية الموارد البشرية لمناقشة الفرص الوظيفية في سوق العمل للأعوام الخمسة المقبلة». لافتاً إلى أن وزارة التعليم العالي حريصة على أن تتلمس حاجات سوق العمل فنحو ٥٨ إلى ٦٠٪ من التخصصات علمية بحتة والبقية في علوم مطلوبة في السوق. وقال: «لن يمثلوا أي مشكلة في سوق العمل المحلي». مفيداً

أن برنامج خادم الحرمين الشريفين للإبتعاث الخارجي أعاد تهيئة المبتعثين المنتسبين لتخصصات أدبية ليس لها مجال في سوق العمل بالملكة من خلال تأهيلهم من جديد للدراسة في تخصصات أخرى يحتاجها السوق، مثل الموارد البشرية، والمحاسبة، والتسويق، وغير ذلك، موضحاً أن ذلك يتم بالتنسيق مع عدد من الجهات الحكومية لمعرفة ما تتطلبه خطط التنمية في البلاد وسد النقص في الموارد البشرية بأي مجال تتم الحاجة إليه. وبين د. الموسى أن

واحدة. مشيراً إلى أن وزارة التعليم العالي تتلقى كل يوم طلبات من جامعات سعودية في مختلف المناطق تبدي فيها رغبتها في الحصول على قوائم المبتعثين للتنسيق معهم واستقطابهم فور انتهاء دراستهم وعودتهم من البعثة. وعما يقال إن هناك مشكلة «بطالة» تواجه عدداً من المبتعثين والمبتعثات العائدين لأرض الوطن خاصة من حاملي الماجستير والدكتوراه.. قال د. الموسى: «وزارة التعليم







## يبلغ عددهم حالياً ١٣٠ ألف مبتعث في ٢٧ دولة

وزارة التعليم العالي: خلال ١٤ مرحلة..

سيتم تخرج ٥٠ ألف مبتعث سعودي من أفضل ٥٠٠ جامعة في العالم عام ٢٠٢٠م

هؤلاء الطلبة يدرسون تخصصات الأعمال التجارية والإدارة، والهندسة والصناعات الهندسية، والمعلوماتية، والخدمات الطبية، والطب، وأن نسبة ٢٠,٨٥ ٪ منهم يتركز في ست دول هي أمريكا، وبريطانيا، وكندا، وأستراليا، ومصر، والأردن. و أن نسبة ٦٠ ٪ منهم متواجدون في الولايات المتحدة الأمريكية. وأن التقديرات الأولية تشير إلى أن التكلفة الإجمالية للابتعاث وصلت حتى الآن إلى أكثر من ٦٠ مليار ريال. ●

التعليم العالي)، و(١١٨٤٥ مرافقاً يدرس اللغة)، و (١٤١٠٣ موظفين مبتعثين)، و(١٦٦٠٥ دارسين على حسابهم الخاص). و أن المرحلة السابعة من برنامج الابتعاث الخارجي قد انتهت مؤخراً، والعمل قائم للبدء في المرحلة الثامنة، فالتاسعة، حتى المرحلة العاشرة والأخيرة التي من المقرر أن تبدأ عام ٢٠١٤م. وأكدت الوزارة أن إحصائيات الوزارة لشهر محرم ١٤٣٣هـ / ٢٠١٢م بينت أن ما نسبته ٣٠,٧٠ ٪ من

**ذكرت** تقارير صادرة من وزارة التعليم العالي أن لديها هدفاً إستراتيجياً من برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي بعد انتهاء مرحلته العاشرة عام ٢٠٢٠م، وهو تخرج ٥٠٠ ألف مبتعث سعودي من أفضل ٥٠٠ جامعة في العالم. وأكدت الوزارة أن عدد الدارسين السعوديين في الخارج بلغ حالياً (١٣٠٣٩٧ طالباً وطالبة) في ٢٧ دولة، منهم (٨٧٨٤٤) طالباً مبتعثاً من وزارة

### شهادات وخبرات مطلوبة

وفي ذات السياق يقول أ. عبد الرحمن الجريسي: «نحن في القطاع الخاص نرحب بعودة المبتعثين للوطن بشهاداتهم وخبراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها من برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي». مؤكداً أهمية دعم ولاية الأمر - حفظهم الله - للشباب بما يحقق الفائدة للوطن بشكل عام. فعندما يكون لديه جيل ناشئ مثقف على مستوى عالٍ من العلم والمعرفة - بحسب الجريسي - سيكون أفضل من وطن لديه جيل ذو تحصيل

لدى وزارة التعليم العالي لجنة استشارية، تتابع بيانات منظمة العمل والعمال الدولية ومنظمة اليونسكو العالمية، المعنية بتحديد حاجات الدول من التخصصات الدراسية لتحقيق التنمية، لتتماشى خططها في برنامج الابتعاث الخارجي مع ما يتم تحديده عالمياً من حاجات المجتمع، والمجتمع السعودي منها، في تخصصات الطب، والهندسة، والحاسب، وغيرها، مؤكداً أن البرنامج يسير حتى الآن وفق ما خطط له في المملكة، وبما يتوافق مع التقارير العالمية الخاصة بتنمية الدول.



**أ. أحمد الحميدان:**  
المبتعثون العائدون  
لن تواجههم مشاكل  
التوظيف ووزارة  
العمل تعمل على عدة  
مسارات لتوظيفهم



**د. بندر السجّان:**  
هناك سوء تخطيط  
في توجيه المبتعثين  
لمسارات وتخصصات  
علمية تتطلب كفاءات  
وطنية مؤهلة

## السعودية الثالثة في الحراك الطلابي العالمي اليونيسكو: هناك علاقة إيجابية بين الاستثمار في التعليم والنمو الاقتصادي

**ذكرت** تقارير منظمة اليونسكو أن هناك علاقة إيجابية بين الاستثمار في التعليم والنمو الاقتصادي في جميع دول العالم، وأن التعليم يحقق عائداً أكثر أهمية للمجتمعات الإنسانية، موضحة أن سنة واحدة في التعليم تحقق نمواً في الناتج المحلي بنسبة ٧٪، وأن التعليم يسهم في البناء المعرفي والثقافي ويسهم في الانفتاح والتعايش مع الآخر مما يكسب القيم الجيدة، والسعي الدؤوب والتنافسية، وتعميق العلاقات الثقافية والحضارية بين الشعوب. وأكدت التقارير أن المملكة حققت من خلال برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي مركزاً متقدماً بين دول العالم في الحراك الطلابي العالمي، وأن الصين تتقدم دول العالم في ابتعاث طلابها بـ (٤٢١٠٠٠) يليها الهند بـ (١٥٣٣٠٠) ثم المملكة العربية السعودية حيث بلغ عدد الطلاب المبتعثين أكثر من (١٣٠٠٠٠) متقدمة بذلك على اليابان وكوريا والولايات المتحدة الأمريكية، كما أنها تحتل الأولى بين دول العالم بالنسبة مقارنة بعدد السكان إذ يبلغ نسبة المبتعثين إلى عدد السكان في المملكة (٠,٣٪) بالإضافة إلى حصول مجموعة من الطلاب والطالبات السعوديين على عدد من الجوائز العلمية وبراءات الاختراع وشهادات التفوق العلمي. ●

مطلوبة من المبتعثين يحصل على أولوية في العمل، وهناك آلية استقطاب معيارها جودة وكفاءة الكوادر.

### رافد لسوق العمل

وعن بوادر هذه الأزمة، وعدم وجود فرص عمل مناسبة للمبتعثين.. يقول أ. أحمد الحميدان: «برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث سيكون رافداً لسوق العمل المحلي في مختلف التخصصات». مؤكداً أن عودة المبتعثين بمؤهلاتهم الجديدة ستكون رداً قوياً على اتهامات مسؤولي القطاع الخاص المتكررة في شأن عدم تأهيل الشباب



علمي محدود. مضيفاً أن البلدان المتقدمة تطورت بسبب وجود أجيال متعلمة، ومطلعة ساعدت في حل الكثير من المشاكل في البلد. وحول عدم توفر فرص عمل ملائمة للمبتعثين في مؤسسات القطاع الخاص وشركاته، قال: «احتياجات سوق العمل المحلي معروفة ولا أعتقد أنها غائبة عن مسؤولي برنامج الابتعاث، ومن يمتلك شهادات وخبرات

## فشل أكثر من ١٢ ألف مبتعث ومبتعثة الهدر الأكاديمي .. أبرز معوقات الابتعاث الخارجي

### كشفت

تقارير اعلامية أن أبرز المعوقات التي تعترض طلاب برنامج الابتعاث الخارجي تتعلق بـ الهدر الأكاديمي الذي يعود في الغالب لطبيعة الجامعات الأجنبية وأنظمتها، إضافة إلى طلبات بعض المبتعثين الانتقال لجامعات أقل مستوى من تلك التي كانوا يدرسون فيها، أو أن يُطلب الانتقال إلى جامعة غير موصى بها أكاديمياً. وأكدت المصادر إعادة ١٢ ألف مبتعث ومبتعثة، وأن نسبة ٥١٪ من المعادين كان في العام ٢٠١٠م، فيما تم إيقاف صرف المكافأة عن ١٥٠٠ طالب في بريطانيا وحدها، لترتفع نسبة المعادين، ومن أوقفت مكافآتهم العام الماضي ٢٠١١م إلى نسبة ٦٣,٥٪ (٧٦٣٠ مبتعثاً ومبتعثة). كما اضطرت وزارة التعليم العالي لإيقاف بعض تخصصات الابتعاث لبعض الدول، كاستراليا وبريطانيا بسبب تكدس أعداد الطلاب السعوديين الكبير هناك، فعلى سبيل المثال تغص الجامعات البريطانية بنحو ١٥ ألف طالب سعودي.





## لعدم وجود وظائف :

### مبتعثون يبحثون عن إعانة «حافر»

**أطلق** مجموعة من المبتعثين العاطلين والعاطلات عن العمل من حملة الماجستير والدكتوراه، صفحة إلكترونية عبر موقع التواصل الاجتماعي «الفيس بوك» من أجل البحث عن وظائف، بعد أن وجدوا أنفسهم في عداد العاطلين عن العمل رغم شهادتهم العليا وتخصصاتهم النادرة. وتم رصد أكثر من ١٥٠ مبتعثاً، لجئوا إلى موقع «حافر» بحثاً عن الإعانة بعد أن تعذر الحصول على وظائف، كما تحدثت مجموعة من الطالبات العائدات من الابتعاث عن معاناتهن في البحث عن فرص وظيفية، واصطفاً في طوابير انتظار العمل مع نظيراتهن الخريجات من الجامعات المحلية. ●

## من بريطانيا وإيرلندا والصين واليابان

### مبتعثون غير معترف بهم .. والقطاعات الحكومية ترفض توظيفهم

**ذكرت** تقارير إعلامية أن عدداً من الطلبة السعوديين العائدين من بريطانيا وإيرلندا والصين واليابان يعانون رفض توظيفهم في بعض القطاعات الحكومية، وعدد من مؤسسات القطاع الخاص بسبب عدم رضا المسؤولين في هذين القطاعين عن الدولة التي درس فيها المبتعث وحصل على شهادته منها. مبررين ذلك بأن الدولة التي أوقف عنها الابتعاث من قبل وزارة التعليم العالي مؤخر على عدم الاقتناع بشهادة مبتعثيها، وبالتالي عدم جدارتهم بفرص العمل. ●

السعودي بالقدر الكافي. وشدد على أن المبتعثين العائدين لن تواجههم مشكلة بطالة، إذ إن المملكة لديها ٦.٥ مليون عامل، وتصدر سنوياً أكثر من ١,٢ مليون تأشيرة عمل. وأوضح أن وزارة العمل تعمل على مسارات عدة لتوظيف السعوديين وغير قلقة من عودة المبتعثين إلى أرض الوطن، فالدولة تعمل لبناء مستقبل قوي في مجال اقتصادها الذين يعتبر هؤلاء أساسه. وقال إن وزارة العمل تعمل على مسارات عدة في توظيف السعوديين منها تشكيل فريق عمل إستراتيجية توظيف السعوديين، وكذلك الإسهام في إيصال طالب العمل مع صاحب العمل بأسرع طريقة من خلال تطوير شامل للبيانات على الموقع الإلكتروني وبإمكان المبتعث أن يطلع على الشركات التي لديها فرص وظيفية، وتنسيقنا سيستمر مع وزارة التعليم العالي بطرق جديدة.

### خطة لتوظيف المبتعثين

ومن جانبها قالت د. ليلي باطوق: «المشكلة كانت أن برنامج الابتعاث الخارجي لم يكن يعمل ضمن خطة لتوظيف المبتعثين كهدف رئيسي له، حيث إن هذا البرنامج جاء في البداية لحل أزمة الجامعات السعودية التي كانت تعاني عجزاً في استيعاب خريجي الثانوية الذين كانت أعدادهم تتضاعف، مما حال دون احتوائهم ضمن الجامعات المحلية، ليكون برنامج الابتعاث الخارجي أحد الحلول».

وأضافت أن الهدف في البداية كان واضحاً وبالتالي لم يربط بتخصصات مهنية يتطلبها سوق العمل أو إيجاد فرص وظيفية للمبتعثين عند عودتهم وإنما تضمن خطة مستقبلية في مجال التنمية العامة وكان دوره الأساسي تطوير المواطن السعودي - على حد وصف د. باطوق - .

### د. ليلي باطوق: المشكلة أن

### الهدف في البداية من برنامج

### الابتعاث لم يكن إيجاد فرص

### عمل للمبتعثين إنما تضمن خطة

### تطوير المواطن السعودي

### سوء تخطيط

ويرى د. بندر السجّان أن هناك سوء تخطيط منذ البداية في توجيه المبتعثين لمسارات وتخصصات علمية تعاني الدولة في مختلف القطاعات من نقص في ملئها بالكفاءات الوطنية، وبالتالي لم يوجهوا بالقدر الكافي نحو الفرص الوظيفية التي يتطلبها سوق العمل، وبأن هذا اتضح لاحقاً في التوجه نحو إقفال بعض التخصصات الدراسية. ويضيف د. بندر السجّان أن عدم إتاحة المجال للجامعات والمعاهد الحكومية المتخصصة لتتولى الإشراف على المبتعثين وتوجيههم التوجيه الصحيح، ومعاونة وزارة التعليم العالي في إدارة هذا البرنامج الوطني الطموح فاقم من المشكلة؛ فعلى سبيل المثال عندما يكون الاحتياج لابتعاث (٢٠٠٠) ألفين خريج في الهندسة نجد أن المبتعثين يتجاوزون ٥٠٠٠ آلاف مبتعث، وهناك العديد من الأمثلة والمواقف التي تتطلب إعادة النظر في الأسلوب المتبع في إدارة هذا البرنامج. ●



## المسؤول كلمة

# الفاعلية التنظيمية والقدرة على الابتكار



د. مشيب بن عايض  
القحطاني\*

تبرز القدرة  
القيادية كثنائي  
القدرات المهمة  
في تحديد  
فاعلية المنظمة،  
وتتمثل هذه  
القدرة في  
تحديد وجهة  
المنظمة، ومن  
ثم اصطفاها  
أنشطتها  
وتوجيه مواردها  
بغية الوصول  
إلى تلك الوجهة

للمستفيدين من خدماتها.  
٨- من الأهمية بمكان التمييز بين أنواع المنظمات وتباين أنشطتها المختلفة عند تحديد مفهوم الفاعلية التنظيمية. حيث يعزز هذا الإدراك تطور فهم الاستراتيجيات والمبادرات التي تقود إلى الفاعلية التنظيمية لكل منها.

٩- من المهم دراسة الفاعلية التنظيمية في المنظمات باعتبارها شبكة تنظيمية مترابطة. فقد تعتمد وتتأثر الفاعلية التنظيمية لمنظمة ما بشكل كبير بالفاعلية التنظيمية للمنظمات الأخرى ضمن حيز التفاعل التنظيمي فيما بينها.

وانطلاقاً من تلك الافتراضات ولتحديد مؤشرات الفاعلية لأي منظمة حكومية، لابد من الوقوف على مجموعة من القدرات الأساسية لإدارة الأداء فيها بصورة فاعلة. ولعل أولى هذه القدرات تتمثل في القدرة الإستراتيجية، وتتضمن قدرة المنظمة على المحافظة في أداؤها على التركيز على التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة، خصوصاً فيما يتعلق بمقابلة احتياجات المستفيدين من خدماتها، ومن ثم تحويل وتوحيد أنشطتها للاستجابة لتلك الاحتياجات. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الوعي بالتغيرات وقياس الأداء المستمر. وتبرز القدرة القيادية كثنائي القدرات المهمة في تحديد فاعلية المنظمة، وتتمثل هذه القدرة في تحديد وجهة المنظمة، ومن ثم اصطفاها أنشطتها وتوجيه مواردها بغية الوصول إلى تلك الوجهة. ويمكن ترجمة ذلك في وجود رؤية وأهداف مقنعة لجميع أعضاء المنظمة، ومن ثم تبني برامج نوعية محفزة لتحقيق تلك الرؤية وإزالة المعوقات والمشكلات التي تعترض سير المنظمة نحو وجهتها. ثالث القدرات تتمثل في القدرة الإدارية، وتُعنى بضمان الكفاءة والفاعلية في توظيف الموارد المختلفة في المنظمة من خلال تنسيق وتنمية تلك الموارد واستغلالها الاستغلال الأمثل. في حين تأتي القدرة الفنية رابعاً في مسار التحول نحو الفاعلية، وتشير إلى القدرة على تصميم وتقديم خدمات ذات كفاءة وفاعلية عالية للمستفيدين. وأخيراً يتطلب وجود الفاعلية التنظيمية قدرة على التحديث والتطوير، والمتمثلة في قدرة المنظمة على التغيير والابتكار من خلال انتهاج أساليب تواصل مستمرة مع المستفيدين وصناع القرار ووسائل الإعلام وعكس ذلك في برامجها وخدماتها. ●

**يعني** الأداء المؤسسي معاني مختلفة للعديد من الأشخاص، فعلى الرغم من

تنامي الجهود في الوصول إلى أعلى مستويات الأداء، إلا أنه لا يوجد تفسير معياري لما يُقصد بمعدلات الأداء العالي أو لكيفية الوصول إليها. لذا لابد من الاطلاع على وجهات النظر المختلفة في هذا الصدد، ومن ثم تحديد الرؤية الخاصة بالمنظمة في تحقيق تلك المعدلات العالية من الأداء. ولعل هذا ما يحدد ملامح الفاعلية التنظيمية والتي تُعرف بوصول المنظمة إلى الحدود القصوى من الأداء. ومن أفضل الكتابات العلمية في تحديد مفهوم الفاعلية التنظيمية ما أورده كل من هيرمان و رنز (Herman & Renz) اللذين حددوا تسعة افتراضات أساسية في طريق تحقيق مستويات عالية من الفاعلية التنظيمية، يمكن إيجازها فيما يلي:

١- الفاعلية التنظيمية في حقيقتها عبارة عن مجال حيوي للمقارنة والمقاربة، فالمحدد لفاعلية المنظمة هو مقارنة أو مقاربة أداؤها بغيرها من الممارسات المتميزة أو من المنظمات المتفردة في أداؤها.

٢- مفهوم الفاعلية التنظيمية متعدد الجوانب والأبعاد ولا يمكن مثلاً قياس الفاعلية التنظيمية لأي منظمة من خلال مؤشر أداء وحيد، فتحقيق وفر في الميزانية لا يشير بالضرورة إلى فاعلية تنظيمية عالية.

٣- القيادة في المنظمة هي من يصنع الفارق في الفاعلية التنظيمية. فقد وجد في العديد من الدراسات أن هناك معامل ارتباط عال موجب بين فاعلية القيادة والفاعلية التنظيمية.

٤- الفاعلية التنظيمية هي بناء اجتماعي المحيط بالمنظمة، فنجد اختلافاً في تعريفها من منظمة إلى أخرى ومن شخص إلى آخر.

٥- المنظمة الفاعلة لابد وأنها تنتهج ممارسات إدارية سليمة، وليس بالضرورة أن العكس صحيح. فقد تتبنى المنظمة ممارسات إدارية سليمة ولكن لا تستطيع تحقيق الفاعلية التنظيمية.

٦- يقتضي الادعاء بتبني أفضل الممارسات تقييماً نقدياً فاعلاً، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج مغايرة لما هو متفق عليه بشأن ضمان الوصول إلى فاعلية تنظيمية عالية من خلال استقطاب أفضل الممارسات.

٧- يوفر قياس استجابة المنظمة حلاً للاختلاف في الحكم على فاعليتها. ويعود فهم الاستجابة إلى قدرة المنظمة على الاستجابة لما يشكل أهمية وضرورة

# أثر المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية

أعدها للنشر: محمود القيعي



نشرت هذه الدراسة بدورية الإدارة العامة الصادرة عن معهد الإدارة العامة، العدد الثاني ربيع الآخر ١٤٣٢ هـ - مارس ٢٠١١ م - وهي من إعداد د. عادل عبد المنعم المسدي - أستاذ إدارة الأعمال المشارك، كلية التجارة - جامعة طنطا، جمهورية مصر العربية.

## لعل

من أهم ما انتهت إليه دراسة أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي (للدكتور عادل المسدي، أن أكثر محددات الثقافة التنظيمية تأثيراً في سلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين هي ثقافة المنظمة المشجعة على الابتكار، يليها ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام الأفراد، ثم ثقافة المنظمة المشجعة على المنافسة الموضوعية بين العاملين، وأخيراً ثقافة المنظمة التي تهتم بمراحل العمل.

استهدفت الدراسة قياس أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين، وذلك تطبيقاً على قطاع الصحة بمدينة طنطا.

وقد تمثلت وحدة المعاينة في الأطباء وهيئة التمريض والوظائف التخصصية والإدارية.

استخدم الباحث المنهج الاستنباطي في الدراسة، كما استعان بأسلوب الانحدار المتعدد مستخدماً أسلوب - step wise، وذلك لاختبار مدى صحة فروض البحث .

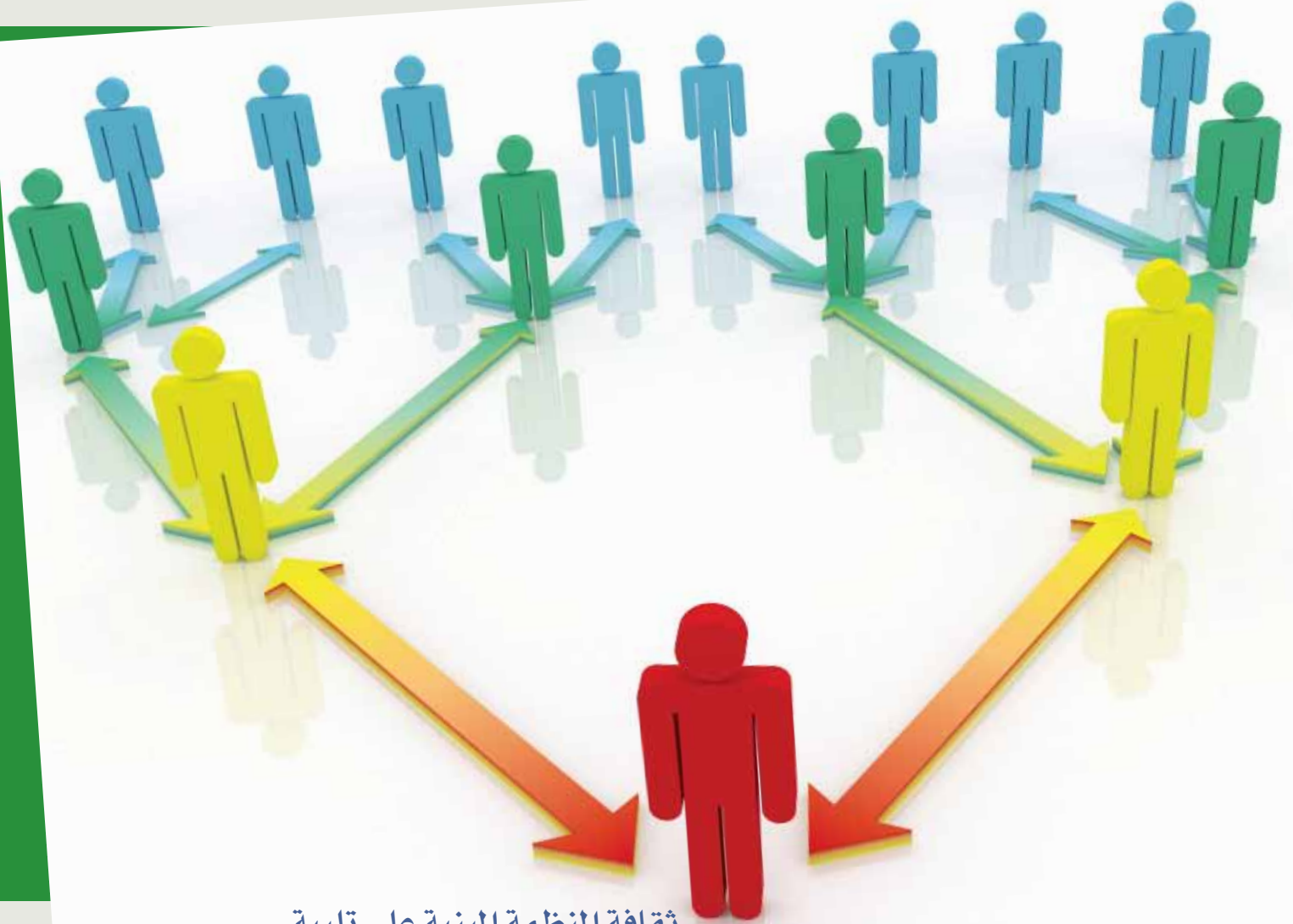
ذهب المسدي إلى أن الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي أجمعوا على أن ثقافة المنظمة إما أن تكون مصدراً مهماً من مصادر قوة المنظمة ونجاحها، وإما أن تكون مصدر ضعف للمنظمة حيث تقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير.

## لماذا القطاع الصحي؟

وأرجع الباحث اختياره للقطاع الصحي مجالاً تطبيقياً للدراسة لعدة أسباب منها : أن القطاع الصحي من أكثر القطاعات

الخدمية أهمية، باعتباره مطلباً أساسياً لجميع المواطنين، كما أن انتشار الإهمال واللامبالاة بصحة المواطنين كان سبباً رئيساً في اختيار هذا القطاع ليكون مجالاً للتطبيق، فضلاً عن أن القطاع الصحي يعد بيئة مناسبة لتطبيق الدراسة نظراً لاختلاف الثقافات وسلوكيات الالتزام التنظيمي داخل هذا القطاع، كما أن القطاع يعتمد بصفة أساسية على أخلاقيات المهنة بما تشمله من سلوكيات الالتزام التنظيمي.

رصد الباحث -من خلال إجراء عدة مقابلات مع بعض العاملين ( أطباء - هيئة تمريض - إداريين) وبعض المستفيدين من الخدمة الصحية بمستشفيات جامعة طنطا وبعض المستشفيات الاستثمارية الخاصة بمدينة طنطا - عدداً من المظاهر السلبية تمثلت في تدني مستويات الأداء وتزايد الشكوى وانتقادات المستفيدين لمستوى جودة الخدمات الصحية التي يحصلون عليها، ووجود قوائم انتظار لإجراء الفحوصات، وإجراء العمليات الجراحية والتحليلات الطبية والأشعة، وصرف أدوية بديلة أقل فاعلية، وسوء معاملة المرضى وذويهم.



## ثقافة المنظمة المبنية على تلبية احتياجات العاملين تؤدي إلى زيادة إحساسهم بالذاتية والهوية

تحسنه وتطوره .  
كما أن دراسة سلوكيات الالتزام التنظيمي للمرؤوسين يساعد على تشكيل كيان قادة المستقبل، وذلك لأن القادة الأكفاء يقومون بإفراز مرؤوسين أكفاء قادرين على التمسك بسلوكيات الالتزام التنظيمي الفعالة، مما يعد إثراء لعلم السلوك التنظيمي بصفة خاصة، ونظرية التنظيم بصفة عامة.  
على المستوى التطبيقي يستمد البحث أهمية، لأنه يمكن للمستشفيات محل البحث الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحديد أبعاد وملامح ثقافتها، ومدى تأثيرها في سلوكيات الالتزام التنظيمي للمرؤوسين، مما قد يدفعها إلى تقييم هذه الثقافة وتطويرها بوضع الأنظمة أو اللوائح المناسبة التي تساعد على تفعيل سلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين بها .  
كما أن الدراسة تمد المسؤولين ببيانات صادقة وموثقة ومستمدة من دراسات ميدانية، تساعد في تقليل ظاهرة الغترب الوظيفي الذي يعد أكبر وباء يصيب أى منظمة .  
كما حاولت الدراسة التصدي لمشاكل العمل المتمثلة في

واستنتج الباحث أن أسباب ذلك راجعة إلى انخفاض أساليب الرقابة، وعدم وجود ثقافة واضحة لمستشفيات جامعة طنطا، وبعض المستشفيات الخاصة، الأمر الذي أدى على تدني سلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين .

يرى الباحث أن محاولة ربط ثقافة المنظمة بسلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين بها هدف يمكن التوصل إليه من خلال تحقيق عدد من الأهداف الفرعية منها: الوصول إلى مجموعة من محددات ثقافة المنظمة المؤثرة في سلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين، وتحديد درجة تأثير كل منها في تفعيل تلك السلوكيات، وترتيب تلك المحددات من حيث قوة التأثير في سلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين استناداً إلى الدراسة الميدانية، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين الثقافات التنظيمية الفرعية وسلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين، وضرورة الخروج بنتائج وتوصيات تمكن المخططين وواضعي السياسات العامة في القطاع الصحي أن يسترشدوا بها عند اتخاذ القرارات في هذا المجال.  
تكتسب دراسة الالتزام التنظيمي أهمية خاصة، لأن الاهتمام بسلوكيات الالتزام التنظيمي أصبح ضرورة ملحة تفرضها ظروف الحياة التي نعيشها.

على المستوى العلمي تتبع أهمية البحث من أن تفعيل سلوكيات الالتزام التنظيمي للمرؤوسين تمثل محور اهتمام القيادات العليا بأية منظمة وهي الأساس في زيادة فعالية الأداء ومدى



## دعوة لأن يشمل دور إدارة الموارد البشرية بناء قوة عمل تحمل قيم المنظمة ومعتقداتها



أن الثقافة تشمل قيم ومعتقدات وافتراسات أساسية يشترك فيها أعضاء التنظيم، وأن ثقافة المنظمة هي التي تحدد شكل التصرف أو السلوك، فهي تمثل أسلوب ونسق تعامل مع المشكلات الداخلية والخارجية، وأن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، وقد تكون الثقافة إيجابية إذا حققت أهداف المنظمة، وقد تكون سلبية إذا كانت مخالفة لأهداف المنظمة.

### أهمية دراسة ثقافة المنظمة

ويرى الباحث أن الاهتمام بالثقافة التنظيمية يزداد في منظمات الأعمال، لما لها من تأثير بالغ الأهمية في أداء الأفراد وأداء المنظمة ككل، وعدد الأسباب التي مهدت الطريق لظهور مدرسة الثقافة التنظيمية حسب رأي Amin.1996:33

ومنها أثر الثقافات القومية في الأداء، من خلال دراسة التجربة اليابانية في الإدارة، وفشل بعض مشروعات الاندماج بسبب عدم اتفاق قيم العاملين في الشركات المندمجة، الأمر الذي لفت النظر لضرورة دراسة ثقافة المنظمة، فشل المدارس الإدارية في تفسير أسباب اختلاف مستويات الأداء بين المنظمات المشابهة في الهياكل والعلاقات البيئية، لفت الأنظار إلى دراسة ثقافة المنظمة باعتبارها أساساً يمكن من خلاله تفسير اختلاف الأداء بين المنظمات، ومنها تزامن تطوير مدخل الثقافة التنظيمية مع الدعوة إلى أن يشمل دور إدارة الموارد البشرية بناء قوة عمل تحمل قيم ومعتقدات المنظمة أي تحمل ثقافة المنظمة .

وتناول الباحث الوظائف التي تؤديها ثقافة المنظمة ومنها حسب رأي Robbins.1998:601

أن الثقافة المبنية على تلبية احتياجات العاملين تؤدي إلى زيادة إحساسهم بالذاتية والهوية، كما أنها تساعد في إيجاد الالتزام الجماعي بين العاملين، وتدعم ثقافة المنظمة استقرارها كنظام اجتماعي، وتساعد الثقافة التنظيمية على خلق مناخ يساعد على الابتكار والتميز، إضافة إلى أن الثقافة التنظيمية تساعد على خلق نوع من الانسجام والانتماء بين الفرد وعمله، كما أن ثقافة المنظمة تساعد على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد .

وحسب رأي الباحث فإن الثقافة التنظيمية الواضحة تساعد على تدعيم نظام الاتصالات، كما أنها تساعد على زيادة الاتفاق الجماعي بين أعضاء المنظمة على الأهداف العامة للمنظمة وسبل تحقيق هذه الأهداف .

### مفهوم الالتزام التنظيمي

يرى الباحث أن مفهوم الالتزام التنظيمي لا يزال مختلفاً في تعريفه، ففي حين يرى organ أن الالتزام التنظيمي يتمثل في إحساس الفرد بالانجذاب نحو المنظمة التي يعمل بها، فإن عبد الوهاب خطاب يرى أن الالتزام التنظيمي هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، ويتربط عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة .

قوائم الانتظار، وانتقادات المستفيدين من الخدمة خاصة بالمستشفيات العامة والحكومية، وذلك بتوفير ثقافة تنظيمية مشجعة على الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين .

### الإطار النظري للبحث

يتناول الباحث في هذا الإطار عدة عناصر، منها: مفهوم الثقافة التنظيمية، أهمية دراسة ثقافة المنظمة، مفهوم الالتزام التنظيمي، أهمية دراسة الالتزام التنظيمي. ويرى الباحث أنه لا يوجد اتفاق موحد على تعريف ثقافة المنظمة، فالبعض عرفها من خلال وظائفها، والبعض الآخر ركز على مكوناتها، وأثر تلك المكونات في سلوك أفراد المنظمة. وأورد مجموعة من التعريفات لمفهوم الثقافة، خلص منها إلى



## إشاعة الثقافة التنظيمية تساعد على خلق مناخ للابتكار والتميز

الالتزام التنظيمي، حيث تزيد المسؤوليات والسلطات المرتبطة بهذه المسؤوليات .

كما استهدفت دراسة Allen.Meyer.1990:847-858 اختبار العلاقة بين ممارسة الموظفين لسلوكيات الالتزام التنظيمي وتأثير هذه السلوكيات في الفعالية التنظيمية، حيث أجريت الدراسة على عينة من خريجي Mba والبالغ عددهم ٤٥ خريجاً تم التحاقهم بالعمل بعد تخرجهم مباشرة، وجاءت النتائج بتأييد فكرة أن الالتزام التنظيمي يؤثر تأثيراً سلبياً في نية ترك الموظف لعمله، وكذلك في الغياب والتأخير .

وحول علاقة الالتزام التنظيمي بالرضا الوظيفي وخصائص الوظيفة، قامت دراسة Al shammari , jefri. 1996:32-65 والتي تمت على ٥٠٤ موظفين من المغتربين بالمملكة العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن مستويات الرضا الوظيفي للموظف تؤثر في التزام هذا الموظف تجاه منظمته، وكذلك يؤثر مدى إدراك الموظف لمساره الوظيفي في مستويات الالتزام التنظيمي للموظف .

كما أن مستوى الرضا الوظيفي يتأثر ببعض خصائص الوظيفة مثل الاستقلالية، وحيوية المهام، والتغذية العكسية ومن ثم يتأثر مستوى الالتزام التنظيمي.

مستويات الرضا الوظيفي تؤثر في التزام الموظف تجاه منظمته واستعرض الباحث دراسة EISENBERGER.ET AL. 2001:42-52

بينما يؤكد العتيبي السواط أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة، وله تأثير في قرار الفرد في البقاء بالمنظمة أو تركها .  
وأخيراً ترى القصراوي أن الالتزام التنظيمي هو اقتناع أساسي بالمنظمة وأهدافها وتطابق بين هذه الأهداف وأهداف الفرد، وكذلك الرغبة الداخلية للبقاء بالمنظمة مع إدراك للتكلفة المصاحبة لترك المنظمة، ومن ثم بذل الجهود للاستمرار في هذا الالتزام من جانب الفرد والمنظمة .

### أهمية دراسة الالتزام التنظيمي

يرى الباحث أن أهمية دراسة الالتزام التنظيمي ترجع إلى تأثيره البالغ الأهمية في الفعالية التنظيمية ورفع مستوى الأداء، حيث ترى القصراوي أن هناك بعض الأسباب التي دفعت الكثير من الكتاب والباحثين لدراسة الالتزام التنظيمي، منها : أن الالتزام التنظيمي يشرح طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة ككل، كما أن الالتزام التنظيمي للأفراد يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات ويؤثر بالإيجاب في الفاعلية التنظيمية.

ورأى الباحث أن اهتمام معظم منظمات العالم اليوم بالعنصر البشري، ومحاولة تفسير سلوكه، ينصب بالطبع على أهمية دراسة سلوكيات الالتزام التنظيمي.

واستعرض الباحث بعض الدراسات التي استهدفت معرفة أثر المنظمة في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ومعدل دوران العمل، ومنها دراسة puller .et al. 1990 التي أجريت على ١٢٢ موظفاً في إحدى الشركات الهندسية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الالتزام التنظيمي تزيد مع زيادة المستوى الإداري، حيث المدير في المستويات الإدارية العليا تزيد لديه درجة



### التوصيات

وقدم الباحث عددا من التوصيات والمقترحات منها : ضرورة نشر ثقافة واضحة للمنظمة معلنة لجميع العاملين بها، وذلك عن طريق توزيع دليل للمنظمة يحتوي على فكر المنظمة وثقافتها، والعمل على تبني النمط الديمقراطي في القيادة والذي يحمل في طياته احترام وتقدير المرؤوسين مع الاهتمام بمراحل العمل، وذلك بمساندة المرؤوسين وتبادل المعلومات معهم .

وأوصى الباحث بضرورة إفساح المجال للمرؤوسين ذوي القدرات الابتكارية لتنمية مهاراتهم الإبداعية ووضعها موضع التطبيق العملي، مع توفير قاعدة نفسية يستطيع المرؤوس من خلالها الانطلاق بأفكاره واقتراحاته دون خوف من تسلط القادة .

ونبه الباحث على أهمية خلق بيئة تنافسية إيجابية بين العاملين، وذلك بغرس روح المبادرة والابتكار وتحمل المسؤولية . واقتراح الباحث إجراء عدد من الدراسات المستقبلية عن قياس أثر المنظمة في سلوكيات الاغتراب الوظيفي للأفراد العاملين، وإخضاع محددات الثقافة التنظيمية للدراسة في منظمات متباينة الأداء (ناجحة/ خاسرة) لمعرفة مدى الارتباط بين تلك المحددات ودرجة النجاح أو الفشل في العمل، وقياس أثر المتغيرات الديموجرافية مثل (النوع، السن، الخبرة، الحالة الاجتماعية، الجذور العرقية...) في سلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين. ●

التي أجريت على عينة مكونة من ٤١٣ موظفا للكشف عن علاقة إدراك الدعم التنظيمي بالالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : أن إدراك الموظف للدعم التنظيمي يرتبط ارتباطا إيجابيا بشعوره بالالتزام الوجداني الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الالتزام الوجداني يدعم العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي وممارسة سلوكيات الالتزام التنظيمي وبالتالي الأداء التنظيمي. ومنها دراسة Hsu.2009 التي طبقت على عينة مكونة من ٢٤٣ عاملا من الطبقة الوسطى والدنيا في ٧١ شركة في مجال تكنولوجيا المعلومات بتايوان، وقد أثبتت نتائج الدراسة صحة فروض البحث، من أن ثقافة المنظمة تؤثر تأثيرا معنويا إيجابيا في الالتزام التنظيمي، وفي الرضا الوظيفي. بينما تؤثر ثقافة المنظمة تأثيرا معنويا سلبيا في معدل دوران العمل .

### نتائج الدراسة

ومن نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي يؤثر تأثيرا معنويا إيجابيا في الالتزام التنظيمي، بينما يؤثر الرضا الوظيفي تأثيرا معنويا سلبيا في معدل دوران العمل.

وخلص الباحث لعدد من النتائج منها: وجود تأثير معنوي إيجابي بين ثقافة المنظمة المشجعة على الابتكار وسلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين، كذلك وجود تأثير معنوي إيجابي بين ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام الأفراد العاملين وسلوكياتهم نحو الالتزام التنظيمي، ووجود تأثير معنوي إيجابي بين ثقافة المنظمة التي تهتم بمراحل العمل وسلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين، ووجود تأثير معنوي إيجابي بين ثقافة المنظمة المشجعة على المنافسة الموضوعية بين العاملين وسلوكيات الالتزام التنظيمي لهؤلاء العاملين.

وأثبتت نتائج الدراسة أن توافر البرامج التدريبية والدعم التنظيمي والسماح بالمبادرات كانت أكثر عناصر ثقافة المنظمة المشجعة على الابتكار تأثيرا في سلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين.

وأظهرت النتائج كذلك أن الانتباه والاهتمام بالمرؤوسين، وتبادل المعلومات معهم كانا أكثر عناصر ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام الأفراد العاملين تأثيرا في سلوكياتهم نحو الالتزام التنظيمي، وقد يرجع ذلك إلى مهارة الرؤساء في النقاش والحوار مع المرؤوسين، وإتاحة الوقت الكافي لهم للاستفسار عن أمور العمل .

وبينت نتائج الدراسة أن الانتماء الوظيفي كان أكثر عناصر ثقافة المنظمة التي تهتم بمراحل العمل من حيث التأثير في سلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين.

وأشارت الدراسة في نتائجها إلى أن في مقدمة عناصر الثقافة التنظيمية المشجعة على المنافسة الموضوعية بين العاملين أهمية توافر فرص للترقية والتقدم، يليها توافر بيئة تنافسية إيجابية، ثم تحدي الدور، وأخيرا إدراكات العدالة التنظيمية.



# فكر بشكل مختلف!



أ. عبدالله بن مطلق  
الشايعي\*

التفكير بشكل مختلف أو ما يسميه البعض بـ "التفكير خارج الصندوق" هي ترجمة للعبارة الإنجليزية الشهيرة "Thinking Out Of The Box" وتعني حسب الإطار المفاهيمي : رفض التفكير النمطي السائد وتعزيز مبدأ التفكير بشكل غير تقليدي ومحاولة النظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة للحصول على أفكار بناءة جديدة، وذلك لعدة أغراض في المجالات الحياتية المختلفة. ومنها الكثير فيما يتعلق بالشأن الإداري، لكنني لضيق المساحة ولكي لا أثقل على القراء سأتطرق في هذه المقالة لكيفية التفكير بشكل مختلف من أجل تطوير الأداء في بيئة العمل.

عزيزي الموظف، رئيساً كنت أو مسؤولاً، إذا كنت ترى أن هناك نوعاً من التقليدية في الآلية المتبعة في إنجاز المهام في عملك وتؤثر سلباً على جودة الأداء في العمل، فأعلم أنها من صنع أناس تقليديين أو تكون قد عفا عليها الزمن، وبالتالي فهي ليست قواعد ثابتة لا ينبغي المساس بها. لذا لا تكن سلبياً ومكرراً لمن سبقوك، فهم ليسوا بأدعي منك. ويجب أن تؤمن دوماً بأن هناك طريقة أفضل ستكون حتماً أسهل، وستستغرق وقتاً أقصر، وسيتولد عنها إنتاجية أفضل بكل تأكيد. كل ما عليك فعله هو أن تطلق العنان لخيالك، وتفكر بشكل مختلف! ●

يميل الإنسان بطبيعته إلى الركون إلى السائد والمألوف في كل شيء، لكن ليس كل سائد ومألوف يعد هو الخيار الأمثل والأخير. فإعمال الذهن مطلب مهم للتطور في شتى مجالات الحياة

**قادت** شركة (Apple) الأمريكية حملة دعائية، كانت هذه العبارة (Think! Different) وتعني "فكر بشكل مختلف!" شعاراً لها خلال الأعوام ١٩٩٧ - ٢٠٠٢م، وصاحب الحملة فيلم دعائي رائع أسمته بـ "المجانين" تضمن عدة شخصيات شهيرة برزت في عدد من المجالات من مختلف أنحاء العالم وكان أبرزها: ألبرت اينشتاين، مارتن لوثر كينج، توماس ديسون، مهاتما غاندي، بابلو بيكاسو. فكل واحد من هؤلاء فكر بشكل مختلف وصنع نقطة تحول في تاريخ العالم لا زالت البشرية تنعم بتأثيرها حتى يومنا هذا.

وعلى سبيل المثال، والسياق هنا ليس للدعاية عن هذه الشركة أو تلك، لكنني أود القول إنه عندما فكرت (Apple) بشكل مختلف، صنعت لها عالماً تقنياً وخط إنتاج مختلفاً وجديداً، والذي يحلو لي أن أسميه (iStuff) على غرار (iPod, iPad, iPhone, etc)، لازالت هي الأولى فيه (حسب الأرقام والإحصاءات)، فاستطاعت إقناع المستهلكين بضرورة اقتناء منتجاتها لمواكبة التقنية، لأنها فعلاً تقدم الجديد والمختلف عما تطرحه الشركات الأخرى المنافسة وفي المجال نفسه.

في الواقع، يميل الإنسان بطبيعته إلى الركون إلى السائد والمألوف في كل شيء، لكن ليس كل سائد ومألوف يعد هو الخيار الأمثل والأخير. فإعمال الذهن مطلب مهم للتطور في شتى مجالات الحياة. ولو ركن البشر منذ الأزل إلى ما كان سائداً ومألوفاً وقتها، لامتد العصر الحجري إلى يومنا هذا. لكن ما حصل هو أنه خلق أناس فكروا بشكل مختلف فصنعوا لنا عالماً أفضل ننعم بخيراته، ولا يزال هناك الكثير همهم الأول هو التطوير ويعملون عليه ليلاً ونهاراً.

# وسائل الأمن مفتقدة وثقافة الطوارئ غائبة أماكن العمل الحكومية في خطر!!

استطلاع / سوسن المفلق

**يعد** توافر عوامل السلامة من المتطلبات الأساسية في بيئة العمل لحماية الأرواح والممتلكات، وتشير الإحصائيات إلى أن معظم الحوادث في أماكن العمل تحدث نتيجة لسوء تقدير الأمور أو إهمال من أصحاب العمل وعدم اتباع وسائل السلامة، وقد تكون تلك الحوادث في أغلب الأحيان مؤلة وفادحة، وتعتبر الحرائق والانفجارات والصدمات الكهربائية والحروق وغيرها من أكثر الحوادث شيوعاً في مناطق العمل. ويقع العبء الأكبر على المديرية العامة للدفاع المدني إلى جانب مسؤولي السلامة في الأجهزة الحكومية في تأمين بيئة عمل سليمة خالية من الأخطار وفي نشر الوعي بكيفية التصرف السليم لشاغلي المنشآت والمتعاملين معهم سواء في أثناء العمل أو في حالات الطوارئ.

مجلة «التنمية الإدارية» ومن خلال هذا الاستطلاع تسلط الضوء على مدى توافر وسائل الأمن والسلامة في المباني في الأجهزة الحكومية وكيفية الوصول إلى بيئة عمل أكثر أماناً. وتتعرف على الخدمات التي تقدمها المديرية العامة للدفاع المدني، وهل تقوم جهات العمل بما عليها للاستفادة من هذه الخدمات والمعلومات؟

**الحسين:** يجب أن يقوم المختصون بمسؤولياتهم لتوفير بيئة عمل آمنة

**آل عايض:** على كل جهة أن تعمل على التوعية بأهمية وسائل السلامة والكشف الدوري عليها

**العميد الجهني:** المديرية العامة للدفاع المدني تهتم بتوفير بيئة عمل لشاغلي ومرقادي المنشأة والتأكد من خلوها من أي أخطار قد تهددهم.

ضعف الوعي الوقائي لكثير من منسوبي الأجهزة الحكومية عن الأخطار المحيطة وكيفية التصرف في الحالات الطارئة أمر شائع

## ضرورة إيجاد خطة طوارئ لكل منشأة لمواجهة الحالات الطارئة

### آراء ميدانية

في جولة عشوائية بين آراء بعض موظفي وموظفات الدولة لمسنا تباينا في تقييمهم لموضوع الأمن والسلامة في مقرات أعمالهم، فمن جهته قال الأستاذ منصور الحسين مشرف الإعلام التربوي بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض إنه وباعتباره شخصا غير متخصص في مجال السلامة لا يستطيع تقييم الوضع، ولكنه بشكل عام يعتبر نواحي السلامة لا بأس بها في جهة عمله من ناحية توفر مخارج الطوارئ بالإضافة إلى طفايات الحريق التي توفرت لفترة ثم اختفت بسبب عدم الاهتمام بها، كما يوجد لدينا صندوق يحتوي على خرطوم مياه مع أنه لا يعلم مدى صلاحيته للاستخدام وما إذا كانت المياه متوفرة فيه أم لا؟ كما لا يعلم هل من الزملاء من يعرف كيف يتعامل مع هذه الوسائل عند الضرورة؟ أما بالنسبة للأجهزة كاشفة الحريق أو أجهزة الإنذار في المبنى فهي غير موجودة بالإضافة إلى عدم توفر رشاشات إطفاء الحرائق السقفية في الغرف. أما بخصوص خطة الإخلاء فيقول: «لي في عملي الحالي قرابة ١٧ سنة لم يتم إعداد أي عملية إخلاء ولم يتم تدريبنا نهائيا». وشدد على ضرورة أن تتولى الجهات المسؤولة عن السلامة في كل جهة مسؤولياتها في توفير بيئة عمل آمنة، فمن الواقع الحالي يجد - الحسين - أن المدن عموما تعاني الكثير من المشكلات في نواحي السلامة في مختلف المجالات سواء الصناعية أو التجارية أو السكنية أو الترفيهية وذلك بسبب غياب الدور الفعال للجهات المسؤولة عن السلامة سواء قبل أو أثناء حدوث الكوارث. فالأمر يتطلب أولا تأهيل منسوبي هذه القطاعات وتدريبهم بشكل دوري والزامي من أجل تقديم خدماتهم وتوفير بيئة عمل خالية من الأخطار.

ولا يختلف الوضع كثيرا بالنسبة للموظف سلطان العلي من وزارة الصحة الذي لا يعلم إذا ما كان المبنى المستأجر الذي يعمل فيه يحتوي على كاشفات للدخان أو طفايات للحريق أو خطة للإخلاء أو أنه يوجد قسم أو مسؤول متخصص في السلامة، ولكنه يعرف على الأقل أنه في قسمه الذي يشغله عدد من الزملاء المدخنين لا يوجد به أي من هذه المستلزمات، ورغم ذلك فإن عدم وجود أي من متطلبات السلامة لا يشكل قلقا بالنسبة له لأنه يوجد في المبنى مخارج متعددة يمكن اللجوء لها في حالة الطوارئ. ويأمل أن يكون المبنى الجديد الذي سينقلون إليه قريبا قد روعيت فيه جميع وسائل السلامة.

### وللموظفات.. وضع متفاوت

بينما تعتبر المشرفة الإدارية سميرة آل عائض من جامعة الأميرة نورة أن جهة عملها وكونها تضم في أرجاء مبانيها

الجديدة أعدادا كبيرة من المنسوبات والطالبات والمراجعات قد روعيت فيها جميع وسائل السلامة من لوحات إرشادية لمناطق التجمع ومخارج متعددة للطوارئ في جميع المباني، وأن خطة الإخلاء هي قيد الإعداد حاليا بينما تم تشكيل فرق تطوعية لتدريبهم على تنفيذ الخطة في حال الضرورة، وترى أنه على كل جهة أن تعمل على التوعية بأهمية وسائل السلامة والكشف الدوري عليها مع ضرورة العمل على نشر ثقافة التصرف السليم وقت الأزمات وتوعية الطالبات وبشكل مكثف بأهمية التصرف بهدوء وعقلانية وذلك عن طريق ورش العمل والمحاضرات والنشرات التوعوية وتفعيل لوحات الإعلانات داخل المدارس والجامعات.

وترى مديرة المدرسة الابتدائية الأستاذة فوزية الدخيل أنه وبعد وقوع حوادث في عدد من المدارس فإنه ويحمد الله يتوفر الآن في غالبية المدارس جميع سبل السلامة من طفايات حريق وأسفل رمل وبطانيات حريق وجرس الإنذار وكاشف للدخان ومخارج طوارئ بالإضافة إلى فحص التمديدات الكهربائية والتوصيلات الكهربائية المستخدمة، ولا تغفل الحوادث التي يمكن أن تسببها المختبرات والغرف المخصصة للاقتصاد المنزلي في المدرسة، حيث يتم فحصها بشكل دوري وصيانتها كل هذه الإجراءات تمت بغرض التقليل ما أمكن من حدوث الحرائق، وفي حالة حدوث أي مشكلة لا قدر الله تم إعداد خطة إخلاء معتمدة من الدفاع المدني حيث قام بالتدريب عليها إلى جانب عمل دورات تدريبية لجميع الموظفين على طرق الإسعافات الأولية. وقد تم العمل على توعية الطالبات على كيفية التصرف في مثل هذه الحالات وتدريبهن على خطط الإخلاء من حين لآخر.

ولكن الصورة لم تكن بهذه المثالية عند الموظفة سعدية محمد التي تعمل في قسم نسائي منفصل وملصق لقسم الرجال فهي تقيم موضوع الأمن والسلامة في جهة عملها بأنه دون الوسط، وتقول «هناك طفاية حريق وجرس إنذار ينطلق بين فترة وأخرى للتجربة»، وتعتبر أن هذه الإجراءات ليست كافية، فالقسم النسائي لا يوجد فيه مخرج طوارئ ولم يسبق أن خضعت منسوباته لتجربة إخلاء تعلمهن كيفية التصرف في حالة نشوب حريق. لذا تدعو سعدية كافة الجهات الحكومية التي تتضمن أقساما نسائية أن يقوموا بواجبهم في تأمين سبل السلامة لأنها مسؤولة، والخسائر ستكون كبيرة بشريا وماديا وبالإمكان تجنبها إذا ما روعيت متطلبات السلامة وتم نشر التوعية المناسبة للإجراءات الصحيحة بين جميع المنسوبات.

### خدمات الدفاع المدني لتأمين سلامة المنشآت

وفي هذا الإطار وعن دور الدفاع المدني في تأمين السلامة في المنشآت أوضح سعادة العميد غالب بن غازي الجهني مدير الإدارة العامة للسلامة بالمديرية العامة للدفاع المدني أن المديرية تهتم في هذا الجانب بتوفير بيئة عمل لشاغلي ومرتادي المنشأة والتأكد من خلوها من أي أخطار قد تهددهم





### بيئة عمل أكثر أمناً

ويشدد العميد الجهني على ضرورة مراعاة اشتراطات السلامة في المباني القائمة وفي المشاريع المستقبلية كشرط أساسي ليكون المبنى أكثر أمناً، مع ضرورة التعاقد مع جهات فنية متخصصة لأعمال الصيانة الدورية الشاملة ومعالجة ما قد يطرأ على المنشأة من تصدعات أو شروخ أو تسرب للمياه إلى جانب الالتزام بالطاقة الاستيعابية بكل مبنى والحرص على منع التخزين بالمبنى والتقليل ما أمكن من استخدام المواد القابلة للاشتعال أو التي تساعد على انتشاره أو التي يصدر عنها كثافة دخان كبيرة وللمحد من أسباب نشوء الحرائق يفضل استبدال الغاز بسخانات كهربائية مطابقة للمواصفات والتأكيد على إغلاقها أثناء الانصراف وأثناء الصلاة إلى غير ذلك.

### متطلبات أساسية للسلامة

وطالب العميد الجهني بضرورة إيجاد خطة طوارئ لكل منشأة تتضمن كيفية مواجهة الحالات الطارئة والقيام بعمليات الإخلاء وإدارة الحشود ضمن خطة الإخلاء المعدة مسبقاً مع ضرورة تكليف مختص أو قسم بكل منشأة يعنى بأمور السلامة بها ومتابعة توفر متطلبات السلامة ومعالجة الملاحظات أول بأول وفق اللوائح المنظمة لذلك. مثل التأكد دورياً من عدم إعاقة مخارج الطوارئ مع وضع العلامات الإرشادية الدالة عليها والإشراف على خطة الإخلاء والتدريب عليها وما يتطلبه ذلك من رفع مستوى الوعي الوقائي لدى جميع شاغلي المبنى لضمان بيئة سليمة للجميع. ●

وذلك عن طريق عدد من الإجراءات تبدأ بتنظيم الموقع لتسهيل وصول سيارات وآليات الدفاع المدني والقيام بالتصنيف الإنشائي للمباني، وتحديد قدرة كل منها على مقاومة الحريق وكيفية السيطرة عليه بما في ذلك تحديد أنظمة مكافحة الحريق والإنذار وأسس توزيعها والعمل على اختيار المناسب منها وفقاً لتصنيف المبنى ومساحته وارتفاعه إلى جانب القيام بالتأكد من المتطلبات العامة للخدمات الهندسية كسلامة التمديدات الكهربائية والسلالم والمصاعد الكهربائية وخزانات الغاز. وأضاف - الجهني - أن الدفاع المدني يقوم بتحديد مخارج الطوارئ وتصميمها أخذاً في الاعتبار عدداً من العوامل منها عدد شاغلي المبنى وزمن الإخلاء وتحديد اتساع الممرات وعدد المخارج وكيفية توزيعها والأبواب والدرج والتهوية والإنارة والعلامات الإرشادية وغيرها.

### المشاكل الأكثر شيوعاً

ويعتبر العميد الجهني أن ضعف الوعي الوقائي للكثير من منسوبي الأجهزة الحكومية عن الأخطار المحيطة وكيفية التصرف في الحالات الطارئة أمر شائع إلى جانب عدد من الملاحظات التي تؤخذ على مباني الأجهزة الحكومية لعل من أبرزها عدم الاستعانة بشركات متخصصة خلال القيام ببعض الإضافات الإنشائية أو التمديدات الكهربائية أو لتأمين صيانة دورية لأنظمة السلامة والتجهيزات الكهربائية وأضاف أن هناك أخطاء متكررة في طريقة استخدام الأجهزة والتوصيلات الرديئة والغير مطابقة للمواصفات أو تحميلها أحمال زائدة، وشدد على أهمية عدم إغلاق أو إعاقة ممرات ومخارج الطوارئ لاستعمالها إذا اقتضى الأمر.

# متخذو القرار .. إنهم في جزيرة أخرى ..!

**من** أهم الأدوار المنوطة بأي مدير أن يسعى جاهداً لحل المشكلات التي تعترض سير العمل في الإدارة سواء كانت تتعلق بالعنصر البشري من نقص في عدد الموظفين، وعدم انسجامه مع حجم العمل المطلوب أدائه، أو بحالة القصور في القدرات والإمكانات وبرزوز حالات من اللامبالاة وعدم الاهتمام بالإنجاز في العمل وجودة المخرجات، أو كانت تتعلق بالنشاطات التي تؤديها الإدارة والإجراءات المتبعة في ذلك، أو كانت تتعلق بالموارد المالية أو الجوانب التقنية التي تسهم غالباً في اختصار وقت الإنجاز والتقليل من حجم الأخطاء أثناء التنفيذ.

تلك التصنيفات من المشكلات الإدارية متى ما حدثت فهي تحتاج إلى تدخل فعال من المدير باستخدام الأسلوب العلمي، لأنها ذات تأثير سلبي على أعمال الإدارة حتى وإن اعتقد المدير بسهولةها من أول وهلة، وصنفها على أنها بسيطة وأحجم عن مواجهتها ظناً منه أن الوقت كفيل بحلها دون أي تدخل.

وقد يبرر العارفون ببواطن الأمور ذلك الإحجام بأنه إما للتقييم غير الموضوعي لحجم المشكلة وتأثيرها، وإما رغبة المدير بعدم المواجهة مع الأفراد ذوي العلاقة بالمشكلة، أو خشيته من أن تفسر الإدارة العليا سماعها المتكرر بحدوث المشكلات بأنه غير قادر على القيام بأعباء الإدارة، أو بسبب حالة القصور في القدرات لمواجهة المشكلة أو نقص في الثقة، أو لأنه وبحسب تجاربه السابقة كان لا يتوانى عن الهروب من مواجهة المشكلة حتى يقضي الله أمراً كان مفعولاً. وعند ذلك يتخذ قراراً بالابتعاد عن مسرح العمليات دون أن يشعر بفداحة الخطأ، وغير آبه بما ينتج عنه من تبعات كالقصور في الإنجاز أو تدني في الروح المعنوية للأفراد أو شعورهم بأن الإدارة لا تتفاعل بشكل إيجابي وكأنها في جزيرة أخرى وغير معنية بما يدور من أحداث.

ما نود التنبيه عليه أن المدير يعد مسؤولاً مباشراً عن التعامل مع المشكلات الناتجة وعليه أن يقوم بدوره، وأن يتحمل المسؤولية في ذلك، وأن النجاح في حلها ربما يسهم في توالي النجاحات، والإخفاق في التعاطي مع الأحداث أو الهروب من مواجهة المشكلات قد يؤدي إلى تراكمها ..

” ما نود التنبيه عليه أن المدير يعد مسؤولاً مباشراً عن التعامل مع المشكلات الناتجة وعليه أن يقوم بدوره، وأن يتحمل المسؤولية في ذلك



أ. تركي بن قاعد  
العتيبي\*

يسعى لإعداد الكفاءات الوطنية في مجال المحاسبة والمراجعة:

## قطاع المحاسبة : برامج وتقارير في الرقابة المالية تضمن التميز

استطلاع: محمود القيعي



د. يحيى العكاسي

القطاع وتوسع في تقديم وتنفيذ البرامج التدريبية مثل: الحسابات الحكومية في الفروع - الدفاتر المالية الحكومية - القيود المحاسبية الحكومية - تدقيق ومراجعة الحسابات الحكومية - رؤساء الأقسام المحاسبية الحكومية - مشرفو وحدات المراجعة والتدقيق الحكومي - مدققو الحسابات الحكومية في الفروع - الدفاتر المحاسبية التجارية - التسويات الجردية والقوائم المالية - التحليل وتقييم الأداء المالي - أسس قياس التكاليف الإنتاجية والخدمة - الموازنات التخطيطية - أساليب المراجعة الداخلية - التقارير المالية الحكومية - مباشرة الأموال العامة - مديرو الإدارات المالية - وبعض البرامج الخاصة كبرنامج الإقراض والتحصيل الخاص ببنك التسليف وبرنامج مدرسي العلوم التجارية الخاص بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في ذلك الوقت - وبرنامج محاسبة البنوك الزراعية الخاص بالبنك الزراعي في ذلك الوقت - تنمية مهارات محاسبة الزكاة والضريبة الخاص بمصلحة الزكاة والدخل. وقد بدأ القطاع في المرحلة الرابعة من عام ١٤٢٠هـ - حتى الآن بتنفيذ العديد من البرامج التدريبية ذات القدرة الواحدة وبعض البرامج الخاصة ببعض الجهات الحكومية وتقديم الاستشارات للجهات الحكومية، كما أنه في الفصل الثاني من العام التدريبي ١٤٢٢-١٤٢٣ بدأ القطاع في تنفيذ حلقتين

١٣٩١هـ إلى ١٤٠٩هـ: وخلال هذه الفترة أسس قطاع المحاسبة كأحد القطاعات التابعة لإدارة البرامج التدريبية، وكان يسمى قطاع برامج المالية والمحاسبة. وفي ٢٣/١٠/١٣٩١هـ تم تنفيذ برنامج الدراسات المالية وهو برنامج إعدادي موجه لحملة الشهادة الثانوية. وخلال هذه الفترة توسع المعهد في تنفيذ العديد من البرامج الإعدادية الخاصة بحملة الشهادة الجامعية ومن ضمنها برنامج الرقابة المالية. وعن المرحلة الثالثة التي بدأت من عام ١٤١٠هـ إلى ١٤٢٠هـ، يقول منسق القطاع: خلال هذه الفترة كان قطاع المحاسبة يتبع لإدارة البرامج المالية والاقتصادية، وقد تطور

لا تنتهي الأدوار المنوطة بقطاع المحاسبة بمعهد الإدارة العامة عند حد، فما بين مساعدة قطاعات المعهد المختلفة، وتقديم الاستشارات المتعددة للجهات الحكومية، وأدوار أخرى عديدة يقف قطاع المحاسبة كأحد أهم قطاعات التدريب التابعة لإدارة البرامج المالية والاقتصادية بالمعهد. ويهدف القطاع إلى إعداد الكفاءات الوطنية المؤهلة في مجال المحاسبة والمراجعة، ويضم القطاع نخبة من أعضاء هيئة التدريب من حملة الشهادات العليا في مختلف تخصصات المحاسبة. ويقوم القطاع بخدمة ومساندة الإدارات والقطاعات المختلفة في المعهد كبرامج القطاع الأهلي والإدارة المكتبية والإدارة الصحية والبرامج الخاصة، وذلك من خلال القيام بتدريب مواد المحاسبة في برامج تلك الإدارات والقطاعات.

### لمحة تاريخية

ويستعرض الدكتور يحيى العكاسي منسق القطاع المراحل التي مر بها القطاع مبينا أن المرحلة الأولى: من عام ١٣٨٢م إلى ١٣٩١هـ: في تلك الفترة نفذت برامج الشؤون المالية وهي برنامج الشؤون المالية التمهيدي وبرنامج الشؤون المالية المتوسط، وقد كانت إدارة التسجيل والبرامج هي المشرفة على تنفيذ هذه البرامج التدريبية. ويضيف د. العكاسي المرحلة الثانية: من عام





## على مدى تاريخه تطور القطاع وتوسع في تقديم البرامج التدريبية المختلفة

المالية الحكومية، والإلمام بتعليمات تنفيذ الميزانية فيما يخص المناقلات والتعزيزات، وكذلك الإلمام بالتقارير المالية الحكومية وتحليلها.

### القيود المحاسبية الحكومية

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية قدرات المتدربين على إعداد القيود المحاسبية لمختلف العمليات المالية، واكتشاف وتصحيح الأخطاء المالية والمحاسبية بكفاءة وفعالية. ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام إكساب المتدرب القدرة على استخدام الأنظمة المالية الحكومية الآلية بكفاءة وفعالية.

ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب قادراً على أن يحدد الفترات المالية للسنة المالية بدقة وإتقان، وأن يدخل اعتمادات الميزانية والحسابات الأخرى في النظام المالي الآلي بمهارة، وإجراء عمليات الارتباط وإجراء المناقلات والتعزيزات من خلال النظام المالي الآلي بدقة، وأن يكون قادراً على إعداد أوامر اعتماد الصرف وأذن التسوية باستخدام الحاسب الآلي بدقة وإتقان، وأن يعد التقارير المالية الحكومية من خلال النظام الحكومي بمهارة.

ويشترط في المرشح أن يكون أمضى سنة على ممارسة مهام الوظيفة المستهدفة، وأن تكون لديه القدرة على التعامل مع الحاسب الآلي، والمعرفة التامة بالمعالجة المحاسبية للعمليات

تدريبيتين تستهدفان القيادات العليا. كما يقوم أعضاء هيئة التدريب بالقطاع باقتراح وتصميم وتطوير البرامج وإعداد الحقائق التدريبية للبرامج.

### ومن البرامج التدريبية الخاصة:

المراجعة باستخدام النظم الآلية - الخاص بديوان المراقبة (ثلاثة أيام)  
محاسبة الزكاة والضريبة - الخاص بمصلحة الزكاة والدخل (خمسة أيام)  
تدقيق الإيرادات العامة الخاص بديوان المراقبة (يومان)

### برامج قطاع المحاسبة

ويستعرض منسق قطاع المحاسبة بالتفصيل عدداً من برامج القطاع ومنها:  
استخدام الحاسب الآلي في المحاسبة الحكومية



قادرا على التعرف على أنواع الحسابات الحكومية وطبيعتها بسهولة ويسر، وأن يجري القيود المحاسبية لحساب المصروفات بدقة وإتقان، وأن يعد القيود المحاسبية المتعلقة بحساب الإيرادات بسهولة، وأن يجري القيود المحاسبية لحساب الأمانات بدقة وإتقان، وأن يجري القيود المحاسبية للحسابات الجارية بدقة وإتقان، وأن يكتشف الأخطاء المالية والمحاسبية ويصححها بسهولة ويسر.

ويشترط في المرشح المعرفة بتعليمات وقواعد وإجراءات تنفيذ الميزانية العامة، والمعرفة بتعليمات جباية وإيداع إيرادات الدولة، وأن تكون لديه المهارات اللازمة لتحديد أطراف العمليات المالية المدنية والدائنة، وأن يكون ممارسا إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون قد التحق ببرنامج الأصول المحاسبية الحكومية، وأن تكون لديه خبرة في مجال العمل لمدة لا تقل عن سنة.

### مباشرة الأموال العامة

ومدته يومان، وهدفه العام إكساب المتدرب القدرة على تسلم وحفظ وصرف المبالغ النقدية والأوراق ذات القيمة والشيكات وتنظيمها وتسجيلها في السجلات المختصة وفقا للنظام بكفاءة وفاعلية.

ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب قادرا على توضيح أهم مواد نظام مباشرة الأموال العامة وتعليمات تطبيق أحكام مواده، وتطبيق لائحة إجراءات جرد الصناديق والمستودعات والعهد العينية في الجهات الخاضعة لنظام وظائف مباشرة الأموال العامة، وأن يحصل ويودع الإيرادات طبقا لتعليمات جباية وإيداع إيرادات الدولة، وأن يسلم النقود والأوراق ذات القيمة والشيكات ويحفظها ويصرفها، وأن يميز العلامات الأمنية للعملات النقدية. ويشترط في المتدرب أن يكون ممارسا مهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج عند الترشيح، وأن تكون لديه خبرة في مجال العمل لمدة لا تقل عن سنة.

### التقارير المالية الحكومية

ومدته يومان، وهدفه العام تنمية قدرات المتدربين على إعداد التقارير المالية الحكومية وتحليلها وفق التعليمات واللوائح المالية بكفاءة وفاعلية.

وتبويب الموازنة العامة للدولة (أصول المحاسبة الحكومية) ومعرفة التعليمات المالية الحكومية المتعلقة بالحسابات الحكومية، وأن يكون ملما بالمهارات الخاصة بإعداد مستندات القيد في النظام المحاسبي الحكومي (المعالجة المحاسبية للعمليات المالية الحكومية) وممارسة مهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن تكون لديه خبرة في مجال عمله لا تقل عن سنة.

### نظام الرقابة الداخلية

ومدته يومان، وهدفه العام تحديد وتطبيق أساليب نظام الرقابة الداخلية بكفاءة وفاعلية.

ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب قادرا على فهم نظام الرقابة الداخلية، وأن

ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب قادرا على تحديد مفهوم وأهمية التقارير المالية الحكومية بسهولة ويسر، وأن يذكر خصائص وأهداف التقارير المالية الحكومية بإتقان وسهولة، وأن يحدد الطرق المختلفة لعرض القوائم المالية الحكومية بدقة، وأن يعد التقارير المالية (التقارير المالية للإيرادات والمصروفات، جدول الحساب الشهري، كشف التوازن) بدقة وإتقان، وأن يذكر الاتجاهات الحديثة في مجال إعداد التقارير المالية الحكومية وفقا لمتطلبات بعض المنظمات المهنية الدولية بسهولة ويسر، وأن يعد التقارير المالية الحكومية الحديثة المفيدة لمتخذ القرار بدقة وإتقان.

ويشترط في المرشح أن يكون على معرفة بالنظام المحاسبي الحكومي في المملكة،



### المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدرب في تنفيذ مهام المراجعة الداخلية بمهارة وفاعلية.

ومن أهدافه التفصيلية تحديد مفهوم وأهداف ونطاق المراجعة الداخلية، وتحديد مسؤوليات المراجعة الداخلية وعلاقتها بالمراجعة الخارجية، وتحديد مفهوم الرقابة والضبط الداخلي للعمليات المالية الحكومية، وتحديد المقومات الإدارية والمحاسبية لنظام الرقابة الداخلية في الأجهزة الحكومية، وتطبيق معايير المراجعة الداخلية، وتخطيط عمليات المراجعة الداخلية، وتنفيذ عمليات المراجعة الداخلية، وإعداد تقارير المراجعة الداخلية، وتطبيق اللائحة الموحدة لوحدة المراجعة الداخلية بالأجهزة الحكومية.

ويشترط أن يكون المرشح أحد العاملين في وحدات المراجعة الداخلية، وأن يكون حاصلاً على الشهادة الجامعية تخصص محاسبة أو دبلوم محاسبة أو ما يعادلها في التخصص، وأن تكون لديه خبرة عملية لا تقل عن سنة في الأعمال المحاسبية.

### الإشراف المالي الحكومي

ومدته يومان، وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين على القيام بمهام الإشراف والمتابعة للأعمال المالية الحكومية بكفاءة وفاعلية.

ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب قادراً على تطبيق الأنظمة والتعليمات واللوائح المالية المعتمدة من السلطات التشريعية، وأن يشرف على تنفيذ التعليمات المالية للميزانية والحسابات، وأن يتابع التقارير المالية وإرسالها إلى الأجهزة الرقابية في مواعيدها المحددة، وأن يتابع تعليمات إقفال الحسابات وإعداد الحسابات الختامية، وأن يكتشف حالات الغش والأخطاء المالية ويحد منها، والاشتراك في اللجان المالية.

ويشترط أن يكون المتدرب ممارساً مهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن تكون لديه خبرة في مجال الإشراف المالي لمدة لا تقل عن سنة.

### مبادئ المحاسبة المالية

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية قدرات

### برنامج الإشراف المالي يهدف إلى تنمية مهارات المتدربين للقيام بمهام بمتابعة الأعمال المالية الحكومية

الموازنة العامة للدولة وطرق تبويبها، وقياس وإكساب المتدرب المعرفة بطبيعة الحسابات الحكومية وعلاقتها بالموازنة، وقياس وإكساب المتدرب المعرفة بالدورة المستندية في الأجهزة الحكومية.

ويشترط أن تكون لدى المتدرب مهارة إجراء العمليات الحسابية الأساسية، وأن يكون ممارساً مهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج عند الترشيح لمدة لا تقل عن سنة.

### تدقيق المستندات المالية الحكومية

ومدته خمسة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين على القيام بمهام تدقيق المستندات المالية الحكومية بكفاءة وفاعلية وفق أساليب التدقيق المتعارف عليها، وفي ظل التعليمات المالية الحكومية.

ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب قادراً على تحديد مفهوم وأساليب التدقيق المالي للمستندات بسهولة ويسر، وأن يحدد مدى تطبيق التعليمات المالية المنظمة لأعمال تحصيل وإيداع الإيرادات بكفاءة وفاعلية، وأن يحدد مدى تطبيق التعليمات المالية للميزانية والحسابات في الأعمال المالية الحكومية بكفاءة وفاعلية، وأن يحدد مفهوم العقود الإدارية وأنواعها بسهولة، وأن يحدد مدى تطبيق التعليمات المالية المنظمة لتنفيذ العقود الإدارية بكفاءة وفاعلية، وأن يدقق المستندات المالية لعمليات الصرف على الأبواب: الثاني والثالث والرابع بكفاءة وفاعلية، وأن يدقق مستندات حسابات العهد والأمانات بكفاءة وفاعلية.

ويشترط في المرشح أن يكون متقناً للعمليات الحسابية الأساسية، وأن تكون لديه المعرفة بأساسيات العمل المحاسبي وتدقيق المستندات، وأن يكون ممارساً مهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج عند الترشيح لمدة لا تقل عن سنة.

يطبق أساليب الرقابة الداخلية على الوحدات الحكومية بكفاءة، وأن يفهم الأساليب الرقابية في نظم المعلومات الآلية، وأن يطبق الأساليب الرقابية في نظم المعلومات الآلية بكفاءة، وأن يطبق طرق تقييم أنظمة الرقابة الداخلية بكفاءة.

ويشترط في المرشح أن يكون ممارساً مهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج.

### أصول المحاسبة الحكومية

ومدته يومان، وهدفه العام تنمية وقياس قدرة المتدرب على الإلمام بأساسيات المحاسبة الحكومية.

ومن أهدافه التفصيلية تحديد مدى قدرة المتدرب على الإلمام بالإطار النظري للمحاسبة الحكومية، وتحديد قدرة المتدرب في تعريف







المتدرب على القيام بجميع الأعمال الخاصة بالدورة المحاسبية في المحاسبة المالية بكفاءة وفاعلية.

ومن أهدافه التفصيلية أن يلم المتدرب بالمصطلحات المحاسبية في المحاسبة المالية، وأن يحلل العملية المالية، وأن يعد ميزان المراجعة بالأرصدة، ويعد قائمة الدخل، وكذلك قائمة التغير في حقوق الملكية، وأن يعد قائمة المركز المالي، ويعد بعض التسويات. ويشترط أن يكون المتدرب متقنا لعمليات المحاسبة الأساسية، وأن يكون ممارسا إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج لمدة لا تقل عن سنة.

### برنامج الرقابة المالية

ويضيف د. العكاسي أن القطاع يقوم بتنفيذ برنامج الرقابة المالية الإعدادي الذي يهدف إلى إعداد وتأهيل كفاءات وطنية فاعلة لتشغل وظائف مالية ورقابية في القطاع الحكومي بشكل خاص والقطاع التجاري بشكل عام.

وقد عقدت أول دورة للبرنامج عام ١٣٩٨هـ وكان القبول في البرنامج خلال تلك الفترة يشمل جميع التخصصات الجامعية فيما عدا تخصص القانون والمحاسبة، حيث كان يلتحق بالبرنامج خريجو تخصصات الجغرافيا والتاريخ وعلم الاجتماع والدراسات الإسلامية، وذلك لمدة عامين دراسيين على أربعة فصول لتأهيل خريجي البرنامج للعمل كمحاسبين ومراقبين لسد العجز في احتياج الأجهزة الحكومية من تلك الوظائف بسبب ندرة خريجي تخصص المحاسبة في ذلك الوقت.

تم تطوير البرنامج كمرحلة ثانية بعد ذلك ليقصر القبول فيه على خريجي البكالوريوس في مجال العلوم السياسية وإدارة الأعمال والدراسات الكمية باعتبارها أقرب التخصصات لدراسة المحاسبة الحكومية.

في المرحلة الثالثة تم تطوير البرنامج وتحديث المواد التي يتم تدريسها فيه، وتم التركيز على المحاسبة الحكومية بشكل كبير وتقليص مواد المحاسبة التجارية بالبرنامج، وذلك لخدمة القطاع الحكومي بشكل أفضل على أن يشمل القبول في البرنامج جميع خريجي كليات العلوم الإدارية ما عدا تخصص المحاسبة.

بعد ذلك تم قبول خريجي المحاسبة في البرنامج في ضوء موافقة معالي المدير العام

### برنامج استخدام الحاسب الآلي في المحاسبة الحكومية يهدف لإكساب المتدرب الكفاءة في استخدام الأنظمة المالية الآلية

يحتاجونها في وحداتهم الإدارية المختلفة.

– حلقة المراجعة الداخلية:

وتهدف إلى إكساب المشاركين المعارف والمهارات اللازمة التي تنمي قدراتهم على المتابعة والإشراف على تطبيق مهام الوحدات الإدارية للمراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية بكفاءة وفاعلية.

وتستهدف هذه الحلقة الموظفين من المرتبة الحادية عشر إلى المرتبة الثالثة عشر.

– حلقة الأعمال المالية في الأجهزة الحكومية:

وتهدف هذه الحلقة برأى د. العكاسي إلى إكساب المشاركين القدرة على الإلمام بالنظام المالي المطبق في الأجهزة الحكومية وتعليمات تنفيذ الميزانية العامة للدولة، وتطبيق نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية وإجراءات الصرف في الأجهزة الحكومية ومعرفة السلف وأنواعها وأحكامها. وينبغي أن يكون المشاركون شاغلا إحدى المراتب من الحادية عشرة إلى الثالثة عشرة.

### الخطط التطويرية للقطاع

وعن الخطط المستقبلية التي يعتزم القطاع تنفيذها يقول د. العكاسي: يقوم القطاع بالتطوير المستمر للحقائب التدريبية للبرامج ذات القدرة الواحدة وذلك تبعاً لما يستجد من الأنظمة واللوائح المالية.

كما يقوم القطاع بالعمل على تطوير برنامج الرقابة المالية، للوصول بالبرامج إلى المستوى الذي يضمن التميز لمختلف المتدربين. ●

للمعهد، إلى أن تم إيقاف البرنامج بتاريخ ١٤١٧/٧/٧هـ.

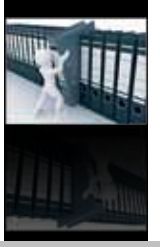
– في ١٤٢٨/٨/٢٦هـ تم استئناف القبول في البرنامج بعد أن تم تطويره على أن يقتصر القبول فيه على حاملي بكالوريوس المحاسبة فقط.

– في ١٤٣١/٥/٦هـ صدر قرار نائب المدير العام لشؤون التدريب بتشكيل فريق عمل لدراسة الاحتياج التدريبي لبرنامج الرقابة المالية.

– في ١٤٣٢/١١/١١هـ صدر قرار نائب المدير العام لشؤون التدريب بتشكيل فريق عمل لتطوير برنامج الرقابة المالية.

### الحلقات

ويلقى منسق القطاع الضوء على بعض الحلقات التي يقوم القطاع بتنفيذ ومنها حلقتان تدريبيتان تهدفان إلى إكساب المشاركين فيهما المعارف والمهارات التي



**أنظمة ولوائحه:** زاوية تعنى بشرح الأنظمة واللوائح وتحليلها من وجهة نظر قانونية ويقوم على إعداد هذه الزاوية بالتناوب، أساتذة قطاع القانون في المعهد.

## أنظمة ولوائحه

# مبدأ المشروعية الإدارية

التصرفات الإدارية في الأحوال العادية تختلف عنه في الأحوال الاستثنائية غير المألوفة، وأن سلطة الإدارة المقيدة تختلف عن السلطة التقديرية، وأن القرارات الإدارية العادية ليست كالسيادية، لكل الاعتبارات السابقة كان لابد من إيراد استثناءات مبررة على المبدأ، كالسلطة التقديرية للإدارة ونظرية الضرورة التي يعتقد البعض أنها اكتشاف للقضاء الفرنسي غافلا عن قوله تعالى "فمن اضطر غير باغ ولا عاد



**د محمود احمد  
عبانه**  
عضو هيئة التدريس  
بقضاء القانون

فلا إثم عليه" سورة البقرة. وأخيرا أعمال السيادة التي نص عليها صراحة نظام ديوان المظالم السعودي في المادة (١٤) منه لا يجوز لمحاكم ديوان المظالم النظر في الدعاوى المتعلقة بأعمال السيادة . وأخيرا إذا كان البعض يتعرض لإشكالية لجوء الإدارة ألعامه إلى محاولة إكساب قراراتها الصفة السيادية أو صفة الضرورة والاستعجال أو تطبيقا لسلطتها التقديرية من أجل تجاوز المبدأ فان المصلحة ومقتضيات العدالة والمبررات والضمانات المقررة في النظام القضائي السعودي تقلل من أهمية هذا الرأي أو وجود الإشكالية وبالتالي يتفق النظام مع التشريعات الإدارية المقارنة التي تقرر المبدأ بصيغته واستثناءاته... ●

قانون ومؤسسات.

أما عن ضمانات تحقيق مبدأ المشروعية في المملكة العربية السعودية فنجد أن الأنظمة في السعودية حرصت على إيراد مجموعه من الضمانات تتمثل فيما يلي:-

أولا - مبدأ الفصل بين السلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية وعدم تركيز هذه السلطات في جهة واحدة والنص عليه في النظام الأساسي للحكم.

ثانيا - النص على استقلال القضاء وحصانته.

إصدار نظام ديوان المظالم من أجل تفعيل الرقابة القضائية على أعمال الإدارة وتحقيق مبدأ المشروعية.

رابعا - تفعيل أرقابه الذاتية للإدارة من خلال إنشاء هيئة أرقابه والتحقيق، وديوان المراقبة العامة، وهيئة مكافحة الفساد. وتجدر الإشارة إلى مبدأ المشروعية لا يجري على إطلاقه ذلك أن الرقابة القضائية على

**مما** لاشك فيه إن مبدأ المشروعية الإدارية في القانون الإداري يعني خضوع الفرد وكذلك الإدارة العامة لولاية القانون بمعناه الواسع، ليشمل الخضوع في هذا المقام لأحكام النظام الأساسي للحكم والأنظمة واللوائح والأعراف الإدارية وأية قواعد ملزمة اكتسبت هذه الصفة، وهو بذلك يختلف عن مبدأ الشرعية الجنائية الذي يعني أن لا جريمة ولا عقوبة إلا بنص. ومبدأ المشروعية بالمعنى السابق يقتضي أن تلتزم الإدارة بتصرفاتها بأحكام الأنظمة واللوائح الإدارية النافذة وان لا تخالف أحكامها، وبذلك يتلاقى المبدأ مع مبدأ الشرعية من حيث الأهمية، فكلاهما يشكلان ضمانا للأفراد من تعسف السلطة في استعمال امتيازاتها وكلاهما يعنيان الخضوع للرقابة القضائية من أجل ضمان حقوق الإنسان ومن أجل صيانة مقتضيات العدالة. وليس بخاف على أحد أن مبدأ المشروعية من المبادئ غير المكتوبة أو المقتننة بنصوص، ومع ذلك ومن أجل تنظيم الروابط القانونية في إطار أحكام القانون الإداري التي تربط الفرد مع الإدارة، وخوفا من تعسفهما في استخدام الحرية الشخصية أو امتيازات السلطة العامة كان لابد من الاعتراف لهذا المبدأ بالصفة الملزمة وضرورة صيانته، وبات يشكل أهمية بالغه ومتزايدة في وقتنا الحاضر، إذ أن صيانة المبدأ في مفهومه أصبح معيارا يقاس به درجة تحضر الدولة ووصفها بأنها دولة

**مبدأ المشروعية لا يجري على إطلاقه ذلك أن الرقابة القضائية على التصرفات الإدارية في الأحوال العادية تختلف عنه في الأحوال الاستثنائية غير المألوفة، وأن سلطة الإدارة المقيدة تختلف عن السلطة التقديرية، وأن القرارات الإدارية العادية ليست كالسيادية**



# التنظيم في المنظمات الصحية

تأليف: د. طلال بن عايد الأحمد

الناشر: معهد الإدارة العامة-١٤٣٣هـ-٢٠١١م

## مخاطر التكنولوجيا

أكد المؤلف أن البيئة التكنولوجية للمنظمة الصحية لها تأثيرات مباشرة وغير مباشرة في المنظمات الصحية، ولكنه أشار إلى أن للتكنولوجيا مخاطرها لما تحدثه من ضغوط نفسية وعصبية على الموارد البشرية، وإمكان الاستغناء عن العمالة في ظل التوسع في استخدام التكنولوجيا، إلى جانب كثافة رأس المال المطلوب لاقتناء التكنولوجيا.

ورأى أن القضية المحورية في هذا الشأن تتمثل في كيفية إدخال التكنولوجيا في المنظمة دون أن يترتب على ذلك مشاكل إضافية أشد وأكبر مما كانت تعانيه المنظمة قبل وقت إدخال التكنولوجيا.

## الأبعاد الأساسية للمنظمات الصحية

وحدد المؤلف سبعة أبعاد أساسية للمنظمات الصحية هي: البيئة الخارجية، الرؤية والغاية والأهداف، الاستراتيجيات، التعددية، مستوى التنسيق والتطابق، درجة المركزية، والقدرة على التكيف والتغيير.

## البيئة الخارجية

وذهب إلى أن الفهم الجيد لعناصر البيئة الخارجية أول مقومات نجاح المنظمة الصحية، حيث تختلف البيئات الخارجية للمنظمات بالنسبة لمدى تعقدها، وقابليتها للتغيير، والدرجة التنافسية فيها، واعتمادا على فهم وتحليل هذه الاختلافات يمكن للمنظمة الصحية أن تضع استراتيجيتها المناسبة للبقاء والنمو في هذه البيئة، والمهم هو أن تختار المنظمة الاستراتيجية التي تتواءم مع متطلبات البيئة التي تعمل فيها.

## الرؤية والغاية والأهداف

وأشار المؤلف إلى أن رؤية المنظمة وغايتها وأهدافها تعكس الأعمال والمهام الأساسية التي ستقوم بها المنظمة، ونوعية التكنولوجيا المستخدمة، والموارد البشرية التي سيتم توظيفها، ورأى أن الغاية والأهداف يجب أن تكون متصلة بأغراض خارجية ودخالية، فمن الناحية الخارجية تبين للآخرين طبيعة المنظمة الصحية بالنسبة لمن ينوون استخدام خدماتها كالمريض على

## عرض - محمود القيعي

**إذا** كانت عملية التنظيم لازمة لإدارة شئون حياتنا مرة، فهي لازمة في إدارة شئون المنظمات الصحية ألف مرة. من هنا تأتي أهمية الكتاب الصادر حديثا عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة بعنوان «التنظيم في المنظمات الصحية». أهمية الكتاب تنبع من كونه يسد فراغا هائلا في المكتبة العربية التي تكاد تخلو من المؤلفات المتخصصة في مجال التنظيم في المنظمات الصحية.

ناقش الكتاب في فصوله التسعة المفاهيم الأساسية للتنظيم والإدارة، وطبيعة وسمات الخدمات الصحية، وتنظيم مرافق الرعاية الصحية الأولية، وتنظيم المستشفيات، والإدارة العليا للمستشفى، ولجان المستشفى، والسلوك التنظيمي في المنظمات الصحية، ومركزية ولا مركزية الخدمات الصحية، والتغيير التنظيمي في المنظمات الصحية.

## الخدمات الصحية والتنمية

ذهب الكاتب في الفصل الثاني (طبيعة وسمات الخدمات الصحية) إلى أن العلاقة بين صحة الشعوب وتطورها الاقتصادي والاجتماعي تعتبر من العلاقات المعقدة للغاية، فالصحة هي قبل كل شيء هدف من أهم أهداف التطور الاقتصادي والاجتماعي، وهي في الوقت نفسه تعد حقا أساسيا لجميع الشعوب، وأن المبادئ الأساسية لحقوق الإنسان تحتم أن يكون لموضوع الصحة والمرض مكان بارز ضمن المسائل التي يجب إعطاؤها عناية خاصة.

ويرى المؤلف أن مجال الصحة العامة يتعلق بدراسة الصحة والمرض في مجتمع سكاني، وذلك بإحلال المجتمع محل الفرد، وتعرف «منظمة الصحة العالمية» الصحة العامة بأنها علم وفن





### عناصر الرعاية الصحية الأولية

ذهب المؤلف إلى أن تقديم الرعاية الصحية الأولية يختلف من دولة لأخرى تبعاً لتغير الظروف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، إلا أنه توجد مجموعة من الخدمات المتكاملة تشمل الخدمات التعزيزية للصحة والخدمات الوقائية والعلاجية في شكل مجموعة واحدة عرفت بعناصر الرعاية الصحية الأولية وهي:

التثقيف والتوعية الصحية، الإصحاح الأساسي للبيئة وتوفير الإمداد الكافي بمياه الشرب النقية، وتوفير الأغذية وتعزيز التغذية الجيدة والسليمة، وتقديم خدمات متكاملة لرعاية الأمومة والطفولة، والتحصين ضد الأمراض المعدية الرئيسية، ووقاية المجتمع من الأمراض المتوطنة والمعدية والسيطرة عليها توطئة للقضاء عليها، والتشخيص والعلاج الملائم للأمراض والإصابات الشائعة، وتوفير الأدوية الأساسية.

وحدد المؤلف مبادئ الرعاية الصحية الأولية في عناصر أربعة هي: العدالة في توزيع الخدمات

والمقصود بها أن تكون الخدمة مقدمة لجميع السكان وبالأخص الفئات الأكثر عرضة للمخاطر، وتوفير نفس مستوى الخدمات لجميع سكان البلاد.

### التقنية الملائمة

وعنى بها مجموعة المواد والوسائل والطرق المستعملة لحل المشكلات الصحية، ليس فقط في التشخيص والعلاج، ولكن في الوقاية من الأمراض ومكافحتها وتعزيز الصحة، وبحسب المؤلف تشمل الملائمة أيضاً أن تكون قائمة على أساس علمي سليم ومقبولة ممن يستخدمها وممن تستخدم من أجله.

### التعاون بين القطاعات

ويرى الكاتب أن قطاع الصحة وحده لا يمكن أن يحقق هدف بلوغ مستوى مقبول من الصحة سوى بالإرادة السياسية الوطنية والجهود المنسقة بين القطاع الصحي والأنشطة ذات الصلة في قطاعات التنمية الاجتماعية والاقتصادية الأخرى، وطالب بأن تشكل السياسات الصحية جزءاً من سياسات التنمية الشاملة للدولة.

### لامركزية الخدمات الصحية بالمملكة

ذهب الكاتب إلى أن الواقع يعكس عدم نجاح النظام الصحي السعودي في تحقيق لامركزية الخدمات الصحية، ورغم أنه يملك المقومات الكفيلة بتحقيق فاعلية وكفاءة تطبيق لامركزية الخدمات الصحية من الناحية النظرية، ورأى أن مشكلة النظام الصحي السعودي تنبع من عدم الالتزام بتطبيق الأنظمة الإدارية واللوائح السائدة في المرافق الصحية من قبل المرافق الصحية الحكومية، كما أقر بذلك التقييم السنوي لمجلس الشورى السعودي. ●

سبيل المثال، وكذلك بالنسبة لشركات التأمين الصحي والمنظمات المهنية، ومن الناحية الداخلية تعمل الأهداف كمصدر أساسي لتحفيز وتوجيه العاملين.

### الاستراتيجيات

وحدد المؤلف الاستراتيجيات الواقعية والأساسية للمنظمات الصحية في استراتيجية استخدام مقدمي الخدمة ذوي الأجور والتكلفة المنخفضة، والتميز بجودة الخدمات العالية، والمبادرة بمعنى أن تكون المنظمة أول من تدخل خدمة ما، أو استراتيجية الثبات بغرض التركيز على الفاعلية الاقتصادية.

### التعددية

وذهب المؤلف إلى أن أفضل طرق التفاضل للمنظمة الصحية أن تقدم مجموعة متعددة من الخدمات والمنتجات التي يتطلبها المجتمع، والتي تتضمن المعرفة التخصصية، والوظائف والأقسام الجديدة والمتطورة، في حين ترى بعض المنظمات الصحية أن الأفضل لوضعها التنافسي أن تتميز بتقديم أعلى مستوى لخدمة صحية معينة مثل الخدمات الوقائية، وخلص إلى أنه كلما زادت درجة التعددية، زادت التحديات الإدارية لإدارة المنظمة الصحية لتحقيق أهدافها.

### أسواق الخدمات الصحية

ويرى المؤلف أن وظيفة التسويق تعد من الوظائف التنفيذية الرئيسة التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة الصحية، وبرأيه فإن أهمية هذه الوظيفة تتبع من الدور الحيوي الذي تسهم به في التعرف على رغبات وحاجات المستفيد من الخدمة، والتي هي بالتالي من دعائم جودة الخدمات الصحية.

# الرياض تنشر خبراً موسعاً عن موضوعات العدد (٩١)

العام في مسيرة التنمية الشاملة. من جانبه أوضح وزير التجارة والصناعة الدكتور توفيق الربيعة أن التنمية المتوازنة تمثل هاجساً كبيراً في دولة مترامية الأطراف مثل المملكة، وأشار إلى أن المملكة في حاجة إلى التوازن التنموي بين المدن، وإلى التوازن التنموي داخل كل مدينة.

وأضاف الربيعة أن الوزارة ستعمل خلال الفترة المقبلة بشكل احترافي يخدم المواطن بشكل متميز، مؤكداً أنه يفضل أسلوب التوازن في خدمة المواطنين مع الحرص على التنمية الاقتصادية، والعمل على مضاعفة عدد المدن الصناعية، لاستقطاب الاستثمارات إلى جميع مناطق المملكة.

واشتمل العدد على حوار مع الدكتورة حنان الأحمدى المديرية العامة للفرع النسائي للمعهد، حيث ذكرت فيه أن الفرع يسعى لمواكبة احتياجات القيادات النسائية في أدوارها الجديدة، مشيرة إلى أن الفترة الراهنة تمثل مرحلة مفصلية في تاريخ الفرع بوجود خطط مستقبلية لإنشاء فروع نسائية في مناطق أخرى، مؤكدة أن الفرع أصبح يمثل بيت خبرة وبيئة عمل جاذبة للقطاعات.

وتناولت المجلة هموم الترقيات الوظيفية التي تمثل هاجساً رئيسياً لكل موظفي الدولة، عبر تحقيق صحفي متوازن تساءلت من خلاله عن نظام الترقيات المعمول به، ومدى تحقيقه العدالة، وما البدائل المطروحة؟.

وتضمن العدد تغطية شاملة للندوة التي عقدها معهد الإدارة العامة بعنوان «دور الإعلام في تطوير أداء الأجهزة الحكومية»، وحضرها عدد من الوزراء وكبار المسؤولين والإعلاميين، واستعرضت المجلة أهم المحاور والمداخلات والتوصيات.

كما حفل عدد «التنمية الإدارية» الأخير بالعديد من الرؤى والمقالات، حيث دعا المشرف العام على المجلة د. صلاح المعيوف في زاويته «وجهة نظر» إلى ضرورة أن يكون قائد المنظمة قادراً على تشكيل رؤية واضحة ودقيقة لكل مرحلة من المراحل التي تمر بها المنظمة، وأن يقرأ جيداً المتغيرات في بيئته الداخلية والخارجية. ●

## نشرت جريدة الرياض في عددها

الصادر يوم الأحد ١٣ ربيع

الأول ١٤٣٣هـ، خبراً عن صدور العدد (٩١)

من مجلة «التنمية الإدارية»، استعرضت خلاله أبرز موضوعات العدد، وقد حظيت قضية العدد بتغطية أوسع، كما تمت الإشارة إليها في عنوان الخبر.

وجاء خبر صدور المجلة كما يلي:

## نشرة متخصصة تناقش أسباب التفاوت التنموي بين مناطق المملكة

العدالة، وما البدائل المطروحة؟. وتضمن العدد تغطية شاملة للندوة التي عقدها معهد الإدارة العامة بعنوان «دور الإعلام في تطوير أداء الأجهزة الحكومية» وحضرها عدد من الوزراء وكبار المسؤولين والإعلاميين، واستعرضت المجلة أهم المحاور والمداخلات والتوصيات. كما حفل عدد «التنمية الإدارية» الأخير بالعديد من الرؤى والمقالات، حيث دعا المشرف العام على المجلة د. صلاح المعيوف في زاويته «وجهة نظر» إلى ضرورة أن يكون قائد المنظمة قادراً على تشكيل رؤية واضحة ودقيقة لكل مرحلة من المراحل التي تمر بها المنظمة، وأن يقرأ جيداً المتغيرات في بيئته الداخلية والخارجية.

لإستقطاب الإستثمارات إلى جميع مناطق المملكة. واشتمل العدد على حوار مع الدكتورة حنان الأحمدى المديرية العامة للفرع النسائي للمعهد، حيث ذكرت فيه بأن الفرع يسعى لمواكبة احتياجات القيادات النسائية في أدوارها الجديدة، مشيرة إلى أن الفترة الراهنة تمثل مرحلة مفصلية في تاريخ الفرع بوجود خطط مستقبلية لإنشاء فروع نسائية في مناطق أخرى، مؤكدة أن الفرع أصبح يمثل بيت خبرة وبيئة عمل جاذبة للقطاعات. وتناولت المجلة هموم الترقيات الوظيفية التي تمثل هاجساً رئيسياً لكل موظفي الدولة، عبر تحقيق صحفي متوازن تساءلت من خلاله عن نظام الترقيات المعمول به، ومدى تحقيقه

جميع المناطق في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مشدداً على اهتمام الدولة بالقطاع الخاص باعتباره شريكاً مهماً للقطاع العام في مسيرة التنمية الشاملة. من جانبه أوضح وزير التجارة والصناعة الدكتور توفيق الربيعة أن التنمية المتوازنة تمثل هاجساً كبيراً في دولة مترامية الأطراف مثل المملكة، وأشار إلى أن المملكة في حاجة إلى التوازن التنموي بين المدن، وإلى التوازن التنموي داخل كل مدينة. وأضاف الربيعة أن الوزارة ستعمل خلال الفترة المقبلة بشكل احترافي يخدم المواطن بشكل متميز، مؤكداً أنه يفضل أسلوب التوازن في خدمة المواطنين مع الحرص على التنمية الاقتصادية، والعمل على مضاعفة عدد المدن الصناعية

الرياض - علي الزهيدان ناقشت مجلة «التنمية الإدارية» الصادرة عن معهد الإدارة العامة في عددها (٩١) لشهر صفر، قضية التفاوت التنموي بين مناطق المملكة، وطرحت عدداً من التساؤلات على الوزراء والمسؤولين والمتخصصين في التنمية والاقتصاد، حول أسباب التفاوت التنموي، حيث أشار وزير التجارة الدكتور إبراهيم العساف إلى أن موضوع التنمية المتوازنة بين مناطق المملكة يحظى بعناية خاصة ومتابعة مستمرة من قبل خادم الحرمين الشريفين، وأكد أن هناك جهوداً تبذل من أجل تحقيق الفجوة التنموية بين المناطق المختلفة، والحد من التفرقات السكانية في مدن بعض المناطق، مشيراً إلى أن تلك سيتم من خلال تعزيز دور

«ناقشت مجلة «التنمية الإدارية» الصادرة عن معهد الإدارة العامة في عددها (٩١) لشهر صفر، قضية التفاوت التنموي بين مناطق المملكة، وطرحت عدداً من التساؤلات على الوزراء والمسؤولين والمتخصصين في التنمية والاقتصاد، حول أسباب التفاوت التنموي، حيث أشار وزير المالية الدكتور إبراهيم العساف إلى أن موضوع التنمية المتوازنة بين مناطق المملكة يحظى بعناية خاصة ومتابعة مستمرة من قبل خادم الحرمين الشريفين، وأكد أن هناك جهوداً تبذل من أجل تحقيق الفجوة التنموية بين المناطق المختلفة، والحد من التفرقات السكانية في مدن بعض المناطق، مشيراً إلى أن ذلك سيتم من خلال تعزيز دور جميع المناطق في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مشدداً على اهتمام الدولة بالقطاع الخاص باعتباره شريكاً مهماً للقطاع

# الإنجاز والإنسان الموظف..!



شقرا بن سعد  
الرشيدي \*

والوحدات الإدارية هو بمثابة محيط واسع من البشر تنوع فيهم الكفاءات، والخبرات، والمهارات، والتجارب، والقدرات؛ والقيادة تتطلب في هذا المحيط رباناً محنكاً، وقائداً مميزاً ذا عقل وقلب كبيرين يفهم ويتفاهم، ويعرف كيف يبحر بين أمواجه وصولاً للأهداف العامة، والارتقاء بكافة معطيات العمل في تناغم متوازن يخدم المجتمع والوطن. هذه إشارات ضرورية لفهم أعراض ظاهرة تردى مؤشرات الأداء العام في كثير من الإدارات الحكومية. لكن يظل التحدي مرتهناً بمدى الاستجابة الواعية عند اختيار من يقود العمل.. فالمسئول الذي تأتي به المجاملة سيظل نقطة سوداء في مسيرة العمل مهما يطل به المقام على الكرسي، ومهما يحاول "الترقيع" هنا وهناك، ففقد الشيء كما يقال لا يعطيه حتى وإن حاول. ويكفي أن في تزايد شكاوى الموظفين مؤشراً على الضعف، وفي استمرار تذمر المراجعين مؤشر آخر، وفي انتشار الوساطة في دائرته مؤشر، وفي تفشي الفساد المالي والإداري مؤشرات لا يمكن تجاوزها أو إغفالها.. فأينما يوجد المسئول الخطأ، يوجد القرار الخطأ، ويوجد المسار الخطأ.. ومن ثم يتعاظم الشعور بوجود إنجاز غير "مقنع"، وموظفين "غير مقتنعين"!

إن القيادي الإداري الفاعل هو من يرى أن القمة دائرة متحركة قد يرتمي في أسفلها غداً من كان يقف في أعلاها اليوم! لذا يعمل بثقة واقتدار ويوازن بين بناء الإنجاز والإنسان "الموظف" بذات الدرجة والأهمية في معادلة عادلة متكافئة لا يطغى أحدهما على الآخر..

من سمات القائد الإداري الحقيقي وإحدى أهم صفاته في أي مسار وظيفي هو مدى اهتمامه بالإنسان "الموظف"، وتقدير احتياجاته وتطلعاته دون أن يؤثر ذلك على الإنجاز كمؤشر نجاح عام.

إن جزءاً كبيراً من بعض الضعف الذي يعتري جوانب محيطنا الإداري الحكومي، وتدني مستوى الأداء العام كما تؤكد كثير من دراسات التنمية الإدارية يتمثل في سوء اختيار القيادات الإدارية من مدراء "الأنا" لا المجتمع، ممن يحملون الشهادات لا الفكر الإداري العالي، والذين أثبتت الممارسة تمحورهم حول ذواتهم، وعجزهم عن الارتقاء بالمسؤوليات، والدفع بالطموحات والتوقعات، وتنشيط الهمم الإدارية لخلق مسارات إبداعية جديدة تعتمد التفاهم الإنساني المشترك الصادق العادل، والواضح مع الإنسان "الموظف"، باعتباره شريكا في العمل لا أداة تنفيذية أو آلة إنتاج صماء في مصنع قديم.

إن القيادي الإداري الفاعل هو من يرى أن القمة دائرة متحركة قد يرتمي في أسفلها غداً من كان يقف في أعلاها اليوم! لذا يعمل بثقة واقتدار ويوازن بين بناء الإنجاز والإنسان "الموظف" بذات الدرجة والأهمية في معادلة عادلة متكافئة لا يطغى أحدهما على الآخر.. فيحرص على ألا تكون آليات العمل متجمدة متعثرة في دوائر علاقات رسمية نمطة جافة دون مشاعر، كما لا تغلب العلاقات الاجتماعية التي تسود فيها المجاملات، والصدقات والزمالات فلا يعود الإنجاز مهماً بل الظروف، والأعذار، والأمزجة!!

إن من جملة ما يعزز الموقف السلبي عن تدني مستوى الاهتمام بالإنسان "الموظف" في القطاع الحكومي ما نراه ونسمعه في أبسط صوره من سلوك تنظيمي "ضل" من بعض القيادات الإدارية مليء بالمجاملات والمساواة "العمياء" بين موظف يعمل وآخر لا يعمل في توازن ظاهره فيه العدل، ولكن في باطنه غير ذلك.

إن العمل الحكومي في مختلف الوزارات والقطاعات





متابعة: شقران الرشيد

صفحة تعني برصد أبرز ما صدر من الكتب الإدارية الحديثة لتقديم وعياً متجدداً لتعزيز الثقافة الإدارية من خلال العطاءات المتميزة. ويتم إعداد الصفحة بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بمعهد الإدارة العامة.

## جديد المكتبة الإدارية

### الحماية الجنائية للمعلومات المسجلة إلكترونياً (دراسة مقارنة).

- اسم المؤلف: د. عمر أبو الفتوح عبد العظيم الحمامي.
- سنة النشر: ٢٠١١م
- الناشر: دار النهضة العربية - القاهرة- مصر
- يتطرق الكتاب عبر صفحاته إلى المعلومات كأغلى ما يملكه إنسان هذا العصر «عصر المعلومات» وكيف يمكن حمايتها من الاسترجاع والاستغلال الجنائي أو ما يعرف بالإجرام المعلوماتي.



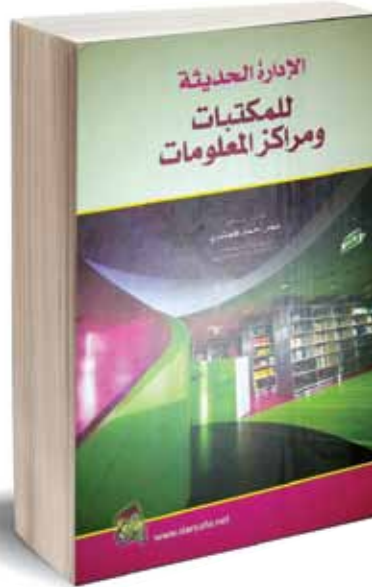
### الاقتصاد المقارن.

- اسم المؤلف: د. عزام عبد الرحمن الخولي.
- سنة النشر: ٢٠١١م
- الناشر: مكتبة الوفاء القانونية - الإسكندرية- مصر
- يتناول الكتاب القواعد والأسس الإدارية التي يعتقد أنها صالحة للنظام الاقتصادي السياسي للعالم الجديد بحيث تنظم معاملات الأفراد تنظيمياً يتفق مع تنظيم علاقات الدول فيما بينها.



### الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات.

- اسم المؤلف: أ.د. عمر أحمد همشري.
- سنة النشر: ٢٠١١م
- الناشر: دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.
- يتحدث المؤلف عن المكتبات ومراكز المعلومات بصفاتها جزء لا يتجزأ من المجتمع الحديث، واعتماد هذه المؤسسات على وجود إدارة فاعلة تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة.

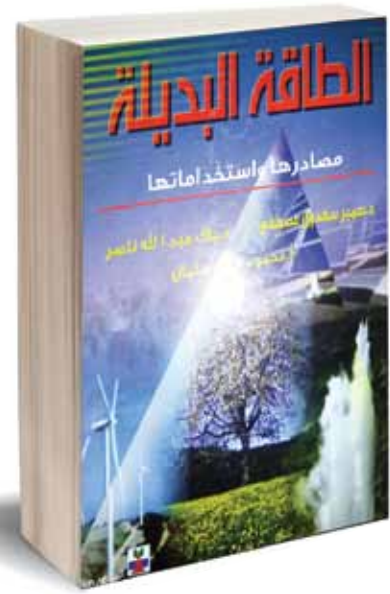


## الطاقة البديلة مصادرها واستخداماتها.

اسم المؤلف: د. سمير سعدون مصطفى- د. بلال عبدالله الناصر- أ. محمود خضر سليمان.  
سنة النشر: ٢٠١١م

الناشر: دار البيازوري للنشر والتوزيع- عمان - الأردن.

يتحدث الكتاب عن مصادر الوقود التقليدية «الاحفوري» والبدايل المطروحة من قبل العلماء كالطاقة الحيوية والحرارية، وطاقة الهيدروجين، وطاقة الشمس والرياح، والطاقة المائية.



## في الكتابة الصحفية.

اسم المؤلف: أ.د. نبيل حداد.

سنة النشر: ٢٠١١ م

الناشر: دار جرير للنشر والتوزيع- عمان- الاردن.

يقدم الكتاب تجربة المؤلف في تدريس مادة الكتابة والتحرير، ويتطرق لسمات وأشكال والمهارات المطلوبة في الكتابة الصحفية الإبداعية.



## سيكولوجية الفساد والأخلاق والشفافية.

اسم المؤلف: د. عبد الرحمن محمد العيسوي.

سنة النشر: ٢٠١١ م

الناشر: دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع - الاسكندرية - مصر.

يتطرق الكتاب لظاهرة الفساد من منظور تربوي نفسي وتحليلها والتعرف على أنماطها وأسبابها، وإضرارها التي تلحق بالفرد والمجتمع ومؤسساته وعمل جهود التنمية بشكل عام.



## لذا وليست حيثما

**الخطابات** الإدارية، بصورة عامة، لها نسقها المختلف، ليست إبداعاً بقدر ما هي قوالب ثابتة، ولكن مع ذلك لابد من الممارسة و التمكن من الصنعة عند تدبيج أي خطاب إداري، وهذا يحتم وضع كل كلمة بموقعها الصحيح، والتركيز و إيضاح الطلب أو العرض، وهنالك كلمات تأخذ السيادة في متن الخطاب، نذكر منها "حيث، ونظراً، وعلماً، وبناءً، واستناداً إلى،" وكلمات أخرى مثل "تجدون وبرفقه" إذا كان هنالك ما هو مرفق مع الخطاب، ويأتي في الجزء الأخير كلمات لتوضيح سبب رفع الخطاب تنصده "لذا ، وعليه، ونأمل" والكلمة الأخيرة تتسم بالتودد و الرغبة.

أنا أشعر غالباً أن الكلمة كائن حي، لها وظيفتها الخاصة، ولها موقعها الذي يجب أن لا تتجاوزه، حتى في الخطابات الإدارية، فكل كلمة لها مدلولها الخاص، وربما يتذكر البعض مشهد دريد لحام مع ممثل لا أتذكر اسمه حالياً، في مسرحية غريبة، عندما كان دريد أو غوار يكتب معروضاً على آلة كاتبة، و كتب لذا أكثر من مرة لأهميتها، مشيراً إلى أن هذه لذا وليست حيثما.

هذه الكلمات ومرادفاتها، هل سيبقى لها موقع في زمن التعاملات الإلكترونية، أم ستختفي، هل الأوامر الخاصة في لوحة مفاتيح الحاسب الآلي، ستأخذ موقعها.

هي ثورة معلومات ولا بد من ضحايا، لا أعتقد أنه سيكون هنالك إبادة جماعية ، ولكن الأمر سيختلف كثيراً، سيخدم بكل تأكيد الإداري، رئيساً ومروؤساً، سيساعد على سرعة إنجاز العمل، فعندما يرغب الموظف في الحصول على إجازة، لا يحتاج مطلقاً لكتابة معروض، يشرحه رئيسه المباشر ثم يرسل بواسطة " الساعي أو الفراش" إلى شئون الموظفين للتأكد من نظامية استحقاقه، ليعتمدها بعد ذلك المسؤول الأعلى، من المفترض ومع التقنية الحديثة أن يكون الطلب عبر الحاسب وتكمل الإجراءات بصورة سريعة وبدون ورق، أو معقبين أو مراسلين.

ونظراً لأنني طرحت هذا الرأي عن الكلمات الواردة في الخطابات الإدارية استناداً لممارسة ليست قصيرة في العمل الحكومي، وحيث إن بعض الإجراءات الإدارية تتسم بالبطء و غلبة الروتين والبيروقراطية، لذا آمل أن تكون التقنية الحديثة خير حافز لسرعة إنجاز العمل.... والله الموفق. ●



عبد العزيز الصقبي \*

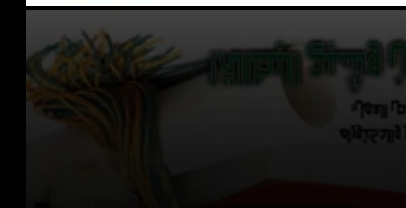
” أنا أشعر غالباً أن الكلمة كائن حي، لها وظيفتها الخاصة، ولها موقعها الذي يجب أن لا تتجاوزه، حتى في الخطابات الإدارية، فكل كلمة لها مدلولها الخاص





# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة





# التنمية الإدارية



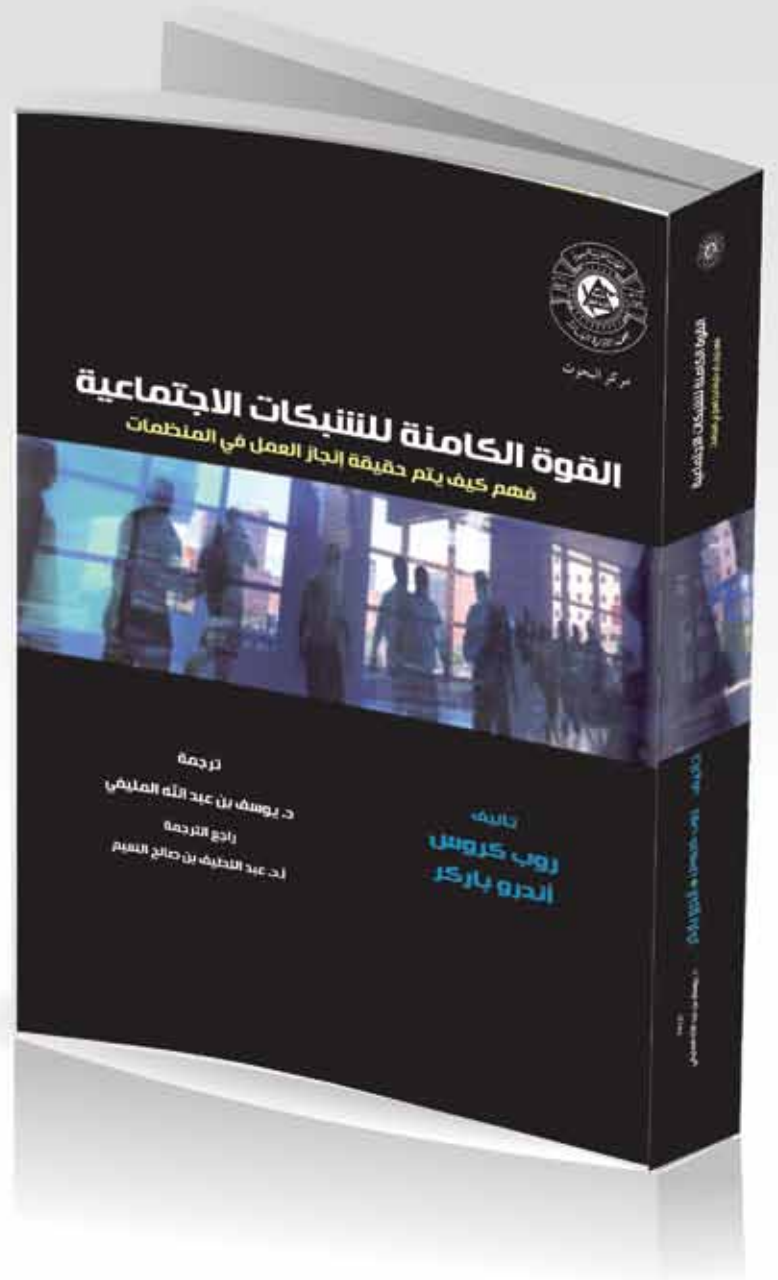
تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ٩٤ - جمادى الأولى ١٤٣٣ هـ / أبريل ٢٠١٢ م

مدير عام الجمارك الأستاذ صالح الخليوي:  
الجمارك خط الدفاع الأول عن الوطن

توصيات المؤتمرات والندوات العلمية:

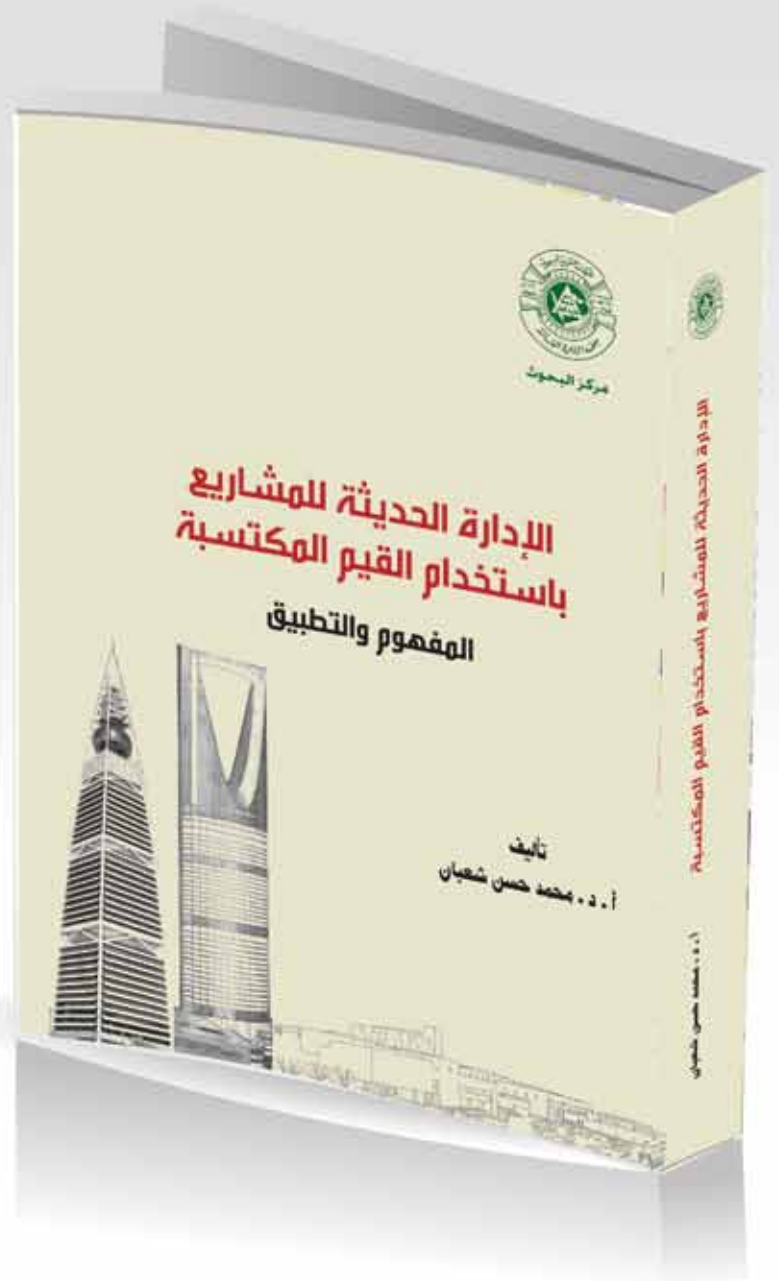
رسم لاستراتيجيات المستقبل  
أم أفكار حبيسة الأدراج؟





# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



#### هذا الكتاب:

يعرض منهجية القيم المكتسبة وآلية تطبيقها في الإدارة الحديثة للمشروعات باعتبارها أداة فعالة ومهتمة في المناهضة الجيدة للمشروعات بأوضاعها كافة. ولقد تم عرض هذه المنهجية بشكل مبسط وسلس وتفصيل كاف بما يتناسب مع الوضعية الحالية لها من حيث إمكانية التطبيق وسهولته. ومع ضرورة توافر وسيلة مناسبة بيد مدبري المشاريع لحسط مشروعاتهم ضمن الدقة والكلفة المبررتين عميقاً.

تظهر أهمية الكتاب في كونه أول كتاب باللغة العربية يعالج هذه الطريقة في سهولة وتفصيل من خلال بارامترات معينة أو بإجراء قياسات عديدة. وهي على أي حال طريقة جديدة وعديدة في أن معاً إلا أن دخولها حيز التطبيق في ميدان إدارة المشاريع لا يتجاوز الأربعين عاماً. ولم تستخدم فعلياً على نطاق واسع إلا في السنوات العشر الأخيرة بعد الوصول إلى الشكل النهائي لهذه المنهجية مستفيدة بذلك من خلاصة التطبيقات العملية لها في ميدان تنفيذ المشاريع الكبيرة وبعد التأكد من فوائدها لتطبيقها وأيضاً بعد انتشار الحاسب الآلي وبرمجياته ذات العلاقة بجدولة المشاريع وإدارتها ما ينسّر كثيراً من تطبيقها في أي مشروع بعد أن كان تطبيقها يكاد ينحصر في المشاريع المهمة والاستراتيجية.

لقد يؤد الكتاب بالكثير من التطبيقات العملية البدوية وباستخدام الحاسب الآلي لمساعدة مدبري المشاريع على وضع الخطط المناسبة لمشروعاتهم. كذلك يساعد الكتاب الطلاب والباحثين والهندسين على تكوين فهم أوسع وأصح لإدارة المشاريع اليوم.

كلمة أخيرة: إن استخدام منهجية القيم المكتسبة في إدارة المشاريع يوازي السير في ضوء النهار بدلاً من السير في الظلمة أو بالكاد على ضوء شمعة.

رقم الكتاب: ١٧٨-٩٩١-٠٠١-٢٠٧-٤

تصميم وإخراج وشهادة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٢٢ هـ

# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

#### المشرف العام

د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة  
لشؤون التدريب

هاتف : ٤٧٦٣٤٦٦ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٦  
maayoofs@ipa.edu.sa

#### رئيس التحرير

عبد الله بن متعب السميح

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢  
osaimia@ipa.edu.sa

#### مدير التحرير

علي بن هزاع المطيري

هاتف : ٤٧٤٥٠١١ - فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢٢  
mutiria@ipa.edu.sa

#### هيئة التحرير

عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٢  
hadlaqa@ipa.edu.sa

شقرا بن سعد الرشيد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

سوسن بنت حسون المفلح

هاتف : ٤٧٤٥٠٨٠٦  
meflehs@ipa.edu.sa

محمود بن عبدالمعطي القيعي

هاتف : ٤٧٤٥٠٤٨  
alqeaym@ipa.edu.sa

#### سكرتير التحرير

نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : ٤٧٤٥٠٣١  
hossainn@ipa.edu.sa



الطباعة

مطبعة معهد الإدارة العامة

#### المراسلات

معهد الإدارة العامة

إدارة العلاقات العامة والإعلام

مجلة التنمية الإدارية

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١٤١

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥

فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢

tanmiah@ipa.edu.sa

الآراء المنشورة تعبر عن أصحابها

وليس بالضرورة عن رأي المعهد



8

تحت رعاية صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن خالد  
إمارة منطقة عسير تنظم  
بمعهد الإدارة اجتماع الطاولة  
المستديرة حول "سوق العمل"

#### لقاء

مدير عام الجمارك الأستاذ  
صالح بن منيع الخليوي:  
الجمارك خط الدفاع الأول  
عن الوطن



#### تقرير

بحضور عدد من خبراء  
المالية والميزانية في  
الأجهزة الحكومية:  
المعهد ينظم ورشة عمل  
«الإدارة المالية» بالتعاون مع  
البنك الدولي

20







## الافتتائية

**من** سمات الأمم المتطلعة والطموحة في هذا العصر الاهتمام بالمناسبات العلمية والحرص على إقامة المؤتمرات والندوات واللقاءات والمنتديات وورش العمل، والاستفادة من عصارة ما تكتنزه عقول المفكرين والمبدعين في مختلف المجالات؛ فهي تتعامل مع هذه المناسبات باعتبارها الآلية المثلى للبدء في علاج كثير من المشكلات المستعصية التي تعترض مسيرة التنمية في مختلف مجالات التنمية، والاستفادة من أهم الفرص المتاحة واستشراف المستقبل بما يعود على تلك الدول بمزيد من الرفاه والاستقرار، فنتائجها وتوصياتها بفضل عمقها وواقعيتها تعد المصدر الأهم أمام صانع القرار. لكن المتأمل في واقعنا العربي يجد أن تنظيم المؤتمرات والندوات والمنتديات في الغالب لا يعدو كونه ميداناً للتنافس والتباهي في حسن التنظيم وكثرة المدعوين ونوعيتهم وحجم التغطية الإعلامية لفعالياتها، وما يتبع ذلك من تخصيص الميزانيات الهائلة لمتطلبات التنظيم والمراسم والإسكان وغيرها، وبعد ذلك تنتهي المناسبة وتطوى ذكرها مع آخر صفحة من صفحات أوراق عملها. ولأهمية الموضوع وارتباطه بشكل مباشر بقضايا التنمية، خصصت المجلة قضية هذا العدد لتسليط الضوء على واقع المناسبات العلمية في عالمنا العربي ومدى حجم التغذية الراجعة جراء تلك البحوث والدراسات وأوراق العمل ونتائجها وتوصياتها التي تحمل في ثناياها الكثير من الحلول والأفكار الإبداعية، مما يؤكد أهمية البحث عن السبل الكفيلة بتفعيلها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات الرشيدة الكفيلة بالنهوض بالوطن، بل المنافسة مع الأمم الأخرى في كثير من الميادين.

وفي حوار العدد تستضيف المجلة معالي الأستاذ صالح بن منيع الخليوي مدير عام الجمارك، الذي تحدث عن أهم الخدمات التي تقدمها الجمارك السعودية، وعن خطط هذا الجهاز الهام، وأبرز التحديات التي تواجه العاملين فيه، ومن أبرزها الزيادة السنوية الكبيرة في حجم العمل الجمركي، وغير ذلك من العوائق التي تعيق تحقيق شعار الجمارك وهو (سرعة فسخ المسموح، ومنع دخول الممنوع).

و بالعدد استطلاع حول الإذاعات المحلية الجديدة التي بدأت تغزو الأثير عبر موجات الإف إم، ومدى مهنتها واحترامها لذوق المستمع، من خلال آراء عدد من المهنيين والأكاديميين المختصين في العمل الإذاعي والإعلامي بشكل عام.

ويتضمن العدد كذلك عددًا من الموضوعات والمقالات والأبواب الثابتة والمتجددة بعنوانها وأفكارها، والتي نأمل أن يجد فيها القارئ ما يضيء ويضيف. ●



## قضية العدد

توصيات المؤتمرات والندوات العلمية:  
رسم لاستراتيجيات المستقبل  
أم أفكار حبيسة الأدراج؟

26

## استطلاع



أكدوا على أهميتها بشرط مراعاتها  
لأخلاقيات العمل الإذاعي:  
إذاعات ال إف إم الجديدة

38

## استطلاع



يسعى إلى تطوير قدرات المتدربين  
مهارياً ومعرفياً :  
قطاع الموارد البشرية  
واستثمار الطاقات الإنسانية

42

## التصميم والإخراج والإنجاز الجريدة للخدمات الإعلامية



المدير التنفيذي

ابراهيم حمد العسكر

المدير الفني

رضا سالم باصالح

المملكة العربية السعودية. الرياض.

ص.ب ٤٢٣٦٢ الرياض ١١٥٤١

هاتف: ٢٢٥٠١١١ (٥ خطوط)

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

الرقم الموحد: ٩٢٠٠٨٠٠٩

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

www.aljareeda.com.sa



## د. الشقاوي يلتقي رئيس فريق عمل ورشة الإدارة المالية العامة

عبدالرحمن الوزان والدكتور بندر أبا الخيل عضو هيئة التدريب بالمعهد، حيث دار حديث عن أهمية عقد مثل هذه الحلقات وأهمية تعزيز التعاون مع البنك الدولي لتنفيذها بما يعود بالفائدة حيث إن تجربة البنك الدولي مع المعهد أثبتت نجاحها عبر سنوات التعاون . وأكد الدكتور الغليقة أهمية استمرار التعاون لاستعراض كل المستجدات في الإدارة المالية العامة بما يعود بالفائدة على المشاركين. ●

التقى معالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي بالدكتور إبراهيم الغليقة اقتصادي أول في جمعية الحد من الفقر وقسم الإدارة الاقتصادية في منطقتي الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ورئيس فريق عمل ورشة الإدارة المالية العامة التي نظمها المعهد وذلك بالتعاون مع معهد البنك الدولي. وذلك بحضور نائب المدير العام لشئون التدريب الدكتور صلاح المعيوف ومدير عام البرامج العليا الدكتور



7-5  
مايو 2012

المؤتمر العلمي الأول حول «الاقتصاد الوطني: التحديات والطموحات» تنظمه جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، خلال الفترة من ٥ - ٧ مايو ٢٠١٢، ويهدف المؤتمر إلى استعراض المقومات الأساسية للاقتصاد الوطني، ومعرفة ورصد أهم المعوقات التي تحد من تطوره، ويستقطب المؤتمر الأكاديميين، وأعضاء مجالس إدارات الشركات المساهمة، والمديرين التنفيذيين والماليين، وممثلين عن وزارات التجارة والصناعة والمالية ومؤسسة النقد العربي السعودي والهيئة العامة للاستثمار وديوان المراقبة العامة، إضافة إلى متخصصين في الموضوعات ذات الصلة من داخل المملكة وخارجها.

9-8  
مايو 2012

منتدى الإعلام العربي ٢٠١٢، ينظمه نادي دبي للصحافة برعاية صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، خلال الفترة من ٨ - ٩ مايو ٢٠١٢م، ويعتبر المنتدى الأمثل للصحفيين والإعلاميين لمناقشة وبحث القضايا الراهنة وأمور الحياة اليومية، ويسعى نادي دبي للصحافة من خلاله إلى لعب دور حيوي في نمو صناعة الإعلام الإقليمية.

10-9  
مايو 2012

تنظم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار -عنابة- بدولة الجزائر، ملتقى دولي بعنوان: الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية، وذلك خلال الفترة من ٩ - ١٠ مايو ٢٠١٢.

18-15  
مايو 2012

معرض الرياض الرابع للسفر ٢٠١٢، يعقد بفندق فورسيزونز بالرياض خلال الفترة من ١٥ - ١٨ مايو ٢٠١٢م، ويقام المعرض في دورته الرابعة بعد نجاحات دوراته السابقة، وهو حدث سنوي كبير حيث يجتمع فيه أبرز شركات السفر والسياحة في المملكة العربية السعودية ودول الخليج مع المعارضين الذين يمثلون سلطات الترويج السياحي والشركات السياحية على المستويين العربي والدولي.

## وفد البنك الدولي يزور المصمك

نظمت إدارة العلاقات العامة والإعلام زيارة لوفد البنك الدولي المنفذ لورشة عمل الإدارة المالية والتي أقيمت في المعهد ، وذلك إلى متحف المصمك، كأحد المعالم الحضارية والتاريخية في مدينة الرياض، وزيارة الأسواق الشعبية المجاورة للمتحف، وقد رافقهم خلال الزيارة الزميل الأستاذ علي المطيري، رئيس قسم العلاقات العامة. ●





## أخبار سريعة

• تلقت سعادة المدير العامة للفرع النسوي للمعهد د. حنان بنت عبدالرحيم الأحمدي درع شكر وتقدير من معالي وزير الثقافة والإعلام الدكتور عبدالعزيز خوجة نظير مشاركتها في اللجنة العلمية لجائزة وزارة الثقافة والإعلام للكتاب والتي أنهت أعمالها باختيار عشرة كتب للفوز بالجائزة تم تكريم مؤلفيها وناشريها في حفل افتتاح معرض الرياض الدولي للكتاب ٢٠١٢. هذا وقد تم تسليم الدروع في حفل التكريم الذي نظّمته الوزارة ضمن فعاليات المعرض.

• نظمت لجنة النشاط الاجتماعي بالفرع النسوي اللقاء الشهري الخاص بالزميلات منسوبات الفرع، في الحديقة الداخلية بمقر الفرع، وقد رحبت سعادة مديرة عام الفرع النسوي للمعهد د. حنان بنت عبدالرحيم الأحمدي في بداية اللقاء بالزميلات منسوبات الفرع، كما هنأت الزميلة أ. موهب الذبيب، بمناسبة عودتها من البعثة وحصولها على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الولايات المتحدة الأمريكية.

• تلقت سعادة مدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة أ. علي بن يحيى الغامدي خطاب شكر وتقدير من الدكتور محمد بن ناصر الخزيم، نائب الرئيس العام لشؤون المسجد الحرام، أثنى فيه على حسن تعاون وتجاوب الفرع خلال إعداد الدراسة الاستشارية الخاصة بتحديد الاحتياج التدريبي للعاملين في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، مشيداً بالجهود المبذولة لإتمام الدراسة التي قدمها أ. محمد العتيبي، والأستاذ. شاكرا خليل.

• زار المعهد وفد من طلبة (دبلوم القيادة الإدارية) من المعهد العالي للدراسات الأمنية بكلية الملك فهد الأمنية، حيث التقوا بمدير عام البرامج العليا، د. عبدالرحمن الوزان، ومدير إدارة البرامج الإدارية، د. محمد البكر، وقد أدار الحوار مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام، أ. عبدالله السميح. بعد ذلك قام الوفد بجولة في أرجاء المعهد شملت مركز الأمير سلمان بن عبدالعزيز للمؤتمرات، والمكتبة المركزية، رافقهم رئيس قسم العلاقات العامة، أ.علي المطيري، والزميل محمد خورشيد من إدارة العلاقات العامة والإعلام.

• استقبل مدير عام مركز قياس الأداء، د. مشيب القحطاني وفداً من جامعة الملك سعود الذي زار المركز برئاسة الدكتور مسفر بن سعود السلولي، وكيل عمادة التطوير، وذلك بهدف الاطلاع على الحل البرمجي المستخدم في مشروع قياس الأداء للأجهزة الحكومية.

• زار المعهد وفد من مؤسسة النقد العربي السعودي، وذلك للتعرف على تجربة مركز قياس الأداء ومشروع قياس الأداء للأجهزة الحكومية وقد ضم الفريق كل من أ. عبدالعزيز الناجم (أخصائي التنظيم)، وأ. سعد العليان من الموارد البشرية. كما زار المعهد صباح أمس وفد من الإدارة العامة للمباحث، لذات الغرض، وقد ضم الوفد كل من: أ.علي آل مانع، و أ.إبراهيم بن باز، و أ.بسام عطية، و أ.محمد البلادي، وقد كان في استقبال الوفدين فريق الزيارات الخارجية بالمركز، ويضم الزميلين، د. بركات العتيبي، ودسعد القحطاني.

• تم بفرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة الانتهاء من الدراسة الاستشارية الخاصة بالشؤون الاجتماعية بالمدينة المنورة بموضوع (تنظيم المستودعات ومراقبة المخزون بالشؤون الاجتماعية بالمدينة المنورة) والتي قام بإعدادها أ. سعيد بن مهنا الجهني.



## معالي المدير العام يزور مشروع الفرع النسوي

**قام** معالي المدير العام الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي بزيارة لموقع مشروع فرع المعهد النسوي، بأرض المعهد بحي النرجس، وقد رافق معاليه كل من: سعادة أمين عام اللجنة العليا للتنظيم الإداري، أ. أحمد الزهراني، وسعادة نائب المدير العام لشؤون التدريب، د. صلاح المعيوف، وسعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف، د. سعيد القرني، ومدير عام الاستشارات، د. مساعد الضريان، ومدير عام الشؤون المالية والإدارية أ. عبدالله الحميدان، ومدير مكتب معالي المدير العام، أ. محمد المشعوف، ومدير إدارة العلاقات العامة والإعلام، أ. عبدالله السميح، ومدير مركز تقنيات التدريب، د. عجلان الشهري، والزميل علي المحمود من مركز تقنيات التدريب. وقد استقبلهم في موقع المشروع الدكتور مهندس راشد بن محمد عثمان مدير إدارة المشاريع والفريق الهندسي للمشروع، وقد تم عمل عرض مصور لمراحل سير المشروع والقيام بجولة ميدانية على أرجاء المشروع.

من جانبها قامت سعادة مديرة عام الفرع النسوي للمعهد الدكتورة حنان بنت عبدالرحيم الأحمدي بزيارة لموقع مشروع الفرع النسوي للمعهد بحي النرجس. وقد رافقت سعادتها كل من مديرة إدارة البرامج أ. منى الزيد، ومديرة إدارة البحوث والاستشارات د. رغد قح، ومديرة إدارة شؤون المتدربات أ. ماجدة الحربي، ومديرة مركز الحاسب الآلي د. غادة النضيبي، ومديرة إدارة الشؤون الإدارية أ. سوسن الفلح، ومديرة إدارة العلاقات العامة أ. نور الكربي. وقد استقبلهم في موقع المشروع د. راشد عثمان المشرف على المشروع والفريق الهندسي للمشروع، وتم الاطلاع على العرض المصور لمراحل سير المشروع، ثم عمل جولة ميدانية لنفقد المشروع.

## د. الجربوع ود. المحيسن يفوزان بجائزة وزارة الثقافة والإعلام



د. خالد المحيسن



د. أيوب الجربوع

**حصل** كل من الزميل الدكتور أيوب بن منصور

الجربوع، والزميل الدكتور خالد بن عبد المحسن المحيسن، عضواً هيئة التدريب بالمعهد على جائزة وزارة الثقافة والإعلام للعام ١٤٣٣هـ عن كتاب "المركز القانوني للمرأة في المملكة العربية السعودية"، ويهدف

الكتاب إلى بيان المركز القانوني للمرأة في المملكة، وفقاً للأحكام الشرعية والنصوص النظامية المطبقة في المملكة وكذلك الاتفاقيات التي صادقت عليها المملكة. وقام معالي وزير الثقافة والإعلام بتسليم الجائزة خلال افتتاحه فعاليات معرض الكتاب الدولي بالرياض الذي أقيم خلال الفترة من ١٤ إلى ٢٣ / ٤ / ١٤٣٣هـ.





## تحت رعاية صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن خالد: إمارة منطقة عسير تنظم بالمعهد اجتماع الطاولة المستديرة حول "سوق العمل"

بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات بمقر المعهد بالرياض وذلك بحضور سعادة وكيل إمارة منطقة عسير المهندس عبدالكريم بن سالم الحنيني المشرف على الاجتماع، وعدد من وكلاء إمارات المناطق، بالإضافة إلى (٣١) مشاركاً من عدد من الأجهزة الحكومية، ويقدم خلال الاجتماع (٢٢) ورقة عمل.

وههدف الاجتماع إلى إلقاء الضوء على واقع سوق العمل في المملكة والمشاكل التي يواجهها، وسبل علاجها، أخذاً في الاعتبار العوامل

**تحت** رعاية صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن خالد بن عبدالعزيز نظمت إمارة منطقة عسير اجتماع الطاولة المستديرة بالتعاون مع معهد الإدارة العامة حول موضوع «سوق العمل: المشاكل والحلول»، وذلك بالمركز الرئيس للمعهد بالرياض خلال الفترة من ١٨-١٩/٤/١٤٣٣هـ.

وافتح معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي فعاليات الاجتماع يوم (الأحد ١٨/٤/١٤٣٣هـ)،

## رئيس المركز الوطني للقياس والتقويم يزور المعهد

والوفد المرافق بجولة داخل المعهد يرافقه نائب مدير عام المعهد للبحوث والمعلومات المكلف الدكتور سعيد بن عبدالله القرني شملت زيارة عدد من الإدارات والأقسام كالمكتبة ومركز الوثائق، والقاعات التدريبية، ومركز الأمير سلمان للمؤتمرات، إطلعوا خلالها على جوانب من نشاطات المعهد وقدراته البشرية والفنية والتقنية الحديثة والنظم العصرية التي وفرها لتحقيق أهدافه في مجالات التدريب والبحوث والاستشارات والتوثيق الإداري.

وقد رافق سمو رئيس المركز الوطني للقياس

**قام** سمو الأمير فيصل بن عبدالله المشاري آل سعود رئيس المركز الوطني للقياس والتقويم بزيارة لمعهد الإدارة العامة، وكان في استقبال سموه والوفد المرافق معالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي وعدد من كبار المسؤولين في المعهد. وعقد سمو الأمير فيصل المشاري والدكتور عبدالرحمن الشقاوي اجتماعاً جرى خلاله تبادل عدد من الموضوعات ذات الاهتمام المشترك بين مركز القياس والتقويم ومعهد الإدارة العامة.

بعد ذلك قام سمو الأمير فيصل المشاري



18-16  
مايو 2012

منتدى البحرين الدولي للحكومة الإلكترونية ٢٠١٢، يقام بفندق الخليج، في المنامة بمملكة البحرين وللمرة الخامسة على التوالي، وذلك خلال الفترة من ١٦ - ١٨ مايو ٢٠١٢، بحضور مجموعة من القيادات والخبراء المحليين والدوليين في مجال تقنية المعلومات والاتصالات.

15-13  
مايو 2012

معرض ازدهار المنشآت الصغيرة والمتوسطة، يقام بفندق هيلتون بمدينة جدة، خلال الفترة من ١٣ - ١٥ مايو ٢٠١٢، ويعد المعرض والمؤتمر الأول الذي يعنى بدعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. كما يعد الساحة التي تسمح للمواطنين المحليين ورواد الأعمال الطموحين والهيئات الحكومية وشركات التمويل والخدمات، إلى جانب غيرهم من المعنيين بالالتقاء والتعارف وعقد الصفقات في بيئة عمل مزدهرة.

23-19  
مايو 2012

يعقد المؤتمر (١٨) للحكومة والخدمات الإلكترونية في دول مجلس التعاون الخليجي بفندق البستان روتانا بمدينة دبي، خلال الفترة من ١٩ إلى ٢٣ مايو ٢٠١٢، وبسلط الضوء في دورته القادمة على الإنجازات والإخفاقات في مجال الخدمات الإلكترونية ليس فقط في منطقة الخليج بل العالم العربي بشكل عام، كما يركز على أحدث التطورات والأبعاد الاستراتيجية في مشاريع الحكومة والتعاملات الإلكترونية، كما يناقش المبادرات والتوجهات العالمية الجديدة، وكيفية الاستفادة من الخبرات الدولية من أجل بناء الحكومة الإلكترونية ٢٠٢٠، وتهيئة مجتمعاتها ومؤسساتها لتطبيق واستخدامها بشكل أمثل وأفضل.

23-21  
مايو 2012

ندوة إدارة مراكز قياس الرأي العام (مؤشرات إدارية)، تعقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالعاصمة تونس - الجمهورية التونسية، خلال الفترة من ٢١ - ٢٣ مايو ٢٠١٢، وتهدف الندوة إلى تسليط الضوء على مراكز قياس الرأي العام وأهميتها في توفير معلومات دقيقة، والتعرف على كيفية إجراء الدراسات والاستطلاعات وبحث الرأي العام وقياساته، ورفع مهارات المشاركين في كيفية القيام بإجراء الدراسات وبحث الرأي العام، بالإضافة إلى مناقشة المؤشرات الإدارية التي توفرها مراكز قياس الرأي العام، ومناقشة أنواع قياس الرأي العام والأدوات المستخدمة.

## أخبار سريعة

- وجهت صاحبة السمو الملكي الأميرة سارة بنت مساعد بن عبد العزيز رئيس مجلس إدارة جمعية مودة الخيرية للحد من الطلاق وآثاره خطاب شكر وتقدير لمعالي مدير عام المعهد ولسعادة مديرة عام الفرع النسوي، أشادت فيه بالتقرير النهائي للدراسة الاستشارية التي أعدت للجمعية مؤخراً، وقد كانت الدراسة في مجال (التنظيم الإداري) من إعداد الفريق الاستشاري المكون من أ. هيفاء المطيري، وأ. بهية التويجري.
- استقبل معالي المدير العام، د.عبدالرحمن الشقاوي، بمكتبه معالي الشيخ صالح البراهيم، المستشار في الديوان الملكي، كما التقى د.الشقاوي بمكتبه فريق شركة (BCG) الذي يعمل على مشروع تقييم أداء المعهد وقياس أثر التدريب على الأجهزة الحكومية، ويضم السيد مارتن مانيتي، العضو الشريك، والعضو المنتدب للفريق، وأ.زياد حليبي، مدير المشروع. وذلك بحضور سعادة مدير عام البرامج المالية والاقتصادية بالإدارة، د.أحمد الزهراني. من جهة أخرى استقبل د. الشقاوي، بمكتبه سعادة البروفيسور جان أنس ستاسيو عميد كلية القانون في جامعة دلاس، بحضور كل من: سعادة نائب المدير العام لشؤون التدريب، الدكتور صلاح المعيوف، وسعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف، الدكتور سعيد بن عبدالله القرني، وسعادة مدير عام الاستشارات الدكتور مساعد بن عبدالله الفريان.
- صدر قرار معالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي بإعادة تشكيل اللجنة الدائمة للجودة، وذلك على النحو التالي: مدير وحدة دعم الجودة رئيساً، وعضوية كل من: مدير عام الاستشارات، ومدير إدارة التخطيط والتطوير، ومدير إدارة تصميم وتطوير البرامج، ود.بركات بن مازن العتيبي، ود.وسيم بن سلمان النصير، ومنسق الجودة بفرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، ومنسق الجودة بفرع المعهد بالمنطقة الشرقية، ومنسقة الجودة بفرع المعهد النسوي، ومنسق الجودة بالمركز الرئيس عضواً ومنسقا. كذلك صدر قرار معالي المدير العام بتعيين الزميلة أ. أمواهب بنت حمود الذيب بالفرع النسوي للمعهد على وظيفة مدرب بالمستوى السادس، وذلك بعد حصولها على درجة الماجستير في مجال إدارة الأعمال من جامعة سكرانتون بالولايات المتحدة الأمريكية.
- بحضور سعادة نائب المدير العام لشؤون التدريب، الدكتور صلاح المعيوف، وسعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف، الدكتور سعيد بن عبدالله القرني، عقد اجتماع مع فريق شركة (BCG) الذي يعمل على مشروع تقييم أداء المعهد وقياس أثر التدريب على الأجهزة الحكومية، والذي قام خلال الاجتماع بعرض خطة عمل الفريق، وقد حضر الاجتماع كل من: سعادة مدير عام الاستشارات، د.مساعد الفريان، وسعادة مدير عام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية الأستاذ عبدالرحمن العرفج، وسعادة مدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، الأستاذ علي الغامدي، وسعادة مديرة عام الفرع النسوي، د.حنان الأحمد، وسعادة مدير عام الشؤون الإدارية والمالية، أ.عبدالله الحميدان، وسعادة مدير عام مركز البحوث، د.عبدالمحسن اللحيد، وسعادة مدير عام البرامج المالية والاقتصادية بالإدارة، د.أحمد الزهراني، وأعضاء الفريق التنفيذي للمشروع بالمعهد، أ.ياسر العمار، وأ.هيثم البواردي، وأ.سلطان الحوشان، وأ.عبدالله العمر، وأ.وسيم مسري.

ثلاثة محاور رئيسة هي:

المحور الأول: ظاهرة البطالة: عمق المشكلة وواقعية الحلول. وندرج تحت هذا المحور أربعة موضوعات هي: تحليل ظاهرة البطالة وتشخيص عمق آثارها على المستوى الوطني، ودراسة مصادر البطالة بجميع أنواعها، ودراسة آثار البطالة الاجتماعية والاقتصادية والأمنية على المستوى الوطني، وتقييم التشريعات والإجراءات المتخذة لعلاج ظاهرة البطالة والحد من آثارها.

المحور الثاني: سياسات التوظيف والتدريب. وندرج تحت هذا المحور ستة موضوعات رئيسة، هي: البرامج التي تلبي حاجة سوق العمل التدريبية والتأهيلية والتدريب المنتهي بالتوظيف، ومجالات عمل المرأة .. المعوقات والحلول، وواقعية المواءمة لمخرجات مؤسسات التدريب والتعليم لمتطلبات سوق العمل، وأنظمة الأجور والحوافز التي يطرحها القطاع الخاص والحاجة إلى إعادة النظر، وكذلك استراتيجيات وزارة العمل الجديدة (نطاقات، حافز، طاقات)، ودور القطاع الخاص والغرف التجارية في التدريب وإعادة التأهيل والبرامج المقترحة لذلك.

المحور الثالث: قضايا العمالة الوافدة. وندرج تحت هذا المحور خمسة موضوعات رئيسة هي: مشكلة الهجرة العمالية غير الشرعية، وظاهرة التسلل وأثرها في زيادة حجم سوق العمالة الوافدة، والطلب الفعلي على العمالة الوافدة، وظاهرة هروب العمالة الوافدة ومشاكل التستر، وظاهرة سيطرة بعض الجنسيات الوافدة على بعض النشاطات التجارية والحرفية.

المؤثرة والاستراتيجيات الفعالة وسياسات تنمية الموارد البشرية، والتستر التجاري والآثار الاقتصادية والأمنية والتنموية والاجتماعية.

وجاء هذا الاجتماع بناءً على ما تم الاتفاق عليه في الاجتماع التحضيري الأول لوكلاء إمارات المناطق المنعقد بإمارة منطقة القصيم في ٢٦/١/١٤٣٣هـ، لإعداد دراسة تشتمل على توصيات واقعية وقابلة للتطبيق. وذلك انطلاقاً من حرص حكومتنا الرشيدة على توطيد الوظائف وتقليل نسبة البطالة.

وقد تم طرح ثلاث قضايا رئيسية في هذا الاجتماع هي: ظاهرة البطالة وأسبابها، وسياسات التوظيف والتدريب، والعمالة الوافدة.

وتتمثل أهمية هذا الاجتماع في بحثه عدداً من الموضوعات الهامة والحساسة في الوقت الراهن والتي تسعى الدولة إلى معالجتها والحد من آثارها. كما أن هذا الاجتماع سيسهم من خلال ما طرح فيه من أفكار ورؤى وما خرج منه من نتائج وتوصيات في إثراء الدراسة التي تعدها حالياً إمارة منطقة عسير عن سوق العمل والتي تم الاتفاق على إعدادها في الاجتماع التحضيري الأول لوكلاء إمارات المناطق والذي عقد في إمارة منطقة القصيم والتي سوف تعرض نتائجها وتوصياتها في الاجتماع السنوي التاسع عشر لأصحاب السمو أمراء المناطق والذي يترأسه صاحب السمو الملكي الأمير نايف بن عبد العزيز ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية.

وقد تضمن اجتماع الطاولة المستديرة



إدارة المتابعة والجودة أ. خالد المبارك، ومدير إدارة تطوير الأعمال م. أحمد الراشد. ●

والتقويم في زيارته كل من نائب رئيس المركز للقياس والاختبارات د. عبدالله علي القاطعي، ونائب رئيس المركز للعمليات د. عبدالسلام الشقير، ومدير

## بمناسبة تعيينه مديراً عاماً للاستشارات بمعهد الإدارة العامة بالمرتبة الخامسة عشرة:

## د . مساعد الفريان يعبر عن اعتزازه بالثقة الغالية

**رفع** سعادة الدكتور مساعد بن عبدالله الفريان أسمى آيات الشكر والتقدير لمقام خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين على الثقة الكبيرة، بعد صدور قرار مجلس الوزراء الموقر بتعيينه على وظيفة مدير عام الاستشارات بالمرتبة الخامسة عشرة بمعهد الإدارة العامة. وعبر عن اعتزازه بهذه الثقة مؤكداً أنها ستكون حافزاً لتقديم مزيد من البذل والعطاء للمساهمة في رقي وتطور الوطن الغالي الذي يشهد ازدهاراً كبيراً في هذا العهد الميمون بقيادة خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي العهد، حفظهما الله.



ونوه سعادة الدكتور مساعد الفريان بالرعاية الكريمة التي يحظى بها الإصلاح والتنظيم والتطوير الإداري في المملكة من قبل خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين اللذين يوليان هذا الجانب جل اهتمامهما، حفظهما الله، حيث شهدت المملكة في السنوات الماضية تطوراً مشهوداً في مجال التنمية الإدارية والذي سوف يسهم - بمشيئة الله - في الدفع بعجلة التطور في بلدنا الغالية في مجالات التنمية الوطنية الشاملة. وفي ختام تصريحه دعا سعادة الدكتور مساعد الفريان المولى عز وجل أن يعينه على أداء مهامه ليؤدي الأمانة على أكمل وجه، وأن يكون عند حسن ظن ولاية الأمر.

جدير بالذكر أن الدكتور مساعد بن عبدالله الفريان حاصل على درجة الدكتوراه من جامعة فريجينيا كومونولث بالولايات المتحدة الأمريكية في مجال السياسة والإدارة العامة، وتدرج في العمل في معهد الإدارة العامة في عدة مواقع في مجالات التدريب والبحوث والدراسات والاستشارات الإدارية، كان آخرها مديراً لإدارة التخطيط والتطوير ثم مديراً عاماً للاستشارات، وشارك في رئاسة فرق دراسات اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري. ويعمل مستشاراً غير متفرغ في وزارة الداخلية منذ عام ١٤٢٣هـ، وعضواً في مجلس إدارة صندوق تنمية الموارد البشرية منذ عام ١٤٢٨هـ، كما أنه يمثل المملكة في عضوية مجلس إدارة الاتحاد الدولي لمعاهد ومدارس الإدارة في بروكسل - بلجيكا، وعمل نائباً لرئيس المجلس عن منطقة الشرق الأوسط. وهو عضو في العديد من الجمعيات العلمية والمهنية المحلية والدولية. ويشارك في تصميم وتقديم الحلقات التطبيقية المقدمة لكبار المسئولين من قبل المعهد. وله العديد من الأبحاث وأوراق العمل المقدمة للمؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية الداخلية والخارجية. ●

• أوضحت إدارة التخطيط والتطوير أنها قد انتهت من تحويل جميع أوراق العمل المتوفرة لديها، والتي سبق أن شارك بها الزملاء في المؤتمرات والندوات المحلية والعالمية، إلى ملفات الكترونية. وقد تم وضعها في نظام SharePoint في الجزء الخاص بإدارة التخطيط والتطوير حتى يتمكن جميع الزملاء بالمعهد من الاستفادة منها عند الحاجة، ويمكن للزملاء الراغبين في الاطلاع عليها زيارة الرابط التالي: <http://connect.ipa.edu.sa>

• وجهت هيئة تحرير دورية الإدارة العامة الدعوة للباحثين والمختصين للمشاركة في العدد الخاص الذي تعتزم المجلة إصداره بمناسبة انعقاد مؤتمر التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية تحت عنوان (تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل)، وتدعو المجلة الزملاء والزميلات أعضاء هيئة التدريس إلى المشاركة في هذا العدد الخاص، وفي الأعداد الأخرى من المجلة. مشيرة إلى أنه يمكن الاطلاع على التفاصيل وكيفية المشاركة، من خلال زيارة موقع المعهد على شبكة الانترنت، والاطلاع على صفحة (دعوة خاصة)، المنشورة في الموقع.

• قام وفد من إدارة المستودعات بجامعة طيبة بالمدينة المنورة بزيارة لفرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، للاطلاع على الأنظمة الآلية لأعمال المستودعات ومراقبة المخزون ونظام الباركود ومتابعة العهد بالفرع، وقد التقى الوفد سعادة مدير عام الفرع، ثم قام مدير إدارة الشؤون الإدارية والمالية ومراقب المخزون بتقديم عرض مفصل عن آلية طلب وصرف المواد من المستودع عن طريق النظام الآلي، كما قام الوفد بجولة ميدانية شملت قسم مراقبة المخزون والمستودع بالفرع.

• ألقى سعادة الدكتور عبداللطيف الدريس، استشاري باطنية بالشئون الصحية بجدة، محاضرة حول انعكاسات الضغوط على جسم الإنسان، وذلك ضمن فعاليات حلقة (الإدارة تحت ضغوط العمل) والمنفذة بفرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة والتي قدمها كل من أ.عبيد الله القرشي، وأ. سعود الخماش.

• تم بفرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة الانتهاء من الدراسة الاستشارية الخاصة بموضوع (دراسة تحديد الاحتياج التدريبي للعاملين في الرئاسة العامة لشئون المسجد الحرام، والمسجد النبوي) والتي قام بإعدادها كل من: أ. محمد زويد العتيبي، وأ. شاكراً محمد خليل.

• دشّن مركز الحاسب وبالتعاون مع إدارة التشغيل والصيانة المرحلة الثانية من خدمة شبكة الإنترنت اللاسلكية، والتي تشمل الدور الرابع والخامس والسادس من المبنى الرئيسي، وقد أوضح المركز أنه بإمكان جميع الزملاء الدخول إلى الشبكة والوصول إلى خدمة الإنترنت في المناطق المذكورة عبر أجهزة الحاسب المتنقلة أو الأجهزة الكفية أو الهواتف الذكية عن طريق البحث عن اسم الشبكة (IPAwireless) دون الحاجة لأي إعدادات إضافية

• صدرت قرارات سعادة مدير عام الشؤون الإدارية والمالية، أ.عبدالله بن محمد الحميدان بتعيين عدد من الموظفين على الوظائف المعتمدة والشاغرة بالمعهد، وذلك على النحو التالي: (المرتبة السادسة): علي بن يحيى جعفري، مفرح بن مدرج المرواني. (المرتبة الخامسة): سلمان بن غازي المطيري، فهد بن بركة الله الرفاعي، محمد بن سعيد العنزي، سابت بن صباح العنزي، عبدالهادي بن حسن آل عباس. (المرتبة الرابعة): خضران بن عوض الزهراني، محمد بن يحيى عتودي، عبدالرحمن بن رمضان الزهراني، مشعل بن حسن الحريص، رباب بنت علي الغامدي. (المرتبة الثالثة): سامي بن يعقوب السلمي، عبدالرحمن بن يعقوب السلمي، محمد بن عبيد النعيمي، مشاري بن هليل العنزي. (المرتبة الثانية): إبراهيم بن علي شقيقي.



# الطبيعة البيروقراطية والحاجة إلى التغيير

لنزع البيروقراطية للرتابة والنمطية والجمود، والتي تهدف في مجملها إلى إحداث "التغيير" داخل المنظمة، وبعبارة أخرى: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة الإدارية، وبطاقة الأداء المتوازن والانحرافات السبعة وغيرها. وأياً كان المدخل للتغيير فإن النتيجة الحتمية هي مواجهة شرسة بين البيروقراطية المتمكنة والمستقرة وبين اتجاه يحاول التمرد عليها وزعزعة استقرارها بالطلب منها تغيير أساليب العمل من خلال تطوير المعارف وإتقان المهارات الجديدة، والأهم من ذلك كله تغيير أسلوب التفكير والسلوك السائد لدى الموظفين في المنظمة. ونظراً لأن الطرفين غير متكافئين فإن البيروقراطية غالباً ما تنتصر وتفرض استمرار نمطها التقليدي وتفشل قوى التغيير. وقد تم اقتراح منهج متعددة لتمكين قوى التغيير من النجاح والحد من المقاومة، إلا أن التطبيقات الفعلية لمشاريع التغيير تشير إلى عدم إعطاء أساليب مقاومة التغيير الجهد والاهتمام الكافي من قبل القيادات الإدارية مما يتسبب في فشلها.

الحقيقة أن النظرية الإدارية تقف على النقيض من مفاهيم التغيير والتطوير والتحسين، وهذه الحقيقة يجب أن تدركها جميع القيادات الإدارية. إن إدراك هذه الحقيقة يجب أن لا يكون مبرراً للفشل والإخفاقات المتكررة، بل يجب أن يكون دافعاً لها لتكون أكثر إقداماً وإصراراً لقيادة منظماتها نحو رؤية مستقبلية أفضل تسهم في الارتقاء بالوطن والمواطن. كما أن هذا الإدراك يجب أن يقود إلى تقدير القيادات التي تحقق نجاحاً ملحوظاً في إحداث تغيير ناجح في أجهزتها، وتسامحاً مع القيادات الإدارية التي قامت بمحاولات جادة للتغيير ولم يحالفها الحظ. إن جميع المعطيات الداخلية والخارجية تحتم علينا بأن يكون خيارنا الوحيد إحداث التغيير المطلوب والمرغوب وفق أسس علمية مدروسة. إن التجارب الدولية الناجحة في التغيير متوفرة في دول قريبة وبعيدة عنا، ويجب أن تكون مرجعاً ومرشداً لنا في محاولتنا للحاق بالشعوب التي سبقتنا. معطيات عصرنا الحاضر تفرض علينا أن لا نركن إلى القيادات الإدارية المترددة والخائفة والتقليدية، لأن التفكير من داخل الصندوق أصبح نمطاً محكوماً عليه بالفشل..

تعمل المنظمات العامة والخاصة وفق النظرية البيروقراطية لماكس فيبر، والبيروقراطية تعني "الروتين"، والروتين يعني تطبيق الموظفين الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل، وإنجاز الموظفين للمهام التي يكلفون بها يتم تحديد الإجراءات التي تمر فيها "المعاملات" وفقاً للأنظمة المعمول بها. ولذلك تكون الانطباعات السلبية لدى معظم الناس عن البيروقراطية، حيث يتطلب إنجاز موضوع ما (معاملة) بأن يتنقل ملف المعاملة بين العشرات من الموظفين نزولاً وصعوداً داخل الجهاز الإداري حتى يمهره صاحب الصلاحية بتوقيعه النهائي. الموظفون في المنظمة ليسوا أكثر من تروس في آلة تحركهم البيروقراطية لتحقيق هدفها. فهم (الموظفون) ليس مطلوباً منهم الإضافة إلى أو النقص من العمل الذي يؤدون، فقط اتباع الإجراءات الرسمية المعمول بها منذ سنوات طويلة. وفي حقيقة الأمر فإن الموظف الذي يخالف الإجراءات المتبعة نتيجة لعدم اقتناعه بها ورغبته في تطويرها ربما يعاقب ويلفت نظره بأن لا يكرر ذلك في المستقبل. ومن هذا الواقع التنظيمي للمنظمات ترسخ الروتين واكتسبت البيروقراطية صفتها السلبية.

والسؤال هو: لماذا تطبق المنظمات النظرية البيروقراطية وما هو الهدف من ذلك؟ في حقيقة الأمر أن الإجراءات التي ينتج عنها الروتين ومحكومة بالأنظمة واللوائح (البيروقراطية) تعتبر ضرورة ملحة لأداء المنظمات العامة والخاصة لوظائفها، لأنها هي التي تجعل من المنظمة "نظام" System تعالج فيه المدخلات وتحولها إلى مخرجات وفق المعايير والضوابط المعتمدة لتحقيق أهداف المنظمة. لذلك فإن البيروقراطية تمكن المنظمة من "الاستقرار" في أداء أعمالها بأسلوب منسق ومنضبط (متكرر) بغض النظر عن تغير الموظفين الذين يقومون بهذه الأعمال. وبناءً على ذلك تستطيع المنظمة أن توزع الصلاحيات والمسؤوليات وتطبق مبدأ المساواة والمحاسبة.

وفي ظل الهيمنة البيروقراطية على عمل المنظمات يطرح المفكرون الإداريون مداخل متعددة لجعل المنظمات أكثر ديناميكية وقدرة على المواكبة لمتطلبات بيئتها الداخلية والخارجية ولا تستسلم



د. صلاح بن معاذ  
المعيوف \*



بسم الله الرحمن الرحيم

مملكة الحجاز ونجد وملحقاتها

ديوان جلالة الملك

الشعبة السياسية

الموضوع: أوامر جلالة الملك.

حضرة صاحب السمو الملكي النائب العام لجلالة الملك ورئيس مجلس الوكلاء سلمه الله جواباً على مذكرة سموكم رقم ٧٨٣ تاريخ ١٣٥١/٧/١٦ فقد اطلع جلالتكم عليها ولاحتظ في فقرته (٩ - ٢) موضوع التعريف الجمركية وتوحيدها وأن التطبيق سيكون من ابتداء عام ١٣٥٢ فلم يعلم جلالتكم السبب في التأخير لذلك الوقت وهل هذا لا يحدث ضرراً على الحكومة من جلب كميات كبيرة من الأشياء التي ستزاد رسومها من قبل التجار وكذلك لا يحدث جلالتكم أنه يجب أن يتلقى الأخبار بإنفاذ ما جرى التأكيد بشأنه للمالية عدة مرات.

وتفضلوا بقبول احتراماتي،

## لغة الاتصال

واحر قلباه ممن قلبه (شبنم)

ومن بجسمي وحالي عنده سقم

الشاعر الكبير سليمان العيسى، وهو أحد المعجبين بالمتنبي، وقد قام باختصار ديوانه في ديوان انتقى فيه أهم قصائد الشاعر العظيم الذي لا يختصر، يقول العيسى، وهو الأديب الذي تشرب العربية إنه لم ينعلق عليه فهم كلمة مثل كلمة (شبنم) التي تعني (بارد) والواردة في البيت الذي هو مطلع إحدى القصائد النادرة في الشعر العربي، لكن هذه الكلمة الغريبة شوهت مطلع القصيدة، وهي كفيلة بانصراف السامع عنها، لأن التباين في الصياغة اللغوية بين الشاعر أو الكاتب أو القائم بالاتصال أياً كانت صفته، يؤدي بالضرورة إلى التباين في الفهم بينه وبين المتلقي، وبالتالي إلى فشل العملية الاتصالية، ولم تكن عناية العرب باستهلال القصائد والخطب وبتجويد الخاتمة، إلا إدراكاً لأهمية جذب السامع وشد انتباهه، وهذا شرط أساسي في الاتصال.

ليس مطلوباً من القائم بالاتصال أن يكون خطيباً مفوهاً، فذاك ترف لم تعد تحتمله طبيعة العصر،

لكنه مطالب بلغة واضحة غير مسهية تراعي الفروق الثقافية بين المتلقين، لغة لا توحى بالضبابية والتردد، لأن ذلك يعني عدم وضوح الهدف من الاتصال، وغلبة طبيعة الارتجال التي لا تفضي إلى شيء، ولغة الاتصال يجب أن تكون لغة مقنعة، فوعي الجمهور تجاوز التسليم بكل ما يقال، مالم يبرهن المتحدث على ما يقول، ويقيس مدى اقتناع الجمهور من خلال استقراره لردة فعله، تلك اللغة يجب أن لا تكون فوقية أو متعالية تجسد معنى الاتصال الأحادي الذي يزعم صاحبه أنه يمتلك الحقيقة كاملة، كما يجب أن تسموا اللغة الاتصالية عن الابتذال بدعوى التبسط مع الجمهور، لأن النتيجة في الحالتين إما كرة مضمرة وإما سخريّة مضمرة، ما يعني فقد الجدوى من الاتصال، وضياع الرسالة.

على أن اللغة وحدها ليست ضماناً لوصول الرسالة فهي جزء مهم من العملية الاتصالية، ولكنها مرتبطة بعناصر أخرى، أهمها ربط الرسالة باهتمام وحاجة المتلقي، واختيار الوسيلة الأنسب، والوقت الملائم لإيصال الرسالة، وقياس أثرها على المتلقي، لكن اللغة بشروطها السالفة هي الأداة المؤثرة لتجسيد الاتصال الفعال.. ●



عبدالله بن متعب  
السميح \*

ليس مطلوباً من القائم بالاتصال أن يكون خطيباً مفوهاً، فذاك ترف لم تعد تحتمله طبيعة العصر، لكنه مطالب بلغة واضحة غير مسهية تراعي الفروق الثقافية بين المتلقين، لغة لا توحى بالضبابية والتردد



مدير عام الجمارك الأستاذ صالح بن منيع الخليوي:

## الجمارك خط الدفاع الأول عن الوطن

حوار: عبدالعزيز الهدلق



### تحصن موظفينا ضد الإغراءات بالتوعية والتثقيف والمكافآت والحوافز المادية المجزية

الأولى تاريخياً، فقد أهلها هذا الموقع الفريد لأن تكون الأداة الملائمة للإشراف على حركة دخول وخروج البضائع ووسائل النقل والأفراد من وإلى المملكة العربية السعودية للتأكد من أن ذلك يتم حسب الأنظمة المطبقة، وكذلك لحماية الوطن والمجتمع من المخاطر التي تهدد الصحة والأمن كالأسلحة والمتفجرات والمخدرات والسلع الممنوعة والمغشوشة، وما يماثل ذلك، وحماية الاقتصاد الوطني من التهديدات المتعلقة بالإغراق والغش التجاري والتقليد بالإضافة إلى حماية الصناعات الوطنية وتعتبر مصدراً رئيسياً للمعلومات المتعلقة بالتجارة الخارجية وتسهيل دخول وخروج المسافرين وتقديم التسهيلات التجارية للبضائع الواردة والصادرة.

وتتلخص رسالة الجمارك في السعي لتقديم خدمة جمركية متكاملة لتحقيق متطلبات التنمية للمملكة ومسايرة التطورات على المستوى المحلي والدولي، من خلال تحقيق المعادلة الصعبة التي تعتبر شعاراً للجمارك وهو الإسراع في فسخ المسموح ومنع دخول الممنوع وهذا يتطلب إيجاد التوازن الدقيق بين القيام بالمهام الرقابية بتدقيق ومعاينة الإرساليات وتفتيش وسائل النقل باعتبارها خط الدفاع الأول عن البلد.. وبين تسهيل حركة التجارة للمستوردين والمصدرين وتقليل المسافرين وذلك وفقاً لالتزامات المملكة الدولية من جهة أخرى.. أما أهداف الجمارك فتتلخص في عدة أهداف دينية وأمنية واقتصادية واجتماعية، وذلك من خلال تنفيذ المهام التالية:

- الحيلولة دون تسرب ودخول المنوعات التي تسيء للعقيدة

**أكد** معالي مدير عام الجمارك الأستاذ صالح بن منيع الخليوي أن الجمارك تواجه زيادة سنوية كبيرة في حجم العمل الجمركي مما يشكل تحدياً كبيراً أمام جهاز الجمارك لمواجهة هذه الزيادة، حيث بلغ إجمالي الواردات لعام ٢٠١١ م حوالي «٥٠٠» مليار ريال بوزن «٦٣» مليون طن، وإجمالي الصادرات «١٦٠» مليار ريال بوزن «٤٨» مليون طن، وبلغ إجمالي السيارات والشاحنات حوالي «١٦» مليون سيارة وشاحنة، وعدد المعاملات «٣» ملايين معاملة.

وذكر الأستاذ صالح الخليوي في حديث لمجلة «التنمية الإدارية» أن هناك «٢٨» عائقاً تواجه الجمارك من المستوردين، وتؤثر في سرعة إنجاز العمل اليومي في المنافذ الجمركية وتعوق تحقيق شعار الجمارك وهو سرعة فسخ المسموح ومنع دخول الممنوع، وتم تشكيل فريق عمل من الجمارك ومجلس الغرف التجارية بغرض معالجة هذه المعوقات.

وفيما يلي نص الحوار الذي أجرته «التنمية الإدارية» مع معالي مدير عام الجمارك.

■ هل يمكن لمعاليكم أن تقدموا نبذة عن الجمارك السعودية من

حيث المهام والنشاطات وعدد المنافذ وعدد العاملين؟

تعد الجمارك من أقدم الدوائر الحكومية في المملكة، لما قبل عام ١٣٤٣هـ (١٩٢٤م)، وقد صدر أول نظام للجمارك بموجب الأمر السامي رقم ٢٢٦ في ٢٣/٢/١٣٤٩هـ (١٩٣٠م/٦/٣٠)، كما صدر الأمر الملكي رقم م/٤١ وفي ٣/١١/١٤٢٣هـ (٢٠٠٣م/١/٦) بالموافقة على العمل بنظام الجمارك الموحد لدول مجلس التعاون الخليجي المطبق حالياً. ويتبع لمصلحة الجمارك حالياً (٢٥) منفذاً جمركياً: برياً، وبحرياً، وجوياً) بالإضافة إلى ستة مراكز جمركية بالمجمعات البريدية موزعة على مختلف مناطق المملكة ومرتبطة إدارياً بالمركز الرئيسي بالرياض وعدد العاملين بالجمارك أكثر من تسعة آلاف موظف، وبحكم موقع الجمارك بالمنافذ «البرية، الجوية، البحرية» وكونها الجهة الحكومية



## خلال العام الماضي تم منع دخول «٤٨» مليون وحدة من المواد المغشوشة والمقلدة، وأكثر من «٧٠» مليون قطعة غير مطابقة للمواصفات

المُشار إليها، ولا شك أن لدعم حكومة خادم الحرمين الشريفين وولي عهده الأمين الأثر الكبير لتحقيق هذه الغاية، كذلك المتابعة الدائمة من قبل معالي الدكتور إبراهيم العساف وزير المالية. ■ تعد الجمارك خط الدفاع الأول عن الوطن أمنياً واقتصادياً واجتماعياً عبر المنافذ. فما هي أبرز جهود الجمارك في تعزيز هذا الدور الوطني الكبير، وما أبرز الإنجازات المتحققة في هذا الجانب؟

نجحت الجمارك السعودية إلى حد كبير بحمد الله في تعزيز الدور الأمني من خلال تأمين حدودها بالوسائل المساعدة في الكشف عن المخدرات والممنوعات والمتفجرات والأسلحة... إلخ وذلك بواسطة تأمين أنظمة الفحص بالأشعة في المنافذ البرية والجوية والبحرية وأجهزة فحص الطرود بالأشعة إضافة إلى الوسائل الحية « الكلاب البوليسية » وتكثيف الدورات التدريبية الداخلية والخارجية للعاملين في المنافذ الجمركية.. إضافة إلى تحليل المعلومات وتزويد المنافذ الجمركية بنشرات دورية تحليلية عن اتجاهات التهريب وخطوط سيرها والأساليب والطرق الحديثة المستخدمة في التهريب مدعومة بالصور الملونة، وكذلك تطبيق نظم إدارة المخاطر المعتمد فيها على البيانات التاريخية عن الضبطيات السابقة وتحليلها لوضع معايير ومؤشرات للخطورة لاستهداف الإرساليات المحتمل احتوائها على مواد ممنوعة. كما يوجد في فروع الجمارك وحدة تسمى «وحدة التحري والضبط والتفتيش المعاكس» بالمنافذ الجمركية حيث يقوم موظفي هذه الوحدة بمراقبة الركاب القادمين وتفتيش المشتبه بتهريبهم ممنوعات داخل الأحشاء أو في الجسم وتحليل خط سيرهم، وكذلك تقوم هذه الوحدة

الإسلامية أو تتنافى مع الآداب العامة أو تضر بأمن وسلامة واستقرار المجتمع وكذلك منع خروج المواد والبضائع المدعومة من الدولة.

- استيفاء الرسوم الجمركية على البضائع المستوردة وفقاً للفتاوى المقررة في التعريف الجمركية، وتسهيل إجراءات تصدير البضائع السعودية.
- إعفاء السلع الضرورية الاستهلاكية من الرسوم الجمركية (الأرز، اللحوم، الشاي، القهوة، الهيل، السكر، الأدوية، الكتب والصحف والمجلات) إضافة إلى استيفاء رسوم جمركية مخفضة على السلع المستوردة العادية.
- مكافحة الغش التجاري والتقليد وانتهاك حقوق الملكية الفكرية من خلال منع دخول البضائع المقلدة والمغشوشة للبلاد درءاً لآثارها السلبية على المستهلك والاقتصاد الوطني والبيئة والصحة العامة.
- تشجيع الصناعات الوطنية الناشئة من خلال تطبيق رسوم حماية على السلع المستوردة المنافسة لها وإعفاء مدخلات الصناعة التي تحتاجها المصانع من مواد أولية ومعدات من الرسوم الجمركية مما يقلل من تكاليف الإنتاج وبالتالي تعزيز القدرة على المنافسة وكذلك تقديم التسهيلات لتصدير المنتجات الوطنية.
- جذب الاستثمارات الأجنبية من خلال نشر الأنظمة وتحقيق الشفافية والالتزام بتطبيق الاتفاقيات المنبثقة من منظمة التجارة العالمية ومنها حماية حقوق الملكية.
- تشجيع القطاع الزراعي عن طريق إعفاء المستلزمات والمعدات الزراعية من الرسوم الجمركية حسب الأنظمة الصادرة بذلك.. وتحاول الجمارك بكل جهودها السعي لحسن تطبيق مهامها الصعبة





## معهد التدريب الجمركي ينفذ ٢١٧ برنامجاً تدريبياً يلتحق بها الجمركيون السعوديون والعرب

كالتكليف بالعمل خارج وقت الدوام والانتدابات حسب المهام المطلوبة والحاقهم بالدورات التدريبية ذات العلاقة بأعمالهم والعمل بجهد على ترقية جميع من يستحق الترقية بعد إكماله للمدة النظامية للمراتب من العاشرة فما دون، كما سعت لحصول منسوبيها ممن يعملون في المنافذ الجمركية وخاصة في فروع الجمارك الواقعة على حدود الدولة النائية على بدل طبيعة وبدل منطقة حدودية «للمنافذ الجمركية البرية» حيث صدرت موافقة مجلس الخدمة المدنية برئاسة خادم الحرمين الشريفين على هذه البدلات وهي كما يلي:

- «٢٠٪» بدل طبيعة عمل للموظفين الجمركيين الميدانيين.
- «١٥٪» مكافأة للموظفين الإداريين.
- «١٠٪» بدل منطقة حدودية «للمنافذ الجمركية البرية».

### ■ كيف تحسن مصلحة الجمارك منسوبيها من العاملين في المنافذ ضد الإجراءات التي تعرض عليها من قبل ضعاف النفوس من أجل تمرير الممنوعات؟

حرصت الجمارك على تحسين منسوبيها وتهيئة ظروف عمل تتناسب وحجم المسؤولية الملقاة على عاتق القائمين بها درءاً لأخطار الافتتان بالمصادر غير المشروعة التي يعرضها المهربون للتأثير على إخلاص القائمين بالعمل الجمركي وتحفيزاً للمخلصين على الاستمرار بنفس الوفاء والإخلاص الذي يتحلون به، وبدأت بتهيئة الموظفين الجدد بدورات تدريبية تعريفية على طبيعة أعمالهم ورسالتهم في حماية المجتمع، كما أنه يتم عقد دورات وندوات تثقيفية للمختصين في الجمارك تبين الإلتزامات المناطة بالجمارك وكيفية تنفيذها يحاضر فيها المختصون من الجمارك ومن خارج الجمارك كإساتذة الجامعات وطلاب العلم وغيرهم، أيضاً قامت مصلحة الجمارك بتركيب شاشات عرض في ديوان المصلحة وفي فروع الجمارك خصصت لتوجيه التعليمات والرسائل التثقيفية والرسائل التوعوية، إضافة إلى تقديم جميع الحوافز الواردة في نظام الموظفين فإن الجمارك تقوم بصرف مكافآت يتحصل عليها الموظف الجمركي خارج المرتب والبدلات النظامية بغرض تحفيزه وتشجيعه على بذل المزيد من الجهد.. وهناك نوعان من المكافآت وهما:

بإجراءات الكشف على الإرساليات المشتبه بها ومراجعة مستنداتها وإجراء التفتيش عليها للتأكد منها والإجراءات المتخذة عليها. أما فيما يخص برنامج الوسائل الحية «الكلاب البوليسية» فهو على مستوى عالي من الخبرة لتدريب الوسائل الحية «الكلاب البوليسية» على الكشف عن المخدرات والأسلحة والمتفجرات والإنقاذ ويتم تدريب السائسين على أعلى المستويات داخل هذا البرنامج وعن طريق المعهد الجمركي التابع للجمارك السعودية. ويقوم المكتب المحلي بالجمارك السعودية بالتعاون مع المكتب الإقليمي لتبادل المعلومات «ريلو الرياض RILO» والذي يتبع منظمة الجمارك العالمية (WCO) بمتابعة ما يستجد من طرق التهريب وخطوط السير ويتم تزويد المنافذ الجمركية بها لمنع دخول المنوعات إلى الأراضي السعودية. وكل هذه الوسائل لمساعدة المراقب الجمركي على أداء واجباته على أكمل وجه إضافة إلى ما يتحلى به رجل الجمارك من الفطنة وسرعة البديهة وحسن التصرف. كما أن للتعاون والتسيق المستمر مع الجهات الأمنية المختصة داخل المملكة وبالذات المديرية العامة لمكافحة المخدرات دوراً كبيراً في ضبط العديد من إرساليات المخدرات.

وقد بلغ إجمالي ضبطيات الجمارك السعودية خلال عام ٢٠١١م من المواد المغشوشة والمقلدة حوالي «٤٨» مليون وحدة، كما تجاوز ما تم منع دخوله لعدم مطابقته للمواصفات «٧٠» مليون قطعة، كما تجاوزت ضبطيات الجمارك من الحبوب المخدرة «٥٧» مليون حبة وأكثر من «١٢٤٤» كيلو جراماً من مادة الحشيش المخدرة وكذلك «٦٣» كيلو جراماً من الهروين النقي كما تم ضبط حوالي «١٢٩» ألف زجاجة خمر.

### ■ ما هي الجهود المبذولة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبي مصلحة الجمارك خصوصاً العاملين في المنافذ البرية البعيدة عن المدن والتجمعات السكانية؟

اهتمت الجمارك بالعنصر البشري حيث عملت على رعاية وتحسين أوضاع منسوبيها لرفع معنوياتهم والمحافظة على أفضل العناصر لأداء العمل الجمركي من خلال عدد من الإجراءات الرامية إلى تحفيز منسوبيها من خلال تقديم جميع الحوافز الواردة في نظام الموظفين



وعلى سبيل المثال بادرت الجمارك السعودية بتطبيق نظام إدارة المخاطر على الإرساليات المستوردة والمصدرة والعابرة وأنشطة مكاتب التخليص الجمركي بالاعتماد على تحليل المعلومات والمخالفات من واقع السجلات التاريخية للإرساليات السابقة مما يمكن من توقع وضع الإرساليات المستقبلية واستهداف الإرساليات المتوقع وجود مخالفات فيها.

■ كما تم استحداث وحدة إدارية معنية بالجودة الشاملة تخص إدارات مصلحة الجمارك لضمان حسن الأداء في العمل الجمركي. أيضا عملت الجمارك على إيجاد بيئة آلية واستخدام نظام سداد حيث يمكن للمستورد حاليا تسديد الرسوم الجمركية من خلال الإنترنت، الهاتف المصرفي، الصراف الآلي، وفروع البنوك التجارية، كما توسعت في استخدام التقنيات والأنظمة الحديثة في إنجاز العمل الجمركي بما يحقق انسياب العمل وسرعة إنهاء إجراءات دخول وخروج المسافرين والإرساليات والحاويات ووسائل النقل مثل تطوير نظام آلي لتسجيل حركة دخول وخروج المركبات باستخدام بصمة السائق ولوحة المركبة، وتطبيق تقنية مراقبة ومتابعة شاحنات الترانزيت العابرة لأراضي المملكة عبر الأقمار الصناعية للتأكد من التزامها بالمسار المحدد لها وأجهزة التفتيش بالأشعة لأمتعة الركاب، وأجهزة فحص الأحشاء، وأنظمة فحص بالأشعة للحاويات والشاحنات والمركبات الصغيرة، حيث تم تغطية جميع فروع الجمارك بالمنافذ البرية والبحرية بهذه الأجهزة والأنظمة التي تستخدم في عمليات تفتيش وسائل النقل وحاويات البضائع والأمتعة.

■ استخدام الوسائل الالكترونية الحديثة كالكشف بالأشعة وغيرها في المنافذ الحدودية يحقق كفاءة عالية وسرعة في الانجاز، فمادامت عملت مصلحة الجمارك في هذا المجال؟ طبقت الجمارك خطة طموحة لتأمين أحدث ما توصلت إليه تقنية أنظمة الفحص بالأشعة لتغطي جميع منافذ المملكة البرية والبحرية والجوية حيث بلغ إجمالي عدد أنظمة الفحص بالأشعة الثابتة والمتحركة «٨٣» نظاما وعدد أجهزة الكشف عن المواد المشعة والنوعية المحمولة والثابتة «٨٠» جهازا..

ويتم استخدام هذه الأنظمة في عمليات تفتيش وسائل النقل وحاويات البضائع والأمتعة دون الحاجة لتفريغ معظمها تسهيلا للمجتمع التجاري وضمانا لعدم تأخير فسخ الإرساليات» بحيث يكون التفتيش اليدوي لما يخص نوعية البضائع للتأكد من مطابقتها للمواصفات وأن لا تكون مغشوشة أو مقلدة ويتم ذلك على الحاويات المتماثلة ذات الصنف الواحد فإذا كانت الإرسالية تشتمل على عدد من الحاويات المتماثلة يتم فتح حاوية واحدة للمعاينة والكشف، ثم تتم المعاينة آليا بنظام الفحص بالأشعة لباقي الحاويات المماثلة في نفس الإرسالية ويطبق ذلك فقط على إرساليات المستوردين الملتزمين بالأنظمة الذين لا يوجد في سجلاتهم مخالفات جمركية أو ملاحظات عليهم توجب تدقيق إرسالياتهم وذلك من قبيل تقديم التسهيلات لهم.

النوع الأول: مكافآت تشجيعية: وتصرف مباشرة عند ضبط مواد ممنوعة خطيرة مثل المخدرات والمسكرات والمتفجرات والأسلحة وغيرها بقرار إداري من المدير العام للجمارك بناء على توصية من الجهة المختصة بالجمارك مع خطاب شكر بغض النظر عن نتائج الضبطية وعما يصدر بشأنها من قرارات من اللجان المختصة لأن الهدف من هذه المكافأة هو تحفيز الموظف على يقظته ودقته في التفتيش، وبلغ إجمالي ما تم صرفه في عام ١٤٣٢هـ أكثر من «٦,٥» مليون ريال.

والنوع الثاني: مكافآت نظامية: حيث تضمن نظام الجمارك الموحد أحكاما تجيز صرف مكافآت مالية لموظفي الجمارك أو من غير موظفي الجمارك لقاء مساهمتهم في ضبط المواد المهربة أو الشروع في التهريب الجمركي للمواد الممنوعة كالمخدرات والمسكرات والأسلحة والأصناف المغشوشة والتقليد وكذلك التهريب من الرسوم الجمركية بنسب محددة، وقد بلغ إجمالي ما تم صرفه خلال عام ١٤٣٢هـ حوالي «٢٥» مليون ريال، وقد تصل مكافأة الموظف الجمركي الذي قام بعملية الضبط إلى «٩٠٠,٠٠٠» تسعمائة ألف ريال في ضبطية واحدة.

■ هل يمكن أن تعطلوا القارئ نبذة عن معهد التدريب الجمركي، أهدافه ونشاطاته؟

تم إنشاء معهد التدريب الجمركي عام ١٤٢٩هـ، كما تم اعتماده دوليا من قبل منظمة الجمارك العالمية كمعهد تدريب إقليمي يتدرب فيه منسوبي الجمارك السعودية ويستقبل المتدربين من الدول العربية. ويقدم العديد من الدورات المتخصصة في الجوانب الجمركية، حيث تم عقد «٧٨» برنامجا تدريبيا عام ٢٠١٠م و «١٨٢» برنامجا تدريبيا في عام ٢٠١١م وتضمنت الخطة التدريبية لهذا العام ٢٠١٢م عقد «٢١٧» برنامجا تدريبيا. وهذه البرامج التدريبية موجهة لمنسوبي الجمارك السعودية وتستقبل في بعضها متدربين من جمارك الدول العربية، كما أن بعضها موجه للمخلصين الجمركيين من القطاع الخاص وجزء موجه لمتدربين من بعض الجهات الحكومية.

■ ما هي أبرز جهود مصلحة الجمارك في تبني المبادرات الهادفة إلى تطبيق المفاهيم والنظم الإدارية العصرية في العمل كتطوير الأنظمة واللوائح، وتبسيط الإجراءات، وتطبيق مفهوم الجودة، والتوسع في استخدام التقنيات الحديثة بما يحقق تحسين الأداء، ورفع الكفاءة الإنتاجية؟

يتميز العمل الجمركي بأنه يتم في بيئة تتسم بسرعة التغير والتطور إضافة إلى الزيادة السنوية في حجم الاستيراد والتصدير واستهداف المملكة بالمخدرات من قبل عصابات التهريب والإرهاب خاصة وأن الجمارك مطالبة بالإسراع في فسخ البضاعة وفي الوقت ذاته مطالبة بتدقيق التفتيش لمنع دخول المواد الممنوعة ومنع خروج البضائع والمواد المدعومة من الدول.. ولكل هذه الأسباب حرصت الجمارك على مواكبة المستجدات في مجال تطبيق المفاهيم الإدارية المعاصرة

أ - تخفيض في معدلات الرسوم الجمركية على عدد كبير من السلع، ويمكن لمن يرغب بمزيد من المعلومات عن هذا الموضوع وتفاصيل السلع المخفضة والمعفاة زيارة موقع الجمارك السعودية على شبكة الانترنت على العنوان: [www.customs.gov.sa](http://www.customs.gov.sa)

ب - تم إلغاء مطالبة المستوردين بتصديق شهادات المنشأ من السفارات السعودية طبقاً لالتزام المملكة في تقرير فريق العمل باعتباره من العوائق التجارية.

ج - تطبيق اتفاقية التثمين الجمركي واتفاقية الجوانب التجارية لحقوق الملكية الفكرية تريبس «TRIPS».

■ ما مقدار ما حققته الجمارك من إيرادات خلال العام المنصرم؟  
بلغ إجمالي الإيرادات الجمركية لعام ٢٠١١م حوالي «١٧,٨» مليار ريال.

■ تعد الجمارك السعودية من الأجهزة الحكومية الرئيسية والفعالة في موسم الحج فهل يمكن أن تلقوا الضوء على جهود الجمارك في هذا المجال؟

لقد أولت الجمارك السعودية جل عنايتها واهتمامها لتوفير كافة أشكال الدعم للمنافذ الجمركية البرية والبحرية والجوية انطلاقاً من أهمية دور الجمارك ومشاركتها لكافة الأجهزة المعنية في خدمة الحجاج والمعتمرين حتى يؤدوا مناسكهم بكل يسر وسهولة.. حيث يتم إعداد الخطة التشغيلية اللازمة بوقت كافي لموسم العمرة والحج لكل عام، يراعى في إعدادها اكتمال جميع عناصر النجاح المطلوبة من كوادر بشرية وآليات تقنية وتدريب وتأهيل والتي ستستهم جميعها بإذن الله في نجاح موسمي الحج والعمرة. وتتم الاستعانة أثناء موسم الحج بالمنتدبين من مصلحة الجمارك وفروعها وذلك لتقديم أفضل الخدمات لهم.

■ ما هي أبرز المعوقات التي تواجه القطاع الجمركي؟  
لاشك أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه الجمارك وأولها هو تنوع العمل الجمركي، فهناك بضائع مختلفة وهناك المسافرين «مغادرين وقادمين» والمستوردون والمصدرون والمستثمرون ومكاتب التخليص وهناك أيضاً المجتمع الذي تسعى الجمارك لحمايته من المخدرات والمسكرات والحماية الأمنية أيضاً المستهلك الذي له حق في حمايته من الغش والتقليد إضافة إلى التعامل مع وسائل النقل من شاحنات وطائرات وسفن.. وهناك معوقات تتعلق بالمستوردين، وقد سبق لنا عقد لقاء مع رجال الأعمال العام المنصرم في مجلس الغرف السعودية بالرياض وقدمنا «٢٨» عائناً تواجه الجمارك من المستوردين وتؤثر في سرعة إنجاز العمل اليومي في المنافذ الجمركية وتعيق تحقيق شعار الجمارك وهو سرعة فسخ المسموح ومنع دخول المنوع وتم تشكيل فريق عمل من الجمارك ومجلس الغرف التجارية بغرض معالجة هذه المعوقات. ومن المعوقات هو الزيادة السنوية الكبيرة في حجم العمل الجمركي وعلى سبيل المثال بلغ إجمالي الواردات لعام ٢٠١١م حوالي «٥٠٠» مليار ريال بوزن «٦٣» مليون طن، وإجمالي الصادرات «١٦٠» مليار ريال بوزن «٤٨» مليون طن، وبلغ إجمالي السيارات والشاحنات حوالي «١٦» مليون سيارة وشاحنة، وعدد المعاملات «٣» ملايين معاملة. ●

■ في ظل التنامي الاقتصادي وازدياد الحركة التجارية استيراداً وتصديراً، كيف تواجه مصلحة الجمارك هذا الأمر بما يكفل كفاءة الأداء وسرعة الإنجاز؟

واجهت الجمارك الزيادة السنوية في الحركة التجارية من خلال عدد من الآليات بعضها تمت الإشارة إليه سابقاً ومنها استخدام بيئة آلية في العمل الجمركي وبناء قدرات موظفي الجمارك واستخدام التقنية الحديثة كأنظمة الفحص بالأشعة ونظام تتبع الشاحنات، وتطبيق نظم إدارة المخاطر، وتطبيق نظام الفسخ المباشر للعديد من الأصناف الواردة كالسيارات والمواد السائبة والمبردة والحديد والأنابيب والأخشاب والمعدات الثقيلة بحيث تنهى الإجراءات قبل وصول تلك الإرساليات، والتوسع في تطبيق نظام النافذة الواحدة بشقيه المكاني والآلي من خلال تجهيز المباني الجمركية الشاملة بحيث يتواجد جميع مندوبي الإدارات الحكومية والمختبرات الخاصة والجهات ذات العلاقة بالفسخ الجمركي والبنوك تحت سقف واحد ويتم إنهاء كافة

الإجراءات الجمركية من خلال النافذة الواحدة بأسلوب مهني وحضاري، وكذلك طبقت الجمارك مفهوم نظام النافذة الواحدة «الآلي» من خلال برنامج تبادل البيانات إلكترونياً الذي ينفذ من قبل الشركة السعودية لتبادل المعلومات إلكترونياً «تبادل» حيث تم الانتهاء من الربط الآلي مع وكلاء الملاحة في الموانئ البحرية ووكلاء الشحن في المطارات والربط الآلي مع المخلصين الجمركيين، والربط الآلي بين مصلحة الجمارك ويجري العمل على استكمال الربط مع بعض القطاعات التي تتعامل معها مصلحة الجمارك لتبادل البيانات معها آلياً مما يساعد في تسهيل وتبسيط الإجراءات الجمركية.

■ للتدريب أهمية كبرى في تطوير أداء العاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية، فما هي جهود مصلحة الجمارك في هذا الجانب، سواء للعاملين في القطاع الإداري أو العاملين في القطاع الميداني؟  
لاشك أن الاستثمار في الموارد البشرية يعتبر هو الاستثمار الأمثل، ولذا ركزت الجمارك السعودية جهودها في هذا المجال، فأنشأت معهد التدريب الجمركي المشار إليه سابقاً، ولم تكتفي مصلحة الجمارك بذلك بل إن هناك تدريباً لموظفي الجمارك داخل المملكة في المعاهد مثل معهد الإدارة العامة والمعهد الدبلوماسي وغيرهما من المعاهد المعتمدة.

أيضاً تم عقد العديد من ورش العمل وكذلك المشاركة في ورش العمل التي تعقد داخل المملكة أو خارجها ذات العلاقة بالعمل الجمركي. وقد بلغ إجمالي عدد المتدربين خلال عام ٢٠١١م «٦٠٠٠» متدرب.

■ ما هي أبرز الالتزامات التي قدمتها الجمارك من أجل انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية؟  
انضمت المملكة العربية السعودية إلى منظمة التجارة العالمية بتاريخ ٢٠٠٥/١٢/١١م وقد تضمنت وثائق الانضمام: «تقرير فريق العمل، جدول عروض السلع، جدول عروض الخدمات، التزامات المملكة والتي يجب تطبيق معظمها بتاريخ الانضمام وبعض الالتزامات الأخرى وفق جداول زمنية موضحة بجدول عروض السلع. وقد تم التقيد تماماً بهذه الالتزامات ومنها: -

## جدولة الحوافز

**من** القوانين الفيزيائية التي أثبتتها نيوتن: قانون الأشياء الثابتة تظل ثابتة حتى يأتي من يحركها، والأشياء المتحركة تظل متحركة حتى يأتي من يوقفها، وعليه فإن السلوك الوظيفي والإنتاج والقناعات والميول، والممارسات مرتبطة ارتباطاً عضوياً بالحوافز المادية والمعنوية والروحية بشقيها السلبي والإيجابي، حيث تحرك الحوافز الإيجابية الثابت النافع كالتقنيات والإنتاج، وتوقف الحوافز السلبية المتحركة كالفساد والكسل والاستحواذ الجائر، ويحتوي أي نظام للموارد البشرية على خمسة أنواع من توقيت وقوع الحافز خلال مسيرة الموظف مثلاً

- ١- عند بداية تعيين الموظف مثل بدل التعيين
- ٢- خلال عمل الموظف مثل الترقية
- ٣- عند نهاية خدمة الموظف مثل الراتب التقاعدي
- ٤- يقع الحافز بصفة مستمرة مثل العلاوة السنوية
- ٥- يقع الحافز بشكل مفاجئ مثل الترشيح لمنصب وتفقد الحوافز الجدولة قبل وأثناء والمستمرة وفي ختام حياة الموظف قوتها في إحداث الحركة، حيث يعتاد الموظف عليها ويشعر الموظف بعد حين من حياته الوظيفية بضعف قدرة الإدارة على السيطرة عليها، أو وربطها بالإنجاز، أو توقيت حدوثها أو الاقتناع بأنها مشاعة للجميع، وتبقى الورقة الرابعة هي الحوافز المفاجئة، وتنقسم إلى نوعين: حوافز تعطى كهبات من قبل الإدارة ووفق أهواء ومعايير غير موضوعية وحوافز يكتسبها الموظف بجهده ووفق معايير موضوعية، وهذا النوع من الحوافز هو الذي يمتلك القدرة على التأثير على الموظف، ويجب أن تحتوي حزم الحوافز على كمية كبيرة من هذا النوع من الحوافز ويجب أن يكون هناك مسار وظيفي واضح لهذه النوع من الحوافز وفق المرحلة الوظيفية.

وكمثال على الحوافز الذي فقد القدرة على التحريك المباشر للموظف: سلم رواتب الوظائف التعليمية الذي يحتوي على ستة مستويات وخمس وعشرين درجة وبدأ به ٤٤٤٥ ريالاً وينتهي ٢١٢٣٠ للأسباب التالية:

ووفق معايير جودة الحوافز:  
(١) من حيث ارتباط الحافز بالأداء الوظيفي ليس له

ارتباط قوي لأن المستويات يتم الترقية لها بشكل عام وموسع حسب المؤهل العلمي والدرجات مربوطة بالزمن، وهي قد تساعد على حفز الموظف للحصول على مؤهل علمي، وقد تساعد على بقاء الموظف ليحصل المزيد من الدرجات ولكن ليس لها ارتباط بالأداء الوظيفي، والمجد والمقصر وما بينهما يحصلان على نفس المزايا مما يفقده قيمته في التحريك.

(٢) من حيث شعور الموظف بقدرة الرئيس على التأثير على الحافز ليس هناك اقتناع قوي بأن الرئيس يستطيع نقص أو زيادة الحافز مما يفقد الرئيس القدرة على التأثير ويشجع المرؤوس على عصيان الرئيس وتصنيفه بأنه عديم التأثير وتبعاً ذلك يفقد الحافز قدرته على التحريك.

(٣) من حيث التوقيت أو جدولة الحوافز فهو يحدث مرة أو مرتين ويتوقف عن الحركة مدى الحياة الوظيفية خصوصاً المستوى السادس.

(٤) من حيث الدمج بين الحافز المادي والمعنوي مثل السلم العسكري: ملازم، نقيب، رائد، مقدم، عميد، لواء، فريق أو سلم أساتذة الجامعات أستاذ مشارك أستاذ (بروفيسور) حيث يركز سلم الوظائف التعليمية على الحافز المادي فقط علماً بأن الحافز المادي يمثل الثلث مقارنة مع الحافز المعنوي والروحي.

(٥) من حيث دور الموظف في كسب مزاياه يقتصر دور الموظف على الحصول على المؤهل وطول العمر فقط، وهي متطلبات تحفز على البقاء حتى لو لم يكن لديه ما يستحق البقاء..●

تفقد الحوافز الجدولة قبل وأثناء والمستمرة وفي ختام حياة الموظف قوتها في إحداث الحركة، حيث يعتاد الموظف عليها ويشعر الموظف بعد حين من حياته الوظيفية بضعف قدرة الإدارة على السيطرة عليها، أو وربطها بالإنجاز، أو توقيت حدوثها أو الاقتناع بأنها مشاعة للجميع.



د. محمد بن ناصر  
البيشي\*





بحضور عدد من خبراء المالية والميزانية في الأجهزة الحكومية :

## المعهد ينظم ورشة عمل «الإدارة المالية» بالتعاون مع البنك الدولي

تقرير – شقران الرشيد

### القيادات الإدارية

وأكد معالي مدير معهد الإدارة العامة في كلمته الافتتاحية أن الورشة التي ينفذها المعهد لهذا المستوى الرفيع من القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية، تأتي تفعيلًا لاتفاقية التعاون المشترك بين معهد الإدارة العامة والبنك الدولي، و تهدف إلى الاستفادة من خبرات البنك الدولي في مجال الإدارة المالية والميزانية عن طريق حلقات ولقاءات علمية وورش عمل يشارك فيها ذوو الاختصاص في هذا المجال من منسوبي

**افتتح** معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي صباح يوم الاثنين ١٢ ربيع الثاني ١٤٣٣هـ، ورشة العمل التي نظمها معهد الإدارة العامة عن «الإدارة المالية» بالتعاون مع معهد البنك الدولي. وشارك فيها أكثر من ٤٠ مسئولًا من خبراء الإدارة المالية والمختصين في الميزانية في الأجهزة الحكومية بالمملكة، ونفذها ٣ خبراء من البنك الدولي.



معلومات الإدارة المالية، ثم اختتمت فعاليات اليوم بنقاش ومراجعة عامة. وفي اليوم الثالث والأخير من الورشة تم طرح موضوع الأداء في القطاع الحكومي في الجلسة الأولى ثم موضوع الصرف والمساءلة المالية في الجلسة الثانية، وناقشت الجلسة الثالثة موضوع إصلاح الإدارة المالية، وفي الجلسة الرابعة تم التركيز على كيفية إدارة عملية الإصلاح. ثم اختتمت فعاليات الورشة بالجلسة الختامية. مجلة «التممية الإدارية» حضرت الورشة والتقت بمفذيها من خبراء البنك الدولي، وخرجت بالأراء التالية..

#### إصلاح نظام الإدارة

يقول خبير البنك الدولي ورئيس فريق عمل ورشة الإدارة المالية العامة د. إبراهيم الغليقة إن الورشة طرحت عددا من الأفكار عن كيفية إصلاح نظام الإدارة المالية الحكومية على أسس متعلقة بإطار الميزانية العامة سواء كانت خاصة للجهة أو بشكلها العام، مع أهمية التدقيق الداخلي والخارجي بالإضافة إلى نظم المعلومات المالية. وأضاف د. الغليقة أنه قد تم استعراض أهم الخبرات والتجارب التي تتخذها معظم الدول المتقدمة أو دول الجوار الإقليمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حيث تم تقديم عرض مفصل ومتكامل لإطار نظام النفقات الحكومية والمساءلة المالية.

#### سوف تعود بالفائدة

وعن مدى انعكاس ما يطرح في مثل هذه اللقاءات من أفكار وتجارب على العاملين في قطاع الإدارة المالية الحكومية يقول د. الغليقة سوف تعود بالفائدة على المشاركين من خلال تحسين واقع التعامل في جميع الإدارة المالية والميزانية، ومعرفة أبرز المستجدات



**د. عبد الرحمن الشقاوي: مثل هذه اللقاءات تأتي لتمكين القيادات الحكومية من الوقوف على المستجدات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر تمشيا مع توجهات الدولة في مجال الإصلاح الإداري والمالي.**

الأجهزة الحكومية المختلفة. كما تأتي ضمن سلسلة اللقاءات العلمية وورش العمل واجتماعات الطاولة المستديرة التي ينفذها المعهد للقيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية لدعم تلك القيادات، ومساندتها في أداء أدوارها المهمة والمؤثرة في مسارات التنمية الوطنية، ولتمكين تلك القيادات من الوقوف على المستجدات والمتغيرات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، تمشيا مع توجهات الدولة في مجال الإصلاح الإداري والمالي.

#### الإدارة المالية

وأشار د. الشقاوي إلى أن ورشة «الإدارة المالية» تهدف إلى مناقشة وتحليل الموضوعات المختلفة المتعلقة بالإدارة المالية مع المشاركين المختصين من وزارة المالية والإدارات المالية في الجهات الحكومية، وتنمية قدراتهم في الإدارة المالية، وكذلك مناقشة مدى إمكانية تطبيق بعض التجارب الدولية الناجحة في المملكة العربية السعودية.

#### خبراء الإدارة المالية

هذا وقد نفذ الورشة ٣ من خبراء الإدارة المالية في البنك الدولي لمدة ثلاثة أيام، عقد خلال اليوم الأول ثلاث جلسات خصصت الأولى لاستعراض دورة الميزانية، والجلسة الثانية، خصصت لموضوع تصنيف الميزانية، والجلسة الثالثة لإعداد الميزانية والحسابات والتقارير، واختتمت فعاليات اليوم الأول بنقاش عام. أما في اليوم الثاني فتم استعراض الرقابة والتدقيق خلال الجلسة الأولى ثم الرقابة والمساءلة والشفافية في الجلسة الثانية، وتتطرق الجلسة الثالثة لموضوع الشفافية في القطاع الحكومي، وتناولت الجلسة الرابعة موضوع أنظمة



**د. إبراهيم الغليقة: ناقشنا عدداً من الأفكار عن كيفية إصلاح نظام الإدارة المالية الحكومية**



## د. أدريان فوزرد: طرح كثير من الموضوعات الخاصة بإدارة الميزانية، وتحديداً المراحل الأولية في الإعداد والتطبيق والحسابات والتقارير وعمليات التحكم المالي والشفافية

وحدة القطاع العام الحكومية ورئيس مساعد للمجموعة الموضوعية لقطاع المال العام، وهي شبكة داخلية من المتخصصين من داخل البنك الدولي في إدارة وسياسة المال العام. وكان يعمل سابقاً كمنسق لمجموعة الأمم المتحدة والبنك الدولي للمبادرة في استرداد الأموال المسروقة وكذلك عمل كممثل للبنك الدولي في الهندوراس، وكان د. فوزرد قبل أن ينضم للبنك الدولي قد حصل على الزمالة كباحث علمي أول في مركز الصرف العام والمساعدة في معهد التطوير الدولي وكمستشار في عدة وزارات مالية في العديد من الدول النامية.

### الرغبة الجادة

أما الخبير د. ريتشارد آلن فيقول: «وجدت في المشاركين الرغبة الجادة في تطوير الإدارة المالية الحكومية وأفكارهم وحماسهم الكبير كان حافزاً لنجاح الورشة». ويشير إلى أهمية تفعيل مبدأ المسألة والشفافية في تطوير عمل الميزانيات العامة، والعمل على تطوير الإجراءات في كل جهة حكومية من خلال الأداء بفعالية تساهم في تطوير أساليب العمل الحكومي العام، وتنعكس على حياة الناس واهتماماتهم من أجل تحقيق مستقبل أفضل. ويعد د. ريتشارد آلن مستشاراً قيادياً يعمل في البنك الدولي، وفي قسم الشؤون المالية في صندوق النقد الدولي، وهو كذلك مشارك بحثي أول في معهد التطوير الدولي. وكان د. ريتشارد قبل ذلك يحمل العضوية الأولى في البنك الدولي وصندوق النقد

في هذا المجال وكيفية التغلب على ما يتعرض من معوقات. وقد حرص د. إبراهيم الغليقة في ختام حديثه على شكر معالي مدير عام المعهد والمسؤولين وكافة منسوبيه على الاحترافية في الإعداد والتنظيم وحسن الاستقبال مما انعكس على أداء هذه الورشة، وكان عاملاً من عوامل نجاحها لاسيما في توفير المعهد لبيئة مناسبة لتسهيل عملية طرح الأفكار والمناقشة واستقبال المشاركين بصدر رحب.

تجدر الإشارة إلى أن د. إبراهيم الغليقة هو خبير سعودي واقتصادي أول في «جمعية الحد من الفقر»، ويعمل بقسم الإدارة الاقتصادية في منطقتي الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ويتمحور عمله حالياً في القضايا المالية المتعلقة بإدارة الصرف العام ومراجعته وإدارة الاستثمار العام في دول الخليج العربي واليمن والأردن والعراق وليبيا. كما عمل قبل أن ينضم إلى البنك الدولي كخبير اقتصادي أول في قسم الشرق الأوسط ووسط آسيا في صندوق النقد الدولي لمدة ١٠ سنوات وعمل في عدة دول شرق أوسطية من ضمنها دول الخليج العربي. ود. إبراهيم الغليقة تقاعد من مؤسسة النقد العربي السعودي ولديه خبرة عريضة في القضايا المالية والإصلاح المالي والقضايا البنكية.

### إدارة الميزانية

ومن جانبه قال الخبير المتخصص د. أدريان فوزرد إن الورشة ناقشت الكثير من الموضوعات الخاصة بإدارة الميزانية، وتحديداً المراحل الأولية في الإعداد والتطبيق والحسابات والتقارير وعمليات التحكم المالي والشفافية وانتقال المعلومات. مؤكداً على أن مثل هذه الأفكار ستساعد العاملين في القطاع الحكومي على تطوير الإدارة المالية والاقتصادية والإصلاح للتغلب على التحديات والمعوقات، وتحديد الدور الأساسي للوزارات المعنية بهذا الجانب. هذا ويعد د. أدريان فوزرد متخصصاً قيادياً في القطاع العام في





### د. ريتشارد آلن؛ وجدت في المشاركين الرغبة الجادة في تطوير الإدارة المالية الحكومية

الدولي في برنامج SIGMA المالي المنبثق من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وكذلك وزارة الاقتصاد والمالية في بريطانيا. وكان مستشاراً حكومياً في أكثر من خمسين دولة في الشرق الأوسط وأوروبا ووسط وشرق آسيا وأفريقيا في استراتيجياتهم الإصلاحية في الإدارة المالية العامة. وقام د. ريتشارد آلن بتأليف العديد من الكتب وكتابة العديد من المقالات في الإدارة المالية العامة. وهو حالياً يقوم بإعداد دليل دولي في الإدارة المالية العامة بالتعاون مع ريتشارد هينينغ وبيري بوتر وسيتم نشره في خريف ٢٠١٢ من دار بالقريف ماكميلن للنشر.

وكان لابد لمجلة «التنمية الإدارية» أن تلتقي بعدد من المشاركين من الجهات الحكومية للتعرف على انطباعاتهم حول الورشة..

### التجارب الدولية

يقول رئيس قسم المحاسبة بهيئة المساحة الجيولوجية أ. عبدالله مبروك باسهل: «الورشة قدمت عدداً من الأفكار المهمة في مجال الإدارة المالية العامة في القطاع الحكومي والإصلاح عبر الرقابة والشفافية في الإعداد والتطبيق والمساءلة». وبحسب أ. عبد الله باسهل كان من



المهم استعراض مثل هذه التجارب الدولية في هذا الجانب لمعرفة مدى التغيير الذي تم في الإدارة المالية على مستوى العالم من خلال استخدام التقنية الحديثة بشكل كبير.

### أهمية الشفافية والرقابة

أما مسئول الشؤون المالية بالقوات المسلحة في وزارة الدفاع، أ. راشد البعيجان فيرى أن الخبراء تطرقوا خلال أيام الورشة إلى بعض المشاكل التي تواجه التنفيذيين في الشؤون المالية والموازنة الحكومية وكيفية حلها، مع تأكيدهم على أهمية الشفافية والرقابة ومقارنات قاعدة نظام التحول الأساسي النقدي إلى الاستحقاق التراكمي في الدول المتقدمة. مشيراً إلى أن تطبيق الأفكار الحديثة يحتاج إلى وقت طويل واقتناع من القيادات الحكومية بتنفيذها.

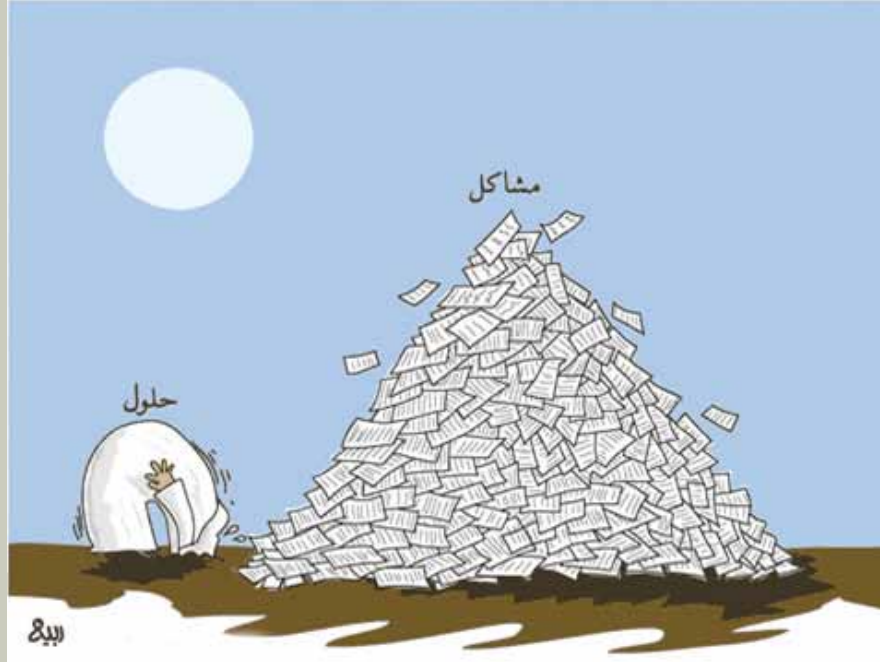


### تجربة نيوزلندا وأنغولا

ومن جانبه يعتقد المشرف على ملاحظات الميزانية بالإدارة المالية بوزارة الصحة، أ. يوسف بخش أن الانتقال من الميزانية النقدية إلى التراكمية من الأفكار الجيدة التي طرحت في الورشة، لكنها تحتاج إلى دراسة أعمق وقرار لتطبيقها في المملكة. ويضرب أ. بخش المثال بتطبيق التجربة النيوزلندية الناجحة على دولة مثل أنغولا والتي تسببت في كارثة مالية، لأن العوامل اللوجستية لم تكن متوفرة، ولم تساعد على نجاحها كما في نيوزلندا. مؤكداً أن الورشة مستواها عال. ●



# ڪاريڪاٽير اِداري



الرياض



الرياض

أ. سرمد إبراهيم العايد

# أهمية تقييم أداء الموظفين

غالباً

ما تفهم عملية تقييم أداء الموظفين - على أهميتها - على أنها مصيدة للموظف بمعنى أن نتائجها مسؤولية بشكل مباشر عن مكافأة الموظف أو حرمانه، وللأسف هذا المنطق راسخ في عقول معظم الموظفين، ولكي يحقق التقييم أهدافه يجب أن يفهم الموظف الغرض من عملية تقييمه.

لعل من أهم الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي مساعدة المنظمات للوصول لأهدافها من خلال إدارة وتنظيم موظفيها. بهدف تنمية الموارد البشرية والحفاظ على مستوى الجودة، وللحصول على قوى عاملة متخصصة ومؤهلة، ولهذا الغرض كان لابد من إنشاء نظام تقييم لمستوى الأداء. فتشغيل الموظف المؤهل ليس كافياً، بل إن ما تسعى إليه المنظمات اليوم هو إدراك قدرات الموظفين وتوقعاتهم ومحاوَر رضاهم ولو عدنا إلى الماضي لوجدنا أن إنشاء أول شكل لتطبيق إدارة الموارد البشرية من مدرسة جانز (فومبرن، ١٩٨٤م)، إذ تم طرح إدارة الموارد البشرية على أنها دورة لأربع وظائف رئيسية تبدأ من

اختيار الموظفين ثم تقييم أدائهم، من أجل تحديد نظام التعويض المناسب مع تقييمهم بهدف تطوير أدائهم.

ويبدو أن هذا النموذج قد أثبت فشله في ظروف بيئة العمل الحالية ولم يعد مقبولاً حديثاً، ولكنه مع ذلك كان له الفضل في التركيز على ضرورة إنشاء نظام تقييم أداء الموظفين من خلال نظام إدارة الموارد البشرية في المنظمة. وعند الحديث عن تقييم أداء الموظفين لابد من معرفة وبيان الفرق بين إدارة أداء الموظفين وتقييمهم، حيث إن إدارة أداء الموظفين يتمحور حول المستقبل والتطوير، وإن تقييم أداء

الموظفين يحتاج إلى النظر في المعزى (النظر إلى الوراء).

ولا يعبر قياس أداء الموظفين فقط عن كمية العمل للموظف أو جودته ولكن لابد أن يتضمن قياس أداء الموظفين محاور مثل اليقظة، والقدرة على العمل، والسلوك الوظيفي، والحضور والتغيب عن مكان العمل، والعلاقة بين الزملاء.

وبكل بساطة يمكن تعريف أداء الموظف على أنه نتيجة لتفاعل القدرات التواصلية لأداء العمل والجهد المعتمد على الدافع الداخلي، والظروف المنظمة لمكان العمل والتي أعدت ونُظمت من أجل الموظفين، حيث إن الأداء المتوقع لا يمكن أن يرتفع مع فقدان أو تغيب أياً من هذه المحاور. فعلى سبيل المثال، لا يهم مدى جاهزية مكان العمل أو مدى تأهل الموظف في حال عدم رغبة الموظف على أداء هذا العمل حيث أن الأداء لا يمكن توقعه في حال كان الموظف ليس لديه دافع داخلي للقيام بالعمل. ومن هنا فإن المعلومات المحصلة من هذه عملية التقييم لا تعد فقط لأداء الموظفين في العمل وقدرات الموظف وحاجاته المستقبلية، ولكنها كذلك تزود إداريي الموارد البشرية بمعلومات قيمة حول المتطلبات التطويرية التي تحفز الموظفين على تطوير ذاتهم والتي تكشف نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم. وبالتالي وضع الأسس الصحيحة لمكافأة الموظفين وإدارة العمل وتعيين المؤهلين منهم. كما أنها تساهم بشكل أو بآخر بتأكيد مدى توافق أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة، ومتى ما تم توضيح ذلك للموظفين فهذا سينعكس على زيادة الوعي وبالتالي الارتقاء بمستوى الأداء وصولاً لجودة أفضل...●

يمكن تعريف أداء الموظف على أنه نتيجة لتفاعل القدرات التواصلية لأداء العمل والجهد المعتمد على الدافع الداخلي، والظروف المنظمة لمكان العمل والتي أعدت ونُظمت من أجل الموظفين



توصيات المؤتمرات والندوات العلمية:

# رسم لاستراتيجيات المستقبل أم أفكار حبيسة الأدراج؟

إعداد - شقران الرشيد

المشاركون في القضية:

■ أ.د. علي بن عبد الله الحميدان، عضو هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، نائب رئيس مجلس إدارة الجمعية السعودية لعلوم الحياة، مسئول لجنة اللقاءات العلمية.

■ د. عبد الرحمن بن حسين الوزان، مدير عام الإدارة العامة للبرامج العليا بمعهد الإدارة العامة.

■ أ.د. ناصر بن إبراهيم آل تويم، رئيس مجلس إدارة الجمعية السعودية للإدارة سابقاً.

■ د. عبد العزيز سروجي، رئيس الملتقى العلمي، عميد معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والعمرة.

**تمثل** إشكالية الاستفادة من توصيات الندوات والمؤتمرات واللقاءات العلمية التي تعقد في مختلف أنحاء المملكة في الوزارات والجامعات ومراكز البحوث والمؤسسات التعليمية والصحية والثقافية.. الخ، الكثير من التساؤلات حول الجدوى من إقامة مثل هذه الفعاليات التي توضع لها ميزانيات مالية مستقلة تقدر بملايين الريالات إن لم يستفد من توصياتها بالشكل المطلوب في معالجة بعض الخلل الذي يعتري مسارات التنمية ودوائرها.. فلماذا لا تزال كثير من التوصيات مجرد حبر على ورق يظل حبيس الأدراج ولا يطبق؟.. نحاول الإجابة على هذا التساؤل من خلال آراء الباحثين والأكاديميين والمتخصصين التالية..

## لابد من توسيع قاعدة المشاركة لتشمل شرائح جديدة : المؤتمرات العلمية غارقة في «النخبوية» العلمية

**يرى** كثير من الباحثين والأكاديميين

الذين استطلعت «التممية الإدارية» آراءهم أن أغلب المؤتمرات واللقاءات والندوات العلمية التي تقام في المملكة غارقة في النخبوية العلمية، وبعيدة عن هموم وتطلعات المواطن والمسئول. كما أنها تفتقد للجوانب التطبيقية، لذا من الصعوبة تنفيذ كثير من توصياتها لأنها تغفل جانباً مهماً وهو توسيع قاعدة المشاركة لتشمل الممارسين والمواطنين وأصحاب وجهات النظر الواعية في نقاشاتها وجلساتها. كذلك تكمن بعض تحديات اللقاءات والمؤتمرات في توقيتها غير المناسب الذي لا يستفيد منه سوى

ضيوفاً، والتكرار الكبير في الأفكار المطروحة، وإن كان بعضها يطرح موضوعات إيجابية لكن توصياتها بحاجة لمتابعة وتفعيل؛ حتى لا تتحول إلى خطابات إعلامية لا تفي بالغرض ولا تحظى بحضور كبير إلا في حفل الافتتاح الذي يراعاه المسئول البارز، ثم نجد أن باقي الجلسات بلا حضور ولا تغطية إعلامية سوى الباحثين أنفسهم والضيوف. ●

ويقول أ.د. الحميدان: "أعتقد لو تم تفعيل وتنفيذ المقترحات والتوصيات التي توضع في نهاية كل مؤتمر فسيكون هناك بالفعل جدوى كبيرة منها، وما عدا ذلك فسيكون مجرد إهدار أموال طائلة نتمنى ألا تذهب أدراج الرياح بل تترجم على أرض الواقع من خلال تشكيل لجان مؤلفة من مجموعة أشخاص تتابع تنفيذ التوصيات وتحصر عليها".

### التممية الإدارية

وفي ذات السياق يرى د. عبد الرحمن الوزان أن المؤتمرات تمثل واجهة مهمة لتقديم ومناقشة العديد من البحوث، وتستعرض العديد من التجارب والممارسات الإدارية

المؤكد أن ثمة جدوى من هكذا مؤتمرات، فثمة أوراق بحثية على درجة عالية من الأهمية مستندة على أرقام وإحصاءات هامة، وهذا ما يعتبر مؤشراً على جدية الباحثين وأهمية ما يقدمونه في معالجة المشاكل والخلل. ويرى أ.د. الحميدان أن المؤتمرات والندوات العلمية تعتبر بشكل عام ثقافة مجتمعية إيجابية لا ينبغي أن نغفلها، ولكن للأسف نرى أن بداية المؤتمر تختلف عن ختامه فيشهد حفل الافتتاح حضور عشرات من الباحثين والمهتمين والمسؤولين ثم يتراجع هذا الرقم إلى رقم خجول جداً مع انتهاء المؤتمر أو حتى في انتصاف أيامه، وهذا ما يدعو إلى التساؤل عن الجدوى من هذه المؤتمرات.

### متابعة وتشكيل لجان

في البدء يوضح أ.د. علي الحميدان أننا بحاجة إلى التزود بثقافة المؤتمرات على اعتبار أن أهميتها لا تكمن في تبادل الأفكار والحوارات والخبرات والتواصل فقط، بل إنها من أهم عوامل التتمية في المجتمعات الحديثة في جانبها الاقتصادي والثقافي والعلمي والتنموي. ويضيف أ.د. الحميدان أن التوصيات والأفكار التي يقدمها الباحثون المشاركون في المؤتمرات تحتاج إلى عملية متابعة لتنفيذها من خلال تشكيل لجان متابعة بغية ترجمتها إلى أرض الواقع. فمن



**د. عبد العزيز  
سروجي: يفترض في  
كل مؤتمر أن تعمل  
لجانه المنظمة على  
صياغة التوصيات**



**د. ناصر آل تويم:  
عدم وجود آلية  
لمتابعة التوصيات أدى  
لضياع الجهود المبذولة  
والوقت والمصروفات**



**د. عبد الرحمن  
الوزان: يتوقف مدى  
الاستفادة من نتائج  
المؤتمرات والندوات  
وتوصياتها على عدة  
عوامل**



**أ.د. علي الحميدان:  
نحن بحاجة إلى  
التزود بثقافة  
المؤتمرات**

والملتقيات التي تعقد في مدن المملكة المختلفة، سواء نظمتها جهات حكومية أو خاصة مما يؤدي إلى ضياع الجهود المبذولة والوقت والمصروفات الكبيرة التي تنفق على تلك المؤتمرات دون تنفيذ توصياتها، كون مصير تلك التوصيات الأدرج ولا تجد سبيلها لأرض الواقع في غالب الأحيان. ويطلب د. آل تويم بإطلاق مركز متخصص يعنى برصد ومتابعة التوصيات التي تصدرها المؤتمرات والندوات التي تعقد في المملكة. وقال إن إنشاء هذا المركز يأتي كمشروع نموذجي رائد يهدف لرصد ومتابعة الرصيد الفكري المتراكم للمؤتمرات وكرجمة عملية للحراك الشمولي المتنوع الذي تعيشه المملكة في كل المجالات في ظل العهد الميمون. وشدد على أهمية متابعة التوصيات كمصدر ثري للقرارات والبرامج والمبادرات والخيارات الاستراتيجية التي تعلن هنا وهناك، والتي في الغالب تعقد بعد عمل منهجي منظم، ويصرف عليها الكثير من الجهد والوقت والمال وتنتج في العادة بتوصيات واقتراحات تؤسس لأفكار حلول وأطروحات واقتراحات لتطوير الوضع الراهن المبحوث والاستفادة من المستجدات وطرح المبادرات. وقال د. آل تويم إن كثيراً من الأفكار والمقترحات تطرح لكن لا بد من صياغة إستراتيجية متكاملة تعالج هذه الرؤية والأطروحات المعرفية المتراكمة، وتعظيم الاستفادة منها ورصد وتوثيق المؤتمرات وما في حكمها منذ إنشاء المملكة وحتى الآن، بحيث يتم بناء قاعدة بيانات معلوماتية وتوفير خدمة الإمداد النوعي والمؤسسي بالتوصيات،

الأمثل لتوصيات المؤتمرات والندوات بما يخدم التنمية بكل مجالاتها وبما يحقق المصلحة العامة يجب وضع إستراتيجية متكاملة على مستوى الدولة لتفعيل الاستفادة من التوصيات الصادرة عن تلك المؤتمرات والندوات والفعاليات، تتضمن إيجاد آليات وإعداد خطط تنفيذية وزمنية لمتابعة وتنفيذ هذه التوصيات. ويطلب د. الوزان بوضع إستراتيجية متكاملة على مستوى الدولة لتفعيل الاستفادة من التوصيات الصادرة عن المؤتمرات والندوات واللقاءات. مؤكداً حرص معهد الإدارة العامة على صياغة التوصيات الصادرة من المؤتمرات والندوات التي ينظمها بطريقة مهنية واحترافية، حيث يتم تشكيل لجنة من المختصين من كبار المسؤولين وذوي العلاقة والخبرة في الموضوع محل النقاش لصياغتها لتصبح قابلة للتطبيق العملي. حيث يتم مزج الجانب العلمي والجانب التطبيقي. ويشير د. الوزان إلى حرص معهد الإدارة العامة على القيام بدوره في تفعيل الاستفادة من التوصيات من خلال إحالتها للجنة العليا للتنظيم الإداري، والجهات المعنية بتطبيق التوصيات بالإضافة إلى إرسالها للجان والهيئات الأخرى ذات العلاقة. وقد كان للكثير من تلك التوصيات أثر بالغ في اتخاذ العديد من القرارات التنظيمية الهامة والمؤثرة في تطوير الأداء في القطاع العام في المملكة.

#### عدم وجود آلية لمتابعة التوصيات

ومن جانبه ينتقد د. ناصر آل تويم عدم وجود آلية لمتابعة التوصيات الصادرة عن المؤتمرات

الناجحة وتخرج منها توصيات تدعم التنمية الشاملة في المملكة. وبالتالي تسهم المؤتمرات والندوات في التنمية الإدارية من خلال رصد القضايا ويضيف د. الوزان أن في المؤتمرات والندوات يقدم العديد من البحوث وأوراق العمل التي يتم مناقشة نتائجها من قبل ذوي العلاقة من كبار المسؤولين والمختصين والخبراء في التنمية الإدارية، ويتم فيها استعراض للعديد من التجارب والممارسات الإدارية الناجحة المحلية والدولية. ويقول د. الوزان: «إن إقامة مثل هذه الندوات واللقاءات والتوصيات التي تخرج منها تضيف قيمة علمية وتسهم في إثراء المعرفة في مجالات التنمية الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى كونها تعد منطلقاً لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث المتعلقة بالتنمية الإدارية. والصياغة الجيدة للتوصيات وتعاون الجهات المعنية بتطبيق التوصيات عوامل أساسية لزيادة فرص الاستفادة منها». وبحسب د. الوزان فإن مدى الاستفادة من نتائج وتوصيات المؤتمرات والندوات يتوقف على عدة عوامل أبرزها الصياغة الجيدة للتوصيات وإشراك المعنيين بالقضية التي تناقش في صياغتها، وتعاون الجهات المعنية بتطبيق تلك التوصيات. فالتوصيات يجب أن تكون محددة وواضحة وقابلة للتنفيذ، مع تحديد واضح للجهات المسؤولة عن تنفيذ كل توصية. ويؤكد د. الوزان أن أهم المعوقات التي تحول دون الاستفادة من التوصيات تكمن في عدم وجود آلية لمتابعة تنفيذ التوصيات، بالإضافة إلى عمومية بعضها. ولتحقيق الاستثمار



## سوق تنظيم المؤتمرات في المملكة مزدهر ويقدر بملايين الريالات: بعض الجهات الحكومية والخاصة تقيم مؤتمرات للشهرة



مؤتمرات أو قاعة أحد الفنادق فإنه سيغير في التكاليف. وأكدت التقارير كذلك أن هناك بعض الجهات الحكومية والخاصة تظم مؤتمرات ولقاءات بهدف الشهرة والسمعة لا أكثر ولا أقل. وأشارت إلى أن الجهات المنظمة في المملكة تتحمل ميزانية المؤتمرات أما في الدول الغربية فإن هناك رسوم خاصة توضع للمشاركين لتحقيق مكسباً مالياً للجهة المنظمة إضافة إلى أنها تعمل على تنشيط الحركة الاقتصادية للمدينة التي تقام بها. ●

**أكد** تقارير إعلامية متخصصة أن كثيراً من شركات ووكالات تنظيم المؤتمرات واللقاءات العلمية المحلية والعربية ترى أن سوق تنظيم المؤتمرات والفعاليات في المملكة مزدهر ويقدر بملايين الريالات. وكشفت تلك التقارير أن المؤتمرات تتباين بين الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وأن التكاليف تحسبها الوكالات بناءً على مكان المؤتمر أو القاعة، وتكلفة المكان وطلب خدمات معينة، فإذا استخدم على سبيل المثال بهو جامعة أو مركز

### أغلب التوصيات تحفظ في الأدرج ولا تجد سبيلها لأرض الواقع

التحديات التنموية في كل المجالات، ودعم تنافسية القطاعات المختلفة من خلال إيجاد بيئة ملائمة ومحفزة في نفس الوقت فيما يتعلق بالتوصيات ومدى تفعيلها أو تكرارها، والارتفاع بمستوى فعالية الاستفادة من التراكم المعرفي للتوصيات وأهمية إتاحة مشاركة الموارد وتبادل المنافع على المستوى الوطني. ويؤكد د. آل تويم أهمية توفير القنوات المناسبة والبيئة الاستشارية الداعمة

وإحداث نقلة معرفية منهجية في التفكير الاستراتيجي من خلال الاستفادة من التراكم المعرفي للتوصيات، وتقييم وتصنيف الأعمال التي تم تفعيلها، وتقديم قيمة حقيقية مضافة لصناع القرار الحاليين والمستقبليين وإلهامهم بخلاصة التراكمات، إتاحة الفرصة لمراكز القرار وكبار التنفيذيين في القطاعات المختلفة لاستثمار الأفكار والتوصيات والذي بذل وصرف عليها الكثير من أجل مواجهة

## ٢٠ ٪ من التوصيات قابل للتنفيذ و ٨٠ ٪ غير قابلة: دراسة سعودية تؤكد أن هناك توصيات كتبت منذ ٣٠ عاما ولم تنفذ حتى الآن على الرغم من أهميتها



التهاون في الاهتمام بالتوصيات وأرجعته إلى عدة أسباب منها ما يلي:  
عدم الاطلاع عليها من قبل المسئول أو عدم تحديد آلية التنفيذ.  
عمومية الصياغة وعدم التركيز.  
عدم وجود إمكانات مالية.  
عدم وجود هيكل تنظيمي يساعد على تنفيذها.  
عدم وجود متخصصين لتنفيذها.  
عدم التوصل لآلية مناسبة للتنفيذ.  
صدورها في زمن تخطى المرحلة التي خرجت فيها.  
مثالية نظرياً ويصعب تطبيقها عملياً.  
تجدر الإشارة إلى أن الباحثة غطت في دراستها الفترة من (١٩٧٥ إلى ٢٠٠٠م) محللة توصيات جميع الرسائل التي أجيّزت في هذه الفترة داخل وخارج المملكة عن المكتبات الجامعية السعودية. وأكدت أن ٢٠ ٪ من التوصيات قابل للتنفيذ «فقط» في حين أن ٨٠ ٪ غير قابلة للتنفيذ. ●

بين المكتبات الجامعية في المملكة العربية السعودية: دراسة لمدى الإفادة منها وكيفية تفعيلها، أن هناك توصيات لمؤتمرات كتبت منذ «٣٠ عاما» ولم تتخذ لتنفيذها أي خطوة على الرغم من أهميتها. وأوضحت الباحثة مدى

**أشارت** رسالة ماجستير في علم المكتبات والمعلومات، أجيّزت مؤخراً من جامعة الإمام محمد بن سعود، للباحثة الأستاذة اعتماد مؤمنة، تحت عنوان «توصيات الرسائل العلمية في مجال التعاون

## عدد المؤتمرات والندوات المقامة في العالم العربي خلال ثلاثة أشهر من العام ٢٠١٢ (×)

الشهر	المؤتمرات والمعارض	الندوات	المجموع
يناير 2012	131	37	168
فبراير 2012	89	11	100
مارس 2012	78	10	88

(×) الإحصائية تم جمعها وفقاً للمعلومات المتاحة على شبكة الإنترنت، ومن المرجح أن تكون الأرقام أكبر من ذلك بكثير.

للتفعيل المعرفي وفقاً للاعتبارات المرجعية والاهتمامات الموضوعية من قبل الجهات المنظمة لمثل هذه الفعاليات.

## ليس كل التوصيات تأخذ طريقها للتنفيذ

«يفترض أن كل مؤتمر أو لقاء علمي يبدأ بـ لجنة علمية مهمتها مراجعة جميع الأوراق التي تقدم في المؤتمر لمعرفة مدى مطابقتها للمعايير العلمية العالمية وارتباطها بموضوع المؤتمر من أجل أن تعمل الجهة المنظمة بعد انتهاء المؤتمر على تبني التوصيات والتصديق عليها وتنفيذها لتري النور». هكذا يرى د. عبد العزيز سروجي الآلية المناسبة للاستفادة من التوصيات مؤكداً على سبيل المثال أن مؤتمرات الحج ذات فائدة محدودة، مستدلاً بالملتقى العلمي التي ينظمه المعهد ١٢ مرة سنوياً، وفيه يتم طرح كل ما يتعلق بأمور الحج الهندسية والبيئية والمعلوماتية، مبيناً أن الملتقى يخرج بتوصيات على غاية من الأهمية

لحاجاتها للوقت ولوجود بعض الملاحظات التنفيذية عليها. وأكد د. السروجي أن كثيراً من المؤتمرات والملتقيات العلمية في المملكة تأخذ الجانب التطويري والعلمي، ولا تولي الجانب الميداني الاهتمام الأكبر، مؤكداً أن التوصيات النظرية قد تعترضها عوائق على أرض الميدان مما يؤخر تنفيذها. ●

وترفع للمقام السامي لاعتمادها وتنفيذها، كما أنها توزع على جميع الجهات التي تخصها. ولكنه د. السروجي عاد معترفاً بأنه ليس كل التوصيات تأخذ طريقها للتنفيذ، مشيراً إلى أن بعض التوصيات تم الأخذ بها كتوفير وسائل نقل للحجاج كالقطار. وعن السبب في عدم تنفيذ أغلب التوصيات أرجع ذلك

## المسؤول كلمة

## ترويض التقنية الشخصية

**في** ظل التطورات المتسارعة للتقنية في خصائص تشغيلها والوظائف التي يمكن أن تفيد بها، اقترن بذلك جموحها الكبير واستعصاء التعاطي معها من بعض المستخدمين، وخاصة التقنيات المساعدة المستخدمة على المستوى الشخصي أو العملي، حيث أصبحت تتصف بمزايا واسعة النطاق ومتعددة ومتراصة الوظائف.

هذا الجموح استحوذ على اهتمام العديد من المختصين والمهتمين بالشأن التقني، مثل Howard R. Rheingold، Brian J. Nichelson، و Sandra Blacmer وغيرهم، وبرز ذلك من خلال العديد من المقالات والكتب، ومن جهة أخرى استحوذت التقنيات المتسارعة وخاصة ما يطلق عليها بالناشئة Emerging Technologies بصفة عامة على اهتمام الباحثين والممارسين بكيفية توظيف واستثمار تلك التقنيات، إضافة إلى كيفية تطوير تلك التقنيات ودمجها ضمن أنشطة ومجالات العمل المختلفة وجعلها يسيرة الاستخدام بما يوازي تحقيق العائد من الاستثمار (Return On Investment) في تلك المستحدثات التقنية.

وتمثل هذا الجموح في تجاوز استخدام تلك التقنيات الشخصية كافة التوقعات وتعدد أنماطها ووظائفها وتشابك خصائصها، حتى أصبحت تلقي بأعباء كبيرة على المنظمات والأفراد على حد سواء، كما أنها من جهة أخرى تولد العديد من الضغوط في التعامل معها، والذي لم تتأني الشركات المنتجة في الدفع بتلك المستحدثات في تسابق محموم نحو الاستحواذ على مقدرات ومقومات السوق التقني، دون أي اعتبار لأنماط المستهلكين وقدراتهم، فما أن تظهر تقنية حتى يولد جيل جديد من تقنية أخرى فيها سلسلة من الخصائص والإمكانات المتعددة.

ورغم أهمية ذلك في وتيرة التطور التقني وتلبية كافة الاحتياجات، إلا أن تلك التقنيات الشخصية تحتاج إلى ترويض في عملية الاستخدام حتى يمكن الاستفادة من كافة تلك الخصائص والمزايا التقنية من خلال الاستخدام الأمثل لها، فاستخدام ما يستجد من تلك الوسائط قد تكون محدودة إذا ما كانت إمكانيات الاستفادة والجهة محدودة أيضاً. ولتجسير هذه الفجوة فإنه من الأفضل

أن لا يكون هناك استعجال في الاستخدام حتى تتوفر المعارف والمهارات والإمكانات اللازمة التي تمكن من التعامل مع تلك التقنية بشكل أمثل. أما إذا ما توفرت تلك المتطلبات فلا ضير أن يكون هناك استخدام في صورة انتقال تدريجي حتى تتحقق مرحلة الإتقان.

ويتفق المختصون في مجال التقنية أنه مهما توفرت تلك المعارف والمهارات لدى الأفراد، وكذلك ما تملكه مختلف المنظمات، فإنه لا يمكن الاستفادة القصوى من خصائص تلك البرمجيات والأجهزة التقنية وإمكاناتها التي تتضمنها، حيث أنها تملك سمات عديدة أنتجت عليها، إلا أن الاستخدام الفردي والمؤسسي قد لا يتجاوز ما يوازي ٢٠٪ من خصائص وسمات تلك التقنيات.

وللترويض الأمثل لهذه المستحدثات التقنية فيطلب ذلك الاختيار المناسب لتلك التقنيات وفقاً للاحتياج الفعلي سواء على المستوى الشخصي أو التنظيمي، وإذا ما انتفت تلك التوجهات فستظل تلك التقنيات جامحة ومسيرة لكافة الجهود الفردية والجماعية مما يؤثر على الاستخدام الأمثل لمثل هذه المستحدثات علاوة على تبديد الكثير من الجهود البشرية والموارد المادية.

إن التقنيات الشخصية تحتاج إلى ترويض في عملية الاستخدام حتى يمكن الاستفادة من كافة الخصائص والمزايا التقنية من خلال الاستخدام الأمثل لها...



د. عجلان بن محمد  
الشهراني \*



# فاعلية نظام تقويم الأداء الوظيفي وتأثير نظام الحوافز

أعدها للنشر: محمود القيعي

قدمت هذه الورقة إلى الملتقى الثامن لرؤساء بلديات محافظات منطقة الرياض الذي أقيم في محافظة شقراء، تحت عنوان «الموارد البشرية في بلديات المحافظات» في جمادى الأولى ١٤٣٠ هـ، وهي من إعداد إبراهيم بن زايد عسيري - عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة سابقاً.

**إذا** كان تقويم الأداء يعد الوسيلة الأهم التي يتم الكشف فيها عن مستوى كفاءة الموارد البشرية، فإن نظام الحوافز كذلك يعتبر أحد العناصر الهامة في تدعيم تنمية تلك الموارد البشرية، لما له من أثر في زيادة فاعلية أدائها وتبنيها عمليات التطوير اللازمة.

## أهداف وفوائد تقويم الأداء الوظيفي

الباحث إبراهيم عسيري ذهب في بحثه «فاعلية نظام تقويم الأداء الوظيفي وتأثير نظام الحوافز عليه» إلى أن تقويم أداء الموظف تمكنه من معرفة نواحي القوة والضعف في أدائه، وبالتالي محاولة تحسين وتطوير أدائه سواء ذاتياً أو عن طريق الإدارة.

كما أن التقويم يساعد في الكشف عن الاحتياجات التدريبية للموظفين، إضافة إلى إسهامه في تشجيع ودفع الموظفين لمزيد من البذل والعطاء عن طريق تقدير المجدين ومعاقبة المهملين. ويؤكد عسيري أن تقويم الأداء الوظيفي يساهم في الكشف عن مدى كفاءة وفاعلية برامج وأساليب شؤون الموظفين كالاختيار والحوافز والتعيين والتدريب، كما أنه يعد وسيلة مساعدة للإدارة في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالترقية والتعيين والفصل والمكافآت.

كما أن تقويم الأداء الوظيفي يعتبر وسيلة للحكم على إمكانية تثبيت الموظفين المعينين حديثاً، ولا يزالون في فترة التجربة، كما أنه يساهم في معرفة الإمكانيات والقدرات الكامنة لدى الموظفين لشغل وظائف أعلى في المستقبل.

ويساهم تقويم الأداء الوظيفي - برأي الباحث - في تنبيه الغدارة

العليا إلى أماكن الخلل خاصة عندما تشير التقارير إلى انخفاض التقديرات في أقسام محددة.

وينبه الباحث أن تقويم الأداء الوظيفي يساعد في تحقيق مبدأ العدالة والموضوعية والمساواة بين الموظفين إذا تم تطبيق النظام بشكل فعال، كما أنه يساهم في تحسين وتطوير وسائل الاتصال وتوطيد العلاقة والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، فضلاً عن إسهامه في تخطيط القوى العاملة.

## أسباب عدم فاعلية تقويم الأداء الوظيفي

وعدد الباحث أسباب عدم فاعلية عملية تقويم الأداء الوظيفي، ذكر منها ما يتعلق بعدم التقرير ونظام التقويم وإدارة النظام. وذكر الباحث الأسباب المتعلقة بعدم التقرير ومنها: الانطباع الشخصي، والتساهل أو التشدد، التحيز الشخصي، خطأ الحادثة، التأثير بالغرض من التقويم، عدم اهتمام الرؤساء.

ومن الأسباب المتعلقة بنظام التقويم - بحسب الباحث - عدم وجود معدلات للأداء، استخدام طريقة للتقويم لا تتناسب مع جميع الوظائف، عدم كفاءة نماذج التقويم، عدم توفر أوصاف وظيفية، اتجاه بعض الإدارات إلى السرية في نتائج التقرير.

## تقويم الأداء الوظيفي يساعد على تحقيق مبدأ العدالة والموضوعية

### العناصر المستحسن تجنبها

وأورد الباحث عدداً من العناصر التي يستحسن تجنبها من قبل معد التقويم، ومنها: النظر إلى الأداء في الفترات السابقة فقط، النظر إلى الأداء في لحظة محددة فقط، النظر إلى أداء الوحدة الإدارية فقط، جعل عنصر يؤثر على بقية العناصر، تقويم العناصر التي لا تنطبق على الموظف.

### مقابلة تقويم الأداء الوظيفي

يقصد بها مقابلة الرئيس للمرءوس بعد وضع التقدير المناسب لأدائه، وذلك لتعريفه بنقاط الضعف والقوة في أدائه للأعمال الموكلة له بغرض المحافظة على الأداء الجيد ومحاولة تحسين الأداء الضعيف.

### أهداف مقابلة تقويم الأداء

ونبه الباحث إلى أن مقابلة تقويم الأداء الوظيفي تهدف إلى: تمكين الموظفين من معرفة رأي رؤسائهم في أدائهم، كما أنها يمكن من خلالها الاعتراف بالعمل الجيد للموظفين، وتبين للموظفين كيفية تحسين أدائهم، وتساعد على تطوير أداء الموظفين في عملهم الحالي، وتعد أداة لتهيئة الموظفين وتدريبهم لشغل وظائف أعلى، كما أنها تمكن الموظفين من معرفة كيفية تقدمهم في المنظمة.

وذكر الباحث أسباب عدم فاعلية مقابلات تقويم الأداء ومنها: الشعور بعد جدوى مقابلات التقويم، وعدم وجود الرئيس المؤهل لإجراء المقابلة، عدم الموضوعية في إعداد تقارير الأداء للموظفين، الخوف من تبعات إجراء المقابلات.

وعن العناصر التي تساعد في نجاح إدارة مقابلة تقويم الأداء، أورد الباحث عدداً منها: التحضير للمقابلة، الموضوعية في المناقشة، تقريب وجهات النظر، وضع خطة لأداء العمل.

### الحوافز

يرى الباحث أن الحوافز تمثل الإمكانات المتاحة للموظف في البيئة المحيطة به والتي يمكنه الحصول عليها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين، بشكل يشبع رغباته وحاجاته ويحقق الأداء المطلوب للمنشأة. وذهب الباحث إلى أن الارتباط الوثيق بين الحوافز وتقويم الأداء الوظيفي وزيادة الكفاءة والإنتاجية، أدى إلى الاهتمام بنظام الحوافز في الخدمة المدنية وهي المطبقة في معظم نشاطات شئون الموظفين في الأجهزة الحكومية، ومنها البلديات سواء من خلال الحوافز المستمدة من محتوى الوظيفة وعلاقات العمل، أو الحوافز المعنوية أو المالية أو توفير بيئة العمل المناسبة.



وعن الأسباب المتعلقة بإدارة النظام، عدد الباحث أسباباً منها: نقص النشرات الدورية، قلة المساهمة في تدريب الرؤساء، قلة المتابعة، عدم الاستفادة من نتائج التقارير.

### عناصر ضرورية للتقويم

وذكر الباحث عدداً من العوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار عناصر التقويم، ومنها:

أن تكون ضرورية لتحقيق الأهداف، وأن تكون مدلولاتها محددة بدقة، وأن تغطي كلا من: الأداء، الصفات الشخصية، العلاقات مع الآخرين، وأن تعطى أوزاناً تتناسب مع أهميتها، وأن تكون سهلة الملاحظة، وأن تكون بسيطة وليست مركبة، وأن تكون متوفرة في العدد الأكبر من العاملين (عمومية)، وأن تكون مرتبطة بأداء الموظف.

### العناصر المستحسن اتباعها من معد التقويم

وسرد الباحث عدداً من العناصر التي يستحسن اتباعها من قبل معد التقويم، ومنها التركيز على الأداء في فترة التقويم، النظر إلى الأداء بشكل شامل، النظر إلى الأداء الخاص بالموظف، النظر إلى أداء كل عنصر بشكل مستقل، تقويم كل عنصر من العناصر، تقويم العناصر التي تنطبق على الموظف.



## أنواع الحوافز

### ١ - الحوافز المعنوية:

يرى الباحث أن الأنظمة واللوائح والتطبيقات تحوى العديد من الحوافز المعنوية الرئيسية إضافة إلى ما هو متعارف عليه كخطابات الشكر والتقدير، وفعاليات التكريم وزيادة الانتماء. وحدد الباحث عددا من الحوافز المعنوية منها:

#### أ - الاختيار والتعيين

يعتبر أول حافز معنوى يتلقاه الموظف عند تعيينه، وهو تطبيق مبدأ الجدارة، القائم على الاستفادة من التاهيل والخبرة في شغل الوظيفة العامة التي نصت عليه المادة الأولى من نظام الخدمة المدنية، وفي ذلك تحقيق لحافز مهم لدى الموظف من خلال اختياره للوظيفة المناسبة لتأهيله وخبراته وتحقيق العدالة في التعيين والاستفادة من الكفاءات.

#### ب - الترقية

برغم ما يصاحب الترقية من زيادة في الأجر، فإن ذلك لا يقارن بالأثر المعنوى المحفز للموظف والذي يرفع معنوياته وإحساسه بزيادة منزلته أو بالاعتبار والتقدير لإنجازاته أو بالتفوق لشخصه، وتهتم الأنظمة واللوائح في الخدمة المدنية بوضع معايير موضوعية للترقية، كما أوجدت فترات لحظر الترقية لأسباب تتعلق بدرجة بتقويم أداء الموظف، أو لأسباب تأديبية أو احترازية.

#### ج - التدريب والابتعاث

ويتم التحفيز بالتدريب والابتعاث من خلال تنمية قدرات الموظف لتأدية مهام الوظيفة الحالية أو تهيئته لوظيفة أعلى، وهناك العديد من المحفزات للإقبال على التدريب والابتعاث، كما تم اعتبار التدريب من مهام الوظيفة، وتم ربط التدريب والابتعاث بالشؤون الوظيفية للموظف ومنها تقويم الأداء، حيث يعتبر أداة مهمة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

#### د - تقويم الأداء

يرى الباحث أن تقويم الأداء بشكل حافزا مهما للموظف نظرا لوجود كثير من الأنظمة واللوائح والقرارات التي تفعله وتعد بنائجه سواء في فترة التجربة أو الترقية أو النقل أو التكليف وحتى إنهاء الخدمة، كما أنه يكشف جوانب الضعف والقوة لدى الموظف مما يتيح أسلوبا منهجيا لتطوير الموظف من خلال تطبيق مبدأ اكتشاف الانحرافات وتقويمها، والثواب والعقاب تبعاً لذلك.

### ٢ - الحوافز المالية

#### أ - الراتب والعلاوات

حرصت الدولة على تحسين مستوى الأجور في السلالم بزيادة نسب مئوية للأجور، حيث تمت منذ عام ١٣٩٣ هـ إلى عام ١٤٢٦ هـ ست زيادات في السلالم كان آخرها بتاريخ

١٤٢٦/٩/١ هـ ونسبة زيادة ١٥٪.

ويرى الباحث أن في الرواتب عددا من الحوافز المتمثلة في شعور الموظف بالاطمئنان لتلبية احتياجاته المادية والاستقلالية، وأيضا بالاعتبار للمهام التي يؤديها وعدالة مكافآته عليها، كما أن الأنظمة واللوائح والتعليمات أوجدت عددا من الضوابط التي تحفظ حقوق الموظف في الحصول على الأجر العادل لوظيفته، كما يمنح الموظف بالإضافة للراتب علاوة دورية بداية كل محرم، وعلاوة الترقية وهي جوازية للإدارة، حيث يمكن لها منح الموظف المرقى درجة إضافية في سلم الرواتب في حال حصوله على تقدير أداء لا يقل عن جيد جدا.

#### ب - البدلات

وعرفها الباحث بأنها حق مادي يصرف للموظف بسبب شغله الوظيفة، أو لقاء قيامه بعمل معين إلى جانب راتبه الأساسي، والبدل مرتبط بأداء مهام الوظيفة، وقد يتأثر بما يطرأ من خفض أو وقف للراتب، وسرد الباحث عدة أنواع من البدلات لكل منها هدف محدد.

#### ج - المكافآت

وهي مبالغ محددة تصرف لأسباب معينة، ويجاز صرفها من قبل الإدارة بعد توفر شروطها لدى الموظف.



## تقديم المخصصات النقدية للحوافز يؤدي إلى تساؤل أثرها

### تأديب الموظف

يرى الباحث أن نظام تأديب الموظفين أوجد آلية لمحاسبة المقصرين في أداء مهامهم الوظيفية من خلال عدد من الحوافز السلبية كالإنذار واللوم أو الخصم أو الحرمان من العلاوة أو الفصل، ويتم ذلك وفق مبادئ تتمثل في شرعية العقوبة وعدم تعدد الجزاء وتناسب الجزاء مع درجة المخالفة، وحرية اختيار الجزاء من جانب جهة التأديب.

### الاتصالات وتوفير المعلومات

ويتم من خلال توفر المعلومات اللازمة لأداء العمل وسرعة وآلية معالجة تلك المعلومات حيث بذلت جهود في الأمانة وكافة البلديات في مجال إنشاء تقنية المعلومات، وفي مجال تطبيق التقنية الحديثة.

### الإشراف وعلاقات العمل

أكد الباحث أن معظم الدراسات التنظيمية حرصت على تطبيق مبادئ الإشراف الإداري وتوضيح الارتباطات والعلاقات بين الرئيس والمرعوس وزملاء العمل.

### ظروف العمل المكانية

وتتمثل في التهيئة المناسبة لأداء مهام الوظيفة من خلال تهيئة المكان المناسب والأجهزة والمستلزمات اللازمة.

### صعوبات تنفيذ نظام الحوافز

يقرر الباحث وجود صعوبة في ربط تقويم الأداء الوظيفي بالأداء من جهة، وبالحوافز المالية من جهة أخرى، وأرجع ذلك لعدة أسباب منها:

- رغم توفر معايير علمية وإجراءات محددة لتقويم الأداء إلا أن المشكلة لا تزال تكمن في الموضوعية في التطبيق.
- طبيعة النشاط الحكومي ومن ضمنها البلديات يركز على تقديم الخدمات وغالباً بدون مقابل، وهذا الوضع أوجد صعوبة في تحديد جودة المنتج وكميته مما نتج عنه صعوبة أيضاً في تقويم الأداء الوظيفي.
- ويرى الباحث أنه برغم الزيادة التي تمت في سلالم رواتب الموظفين المدنيين، إلا أنها لا تزال غير محفزة للكفاءات المميزة للبقاء في بعض الوحدات الإدارية التي تحتاج خدماتهم، وبالتالي قد تؤثر سلباً على تقويم أداء تلك الوحدات والعاملين فيها.

وناقش الباحث المواقف التي تحول دون تفعيل الحوافز ومنها: قلة ما يحدث من وظائف، رغم ما يقابلها من توسع في نشاطات الأمانة.

ندرة تسرب الموظفين من الوظيفة العامة نظراً لتفضيلها لدى بعض الموظفين على بعض وظائف القطاع الخاص. ضعف الالتزام بتشكيلات وظيفية مقننة ومدرسة وموحدة، خاصة في الوحدات الإدارية ذات النشاط المتشابه، وذلك من



### د - التعويضات

وهي مبالغ مالية تصرف للموظف أو ورثته لأسباب يتعرض لها، أو ضرر يلحق به أو حق لا يحصل عليه في وقته، ولهذا يمكن أن تندرج التعويضات ضمن حوافز العمل الوظيفي والتي يستفيد منها جميع الموظفين إذا توفرت الشروط الموجبة لصرفها.

ومن أنواع التعويضات بالنسبة للسعوديين:

تعويض الوفاة أو الإصابة، التعويض عن العمل الذي يتطلب سفراً متواصلاً، التعويض عن الإجازة العادية.

وبالنسبة لتعويضات غير السعوديين فهي:

تعويض إلغاء الوظيفة، التعويض عن الإجازة العادية، التعويض عن العجز أو الإصابة، في حالة الوفاة.

الحوافز المرتبطة ببيئة العمل

وهي الحوافز المرتبطة بالبيئة الإدارية والمادية التي يعمل فيها الموظف والتي من أهمها:

### نظام التقاعد

وذهب الباحث إلى أنه برغم ما في النظام التقاعدي من تحفيز مادي متمثل في المعاش التقاعدي الناتج عن مساهمة الموظف به من خلال استقطاع ٩% من مرتبه و٩% تتحملها الدولة إلا أن الحافز المعنوي الذي يحققه له أكبر، وذلك من خلال الشعور بالأمان المستقبلي له ولورثته مما يسمح له بالعمل في جو من الاستقرار النفسي.

هناك ضعفاً في الدراسات المعنية بتحديث  
قيم المخصصات المالية لمعظم الحوافز  
المالية بما يتناسب مع ارتفاع معدلات  
التضخم والقيم الشرائية للعملة



### مقترحات لتطوير نظام الحوافز

- وقدم الباحث عدداً من المقترحات لتطوير نظام الحوافز ومنها:
- ضرورة توحيد سياسات منح الحوافز خاصة في النشاطات المتشابهة وربطها بتقويم الأداء.
- وضع معايير واضحة وقابلة للتطبيق قدر الإمكان حتى يمكن إجراء عمليات تقويم أداء الموظفين بشكل موضوعي.
- الاهتمام بدراسة وتنظيم التشكيلات الوظيفية في البلديات وإيجاد المسارات الوظيفية، لما لها من أثر بالغ في تنمية عدد من الحوافز مثل الترقية والنقل والتدوير الوظيفي.
- الاهتمام بالوصف الوظيفي والحرص على أن يكون المسمى الرسمي للوظيفة يعكس المهام التي يقوم بها الموظف لأهمية ذلك لأعمال تقويم الأداء وكذلك الحوافز.
- ربط تقارير الأداء بعدد من المحفزات المالية المباشرة مثل استحداث مكافأة مالية مقطوعة لهذا الغرض، خاصة أن هناك مواد في النظام تساعد على تطبيق ذلك.
- تطوير مهارات المشرفين على الوحدات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالخدمة المدنية بأهمية تقويم الأداء الوظيفي.
- تشجيع المرءوسين على المشاركة والاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم.
- تحسين بيئة العمل الإدارية والمادية بشكل عام. ●

ناحية النوع والكم والمستوى الوظيفي.

ضعف الالتزام بالمسارات المهنية عند مخاطبة وزارة الخدمة المدنية ووزارة المالية لتحويل أو تعديل أو دمج أو إحداث الوظائف مما قد ينتج عنه انقطاع أو اختناق في بعض السلاسل الوظيفية.

وذهب الباحث إلى أن إلغاء عدد من المزايا التشجيعية المرتبطة بعملية التدريب والتفوق والتميز يقلل روح المنافسة بين المتدربين.

### تطوير الحوافز

وأشار الباحث إلى أن هناك ضعفاً في الدراسات المعنية بتحديث قيم المخصصات المالية لمعظم الحوافز المالية بما يتناسب مع ارتفاع معدلات التضخم والقيم الشرائية للعملة، كما أن تلك الحوافز لم تشملها التطورات التي تمت على هياكل الأجور، مما أدى إلى تقادم المخصصات النقدية لتلك الحوافز وتضاؤل أثرها التحفيزي ومنها على وجه الخصوص بدلات: الانتداب- النقل- الخطر- الضرر- مكافأة نهاية الخدمة- تعويض الوفاة والعجز.

ونبه الباحث على ضعف الوعي لدى المشرفين بالنواحي التطبيقية للحوافز المعنوية وربطها بتقويم الأداء مثل توسيع دائرة مشاركة المرءوسين في القرار وتطوير أساليب وبيئة العمل وتحسين الإنتاجية، وتشجيعهم على إبداء الآراء والحلول، رغم خلو الأنظمة واللوائح من القيود في هذا الشأن بل تشجع على ذلك.

## صوت العميل في عالم التسويق المضطرب



محمد بن إبراهيم  
قباني\*

الاكتشاف والعلاج  
المبكر للتنظيم  
المريض يؤدي إلى  
علاج جميع أعراضه  
وزيادة معدلات النمو  
الاقتصادي والتنمية  
الشاملة للدولة  
وترسيخ مبدأ  
العدالة الاجتماعية  
لجميع الأفراد

في عالم الشبكة العنكبوتية، والإعلام الاجتماعي، والشبكات الاجتماعية، والمدونات وغيرها من وسائل التواصل، وهي مواضيع تستحق أن يفرد لها مقالات خاصة بها، أصبح هذا العميل، والذي قد يكون جالسا في بيته مرتديا ملابس نومه، يحسب له ألف حساب ليس من مؤسسات القطاع الخاص فقط بل ومن مؤسسات القطاع العام أيضا. وأصبح قادرا على إحداث تغييرات على مستوى الفرد والمجتمع والدولة والعالم أجمع، سواء كان ذلك التغيير بالإيجاب أو بالسلب. وأختم حديثي بتجربة فريدة من نوعها لرجل يدعى سلمان خان وهو أمريكي هندي الأصل كان يعمل في القطاع المالي ولكنه أوتي مقدرة عجيبة في التدريس وإيصال المعلومة وذلك في مجالات شتى وعلى رأسها الرياضيات والفيزياء والكيمياء والتاريخ والإدارة المالية وغيرها. قصته بدأت بتحميله لمجموعة من المقاطع المرئية على موقع "Youtube" يشرح فيها لإحدى قريباته بعض المسائل في الرياضيات. ثم بعد فترة لا حظ سلمان ارتفاع عدد المشاهدات لمقاطعته المرئية بل مطالبات من بعض الناس بأن يقوم بشرح مواضيع أخرى، فاستهوته الفكرة، و أصبح يعمل على ذلك في وقت فراغه إلى أن ترك عمله وتفرغ لذلك المشروع التعليمي الرائع بشكل كامل. ولكي لا أطيل، سلمان خان اليوم حصل على دعم مباشر من الملياردير المعروف بيل جيتس والذي أعجب بفكرته وأشاد به وأثنى عليه. تحدث خان في العديد من المؤتمرات والجامعات الأمريكية المرموقة وعلى رأسها جامعتي Stanford و MIT، واليوم يقوم بزيارة موقعه شهريا أكثر من مليون طالب من جميع أنحاء العالم، وعدد المشاهدات في اليوم الواحد تقدر ب ٢٠٠٠٠ مشاهدة، بينما إجمالي المحاضرات في موقعه تجاوز ٢٠٠ محاضرة. وللإطلاع على تفاصيل هذه القصة يمكن زيارة موقعه الإلكتروني [www.khanacademy.org](http://www.khanacademy.org)

**في** عام ٢٠٠٦ قام شخص يدعى "Vincent Ferrari" بتسجيل صوتي لمكالمة دارت بينه وبين مسؤول خدمات العملاء في شركة "AOL" الأمريكية المتخصصة في تقديم خدمات الإنترنت وذلك لإلغاء اشتراكه ولكن مسؤول خدمات العملاء قام بمماطلته محاولا إقناعه بعدم فعل ذلك ولكن "Fe - rari" أصر على رأيه ولكن بدون جدوى. وبعد مضي مايقارب ٤٥ دقيقة في سجال ونقاش باءت محاولة "Ferrari" بالفشل ولم يستطع إلغاء اشتراكه لدى الشركة. مما دفعه إلى تحميل تلك المكالمة على مدونته الخاصة على الشبكة العنكبوتية. وفي سرعة البرق انتشر الخبر في عالم الإنترنت الرقمي، وتم تداول هذه المكالمة على عدة مواقع ومن ضمنها موقع "Youtube" الشهير، مما أدى إلى تفاعل الكثير من عملاء شركة "AOL"، المتضايقين من مستوى خدمة الشركة، مع الخبر والمساهمة في نشره. وفي غضون أسابيع قليلة قامت شبكة "CNBC" الأمريكية بإجراء مقابلة مع "Ferrari" وبث مجريات ذلك الاتصال على الهواء. وعلى إثر تلك الضجة الإعلامية قامت شركة "AOL" بالتجاوب مع "Ferrari" وفصل الموظف المسؤول عن ذلك وتقديم اعتذار رسمي للسيد "Ferrari".

في أيامنا هذه وبسبب ثورة المعلومات وكثرة وسائل الاتصال تولد لدينا عميل قادر على التواصل مع أقرانه بسرعة البرق وبشكل لم يسبق له مثيل، أصبحت المعلومة تأتيه سواء بحث عنها أم لم يبحث. مما أدى إلى إجبار الكثير من الشركات إلى الإنصات إلى هذا العميل ومعرفة رغباته واحتياجاته والتجاوب مع جميع مطالبه بسرعة ودقة عالية خوفا من ردة فعله وتبعات ذلك على مكانة واسم الشركة. فالعميل اليوم كما يصفه أحد المختصين في مجال التسويق الرقمي انتقل من كونه "The customer is king" إلى كونه "The customer is King Kong".



أكدوا على أهميتها بشرط مراعاتها لأخلاقيات العمل الإذاعي:

## إذاعات الـ إف إم الجديدة في ميزان أهل الاختصاص

استطلاع / نايف الحسين

إلى قدر لا بأس به من النشاط الإخباري، واستمر تقسيم سوق البث الإذاعي المحلي بين الإذاعة الرسمية وهذه الإذاعة لسنوات طويلة. لكن الجمهور المحلي فوجئ مؤخراً بظهور عدد من إذاعات الـ إف إم الجديدة تدخل سوق المنافسة عبر الأثير، وتخطط مساراً جديداً في العمل الإذاعي يختلف في كثير من الأحيان عن أسس التخطيط العام للبرامج الإذاعية وعن خصائص وشروط الكتابة الإذاعية، وفق أشكال وقوالب جديدة تستهدف في الجملة شريحة واحدة من شرائح المجتمع السعودي.

ومن خلال هذا الاستطلاع الذي يضم نخبة من المسؤولين والممارسين والأكاديميين المتخصصين في المجال الإعلامي، وفي العمل الإذاعي على وجه الخصوص، حاولنا أن نبرز عدداً من الآراء حول تقييم هذه الإذاعات الجديدة من حيث مهنتيتها ومدى مراعاتها لأخلاقيات العمل الإذاعي ومؤهلات وصفات المقدم الإذاعي ومهارته إلى غير ذلك من الشروط الواجب توافرها لتقديم عمل إذاعي ناجح.

**تتميز** الإذاعة بخصائص فريدة تميزها عن غيرها من باقي الوسائل الإعلامية الأخرى، من أبرزها استخدامها للغة مفهومة لكافة المتلقين، بغض النظر عن مستواهم التعليمي، ويمكن الاستماع لها أثناء تادية أعمال أخرى، كالقيادة أو ممارسة التمارين الرياضية وخلافه، كما يتميز العمل الإذاعي بالضرورة في بث الأخبار متخطياً حدود الزمان والمكان مما يحدث تأثيرات سريعة على حياة الأفراد والمجتمعات سياسياً وثقافياً وغيره. وتقوم الإذاعة بوظائف هامة منها: الإعلام أو الأخبار، والترفيه، والتنشئة الاجتماعية، والتواصل الاجتماعي، والتعليم والتثقيف، إلى غير ذلك من الأدوار المعرفية والثقافية الأخرى. وفي واقعنا المحلي لعبت الإذاعة الرسمية دوراً كبيراً في تثقيف المجتمع والتواصل معه لسنوات طويلة، واستأثرت وحدها بكامل الجمهور المحلي، إلى أن اقتحم سوق البث المحلي إذاعة تجارية حظيت هي الأخرى بنصيب وافر من المتابعين، وركزت أغلب خططها البرمجية على الترفيه والتسلية بالإضافة

إنجازاته. ويضيف أ.الصقوعوب: ربما نقطة الخلاف أنني أعتقد أن هذه الإذاعات بحاجة إلى أن نشترك مع القائمين عليها برسم الأهداف لبرامجها لتكون مكملة للإعلام الرسمي مع إعطائها مساحة أوسع للنقد باعتبار بثها محلياً، والنقد البناء مطلوب لكن تحول النقد إلى شحن لمشاعر المستمعين تجاه بعض القضايا قد لا يحقق الهدف الذي نريده من الإعلام ومن الإخوة في هذه

ربما لم نوفق كإعلام رسمي في الوصول إليها، وبالتالي فهي مكملة لدورنا، الزاوية الأخرى أن الدولة بحاجة إلى إعلام قوي يكون مزيجاً من الإعلام الرسمي والخاص يساعدها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية في تعميق الانتماء للوطن والإسهام الفعال في دفع مسيرة التحول الحضاري، وسماع رأي المواطن ومتطلباته وسط هذا الضجيج الذي يحاول المساس بأمن الوطن ويشكك في

في البداية استضافنا الأستاذ إبراهيم الصقوعوب، وكيل وزارة الثقافة والإعلام المساعد للإذاعة وسألناه عن رأيه بشكل عام فيما تقدمه تلك الإذاعات الجديدة، فقال: ترددت كثيراً في المشاركة في هذا الموضوع، فرأيي بالنسبة لها قد يكون مختلفاً عن واقعها اليوم، أنا أنظر إليها أنها ورقة رابحة نرمي بها وسط فضاء مليء بالمنافسة الحادة، وبالتالي فوجودها في الساحة يملأ مساحات

فلا يجوز تطبيق معايير الإذاعات الرسمية عليها لا من حيث الشكل ولا المضمون ؛ غير أنني أجد أن الشباب الصغار تجاوزوا كثيراً من طرحها، ولم يألّفوا نطقاً ومنطقاً بعض مذيعيها، وفيما عدا ما تبثه من برامج متخصصة في الرياضة، وعليها ما عليها من التحيز والمبالغة والتسطيح وتجييش المشاعر، فإن البقية تحتوي على برامج محدودة يمكن القول عنها إنها تخاطب الهمّ المجتمعي وتتماشى مع تطلعاته.

ويضيف د. التركي: لا أجد لها في معظم برامجها دوراً تثقيفياً أو تنويرياً بل تكاد تجسد التسطيح والرداءة في حواراتها المباشرة، وفي الظن أن كثيرين يحجمون عن سماعها فضلاً عن المشاركة فيها لما يرونه من عادية تصل درجة الابتذال.

يبقى أن لها مستقبلاً مضيئاً إذا راجعت خطواتها وقرأت الواقع المجتمعي بعين التأثير والتطوير والتغيير واختارت أن تكسب النخب لتكسب الجماهير دون أن تتخلّى عن خفة برامجها وحيويتها ومباشرتها العلاقة التواصلية مع المستمع بكل فئاته العمرية والتعليمية والاجتماعية.

ويرى د. إبراهيم التركي أن انتشار الإذاعات ظاهرة مقبولة والميدان الإعلامي والإعلامي هو الذي سيحدد ما يبقى وما يندثر ؛ فلا خوف إن ازدادت لأنها تحتكم لقانون السوق الاستثماري، ومن لم يواكب التقنية والعصرنة ويقرأ واقع المجتمع فقد يجد إذاعته خارج المنافسة.

ويختتم حديثه حول هذا الموضوع قائلاً : لا أخشى السلبيات فنحن نعيش في فضاء سايبروني مفتوح لا سقف له، والرهان على وعي المجتمع أكبر من الرهان على وسائله الإعلامية ؛ أكانت رسمية أم خاصة.

أما الدكتور عبدالله بن عبدالعزيز الحسين الباحث في ثقافة الإعلام الجماهيري والتفكير الناقد، فيرى أن تلك الإذاعات الحديثة ذات شخصية متنوعة ورياضية وهي في غالبها تخاطب فئة الشباب ولذا فإن مقدمي تلك البرامج هم في الغالب أيضاً من فئة الشباب الجامعي أو حديثي التخرج وخاصة من أقسام الإعلام وهذا الأمر لا بأس فيه من وجهة نظري لتدريب الشباب على مهنية العمل الإعلامي، لكن يفضل أن يكون الإعداد لتلك البرامج من أشخاص لهم خبرة كبيرة في مجال التخطيط لعمل البرامج الإذاعية ولا يترك لمن خبرتهم



**أ. إبراهيم الصقوب:**  
**الإذاعات الجديدة**  
**مكملة لدورنا وعليها**  
**أن تعطي مجالا أوسع**  
**للقند البناء**



**د. إبراهيم التركي:**  
**لا أجد في معظمها**  
**دوراً تثقيفياً أو**  
**تنويرياً**

في وقت ندرك فيه جميعاً خطورة الإعلام وتأثيره وأنه أحد المكونات الرئيسية لمنظومة أمن المجتمع واستقراره.

وفي سياق متصل، استضافنا الدكتور إبراهيم بن عبدالرحمن التركي، مدير تحرير جريدة الجزيرة للشؤون الثقافية، وله خبرة طويلة في ممارسة العمل الإذاعي بإذاعة الرياض، وسألناه ذات السؤال، فأجاب بقوله: كنت ممن قابل هذه الإذاعات بكثير من الفرح وقليل من التخوف، وربما انعكست الصورة اليوم ؛ فما سمعناه في بعضها يشير إلى شيء من السرعة إن لم يكن التسرع في الإعداد والتقديم وتوظيف الكوادر الإعلامية القادرة على فهم طبيعة العمل الإذاعي ومحاكاة متطلباته.

ولأنها إذاعات شابة وموجهة لشباب واعد

الإذاعات، وهم من خيرة الزملاء الذين لا نشك في محبتهم لبلدهم وولائهم لقيادته لكن تيار الحماس مع المستمعين قد يبعدهم عن الهدف.

ويرى أ. الصقوب أن هذه المشاريع الإعلامية يجب أن تجد الدعم المادي لتحقيق أهدافها، فنحن ندفع دعماً لمن يريد فتح مدرسة أهلية وهذا شيء إيجابي تشكر عليه الدولة، ولكن أليس الإعلام الذي أصبح عنصراً هاماً لتشكل نظرتنا للأمر يحتاج إلى دعم وتشجيع هذه المحطات الجديدة سيعطيها مجالا أكثر للنجاح باختصار، ويؤكد أن الواجب علينا عدم النظر إليها باعتبارها مشاريع استثمارية تسعى لتحقيق الربح وهو ما قد يدفعها إلى تقديم برامج تبعدها عن هدفها التنويري إلى دائرة الربح المادي







**د. عبدالله الحسين:**  
لا بد أن يكون  
للإذاعات الشبابية  
دور في الارتقاء  
بالذوق العام



**أ. حمد المنيف:**  
المحطات الجديدة  
همشت شريحة كبيرة  
من شرائح المجتمع

شريحة كبيرة من شرائح المجتمع فلو كان هناك اهتمام بهذا الأمر من قبل مسؤولي هذه المحطات لظهرت محطاتهم بشكل احترافي منافس للمحطات العالمية لأن الإذاعة تعد أسهل وأسرع وسيلة إعلامية في نقل المعلومة وبث الأخبار العاجلة بعكس الوسائل الأخرى. والسماح بظهور محطات الاف ام تعد فرصة لا يمكن تعويضها لتغطية هذا الجانب الهام. وحول مستوى أداء مقدمي برامج إذاعات الإف إم الجديدة، يقول أ. المنيف: للأسف الشديد الخبرة لدى معظم مقدمي هذه الإذاعات تكاد تكون معدومة، فتجد اللغة العربية مكسرة والثقافة العامة ضحلة، وقد استمعت إلى أخطاء لغوية عديدة بل أخطاء في تلاوة آية كريمة من القرآن الكريم، كما استمعت إلى أحد المذيعين يتحدث عن أهمية اللغة العربية في برنامجه وأنه لا بد أن يهتم المجتمع بذلك لكنه في نفس برنامجه يناقض نفسه بنفسه من خلال وضعه لأغان غربية قد لا يفهم ترجمتها.

ويختتم أ. حمد المنيف رأيه في هذا الموضوع قائلاً: لا بد أن يقف مسؤولو هذه الإذاعات وقفة تأمل لتقييم المرحلة السابقة والعمل على تطويرها، وذلك من خلال مقارنة محتوى إذاعتهم وأسلوب طرح مذييعها ببعض المحطات الخليجية والعالمية ليتعرفوا على المهنية الحقيقية، وليرتقوا بالعمل الإذاعي المحلي بما يتلاءم مع مستوى ذوق المجتمع السعودي وتطلعاته وألا يجعلوا الريح المادي هو الهدف الرئيس والأوحد أثناء قيامها برسالتها الاعلامية. ●

أما الأستاذ حمد بن إبراهيم المنيف، منسق قطاع برامج العلاقات العامة والإعلام بمعهد الإدارة العامة، فيرى أن الكثيرين استبشروا خيراً بصدور الموافقة على الترخيص بوجود محطات الاف ام الإذاعية وذلك بعد طوال انتظار ورغبة منا في وجود بديل عن محطة الاف ام الوحيدة والتي احتكرت السوق السعودي لسنوات عديدة بدون وجود بديل متاح، فهدفتنا نحن المستمعين أن يكون هناك تنافس جميل بين هذه المحطات من أجل زيادة الرصيد المعرفي والثقافي والإخباري لمتابعيها. لكننا تفاجأنا بظهورها بشكل بدائي لا يتناسب مع المهنية الإعلامية للأسف الشديد. كما لا يمكن للمستمع أن يفرق بين هذه المحطات إلا من خلال تردد المحطة وهذا أمر سلبي أثر على صناعة الإعلام بعكس المحطات العالمية التي تعرفها بمجرد الاستماع لها.

ويشير أ. المنيف إلى أن تلك المحطات الجديدة همشت شريحة كبيرة من شرائح المجتمع السعودي فهي تخاطب فئة عمرية محددة بين ١٥ - ٣٥ (فئة الشباب) من خلال برامجها التي ركزت على الأغاني الهابطة بدون احترام لذوق المستمع، مهمشة الشريحة الأكثر أهمية ومتابعة للمحطات الإذاعية وهم كبار السن الذين يبحثون عن الأخبار الجديدة سياسياً واقتصادياً ومحلياً، وذلك من خلال المحطات (الإذاعية) العالمية الناطقة بالعربية. حيث لا توجد محطة واحدة من إذاعات الاف ام في المملكة تهتم بمتابعة وبث وتغطية الأخبار المحلية والإقليمية والعالمية العاجلة التي تهتم

قليلة أو لمقدمي تلك البرامج أنفسهم. ويشير د. الحسين إلى أن الخطاب الإذاعي في هذه الإذاعات موجه إلى المجتمع السعودي وإلى فئة الشباب على وجه الخصوص، وهنا لا بد من التعامل مع الجمهور حسب مساحة البث الإذاعي من جهة ومن جهة أخرى لا بد أن يكون للإذاعات الشبابية دور في الارتقاء بالذوق العام للشباب ومن ذلك أن يتم تدريب هؤلاء الشباب جيداً على مهارات الحوار والتفكير الناقد وكذلك الاهتمام بالتغذية الراجعة من الجمهور والتقييم المستمر بهذه الطريقة.

ويرى د. الحسين أنه يجب على النقاد والأكاديميين متى ما أرادوا تقديم رؤية علمية حول مستوى هذه الإذاعات أن يقوموا بإجراء دراسات وفق أسس علمية حتى يكون الحكم عليها أدق، لكن الانطباع الأولي من خلال الاستماع إلى عدد من برامجها أنها إذاعات ضعيفة من الناحية الثقافية وركيكة وتأخذ جانباً من السخرية أحياناً والسبب في رأيي الشخصي أن الصورة الذهنية عن الجمهور لدى القائمين بالاتصال أو المعد أو حتى إدارة الإذاعة مقتصر فقط على فئة معينة قد لا تشكل حجم ونوع الجمهور الحقيقي وهذا بسبب عدم وجود دراسات جمهور خاصة بتلك الإذاعات سواء قبل بثها أو في أثناءه.



# الفكر الإداري والبراداييم المعاصر

## لقد

تعددت المفاهيم والمصطلحات الخاصة بمفهوم الفكر عموماً؛ إلا أن الفكر الذي انتهجه علماء الإدارة ومفكروها يندرج ضمن أحد المفاهيم الخاصة وهي: "الفكر هو النتاج الأعلى للدماغ كمادة ذات تنظيم عضوي خاص، وهو العملية الإيجابية التي بواسطتها ينعكس العالم الموضوعي في مفاهيم وأحكام ونظريات، وهو الشرط الجوهري لأي نشاط آخر طالما أن هذا النشاط هو نتيجته الممثلة والمتمثلة، ولا ننس أن الكلام أيضاً صورة للفكر".

تعود نشأة الفكر الإداري عندما بدأ الناس يحاولون تحقيق الأهداف وإنجاز أعمالهم وأنشطتهم من خلال عملهم كمجموعات، ويشير علم الإنسان وتاريخه إلى الكثير من الأدلة على وجود نشاطات تنظيمية تدل على دراسة ومعرفة بعدد من الأفكار والممارسات الإدارية منذ آلاف السنين.

وعبر هذه الحقبة الزمنية السابقة برزت مناهج الفكر الإداري الممثلة والمنهج الإسلامي (القرآن الكريم والسنة النبوية)، ثم المنهج الكلاسيكي (نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، ونظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول، والنظرية البيروقراطية لماكس فيبر)، ثم المنهج السلوكي (حركة العلاقات الإنسانية ورأدها التون مايو)، ثم برزت المناهج الحديثة في الإدارة (المنهج الظرفي أو النظرية الموقفية، منهج الإدارة بالأهداف لبيتر دركر، منهج النظم، والإدارة اليابانية أو نظرية Z).

إن نظريات الإدارة الحديثة لا نستطيع تجاهلها أو إغفال أهميتها في تطوير وتحديث الفكر الإداري؛ إلا أنها انتقدت من منظور المدخل الثقافي في الإدارة كونها نشأت في البيئات الغربية (الألمانية، والأمريكية، واليابانية)، والتي تختلف عن البيئات والثقافات والعقليات الأخرى في العالم.

أما آخر هذه المناهج فهو البراداييم (Paradigm) الإداري المعاصر أو النماذج الإدارية المعاصرة والتي تشمل: الإبداع Innovation، والمنظمة المتعلمة Learning Organization، وإدارة المعرفة Knowledge Management، وإدارة التغيير Change Management، والريادة Entr -

preneurship؛ حيث تمثل هذه النظريات والمفاهيم محوراً بارزاً في النموذج (Paradigm) المعاصر في حقل السلوكيات التنظيمية ونظريات التنظيم، والتي أصبح الفكر الإداري يبني عليها ويؤسس على مفاهيمها وممارساتها وأنشطتها وفعاليتها واقتراضاتها العلمية في البحث والدراسة والتجربة؛ للوصول إلى نتائج علمية جديدة في صورة أحكام ونظريات تغني وتثري الفكر الإداري وتحديثه.

لقد انعكس تطبيق المناهج المعاصرة إيجابياً على أداء منظمات الأعمال من حيث تعزيز كفاءاتها المحورية (Core Competencies) وتطوير مزايها التنافسية (Competitive Advantages) من خلال الابتكار واكتساب المعرفة وتوليدها في إبداع منتجات وخدمات ومداخل جديدة للأعمال. فقد أحدثت هذه المناهج - بما لا يدع مجالاً للشك - نقلة نوعية جوهريّة في نشاطات منظمات الأعمال.

إن انتقال وتحول اهتمام الفكر الإداري من منهج إلى آخر عبر الزمن يدل على أن الفكر الإداري ليس نسقاً متجانساً من المعارف والنظريات التي تصلح لأن تطبق في كل زمان ومكان وتلقى قبولاً أدياً مخلصاً؛ فما كان عقلانياً ومقبولاً بحثياً عند علماء الإدارة ومفكريها أصبح الآن غير عقلاني وغير مقبول، ومثال ذلك كيف كان للمدرسة العلمية حضورها وقبولها عند علماء الإدارة في أوائل القرن الماضي، ثم قوبلت بالنقد وحلت محلها مدرسة العلاقات الإنسانية وأصبحت نطاق وإطار البحث الإداري واهتمامه في تلك الفترة، وقس على ذلك ما طرحته المناهج الأخرى والنقد الموجه لها والإطار البحثي الذي استبدلت فيه، وهذا ما يطلق عليه (Paradigm Shift) أي تحول النموذج البحثي المعتمد.

خلاصة القول إن البراداييم الإداري المعاصر هو محور اهتمام ونقاش وإجماع علماء الإدارة ومفكريها في الوقت الحاضر، والإطار البحثي الذي يصوبون فيه جل تركيزهم؛ لخلق بني معرفية متماسكة في الطرح (Thrust) والمنهج (Method)؛ إن هذا يدل على حيوية الفكر الإداري وتجدد ومواكبته للعصر. ●



أ. مجدي عوض مبارك \*

يسعى إلى تطوير قدرات المتدربين مهارياً ومعرفياً :

## قطاع الموارد البشرية واستثمار الطاقات الإنسانية

استطلاع: محمود القيعي

**يعد** قطاع الموارد البشرية من أهم قطاعات معهد الإدارة العامة التي تعنى بالاستثمار في أهم رأس مال، ألا وهو استثمار البشر، وتفجير طاقاتهم الإبداعية. نلقي الضوء في السطور التالية على قطاع الموارد البشرية وبرامجه المتعددة التي تستهدف رفع كفاءة العامل البشري، وماذا عن الأدوار المنوطة بالقطاع، والخطط والأهداف المستقبلية التي يسعى إلى تحقيقها



أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة والمواد المساندة لها بالإضافة إلى تنفيذه باللغة الإنجليزية بما يعطي الفرصة للخريجين للحصول على فرص وظيفية في القطاع الخاص. وقد تم في العام الماضي تخريج الدفعة الأولى من البرنامج والبدء بالدورة الثانية والمتوقع تخرجهم صيف ١٤٣٣ هـ.

التدريبي ١٤٢٨/١٤٢٩ هـ. ويواصل البواري: ولتلبية احتياجات سوق العمل في القطاع الخاص بالإضافة إلى القطاع الحكومي، فقد تم تصميم برنامج إعدادي جامعي يهتم بتوفير القيادات في الموارد البشرية لسد احتياج القطاعين العام والخاص حيث يركز البرنامج على

د. فيصل البواري منسق قطاع الموارد البشرية يقول إنه نظراً لتطور الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية في القطاعين الحكومي والخاص وبهدف تطوير قدرات المتدربين بالمهارات والمعارف اللازمة لإدارة الموارد البشرية، فقد تم تطوير قطاع شؤون الموظفين إلى قطاع الموارد البشرية في العام

## برنامج الترقّيات يهدف لتنمية مهارات المتدرب على تطبيق إجراءات ترقّيات الموظفين

وطرائق الاستقطاب الوظيفي بسهولة ويسر، وتحديد إجراءات وطرائق الاستقطاب المطبقة بوزارة الخدمة المدنية، وتحديد إجراءات وطرائق الاستقطاب المطبقة بالمؤسسات العامة بمهارة وتطبيق إجراءات وطرائق الاختيار الوظيفي بكفاءة وفاعلية، وتطبيق إجراءات وطرائق الاختيار المطبقة بوزارة الخدمة المدنية بمهارة وتطبيق إجراءات وطرائق الاختيار المطبقة بالمؤسسات العامة بكفاءة وفاعلية، وتحديد أحكام فترة التجربة بسهولة ويسر وتطبيق التهيئة الوظيفية للموظف خلال فترة التجربة بكفاءة وفاعلية، وتطبيق تقويم الأداء الوظيفي خلال فترة التجربة بكفاءة وفاعلية.

ويسعى البرنامج لتنمية مهارات المتدرب على تطبيق سياسات وإجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين بكفاءة وفاعلية. ويجب أن يكون المرشح على معرفة أولية بقواعد وإجراءات التوظيف في الخدمة المدنية، وبطرائق الاستقطاب والاختيار الوظيفي وملما بتدقيق طلبات التوظيف، وملما بأعمال التصنيف الوظيفي، وأن يكون ممارساً مهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، كما يشترط أن تتوافر لديه خبرة لاتقل عن سنة في طبيعة عمل الوظيفة الحالية، وأن لاتقل مرتبة المرشح عن السادسة ومايعادلها.

### تخطيط القوى العاملة

ومدته يومان وهدفه العام تنمية مهارات المتدرب على إعداد خطة القوى العاملة في الجهاز والتعامل معها بكفاءة وفاعلية. ومن أهدافه التفصيلية إكساب المتدرب القدرة على تحليل القوى العاملة، وعلى إعداد خطة للقوى العاملة في الجهاز،



د. فيصل البواردي

### ومن برامج القطاع: الاستقطاب والاختيار

ومدته ثلاثة أيام وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين على تطبيقات سياسات وإجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين بكفاءة وفاعلية. ومن أهدافه التفصيلية تحديد إجراءات





التدريبي، وتبويب وتفسير واستخدام بيانات التقييم، وتقويم كفاءة البرنامج التدريبي. ويجب أن يكون المرشح على معرفة بمفهوم وأساليب التدريب، وأن تتوافر عنده معرفة أولية بمفهوم ومجالات التقويم، وتكون لديه مهارات أولية في التحليل والاستنتاج. وللتأكد من توافر ذلك يشترط في المرشح أن يكون ممارساً لإحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن تكون لديه خبرة في مجال عمله الحالي مدة لا تقل عن سنة.

### تصميم البرامج التدريبية

ومدته خمسة أيام، وهدفه العام تنمية قدرات المشاركين على تصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية وفق الأسس العلمية.

ومن أهدافه التفصيلية تحديد المفاهيم الأساسية لتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية، وتصميم برنامج تدريبي وفقاً للأسس والقواعد العلمية، وتحديد المداخل التدريبية المناسبة عند إعداد الحقائق. واستخدام الأساليب التدريبية المناسبة، وإعداد محتويات الحقبة التدريبية.

ويشترط في القبول أن يكون المرشح على معرفة أولية بأنظمة ولوائح التدريب، وأن يكون المرشح ممارساً لإحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون قد أمضى سنة على الأقل في الوظيفة الحالية.

### مهارات التدريب

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية قدرات

الوظائف التي يستهدفها البرنامج لمدة لا تقل عن سنة، وأن يكون على معرفة أولية بأنظمة الخدمة المدنية.

### الترقّيات:

ومدته يومان وهدفه العام تنمية مهارات المتدرب على تطبيق أحكام وإجراءات الترقّيات للموظفين والمستخدمين والمعيّنين على بند الأجور وفقاً لأنظمة ولوائح الخدمة المدنية.

ومن أهدافه التفصيلية تطبيق أحكام وإجراءات كافة أنواع الترقّيات، وتطبيق أحكام وإجراءات شروط ترقّيات الموظفين، والمشاركة في تحديد نقاط المفاضلة، وتطبيق الأحكام والإجراءات الخاصة بترقيّات المستخدمين وتطبيق الأحكام والإجراءات الخاصة بترقيّات المعيّنين على بند الأجور.

ويجب أن يكون المرشح على معرفة أولية بأنظمة الترقّيات في الخدمة المدنية، وأن يكون ممارساً مهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، ويكون لديه خبرة لا تقل عن سنة في ممارسة مهام الترقّيات.

### تقويم البرامج التدريبية

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية قدرات المتدرب على تقويم البرامج التدريبية وفق الأسس العلمية.

ومن أهدافه التفصيلية تحديد أهداف وعناصر ومدخلات التقويم، وإعداد وتصميم أدوات ووسائل تقويم البرنامج

وإكسابه القدرة على التعرف على معوقات ومشكلات تخطيط القوى العاملة، وأن تتوافر فيه القدرة على اختيار الأسلوب المناسب للتخطيط القوى العاملة في الجهاز.

ويستهدف من البرنامج إعداد خطة القوى العاملة في الجهاز والتعامل معها بكفاءة وفعالية.

ويجب ألا تقل مرتبة المرشح عن المرتبة السابعة، وأن يكون لديه خبرة لا تقل عن سنة في مجال الأنشطة الخاصة بتخطيط القوى العاملة - ممارسة مهام الوظائف التي يستهدفها البرنامج، ومعرفة استخدام الجداول والرسوم البيانية، وأن يكون على معرفة أولية بأسس ومبادئ تخطيط القوى العاملة، وبخطوات ومراحل التخطيط، وأن تتوافر فيه المهارة في حصر الاحتياجات فيما يتعلق بالقوى العاملة، وتكون لديه القدرة على التحليل والاستنتاج.

### الإجازات

ومدته ثلاثة أيام وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين على إنهاء إجراءات الإجازات للعاملين في الخدمة المدنية وفقاً لنظام الخدمة المدنية.

ومن أهدافه التفصيلية معرفة ضوابط الإجازات في الخدمة المدنية وأنواعها للسعوديين وغير السعوديين، وتطبيق المواد النظامية الخاصة بالإجازات وتحديد الرصيد وإعداد قرارات الإجازات بكفاءة. ويجب أن يكون المرشح ممارساً إحدى

## تنمية قدرات المتدرب على تقويم البرامج التدريبية وفق الأسس العلمية هدف رئيس لبرنامج تقويم البرامج

يستهدفها البرنامج، وأن تكون لديه خبرة في مجال عمله الحالي مدة لا تقل عن سنة.

### إعداد خطة التدريب

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام إعداد خطة التدريب السنوية للجهاز الذي يعمل به المتدرب بالطريقة العلمية السليمة. ومن أهدافه التفصيلية الإشراف الفني على إعداد خطة التدريب السنوية للجهاز الذي يعمل به المتدرب، التنسيق داخل الجهاز ومع الأجهزة المعنية بالتدريب فيما يخص إعداد خطة التدريب السنوية، استخدام معلومات الاحتياجات التدريبية ومعلومات البرامج التدريبية المتوفرة وظروف العمل في الجهاز لإعداد خطة التدريب السنوية.

### إعداد الوصف الوظيفي

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية قدرات المتدربين على كتابة الوصف الوظيفي بالطريقة الصحيحة. ومن أهدافه التفصيلية جمع المعلومات والبيانات لغرض كتابة الوصف الوظيفي، تحليل المعلومات، إعداد الوصف الوظيفي المفرد بالطريقة الصحيحة. ويجب أن يكون المرشح على معرفة أولية بمفاهيم تصنيف الوظائف ٢ - معرفة أولية بأهمية وطرق جمع وتحليل المعلومات. وللتأكد من توافر هذه المعارف والمهارات يشترط في المرشح أن يكون ممارساً مهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن تكون لديه خبرة لا تقل عن سنة في طبيعة عمل الوظيفة الحالية.

### استخدام أدلة التصنيف

ومدته يومان وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين على استخدام أدلة تصنيف



يكون قد أمضى سنة واحدة على الأقل في الوظيفة الحالية- وأن يكون المتدرب لديه المعرفة المبدئية بمراحل العملية التدريبية.

### تحديد الاحتياجات التدريبية

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية وتطوير قدرات المتدرب على تحديد الاحتياجات التدريبية وفق الأساليب العلمية. ومن أهدافه التفصيلية تحديد أهداف وعناصر العملية التدريبية، تحديد أنواع وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم وإعداد أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية، تحديد الاحتياجات التدريبية للقوى العاملة وفقاً لمتطلبات خطط المنظمة، تحديد أولويات التدريب للعاملين في المنظمة.

ويشترط في المرشح أن يتكون لديه معرفة أولية بعملية التدريب وأساليبه المختلفة، إضافة إلى معرفة مفهوم وأهمية الاحتياجات التدريبية، وأن تتوافر فيه مهارات أولية في التحليل والاستنتاج. وللتأكد من توافر ذلك يشترط في المرشح أن يكون ممارساً لإحدى الوظائف التي

المتدرب على استخدام مهارات التدريب بكفاءة.

ومن أهدافه التفصيلية تحديد أدوار المدرب وعلاقتها بطرق التدريب المختلفة، وتحديد عناصر البرنامج التدريبي ثم تنفيذها باستخدام طرق التدريب المناسبة، واختيار طرق التدريب المناسبة للمواقف التدريبية المختلفة، وتنمية قدرات المتدرب على تطبيق مهارات التدريب بكفاءة.

ويجب أن يكون المرشح على معرفة أولية بمفاهيم التدريب، وباستخدام أساليب وطرق التدريب المختلفة، ولديه مهارات التحليل والاستنتاج. وللتأكد من توافر ذلك يشترط في المرشح أن يكون عند الترشيح ممارساً لمهام وظيفة مدرب، وأن يكون لديه خبرة في وظيفة مدرب لمدة لا تقل عن سنة.

### تقويم أثر التدريب

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية قدرات المتدرب على تقويم وقياس أثر التدريب على أداء الموظف وإنتاج المنظمة بكفاءة.

ويشترط في المرشح ممارسة إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج وأن



**يعمل القطاع حالياً  
على تطوير إدارة الموارد  
البشرية الجامعي  
لتحقيق أعلى جودة  
لمتطلبات السوق**

الخاصة بإنهاء خدمة الموظفين وفقاً لأنظمة ولوائح الخدمة المدنية بكفاءة، وتنمية قدرات المتدرب على تطبيق الأحكام والإجراءات الخاصة بإنهاء خدمة المعينين على بند الأجور وفقاً لللائحة المعينين على بند الأجور ونظام العمل بكفاءة، وإكساب المتدرب القدرة على تطبيق الأحكام والإجراءات الخاصة بإنهاء خدمة المتعاقدين غير السعوديين وفقاً لللائحة توظيف غير السعوديين بكفاءة.

ويسعى البرنامج إلى تنمية قدرة المتدرب على تطبيق أحكام وإجراءات إنهاء الخدمة للعاملين في الخدمة المدنية وفقاً للوائح وأنظمة الخدمة المدنية ونظام العمل بكفاءة. ويجب أن يكون المرشح على معرفة أولية بأنظمة الخدمة المدنية. وتوفر معرفة أولية بأساليب أداء العمل في إدارة شؤون الموظفين.

ومن موضوعاته إنهاء خدمة الموظفين، وإنهاء خدمة المعينين على بند الأجور، وإنهاء خدمة المتعاقدين غير السعوديين.

### المهام المنوطة بالقطاع

وقدم قطاع الموارد البشرية عدداً من البرامج التدريبية بهدف سد الاحتياج المتزايد لبرامج القطاع حيث نفذ في الفصل الأول من العام التدريبي ١٤٣٢/١٤٣٣ هـ (١١٠) برنامج تدريبي وفي الفصل الحالي ينفذ ١٠٤ برامج اشتملت على برامج شؤون الموظفين وبرامج الموارد البشرية في مدد تراوحت بين يومين وثلاثة وخمسة أيام.

ويختتم البوادي حديثه مؤكداً أن المهام المنوطة بقطاع الموارد البشرية بالإضافة إلى التدريب مساهمة أعضاء هيئة التدريب من القطاع في أنشطة المعهد المختلفة الاستشارات والبحوث والبرامج الخاصة والحلقات في مجال شؤون الموظفين والموارد البشرية. حيث يعمل حالياً في القطاع عدد ١٠ من حملة الدكتوراه والمجستير في مجالات شؤون الموظفين والموارد البشرية بهدف تلبية احتياجات القطاع.

كما يعمل القطاع حالياً على تطوير برنامج إدارة الموارد البشرية الجامعي بهدف تحقيق أعلى جودة لمتطلبات وحاجات سوق العمل.

المرشح أن يكون عند الترشيح ممارساً مهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون لديه خبرة لا تقل عن سنة في مجال التوظيف أو إعداد تشكيلات الوظائف، وأن لا تقل مرتبة المرشح عن السادسة ولا تزيد عن مراتب الوظائف التي يستهدفها البرنامج.

ومن موضوعات التدريب التعريف بأدلة التصنيف ومجموعات الوظائف، ترميز الوظائف، المؤهلات العلمية ومجالات العمل المناسبة لها، أنواع الخبرات العملية وكيفية احتسابها، دليل البرامج الإعدادية ومجالات استخدامه، دليل البرامج التدريبية ومجالات استخدامه.

### إنهاء الخدمة

ومدته يومان، وهدفه العام تنمية قدرة المتدرب على تطبيق أحكام وإجراءات إنهاء خدمة العاملين في الخدمة المدنية وفقاً لأنظمة ولوائح الخدمة المدنية ونظام العمل بكفاءة.

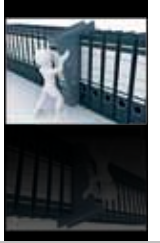
ومن أهدافه التفصيلية زيادة قدرات المتدرب على تطبيق الأحكام والإجراءات

الوظائف في عمليات شؤون الموظفين بالخدمة المدنية وفق الطرائق العلمية في استخدام أدلة التصنيف.

ومن أهدافه التفصيلية أن يميز المتدرب بين أدلة تصنيف الوظائف ويحدد مجموعات الوظائف بشكل سليم، وأن يحدد المتدرب رموز الوظائف وما يعنيه كل رمز وفق دليل ترميز الوظائف، وأن يضبط المتدرب كيفية احتساب المؤهلات ومجالات العمل المناسبة لها وفق دليل المؤهلات، وأن يضبط المتدرب كيفية احتساب الخبرات العلمية وفق دليل المؤهلات، وأن يطبق بعض النشاطات ذات العلاقة بالمؤهلات والخبرات باستخدام دليل تصنيف الوظائف، وأن يستخدم نماذج تحويل الوظائف وفق المعلومات الواردة في دليل تصنيف الوظائف، وأن يستخدم دليل البرامج الإعدادية والتدريبية الوارد بدليل تصنيف الوظائف بكفاءة.

ويجب أن يكون المرشح على معرفة أولية بأهداف وسياسات إدارة شؤون الموظفين والتطوير والميزانية، وأن تكون لديه معرفة بأساسيات تصنيف الوظائف. وللتأكد من توفر هذه المعارف والمهارات يشترط في





**أنظمة ولوائح:** زاوية تعنى بشرح الأنظمة واللوائح وتحليلها من وجهة نظر قانونية ويقوم على إعداد هذه الزاوية بالتناوب، أساتذة قطاع القانون في المعهد.

## أنظمة ولوائح

# الرجاء والتوصية والوساطة في ميزان التجريم والعقاب

قام به الموظف مخالفا للنظام بمعناه الواسع (نظام أو لائحة أو تعليمات إدارية).

ونرى أنه إذا كان العمل مطابقا للنظام فلا عقاب على الموظف ولو كان قيامه به بناء على الرجاء أو التوصية أو الوساطة. لأنه وأن كان المنظم لم يتطلب هذا الشرط صراحة إلا أن المبادئ العامة تفرضه. ذلك أن أداء الموظف عمله على وجه مطابق للنظام يجب أن يفسر دائما على أنه

خضوع للنظام واحترام لإحكامه فلا يجوز أن يسأل من أجل ذلك. ومن باب أولى إذا صدر الرجاء أو التوصية أو الوساطة ولم يستجب الموظف فلا عقاب... ويعاقب على هذه الجريمة بالسجن مدة لا تتجاوز ثلاث سنوات وبغرامة لا تزيد عن مائة ألف ريال أو بإحدى هاتين العقوبتين « (م/٤) من ذات النظام. وتوقع العقوبة على الموظف باعتباره فاعلا للجريمة ومن صدر عنه الرجاء أو التوصية أو الوساطة يعاقب بوصفه شريك وكذلك صاحب الحاجة (المواطن).

ويترتب على الحكم بالإدانة في هذه الجريمة وغيرها من الجرائم المنصوص عليها في نظام مكافحة الرشوة سالف الذكر عقوبات تبعية نصت عليها المادة (١٣) من ذات النظام بقولها « يترتب على الحكم بإدانة موظف عام أو من في حكمه بارتكاب إحدى الجرائم المنصوص عليها في هذا النظام العزل من الوظيفة العامة وحرمانه من تولي الوظائف العامة أو القيام بالأعمال التي يُعد القائمون العامة أو القيام بالأعمال التي يُعد القائمون بها في حكم الموظفين العامين، وفقا لنص المادة الثامنة من هذا النظام. ».



د. أيمن فاروق حمد  
أستاذ القانون الجنائي  
المساعد بالمعهد

في تصرفاتها. ويجب لقيام هذه الجريمة أن تتوافر في الفاعل صفة الموظف العام المختص. وأن يؤدي العمل الوظيفي فعلا، فلا يكفي أن تكون نيته متجهة إلى ذلك. غير أن أداءه لهذا العمل يجب أن يكون بناء على الاستجابة إلى الرجاء أو التوصية أو الوساطة. وهذه الجريمة عمدية يتخذ ركنها المعنوي صورة القصد الجنائي وأهم عناصره هي: علم الموظف بمضمون الرجاء أو التوصية

أو الوساطة، وعلمه بمخالفة العمل للنظام، واتجاه إرادته إلى الاستجابة للرجاء أو التوصية أو الوساطة، واتجاه إرادته أيضا إلى القيام بالعمل المخالف للنظام الذي أداه. ولكن في المقابل إذا لم يصدر رجاء أو توصية أو وساطة وأدى الموظف العمل على الوجه الذي يحقق مصلحة صاحب الحاجة (المواطن) فلا قيام لهذه الجريمة. كما نرى أيضا أنه لا قيام لهذه الجريمة إلا إذا كان العمل الذي

**حرمت** الشريعة الإسلامية الرشوة. وتبعاً لذلك حرّمها المنظم

السعودي بأنظمة مختلفة كان آخرها نظام مكافحة الرشوة الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٣٦) وتاريخ ١٢/٢٩/١٤١٢هـ. وإمعانا من المنظم السعودي في حماية الوظيفة العامة والموظف العام فقد جرم بعض الأفعال الأخرى وألحقها بالرشوة وجعل مرتكبها في حكم المرتشي، من هذه الأفعال ما نصت عليه المادة (٤) من ذات النظام بقولها «كل موظف عام أدخل بواجبات وظيفته بأن قام بعمل أو امتنع عن عمل من أعمال تلك الوظيفة نتيجة لرجاء أو توصية أو وساطة، يُعد في حكم المرتشي...» وعلى الرغم من أن هذه الجريمة تختلف عن جريمة الرشوة حيث إن جوهر الرشوة هو الاتجار في العمل الوظيفي، وهو أمر غير متوافر في هذه الجريمة.

فالاتجار بالوظيفة يفترض مقابلا نظير العمل، وانصراف إرادة الموظف إلى تلقي هذا المقابل. أما جريمة الاستجابة للرجاء أو التوصية أو الوساطة فتفترض تخلف المقابل إطلاقا. كما تتطلب أيضا قيام الموظف فعلا بالعمل أو صدور الامتناع أو الإخلال بواجبات وظيفته، أما جريمة الرشوة فلا تتطلب ذلك. والسؤال الذي يمكن أن يثور هو لماذا جرم المنظم الاستجابة للرجاء أو التوصية أو الوساطة؟ في الحقيقة أن هذه الجريمة هي سبيل إلى الخروج على النظام، إذ أن هذا الموظف لن يكون اهتمامه باتباع النظام بمقدار حرصه على إرضاء من كان الرجاء أو التوصية أو الوساطة لمصلحته. كما أن هذا التصرف من جانب الموظف يعنى التفرقة بين المواطنين تبعا لقيام صلات القرابة أو الصداقة بينه وبينهم، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى الحط من كرامة الموظف، والثقة في الدولة التي لم تلتزم الحيادة والموضوعية

« يترتب على الحكم بإدانة موظف عام أو من في حكمه بارتكاب إحدى الجرائم المنصوص عليها في هذا النظام العزل من الوظيفة العامة وحرمانه من تولي الوظائف العامة أو القيام بالأعمال التي يُعد القائمون بها في حكم الموظفين العامين، وفقا لنص المادة الثامنة من هذا النظام. »



# القوة الكامنة للشبكات الاجتماعية

تأليف: روب كروس / أندرو باركر

ترجمة: د. يوسف بن عبد الله المليفي

راجع الترجمة: د. عبد اللطيف بن صالح النعيم

الناشر: معهد الإدارة العامة ١٤٣٣هـ - ٢٠١٢م

عرض - محمود القيعي

يؤثر بشكل جوهري على أداء الفرد والمنظمة. الكتاب يقرر أن تحليل الشبكات الاجتماعية يساعد في تحديد الأفراد خارج محيط الشبكة (الهامشيين) ممن لديهم خبرة غير مستغلة.

وحذر الكتاب من خطورة انعزال كبار الموظفين عن العمليات اليومية داخل المنظمة.

ونبه الكتاب على ضرورة إيجاد المديرين طرقاً لتخفيف الأعباء الزائدة عن كاهل الأفراد وتقليل الوقت الضائع في التواصل فيما بينهم.

كما أن تحليل الشبكة يساعد في ضمان أن مجموعات العمل تتعاون بشكل مناسب وغير مشتتة بسبب القيود المادية أو الوظيفية أو الهرمية أو التنظيمية.

ويؤكد الكتاب القيمة التشخيصية العظيمة في فهم كيفية إنجاز أو عدم إنجاز العمل داخل المنظمة، وأن إدارة شبكة العلاقات بنجاح مهمة للأداء والتعلم والإبداع التنظيمي.

## التعاون عبر التسلسل الهرمي

ذهب الكتاب إلى أن التسلسل الهرمي يعد أحد المعوقات الرئيسية التي قد تؤثر على التعاون في المنظمات، حيث إن بعض الشبكات تتشابه في موانع علاقات الإبلاغ، ويمكن لذلك أن يقيد الإبداع وتدفع المعلومات، أما البعض الآخر منها، فهو أكثر ليونة ويعمل باكتراث أقل بالتسلسل الرسمي للقيادة. ولفت الكتاب إلى أن الممارسة الجيدة أو السيئة تعتمد على طبيعة العمل الذي تقوم به المنظمة، ولكن الفائدة من تحليل الشبكة الاجتماعية تكمن في مساعدة المدير على تشخيص مدى الحالة التي يجد فيها التدرج الهرمي للسلطة من تدفق المعلومات.

## التحالفات والشراكات

وشدد الكتاب على أهمية التحالفات والنماذج الأخرى من الشراكات الاستراتيجية، لتقديمها فرصاً خاصة لتحليلات الشبكة الاجتماعية، وقد أخذت هذه المبادرات لتعزيز التعاون وفي بعض الأحيان لنقل المعرفة بين المنظمات، ولكن في بعض المنظمات عادة ما يكون لدى القادة بصيرة أقل بإمكانات نظيرتهم المنظمة الأخرى، ولهذا قد يكون التعاون فيما بينهما مشروطاً بشكل كبير بقيود قانونية وثقافية وفوارق قيادية، وأيضاً اختلافات في مستوى الخبرات في كل شركة منهما، ويمكن لتحليل الشبكة أن يوضح للمديرين التنفيذيين ما إذا كانت هنالك نقاط تواصل مناسبة بين المنظمات أم لا، وما إذا كانت الحوكمة (governance) تقيد التعاون.

**إذا** أردت فهم كيف يتم حقيقة إنجاز العمل في المنظمات، والكيفية التي يتحقق بها الاتصال والتعاون بين الموظفين بهدف إنجاز العمل الموكل إليهم، فما عليك إلا أن تقرأ هذا الكتاب بإمعان.

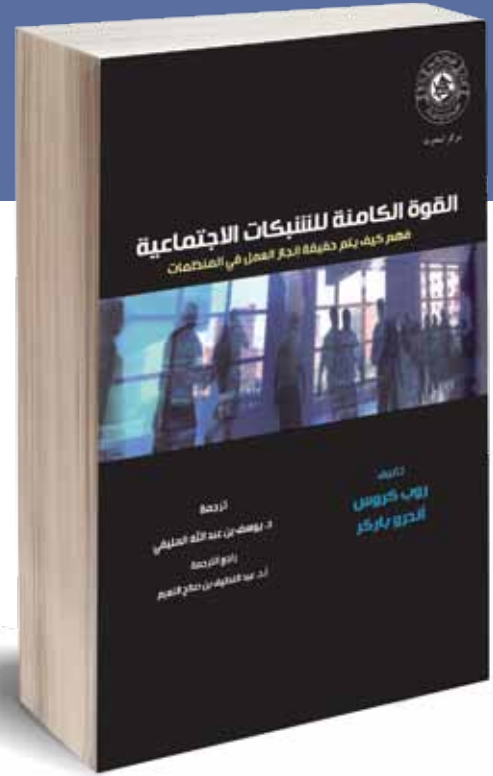
«القوة الكامنة للشبكات الاجتماعية» من أوائل الكتب التي تناولت موضوع الشبكات الاجتماعية في المنظمات تناولاً علمياً مستخدماً الأساليب الإحصائية والرسوم البيانية لتوضيح الدور الذي تقوم به تلك الشبكات.

الكتاب يقدم نموذجاً علمياً وعملياً لتحليل ودراسة مدى تأثير شبكات العلاقات الاجتماعية داخل منظمات العمل على أداء الموظفين.

يقرر الكتاب حقيقة تأثير كل أعضاء المنظمة - بدءاً من المدير ومروراً برؤساء الأقسام وانتهاءً بأفراد العمل - بتدفق المعلومات وبمواقع العلاقات في الشبكات الاجتماعية التي تتداخل بصورة معقدة مع أداء المنظمة وطريقة تطورها وتنفيذها للاستراتيجيات وقدرتها على الابتكار.

كما أن للشبكات الاجتماعية دوراً كبيراً في إنتاجيتنا الشخصية وتعلمنا ونجاحنا المهني.

ويرى الكتاب أن عدم فهم حقيقة دور الشبكات الاجتماعية قد



### شحذ الهممة في المنظمات

يقرر الكتاب أن كثيرا من العلاقات المثبطة في الشبكة تعود إلى جماعة المديرين، ولكنه في الوقت نفسه أكد أن بعض القادة عندما عرفوا ذلك طلبوا على وجه السرعة القيام بمقابلات لمساعدتهم في فهم الكيفية التي يستنزف بها أسلوبهم وتفاعلهم مع الآخرين مما يؤدي إلى نضوب الطاقة.

ويشدد الكتاب أنه من أجل الحفاظ على الموظفين ذوي الأداء المتميز ممن لديهم خيارات كثيرة، فإنه يستوجب على المديرين التنفيذيين فهم القيادة من حيث إدارة شحذ الهمم في ذاتهم وفي الآخرين.

### طاقات الشبكات الاجتماعية

قام الكتاب ببحث نوعي لمعرفة كيفية تشكل الهممة أثناء حالات التواصل مع الآخرين، وأجريت مقابلات مفتوحة في عدد من الشبكات الاجتماعية، وطلب من المفحوصين مناقشة تفاعلاتهم وعلاقاتهم مع موظفين ذكروا بأنهم من باعثي أو مثبطي الهممة، واهتم الباحث بفهم الكيفية التي تتشكل بها الهممة (في التفاعلات مع شاحذي الهممة) أو تدمر (في التفاعلات مع مثبطي الهممة) وخلص الكتاب إلى أن تفاعلات شاحذي الهممة تتأثر بشكل واضح بتصرفات الموظفين، ولكنها أيضا تتأثر ببعض خصائص الأفراد والعلاقات فيما بينهم، فعلى سبيل المثال: يمكن لشخصين- واحد يوثق به والآخر لا يوثق به- أن يتصرفا مثل بعضهما أثناء الحديث ولكن بنتائج مختلفة، وبالمثل قد تشحذ هممة موظفين من رؤية شخص لديه نزاهة ويدافع عن أشياء تتعدى مكاسبه الشخصية، ومع ذلك فإن نفس الرؤية التي يعبر عنها شخص ليست لديه نزاهة يمكن أن تكون مثبطة إلى أبعد حد.

ولذا، فإن الهممة ليست كلها نتاج مجموعة من سلوكيات معينة في تواصل معين، ولكنها تتأثر أيضا بالتصرفات اليومية للناس. وخلص الكتاب أيضا إلى أن الحوارات الباعثة للهممة غالبا ما تدور حول رؤية أو هدف، والتي يجب أن تكون مقنعة بما يكفي لاستيعاب تطلعات الآخرين، ولا تكون كبيرة بحيث ينظر إليها على اعتبار أنها غير مجدية أو مخيفة بحيث تخلق الضغوط.

### جسور العلاقات الاجتماعية

ويقرر الكتاب حقيقة مهمة وهي أن الاجتماعات خارج العمل وإرشادات التخطيط الاستراتيجي والاجتماعات الجماعية ولقاءات غداء العمل تشكل مندييات غنية لتحسين الترابط في المنظمات والوصول إلى الكثير من الحلول والرؤى التي تنفذ المنظمة. ●

وضرب الكتاب مثلا في تحالف منظمين مشهورتين تحدثتا من أجل إنتاج وتسويق سلعة معينة، ولدى إحدى المنظمين حق براءة الاختراع ولديها المعرفة الكفيلة بإنتاج هذه السلعة، والمنظمة الأخرى لديها خبرات التصنيع والتوزيع، وقد كان هناك افتراض أن هاتين المنظمين إذا عملتا معا، فإن التوصل إلى المنتج سيكون أكثر فعالية وكفاءة، ولكن ما دل عليه التقييم للشبكة هو أن التعاون أقل من المأمول في بعض نقاط التواصل الرئيسية فيما بين المنظمين.

وأشار الكتاب إلى أن تعاوننا فعلا وجد فيما بين قسم المبيعات والقسم الفني في المنظمين، ولكن على العكس من ذلك فقد أظهر تحليل الشبكة حالة تواصل متدنية فيما بين موظفي التسويق الذين هم في أمس الحاجة للتعاون لتحقيق الهدف المرجو من التحالف والذي يهدف إلى جني مليار دولار من المبيعات.

### الروابط الحاسمة

واستعرض الكتاب مزايا تحليل الشبكة الاجتماعية، ومنها أن المديرين سيتوافر لهم وسائل تقييم وتشجيع الموظفين عندما يكون التعاون الفعال حاسما لتحقيق النجاح الاستراتيجي، ورغم أن المديرين لا يستطيعون إجبار الموظفين على تطوير علاقات اجتماعية، إلا أنه بوسعهم اتخاذ مجموعة من الإجراءات لزيادة احتمال تحقيق التعاون الفعال في مراحل مهمة.





## مجلة معهد الإدارة تناقش شبح بطالة المبتعثين في عددها الجديد..

١٣٠ ألف مبتعث في ٢٧ دولة وفي عدد من التخصصات المدرجة ضمن حاجات سوق العمل. وقال الأستاذ عبدالرحمن الجريسي رئيس الغرفة التجارية والصناعية بالرياض نحن في القطاع الخاص نرحب بعودة المبتعثين للوطن بشهاداتهم وخبراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها من برنامج خادم الحرمين للابتعاث الخارجي. وقال بأن احتياجات سوق العمل معروفة ولا اعتقد بأنها غائبة عن مسؤولي برنامج الابتعاث. كما تضمن العدد استطلاعاً تطرق إلى أماكن العمل والقطاع الحاسبي.. كما تضمن العدد عدداً من الزوايا القيمة بالإضافة إلى أسماء إصدارات مكتبة معهد الإدارة العامة.

الإدارية بين الموظفين التنفيذيين والمشرفين والقيادات الإدارية سينعكس سلباً على أدائهم وأداء الأجهزة التي يعملون بها، وأن معهد الإدارة العامة كان له رسالة منذ إنشائه للدولة هدفه هو نشر الثقافة الإدارية وتمكين الموظفين من اكتساب المهارات الضرورية لأداء مهامهم بكفاءة عالية. كما تطرقت قضية العدد إلى مشكلة تؤرق العديد من المبتعثين وهو شبح البطالة بالرغم من حصولهم لدرجة الماجستير والدكتوراه ومع ذلك تضيق أمامهم فرص العمل. وقد تحدث كل من د. عبدالله الموسى وكيل وزارة التعليم العالي للبعثات سابقاً بأن الوزارة تلتزم بسوق العمل وأن الجامعات الحديثة في حاجة للمبتعثين وقال بأن عدد المبتعثين

العدد الثالث والتسعون من مجلة التنمية الإدارية لشهر ربيع الثاني مارس ٢٠١٢م التي تصدر من معهد الإدارة العامة جاء مشتملاً على العديد من الموضوعات الجديدة العدد كعادته دائماً المواضيع والأبحاث والدراسات والتحليلات القيمة وقد تطرق د. صلاح بن معاذ الميعوف نائب مدير عام معهد الإدارة العامة والمشرف العام على المجلة بأن لابد من الموظف الحكومي بأن يحافظ على التميز، حيث إن الإدارة بمفهومها العلمي مهنة تتطلب ممارستها الإلمام بمبادئها الأساسية. وقال: إن الإدارة بمفهومها العلمي مهنة تتطلب ممارستها الإلمام بمبادئها الأساسية. وأضاف د. الميعوف بأن تدني مستوى الثقافة الإدارية بين الموظفين التنفيذيين والمشرفين والقيادات

## جريدة الرياض تنوه بموضوعات العدد ٩٣ من التنمية الإدارية

دائماً تناول المواضيع والأبحاث والدراسات والتحقيقات القيمة وذهب د. صلاح بن معاذ الميعوف نائب مدير عام معهد الإدارة العامة والمشرف العام على المجلة إلى أن لابد للموظف الحكومي أن يحافظ على التميز، حيث أن الإدارة بمفهومها العلمي مهنة تتطلب ممارستها الإلمام بمبادئها الأساسية. وقال: إن الإدارة بمفهومها العلمي مهنة تتطلب ممارستها الإلمام بمبادئها الأساسية. وأضاف د. الميعوف بأن تدني مستوى الثقافة الإدارية بين الموظفين التنفيذيين والمشرفين والقيادات الإدارية بين الموظفين التنفيذيين والمشرفين والقيادات الإدارية سينعكس سلباً على أدائهم وأداء الأجهزة التي يعملون بها، وأن معهد الإدارة العامة كان له رسالة منذ إنشائه للدولة هدفه هو نشر الثقافة الإدارية وتمكين الموظفين من اكتساب المهارات الضرورية لأداء مهامهم بكفاءة عالية.

كما تطرقت قضية العدد إلى مشكلة تؤرق العديد من المبتعثين وهو شبح البطالة بالرغم من حصولهم على درجة الماجستير والدكتوراه ومع ذلك تضيق أمامهم فرص العمل وقد تحدث كل من د. عبدالله الموسى وكيل وزارة التعليم العالي للبعثات سابقاً بأن الوزارة تلتزم بسوق العمل وأن الجامعات الحديثة في حاجة للمبتعثين وقال بأن عدد المبتعثين ١٣٠ ألف مبتعث في ٢٧ دولة وفي عدد من التخصصات المدرجة ضمن حاجات سوق العمل.

### أشادت جريدة الرياض في عددها

الصادر يوم الاثنين ٢٦ ربيع الآخر بموضوعات العدد ٩٣ من التنمية الإدارية، وركزت في صفحتها الثقافية على قضية العدد ومقال المشرف العام على المجلة، حيث جاء في ثانيا الخبر المنشور: « العدد الثالث والتسعون من مجلة التنمية الإدارية لشهر ربيع الثاني مارس ٢٠١٢م التي تصدر من معهد الإدارة العامة جاء مشتملاً على العديد من الموضوعات الجديدة العدد كعادته

# مجاملة..!



أ. علي بن هزاع  
المطيري \*

والسبب فقط لأننا نجامل. لأن ثقافة البعض لدينا تقول له جامل حتى وإن توقف العمل، مبدأهم "عملٌ يتعطل ولا زميل نخسر!" المتعاطون مع الشأن الإداري يدركون جيداً أن الاجتماعات لم توضع إلا للتحقق من سير دورة العمل بالشكل الصحيح، ولكن "المجاملون" في كثير من الأحيان يكونون "حجر عثرة" بسلبيتهم ومجاملتهم لبعضهم البعض على حساب عمل أو ثمنوا عليه. يسلبون وقت الاجتماع بأحاديثهم العابرة ومجاملاتهم التي لا تنتهي، بل في كثير من الأحيان وبسبب ثقافة المجاملات السائدة نكتشف أن الوقت داهمنا "والمجاملة" أخذت وقتنا عندها نقول سنجتمع "لاحقاً" وبعدها تبدأ دورة جديدة من المجاملات. "المجاملون" لديهم حسنة ليس كل ما يعملونه سلبيات. لعل أبرز حسنتهم أنهم سيثرون كتب الإدارة بالأمثلة الحية في موضوع "عوائق الاجتماعات". سيكونون حالات دراسية يدرسها القادمون الجدد للعمل الإداري، وذلك لتلافي هذه العوائق وخلق اجتماعات مفيدة. ●

” المتعاطون مع الشأن الإداري يدركون جيداً أن الاجتماعات لم توضع إلا للتحقق من سير دورة العمل بالشكل الصحيح، ولكن ”المجاملون“ في كثير من الأحيان يكونون ”حجر عثرة“ بسلبيتهم ومجاملتهم لبعضهم البعض على حساب عمل أو ثمنوا عليه

”اجتماع“ من الكلمات الأكثر استخداماً بين العاملين في الشأن الإداري. ويمكن القول بأن الاجتماعات تهدف إلى مناقشة قضايا معينة بهدف الوصول إلى هدف محدد. هنا لن أسهب كثيراً في شرح أهمية الاجتماعات وأهمية وضع الأجندة لها وتحديد الوقت المناسب وغير ذلك من الأمور التي يستطيع غيري من المتخصصين الإسهاب فيها؛ ما يهمني هنا هو تأثير ثقافة الاجتماعات السائدة لدينا على تحقيق الهدف الرئيس الذي عقد من أجله الاجتماع.

بعض الاجتماعات لدينا هي موجة جديدة من المجاملات الاجتماعية التي لا تغني ولا تسمن من جوع بل هي في الغالب تكون بعيدة جداً عن الهدف الرئيس الذي عقد من أجله الاجتماع. أتفهم كثيراً أن يبدأ الاجتماع بمجاملة وينتهي بمجاملة ولكن أن تكون المجاملة هي جوهر الاجتماع وهي الحاضرة وأجندة الاجتماع هي الغائبة فلا فائدة من هذه الاجتماعات! المجاملة التي أعنيها هنا ليست المجاملة الضرورية التي تتفق كل المجتمعات على استخدامها في حياتنا اليومية؛ بل المقصود هي المجاملة التي تبتعد عن مناقشة مواضيع الاجتماع بكل صراحة وشفافية فقط بسبب أنني أجامل فلان وأحب فلان. يقول أحدهم لا أريد عن أطرح هذا الموضوع بهذه الطريقة ففلان صديقي، ومن أقرب الناس لي هنا في العمل..! ويقول الآخر مناقشة هذا الموضوع سيجعل فلان يتضايق! والكثير من المحسوبيات والمجاملات التي دائماً ماتبتعد عن لب الاجتماع وهدفه. لذا يبرز التساؤل إذا كانت هذه الممارسات الاجتماعية ديدن البعض في اجتماعاتنا..ماذا عن ”العمل“ ماذا عن ”الإنتاج“؟!

نسهب كثيراً في مناقشة مواضيع الاجتماع، ونحاول أن نلطفها ونزينها حتى نجامل هذا أو ذاك ويستمر الحال على ما هو عليه؛ حتى نكتشف في النهاية أن المشكلة التي اجتمعنا من أجلها لم تحل والعمل مهدد بالتوقف.



صفحة تعني برصد أبرز ما صدر من الكتب الإدارية الحديثة لتقدم وعياً متجدداً لتعزيز الثقافة الإدارية من خلال العطاءات المتميزة. ويتم إعداد الصفحة بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بمعهد الإدارة العامة.

## جديد المكتبة الإدارية

### نظرية المعرفة والواقع التربوي العربي المعاصر.

– اسم المؤلف: د. محمد عوض الترتوري.

– سنة النشر: ٢٠١١م.

– الناشر: دار الأهلية للنشر والتوزيع – عمان – الأردن.

– يتطرق الكتاب إلى نظرية المعرفة والمشاريع النهضوية في حياة الأمم، ويعلق على أهمية الدور التربوي فيها، ويتحدث كذلك عن التربية في العالم العربي التي لم تحظ بالاهتمام المطلوب.



### التعليم الإلكتروني في عصر الاقتصاد المعرفي.

اسم المؤلف: أ. مصطفى يوسف كافي.

سنة النشر: ٢٠١١م.

الناشر: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع – دمشق – سوريا.

يتحدث المؤلف عن الانجازات العلمية التي شهدتها القرن الواحد والعشرين في مجالات مختلفة، والتقدم الهائل في مجال الحاسب الآلي والاتصالات مما مكن من تقديم برامج تعليمية وتدريبية عن بعد.



### ذكاء الأعمال.

– اسم المؤلف: د. محمد عبد الغني حسن هلال.

– سنة النشر: ٢٠١١م.

– الناشر: مركز تطوير الأداء والتنمية – مصر الجديدة – مصر.

– يفسر الكتاب استخدام النظريات الاقتصادية في توجيه الموارد المحدودة، ومفهوم ذكاء الأعمال في هذا الإطار، وإدارتها من خلال فكر متطور وتحليل عميق بغرض الوصول لاتخاذ القرارات المناسبة.





## آداب العمل (١٠١) طريقة لإدارة العمل بذكاء وسهولة.

اسم المؤلف: آن ماري ساباث.

سنة النشر: ٢٠١١ م.

الناشر: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية - الجيزة - مصر.

يتطرق الكتاب لعدد من الموضوعات المهمة في آداب العمل ويقدم حلولاً لكل منها للتواصل بنجاح مع الآخرين في بيئة العمل.



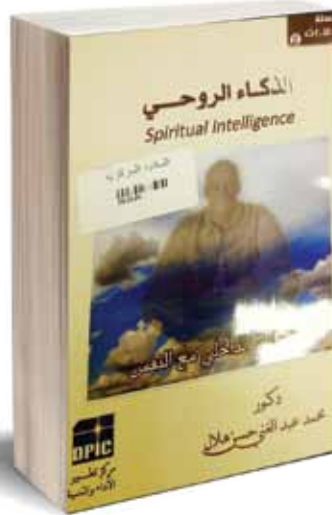
## الذكاء الروحي، السلام الداخلي مع النفس.

اسم المؤلف: د. محمد عبد الغني.

سنة النشر: ٢٠١١ م.

الناشر: مركز تطوير الأداء والتنمية - القاهرة - مصر.

يتحدث المؤلف عن مفهوم الذكاء الروحي وأهميته في حياة الإنسان حتى لا يكون في صراع دائم مع نفسه بسبب ضياع الفرص المتاحة أمامه.



## حب موظفيك أو اخسر موظفيك، كيف تحتفظ بموظفيك الأكفاء.

اسم المؤلف: بيفرلي كاي - شارون جوردن إيفانز.

سنة النشر: ٢٠١١ م.

الناشر: دار الفاروق للنشر والتوزيع - الجيزة - مصر.

يتناول الكتاب كيفية المحافظة على الموظفين الناجحين والموهوبين في العمل على اعتبار أنهم بمثابة قلب وروح الشركة لأنهم من أهم عوامل النجاح.



## متى تستقيل؟

بخبرة «حاول دائماً أن تعرف كم هو سعر خبراتك في السوق» تراهم دائماً في بحث دائم عن عمل آخر بمميزات أفضل حتى وإن كان العمل الذي هم على رأسه حالياً يعتبر جيداً. ومنهم من يؤكد لك «لا تستقل من عملك قبل أن تضمن عقد العمل الآخر. والبعض قد يستقيل ويذهب لعمل آخر أدنى بالقيمة المادية ولكن أغنى بالخبرة.

مشكلة - معظمتنا - أننا لا نعرف شيئاً عن «ثقافة الاستقالة»، لم يعلمنا أحد متى يجب أن نستقيل، وكيف نستقيل.

كل مناهجنا التي مرت علينا في حياتنا الدراسية العامة والعالية لم تتطرق إلى مثل هذا الأمر - حتى ولو كثافة عامة أو معلومة حياتية قد تفيدنا في مشوارنا المهني - لذا نبقى في بيئتنا الوظيفية غير الملائمة لنا نتخط كل يوم، تمتلئ رؤوسنا بضغط التفكير حيالها ونستعين عليها بصلوات استخارة «قد تتجاوز العشرات».. ومع ذلك نبقى معلقين بلا قرار!

لا أذكر لمن قرأت هذا الكلام:

«الأشخاص الراحون في العمل متحمسون للعمل، ويتحرقون لتقديم مواهبهم الفريدة. ولكن عندما تتغير الأمور، يرفضون أن يقوم رؤسائهم أو وظائفهم باستنزاف أرواحهم أو سرقة احترامهم لذاتهم أو شغفهم أو أحلامهم. وعندما يصبح العمل مجرد عمل، فإنهم لا يستمرون بالجلوس على المسمار، ويغيرون واقعهم».

كثير منكم جالسون على مسامير في أعمالهم ولكن.. كم منكم يعرف متى وكيف يغير واقعه؟ ●

هل تعرف متى تستقيل؟

(أنت / أنت ) موظف في قطاع ما، حكومي أو خاص، قضيت فيه عدداً من السنوات، وحصدت فيه خبرات متراكمة، وأنجزت فيه أعمالاً متفاوت أهميتها من بداياتك وحتى وقتك الحالي.. فجأة توقفت عن لهائك الوظيفي، نظرت حولك بنظرة تقييمية، وجدت أنك لم تحصل على ما كان يجب أن تحصل عليه.. لم تحصل على الترقيات التي كنت تستحقها، ولا على الامتيازات التي يحق لإنجازاتك أن تحصدها، ولم تتبوأ المناصب التي كان يجب أن تتدرج فيها وفقاً لخبرتك وجهدك.. حسناً.. ماذا تفعل؟

هل يمكن أن تفكر لحظتها بالاستقالة؟

قصص الواقع حولنا - على قلّتها - تخبرنا بأن هناك من يستقيل لهذه الأسباب مجتمعة، أو حتى بعضها، وأن هناك من يستقيل لأسباب غير معروفة في حينها، كما هناك من يستقيل رغبة في الانتقال وتغيير جهة العمل أو نوعيته، وهناك من يستقيل تسجيلاً لموقف «كاحتجاج على شيء ما حصل أو شيء لم يحصل»، وهناك من يستقيل تكفيراً عن خطأ، أو إهمال، اقترفته إدارته، وهناك من يستقيل كسباً لماء وجهه بعد بروز فشله «قبل أن يطردوه»!

وفي المقابل.. تستغرب حين تعلم أن الاستقالة، كمبدأ، لا يمكن أن تخطر على بال البعض وهو على رأس عمله، مهما أخطأ، ومهما ظلم، ومهما مرت به من فرص ذهبية. يبقى شعاره في حياته: «الثبات والاستقرار نعمة.. اقضب مكانك».

٩٨ بعض الموظفين الطموحين ينصحونك

### هيام المفلح \*

«الأشخاص الراحون في العمل

متحمسون للعمل،

ويتحرقون لتقديم

مواهبهم الفريدة.

ولكن عندما تتغير

الأمور، يرفضون أن

يقوم رؤسائهم أو

وظائفهم باستنزاف

أرواحهم أو سرقة

احترامهم لذاتهم أو

شغفهم أو أحلامهم.

وعندما يصبح العمل

مجرد عمل، فإنهم لا

يستمرون بالجلوس

على المسمار،

ويغيرون واقعهم»

★ أدبية وإعلامية

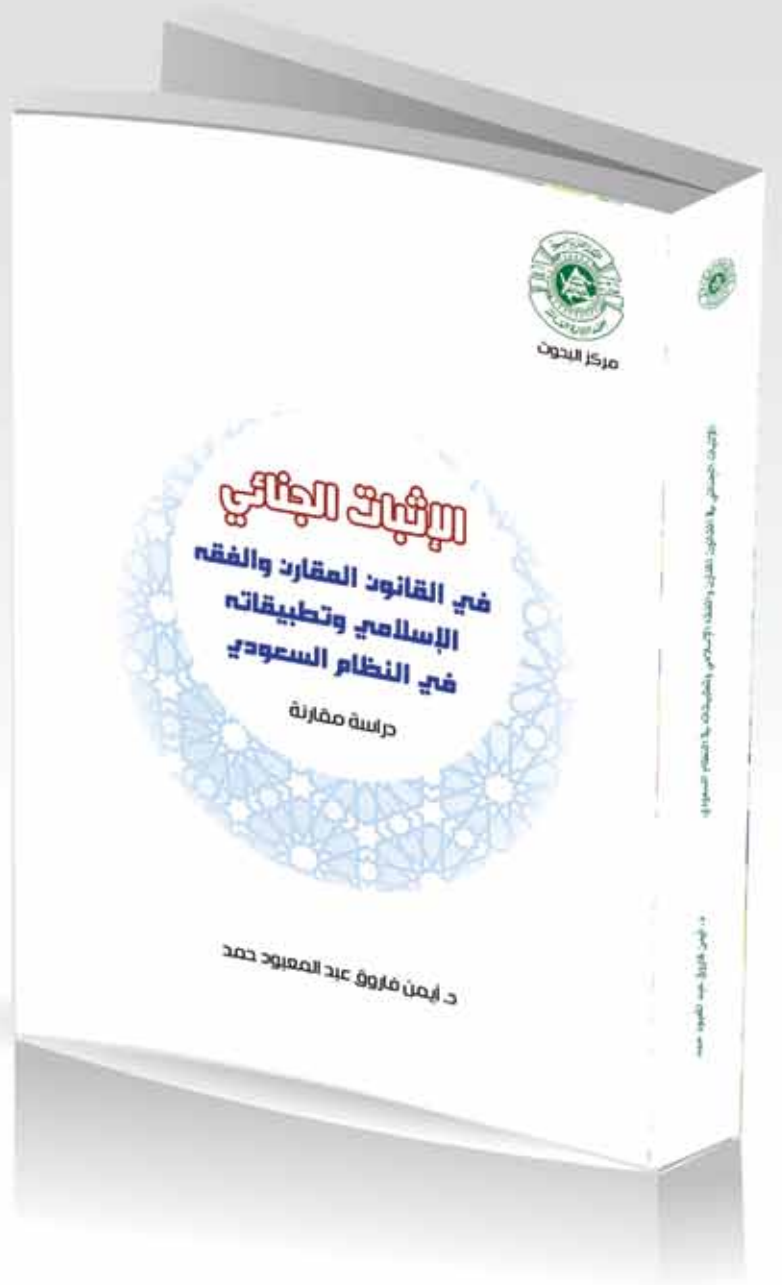
### هذا الكتاب:

يركز على الإثبات الجنائي في القانون المقارن والفقه الإسلامي وتطبيقاته في النظام السعودي. ويهتم ببيان المبادئ الأساسية التي تحكم الإثبات في المسائل الجنائية، ونظم الإثبات السائدة في القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاته في النظام السعودي، كما يعرض بالتفصيل لأدلة الإثبات الأكثر شيوعاً في العمل في كل من القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاتها في النظام السعودي.

ويهدف الكتاب إلى تسليط الضوء على الإثبات الجنائي من خلال منهج علمي مقارن يعين الدارس والباحث والمشتغل في ميدان العدالة على فهم مبادئ الإثبات الجنائي الأساسية ونظمه وأدلته، مع شرح وافٍ وأمثلة وتطبيقات قضائية. وقد جاءت موضوعات هذا الكتاب في أربعة أبواب: تناول الباب الأول الأحكام العامة في الإثبات الجنائي، في حين تناول الباب الثاني نظم الإثبات الجنائي، أما الباب الثالث فعرض لأدلة الإثبات الجنائي في القانون المقارن، وأخيراً تناول الباب الرابع أدلة الإثبات في الفقه الإسلامي وتطبيقاتها في النظام السعودي.

رقم الكتاب: ٢٠٢٠-١١-١-١-١-١

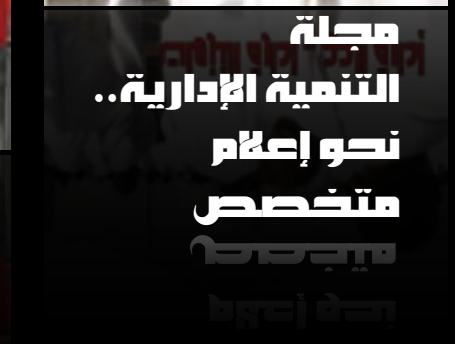
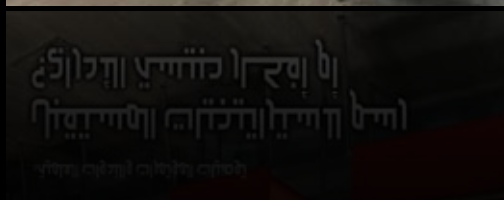
تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة - ١٤٣٢هـ



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة







# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ٩٥ - جمادى الثاني ١٤٣٣ هـ / مايو ٢٠١٢ م

د. الشقاوي لـ "التنمية الإدارية":

رعاية الأمير سطاتم تجسد اهتمام  
حكومة خادم الحرمين الشريفين  
بالشباب السعودي

ملاحح صناعة  
التدريب في عام ٢٠١١م

الثقافة الحقوقية في المجتمع..  
المواطن آخر من يعلم!

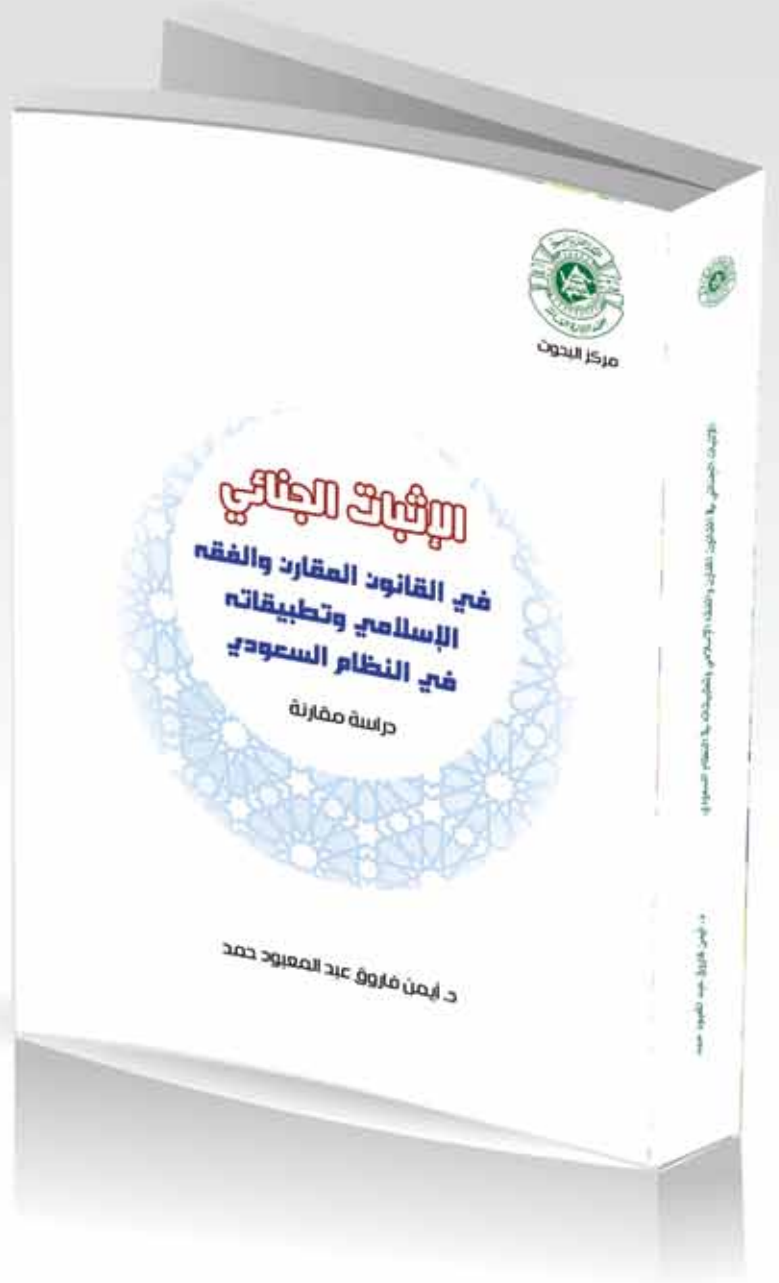
### هذا الكتاب:

يركز على الإثبات الجنائي في القانون المقارن والفقه الإسلامي وتطبيقاته في النظام السعودي. ويهتم ببيان المبادئ الأساسية التي تحكم الإثبات في المسائل الجنائية، ونظم الإثبات السائدة في القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاته في النظام السعودي، كما يعرض بالتفصيل لأدلة الإثبات الأكثر شيوعاً في العمل في كل من القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاتها في النظام السعودي.

ويهدف الكتاب إلى تسليط الضوء على الإثبات الجنائي من خلال منهج علمي مقارن يعين الدارس والباحث والمشتغل في ميدان العدالة على فهم مبادئ الإثبات الجنائي الأساسية ونظمه وأدلته، مع شرح وافٍ وأمثلة وتطبيقات قضائية. وقد جاءت موضوعات هذا الكتاب في أربعة أبواب: تناول الباب الأول الأحكام العامة في الإثبات الجنائي، في حين تناول الباب الثاني نظم الإثبات الجنائي، أما الباب الثالث فعرض لأدلة الإثبات الجنائي في القانون المقارن، وأخيراً تناول الباب الرابع أدلة الإثبات في الفقه الإسلامي وتطبيقاتها في النظام السعودي.

رقم الكتاب: ٢٠٢٠-١١-١-١-١-١

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة - ١٤٣٢هـ



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة





## معهد الإدارة العامة

يرحب بصاحب السمو الملكي الأمير

**سظام بن عبدالعزيز آل سعود**

أمير منطقة الرياض

لرعايته

**يوم الخريج والوظيفة « السادس عشر »**



حضوراً فخرياً



حضوراً فخرياً



**المشرف العام**

**د. صلاح بن معاذ المعيوف**

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة  
لشؤون التدريب

هاتف : ٤٧٦٣٤٤٦ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٦  
maayoofs@ipa.edu.sa

**رئيس التحرير**

**عبد الله بن متعب السميح**

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢  
osaimia@ipa.edu.sa

**مدير التحرير**

**علي بن هزاع المطيري**

هاتف : ٤٧٤٥٠١١ - فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢  
mutiria@ipa.edu.sa

**هيئة التحرير**

**عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق**

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٢  
hadlaqa@ipa.edu.sa

**شقرا بن سعد الرشيد**

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

**سوسن بنت حسون المفلح**

هاتف : ٤٧٤٥٠٨٠٦  
meflehs@ipa.edu.sa

**محمود بن عبدالمعطي القيعي**

هاتف : ٤٧٤٥٠٤٨  
alqeyam@ipa.edu.sa

**سكرتير التحرير**

**نايف بن عبد العزيز الحسين**

هاتف : ٤٧٤٥٠٣١  
hossainn@ipa.edu.sa



الطباعة

مطبعة معهد الإدارة العامة

**المراسلات**

معهد الإدارة العامة

إدارة العلاقات العامة والإعلام

مجلة التنمية الإدارية

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥

فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢

tanmiah@ipa.edu.sa

الآراء المنشورة تعبر عن أصحابها

وليس بالضرورة عن رأي المعهد

فريق

**لقاء**

معالي مدير عام المعهد الدكتور  
عبدالرحمن الشقاوي  
رعاية الأمير سطاتم تجسد اهتمام  
حكومة خادم الحرمين الشريفين  
بالشباب السعودي



14



8

بحضور عدد من وكلاء الوزارات والوكلاء  
المساعدين في الأجهزة الحكومية :  
المعهد ينظم اجتماع الطاولة  
المستديرة حول القيادة الموقفية

**تقرير**

ملاحص صناعة التدريب في عام ٢٠١١م

20







## الافتتاحية

**تحت** رعاية صاحب السمو الملكي الأمير سبطام بن عبد العزيز، أمير منطقة الرياض، يحتفل معهد الإدارة العامة بيوم الخريج والوظيفة الـ ١٦، وتخرج دفعة جديدة من شباب الوطن المؤهل وفق أحدث العلوم الإدارية والأساليب التدريبية المتطورة لیسعدوا جانباً من النقص في الكفاءات الوطنية المتخصصة بأجهزة الدولة المختلفة ومؤسسات القطاع الخاص، وليسهموا في دفع مسارات التنمية الشاملة نحو آفاق أرحب.

وما هذه اللفتة الكريمة من صاحب السمو الملكي الأمير سبطام بن عبد العزيز، أمير منطقة الرياض، ورعايته لتخريج دفعة جديدة من أبناء المعهد إلا تعبير يمثل في أسمى وأصدق معانيه ما يحظى به خريجو المعهد بشكل خاص من اهتمام وحرص ولاه الأمر - أيدهم الله - ودفعهم إلى مدارج العطاء والتقدم إيماناً بأنهم مع زملائهم خريجي مؤسساتنا التعليمية والتدريبية يمثلون السبيل الأمل لتتمة المجتمع وازدهار الوطن.

في حوار العدد يخص مدير عام معهد الإدارة العامة معالي د. عبد الرحمن الشقاوي مجلة «التنمية الإدارية» حديث قال فيه إن المعهد يهدف من تنظيمه ليوم الخريج والوظيفة إلى الإسهام في دعم الجهات الحكومية بكفاءات سعودية وتوطين الوظائف في القطاع الخاص من خلال تعريف خريجي برامج المعهد الإعدادية بنشاطات هذا القطاع، والفرص والمزايا الوظيفية التي يقدمها، وكذلك التعريف بخريجي برامج المعهد الإعدادية للشركات والمؤسسات الأهلية، كما تحدث معاليه عن تفاصيل هذه المناسبة وفعاليتها في تأهيل الشباب السعودي، وتلبية احتياجات سوق العمل من الأيدي العاملة الوطنية.

وفي القضية نناقش إشكالية جهل المواطن بحقوقه القانونية أمام الأجهزة الحكومية.. وهو ما أكده المشاركون من أن المواطن السعودي لا يعرف - حتى الآن - كافة حقوقه القانونية وما له وما عليه، متسائلين عن دور مسئولولي الأجهزة الحكومية المعنية إزاء نشر الثقافة الحقوقية لدى المواطنين والتعريف بها.

كما اشتمل العدد على الكثير من الموضوعات والتقارير والزوايا الثابتة التي اعتادها القارئ في كل عدد.



## قضية العدد

26

الثقافة الحقوقية في المجتمع.. المواطن آخر من يعلم!

## تقرير

هل تغير شبكات التواصل الاجتماعي توجهات الاقتصاد والإدارة ؟



38

## استطلاع



إدارة البرامج الخاصة وتلبية مستمرة لتطلعات الأجهزة الحكومية

42

## التصميم والإخراج والإنتاج الجريدة للخدمات الإعلامية



المدير التنفيذي

ابراهيم حمد العسكر

المدير الفني

رضا سالم باصالح

المملكة العربية السعودية. الرياض.

ص.ب ٤٢٣٦٢ الرياض ١١٥٤١

هاتف: ٢٢٥٠١١١ (٥ خطوط)

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

الرقم الموحد: ٩٢٠٠٨٠٠٩

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

www.aljareeda.com.sa





## يتواصل لمدة ثلاثة أيام ويشتمل على فعاليات متنوعة: الأمير سطان بن عبد العزيز يرعى احتفال المعهد بيوم الخريج والوظيفة السادس عشر

**١٢٣٢ خريجاً وخريجة  
في ١٧ تخصصاً يدفع بهم المعهد  
إلى سوق العمل هذا العام**

المبيعات، إدارة المستشفيات، إدارة المواد، السكرتير التنفيذي، برمجة الحاسب، تقنية شبكات الحاسب وأنظمة التشغيل، المحاسبة التجارية، عمليات التأمين، كتاب الضبط.

ووجه المعهد الدعوة لأصحاب السمو الملكي الأمراء والفضيلة العلماء والمعالين الوزراء، وكبار المسؤولين في القطاعين الحكومي والخاص، وأولياء أمور الخريجين لحضور الحفل، وتتضمن فعاليات يوم الخريج الوظيفة السادس عشر إضافة إلى حفل التخرج، إقامة معرض للتوظيف يشارك به (٢٢) شركة ومؤسسة بأجنحة، وكذلك إقامة لقاءات للتوظيف تجمع بين الخريجين ومسؤولي التوظيف بالشركات والمؤسسات، وكذلك إقامة لقاء مفتوح يتم خلاله استضافة شخصية ذات تجربة إدارية عريقة لنقل تجربتها للخريجين، كما ينظم المعهد ورش عمل للخريجين للتعرف على أفضل الطرق للبحث عن وظيفة، وكيفية كتابة السيرة الذاتية بشكل سليم، والطريقة المثلى لإجراء مقابلة شخصية بنجاح.

**يرعى** صاحب السمو الملكي الأمير

سطام بن عبد العزيز، أمير منطقة الرياض، يوم الثلاثاء ٣ جمادى الآخرة ١٤٣٣ هـ، الموافق ٢٤ إبريل ٢٠١٢م حفل يوم الخريج والوظيفة السادس عشر الذي ينظمه معهد الإدارة العامة، في مركز الأمير سلمان للمؤتمرات بالمركز الرئيس للمعهد بالرياض. وتجمع فعاليات هذه المناسبة، التي تستمر ثلاثة أيام، يوم المهنة، والاحتفال السنوي بخريجي برامج المعهد الإعدادية.

وقد بلغ عدد خريجي البرامج الإعدادية في المعهد هذا العام (١٢٣٢) خريجاً وخريجة، منهم (٦٩٤) خريجاً في المركز الرئيس للمعهد بالرياض، و(٢٠٥) خريجين في فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، و(٢٠٣) خريجين في فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، و(١٣٠) خريجة في الفرع النسوي للمعهد. وحصل هؤلاء الخريجون والخريجات على شهادة الدبلوم في التخصصات التالية:

الدراسات القانونية (فوق الجامعي)، الرقابة المالية (فوق الجامعي)، الأنظمة الجزائية (فوق الجامعي)، إدارة التسويق (فوق الجامعي)، إدارة التمويل والاستثمار (فوق الجامعي)، إدارة الموارد البشرية (فوق الجامعي). بالإضافة إلى أحد عشر برنامجاً لحملة الشهادة الثانوية، وهي: الأعمال البنكية، العمليات الفندقية،



**7-5  
يونيو 2012**

المعرض السادس للطباعة ومستلزمات الدعاية والإعلان والتجهيزات المكتبية والقرطاسية. يقام في معرض عمان الدولي بالأردن، خلال الفترة من ٥ إلى ٧ يونيو ٢٠١٢، وسيقوم المعرض بعرض عينات ومستلزمات وكل ما يخص الطباعة والدعاية.

**11-6  
يونيو 2012**

ملتقى لحل توظيف الوظائف في القطاع الخاص، يقام بمركز معارض الظهران، بمدينة الدمام خلال الفترة ٦ حتى ١١ يونيو ٢٠١٢، ويتضمن الملتقى عدة لقاءات برعاية وزارة العمل و صندوق تنمية الموارد البشرية، وهو أكبر ملتقى من نوعه يقام تحت بادرة وطنية شاملة لحل متطور وفعال لمشكلة توظيف الوظائف في القطاع الخاص.

**9-7  
يونيو 2012**

المؤتمر الدولي: تطوير السياحة والفندقة في العالم العربي (سياحة وفندقة ٢٠١٢)، تنظمه جامعة الشرق الأوسط في عمان - الأردن، خلال الفترة من ٧ - ٩ يونيو ٢٠١٢. وسيناقش المؤتمر عدداً من المحاور، من أبرزها: الريادية في تطوير قطاع السياحة والفندقة في الوطن العربي، وإدارة الجودة في قطاع السياحة والفندقة في الدول العربية، والتكامل السياحي بين الدول العربية، والحوكمة في قطاع السياحة والفندقة، والتعليم السياحي والفندقي في الدول العربية، والاستثمار في قطاع السياحة والفندقة.

**12-10  
يونيو 2012**

الملتقى الثاني: لرواد الأعمال « تطوير الأعمال »، تقيمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية بمدينة كوالالمبور - ماليزيا، خلال الفترة من ١٠ - ١٢ يونيو ٢٠١٢. ويهدف الملتقى إلى تعريف المشاركين بمحاور ومتطلبات تطوير الأعمال، وإبراز دور وأدوات تكنولوجيا المعلومات وإبرام التحالفات في تطوير الأعمال عالمياً، وعرض أسس ومهارات تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات.

**19-17  
يونيو 2012**

معرض (تنمية الموارد البشرية، مسقط ٢٠١٢)، ينظمه مركز عمان الدولي للمعارض والمؤتمرات، بمسقط، ويستمر ثلاثة أيام خلال الفترة من ١٧ - ١٩ يونيو ٢٠١٢. في كل من عمان والمملكة العربية السعودية، وسيعقد المعرض في مركز اكسيو عمان الدولي للمعارض والمؤتمرات، وسوف يكون مكاناً لإجراءات وتطبيقات الموارد البشرية في القطاعات العامة.

## أخبار سريعة

• عقد المجلس العلمي بمعهد الإدارة العامة جلسته (الثامنة) في دورته (الخامسة) برئاسة سعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف الدكتور سعيد بن عبدالله القرني، وبحضور أعضاء المجلس: سعادة الأستاذ الدكتور أحمد بن سالم العامري (عميد كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود)، وسعادة الأستاذ الدكتور سالم بن سعيد القحطاني (عميد التطوير في جامعة الملك سعود)، وسعادة الأستاذ الدكتور محمد بن إبراهيم السحيباني (رئيس قسم التمويل والاستثمار في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)، وسعادة الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف، نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشئون التدريب، وسعادة الدكتور يوسف بن جاسم الهميلي، وسعادة الدكتور محمد بن عبد الله البكر، وسعادة الدكتور عبدالمحسن بن فالح اللحيد، وسعادة الدكتور عبدالله بن ناصر السبيعي، وسعادة الدكتور محمد بن علي الحدادي (عضو وأمين المجلس)، وأ.عبد الرحمن الزغبيني، سكرتير أمانة المجلس، وقد ناقش المجلس عدداً من الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال.

• بدأت لجنة مقابلات مساعدي المديرين بالمعهد أعمالها، حيث تجري اللجنة مقابلات شخصية في المركز الرئيس في الفترة المسائية لأكثر من ٢٥٠ متقدماً لشغل وظائف مساعدي مديري (معيدين) في المركز الرئيس وفرعي منطقة مكة المكرمة والمنطقة الشرقية للعام التدريبي الحالي ١٤٣٣/١٤٣٢هـ. جدير بالذكر أن اللجنة تضم في عضويتها كلا من: مدير عام الاستشارات، د.مسعود الفريان، ومدير عام الشؤون الإدارية والمالية، أ. عبدالله الحميدان، ومدير عام البرامج الإدارية والقانونية، د. عبدالله الوقداني، ومدير عام البرامج المالية والاقتصادية، د. عبدالله السبيعي، ومدير إدارة التخطيط والتطوير، د. بندر السجنان، والأستاذ عبد العزيز الشعلان، أمين اللجنة.

• نفذت إدارة التخطيط والتطوير برنامجاً تدريبياً خاصاً للزملاء من قطاع المكتبات والمعلومات في المركز الرئيسي والفروع على نظام الأفق والنظام المستخدم لبناء المكتبات الرقمية. وقدم البرنامج التدريبي كل من: أ. أحمد بابكر، وأ.محمد مصبح من إدارة المكتبة المركزية. جدير بالذكر أن البرنامج حضره (١٣) زميلاً من أعضاء هيئة التدريب من قطاع المكتبات والمعلومات من المركز الرئيس وفرعي المعهد في مكة والشرقية.

• زار المعهد وفد من مجلس الشورى ضم كلاً من سعادة مدير عام إدارة التخطيط والتطوير، أ.علي آل مشبب، ومساعد مدير عام إدارة التخطيط والتطوير، أ.محمد بن غيث، ومدير إدارة التدريب والإبتعاث، أ.عبد الرحمن العريفي، بهدف التعرف على تجربة المعهد في مجال تحديد البرامج التدريبية والترشيح لها، وقد التقى الوفد كلا من: مدير إدارة تنسيق البرامج الخاصة، أ.زياد المشيقح، ومدير مركز تقنيات التدريب، د.عجلان الشهري. التقى مدير إدارة البرامج بفرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، أ. عبد الوهاب السلمي كلا من: مدير إدارة التدريب بوزارة الحج بمكة المكرمة، أ. عماد محمد مردوم، ورئيس الإبتعاث والإيفاد بالوزارة، أ. نايف علي سريه، حيث تمت مناقشة الاحتياجات التدريبية للوزارة، والتعاون مع المعهد في هذا الخصوص، وقد حضر اللقاء كل من: مدير إدارة شؤون المتدربين بالفرع، أ. سعد القرني، ومدير القبول والتسجيل بالفرع، أ. عوضه الأحمري.

## أمير عسير يشكر المعهد



والتجاوب في كل ما من شأنه أن يحقق مصلحة الوطن.

وكان المعهد قد استضاف اجتماع الطاولة المستديرة حول موضوع "سوق العمل: المشاكل والحلول"، الذي عقد تحت رعاية صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن خالد بن عبدالعزيز أمير منطقة عسير، وافتتح معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور عبد الرحمن بن عبدالله الشقاوي فعالياته بحضور سعادة وكيل إمارة منطقة عسير المهندس عبد الكريم بن سالم الحنيني المشرف على الاجتماع، وعدد من وكلاء إمارات المناطق، بالإضافة إلى (٣١) مشاركاً من عدد من الأجهزة الحكومية، وقدم خلاله "٢٢" ورقة عمل.

**بعث** صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن خالد بن عبدالعزيز، أمير منطقة عسير، بخطاب شكر وتقدير إلى سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب، الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف، وذلك بمناسبة اختتام فعاليات اجتماع الطاولة المستديرة الذي نظمته الإمارة بالتعاون مع المعهد، واستضاف المعهد فعالياته خلال الفترة من ١٨-١٩/٤/١٤٣٣هـ، وقد أثنى سموه في الخطاب على الدور البارز الذي بذله سعادة الدكتور صلاح المعيوف في التنسيق والتنظيم لهذا الاجتماع، وما بذله من جهد، وحسن تعامل فريق الدراسة، مما يؤكد حرص المعهد ومنسوبيه على التعاون

## د. الشقاوي يشارك في اجتماع المنظمة العربية للتنمية الإدارية

**شارك** معالي مدير عام المعهد الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، ضمن وفد المملكة برئاسة معالي وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة المعهد، الدكتور عبد الرحمن بن عبدالله البراك، في فعاليات اجتماع المجلس التنفيذي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية في دورته الخامسة والتسعين، الذي عقدته المنظمة في العاصمة المصرية القاهرة خلال الفترة من ٢٣-٢٧ جمادى الأولى، ١٤٣٣هـ. •



## بحضور عدد من وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين في الأجهزة الحكومية : المعهد ينظم اجتماع الطاولة المستديرة حول القيادة الموقفية

من الوزارات والجهات الحكومية.  
وقدم الاجتماع الخبير العالمي في القيادة  
الدكتور رونالد كامبل رئيس مركز الدراسات  
القيادية في الولايات المتحدة الأمريكية، الذي  
يضم شبكة محلية من الشركاء التجاريين  
الاستراتيجيين، فضلا عن ٣٢ فرعاً.

نظم معهد الإدارة العامة يوم الأحد  
٩ جمادى الأولى ١٤٣٣هـ، الموافق  
٢٠١٢/٤/١ م اجتماع الطاولة المستديرة  
حول "القيادة الموقفية" بحضور عدد من  
كبار المسؤولين من وكلاء الوزارات والوكلاء  
المساعدين ومن في مستواهم الوظيفي في عدد

## تسلمها من الشيخ القاسمي في حفل تكريم المبدعين بجامعة الشارقة: د. فهد الفريح يفوز بجائزة الشارقة لأفضل أطروحة دكتوراه

الجوان إن أعداد المشاركين في جائزة الشارقة  
لأفضل أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية في  
الوطن العربي يزداد عاما بعد عام، حيث وصل  
عدد الأطروحات لهذه الدورة خمسا وخمسين  
أطروحة دكتوراه بشتى علوم الإدارة من ثلاثة  
عشر بلداً عربياً لبصل عدد الأطروحات التي  
قدمت للجائزة حتى الآن ثلاث مائة وسبع  
وخمسين أطروحة. ثم ألقى الفائز بالجائزة  
د. الفريح كلمة قال فيها: إن اختيار بحثي  
لنيل هذه الجائزة يعتبر تشريفاً لا يعدله  
تشريف، ووساماً سآحمه مدى الحياة، مؤكداً  
بأن الجائزة تمنح لنتطور وتعلن لنتسابق على  
نيلها كمحرك رئيسي ودافع كبير لبناء المعرفة

فاز الدكتور فهد بن محمد الفريح عضو  
هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة  
بجائزة الشارقة لأفضل أطروحة دكتوراه  
في العلوم الإدارية في الوطن العربي. وذلك  
عن أطروحة بعنوان: دور المكتبات الأكاديمية  
في دعم برامج التعليم عن بعد في التعليم  
العالي السعودي (دراسة حالة).  
وتسلم الدكتور فهد الفريح الجائزة من الشيخ  
الدكتور سلطان القاسمي، حاكم الشارقة في  
حفل كبير أقامه مجلس إدارة الجائزة وذلك  
بمقر جامعة الشارقة بحضور عدد كبير من  
المسؤولين والأكاديميين العرب. وقال رئيس  
مجلس إدارة الجائزة عبد الرحمن بن علي



13-11  
يونيو 2012

ندوة لإدارة وتطوير استخدامات الطاقة  
المتجددة والبديلة في الوطن العربي)  
تعقدھا المنظمة العربية للتنمية  
الإدارية في العاصمة الأردنية عمّان، خلال  
الفترة من ١١ - ١٣ يونيو ٢٠١٢. وتهدف  
الندوة إلى مناقشة أهمية إدارة مصادر  
الطاقة المتجددة والبديلة، وتعزيز  
دور المؤسسات البحثية المتخصصة  
في مجال إدارة الطاقة المتجددة والبديلة، وبحث موضوع  
الاستثمار في مصادر الطاقة المتجددة والبديلة، وتسهيل  
الضوء على أهمية تعزيز التكامل العربي في موضوع  
الطاقة المتجددة والبديلة، ودراسة التطبيقات الخاصة  
بمصادر إدارة الطاقة المتجددة والبديلة، واستعراض  
التجارب الناجحة في مجال إدارة الطاقة المتجددة والبديلة.

ممنتدى (المائدة المستديرة، الإدارة  
والتحديات المعاصرة)، تنظمه المنظمة  
العربية للتنمية الإدارية خلال الفترة من  
١٨ - ٢٠ يونيو ٢٠١٢، باسطنبول - تركيا.  
ويهدف المنتدى إلى الإلمام بمشاكل  
الإدارة في وضعها الحالي، والتعرف  
على التحولات العالمية والمحلية،  
والوقوف على التحديات المعاصرة  
التي أفرزتها التحولات العالمية والمحلية، إضافة إلى  
التعرف على تأثير التحديات المعاصرة على الإدارة، والإلمام  
بالأسس العملية والتطبيقات الميدانية لتأهيل الإدارة  
لمواجهة التحديات المعاصرة.

20-18  
يونيو 2012

المؤتمر الثاني لتطوير استراتيجيات  
مكافحة الفساد الإداري والمحافظة  
على المال العام، يعقد في مدينة  
دبي يوم ٢٦ يونيو ٢٠١٢، وسيناقش  
المؤتمر: إستراتيجية القيادات  
والمؤسسات لمكافحة الفساد  
الإداري والمحافظة على المال العام،  
وتطبيق معايير ومبادئ الحوكمة  
والإستراتيجيات المضادة للفساد الإداري والمالي، ورصد  
مؤشرات قياس الأداء لتمييز وتقدم المؤسسات.

26  
يونيو 2012

ملتقى (مدير تكنولوجيا المعلومات  
والاتصالات)، تقيمه المنظمة العربية  
للتنمية الإدارية، بمدينة اسطنبول  
بتركيا، خلال الفترة من ٢٦ - ٢٨ يونيو  
٢٠١٢. ويهدف الملتقى إلى تبادل  
الخبرات المؤسسية بين القيادات  
والمسؤولين والمديرين وكل  
متخذ القرار في مجال تكنولوجيا  
المعلومات والاتصالات في العالم العربي، إضافة إلى  
بيان آخر التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات عند  
تطبيقها في الوزارات والمؤسسات والمصالح الحكومية  
المختلفة، وتعد هذه المناسبة ملتقى ثقافياً تكنولوجيا  
سنويا لتبادل الأفكار والخبرات، وبالتالي تعزيز العمل في  
مجال تكنولوجيا المعلومات على مستوى العالم العربي  
بما يعود بالفائدة على المؤسسات العربية.

28-26  
يونيو 2012



## أخبار سريعة

- صدر قرار معالي مدير عام المعهد، الدكتور عبدالرحمن الشقاوي بتعيين الزميلة الأستاذة / ندا بنت صالح بشير المساعد، بالفرع النسائي للمعهد، على وظيفة مدرب بالمستوى السادس. وذلك بعد حصولها على درجة الماجستير في المحاسبة ونظم المعلومات من جامعة وسط تينيسي الحكومية، بالولايات المتحدة الأمريكية.
- نفذ مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية بالتعاون مع شركة GC2 الاستشارية برنامجاً تدريبياً لعدد من القيادات الإدارية من كلية الملك عبد العزيز الحربية وصندوق تنمية الموارد البشرية، وذلك ضمن المشروع التجريبي الذي ينفذه مركز قياس الأداء على خمسة أجهزة حكومية هذا العام. وقد استمرت فعاليات البرنامج مدة ثلاثة أيام.
- قام وفد من وزارة الاقتصاد والتخطيط بزيارة لمركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية للتعرف على المنهجية المستخدمة لقياس الأداء في المركز، وللإطلاع على المشروع التجريبي لقياس الأداء في الأجهزة الحكومية الذي يقوم المركز حالياً بتنفيذه وإمكانية استفادة الوزارة منه. وقد كان في استقبال الوفد د.بركات العتيبي عضو فريق الزيارات الخارجية بالمركز.
- نظمت اللجنة الثقافية بالفرع النسائي للمعهد محاضرة بعنوان (ماؤنا ... حياتنا) بقاعة الخنساء بمركز الأميرة عادلة للبرامج العليا، وقام بتقديمها عدد من دارات لجنة الدارسات بالفرع. وذلك بمناسبة اليوم العالمي للماء.
- صدرت قرارات معالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، بترقية عدد من الزملاء، وذلك على النحو التالي:

× (المرتبة العاشرة): وجداني بن محمد العلي، حسن بن أحمد الضبيكي، عبدالله بن أحمد المالكي. (المرتبة التاسعة): حمدان بن محمد عسيري، خالد بن أحمد السويري، علي بن محمد الزهراني.

× (المرتبة الثامنة): أحمد بن دغيشم الدغيشم، عبدالوهاب بن عبدالله باقيس، مطلق بن علي العتيبي، فواز بن معيوف العنزي، شيخة بنت مشاري العبدالكريم.

× (المرتبة السابعة): سعد بن سعود الحربي، خالد بن أحمد اليحياء، الطريقي بن عبدالله العنزي، محمد بن فلاح العنزي، أحمد بن عبدالمحسن البدر، ضايحي بن عيسى إبراهيم، مصطفى بن علي أحمد.

× كما صدرت قرارات سعادة مدير عام الشؤون الإدارية والمالية الأستاذ عبدالله بن محمد الحميدان، بترقية عدد من الزملاء، وذلك على النحو التالي:

× (المرتبة السادسة): محمد بن عبدالله البامي، أمير بن خليف العنزي، خالد بن ظافر العمري، ماجد بن وارد بن إبراهيم.

× (المرتبة الخامسة): تركي بن ناصر المشوق، عبيد بن مسلم الحربي، علي بن محمد اليامي، باقر بن عبدالله الحمالي.

× (المرتبة الرابعة): عبدالعزيز بن عبدالله الحربي، سعود بن سعد الدوسري، هاني بن محمد المطلق، عبدالله بن محمد الرشيد



ولتمكين تلك القيادات من الوقوف على المستجدات والمتغيرات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، واتساقاً مع مشروعاتنا الوطنية في مجالات التنمية الإدارية الشاملة، التي تتبناها الدولة وتعمل على تحقيقها.

وشهد الاجتماع طرح عدد من الموضوعات من أهمها: التأثير في أداء الآخرين، ومعايير تقييم الأداء، وأنماط القيادة، وسلوك القائد، ونموذج القائد الموقفي. الجدير بالذكر أن الاجتماع قد عقد في فندق شيراتون في مدينة الدمام، وامتد من الساعة الثامنة والنصف صباحاً إلى الخامسة عصراً. ●

وهدف الاجتماع إلى إكساب المشاركين كيفية تطبيق نموذج القائد الموقفي، وتزويدهم بمعلومات حول "كيفية القيادة"، وإثراء وزيادة "المهارات الشخصية" الكامنة لديهم، وتنمية مهارات القراءة "الجاهزية للأداء"، وكذلك الرفع من مستوى القيادة الناجحة والفعالة لدى المشاركين، وتزويدهم بوسائل ضبط ودمج حس القيادة والسلوك لديهم. ويأتي هذا الاجتماع ضمن سلسلة اللقاءات العلمية وورش العمل واجتماعات الطاولة المستديرة التي ينفذها المعهد للقيادات العليا في الأجهزة الحكومية لدعم تلك القيادات، ومساندتها في أداء أدوارها الهامة والمؤثرة في مسارات التنمية الوطنية،



من خدماتها، لينتهي إلى استعراض التوصيات التي خلصت إليها دراسته. بعد ذلك تفضل سمو حاكم الشارقة يصاحبه عبد الرحمن الجبروان رئيس الجائزة وأمينها العام أحمد عبد السلام عارف بتقديم شهادة الجائزة للفائز بها الدكتور فهد الفريح، كما قدم درعها لمعهد الإدارة العامة في الرياض وتسلمها بالنيابة الدكتور الفريح، الذي قدم هدية رمزية إلى سموه. ●

وتطوير العمل والممارسات الإدارية في وطننا العربي الحبيب الكبير. ثم قدم عرضاً لأطروحته الفائزة استعرض من خلاله أهداف دراسة الأطروحة وأهميتها والأسئلة الافتراضية التي تثار في إطارها، كما تحدث عن منهجيته في إعداد هذه الدراسة ونتائجها، مستعرضاً نماذج مفصلة للمكتبات والتعاملات معها من قبل مختلف الشرائح ذات العلاقة، ثم قدم حلوله المقترحة لمعالجة واقع المكتبات وتطوير العلاقة بينها وبين المستهدفين



بالتعاون مع ”يسر“ :

## المعهد ينجز خطة التحول إلى التعاملات الالكترونية الحكومية



د. سعيد القرني يسلم مدير عام ”يسر“ د. سعيد

### التقى

سعادة نائب مدير عام المعهد للبحوث والمعلومات المكلف الدكتور سعيد القرني بوفد برنامج التعاملات الالكترونية الحكومية ”يسر“ برئاسة سعادة مدير عام البرنامج المهندس علي بن صالح آل صمغ، حيث عقد الاجتماع الختامي بين المعهد وبرنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية ”يسر“ بمناسبة إنجاز مشروع إعداد خطة التحول إلى التعاملات الالكترونية الحكومية في معهد الإدارة العامة، وجرى عرض منجزات مشروع إعداد خطة التحول إلى التعاملات الالكترونية الحكومية في المعهد. ثم تم تبادل الدروع التذكارية، كما تم توزيع شهادات الشكر لأعضاء اللجنة التوجيهية وفريق العمل من المعهد والبرنامج.

وكان الاجتماع قد بدأ بكلمة افتتاحية لسعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف الدكتور سعيد بن عبد الله القرني رحب فيها بوفد برنامج التعاملات الالكترونية الحكومية ”يسر“، وأشار إلى أن المعهد حرص منذ أكثر من عقد من الزمن على توظيف التقنية للرفع من مستوى خدماته حيث أوجد لجنة دائمة للمعلومات والتقنية بالمعهد تقوم بالرقى بالتقنية وتوظيفها في المعهد للرفع من مستوى جودة خدماته المقدمة للمستفيدين سواء من داخل المعهد وخارجه. وانطلاقاً من اهتمام المعهد بهذا الجانب فقد سعى للتعاون مع برنامج التعاملات الالكترونية ”يسر“، لإعداد خطة استراتيجية للتحول إلى التعاملات الالكترونية. ولقد أثنى على العمل الذي قام به الفريق المشترك من المعهد و”يسر“ لوضع هذه الخطة التي جاءت ملبية لاحتياجات المعهد ومتطلباته المستقبلية، ومنسجمة مع الأهداف والخطط العامة للمعهد. وبعد ذلك ألقى سعادة مدير عام البرنامج المهندس علي بن صالح آل صمغ كلمة شكر فيها المعهد على اهتمامه بالتحول إلى التعاملات الالكترونية، مؤكداً أن المعهد سباق دائماً نحو الأخذ بالأساليب الحديثة في الإدارة وتبني استخدام التقنية في كل مشاريعه الإدارية والتدريبية والبحثية والمعلوماتية، مشيراً إلى أن خطة التحول إلى التعاملات الالكترونية التي تم إعدادها تعزز الدور الرائد لمعهد الإدارة العامة.

بعد ذلك جرى عرض لمنجزات مشروع إعداد خطة التحول إلى التعاملات الالكترونية في معهد الإدارة العامة. ثم تم تبادل الدروع التذكارية بين سعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات ومدير عام

البرنامج وتوزيع شهادات الشكر لأعضاء اللجنة التوجيهية في المعهد وفريق العمل الاستشاري من برنامج ”يسر“.

ولقد شملت الخطة الإستراتيجية للتحول إلى التعاملات الالكترونية الحكومية في معهد الإدارة العامة من ستة مشاريع رئيسية، يتم تنفيذها على مدى ثلاث سنوات.

وكان معهد الإدارة العامة ووزارة الاتصالات وتقنية المعلومات ممثلة ببرنامج التعاملات الالكترونية الحكومية ”يسر“ قد وقعا ”اتفاقية العمل“ بينهما بتاريخ ١٤٣٢/٢/٢٦هـ تقضي بتقديم البرنامج خدمات استشارية لتطوير خطة المعهد الإستراتيجية للتحول إلى التعاملات الالكترونية الحكومية، حيث قام برنامج التعاملات الالكترونية الحكومية ”يسر“ حسب الاتفاقية بتزويد المعهد بفريق استشاري متخصص للعمل مع فريق من المعهد، بحيث يقوم هذا الفريق المشترك بإعداد دراسة استشارية شاملة حول تقديم المعهد لبعض الخدمات الإلكترونية، ومدى استخدام واستغلال أنظمة الاتصالات وتقنية المعلومات لتقديم هذه الخدمات. وكذلك تحديد وتوثيق رؤية لمتطلبات المرحلة القادمة من حيث تطوير وتحسين الخدمات بالإضافة إلى تطوير البنى التحتية والأنظمة وإعداد خطة المعهد الاستراتيجية والتنفيذية لتحقيق مستوى عال من التحول إلى التعاملات الإلكترونية الحكومية.

# صناعة القيادات الإدارية المستقبلية



د. صلاح بن معاذ  
المعيوف \*

إلا أنها في الغالب لا تصل لتولي الوظائف القيادية في الجهاز لعوامل تعود إلى موضوعية تطبيق الأنظمة (الواسطة والمحسوبة .. الخ)، وعوامل تعود إلى جهل القيادات الإدارية بالعناصر التي يجب توفرها في القيادات المستقبلية، والمحصلة النهائية هي وجود نقص حاد في القيادات الإدارية الفاعلة في القطاع الحكومي مما ينعكس سلباً على أدائه وتوجهاته المستقبلية، وبالتالي على التنمية الشاملة في المملكة.

إن وجود قيادات إدارية في الجهاز الحكومي تدرك الأدوار المطلوبة منها والمعوقات المحيطة بها سواءً في داخلها أو في بيئاتها الخارجية، وقدرتها على التغلب على العقبات والمشكلات وتشكيل رؤى مستقبلية تواكب المتغيرات وتحقق الطموحات متطلب يأتي في أولوياتنا في الوقت الراهن.

إن إدراك القيادات الإدارية في الجهاز الحكومي أن من أهم وظائفها اكتشاف القيادات المستقبلية الواعدة، والعمل على تطويرها وتمكينها من صقل مواهبها بالممارسة الفعلية والتدريب المتخصص يعد البداية الصحيحة لتصحيح الوضع الراهن والتأسيس لمستقبل أفضل..●

إلى عهد قريب لم يكن تطوير واختيار القيادات المستقبلية في المنظمات ضمن المعايير الأساسية لكفاءة وفاعلية القيادات الإدارية، ولذلك لم يلق هذا الموضوع الاهتمام إلا بعد بروز العديد من المشكلات خاصة في القطاع الخاص، عندما تدهورت العديد من الشركات بعد مغادرة رؤسائها بسبب عدم وجود قيادات إدارية مدربة ومؤهلة لقيادتها، مما جعل الباحثين والممارسين يولون هذا الموضوع الكثير من الاهتمام ، وأصبحت وظيفة اختيار وتطوير القيادات المستقبلية في القطاعين العام والخاص أحد أهم الوظائف المطلوبة من القائد الإداري. وفي وقتنا الراهن يعد عدم اهتمام القائد بتنمية وتطوير القيادات المستقبلية في منظمته تقصيراً فادحاً يقلل من شأنه مهما حقق من نجاحات لجهة عمله.

وفي القطاع الحكومي يلاحظ أنه بالرغم من تطبيق نظام الجدارة في الخدمة المدنية فيما يتعلق بشروط شغل الوظائف والتدرج في السلم الوظيفي إلا أن ذلك لم يؤد إلى نشوء قيادات إدارية كافية لا من حيث العدد ولا من حيث القدرات، والذي يزيد من حجم المشكلة أنه بالرغم من محدودية العدد وتدني القدرات لهذه القيادات

” إن وجود قيادات إدارية في الجهاز الحكومي تدرك الأدوار المطلوبة منها والمعوقات المحيطة بها سواءً في داخلها أو في بيئاتها الخارجية، وقدرتها على التغلب على العقبات والمشكلات وتشكيل رؤى مستقبلية تواكب المتغيرات وتحقق الطموحات متطلب يأتي في أولوياتنا في الوقت الراهن.“



برقية : مهندسة  
ماتف : ٤٧٦٦٠٠  
تلكس : ٢٠١١٦٠



معهد الإدارة العامة  
ص.ب: ٢٠٥  
الرياض، المملكة العربية السعودية

قرار رقم (٩٨/٩٨) وتاريخ ١٤٠٥ / ٤ / ١٥

رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة  
بناءً على الملاحظات المخولة له نظاماً  
وبناءً على ما عرضته إدارة المعهد على مجلس الإدارة بجلسته رقم ١٤٠٥/١٣٨  
المنعقدة بتاريخ ١٤٠٥/٤/٢٤ بشأن تعديل لائحة الدراسة بالبرامج الإعدادية  
المعمول بها في المعهد .  
ولموافقة المجلس على اللائحة المقترحة .

يقرر ما يلي :

- ١ - الموافقة على لائحة الدراسة بالبرامج الإعدادية بالصيغة المرفقة بهذا .
- ٢ - تطبيق هذه اللائحة اعتباراً من تاريخ صدور هذا القرار .
- ٣ - يبلغ هذا القرار لمن يلزم لاعتماده .

بشأن

رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة

محمد أبو الخيل

١٤

معهد الإدارة العامة  
ص.ب: ٢٠٥  
الرياض - المملكة العربية السعودية

قرار رقم (٩٨ / ٨٥ / ٩٨) وتاريخ  
١٤٠٥/٤/٢٥ هـ

رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة  
بناءً على الملاحظات المخولة له نظاماً  
وبناءً على ما عرضته إدارة المعهد على مجلس الإدارة بجلسته رقم ١٤٠٥/١٣٨ المنعقدة بتاريخ ١٤٠٥/٤/٢٤ بشأن تعديل لائحة الدراسة  
بالبرامج الإعدادية المعمول بها في المعهد .  
ولموافقة المجلس على اللائحة المقترحة .

يقرر ما يلي :

- ١ - الموافقة على لائحة الدراسة بالبرامج الإعدادية بالصيغة المرفقة بهذا .
- ٢ - تطبيق هذه اللائحة اعتباراً من تاريخ صدور هذا القرار .
- ٣ - يبلغ هذا القرار لمن يلزم لاعتماده .

رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة  
محمد أبو الخيل

# من أجل وطن نليق به ويليق بنا



عبدالله بن متعب  
السميح \*

ثقافية، أكدت في حينها أن الحوار لدينا يتخذ منحى شعر (النقائض) أي أن الغاية منه هي هزيمة الطرف المقابل، ويؤسفني أن أكتب الآن ولم يزل مفهوم الحوار لدينا كما هو برغم كثير من الشعارات التي ترفع للاستهلاك الإعلامي، ورغم أنني أشرت هنا لشعر النقائض، فمن المجحف أن نعلق غياب مفهوم الحوار لدينا على تراثنا برغم ما فيه من سلبيات، ولا ننسى أنه تراث عظيم لم نقرأه قراءة متفحصة تستلهم ما فيه من إضاءات، وإذا كان (جيرير) و(الفرزدق) يمثلان الرأي الأحادي، فإن في علاقة الشاعر (الطرماح) بصديقه الشاعر (الكُميت بن زيد) ما يؤكد سعة الأفق وتقبل الآخر حيث يروي الجاحظ عنهما أن الطرماح كان قحطانياً، شيعياً، ينتسب للمدرسة الكوفية، وأن الكُميت كان عدنانياً سنياً ينتسب للمدرسة البصرية، وكانا صديقين، كل واحد منهما يرى صديقه بمنزلة الروح من الجسد.

يقول فولتير (إنني أختلف معك ولكنني على استعداد لأن أدفع حياتي ثمناً في سبيل دفاعك عن رأيك) لا أعتقد أننا سنصل لهذا المفهوم المتهور وفق ثقافتنا، ولكن هل لنا أن نؤمن بأن الحوار قيمة إنسانية ومدار رحب سنتجاوز من خلاله كل العوائق والإشكالات التنموية، لتعزيز المكانة التاريخية والحضارية لوطن نليق به ويليق بنا... ●

يقول فولتير (إنني أختلف معك ولكنني على استعداد لأن أدفع حياتي ثمناً في سبيل دفاعك عن رأيك) لا أعتقد أننا سنصل لهذا المفهوم المتهور وفق ثقافتنا، ولكن هل لنا أن نؤمن بأن الحوار قيمة إنسانية ومدار رحب سنتجاوز من خلاله كل العوائق والإشكالات التنموية

**الحوار** حالة من الوعي المتجاوز، والفكر المتجدد، لبناء الذات الإنسانية على أسس معرفية وأخلاقية في مناخ من التصالح الخلاق، الذي يعزز قيم الحياة ويرسخ معاني التحضر، بعيداً عن البواعث العرقية أو الإقليمية، أو الأيدلوجية، بحيث يكون المشترك الإنساني هو الإطار المقدس لذلك الحوار.

ومصطلح الحوار أصبح من المصطلحات السائدة في السنوات الأخيرة، وجزءاً من أدبيات المرحلة، نتيجة للمتغيرات السياسية والفكرية وثورة المعلومات، وشبكات التواصل الاجتماعي، وبات المصطلح سائداً في الوسائل الإعلامية، وعند التأمل فيما يتردد من أقاويل، وما يطرح من آراء، يتبين لمن يتجاوز قشور الجدل، أننا لم نزل في مرحلة رفع الشعار والتمرن على مقاربته فيما يغيب الفعل مقيداً بالرواسب الاجتماعية والعادات السلوكية الأحادية.

لا تعتقد أنك تحاور فيما أنت مضمّر النية للانتصار لرأيك، محاولاً استدراج محاورك بباقة من الكلمات اللطيفة التي تتوسل ولا تحاور، ولا تظن أنك تمارس الحوار وأنت تصغي لمحاورك ليس لفهم فحوى ما يقول، ولكن لكي تنتزع من قوله كلمة أو جملة من سياقها، ثم تتأولها بانحياز فج يناور ولا يحاور، ولا تقل إنك منفتح على كل الآراء وأن الإقناع هو غايتك المثلى فيما أنت تنطلق من حكم مسبق ونظرة نمطية (Stereotype) تصنف الآخر على أسس عرقية أو مذهبية أو أيولوجية.

قبل عشرين سنة كتبت عن مفهوم الحوار مقالة ساخرة بعنوان (حوارات جيرير والفرزدق) إثر قضية

معالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن الشقاوي:

## رعاية الأمير سطاتم تجسد اهتمام حكومة خادم الحرمين الشريفين بالشباب السعودي



حوار: عبدالعزيز الهدلق

أعرب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، عن تقديره واعتزازه ومنسوبي المعهد بالرعاية الكريمة لصاحب السمو الملكي الأمير سطاتم بن عبدالعزيز لحفل افتتاح فعاليات يوم الخريج والوظيفة السادس عشر، وقال: إن رعاية سموه لهذه الفعاليات تجسد اهتمام خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين، بحفظهما الله، بتأهيل الشباب السعودي للعمل في القطاعين الحكومي والخاص، مثنياً لسمو الأمير سطاتم، بحفظه الله، تشريفه واهتمامه ودعمه الدائم للمعهد.

وذكر معالي الدكتور الشقاوي أن المعهد يهدف من تنظيمه ليوم الخريج والوظيفة إلى الإسهام في دعم الجهات الحكومية بكفاءات سعودية وتوطين الوظائف في القطاع الخاص من خلال تعريف خريجي برامج المعهد الإعدادية بنشاطات هذا القطاع، والفرص والمزايا الوظيفية التي يقدمها، وكذلك التعريف بخريجي برامج المعهد الإعدادية للشركات والمؤسسات الأهلية. جاء ذلك في حوار خاص لمعاليه مع مجلة "التنمية الإدارية" بمناسبة إقامة فعاليات يوم الخريج والوظيفة السادس عشر تحدث خلاله أيضاً عن تفاصيل هذه المناسبة وفعاليتها، وعن البرامج الإعدادية التي ينفذها المعهد ودورها في تأهيل الشباب السعودي، وتلبية احتياجات سوق العمل من الأيدي العاملة الوطنية.

ونحن في معهد الإدارة العامة - إدارة وأعضاء هيئة تدريب وموظفين ودارسين - نشعر بالفخر والاعتزاز بهذا التشريف الذي سيكون له انعكاس إيجابي كبير على العاملين في المعهد والخريجين المقبلين على حياة عملية ووظيفية جديدة .

■ ما هي البرامج الإعدادية التي ينفذها المعهد وما هي أهدافها؟  
البرامج الإعدادية التي ينفذها المعهد هي أحد نشاطات التدريب التي يقدمها المعهد وتهدف إلى توفير قوى عاملة وطنية مدربة ومؤهلة للعمل على سد جانب من النقص في الكفاءات الوطنية المتخصصة

■ يرمي صاحب السمو الملكي الأمير سطاتم بن عبدالعزيز أمير منطقة الرياض فعاليات يوم الخريج والوظيفة التي ينظمها المعهد، ماهي كلمتكم بهذه المناسبة؟

إن رعاية سموه الكريمة لهذه المناسبة تجسد اهتمام خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين - حفظهما الله - بتأهيل الشباب السعودي للعمل في شركات ومؤسسات القطاع الخاص. وهي استمرار لما تعودناه من الدعم والاهتمام الكبيرين من قبل ولاة الأمر.





الأنظمة الجزائية (فوق الجامعي)، إدارة التسويق ( فوق الجامعي)، إدارة التمويل والاستثمار ( فوق الجامعي)، إدارة الموارد البشرية (فوق الجامعي). بالإضافة إلى أحد عشر برنامجاً لحملة الشهادة الثانوية، وهي: الأعمال البنكية، العمليات الفندقية، المبيعات، إدارة المستشفيات، إدارة المواد، السكرتير التنفيذي، برمجة الحاسب، تقنية شبكات الحاسب وأنظمة التشغيل، المحاسبة التجارية، عمليات التأمين، كتاب الضبط.

■ هل ينفذ معهد الإدارة العامة برامج إعدادية خاصة؟

يحرص المعهد على تلبية احتياجات الأجهزة الحكومية من الكفاءات الوطنية الشابة المؤهلة في المجالات التي تحتاجها لأداء أعمال خاصة بطبيعة عمل هذه الجهات. فمن بين خريجي هذا العام هناك (٧٣) خريجاً من دارسي البرامج الإعدادية الخاصة، حيث تخرج (٢٥) دارساً من حملة الشهادة الجامعية من برنامج الأنظمة الجزائية الخاص بهيئة التحقيق والادعاء العام، كما تخرج (٤٨) دارساً من حملة الشهادة الثانوية من برنامج كتاب الضبط الخاص بهيئة التحقيق والادعاء العام. وينفذ المعهد حالياً برامج: الأعمال الجمركية التنفيذية (جامعي) خاص بمصلحة الجمارك، الرقابة الجمركية (ثانوية) خاص بمصلحة الجمارك، الأنظمة الجزائية (جامعي) خاص بهيئة التحقيق والادعاء العام، كتاب الضبط (ثانوي) خاص بهيئة التحقيق والادعاء العام. وخلال العام التدريبي القادم سوف ينفذ المعهد - بمشيئة الله - ستة برامج إعدادية خاصة هي: الزكاة والضريبة (جامعي) خاص بمصلحة الزكاة والدخل، وبرنامج الأنظمة الجزائية (جامعي) خاص بهيئة التحقيق والادعاء العام، وبرنامج أنظمة وإجراءات الأحوال المدنية (جامعي) خاص بالإدارة العامة للأحوال المدنية، وبرنامج الإدارة الجمركية (جامعي) خاص بمصلحة الجمارك، وبرنامج الرقابة الجمركية (ثانوي) خاص بمصلحة الجمارك، وبرنامج الملازمين القضائيين (جامعي) خاص بديوان المظالم.

■ ما هو الهدف من تنظيم معهد الإدارة العامة ليوم الخريج والوظيفة؟

يهدف المعهد من تنظيمه ليوم الخريج والوظيفة إلى الإسهام في دعم الجهات الحكومية بكفاءات سعودية وتوطين الوظائف في القطاع الخاص من خلال تعريف خريجي برامج المعهد الإعدادية بنشاطات هذا القطاع، والفرص والمزايا الوظيفية التي يقدمها، وكذلك التعريف بخريجي برامج المعهد الإعدادية للشركات والمؤسسات الأهلية،

بأجهزة الدولة ومؤسسات القطاع الخاص، من خلال تأهيل حملة الشهادة الثانوية والجامعية في المجالات التي يحتاجها سوق العمل وتتراوح مدة الدراسة فيها ما بين سنتين وستين ونصف. وينفذ المعهد حالياً (٢٤) برنامجاً إعدادياً. وقد بلغ عدد الخريجين والخريجات من هذه البرامج، ومنذ تنفيذ أول برنامج إعدادي في العام ١٣٩١ / ١٣٩٢ هـ وحتى نهاية العام التدريبي الحالي ١٤٢٢ / ١٤٢٣ هـ أكثر من ثلاثين ألف خريج وخريجة.

■ كم يبلغ عدد خريجي البرامج الإعدادية لهذا العام، وما هي تخصصاتهم؟

عدد خريجي البرامج الإعدادية بلغ هذا العام (١٢٣٢) خريجاً وخريجة، منهم (٦٩٤) خريجاً في المركز الرئيس للمعهد بالرياض، و(٢٠٥) خريجين في فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، و(٢٠٣) خريجين في فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، و(١٢٠) خريجة في الفرع النسوي للمعهد. وحصل هؤلاء الخريجون والخريجات على شهادة الدبلوم في التخصصات التالية:

الدارسات القانونية (فوق الجامعي)، الرقابة المالية (فوق الجامعي)،



## خريجو برامج المعهد يحظون بتنافس الشركات على استقطابهم والعروض الوظيفية تفوق عددهم في كل عام

بالإضافة إلى التعرف على الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل في القطاعين الحكومي والخاص من خلال ما يقدم من عروض من القطاعين للاستفادة من ذلك في توظيف الخريجين. ومعهد الإدارة العامة يتقصى في هذه المناسبة احتياجات سوق العمل الوظيفية، ويشارك في طرح الموضوعات التي تسهم في معالجة العقبات ذات العلاقة بتطورات توظيف القوى العاملة السعودية وإحلالها محل العمالة الوافدة في مؤسسات وشركات القطاع الخاص. ويوم الخريج والوظيفة مناسبة مهمة تجمع بين الاحتفال بتخريج دارسي برامج المعهد الإعدادية وعدد من الفعاليات التي تناقش فيها القضايا البحثية والتجارب الميدانية ذات العلاقة، بهدف الوصول إلى حلول تؤدي إلى تحقيق وبصورة التفاهم المشترك بين المؤسسات والشركات في القطاع الخاص وبين المؤسسات التعليمية والتدريبية ومخرجاتها من القوى العاملة السعودية.

■ ما مدى توافق برامج المعهد الإعدادية مع احتياجات سوق العمل؟

تتولى إدارة تصميم وتطوير البرامج مراجعة وتدقيق خطط البرامج الإعدادية للتأكد من جودتها واستيفائها للمعايير والمتطلبات الفنية التي يجب مراعاتها في عمليات تصميم وتطوير وإعداد الحقائق التدريبية. كما تقوم الإدارة بإعداد الأدلة الفنية لتلك العمليات. ويسعى المعهد إلى أن تكون برامجه ملبية للاحتياجات الفعلية لسوق العمل، كما يحرص المعهد على تقديم برامجه وفق أحدث النظم والأساليب العصرية في مجال التدريب. ويقوم من أجل ذلك خبراء ومتخصصو التدريب والتطوير في المعهد بزيارات متعددة للدول المتقدمة والرائدة في مجال التدريب والتطوير الإداري في آسيا وأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية بهدف الاطلاع على تجاربها والاستفادة من خبراتها في هذا المجال. كما تخضع البرامج الإعدادية لتقويم مستمر لمعرفة مدى حاجة سوق العمل لخريجها، حيث يتم إيقاف أي برنامج يرى المعهد أنه حقق الاكتفاء من الأيدي العاملة الوطنية المؤهلة، كما يتم استحداث برامج جديدة وفقاً لاحتياج سوق العمل ومتطلباته.

كما أن الدارس في البرامج الإعدادية بمعهد الإدارة العامة لا يتلقى علوماً ومعارف فقط ولكنه يتلقى علوماً ومهارات، إضافة إلى أن المعهد يحرص على إكساب دارسيه مفاهيم وقيم العمل قبل تخرجهم، مما يجعلهم ينخرطون في سوق العمل مباشرة ودون الحاجة إلى تدريب أو تأهيل كغيرهم من الخريجين.

■ هل يمكن لمعاليكم أن تلقوا الضوء على جائزة المعهد لتوظيف خريجيه؟

يمنح معهد الإدارة العامة جائزة سنوية للشركة أو المؤسسة التي تقوم بتوظيف أكبر عدد من خريجي برامجه الإعدادية في حفل افتتاح فعاليات يوم الخريج والوظيفة السنوي، حيث يقدم درع المعهد لتوظيف خريجيه للفائز بهذه الجائزة تقديراً لجهوده في توظيف خريجي برامج المعهد الإعدادية.





## برامج إعدادية خاصة جديدة تنفذ العام القادم لديوان المظالم والأحوال المدنية

■ إلى أي مدى ترون أن العروض الوظيفية التي تقدم لخريجي المعهد تغطي هذا العدد من الخريجين؟

عدد الوظائف التي تعرض على خريجي المعهد وخريجاته يفوق في كل عام عدد الخريجين والخريجات، بل إن كثيراً منهم يتلقى عروضاً وظيفية وهو لا يزال في مرحلة التدريب بالمعهد ولم يتخرج بعد، وكثيراً منهم يبرم عقوداً وظيفية مع شركات أو مؤسسات أو بنوك وهو لم يتخرج بعد حرصاً من هذه الشركات والمؤسسات والبنوك على الظفر بهذه المجموعة من الخريجين أو أولئك فور تخرجهم وضمان عدم توجيههم لجهات أخرى. بمعنى أن هناك تسابق وتنافس على استقطاب خريجي المعهد، ولله الحمد. وهذا يعود لسمعة المعهد التي نفتخر بها ولسمعة خريجيه المعروف عنهم الانضباط والدقة في العمل والإنتاجية وإجادة مهارات أخرى إضافية كالتحدث بطلاقة باللغة الانجليزية وبالأخص في مجال التخصص.

وخلال هذا العام تلقى خريجو المعهد ٢١٨١ عرضاً وظيفياً، رغم أن عدد الخريجين ١٢٣٢ خريجاً وخريجة. مما يتيح للخريج مجالات أوسع لاختيار الوظيفة الأنسب له.

■ كم عدد الشركات والمؤسسات والهيئات المشاركة هذا العام في معرض التوظيف؟

تشارك (٢٢) شركة ومؤسسة حكومية وأهلية بأجنحة في معرض التوظيف الذي يقبمه المعهد ضمن فعاليات يوم الخريج والوظيفة السادس عشر. وتقوم هذه الهيئات والشركات والمؤسسات من خلال أجنحتها باستقبال الزائرين من خريجي ودارسي برامج المعهد الإعدادية، وتقدم لهم شرحاً عن مهامها وأنشطتها وطبيعة العمل فيها، بالإضافة إلى تعريفهم بالفرص الوظيفية المتوفرة لديها. ●



## أكثر من ثلاثين ألف خريج وخريجة دفع بهم إلى سوق العمل منذ بدء تنفيذ البرامج الإعدادية

ويأتي منح معهد الإدارة العامة لهذه الجائزة تحفيزاً من المعهد للشركات والمؤسسات في القطاع الأهلي نحو توظيف الكفاءات الوطنية المدربة والمؤهلة، وهي تمثل كذلك اعترافاً من معهد الإدارة العامة بجهود تلك الشركات والمؤسسات التي استقطبت خريجيه ووظفت أكبر عدد منهم. وقد حظيت جائزة معهد الإدارة العامة لتوظيف خريجيه خلال الأعوام الماضية بتنافس مشهود بين شركات ومؤسسات القطاع الأهلي، مما كان له أكبر الأثر في تسابق هذه الشركات والمؤسسات على استقطاب خريجي المعهد والفوز بتوظيف أكبر عدد منهم خصوصاً بعد أن لمست تلك الشركات والمؤسسات القدرة والمهارة الفائقة على الأداء والالتزام والإنتاجية التي يتحلى بها خريجو المعهد.



## وتبقى شعرة معاوية

# بين السكرتارية الإلكترونية.. وسكرتارية اللمسة العالية!

لعل معظمنا يتذكر شعرة معاوية -رضي الله عنه- الشهيرة حيث يقول: (لو أن بيني وبين الناس شعرة ما انقطعت، كانوا إذا مَدَّوها أرختها، وإذا أرخوها مددتها)، ولكن ما علاقتها بمقالنا هذا؟

إن موظفي السكرتارية الفعالة هم الذين يبقون شعرة معاوية بين السكرتارية الإلكترونية وهي السكرتارية المختصة بأداء مهامها إلكترونياً باستخدام أي وسيلة من وسائل التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (High Tech)، وبين سكرتارية اللمسة العالية (High Touch) وهي تعني أن جوهر السكرتارية إنساني وليس تكنولوجيا.

فالسكرتير الفعال لا يستطيع أن يستغني عن مهارات السكرتارية الإنسانية والمعتمدة على التواصل الإنساني الفعال مع الآخرين على اختلاف فئاتهم (الرؤساء، الزملاء، العملاء وغيرهم)، والتي تتطلب تنمية مهارات الاتصال الإنساني العديدة مثل مهارة التفكير ومهارة القراءة ومهارة التحدث ومهارة لغة الجسد وغيرها، والتي أسهم التطور العلمي والفلسفي بنشرها في مجال الأعمال المكتبية حيث يصدر الباحثون في هذا المجال العديد من الكتب والدوريات المتخصصة، وذلك إدراكاً منهم لدورها الهام في تحقيق أهداف المنظمات الحديثة على اختلاف نشاطاتها.

وختاماً شعرة معاوية تتطلب من السكرتير الذكي حساً تكنولوجياً وإنسانياً عالياً في مجال العمل ليستطيع التواصل مع الآخرين، وإنجاز أعماله بكفاءة وفعالية، لذا على السكرتير

في وقتنا الراهن ترك شعرة بينه وبين من حوله مع المحافظة على وجودها، لا تجذب بشدة ولا ترخ بتهاون، فحافظ على جسور الاتصال الإنساني قائمة بينك وبين الآخرين لتكسب التقدير والاحترام، وفي نفس الوقت حافظ على تطوير مهارات السكرتارية الإلكترونية حتى لا تفاجأ في يوم و ليلة بنفيك إلى مكان معزول عن أي معلم حضاري وبشري. •

فشل السكرتير في مواكبة التطور في مجال عمله ومقاومة التغيير في طريقة أداء العمل، وعدم سعيه للحصول على التدريب المناسب في مجال تقنيات السكرتارية الإلكترونية، يؤدي إلى عدم حصوله على ثقة إدارته العليا في كفاءته ومهاراته العملية

فالتواصل مع الآخرين بحد ذاته ليس غاية، وإنما وسيلة فعالة تساعد على تحقيق الأهداف، كما أن الاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل كما هو مخطط لها، كما يساعد على كسب الثقة خصوصاً عند إجراء التغيير في أساليب العمل من خلال اقتراح أعمال تطويرية كلية أو جزئية، وهو يساعد على حل الخلافات وسوء الفهم في الحال، كما ينمي شعور الموظف بالانتماء ويعمل على إشباع الحاجات النفسية الأساسية لدى الفرد مثل الرغبة في الاعتراف والمشاركة وتأكيد الذات.

وفي المقابل لا يستطيع السكرتير الناجح أن يستغني عن مهارات السكرتارية الإلكترونية والتي سهلت أداء العمل بسرعة ودقة عالية، كما أسهمت في خفض تكلفة أداء العمل على المدى البعيد، وذلك في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي نعيشه من حولنا في كافة المجالات ومنها التطور

# أخلاقيات المهنة السامية !

يكثر

الحديث اليوم عن موضوعات معينة في مجال الإدارة الصحية يعتقد البعض أنها لم تكن موجودة من قبل، أو أنها جاءت مع تفاعلات الحداثة الطبية الحالية. فما نسمعه الآن في مجالات أخلاقيات أو آداب المهنة في الرعاية الصحية وما يتعلق بها من إدارة المخاطر في المنشآت الصحية، وإدارة الجودة الشاملة، وحقوق المرضى، والسرية، والكرامة، والإنصاف والمساواة، وعدالة توزيع الموارد الصحية .. وغيرها، هو في الحقيقة من الأمور الضاربة في تاريخ الممارسة الطبية.

فمبادئ أخلاقية في الممارسة الصحية المهنية مثل تحقيق أو توكي المنفعة، وعدم الإيذاء نجدها متمثلة بوضوح في " قانون حمورابي " ( الملك البابلي الحكيم الذي التف تحت رايته الآشوريون والبابليون قبل الميلاد بألفي سنة ) الذي يشتمل على نظام للأطباء جاء فيه: " إذا أحدث الطبيب جراحة كبرى للمريض بمبضع من البرونز، وانتهت بشفاء المريض، أو أنقذ عينه من ورم بطنه بمبضع من البرونز، فجزاؤه عشرة مثاقيل من الفضة ، وإذا أحدث الطبيب جراحة كبرى للمريض بمبضع من البرونز ومات المريض، أو بطنه له ورماً في عينه بمبضع من البرونز وفقد المريض بصره، قطعت يد الطبيب " .. ويمكنك أن تدرك من ذلك كم كان يستدعي الأمر الكثير من الشجاعة لكي يصبح المرء طبيباً في بابل القديمة. كما يمكن التعمق فيما عرف بقسم " ابقراط " ( المولود بجزيرة " قوص " اليونانية في بداية القرن الخامس قبل الميلاد والذي أصبح رائد أو أبو الطب والأطباء في العالم ) والذي يحتوي على أعلى المثل في مهنة الطب مثل عدم الإيذاء، وخصوصية وكرامة المريض، واحترام عدم كشف العورات، والسرية، والتي نراها فيما بعض ما جاء في هذا القسم كما يلي: " ... وأن أستعمل طبي قدر طاقتي وجهدي في معاونة المرضى، لا في أذى الناس وارتكاب الأثام، ولا أصف سماً لأحد، ولا أشير به، وأن أحيي حياتي وفني بهالة من الطهر ... " .. وأيما منزل دخلته فإنما أدخله لمساعدة المرضى، ولا أؤذي أحداً عن عمد ولا أرتكب فاحشة، ولا أعبت بجسد رجل أو امرأة، حراً أو رقيقاً، وأيما شيء رأيته أو سمعته أو سر اطلعت عليه خلال

عملي مع الناس كطبيب فلن أبوح به أو أفشيهِ...". وفي عهد الإمبراطورية الإسلامية درس المسلمون الطب وتفوقوا فيه وبلغ الطب العربي أوجه على يد الرازي وابن سينا، وظهر في قرطبة عاصمة الإمبراطورية الإسلامية الغربية ابن زهر وابن رشد. وكان " ابن رشد " طبيباً فاضلاً عن جدارة ، وقد بلغ من إخلاصه لفنه - على ما يقال - أنه لم ينكص عن أداء واجبه طوال حياته العاملة سوى ليلتين: ليلة زفافه وليلة موت أبيه. كما أسس العرب العديد من المستشفيات الممتازة كان أهمها مستشفيات بغداد وقرطبة والقاهرة .. ولكي ندرك دلالة كلمة " ممتازة " يكفي الإشارة إلى أنه كان في مستشفى المنصور بالقاهرة مكتبة ضخمة، وحديقة لاستنابت الأعشاب الطبية، ومستوصف، وساحات للمحاضرات، وكان بها خمسون قارئاً للقرآن يرتلون بالليل والنهار، وفئة من رواة القصص لتسليّة النزلاء، وكان كل مريض يعطى عند مغادرته المستشفى مبلغ من المال يعينه على اجتياز فترة النقاهة وإلى أن يتيسر له استئناف العمل والنشاط.

إن هذه الكلمات البسيطة عن ضرورة توافر قيم أخلاقية تحكم الممارسة المهنية في مجال الرعاية الصحية، والموجودة فعلياً منذ آلاف السنين تجعل المرء يتذكر لماذا وكيف تمنع امرأة من الولادة بمستشفى ما بسبب عدم وجود خطاب تحويل رسمي معها ! .. أو يتم رفض علاج فقير مصاب بكسر في حادث نظراً لعدم قدرته على دفع مقدم التكاليف الطبية في مستشفى خاص .. أو سفر طبيب لحضور مؤتمر بالخارج رغم إدخاله لمرضى بمستشفى حكومي يعمل به، وعلى هؤلاء المرضى أن ينتظروا عودة سيادته من الخارج حتى يعالجهم .. أو تعامل الممرضة ذات الصوت المرتفع مع المرضى بالزجر والنهر مستغلة حاجتهم للعلاج أو عدم قدرتهم على تحمل التكاليف العلاجية في مكان آخر .. وهؤلاء الأطباء وأعضاء هيئة التمريض الذين لا يراعون حرمة كشف العورات، خاصة للرجال أو إذ كان ذلك بلا ضرورة طبية .. وغيرها .. وغيرها مما نسمعه اليوم وتتناقله الصحف ووسائل الإعلام .. ولا نستطيع إلا أن نقول كم من الخطايا ترتكب باسم أيتها الرعاية الصحية !!



أ. محمد عوض عثمان \*

في تقرير نشرته مجلة التدريب الأمريكية:

## ملاحص صناعة التدريب في عام ٢٠١١م

إعداد/ د. عجلان الشهري

التقارير السنوية الرصينة عن صناعة التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية، ويعد هذا التقرير من البيانات الموثوقة التي يعتمد عليها في البيانات الخاصة بالميزانية، التوظيف، ومختلف البرامج التدريبية. وخلال عام ٢٠١١م، أجريت الدراسة الاستكشافية عن صناعة التدريب بالتعاقد مع إحدى الشركات المتخصصة، والتي نفذت هذه الدراسة في شهر يونيو ٢٠١١م، وقد شارك في تنفيذ هذه الدراسة مجلة التدريب والتقنية، واستهدفت كعينة (٧٩٠) من الشركات في البيئة الأمريكية والمؤسسات التعليمية والتدريبية والتي توظف (١٠٠) موظف فأكثر، وفيما يلي ملاحص عن صناعة التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية لعام ٢٠١١م.

أظهر التقرير أن ما نسبته (٢٩٪) من الشركات والمؤسسات المستهدفة تعد مؤسسات صغيرة والتي يتراوح عدد الموظفين فيها من (١٠٠) إلى (٩٩٩) موظف، كما أنه ما نسبته (٤٠٪) تعد من الشركات والمؤسسات المتوسطة والتي يتراوح فيها عدد الموظفين من (١٠٠٠) إلى (٩٩٩٩) موظف، في حين أن ما نسبته (٣١٪) التي شملها المسح الميداني تعد من الشركات والمؤسسات الكبيرة والتي يبلغ فيها عدد الموظفين أكثر من (١٠٠٠٠) موظف فأكثر.

لا شك أن التدريب صناعة رائدة لمن يحسن سبر غورها واكتشاف مكوناتها. ومن هذا المنطلق تنشر مجلة التدريب الأمريكية Training Magazine سنوياً، تقريراً شاملاً عن صناعة التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي يعتمد على إجراء دراسة ميدانية بالتركيز على عدد من المحاور. وفي هذا العام تم التركيز على حجم النفقات والميزانيات المخصصة للتدريب، ومجال ونسب التدريب المتوقع التركيز عليه في العام القادم بناء على مؤشرات العام الحالي، ومتوسط تكلفة ساعة التدريب لكل متدرب، ومتوسط عدد ساعات التدريب المخصصة لكل متدرب، والفئة المستفيدة من التدريب في الشركات والمؤسسات عينة الدراسة، ونسب مستوى التغير في ميزانيات التدريب، والعوامل المؤثرة في نمو وانخفاض ميزانية التدريب، ونسب التمويل المتوقع تخصيصه لمشاريع التعلم في العام القادم، وطرق التدريب التي تم توظيفها ومدى الاعتماد على المصادر الخارجية في تنفيذ التدريب، ويمكن من خلال هذه المحاور التعرف على مجالات وأبعاد واتجاهات التدريب الحديثة حتى يمكن تطوير هذه الصناعة ومكوناتها الرئيسية. وقد تزامن هذا التقرير في العام ٢٠١١م، مع احتفالية المجلة بعامها الثلاثين، وجهودها الحثيثة في استمرارها إصدار ونشر مثل هذه



ويظهر الجدول التالي متوسط تكلفة المتدرب سنوياً في الشركات والمؤسسات عينة الدراسة خلال الفترة ٢٠٠٩ - ٢٠١١ م

العام	متوسط تكلفة المتدرب سنوياً		
	كبيرة	متوسطة	صغيرة
٢٠٠٩	٨٨٦ دولاراً	٩٧٥ دولاراً	١١٧٦ دولاراً
٢٠١٠	٦٧١ دولاراً	٧٠٢ دولاراً	١٠٧٦ دولاراً
٢٠١١	٣٧٥ دولاراً	٧٦١ دولاراً	٩٢٢ دولاراً

وعن متوسط الساعات المخصصة للتدريب التي حصل عليها كل متدرب، فقد أظهر التقرير أنه خصص ما متوسطه (٣٩,٣) ساعة تدريب في جميع الشركات والمؤسسات في عام ٢٠١١ م، في حين خصص في العام ٢٠١٠ م ما متوسطه (٤٠,١) ساعة تدريب لكل موظف، وهذا يشير إلى انخفاض عدد الساعات المخصصة للتدريب. ويوضح الجدول التالي متوسط عدد الساعات المخصصة للتدريب لكل موظف بحسب حجم الشركات والمؤسسات

العام	متوسط عدد الساعات المخصصة سنوياً لكل موظف بحسب نوع الشركة		
	كبيرة	متوسطة	صغيرة
٢٠١٠	٣٦,٧	٤٠,٦	٤٠,٩
٢٠١١	٤٩,٥	٣٧,٣	٣٦,٦

أما المستفيدون من التدريب، فقد أظهر التقرير أن متوسط النفقات المخصصة لتدريب التنفيذيين بلغت (١٠٪)، في حين بلغت (٢٤٪) للمديرين والمستشارين من التدريب، أما نسبة غير المديرين وغير المستشارين من التدريب فقد بلغت (٢٥٪)، في حين بلغت نسبة النفقات المخصصة لتدريب الموظفين ما نسبته (٤١٪)، وعند السؤال عن متوسط أعداد المتدربين ومدى تغيرها عن الأعوام السابقة، أظهر التقرير أن أكثر من نصف العينة (٥٥٪) أشاروا إلى أن الأعداد بقيت كما هي في العام السابق، في حين أشار (٢٩٪) إلى زيادة أعداد المتدربين، أما (١٦٪) فقد أشاروا إلى انخفاض أعداد المتدربين. وعن التغير في ميزانية التدريب في الشركات والمؤسسات في العام ٢٠١١ م، أظهر التقرير أن ما نسبته (٤٣٪) من الشركات والمؤسسات بقيت ميزانياتها على ما هي عليه، في حين أن ما نسبته (٣٢٪) أشاروا إلى نمو هذه الميزانية عن العام السابق، أما ما نسبته (٢٥٪) فقد أشاروا إلى أنها انخفضت عن العام المنصرم.

## خدمات التدريب تركز في مجملها على توظيف التقنية في أنشطة التعلم والتدريب

وقد تنوعت مجالات الشركات والمؤسسات في الخدمات الصحية والطبية، الضيافة، البنوك، المالية، النقل، التقنية والبرمجيات، الحكومة، تجارة الجملة، تجارة التجزئة، التأمين، العقارات، الأمن، السلامة، الاستشارات، خدمات الأعمال، الاتصالات، الصناعة، الإدارة العامة، الخدمات التعليمية، المؤسسات الأكاديمية، المقاولات، وجاء ترتيب تلك الشركات والمؤسسات وفقاً لحجمها كما يلي: الخدمات الصحية والطبية (١٧٪)، البنوك والمالية (١٤٪)، المؤسسات الصناعية، التأمين والمؤسسات العقارية (٩٪)، الخدمات التعليمية والمؤسسات الأكاديمية (٨٪)، خدمات الأعمال، التقنية والبرمجيات (٧٪)، الحكومة والمؤسسات العسكرية، النقل، المرافق (٦٪)، الاتصالات، الضيافة، تجارة الجملة والتجزئة (٣٪)، الإدارة العامة (٢٪)، الأمن، السلامة، الاستشارات، المقاولات (١٪).

أما عن حجم الإنفاق على التدريب في العام ٢٠١١ م، فقد نما بما نسبته (١٣٪) عن العام ٢٠١٠ م، حيث وصل إلى ما مجموعه (٥٩,٧) بليون دولار، ويتضمن نفقات التدريب من ميزانيات، وتقنيات ورواتب موظفين، وقد كان حجم هذا الإنفاق منذ العام ٢٠٠٦ م حتى ٢٠١٠ م على التوالي (٥٥,٨)، (٥٨,٥)، (٥٦,٢)، (٥٢,٢)، (٥٢,٨) بليون دولار. وكان متوسط الميزانيات السنوية بحسب نوع المنشآت كما يظهر في الجدول التالي:

نوع المنظمة	كبيرة	متوسطة	صغيرة
شركة	غير محدد	١,٨٠٠,٠٠٠	٢٥٦,١٠٠
تعليمية	٩٩٦,٨١٨	٣٩٨,٥٣٣	٣٨٨,٥٧١
حكومية	٥,٨٥٢,٠٠٠	١,٧٧٥,٨٠٠	٢٢٥,٢٧٦
صناعة وتوزيع	٢٨,٨٦٠,٧٤٤	٧,٨٤٣,٥٤٢	٣٣٢,٣٣٣
غير ربحية	١٢,٠٩٣,٣٢٠	١,٢٣٤,١٢٥	١٧٩,٧٩١
جملة وتجزئة	٤٦٦,٦٦٧	١,٦٥٦,٢٥٠	١٨٥,٧٧٨
خدمات	١٢,٤٠٣,١٤٤	٢,٢١٢,٣٤٢	٢٥٢,٩٢٨

كما أظهر التقرير أنواع منتجات وخدمات التدريب التي تعتمدها الشركات والمؤسسات توفيرها خلال العام ٢٠١٢ م، والتي تحدثت في (٢٣) منتجاً وخدمة، ركزت في مجملها على توظيف التقنية في أنشطة التعلم والتدريب. جاءت أنظمة وأدوات التعلم الإلكتروني في مقدمتها بنسبة (٣٨٪)، تليها أنظمة وأدوات تأليف المحتوى الإلكتروني وقاعات التدريب بنسبة (٢٢٪)، تليها تطوير المحتوى ونظم إدارة التعلم (٣٠٪)، أدوات وبرامج العروض التقديمية والاستشارات (٢٥٪)، تليها أنظمة ومنتجات المؤتمرات السمعية والاتصال المرئي عبر الشبكة، ومنح الشهادات (٢٤٪)، تليها أدوات التحليل والقياس (٢٣٪)، تليها الألعاب الإلكترونية والمحاكاة (٢٢٪)، تليها تصميم مقررات المواد التعليمية والتدريبية (٢١٪)، تليها التعلم المتنقل (٢٠٪)، تليها أنظمة وأدوات إدارة المعرفة (١٧٪).

أما عن تكلفة التدريب لكل متدرب في الشركات والمؤسسات عينة الدراسة، فقد أظهر التقرير أن متوسط تكلفة المتدرب في جميع الشركات والمؤسسات عينة الدراسة لعام ٢٠١١ م بلغ (٧٤٩) دولاراً أمريكياً، فيما بلغت في العامين السابقين (١٠٤١)، (١٠٣٦) دولاراً أمريكياً على التوالي.



المهارات الشخصية، التدريب على أنظمة تقنية المعلومات، التدريب على تطبيقات الحاسب الآلي المكتبية، التدريب في مجال خدمة العملاء، التدريب في مجال المبيعات، التدريب الإلزامي، والتدريب المتخصص (صناعة، هندسة، محاسبة... الخ)، ويوضح الجدول التالي تلك النسب المتوقعة للتمويل مقارنة بالسنة الماضية.

م	المجال	النسبة (%)			
		أكثر	نفس النسبة	أقل	غير محدد
١	تنمية مهارات التنفيذيين	١٣	٥٢	٩	٢٦
٢	التدريب في مجال الإدارة والإشراف	٢٦	٥٢	١٠	١٢
٣	تنمية المهارات الشخصية	١٧	٥٨	١٢	١٣
٤	تنمية المهارات في مجال التقنية	١٨	٥١	١٢	١٩
٥	التدريب على تطبيقات الحاسب الآلي المكتبية	١٣	٥٦	١٤	١٧
٦	التدريب في مجال خدمة العملاء	٢٠	٦٢	٧	٢١
٧	التدريب في مجال المبيعات	٢٢	٣٤	٤	٤٠
٨	التدريب الإلزامي	٢١	٦٦	٤	٩
٩	التدريب المتخصص	١٤	٥٩	٨	١٩

وحدد التقرير أسباب نمو أو انخفاض ميزانية التدريب في الشركات والمؤسسات محل الدراسة في العديد من العوامل يوضحها الجدول التالي

#### عوامل نمو أو انخفاض ميزانية التدريب

م	العامل	%	
		النمو	الإنخفاض
١	زيادة/ تقليل عدد المدربين	٥٢	٤٨
٢	زيادة/ تقليل عدد المتدربين	٦٢	٢١
٣	زيادة/ تقليل مجالات التدريب	٦٧	٢٤
٤	زيادة/ تقليل المشاركة في الفعاليات التدريبية الخارجية.	٢١	٤٢
٥	زيادة/ تقليل عدد المدربين من الخارج/مستشار الاستثمار	٢٣	٢٧
٦	شراء تقنيات جديدة	٤٧	٠
٧	مواصلة الميزانية لتعكس ارتفاع التكاليف	٢٦	٥٠
٨	أخرى	٨	٦٢

وعن مجالات التعلم والتدريب المتوقع تمويلها في العام القادم ٢٠١٢م، فقد أظهر التقرير أن هناك عدة مجالات تركز على تنمية مهارات التنفيذيين، التدريب في مجال الإدارة والإشراف، تنمية

توظيف التعلم والتدريب المزيج (Blended learning) (التدريب وجهاً لوجه، ومن خلال وسائط التقنية)، كما أنه ما نسبته (٢٢٪) من ساعات التدريب تمت من خلال توظيف تقنيات التعلم والتدريب الإلكتروني (أنظمة دعم التعلم والتدريب الإلكتروني، أدوات التعلم الإلكتروني الكاملة، أدوات التطبيقات والمحاكاة، الفصول والقاعات الافتراضية، نظم إدارة المحتوى). ويظهر الجدول التالي نسب توظيف التقنية وفق مجالات التدريب المستهدفة في تلك الشركات والمؤسسات

م	المجال	%
1	تنمية مهارات التنفيذيين	39
2	التدريب في مجال الإدارة والإشراف	48
3	تنمية المهارات الشخصية	38
4	تنمية المهارات في مجال التقنية	60
5	التدريب على تطبيقات الحاسب الآلي المكتبية	59
6	التدريب في مجال خدمة العملاء	36
7	التدريب في مجال المبيعات	42
8	التدريب الإلزامي	73
9	التدريب المتخصص	50

وعن مدى الاعتماد على المصادر الخارجية (التعهيد) في التدريب في الشركات والمؤسسات، أشار التقرير إلى أن العام ٢٠١١م شهد نمواً ملحوظاً في متوسط تكلفة الاعتماد على المصادر الخارجية في التدريب، حيث وصلت تلك النفقات إلى ما مجموعه (٦٠٦,٥٦٣) مليون دولار، والتي كانت في العام السابق (٢٥٧,٨٧١) مليون دولار أمريكي، وأشار التقرير إلى أن متوسط ما خصص لهذه المصادر الخارجية كانت نسبته (٢٣٪) من إجمالي ميزانية التدريب.

وقد تنوعت مجالات الاعتماد على تلك المصادر الخارجية في التدريب في كافة الشركات والمؤسسات، والتي تحدت في توفير المدربين، توفير نظم إدارة المحتوى (التسجيل، تحميل البيانات)، نظم إدارة المحتوى (تشغيل واستضافة)، دعم المتعلم، تطوير محتوى العميل، ويوضح الجدول التالي مجالات ونسب تلك المصادر الخارجية في التدريب

م	المجال	% الاستعانة بمصادر خارجية (التعهيد)		
		ليس هناك استعانة	بعض الاستعانة	استعانة كاملة
١	توفير المدربين	٤٩	٤٧	٤
٢	توفير نظم إدارة المحتوى	٧٩	١٨	٣
٣	نظم إدارة المحتوى	٦٠	٢٢	١٨
٤	دعم المتعلم	٨١	١٨	١
٥	تطوير محتوى العميل	٥٣	٤٣	٤

ومن خلال محتويات تقرير الدراسة السابق عن صناعة التدريب في العام ٢٠١١م، يظهر أن هناك مؤشرات عديدة يمكن لشركات ومؤسسات التدريب الاستفادة منها، كما يمكن الاستفادة من محتويات الدراسة من قبل المسؤولين عن صناعة التدريب في مختلف الشركات والمؤسسات في القطاعين العام والخاص، من أجل تطوير عملية التدريب وتنفيذها. ●

## التقنية لا تزال تشكل عامل قوة في مجال التدريب

وحيث إن التقنية تعد عاملاً حاسماً في التدريب في تلك الشركات والمؤسسات عينة الدراسة، فقد أشار التقرير إلى أن التقنية لا تزال تشكل عامل قوة في مجال التدريب، لكن لم تظهر نمواً ملحوظاً في العام ٢٠١١م، حيث انخفض عدد ساعات التدريب المقدمة من خلال الشبكات الاجتماعية.

وإجمالاً فإن ما يقارب (٤٢٪) من ساعات التدريب تمت في تلك الشركات والمؤسسات من خلال التدريب وجهاً لوجه في قاعة التدريب، في حين أن ما نسبته (٢٤٪) من ساعات التدريب تمت من خلال





الرياض



الوطن

## لماذا يوظفون خريجي المعهد؟



أ. سليمان بن عبيد  
العنزي\*

يعتبر الالتزام بالوقت قيمة مقدسة في ثقافة وتاريخ معهد الإدارة العامة حتى إن بعض المحبين من المتدربين والطلاب يعبرون عن ذلك بأن "المعهد متشدد" في مسألة الوقت، ونحن نقول إن "المعهد ملتزم" بالوقت فقط

وقد لفت نظري تركيز بعض مسؤولي التوظيف على كون خريج معهد الإدارة العامة جاهزاً للعمل وقد لا يحتاج إلى تدريب في بداية عمله في الشركة أو المؤسسة، فهو يعرف مسبقاً ما الذي يجب القيام به إضافة إلى مهارات الاتصال الجيدة لديه، وتفسير ذلك يتمثل في عاملين مهمين؛ أولهما طبيعة الدراسة في المعهد والتي تقوم على أساس تدريبي تفاعلي وليس على أساس تعليمي بحت كما في أغلب المؤسسات التعليمية، حيث تتضمن المقررات الدراسية ورشا تطبيقية وتشكيل فرق عمل من الطلاب لتنفيذ المهام المطلوبة منهم ونشاطات تطبيقية تعتمد على التفاعل والتعاون وتوزيع المهام، كما أن الطلاب يدرسون مهارات التعامل مع الآخرين ومهارات الاتصال وطرق العرض والإلقاء ضمن مقرراتهم الدراسية. أما السبب الثاني فيتمثل في التدريب على رأس العمل والذي يطبقه المعهد بالتعاون مع منظمات القطاع العام والخاص، حيث يتوجب على أي طالب أن ينخرط في برنامج تدريبي في إحدى الشركات أو المؤسسات ذات العلاقة بالتخصص. ويتم تقييم أداء الطالب من خلال مشرف عملي يتبع للجهة التي يتدرب فيها الطالب ومشرف علمي من المعهد.

ومن أهم المميزات مهارة اللغة الإنجليزية لدى خريجي المعهد وقدرتهم على التحدث والكتابة فيها كون لغة الدراسة في برامج المعهد الإعدادية هي اللغة الإنجليزية، والتي يحرص المعهد على استقطاب المتخصصين في تعليمها من الناطقين بها كلغة أولى. وقد تتعدد الأسباب التي أدت إلى هذا الإقبال الكبير على توظيف خريجي المعهد كونهم يمتلكون قيم العمل المطلوبة لدى مسؤولي التوظيف، ولكن ذلك لا يمنع طلاب المعهد من العمل بطاقتهم القصوى والاستفادة من فرص التعلم والتدريب أثناء دراستهم، وعدم الركون إلى الصورة الذهنية الإيجابية لخريجي المعهد. ●

قد لا يتساءل منسوبو معهد الإدارة العامة عن أسباب إقبال شركات ومنظمات القطاعين الخاص والعام على توظيف خريجي المعهد، وذلك بحكم عملهم في المعهد ومعرفتهم بالبيئة التعليمية ونقاط القوة الموجودة في برامج المعهد، ولكنني كنت أتساءل دائماً عن دوافع رغبة مسؤولي الموارد البشرية في توظيف خريجي المعهد!

ومن خلال العمل في إدارة خدمات المتدربين في المعهد، ومن ثم التواصل مع مسؤولي التوظيف في الشركات والمؤسسات وكذلك الوزارات والهيئات الحكومية وشبه الحكومية؛ لاحظت تكرار المواصفات والقيم التي يراها أولئك في خريجي المعهد، ومن أبرزها الالتزام، الجدية، الاحترافية، المهارات المعرفية بما في ذلك إتقان اللغة الإنجليزية، والمهارات السلوكية الإيجابية.

وبالنظر عن قرب للبيئة الدراسية في معهد الإدارة العامة؛ يتضح سبب تمتع خريجي المعهد بهذه المواصفات وإيمانهم بتلك القيم، فعلى سبيل المثال؛ يعتبر الالتزام بالوقت قيمة مقدسة في ثقافة وتاريخ معهد الإدارة العامة حتى إن بعض المحبين من المتدربين والطلاب يعبرون عن ذلك بأن "المعهد متشدد" في مسألة الوقت، ونحن نقول إن "المعهد ملتزم" بالوقت فقط لاغير! ومن الطبيعي أن يلتزم الطالب بالوقت على مدار أكثر من عامين يقضيها في المعهد، لأن موظفي المعهد -أعضاء هيئة تدريب وإداريين وفنيين- ملتزمون بالوقت وهو ما تسهل ملاحظته من خلال زيارة واحدة للمعهد سواء في بداية الدوام الرسمي أو عند نهايته، وبالطبع عند بداية أوقات المحاضرات ونهايتها. وما قد لا يعرفه الزائر أمر عجيب؛ فقد يكون معهد الإدارة العامة من المنظمات النادرة التي لا تستخدم كشف -أو بيان- الحضور والغياب في رصدها لمدى التزام موظفيها! إن الدارس في مثل هذه البيئة لابد وأن يتبنى قيمة المحافظة على الوقت حتى وإن لم يكن يتمتع بها سابقاً.



أغلب المشاكل القانونية تعود  
لعدم معرفة الحقوق والواجبات المدنية:

**الثقافة الحقوقية في المجتمع..  
المواطن آخر من يعلم!**



## المشاركون في القضية:

■ الدكتور بندر بن محمد العبيان، رئيس هيئة حقوق الإنسان.

■ الدكتور مفلح بن ربيعان القحطاني، رئيس الجمعية الوطنية لحقوق الإنسان.

■ الدكتور أيوب بن منصور الجربوع، أستاذ القانون الإداري، عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة.

■ المحامي غالب بن سند الروقي، المستشار القانوني والمحامي في المحكمة الكبرى بالرياض.

## ينظم الحياة

حول أهمية وجود ثقافة قانونية في المجتمع، يقول د. أيوب الجربوع: «القانون مهم فهو ينظم الحياة في المجتمع من خلال ما يتضمنه من ضوابط وأحكام وقواعد، ويلتزم أفراد المجتمع بها، ويترتب على مخالفتهم لها إيقاع جزاء عليهم من قبل السلطة العامة. ونتيجة لهذا الدور الهام والجوهرى للقانون فإنه يلزم أن تكون أحكامه معلنة ومنشورة ومتاحة». والمتأمل بوضع المجتمع يتبين له وجود ضعف ملموس في الثقافة القانونية لدى الكثير من فئات المجتمع سواء كانوا رجالاً أم نساء، كما أن هذا الضعف ظاهر لدى الكثير ممن هم في وظائف قيادية في الكثير من الأجهزة الحكومية.

وعن أهم أسباب ذلك الضعف، يقول د. الجربوع: «إحجام الكثير من الأشخاص عن تثقيف أنفسهم من الناحية القانونية والحقوقية يؤدي بهم إلى ارتكاب أخطاء قانونية تضطرهم إلى اللجوء إلى القانونيين والمحامين بحثاً عن العلاج، وهو أمر كان بإمكانهم تحاشيه لو كان لديهم معرفة مسبقة بأحكام القانون». مؤكداً أن الأنظمة والقوانين متوفرة حالياً في بعض المواقع كموقع هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، والمركز الوطني للوثائق والمحفوظات، إلا أن الكثير من الجهات الحكومية لا تتبج للمخاطبين الاطلاع على اللوائح والقرارات التنظيمية الصادرة عنها.

ويرى د. الجربوع أن من أسباب ضعف الثقافة الحقوقية والقانونية أيضاً قلة الدورات القانونية المتخصصة التي تقوم بنشر البحوث والدراسات القانونية، وعدم قيام الكثير من الصحف اليومية بتخصيص صفحات للثقافة القانونية تساهم في نشر الثقافة القانونية والحقوقية من خلال التطرق لموضوعات قانونية تمس المجتمع بفئاته المختلفة. إضافة إلى عدم وجود مقررات تعليمية في مقررات التعليم العام أو الجامعي تركز على بعض جوانب الثقافة القانونية والحقوقية التي تتناسب وسن المخاطبين. وضعف الدور الذي تقوم به منظمات المجتمع المدني في نشر الثقافة الحقوقية والقانونية.

ويفيد د. الجربوع أن زيادة الثقافة القانونية لدى أفراد المجتمع بفئاته المختلفة يساهم في

حملهم على احترام القوانين والأنظمة وتجنب مخالفتها، كما أنه من ناحية أخرى يؤدي إلى تقليل المنازعات والقضايا التي ترفع للجهات القضائية.

وعن الأساليب الفاعلة لزيادة الثقافة القانونية يطالب د. أيوب الجربوع أن تقوم الجهات المعنية بإصدار أدلة قانونية، ومن ذلك دليل يسمى «دليل الموظف» يوضح بشكل مختصر الأنظمة واللوائح المخاطب بها، وكذلك بيان بحقوقه وواجباته والإجراءات التي تتعلق بوضعه الوظيفي، ودليل للطالب يسمى «دليل الطالب»

يوضح بشكل مختصر الأنظمة واللوائح المخاطب بها، وكذلك بيان بحقوقه وواجباته والإجراءات التي تتعلق بوضعه كطالب، ودليل للجهات القضائية يوضح بشكل مختصر الأنظمة واللوائح المتعلقة بمرفق القضاء مع بيان الاختصاصات القضائية والإجراءات الواجبة الإتيان أمامها. على أن تكون هذه الأدلة متاحة للعموم مع وضعها على المواقع الرسمية للجهات المعنية.

كما يرى د. الجربوع أهمية استحداث ندوات وورش عمل وبرامج تدريبية قانونية يحضرها

من يكلفون بوظائف قيادية قبل ممارستهم لمهام الوظيفة، وذلك يساعدهم من الناحية القانونية للتعامل مع ما يواجهونه من مشاكل واقعية، والعمل كذلك على نشر الأحكام والمبادئ القضائية تحقيقاً لما تقضي به الأنظمة القضائية حتى يعلم الجميع بتلك المبادئ. وإيجاد برامج تلفزيونية تركز على جوانب قانونية تهتم بفئات المجتمع المختلفة. ودعم نشر البحوث القانونية المتعلقة بالثقافة القانونية.

ويطالب أن تقوم الأجهزة الحكومية بنشر اللوائح والقرارات التنظيمية الخاصة بها على مواقعها الرسمية. وأن تقوم كذلك الجامعات



**د. أيوب الجربوع؛  
زيادة الثقافة  
القانونية لدى أفراد  
المجتمع تساهم في  
احترام القوانين  
والأنظمة وتجنب  
مخالفتها**

**هل** يعرف المواطن السعودي كافة حقوقه القانونية وما له وما عليه؟ وهل يملك المعرفة والوعي الكافيين ليعيش تحت مظلة قانونية يحكمها العدل والمساواة؟ وإلى أي مدى تغيب الثقافة القانونية في المجتمع (الحقوق والواجبات)؟ ومن هو المسئول عن هذا الضعف الثقافي إن وجد؟ وماذا فعل مسئولو الأجهزة الحكومية المعنية إزاء نشر الثقافة الحقوقية لدى المواطنين والتعريف بها؟ تساؤلات نحاول الإجابة عليها من خلال الآراء التالية..

## الناشطة الحقوقية خيرية اليوسف:

### ضعف التوعية وعدم وضوحها سبب ضياع كثير من الحقوق الشرعية

#### قالت الناشطة الحقوقية خيرية

اليوسف لمجلة «للتنمية الإدارية»، أن ضعف التوعية الحقوقية في المجتمع، وعدم وضوحها سبب ضياع كثير من الحقوق التي يكفلها الشرع، فعلى سبيل المثال تعاني بعض النساء من هدر لأبسط حقوقهن في المنزل لكنهن لا يعرفن كيف يأخذنها لجهلهن بها. وأضافت اليوسف أن كثير من النساء لا يعرفن أن القاضي هو ولي من لا ولي لها، كذلك بعض النساء لا يعرفن حقوقهن القانونية في الأسواق وحفظ كرامتهن في عدم الغش والتدليس، وكثير من القضايا التي تتعلق بالمرأة في المجتمع. وطالبت اليوسف بإشاعة الثقافة الحقوقية حول الأنظمة والمشكلات الاجتماعية وتبيين أوجه استغلال جهل الناس وهضم حقوقهم، وابتزازهم، وأكل أموالهم. وقالت: «علينا بتأصيل هذه الثقافة في المجتمع أن نبدأ بأنفسنا كأفراد لنعرف مالنا وما علينا في بيوتنا أو أعمالنا أو أوطاننا...»

المواطن- على حد وصفه- مؤكداً أن هناك دراسة تكشف بأن ٣٠٪ من المجتمع لا يعرفون مفاهيم حقوق الإنسان، وأن نسبة انتشار ثقافة حقوق الإنسان في المملكة لا تتعدى ٢٤٪، وهذه النسبة مخيفة جداً.

وقال د. مفلح القحطاني: «إننا ما نزال في بداية مرحلة جديدة وثقافة جديدة، فالحرّك القانوني والحقوق في المملكة حالياً يعطي مؤشراً إلى أن هناك نتائج أفضل في المستقبل القريب وثقافة حقوق الإنسان في تحسن مستمر، ويجب العمل على نشر الثقافة الحقوقية بعمل المحاضرات والندوات والتوعية الإعلامية. لأن المشكلة الرئيسة تكمن في تقاعس وتجاهل بعض مسؤولي القطاعات الحكومية لهذه الثقافة ضعف تعاونها مع المؤسسات الحقوقية».

#### نشر ثقافة حقوق الإنسان

وفي ذات السياق يؤكد د. بندر العيبان حرص واهتمام المملكة على نشر ثقافة حقوق الإنسان وإشاعة قيم الحوار والتفاهم لأن الشريعة الإسلامية هي الضامن الأساس لهذه الحقوق. مشدداً على أهمية نشر ثقافة حقوق الإنسان والتوعية بها بين الناس. وقال د. العيبان: «هناك أسباب تدعو البعض إلى عدم المطالبة بحقوقه، فالجهل بالثقافة الحقوقية متفش في الأوساط، بل إن بعض المسؤولين يجهلون مالهم وما عليهم. ومن المهم أن تتحول الثقافة الحقوقية إلى هم يشغل به المجتمع ويصر عليها». وأكد د. العيبان أن حقوق الإنسان ليست ترفاً فكرياً أو اجتماعياً، بل هي ضرورة ملحة وخيار استراتيجي لكل الدول والشعوب.



#### د. بندر العيبان:

##### حقوق الإنسان

##### ليست ترفاً فكرياً

##### أو اجتماعياً بل

##### ضرورة ملحة وخيار

##### استراتيجي لكل

##### الدول والشعوب

الحكومية والأهلية والجهات الحكومية المعنية بإصدار دوريات قانونية متخصصة. واستحداث مقررات تعليمية تركز على بعض جوانب الثقافة القانونية والحقوقية التي تتناسب وسن المخاطبين. وأن تقوم منظمات المجتمع المدني بعقد ندوات وورش عمل وبرامج تدريبية للثقافة الحقوقية والقانونية يحضرها العامة بحسب الفئة المخاطبة.

#### منهج حقوق الإنسان

وعن الكيفية التي من خلالها يمكن تعزيز الثقافة الحقوقية في المجتمع، قال د. مفلح القحطاني: لا شك أن هناك نقصاً في الثقافة الحقوقية والقانونية لدى شرائح المجتمع لذا من المهم العمل على تعزيز هذا الجانب من مختلف الاتجاهات وبمقترحات جديدة كإدخال منهج حقوق الإنسان على سبيل المثال ضمن المناهج الدراسية في التعليم العالي والعام، والعمل على تنظيم ورش عمل لوضع مادة منفصلة للتعريف بحقوق حقوق الإنسان، أو أن تضاف هذه المادة وتوزع على المواد الدراسية



#### د. مفلح القحطاني:

##### تثقيف المواطن

##### بأهمية حقوق

##### الإنسان يجعله

##### يرتقي في التعامل

##### وينشر ثقافة التسامح

##### واحترام الآخر

لموجودة حالياً».

وأضاف د. القحطاني أن تثقيف المواطن السعودي بأهمية حقوق الإنسان أمر ضروري جداً، ويسهم في رقي التعامل وتهذيب السلوك ونشر ثقافة التسامح واحترام الآخر، وهذه أمور بحسب د. القحطاني يجب أن تتحقق بالنسبة إلى المجتمع بشكل عام فالتثقيف الذاتي أمر مهم لمعرفة المبادئ والأوليات لأن أكبر مشكلة تواجه المواطنين هي ضعف الثقافة الحقوقية والكثير من الأجهزة الحكومية ليس لديها الوعي الكافي بحقوق



سعوديون درسوا في الغرب:

## المسئولية الحقوقية والقانونية في المجتمعات المتقدمة تعد نظام حياة

**أكد** عدد من السعوديين الذين درسوا في بعض الدول الغربية أن المسئولية الحقوقية في المجتمعات المتقدمة مهمة جداً، وليست محصورة في الجهة المختصة بل تعتبر نظام حياة للمواطنين والمقيمين على كافة الأصعدة. وقال محمد الأحمد لمجلة «التنمية الإدارية»: «في بريطانيا درست ٤ سنوات ولم أراجع أي دائرة حكومية إلا نادراً، وهناك اكتشفت أن معظم المعاملات تتم بالبريد أو الهاتف أو الانترنت وأن هذا جزء من حقوقي كمقيم فلا مراجعات طويلة للجهات الحكومية، ولا ازدحامات مرورية، ولا بيروقراطية موظفين مملّة». أما د. هنادي الدخيل فتؤكد أن حقوق الناس في أمريكا - حيث أمضت مدة ٣ سنوات ونصف - تعلم لهم في مناهج التعليم الابتدائية، ويهتمون بها كثيراً في التنشئة العائلية فحتى الأطفال يعرفون حقوقهم داخل محيط الأسرة، كذلك تعتبر من المسلمات في وسائل الإعلام، والأجهزة الأمنية والشرطة، وفي مسارات العمل الحكومي والخاص، وهي بالنسبة للأمريكان أمر بالغة الأهمية. ومن جانبه يقول عبدالقادر بن ربيعان: «تفاجأت بسهولة التعاملات في أمريكا ووجود صيغ قانونية تحمي أي تعامل أو تعاقد أو خدمة بين طرفين، والقانون هناك يفترض أن الإنسان خير، وأن وجود بعض العابثين وغير ملتزمين لا يستحق تعقيد القوانين على بقية أغلبية أفراد المجتمع». وبحسب بن ربيعان فالأمريكان شعب يهتمون كثيراً بتسهيل القانون وجعله مرناً وغير مكلف مع الحزم على من يخالف بالعقاب الرادع».



فخدمة الوطن والمواطن لن تتحقق إلا بمزيد من الجهود المخلصة من الجميع مسئولين ومواطنين.. فعلى سبيل المثال تم إنشاء الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد في المملكة لتعزيز مبدأ الشفافية وحماية حقوق الإنسان باعتباره محورياً في خطط الدولة التنموية، وكذلك تتواصل الجهود لدعم مرفق القضاء بموازنات إضافية وسن تشريعات جديدة،

والعمل على تعديل التشريعات القائمة؛ بما يعزز صون كرامة الإنسان ويحفظ حقوقه، مثل دعم حقوق المرأة في عضوية مجلس الشورى، وحققها في الترشح والانتخاب لعضوية المجالس البلدية». لافتاً إلى أنه على رغم كل ما تحقق إلا أن ذلك ما زال أقل من الطموحات الكبيرة، فالعصر الحاضر زاد به الاهتمام بمواضيع

٣٠٪ من حالات الطلاق بسبب جهل الزوجين بحقوقهما

باحثة سعودية تطالب بنشر الثقافة الحقوقية بين النساء في المجتمع السعودي



## طالبات دراسة حديثة بنشر الثقافة الحقوقية بين النساء في

المجتمع السعودي والمستمدة من الشريعة الإسلامية، كإجراء وقائي للحد من ارتفاع نسب الطلاق والتي وصلت طبقاً لآخر إحصائية إلى أكثر من ٦٠٪ لتحتل المملكة المرتبة الأولى خليجياً والثالثة عربياً في نسب الطلاق. وأكدت الدراسة التي نشرت تحت عنوان «حقوق المرأة الاجتماعية في القطاع المجتمعي والأسري»، لأستاذة علم النفس المساعد بجامعة الأميرة نورة الدكتوراة أسماء الحسين، على أهمية مساواة المرأة بالرجل في كل الحقوق التي أقرتها الشريعة الإسلامية خاصة الطلاق. وأشارت إلى أن ٣٠٪ من حالات الطلاق التي تحدث في المملكة تحدث نتيجة جهل الزوجين بحقوقهما.



## الأمين العام للاتحاد الدولي للمحامين لدول الخليج العربي: المحامي عنوان النزاهة ومن العيب أن يمارس التدليس بالعملاء ويبتز المواطنين



**حول** أهمية الثقافة الحقوقية في المجتمع بشكل عام وفي مسارات العمل الإداري، قال رئيس لجنة المحامين بالغرفة التجارية والصناعية بجدة، والأمين العام للاتحاد الدولي للمحامين لدول الخليج العربي، الدكتور المحامي ماجد قاروب: «من المهم بناء الثقافة الحقوقية أولاً في مؤسسات المجتمع المدني لأن ذلك يساعد على حفظ حقوق المواطنين، كما أنه يجعل بيانات العمل مثالية من النواحي القانونية والمالية والاقتصادية والموارد البشرية بما يحقق المكاسب ويحافظ على المنجزات». وأشار إلى ضرورة حرص مكاتب المحاماة على مراعاة أخلاقيات وسلوكيات المهنة، والبعد عن مكامن الشبهات والفساد، وجعل مكاتب المحاماة عنواناً للشرف والنزاهة والأمانة واحترام الأنظمة والقوانين بما يعزز مكارم الأخلاق في المجتمع فمن العيب أن يمارس المحامي التدليس والتغريب بالعملاء والموكليين، ويبتز المواطنين خصوصاً في القضايا الأمنية والجنائية بأنواعها وصورها كافة. ●

حقوق الإنسان ومجالاته وبدأ التحول الجذري في تنظيمات وتشريعات حقوق الإنسان من التشريع المحلي والوطني إلى عصر الاتفاقات الدولية التي تنظم حقوق الإنسان وتحفظها. وقال د. العيبان: «إن أول خطوة في طريق حماية حقوق الإنسان والدفاع عنها؛ هو التعريف بتلك الحقوق، ونشر ثقافتها، ذلك أن الكثيرين في مجتمعنا لا يعرفون الحقوق التي لهم والتي عليهم تجاه الآخرين ولا يطالبون بما لهم، ولا يلتزمون بما عليهم، بسبب الجهل وانعدام المعرفة».

### إصلاح القوانين ولوائح العمل

ومن وجهة نظر المحامي غالب سند الروقي فإن أول الطريق لإشاعة حقوق الناس القانونية يكون من خلال إصلاح القوانين ولوائح العمل في الدوائر الحكومية، وإقامتها على أساس تيسير حياة الناس. مؤكداً أن طبيعة المجتمع الإنساني تقتضي تقاطع مصالحهم، واختلاف أفكارهم لذا فإن بيان الحقوق للناس أهم

من يرسم الطريق لكل خلاف يسبب الفوضى والتناوش داخل أي مجتمع من المجتمعات. ويقول الروقي: «الغرب اهتم بالقوانين والحقوق وضبط العلاقات بين الناس بعد أن مر بمراحل كثيرة من الخلافات التي ذهب فيها

مئات الملايين من الضحايا، وهذا يدل على أن قضية الحقوق متطورة بالقدر الذي تتطور فيه مسائل التنمية والعمران وطبيعة الاجتماع الإنساني ومستجدات الأحوال فهو كالفقه الذي تستجد قضاياه بقدر ما تستجد نوازل الواقع واختلاف أحواله».

ويركز الروقي على ضرورة معرفة الحقوق القانونية، القضائية والأمنية والرامية عموماً. كما ينبغي معرفة كيفية التظلم، وعرض الشكاوى، والقنوات الإجرائية لذلك. وبحسب الروقي فإن السبب الرئيسي لأغلب

المشاكل القانونية في المجتمع السعودي هو جهل الفرد بالحقوق والواجبات التي نص عليها التشريع. ويضرب مثلاً بالنزاعات التي تحدث بين الشركات وموظفيها بسبب عدم وجود دراية كافية بالأنظمة التي يجب تطبيقها وإتباعها وعلى رأسها نظام العمل والعمال مما يؤدي إلى العديد من المشاكل بالنسبة للموظفين وبالنسبة للشركات كذلك، ومن هنا يظهر لنا أهمية وجود ثقافة حقوقية وقانونية لدى أفراد المجتمع السعودي.

ويستطرد المحامي الروقي مستعرضاً على سبيل المثال حفظ حقوق المتهم في قضية ما من خلال نظام الإجراءات الجزائية الذي فيه أهم وأكبر ضمانات وهي قواعد الشريعة الإسلامية التي تمثل مصدر الأحكام، وحقه في عدة مراحل هي عند القبض عليه، وأثناء التحقيق، وعند المحاكمة وعند الحكم بالإدانة، وعند الحكم بعدم الإدانة، وثبوت سجنه من دون مبرر وعند قضاء عقوبة السجن وعند القبض عليه. كذلك من حق المواطنين احترام حريتهم وتوفير الأمن لهم وعدم تقييد تصرفاتهم، فنظام الإجراءات الجزائية يمنع المساس بالحقوق المذكورة، لأن القبض على أي شخص ليس حقاً مطلقاً لرجال الضبط، وإنما وفق ضوابط محددة فلا يجوز إبقاء المتهم موقوفاً لأكثر من أربع وعشرين ساعة إلا بأمر كتابي من المحقق، ولا يجوز القبض على أي شخص أو توقيفه إلا بأمر من السلطة المختصة، ومع وجوب معاملته بما يحفظ كرامته وعدم إيذائه جسدياً أو معنوياً، ويجب إخباره بأسباب القبض عليه وتوقيفه ومنحه الحق في الاتصال بمن يرى إبلاغه.

وقال الروقي: «على مؤسسات المجتمع المدني مسئولية قانونية وأخلاقية وأدبية في نشر وتعزيز الثقافة الحقوقية، خصوصاً إذا علمنا أن في دول العالم تقوم مؤسسات المجتمع المدني بجهد مكمل لدور الحكومة بل أحياناً تقوم بدور أكبر من دور الحكومة في تعزيز وحفظ حقوق الإنسان. كذلك على المحامين باعتبارهم إحدى الفئات التي لديها دراية بالأنظمة والتشريعات تثقيف الناس بالثقافة الحقوقية بما لا يتعارض مع مصالحهم». ●

## المسؤول كلمة

## الفساد الأكاديمي

## تحدث

الصحف المحلية قبل فترة زمنية ليست بالقصيرة عن وجود عدد من "القياديين" في جهات حكومية ممن يحملون "شهادات" غير معترف بها على الرغم من وجود قرارات نظامية تمنع اعتماد هذا النوع من الشهادات لمن هم على رأس العمل وليسوا مفرغين للدراسة من قبل تلك الجهات. وحصول الموظف سواء كان قيادياً أو غير ذلك على شهادة من جامعة معترف بها دون أخذ موافقة المنظمة التي يعمل بها ليست هي فقط مخالفة صريحة للنظام، ولكنها أيضاً مؤشر واضح على وجود خلل إداري في أنظمة الرقابة داخل وخارج تلك المنظمة. والأكثر سوءاً من ذلك هو حصول الموظف على شهادة غير معترف بها دون موافقة جهة عمله ثم استخدام اللقب الذي حصل عليه في المكاتبات الرسمية داخل أروقة هذه الجهة دون خجل أو حسيب أو رقيب.

ومؤخراً قدمت صحيفة الشرق بعددها الصادر بتاريخ ٢٠١٢/٢٠٤ م تقريراً مفصلاً عن جوانب هامة لظاهرة الفساد الأكاديمي حيث أشارت إلى وجود أكثر من سبعة آلاف خريج عربي يحملون شهادات وهمية من جامعات غير معترف بها، ومن هؤلاء عدد من السعوديين الذين نشاهد صورهم مذيلة بتلك الألقاب في وسائل الإعلام المختلفة وهم يفخرون بأنهم من "أصحاب الشهادات العليا".

ويدخل ضمن دائرة الفساد الأكاديمي أيضاً، استخدام لقب "دكتور" من قبل غالبية الأطباء الذين لا يتجاوز تأهيل كثير منهم الدرجة الجامعية. بل إنه لا يكاد يوجد مستشفى حكومي أو أهلي لا توجد فيه هذه الفئة التي لا يختلف أفرادها عن أفراد الفئة الأولى (أي الحاصلين على شهادات من جامعات غير معترف بها أو من جامعات معترف بها دون الحصول على موافقة جهات عملهم). بل وصل الأمر بالجهات التي يعملون بها إلى المفارقة بكتابة ألقاب هؤلاء على لوحات بارزة داخل ردهات تلك المستشفيات وخارجها.

وللإعلام كما نعلم دور رئيسي في مكافحة الفساد الأكاديمي، وهو الدور الذي يقوم به الإعلام السعودي على استحياء. وفي حال تسليط وسائل الإعلام على أسماء تستخدم ألقاباً علمية غير مستحقة في المخاطبات الرسمية مثلاً، فإن أقصى عقوبة ينالها ذلك المدلس هي التهديد والوعيد اللفظي من قبل مسؤول الجهة. وفي أغلب الأحوال (إن لم يكن

جميعها) لا يتبع ذلك أي إجراء إداري فعّال للحد من هذه التجاوزات.

إن ظاهرة الفساد الأكاديمي ظاهرة عالمية مما يعني أنها غير مقتصرة على المجتمع السعودي. على سبيل المثال، قبل فترة زمنية قصيرة قدّم رئيس دولة المجر بال شملت استقالته من منصبه بعد أن سحبته منه الجامعة شهادة الدكتوراه لوجود أدلة دامغة على سرقة لأجزاء منها. واستقالة المسؤول في الغرب لا تعني دائماً الاعتراف الشخصي بالخطأ أو الندم عليه، ولكنها تشير في أغلب الحالات إلى الدور الفاعل لمؤسسات المجتمع خاصة البرلمان وإلى أخلاق أفراد المجتمع الذين لا يقبلون بهذه التجاوزات مما يجعل المسؤول السياسي أو الإداري أمام طوفان من الغضب الشعبي الذي يرغمه على التنازل عن منصبه قبل أن يجبر على ذلك.

يشتمل الفساد الأكاديمي أيضاً على مخالفات أخرى كاستغلال أساتذة الجامعات و المؤسسات الأكاديمية المختلفة لسلطاتهم المخولة لهم لتحقيق أهداف شخصية مخالفة للنظام وللأخلاق. ومن أكثر صور الفساد الأكاديمي انتشاراً في المنظمات الأكاديمية

السعودية هي عدم احترام كثير من الأساتذة لأوقات المحاضرات اليومية بل إن بعضاً منهم يبدأ العمل بعد أسابيع من البداية الرسمية للفصل الدراسي وينتهي قبل أسابيع من انتهاء الفصل الدراسي أيضاً. و لظاهرة الفساد أسباب كثيرة من أهمها غياب الإدارة الحديثة للمنظمات الأكاديمية ووجود خلل في أخلاقيات المهنة لدى كل من الأستاذ الجامعي و المسؤول الإداري. ومن الأعاجيب أن يُغفل بعض الأساتذة الجامعيين الاهتمام بقيمة الوقت، في الوقت الذي شاهد هؤلاء الأكاديميون الاهتمام الكبير به من قبل أساتذتهم الغربيين. وقد يشعر بعض أساتذة الجامعات بالغبطة عند الحديث عن الجوانب الإيجابية الكثيرة في الغرب الذي قضوا فيه سنوات من تحصيلهم العلمي، ولكنهم يغفلون الحديث عن قيمة الوقت التي تميز الأستاذ الجامعي الأمريكي أو البريطاني على سبيل المثال. ●



د. عبدالله بن مسفر  
الوقداني\*

يشتمل الفساد  
الأكاديمي على  
مخالفات أخرى  
كاستغلال  
أساتذة الجامعات  
و المؤسسات  
الأكاديمية المختلفة  
لسلطاتهم  
المخولة لهم  
لتحقيق أهداف  
شخصية مخالفة  
للنظام وللأخلاق.

# برنامج التدريب عن بعد لمعاهد الإدارة العامة لدول مجلس التعاون الخليجي.. التحديات والمعوقات

أعدّها للنشر: محمود القيعي

هذه الورقة من إعداد: لجنة التدريب عن بعد الممثلة لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، وقدمت للمؤتمر الذي عقد في مملكة البحرين في الفترة من ١١ - ١٣ / ٤ / ٢٠١٠

## إعداد دراسة للبرنامج

قامت اللجنة بدعوة عدد من الشركات لإعداد دراسة عن برنامج التدريب عن بعد للجهات المشاركة، حيث تقدمت الشركات بعروضها، وقد أبدت شركة هيومن سوفت استعدادها لتقديم الدراسة بدون مقابل، في الوقت الذي تقدمت فيه شركات أخرى لإعداد الدراسة بمئات الألوف من الدولارات.

## التوعية

بهدف التوعية بأهمية التوجه للتدريب عن بعد، تم عقد ندوة بالرياض، دعي إليها عدد من المسؤولين في معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في الدول المشاركة، وتم تقديم عدد من أوراق العمل أثناء الندوة بمساهمة عدد من الشركات.

## دعوة الشركات لتقديم العروض

قامت اللجنة بدعوة عدد من الشركات لتقديم عروضها لمعرفة متطلبات وتكلفة إنشاء برنامج التدريب عن بعد، ولقد تم استقبال العروض وتحليلها ومعرفة التكلفة للمشروع.

## أدركت دول مجلس التعاون لدول الخليج أهمية التدريب عن بعد، فبادرت - ممثلة بمعاهد

الإدارة العامة والتنمية الإدارية- بتشكيل لجنة هدفها التخطيط ووضع الاستراتيجيات ومتابعة التنفيذ للتدريب عن بعد في دول المجلس .

قدمت اللجنة ورقة عمل مكونة من خمسة أجزاء. تناول الجزء الأول نبذة عن تشكيل اللجنة ومهامها، والاستراتيجية الأولى التي أعدتها اللجنة، والنتائج التي حققتها اللجنة في تنفيذ هذه الاستراتيجية .

ويتناول الجزء الثاني الاستراتيجية الجديدة لبرنامج التدريب عن بعد في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، والتي تغطي مفهوم التدريب عن بعد، وأهداف البرنامج، والجدول الزمني لخطة عمل اللجنة، والنتائج التي حققتها اللجنة في تنفيذ هذه الاستراتيجية الجديدة.

ويتناول الجزء الثالث المعوقات والتحديات المتوقعة مواجهتها عند تبني الأخذ بأسلوب التدريب عن بعد .

أما الجزء الرابع فيرصد تجربة تدريب عدد من المرشحين من موظفي الجهات المشاركة بأسلوب التدريب عن بعد .



## ضرورة توحيد المعايير الفنية والمنهجية لإدارة أنظمة التدريب عن بعد

لبرنامج التدريب عن بعد، وتضمن التصور اقتراح عدد من النقاط منها:

١- توحيد المعايير الفنية والمنهجية لإدارة أنظمة التدريب عن بعد وبناء المحتوى الإلكتروني لتسهيل عملية التبادل للبرامج التدريبية، وتركز المعايير على ما يلي :

- معايير تطوير المحتوى الإلكتروني
- المعايير المنهجية في بناء المحتوى الإلكتروني، المعايير الفنية في تصميم المحتوى الإلكتروني، معايير إدارة البيئة الإلكترونية وأنظمة التدريب عن بعد، معايير اختيار المواد التدريبية الإلكترونية الجاهزة
- ٢- تحديد وصف شامل لمهام ومسؤوليات وصلاحيات اللجنة، بحيث يحتوي على :

الأهداف الرئيسية للجنة، المسؤوليات والمهام والصلاحيات والفترة الزمنية لعملها، شروط ومتطلبات الاشتراك في عضوية اللجنة، البرامج والمشاريع، سياسة عمل اللجنة .

٣- إعادة تشكيل لجنة التدريب عن بعد لتشمل ذوي الاختصاص، وذلك تحقيقاً للأهداف الرئيسية من تشكيل اللجنة .

٤- تحديد قنوات التبادل والتعاون المشترك بين دول المجلس بحيث تشمل النقاط التالية :

البوابة الإلكترونية المشتركة لمشروع التدريب عن بعد لدول المجلس، المنتجات الإلكترونية من المواد التدريبية والمصادر المساندة، المؤسسات الاستشارية والخبراء في مجال التدريب عن بعد، التنسيق في تنظيم الفعاليات المختصة في التدريب عن بعد، تبادل الدراسات والبحوث العلمية في مجال التدريب عن بعد .

وأشارت الورقة إلى موافقة مديري عموم معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول المجلس في اجتماعهم بالدوحة مايو ٢٠٠٨ م على عدد من الأمور ذات العلاقة ببرنامج التدريب عن بعد وهي :

- ١- الموافقة على التصور الجديد لبرنامج التدريب عن بعد المعد من قبل معهد الإدارة بمملكة البحرين، مع مراعاة التالي:
- اللا مركزية في تنفيذ مشاريع التدريب عن بعد بين المعاهد .
- توحيد معايير إعداد الحقائق التدريبية الإلكترونية .
- وضع آلية محددة لتبادل الحقائق التدريبية الإلكترونية بين المعاهد .

٢- إعداد تشكيل لجنة التدريب عن بعد وتكليفها بدراسة التصور ووضع الخطة اللازمة للتنفيذ مع الاستفادة مما تم إنجازه في اجتماعات اللجنة السابقة من بحوث ودراسات وزيارات، بحيث تقدم مقترحاتها ورؤاها .

### التجارب الدولية

قام أعضاء اللجنة بزيارة لكلية الخدمة المدنية بسنغافورة خلال الفترة ٤-٦ سبتمبر ٢٠٠٧ م بهدف الاطلاع على تجربة الكلية في مجال التدريب عن بعد للاستفادة منها في تنفيذ بيئة التدريب عن بعد لبرنامج معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية لدول المجلس .

وخلصت اللجنة إلى أن الزيارة كانت متميزة، وحقت الجانب المعلوماتي الخاص بها، ولفتت اللجنة النظر لعدد من النقاط المهمة منها :

التزام الشعب السنغافوري بالعمل الجدي المستمر، تطبيق المساواة بين الموظفين، النظام المتميز وتطبيقه من قبل موظفي الحكومة، بناء ثقافة حكومية لحب العمل والجدية بالأداء، والحرص على الوصول إلى النجاح، تعزيز مبدأ أن الإنتاجية هي السبيل الوحيد للنجاح.

### الاستراتيجية الجديدة لبرنامج التدريب عن بعد

قدم معهد الإدارة العامة بمملكة البحرين تصورا جديدا





## التصور الجديد لاستراتيجية لجنة التدريب عن بعد بمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية

أشارت الورقة إلى سعى اللجنة لدعم تطبيق برنامج التدريب عن بعد في معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية من خلال تبني مفهوم وأهداف موحدة للبرنامج تتحقق بتنفيذ مجموعة من الأنشطة والمشاريع المساهمة في استثمار التعاون المشترك .

### العناصر المستوحاة من استراتيجية اللجنة

#### ١- الإطار العام:

- مفهوم التدريب عن بعد
- الأهداف التفصيلية لبرنامج التدريب عن بعد
- المهام والمسؤوليات الأساسية للجنة
- الخطة التنفيذية
- ٢- تفعيل العمل المشترك
- المواصفات والمعايير
- تبادل الخبرات والتجارب والممارسات
- الاستفادة المشتركة من المواد التدريبية
- التنسيق للتوعية والتدريب
- البوابة الالكترونية المشتركة .

#### ٣- اللا مركزية في التنفيذ

وأشارت الورقة إلى أن ذلك يتمثل في إتاحة المجال لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول المجلس لتنفيذ برنامج التدريب عن بعد بشكل مستقل .

### مفهوم التدريب عن بعد

هو أسلوب حديث ومتطور يعتمد على استخدام وتوظيف مختلف وسائل تقنية المعلومات في تقديم البرامج التدريبية لإكساب وتنمية المعارف والمهارات بطريقة مرنة وميسرة في كل زمان ومكان ضمن ترتيبات تنظيمية وإدارية خاصة .

### الأهداف التفصيلية لبرنامج التدريب عن بعد

وسردت الورقة أهداف برنامج التدريب عن بعد ومنها:  
تمكين المتدرب من التدريب بأقل تكلفة وجهد ووقت،  
تسهيل وصول المتدرب إلى المواد التدريبية من خلال الدخول على شبكة التدريب عن بعد لتحقيق التنمية الإدارية بزيادة وتوسيع قاعدة المشاركة في برامج التدريب نتيجة مرونة أسلوب التدريب عن بعد، تبادل الخبرات بين فئات المعنيين من إداريين وأكاديميين، وضع دليل شامل للبرامج التدريبية لجميع الجهات المشاركة، مواكبة الجهات المعنية للتطورات في مجال التدريب.

### المهام والمسؤوليات الأساسية للجنة

وأشارت ورقة العمل لمهام اللجنة الأساسية ومنها:  
وضع الاستراتيجيات المناسبة لتعزيز التدريب عن طريق

استخدام تقنيات التدريب الالكتروني وتوظيف مصادر التدريب المتاحة وسبل الدعم اللازمة، تحديد الأهداف المؤسسية الداعمة لتطبيق التدريب الالكتروني، وضع وصياغة المعايير المرتبطة بالبنى التحتية لتشغيل أنظمة التدريب الالكتروني واستخدام المواد التدريبية، وضع الخطط التنسيقية المشتركة لترويج التدريب الالكتروني سواء من خلال فعاليات توعوية تشمل الندوات والمؤتمرات والملتقيات أو ورش العمل والدورات التدريبية، اقتراح السياسات المناسبة لتفعيل علاقة دول مجلس التعاون في تبادل المصادر التدريبية الالكترونية، تحديد النموذج المشترك للواجهة الالكترونية الموحدة لأنظمة التدريب الالكتروني ومتعلقاتها الفنية بالتعاون والتنسيق مع الامانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، الاستفادة من النماذج والممارسات الناجحة المطبقة في الجامعات والمعاهد والمؤسسات الحكومية والخاصة في دول العالم، التوجيه الأمثل لتوظيف خبرات المختصين في التدريب المدمج، الاستعانة بمن تراه اللجنة مناسباً لتنفيذ مهامها .

### النتائج التي حققتها اللجنة من خلال الاستراتيجية الجديدة

#### المعايير

أشارت الورقة إلى ضرورة وجود توافقية في الترابط بين الجهات، وأكدت أن من أهم مقومات الترابط هو توفر المعايير الموحدة المعايير المرتبطة بالبنى التحتية لتشغيل أنظمة التدريب الالكتروني، واستخدام المواد التدريبية في الجهات المشاركة، وذهبت إلى أن المعايير المطلوبة هي :

- معايير نظمة إدارة العملية التدريبية

## إقرار لقاء سنوي للتدريب عن بعد يتم من خلال تدارس التجارب لتعميم النجاحات وتسليط الضوء على العقبات

وتشمل هذه العوائق كلا من الموارد المالية التي تحتاجها اللجنة لتنفيذ مهامها، وكذلك الموارد المالية المطلوبة لتنفيذ البرنامج بصيغته المتكاملة كما رآته وخططت لتنفيذه اللجنة.

### • مقاومة التغيير

وذهبت الورقة إلى أن برنامج التعليم عن بعد من الطبيعي أن يواجه مقاومة، وذلك لسببين رئيسيين: أن هذا الأسلوب من التدريب يعتمد على استخدام التقنية بشكل رئيسي، وهى ( أى التقنية) مجال جديد نسبياً، وقد لا تتوفر لدى المعنيين بالتدريب المعرفة بما يمكن أن تقدمه التقنية في تنفيذ التدريب.

اعتقاد البعض بأن المناداة بأسلوب التدريب عن بعد يعنى إحلال التدريب عن بعد محل التدريب التقليدى، ويأتى التفهم بعد إعطاء الضمانات بأن أسلوب التدريب عن بعد عبارة عن وسيلة مساندة للتدريب التقليدى .

### المهارات المطلوبة

بالرغم من توفر الموارد المالية من عدمها، فقد أشارت الورقة إلى أنه من الأهمية بمكان توفر المهارات المطلوبة لدى المعنيين بالتدريب من إداريين ومدرسين، وكذلك توفر المهارات لدى متلقى التدريب .

### البنى التحتية والتجهيزات التقنية

وأكدت الورقة ضرورة توفر البنى التحتية لدى مقدمى التدريب، وكذلك توفر التجهيزات التقنية المناسبة لدى متلقى التدريب.

### التوعية

ترى ورقة العمل أن التدريب عن بعد يتطلب التوعية الداخلية لقبوله على مستوى الإدارة العليا للمعاهد وقبوله من جميع المعنيين بتخطيط وتنفيذ وإدارة العملية التدريبية، كما يتطلب التوعية الخارجية للمستفيدين من العملية التدريبية لدى الجهات الحكومية في دول المجلس. وتشمل الحملة التوعوية كلا من الإعلانات، المقالات في الدوريات التي تصدرها الجهات المعنية، التصريحات الصحفية، النشر في مواقع الجهات المشاركة في الإنترنت.

### مفهوم التدريب عن بعد

هو أسلوب حديث ومتطور يعتمد على استخدام وتوظيف مختلف وسائل تقنية المعلومات في تقديم البرامج التدريبية لإكساب وتنمية المعارف والمهارات، بطريقة مرنة وميسرة في كل زمان ومكان ضمن ترتيبات تنظيمية وإدارية خاصة.



- معايير تطوير واختيار المحتوى التدريبي الإلكتروني
- معايير أنظمة إدارة المحتوى التدريبي الإلكتروني.
- تنفيذ تدريب تجريبي يحضره مرشحون من الجهات المشاركة أشارت الورقة إلى تبني الأعضاء فكرة ترشيح عدد من موظفي الجهات المشاركة لحضور تدريب عن بعد لبرنامج ينفذه معهد الإدارة العامة بمملكة البحرين.

تطوير موقع خاص ببرنامج التدريب عن بعد واستعرضت الورقة موضوعات البرنامج ومنها : استراتيجيات التدريب عن بعد، تجارب الدول الأعضاء، عناوين أعضاء اللجنة، معايير المحتوى الإلكتروني، نظام إدارة العملية التدريبية، أخبار وإعلانات، الفيلم الوثائقي، روابط ذات علاقة .

### التطلعات

وأوصت الورقة بعدد من التوصيات منها : إقرار لقاء سنوي للتدريب عن بعد يتم من خلاله تدارس التجارب لتعميم النجاحات وتسليط الضوء على العقبات وكيفية تذليلها، التأكيد على فرص تبادل المحتوى التدريبي قبل وبعد التحويل إلى الصيغة الإلكترونية، التأكيد على تبادل الخبرات بين الجهات المشاركة، إخراج بواكر برنامج التدريب عن بعد بين الجهات المشاركة قبل نهاية عام ٢٠١٢ م .

### المعوقات والتحديات المتوقعة

- لا شك أن تبني توجهات جديدة مثل التدريب عن بعد يكتنفه العديد من التحديات والمعوقات المادية والإدارية. وأشارت الورقة إلى هذه المعوقات ومنها :
- معوقات مالية



## التدريب عن بعد يتطلب التوعية الداخلية لقبوله على مستوى الإدارة العليا للمعاهد



إقرار المشروع .

واقترحت اللجنة أسلوباً عملياً للتعرف على الكيفية التي سيتم بها التعاون بين دول المجلس في تطبيق التدريب عن بعد، وتحديد متطلبات التطبيق، وتسهيل عمليات التمويل من قبل الجهات المعنية، وقد تم إقرار هذا الأسلوب من قبل مديري العموم، واستعرضت الورقة الآلية المعتمدة لتنفيذ المشروع وهي:

- دعوة الشركات المختصة بلورة معالم التدريب عن بعد، وذلك من خلال لقاء تعقده اللجنة مع الشركات التي لديها خبرات في هذا المجال.
- نتيجة للقاء يتم إعداد وثيقة بمعالم المشروع تشمل: مراحل التطبيق، الجدول الزمني لكل مرحلة من مراحل التطبيق، المتطلبات المطلوب توفرها لدى كل جهة تدريبية، المتطلبات المشتركة لتنفيذ المشروع.
- دعوة الشركات لتقديم العروض وفق وثيقة معالم المشروع.
- عرض المشروع على مديري عموم معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية والأجهزة المستولة عن التنمية الإدارية والتدريب في دول المجلس لإقراره.
- البدء في تنفيذ المشروع .

### مجالات التعاون المشترك بين دول المجلس لتحقيق التدريب عن بعد

ورصدت ورقة العمل مجالات التعاون المشترك بين دول المجلس لتحقيق التدريب عن بعد، ومنها:

اعتماد الشهادات التي تصدر عن الجهات الأكاديمية في دول المجلس، إعداد المناهج القابلة للتوحيد، وفي ذلك توفير للجهود المبذولة وتفاذ التكرار، إعداد المعايير الخاصة بالمتطلبات التقنية لتسهيل الدعم الفني، ولتسهيل حصول المستفيد على مصادر متنوعة للتدريب، لخلق روح التنافس بين الجهات المقدمة للتدريب مما يؤدي إلى رفع مستوى الجودة المقدمة، تقديم تسهيلات التدريب العملي للمتعلمين، اشتراك أكثر من جهة أكاديمية في تنفيذ مادة واحدة من قبل أحد أساتذة الجهات الأكاديمية، الإشراف على تنفيذ الاختبارات، تخصيص مراكز مشتركة لتقديم الدعم الفني، عقد الدورات التدريبية المشتركة للمشرفين على التدريب عن بعد، بحيث يتم التجانس في التفكير بين المختصين على مستوى الجهات الأكاديمية في دول المجلس .

### أهداف مشروع التدريب عن بعد

- وأشارت الورقة إلى أهداف برنامج التدريب عن بعد ومنها:
- 1- تمكين المتدرب من الوصول إلى خدمات التدريب بأقل التكاليف والجهد والوقت .
  - 2- تمكين المستفيد من الوصول إلى المواد التدريبية بشكل مستمر من خلال الدخول على شبكة التدريب عن بعد .
  - 3- تمكين الجهات المعنية في دول المجلس من البث الآتي للفعاليات ( الندوات واللقاءات والمؤتمرات)
  - 4- تمكين الجهات المعنية من التنفيذ المشترك للدورات التدريبية.
  - 5- تمكين أعضاء هيئة التدريب من تنفيذ الدورات التدريبية للجهات غير التابعين لها وظيفياً وصولاً لتحقيق تبادل الخبرات بين المعاهد والجهات التدريبية.
  - 6- تبادل الخبرات من خلال تمكين المعنيين بالتدريب (إداريين وأكاديميين) من التخاطب الإلكتروني.
  - 7- وضع دليل شامل بالبرامج التدريبية التي تنفذها الجهات المشاركة، مما يتيح للمتدرب المجال لاختيار ما يحتاجه من تدريب .
  - 8- مواكبة الجهات المعنية في دول المجلس للتطورات في مجال التدريب.
  - 9- تحقيق التنمية الإدارية من خلال إتاحة قواعد البيانات المتوفرة لدى الجهات الأكاديمية للمهتمين، ومن ذلك المواد العلمية التدريبية.
  - 10- زيادة وتوسيع قاعدة المشاركة في برامج التدريب نتيجة لما يتيح أسلوب التدريب عن بعد من مرونة .

### آلية إقرار مشروع التدريب عن بعد في دول مجلس التعاون الخليجي

أكدت الورقة أن من المفيد الاستعانة بالشركات المتخصصة في صناعة التدريب عن بعد للخروج بآلية تساعد اللجنة على

## البحث العلمي والتدريب الإداري



د. طارق عبد الرحمن\*

المعارف والمعلومات؛ واكتساب قدرات ومهارات معولمة؛ والتغيير. وأكثر الوسائل الناجعة لتحقيق هذه الأهداف الثلاثة هي التدريب الإداري المتطور والمستمر والبحث العلمي.

فالتدريب الإداري يسهم في زيادة القدرات وصقل المهارات وغرس القيم وتعديل الاتجاهات. ولكي يحقق التدريب الإداري هذه الأهداف لابد أن تتوافر فيه خاصية الأساس العلمي والذي يتطلب إجراء دراسات علمية لتحديد المشكلات الميدانية وتحديد احتياجات ووسائل التنفيذ وتجريب الخطط المقترحة ومتابعة تنفيذها ودراسة الحاجات الفعلية للمتدربين، وتقديم الكم المناسب بشكل تطبيقي ووفق منهجية واضحة. ووضع حوافز للمتدرب، وتقييم نتائج التدريب، وأخيراً متابعة تطبيق ما تعلمه المتدرب في الحياة العملية.. فالتدريب لم يعد علاجاً لسد النقص أو القصور أو رفع مستوى الأداء للمنضمين حديثاً للمؤسسة أو للفئات الأقل كفاءة وإنما هو عملية توجه للجميع بكل فئاتهم ومستوياتهم القيادية والإشرافية القدامى منهم والجدد دون استثناء.

وفي ظل الثورة المعرفية والتكنولوجية الهائلة، وتنوع أساليب التدريب الحديثة، فقد أصبح لزاماً على مؤسسات التدريب الاهتمام بالبحث العلمي لأنه يُكسب المدربين خبرات ومعارف عن أحدث ما توصل إليه العلم في المجالات المختلفة مما يساعدهم على القيام بواجبات التدريب بفعالية أكثر. فالبحث العلمي يغني الاستشارات الإدارية، والتي بدورها ترفع التدريب الإداري، والذي بدوره يزود الباحثين في العلوم الإدارية بالقضايا والمشكلات التي يجب دراستها ومعالجتها. وعلى ذلك يجب أن يكون البحث العلمي خياراً استراتيجياً للتقدم والتنمية الإدارية في الدول العربية. لان التنمية الإدارية التي لا تُبنى على مقومات علمية تدعمها وتطورها تظل تنمية هشّة مفتقدة لأي أساس استراتيجي. وفي النهاية يمكن القول بأن التدريب قد يكون مكلفاً ولكن التنمية تستحق. ●

إن أهم مقومات بناء الدولة العصرية الحديثة الاهتمام بالبحث العلمي والذي يعد أحد المؤشرات الهامة لحساب تنافسية بلد ما، حيث يلعب البحث العلمي دوراً مهماً في تطور ورفاهية المجتمع لأنه يعتمد على مناهج منظمة قوامها الملاحظة والتجربة واختبار الفرضيات لاستجلاء الحقائق والمعارف المتعلقة بمواضيع وقضايا مختلفة. بهدف التوصل إلى نتائج دقيقة تسهم في حل مشاكل وقضايا المجتمعات. فالدول التي تعرف كيف تطبق مخرجات البحث العلمي هي الآن التي تحتل الصدارة في جميع مجالات الحياة. بل أكثر من ذلك فهي المتحكمة في شؤون العالم المعاصر. وهذه الدول لا تخطو خطوة في أي مجال إلا بعد دراسة علمية مستفيضة، وهذا ما يجعلها مستقرة اجتماعياً واقتصادياً. وعلى العكس من ذلك نجد أن أغلب الدول النامية ترتجل الحلول للمشاكل التي تواجهها والتي تكون بعيدة جداً عن الأسلوب العلمي الموضوعي.

وقد فرض التغيير السريع في الفكر والعلوم والتكنولوجيا على المجتمعات أن تعمل باستمرار على صقل المعرفة والمهارة لأعضائها مما جعل التدريب بصفة عامة والتدريب الإداري بصفة خاصة أمراً ضرورياً وملحاً. فالتدريب الإداري والذي يركز على الموظف وبينته الإدارية بمعطياتها المتعددة سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في إدارة المواد أو في تنمية مهارات إدارية محددة في معناه العام عملية ديناميكية يُقصد بها تزويد الفرد بمجموعة من المعارف، والخبرات والمهارات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما بأفضل كفاءة ممكنة. وعلى ذلك يمكن اعتبار التدريب مرحلة متقدمة من عملية التعليم. ومن هنا تحرص معظم الدول حالياً على تنمية مواردها البشرية عن طريق التعليم والتدريب المستمر، لأن إهمال العنصر البشري قد يؤدي إلي مشكلات إدارية تتطور مع مرور الوقت إلي مشكلات إدارية مزمنة يصعب السيطرة عليها. ولن يتأتى تطوير العنصر البشري إلا من خلال عملية تتضمن ثلاثة أهداف مترابطة ومتتابعة هي: تحديث وتطوير

فرض التغيير السريع في الفكر والعلوم والتكنولوجيا على المجتمعات أن تعمل باستمرار على صقل المعرفة والمهارة لأعضائها مما جعل التدريب بصفة عامة والتدريب الإداري بصفة خاصة أمراً ضرورياً وملحاً

\* أستاذ مناهج البحث والإحصاء الاجتماعيين المساعد بالمعهد

تخلق فرصاً جديدة للتواصل مع الجمهور:

## هل تغير شبكات التواصل الاجتماعي توجهات الاقتصاد والإدارة؟

تقرير / مروان محمد عيد

### الاستفادة التجارية

ومع ازدياد مستخدمي الشبكات الاجتماعية، وخاصة الأكثر شعبية «تويتر» و«فيس بوك»، بصورة سريعة، يزداد اهتمام الشركات التجارية في معرفة كيف يمكنها الاستفادة منها.

إن المؤسسات الآن تتلقى ضخاً من رسائل الجمهور الإيجابية والسلبية على مدار الساعة عبر مواقع الشبكات الاجتماعية مما أدى إلى تحول المسوقين إلى وسائل الإعلام الاجتماعية كوسيلة منخفضة التكلفة، ويحتمل أن يكون لها أثر كبير في عملية الترويج للمنتجات والخدمات. كما يسهل عليهم تقييم وقياس مدى النجاح في أي حملة إعلانية وتحديد نقاط الضعف والقوة فيها، كما يمكن توجيه أو تحديد التوزيع الجغرافي للشرائح المقصودة بهذه الحملات، وغير ذلك من الأهداف والتي تبدو صعبة التحقيق عند استخدام الوسائل التقليدية، حينما كانت يوماً تتفق مبالغ طائلة للقيام بأبحاث السوق والتعرف على آراء الجمهور.

ومع زيادة سرعة التصفح بالإنترنت أصبح من السهل الحصول

**يبدو** أن الوعي بدور الإعلام الاجتماعي في حياة المؤسسات المختلفة قد تزايد بشكل سريع جداً في الآونة

الأخيرة. فقد بدأت الشركات بإطلاق حملات الإعلام الاجتماعي في التسويق للمؤسسات والشركات بفاعلية أكبر وزيادة التواصل بين الشركات وجمهورها وذلك عن طريق الاستخدام المنظم لمواقع الشبكات الاجتماعية على الإنترنت مثل فيس بوك وتويتر ويوتيوب والمنتديات.

فقد بدأت المنظمات تدرك أن استخدام مواقع الشبكات الاجتماعية لا يهدف فقط لتوصيل معلومات أو رسالة معينة عن منتجاتها كما كان الحال سابقاً عندما كانت الشركات تنشئ موقعاً خاصاً بها على الإنترنت تعرف به عن الشركة ومنتجاتها، ولكن تقدم هذا المفهوم ليخلق آليات للتعامل بين المؤسسات والجمهور وينشط العلاقات العامة، حيث أصبح للجمهور تأثير فعال وصوت مباشر يخاطب به المؤسسة ويبدى آراءه في أنشطتها التسويقية والاجتماعية والإعلامية بكل صراحة وبدون وسيط، مما يعزز علاقته بشركته ويزيد الولاء لمنتجاتها.





## المواقع الاجتماعية شكلت علامة فارقة في مفهوم الإعلام الاجتماعي

التي تلهم بعمل منتجات جديدة بينما يمكن أن تكلف رسالة سلبية عبر إحدى المدونات أو موقع الشركة خسائر كبيرة إذا لم يمكن تغيير دقة الأمور عن طريق الرد سريعاً على شكاوى العملاء.

### اقتصاد المعرفة

لا يتوقف دور إعلام الشبكات الاجتماعية عبر الإنترنت عند مجرد تبادل الأفكار الابتكارية والمناقشات المثمرة والتعرف بين المستخدمين، وإنما يمتد دورها لتوفير مئات فرص العمل المباشرة وغير المباشرة وبالتالي مكافحة البطالة وكذلك التنمية الاقتصادية ودخول ما يعرف باقتصاد المعرفة .

وبما أننا نتفق على أن تلك المواقع الاجتماعية شكلت علامة فارقة في مفهوم الإعلام الاجتماعي، الذي ساهم في وفرة المعلومات، وزيادة التقارب والتواصل بين مستخدمي الشبكة، فإن بعض الخبراء يتوقع خلال فترة وجيزة من الآن استخدام كافة الهيئات الشبكات الاجتماعية .

وعلى صعيد آخر فإن هذه الشبكات تمثل قوة اقتصادية

على أي معلومة تخص منتجاً أو خدمة ما على هذه الشبكة، كما أصبح بالإمكان اقتناء تلك السلعة والحصول عليها في زمن وجيز ليتمكن بذلك أي مسوق من الترويج لسلعته وبيعها متخطياً بذلك الحدود الإقليمية لمكان تواجد ولیدخل بسلعته حدود العالمية التي تضمن على الأقل رواجاً أكثر لتلك السلعة أو الخدمة، مما فتح المجال أمام الجميع للتسويق لسلعهم أو خبراتهم دون التمييز بين الشركة العملاقة ذات رأس المال الضخم وبين الفرد العادي أو الشركة الصغيرة محدودة الموارد .

وتركز هذه المؤسسات على زيادة المبيعات وإدارة تدفق النقد بهدف تجاوز فترة الركود، ولذا فإن الأشياء الأخرى مثل التواصل عبر وسائل الإعلام الاجتماعية ليست على قائمة مستهدفاتهم. ولكن، المؤسسات التجارية الصغيرة التي تتواصل مع العملاء عبر الشبكات الاجتماعية يمكنها الحصول على بعض المكاسب الأخرى. ولكن، يجب أولاً تحديد الطموحات بصورة مناسبة.

وبمجرد أن تكون لديك متابعة كبيرة للتحديثات التي تأتي على صفحة الشركة بموقع «فيس بوك» ورسائلك عبر «تويتر»، فإنه من المتوقع أن تحصل على بعض المكاسب كالتعريف بالشركة وأهدافها والعلامة التجارية الخاصة بها والإعلان عن منتجاتها، وتعد النقاشات والحوارات على المدونات والصفحات في بعض الأحيان من الأشياء



## الشبكات الاجتماعية ستكون من مقتضيات عملية التحول إلى الحكومة الإلكترونية

قياس معيارية أو صيغة يمكن استخدامها لقياس عوائد الاستثمار المحققة من خلال الاستفادة من وسائل الإعلام الاجتماعية، ولكن من المؤكد أنها وسائل ذات جاذبية عالية و تكلفة قليلة.

### الشبكات الاجتماعية و إستراتيجيات الحكومة الإلكترونية

بالرغم من تنامي استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي على مستوى الحكومات المختلفة إلا أنه مازال استخدامها محدودا للغاية. حيث أن إنشاء قنوات فعالة للإعلام الاجتماعي في صميم إستراتيجية المشاركة الحكومية ليس بالأمر اليسير، إذ يستلزم تخصيص الأموال المطلوبة، واستحداث إدارة مكلفة بمسؤولية إنشاء تلك القنوات، وإيجاد القدرات والمهارات التي تدير وتتابع هذه الشبكات، وبالطبع سيستلزم الأمر إعادة التفكير بصورة جذرية في الكيفية التي تتواصل بها الحكومات مع مواطنيها، وتدعم العلاقات العامة وتبني مبدأ الشفافية والتعاون. ولا يخفى على أحد دور استخدام الشبكات الاجتماعية في تطبيق إستراتيجيات الحكومة الإلكترونية، بل إنه من مقتضيات عملية التحول إلى الحكومة الإلكترونية وممارسة تطبيقاتها.

وتكمن أهم النواحي في أنه إذا كان معدل إنفاق الجهات الحكومية على البحوث والتطوير مؤشرا هاما لقياس مدى مواكبتها للتقدم العالمي والتكنولوجي، فالملاحظ أن نسبة الإنترنت على البحث والتطوير الإجمالي لا تتجاوز ٠.٢ ٪ في حين تريبو هذه النسبة إلى ٢ ٪ من الناتج المحلي للدول المتقدمة مما جعل نصيب المواطن العربي من البحوث والتطوير على الإنترنت ضئيلا.

ومن ناحية تطبيقية أخرى فتحدث اليوم حكومات بعض الدول عن استخدام الفيس بوك لتقديم مجموعة من الخدمات كمرافقة الشوارع وتنظيم حركة المرور، ومع تزايد مستخدمي التلفزيون المحمول فإن مستقبل شبكات التواصل الاجتماعي سيكون عبر الإنترنت المحمول وليس أجهزة الكمبيوتر.

وكل هذا يدعو إلى التفكير في كيفية الاستفادة من التوجهات المستقبلية لتكون مستقبل مشرق لمواقع الشبكات الاجتماعية بشكل يحقق التنمية المستدامة، بدعم تكامل المشروعات والمؤسسات الاقتصادية في ظل الاستخدام الفعال لشبكات التواصل الاجتماعي. ●

ومالية عظيمة وليس اجتماعية فقط، ومثال ذلك ما صرحت به شبكة الفيس بوك للتواصل الاجتماعي بأنها تقدمت بملف لطرح أسهمها في البورصة في إطار ما يعتبر أكبر عملية من نوعها في مجال اقتصاد الإنترنت، وتقدر قيمتها بخمسة مليارات دولار بعد ثماني سنوات على تأسيس الموقع الإلكتروني . ولم تحدد شبكة التواصل الاجتماعي عدد الأسهم التي تنوي طرحها في السوق ولا سعرها ولا تاريخ حصول ذلك، إلا أنها كشفت للمرة الأولى عن بيانات مالية كانت لا تزال سرية حتى الآن. فقد حققت الشركة لعام ٢٠١١ رقم أعمال بلغ ٢,٧١ مليارات دولار أي أنه تضاعف تقريبا في غضون سنة فيما بلغت أرباحها الصافية ٦٨ مليون دولار. ويتوقع أن تثير العملية التي لا تزال قيمتها نظرية حتى الآن، الكثير من الاهتمام على ما يجمع المحللون. وستكون أكبر عملية دخول إلى البورصة في مجال اقتصاد الانترنت إذ أنها ستجاوز بكثير مبلغ ١,٦٧ مليار دولار الذي جمعه جوجل لدى طرح أسهمها في البورصة العام ٢٠٠٤. وتقدر وسائل إعلامية قيمة شبكة التواصل الاجتماعي هذه بـ ٧٥ إلى ١٠٠ مليار دولار الأمر الذي يعتبره البعض مبالغا فيه.

وفى ظل المنافسة الشديدة بين فيس بوك وجوجل بلس، أطلقت الشبكة الاجتماعية فيس بوك خدمة جديدة تتميز بها عن شبكة جوجل بلس، ألا وهي خدمة فيس بوك بيزنس .

ولأن جوجل بلس حتى الآن يمنع انضمام الشركات إليه ويقصر الأمر فقط على الأشخاص الحقيقيين فقط، فشبكة فيس بوك تحاول كسب أرضية أخرى بخدمة الجديدة التي تقدم دليلا شاملا مفصلا لتحقيق النجاح والمبيعات لمنتجاتك، الخدمة تتضمن شرحا كاملا (الصفحات - الإعلانات - الصفقات)

وهنا السؤال الذي يفرض نفسه: كيف يمكن قياس عائد الاستثمار المحقق من خلال وسائل الإعلام الاجتماعية؟

تعتمد الإجابة على الجهة التي يرتبط بها السؤال وتتراوح بين إجابتين هما لا يمكن، و شيء صعب جدا. ففي الواقع لا توجد وسائل

د.كريمة حسن \*

# الهندسة النفسية وتطبيقاتها

يقول

الله تعالى (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم) سورة الرعد آية ١١

تصميم الأهداف، للفرد أو الأسرة أو المؤسسة، وتصميم الطريق الموصل إلى هذه الأهداف.

امتدت تطبيقات الهندسة النفسية NLP إلى كل شأن مما يتعلق بالنشاط الإنساني. ففي مجال التربية والتعليم تقدم الهندسة النفسية جملة من الطرق والأساليب لزيادة سرعة التعليم والتذكير، ورفع مستوى الأداء للمدرسين، وزيادة فعالية وسائل الإيضاح، وتنمية القدرة على الابتكار، وشحذ القدرة على التفكير، وتحسين السلوك، وترك العادات الضارة، وكسب العادات الحميدة. أما في مجال التجارة والأعمال، تعتمد طرق التدريب التي توفرها الهندسة النفسية، خاصة فيما يتعلق بالمهارات البسيطة Soft Skills مثل مهارات الأداء الإنساني في التعامل مع الآخرين وتحديد الأهداف، وإدارة الاجتماعات، والتفاوض، وإدارة الوقت، والتخطيط الإستراتيجي، والإبداع، وتحفيز الموظفين، وغيرها من النشاطات التي تتعلق بإدارة الأعمال والمؤسسات. الهندسة النفسية تمدنا بأدوات ومهارات نستطيع بها التعرف على شخصية الإنسان وطريقة تفكيره، وسلوكه، وأدائه، وقيمه، والعوائق التي تقف في طريق إبداعه، وأدائه. وكذلك تمدنا الهندسة النفسية بأدوات وطرائق يمكن بها إحداث التغيير المطلوب في سلوك الإنسان، وتفكيره، وشعوره، وقدرته على تحقيق أهدافه.

إن الهندسة النفسية علم يستند على التجربة والاختيار، ويقود إلى نتائج محسوسة ملموسة. الهندسة النفسية تنظر إلى قضية النجاح والتفوق على أنها عملية يمكن صياغتها، وليست وليدة الحظ أو الصدفة. ذلك أن إحدى قواعد الهندسة النفسية تقول: ليس هناك حظ بل هو نتيجة، وليست هناك صدفة بل هناك أسباب ومسببات. ●

لأهمية علم الهندسة النفسية وقوته ومدى الحاجة إليه لكل الناس خاصة للذين يريدون أن يغيروا عاداتهم السيئة ويؤثروا في غيرهم. يقول المفكرون، والقادة والمصلحون ورجال التربية إنه يجب على الإنسان أن يكون مثابرا ومجتهدا وصبورا، متقنا لعمله، منظما لوقته... إلى آخر القائمة الطويلة من مفردات الجودة. ولكنهم لم يقولوا كيف يمكن للإنسان أن يفعل ذلك. إن علم الهندسة النفسية استطاع أن يجيب عن هذا السؤال.

الهندسة النفسية هي مصطلح يطلق عليه باللغة الإنكليزية Neuro Linguistic Programming أو NLP. وهي ( البرمجة اللغوية للأعصاب. يولد الإنسان على الفطرة و يكتسب من أبويه) وأسرته، ومدرسته، ومجتمعه) معتقداته، وقيمه، ومعايير، وسلوكه، وطريقة تفكيره. كل ذلك عن طريق حواسه، وعن طريق اللغة التي يسمعها منذ صغره، ويقرأها عندما يتعلم القراءة. تذهب جميع هذه المعلومات إلى دماغه وجهازه العصبي، فيكون صورة للعالم من خلال ذلك. ولا يكون لديه إلا ذلك العالم الذي تشكل في ذهنه، بغض النظر عما يحدث في العالم الخارجي. ومن ناحية أخرى فإنه إذا تغير ما في ذهنه، فإن العالم بالنسبة له سيتغير، بغض النظر عما يحصل في العالم الخارجي. وبالتالي فإن الإنسان إذا اعتقد أن بإمكانه أن يقوم بعمل ما، أو اعتقد بأنه لا يمكنه أن يقوم به، فإن ما يعتقده صحيح في الحالين.

ماذا يعني ذلك؟ يعني أن الإنسان يستطيع تغيير العالم عن طريق تغيير ما في ذهنه !! ولكن كيف يمكنه تغيير ما في ذهنه؟ هذا ما تجيب عنه الهندسة النفسية. وربما وضع السبب في تسميتها بهذا الاسم، لأن الهندسة تتضمن عملية التصميم، والتطوير، وإنشاء، والصيانة. فالهندسة النفسية تتناول تصميم السلوك، والتفكير، والشعور. وكذلك

إن الإنسان يستطيع تغيير العالم عن طريق تغيير ما في ذهنه !! ولكن كيف يمكنه تغيير ما في ذهنه؟ هذا ما تجيب عنه الهندسة النفسية.



# إدارة البرامج الخاصة وتلبية مستمرة لتطلعات الأجهزة الحكومية

تقرير - محمود القيعي

**تعلق** الجهات الحكومية آمالا كبيرا على إدارة البرامج الخاصة بمعهد الإدارة العامة، لما تقدمه من برامج مهمة ترتقي بموظفيها إلى مستوى إداري مشهود. برامج إدارة البرامج الخاصة تتميز بالتنوع والشمول، فمنها ما هو متعلق بقطاعات الاقتصاد والميزانية والمحاسبة والقانون ومنها ما هو متعلق بقطاعات السلوك التنظيمي والحاسب الآلي. لذا فهي تلبي دائما تطلعات الأجهزة الحكومية المختلفة التي تسعى للتميز الإداري.

## بداية النشاط

عن بداية نشاط إدارة البرامج الخاصة يقول أ. زياد المشيقح، مدير إدارة البرامج الخاصة : يرجع بدء نشاط البرامج الخاصة إلى العام التدريبي (١٣٨٣-١٣٨٤) هـ، حينما تم تنفيذ برنامج موظفي البلديات الخاص بوزارة الشؤون البلدية والقروية وبرنامج موظفي الجوازات والجنسية الخاص بإدارات الجوازات والجنسية حيث أتم (٥٤) متدربا تدريبهم في هذين البرنامجين، ثم تلا ذلك تصميم وتنفيذ مجموعة من البرامج الخاصة لعدد من الأجهزة الحكومية مثل :

برنامج اللغة الانجليزية الخاص بموظفي دار الإفتاء، وبرنامج الآلة الكاتبة الخاص بوزارة الدفاع والطيران، وبرنامج موظفي وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، وبرنامج موظفي مصلحة السجون، وبرنامج موظفي قوى الأمن الداخلي لموظفي الأمن العام، وبرنامج الميزانية الخاص بوزارة المالية.

وبواصل المشيقح : نتيجة لزيادة الطلبات الواردة من الجهات الحكومية على البرامج الخاصة التي تستهدف احتياجا ذا طبيعة خاصة لدى هذا الجهاز ، ونظرا لازدياد شعور الجهات الحكومية بأهمية هذا النوع من البرامج التدريبية، وإيماننا من إدارة المعهد بأهمية تلبية تلك الرغبات، فقد أنشأت إدارة البرامج الخاصة بموجب القرار رقم (١٥٣) وتاريخ ١٣٩٧/٣/٢٣ هـ. وقد استمرت الإدارة في أداء مهمتها من خلال التنوع في تنفيذ البرامج التدريبية والإعدادية الخاصة لمدة قاربت (٥٠) عاما.

## الأهداف

ويستطرد مدير إدارة البرامج الخاصة مبينا أن البرامج الخاصة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية ذات الطبيعة الخاصة للأجهزة الحكومية والتي لا تليها البرامج التدريبية العامة التي ينفذها المعهد ضمن خطته التدريبية السنوية نظرا لخصوصية طبيعة المهام التي تقوم بها هذه الجهات ، وذلك من أجل تزويد العاملين في تلك الأجهزة الحكومية بالمعارف والمهارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ هذه المهام والأعمال.

## أهمية البرامج الخاصة

وعن أهمية البرامج الخاصة يوضح المشيقح أن اختلاف طبيعة العمل بين الأجهزة الحكومية، واختلاف الأهداف المنوطة بكل جهاز، فضلا عن تباين طبيعة إجراءات ونماذج وآليات العمل بين هذه الأجهزة الحكومية، مما أوجب ضرورة إنشاء إدارة يناط بها مهمة دراسة هذه الاحتياجات التدريبية في تلك الأجهزة الحكومية، ومن ثم إعداد البرامج التدريبية والإعدادية المناسبة لمتطلبات العمل الفعلية بالتنسيق مع قطاعات المعهد المختلفة.



أ. زياد المشيقح



## المعهد حريص على أن تكون برامجه الخاصة ملبية للاحتياجات التدريبية في الأجهزة الحكومية

ومن البرامج التي تنفذها إدارة تنسيق البرامج الخاصة:  
**اتفاقيات التجارة الدولية**

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام إكساب المتدرب القدرة على التعامل مع قواعد الاتفاقيات التجارية الدولية في المجال الجمركي بكفاءة. ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب في نهاية البرنامج قادراً على الإلمام بمفهوم التجارة الدولية وآثارها، وأن يميز بين أنواع الاتفاقيات التجارية الدولية، وتمييز أسس وقواعد منطقة التجارة العربية الحرة، وتطبيق قواعد الاتفاقية الاقتصادية لمجلس التعاون العربي الخليجي بكفاءة، وكذلك تمييز أهم قواعد جات ١٩٩٤، والإلمام بقواعد اتفاقيات منظمة التجارة العالمية (Wto). ويشترط في المتدرب أن يكون ممارساً مهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون لديه خبرة في مجال إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج لا تقل عن سنة.

## آلية تنفيذ البرامج الخاصة

ويؤكد المشيخ حرص المعهد على أن تكون البرامج الخاصة منسجمة وملبية للاحتياجات الحكومية التدريبية الفعلية للعاملين في الأجهزة الحكومية، فإنه عند طلب الجهات الحكومية المختلفة تصميم برنامج خاص لتعزيز قدرات ومهارات منسوبيها من خلال التدريب لأداء مهام محددة، فإن الإدارة تقوم بالتنسيق مع الإدارات المعنية في المعهد لتشكيل فريق عمل لدراسة الاحتياج التدريبي الفعلي للجهة وتحديد طبيعة المعارف والمهارات التي يحتاج إليها منسوبي هذه الجهة، يلي ذلك تشكيل فريق لتصميم البرنامج من خلال ربط المعارف والمهارات المرصودة في دراسة الاحتياج التدريبي بموضوعات تدريبية يتضمنها دليل البرنامج، يلي ذلك إعداد الحقيبة التدريبية للبرنامج ليتم إدراجه ضمن خطة الإدارة للعام التدريبي القادم.

## البرامج التدريبية الخاصة القائمة والجديدة:

ويبلغ عدد البرامج التدريبية الخاصة القائمة (٣٦) برنامجاً تدريبياً أما البرامج التي تم تصميمها وسيتم تنفيذها لأول مرة في العام التدريبي القادم فتبلغ (٥) برامج تدريبية خاصة، إضافة إلى برامج تم إيقاف تنفيذها منذ فترة حسب طلب الجهة.



وأوعية التغليف.  
ويشترط أن يكون المتدرب ممارساً إحدى الوظائف المستهدفة في البرنامج، وأن تكون لديه خبرة في مجال الوظيفة لا تقل عن سنة.

### نظام العمل والعمال

ومدته خمسة أيام، وهدفه العام تنمية مهارات المتدربين على معرفة أحكام نظام العمل والعمال السعودي، ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب في نهاية البرنامج قادراً على تحديد نطاق تطبيق نظام العمل، ومعرفة القواعد التي تنظم شؤون العمل في المملكة، ومعرفة كيفية إبرام عقد العمل والعناصر المميزة له، وتحديد حقوق وواجبات صاحب العمل وفقاً لأحكام نظام العمل، وتحديد حقوق وواجبات العامل وفقاً لأحكام نظام العمل، معرفة أسباب انقضاء عقد العمل والآثار النظامية المترتبة على ذلك. ويشترط في المرشح أن يكون شاغلاً إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن تكون لديه المعارف والمهارات الأولية في نظام العمل والعمال، وأن يكون قد أمضى سنة على الأقل على تاريخ شغله الوظيفة.

### أنظمة وإجراءات الأحوال المدنية

ومدته سنة دراسية مقسمة إلى فصلين، مدة كل فصل ١٧ أسبوعاً، يتخللها ٦ أسابيع تدريباً ميدانياً، وهدفه العام تأهيل

### إجراءات الأمن الجمركي

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية قدرات ومهارات المتدربين للإلمام بإجراءات الأمن الجمركي وتطبيقاتها التطبيق الصحيح. ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب في نهاية البرنامج قادراً على الإلمام بمفهوم وأهمية الأمن الجمركي، وأن يتعرف على وظائف ودور رجال الأمن الجمركي في النشاط الأمني، والإلمام بالدور الرقابي للنشاط الأمني الجمركي، والتعرف على القيود الجمركية وعلاقتها بالأمن الجمركي، والإلمام بمفهوم وشروط وإجراءات الترانزيت. ويجب أن يكون المرشح شاغلاً إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون قد أمضى ما لا يقل عن سنة في الخدمة.

### الإعفاءات الجمركية

ومدته يومان، وهدفه العام تنمية قدرة المتدربين على تطبيق الإعفاءات الجمركية بأنواعها المختلفة وفقاً لنظام الجمارك الموحد والتعاميم الصادرة بهذا الشأن. ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب في نهاية البرنامج قادراً على تحديد مفهوم الإعفاءات الجمركية وأنواعها المختلفة، وأن يطبق الإعفاء الجمركي على مستوردات المصانع الوطنية، وتطبيق الإعفاء الجمركي على أعضاء السلكين الدبلوماسي والقنصلي للأجانب، وتحديد الإعفاءات الجمركية المذكورة في نظام الجمارك الموحد ولائحته التنفيذية. ويجب أن يكون المتدرب ممارساً إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون قد أمضى مدة لا تقل عن عام في ممارسة الوظيفة.

### كتاب الضبط

ومدته خمسة أيام، وهدفه العام تنمية قدرات ومهارات المتدربين على تسجيل وإعداد وضبط السجلات والأوراق القضائية وتنظيمها وفقاً للأصول الشرعية والنظامية. ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب في نهاية البرنامج قادراً على تحديد التنظيم القضائي في المملكة، تحديد مهام ومسؤوليات كتاب الضبط تحديد إجراءات التقاضين تحديد أدلة الإثبات، تحديد الأصول العلمية لكتابة الضبط. ويشترط في المرشح أن يكون شاغلاً إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون قد أمضى ما لا يقل عن سنة في الخدمة، وأن تتوفر لديه المعارف والمعلومات الأولية لكتاب الضبط.

### القواعد التفسيرية للتعريف الجمركية

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية قدرات العاملين في مجال تبني السلع المختلفة بدقة بجدول التعريف الجمركية. ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب في نهاية البرنامج قادراً على بيان مفهوم وأهداف وتطور النظام المنسق، وإكساب المتدرب القدرة على التعامل مع رموز السلع بجدول التعريف الجمركية، وبيان القيمة الإرشادية لعناوين الأقسام والفصول، وتنمية القدرة على تبني الأصناف غير الكاملة وغير تامة الصنع، وإكساب المتدرب القدرة على تحديد البنود الأكثر تخصيصاً والمواد ذات الصلة الرئيسية، وتنمية القدرة على تبني الأصناف الأكثر مماثلة



## برنامج تنمية مهارات التعامل مع النزلاء هدفه تنمية المهارات السلوكية للعاملين في السجون

بالجهود الدولية والمحلية في مكافحة المخدرات. ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب في نهاية البرنامج قادراً على التمييز بين أنواع النباتات المخدرة، وكذلك التمييز بين المواد المخدرة الطبيعية، والتمييز بين أنواع المواد المخدرة التركيبية، والإلمام بالجهود الدولية في مكافحة المخدرات، والإلمام بجهود المملكة في مكافحة المخدرات، ومعرفة جهود الجمارك في مكافحة المخدرات.

ويجب أن يكون المتدرب ممارساً مهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون لديه خبرة في مجال إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج لا تقل عن سنة.

### نظام الجمارك الموحد لدول مجلس التعاون

ومدته خمسة أيام، وهدفه العام تنمية قدرات ومهارات المتدربين على الإلمام بنظام الجمارك ولوائحته التنفيذية وتطبيقها وفقاً للأصول النظامية.

ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب في نهاية البرنامج قادراً على تحديد المفاهيم النظامية الأساسية، وأن يكتسب القدرة على تحديد أحكام تطبيق التعريفات الجمركية، وأن تكون لديه القدرة على تطبيق إجراءات الاستيراد والتصدير وفقاً لنظام الجمارك الموحد، وعلى تحديد الإعفاءات الجمركية وفقاً لنظام الجمارك الموحد، وأن تكون لديه القدرة على تحديد حقوق وواجبات المخلصين الجمركيين، وإكساب المتدرب القدرة على تحديد حقوق موظفي الجمارك وواجباتهم، وتحديد التهريب والجرائم والمخالفات الجمركية وفقاً لنظام الجمارك الموحد، وأن تكون لديه القدرة على تحديد إجراءات وسلطات اللجان الجمركية.

ويشترط أن يكون المرشح شاغلاً إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن يكون قد أمضى ما لا يقل عن سنة في الخدمة.

### تنمية مهارات التعامل مع النزلاء

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام تنمية المهارات السلوكية للعاملين في السجون للتعامل مع النزلاء بفعالية، ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب في نهاية البرنامج قادراً على تحديد الأنماط السلوكية لشخصيات النزلاء بكفاءة، التعرف على الحقوق الإنسانية للنزلاء وفقاً للتعاليم الإسلامية والقوانين الدولية، تطبيق الأساليب السلوكية في التعامل الإنساني السليم مع النزلاء بشكل فعال.

ويشترط في المرشح أن يكون ممارساً إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن تكون لديه خبرة في العمل الحالي لا تقل عن سنة.



منسوبي وكالة الأحوال المدنية في تطبيق أنظمة وإجراءات الأحوال المدنية بكفاءة وفعالية. ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب في نهاية البرنامج قادراً على تدقيق الإجراءات الخاصة بالجنسية والأحوال المدنية بكفاءة وفعالية، وتحليل المعاملات التي يتضح على أصحابها وجود سوابق جنائية عليهم أو مخالفات إدارية بكفاءة وفعالية، وتحديد تأثير السوابق الجنائية على استفادة المعنى من نظام الجنسية بسهولة ويسر، تطوير الإجراءات الإدارية والاستمرار في تحديثاً بكفاءة، تطبيق المفاهيم السلوكية المختلفة في بيئة العمل بفاعلية ومهارة، نسخ ومعالجة النصوص العربية بطريقة اللبس وبسرعة ١٠ كلمات في الدقيقة بدقة وإتقان، تحرير وسائل الاتصال الكتابي بكفاءة.

ويشترط في الدارس أن يكون مرشحاً من قبل وكالة الوزارة للأحوال المدنية، وأن يكون حاصلًا على الدرجة الجامعية بتقدير لا يقل عن جيد في تخصصات العلاقات العامة، الأنظمة أو الحقوق، الإدارة العامة، العلوم السياسية، علم النفس، الخدمة الاجتماعية، الاجتماع.

### مكافحة التهريب الجمركي

ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام أن يكون المتدرب قادراً على التعرف على النباتات والمواد المخدرة والتمييز بينها، مع الإلمام



## العدد المتوقع للبرامج التدريبية الخاصة في العام القادم ١٣٢ برنامجاً

الخاضعين للضريبة والزكاة، وتطبيق النظام الضريبي والزكوي ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب في نهاية البرنامج قادراً على الإلمام بنظام ولوائح وتعليمات ضريبة الدخل بالمملكة العربية السعودية، وكذلك الإلمام بإجراءات قياس وتحديد الوعاء الضريبي، تحديد وعاء ضرائب الدخل على أصحاب المهن الحرة والحرف، تحديد وعاء ضرائب الدخل على استثمارات رؤوس الأموال، تحديد وعاء ضرائب الدخل على أرباح الشركات، فحص القرارات الضريبية والزكوية، الإلمام بنظام الزكاة في المملكة العربية السعودية، تحديد الوعاء والربط الزكوي.

ويشترط في المرشح أن يكون ممارساً إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن تكون لديه خبرة في مجال العمل لا تقل عن سنة، وأن تكون لديه معرفة بالأنظمة والتعليمات واللوائح الضريبية والزكوية.

### البرامج الإعدادية الخاصة القائمة والجديدة :

ويضيف المشيخ أن عدد البرامج الإعدادية الخاصة القائمة يبلغ (٨) برامج، أما البرامج التي تم تصميمها حديثاً وسيتم تنفيذها لأول مرة في العام التدريبي القادم فبلغت (٣) برامج إعدادية، إضافة لبرنامج إعدادي خاص بديوان المطالمت يتوقع تصميمه وتنفيذه خلال العام التدريبي القادم.

وعن الخطة المتوقعة للبرامج الخاصة التي سيتم تنفيذها خلال العام القادم ١٤٢٣هـ / ١٤٢٤هـ في المركز الرئيسي والفروع، يقول المشيخ إن العدد المتوقع للبرامج التدريبية الخاصة ١٢٢، والبرامج الإعدادية الخاصة المتوقعة ٦ برامج. ●

### مهارات المحاسبة لموظفي وزارة الخارجية

ومدته خمسة أيام، وهدفه العام تنمية قدرات المتدربين على إعداد الإجراءات المالية والمحاسبية الحكومية في ممثليات وزارة الخارجية بكفاءة وفاعلية.

ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب في نهاية البرنامج قادراً على التعرف على الإطار النظري للمحاسبة الحكومية بسهولة ويسر، فهم وإعداد الدورات المحاسبية الحكومية بإتقان، إعداد الدورة المستندية في الفروع بسهولة ويسر، إجراء القيود المحاسبية الحكومية بمهارة، تدقيق المستندات المالية الحكومية بدقة وإتقان.

ويشترط في المرشح معرفة تعليمات وقواعد وإجراءات تنفيذ الميزانية، معرفة تعليمات جباية وإيداع إيرادات الدولة، أن يكون ممارساً إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، أن تكون له خبرة في مجال العمل المالي والمحاسبي مدة لا تقل عن سنة.

### المراجعة باستخدام النظم الآلية

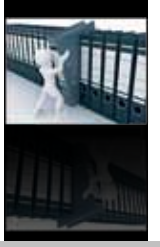
ومدته ثلاثة أيام، وهدفه العام إكساب المتدرب القدرة على مراجعة البيانات الآلية في ظل بيئة الحاسب الآلي باستخدام برنامج idea.

ومن أهدافه التفصيلية أن يكون المتدرب في نهاية البرنامج قادراً على استخدام برنامج idea لمعالجة البيانات الآلية، تحديد المخاطر المرتبطة بنظم معالجة البيانات الآلية، تطبيق الرقابة الداخلية للبيانات المالية آلياً، تحديد برامج المراجعة الآلية واستخداماتها، تنفيذ تطبيقات المراجعة الآلية.

ويشترط في المرشح أن يكون ممارساً مهام إحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وأن تكون لديه المعرفة بمبادئ استخدام الحاسب الآلي، وأن يكون المتدرب لديه المعرفة ببعض المصطلحات الإنجليزية المستخدمة في المراجعة.

### محاسبة الزكاة والضريبة

ومدته خمسة أيام، وهدفه العام تنمية قدرات المتدربين من موظفي مصلحة الزكاة والدخل على فحص وتدقيق ملفات وحسابات المكلفين



**أنظمة ولوائح:** زاوية تعنى بشرح الأنظمة واللوائح وتحليلها من وجهة نظر قانونية ويقوم على إعداد هذه الزاوية بالتناوب، أساتذة قطاع القانون في المعهد.

## أنظمة ولوائح

# تشريعات حماية المستهلك



د. عائض بن سلطان

البقمية

أستاذ القانون التجاري  
المساعد بالمعهد.

إن المتأمل لتنظيم هذه الحماية  
يجد أنها لم تغفل في الكثير من  
تشريعات الدول، ولعل أسبقها ما  
ورد في الشريعة الإسلامية تحت  
اصطلاح الحسبة، والتي كان من أهم  
وظائف الحسبة الرقابة على الأسعار  
وتحديددها ومنع الاحتكار، ومكافحة  
الغش، وتطفيف المكيال والميزان.

الاحتكارية، وكذلك نتيجة التطور الهائل الذي أدى إلى ظهور العديد من الخيارات في العديد من السلع والخدمات المتماثلة والمتنوعة، والذي أدى بالمستهلك إلى أن يقابل بموقف حرج يصعب عليه أن يعرف ما هو أصلح وأنفع له بين الكم الهائل من السلع التي تعرض عليه وتختلف في الجودة والسعر، فإنه يجب تدخل الدولة لضمان سلامة المستهلك من مخاطر السلع الاستهلاكية، وأن يتعاطف دورها لحماية الطرف الضعيف.

ويكون ذلك التدخل للدولة بسن الأنظمة وإعادة النظر في الأنظمة القائمة مثل نظام مكافحة الغش التجاري ونظام البيانات التجارية ونظام المعايير والمقاييس ونظام المنافسة وغيرها من أنظمة ذات علاقة بما ينعكس على توفير السلع والخدمات بأسعار مناسبة. ومنع الاحتكار والتلاعب في الأسعار من جهة، ومن جهة أخرى وضع الخطوات والإجراءات والتنظيمات التي تؤدي إلى الربط بين الأجهزة الحكومية والمؤسسات المدنية ذات العلاقة بحماية المستهلك في كل شئون العملية الاستهلاكية، بدءاً بالسلعة الاستهلاكية ذاتها من حيث جودتها وسعرها ومواصفاتها، مروراً بالعقود التي تبرم للحصول عليها، وانتهاء بالضمانات القانونية التي تكفل حصول المستهلك على حقوقه عند الرجوع إلى البائع للسلعة أو الخدمة. ●

لا شك أن موضوع حماية المستهلك من الموضوعات الصعبة والشائكة التي تثير الكثير من الإشكالات، فهو من ناحية يعتبر من الموضوعات المتحركة والمتطورة ولا يمكن ضبطه من جهة واحدة، ومن ناحية أخرى يحتاج إلى ترابط الكثير من الجهات الرقابية والتشريعية لوضع الحماية الكافية للمستهلك والذي أصبح يعيش معاناة تحتاج إلى حماية في جميع نشاطاته اليومية سواء الخدمات منها أو الغذائية.

إن المتأمل لتنظيم هذه الحماية يجد أنها لم تغفل في الكثير من تشريعات الدول، ولعل أسبقها ما ورد في الشريعة الإسلامية تحت اصطلاح الحسبة، والتي كان من أهم وظائف الحسبة الرقابة على الأسعار وتحديددها ومنع الاحتكار، ومكافحة الغش، وتطفيف المكيال والميزان. وقد جرمت كثير من تشريعات الدول الأفعال المخلة ولها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمستهلك في مأكله ومشربه واحتياجاته الحياتية.

وبإبان التقدم التكنولوجي والصناعي، وظهور الاحتكارات الكبيرة التي أدت إلى تقليص المنافسة الحرة، وبعد ظهور الشركات المتعددة الجنسية، لكل ذلك كان لزاماً على الدولة التدخل لتلبية حاجات المستهلك، وذلك عبر تصحيح توزيع الدخول وتقييد الممارسات





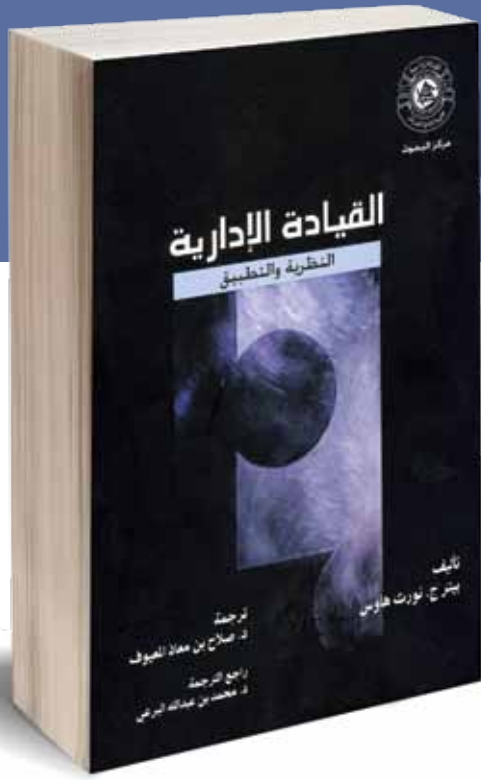
# القيادة الإدارية.. النظرية والتطبيق

تأليف: بيجر ج. نورث هاوس

ترجمة: د. صلاح بن معاذ المعيوف

راجع الترجمة: د. محمد بن عبد الله البرعي

الناشر: معهد الإدارة العامة ١٤٢٧ هـ ٢٠٠٦ م



## عرض- محمود القيعي

للنظرية، وفي القسم الثالث يعرض حالات مختصرة تهدف إلى توضيح الجانب التطبيقي للنظرية القيادية . أما في القسم الرابع من الفصل فيقدم الكتاب استبانة لقياس الأسلوب القيادي لدى القائد، ويختتم المؤلف كل فصل من فصول الكتاب بملخص للنظرية القيادية وقائمة بالمراجع.

وفيما يلي عرض مختصر لمفهوم القيادة في الكتاب .  
يقرر المؤلف حقيقة بأن مصطلح القيادة له مدلولات مختلفة بين الناس . ورغم تعدد التعريفات لمفهوم القيادة ، فإن الكتاب يحدد عدة عناصر أساسية للقيادة هي: أن القيادة عبارة عن عملية، تتضمن التأثير، تنشأ داخل الجماعة، وتشتمل على هدف يراد تحقيقه. ويخلص المؤلف إلى تعريف محدد للقيادة بأنها "عملية من خلالها يؤثر فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك".  
وتعريف القيادة بأنها "عملية" يعني أنها ليست سمة أو صفة يتحلّى بها القائد وإنما هي نتيجة للتفاعل الذي يحدث ما بين القائد واتباعه، والعملية تعني كذلك أن القائد يؤثر ويتأثر باتباعه. إن النظر إلى القيادة على أنها سمات ، يختلف تماماً من النظر إليها على أنها عملية، فمدخل السمات القيادية ينظر إلى القيادة على أنها صفة أو مجموعة من الصفات المميزة يتم امتلاكها من قبل أفراد مختلفين ، وهذه النظرة تعني أن القيادة تختصر في عدد محدود من الأشخاص. أما مدخل العملية في القيادة فإنه يفترض أنها موجودة في البيئة ذات العلاقة ومتاحة للجميع ويمكن تعلمها .

ويعد هذا الكتاب مرجعاً هاماً في موضوع القيادة الإدارية للباحثين والممارسين على حد سواء ، كما أن الكتاب مناسب للطلاب في التخصصات الإدارية في الجامعات ومراكز التدريب لما يتضمنه من تمارين وحالات تطبيقية في مختلف النظريات القيادية. ●

» عندما استعرت هذا الكتاب وقرأته ، قررت أن أعيد النظر في موقفي من الترجمة، وأقوم بترجمته لما يتمتع به من خصائص فريدة قل أن توجد في أي كتاب آخر في موضوعه»  
بهذه الكلمات الدالة يقدم المترجم الدكتور/ صلاح بن معاذ المعيوف لكتاب " القيادة الإدارية.. النظرية والتطبيق " الذي يقع في (٣٦٧) صفحة من القطع المتوسط) ويشتمل على اثني عشر فصلاً: الفصل الأول "مقدمة" خصص للتعريف بالقيادة، أما الفصل الثاني فقد خصص لمدخل السمات ، والفصل الثالث لمدخل الأسلوب، والفصل الرابع للمدخل الموقفي. أما الفصل الخامس فخصص للنظرية التوافقية، والفصل السادس لنظرية مسار الهدف، والفصل السابع لنظرية التفاعل بين القائد والعضو ، والفصل الثامن للنظرية التحويلية، والفصل التاسع لقيادة الفريق، والفصل العاشر للمدخل النفسي الديناميكي. أما الفصل الحادي عشر فقد خصص للنساء والقيادة، والفصل الثاني عشر لأخلاقيات القيادة.

لقد تم إعداد هذا الكتاب بأسلوب سهل للفهم ، وهو مبني على النظريات القيادية لكنه يركز بشكل أساسي على الجانب التطبيقي، ففي كل فصل من فصول الكتاب يتبع المؤلف نفس التقسيمات حيث يعرض القسم الأول من كل فصل وصفاً موجزاً لمدخل القيادة ، يناقش مختلف الدراسات البحثية ذات العلاقة، وفي القسم الثاني من كل فصل يتم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف

## اعرف نفسك جيداً... تتجح!



أ. منصور عبدالرحمن  
العتيبي\*

قامت شركة باستطلاع آراء عدد من المديرين حول أسباب فصل الموظفين أو رفضهم في المقابلات فكانت النتائج كالتالي: قلة الكفاءة ٣٠٪، الافتقار لروح الفريق ١٦٪، الكذب وعدم النزاهة ١٢٪، السلبية ١٠٪، ضعف الحافز ٧٪، معارضة الأوامر ٧٪، أسباب أخرى ١٨٪. من الملاحظ أن أغلب الأسباب تصف سلبية الموظفين، وهذا يعني أن السلوك السلبي للموظف بجميع أشكاله هو من أهم الأسباب للتخلي عن الموظف لأنه يمثل ٥٢٪ من إجابات المديرين.

ألقى بيل غيتس ثاني أغنى رجل في العالم محاضرة في إحدى المدارس الأمريكية وقدم لهم إحدى عشرة نصيحة، ومما قاله في النصيحة العاشرة: "الحياة التي نراها في الأفلام السينمائية و التلفاز عموماً ليست واقعية ولا حقيقة. في الواقع لا يقضي الناس كل وقتهم في اللعب والإجازات والجلوس في المقاهي الفارهة، بل عليهم الذهاب إلى العمل وخطوط الإنتاج".

ختاماً ، اعرف نفسك وتابع التقدم وتعرف على نوع العمل الذي تتقنه وترغب في تنفيذه، وحاول أن تستطلع المشكلات في عملك قبل حدوثها. ولا تنس أن ١٥٪ من النجاح يرجع للتدريب والذكاء والأداء الوظيفي، وأن ٨٥٪ من النجاح يعود للمقدرة على التعامل مع الآخرين بنجاح. ●

- أجريت أبحاث خلال ٢٥ سنة من قبل ١٠٠٠ مؤسسة على عشرات الألوف من الأشخاص وكلها توصلت إلى النتيجة نفسها: «إن نجاح الإنسان يتوقف على مهارات لا علاقة لها بشهاداته وتحصيله العلمي. وأهم هذه المهارات هو ما يعرف بالذكاء الوجداني من خلال تفهمه لذاته وللآخرين من حوله.
- يحكي «أن رجلاً وقف يشاهد فراشة تحاول الخروج من شرنقتها، وكانت تصارع للخروج ثم توقفت فجأة، وكأنها تعبت، فأشفق عليها، فقص غشاء الشرنقة قليلاً ليساعدها على الخروج، وفعلاً خرجت الفراشة، لكنها سقطت، لأنها كانت ضعيفة لا تستطيع الطيران كونه أخرجها قبل أن يكتمل نمو أجنتها». نحن فعلاً نحتاج لمواجهة التحديات والصعوبات بأنفسنا، والتي قد تعترضنا في حياتنا العملية خصوصاً في بدايتها، وأن نعتد على أنفسنا بعد الله حتى نكون أقوى ونستطيع تحمل أعباء العمل المتعددة، وإن انتظرنا المساعدة من الآخرين، فقد نصبح ضعفاء عاجزين تماماً مثل تلك الفراشة العاجزة.

قامت شركة باستطلاع آراء عدد من المديرين حول أسباب فصل الموظفين أو رفضهم في المقابلات فكانت النتائج كالتالي: قلة الكفاءة ٣٠٪، الافتقار لروح الفريق ١٦٪، الكذب وعدم النزاهة ١٢٪، السلبية ١٠٪، ضعف الحافز ٧٪، معارضة الأوامر ٧٪، أسباب أخرى ١٨٪. من الملاحظ أن أغلب الأسباب تصف سلبية الموظفين

## ⑥ المحليات

### مجلة التنمية : بعض المؤتمرات هدفها «الشهرة»

## جريدة اليوم تنوه عن العدد ٩٤ من المجلة

نشرت جريدة اليوم في عددها الصادر في ١٧ جمادى الأولى ١٤٢٣هـ، خبراً عن صدور العدد ٩٤ من "التنمية الإدارية" تحت عنوان: (مجلة التنمية الإدارية: بعض المؤتمرات هدفها الشهرة)، وتطرق الخبر إلى ما تضمنه العدد من موضوعات، وركزت على قضية العدد حول أسباب عدم استفادة المجتمع من توصيات المؤتمرات والندوات العلمية ومدى جدوى إقامة هذه الفعاليات التي توضع لها ميزانية مالية مستقلة بملايين الريالات. كما أشارت الصحيفة إلى مضامين الحوار الذي أجرته المجلة مع مدير عام الجمارك صالح بن منيع الخليوي.

● صالح بن منيع الخليوي



غلاف المجلة

في قضيتها أن بعض الدراسات الأكاديمية أشارت إلى أن هناك توصيات صدرت منذ 30 عاماً ولم تنفذ حتى الآن برغم أهميتها القصوى، وشمل عدد "التنمية الإدارية" حواراً مع مدير عام الجمارك صالح بن منيع الخليوي الذي أشار بدوره إلى أن الجمارك تعد خط الدفاع الأول عن الوطن براً وبحراً وجواً، كما تطرق الخليوي للمعوقات والتحديات التي تواجه القطاع، وتناول الجهود التي تبذلها الجمارك لتحقيق الرضا الوظيفي لنسوبي هذا القطاع الحيوي. وسلط مدير عام الجمارك في حديثه الضوء على الإنجازات التي حققها قطاع الجمارك.

● عبدالمجيد العاصم - الرياض  
ناقشت مجلة "التنمية الإدارية" والتي يصدرها معهد الإدارة في عددها لشهر جمادى الأولى عدة قضايا مهمة كان في مقدمتها قضية أسباب عدم استفادة المجتمع من توصيات المؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية، وتساءلت المجلة عن جدوى إقامة هذه الفعاليات التي توضع لها ميزانيات مالية مستقلة تقدر بملايين الريالات، ولفتت "التنمية الإدارية" الانتباه عبر آراء الخبراء المتخصصين إلى أن كثيراً من المؤتمرات والملتقيات العلمية في المملكة تأخذ الجانب النظري والعلمي، ولا تولي الجانب الميداني الاهتمام الأكبر، حيث استطلعت المجلة آراء عدد من الباحثين والأكاديميين الذين أكدوا أن أغلب المؤتمرات واللقاءات والندوات العلمية التي تقام بالملكة غارقة في النخبوية العلمية، وبعيدة عن هموم وتطلعات المواطن والمسئول، كما أنها تفتقد للجوانب التطبيقية. وقالت المجلة إن تقارير إعلامية متخصصة أكدت أن بعض الجهات الحكومية والخاصة تنظم مؤتمرات ولقاءات بهدف الشهرة والسمعة لا أكثر ولا أقل. وذكرت المجلة





## نظرية إماطة الأذى

أ. سوسن بنت حسون  
المفلق \*

المنظمة مرات ومرات حتى يتم إنجاز معاملته لخلل في الإجراءات أو بسبب تكاسل الموظف المسؤول. ويشمل ذلك الحرص على أن تكون بيئة العمل سليمة وصحية وأمنة وخالية مما يمكن أن يؤدي النظر والسمع وباقي الحواس. فلا يرى المتعامل إلا ما يسر العين ولا يسمع إلا قولاً حسناً.

وقد يكون الأذى نفسياً نتيجة لسوء المعاملة بين الرئيس والمرؤوس أو بين الموظف والمراجع فيكون جو العمل مشحوناً بالتوتر والخلافات. والنتيجة النهائية تقديم منتج أو خدمة لا تحقق رضا العملاء.

أما الأذى الأهم بالنسبة للمنظمة من ناحية التكاليف فهو الأذى المادي الذي ينتج عن سوء استخدام موارد المنظمة المادية والبشرية لأداء عمل كان يمكن إنجازها بشكل أفضل، وهو يشمل الهدر بكافة أنواعه. فأداء العمل بطريقة خاطئة تؤثر في موارد المنظمة. و ستؤدي إلى تكاليف إضافية كان من الممكن تخفيضها أو استثمارها للحصول على نتائج أفضل تحسن من مستوى الخدمات المقدمة وبالتالي تحسين المكانة التنافسية للمنظمة. وأخيراً ماذا سيحدث لو انتهج كل موظف لدينا وفي أي منظمة كانت هذا المبدأ بالتأكيد فإن النتيجة ستكون موظفاً حسن الخلق يؤدي عمله بإتقان وتفان ويسعى إلى مساعدة الآخرين وتسهيل عملهم بدون انتظار مقابل، وبالتالي منظمة حسنة السمعة ليست بحاجة لمزيد من النظريات الإدارية والحسابات المعقدة. وقبل كل شيء نكون قد اتبعنا مبدأ دينياً، وأرسيينا قواعده في حياتنا كسلوك محمود نؤجر عليه في الدنيا والآخرة. •

في كل فترة تظهر نظرية جديدة في الإدارة، تتصدر عناوين الكتب وتدرس تجارب المنظمات المطبقة لها والآثار الإيجابية التي نتجت عن هذا التطبيق، ويتم تسليط الأضواء عليها باعتبارها الطريق الأمثل للمنظمة الناجحة، ثم يخبو توجهها لتتصدر نظرية أخرى جديدة الساحة الإدارية ثم ما تلبث أن تلحق بسابقتها. ولو تمعنا في المحاور التي تتمركز عليها هذه النظريات فإنها تتلخص بضمان إنجاز العمل بسرعة وإتقان وبأقل التكاليف في جو متسامح من علاقات العمل يحفز على الإبداع بما يضمن للمنظمة المستوى المأمول بين المنظمات المنافسة. والعمل هنا يشمل كافة الأعمال التي تقوم بها المنظمة بكافة مستوياتها التنظيمية من صاحب القرار إلى المنفذ له.

ماذا لو حاولنا استخراج نظرية إدارية جديدة، ولتكن مستمدة من الفكر الإسلامي والأحاديث النبوية، ولنأخذ مثلاً بالحديث الشريف حول "إماطة الأذى عن الطريق" كمبدأ يمكن اتباعه كمنهج حياة صالح لكل زمان ومكان وقابل للتطبيق في كافة مناحي الحياة، وبعبارة أخرى أن نعمل جاهدين على أن لا نكون مصدر أذى للآخرين، ونحاول التخلص ما أمكن من أي مصدر للأذى حتى لا يعترض سبيل الآخرين. وهذا يعني ضرورة إزالة كافة المعوقات التي تعترض السبل أياً كان مصدرها وبطوعية وعن طيب خاطر ودون الحاجة إلى رقيب. وبتطبيق هذا المبدأ يمكن إضافة لمسات خيرة أينما كان موقعنا. وبما أننا نتكلم في الشأن الإداري، فهو من هذا المنظور يعني تسهيل إجراءات العمل ما أمكن لمنع المشقة لكل المرتبطين بالمنظمة من عاملين ومتعاملين والمجتمع المحيط بها عموماً.

ويمكن تصنيف الأذى إلى أنواع أولها الأذى الجسدي ويحدث نتيجة سوء تنظيم العمل أو البيروقراطية عندما يضطر الموظف أو المراجع إلى التنقل من مكان إلى آخر ومن مكتب إلى آخر لإنجاز عمله، أو يقوم المراجع بالتردد على

ماذا لو حاولنا استخراج نظرية إدارية جديدة، ولتكن مستمدة من الفكر الإسلامي والأحاديث النبوية، ولنأخذ مثلاً بالحديث الشريف حول "إماطة الأذى عن الطريق" كمبدأ يمكن اتباعه كمنهج حياة صالح لكل زمان ومكان وقابل للتطبيق في كافة مناحي الحياة



متابعة: شقران الرشدي

## جديد المكتبة الإدارية

### موجز أحكام قانون حماية المستهلك.

- اسم المؤلف: د. مصطفى أحمد أبو عمرو.
- سنة النشر: ٢٠١١ م.
- الناشر: منشورات الجبلبي الحقوقية- بيروت- لبنان.
- يتطرق الكتاب إلى التعريف الموجز بقانون حماية المستهلك موضحاً أهمية وجوده على اعتبار أن حماية المستهلك أصبحت حالياً ظاهرة قانونية عالمية ومطلب دولي.



### نشر وتنمية وتطوير ثقافة الحوار.

- اسم المؤلف : مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- سنة النشر: ٢٠١١ م.
- الناشر : مكتب التربية العربي لدول الخليج - الرياض - السعودية.
- يتحدث الكتاب عن أهمية نشر وتنمية وتطوير ثقافة الحوار داخل المؤسسات التعليمية، وتعزيز التواصل الإيجابي بين المجتمع المدرسي والبيئة المحيطة.



### العقد الدولي الإلكتروني المبرم عبر الإنترنت.

- اسم المؤلف: د. حمودي محمد ناصر.
- سنة النشر: ٢٠١١ م.
- الناشر: دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان- الأردن.
- يفسر الكتاب عقد البيع الدولي للبضائع عبر الإنترنت أو ما يسمى بالعقود الإلكترونية؛ وفق الاتفاقات الدولية كوسيلة سائدة في التعاملات بين الشركات الدولية، كما يتطرق المؤلف للجدل القانوني بخصوصها.



## القانون البيئي - النظرية العامة.

- اسم المؤلف: د. عبد الناصر زياد هياجنه.
- سنة النشر: ٢٠١١ م.
- الناشر: دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.
- يتطرق الكتاب لعدد من الموضوعات المهمة في القانون البيئي مع شرح التشريعات البيئية، وقوانين الأثر البيئي ومبادئه.



## الصحفي الإلكتروني.

- اسم المؤلف: د. عباس ناجي حسن.
- سنة النشر: ٢٠١٢ م.
- الناشر: مؤسسة دار الصادق القانونية - عمان - الأردن.
- يتحدث المؤلف عن مفهوم الصحافة الإلكترونية المتطورة، ووسائل التواصل الاجتماعي كقوة هائلة للمعلومات والمعرفة والتأثير على المجتمعات.



## السياسات المائية وانعكاساتها في الأزمة المائية العربية.

- اسم المؤلف: أ. فارس العاني - د. سعدي الفهداوي - د. كمال العاني.
- سنة النشر: ٢٠١٢ م.
- الناشر: دار صفاء للطباعة للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.
- يتناول الكتاب مشكلات إدارة المياه في الوطن العربي، واستثمار الموارد المائية وفق الاحتياجات المستقبلية، والصراعات المتوقعة على المياه في المنطقة بين عدة أطراف.





## وجهة نظر أخرى

### الحديث

عن المهنية في العمل الإعلامي يدخلنا في نفق مظلم مملوء بالإشارات الحمراء التي تلفت أنظارنا إلى حقيقة الإعلام العربي، بحكم أنه نشأ نشأة حكومية، بخلاف الإعلام الغربي الذي نشأ في ظل ظهور الطبقة البرجوازية في أوروبا، وحاجة تلك الطبقة إلى متابعة أخبار السوق في ذلك الوقت، ومن ثم دخول صحافة الرأي بعد ظهور المطابع في أوروبا في القرن الثامن عشر على وجه التحديد.

وهذه المقدمة الاستهلالية تستهدف التفريق بين واقع الإعلام العربي، والإعلام الغربي، التي يحكمها بيئة المنشأ لهما، وهو الأمر الذي يجعل كل متتبع أو باحث يراعي مثل هذه الظروف عند حديثه عن واقع الإعلام العربي، وهو بطبيعة الحال سيجعلنا ننساق للحديث عن المهنية التي يرى الكثير من الباحثين أن الإعلام العربي يفتقد لأهم عناصرها.

لكنني أود الإشارة إلى جزئية من جزئيات هذا الجانب الفضفاض، وهو :

التوازن : المرتبط بالإعلام المرئي والمكتوب على حد سواء، ويقصد بالتوازن: أخذ وجهة النظر الأخرى للموضوع.

هذا التوازن الذي يعتبر عرفاً في العمل الإعلامي، نجد أنه مسألة مطاطية مثله مثل القرارات العربية، والنظام الموجود في كثير من الوزارات في دولها، التي تجعل من النظام مطاطي، يمكن تفصيله بحسب المصلحة التي تتناسب مع بعض أصحاب النفوذ الذين يملكون من الحق، ما يجعلهم يقفزون على النظام، ويتخطون الحواجز، ولأن هذا ليس موضوعنا، لكن يجب أن نقدم للقارئ أمثلة تؤكد حقيقة ما يعيشه الإعلام العربي، فأين التوازن في كثير من المواد الصحفية التي يتم من خلالها التركيز على وجهة نظر بعينها، ودعم ذلك الرأي بكل الأساليب والطرق التي تستهدف إلى أن تجعل من تلك الوجهة هي الحقيقة الوحيدة التي لا يأتيها الباطل، بعيداً عن الاستماع إلى الرأي الآخر، حتى لو تم نقل وجهة النظر الأخرى، من باب أن نظهر كإعلام عربي، بأن إعلامنا نزيه، يتم قمع وجهة النظر الأخرى، وعدم إعطائها الحق في توضيح ما تريد أن تقوله، أو

عدم إعطائها الفرصة الكافية لكشف الحقائق بحجة أن الوقت لم يسمح إذا كان عبر التلفزة أو الإذاعة، وبطبيعة الحال إذا كان ما ينشر عبر الصحف المكتوبة، فإنه من السهل تحريف أقوال الطرف الآخر بكل يسر وسهولة، هناك مثال سيئ جداً، ومتداول كثيراً في صحافتنا، وهي الأحكام الجاهزة والفورية على الأشخاص، وبالذات في نشر الجرائم التي يرتكبها البعض تجاه أنفسهم أو تجاه بعض أفراد المجتمع من المقربين من هؤلاء المجرمين، ولكون الجريمة لا تبرر، لكننا يجب أن نتوقف عند أبعادها، وأهدافها ودوافعها التي تساعدنا على معرفة الكثير من الخلفيات ربما ساعدت على التخفيف من هذه الجرائم، ومن ذلك الحكم على كثير من هؤلاء الأشخاص بأنهم شاذون عن المجتمع، وبأنهم ليسوا أبناءه، وبأنهم مرضى نفسيون، وهم لا يمكن أن يكونوا مرضى نفسيين في كل الحالات، كما يحصل في الأحكام الجاهزة لدى صحافتنا المحلية على مثل هؤلاء، هؤلاء مجرمون، ونحن عندما نطلق عليهم هذا الحكم ربما وجدنا لهم التبرير المرضي الذي يبري ساحتهم من العقوبة في بعض الحالات، فالمجنون مرفوع عنه القلم، ولا يمكن لنا أن نحاكمه محاكمة جائرة لأنه لا يعي ما يقوم به من سلوك، وهم في الحقيقة مخرجات هذا المجتمع، لماذا لا نقف على حقيقة هؤلاء، نتعرف على الدوافع من وراء هذه الجريمة التي تساعدنا على حل مشكلة اجتماعية كبيرة، خاصة بعد انتشار العنف الأسري، والقتل بين أفراد الأسرة الواحدة، خلاف القتل بين أبناء القبيلة، والعنف بكل أشكاله لا يأتي من فراغ مطلقاً، فإذا ما عرفنا أن بعض هؤلاء شباب عاطلون عن العمل يمكن أن نجد لهم الحلول المناسبة من خلال الحد من الأعداد المتزايدة للبطالة، هذا مثال بسيط بخلاف القضايا الأخرى التي يمكن أن نعالجها بوسائل مختلفة، ويمكن أن تعمل جهات كثيرة ذات علاقة على علاجها، والتي على رأسها قضايا العنف الأسري التي كثيراً ما نتوقف عندها، ويتم نشر أحداثها من وجهة نظر واحدة دون التوقف على وجهات النظر الأخرى، مما جعلنا نبتعد في إعلامنا عن التوازن، ومن ثم لم نسهم في إيجاد الحلول المناسبة لهذه الظاهرة. ●



خالد الخزري \*

التوازن الذي يعتبر عرفاً في العمل الإعلامي، نجد أنه مسألة مطاطية مثله مثل القرارات العربية، والنظام الموجود في كثير من الوزارات في دولها، التي تجعل من النظام مطاطي، يمكن تفصيله بحسب المصلحة التي تتناسب مع بعض أصحاب النفوذ الذين يملكون من الحق، ما يجعلهم يقفزون على النظام، ويتخطون الحواجز

# إبني مستقبلك المشرق معنا انضم لفريق البنك الأهلي



(اسمك)  
(المسمى الوظيفي)

البنك الأهلي التجاري  
المملكة العربية السعودية  
تليفون: XXX X XXX XXXX  
جوال: XXX X XXX XXXX  
البريد الإلكتروني: your.name@alahli.com  
www.alahli.com

هل تطمح لوظيفة في المنطقة الوسطى تحقق لك تطلعات المستقبل ؟

في البنك الأهلي نحقق لك ذلك، حيث نهتم بتوظيف الكوادر الشابة من أبناء هذا الوطن  
ليبدءوا مستقبلهم ويحققوا أحلامهم. فتقدم بطلبك اليوم عبر موقعنا الإلكتروني:

<http://career.alahli.com>



[www.alahli.com](http://www.alahli.com)

وطن واحد. عائلة واحدة. بنك واحد.

# مع ساب اكتشف نجاحك المهني



SABB  ساب

اتصل 800 124 5557  
زيارة careers.sabb.com



# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ٩٦ - رجب ١٤٣٣ هـ / يونيو ٢٠١٢ م



معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد  
الدكتور عبدالرحمن البراك لـ "التنمية الإدارية":

انتقال بعض الكفاءات من القطاع العام  
إلى القطاع الخاص ظاهرة صحية

مديرو معاهد الإدارة العامة  
والتنمية الإدارية  
في دول مجلس التعاون  
لدول الخليج العربية  
يجتمعون بالرياض

النقد الصحفي..  
لا طرح يؤثر ولا كلمات تفيد!

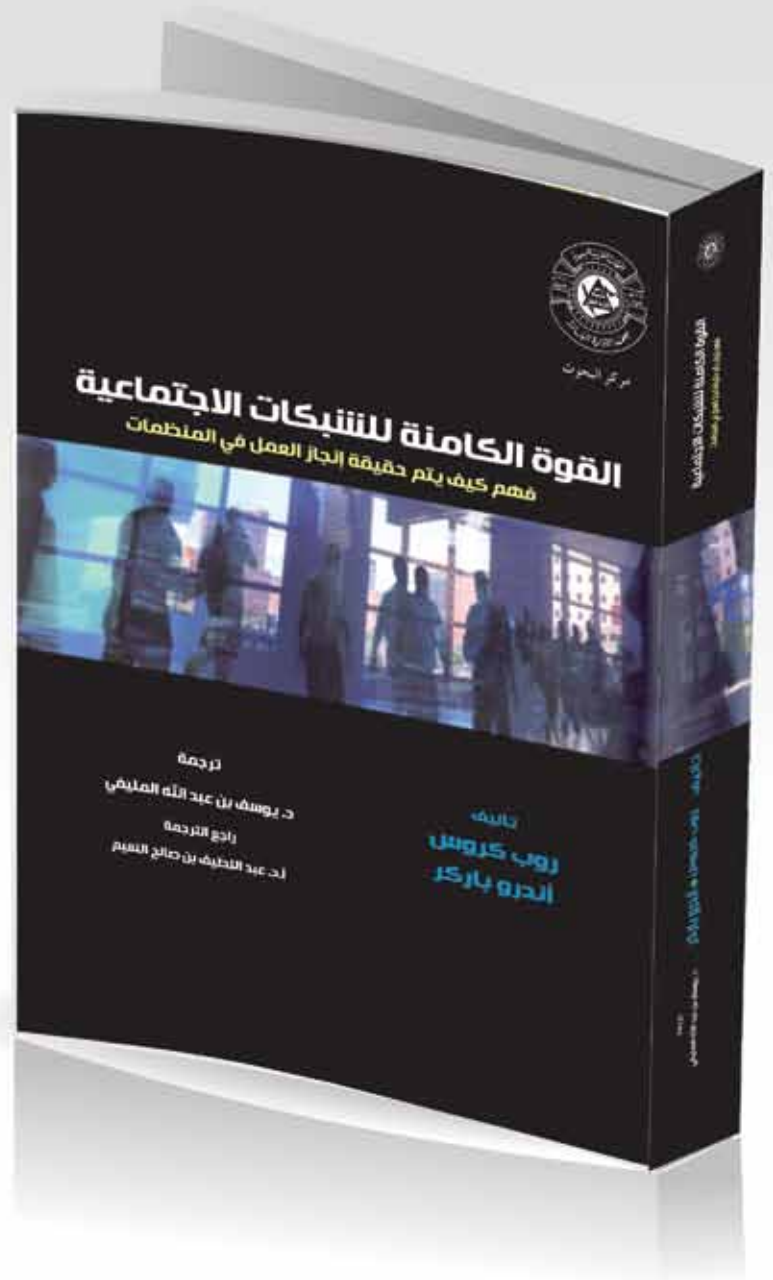
### هذا الكتاب

يُعدُّ أحد الكتب التي تعترف إليها المكتبة العربية حيث يصنف من أوائل الكتب التي تناولت موضوع الشبكات الاجتماعية في المنظمات تناولاً علمياً مستخدماً الأساليب الإحصائية والرسوم البيانية لتوضيح الدور الذي تقوم به تلك الشبكات. فهو بذلك يتعرض لموضوع مهم وحديث في مجال دراسة منظمات العمل. فمقدم نموذجاً علمياً وعملياً لتحليل ودراسة مدى تأثير شبكات العلاقات الاجتماعية داخل منظمات العمل على أداء الموظفين معتمداً على المنهج الكمي والكيفي الإحصائي. وبسبب الطرق العلمية في فهم وإدارة شبكات العلاقات الاجتماعية لتصب في مصلحة المنظمة بدلاً من إضعافها والتأثير عليها سلباً.

يقدم هذا الكتاب عبر الأمثلة التوضيحية دراسة ومقابلة ستين شبكة اجتماعية غير رسمية. ويهدف إلى مساعدة المديرين على معرفة الكيفية التي يتحقق بها الاتصال والتعاون بين الموظفين بهدف إنجاز العمل الموكّل إليهم. كما يساعد على تحديد الطرق التي يمكنهم من التأثير على شبكة العلاقات الاجتماعية لتحسين الأداء والإبداع في العمل. يمكن أن يستفيد الموظفون أيضاً من هذا الكتاب لما له من صلة بعملهم اليومي إذ يساعدهم على فهم أهمية المشاركة في المعلومات وكيفية التعامل معها داخل نطاق العمل.

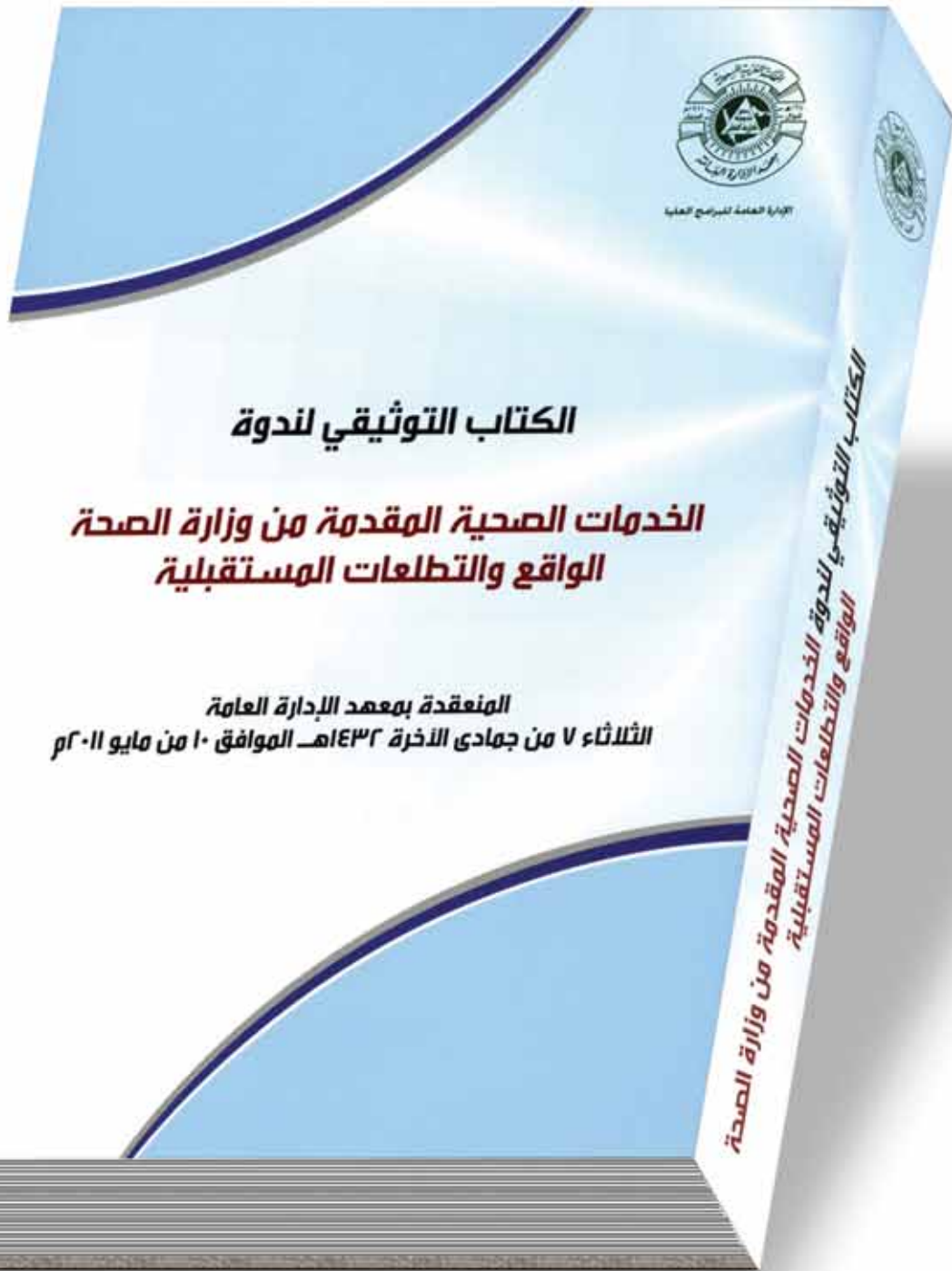
رقم الكتاب: 996-995-994-993

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر : معهد الإدارة العامة ١٤٢٣هـ



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



## متابعات



الأمير سطاتم بن عبد العزيز يرعى  
احتفال معهد الإدارة العامة  
بيوم الخريج والوظيفة السادس عشر

14



16

## لقاء

معالي وزير الخدمة المدنية  
ورئيس مجلس إدارة المعهد  
الدكتور عبد الرحمن البراك:  
انتقال بعض الكفاءات من  
القطاع العام  
إلى القطاع الخاص ظاهرة صحية

## تقرير

ندوة ديوان المراقبة العامة  
توصي بتبني أجهزة الدولة  
تطبيق مفهوم الجودة الشاملة

20



## المشرف العام

د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة  
لشؤون التدريب

هاتف : ٤٧٦٣٤٤٦ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٦  
maayoofs@ipa.edu.sa

## رئيس التحرير

عبد الله بن متعب السميح

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام  
هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢  
osaimia@ipa.edu.sa

## مدير التحرير

علي بن هزاع المطيري

هاتف : ٤٧٤٥٠١١ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢  
mutiria@ipa.edu.sa

## هيئة التحرير

عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٢  
hadlaqa@ipa.edu.sa

شقران بن سعد الرشيد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

سوسن بنت حسون المفلح

هاتف : ٤٧٤٥٠٨٠٦  
meflehs@ipa.edu.sa

محمود بن عبد المعطي القيعي

هاتف : ٤٧٤٥٠٤٨  
alqeyam@ipa.edu.sa

## سكرتير التحرير

نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : ٤٧٤٥٠٣١  
hossainn@ipa.edu.sa



الطباعة

مطبعة معهد الإدارة العامة

## المراسلات

معهد الإدارة العامة

إدارة العلاقات العامة والإعلام

مجلة التنمية الإدارية

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥

فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢

tanmiah@ipa.edu.sa

الآراء المنشورة تعبر عن أصحابها  
وليس بالضرورة عن رأي المعهد



## الافتتائية

### للنقد

في وسائل الإعلام دور مكمل لدور المسؤولين في القطاعات المختلفة، فهو يهدف إلى إحداث التغيير الإيجابي في المجتمع عموماً وفي أداء القطاع الحكومي على وجه الخصوص. ولكن هل نجحت الصحافة في تسليط الضوء على أوجه القصور بنظرة موضوعية متوازنة؟ وكيف انعكس هذا النقد على العلاقة مع المسؤولين في هذا الجهات؟ والتساؤل الأهم: هل تمكن النقد من أن يكون أداة تغيير لواقع أفضل؟ إلى جانب الكثير من التساؤلات التي تطرحها قضية هذا العدد ويجب عليها عدد من المختصين والمهتمين في المجال الإعلامي.

وفي حوار العدد تستضيف المجلة معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة الدكتور عبد الرحمن البراك والذي تحدث عن توجهات وزارة الخدمة المدنية للأخذ بكافة ما يدفع عجلة التنمية الإدارية، مشيداً بدور المعهد في هذا المجال، كذلك تطرق د. البراك إلى الخطة الشاملة لتطوير نظام الخدمة المدنية ورأيه في انتقال بعض الكفاءات من القطاع العام إلى القطاع الخاص بالإضافة إلى عدد من الموضوعات والمستجدات التي يكشف عنها في هذا الحوار.

وأكد الوزير أن مواكبة المعهد لمختلف المستجدات في صناعة التدريب ووسائل التقنية والتدريب كفيل بإحداث تغيير إيجابي في سلوك واتجاهات ومعارف ومهارات موظفي الخدمة المدنية مشيراً إلى أن الاستشارات والدراسات التي يقدمها المعهد تسهم في تنمية الفكر الإداري.

ويستعرض استطلاع العدد أهمية توزيع المكاتب داخل المباني الحكومية وتأثيرها على انسيابية العمل واختصار دورة المعاملة، وما مدى انعكاس ذلك على راحة الموظف والمراجع من خلال مشاركة بعض المختصين والموظفين في الجهات الحكومية حول هذه الموضوع.

كما يتضمن العدد استطلاع آراء بعض المتخصصين والمعنيين حول واقع نظام الحوافز ومعوقاته وكيفية تطوير آلياته لتفعيل دوره في الارتقاء بأداء الموظفين، واستعرض الاستطلاع المعوقات التي تحول دون تفعيل نظام الحوافز، وقدم عدداً من الاقتراحات لإيجاد نظام صارم للترقيات والحوافز ليؤتي ثماره المرجوة.

ويتضمن العدد كذلك عدداً من الأبواب الثابتة والمقالات التي تسعى لدفع قطار التنمية الإدارية إلى الأمام. ●

## قضية العدد



النقد الصحفي.. لا طرح يؤثر ولا كلمات تفيد!

28

## تقرير



يؤثر على الحالة المعنوية للموظفين والمراجعين: هل يعي المسؤولون أهمية توزيع المكاتب والأقسام والإدارات؟

40

## استطلاع



تدعم الأُكفاء وتستنهض الكسالى وترفع روح المنافسة: تطوير الحوافز.. ارتقاء بالموظفين!

44

## التصميم والإخراج والإنتاج الجريدة للخدمات الإعلامية



المدير التنفيذي

ابراهيم حمد العسكر

المدير الفني

رضا سالم باصالح

المملكة العربية السعودية. الرياض.

ص.ب ٤٢٣٦٢ الرياض ١١٥٤١

هاتف: ٢٢٥٠١١١ (٥ خطوط)

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

الرقم الموحد: ٩٢٠٠٨٠٠٩

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

www.aljareeda.com.sa





## الأمير سطاتم بن عبد العزيز يرعى احتفال معهد الإدارة العامة بيوم الخريج والوظيفة السادس عشر

على تحقيقها بكل أمانة واقتدار، حتى أصبحت واقعاً حضارياً ملموساً، لا تخطئه العين، مجسداً في المشاريع الجبارة والطموحة التي أرست دعائم النهضة الحضارية في المملكة والتي تنصب جميعها في رفاهية المواطن. وأشار إلى أن التنمية الإدارية بكل مدخلاتها التدريبية والتنظيمية والبحثية في طليعة اهتمام الدولة، رعاها الله، لتحسين مستوى أداء الأجهزة الحكومية كي تتمكن من النهوض بأدوارها المناطة بها وتحقق الغايات المنشودة التي تليق بوطننا الحبيب ومكانته التاريخية وهو يسابق الزمن لكي يكون في مصاف الدول المتقدمة. وأكد أن معهد الإدارة العامة، حظي ومنذ إنشائه، بدعم سخي ومساندة كبيرة من حكومتنا الرشيدة ومن مجلس إدارته، مما جعله علامة بارزة في مجال التنمية الإدارية، ومكنه ذلك من أن يعمل وفق أحدث الأساليب والنظم الإدارية في العالم، إلى جانب الارتقاء بمستواه إلى مصاف معاهد الإدارة العالمية. وهي مكانة يعتز بها المعهد، مثلما يفاخر بها الوطن، في الختام وجه كلمة للخريجين قال فيها: أبنائي الخريجين، لقد قدم المعهد لكم التدريب المتميز وصقل الكثير من سلوكياتكم، وبقي دوركم أنتم في ترجمة ما اكتسبتموه من معارف ومهارات على أرض الواقع فيما ستلتحقون به من أعمال، وبإذن الله، أن تكونوا من العناصر المميزة والرائدة في مسيرة التنمية، وأن لا نسرع عنكم إلا كل خير. قام بعدها سموه بتسليم شهادات التهنئة لأوائل الخريجين، كما سلم الدروع للمولفين، وسلم جريدة الجزيرة درع الراعي الإعلامي، كما سلم قناة الإخبارية درع الراعي الفضائي، وسلم شهادات الشكر والتقدير للمشاركين بالأجنحة في معرض التوظيف، بعد ذلك قام سموه بتسليم درع المعهد للحائز على المركز

في إنجاز أهداف التنمية الوطنية الشاملة. وأكد أن منسوبي المعهد يُقدِّرون ما يحظى به المعهد من دعم ومؤازرة من مجلس إدارته الموقر، برئاسة صاحب المعالي الدكتور/ عبدالرحمن بن عبدالله البراك، وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد، مما مكنه من القيام بأدواره المختلفة والوفاء بالتزاماته، والارتقاء بنشاطاته وخدماته، لتحقيق أهداف التنمية الإدارية. وفي الختام قدم خالص التهاني والتبريكات للخريجين وأولياء أمورهم متمنياً لهم مستقبلاً مشرقاً وعملاً مثمراً لما فيه خيرهم وخير وطننا العزيز. ثم ألقى كلمة الخريجين، عقب ذلك ألقى سعادة الأستاذ عيسى بن محمد العيسى رئيس مجلس إدارة مجموعة سامبا المالية كلمة الفائز بجائزة المعهد لتوظيف خريجيه، ثم ألقى الأستاذ خالد بن سليمان العليان رئيس مجلس إدارة البنك السعودي البريطاني (ساب) كلمة الرعاية والشركات والمؤسسات المشاركة، بعد ذلك ألقى معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله البراك كلمته بهذه المناسبة أشاد فيها باهتمام حكومة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبد العزيز وسمو ولي عهده الأمين بالمواطن السعودي، والتي جعلت من تنميته وبناء الوطن، أهدافاً نبيلة، وخطماً حضارياً طموحاً تعمل

صاحب السمو الملكي الأمير سطاتم بن عبد العزيز، أمير منطقة الرياض، يوم الثلاثاء ٣ جمادى الآخرة ١٤٣٣ هـ، الموافق ٢٤ أبريل ٢٠١٢م حفل يوم الخريج والوظيفة السادس عشر الذي نظمه معهد الإدارة العامة، في مركز الأمير سلمان للمؤتمرات بالمركز الرئيس للمعهد بالرياض.

ويعد أن أخذ سموه مكانة في المنصة الرئيسية بدأ الحفل بآيات من الذكر الحكيم، ثم ألقى معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي كلمته بهذه المناسبة، قال فيها: إنه لشرف عظيم، يا صاحب السمو، أن تتفضلوا بافتتاح فعاليات "يوم الخريج والوظيفة السادس عشر" مثنين لسموكم هذه اللفتة الكريمة، التي تجسد اهتمام سموكم بدعم المعهد ومنسوبيه، تكريماً لجهودهم، وحافزاً لهم لمضاعفة الجهد والعطاء. وهي امتداد حقيقي للدعم السخي، الذي يجده المعهد من لدن حكومة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، وسمو ولي عهده الأمين صاحب السمو الملكي الأمير نايف بن عبدالعزيز، يحفظهما الله. إن حكومتنا الرشيدة تولي اهتماماً كبيراً بتطوير قدرات الإنسان السعودي باعتباره محور التنمية وهدفها. وتعمل دوماً على دعم أبنائنا وبناتنا، ومساندتهم، للمشاركة





مؤتمر اللغة العربية والهوية،  
تعقد جامعة العلوم الإسلامية  
بالعاصمة الأردنية عمان، خلال  
الفترة من ٣ - ٤ يوليو ٢٠١٢،  
ويسعى المؤتمر إلى الإفادة من  
الدراسات اللغوية والنظريات  
اللسانية الحديثة، والمناهج الأدبية  
والنقدية المعاصرة، مع الاعتماد  
على الإرث الحضاري الأصيل لهذه اللغة، وتلقي  
كلية الآداب والعلوم الإنسانية والتربوية في الجامعة  
المشاركات من الباحثين والمهتمين خدمة للعربية.

4-3  
يوليو 2012

ملتقى الإطار القانوني والثقافة  
التنظيمية لمكافحة الفساد  
(الرشوة - الاختلاس - غسل  
الأموال)، تنظمه المنظمة العربية  
للتنمية الإدارية بمدينة اسطنبول  
بتركيا، خلال الفترة من ٨ - ١٠  
يوليو ٢٠١٢.

10-8  
يوليو 2012

منتدى الحوار العربي الأوروبي في  
الإدارة، تنظمه المنظمة العربية  
للتنمية الإدارية في نابولي،  
بإيطاليا، خلال الفترة من ٩ - ١١  
يوليو ٢٠١٢، ويهدف المنتدى إلى  
مناقشة آخر التطورات في الفكر  
الإداري العالمي، وتطوير سبل  
الحوار العربي الأوروبي في المجال الإداري وتعزيز  
الشراكة بينهما، ووضع منظومة الإدارة العربية  
الإسلامية على خارطة الفكر الإداري العالمي، بالإضافة  
إلى تبادل الخبرات الإدارية بين المؤسسات العربية  
والأوروبية، والاطلاع على أفضل التجارب الإدارية  
الناجحة لدى الطرفين.

11-9  
يوليو 2012

منتدى دبي تيش نايتس، يعقد  
بمدينة دبي بالإمارات العربية  
المتحدة، في العاشر من يوليو  
٢٠١٢، ويستمر يوما واحدا، ويناقش  
المنتدى القضايا التقنية، وسبل  
دعم روح المبادرة والابتكار في  
هذا الجزء من العالم، ويستهدف  
المتحمسين للتكنولوجيا أو المهنية، ممن  
يقطنون منطقة الخليج العربي.

10  
يوليو 2012

معرض الممتقي السياحي العقاري  
العربي ٢٠١٢، يقام بمركز القاهرة  
الدولي للمؤتمرات، بجمهورية  
مصر العربية خلال الفترة من  
١٢ - ١٥ يوليو ٢٠١٢، ويتضمن عرضا  
لكبرى شركات الاستثمار العقاري  
والسياحي المصرية والعربية.

15-12  
يوليو 2012



### ورش عمل للخريجين

وضمن فعاليات يوم الخريج الوظيفة السادس  
عشر نظمت إدارة البرامج العليا بالمعهد ثلاث ورش  
عمل لخريجي برامج المعهد الإعدادية، هدفت إلى  
تنمية مهاراتهم في إعداد السير الذاتية، وكيفية  
اجتياز المقابلات الوظيفية بنجاح، والتعرف على  
أفضل الطرق للبحث عن الفرص الوظيفية.  
وذلك من أجل تعزيز فرص حصول الخريجين  
على الوظائف المناسبة.

### معرض التوظيف

شارك (٢٢) شركة ومؤسسة حكومية وأهلية  
بأجنحة في معرض التوظيف الذي أقامه المعهد  
ضمن فعاليات يوم الخريج والوظيفة السادس  
عشر. وقامت هذه الهيئات والشركات والمؤسسات  
من خلال أجنحتها باستقبال الزائرين من  
خريجي ودارسي برامج المعهد الإعدادية، وتقديم  
لهم شرحا عن مهامها وأنشطتها وطبيعة العمل  
فيها، بالإضافة إلى تعريفهم بالفرص الوظيفية  
المتوفرة لديها .

### الخريجون يتلقون (٢١٨١) عرضاً وظيفياً

تلقى خريجو برامج معهد الإدارة العامة  
الإعدادية لهذا العام (٢١٨١) عرضاً وظيفياً من  
مختلف شركات ومؤسسات القطاع الأهلي، ونال  
خريجو برنامج السكرتير التنفيذي النصيب  
الأوفر من عدد العروض الوظيفية المقدمة حيث  
بلغت (٥٣٨) عرضاً وظيفياً، وجاء بعدهم خريجو  
برنامج المبيعات الذين تلقوا (٤٦٨) عرضاً  
وظيفياً .

الأول في توظيف أكبر عدد من خريجيه خلال  
العام التدريبي ١٤٣٢/١٤٣٣هـ، وكان الفائز لهذا  
العام مجموعة سامبا المالية، ثم تشرف معالي  
وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد  
الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله البراك بتسليم  
درع المعهد التذكاري لصاحب السمو الملكي الأمير  
سليمان بن عبد العزيز لرعايته الكريمة. عقب ذلك  
تفضل سموه بافتتاح معرض التوظيف، ثم غادر  
سموه موقع الحفل مودعاً بمثل ما استقبل به من  
حفاوة وترحيب.

### الرئيس التنفيذي لبنك البلاد في لقاء مع الخريجين

وقد استضاف المعهد ضمن فعاليات يوم الخريج  
والوظيفة السادس عشر سعادة الأستاذ/ خالد بن  
سليمان الجاسر، الرئيس التنفيذي لبنك البلاد،  
في لقاء بعنوان "العمل في القطاع المصرفي"، في  
قاعة ابن خلدون بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات  
 بالرياض.

وهدف اللقاء إلى التعرف على واقع العمل  
المصرفي وتحدياته ومقومات وفرص النجاح  
فيه. وتم خلال اللقاء عرض السيرة الذاتية  
والتجارب الناجحة لشخصية اللقاء والدروس  
المستفادة منها. كما تم إلقاء الضوء على طبيعة  
العمل في القطاع المصرفي في المملكة وتحدياته  
ومقومات النجاح فيه. والتعرف على احتياجات  
القطاع الخاص من القوى العاملة السعودية  
والفرص المتاحة. وحضر اللقاء خريجو برامج  
المعهد الإعدادية المتوجهون للعمل في القطاع  
الخاص، وكذلك أعضاء هيئة التدريب بمعهد  
الإدارة العامة.

## البتال مديراً عاماً للاستشارات و الفريح مديراً عاماً للمكتبات

صدر قرار معالي المدير العام الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، بتكليف الدكتور خالد بن محمد البتال، بالعمل مديراً عاماً للإدارة العامة للاستشارات، نظراً لتكليف مدير عام الاستشارات بالمعهد، الدكتور مساعد الفريان، بالعمل لدى ديوان سمو ولي العهد.

كما صدر قرار معالي المدير العام، بتكليف الدكتور فهد بن محمد الفريح، بالعمل مديراً عاماً للإدارة العامة للمكتبات والوثائق، نظراً لإحالة الأستاذ فهد بن إبراهيم العسكر للتقاعد.

## ترقيات

صدرت قرارات معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله البراك بترقية عدد من الزملاء في المعهد وذلك على النحو التالي:

المرتبة الرابعة عشرة: الأستاذ محمد بن علي المشعوف المرتبة الثالثة عشرة:

الأستاذ/ عبدالعزيز بن حسين أبوساق المرتبة الحادية عشرة:

الأستاذ/ محمد بن غرم الله الغامدي الأستاذ/ تركي بن عبدالله البخيت

## ترقيات علمية

صدرت قرارات معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله البراك بترقية عدد من الزملاء أعضاء هيئة التدريب في المعهد على رتبة أستاذ مشارك، والزملاء هم:

الدكتور عبدالله بن مسفر الوقداني، والدكتور بندر بن أحمد أبا الخيل، والدكتور حمدي محمد العجمي.

## ابتعاث

صدرت قرارات معالي مدير عام المعهد بابتعاث عدد من الزملاء أعضاء هيئة التدريب لإكمال دراساتهم العليا في الخارج، وذلك على النحو التالي:

• ابتعاث الأستاذ هاني بن افتخار التركستاني إلى جامعة ايدهو بولاية ايدهو بالولايات المتحدة الأمريكية لدراسة الدكتوراه في تخصص الحاسب الآلي مع التركيز على الشبكات.

• ابتعاث الأستاذ محمد بن سعد المشعان إلى جامعة ميزوري الحكومية بولاية ميزوري بالولايات المتحدة الأمريكية لدراسة الماجستير في تخصص الإدارة العامة مع التركيز على السلوك التنظيمي.



## فروع المعهد تحتفل بيوم الخريج والوظيفة

مع الدكتور وليد أحمد فتحي، المؤسس، رئيس مجلس الإدارة، والرئيس التنفيذي للمركز الطبي الدولي، في لقاء مفتوح بعنوان "محطات في حياتي (دروس ومواقف وعبر). بعد ذلك ألقى محمد با شماخ، مشرف الشؤون الإدارية والموارد البشرية في مجموعة عمر قاسم العيسائي كلمة رجال الأعمال. ثم شاهد الجميع فلمًا خاصًا بهذه المناسبة، بعد ذلك ألقى معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي كلمة بهذه المناسبة. عقب ذلك تم تكريم المتفوقين وتسليم شهادات الخريجين، كما تم تكريم الجهات الراعية والممولة للحفل، ثم قُدم درع تذكاري لمعالي الدكتور عبدالرحمن الشقاوي شكرًا وعرفانًا له من منسوبي فرع معهد الإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة.

وبعد ذلك افتتح معالي الدكتور عبدالرحمن الشقاوي معرض التوظيف المصاحب للحفل، بمشاركة العديد من الشركات والمؤسسات

### فرع المنطقة الشرقية يحتفل

برعاية صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن فهد أمير المنطقة الشرقية وحضور صاحب السمو الأمير جلوي بن عبد العزيز نائب أمير المنطقة الشرقية احتفل معهد الإدارة العامة فرع المنطقة الشرقية بيوم الخريج والوظيفة السادس عشر

### فرع المعهد مكة المكرمة يحتفل

برعاية صاحب السمو الملكي الأمير خالد الفيصل بن عبدالعزيز آل سعود، أمير منطقة مكة المكرمة، احتفل فرع معهد الإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة يوم الأحد ٨ جمادى الآخرة ١٤٣٣هـ، بتخريج دفعة جديدة من دارسي برامجه الإعدادية قوامها ٢٠٣ خريج، بعد أن حصلوا على شهادة الدبلوم في سبعة تخصصات مختلفة، هي برمجة الحاسب الآلي، السكرتير التنفيذي، إدارة المستشفيات، المبيعات، المحاسبة التجارية، الأعمال البنكية، وتقنية شبكات الحاسب وأنظمة التشغيل.

وقد بدأ الحفل بآيات من الذكر الحكيم تلاها أحد الخريجين، بعد ذلك ألقى كلمة الخريجين، ثم ألقى مدير عام فرع معهد الإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة سعادة الأستاذ علي بن يحيى الغامدي كلمة شكر فيها سمو الأمير خالد الفيصل أمير منطقة مكة المكرمة على رعايته للحفل، كما شكر معالي الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي على حضوره وتدشينه للحفل، وقال إن عدد العروض الوظيفية المقدمة للخريجين هذا العام وصل إلى ٨٦٧ عرضًا وظيفيًا. كما ذكر بأن الفعاليات تشتمل على معرض للتوظيف يشارك فيه أربعة عشر شركة ومؤسسة من القطاع الخاص، بالإضافة إلى لقاء



## أخبار سريعة

• قام معالي المدير العام الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي بزيارة لموقع مشروع سكن أعضاء هيئة التدريب بحي النرجس (المرحلة الأولى)، وقد رافق معاليه كل من: سعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف، د. سعيد القرني، ومدير عام الاستشارات، د. خالد البتال، ومدير عام الشؤون المالية والإدارية، أ. عبدالله الحميدان، ومدير إدارة العلاقات العامة والإعلام، أ. عبدالله العصيمي. وقد استقبلهم في موقع المشروع الدكتور مهندس رائد بن محمد عثمان مدير إدارة المشاريع، وقد تم القيام بجولة تفقدية تابعة لمراحل سير المشروع.

• صدر قرار معالي مدير عام المعهد، الدكتور عبدالرحمن الشقاوي، بتشكيل لجنة فرعية باسم "إعداد الفيلم الخاص بالمؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية" مكونة من كل من: الدكتور عجلان بن محمد الشهري، الأستاذ، عبدالله بن متعب العصيمي، والأستاذ عبدالله بن محمد العمران، والأستاذ منصور بن عبدالرحمن العتيبي.

• صدر قرار معالي مدير عام المعهد، الدكتور عبدالرحمن الشقاوي، بتعيين الزميلة الأستاذة / سلافه بنت طارق عبدالوهاب إسماعيل، بالفرع النسائي للمعهد، على وظيفة مدرب بالمستوى السادس. وذلك بعد حصولها على درجة الماجستير في مجال إدارة الموارد البشرية والعلاقات الصناعية، من جامعة سدن.

• التقى سعادة نائب مدير عام المعهد للبحوث والمعلومات المكلف الدكتور سعيد القرني وفد هيئة الأركان العامة المكون من: رئيس هيئة إدارة القوات المسلحة، ورئيس لجنة التطوير الإداري، اللواء ركن عبدالعزيز البكر، والعقيد سليمان الدغيم، وذلك لبحث مجالات التعاون مع المعهد في مجال التطوير الإداري، وقد حضر اللقاء من المعهد كل من: مدير إدارة التخطيط والتطوير، الدكتور بندر السجّان، ومدير عام مركز قياس الأداء، الدكتور مشبب القحطاني.

• برئاسة سعادة الدكتور سعيد بن عبدالله القرني نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف عقد اجتماع لمناقشة موضوع تحويل مطبوعات المعهد إلى مطبوعات الكترونية، وحضر الاجتماع كل من: مدير عام المكتبات والوثائق، أ. شهد العسكر، ومدير عام مركز البحوث، د. عبدالمحسن اللحيد، ومدير عام مركز الحاسب الآلي بالإدارة، أ. عبدالله العمران، ومدير عام الطباعة والنشر، أ. عبدالمحسن آل مشيط، ومدير إدارة النشر، أ. سعد الشطيري.



الحكيم، ثم أُلقيت كلمة الخريجات، عقبها أُلقت سعادة مديرة عام الفرع النسائي للمعهد الدكتورة حنان بنت عبدالرحيم الأحمدي كلمة بهذه المناسبة بعدها تم عرض فيلم خاص بالمناسبة، ثم أُلقت راعية الحفل صاحبة السمو الملكي الأميرة عادلة بنت عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود كلمة بهذه المناسبة ثم أُلقت سعادة الأستاذة/ ليلي مالك كردي الممثلة الرسمية لإدارة السيدات والسعودة في شركة الحكير كلمة بهذه المناسبة، ثم تم تكريم الخريجات والمتفوقات وتسليم الشهادات من قبل راعية الحفل ومديرة عام الفرع النسائي. وبعد ذلك قدمت الدروع التذكارية للرعاة والجهات الممولة. ثم قدمت سعادة مديرة عام الفرع النسائي الدرع التذكاري لصاحبة السمو الملكي الأميرة عادلة بنت عبدالله بن عبدالعزيز لرعايتها حفل تخرج هذا العام.

ونظم الفرع بقاعة النساء بمركز الأميرة عادلة فعاليات اللقاء المفتوح مع سعادة الأستاذة/ منى أبو سليمان الأمين العام لمؤسسة الأمير الوليد بن طلال الخيرية (سابقاً) والأكاديمية والإعلامية المعروفة وسفيرة النوايا الحسنة لدى الأمم المتحدة، بعنوان المرأة السعودية ومسيرة التحدي "الإدارة وصناعة النجاح"، وقد حضر اللقاء منسوبات الفرع والخريجات والجهات الممولة والمشاركة. كما نظم لقاءات التوظيف بمشاركة عدد (٩) من الجهات المشاركة لاطلاع الخريجات على الفرص والمزايا الوظيفية بالجهة. •

للعام التدريبي ١٤٣٢-١٤٣٣هـ. ويتخرج دفعة جديدة من الخريجين قوامها (٢٠٥) خريجين. وقد افتتح سموه الفعاليات ومعرض يوم المهنة والذي شاركت فيه ٢١ جهة حكومية وخاصة، كما كرم الجهات الداعمة والخريجين، وألقى صاحب السمو الأمير جلوي بن عبد العزيز نائب أمير المنطقة الشرقية كلمة أعرب عن سعادته بالحضور والمشاركة يمثل هذه المناسبات ووصفها بأنها "أيام قطاف سعيدة، ونقل سموه إلى الخريجين تهنئة ومباركة صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن فهد أمير المنطقة الشرقية وتمنياته لهم بالتوفيق والنجاح في حياتهم العملية وتطلعات سموه لهم بمستقبل زاهر، وألقى مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن الشقاوي كلمة بهذه المناسبة، وتضمنت فعاليات يوم الخريج والوظيفة بفرع المعهد بالمنطقة الشرقية لهذا العام إقامة معرض ليوم المهنة تشارك فيه إحدى وعشرون جهة حكومية خاصة، وقد حصل الفرع حتى الآن على (٣٦٢) عرضاً وظيفياً للخريجين.

### الفرع النسائي يحتفل

وتحت رعاية صاحبة السمو الملكي الأميرة عادلة بنت عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود احتفل الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة بتخرج دارسات البرامج الإعدادية وافتتاح فعاليات يوم الخريجة والوظيفة (السادس) بحضور عدد من كبار المسؤولين في القطاعين الحكومي والخاص والإعلاميات. وقد بدأ الحفل بآيات من الذكر





## مديرو معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية يجتمعون بالرياض

### د. عبدالرحمن الشقاوي: التعاون بين معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية يجسد حقيقة التعاون بين دول المجلس

التنفيذية للمرحلة السابعة من الخطة الرئيسية للبرنامج التي أوصت بالاستفادة من النماذج والممارسات الناجحة المطبقة في الجامعات والمعاهد الحكومية والخاصة على المستوى الإقليمي والدولي.

واستعرض معالي الدكتور عبدالرحمن الشقاوي تجربة المعهد في مجال قياس الأداء، ومجال التحول إلى التعاملات الإلكترونية الحكومية. وقال إن المعهد قد وجه الدعوة إلى (١٧٥) جهازاً حكومياً للمشاركة في مشروع قياس الأداء فأبدى ما يقارب من (٥٠) جهازاً حكومياً رغبته في المشاركة. كما أنهى المعهد مؤخراً مشروع إعداد خطته للتحول إلى التعاملات الإلكترونية الحكومية بالتنسيق مع برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية المسمى «يسر» بالملكة العربية السعودية. هذا إلى جانب الجهود التي يبذلها معهد الإدارة العامة للتعرف على التطورات المتلاحقة في هذين المجالين الحيويين ومواكبتها وتشخيص أهم تحديات التغيير في الإدارة الحكومية سعياً منه لبناء رؤية تتلاءم مع متطلبات المرحلة الراهنة والمستقبلية ومناقشة تلك التوجهات الحديثة مع المسؤولين وذوي الاختصاص في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية بهدف الوفاء بالاحتياجات التنموية لدول المجلس. وأكد بهذه المناسبة أهمية

بهدف زيادة التنسيق والتكامل بين مؤسسات التنمية الإدارية.

وأشار إلى تنامي الدور الذي تؤديه معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في مجال تطوير الإدارة الحكومية، مؤكداً أن نتائج اجتماعات مديري معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية أصبحت على قدر كبير من الأهمية، في تحقيق مزيد من التقارب بين دول المجلس وتوحيد نشاطات التنمية الإدارية. ومن بين تلك النتائج المهمة على سبيل المثال، تبني عقد مؤتمر مدراء معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية كل عامين، والذي يطرح من خلاله العديد من القضايا الإدارية، وإقامة ندوة دورية وكذلك لقاء دوري يعالج جوانب من التنمية الإدارية لمسئولي التدريب كل عام. وذكر أن توصيات الاجتماع الثامن عشر للجنة التدريب عن بعد قد أكدت ضرورة تحديث بوابة أجهزة الخدمة المدنية ومعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية على شبكة الإنترنت لتكون مهية لاستضافة مشروع الصفحة الإلكترونية الخاصة ببرنامج التدريب عن بعد الذي تعمل اللجنة على إنشائه. وإلى جانب ذلك، العمل على إنجاز مشروع تحويل الحقيبة التدريبية إلى حقيبة إلكترونية وما تضمنته الخطة

**عقد** مديرو معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس

التعاون لدول الخليج العربية اجتماعهم الدوري الثالث عشر، وذلك بالمقر الرئيس لمعهد الإدارة العامة بالرياض بتاريخ ٢٤ - ٢٥ / ١٤٣٣هـ، الموافق ١٤ - ٢٠١٢/٥/١٥. وناقش الاجتماع عدداً من الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال ذات العلاقة بالتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون.

وسبق اجتماع مديري معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية عقد الاجتماع التحضيري الحادي عشر لمنسقي شئون مجلس التعاون بمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية، وذلك يوم الاثنين ٢٣ / ١٤٣٣هـ، الموافق ١٤ / ٢٠١٢م.

وترأس معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. عبدالرحمن الشقاوي الاجتماع، الذي افتتحه بكلمة رحب فيها بالمشاركين من الوفود، وأشاد بجهودهم الدعوية في مجال تطوير التعاون المشترك في معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون الخليجي، والتي كان لها بالغ الأثر في تعزيز مسيرة التعاون المشترك، وإيجاد المناخ المناسب للتواصل الدائم، وتبادل الآراء والاستفادة من تجارب بعضنا البعض. إلى جانب ذلك، متابعة مراحل ما تم إنجازه من مقترحات وتوصيات



إليه توصيات اللقاء من الجهود والأدوار المعرفية المأمولة لإنجاز تلك الأهداف.

وأكد الدكتور عبدالرحمن الشقاوي أن معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية قد قطعت شوطاً كبيراً في مجال التعاون فيما بينها، وأصبحت اليوم نموذجاً حياً لمدى التعاون بين دول المجلس. مشيراً إلى أن الاجتماع الثالث عشر لمديري عموم معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية يأتي محققاً لأهداف هذه المعاهد، وممززاً مسيرة التعاون فيما بينها، وهو الاجتماع الذي يعقد في إطار مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

### مديرو معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية

مجلة «التنمية الإدارية» حضرت اللقاء، وطرحت عدداً من التساؤلات على مديري معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، وخرجت بالانطباعات التالية..

### وثيقة العمل التعاوني المشترك

قال مدير عام الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة د. عبد الرحمن العور: «نحن سعيون بوجودنا في معهد الإدارة العامة بالرياض وهو صرح من صروح الإدارة العامة البارزة في الدول العربية أجمع، أما أبرز ما طرح في هذا اللقاء هو وجود وثيقة لمبادئ العمل التعاوني المشترك في مجال الخدمة المدنية، والموارد البشرية بهدف تحديث الأولويات والوسائل المتبعة في إطار التعاون الخليجي على ضوء التحديات المحيطة بالمنطقة بما يليب تطلعات قادتنا ودولنا وشعوبنا، وياكسب المسؤوليات الملقاة على عاتقنا لتقديم خدمات أرقى من أجل أن نخرج منها بنتائج مرتبطة بمؤشرات إيجابية ترفع كتوصيات ثم تعتمد من دول المجلس وفق المصلحة المشتركة».



الإدارية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية في المساهمة في بناء أنظمة قياس الأداء في الأجهزة الحكومية) الذي تم عقده في المقر الرئيس لمعهد الإدارة العامة بالرياض في ١٣/٣/١٤٣٣هـ الموافق ٢٠١٢/٢/٥م. كما استعرض الاجتماع مذكرة الأمانة العامة بشأن نتائج اجتماعات لجنة التدريب عن بعد، وتوصيات الندوة الدورية الخامسة لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية، بعنوان: (إدارة الأداء، Performance Management).

وأكد معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن الشقاوي في تصريح خاص لـ «التنمية الإدارية»، أن ما تمخضت عنه تلك اللقاءات والاجتماعات من توصيات ونتائج جاءت منسجمة مع طموحات دول المجلس لتحقيق التنمية الإدارية. ومن بين تلك النتائج، توصيات للقاء الدوري الخامس عشر للمسؤولين بمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية، التي أكدت على ضرورة نشر الثقافة المعرفية لمفهوم قياس الأداء لدى الأجهزة الحكومية بدول المجلس، والعمل على توحيد المنهجيات الخاصة بقياس الأداء في الأجهزة الحكومية، وإيجاد أداة تشريعية على مستوى الدولة تلزم الجهات الحكومية في دول المجلس بقياس أدائها، إلى جانب ما أشارت

بذل المزيد من الجهود وإقامة العديد من المشروعات والبرامج، خاصة توحيد الرؤية في مجال الأنظمة واللوائح ذات العلاقة بالتنمية الإدارية بهدف تحقيق التكامل بين معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية.

وفي الختام جدد الترحيب بالمشاركين مشيداً بجهودهم المخلصة المتمثلة في اهتمامهم ودعمهم للتطوير الإداري والتنمية البشرية في دول المجلس، باعتبارها الركيزة الأساسية للنهوض وتحقيق التنمية الشاملة مؤملاً أن يتواصل العطاء لتحقيق تقدم ورفعة لدول المنطقة. كما قدم شكره للأمانة العامة لمجلس التعاون وخص بالشكر سعادة الدكتور/ عبدالله الهاشم الأمين العام المساعد لشئون الإنسان والبيئة وزملائه، على ما بذلوه من جهود كبيرة في التحضير لاجتماع المسؤولين التنفيذيين، ولهذا الاجتماع.

وكان جدول أعمال الاجتماع قد تضمن عدد من الموضوعات المهمة، من بينها: استعراض تقرير متابعة ما تم في قرارات الاجتماع الثاني عشر لمدراء عموم المعاهد، الذي عقد في (دبي/ مايو/ ٢٠١١م). إلى جانب استعراض توصيات اللقاء الدوري الخامس عشر للمسؤولين بمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية، بعنوان: (دور معاهد الإدارة العامة والتنمية



## أخبار سريعة



- زار فريق من رئاسة الاستخبارات العامة بمنطقة مكة المكرمة فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة بهدف الاطلاع على قاعات المعهد التدريبية و ما تشتمل عليه من تجهيزات فنية وتقنية ، والسعي للاستفادة من خبرات المعهد في هذا المجال ، وقد ضم الفريق كلا من : المقدم/ ياسر حلواني، وأ. ياسر فقيه، وأ. أحمد المحمادي، وأ. أحمد سلطان، وم. سعيد الشهري، حيث التقى الفريق الزائر بسعادة مدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة بالإنيابة، أ. محمد بن بركي المسعودي، ومدير مركز الحاسب الآلي بالفرع، أ. نزار بن محمود المتدارس. عقب ذلك تجول الفريق الزائر في أرجاء المعهد حيث زار عددا من القاعات التدريبية للاطلاع عليها.

- صدر عن مركز البحوث بالمعهد العدد الثاني من المجلد الثاني والخمسين للدورية الإدارية العامة متضمناً عددا من الموضوعات والمقالات العلمية، وذلك على النحو التالي: مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية: دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة (د. عبدالله بن عبدالرحمن البريدي، وأ. فورة بنت محمد الرشيد). إطار مقترح لتفعيل دور حوكمة الشركات في تحجيم استخدام بعض أساليب المحاسبة الإبداعية: دراسة ميدانية على الشركات السعودية (د. محمد شحاته خطاب، ود. ياسر أحمد السيد)، معوقات النمو الاقتصادي في الأردن (د. خالد محمد السواعي). قياس الأداء في القطاع العام في إنجلترا : البحث عن الخيط الذهبي (تأليف بيترو ميشيلي، أندي نيلي، وترجمة أ. محمد شحاته وهبي، وراجع الترجمة، د. صلاح بن جهيم السليمي).

- قام متدربو برنامج إدارة الاجتماعات بفرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة بزيارة لقاعة الاجتماعات بالفرع وذلك للاطلاع على الوسائل التقنية الحديثة والبيئة المادية المساعدة لعقد الاجتماعات، ورافقهم خلال الزيارة أ. فاضل التركستاني.

- نفذت إدارة التخطيط والتطوير برنامج تدريبي بعنوان: (Business Process Management) وقدمه المدرب العالمي Mr. Neal Courtney ، وذلك بالمركز الرئيسي للمعهد ولمدة خمسة أيام. وحضر هذا البرنامج (١٥) زميلاً من أعضاء هيئة التدريب من مختلف الإدارات المعنية بهذا البرنامج في المعهد.

- شارك الفرع النسائي للمعهد بجناح في يوم المهنة (الأول) المقام بمركز الدراسات الإنسانية بجامعة الملك سعود خلال الفترة من ١٧-١٨ جمادى الآخر ١٤٣٣هـ، وتأتي هذه المشاركة، هذه المشاركة للتعريف بأنشطة وبرامج المعهد التي يقدمها الفرع النسائي. وقد قامت بهما الإشراف على الجناح وتشغيله كل من الزميلات: نوال الزامل، تماضر السعيد، ورناء البراهيم.

## تبادل الخبرات

ومن جانبه قال مدير عام معهد الإدارة العامة بمملكة البحرين د. رائد محمد بن شمس: «الخبرات الموجودة في دول مجلس التعاون كبيرة ومتنوعة جداً وبدلاً من أن تعمل كل دولة لوحدها بشكل منعزل وتعيد اختراع العجلة - كما يقال- لابد من مثل هذه اللقاءات المشتركة، والهدف من الاجتماعات هو تبادل هذه الخبرات لتحقيق التكامل بين بعضنا البعض كما يحدث الآن في مجال التدريب الإلكتروني، وفي تصميم الحقائب التدريبية التي ستأتي ثمارها في المستقبل بكل شفافية ووضوح وصدق، أما في هذا اللقاء فناقشنا الكثير من النقاط المهمة كدعم المؤتمرات المشتركة وغيرها».

## الندوات مهمة

أما مدير وحدة التعاون الدولي بمعهد الإدارة العامة بدولة قطر د. عبدالله يوسف المالكي، فيقول: «اجتماع اليوم ناقش عدد من الموضوعات المهمة، وأكد الحاضرون فيه على ضرورة متابعة عددا من القرارات السابقة، كما تم مناقشة التدريب عن بعد والجهد المشترك بين دول مجلس التعاون، وما طرح في لقاء سابق عقد في فبراير في الرياض حول قياس الأداء في الأجهزة الحكومية، وأيضاً توصيات ندوة إدارة الأداء التي عقدت بمملكة البحرين في ابريل الماضي، وكذلك مقترح صيغة العمل المشتركة المقدمة من دولة الإمارات. ومثل هذه اللقاءات والندوات مهمة جداً في مد جسور التعاون بين الأشقاء في دول المجلس من خلال النقاش الشفاف وطرح الأفكار الإيجابية، وهي نموذج يحتذى به في النقاش والتبادل الفكري البناء».

## برامج مشتركة

ويقول مدير عام معهد الإدارة العامة في سلطنة عمان د. سليمان بن هلال العلوي: «أتقدم

بالشكر الجزيل لمسؤولي ومديري معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، على ما قدموه من جهود واهتمام من أجل تنفيذ برامج مشتركة تقدم لمختلف المستويات الوظيفية في دول المجلس، وفي إعداد البحوث التي تعالج مختلف الإشكاليات الإدارية، والتي لا تستطيعها إلا معاهد التنمية الإدارية الخليجية ضمن مرتكزات التدريب عن بعد باعتباره مسألة ملحة في وقتنا الحاضر خصوصاً في سلطنة عمان، وفي اجتماع اليوم تم مناقشة أهمية ما يجب أن ينفذ في اللقاءات الدورية والندوات التي تعقد بين دول الخليج، والتي نأمل الاستمرار في عقدها من أجل انتقال التجارب المهمة بين المعاهد الخليجية».

## التحديات كثيرة

وأكد مدير مركز تنمية الموارد البشرية في ديوان الخدمة المدنية في دولة الكويت أ. معجل العبكل على أهمية اللقاءات الخليجية في ربط معاهد الإدارة والتنمية الإدارية بالجانب الإداري بين دول مجلس التعاون. وقال: «مثل هذه اللقاءات والاجتماعات تثرى المعلومات، وتعزز ثقافة المؤسسات التدريبية، وتعطي الجديد للتنمية الإدارية الناجحة، فلمعاهد التنمية الإدارية دور كبير في دعم الخطط التنموية الطموحة بدول المجلس وفق مساراتها الإدارية، ووفق ما هو مخطط لها من أجل الوصول إلى غايات مهمة وتطلعات مطلوبة لاسيما في مجال تبادل أحدث الأفكار والمعلومات والمستجدات الدولية، فحالياً لا توجد فوارق كبيرة بين ما يطرح في معاهد الإدارة الخليجية ونظيراتها في دول العالم المتقدمة، وهذا ما يعطيها القوة والتميز، على اعتبار أن التحديات كثيرة ومن أبرزها ما تقدمه التقنية الحديثة من أفكار الجديدة».





## لا.. لتكرار الأخطاء

**أن** نخطئ ونحن نعمل هذا أمر طبيعي لأنه كما يقال "من لا يخطئ لا يعمل". ثم إننا بشر خطاؤون وكما قال نبينا محمد (صلى الله عليه وسلم) "كل ابن آدم خطأ وخير الخطائين التوابون". إذا المشكلة ليس أننا نخطئ وإنما في تكرار هذه الأخطاء ودرجة تأثيرها. على المستوى الفردي، الأطفال يتعلمون من خلال أسلوب التجريب "الصح والخطأ" في اكتشاف العالم من حولهم، أما كبار فهم أكثر تطوراً في أساليب تجنب "الخطأ"، مثلاً يقال: الذكي من يتعلم من أخطائه، والأذكى من يتعلم من أخطاء الآخرين ولا يكررها. أما في المنظمات فالأمر أكثر سوءاً وتعقيداً، حيث أكدت دراسات متعددة في الدول المتقدمة أن ٤٠٪ من الأعمال التي يتم إنجازها في القطاع العام تعاد مرة أخرى إلى العاملين لإعادة إنجازها وتصحيح الأخطاء التي ارتكبت في المرة الأولى. أما في الدول النامية فمن المؤكد أن حجم المشكلة أكبر بكثير. ومما لا شك فيه أن ذلك يعتبر هدراً للوقت والموارد المالية، ويفسر إلى حد كبير تدني مستوى الأداء وتذمر العملاء من تأخر تقديم الخدمات لهم وتدني مستوى جودتها. ومن هذا المنطلق فقد تم طرح العديد من الأساليب والمداخل لمنع وقوع الأخطاء أو على الأقل التقليل من حدوثها، مثل: مدخل التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة والانحرافات السبعة وغيرها.

ومن اللافت للنظر أن الأخطاء التي تقع في المنظمات - سواء كانت حكومية أو غير حكومية- يتم التعامل معها بدرجة واحدة بالرغم من أنها تختلف اختلافاً جوهرياً من حيث حجم الضرر المترتب على وقوعها؛ ولإبراز مشكلة الأخطاء الإدارية والتعامل معها فقد تم تصنيف وحصر الأخطاء في العمل في أربعة أنواع. ولتوضيح أنواع هذه الأخطاء نفترض أن أحد الأجهزة الحكومية به في حقيقة الأمر خلل في الهيكل التنظيمي، وكلف فريق لدراسة مشكلة "الازدواجية" في العمل وتحديد الحلول المناسبة لها. هناك أربعة احتمالات لنتائج عمل الفريق، واحد فقط منها صحيح، والثلاثة الأخرى تعتبر خاطئة.

الاحتمال الأول هو أن الفريق أخطأ في تشخيص المشكلة حيث توصل إلى أنها تكمن في

التنسيق، وأخطأ كذلك في وضع التصور الصحيح للتنسيق (خطأ مركب)؛ الاحتمال الثاني أن الفريق أخطأ كذلك في تشخيص المشكلة (يرى أنها ضعف في التنسيق)، لكنه وضع مقترحات صحيحة لمشكلة لا يعاني أصلاً منها الجهاز؛ الاحتمال الثالث هو أن الفريق شخص المشكلة بطريقة منهجية صحيحة (خلل في الهيكل التنظيمي)، لكن الحلول التي اقترحها للحل خاطئة؛ أما الاحتمال الرابع والأخير (الصحيح) هو أن الفريق قام بتشخيص صحيح للمشكلة (خلل في الهيكل التنظيمي) واقترح تعديلات تنظيمية صحيحة لمعالجة الخلل في الهيكل التنظيمي.

وبناءً على هذا المثال يتضح أن جميع الأعمال والمهام التي تتم في أي جهاز إداري حتى تكون سليمة وبدون أخطاء يجب أن تكون: أولاً صحيحة (أي هي المرغوب القيام بها)، وثانياً أن يتم أدائها بشكل سليم. وإذا لم تكن كذلك فمن المؤكد وقوع أخطاء، لذلك من المهم أن يتم التمييز بين الأخطاء، فبعضها مركب حيث يكون العمل خطأ وأسلوب تنفيذه خطأ، وبعضها يكون العمل صحيحاً لكن تنفيذه خطأ، أو أن يكون العمل خطأ وتنفيذه صحيح. وبناءً على اختلاف أنواع الأخطاء في العمل تختلف التكاليف المترتبة عليها. ومن المؤسف أن هذه الأخطاء مستشرية في الجهاز الحكومي ويمكن ملاحظتها في طول الإجراءات وتدني مستوى الخدمات وانخفاض الأداء بشكل عام.

إن من أهم أسباب تدني فاعلية الأجهزة الحكومية والمتمثلة في ارتفاع تكاليف التشغيل وتدني مستوى الخدمات وتذمر المواطنين منها يعود إلى ارتفاع نسبة الأخطاء في تأديتها لمهامها. إن فاعلية أي جهاز تكمن في قدرته على تحديد أهدافه بشكل سليم وإنجازها بدون أخطاء. ولتحقيق ذلك يجب القضاء على ثقافة الأخطاء في الجهاز الحكومي من خلال كشفها ومحاسبة المتسببين فيها دون مراعاة لمستوياتهم الوظيفية أو مكاناتهم الاجتماعية. إن أحوج ما تكون له الأجهزة الحكومية في هذه المرحلة التنموية في بلادنا هو تبني مبدأ "لا لتكرار الأخطاء" كخطوة أولى وأساسية لتكوين ثقافة تنظيمية داعمة للأداء المتميز...



د. صلاح بن معاذ المعيوف \*

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية  
الأمانة العامة لمجلس الوزراء

قرار رقم ٩٥٠ وتاريخ ١٣٩٧/٦/٢٧ هـ

إن مجلس الوزراء

بعد الاطلاع على مشروع نظام مجلس الخدمة المدنية الوارد وفق  
خطاب سمو نائب رئيس اللجنة العليا للإصلاح الإداري رقم  
١/٣٥٦ وتاريخ ١٣٩٧/٦/٢٠ هـ .

يقرر مايلي :

- ١ - الموافقة على نظام مجلس الخدمة المدنية بالصيغة المرفقة لهذا .
- ٢ - نظم مشروع مرسوم ملكي بذلك صورته مرافقة لهذا .  
ولما ذكر حرر

عبدالله بن عبدالعزيز  
النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء

مجموعة الوثائق السعودية

هيئة الخبراء بمجلس الوزراء

بسم الله الرحمن الرحيم  
المملكة العربية السعودية  
الأمانة العامة لمجلس الوزراء

قرار رقم ٩٥٠ وتاريخ ١٣٩٧/٦/٢٧ هـ

إن مجلس الوزراء

بعد الاطلاع على مشروع نظام

مجلس الخدمة المدنية الوارد وفق خطاب سمو نائب رئيس اللجنة العليا للإصلاح الإداري رقم ١/٣٥٦ وتاريخ ١٣٩٧/٦/٢٠ هـ .

يقرر ما يلي

١ - الموافقة على نظام مجلس الخدمة المدنية بالصيغة المرفقة لهذا .

٢ - نظم مشروع مرسوم ملكي بذلك صورته مرافقة لهذا .

ولما ذكر حرر.

عبدالله بن عبدالعزيز  
النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء

# في مجلس الشيخ Twitter

## ثقافة

الانغلاق مفتونة بمكوناتها وبالانكفاء على ذاتها، وتأطير محيطها بسياج الخوف والقلق من الانفتاح على الثقافات الأخرى. لخوف هذه الثقافة من أن تهتز مسلماتها، وأن تفتضح خصوصيتها، التي تحتمي بها لتعيد إنتاج ذاتها.

وفي مجتمعنا وبرغم الجهود الحثيثة للمؤسسات الثقافية لنشر مساحات الوعي، تبقى هيمنة الثقافة السائدة والتي تضرب بجذورها في أعماق المجتمع، وتقاوم كل جديد، وهي لا تقاومه فقط بل هي تعيد تشكيل هذا الجديد ليكون في خدمتها وطوع رغبتها.

ولأن الإعلام هو المرآة العاكسة لكل ما يدور في المجتمع، فقد كان الإعلام بكل وسائله مسرحاً لكل الممارسات الاجتماعية والعادات الحميدة والمردولة في ذات الوقت.

عندما انفتح فضاء الإنترنت انطلقت المواقع القبلية والعائلية مطلقة العنان لمعزوفات التفاخر الفج والتسطيح الثقافي، فتحول الإنترنت من أداة إعلامية تمتاز فيها كل الثقافات الإنسانية وتتلاقح الأفكار إلى شرفة ماضوية تجتر الثقافة البدائية وتنشرها، وعندما بدأت تتسابق القنوات الفضائية وتستقطب المتلقين وتبشر بالانفتاح على الثقافة الإنسانية من حيث التأثير فيها أو التأثير بها كان نصيبنا منها القنوات الشعبية، وباليات هذه القنوات ركزت على الموروث الشعبي باعتباره من مكونات الهوية الوطنية، لكنها للأسف ركزت على الممارسات الجوفاء، وأصبحت سقفاً لنخاسة الشعر.

فتحولت القصيدة النبطية من لوحة تعكس جماليات الصحراء إلى عريضة للاستجداء ومنشور للتسول، وعندما بدأت تلوح بشائر مواقع التواصل الاجتماعي، كانت لنا في وجودها الحجة الكبرى، على من يقول إن التعاطي مع الوسيلة الإعلامية يفترض الالتزام بمفهوم الممارسة الإعلامية، وقلنا هذه مواقع للتواصل الاجتماعي، ولا بأس أن نمارس فيها شيئاً من عادات مجتمعنا، فتحول الفيس بوك، وتويتر، إلى مجالس للهرج والمرج وتبادل النكات، والشائعات، والنميمة، مع وجود بعض الأصوات الواعية والأفكار المضيئة، إلا أن الغلبة للأسف دائماً من نصيب الثقافة الاجتماعية.

ولن تجدي كل الأصوات الفردية مهما بلغت من العبقرية مالم تكن مدعومة من المؤسسات الثقافية ومهيئة لها كل السبل لخلخلة الثقافة الاجتماعية السلبية، وخلق وعي جديد يستشرف المستقبل ويستثمر طاقات الإنسان المعترف بثقافته وموروثه، لكنه لا يقف على أطلال الماضي وينبش في أقبية المظلمة.

خاتمة لأبي نواس:

قل لمن يبكي على رسم دَرَسْ

واقفاً ما ضرّ لو كان جلس



عبدالله بن متعب  
السميح \*

عندما انفتح فضاء الإنترنت انطلقت المواقع القبلية والعائلية مطلقة العنان لمعزوفات التفاخر الفج والتسطيح الثقافي، فتحول الإنترنت من أداة إعلامية تمتاز فيها كل الثقافات الإنسانية وتتلاقح الأفكار إلى شرفة ماضوية تجتر الثقافة البدائية وتنشرها



معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد  
الدكتور عبدالرحمن البراك لـ "التنمية الإدارية":

## انتقال بعض الكفاءات من القطاع العام إلى القطاع الخاص ظاهرة صحية

أجرى الحوار: رئيس التحرير أ. عبدالله السميح

### عندما

تقدمنا لمعالي وزير الخدمة المدنية الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله البراك بأسئلة هذا الحوار وهو للتو يذلف إلى ديوان الوزارة مشيعاً بثقة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز حفظه الله، ومطوقاً بتطلعات موظفي الخدمة المدنية واهتمامات ذوي الشأن في مجال التنمية الإدارية، كنا نعي الأعباء والمسئوليات التي تنتظر معاليه، ونذكر أولوياته التي ليس من بينها الحضور الإعلامي إلا فيما يخدم القضايا الوطنية والفكر الإداري، وانتظرنا بين رغبة السبق الصحفي وتقدير ما أشرنا إليه من مسئوليات، ولم يطل الانتظار حتى تم اللقاء مع معاليه الذي أضاء كثيراً من القضايا الإدارية، مثلما أضاء بها صفحات مجلة "التنمية الإدارية"، التي تعتبر استجابة معاليه دعماً لرسالتها في نشر الثقافة الإدارية. وأكد معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله البراك أن وزارة الخدمة المدنية باعتبارها الجهاز المركزي للوظيفة العامة يتطلب منها الأخذ بكل ما هو حديث ومتطور لدفع عجلة التنمية الإدارية وفي مقدمتها رفع كفاءة العاملين، وأن معهد الإدارة العامة شريك أساسي في إدارة التنمية من خلال دوره في التنمية الإدارية يدعم أداء موظفي الخدمة المدنية من خلال أساليب عدة منها ما هو مباشر ومنها غير المباشر.

وقال معاليه في حوار خاص وشامل مع مجلة "التنمية الإدارية" إن وزارة الخدمة المدنية قامت في إطار خطة شاملة لتطوير في نظام الخدمة المدنية بمراجعة شاملة للوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية وكان من ثمره ذلك تعديل تلك اللوائح حيث بلغ عددها أكثر من (٢١) نظاماً ولائحة. كما أن مجلس الخدمة المدنية له دور مهم في هذا الصدد، فقد أصدر ما يزيد على (٣٠٠٠) قراراً غالبيتها قرارات تنظيمية وإصدار لوائح جديدة وتعديلات على مواد لائحة.

وأشار معالي وزير الخدمة المدنية إلى أن انتقال بعض الكفاءات من القطاع العام إلى الخاص يعتبر ظاهرة صحية وموجودة في مختلف دول العالم، فالقطاعان يخدمان الوطن. وندعوك عزيزنا القارئ للإبحار معنا خلال السطور القادمة في الحديث الشامل لمعالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله البراك الذي خص به معاليه مجلة "التنمية الإدارية".

■ في البداية هل لمعاليكم أن تحدثونا عن أبرز ملامح خطة الوزارة المستقبلية، الرامية لتطوير الخدمة المدنية، وما هي أولويات معاليكم؟

إن وزارة الخدمة المدنية باعتبارها الجهاز المركزي للوظيفة العامة يتطلب منها الأخذ بكل ما هو حديث ومتطور لدفع عجلة التنمية الإدارية وفي مقدمتها رفع كفاءة العاملين في الخدمة المدنية باعتبارهم الجانب الرئيس في الارتقاء بالخدمات العامة ومن أجل الخروج بتصور شامل للخطوات التطويرية فإن عملية التطوير مستمرة وليس لها حدود، والوزارة تعمل حالياً على تشخيص واقعها للتمكن من تحديد أفضل الوسائل لتطوير آلياتها المختلفة المتعلقة بأداء عملها، بما يحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وهذا التطوير يحتاج بعض الوقت حتى تظهر نتائجه.

■ بحكم أن معاليكم رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة، كيف ترون الدور الذي يقوم به المعهد في دعم أداء موظفي الخدمة المدنية؟

معهد الإدارة العامة شريك أساس في إدارة التنمية من خلال دوره في التنمية الإدارية ودعم أداء موظفي الخدمة المدنية من خلال أساليب عدة منها ما هو مباشر ومنها غير المباشر.

فالدعم المباشر لأداء الموظفين يكون من خلال التدريب، سواء التدريب أثناء الخدمة، أو التأهيل الإعدادي (قبل الخدمة). فالتدريب أثناء الخدمة موجه لموظفي الأجهزة الحكومية، بهدف تلبية احتياجاتهم التدريبية ورفع كفاءتهم الإنتاجية، عن طريق تزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية الإيجابية، التي تؤدي إلى تطوير العمل الإداري والمساهمة في مسيرة التنمية الإدارية، ورغم ما يثار بين حين وآخر عن عدم جدوى التدريب وانعدام المردود وصعوبة قياس أثره، إلا أنني أؤكد بأن حصيلة التدريب هي مهارات تراكمية تحتاج إلى وقت لظهورها بشكل متميز، وإنني على يقين بأن مواكبة المعهد لكافة المستجدات في صناعة التدريب بشكل عام ووسائل وتقنيات التدريب بشكل خاص إضافة إلى متابعته لقضايا الساعة في التدريب كفيل بإحداث تغيير إيجابي في سلوك واتجاهات ومعارف ومهارات موظفي الخدمة المدنية.

### الوزارة عدلت أكثر

من (21) نظاماً ولائحة

أثناء الخدمة موجه لموظفي الأجهزة الحكومية، بهدف تلبية احتياجاتهم التدريبية ورفع كفاءتهم الإنتاجية، عن طريق تزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية الإيجابية، التي تؤدي إلى تطوير العمل الإداري والمساهمة في مسيرة التنمية الإدارية، ورغم ما يثار بين حين وآخر عن عدم جدوى التدريب وانعدام المردود وصعوبة قياس أثره، إلا أنني أؤكد بأن حصيلة التدريب هي مهارات تراكمية تحتاج إلى وقت لظهورها بشكل متميز، وإنني على يقين بأن مواكبة المعهد لكافة المستجدات في صناعة التدريب بشكل عام ووسائل وتقنيات التدريب بشكل خاص إضافة إلى متابعته لقضايا الساعة في التدريب كفيل بإحداث تغيير إيجابي في سلوك واتجاهات ومعارف ومهارات موظفي الخدمة المدنية.



### مجلس الخدمة المدنية أصدر أكثر من (3000) قرار غالبيتها قرارات تنظيمية و لوائح جديدة وتعديلات على مواد لائحية

وكما هو معروف فالتدريب أثناء الخدمة موجه لمستويات متباينة من موظفي الأجهزة الحكومية، بهدف تلبية احتياجاتهم التدريبية ورفع كفاءتهم الإنتاجية، عن طريق تزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية الإيجابية، التي تؤدي إلى تطوير العمل الإداري والمساهمة في مسيرة التنمية الإدارية. وذلك من خلال برامج تدريبية تتميز بقصر مدتها الزمنية وتركيزها على قدرة أو مهارة واحدة وتتراوح مدتها بين يومين إلى عشرة أيام .

وللقيام بالبرامج التدريبية العلية نصيبها من التدريب، حيث يتضمن نشاط التدريب في المعهد، علاوة على البرامج الإعدادية والتدريبية، تنظيم حلقات تطبيقية وندوات ولقاءات علمية لتلبية الاحتياجات التدريبية للقيادات العليا في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة، وتتولى الإدارة العامة للبرامج العلية بالمعهد هذا النشاط الهادف إلى تزويد القيادات الإدارية العلية بالجديد في مجال الإدارة بشكل خاص ومجالات أعمالهم التخصصية بشكل عام وإتاحة الفرصة لها لمناقشة المشكلات التي تواجهها وإيجاد الحلول المناسبة لها. إلى جانب إتاحة الفرصة لهذه القيادات للوقوف على أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتبادل الآراء والخبرات والمقترحات حولها. وفي هذا الجانب التدريبي يعمل المعهد بالتنسيق مع عدد من المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي والبنك الدولي وغيرها على عقد عدد من الحلقات الدولية التطبيقية لكبار الموظفين في الأجهزة الحكومية والمؤسسات

أما التأهيل الإعدادي (قبل الخدمة) فيهدف إلى تأهيل الخريجين الجدد من مراحل التعليم المختلفة (الثانوية والجامعية)، للقيام بأعباء وظيفية معينة في سلك الخدمات المدنية والقطاع الأهلي، و يحظى خريجو هذه البرامج باهتمام خاص بقطاعات التوظيف الحكومي والخاص.

أما الدعم غير المباشر لأداء موظفي الخدمة فيكون عن طريق النشر العلمي والاستشارات، التي يقدمها المعهد للأجهزة الحكومية، حيث تسهم الاستشارات في تطوير المنظور الفكري لموظفي الخدمة المدنية لإعادة هيكلة الأجهزة التي يعملون فيها من خلال إبراز أنشطة أجهزتهم الرئيسية وتحسين بيئة وإجراءات العمل مما ينعكس في الرفع من أساليب الأداء، كما أن الاستشارات لها أثر ملموس في التوسع في استخدام التقنية في العمل، ما يسهم في رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية، وفي الجانب الآخر فإن المعهد بمجهوداته في مجال البحوث يسهم في نشر الفكر الإداري من خلال ما يصدره من نتائج علمية سواء عن طريق التأليف أو الترجمة أو البحوث والدراسات يستطيع الموظف أن ينمي فكره ويثري ثقافته ويطور مفاهيمه الإدارية مما ينعكس إيجابيا على أدائه.

#### ■ ما هي رؤية معاليكم لتعزيز دور المعهد في التدريب والتأهيل؟

لما كان رفع كفاءة موظفي الدولة وإعدادهم علميا وعمليا؛ لتحمل مسؤولياتهم وممارسة صلاحياتهم على نحو يكفل النهوض بمستوى الإدارة ويدعم قواعد التنمية الإدارية، هو أحد أهم الأهداف الرئيسة للمعهد التي نص عليها نظامه، كان التدريب هو النشاط الأكبر والأوسع للمعهد، وساعد في ذلك اهتمام الأجهزة الحكومية وإقبالها على الاستفادة من هذا النشاط لتلبية احتياجاتها التدريبية.

لحاجة لدى القطاع الخاص، وسد هذه الحاجة بمواطن مؤهل خير من استخدام كفاءة من خارج البلاد.

والتسرب للقطاع الخاص لا يعد السبيل الوحيد لفقد الكفاءات، فهناك عدة أسباب لترك العمل منها الاستقالة لأسباب يقدرها طالبها أو الإحالة على التقاعد وغير ذلك، مما يؤكد مسؤولية الجهة في تهيئة الكفاءات البديلة كنهج مستمر مما لا يتعرض معه الجهاز الذي يفقد بعض كفاءاته إلى تراجع في مستوى الأداء.

**يعلم معاليكم أن بعض مواد نظام الخدمة المدنية، ولوائحه بحاجة إلى تطوير لتلبي متطلبات المرحلة، هل لديكم توجه لإعادة النظر في تلك المواد؟**

وزارة الخدمة المدنية تتطلق في ممارسة اختصاصاتها مما نصت عليه المادة (العاشرة) من نظام مجلس الخدمة المدنية سواء فيما يتعلق بمراقبة تنفيذ أنظمة ولوائح الخدمة المدنية أو إجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بها أو اقتراح الأنظمة واللوائح وتقديمها إلى مجلس الخدمة المدنية، وغالباً ما تتم دراسة الموضوعات انطلاقاً مما يلي:

١. مبادرة الوزارة إلى بحث بعض المواضيع وتنظيمها وفقاً لمتطلبات الحاجة المستجدة.

٢. ما يرد للوزارة من الجهات الحكومية

الأخرى من مواضيع تحتاج إلى بحث ودراسة إما نتيجة حدوث بعض الإشكالات في التطبيق العملي أو الحاجة إلى إيجاد تنظيم معين غير موجود في الأنظمة واللوائح القائمة.

٣. ما يكتب في وسائل الإعلام من ملاحظات ومقترحات هادفة ذات صلة بشؤون الخدمة المدنية.

٤. ما يرفع من قبل بعض المواطنين

للمقام السامي الكريم أو لوزارة الخدمة المدنية من تظلمات أو شكاوى أو مقترحات.

وقد قامت وزارة الخدمة المدنية بمراجعة شاملة للوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية وكان من ثمره ذلك تعديل تلك اللوائح حيث بلغ عددها أكثر من (٢١) نظام ولائحة، سواء كانت صادرة بقرار من مجلس الخدمة المدنية أو بقرار وزير الخدمة المدنية وآخر هذه اللوائح لائحة الحقوق والمزايا المالية التي أقرت بالأمر الملكي الكريم رقم (٢٨/أ) وتاريخ ١٤٣٢/٣/٢٠هـ.

علماً أن مراجعة هذه اللوائح والأنظمة تتم بالتعاون مع إدارات شؤون الموظفين في الجهات الحكومية وخاصة الجهات ذات الصلة بالموضوع قيد الدراسة، وكذلك مشاركة مختصين قانونيين وأكاديميين في مجالاتها.

ولمجلس الخدمة المدنية دور مهم في هذا الصدد، فقد أصدر المجلس مجمل من القرارات وصلت إلى ما يزيد على (٣٠٠٠) قرار غالبيتها قرارات تنظيمية وإصدار لوائح جديدة وتعديلات على مواد لائحية، ويعتبر صدورهما تطويراً في نظام الخدمة المدنية وتطبيقاته، بالإضافة لذلك أعاد مجلس الخدمة المدنية النظر في العديد من اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية التي سبق أن صدرت وأدخل عليها بعض التعديلات من أجل مواكبة بعض المستجدات ومسائرتها للتطور العام الذي تشهده الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، وأخيراً فإن نظام الخدمة المدنية وهو النظام الأساسي الذي ينظم أوضاع موظفي الدولة يشمل التطوير والتحديث بما يتناسب وظروف المرحلة

العامية يشارك فيها عدد من القيادات الإدارية في المملكة العربية السعودية ودول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ويقدمها خبراء دوليون في اختصاصات إدارية واقتصادية ومالية محددة، بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريب في المعهد.

بينما يهدف الإعدادي (قبل الخدمة) إلى تأهيل الخريجين الجدد من مراحل التعليم المختلفة (الثانوية والجامعية)، للقيام بأعباء وظيفية معينة في سلك الخدمات المدنية والقطاع الأهلي. ويقدم المعهد في هذا الصدد عدداً من البرامج الإعدادية التي تهدف إلى تأهيل وإعداد القوى العاملة الوطنية للعمل في مجالات ووظائف محددة ومطلوبة في سوق العمل، وتتفاوت مدتها من سنتين إلى سنتين ونصف.

**يقدم المعهد استشاراته للأجهزة الحكومية، وهي غير ملزمة حسب نظامه، ولكن ألا ترى معاليكم أن وزارة الخدمة المدنية ممكن أن يكون لها دور مؤثر في تفعيل تلك الاستشارات التي ستعكس إيجاباً على الممارسات الإدارية؟**

للوزارة دور استشاري هام تقدم من خلاله رأيها فيما يطلب منها كجهة مختصة وذلك من قبل المقام السامي الكريم ومجلس الوزراء ومجلس الخدمة المدنية، وكذا الجهات الحكومية.

كما يمتد دور وزارة الخدمة المدنية الاستشاري إلى الموظفين والموظفات الذين لديهم حالات يستحسنون استشارة الوزارة بها بحكم اختصاصها وحياديته.

أما ما يتعلق بأن استشارات المعهد غير ملزمة للأجهزة الحكومية حسب نظامه، فإن الدراسات والاستشارات التي يقدمها المعهد تخدم أكثر من مجال سواء المساهمة في تنمية الفكر الإداري أو التعرف على المشكلات وسبل معالجتها وتطويرها، وهذا الاستشارات تخدم الأجهزة الحكومية التي طلبتها لتساعدها على الارتقاء بمستوى خدماتها.

ووزارة الخدمة المدنية تستفيد من هذه الاستشارات أو الدراسات التي يعدها المعهد بل تمتد الاستفادة من الدراسات التي تجرى على مستوى المملكة وخارجها بحيث تقترح بعد إجراء الدراسات وبمشاركة من المختصين ما تراه من مواد لائحية أو مقترحة لتعديل بعض الأنظمة للجهات التشريعية تمهيداً لدراساتها وإقرارها متى ما رأت الدراسة مناسبة ذلك.

إلا أن تفعيل هذه الاستشارات يتطلب العديد من المتطلبات تشمل جاهزية الجهاز في تفعيل هذه الاستشارة المعدة للجهاز مثل توفر الكفاءات الإدارية المتميزة القادرة على وضع البرامج لتفعيل هذه الاستشارة وكذلك توفر التمويل اللازم لها.

**تعاني كثير من الأجهزة الحكومية تسرب كثير من الكفاءات إلى القطاع الخاص، بحكم المغريات التي يقدمها وفي طبيعتها الراتب المجزي، وبدل السكن، والتأمين الطبي، ألا ترون أن مثل هذا التسرب يمكن أن يؤثر بشكل سلبي على أداء الأجهزة الحكومية، فما هي رؤية معاليكم لمواجهة هذه المشكلة؟**

تحرك المواطن أو المواطنة من عمل إلى آخر أو من جهة إلى أخرى أو من قطاع إلى آخر لا يعد بالضرورة تسرباً لأنه في الغالب لاعتبارات شخصية. وانتقال بعض الكفاءات من القطاع العام إلى الخاص ظاهرة صحية وموجودة في مختلف دول العالم فالقطاعان يخدمان الوطن، وانتقال موظف يعمل بالقطاع العام إلى القطاع الخاص لا يتم إلا





معالي وزير الخدمة المدنية في حديثه مع رئيس التحرير أ. عبدالله السميح

على البنود التي تصرف رواتبها من داخل الميزانية أو خارجها ولاحتي المستخدمين وبند الأجور ممن يحملون مؤهلات علمية ويزاولون أعمالاً لا تتفق مع طبيعة الأعمال التي تشملها مسميات الوظائف المنصوص عليها باللائحتين.

وهذه الطلبات هي كل ما تلقتة اللجنة في الموعد المحدد لاستقبال طلبات التثبيت المحددة بتاريخ ٣٠-١٠-١٤٣٢هـ حيث تلقت طلبات (١٤٦) جهة حكومية. والمراتب الوظيفية التي تم تثبيت الموظفين عليها على سلم رواتب الموظفين العام تتراوح بين المرتبتين الأولى والعاشرة في حين تراوحت المراتب الوظيفية للمشمولين بالوظائف التعليمية بين المستوى الأول وحتى السادس، وشمل التقييم أيضاً فنيين وأخصائيين على لائحة الوظائف الصحية، وقد صدر حتى الآن (١٤٠) محضراً، أما بقية المحاضر وعددها (٦) محاضر فهي في مرحلة المراجعة النهائية من قبل اللجنة، والدور الآن مناط بالجهات الحكومية التي صدرت محاضر تثبيت موظفيها لتقوم بتثبيتهم وفق توصيات اللجنة على الوظائف الشاغرة لديها، وفي حال كانت الوظائف الشاغرة بالجهة تقل عن عدد الموصي بتثبيتهم تقوم الجهة بمخاطبة وزارة المالية لنقل الوظائف المحدثة بالفصل (٤٥) من ميزانية العام الحالي (١٤٣٣-١٤٣٤هـ)، علماً بأن وزارة المالية عملت على نقل الوظائف المحدثة لكثير من الجهات الحكومية التي صدرت محاضرها.

والوزارة لم تقف عند هذا الحد، فلجنة التثبيت تستقبل إعادة النظر للمشمولين بالتثبيت التي صدرت محاضرتهم من خلال برنامج استحدثته تحت مسمى (إعادة النظر بطلبات التثبيت) نظراً لما ورد للجنة من تظلمات من الموظفين المثبتين من جهة، ومن جهة أخرى طلبات بعض الجهات الحكومية بإضافة أو تعديل بعض المعلومات المسجلة ببرنامج التثبيت الآلي، وقد أصدرت الوزارة تعميماً للجهات الحكومية يحدد ضوابط العمل سواء في جانب الجهات الحكومية نفسها من خلال مندوبيها أو لجانها الداخلية أو لجنة التثبيت المشكلة في وزارة الخدمة المدنية بالتعاون مع وزارة المالية. ●

وما يظهره التطبيق الفعلي من حاجة للتعديل والتكيف مع المستجدات الإدارية، والوزارة تقوم بشكل مستمر بمراجعة شاملة لكافة اللوائح والتنظيمات واقتراح تعديلها إذا رأت ما يستدعي التعديل.

أليس نزيه المعلومات على الطرقات النائية، كفيل بأن تقوم وزارة الخدمة المدنية، بتحقيق رغباتهن في أماكن التعيين بالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم؟

تحديد ما يعلن من وظائف تعليمية نسوية من حيث التخصص والمستوى والمقر يتم من قبل الجهات التعليمية التي تتبعها الوظائف حسب ما يتوفر لديها من شواغر ووفق حاجتها في كل منطقة أو محافظة، ودور وزارة الخدمة المدنية تجاه هذه الوظائف محصور في الإعلان عنها والمفاضلة بين المتقدمات عليها تبعاً لعناصر المفاضلة المعمول بها ومن ثم ترشيحهن بحسب الرغبات المكانية التي حددت من قبل كل منهن، وذلك وفقاً لترتيبهن في المفاضلة.

ونحن مع دعواتنا بالسلامة للجميع ودعائنا بالرحمة لمن توفوا وبالشفاء لمن أصيبوا يبرز دور المواطنين للحد من ذلك النزيف في اختيار الوظائف في مقرات إقامتهم أو الإقامة في مقر الوظيفة التي تعين عليها بناءً على رغباتهن.

هل لدى وزارة الخدمة المدنية توجه نحو إعادة النظر في نظام التقاعد المدني بالنسبة للمرأة، والذي لم يعد يتسق مع واقع المرأة الوظيفي؟

نظام التقاعد المدني لا يدخل ضمن اختصاصات هذه الوزارة، ويمكن توجيه هذا السؤال للزملاء في المؤسسة العامة لمعاشات التقاعد.

ماذا عن ملف تثبيت موظفي البنود والعقود، وما هي خطة الوزارة لتحقيق آمال المواطنين المنتظرين؟

لقد أنهت اللجنة المشكلة من وزارة الخدمة المدنية ووزارة المالية والجهة ذات العلاقة متطلبات تحديد المراتب والمستويات والدرجات الوظيفية المستحقة لـ (٢٠٥,٨٠٧) موظفين وموظفات في مختلف القطاعات الحكومية ممن شملهم الأمر الملكي الكريم رقم ١٨٩٥/م/ب وتاريخ ٢٣-١٤٣٢هـ القاضي بتثبيت العاملين والعاملات في الأجهزة الحكومية

### الوزارة تستقبل إعادة النظر للمشمولين بالتثبيت التي صدرت محاضرتهم نظراً لما ورد من تظلمات من الموظفين المثبتين

# ندوة ديوان المراقبة العامة توصي بتبني أجهزة الدولة تطبيق مفهوم الجودة الشاملة

تقرير - محمود القيعي

**ل**م يكن السجل الذي شهدته ندوة «دور ديوان المراقبة العامة في تقويم الأداء» التي نظمها ديوان المراقبة العامة، واستضافها معهد الإدارة العامة يومي ٩ و ١٠ جمادى الآخرة ١٤٣٣هـ، سوى دليل على أهمية موضوع الندوة، وهو الحاجة الماسة لتفعيل دور الرقابة بنوعيتها: الخارجية والداخلية، على أداء الأجهزة الحكومية.

مدير عام معهد الإدارة العامة معالي د. عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي أكد في كلمته الافتتاحية أهمية الندوة التي ترسخ لثقافة التشاور وتبادل الرؤى والأفكار حول سبل التعاون البناء بين الديوان كجهاز مركزي للمراجعة المالية والرقابة على الأداء والجهات الحكومية.

وأضاف الشقاوي أن الدور التنموي الكبير الذي تلعبه الأجهزة الحكومية، ومراقبة وتقنين الإنفاق المالي عليها، يستدعي بالضرورة العمل على إنجاز مشاريع متطورة في مجال قياس وتقويم أداء تلك الأجهزة، مما يساعد في صياغة وتحديد أهداف تتسم بالوضوح، وإعطاء توصيف دقيق للمهام المطلوبة لبلوغها وأوضح الشقاوي أن المعهد شهد هذا العام انطلاق مشروع نظام قياس الأداء للأجهزة الحكومية. وقد تم توجيه الدعوة إلى (١٧٥) جهازاً حكومياً للمشاركة. وقد برزت حاجة ملحة لدى الكثير من هذه الأجهزة للاستثمار في بناء أنظمة القياس لديها، حيث أبدى ما يقارب من خمسين جهازاً حكومياً رغبته في المشاركة في المشروع التجريبي.

## تعزيز الدور الرقابي

وأكد الشقاوي أن معهد الإدارة العامة يستشعر الجهود الكبيرة التي يبذلها ديوان المراقبة العامة في مجال تعزيز دور الأجهزة الرقابية في المملكة وتمكينها من النهوض بالواجبات المنوطة بها في مجال إحكام الرقابة على المال العام وترشيد إنفاقه وتعظيم مردوده على الاقتصاد الوطني والإسهام في رفع كفاءة الأداء في الأجهزة الحكومية وزيادة فاعليتها. ولعل من بين تلك الجهود التي يبذلها الديوان في هذا الخصوص عقد هذه الندوة السنوية، التي تمثل، ولاشك، إدراكاً واعياً لأبعاد المتغيرات الاقتصادية والمالية والتقنية التي يمر بها عالمنا المعاصر، وما يستتجبه ذلك من حلول سريعة ومبادرات مدروسة تواكب هذه المتغيرات، وأضاف الشقاوي أن الندوة تأتي استجابة للتوجهات

**د. عبد الرحمن الشقاوي: الندوة تمثل إدراكاً واعياً للمتغيرات الاقتصادية والتقنية العالمية**

**أ. أسامة فقيه: بلوغ أهداف التنمية يتطلب وضع ضوابط علمية وموضوعية لقياس وتقويم الأداء**

**الأمير د. فيصل آل سعود: هناك فجوة بين مخرجات التعليم والحاجات الوظيفية**

الدور التنموي الكبير  
الذي تلعبه الأجهزة  
الحكومية، ومراقبة  
وتقنين الإنفاق المالي  
عليها، يستدعي بالضرورة  
العمل على إنجاز مشاريع  
متطورة في مجال قياس  
وتقويم أداء تلك الأجهزة،  
مما يساعد في صياغة  
وتحديد أهداف تتسم  
بالوضوح.



أ. أسامة فقيه



د. عبدالرحمن السقاوي

وأوضح رئيس ديوان المراقبة العامة أن توفر مؤشرات علمية وموضوعية لقياس كفاءة أداء الأجهزة الحكومية شرط أساسي لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة ومنها:  
إعطاء صورة أكثر وضوحاً وعدالة عن مدى نجاح كل قطاع حكومي في تحقيق أهدافه، ومدى كفاءة وجودة خدماته، وتمكين المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي وصناع القرار من وضع وتبني خطط وبرامج واقعية وعملية تقضي إلى بلوغ الأهداف المرسومة، والوقوف على مدى التقدم المحرز على المستوى الوطني.

### متى تكون الرقابة فاعلة؟

الأستاذان فهد القرعاوي و بندر الهزاني من منسوبي ديوان المراقبة العامة تساءلا في ورقتهما «ماهية رقابة الأداء ومقومات نجاحها»: متى تكون الرقابة فاعلة؟ وأكدوا أهمية وجود قانون صارم لتستند الرقابة منه قوتها وسلطتها، وضرورة تحديد مدى التزام الجهات التنفيذية بما أقرته الجهات التشريعية، وتحديد السبلات والعقبات ومحاولة إيجاد الحلول.

وتناولت الورقة أنواع الرقابة الحكومية ومنها رقابة على أساس التخصص «مالية، تجارية..» ومنها رقابة على أساس الزمن «سابقة، مواكبة، لاحقة» وتوجد رقابة على أساس الجهة «داخلية وخارجية». وأوضحت أن الديوان بادر بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، مؤكداً أن كفاية المعلومات توفر أسساً أكثر واقعية للقرارات.

وعن سبل تحقيق رقابة الأداء أشارت الورقة إلى ضرورة اعتماد مؤشرات أداء واضحة وعملية، وأهمية أن تتوفر لأجهزة الرقابة الشروط اللازمة دون قيود على أدائها.

وتناولت الورقة دور الديوان في مشروعات البيئة والمجال الصحي ومراقبة النفايات.

السامية لحكومتنا الرشيدة، وجهودها الساعية إلى تطوير وتحسين الأداء في الأجهزة الحكومية لتعزيز مسيرة الإصلاح الشامل والارتقاء بمستوى أداء الأجهزة الحكومية لتحقيق مزيد من الفعالية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

### التطورات المتلاحقة

وألقى الأستاذ إبراهيم بن علي البغدادي نائب رئيس الديوان المساعد للمراجعة المالية كلمة رئيس ديوان المراقبة العامة الأستاذ أسامة بن جعفر فقيه والذي أشار فيها إلى أن موضوع الندوة التاسعة حول «دور ديوان المراقبة العامة في تقويم الأداء وتحقيق مفهوم الجودة الشاملة» يعد إسهاماً وترجمة عملية للنهج الإصلاحي الهادف إلى مواكبة التطورات المتلاحقة وما تواجهه دول العالم قاطبة من تحديات لتوفير مقومات التنمية المستدامة وتلبية المتطلبات المشروعة لشعبها. وأضاف فقيه أن بلوغ أهداف خطط وبرامج التنمية الشاملة يتطلب وضع ضوابط ومعايير علمية وموضوعية لقياس وتقويم أداء كل قطاع وفقاً لطبيعة نشاطه واختصاصه.

وأكد فقيه أن ديوان المراقبة العامة بادر منذ وقت مبكر للاستفادة من التوجه الدولي الحديث لاعتماد تطبيق مفهوم رقابة وتقويم الأداء وتأكيد أهمية تحسين جودة خدمات الجهات المشمولة برقابته، وسعى لإيجاد الوسائل والآليات المناسبة لتحقيق ذلك.





كل الجهات، ويقدم نفسه كمعاون للأجهزة وليس رقيباً عليها.

### نقص الإرادة

وأكد النصار أن الحرص على الجودة سوف تختصر الطريق، واتفق ملا على أهمية الإلتقان في كل أمورنا، لاسيما أن ديننا أول من حض على ذلك «صنع الله الذي أتقن كل شيء» «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه».

وأشار د. مشبب القحطاني إلى أنه لا ينقصنا أي شيء مادي، وإنما ما ينقصنا هو الإرادة.

وفي الجلسة الثانية التي أدارها أ. إبراهيم البغدادي وكان من محاورها «تجربة وزارة التعليم العالي (المركز الوطني للقياس) في قياس التحصيل العلمي، أشار الأمير د. فيصل بن عبدالله آل سعود رئيس المركز الوطني للقياس والتقويم بالتعليم العالي إلى أن رسالة المركز هي توفير المقاييس التربوية والمهنية، كما أن المركز يهدف إلى تأسيس المرجعية في الكفاءة والارتقاء بمستوى المهنية.

### الجودة المهنية

واستعرض الأمير الدكتور فيصل دور المركز في تأسيس مؤشرات اختبارات القبول الجامعي وفحص جودة مخرجات التعليم العالي، ومحاولة تأسيس جودة مهنية لبعض الوظائف، مشيراً إلى أن المركز بدأ يتوجه توجهاً جديداً في تأهيل الطلاب في جوانب مهمة في التعليم واختبارات القدرات العامة والتحصيل العلمي.

وأكد أن قياس مخرجات التعليم العالي مشروع طموح وفريد من نوعه، موضحاً أن هناك فجوة بين مخرجات التعليم العالي والحاجات الوظيفية.

وتناول د. محمد بن فؤاد زمخشري المستشار والمشرف على البحوث والتطوير بوزارة الصحة تجربة وزارة الصحة في تطبيق الجودة الشاملة على أنشطتها، موضحاً أن الوزارة وضعت على عاتقها أهدافاً استراتيجية من أهمها: إرساء ثقافة العمل المؤسسي ورفع مستوى الجودة وقياس ومراقبة الأداء، ورفعت شعار «المريض أولاً»!

وأشار زمخشري إلى حرص الوزارة على متابعة ورصد الأخطاء الطبية الجسيمة من خلال برنامج لذلك.

واختتمت الورقة بإيضاح أهداف الديوان ومنها تطوير مفهوم الرقابة الشاملة لمواكبة التحديات، وتحقيق أكبر قدر من الكفاءة للجهات المشمولة بالرقابة، وبذل العناية المهنية في الأنشطة.

### مداخلات الجلسة الأولى

وأثار أحد الحضور موضوع أن بعض موظفي الديوان قد يراقبون في أمور خارج نطاق تخصصهم مثل الهندسة مثلاً، وأجاب أ. إبراهيم البغدادي بأن الديوان يسعى بقدر الإمكان إلى تحقيق أهدافه، وأن الخبرة مطلوبة في أعمال الديوان، وأن ما لا يدرك كله، لا يترك جله، إضافة إلى أن الديوان لديه متخصصون في الهندسة المدنية.

وتساءلت مداخلة أخرى عن موقع التقنية في عمل الديوان، وأجاب البغدادي بأن الديوان يراعي التقنية، لاسيما وأن عدداً هائلاً من المستندات ترد للديوان كل شهر، وحجم العمل كبير جداً، ولذا فالديوان يسعى لملاحقة التطور التقني والاستفادة منه.

وأوضح البغدادي أن دور الديوان مراقبة تطبيق الأنظمة وتقييم أدائها من خلال المعايير الموضوعية، متفقاً مع من يرى أن هناك تعثراً للمشروعات، مؤكداً أن الديوان يحاول إيقاف مشروعات شركات الباطن.

### المؤشرات الوطنية لقياس الأداء

وتناول د. مشبب القحطاني مدير عام مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية بمعهد الإدارة العامة دور المركز، مؤكداً أن نشاط المركز تحول من نشاط بحثي إلى نشاط مؤسسي، وأن مركز قياس الأداء نقل المعرفة والخبرات من كندا وسنغافورة وغيرهما من الدول المتقدمة، واستعرض أ. نبيل ملا محافظ الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة تجربة الهيئة في وضع قواعد ومعايير الجودة، وأوضح أن الهيئة تعد المرجع فيما يتعلق بالمواصفات القياسية.

وتناول أ. أحمد النصار مدير عام مكتب التقارير بديوان المراقبة العامة تطبيقات مفهوم الجودة الشاملة في أعمال الديوان الرقابية.

وأجاب د. مشبب القحطاني عن تساؤل حول مدى وجود معوقات من الأجهزة الحكومية في قياس الأداء، بأن مركز قياس الأداء يسعى لدعم



بالفكرة وأيدها.

وتطرق الفارس إلى مهام وحدات المراجعة الداخلية ومنها تقويم أنظمة الرقابة الداخلية والالتزام بالأنظمة واللوائح والتحقق من كفايتها وملاءمتها، والتأكد من حسن استخدام الموارد المادية والبشرية.

#### أين الكوادر المؤهلة؟

واستعرض أ. يوسف المبارك رئيس الجمعية السعودية للمراجعين الداخليين المعايير المهنية للمراجعة الداخلية وآدابها، ودعا إلى تبني برنامج تدريبي يهدف إلى إيجاد كوادر مؤهلة في المراجعة الداخلية. وتناول أ. خالد الرميح بديوان المراقبة العامة علاقة وحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية بديوان المراجعة العامة، ودعا إلى إيجاد وسيلة فعالة لتوحي مقومات الرقابة المصاحبة لمختلف الأنشطة، وأوضح أن دور ديوان المراقبة العامة يكمن في متابعة مدى الالتزام بمعايير مهنية المراجعة وآدابها، والتأكد من توفير الاستقلال التام لمدير وحدات المراجعة الداخلية وموظفيها.

#### مداخلات اليوم الثاني

وأشار أحمد عبد العزيز عبدالله مدير عام إدارة المراجعة الداخلية بوزارة الزراعة إلى أن ديوان المراقبة العامة لا يقدم دعماً لوحدة المراجعة الداخلية، وأحياناً يقف مكتوف الأيدي تجاه بعض الممارسات الخاطئة، وأجاب الرميح بأن الديوان حريص على متابعة استقلالية وحدات المراجعة الداخلية، ولكن بعض الجهات الحكومية تقف عائقاً دون تحقيق الاستقلالية.

وعن وجود بعض التداخل في عمل الجهات المختلفة، رأى الفارس أن مطالبة البعض بضم وحدات المراجعة الداخلية لهيئة الفساد سيحجم أدوار وحدات المراجعة، وتساءل عن إمكانية الفصل في الصلاحيات في المستقبل من عدمه؟

واتفق يوسف المبارك في ضرورة أن تكون وحدة المراجعة جزءاً من المنشأة، وأن الهدف من وجود وحدات المراجعة إضافة قيمة للمنشأة. وتساءل أحد الحضور عما قدم ديوان المراقبة من حلول للمعوقات التي تواجه وحدات المراجعة، وأجاب الرميح بأن الديوان يبحث عملية

وأوضح أن هناك تعاوناً مثمراً بين معهد الإدارة العامة ووزارة الصحة. وأشار إلى أن حوالي مليون عملية جراحية تتم كل عام في المملكة، ٦٠ % منها تتم في المستشفيات الحكومية.

#### مداخلات الجلسة الثانية

وتساءل أحد الحضور عن الخطة التي يتبناها المركز الوطني للقياس والتقويم لتحسين مستوى المعلمين والاستفادة من الخبرات، وأجاب الأمير الدكتور فيصل بأن هناك مشكلة تتمثل في ضعف مستوى الطلاب في العلوم والرياضيات، وأشار إلى أن وزارة التعليم أحياناً تضطر إلى تعيين من لم يحقق درجات الاختبارات المطلوبة. وأكد ضرورة وجود محفزات للطلاب الذين يتحاشون التخصصات الصعبة، مشيراً إلى أهمية وجود معايير للترقي المهني، ومكافأة المتميز.

وعن كيفية رفع المستوى التعليمي، أشار الأمير الدكتور فيصل إلى أن ذلك يجب أن يبدأ أولاً في التعليم العام، لأن من خصائص العملية التعليمية أنها متراكمة.

وأشار إلى أن هناك تعاوناً بين الهيئات العلمية والمركز، وسيكون هناك تعاون أكثر في المستقبل القريب.

وعن الخطط التطويرية للمركز أوضح أن المركز يسعى لتنمية التدريب الإلكتروني للارتقاء بالأساسيات المفقودة لدى الطلاب.

#### المراجعة الداخلية و الانضباط المالي

وفي ورقته «المهام الأساسية لوحدة المراجعة الداخلية ودورها في رفع كفاءة الأداء: أشار أ. عبدالعزيز الفارس مدير عام وحدة المراجعة الداخلية بديوان المراقبة العامة إلى أهمية وجود وحدات المراجعة داخل الأجهزة الحكومية نظراً لما تمثله من دور إيجابي فعال، ولكنه أشار إلى أن تضخم وزيادة الجهات الحكومية أوجد نوعاً من الصعوبة على الأجهزة الرقابية الخارجية، مما تطلب إنشاء وحدات داخلية تساعد وتعين الأجهزة الرقابية الخارجية.

وأضاف الفارس أن ديوان المراقبة العامة كان سباقاً في إنشاء وحدات داخلية بالأجهزة الحكومية، وتم رفع الأمر للمقام السامي الذي رحب



تبنى أجهزة الدولة تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، توفير الحوافز لموظفي الرقابة الداخلية للارتقاء بهم، عقد حلقة خاصة للقيادات لشرح مفهوم وأهداف وحدات المراجعة الداخلية، استحداث برنامج خاص بالمراقبة لطلاب البكالوريوس والماجستير في الجامعات السعودية، ضرورة إيجاد آلية للتسيق بين المراجعة الداخلية والخارجية.

#### آراء مستطلعة

واستطلعت «التتمة الإدارية» آراء عدد من الحضور، حيث طالب أ. محمد على القحطاني مدير إدارة الجودة الشاملة بالهيئة الملكية للجبل وينع بضرورة عرض الحالات العملية الواقعية للمراقبة وذلك للاستفادة منها، وعن أبرز المفاهيم الحديثة لقياس الأداء وفرض تطبيقها على أرض الواقع يرى القحطاني أن «بطاقة الأداء المتوازن Balance score card» من أبرز المفاهيم الهامة لقياس الأداء.

أما أ. عبدالله على الزويميل مدير إدارة الميزانية بالمؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق فقد أشق على موضوع الندوة مؤكداً أن التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج وتحديد الانحرافات والأخطاء ودراسة أسبابها، له دوره الهام في الوصول لتطبيق مفهوم الرقابة والجودة الشاملة.

ويرى أ. عبدالرحمن عبدالله الهويري مدير عام إدارة المراجعة الداخلية بأمانة المنطقة الشرقية أن الطابع النظري البحث غلب على محاور الندوة، وفي رأيه فإن قياس الأداء الجدي صعب تطبيقه، وذلك لأن العلاقة بين الجهات لها دور كبير في هذا الأمر، مطالباً بضرورة دراسة هذا الأمر.

ويوضح أن نظام قياس الأداء في شركات كبرى مثل أرامكو، سابق، سيكو واضح وصارم وتتم الرقاب عليه فعلاً، وتوجد الكوادر المؤهلة لذلك الأمر الهام.

أما أ. عبدالرحمن محسن باروم مدير إدارة العقود الاستثمارية بأمانة جدة فيشيد بموضوع الندوة، ولكنه يلفت النظر إلى أن ضيق الوقت وكثرة محاور الندوة قللت من الفائدة المرجوة. ●

متابعة التأسيس لرفع الأمر للمقام السامي، وبعض الجهات تتعاون، وأخرى لا توجد لديها الإمكانيات البشرية ولا المادية. وأشار عبدالعزيز الفارس إلى أن ديوان المراقبة لا يلام في عدم توفير وظائف للمراجعة الداخلية ولا ينبغي تحميله أكثر مما يحتمل. وعقب البغدادي بأن الديوان يقدم تقارير ومعلومات وتوصيات، وينقل الصورة الحقيقية لواقع العمل في الجهات الحكومية، وينتهي دوره عند هذه المرحلة.

#### يسر و أداء الأجهزة الحكومية

واستعرض أ. سهيل الألمي مدير التخطيط الاستراتيجي ببرنامج يسر دور البرنامج في تحسين أداء الأجهزة الحكومية وجودة خدماتها والخدمات التي تقدمها يسر ومنها نقل المعرفة، ورفع الجهات الحكومية بالكوادر الفنية والإدارية المؤهلة وتقييم عروض الترسية. وتناول أ. أحمد الخياري دور برنامج يسر في تحقيق الربط الآلي الآمن بين الجهات الحكومية المختلفة ودوره في التحقق من هوية المعلومة وهوية مقدمها.

وانتقد أحد الحضور عدم التطور التقني والبيروقراطية في التعاملات الحكومية، وقال إنه يتم استخراج الصك في دولة الإمارات في ساعة واحدة، وتساءل: متى نشهد ذلك في الحكومة الإلكترونية؟ وأجاب سهيل الألمي بأن التحول الإلكتروني مستمر والتقنية مستمرة، وأضاف أن لدينا الآن حوالي ١٢٠٠ خدمة تقدم إلكترونياً، مشيراً إلى أن عمر البرنامج ٥ سنوات فقط، وأن الدولة المشار إليها بدأت قبلنا، كما أن فكر تقديم الخدمة اختلف كثيراً عن الماضي، والشئ الأهم هو التحول الفكري والتحول الإجرائي، وبعد ذلك تأتي التقنية.

#### التوصيات

وتبادل الحضور - في الجلسة التي رأسها أ. عثمان اليحيا مدير عام إدارة الرقابة على أداء المؤسسات بديوان المراقبة - عدداً من التوصيات التي يجب اعتمادها، ومنها: الاهتمام بإيجاد الكوادر البشرية في مجال المراجعة الداخلية، وضرورة



د. البندري إبراهيم  
الربيعه\*

## إدارة مواطن القوة لدى الموظفين مدخل جديد للاستثمار البشري

يحسنه. فهذا بيل جيتس رجل الأعمال الأمريكي ومؤسس شركة مايكروسوفت، وعبقري تحويل الابتكارات إلى تطبيقات يسهل على المستخدم التعامل معها في الحاسب الآلي، ليس بنفس العبقرية من الناحية الإدارية، فعهد بمهمة الإدارة إلى شريكه ستيف بالمر، فتميز هو فيما أجاد، وأعطى الإدارة لمن يجيد.

ويبقى للموظف دور بارز في معرفة قدراته وإمكاناته واستغلالها حتى يتميز فيما يحسن. ففي الوقت الذي لم يملك فيه أبو هريرة رضي الله عنه من المال والقوة الجسدية ما يملك غيره، كان يملك ذاكرة قوية حافظة، وعقلاً متوقداً، لذا توجهت فطرته إلى حفظ حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم، ولما كان خالد بن الوليد رضي الله عنه يملك الدهاء العسكري والشجاعة الفائقة، وجهها إلى الجهاد في سبيل الله، وهذا ابن مسعود رضي الله عنه يقول: إني لأحب الصوم وأرغبه، لكنني إذا صمت ضعفت عن قراءة القرآن، فتركت كثرة الصيام لحفظ القرآن.

ولعل من أبرز استراتيجيات إدارة مواطن القوة لدى الموظفين خلق الفرص التي يستطيع الموظف من خلالها إطلاق قدراته وإمكاناته، والعمل على تدريبه على مهارات تسهم في بناء قدراته ونقاط قوته التي يمتلكها.

كما أن استغلال الموارد والكفاءات بشكل جيد، والتوليف بينها بطريقة فعالة يسهم إلى حد كبير في استثمار ما لديها من قدرات، وإشراك الموظف على سبيل المثال للعمل مع زملاء له لديهم قوة في النقاط التي يعاني ضعفاً فيها، واستخدامه هو لقدراته مع من لديهم ضعف فيها يحقق التكامل بين الموظفين.

وأخيراً على القيادات أن تدرك ضرورة التشخيص الواعي لقدرات الموظفين لديها بهدف العناية بهذا المورد وتطويره والاستفادة منه لخلق مميزات تنافسية من شأنها رفع كفاءتها. وأن تعمل على رسم الاستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتنمية واستثمار رأس مالها البشري. ●

في ظل التحديات التي يعيشها العالم اليوم تبرز القيمة الحقيقية للمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد العاملون في المنظمات، مما جعل المؤسسات اليوم تولي اهتماماً متزايداً بإدارة مواردها البشرية واستثمارها. غير أن معظم تلك المنظمات درجت على التركيز على نقاط الضعف لدى موظفيها، والبحث عنها، وعمل البرامج المتنوعة لتطويرها وتحسينها، وإغفال مواطن القوة لديهم مما زاد من الهدر في تنمية الموارد البشرية لديها.

ففي الوقت الذي أثبتت فيه الدراسات أن الإنسان يتحسن مستوى أدائه وتزداد إنتاجيته كلما ركزنا على مواطن قوته وعملنا على تطويرها، إلا أنها في المقابل تؤكد أن نسبة المديرين الذين يعرفون قدرات موظفيهم ويديرونها لا تتجاوز 20٪.

وفي العصر الحديث تأتي حركة نقاط القوة «Strengths Movement» التي أطلقها ماركوس بكنجهام Marcus Buckingham عام 2006م لتؤكد أهمية استثمار المنظمات لرأس مالها البشري لتحقيق التنمية، وتقدم مسارا آخر لهذا الاستثمار، فإذا كان الموظف هو أحد الأصول الاستثمارية، فإن مواطن القوة لديه هي الأصول الحقيقية التي تمتلكها تلك المنظمات، مؤكدة ضرورة التركيز عليها وتنميتها لنصل بالموظف إلى مستوى عال من الإبداع والتميز.

إن على منظمات اليوم أن تدرك أن الأفراد ليسوا متشابهين، بل إن لديهم قدرات وإمكانات متفاوتة، وأن كل فرد في المنظمة لديه نقاط قوة. و بناء عليه ينبغي أن تتم إدارتهم ومكافأتهم ومعاملتهم وفقاً لذلك، لتحقيق ميزة تنافسية، أو لتحصيل مزيد من القيمة من وراء تميزهم.

وعلى الرغم من أن لدى كل موظف مواطن قوة تجعله قادراً على التميز لو تم توظيفها وإدارتها بشكل جيد، يبقى لديه عدد من النواحي التي لا يملك فيها معرفة أو مهارة، غير أن ما يجب التركيز عليه والقيام به هو ما يحسنه الموظف لا ما لا

يعتبر الالتزام بالوقت قيمة مقدسة في ثقافة وتاريخ معهد الإدارة العامة حتى إن بعض المحبين من المتدربين والطلاب يعبرون عن ذلك بأن "المعهد متشدد" في مسألة الوقت، ونحن نقول إن "المعهد ملتزم" بالوقت فقط

# كاريكاتير إداري



الرياض



الجزيرة

## عفوًا: أنا أفهم منك يا أستاذ



حسن الشيخ \*

الشخصية الوظيفية  
لهذا الجيل تحمل  
سمات غير السمات  
النمطية، التي دأب  
أصحاب العمل على  
النفور منها، أو الادعاء  
بأنها لا تناسب سوق  
العمل

متعلمون جيداً، ومتدربون بكفاءة عالية، وقادرون على التحدث بلغات أجنبية بطلاقة، ومتمكنون من الأعمال التي تسند إليهم، بل وطموحون في تحقيق ذواتهم وأحلامهم عبر العمل الجاد. فهل سوق العمل مستعد لاستيعاب هذه الكفاءات العالية، وهل مراكز التدريب مستعدة لمسيرة قدرات هؤلاء الشباب الجدد، وتنمية مهارات الموظفين الجدد العالية، بمهارات أعلى.

ونحن ندعو الجامعات السعودية ومراكز الأبحاث والدراسات دراسة تلك المتغيرات على الجيل الجديد من شبابنا. ونطالب وزارة العمل أن تولي الشخصية الوظيفية الكثير من اهتمامها البحثي. لأن الأبحاث العلمية تعطينا مؤشرات علمية ودقيقة إلى حد بعيد عن هذه التغيرات وماهيتها، وكيفية معالجة الجوانب السلبية في الشخصية الوظيفية من جراء المدنية الحديثة إن وجدت. ولعل الأهم ندعو مراكز التدريب أن تستعد لإحداث برامج نوعية، تلبي الحاجات التدريبية لهؤلاء الموظفين الجدد والمتعلمين والمتدربين أصلاً بكفاءة عالية. وسيكون معيلاً أن يكون المتدرب أعلى كفاءة من المدرب، وأن تكون مواصفات الشخصية الوظيفية أرقى من متطلبات الوظيفة نفسها.

فمن الخطأ الكبير الانتظار، حتى يأتي عشرات الآلاف من أبنائنا المبتعثين في الخارج إلى سوق العمل، ونقدم لهم نفس الزاد التدريبي، والمهارات، والقدرات، التي كنا نقدمها لموظفي الدولة قبل خمسين سنة. ومن التهاون أن ننتظر ومن ثم نفكر في كيفية تدريب هؤلاء الموظفين الجدد، ونفاجأ أن يقوم أحد المتدربين ليقول لمدرسه في القاعة: أنا أفهم منك يا أستاذ! •

لا يمكن لنا الادعاء أن الصورة النمطية للجيل السعودي (الشباب)، هي ذاتها الصورة التي عليها شبابنا اليوم. فهناك فارق كبير بينهما. وليس أدل على ذلك إلا حينما نقارن بينهما من خلال أروافنا التاريخية والتلفزيوني والثقافي. هناك تغير كبير حدث بالفعل حتى تشكلت شخصية جديدة مغايرة، للشخصية النمطية لشبابنا قبل ربع قرن من الزمن.

ويبقى السؤال عن كيفية هذا التشكل وأبرز ملامح التغيرات في الشخصية الوظيفية للجيل السعودي الجديد، هو الأصعب عند الإجابة. فهناك العديد من المتغيرات الثقافية والاجتماعية التي أثرت في تشكل ملامح تلك الشخصية الجديدة. ففي عالم اليوم متغيرات لم يألفها شباب الأمس. اليوم هو عصر الانترنت، وعصر الفضائيات، والجامعات والبعثات الخارجية وكل هذه الأشياء وغيرها ساعدت على الاندماج الثقافي بين الشعوب، وأثرت في شخصيتنا الوظيفية، وأثرتنا نحن في الآخرين. واعتقد أن الشخصية الوظيفية -شبابنا - أكثر قدرة على تحمل الصعاب التي عاشها الجيل الماضي القريب.

ورغم كل تلك المتغيرات التي شكلت شخصية جديدة في طريقة تعاملها ولبسها وتفكيرها أيضاً، إلا أن الشخصية الوظيفية ما زالت محافظة على الثوابت الدينية والعديد من القيم والعادات العربية الأصيلة.

الشخصية الوظيفية لهذا الجيل تحمل سمات غير السمات النمطية، التي دأب أصحاب العمل على النفور منها، أو الادعاء بأنها لا تناسب سوق العمل. شبابنا اليوم يفعل البعثات الخارجية،





ما مدى قدرة  
الصحافة على  
إحداث التغيير  
في الأجهزة  
الحكومية؟

**ما** مدى قدرة النقد الصحفي على إحداث التغيير الإيجابي في أداء القطاع الحكومي؟ وهل المسئولون لدينا يهتمون ويتفاعلون مع ما يطرح في وسائل الإعلام من نقد بناء؟ وكيف يمكن للكاتبة الصحفي أن يمارس نقد أوجه القصور في أداء بعض الجهات بموضوعية دون أن يواجه بالردود والتعقيبات القاسية؟ وهل يمكن للصحافة أن تغير سلوك المسئولين في قبول النقد والتجاوب معه والعمل به؟ تساؤلات نحاول الإجابة عليها في القضية التالية..

## النقد الصحفي.. لا طرح يؤثر ولا كلمات تفيد!

## إعداد - شقران الرشيد

## المشاركون في القضية:

- د. علي بن الموسى، الكاتب في صحيفة الوطن، عضو هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بأبها.
- د. صالح بن عبد الرحمن السبعان، الكاتب في صحيفة عكاظ، عضو هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.
- د. نبيل بن مراد عنقاوي، المستشار الإعلامي والدولي في مكتب معالي وزير الثقافة والإعلام.
- أ. داوود بن محمد الشريان، إعلامي، مقدم برنامج الثامنة على قناة mbc.
- أ. عبد العزيز السويد، المستشار الإعلامي، نائب رئيس تحرير صحيفة الاقتصادية «سابقاً»، والكاتب الصحفي في الحياة.

ويشدد الشريان على أن النقد الإعلامي الجيد هو النقد الذي يوضع في إطار إيجابي لا يتجاهل المنجزات.. ويقول: «مشكلة الإعلام السعودي أنه دعائي للأجهزة الحكومية أي يمارس المدح والمبالغة في سرد الإيجابيات، وتجاهل السلبيات التي يراها ويلحظها حتى الناس «العاديين»، ولكن لو تم إبراز السلبيات مع ذكر ما يوجد من إيجابيات في الجهاز الحكومي لكان نقدنا الإعلامي واقعيًا وموضوعيًا وصادقًا».

وفيما يتعلق بأسلوبه المفضل في النقد الإعلامي، قال الشريان: «أنا أحاول في برامجي الإذاعية والتلفزيونية تقديم النقد في إطار حوار يبرز الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتحول البرنامج إلى إحباط للجمهور، ولا يقلل من عمل المسؤولين، فالدنيا ليست كلها سيئة، وليست جميعها إيجابية».

## فشل الصحافة السعودية

وحول ذات الموضوع يتساءل د. علي الموسى، عن أهمية ما يمارس من نقد صحفي في وسائل الإعلام المحلية؟ ومدى تأثيرها على المسؤولين في القطاع الحكومي والخاص؟ وهل استطاع كاتب أو صحفي أن يجبر وزيراً أو مسؤولاً أو مديراً على الاستقالة بعد الكشف عن أخطاء جهازه الجسيمة؟ ويجيب د. الموسى على تساؤلاته السابقة بالنفي.. موضحاً أنه وعلى الرغم مما كشفتته الصحف السعودية خلال الفترة الماضية من أوجه التقصير، والفساد المالي، والتسيب الإداري، والأخطاء التتموية لم يستطع كاتب أو صحفي واحد إجبار مسئول سعودي على الاستقالة أو ترك منصبه، وهذا دليل على ضعف التأثير وعدم الاقتناع بما يطرح.



**د. علي الموسى:**  
**هناك أزمة بين الكتاب الصحفيين والمسؤولين الحكوميين في فهم كل منهم لدور الآخر**

ويقول د. الموسى: «..وهذا يبين أيضاً أن هناك أزمة بين الكتاب الصحفيين والمسؤولين في الجهاز الحكومي في فهم كل منهم لدور الآخر، فلا حياة لمن تنادي بين الطرفين».

ويضيف د. الموسى أن رسالة الإعلام في ممارسة النقد، والمصارحة هي مكمل لدور المسؤولين في خدمة المجتمع، فالإعلام هو وسيلة هامة لقياس رجع الصدى عند الجمهور، والتعرف على الأخطاء والقصور، وكشف السلبيات.

ولكن هناك مسئولون - بحسب الموسى- ينظرون للإعلام على أنه خصم يستهدفهم، لذا يغلقون جميع قنوات التواصل معه، ولا يتفاعلون مع ما ينشر من نقد إلا في حال وجدوا أن صدى ما ينشر قد وصل إلى رؤسائهم، وحتى في هذه الحالة يكون التجاوب نوعاً من الدفاع عن الذات، وتدارك الأضرار السلبية للنقد المنشور ومحاولة تحييد الكاتب أو حتى تضليله.

## زرع وإلغاء وهز القنوات

حول دور النقد في وسائل الإعلام، يقول الإعلامي المعروف داوود الشريان: «للقناة الإعلامية ٣ أدوار رئيسية، هي: - هز قنوات. - إلغاء قنوات. - زرع قنوات، وبالتالي فالنقد الإعلامي الموجه للقطاعات المختلفة لن يحل المشاكل ولن يعالج أوجه القصور بقدر ما يهز قنوات معينة لدى الناس أو المسؤولين عن تلك الخدمات المقدمة ويلفت الأنظار لها».

ويضرب الشريان المثل بجهة حكومية سعودية ما تعاني القصور في أدائها، لكنها تقوم منذ فترة بتمويل برامج إعلامية ليس إيماناً بأهمية الإعلام بقدر رغبتها في أن تمتدح ويسكت عنها، ويتم تجاهل مشاكلها، وهذا - بحسب الشريان - ما يسمى بالإعلان التحريري المدفوع، وهدفهم الواضح لخبراء الإعلام هو هز قنوات الجمهور السلبية عنهم، والعمل على إلغائها، ثم



**أ. داوود الشريان:**  
**النقد الإعلامي لا يحل المشاكل لكنه يهز قنوات معينة لدى الناس والمسؤولين**

غرس قيمة وقنوات إيجابية جديدة عنهم غير صادقة. ويضيف الشريان أن الإعلام ليس محرراً أو دعائياً بل هو إنسان يحمل رسالة إعلامية للمجتمع ويتحرى المصداقية والموضوعية فيما يقدم. مؤكداً أن هدف النقد الإعلامي ليس تغيير المسئول ولا الإطاحة به ولا محاربته بل معالجة التقصير إن وجد ولفت الأنظار له.

ويتابع الشريان أن من أدوار النقد الإعلامي هو دفع الناس لممارسة سلوكيات إيجابية معينة كتعاملهم الحضاري مع الأنظمة، والمحافظة على موجودات البلد التتموية.

## أحدهما انجليزي والآخر عربي استطلاعان للرأي يثبتان أن بعض الصحفيين لا يقولون الحقيقة في نقدهم

**في** استطلاع للأراء أجرته مؤسسة «انقليش تايمز» الإعلامية؛ أفادت نتائجه أن ٧٨٪ من العينة المختارة لا يعتقدون أن الصحفيين بصفة عامة يقولون الحقيقة في نقدهم وكتاباتهم. وفي استطلاع آخر أجري في تونس أشارت نتائجه إلى أن ٧٢٪ من عينة البحث يرون وجود فساد في بعض الصحفيين، وأن العاملين في مهنة الصحافة سواء في الغرب أو العالم العربي يحتاجون إلى المزيد من الجهد لتعزيز يقين الجمهور فيما يتعلق بدورهم في المجتمع لكسب المزيد من الثقة والمصداقية فيما يكتبونه. ●

يتوجسون من إغضاب بعض  
المسؤولين الحكوميين حرصا  
على مصالح إعلانية

دراسة تكشف  
أن بعض رؤساء التحرير  
ومديري المؤسسات  
الصحفية يخافون  
من «الزجر» الحكومي

**أشارت** دراسة قامت بها جامعة الملك سعود تحت عنوان «دور الصحافة في المجتمع» قام بها الباحث عادل القطان، إلى أن بعض القائمين على الصحف السعودية من رؤساء تحرير ومدراء عاميين للمؤسسات الصحفية، يتخوفون من «الزجر» الحكومي، ويتوجسون إغضاب بعض المسؤولين الحكوميين أو الهيئات المهمة في المجتمع إن كتب في صحفهم نقد لأدائها وعملها. كما كشفت الدراسة أن القائمين على الصحف مع دور الصحافة في كشف الأخطاء، والمطالبة بتصويبها طالما لا يجرهم ذلك، ولا يضر بمصالح صحفهم الإعلانية، مع تأكيدهم على الإيمان بأن المصلحة العامة تقتضي أن تتلمس الصحافة الأخطاء في مسيرة التنمية وتظهرها للناس. ●

### فضح أوجه القصور

يطرحه د. السبعان هو: «كيف ينبغي أن نفعل هذا؟. أسأل هذا السؤال لأننا نشاهد بعض الإعلاميين -ودون ذكر للأسماء- يمارسون هذه المهمة النبيلة بطريقة تضر بالمصلحة العامة أكثر مما تفيد، ونحن لا نشك في نبل مقاصدهم، إلا أن الطريق إلى الجحيم مرصوف بحسن النوايا كما يقول الفرنسيون في أمثالهم، فنجدهم يعرضون لمشكلاتنا وإخفاقات مؤسساتنا بتركيز يخل بتوازن النظرة النقدية الموضوعية». ويستطرد د. السبعان موضحاً أن هنا وهناك إخفاقات وأوجه قصور، مثلما هو موجود ويحدث في أي دولة وفي أي مجتمع، ولكن بالمقابل إذا وضعنا في الاعتبار ما استطاعت أن تحققه المملكة من تطور في وقت قياسي، فإن النقد في هذه الحالة ينبغي أن يكون مثل مبضع الجراح يستخدم للعلاج وليس خنجرًا يطعن ليقتل.

أما د. صالح السبعان فيرى أن من الطبيعي أن يتصدى الإعلام للكشف عن أوجه الخلل في أداء مؤسساتنا ومرافقنا، ومن واجبه أن يفصح أوجه القصور في تحمل مسؤوليات العمل العام، وأن يعري الفساد ويلاحقه أينما وجد، كما من واجبه أيضا أن يقترح الحلول والوصفات العلاجية، يبدو كل هذا بديهيا ولا غبار عليه. إلا أن السؤال الذي



**د. صالح السبعان؛**

**بعض الإعلاميين**

**يمارسون النقد**

**بطريقة تضر**

**بالمصلحة العامة أكثر**

**مما تفيد**





## يرون أن النقد الصحفي يعاني أزمة في الفهم والتفاعل صحفيون ورسامو كاريكاتير.. تزعجهم عبارة «لا صحة لما ذكر»

**يرى** صحفيون ورسامو كاريكاتير سعوديون استطلعت «التنمية الإدارية» آراءهم أن النقد الصحفي في الصحافة السعودية للأجهزة الحكومية يعاني أزمة في الفهم والتفاعل.. وأنها أزمة الصحافة أكثر من كونها أزمة مسئولين، فالناقد أو الكاتب أو الصحفي عندما يمارس النقد الموضوعي لجهة ما يتخيل أن مسئوليتها سيرحبون بالنقد، وسيصفون له بصدر رحب، وسيقومون حالا بالتأكد من حقيقة هذا النقد داخل المنظمة ومن ثم معالجة أوجه القصور إن وجد، إلا أن الواقع في كثير من الأحيان هو التجاهل التام، أو القيام بالرد الهجومي المعتاد الذي ينفي بالعبارة الشهيرة «لا صحة لما ذكر». وبحسبهم فإنها أزمة عدم القناعة بدور وتأثير الصحافة في المجتمع، في حين أن فئات كثيرة من المجتمع تطالب حاليا الصحافيين بالقيام بأدوارهم الإعلامية المهمة. ●



### أ.عبد العزيز السويد: العلاقة بين الصحافة وبعض الجهات الرسمية عديمة الجدوى فلا النقد يؤثر ولا المسؤولون يهتمون

جهات اتخاذ القرار أصبحت عديمة الجدوى، فلا الكتابات تؤثر، ولا المسؤولون يهتمون بما يكتب في الصحف. وقال: «للأسف كثير من الدوائر الحكومية تتجاهل ما يكتب، ولا تعيره اهتماما وأصبح «التطنيش» هو الإستراتيجية المعمول بها، خاصة إذا لم تستطع الجهة نفي ما نشر نفيا جازما». ويضيف: «ليس هناك وسيلة لمعرفة ما إذا

ويقول د. السبعان: «أعتقد أن المسألة لا تعدو كونها سوء فهم لوظيفة النقد، فالكاتب والصحفي حين يندفع مركزا على السلبيات وحدها ويتناولها بصورة لا يتحرى فيها سوى توفر أكبر قدر من الإثارة، سواء بحسن نية في الإصلاح، أو بحسن نية أيضا لترسيخ صورة وانطباع في ذهن المتلقي بأن الصحفي يتمتع بالجرأة والشجاعة مع الإغفال التام لكل إنجاز، فإنه في الواقع لا يساعد على تجاوز ومعالجة الأخطاء، وإنما يضعف الثقة ويتسبب في الإحباط».

### كلام جرايد

ومن جانبه يؤكد الكاتب عبد العزيز السويد أن العديد من الكتاب اليوميين في الصحف المحلية يشكون عدم تجاوب المسؤولين مع ما يطرحونه من نقد بناء مستند لوقائع حقيقية. ويرى السويد أن العلاقة بين الصحافة وبعض

رئيس تحرير صحيفة الشرق قينان الغامدي:

## النقد هو السبيل الأمثل لاجتثاث الخاملين والمتقاعسين



عداءً مستحكماً بين الصحافة وتلك الجهات. وأضاف الغامدي أن هناك جهات حكومية وأهلية كثيرة بطيئة الاستجابة، وطلبات الصحفيين للحصول على تعليق تتحول عند بعض هذه الجهات إلى معاملة رسمية تستغرق أياماً وأحياناً أسابيع، في حين أن العمل الصحفي لا ينتظر. وقال الغامدي: «متى ما أعطيت الصحافة ما تستحق من اهتمام وتجاوب، فسيجد الكل أن النقد هو السبيل الأمثل إلى اجتثاث الخاملين والمتقاعسين والمثبطين».

**أكد** رئيس تحرير صحيفة الشرق قينان الغامدي أن العاملين الفاعلين هم الذين يخطئون، ولا يوجد بشر منزه عن الخطأ مهما تكن دقته، والإعلاميون بشر، ولذلك فاحتمال الخطأ منهم وارد مهما زاد حرصهم. وأشار إلى أن هناك أمرين رئيسيين يمكن أن يقللا نسبة الأخطاء عند هؤلاء: أولهما: سرعة استجابة كل الجهات المعنية بالمعلومات التي يحتاجها الإعلامي، التي لو تحققت فإنها ستعفي الصحفيين من البحث عبر قنوات أخرى طويلة للحصول على المعلومات التي قد تكون غير دقيقة. الأمر الثاني: تخفيف الحساسية المفرطة من النقد، فالملاحظ أن بعض الجهات الرسمية أو الأهلية تنظر لما تنشره الصحف من نقد بعين الريبة، وكأن هناك



رجل الأعمال د. عبد الله صادق دحلان:

## الصحافة السعودية عالجت العديد من القضايا وتجاوبت معها الدولة

**أشار** د. عبد الله دحلان إلى أنه لولا

الشفافية والحرية المكتسبة بصحافتنا في السنوات الأخيرة لما تدخلت الدولة في معالجة بعض الممارسات الاستغلالية من بعض مؤسسات القطاع الخاص. وشدد على أن العلاقة المتوترة على سبيل المثال بين بعض التجار والإعلام التي ظهرت جليا مؤخراً، أوضحت مدى الحساسية العالية لدى بعض التجار من نقد وكتابات رجال الأعمال، واتهامهم الإعلاميين بتضخيم الأمور في بعض القضايا وعلى وجه الخصوص قضايا ارتفاع أسعار السلع والخدمات.

وقال: «عالجت الصحافة السعودية العديد من القضايا وتجاوبت الدولة مع الآراء والأفكار والانتقادات المبنية على أسس، ولولا الصحافة لما تدخلت الدولة في معالجة قضية ارتفاع الدقيق والشعير والأسمنت والحديد وإنشاء شبكات الصرف الصحي وتوفير المياه الصالحة للشرب ومكافحة الفساد ومعالجة البطالة وتوفير الإسكان وغيرها من القضايا».

الصحافة السعودية هناك نقد جيد يحمل في طياتها آراء وتحليلات عميقة عن أداء المؤسسات الحكومية أو الخاصة، ولكن مع الأسف الرد من الأجهزة الحكومية يكاد يكون معدوماً أو يتم التجاهل باعتبارها موضوعات لا تستحق الرد عليها».

ويضيف د. عنقاوي أن ذلك قد يكون بسبب أن إدارة العلاقات العامة والإعلام في بعض الأجهزة الحكومية لا تستطيع القيام بمهامها الإعلامية في متابعة ما يكتب في الصحف من نقد وتساؤلات والرد عليه وإيضاح الحقيقة، أو أن المسئول يرى نفسه أكبر من أن يرد على صحفي أو كاتب لذا يتم تجاهل الموضوع.

ويطالب د. عنقاوي بأن تبني جسور الثقة بين الصحف والمسئول لأنهما مكملان لبعضهما، وحتى لا تتحول الصحافة عن مسئوليتها الاجتماعية المهمة وتمنع النقد الموجه للوزارات والهيئات العامة، وتركز على تلميع الشخصيات لتحقق مصالحها. ●

كان ما أكتبه في الشأن العام يلقي تجاوبا من أصحاب القرار أم لا إلا في حال تمت الإجابة عليه بشكل دقيق، فلا يصل للكاتب من تجاوب سوى ردود الخطابات الرسمية أو المكالمات الهاتفية وهي خلال السنوات الماضية شهدت تناقصا مستمرا، أما التفاعل غير المباشر، وأقصد النظر في القضية المطروحة، فأحيانا وبعد مضي فترات تطول يسمع الكاتب بطريقة غير مباشرة أن مقالا له أحدث تغييرا أو اهتماما».

ويوضح السويد أن الغرض من النقد ليس البحث عن ردود أفعال بل عن تغيير الحال إلى الأفضل.

### أكبر من الرد

ويرى د. نبيل عنقاوي أن النقد هو أحد أهم أدوار الصحافة ومن أبرز مسئولياتها ومهامها، فهي عين المسئول وتعكس نبض الناس وتطلعاتهم. ويقول: «للحقيقة في

## المسؤول كلمة

# إدارة البنى التحتية بالتقنية الافتراضية، ترف أم احتياج؟



م. هاني بن افتخار  
التركستاني\*

تكمّن قوة البيئة  
التحتية الافتراضية في  
مساهمتها وبشكل  
فاعل في تقليص  
استهلاك الموارد  
واستغلالها بالشكل  
الأمثل، وذلك بتقليل  
عدد العتاد المستخدم  
في مراكز البيانات  
وبالتالي ترشيد  
مستوى النفقة على  
المدى البعيد وخفض  
كلفة التملك النهائية

التقنية، وذلك أنها تساعد في رفع مستوى توافر الخدمات الإلكترونية لها تتيحه من خواص نقل الخدمة من أحد الخوادم الفيزيائية في حال توقفه لأي سبب إلى آخر دون أي انقطاع للخدمة أو التوسع في مقدار استيعاب أعداد المستخدمين في أوقات معينة كأوقات الذروة التي يكثُر فيها الطلب على بعض الخدمات الإلكترونية دون الحاجة إلى تغيير أو زيادة العتاد.

وعلى مستوى المرونة، تمكّن التقنيات الافتراضية من إنشاء سطح مكتب افتراضي يتيح للمستخدم الدخول والاستفادة من قدرات التخزين والمعالجة المركزية بالإضافة إلى إمكانية الدخول إلى سطح المكتب الخاص به من أي مكان وباستخدام الأجهزة الحديثة كأجهزة iPad أو Android.

وهناك العديد من المزايا الأخرى مثل تسهيل عملية التعافي من الكوارث، وإتاحة خدمات الحوسبة السحابية، والاستفادة من خدمات المعامل الافتراضية في الجهات التعليمية، وغيرها الكثير والتي قد يضيق المجال لذكرها. ويتبقى على المؤسسة التي تسعى لتبني

هذه التقنية في المرحلة الحالية أن تقوم بدراسة شاملة لتحديد نقاط الاستفادة وموائمتها مع استراتيجية وأهداف المؤسسة، ومن ثم عمل اختبار التحليل المبدئي قبل الخوض في عملية الانتقال.

خلاصة القول أن التقنية الافتراضية ليست ترفاً بل أضحت إحدى التقنيات الواعدة، وفي المستقبل القريب ستسعى الكثير من المؤسسات لتبني هذه التقنية لسد احتياج الطلب المتزايد على تقنية المعلومات في ظل السعي الدؤوب في التحول إلى التعاملات الإلكترونية بكافة القطاعات. ●

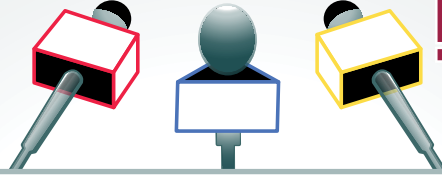
## بصورة مبسطة تعرّف التقنية الافتراضية للبنى التحتية لتقنية المعلومات

على أنها التقنية المعتمدة على مشاركة الموارد الفيزيائية للحاسب، كوحدات المعالجة المركزية أو وحدات التخزين أو غيرها من الموارد. بالتالي تمكّن هذه التقنية المستخدم من إنشاء عتاد افتراضي غير ملموس كخادم افتراضي على سبيل المثال، ويتم تنفيذ ذلك من خلال طبقة برمجية وسيطة تتيح مشاركة الموارد وإدارتها، وتقوم باستغلال تلك الموارد بشكل أمثل، مقارنة بالطرق التقليدية والتي يتم استخدام العتاد فيها كوحدات مستقلة قد لا يتم استغلال الموارد فيها بالشكل الأمثل. وتشير الأرقام إلى أن معدل استغلال طاقة العتاد بالطرق الاعتيادية في مراكز البيانات قد لا يتجاوز ٢٠ بالمائة في أحسن الأحوال، والجدير بالذكر أن الآونة الأخيرة شهدت نمواً كبيراً وحراكاً واسعاً في المنطقة لتبني هذه التقنية، وطبقاً للتقارير والإحصائيات المختصة بتقنية المعلومات والتي تؤكد أن المملكة تعد من أكثر الدول في المنطقة إنفاقاً في مجال تقنية المعلومات بشكل عام و من أكبر الأسواق المستهلكة لهذه التقنية بشكل خاص. فهل يعد الإنفاق في هذه التقنيات مربحاً أم أنه مجرد ترف و ما هي الفوائد التي ستجنيها المؤسسات من هذه التقنية؟

تكمّن قوة البيئة التحتية الافتراضية في مساهمتها وبشكل فاعل في تقليص استهلاك الموارد واستغلالها بالشكل الأمثل، وذلك بتقليل عدد العتاد المستخدم في مراكز البيانات وبالتالي ترشيد مستوى النفقة على المدى البعيد وخفض كلفة التملك النهائية، فإذا أخذنا على سبيل المثال أحد مراكز البيانات في منطقة تمتلك عدد ٤٠ خادم فيزيائي وبعد استخدام التقنيات الافتراضية تقلص العدد إلى ١٠ خوادم فيزيائية قادرة على استيعاب تلك الخوادم بذات الفعالية. ولك أن تحسب عزمي القارئ قدر التوفير في استهلاك الموارد بدءاً من تكلفة العتاد والكهرباء وانتهاء بكلفة التبريد وبالإضافة إلى تقليص رقعة المساحة لمركز البيانات. ليس هذا فحسب بل إن هناك مزايا إضافية لهذه



# وسائل الإعلام والأجهزة الحكومية... شراكة أم تنافر!



أعدها للنشر: علي المطيري

قدمت هذه الدراسة الميدانية إلى ندوة «دور وسائل الإعلام في تطوير أداء الأجهزة الحكومية» والتي عقدت في معهد الإدارة العامة بالرياض بتاريخ ٢٣/٢/١٤٣٣ هـ الموافق ٢٧/١٢/٢٠١١ م، وهي من إعداد أعضاء هيئة التدريب في المعهد: أ. عبدالله بن منعب العصيمي، أ. منصور بن عبدالرحمن العتيبي، أ. علي بن هزاع المطيري.

## الإطار النظري

يستعرض الباحثون في بداية الورقة أهمية موضوعات التنمية بكل أبعادها الاجتماعية، والاقتصادية، والتربوية، والرياضية، والإدارية الخ وارتباطها بأهداف الإعلام ووظائفه، فوسائل الاتصال الجماهيري أدوات لتحقيق التغير الاجتماعي الذي يخدم أغراض التنمية . وينتظر من هذه الوسائل أن تساعد على ظهور عادات وممارسات جديدة، بل على ظهور علاقات اجتماعية جديدة في بعض الأحيان، وتتطلب هذه التغيرات في السلوك بالضرورة تغييرات كبيرة في الاتجاهات والمعتقدات والمهارات والعادات الاجتماعية، ولكي نستطيع استخدام وسائل الاتصال بكفاءة في عملية التغير الاجتماعي يجب أن نتذكر قول ويلبور شرام « هناك بعض المهام التي يمكن لوسائل الاتصال الجماهيري أن تضطلع بها، وهناك مهام أخرى لا تستطيع النهوض بها، كما أن هناك مهام ثالثة تستطيع وسائل الاتصال أن تقوم بها على وجه أفضل من غيرها ... ويتوقف مدى فاعلية هذه

الوسائل على كيفية استخدامها »، ويشدد شرام على أن البلد النامي على عكس البلد المتقدم معني بإنشاء أدوار عمل جديدة مركزا على أن دور الإدارة والإدارة الماهرة حيوي للتسيق بين مختلف النشاطات التي قد تتم في وقت واحد، ويؤكد أن الكفاية في المهام الإدارية تتطلب كفاية في الاتصال المزدوج بين أطرافها، مشيرا إلى أن تعبئة الموارد البشرية يتطلب قدرا كبيرا من الاهتمام بما يعرفه السكان عن التنمية الوطنية، وما يروونه منها لتشجيع المواقف والعادات الاجتماعية والتزويد بالمعرفة التي تكون في صالح التنمية . ويرى الباحثون أن التنمية كلمة جامعة لا تعني بها مجرد خطة أو برنامج، أو مشروع للنهوض بحياة الشعوب اقتصاديا، واجتماعيا، وإنما تعني بها - أيضا - كل عمل إنساني ببناء في جميع القطاعات وفي مختلف المجالات وعلى كافة المستويات . والتنمية الإدارية جزء من التنمية بمفهومها الشامل، والتنمية الإدارية « هي الجهود التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الإداري في الدولة سعيا وراء رفع مستوى القدرات الإدارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة » . وينبه الباحثون إلى ماذكره الدكتور عبدالرحمن الشبيلي أن صدور

ويضيف الشبيلي أن اعتماد وكالة الأنباء السعودية مصدراً رئيسياً وحيداً للأخبار الرسمية في واحدة تقني عن قراءتها في أخرى، ويشير إلى طغيان التهمة الإعلانية على المادة التحريرية، رغم ما نص عليه نظام المطبوعات من أن لا تتجاوز نسبة الإعلان ٤٠٪ من المساحة المخصصة للمادة الإعلامية .

### مشكلة الدراسة

تتسم العلاقة بين الإعلام والأجهزة الحكومية بغياب مفهوم الشراكة مما عطل الاستفادة من وسائل الإعلام في تحقيق التنمية الإدارية في المملكة.

### التساؤل الرئيسي

ما هو واقع دور وسائل الإعلام في تحقيق التنمية الإدارية في المملكة ؟

### التساؤلات الفرعية:

- س١- ما هو واقع الممارسات المهنية لوسائل الإعلام ؟
- س٢- ما هو واقع الممارسات الإدارية وعلاقتها بالعمل الإعلامي ؟
- س٣- هل هناك فروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لجهة العمل، والخبرة، والمؤهل العلمي ؟

### أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من العلاقة الوطيدة بين وسائل الإعلام والأجهزة الحكومية باعتبار أن هذه الأجهزة بمختلف تخصصاتها مسئولة مسئولة مباشرة عن تحقيق التنمية الوطنية، في حين أن الإعلام هو المرآة التي تعكس مدى تحقق مفهوم التنمية من عدمه، وبما أنها - أي وسائل الإعلام - تتحمل مسئوليّة المكاشفة والمساءلة النقدية تجاه تقصير أي جهاز حكومي في دوره، فهي أيضاً مسئولة عن التنويه بدور الأجهزة الفاعلة في مجال التنمية .

### أهداف الدراسة :

- التعرف على واقع الممارسات المهنية لوسائل الإعلام.
- التعرف على واقع الممارسات الإدارية وعلاقتها بالعمل الإعلامي.
- التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية مع استجابات عينة الدراسة وفقاً لكل من جهة العمل، سنوات الخبرة في العمل، المؤهل العلمي.

### منهجية الدراسة:-

- ١- منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهو منهج يعرف على أنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كميّاً وكماً.
- ٢- مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من:
  - الأجهزة الحكومية الرئيسية والهيئات المستقلة في مدينة الرياض والبالغ عددها ٥٥ جهازاً وهيئة.
  - المؤسسات الإعلامية في مدينة الرياض والبالغ عددها ١٥ مؤسسة.

السياسة الإعلامية المكتوبة للمملكة قد ارتبط بالمجلس الأعلى للإعلام والتي صدر بها قرار مجلس الوزراء رقم (١٦٩) وتاريخ ١٠/٢٠/١٤٠٢هـ هذه السياسة تركز على الإسلام، وتعد جزءاً من السياسة العامة للدولة، وهي تركز على التوجهات الدينية والاجتماعية للإعلام، وعلى الانتماء للوطن، والعناية بأفراد الأسرة ومكوناتها والعناية بالجوانب الفكرية والثقافية في الإعلام، وهذا يعتبر ضمناً من مهام الإعلام التي يضطلع بها في مجال التنمية، على أن تلك السياسة لم تغفل الجانب المهني لكي ينهض الإعلامي بدوره بشكل فعال، ولذلك أكدت أهمية التدريب الإعلامي وتأهيل الكفاءات وإعدادها، وهذا ما نصت عليه المادة الثامنة والعشرون من السياسة الإعلامية كما يلي :

• تؤكد السياسة الإعلامية أهمية إعداد الطاقات البشرية الخبيرة المتقنة القادرة على تحقيق أهداف الإعلام السعودي وتعهده هذه الطاقات بالتدريب والتقويم المستمرين. وقد نصت المادة الخامسة من نظام المؤسسات على ما يلي: تخصص نسبة كافية من الأرباح المتحققة سنوياً: لأغراض التدريب وتوفير وسائل التقنية الحديثة اللازمة لتطوير العمل الصحفي .

وفي المادة الثانية من اللائحة التنفيذية لنظام المؤسسات الصحفية أن من أهداف المؤسسة الصحفية :

- دعم قضايا التنمية والعمل على تحقيق مبدأ من التعاون بين المواطن والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية (نصوص أنظمة المطبوعات والنشر)

وفي استعراض الشبيلي لمرحلة من مراحل الصحافة التاريخية في المملكة ودورها التنموي، يلاحظ أن أبرز ملامح صحافة الأفراد محدودة دورها التنموي بحكم إمكانياتها المادية والمهنية، وإن عالجت بعض القضايا الاجتماعية والوطنية، إلا أن السمة الأدبية كانت غالبية عليها بحكم أن أصحابها وكتابها كانوا من الأدباء في غياب المتخصصين أو توافر شروط العمل الصحفي، تأتي بعد ذلك مرحلة صحافة المؤسسات . وقد صدر نظام المؤسسات الصحفية الأهلية عام ١٣٨٢هـ وهو ما يمثل بداية المرحلة الحاضرة للصحافة السعودية .

وبعد استعراضه لإيجابيات وسلبيات النظام يعرج الشبيلي على الواقع المهني لصحافة المؤسسات والممارسة الصحفية القائمة، فيؤكد أنه ورغم الإمكانيات البشرية والفنية، وبرغم حث عدد من المسؤولين على النقد الهادف وممارسة المسئولية الإعلامية المستتيرة، يستتبط الشبيلي أن صحافة الأفراد كانت أكثر ممارسة للنقد ومعالجة للمشكلات الاجتماعية، وبقراءة موضوعية يتفق عليها أكثر المتخصصين يؤكد الشبيلي « على أن عامل الاحتراف المهني والتخصص والإبداع الصحفي ظل أهم نقطة ضعف في الصحافة السعودية » الأمر الذي غيب فنون التحرير الصحفي والأساليب المهنية التي تمكن الصحافة من لعب دور فاعل في مضمار التنمية الوطنية بمختلف أشكالها، ويعزز رأي الشبيلي ما ذهب إليه الكاتب علي الشدي من أن مرحلة صحافة الأفراد كانت تمتلك هوامش عالية من الحرية والنقد للخدمات المقدمة من الأجهزة الحكومية، وأن هامش الحرية قد انخفض في عهد صحافة المؤسسات، بشكل ملحوظ ليس بفعل تعليمات مقيدة في معظم الأحيان، وإنما بحرص من رؤساء التحرير على تجنب كل ما يثير الإشكالات لهم، ويشير الشدي هنا إلى أمر غاية في الخطورة وهو تخلي رئيس التحرير عن دوره المهني لمصلحته الذاتية، وبالتالي سيادة ثقافة المكاسب الشخصية وغياب المنظومة الأخلاقية للعمل الصحفي .

## عينة الدراسة وجمع البيانات

نظراً لمحدودية مجتمع الدراسة ( إذ أن إجمالي مجتمع الدراسة هو ٦٠ مؤسسة حكومية وجهازاً إعلامياً) استخدم الباحثون أسلوب الحصر الشامل. وتحقيقاً لأهداف الدراسة الحالية، فقد اعتبرت الدراسة مديري إدارات الإعلام والعلاقات العامة بالأجهزة الحكومية الرئيسية والهيئات المستقلة، وكذلك مسؤولي التحرير في المؤسسات الإعلامية في مدينة الرياض مصدراً صادقاً للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة للدراسة.

## ٣- أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة باعتبارها أكثر الأدوات شيوعاً في جمع البيانات الأولية. وتم تصميم الاستبانة في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وفروضها. وقد اعتبرت الدراسة مديري العلاقات العامة والإعلام في المؤسسات والأجهزة الحكومية وكذلك رؤساء تحرير المؤسسات الإعلامية مصدراً صادقاً للحصول على البيانات المطلوبة للدراسة. وقد تكونت الاستبانة من قسمين:

- القسم الأول: البيانات الأولية.

- القسم الثاني: دور أجهزة الإعلام ويتكون من محورين:

× المحور الأول: يناقش الممارسات المهنية لوسائل الإعلام وتكون من (٢٠ فقرة).

× المحور الثاني: يناقش الممارسات الإدارية وعلاقتها بالعمل الإعلامي ويتكون من (١٤ فقرة).

وكانت الإجابة على كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وأعطيت هذه الاستجابات الأوزان الرقمية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب.

## النتائج

أولاً: الإجابة على التساؤل الأول للدراسة والذي يتعلق بما هو واقع الممارسات المهنية لوسائل الإعلام في التنمية.

ويمكن ترتيب فقرات هذا المحور وفقاً لأهميتها كما يلي:

- حيث جاءت الفقرة رقم (٣) ب (حصول الإعلامي على شهادة تدريب تؤهل لممارسة العمل الإعلامي) في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (٤,٣٣) وانحراف معياري قدره (٠,٥٤).

- كما جاءت الفقرة رقم (٢) ب (بتخصص الإعلامي في مجال معين يمكنه من توصيل رسالته الإعلامية) في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (٤,٢٣)، وانحراف معياري (٠,٨٣).

- فيما حصلت الفقرة رقم (١) على الترتيب الثالث والتي تشير إلى (أن العمل الإعلامي يحتاج إلى متخصص في الإعلام) وحصلت على درجة موافقة بمتوسط حسابي (٤,٢٣)، وانحراف معياري (٠,٨٢).

- وجاءت الفقرة رقم (١٢) ب (يجعل بعض الإعلاميين نشاطات الأجهزة الحكومية). في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة وبمتوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٨٠).

- بينما جاءت الفقرة رقم (١٨) في الترتيب الخامس، والتي تذكر أن (قلة الحوافز المادية في المؤسسات الإعلامية تسهم في ابتعاد الإعلامي المهني) من حيث درجة الموافقة وبمتوسط حسابي (٣,٩٨) وانحراف معياري (٠,٩٧).

- وقد حصلت الفقرتان (١٣) و (١٦) على الترتيب السادس والسابع لحصولهما على نفس درجات الموافقة بمتوسط حسابي (٣,٧١)، وانحراف معياري (٠,٩٩)، حيث تشير الفقرة (١٣) إلى أن (ارتفاع سقف الحرية الإعلامية دفع عجلة التنمية في المملكة)، وتشير الفقرة (١٦) إلى (يسهم الإعلامي المتعاون في دعم مسيرة العمل الإعلامي).

- وجاءت الفقرة (١٥) ب (تلتزم وسائل الإعلام بنشر تصحيح لأخبارها المغلوطة) في الترتيب الثامن من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (٣,٤) وانحراف معياري (١,٠٤).

- كما جاءت الفقرة (١٧) في الترتيب التاسع، والتي تذكر أن وسائل الإعلام تخصص برامج لمناقشة قضايا التنمية، وحصلت على متوسط حسابي (٣,٤) وانحراف معياري (٠,٩٧).

- بينما حصلت الفقرة (١٠) في الترتيب العاشر، والتي تشير إلى أن وسائل الإعلام تمارس دورها كسلطة رقابية على أداء الأجهزة الحكومية، وقد حصلت على (٣,٢٥)، وانحراف معياري (١,٠٠).

- وجاءت الفقرة (١١) ب (تتحرى وسائل الإعلام الدقة في نشرها للأخبار المتعلقة بالأجهزة الحكومية) في الترتيب الحادي عشر من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (٣,٢٢) وانحراف معياري (١,١١).

- كما حصلت الفقرة (٩) على الترتيب الثاني عشر، والتي تذكر (أن الهيئات الإعلامية المتخصصة طورت الجانب المهني للإعلاميين)، وحصلت على متوسط حسابي (٣,١٠) وانحراف معياري (١,٠٤).

- بينما حصلت الفقرة (١٤) على الترتيب الأخير، والتي تنص على (تتبع المؤسسات الإعلامية معايير مهنية دقيقة في تعيين الإعلاميين لديها) وقد حصلت على متوسط حسابي (٢,٦٣)، وانحراف معياري (٠,٩٥).

ثانياً: إجابة على التساؤل الثاني للدراسة والذي يتعلق بواقع الممارسات الإدارية وعلاقتها بالعمل الإعلامي.

ويمكن ترتيب فقرات هذا المحور وفقاً لأهميتها كما يلي:

- حيث جاءت الفقرة رقم (٢٧) (يوجد لدى المسئول الحكومي حساسية من نقد وسائل الإعلام) في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (٤,٢١) وانحراف معياري قدره (٠,٧٩).

- وجاءت الفقرة رقم (٢٣) في الترتيب الثاني، والتي تشير إلى أن (إدارات العلاقات العامة تعاني من قلة أعداد المتخصصين)، وحصلت على متوسط حسابي (٤,١٩) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٩) درجة.

- كما جاءت الفقرة رقم (٣٤) في الترتيب الثالث، من حيث درجة الموافقة (رفع الإعلام الجديد من مستوى الشفافية لدى الأجهزة الحكومية)، بمتوسط حسابي (٣,٧٧) وبانحراف معياري قدره (٠,٨٤) درجة.

- وحصلت الفقرة رقم (٣٠) (كثرة تعقيبات وردود العلاقات العامة في الصحف يرفع مستوى الشفافية لدى المتلقي)، يكلف الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (٣,٧٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩٣) درجة.

- بينما جاءت الفقرة رقم (٣١) والتي تشير إلى أن (موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي في الغالب لا يتناسب مع دورها) في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (٣,٦٥) وانحراف معياري وقدره (١,٠٤) درجة.

- وحصلت الفقرة رقم (٢٦) على الترتيب السادس من حيث درجة





كتابا الردود الصحفية)، في (٢,٩١) وبانحراف معياري قدره (١,١٤) درجة.

- وجاءت الفقرة رقم (٣٣) في الترتيب الثالث عشر من حيث درجة الموافقة، والتي تذكر أن (الأجهزة الحكومية تستخدم وسائل الإعلام الجديد، فيس بوك، تويتر، يوتيوب، الخ... للوصول لجمهورها)، وحصلت على متوسط حسابي (٢,٧٩) وبانحراف معياري (٠,٩٤) درجة.

- بينما حصلت الفقرة رقم (٢١)، (من السهل حصول الإعلام على المعلومة من قبل الأجهزة الحكومية) على الترتيب الأخير من حيث درجات الموافقة وبمتوسط حسابي (٢,٧٢) وبانحراف معياري قدره (٠,٩٤) درجة.

ويمكن تلخيص أبرز نتائج الدراسة فيما يلي:

- المحور الأول: (الممارسات المهنية لوسائل الإعلام)
- تظهر نتائج الدراسة أهمية التدريب بالنسبة للإعلامي لكي يكون مؤهلاً لأداء رسالته الإعلامية بكفاءة واقتدار.
- لا تتبع المؤسسات الإعلامية معايير دقيقة في تعيين الإعلاميين لديها.
- أوضحت الدراسة أهمية التخصص في العمل الإعلامي
- اتفق المبحوثون على الدور الذي تمارسه وسائل الإعلام كسلطة رقابية على أداء الأجهزة الحكومية، ويأتي ذلك من خلال اتفاقهم على أن ارتفاع سقف الحرية الإعلامية أسهم في دعم عجلة التنمية في المملكة.
- ابتعاد الإعلامي المهني عن العمل الإعلامي بسبب قلة الحوافز

الموافقة). يعاني المتحدثون الرسميون في الأجهزة الحكومية من ضعف الجانب المهني). وحصلت على متوسط حسابي (٣,٥١) وبانحراف معياري وقدره (١,٠٤) درجة.

- وجاءت الفقرة رقم (٢٨) في الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة، (تستفيد الأجهزة الحكومية من النقد الموجه لها من وسائل الإعلام). بمتوسط حسابي (٣,٣٣) وبانحراف معياري قدره (١,٠٩) درجة.

- كما جاءت الفقرة رقم (٢٩)، والتي تشير إلى أن (الأجهزة الحكومية تحرص على إقامة علاقة شراكة مع وسائل الإعلام)، في الترتيب الثامن من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (٣,٢١) وبانحراف معياري قدره (١,٠٠) درجة.

- بينما حصلت الفقرة رقم (٣٢) على الترتيب التاسع من حيث درجة الموافقة (تقوم إدارة العلاقات العامة بدور استشاري للإدارة العليا). وحصلت على متوسط حسابي (٣,٢٨)، وبانحراف معياري وقدره (١,١٨) درجة.

- كما حصلت الفقرة رقم (٢٢) على الترتيب العاشر من حيث درجة الموافقة (يتفهم المسؤولون في الأجهزة الحكومية دور الإعلام). وحصلت على متوسط حسابي (٣,٢١) وبمعدل معياري قدره (١,٠١) درجة.

- وجاءت الفقرة رقم (٢٥) في الترتيب الحادي عشر من حيث درجة الموافقة، (لا يوجد تواصل بين الإعلاميين ومسؤولي العلاقات العامة) وبمتوسط حسابي (٢,٠٥) وبانحراف معياري (١,١٦) درجة.

- بينما حصلت الفقرة رقم (٢٤)، على الترتيب الثاني عشر والتي تذكر أن (دور العلاقات العامة ينحصر في الأجهزة الحكومية في



- ضرورة إلمام الإعلاميين بالأنظمة والقوانين التي تحكم عمل الأجهزة الحكومية .
- ضرورة إعطاء مساحة أكبر لحرية النشر لتقوم وسائل الإعلام بدورها في الرقابة كسلطة رابعة .
- التزام وسائل الإعلام بالمواثيق المهنية في تحري الدقة في نشر أخبارها، وكذلك فيما يتعلق بنشر التصحيح لأخبارها المغلوطة .
- ضرورة زيادة البرامج التلفزيونية والإذاعية والملاحق الصحفية المتخصصة في مناقشة قضايا التنمية الإدارية في المملكة .
- أهمية زيادة فاعلية الهيئات الإعلامية المتخصصة حتى تقوم بدورها الحقيقي في تطوير الجانب المهني للإعلاميين .
- يجب أن يكون هناك معايير مهنية دقيقة في تعيين الإعلاميين لدى المؤسسات الإعلامية المختلفة .
- ضرورة تفهم المسئول لدور وسائل الإعلام والابتعاد عن الحساسية تجاه ما يطرح في تلك الوسائل .
- أهمية استقطاب المتخصصين للعمل في إدارات العلاقات العامة والإعلام لتقوم بدورها بشكل فاعل .
- ضرورة تعاظمي الأجهزة الحكومية مع وسائل الإعلام الجديد للوصول إلى جمهورها .
- أهمية تواصل إدارات العلاقات العامة والإعلام مع ما يطرح في وسائل الإعلام المختلفة .
- أهمية رفع مستوى إدارات العلاقات العامة والإعلام في الهيكل التنظيمي .
- من المهم أن تقوم إدارة العلاقات العامة والإعلام بدور استشاري للإدارة العليا .
- ضرورة تأهيل المتحدثين الرسميين للأجهزة الحكومية .
- يجب على الأجهزة الحكومية أن تسهل للإعلامي سبل الحصول على المعلومات التي يطلبها . ●

- المادية في المؤسسات الإعلامية.
- ضعف دور الهيئات الإعلامية المتخصصة في تأهيل الكوادر الإعلامية.
- المحور الثاني: (الممارسات الإدارية وعلاقتها بالعمل الإعلامي)
- اتفق المبحوثون على وجود حساسية لدى المسئول الحكومي من النقد الموجه له من وسائل الإعلام نتيجة عدم فهمه لدور الإعلام.
- يوجد قلة في أعداد المتخصصين الذين يعملون في إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية مما يعكس ضعف الدور الذي تقوم به سواء داخل المنشأة أو خارجها من خلال تواصلها مع وسائل الإعلام.
- تنامي دور الإعلام الجديد في الرفع من مستوى الشفافية لدى الأجهزة الحكومية رغم تجاهل الأجهزة الحكومية استخدام وسائل الإعلام الجديد يوتيوب، تويتر، فيس بوك.. الخ، للوصول لجمهورها .
- صعوبة حصول الإعلامي على المعلومة من قبل الأجهزة الحكومية بسبب غياب مفهوم الشراكة بين وسائل الإعلام والأجهزة الحكومية.
- ضعف تأهيل المتحدثين الرسميين في الأجهزة الحكومية مما يؤدي إلى نشر أخبار غير دقيقة للمتلقي.
- يجب أن لا ينحصر دور العلاقات العامة فقط في كتابة الردود الصحفية بل يتعداها للقيام بدور استشاري للإدارة العليا .

### التوصيات

- وقد خلص الباحثون إلى التوصيات التالية :
- ضرورة حصول الإعلامي على شهادة تدريب تؤهله لممارسة العمل الإعلامي.
- ضرورة وجود إعلاميين متخصصين في مجالات معينة (اقتصادية، اجتماعية، رياضية إلخ ) حتى يتمكنوا من توصيل رسالتهم الإعلامية .

## البوابة الإلكترونية الحقيقية للدولة



عبدالله المالكي\*

أو دخول نطاقات المواقع الإلكترونية لأي دولة. أي أن هذه البوابة الإلكترونية أو مكتب جوازات السفر الافتراضي هو من يسمح لك بعد عبوره بدفع التأشيرة بالدخول للسعودية الافتراضية. أي كافة مواقع الإنترنت أو القنوات التلفزيونية الفضائية أو أرقام هواتف الجوال والهواتف الأرضية ذات الصفر الدولي التي تقع على تربة المملكة العربية السعودية، بحيث إن مبلغ هذه التأشيرة التي يدفعها القادم أو المتصل بهذه البوابة الإلكترونية الحقيقية للسعودية الافتراضية سواء تأشيرة الزيارة أو الإقامة الدائمة أو تأشيرة العمل.. هي بمثابة ضريبة مصغرة.. أي مبلغ زهيد جدا لا يقارن بمبلغ التأشيرة الحقيقية لدخول الدولة الحقيقية وليست الافتراضية، هذه المبالغ التي سوف يتم جمعها عن طريق هذا المكتب الافتراضي للجوازات سوف يتم تخصيصها من قبل الدولة لاستحداث وظائف جديدة للعاملين عن العمل.. وبهذا نكون قد طبقنا العلاج القائم كما قلنا على المقولة الشهيرة.. ليس الدواء إلا بالتي كانت هي الداء. ●

أنت الآن تستغني عن الخطاط مثلا.. وتستغني عن السكرتير.. وتستغني حتى عن السنترال.. وعن عدد كبير من الموظفين في عدة مهام تم اختزالها في جهاز حاسب شخصي واحد في مكتبك.. قد زودته بملحقات مهمة كطابعة وماسح ضوئي.. وغيرها من المعدات.. لذلك أطلق بعض المصريين على هذا الجهاز الساحر.. الحاسب الشخصي.. صفة (حرامي العيش)

**كلنا** يعرف أثر العالم الرقمي على كل فرد في المجتمع وفي العالم بوجه عام.. فالعالم كما يقولون أصبح قرية كونية صغيرة مع تقدم هذا العالم الرقمي.. سواء الإنترنت، وما أدراك ما الإنترنت.. والقنوات الفضائية في الأقمار الصناعية، وكذلك الهاتف الجوال ووسائل الاتصال المرتبطة والمماثلة.. قديمها وجديدها.. ولكنها كلها تندرج فيما يسمى العالم الرقمي.. وقد نتج هذا العالم الرقمي في أساسه بعد التوسع في إنتاج الحاسبات الشخصية على وجه الخصوص.. منذ ما يقرب من عشرين عاما مضت.. وكما يقول الكثير من العامة.. أن الحاسب الآلي كان أحد مسببات البطالة في أنحاء العالم.. وذلك لأنه سحب البساط من تحت أرجل الكثير من العاملين في كثير من المجالات.. فأنت الآن تستغني عن الخطاط مثلا.. وتستغني عن السكرتير.. وتستغني حتى عن السنترال.. وعن عدد كبير من الموظفين في عدة مهام تم اختزالها في جهاز حاسب شخصي واحد في مكتبك.. قد زودته بملحقات مهمة كطابعة وماسح ضوئي.. وغيرها من المعدات.. لذلك أطلق بعض المصريين على هذا الجهاز الساحر.. الحاسب الشخصي.. صفة (حرامي العيش) لأنه أخذ مكان الكثير من أنواع الوظائف، وقد يكون السبب الأساسي للبطالة في عالم اليوم.. ولأن هناك مثلا وقولا عربيا معروفا.. يقول.. ليس الدواء إلا بالتي كانت هي الداء.. لذلك فعلاج البطالة.. لا يمكن أن نجده إلا عن طريق الحاسب نفسه.. أي باستخدامه هو نفسه.. لذلك فالحل الناجع في نظري يتمثل في تغيير مفهوم ما يسمى (البوابة الإلكترونية) إلى مفهوم جديد يرتبط.. بعالم التشفير الحكومي أي يجب أن تكون البوابة الإلكترونية الحقيقية لكل دولة حول العالم.. هي بمثابة (مكتب الجوازات الافتراضي) لدخول السعودية الافتراضية مثلا..





يؤثر على الحالة المعنوية للموظفين والمراجعين:

## هل يعي المسؤولون أهمية توزيع المكاتب والأقسام والإدارات؟

تقرير : سوسن المفلح

العامّة للشؤون الصحية بمنطقة الرياض التي انتقلت حديثاً لمبناها الجديد، فكيف تم تصميم المكاتب؟ وما هي الأمور التي روعيت في عملية توزيع المكاتب والإدارات؟

توجهنا بهذه الأسئلة لمساعد المدير العام للشؤون الهندسية المهندس فهد بن محمد الحيدر الذي ذكر أن قرار توزيع المكاتب والأقسام والإدارات تم اتخاذه بعد دراسة مستفيضة لطبيعة عمل كل إدارة وحجم عملها ودراسة الطريق الذي تمر به المعاملة في المديرية عامة وفي كل إدارة وقسم بشكل خاص مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة وعدد الجمهور المتعاملين معها، وبالتالي

فإن التصميم الجديد للمبنى سيحقق بإذن الله المرونة وسهولة الحركة للموظفين والمراجعين وضمان تنقل المعاملات بانسيابية وسرعة مع الحفاظ على سريتها وسلامتها. وأضاف الحيدر: اعتمد في تصميم المبنى أسلوب المكاتب الذكية المزودة بفاصل مفتوحة لأننا حرصنا من وراء ذلك على تأمين المناخ الصحي للموظف وإشعاره بالراحة النفسية، وليكون له حافظاً على العطاء وتقديم أداء أفضل وبذلك تم تلافي أبرز

**م. فهد الحيدر:**  
**اعتمدنا أسلوب**  
**المكاتب الذكية**  
**لتأمين المناخ الصحي**  
**للموظف وتحفيزه**  
**على العطاء**

**تختلف** المنظمات والمنشآت في حجمها ونشاطها وأعمالها والأسلوب التي تتبعه في تنظيم العمل المكتبي. ويعتبر المكتب مركز التحكم الإداري فهو المكان الذي يؤدي فيه الموظفون أعمالهم. وبناء عليه فإن تحديد موقع وحجم مكاتب الإدارات المختلفة له أهمية كبرى للمنظمة سواء من الناحية الاقتصادية وذلك باستخدام المساحات المخصصة للمكاتب استخداماً اقتصادياً أو من الناحية الإدارية بما له من تأثير على سهولة انسياب العمل واختصار دورة المعاملة وكذلك الأثر الإيجابي للتصميم الجذاب والبيئة المادية المريحة على كل من الموظفين والمراجعين على حد سواء. مجلة «التنمية الإدارية» تسلط الضوء على أهمية توزيع المكاتب والإدارات في تسريع إجراءات العمل وتقديم تسهيلات للموظفين والمراجعين وتتعرف على وضع الأجهزة الحكومية ومدى مراعاتها للأساليب العلمية الصحيحة.

### تصميم المباني الجديدة

يعتبر تصميم وبناء مبنى لأي جهة فرصة مناسبة لإدخال المبادئ العلمية في التصميم في البناء بما يتناسب مع ظروف المكتب وعدد الموظفين والمراجعين والإمكانيات المادية للجهة طبعاً فمنذ المراحل الأولى يمكن اعتماد التصميمات المرنة التي تراعي التغيرات التي قد تطرأ في المستقبل كنموذج على ذلك اطلعنا على تجربة المديرية

## ضمان سهولة الإشراف

**محمد الطبيشي؛  
التصميم الجيد هو  
التصميم الذي يوفر  
بيئة عمل صحية**

ويوافقه الرأي الأستاذ محمد بن عبدالله الطبيشي، مدير مكتب بريد في مؤسسة البريد السعودي، لتفضيله للتصميم المفتوح ويضيف على ذلك من واقع تجربة المكتب الذي يعتمد على التصميم المفتوح ضرورة أن يكون مكتب مدير الإدارة في مكتب آخر ويكون قريباً من مكاتب الموظفين لكي يسهل عملية الإشراف وأداء العمل بالإضافة إلى ضرورة مراعاة اختيار الأثاث ذي الجودة العالية وأن تكون درجة الحرارة مناسبة في المكتب لتوفير بيئة عمل صحية للموظف ليعمل وينتج أكثر.

## رأي مختلف

أما الأستاذة زبيدة اليوسف من مدينة الملك عبدالعزيز الطبية التي تعتمد تصميم المكاتب المفتوحة لها رأي مختلف لأنها ومع معرفتها بالفوائد المتحققة من المكاتب المفتوحة بالنسبة للمراجعين إلا أنها ترى أن هذا التصميم يحرم الموظف من الراحة والاستقلالية لأنها ترى أن تواجد كثير من الموظفين مع بعضهم البعض يشتت الانتباه، وقد يولد بينهم النزاعات وترى أنه متى ما تم تأمين البيئة المادية المناسبة للموظف، فإن شعوره بالراحة النفسية هو المحرك له ليعمل ويبذل.

## أهمية التصميم الجيد

**زينب اليوسف؛ التصميم  
المفتوح يحرم الموظف من  
الاستقلالية ويشتت الانتباه  
وقد يولد النزاعات**

وترى الأستاذة سحر بنت فهد إسلام عضو هيئة التدريب بقطاع الإدارة المكتبية ومن واقع تخصصها أن أهمية اختيار التصميم المناسب للمكتب تتبع من تأثيره على كل من إجراءات العمل من جهة وعلى الحالة المعنوية للموظفين والمراجعين على حد سواء. لأن وجود البيئة المكتبية المناسبة تساعد على أداء الموظفين

لأعمالهم بدون تشتت، وبالتالي رفع مستوى الأداء لديهم مع ارتفاع الروح المعنوية وشعورهم بالثقة والطمأنينة مما يحسن العلاقة بينهم وبين الرئيس وزملاء العمل ومع جمهور المتعاملين والمراجعين.

## المكتب المفتوح

بينما تقول الأستاذة إسلام أن الاتجاه الحديث في تصميم المكتب يعتمد على المكتب المفتوح بحيث توجد مساحة واسعة يوزع عليها الموظفون من إدارة أو قسم واحد بطريقة سهلة وجذابة تجعل عملية الاتصال بينهم سهلة ومريحة حيث توضع فواصل زجاجية أو خشبية متحركة قليلة الارتفاع لفصل المساحة الواسعة إلى مكاتب مخصصة لعمل معين ويخصص للمشرف مكان يجلس فيه مع موظفيه

يتيح له الإشراف ومتابعة الأعمال. وهذا التصميم يوفر الكثير من مساحة المبنى لعدم الحاجة إلى الممرات المعروفة بين المكاتب أو الجدران الأسمنتية بين المكاتب بالإضافة إلى توفير المرونة والسهولة في

السلبات التي يمكن ملاحظتها في تصميم أغلب المباني الحكومية القديمة وهي عدم توفر المرونة والتي تتمثل في صعوبة التوسعات وضيق المكاتب وعدم استخدام المساحة الاستخدام الصحيح. «التنمية الإدارية» استطلعت آراء بعض الموظفين والموظفات حول طريقة توزيع المكاتب في المباني الحكومية حالياً وكيف يؤثر هذا على جودة العمل والخدمة المقدمة.

**عايض القحطاني؛  
منصات استقبال  
المراجعين سهلت  
إنجاز الأعمال**

في البداية أوضح الأستاذ عايض بن عبدالله القحطاني مدير الشؤون الفنية لمدينة الملك عبد الله لطالبات جامعة الإمام أنه في جهة عمله تم إحداث عدة منصات استقبال (كاونترات) مخصصة كل منها لوظيفة محددة لخدمة المراجعين مما سهل عملية إنجاز أعمالهم وبوقت قصير، وأشار القحطاني إلى أن التصميم المفتوح للمكاتب يشجع جواً من الألفة والتواصل الاجتماعي والتعاون بين الزملاء وكذلك يوفر مساحة أكبر في المكان بالإضافة إلى سهولة الإشراف الإداري على الموظفين. مع الأخذ بعين الاعتبار أنه يفقد الخصوصية للموظفين وإمكانية ضياع بعض المعاملات. وإقترح أن يكون تصميم المبنى خليطاً من المكاتب المفتوحة والمغلقة تبعاً لنوعية عمل المكتب.

## معوقات في التصميم

ومن جهته يقول الأستاذ حسين بن عبدالله الحسين، مدير عام إدارة المساحة بأمانة منطقة القصيم، أن توزيع المكاتب والإدارات في جهة عمله لا يحقق إنجاز المعاملات بسهولة وذلك لأن إنجاز العمل يتطلب من المراجع المرور بأكثر من إدارة مستقلة كل منها بمكان منفصل وهذا يجعل من بعض المعاملات تحتاج إلى أسابيع لإنائها، ويشتت المراجع بين الإدارات المتفرقة المتباعدة، ولو أنها كانت في مكان واحد بالإضافة لتوحيد الإجراءات فإن ذلك سيسهل على المراجع

**حسين الحسين؛  
التوزيع الحالي يشتت  
المراجع بين إدارات  
متفرقة متباعدة**

تقديم الأوراق والمستندات المطلوبة منه ويسرع من سير المعاملة، ولكنه ألع أنه في حال اعتماد جمعها في مكان واحد يجب مراعاة زيادة أماكن الاستقبال والخدمات المقدمة للمراجعين مع ملاحظة أنه يمكن للمباني المتباعدة أن تتقارب متى ما تم تفعيل التقنية الحديثة. والأستاذ الحسين من المؤيدين لأن تكون المكاتب مفتوحة والابتعاد ما أمكن عن المكاتب المغلقة المستقلة لأنه عندما تم الاتجاه في الأمانة إلى المكاتب المفتوحة تم تحقيق نسبة إنجاز أكبر وأصبح من السهل معرفة الموظف المنتج من غيره بالإضافة إلى إشاعة روح المنافسة بين الموظفين مما ولد شعوراً لدى الموظف بأن هذا مكان عمل وإنتاج وأن الجميع يرى عمله وإنتاجه، ويرى الحسين أن المشكلة التي تواجه أكثر الإدارات في عدم تطبيق المكاتب المفتوحة هي التصاميم الحالية للمباني المعتمدة على فكرة وجود المكاتب المستقلة.

**سحر إسلام؛ الواقع الفعلي  
للأجهزة الحكومية يعاني  
سوء تنظيم وتصميم المكاتب**



الهندسة المعمارية تتعامل مع ثلاثة أبعاد لكن بوجود فرق جوهري وهي الوظيفة (Function)، فالمشروع الهندسي كالمباني المكتبية والسكنية والفنادق والمستشفيات والمجمعات التجارية والمدارس لا يعتبر ناجحاً إلا إذا حقق المتطلبات الوظيفية المطلوبة منه بالإضافة للأبعاد الجمالية والتشكيلية كالرسم والنحت. فالكتل الخارجية للمبنى وتناسبها مع اختيار الألوان والمواد المناسبة تعطي التشكيلات الخارجية للمبنى كفن الرسم والنحت ولكن عند الدخول داخل المبنى والتنقل بين الفراغات الداخلية للمبنى (Spa es) تأتي أهمية الوظيفة لكل فراغ من فراغات المبنى المختلفة كالبهو وصالة

استقبال المراجعين ومكاتب الموظفين مع الخدمات اللازمة لهم من مصلى ودورات مياه ومطعم. وبالتالي يأتي دور المهندس المعماري الجيد في الفهم العميق للوظائف المطلوبة لكل فراغ من فراغات المبنى،

### قرار توزيع المكاتب

وأضاف د. رائد أن قرار توزيع المكاتب والأقسام والإدارات على أجزاء المبنى يتم بطريقة علمية وفنية دقيقة بناء على دراسات التحليل الوظيفي (Function Analysis) والتي تتم في العادة في مرحلة البرنامج الوظيفي والفراغي للمشروع (Programming Phase) والتي تسبق في العادة مرحلة التصميم المعماري للمشروع (Design Phase) ومن الأمور المهمة في مرحلة البرنامج الوظيفي للمشروع مراعاة العلاقات الوظيفية (Function Relationships) ما بين الفراغات المعمارية لمبنى وذلك بالأخذ بالتسلسل المنطقي (Logic Flow) لوظائف هذه الفراغات وكيفية استفادة المستخدمين لهذا المبنى مع التسلسل المنطقي لتتقاهم وتجمعهم ما بين هذه الفراغات. فخصائص التصميم الجيد للفراغات الداخلية للمبنى تعتمد على أعداد دراسات البرنامج الوظيفي ما بين الفراغات والتسلسل المنطقي لاستخدامات مستخدمي المشروع (موظفين / طلاب/ مراجعين/ مرضى... الخ).

### سليبيات الواقع الفعلي

لعل من أبرز السليبيات التي يمكن رصدها في تصميم المكاتب للأجهزة الحكومية هي عدم مواءمة الفراغات الداخلية والمكاتب للوظائف المطلوبة من هذه الفراغات، فمثلاً نجد صالة استقبال المراجعين لا تستوعب الأعداد الكبيرة من المراجعين وعدم وجود تسلسل منطقي للفراغات الداخلية فمكاتب الصادر والوارد في الدور الأول بينما صالة المراجعين في القبو والأرشيف في مبنى آخر والمدير في الدور الأخير، بمعنى أن المراجع بحاجة أن يقوم بالدوران على كامل المبنى لإنجاز معاملة و لتكن التصديق على شهادة. بالإضافة إلى نقص شديد في الخدمات المساندة كدورات المياه والمطعم، وفي المقابل نجد مكاتب كبار موظفي الجهاز الحكومي تم وضعها في مواقع مميزة من المبنى وبمساحات مبالغ فيها، بينما صالة استقبال المراجعين تقبع ربما في قبو المبنى، بمعنى أن مبنى الجهاز الحكومي يفترض أن وظيفته الأساسية هي خدمة المراجعين وليس خدمة كبار الموظفين.

التعديل وتغيير التصميم وفقاً لاحتياجات العمل، وإن جلوس الموظفين مع بعضهم يؤدي إلى سرعة وسهولة الاتصال بين الموظفين مما يقلل الحاجة إلى المراسلين ويشجع الموظفين على إنجاز العمل لوجود المشرف معهم، ولكن على الرغم من المزايا السابقة للمكتب المفتوح إلا أن الأستاذة سحر ترى أنها لا تصلح لجميع المكاتب، فالمكاتب التي تتطلب مهامها السرية والهدوء تحتاج إلى المكاتب المستقلة لأن المكتب المفتوح مصدر للضوضاء والإزعاج نظراً لوجود عدد كبير من الموظفين في موقع واحد واتصالاتهم ومناقشتهم أمر ضروري لإنجاز العمل بالإضافة إلى ذلك هناك سلبيات ناجمة عن الاختلافات الفردية والسلوكية بين الموظفين بالإضافة لعدم شعور الموظفين بالخصوصية فقد يخرج الموظف لتلقي مكالمة هاتفية خاصة أو استقبال مفاجئ لزائر أو قريب.

### مبادئ تصميم المكتب

وتشدد الأستاذة سحر على ضرورة مراعاة بعض المبادئ عند توزيع وترتيب المكاتب منها ضرورة أن تكون الإدارات كثيرة الزوار أقرب ما يكون للمدخل الرئيسي للمبنى حتى يستطيع المراجعون والزوار الوصول إليها بسرعة ولتجنب الضوضاء الذي قد يحدث من وجودهم في الإدارات الأخرى. مع أهمية مراعاة أن تكون مكاتب المديرين وكبار الموظفين بعيدة عن المدخل بحيث لا يمكن للزوار الوصول إليها مباشرة. وحرصاً على إنجاز الأعمال وانسيابيتها بطريقة أفضل يجب أن تكون الإدارات المرتبطة الأعمال أو المكملة لبعضها في مواقع متقاربة من بعضها بحيث يكون تسلسل العمل في اتجاه واحد. ولتسهيل العمل على الموظفين في الجهة يجب أن تكون مواقع الخدمات المركزية في مكان وسط بين الإدارات لضمان تأدية العمل بسرعة وأقل جهد. أما الإدارات التي تستخدم في عملها آلات ومعدات كثيرة الضوضاء فيجب اختيار أماكن بعيدة عن باقي الإدارات.

### توزيع المكاتب هندسياً

ومن جهته أوضح الدكتور رائد عثمان مدير إدارة المشاريع بمعهد الإدارة العامة على أن الهندسة المعمارية تعتبر (أم الفنون) فهي تجمع ما بين الرسم والنحت، فالرسم يتعامل مع بعدين (الطول والعرض) أما النحت فيتعامل مع ثلاثة أبعاد (الطول والعرض والارتفاع)، بمعنى أن



## القائد والمدير

### يعتبر

الفرق بين القائد والمدير من الموضوعات المطروحة في مجال القيادة الإدارية على نطاق واسع. ولا يمكن لأي كتاب أو دورة تدريبية عن القيادة الإدارية إلا أن تجد فيه مقارنة بين صفات هذين الرجلين وأسلوب كل واحد منهما عند ممارسته للعملية الإدارية. وحيث إن الموضوع مثير للإداريين والمديرين على حد سواء فقد أخذ نصيباً وافراً من البحث والدراسة بالرغم من أن الموضوع على أهميته لا يخلو من وتوضيح الفرق بين القائد والمدير بطريقة سهلة نجد أن القائد الإداري تتوفر فيه الصفات القيادية من الناحية الوراثة بمعنى أن هذه الصفات هي صفات فطرية فيه وليست مكتسبة. أما المدير الإداري وبكل بساطة فإنه لا تتوفر فيه الصفات القيادية الفطرية أصلاً ولا يمكن أن يكون قائداً إلا بقوة النظام أو السلطة. كما أن السلطة لا يمكن أن تمنحه جميع صفات القائد لأنه فاقد لهذا الشيء ولا يمكن أن تعطيه ما لم يكن متوفراً فيه من النواحي النفسية والجسمية والتنظيمية.

إن القائد الإداري -بغض النظر عن نمط القيادة الذي ينتمي إليه- يتمتع بشخصية قوية وجذابة وله تأثير واضح على سلوك وأداء الموظفين. ويمتلك قدرات ومهارات عالية تدفعه إلى الرغبة في التغيير والتطوير والإبداع ولديه طموح يدفعه إلى تحدي الصعاب وتحقيق الأهداف التنظيمية المرسومة. والقائد الإداري لا يخضع للظروف الراهنة أو التوقع في بوتقة ثابتة، فهو يتحرك في جميع الاتجاهات من أجل تحقيق الذات والوصول إلى أفضل النتائج والغايات. كما أنه يهتم بتحديد الإستراتيجيات ورسم السياسات ووضع الخطط والبرامج والعمل على تنفيذها.

والقائد الإداري يتعامل مع الموظفين باحترام وتقدير ولا يتردد في نسب نجاحه إلى فريق العمل الذي يقوده. كما أنه فخور بموظفيه ويفوضهم ويستشيرهم في الأمور الهامة، ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات ويحاول تحقيق طلباتهم

ورغباتهم المشروعة ما استطاع إلى ذلك سبيلاً. بالإضافة إلى ذلك فإنه يطالب موظفيه بالمبادرة بطرح الأفكار والمقترحات ويشكرهم عليها ويقوم بدراستها وأخذ المفيد منها إذا كان يؤدي إلى إحداث نقلة نوعية في الأداء. والقائد الإداري حازم بدون عنف ومتابع بدون مضايقة وحليم بدون تهاون.

أما المدير الإداري فهو مدير تقليدي لا يحب التغيير أو التطوير. ولا تتوفر لديه خطة واضحة للعمل فهو ينتظر توجيهات رؤسائه ثم يقوم بتنفيذها. وبالتالي فهو مدير يدار ولا يدير. إن المدير الإداري لا يستشير فريق العمل معه أو يشركهم في عملية اتخاذ القرارات ولا يسعى لتحقيق طلباتهم حتى وإن كانت مشروعة. وبالمقابل فإنه يهتم بمصالحه الشخصية والتنظيمية دون الاكتراث بتحقيق الأهداف التنظيمية.

وفي الغالب نرى أن صفات المدير الإداري تتقاطع مع صفات القائد الإداري، حيث إن المدير الإداري ليس له تأثير فاعل في العملية الإدارية وليس له تأثير قوي على العاملين فيها أيضاً. فهو كمن يقوم بدور مسير الأعمال دون إحداث تغييرات جوهرية في بيئة العمل تؤدي إلى التطوير المنشود في الإجراءات والأساليب. فهو يتحرك ليس إلى الخلف بل في أحسن الأحوال "مكانك راوح" كما يقول إخواننا العسكريون. والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله. ●



منصور بن صالح  
اليوسف \*

إن القائد الإداري -بغض النظر عن نمط القيادة الذي ينتمي إليه- يتمتع بشخصية قوية وجذابة وله تأثير واضح على سلوك وأداء الموظفين. ويمتلك قدرات ومهارات عالية تدفعه إلى الرغبة في التغيير والتطوير والإبداع ولديه طموح يدفعه إلى تحدي الصعاب وتحقيق الأهداف التنظيمية المرسومة

## تدعم الأكفاء وتستنهض الكسالى وترفع روح المنافسة: تطوير الحوافز.. ارتقاء بالموظفين!

استطلاع - محمود القيعي

الموظفين يشتكي أنه لم يتح له الفرصة في الحصول على دورة تدريبية يحتاجها رغم أن زميلاً له حصل عليها وهو لا يحتاجها. وقد نسمع أيضاً من يقول إنه على الرغم من أنه يؤدي ٥٠٪ من المهام المطلوبة من زميله ومع ذلك فقد حصل زميله على علاوة إضافية ولم يحصل عليها هو.

ويرى البواردي أن المنظمات لكي تحقق أهدافها فإن عليها صياغة استراتيجية الحوافز وسياساتها بشكل يرتبط ارتباطاً مباشراً بتحقيق أهدافها سواء كان «قطاع عام» يسعى إلى خدمة الجمهور أو «قطاع خاص» يسعى إلى الربح، كما أن تطوير تلك السياسات يجب أن يتم بشكل مستمر وفقاً للتغيرات التي تطرأ في سوق العمل. نظراً لأن الاستخدام الأمثل للحوافز يسهم في تحقيق



**د. فيصل البواردي:**  
**الاستخدام الأمثل**  
**للحوافز يسهم في**  
**تحقيق ولاء الموظفين**

**كثيرة** هي الطاقات الإيجابية الكامنة داخل الإنسان، وإحدى سمات المنظمات الناجحة السعي لاستنهاض همم منسوبيها، واستكشاف مواهب موظفيها للاستفادة منها وتوظيفها التوظيف الأمثل الذي يعود بالنفع على الجميع.

وبعد نظام الحوافز سلاحاً ذا حدين، فإما أن يكون دافعاً للإجادة والارتقاء، وإما أن يكون سبباً للإحباط والانكفاء. «التنمية الإدارية» تستطلع آراء عدد من المتخصصين والمعنيين حول نظام الحوافز.. واقعه ومعوقاته وكيفية تطويره وتفعيله وإعطائه الدور المأمول في الارتقاء بالموظفين.

### استراتيجية للحوافز

د. فيصل البواردي، منسق قطاع الموارد البشرية بمعهد الإدارة العامة، يؤكد أن الحوافز تعد من العوامل الأساسية في التأثير على أداء الموظف. ولكن علينا التنبيه إلى أن هناك جانبين لاستخدام الحوافز، فهناك الاستخدام الإيجابي والاستخدام السلبي. وقد يتساءل البعض كيف يمكن أن تستخدم الحوافز بشكل سلبي؟ والإجابة على هذا السؤال أنه كثيراً ما نلاحظ أو نسمع أحد

الجديد لحقيقة الحوافز حيث نجد حوافز تأخذ نسب أكبر من المناسب وفي غالبيتها مكررة بطريقة أو بأخرى والسبيل لتميمتها إعادة دراستها مرة أخرى بشكل استراتيجي.

ويضيف العنزي أن المهام والأعمال تتأثر وبشكل مباشر

بالتنظيم وما إذا كان سليماً من عدمه. ولكن من الممكن أن يكون هناك دور ولو بسيط للحوافز في مثل هذا الشأن حيث يكون هناك إعادة تصميم للوظائف بحيث تكون هناك مساحة أكبر لإضافة مهام وإلغاء أخرى تكون محل سهولة لآليات التحفيز من خلال إعادة الهيكلة.

وعن أنواع الحوافز التي يمكن بها تحقيق طموحات الموظفين يرى العنزي أن الحوافز تتنوع وتختلف ولكن هناك اتفاق عام على أنها تنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية. وحيث إن الحافز المادي من خلال التجارب أكثر تأثيراً على سلوكيات الأفراد، فإن الحافز كلما كان مباشراً، كان ملياً للطموح مثل ( التأمين الطبي - السكن - الترفيه السنوي مثل تذاكر سفر... إلخ ).

### الطموح الوظيفي

أ. يحيى محمد حسن الدوسري، كاتب ضبط هيئة التحقيق والادعاء العام، يرى أن الإنسان بطبعه لا يوجد عمله إلا إذا وجد ما يحفزه على ذلك، ويطلب الدوسري بتطبيق عادل لنظام الحوافز لإشاعة روح الرضا النفسي بين الموظفين.

ويرى أن الدورات التدريبية - لاسيما القصيرة - لها أثر كبير في تحقيق الطموح الوظيفي لدى الموظفين.

أ. محمد عفيان السلمي، من مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، يؤكد أن نظام الحوافز إذا طبق بشكل عادل سيكون له أثر إيجابي على الموظف بشكل خاص، وعلى الإدارة بشكل عام، ويشيد السلمي بالدورات التدريبية التي تنمي قدرات الموظفين، ويضيف أن الحافز التدريبي للموظف قد يفوق الحوافز المادية.

ويؤكد السلمي أن التميز والإنتاجية مرتبطان إلى حد بعيد بمدى إعطاء الموظف حقوقه.

### الوساطة والمحسوبية

أ. جابر الشهري، أخصائي إحصاء بمصلحة الإحصاءات العامة، يتفق تماماً مع الآراء السابقة مؤكداً الدور المهم والآثار الكبيرة للدورات التدريبية المتخصصة للموظفين والتي يكون لها أثرها في رفع مستوى الموظفين، إضافة إلى شعور الموظفين بأن المؤسسات التي يعملون بها تعني بموظفيها كل الاعتناء مما ينعكس على أدائهم بالإيجاب. ويرى أ. عبید الغريدي، مدير منابو بمستشفى الملك فهد التخصصي، أن مجرد تهيئة الجو المناسب للعمل يعد في حد ذاته حافزاً للموظفين.

ويطالب الغريدي بتطبيق نظام صارم للترقيات والحوافز يسمح

## عبدالله العنزي: نظام الحوافز في المؤسسات دون المستوى المأمول

ولاء الموظفين وتحقيق انتمائهم للمنظمات التي يعملون بها. والمشكلة التي تواجهها المنظمات أنها تغفل هذا الجانب، وبالتالي نجد عدم الاهتمام باستراتيجية الحوافز ولا تطوير سياساتها مما ينعكس بشكل سلبي على استخدامها والذي قد ينعكس على استخدامها بحيث تصبح محبطة لبعض الموظفين بدلاً من أن تكون محفزة لهم. ويطالب منسق قطاع الموارد البشرية بالمنظمات بأن تعي أن اختلاف خصائص الموظفين (سواء العمر أو الجنس أو التخصص أو الانتماء) يؤثر بشكل مباشر على دوافعهم واحتياجاتهم، فمثلاً نجد الموظفين الذين خدموا فترات طويلة يهتمون في الغالب بالحوافز المعنوية كخطابات الشكر والثناء على مايقومون به أكثر من الموظفين الجدد الذين يهتمون في الغالب بالحوافز المادية.

### معوقات الاستفادة من الحوافز

وعن المعوقات التي تؤدي إلى تدني أداء الموظف والتي قد يكون راجعاً إلى نظام الحوافز، يرى د. فيصل أن ذلك يرجع لعدد من المشكلات منها: عدم وضوح الأهداف المطلوبة من الموظف وبالتالي فإنه يصعب وصف نظام حوافز لتحسين الأداء، ووجود مشكلات في تقييم الأداء الوظيفي يؤدي إلى صعوبة تقديم نظام الحوافز ليربط بالأداء، وكذلك وجود مشكلات في إدارة الأداء من قبل مديره مما يعيق الاستخدام الأمثل للحوافز وربطها بالأداء، وعدم الاهتمام بالدراسات والبحوث حيث يصعب معرفة المشكلات التي تواجه استراتيجية الحوافز وسياساتها وتطبيقها، قلة التدريب والذي ينعكس على أداء الموظف وبالتالي عدم قدرته على تحسين أدائه وإخفاقه في تحقيق الأهداف المطلوبة منه ومن ثم عدم حصوله على الحوافز والتي تؤدي إلى إحباطه وتدني أدائه، عدم العدالة الوظيفية مما يجعل الحوافز تستخدم بشكل سلبي أكثر من استخدامها بشكل إيجابي.

وعن أنواع الحوافز التي يمكن تقديمها يرى البواردي أن هناك نوعين من الحوافز: حوافز مادية (مكافآت، علاوات، بدلات، دورات) وحوافز معنوية (خطابات، عبارات عرفان وشكر الموظف). وكما قلت سابقاً فإن علينا الاهتمام بمبدأ التحسين المستمر لنظام الحوافز المادية والمعنوية أو العمل على معرفة المشكلات فيها وسبل تطويرها لتحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

عبدالله العنزي، عضو هيئة التدريب بقطاع الموارد البشرية بالمعهد، يرى أن الحوافز تلعب الدور الرئيسي في التنمية وخصوصاً على الصعيد الفردي للموظف، حيث تدفع الحوافز الفرد إلى تخطي ما هو مخطط للعمل من خلال انفتاح آفاق أخرى لديه وتكون محصلة أعمال الأفراد هي من تقوم بالتنمية الشاملة. وعند النظر إلى الدخول الثابتة من أجور أو رواتب نجد أنها في الغالب دون الحد الأدنى دائماً لوقع التضخم وارتفاع الأسعار مما يزيد من الحاجة لوجود إضافات أخذت شكل الحوافز كمشروع تنموي.

### نظام الحوافز دون المستوى

وبرأي العنزي فإن تحقق الحوافز في المؤسسات دون المستوى المأمول، حيث هناك الاحتكار لتخصصات دون أخرى، عدم الفهم



## عبيد الغريدي: لا بد من نظام صارم للترقيات والحوافز لتؤتي نتائجها المرجوة



العمل بصفة عامة كثيرة منها غياب الحوافز والرقابة الذاتية والرقابة العامة.

وتطالب بالابتكار والإبداع الإداري في اتخاذ القرارات ومتابعة الموظفين بشكل كامل ومتطور. وتشير أ. ماجدة إلى ضرورة تشجيع الموظفين بابتعائهم وإرسالهم إلى دورات تطويرية.

أ. سعاد عبد الرحمن العميري رئيس قسم الحالات الطبية بمستشفى الجبيل العام تؤكد أن الحوافز تدعم الموظفين ذوي الأداء الجيد، وتزيد من فاعليتهم، وترفع روح المنافسة بين الموظفين.

وتؤكد العميري أن القطاع الحكومي لا يعرف المفهوم الكامل للحوافز، إلا أن هناك توجهات من إدارات الأقسام بتحفيز الموظفين في حدود الإمكانيات المتاحة بتقديم الشهادات التقديرية، وإرسال الموظفين إلى دورات تنمية، إضافة إلى التحفيز باستخدام الكلمات الطيبة التي يكون لها أثر كبير في نفوس الموظفين.

وتشير العميري إلى أن المعوقات التي تحول دون أداء الموظف دوره على الوجه الأمثل كثيرة منها: قلة الدورات التدريبية، وعدم وجود محفزات للعمل، وعدم تقدير الإدارة لجهود الموظفين، ويمكن تلافي هذه المعوقات بطرق عديدة منها:

وجود خطة واضحة للعمل، وتحفيز الموظفين بالإمكانيات المتاحة في المؤسسة، وعمل تدوير للموظفين لكسر حاجز الروتين، توزيع العمل بشكل صحيح مع مراعاة قدرات الموظفين.

### سبيل للعطاء المتواصل

أ. أريج محمد رئيس قسم بمديرية المياه بعسير تؤكد أنه لا سبيل لعطاء الموظف المتواصل إلا بوجود الحافز.

وتشدد أريج أن وجود نظام عادل للحوافز يعتمد على قوة الرئيس ونزاهته ومعرفته بحقوق الموظفين، وشجاعته في المطالبة

### سلطانة البازعي:

### اهتمام قائد المنظمة

### بنفسه وبالقريبين

### فقط بسبب إحباط

### للموظفين

### أريج محمد:

### قوة الرئيس ونزاهته

### يضمنان نظاما عادلا

### لحوافز

بها والإصرار عليها.

وتضيف أن هناك معوقات كثيرة تحول دون أداء الموظف عمله بجدية منها:

إحباط أي مبادرات يقوم بها الموظف، وعدم تشجيعه على طرح الأفكار الجديدة، وعدم تحفيزه سواء ماديا أو معنويا.

وعن الحوافز الضرورية للموظف ترى أريج أنها كثيرة منها: إعطاؤه عملا خارج الدوام عند قضائه وقتا طويلا في العمل، وكذلك تقديم شهادات تقدير له، أو إعطاؤه إجازة تقديرا لجهوده، إضافة إلى الشاء والدعم المعنوي بين الفينة والأخرى. ●

بأن تكون الترقيات حسب الكفاءة والخبرة وليس حسب الوساطة والمحسوبية، حينئذ ينتظر من الحوافز أن تؤتي نتائجها المرجوة.

ويؤكد أ. خالد قحطان المنصوري، باحث مختبر مساعد بمديرية الزراعة محافظة الخرج، أهمية الدورات التدريبية المتخصصة والتي تعود بالفائدة حتما على الموظفين، وترفع من كفاءاتهم.

أما أ. عيادة الرشيدى بقسم علاقات وحقوق المرضى بمستشفى الملك فهد التخصصي ببريدة فيشير إلى أن أثر الحوافز المادية والمعنوية لا تقتصر على الموظف فحسب، وإنما تعود بالفائدة المؤكدة على المؤسسات كذلك، وينبه على دور العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، ليسود جو من الألفة والمودة، مما يؤدي إلى العمل بروح الفريق.

### غياب التخطيط الوظيفي

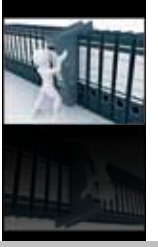
أ. سلطانة البازعي مدقق شئون الموظفين بجامعة الملك سعود ترى للحوافز دورا كبيرا سواء أكانت مادية أم معنوية. وعن المعوقات التي تحول دون أداء الموظف مهامه على الوجه الأكمل تشير البازعي إلى أنه أحيانا لا يوجد تخطيط وظيفي، مما يؤدي إلى عدم وضوح الرؤية للمهام الرئيسية والثانوية.

وتنبه أن قائد المنظمة أحيانا يهتم بنفسه وبالقريبين منه مما يسبب إحباطا لدى باقي الموظفين.

وتنتقد طريقة الاختيار السري لتمييز البعض دون الآخر مما يمثل عائقا كبيرا.

وترى سلطانة أنه يمكن تحفيز الموظف أيضا بشهادات تميز، إضافة إلى أهمية الدورات التدريبية وللجميع وبشكل دوري.

ويرأي أ. ماجدة عبد الله منسقة الجودة بإدارة التمريض بمستشفى القطيف المركزي، فإن المؤسسات تهمل تحفيز الموظف، وتحتاج إلى الكثير من التطوير في هذا المجال، وترى أن معوقات



# علاقة التأمين التعاوني بالأخطاء المهنية الطبية



د. ناصر جميل  
الشماليه

أستاذ القانون المدني  
المساعد بالمعهد

**يكون الاشتراك في التأمين التعاوني  
ضد الأخطاء المهنية الطبية إلزاميا  
على جميع الأطباء وأطباء الأسنان  
العاملين في المؤسسات الصحية  
العامّة والخاصة. وتضمن هذه  
المؤسسات والمنشآت سداد التعويضات  
التي يصدر بها حكم نهائي على  
تابعيها إذا لم تتوافر تغطية تأمينية  
أو لم تكف**

٣. إلغاء التراخيص بمزاولة المهنة الصحية  
وشطب الاسم من سجل المرخص لهم. وفي  
حالة إلغاء التراخيص، لا يجوز التقدم بطلب  
ترخيص جديد إلا بعد انقضاء سنتين على  
الأقل من تاريخ صدور قرار الإلغاء).

المادة (٣٠)

(كل مخالفة لأحكام هذا النظام أو لائحته  
التنفيذية لم يرد نص خاص في هذا النظام  
على عقوبة لها، يعاقب مرتكبها بغرامة لا  
تتجاوز عشرين ألف ريال). •

التأمين بل هناك المساءلات المدنية والجزائية  
والتأديبية التي قد تكون عواقبها على الطبيب  
أخطر من العواقب المالية والتي لا يلغياها  
التأمين ضد الأخطاء المهنية لأنها تطبق  
بمقتضى الحق العام التي قد تصل إلى إلغاء  
الترخيص بممارسة المهنة.

ونستعرض باختصار هذه الأنواع من  
المسؤولية:

المسؤولية المدنية

المادة (٢٧)

(كل خطأ مهني صحي صدر من الممارس  
الصحي وترتب عليه ضرر للمريض يلتزم  
من ارتكبه بالتعويض وتحدد (الهيئة الصحية  
الشرعية) المنصوص عليها في هذا النظام  
مقدار هذا التعويض ويعد من قبيل الخطأ  
المهني الصحي ما يأتي:

١. الخطأ في العلاج أو نقص المتابعة).  
المسؤولية الجزائية

المادة (٢٨)

(مع عدم الإخلال بأي عقوبة أشد منصوص  
عليها في أنظمة أخرى يعاقب بالسجن مدة لا  
تتجاوز ستة أشهر وبغرامة لا تزيد على مائة  
ألف ريال، أو بإحدى هاتين العقوبتين كل من:

١. زاول المهن الصحية دون ترخيص).

المسؤولية التأديبية

المادة (٣١)

(مع عدم الإخلال بأحكام المسؤولية الجزائية  
أو المدنية، يكون الممارس الصحي محلاً  
للمساءلة التأديبية، إذا أخل بأحد واجباته  
المنصوص عليها في هذا النظام، أو خالف  
أصول مهنته، أو كان في تصرفه ما يعد  
خروجاً على مقتضيات مهنته أو آدابه).

المادة (٣٢)

(العقوبات التأديبية التي يجوز توقيعها في  
حالة المخالفات المهنية هي:

١. الإنذار.

٢. غرامة مالية لا تتجاوز عشرة آلاف ريال.

**أصدرت** الهيئة الصحية الشرعية  
المختصة بالنظر في

قضايا المستشفيات والمستوصفات الخاصة  
بمنطقة الرياض حكماً على طبيبة بسداد  
مبلغ مليون وست مئة وخمسة وسبعين ألف  
ريال لأحد المواطنين لارتكابها أخطاء جسيمة  
أثناء توليد زوجته أسفرت عن أضرار بالغة لا  
يزال يعانيها الطفل المولود تشمل نقصاً في  
القدرات العقلية والحركية وعدم القدرة على  
الكلام أو التحكم في عملية الإخراج.

وألزمت الهيئة الصحية الشرعية المستشفى  
والذي كانت تعمل به الطبيبة أثناء ارتكابها  
لهذه الأخطاء المهنية بتسليم المبلغ المحكوم به  
إلى المواطن المتضرر وذلك لعدم وجود تأمين  
للتغطية المذكورة.

وبالرجوع إلى المادة (٤١) من نظام مزاولة  
المهن الصحية ألزمت الأطباء الاشتراك في  
التأمين التعاوني ضد الأخطاء المهنية الطبية  
بقولها:

(يكون الاشتراك في التأمين التعاوني  
ضد الأخطاء المهنية الطبية إلزامياً على  
جميع الأطباء وأطباء الأسنان العاملين في  
المؤسسات الصحية العامة والخاصة. وتضمن  
هذه المؤسسات والمنشآت سداد التعويضات  
التي يصدر بها حكم نهائي على تابعيها  
إذا لم تتوافر تغطية تأمينية أو لم تكف،  
ولها حق الرجوع على المحكوم عليه فيما  
دفعته عنه. ويمكن أن تشمل هذا التأمين  
التعاوني الإلزامي فئات أخرى من الممارسين  
الصحيين، وذلك بقرار من مجلس الوزراء بناءً  
على اقتراح وزير الصحة).

فهل التأمين التعاوني يحمي الطبيب من  
عواقب أخطائه المهنية وبالتالي يشجعه على  
ارتكاب المزيد منها؟

ليس هناك مبرر للخوف من ارتكاز الطبيب  
على سند التأمين ليرتكب المزيد من الأخطاء  
المهنية، لأن المسألة في قضية الخطأ المهني  
لا تقتصر على العواقب المالية التي يغطيها



# القيادة التربوية والتخطيط للتقنية

تأليف: د. أنتوني ج. بتشيانو

ترجمة: د. عجلان بن محمد الشهري

راجع الترجمة: د. إبراهيم بن سعد أبونيان

الناشر: معهد الإدارة العامة - ١٤٣٢هـ - ٢٠١١م

عرض - محمود القيعي

مستخدمة في المدارس، إضافة إلى دراسة عدد من التطبيقات الإدارية والتعليمية من حيث المعاني التي يتضمنها التخطيط. والقسم الثالث يوضح طرق تفعيل كل عنصر من العناصر الخمسة الأساسية لتطبيقات الحاسب الآلي الناجحة، هي: العتاد المادى لأجهزة الحاسب الآلي (الأجهزة) والبرامج، والموظفون، والمرافق، والموارد المالية.

والهدف من ذلك ربط كل من هذه العناصر بالتطبيقات الكلية للتقنية.

ويختتم الكتاب بعرض مجموعة من الملاحق ومسرد للمصطلحات الفنية.

وقد صمم الملحق (أ) لاستعراض المفاهيم الأساسية للحاسب الآلي، أما الملحق (ب) فيحدد الكفايات اللازمة للمديرين التربويين ليصبحوا قادة في مجال التخطيط وتطوير وتطبيق التقنية في مدارسهم ومناطقهم التعليمية، ويعد الملحق (ج) الموجود على الموقع الإلكتروني المصاحب، بمثابة قائمة لمساعدة المعلمين على تقييم البرامج التعليمية، أما مسرد المصطلحات، فهو مرجع يقدم تعريفات سريعة للمصطلحات الفنية.

## عناصر التخطيط الناجح

واستعرض المؤلف عناصر التخطيط الناجح كما حددها شيثلم ١٩٩١ sheathelm وهي: الشمولية، العمل الجماعي، الالتزام، الاستمرارية.

## الشمولية:

يقرر المؤلف ضرورة أن يكون التخطيط شاملا، وعد الرؤية الشاملة للمدرسة وما يفترض عليها أن تتجزه للطلاب والمجتمع عنصرا أساسيا، ويؤكد أن التمييز المهم هنا هو إدراك الاختلاف بين أن يكون هناك رؤية شاملة وضرورة وجود حلول لكل شيء، حيث إن جزءا من التخطيط هو دراسة وفهم المدرسة والبيئة المحيطة معا.

ويقرر أن جوهر الخطة الشاملة يربط الاحتياجات الفردية والأهداف بالغايات التنظيمية الكلية.

ويرى المؤلف أنه من الضروري أن يكون التخطيط جماعيا، حيث يتيح ذلك - حسب رأيه - تبادل المعرفة.

## الالتزام

وذهب الكتاب إلى أنه من خلال العمل الجماعي يصبح من السهل أن نضمن الالتزام لأولئك الذين لهم دور حيوي في تنفيذ الخطة، إذ يعد الالتزام أمرا مهما لأن الخطة الأفضل لن تتحقق إذا كان الناس الذين يتوقعون تطبيقها ليسوا ملتزمين بهذه المهمة، ويأتي الالتزام بالمشاركة في صياغة الغايات والأهداف الكلية ووضع طرق معينة للعمل، كما يسمح أيضا بالتعاون مع الآخرين لفهم الخطة والهدف أو طريقة العمل والمقاصد من وراء ذلك، وعموما يسرع الفهم الواسع الوصول إلى مستويات أعلى من الالتزام.

**لم** يكتف مؤلف هذا الكتاب بالتركيز على الاعتبارات النظرية للتخطيط والتطبيق للتقنية، وإنما وضع الاعتبارات العملية كذلك نصب عينيه، مما يجعل فائدة قراءته أضعافا مضاعفة.

«القيادة التربوية والتخطيط للتقنية» كتاب موجه للمديرين الممارسين والتربويين الآخرين، مثل المدرسين ومنسقي التقنية ومتخصصي الوسائط التعليمية الذين يشاركون في إطلاق ودمج ودعم التقنية في بيئات التعلم المختلفة.

الكتاب يقدم الأساس الذي يمكن للمعلمين استخدامه ليكونوا أدوات لاكتشاف الطاقة الكامنة في إدخال التقنية في مدارسهم وبعده - من خلال تقديمه لمفهوم التقنية، وطرحه للمفاهيم الأساسية للتقنية والتخطيط التي تستخدم نظرية النظم، ومن خلال تناوله أهمية التطبيقات الكلية للتقنية في بيئات التعلم مقابل أي مكون آخر في تلك المنظومة - وسيلة فاعلة للقادة الذين يقودون بيئات التعلم في التخطيط للتقنية.

تم تنظيم الكتاب في ثلاثة أقسام رئيسة: حيث تناول القسم الأول المفاهيم الأساسية والمادة الرئيسية التي تتيح للقارئ فهما كاملا لكل الموضوعات والقضايا الرئيسية التي لها صلة بالتخطيط للتقنية في المدارس وأنظمتها المختلفة.

وأما ما يتعلق بأسس التخطيط السليم، فقد وجد أنها تتمثل في التطبيق الكامل للتقنية، كما أن القضايا المهمة الخاصة بسياسة التخطيط للتقنية قد تم عرضها في ثانيا الكتاب.

أما القسم الثاني فيتناول التطبيقات الرئيسية للتقنية كما هي



في التعليم أكثر متعة للمتعلم وأكثر إثارة لدافعيته التعليمية من التطبيقات التي تعتمد على تقنية واحدة.

### الوسائل المتعددة للتدريس والتعلم

ويطالب المؤلف بضرورة التمييز بين استخدام التقنيات لأن مجال التدريس يكون التركيز على عرض الدروس، ويكون المدرس المحور الأساسي لتقديم الدرس واستخدام الأجهزة والأدوات المساعدة الأخرى، أما في مجال التعلم فيكون التركيز على استخدام الوسائل المتعددة من قبل الطلاب للتعلم، والوصول إلى المعلومة أو تصميم مشاريع محددة، وبرأيه، فإنه لا بد من توفير كمية مناسبة من العتاد المادي والبرامج لإنجاح عملية التعلم.

ويعرف المؤلف الوسائل المتعددة بشكل عام بأنها الجمع بين عنصرين أو أكثر من وسائل الاتصال المختلفة مثل: الصوت والصورة والنص ومنظومة الحركة والفيديو.

ويعرفها تعليمياً بأنها منظومة تعمل على الحاسب الآلي وتستخدم روابط تسمح للمستخدمين باستكشاف والوصول إلى المعلومات المخزنة لعدد من النصوص والأصوات والرسومات والفيديو وغيرها من الوسائل التربوية.

واستعرض الفصل السابع واقع تواصل البيانات كما هي مطبقة في التعليم وبصورة خاصة تطور الانترنت فيما يخص قابليتها للتطبيق بالنسبة للأنشطة التربوية، وقد تناول الفصل الأفكار المهمة التي ترتبط بالاتصالات العالمية، والوصول إلى المعلومات وتقنيات التعلم الجديدة.

### التعلم عن بعد يقهر العقبات

ذهب المؤلف في الفصل الثامن إلى أن جميع التربويين في كل أنحاء العالم سواء في المناطق الريفية أو الحضرية يهتمون بشكل ملحوظ بتطور التعلم عن بعد باعتباره جزءاً مهماً جداً من برامجهم الأكاديمية، وقرر أن التعلم عن بعد يمكن أن يكون في المناطق الريفية والمجتمعات المحلية النائية وسيلة لقهر العقبات الجغرافية والمسافات البعيدة بين المدرسين والطلاب.

وعرض المؤلف في الفصل الثامن عرضاً مفصلاً وتحليلاً للاعتبارات الرئيسة في تصميم مواد التعلم عن بعد لثلاثة منظومات تقنية مختلفة وهي: دليل الدراسة المطبوع، ومؤتمر الفيديو التفاعلي، والتعلم غير التزامني المعتمد على الانترنت، وأتبع هذا العرض والتحليل بقسم خاص لتحديد هوية المتعلمين عن بعد والبرامج التي تم تأسيسها لتلبي كل احتياجاتهم.

واختتم المؤلف هذا الفصل بمناقشة القضايا المصاحبة للتعلم عن بعد ومنها الجودة التعليمية والمشاريع الربحية لبرامج التعلم، ووصول الطلاب إلى التقنية، والتدرج والتفاعل الاجتماعي وتطوره. ●



ويقترح المؤلف أن الالتزام لن يحدث إلا إذا كان هناك إحساس بالمسؤولية، ويطالب القادة بأن يمارسوا مهاراتهم القيادية لضمان الالتزام من خلال عرض أنفسهم أمثلة في تقاسم المعرفة وصياغة الغايات ووضع الأهداف وتطبيق طرق العمل المختلفة.

### الاستمرارية

يرى المؤلف أن أي عملية تخطيط تعد مستمرة ولا تنتهي أبداً، ويؤكد ضرورة أن تتغير الخطط بتغير المجتمعات والمدارس والناس، وشبه المنظمة بالكائن الحي الذي يستجيب ويتكيف باستمرار مع المحفزات البيئية المحيطة به.

### التعليم المرتكز على التقنية

برأي المؤلف فإن كتاب سيمور بابرث «العواصف الذهنية» يعد من أوائل الأعمال المهمة التي حاولت أن تتسج الفلسفة التعليمية ضمن تطوير لغة برمجة الحاسب الآلي، ويقرر أن نظريات بابرث ولدت حماساً جامحاً لاستخدام تقنيات الحاسب الآلي في الفصول الدراسية.

ويطال المؤلف المديرين بتطوير قدرات المدرسين وتسخير قوة التقنية لدمجها مع غيرها من أنشطة التدريس والتعلم. واستعرض الفصل الخامس التطور والقضايا المتعلقة بالتقنية التعليمية، ومدى استثمار المناطق التعليمية بعضاً من مواردها في التقنية التعليمية، وتضمن الفصل أيضاً تزويد الإداريين بصورة متوازنة عن التطبيقات التعليمية، من حيث مشكلاتها وفوائدها وقدراتها.

ويقترح المؤلف أن التطبيقات التي تعتمد على تقنيات متعددة

## صناعة النجاح

تكتفى بحل أو طريقة واحدة و في هذه المرحلة ينصحك العبقري أينشتين بأن تجرب طرقاً مختلفة لأنك ببساطة إذا فعلت نفس الأشياء بنفس الطريقة فلا تتوقع نتائج مختلفة...!! أن يكون لديك التصميم والعزيمة والإرادة القوية، أن تكون أهدافك واضحة تسعى للوصول إليها، أن تتجاهل تعليقات الآخرين السلبية التي تعوقك عن تنفيذ أهدافك « لم يدع أبو الطب النفسي الحديث «سيجموند فرويد» صيحات الهجوم وعبارات الاستنكار التي أطلقها الحاضرون في المؤتمر العلمي الذي أتاح له الوقوف لعرض فلسفته وأفكاره لأول مرة أن تثنيه عن عزمه بنشر هذه الأفكار، بل عاد إلى مكتبه واستمر في الكتابة عن نظرياته في علم النفس، لتصبح فيما بعد من أهم مراجع علم النفس والانطلاق للعديد من النظريات النفسية الحديثة، لا تخش الفشل فالعالم الكبير أديسون قام بإجراء ١٨٠٠ تجربة فاشلة قبل أن يخترع المصباح الكهربائي، وعندما سأله أحد الصحفيين عن شعوره حيال ٢٥ ألف محاولة فاشلة قبل النجاح في اختراع بطارية تخزين بسيطة، أجاب «لست أفهم لم تسميها محاولات فاشلة أنا أعرف الآن ٢٥ ألف طريقة لا يمكنك بها صنع بطارية، ماذا تعرف أنت؟»، الثقة بالنفس، حب الاستطلاع، المغامرة، روح الدعابة، ثم كن إيجابياً ومتفائلاً تصبح مبدعاً يُشار إليك بالبنان.

قال أحد الحكماء: لا شيء أفضل من النجاح سوى التخطيط لتحقيق هذا النجاح.

حاول، جرب، وافشل، ثم حاول من جديد إلى أن تصل لأهدافك وتحقق مبتغاك. لا تيأس فالحياة كلها أمامك، ومادامت أنفاسك تتردد في صدرك وقلبك ينبض بالحياة، فلم يمض الوقت أبداً لتحقيق الإبداع ومن ثم النجاح. ●

**كان** أحد رجال الأعمال يقف في طابور طويل في أحد المطارات، لاحظ الرجل أن أغلفة تذاكر السفر بيضاء خالية، ففكر في طباعة إعلانات على هذه المغلفات وتوزيع الأغلفة مجاناً على شركات الطيران، وافقت شركات الطيران على هذا العرض، وتعاون رجل الأعمال مع مدير إحدى المطابع وتم هذا المشروع، والنتيجة أرباح بملايين الدولارات، وصار لهذا الرجل زبائن من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة.

قصة أخرى وإبداع آخر قصة بطلها طفل: في يوم من الأيام استقل رجل سيارته ومعه زوجته وابنه الصغير، وساروا بالسيارة قاصدين مكاناً ما، وكانت السيارة محملة ببعض الأغراض في أعلى السيارة ومروا بنفق.. وكان النفق منخفض الارتفاع.. فحشرت السيارة تحت النفق ولم تتحرك.. وكانت السيارة تحتاج لخمس ستيمرتات فقط للخروج.. فقالت الزوجة للزوج يمكننا أن ندفع السيارة للوراء فقال لها كيف نرجع وهناك أسطول من السيارات وراءنا.. فقالت له يمكننا دفع السيارة للأمام.. فرد عليها قائلاً.. إن حدث ذلك فسوف تنكسر بعض الأغراض أعلى السيارة.. فقال لهم الطفل الصغير الحل البسيط المبدع.. يمكنكم أن تفرغوا قليلاً من هواء العجل (الكاوتش)....

أفكار إبداعية صغيرة لكنها جديدة ولم يفكر فيها أحد من قبل، يظن بعض الناس أن الإنسان المبدع ولد هكذا مبدعاً، وهو مفهوم غير صحيح، ولكن كل شخص يستطيع أن يبدع ويبتكر إلا من يأبى.

ولكن بماذا يتصف المبدع كي يكون مبدعاً، أقول لك هناك بعض الصفات يتميز بها الشخص المبدع ويميزه عن غيره وتستطيع أنت أن تنمي لديك هذه الصفة وتصبح مبدعاً من هذه الصفات البحث عن الطرق والحلول البديلة ولا



أ. نصر الدين مبروك  
محمد\*

أفكار إبداعية صغيرة لكنها جديدة ولم يفكر فيها أحد من قبل، يظن بعض الناس أن الإنسان المبدع ولد هكذا مبدعاً، وهو مفهوم غير صحيح، ولكن كل شخص يستطيع أن يبدع ويبتكر إلا من يأبى.



# الإبداع الإداري والشوق إلى التمام!



محمود عبد المعطي  
القيعي \*

التي ينتمي إليها ، ويشعر أنها تبادلها بتقديرًا وتقديرًا وحب وإخلاصًا بإخلاص ، حيث ننتظر ما لا يُنتظر من تفان وإتقان وتجويد!

نحن -العرب- أحق الناس بنهج ثقافة التجويد والإبداع والحرص عليها فالأدب القرآني الرفيع يخبرنا بما يملأ قلوبنا رغبة ونفوسنا أملًا «إنا لا نضيع أجر من أحسن عملًا». وفي تراثنا الشعري يعلمنا شاعر العربية الأكبر أبو الطيب المتنبي أن أخطر عيوب الإنسان أن يملك القدرة على الوصول إلى التمام ولا يفعل:

(ولم أر في عيوب الناس شيئًا.. كنقص القادرين على التمام.)

وصرخ ذات مرة من أعماق قلبه ناشدًا التمام لدى البشر، متمنيا أن يكونوا تامين في أخلاقهم وفعالهم، قليلين في عددهم:

(فهل كان نقص الأهل فيها.. وكان لأهلها منها التمام) نتمنى على كل مسئولينا أن يرسخوا لثقافة إدارية تتوسع في القيم الإنسانية، وتؤمن بأن العلاقات الإنسانية يمكن أن تفعل المعجزات في نطاق العمل، وتقودنا إلى ثقافة تجويد العمل التي ننشدها ونتوق إليها، ونحلم بها. نعول على مديريين أكفاء قادرين على ترسيخ ثقافة الإبداع الإداري قولًا وممارسة، وسئمنًا مديريين شغلهم أنفسهم عن كل شيء، وعن كل إنسان! ●

نحن -العرب- أحق الناس بنهج ثقافة التجويد والإبداع والحرص عليها فالأدب القرآني الرفيع يخبرنا بما يملأ قلوبنا رغبة ونفوسنا أملًا «إنا لا نضيع أجر من أحسن عملًا».

وفي تراثنا الشعري يعلمنا شاعر العربية الأكبر أبو الطيب المتنبي أن أخطر عيوب الإنسان أن يملك القدرة على الوصول إلى التمام ولا يفعل

أثرى أننا نجاوز الحقيقة حين نقول إن العنصر الرئيسي في العمل الإداري هو القدرة على الإبداع، واستثارة الطاقات الإيجابية لدى البشر؟

لقد أصبحنا نعيش في عالم تحكمه التنافسية الشرسة، ولن يكون لنا قدم راسخة في أي مجال -ناهيك عن مجال الإدارة - إذا رضينا بالاتباع وانتهاج السبل التقليدية في الإدارة، ونسينا- أو تناسينا- أن هناك سباقًا محمومًا نحو الإبداع الإداري.

المناخ الإنساني يسمح - بلا ريب- بازدهار علاقات الثقة والود بين أفراد التنظيم الإداري.

لذا فإن أول درس يجب أن يعيه المدير الجديد أن يتعلم كيف يكون إنسانًا قبل أن يكون مديرًا ، يعطي للآخرين فيجني ثمار عطائه لهم وللحياة ، كيف يستنهض همة مرءوسيه ، لتحويل أسباب ضعفهم إلى أسباب لتمييزهم وتفوقهم وقوتهم.

العياقة ليسوا وحدهم القادرين على الإبداع وتقديم النظريات الجديدة والتحليق فوق آفاق عليا، وإنما كل إنسان قادر على التجديد والإبداع إذا وجد الحافز على التجديد وتقديم الأفضل.

لا يُنتظر خير قط من منظمة يغلب عليها الخوف من التجديد، وقتل روح الإبداع الإداري في نفوس أبنائها.

المنظمات الناجحة تستبدل بالمفاهيم الإدارية البالية مفاهيم حديثة تجعل من الإنسان محورا لاهتماماتها.

تجارب الحياة وخبرات الماضي وقصص التراث علمتنا أن تسعة أعشار العبقريّة في الاجتهاد والتعب والكد، ولن يخرج كل إنسان ما لديه من إبداع إلا عندما يحب المنظمة





متابعة: شقران الرشيد

صفحة تعني برصد أبرز ما صدر من الكتب الإدارية الحديثة لتقديم وعياً متجدداً لتعزيز الثقافة الإدارية من خلال العطاءات المتميزة. ويتم إعداد الصفحة بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بمعهد الإدارة العامة.

## جديد المكتبة الإدارية

### إدارة الأداء.

- اسم المؤلف : هيرمان اجوينس- ترجمة د. سامح عامر.
- سنة النشر: ٢٠١٢ م.
- الناشر: دار الفكر - عمان - الأردن.
- يتساءل المؤلف عن السبب الذي يجعل بعض الأعمال أكثر كفاءة عن الأخرى؟ ويتولى عبر صفحات الكتاب الإجابة على سؤاله مؤكداً أن الأعمال التي يوجد بها أنظمة إدارة أداء فاعلة كالتحفيز والمكافأة والتدريب والتخطيط الاستراتيجي والتقدير هي الأدوات الرئيسة للنجاح.



### إدارة الأزمات.



- اسم المؤلف: د. فهد الشعلان.
- سنة النشر: ٢٠١٢ م.
- الناشر: المؤلف.
- يبرز الكتاب أسس ومراحل وآليات إدارة الأزمات والكوارث وفق منهج علمي محدد يهدف لمنع حدوثها أو التعامل مع تطوراتها والحد من آثارها السلبية في مختلف المجالات اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً وصناعياً.

### المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد.

- اسم المؤلف: أد. حازم حافظ.
- سنة النشر: ٢٠١٢ م.
- الناشر: المكتب العربي - مصر الجديدة- مصر.
- يتناول الكتاب طبيعة العلاقات الوظيفية التي تربط العاملين القدامى بالجديد، مؤكداً أن العملية الإدارية الفاعلة تتطلب تنمية مهارات الموظفين حديثي الالتحاق بالعمل وتدريبهم على أهمية إدارة الوقت، ومهارات الاتصال، والتخطيط، وإعداد التقارير ..الخ.



## الإدارة الحديثة للمكتبات.

- اسم المؤلف: أ. وهيبة غراممي.
- سنة النشر: ٢٠١٢ م.
- الناشر: ديوان المطبوعات الجامعية - بن عكنون- الجزائر.

- يعرف الكتاب بالمبادئ العامة للإدارة من حيث مفهومها وأهدافها وأهميتها وكيفية تطبيقها في مراكز المعلومات مع التركيز على مفهوم الإدارة وتطوير الفكر الإداري.



## إدارة البنوك الإسلامية.

- اسم المؤلف: د. شهاب أحمد العززي.
- سنة النشر: ٢٠١٢ م.
- الناشر: دار النفاذ للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.
- يركز الكتاب على الجوانب الإدارية الحديثة، وأهمية إدارة البنوك الإسلامية وفق منهج عصري يطور طريقة إدارتها وطبيعة مهام بعض الإدارات فيها كما يوضح سوء الإدارة في بعض المؤسسات المالية.



## تنمية المهارات الإدارية للمستويات الإشرافية.

- اسم المؤلف: د. حازم محمد حافظ.
- سنة النشر: ٢٠١٢ م.
- الناشر: المكتب العربي للمعارف - القاهرة - مصر.
- يعرف الكتاب بالبرامج التي تنمي المهارات الإدارية للموظفين الإشرافيين، وكذلك خطط وبرامج العمل المناسبة، وأساليب تفويض السلطات والإدارة بالأهداف، وتبسيط الإجراءات، ومفهوم القيادة الإدارية.



## أسطورة المارد التقني!!

**كثيراً** ما نتحفا التقنية بمنتجاتها الجديدة، وإلى وقت قريب كنا قادرين إلى حد ما على استيعاب طبيعتها، وكذا التعامل معها اجتماعياً، واقتصادياً، بل والأهم أكاديمياً بما لا يؤثر على ما يحقق التوازن المطلوب بين التنظير والتطبيق. لكن أن تتحول هذه التقنية إلى مارد خرافي يختصر المساحات ويقلص حجم الزمن، ويغير جلده بما يجعل حصيلتنا المعرفية في فترة زمنية بسيطة ضرباً من التاريخ، فهذا ما يدخلنا دوامة الحيرة ويتطلب نظرة فاحصة وعميقة في كافة التفاصيل، إن ما حدث ويحدث يربك الكثير من المشاهد، وبخاصة المشهد الأكاديمي، إرباك لا ينفذ معه الترميم الذي اعتدناه سابقاً، وهذا ما يدخل الجادين، وغير المكابرين، في تحد كبير في كيفية مواكبة الثورة التقنية الجامعة في المناهج والأساليب. بكل شفافية... التغييرات الأخيرة لا يمكن التأقلم معها من خلال اجتهادات شخصية، ولا عبر التلون الهش في التنظير، حتى تطوير الذات بالترقيع لا يمكن أن يرقى بنا إلى مستوى الحدث، فما عسى القوارب المطرزة أن تفعل في حضرة طوفان هائل يشابه قوة تسانومي، الأمر هنا مختلف.

حتى تتضح الصورة، تأملوا هذا التطور الخرافي في حقل الإعلام والاتصال. تشير لغة الأرقام، وفقاً لمجلة التايم الأمريكية، الصادرة في الأسبوع الأول من الشهر المنصرم، إلى أن كل دقيقة تمضي، تشهد تحميل ستين ساعة على قناة اليوتيوب، وهذا يعني أن كل ساعة تتجاوزها تتلقى القناة مواد مساوية لبث خمسة أشهر متواصلة، والأدهى أن كل يوم تغرب فيه الشمس، تكون السعة التخزينية للقناة الفريدة قد استقبلت ما يعادل بث عشر سنوات متصلة. لم تنته الحكاية بعد، بل إن الإحصاءات تؤكد أن إجمالي ما بثته المحطات العملاقة الثلاث في أمريكا ABC و CBS و NBC خلال الستين عاماً الماضية لا يتجاوز ما تلقت قناة اليوتيوب في شهر واحد! وفوق هذا وذاك، صدق.. أو لا تصدق، وأنصحك بأن تصدق لأن أسلوب الرصد في عصر الإعلام الإلكتروني لا يكذب: فقد وصل متوسط مجموع ساعات المشاهدة لمواد اليوتيوب في الشهر ثلاثة مليارات ساعة، أي ثلاثمائة وأربعون ألف سنة!! (كتبتها بالحروف حتى لا تشكك في الرقم!!)

السؤال الذي يفرض ذاته هو: ماذا عسى أصحاب التخصصات ذات العلاقة فاعلون؟ خاصة في وقت لا تزال بعض الأقسام العلمية تفكر (بشكل غير جدي في غالب الأحوال)، كيف تنتقل في مناهجها من حقبة تاريخية، إلى حقبة تاريخية أخرى أحسن من سابقتها، أما الأساتذة وقد أسقط في أيديهم، إذ سبقهم طلبتهم وتفوقوا عليهم في التعامل مع أدوات الإعلام الجديد وفهمه.

بصراحة.. الأمر يحتاج إلى إعادة هيكلة جذرية على جميع الأصعدة ونحو سائر الاتجاهات... ولا ينفذ أن نفكر حتى في ترتيب الأوراق التي بعثرها التغير التقني الهائل، فهي ليست بحاجة إلى ترتيب، لأن عصر الورق ببساطة قد انتهى!



د. محمد عبد العزيز الحيزان\*

السؤال الذي يفرض ذاته هو: ماذا عسى أصحاب التخصصات ذات العلاقة فاعلون؟ خاصة في وقت لا تزال بعض الأقسام العلمية تفكر (بشكل غير جدي في غالب الأحوال)، كيف تنتقل في مناهجها من حقبة تاريخية، إلى حقبة تاريخية أخرى أحسن من سابقتها



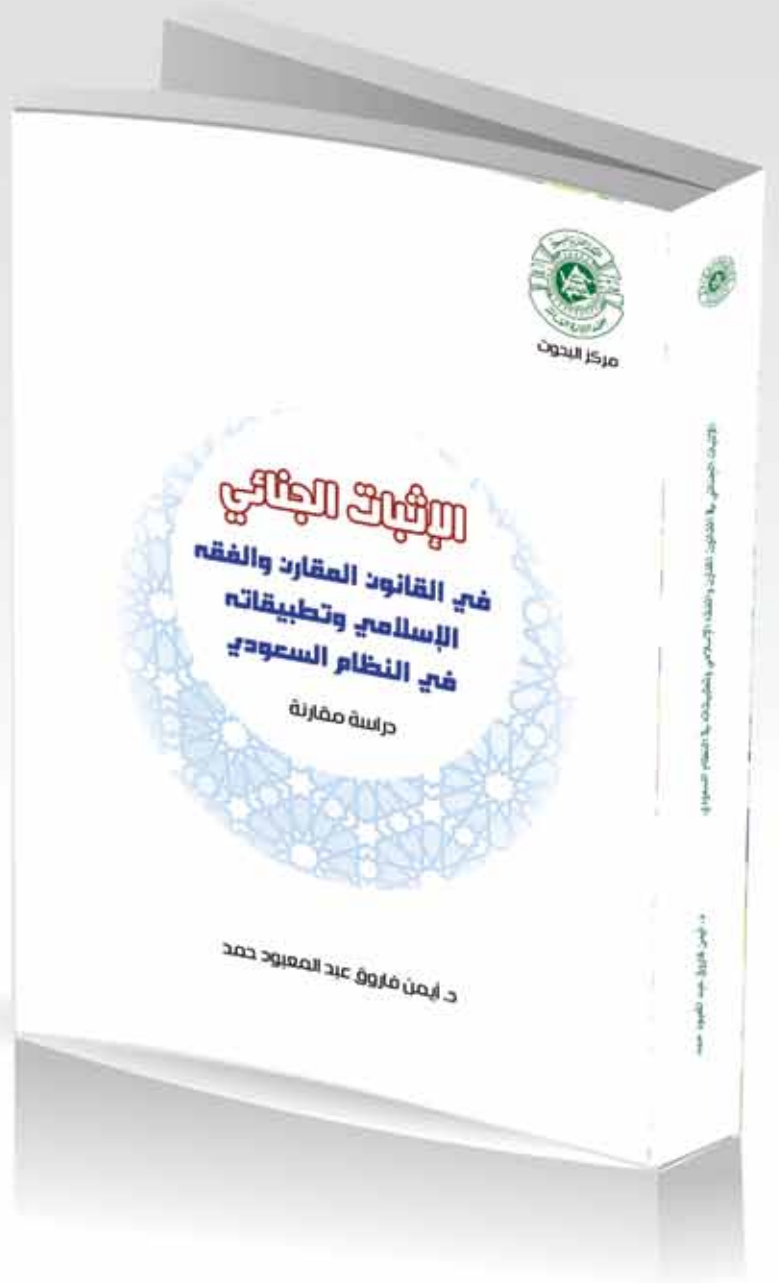
### هذا الكتاب:

يركز على الإثبات الجنائي في القانون المقارن والفقه الإسلامي وتطبيقاته في النظام السعودي. ويهتم ببيان المبادئ الأساسية التي تحكم الإثبات في المسائل الجنائية، ونظم الإثبات السائدة في القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاته في النظام السعودي، كما يعرض بالتفصيل لأدلة الإثبات الأكثر شيوعاً في العمل في كل من القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاتها في النظام السعودي.

ويهدف الكتاب إلى تسليط الضوء على الإثبات الجنائي من خلال منهج علمي مقارن يعين الدارس والباحث والمشتغل في ميدان العدالة على فهم مبادئ الإثبات الجنائي الأساسية ونظمه وأدلته، مع شرح وافٍ وأمثلة وتطبيقات قضائية. وقد جاءت موضوعات هذا الكتاب في أربعة أبواب: تناول الباب الأول الأحكام العامة في الإثبات الجنائي، في حين تناول الباب الثاني نظم الإثبات الجنائي، أما الباب الثالث فعرض لأدلة الإثبات الجنائي في القانون المقارن، وأخيراً تناول الباب الرابع أدلة الإثبات في الفقه الإسلامي وتطبيقاتها في النظام السعودي.

رقم الكتاب: ٢٠١٤-١١-١١-١١-١١

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة - ١٤٣٣هـ



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة





# التنمية الإدارية



نصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد 47 - شعبان 1433 هـ / يوليو 2012 م

## الإجازات... فرصة للتجديد أم روتينٌ معتاد؟!!



## تحسين بيئة العمل.. هل يرفع معدلات الرضا الوظيفي؟



### هذا الكتاب:

يركز على الإثبات الجنائي في القانون المقارن والفقه الإسلامي وتطبيقاته في النظام السعودي. ويهتم ببيان المبادئ الأساسية التي تحكم الإثبات في المسائل الجنائية، ونظم الإثبات السائدة في القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاته في النظام السعودي، كما يعرض بالتفصيل لأدلة الإثبات الأكثر شيوعاً في العمل في كل من القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاتها في النظام السعودي.

ويهدف الكتاب إلى تسليط الضوء على الإثبات الجنائي من خلال منهج علمي مقارن يعين الدارس والباحث والمشتغل في ميدان العدالة على فهم مبادئ الإثبات الجنائي الأساسية ونظمه وأدلته، مع شرح وافٍ وأمثلة وتطبيقات قضائية. وقد جاءت موضوعات هذا الكتاب في أربعة أبواب: تناول الباب الأول الأحكام العامة في الإثبات الجنائي، في حين تناول الباب الثاني نظم الإثبات الجنائي، أما الباب الثالث فعرض لأدلة الإثبات الجنائي في القانون المقارن، وأخيراً تناول الباب الرابع أدلة الإثبات في الفقه الإسلامي وتطبيقاتها في النظام السعودي.

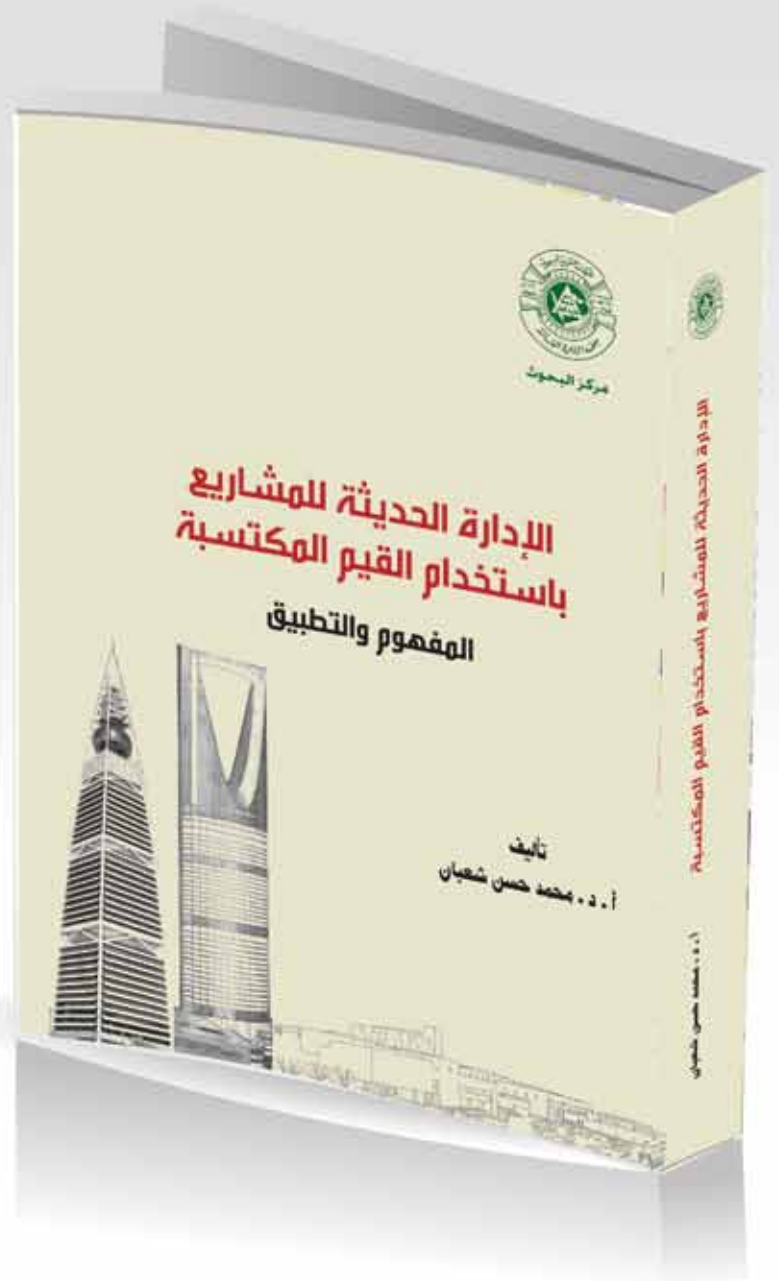
رقم الكتاب: ٢٠٢١-١١-١٠-١٠-١٠-١٠

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة - ١٤٤٢هـ



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



#### هذا الكتاب:

يعرض منهجية القيم المكتسبة وآلية تطبيقها في الإدارة الحديثة للمشروعات باعتبارها أداة فعالة ومهتمة في المناهضة الجيدة للمشروعات بأوضاعها كافة. ولقد تم عرض هذه المنهجية بشكل مبسط وسلس. وتفصيل كاف بما يتناسب مع الوضعية الحالية لها من حيث إمكانية التطبيق وسهولته. ومع ضرورة توافر وسيلة مناسبة بيد مدبري المشاريع لحسط مشروعاتهم ضمن الدقة والكلفة المبررتين عميقاً.

تظهر أهمية الكتاب في كونه أول كتاب باللغة العربية يعالج هذه الطريقة في سهولة وتفصيل من خلال بارامترات معينة أو بإجراء قياسات عديدة. وهي على أي حال طريقة جديدة وعديدة في أن معاً إلا أن دخولها حيز التطبيق في ميدان إدارة المشاريع لا يتجاوز الأربعين عاماً. ولم تستخدم فعلياً على نطاق واسع. إلا في السنوات العشر الأخيرة بعد الوصول إلى الشكل النهائي لهذه المنهجية. مستفيدة بذلك من خلاصة التطبيقات العملية لها في ميدان تنفيذ المشاريع الكبيرة وبعد التأكد من فوائدها لتطبيقها. وأيضاً بعد انتشار الحاسب الآلي وبرمجياته ذات العلاقة بجدولة المشاريع وإدارتها ما ينسّر كثيراً من تطبيقها في أي مشروع بعد أن كان تطبيقها يكاد ينحصر في المشاريع المهمة والاستراتيجية.

لقد يؤد الكتاب بالكثير من التطبيقات العملية البدوية وباستخدام الحاسب الآلي لمساعدة مدبري المشاريع على وضع الخطط المناسبة لمشروعاتهم. كذلك يساعد الكتاب الطلاب والباحثين والهندسين على تكوين فهم أوسع وأوسع لإدارة المشاريع اليوم.

كلمة أخيرة: إن استخدام منهجية القيم المكتسبة في إدارة المشاريع يوازي السير في ضوء النهار بدلاً من السير في الظلمة. أو بالكاد على ضوء شمعة.

رقم الكتاب: ١٧٨-٩٩١-٠٠١-٢٠٧-٤

تصميم وإخراج وشهادة الإدارة العامة للطباعة والنشر: معهد الإدارة العامة ١٤٢٢ هـ

# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

متابعات



د. عبدالرحمن الشقاوي يهنئ سمو ولي العهد  
وسمو وزير الداخلية

6



لقاء

مدير عام مركز البحوث د. عبدالمحسن اللحيد:  
مجتمعاتنا العربية تعاني من أزمة متأصلة في  
فهم ضرورة وأهمية البحوث العلمية

14

تقرير

أكثر من (٥٢٩) ألف  
متقاعد يستلمون  
أكثر من (٣٨) مليون  
ريال سنوياً :  
٣٤ ألف موظف  
انضموا لركب  
التقاعد اعتباراً من  
(٣٣٣٤١/٧/١هـ)

18



المشرف العام

د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة  
لشؤون التدريب

هاتف : ٤٧٦٣٤٦ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٦  
maayoofs@ipa.edu.sa

رئيس التحرير

عبد الله بن متعب السميح

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢  
osaimia@ipa.edu.sa

مدير التحرير

علي بن هزاع المطيري

هاتف : ٤٧٤٥٠١١ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢  
mutiria@ipa.edu.sa

هيئة التحرير

عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٢  
hadlaqa@ipa.edu.sa

شقران بن سعد الرشيد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

سوسن بنت حسون المفلح

هاتف : ٤٧٤٥٠٨٠٦  
meflehs@ipa.edu.sa

محمود بن عبدالمعطي القيعي

هاتف : ٤٧٤٥٠٤٨  
alqeaym@ipa.edu.sa

سكرتير التحرير

نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : ٤٧٤٥٠٣١  
hossainn@ipa.edu.sa



الطباعة

مطبعة معهد الإدارة العامة

المراسلات

معهد الإدارة العامة

إدارة العلاقات العامة والإعلام

مجلة التنمية الإدارية

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١٤١

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥

فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢

tanmiah@ipa.edu.sa

الآراء المنشورة تعبر عن أصحابها  
وليس بالضرورة عن رأي المعهد





## الافتتائية

### عندما

أفاض رائد الاجتماع الشهير، العلامة ابن خلدون، في شرح النظرية الشهيرة " الإنسان ابن بيئته" كان يدرك جيداً أهمية البيئة ودورها الا محدود في التأثير على الإنسان، وتكوين ثقافته ونظرته إلى الحياة .

وإذا كان الإنسان ابن بيئته ، فإن الموظف ابن بيئته كذلك، إذ أنه يقضي في عمله أحياناً أكثر مما يقضي في بيته ، مع أسرته.

من هنا أصبح تحسين بيئة العمل - مادياً ومعنوياً - أحد أهم الخيارات، سواء للأجهزة الحكومية أو لمؤسسات القطاع الخاص، من أجل الوصول إلى أفضل مستويات الأداء وأعلى القدرات الإنتاجية.

" التنمية الإدارية" من هذا المنطلق تناقش في قضية هذا العدد " تحسين بيئة العمل " متسائلة: كيف يمكن تحسين بيئة العمل ؟ وإلى أي مدى يمكن الوصول إلى بيئة عمل أكثر نمواً وتطوراً وإنتاجية؟ وما تأثير كل ذلك على أداء الموظفين ورضائهم وانتمائهم الوظيفي؟

ويتناول استطلاع العدد " ثقافة الإجازات" وكيف يمكن تجديدها بدلاً من اعتبارها روتيناً معتاداً لا يفيد .

ويطرح الاستطلاع عدداً من الأسئلة عن دور المؤسسات والجهات في تأهيل موظفيها للاستفادة من الإجازات، وكيف يمكن إبداع وعي بأهمية الإجازات في تجديد طاقات الإنسان وإعادة بنائها ؟!

وبالعدد تقرير مهم عن فئة مهمشة من فئات المجتمع، هم المتقاعدون الذين يبلغ عددهم أكثر من (٥٢٩) ألف متقاعد ، ورصد التقرير ما يعانيه المتقاعدون ، و تساءل هل انتهت أدوار المحالين إلى التقاعد أم ما زال الأمل في القيام بأدوار جديدة في مجتمعاتهم؟ وهل يمكن الاستفادة من خبراتهم ؟ .

وناقش استطلاع آخر داء النيمية وأثرها في تهديد بيئة العمل، والعوامل التي تساعد على انتشارها، وكيف السبيل للوصول إلى بيئة عمل صحية؟ أجاب عن كل هذه التساؤلات عدد من المتخصصين والمهنيين ببيئة العمل .

ويشتمل العدد أيضاً، مقالات وزوايا متخصصة تتناول الشأن الإداري وتهدف إلى إشباع رغبة القارئ المتلهف دوماً إلى المعرفة . ●

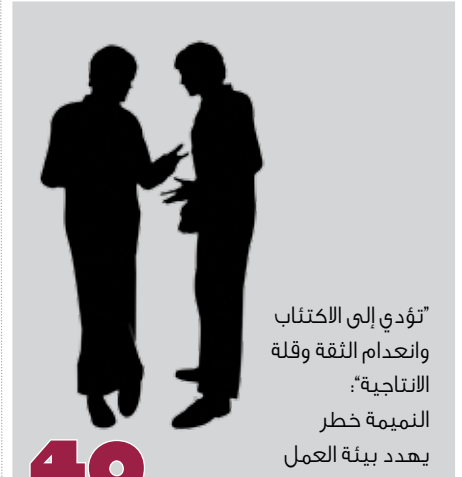
## قضية العدد

تحسين بيئة العمل.. هل يرفع معدلات الرضا الوظيفي؟



28

## تقرير



"تؤدي إلى الاكتئاب وانعدام الثقة وقلّة الانتاجية":  
النميمة خطر يهدد بيئة العمل

40

## استطلاع

بين غياب الوعي وضعف دور المؤسسة في تثقيف الموظفين:

الإجازات... فرصة للتجديد أم روتينٌ معتاد!!؟



44

## التصميم والإخراج والإنتاج الجريدة للخدمات الإعلامية



المدير التنفيذي

ابراهيم حمد العسكر

المدير الفني

رضا سالم باصالح

المملكة العربية السعودية. الرياض.

ص.ب ٤٢٣٦٢ الرياض ١١٥٤١

هاتف: ٢٢٥٠١١١ (٥ خطوط)

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

الرقم الموحد: ٩٢٠٠٨٠٠٩

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

www.aljareeda.com.sa



صاحب السمو الملكي الأمير أحمد بن عبدالعزيز



صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبدالعزيز

## د. عبدالرحمن الشقاوي يهنئ سمو ولي العهد وسمو وزير الداخلية

وزارة الدفاع، أضاف بعداً عسكرياً وإستراتيجياً لخبرات سموه المتراكمة، ومزيداً من الأعباء والمسؤوليات التي يتحملها سموه باقتدار، مستعيناً بالله، وتوجيهات خادم الحرمين الشريفين، حفظه الله، وما يملكه من صفات إدارية وقيادية فذة، وما يتميز به من حكمة وحكمة ورؤية، جعلت سموه شخصية متفردة ومتميزة في الحكم والإدارة.

كما رفع معالي المدير العام لمعهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، التهاني والتبريكات لمقام صاحب السمو الملكي الأمير أحمد بن عبدالعزيز، بمناسبة صدور الأمر الملكي الكريم بتعيينه وزيراً للداخلية، منوهاً بجهود سموه وخبراته في الإدارة الأمنية، حيث كان نائباً لوزير الداخلية، وسنداً قوياً

لصاحب السمو الملكي الأمير نايف بن عبدالعزيز، برحمه الله. ودعا الشقاوي، المولى عز وجل، أن يوفق سمو ولي العهد، وسمو وزير الداخلية، حفظهما الله، ويؤيدهما بنصره، ويسدد خطاهما لما فيه خير الوطن ورفعته شأنه، ويجعلهما ذخراً للأمتين العربية والإسلامية. ●



د. عبدالرحمن الشقاوي

**رفع** معالي الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، مديرعام معهد الإدارة العامة، أسمى آيات التهاني والتبريكات، لمقام صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبدالعزيز، بمناسبة اختيار خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، حفظه الله، لسموه ولياً للعهد، نائباً لرئيس مجلس الوزراء، وزيراً للدفاع. وأشاد معالي المدير العام للمعهد، باختيار صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبدالعزيز، حفظه الله، ولياً للعهد، مؤكداً أنه خير خلف لخير سلف، منوهاً بالثقة الملكية الغالية التي تؤكد المكانة الرفيعة التي يحتلها صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبدالعزيز، كرجل دولة متميز، وقيادي فذ.

وأضاف الشقاوي: إن صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبدالعزيز، يملك خبرة كبيرة وتجربة ثرية في مجال الحكم والإدارة، وتتميز بشكل واضح خلال توليه أمانة منطقة الرياض لأكثر من (٥٣) عاماً، وأسس مدرسة بنيت على بعد النظر وعمق الرؤية، وجودة التخطيط والتنظيم، وحسن التوجيه، ودقة المتابعة والرقابة والمحاسبة. كما أن تولي سموه قيادة

## ترقيات علمية

أصدر معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة الدكتور عبد الرحمن بن عبدالله البراك، قراراً بترقية الدكتور أيوب بن منصور الجريوع، عضو هيئة التدريب بالمعهد إلى رتبة أستاذ.

كما أصدر معاليه، قراراً بترقية الدكتورة أروا بنت عبدالعزيز أحمد عبدالعزيز، عضو هيئة التدريب بالفرع النسائي للمعهد إلى رتبة أستاذ مشارك.

## تعيينات

صدرت قرارات معالي مدير عام المعهد الدكتور عبد الرحمن بن عبدالله الشقاوي، بتعيين عدد من منسوبي المعهد على وظيفة مساعد مدرب بالمستوى الخامس، وذلك بعد حصولهم على درجة البكالوريوس في عدد من التخصصات وهم:

راشد بن محمد بن دوخي، بكالوريوس إدارة أعمال (تسويق)، من جامعة الملك سعود. عبد الرحمن بن فهد الدوسري، بكالوريوس (علوم سياسية)، من جامعة الملك سعود. عبدالله بن محمد الستراوي، بكالوريوس (مالية)، من جامعة الملك فهد للبترول والمعادن. فهد بن نداء الشمري بكالوريوس (الاجتماع والخدمة الاجتماعية) من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، عبدالعزيز بن أحمد الكثيري بكالوريوس (تقنية معلومات) من جامعة الملك عبدالعزيز، مقرن بن محمد الثنيان بكالوريوس (رياضيات) من جامعة المجمعة، نواف بن بندر السويديان بكالوريوس (محاسبة) من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. أحمد بن عيظه المالكي، بكالوريوس (نظم معلومات) من جامعة الملك سعود، مصعب بن علي آل معوض، بكالوريوس (نظم المعلومات الإدارية) من كلية الأمير سلطان للسياحة والإدارة، عبدالعزيز بن أحمد الغامدي، بكالوريوس (إدارة مالية واستثمار) من جامعة الملك عبدالعزيز. سليمان بن محمد المسند، بكالوريوس (محاسبة)، من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.



## المعهد يحتفل بنهاية العام التدريبي

**نظمت** إدارة العلاقات العامة والإعلام، بالتعاون مع لجنة النشاط الاجتماعي بالمركز الرئيس للمعهد، حفل ختام الأنشطة لهذا العام (١٤٣٢/١٤٣٣ هـ)، يوم الأربعاء (١٦/٧/١٤٣٣ هـ)، بقاعة ابن خلدون بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات. وتضمن برنامج الحفل كلمة لمعالي المدير العام، استعرض فيها أبرز المنجزات التي تحققت خلال العام التدريبي المنصرم، تلاها كلمة لرئيس اللجنة المنظمة للحفل، ذلك تم عرض فيلم بعنوان «أضواء على إنجازات المعهد للعام التدريبي ١٤٣٢/١٤٣٣ هـ»، ثم فيلم بعنوان «مراحل تطور مشاريع المعهد»، عقب ذلك تم تكريم الزملاء المتقاعدين، والذين أمضوا (١٠) سنوات فأكثر في خدمة المعهد، والمشاركين في الأنشطة الرياضية التي نظمتها اللجنة هذا العام، بعد ذلك توجه الجميع إلى حفل الغداء الذي أعد بهذه المناسبة. ●





## إدارة التخطيط والتطوير تنظم حلقات تطبيقية لأعضاء هيئة التدريب

مهارات الاستماع الفعال ومهارات الصياغة بفاعلية: التمييز بين الجوانب النفسية والمادية في بيئة "الإلقاء" والتعامل معها بفاعلية، التعامل مع وسائل الإعلام بنجاح. ونفذها كل من: أ. سليمان العنزي، وأ. علي المطيري.

### • (إدارة التغيير)

هدفت هذه الحلقة إلى تمكين المشاركين من قيادة التغيير في منظماتهم، وتناولت مجموعة من المحاور هي: تحديد مفهوم عناصر التغيير ومجالاتها، تحديد أسباب التغيير ومبرراتها، تشخيص أسباب مقاومة التغيير، تحديد كيفية التعامل مع مقاومة التغيير، تطبيق استراتيجيات التغيير. ونفذها كل من: د. محمد البكر، ود. بركات العتيبي.

### • (إدارة فرق العمل)، نفذها د. منصور المشوق.

- (تصميم وتطوير البرامج)، نفذها كل من: أ. علي العلي، ود. فيصل البواردي.
- (مهارات البحث في الانترنت)، نفذها كل من: د. أحمد بابكر، وأ. هاني السامي.
- (SPSS)، ونفذها أ. ياسر العمار.
- (أساليب البحث العلمي)، نفذها كل من: د. فارس العنزي، ود. طارق عبدالرحمن.

### • فرع مكة المكرمة:

(تنمية مهارات العرض والإلقاء)، نفذها كل من: أ. طلال طوله، أ. عبيد الله القرشي.

(تصميم العروض بالبوربوينت)، نفذها أ. عبدالوهاب السلمي.

### • الفرع النسائي:

(إدارة الوقت)، نفذتها الأستاذة/ سوسن المفلح.

(SPSS)، نفذتها الأستاذة/ أمل المانع. ●

## نظمت إدارة التخطيط والتطوير بالمعهد،

عددًا من الحلقات التطبيقية خلال فترة الصيف لأعضاء هيئة التدريب على النحو التالي:

### • المركز الرئيس بالرياض:

(إدارة النزاع في بيئة العمل) هدفت هذه الحلقة إلى تنمية مهارات المشاركين في إدارة النزاع في بيئة العمل. وتناولت عددًا من المحاور، هي: تحديد إيجابيات النزاع وسلبياته، تحليل أنواع النزاع ومصادرها في بيئة العمل، توظيف الجوانب الإيجابية للنزاع في رفع مستوى الأداء، استخدام الأساليب السلوكية والتنظيمية الفعالة في إدارة النزاع في بيئة العمل. ونفذها كل من: د. عبدالرحمن الوزان، وأ. رياض العنزي.

### • (إدارة الوقت)

هدفت هذه الحلقة إلى تطوير مهارات المشاركين وقدراتهم المتعلقة بإدارة الوقت ومساعدتهم على استغلاله بكفاءة. وتناولت عددًا من المحاور، هي: تطبيق الأساليب العلمية لتحليل الوقت، تحديد مضيعات الوقت، تطبيق بعض الأساليب العلمية في تنظيم الوقت وجدولته، تطبيق استراتيجيات إدارة الوقت بفاعلية. ونفذها أ. يحي آل عباس.

### • (تنمية مهارات العرض والإلقاء)

هدفت هذه الحلقة إلى إكساب المشاركين المهارات اللازمة لإعداد المعلومات وعرض البيانات وإلقائها بما يحقق الهدف المنشود من العملية. وتضمنت عددًا من المحاور هي: تحديد عناصر العملية الاتصالية ومعوقاتهما، التمييز بين الإتصال اللفظي وغير اللفظي لاستخدامها بفاعلية في عملية الإلقاء، تحديد الأشكال الأساسية للحديث وأنواع الخطب والكلمات، إعداد محتوى مادة "الإلقاء" وتحديد عناصرها الرئيسية: استخدام



/4-3  
2012 /8

مؤتمر اسطنبول الدولي في الأعمال والاقتصاد، تنظمه جمعية البحوث للعلوم الاجتماعية، في اسطنبول، تركيا، خلال الفترة من ٣-٤ أغسطس ٢٠١٢، ويناقش المؤتمر موضوعات مختلفة في مجالات متعددة مثل الأعمال والاقتصاد والإدارة والتمويل، ويهدف المؤتمر إلى جمع قطاع واسع من الأكاديميين وصانعي السياسات والممارسين حول موضوعات محددة، وإشراكهم في النقاش المثمر، وتسهيل التفاهم المتبادل، وسيتم نشر الأوراق العلمية المقبولة في عدد من المجلات الدولية، مثل المجلة الدولية لدراسات الأعمال والإدارة، المجلة الدولية لدراسات الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، المجلة الدولية لدراسات الاقتصاد والمالية، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية والدراسات الإنسانية.

2012 /8

ندوة عبر الإنترنت حول مجموعات الادخار كمينر للتدخلات الإنمائية الأخرى، يعقد هذا برنامج التنمية والمشروعات الصغرى المستدامة SMDP الذي يقدمه معهد كارسي - جامعة نيو هامبشاير، وسوف يرأس هذه الندوة بول ربي من مؤسسة Savings Revolution، وسوف تقام الندوة باللغة الإنجليزية من الساعة ١١:٠٠ إلى ١٢:٠٠ صباحاً بتوقيت شرق أمريكا.

/11  
2012 /8

المؤتمر العالمي الثاني حول المكتبات ودور الوثائق الرقمية، يقيمه الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، بمملكة البحرين، في الحادي عشر من أغسطس ٢٠١٢.

17-16  
2012 /8

ندوة العمل التطوعي وآفاق المستقبل، تعقدتها جامعة أم القرى تحت رعاية خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود، خلال الفترة من ١٦ - ١٧ أغسطس ٢٠١٢، وتهدف الندوة إلى البحث في أهم الموضوعات الاجتماعية وخصوصاً العمل التطوعي، وكيفية نشر ثقافة العمل التطوعي بين أفراد المجتمع، وتتيح لصناع القرار والمختصين فرصة تبادل الأفكار، ومناقشة المبادرات التي تؤثر في العمل التطوعي في جميع أنحاء المملكة وسيسشارك في الندوة شخصيات بارزة في هذا المجال من المسؤولين والأكاديميين والباحثين.

31-28  
2012 /8

تنظم المنظمة العربية للتنمية الإدارية ورشة عمل حول إصلاح الإدارة المالية وترشيد الإنفاق الحكومي العام لمواجهة الفساد، بالعاصمة اللبنانية بيروت، خلال الفترة من ٢٨ - ٣١ أغسطس ٢٠١٢.

## أخبار سريعة

- صدر قرار معالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن الشقاوي بتكليف الزميل الأستاذ سالم بن علي الغامدي، بالعمل مديراً لإدارة المساندة الفنية، بمركز الحاسب الآلي. وذلك عقب ابتعاث الزميل، أ. هاني تركستاني لدراسة الدكتوراه.
- بحضور سعادة مدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة الأستاذ علي بن يحيى الغامدي، نظمت لجنة النشاط الاجتماعي بالفرع، حفل نهاية الأنشطة للعام التدريبي الحالي (١٤٣٣/١٤٣٢هـ)، بمركز المؤتمرات والحلقات التطبيقية، واشتمل الحفل على كلمة لرئيس لجنة النشاط الاجتماعي، ثم التعريف بالزملاء الذين انضموا للمعهد حديثاً، وتكريم الزملاء الذين أمضوا (١٠) سنوات وأكثر، ثم كلمة سعادة مديرعام الفرع، عقب ذلك تناول الجميع طعام الغداء الذي أعد بهذه المناسبة.
- بحضور سعادة مدير عام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية المكلف الأستاذ عبدالرحمن العرفج، قامت اللجنة الرئيسية لحفل الخريج والوظيفة، بتكريم الشركات المشاركة في معرض يوم المهنة لهذا العام، حيث تم تكريم ٣٠ شركة، وحضر الحفل مديرو الإدارات، وأعضاء لجنة التنظيم الداخلي للحفل.
- بحضور سعادة مديرة عام الفرع النسائي للمعهد بالرياض الدكتورة حنان بنت عبدالرحيم الأحمد، وجميع المنسوبات، نظمت لجنة النشاط الاجتماعي بالفرع النسائي حفل ختام الأنشطة لهذا العام (١٤٣٣/١٤٣٢هـ)، بقاعة الخنساء بمركز الأميرة عادلة للبرامج العليا، وتضمن برنامج الحفل كلمة لسعادة المديرة العامة الفرع عرضت فيها الإنجازات لهذا العام، وكلمة لرئيسة لجنة النشاط الاجتماعي، بعد ذلك تم تكريم الزميلات المغادرات والزميلات المشاركات في فعاليات يوم الخريجة والوظيفة (السادس)، وتكريم الزميلات الثلاثي أمضين عشر سنوات فأكثر في خدمة المعهد، بعد ذلك توجه الجميع إلى حفل الغداء الذي أعد لهذه المناسبة.
- قام مركز قياس الأداء بالتعاون مع شركة (2GC) الاستشارية، بتنفيذ ورش العمل الخاصة بتصميم بطاقة الأداء المتوازن لكلية الملك عبدالعزيز الحربية، التي تشمل بيان الغاية، ونموذج الربط الاستراتيجي، والأنشطة والأهداف، ومقاييس الأداء المختلفة، بالإضافة إلى القيم المستهدفة لكل مقياس، كما قام المركز بتنفيذ ورش العمل الخاصة بتصميم بطاقة الأداء المتوازن لمركز المعلومات الوطني.

## زيارات ميدانية لمركز قياس الأداء

### قام

سعادة مدير إدارة التطوير الإداري برئاسة مجلس الوزراء الأستاذ حسين الشريف، بزيارة لمركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية للتعرف على المنهجية المستخدمة لقياس الأداء في المركز، والاطلاع على المشروع التجريبي لقياس الأداء في الأجهزة الحكومية الذي يقوم المركز بتنفيذه حالياً وإمكانية الاستفادة منه. وكان في استقبال الفريق كل من: د. مشبب القحطاني، مدير عام مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية، ود. بركات العتيبي، ود. سعد القحطاني. كذلك قام وفد من مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات بوزارة الاقتصاد والتخطيط، بزيارة للمركز بهدف التنسيق والتشاور للاستفادة من خدمات المركز وخبراته في تفعيل عملية قياس الأداء في المصلحة. وكان في استقبال الوفد د. بركات العتيبي، ود. سعد القحطاني من فريق الزيارات الخارجية بالمركز. ●

## د. القرني يلتقي وفد وزارة التنمية والموارد البشرية بجمهورية السودان



### التقى

نائب مدير عام المعهد للمعلومات المكلف الدكتور سعيد بن عبدالله القرني، وفد وزارة التنمية والموارد البشرية بجمهورية السودان برئاسة الدكتور سعيد عبدالرزاق علي، أمين التنظيم والتطوير الإداري، وحضر الاجتماع من المعهد كل من: مدير عام الاستشارات د. خالد البتال، ومدير التخطيط والتطوير بالإدارة أ. علي المحمدي. وقد تم خلال الاجتماع مناقشة أوجه التعاون المشترك. ●

## المجلس العلمي يعقد جلسته التاسعة بالمعهد

### عقد

المجلس العلمي بمعهد الإدارة العامة جلسته (التاسعة) في دورته (الخامسة) برئاسة سعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف الدكتور سعيد بن عبدالله القرني، بحضور أعضاء المجلس وهم: سعادة الأستاذ الدكتور سالم بن سعيد القحطاني عميد التطوير في جامعة الملك سعود، وسعادة الأستاذ الدكتور محمد بن إبراهيم السحيباني، رئيس قسم التمويل والاستثمار في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وسعادة الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف، نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشئون التدريب، وسعادة الدكتور يوسف بن جاسم الهيملي، وسعادة الدكتور محمد بن عبدالله البكر، وسعادة الدكتور عبدالحسن بن فالح اللحيد، وسعادة الدكتور عبدالله بن ناصر السبيعي، وسعادة الدكتور محمد بن علي الحدادي، عضو وأمين المجلس، وأ.عبدالرحمن الزغبني، سكرتير أمانة المجلس. وقد ناقش المجلس عدداً من الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال. ●



## تكليفات في الفرع النسوي للمعهد

صدر قرار سعادة مديرة عام الفرع النسوي للمعهد د.حنان الاحمدي، بتكليف عدد من عضوات هيئة التدريب بالفرع للقيام بمهام منسقات القطاعات، وذلك على النحو التالي:

د.سلوى الحمودي (البرامج الخاصة)، د. البندري الربيعة (الموارد البشرية)، أ.حصة الحمدان (السلوك التنظيمي)، أ. حنان الشهري (الإدارة المكتبية).

كما تضمن القرار تمديد تكليف عدد من الزميلات ولمدة عامين في القيام بمهام منسقات القطاعات، وذلك على النحو التالي:

د. سناء الطوق (البرامج العليا)، أ. موضي الرميح (الحاسب الآلي)، أ. ماجدة الحري (القانون)، أ. رندة شما (الإدارة الصحية)، أ. هدى الحديثي (الإدارة العامة)، أ. عبير العيسى (اللغة الإنجليزية)، أ. آلاء الصقري (البرامج المالية والاقتصادية)، أ. أمل آل حسين (المكتبات).

كما صدر قرار سعادة مديرة عام الفرع بتكليف مجموعة من الزميلات عضوات هيئة التدريب برئاسة عدد من الأقسام بالفرع، إضافة إلى مهامهن الأساسية لمدة عامين اعتباراً من (١٤٣٣/٨/٣هـ)، على النحو التالي:

الدكتورة أروا العبدالعزیز، منسقة لمركز الأعمال. الأستاذة فاطمة الشريم، رئيسة لقسم مركز تقنيات التدريب. الأستاذة هدى أبو حيمد، رئيسة لقسم القبول والتسجيل.

كما تضمن القرار تمديد تكليف عدد من الزميلات، على النحو التالي: الأستاذة شيخة العبدالكريم، رئيسة لقسم الإدخال. الأستاذة نوال الزامل، رئيسة لقسم خدمات المتدربات. الأستاذة منيرة المرشد، رئيسة لقسم شؤون الموظفين. الأستاذة عواطف العيد، رئيسة لقسم التصوير. الأستاذة تماضر السعيد، رئيسة لقسم الاتصالات الإدارية. الأستاذة أمل آل حسين، رئيسة لمكتبة الفرع.

اعتباراً من ١٠ شعبان ولمدة أسبوعين :

## معهد الإدارة العامة يفتح باب القبول في برامج الإعدادية لخريجي الجامعات والثانوية

قد أمضى أكثر من سنتين على تاريخ استبعاده بسبب الغياب (ممن سبق الالتحاق ببرامج التخصص وتم استبعادهم من المعهد). أما المتقدمين على البرامج الموجهة لخريجي الجامعات، فبالإضافة إلى توفر شروط القبول في كل برنامج يجب أن لا يزيد عمر المتقدم عن (٤٠) عاماً.

وأوضح مدير إدارة القبول والتسجيل الأستاذ/ هلال بن عبد الله العسكر، أن البرامج الموجهة لخريجي الجامعات المنفذة في المركز الرئيسي للمعهد بالرياض هي:

برنامج إدارة التمويل والاستثمار، وبرنامج الدراسات القانونية.

أما البرامج الموجهة لخريجي الثانوية العامة، المنفذة في المركز الرئيسي بالرياض، فهي:

برنامج العمليات الفندقية، برنامج الأعمال البنكية، برنامج المبيعات، برنامج الحاسبة التجارية، برنامج عمليات التأمين، برنامج إدارة المستشفيات، برنامج السكرتير التنفيذي، برنامج برمجة الحاسب الآلي، برنامج شبكات الحاسب الآلي، برنامج إدارة المواد، برنامج إدارة الموارد البشرية.

أما البرامج المنفذة في فروع المعهد المختلفة فهي : فرع المعهد بالمنطقة الشرقية بالدمام، سوف يتم تنفيذ برامج : (المحاسبة التجارية - المبيعات - السكرتير التنفيذي - برمجة الحاسب الآلي) .

فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة بجدة، سوف يتم تنفيذ برامج: (العمليات الفندقية - المبيعات - السكرتير التنفيذي - برمجة الحاسب الآلي).

الفرع النسوي بالرياض، سوف يتم تنفيذ برامج: (برمجة الحاسب الآلي - السكرتير التنفيذي - إدارة المستشفيات).

لمزيد من المعلومات عن البرامج الإعدادية يمكن الإطلاع على موقع المعهد على شبكة الإنترنت (www.ipa.edu.sa).

يفتح معهد الإدارة العامة باب القبول في برامج الإعدادية أمام خريجي

الجامعات والمرحلة الثانوية للفصل الإعدادي الأول من العام التدريبي (١٤٣٣/٨/١٠هـ)، في المركز الرئيسي وفروعه يوم السبت (١٤٣٣/٨/١٠هـ) ويستمر التسجيل لمدة أسبوعين. حيث خصصت الفترة من يوم السبت (١٤٣٣/٨/١٠هـ) إلى يوم الأربعاء (١٤٣٣/٨/١٤هـ) لتسجيل الحاصلين على تقدير ممتاز، وجيد جداً، بينما خصصت الفترة من يوم السبت (١٤٣٣/٨/١٥هـ) إلى يوم الأربعاء (١٤٣٣/٨/٢١هـ) لتسجيل الحاصلين على تقدير جيد .

وأفاد مدير عام شؤون المتدربين الأستاذ / سعد بن عبد الله الشمrani، أن التسجيل سيتم من خلال موقع المعهد على شبكة الإنترنت (www.ipa.edu.sa). كما أكد أن التسجيل في البرامج الموجهة لخريجي الجامعات يتم من خلال موقع المعهد على شبكة الإنترنت خلال الفترة من يوم السبت (١٤٣٣/٨/٢١هـ) إلى يوم الأربعاء (١٤٣٣/٨/٢١هـ)، مع مراعاة شروط كل برنامج والوقت الذي سيكون فيه إجراء المقابلة الشخصية.

ويشترط للقبول في برامج المعهد ما يلي:

- أن يكون المتقدم سعودي الجنسية.
- أن يكون حاصلاً على شهادة الثانوية العامة (علوم طبيعية - علوم شرعية - علوم إدارية)، أو الثانوية التجارية، أو المعاهد العلمية، بتقدير لا يقل عن جيد، حسب شروط كل برنامج. ولا يقبل من هو حاصل على شهادة الثانوية الصناعية، أو الزراعية، أو معهد إعداد المراقبين، أو معهد الخياطة، أو المعاهد الصحية.
- أن يكون حديث التخرج، ممن حصلوا على شهادة الثانوية العامة في العام الدراسي ١٤٢٩/١٤٣٠هـ فصاعداً.
- أن يكون قد أمضى أكثر من سنة على تاريخ استبعاده (ممن سبق الالتحاق ببرامج اللغة الإنجليزية وتم استبعادهم من المعهد)، أو يكون



## المهارات الفنية لا تكفي!

والخاص ما يسمى بالمسار الوظيفي لكل موظف؛ مما يعني أنه يتوجب على الموظف الحصول على المهارات الفنية والإدارية حتى يستطيع أن يترقى في السلم الإداري.

إن المتفحص لواقعنا الإداري - خاصة في القطاع العام - يلاحظ وبكل وضوح وجود خلل في تطبيق المسار الوظيفي للموظفين فيما يتعلق بتحديد المهارات المطلوبة لشغل الوظيفة والترقي لوظائف قيادية. ومما لا شك فيه أن هذا الخلل من الأسباب الظاهرة لتدني مستوى كفاءة الموظفين والأجهزة الحكومية بشكل عام. كما أن عدم الربط المباشر بين المهارات الإدارية وتولي الوظائف القيادية نتج عنه نقص حاد في القيادات الإدارية في القطاع الحكومي مما انعكس على قدرته على إحداث التغيير واستشراف المستقبل. إن من المسلم به أن التنمية الشاملة المنشودة في المملكة لا يمكن تحقيقها بدون جهاز إداري حكومي قادر على إدارة هذه التنمية بكفاءة من خلال موظفين يمتلكون المهارات الضرورية للقيام بمهامهم، وقيادات تمتلك القدرات الإدارية اللازمة لتحديد التوجهات الاستراتيجية لأجهزتها. إن تطبيق مفهوم المسار الوظيفي في القطاع الحكومي من خلال تحديد المهارات المطلوبة للوظيفة وربط ذلك بالمسار الوظيفي للموظف خطوة ضرورية في الاتجاه الصحيح لتحقيق الطموحات التنموية المأمولة. ●



د. صلاح بن معاذ  
المعيوف \*

ترتب على إدراك ضرورة امتلاك الموظفين للمهارات الإدارية كجزء أساس ومكمل للمهارات الفنية، تحول ضخم وشامل في المهارات المطلوبة لتولي الوظائف بشكل عام والإشرافية بشكل خاص، حيث أصبح إتقان المهارات الإدارية شرطاً ضرورياً لتولي هذه الوظائف

إلى عهد قريب كان التركيز وبشكل أساسي في تطوير مهارات الموظفين على المهارات الفنية technical skills مثل: الحاسوبية والمحاسبية والتخطيطية وغيرها؛ حيث كان ينظر إلى المعرفة التقنية على أنها الأساس لامتلاك الموظف القدرات اللازمة والكافية لأداء مهامه بكفاءة. والصعود في السلم الوظيفي إلى قمة الهرم. أما المهارات "الناعمة" soft skills (السلوكية) فقد كان ينظر إليها بالدونية لعدم القناعة بأهميتها في أداء الموظفين لمهامهم وتولي الأدوار القيادية في المنظمات. وبناءً على هذه القناعة فقد كان الموظفون الذين يمتلكون المهارات الفنية يجدون الطريق أمامهم مهبطاً لتولي المهام القيادية دون أي اهتمام يذكر للتأكد من امتلاكهم المهارات الإدارية الضرورية لكي يكونوا مديرون/قادة فاعلون. ولم يتغير هذا التوجه في التدريب والتركيز فقط على المهارات الفنية إلا بعد ظهور العديد من الدراسات والبحوث التطبيقية التي أكدت على ضرورة امتلاك المهارات الإدارية بالإضافة إلى التقنية للنجاح في المهام الإشرافية والقيادية، معززة بالعديد من حالات فشل ذريعة منية بها منظمات القطاع العام والخاص نتيجة لضعف المهارات الإدارية لدى المسؤولين فيها.

وقد ترتب على إدراك ضرورة امتلاك الموظفين للمهارات الإدارية كجزء أساس ومكمل للمهارات الفنية، تحول ضخم وشامل في المهارات المطلوبة لتولي الوظائف بشكل عام والإشرافية بشكل خاص، حيث أصبح إتقان المهارات الإدارية شرطاً ضرورياً لتولي هذه الوظائف. هذا التحول في الموقف من المهارات المطلوبة لشغل الوظيفة قاد بدوره إلى ثورة في صناعة التدريب في العالم، حيث تم تصميم العديد من البرامج التدريبية المتنوعة في مجال المهارات الإدارية. وحيث أن المحرك الأساس لهذا التحول هو رفع كفاءة وفاعلية الموظفين والذي ينعكس بدوره على فاعلية وكفاءة منظماتهم، فقد طبقت الدول المتقدمة في القطاع العام

الرقم ١٨٤٣  
التاريخ ١٣٧٨/٢/٥  
التوايح نظام

المملكة العربية السعودية  
ديوان رئاسة مجلس الوزراء

(( تمميم ))

بعث إلينا الديوان المالك مع خطابه رقم ٢٧٢/١/٢١ وتاريخ ٢٧٨/١/٢٨ المرسوم  
الملكي الكريم الصادر برقم ٢٧١/١/٢١ وتاريخ ٢٧٨/١/٢٨ الذي نصه -  
نحن سعود بن عبدالعزيز آل سعود  
ملك المملكة العربية السعودية  
بعد الاطلاع على نظام التقاعد الصادر بتاريخ ٢٦٤/٣/١٦ وعلى المرسوم الملكي رقم ٢/١٧  
١٤٨٤/١١ بتاريخ ٣٠ شعبان ١٣٧٤  
وعلى المرسوم الملكي الصادر بتاريخ ٣٧٧/٦/٢٨  
وبناءً على قرار مجلس الوزراء رقم ٢ وتاريخ ١٣٧٨/١/٢٥ هـ  
أمرنا بما هو آت

- ١ - يعمل بنظام التقاعد المرافق لهذا من تاريخ نشره ويلغى كل ما يخالفه من أحكام .
- ٢ - على رئيس مجلس الوزراء ووزير المالية تنفيذ أحكام هذا النظام .

(( التوقيع الملكي ))

وأنا نبعث إليكم طي هذا نسخة من ذلك النظام للإحاطة به واعتماده فيما يخصكم وإبلاغه  
الجهات المرتبطة بكم .  
رئيس مجلس الوزراء  
بأمره

صوره لمدير شؤون الموظفين  
صوره للإدارة المالية بالديوان

المملكة العربية السعودية  
ديوان رئاسة مجلس الوزراء

الرقم: ١٨٤٣  
التاريخ: ١٣٧٨/٢/٥  
التوايح: نظام

تعميم

بعث إلينا الديوان العالي مع خطابه  
رقم ٢٧٢/١/٢١ وتاريخ ٢٧٨/١/٢٨  
المرسوم الملكي الكريم الصادر برقم  
٢٧١/١/٢١ وتاريخ ٢٧٨/١/٢٨ الذي  
نصه:

نحن سعود بن عبدالعزيز آل سعود  
ملك المملكة العربية السعودية  
بعد الاطلاع على نظام التقاعد  
الصادر بتاريخ ٢٦٤/٣/١٦ وعلى  
المرسوم الملكي رقم ١٤٨٤/١٩/٢/١٧  
بتاريخ ٢٠ شعبان ١٣٧٤ .

وعلى المرسوم الصادر بتاريخ ٣٧٧/٦/٢٨  
وبناءً على قرار مجلس الوزراء رقم ٢ وتاريخ ١٣٧٨/١/٢٥ هـ  
أمرنا بما هو آت:

- ١ - يعمل بنظام التقاعد المرافق لهذا من تاريخ نشره ويلغى كل ما يخالفه من أحكام.
- ٢ - على رئيس مجلس الوزراء ووزير المالية تنفيذ أحكام هذا النظام.

(( التوقيع الملكي ))

وأنا نبعث إليكم طي هذا نسخة من ذلك النظام للإحاطة به واعتماده فيما يخصكم وإبلاغه الجهات المرتبطة بكم.

رئيس مجلس الوزراء  
بأمره

صورة لمدير شؤون الموظفين  
صورة للإدارة المالية بالديوان

## السؤال المحرج

### عندما

أطلق الناقد علي الراعي مقولته الشهيرة، عن هشاشة المذيع في الإعلام العربي، ووسم المذيعين بذوي الثقافة الهشة، لم يكن الرجل ينطلق من فراغ ولم يكن أسير لحظة انفعالية، فالإعلامي والمذيع الذي وصل الى منصب كبير المذيعين في إذاعة صوت العرب، عرف عن قرب وعن تجربة حية كيف أن الشهرة الإعلامية وضجيج الجمهور، مدعاة للكسل الفكري والثقافي، ومن ثم التقاعس المهني، الذي سيجعل من المذيع بشكل خاص والإعلامي بشكل عام، بوقاً يردد ما يقال، ولا ينفرد بصوته الخاص، أو ثقافته المميزة، وإذا كان هذا هو الحال في زمن الدكتور علي الراعي رحمه الله، الذي نعهده زمن الرواد في الفكر والإعلام والفن والأدب، فماذا نقول عن حال المذيع أو الإعلامي في أيامنا هذه؟ والحقيقة، أنه إذا كانت ثقافة المذيع في تلك الأيام تتسم بالهشاشة، فإنها في أيامنا هذه تتسم بالعدمية، مع ما أتيج للمذيع من مصادر ثرية لم تكن في متناول الجيل القديم، هذه المصادر التي تمكنه من بناء ثقافة مهنية عالية، لكنه بحكم خدر الشهرة وإيماءات العابرين السطحيين، يعتقد أنه ملهم فيما يقول وما يفعل، وهكذا تبقى الهشاشة والعدمية علامة فارقة لأغلب المذيعين، وحتى الصحفيين.

تعلمنا أنه من بدهيات عمل الإعلامي، أن يكون لديه قاعدة معلوماتية للشخصيات العامة والقضايا السياسية والاجتماعية وغيرها، مما يفرضه الحراك الثقافي والاجتماعي، وأن يبحث في كل شأن يتطرق له و ما يستجد في هذا الشأن، وأن يستعد بكل الأسئلة المهنية التي يتطلبها فن المقابلة، من الأسئلة المغلقة الى أسئلة التداعي الى الأسئلة الاستقصائية، ومع ذلك فلا تستغرب أن يسأل مذيع أو صحفي مسؤولاً معروفاً عن منصبه، ولا تعجب إن

سأله عن إسمه، وخذ من هذه الأسئلة السطحية من جنس هذا السؤال المحرج (ماهو انطباعكم ، أو ما رأيكم؟) أو السؤال الذكي الذي ما انفك قاسماً مشتركاً لكل المقابلات (ماذا تقولون بهذه المناسبة؟).

ومع هذا، يتهم الإعلاميون والصحفيون، المسؤولين بالتعالي والغطرسة وعدم احترام الإعلاميين، فبالله عليكم، أي احترام سيكونه المسؤول للمذيع أو للصحفي، و أي اعتبار للمهنية الإعلامية سيأخذه المسؤول في حسبانته، و الإعلاميون على هذا المستوى المتدني من المهنية؟.

قد أكون قاسياً في نقدي لزملائي الإعلاميين، لكن هذه القسوة نابعة من ثقتي بقدرة أي منهم على الارتقاء بمهنيته، و امتلاك أدواته، فالمجال متاح لتحسين الأداء وتعزيز المهارات، ولا عذر للإعلامي النابه في التقاعس والكسل المهني:

( ولم أر في عيوب الناس عيباً

كنقص القادرين على التمام )

همسة أخيرة :

علم الله ما انتقدك إلا

طمعاً أن أراك فوق انتقادي

(أبو ريشة)

” قد أكون قاسياً في نقدي لزملائي الإعلاميين، ولكن هذه القسوة نابعة من ثقتي بقدرة أي منهم على الارتقاء بمهنيته، و امتلاك أدواته، فالمجال متاح لتحسين الأداء وتعزيز المهارات، ولا عذر للإعلامي النابه في التقاعس والكسل المهني

“



عبدالله بن متعب  
السميح \*



مدير عام مركز البحوث د. عبدالمحسن اللحيد:

# مجتمعاتنا العربية تعاني من أمية متأصلة في فهم ضرورة الأبحاث العلمية وأهميتها



أجرى الحوار: عبدالعزيز الهدلق

**أكد** سعادة الدكتور عبد المحسن بن فالح اللحيد، مدير عام مركز الأبحاث في معهد الإدارة العامة، أن لائحة البحث العلمي في المعهد تدعم نشاط الأبحاث وتحفز الباحثين، لأنها تتسم بالشمولية والدقة والموضوعية، وسيكون لها تأثير إيجابي على تلك الأنشطة من الناحيتين، الكمية والنوعية، لإضافتها بعداً آخر لنشاط الأبحاث هو الكراسي البحثية وجوائز التميز البحثي.

جاء ذلك في الحوار الذي أجرته مجلة (التنمية الإدارية) معه، حيث تناول العديد من القضايا المرتبطة بشؤون البحث العلمي ونشاط التأليف والترجمة.

■ هلا تفضلتم بتقديم نبذة عن نشاط الأبحاث في معهد الإدارة العامة، وما هي أبرز إنجازاته؟

يقوم المعهد من خلال نشاط البحوث، بإجراء الأبحاث العلمية وإعداد الدراسات الميدانية التي تخدم أغراض التنمية الإدارية وتساعد في تشخيص وعلاجها القضايا والمشكلات الإدارية في الأجهزة الحكومية لتطوير أدائها، كما يعمل على نشر الفكر الإداري الحديث عن طريق تأليف الكتب وترجمة الإصدارات الأجنبية المتميزة إلى اللغة العربية لإثراء المكتبة العربية .

ولتعزيز نشاط الأبحاث في المعهد، يتم تقديم التسهيلات والاستشارات المنهجية والموضوعية والفنية التي تساعد الباحث على إنجاز بحثه وتقديم الدعم المادي المجزي وفقاً لمعايير موضوعية تعتمد على التقويم العلمي من قبل المحكمين، مما يحفز الباحثين على تقديم عطاء كمي ونوعي بجودة أفضل، بالإضافة إلى ذلك، يقوم المعهد بإصدار دورية «الإدارة العامة»، وهي دورية علمية متخصصة ومحكمة تصدر كل ثلاثة أشهر، وتغني بنشر الفكر الإداري وخدمة التنمية الإدارية في مجالاتها المتنوعة.

ولتحفيز نشاط البحث العلمي في المعهد بشكل أفضل، وفتح آفاق المشاركة للباحثين من داخل المعهد وخارجه في التأليف وإعداد

الأبحاث الميدانية لدراسة القضايا الإدارية في القطاع الحكومي، وتبني نماذج علمية ومعرفية متميزة في حقل الإدارة العامة لتحسين أدائها في بيئة القطاع الحكومي، أقر مجلس إدارة المعهد في ١٤٢٢/٨/٢ هـ لائحة للبحث العلمي، تميزت باهتمامها على كثير من البرامج الداعمة للجوانب البحثية والمزايا المالية التنافسية مقارنة بما هو موجود في الجامعات ومراكز البحث العلمي في المملكة.

ويأتي ضمن إنجازات نشاط الأبحاث بالمعهد، إصدار ما يزيد عن (٤٦٠) عملاً بين تأليف الكتب وترجمتها والأبحاث الميدانية، وأكثر من (١٦٠) عدداً من مجلة «الإدارة العامة».

■ هل تلامس هذه الإنجازات سقف تطلعاتكم في معهد الإدارة العامة عن نشاط الأبحاث؟

مهما كانت الإنجازات فهي دائماً تقل كثيراً عن الطموحات، نعم إنجازات نشاط الأبحاث بالمعهد تفوق أحياناً ما وضع لها في الخطط

## إنجازات المعهد البحثية تفوق ما خطط له سنوياً



## بعض الباحثين يترددون في نشر أبحاثهم بدورية الإدارة العامة لدقة معاييرها وصرامتها

خلال لوائح بحثية وفق معايير وأسس علمية. وقد مرّ تطوير لائحة البحث العلمي في المعهد بعدة مراحل كان آخرها صدور لائحة جديدة في (١٤٢٢/٨/٢هـ)، حيث حرص المسؤولون بدءاً من معالي المدير العام أن تكون اللائحة الجديدة داعمة لنشاط الأبحاث في المعهد ومحفزة للباحثين. وقد اتسمت بالشمولية والدقة والموضوعية. وبالمناسبة فإنها ليست لائحة مكافآت البحث العلمي ولكنها «لائحة البحث العلمي لمعهد الإدارة العامة».

وتتظم اللائحة الجديدة نشاط الأبحاث في المعهد وتحدد علاقة الباحثين به، كما تحدد إجراءات التقدم بإجراء الأبحاث الميدانية أو تأليف الكتب وترجمتها، كما تحدد المكافآت والمحفزات البحثية. إضافة إلى أن اللائحة الجديدة شملت قواعد إنشاء كراسي بحثية بالمعهد وجوائز الباحثين والأبحاث المتميزة. وبطبيعة الحال، فإن شهادتي في اللائحة مجروحة، لكنني اعتقد أنها من بين أفضل اللوائح البحثية المعمول بها في المملكة خاصة ما يتعلق بالحوافز البحثية.

■ إلى أي مدى أسهمت هذه اللائحة في تفعيل نشاط الأبحاث وإقبال الباحثين؟

اللائحة صدرت حديثاً، أي قبل أقل من عام، ولم يتم بعد تطبيقها بشكل كامل، بانتظار صدور القواعد التنفيذية لهذه اللائحة. لكنني أجزم: سيكون لها تأثير إيجابي على نشاط الأبحاث من الناحيتين الكمية والنوعية. إضافة إلى أنها قد أضافت بعداً آخر لنشاط الأبحاث، وهو الكراسي البحثية وجوائز التميز البحثي، وبالتالي فسيكون هناك، إن شاء الله، تطور ملموس في نشاط الأبحاث في معهد الإدارة.

السنوات. لكن يبقى هناك طموح لتحقيق المزيد، ودائماً هناك مجال للتطور وتحقيق ما هو أفضل. لدينا تطلعات ورؤية لأن يكون المعهد متميزاً في بحوث التنمية الإدارية وله مكانة محلية وإقليمية ودولية تتسم بالريادة. ونعمل على أن يساهم نشاط الأبحاث في المعهد في تحقيق أهداف التنمية الإدارية وحل القضايا والمشكلات المرتبطة بها في المملكة والوطن العربي، ونقل المعرفة العالمية وترجمتها ونشرها.

■ كيف ترون الإقبال على النشر في دورية «الإدارة العامة» الصادرة عن مركز الأبحاث بالمعهد؟

دورية الإدارة العامة التي يصدرها المعهد (كل ثلاثة أشهر) منذ أكثر من اثنين وخمسين عاماً، هي دورية علمية متخصصة ومحكمة تعنى بنشر الأعمال العلمية في حقل الإدارة العامة والمعارف الأخرى ذات العلاقة. وقد أخذت مكانة مرموقة، ونالت ثقة الباحثين والمؤلفين في مراكز الأبحاث والمؤسسات التعليمية والأكاديمية لنهجها العلمي الرصين في اختيار أبحاثهم التي يتم نشرها. وبكل صدق، فإننا نلمس حرص الباحثين على النشر فيها، لكن في المقابل هناك ترقب وتفكير من قبلهم قبل التقدم للنشر بالمجلة لمعرفة بدقة معايير الفرز والاختيار التي تقوم عليها سياسة الدورية حيث يتخوفون من عدم قبول بحوثهم ونشرها، وهذا في الواقع هو الصحيح، لأنه كما أشرت، فإن معايير قبول البحوث للنشر في الدورية صارمة وقوية ولا تتشر

فيها إلا الأبحاث التي تتجح في اجتياز تلك المعايير العلمية الصارمة، ولذلك نجد أن الباحثين يختارون بحوثاً أعنى للتقدم بها إلى المجلة. ومع هذا فإن الإقبال على النشر في الدورية ممتاز، بدليل أنها لا تتأخر عن موعد صدورها.

■ هل يمكنكم إعطاء نبذة عن لائحة مكافآت البحث العلمي في المعهد؟

المعهد بصفة عامة يؤمن بالتغيير والتطوير المستمر في جميع نشاطاته وأساليب عمله ونظمه الإدارية. ومنذ إنشائه، يدير نشاطه البحثي من

العلمي وفي تأصيل وجودها الأكاديمي، أن تبادر في تبني خطط بحثية إستراتيجية وتعمل على تهيئة الظروف والبيئات المناسبة للباحثين والأكاديميين للمساهمة في نشاط البحث العلمي في المملكة.

#### ■ كيف ترون حجم نشاط الترجمة في المملكة والوطن العربي؟

ليس لدي أرقام دقيقة حول حجم نشاط الترجمة في المملكة والوطن العربي، ولكنني أستطيع القول بالتأكيد، على أن طلبات الترجمة التي تصلنا في لجنة الأبحاث في معهد الإدارة العامة كثيرة وتزيد يوماً بعد يوم. وإذا أخذنا ذلك كمقياس، أعتقد أن هناك حراكاً ونشاطاً جيداً في هذا المجال إضافة إلى وجود كميات من الكتب المترجمة في المكتبات العربية. وهنا أيضاً أشير إلى دور الجامعات الناشئة في هذا النشاط، وأتمنى أن يحظى موضوع الترجمة باهتمام المسؤولين فيها، خاصة وأن كثيراً من الكتب المترجمة تصلح كمقررات دراسية في بعض التخصصات العلمية والإنسانية في الجامعات، وكما هو معروف، فإن الحضارات الإنسانية مكملت بعضها بعضاً.

#### ■ هل ترى أن الجوائز المخصصة قد ساهمت في زيادة نشاط الترجمة؟

نعم، بكل تأكيد أعتقد أن الجوائز والحوافز المعنوية والمادية تساهم في زيادة حجم نشاط الترجمة وجودته. وهنا أود أن أنوه بجائزة « الملك عبدالله بن عبدالعزيز العالمية للترجمة » التي أخذت صدقاً واسعاً بين الباحثين والأكاديميين على المستوى العربي والعالمي، وأعتقد أنه سيكون لها أثر كبير في تشجيع عملية الترجمة ودفعها ونقل المعرفة العالمية.

#### ■ كيف ترى مستوى رواج الكتاب العلمي في الوطن العربي؟

نحن أمة مثقمة بأننا لا نقرأ، وهذا اتهام لا يخلو من الصحة، بل ربما يكون، وللأسف، حقيقة، لكن الزمن كفى أن يفرض علينا أن نكون قارئين دون أن يكون لنا خيار في ذلك. فالعولمة وانفتاح العالم على بعضه، والتنافس بين الأمم والشعوب، والحاجات الاقتصادية والاجتماعية، وحُب البقاء وضرورة إثبات الوجود بين الأمم، وحتى لا نظل أمة مستضعفة تابعة، علينا أن نغير ما بأنفسنا تجاه العلم والمعرفة وللحاق بالأمم الأخرى، و تبني لغة العصر وثقافتها القائمة على المعرفة والعلم والإنتاج.

#### ■ هل ترى أن معارض الكتب العربية وسائط جيدة لرواج الكتاب العلمي؟

معارض الكتب في العالم العربي نشاط متميز وهذه حقيقة، فهناك الكثير من معارض الكتب السنوية التي تقام في معظم العواصم العربية، وحقت سمعة جيدة وصدى لدى الناشرين والكتاب والقراء، وصارت وسيلة للإعلام والترويج والتعريف بالإصدارات الجديدة، إضافة إلى الأنشطة الثقافية المصاحبة، وأصبحت ظاهرة ثقافية ينتظرها الناس في كل عام. وحتى مع الوسائط الحديثة في الإنترنت والمواقع الإلكترونية لدور النشر والمؤلفين، إلا أن معارض الكتاب ما تزال تحافظ على زخما وتجذب الزائرين بأعداد كبيرة، وهو ما يحدث في معرض الرياض الدولي للكتاب على سبيل المثال، ويعد مؤشراً على الدور الكبير الذي تقوم به معارض الكتاب المختلفة. وأتمنى أن يكون لدينا في المملكة عدد أكبر من معارض الكتب العامة والمتخصصة. ●

#### ■ كيف يمكن توفير بيئة محفزة للبحث العلمي في الجامعات ومراكز الأبحاث؟

هذا السؤال، هو سؤال المليون ريال كما يقال. لكنني أعتقد أن المحفز الأول للبحث العلمي هو الباحث نفسه، فهو من يستطيع توفير بيئة ذاتية يستطيع من خلالها العمل. وهذا هو المنطلق الأول والأساسي في توفير بيئة محفزة للبحث العلمي بصفة عامة وعلى مستوى المجتمع، وأعني بذلك أنه عندما تتوافر القناعة والرغبة والطموح لدى الباحثين أنفسهم، فإنهم يفرضون على الآخرين توفير بيئة محفزة للبحث العلمي.

نعم هنالك عوامل كثيرة خارجة عن مسؤولية الباحثين تساعد على توفير بيئة محفزة، ومنها على سبيل المثال: توفير الأماكن المناسبة والتفرغ العلمي والمساعدة الفنية والإدارية والمحفزات المعنوية والمادية التي هي مسؤولية الجامعات ومراكز الأبحاث، لكن يبقى الحافز الذاتي عاملاً أساسياً. وهناك عامل آخر لا يقل أهمية عن العاملين السابقين وهو قناعة المجتمع وإيمانه بأهمية البحث العلمي ونشر ثقافة البحث والمعرفة بين أفراد، وبالتالي تشجيع الباحثين وتوفير البيئة الاجتماعية المناسبة التي تحفز على البحث العلمي والإبداع والتطوير. لكن، للأسف الشديد، نجد أن مجتمعاتنا العربية تعاني من أزمة متأصلة في فهم ضرورة وأهمية الأبحاث العلمية بل وحاجة الناس والمجتمع إليها.

#### ■ هل يعاني البحث العلمي من إحجام المتخصصين بشكل عام؟

البحث العلمي كنشاط إنساني، شأنه شأن أي نشاط إنساني آخر، يمر بمراحل من الصعود والهبوط، وهذا أمر طبيعي، وهناك فترات يزدهر فيها البحث العلمي ثم تليها فترات ركود أو كساد. ولا أود هنا التأكيد على أن البحث العلمي في بلادنا يعاني من إحجام المتخصصين لكن ربما يحتاج إلى مزيد من الجهود سواء كان على مستوى الباحثين أو المؤسسات العلمية والبحثية، لكن هناك نشاط بحثي لا بأس به يمارس في الجامعات ومراكز الأبحاث خاصة الجامعات الجديدة، التي تحتاج إلى دعم مكانتها العلمية وتأصيل وجودها من خلال البحث العلمي المتميز.

#### ■ ما تقييمكم لمخرجات البحث العلمي في الجامعات ومراكز الأبحاث في المملكة؟

ليس من حقي تقييم مخرجات البحث العلمي في الجامعات ومراكز الأبحاث في المملكة، وكل ما أستطيع قوله في هذا الصدد أن مجالات البحث العلمي واسعة وتستوعب كما كبيرا من الأفكار والإبداعات والعطاءات المتجددة، كما أن المملكة العربية السعودية بحجمها الجغرافي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي، لديها مساحات بحثية متعددة وواسعة في جميع المجالات التطبيقية والاقتصادية والإدارية والقانونية والاجتماعية والبيئية وغيرها. وهناك كثير من الموضوعات والقضايا على كل المستويات تحتاج إلى كثير من الأبحاث والدراسات. بل إن هناك مجالات لم يتم البحث فيها على الإطلاق، واعتقد أنها فرصة كبيرة للجامعات الناشئة على وجه الخصوص، التي أجزم أن لديها الرغبة والطموح في التأسيس



# القيادة التحويلية والأسطورة أياكوكا



أ. مجدي مبارك \*

النهائي الذي يسعى لتحقيقه، وإيصال الرؤية إلى التابعين بطريقة عاطفية ومقنعة وواضحة، تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها.

- إحداث تغيرات جوهرية ونوعية على مستويات عدة منها: المستوى الإداري، والتنظيمي، والثقافي، وأيضاً التغيير على مستوى إستراتيجية المؤسسة ورسالتها.
- الاهتمام بالقيم والثقافة والمبادئ من أجل التغيير من خلال تكوين ثقافة جديدة تتناسب مع رؤية المنظمة وأهدافها لكي تستعيد حيويتها.
- الاهتمام بتنمية الفرد والمؤسسة من خلال إيجاد أنظمة موارد بشرية تحوي الأفراد العاملين وتؤهلهم وتنميهم وتطورهم وتقدرهم وتكافئهم على الأداء.
- نقل واقع المؤسسة وتحويله إلى واقع مختلف من خلال تطبيق الرؤية وتحويلها إلى واقع، وترجمة الرسالة إلى عمل، وتحويل الفلسفة إلى ممارسة، ومشاركة القائد الأتباع في الواقع والعمل والممارسة.

وهنا يمكن لمديري منظمات الأعمال السعودية الاستفادة من القيادة التحويلية لتحويل منظماتهم والسير بها نحو إستراتيجيات ونماذج ومداخل جديدة للأعمال لتستعيد حيويتها، وتساعدها على تطوير رؤية لما يمكن أن تكون عليه مستقبلاً، وتعبئة المنظمة وشحنها لتمثل الرؤية الجديدة وتعمل على تحقيقها، وترسيخ التغيرات التي تحدث على المستوى الثقافي والإداري والتنظيمي لمنظماتهم. ●

يمكن لمديري منظمات الأعمال السعودية الاستفادة من القيادة التحويلية لتحويل منظماتهم والسير بها نحو إستراتيجيات ونماذج ومداخل جديدة للأعمال لتستعيد حيويتها، وتساعدها على تطوير رؤية لما يمكن أن تكون عليه مستقبلاً

**تعد** القيادة التحويلية - Transformational Leadership (من النماذج الحديثة في القيادة التي برزت في ثمانينيات القرن الماضي، وتحديداً من دراسات بيرنز (Burns)، وهي مستوى متطور عن القيادة السحرية (Charismatic Leadership) التي تركز على السمات الشخصية لدى القائد وتأثيرها على الأتباع، وسميت بالتحويلية لأن القادة في هذا النوع يعملون على تحويل الأفراد والمؤسسات إلى مستويات أعلى في الإنتاجية وأرقى في الكفاءة؛ حيث تركز على المؤسسة من خلال رؤية شاملة وبعيدة المدى. فترى القادة التحويليين يلجأون إلى ما يتمتعون به من رؤية وقيم وأفكار مشتركة، وثقة وتعاون واحترام وتشاور مع الآخرين، وكاريزما (Charisma) وإلهام (Inspire) وقدرة على التغيير؛ من أجل تحقيق أهداف مشتركة. وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن القيادة التحويلية لها علاقة إيجابية مع إشباع حاجات العاملين ورغبتهم وتحسين أدائهم في بيئة العمل.

ومن أبرز الأمثلة على القادة التحويليين وأكثرها إثارة في عالم الأعمال، الأسطورة (لي أياكوكا Lee Iacocca)، مدير شركة كرايسلر مطلع أوائل الثمانينيات من القرن المنصرم، الذي يعد من أشهر رجال الأعمال على مستوى العالم، وأفضل مدير تنفيذي (CEO) في تاريخ الولايات الأمريكية المتحدة؛ فقد وفر القيادة اللازمة لنقل شركة كرايسلر من حالة الإفلاس إلى تحقيق الأرباح؛ حيث طرح رؤية للنجاح، وشحن الموظفين ذوي المراكز الحساسة لوضع هذه الرؤية موضع التنفيذ، في الوقت نفسه خفض القوة العاملة بمقدار ٦٠ ألف موظف. ونتيجة لقيادة (أياكوكا) فإن شركة كرايسلر حققت بحلول عام (١٩٨٤) أرباحاً قياسية، رفعت بشدة من معنويات الموظفين، وساعدتهم على توليد إحساس بأن عملهم ذو معنى.

وتتضح من حالة أياكوكا أهم خصائص القيادة التحويلية وهي:

- الرؤية المستقبلية الثاقبة: وهي المسؤولية الأساسية للقائد التحويلي من خلال تحديد الرؤية أو وضع الصورة للمستقبل المنشود، والهدف

أكثر من (٥٢٩) ألف متقاعد  
يستلمون أكثر من (٣٨) مليون ريال سنوياً :

## ٣٤ ألف موظف انضموا لركب التقاعد اعتباراً من (١/٧/١٤٣٣هـ)

تقرير : عبدالعزيز الهدلق

**انضم** إلى ركب المتقاعدين قرابة (٣٤) ألف متقاعداً ومتقاعدة، اعتباراً من (١/٧/١٤٣٣هـ) . وهو الموعد السنوي الثابت لإحالة موظفي الدولة الذين يبلغون السن النظامية (٦٠) عاماً للتقاعد . وقد تجاوز عدد المتقاعدين في المملكة (٥٢٩) ألف متقاعداً منذ إنشاء المؤسسة العامة للتقاعد عام ١٣٧٨هـ حتى نهاية العام المالي (١٤٣٢/١٤٣٣هـ - ٢٠١١م) وقد شكل عدد المتقاعدين الذكور (٩٣٪) من إجمالي عدد المتقاعدين، كما بلغ عدد المتقاعدات من الإناث ما يقارب (٣٦) ألف متقاعدة .

التأمينات الاجتماعية وتم ضم خدماتهم الخاضعة لنظام التأمينات الاجتماعية إلى خدماتهم الخاضعة لنظام التقاعد، فقد بلغ عددهم بنهاية العام ١٤٣٢/١٤٣٣هـ (٢٠١١م) (٩٠.٨١١) شخصاً، منهم (٧.٧٩٥) أحيلوا للتقاعد واستفادوا من نظام تبادل المنافع . كما بلغ عدد المواطنين السعوديين المستفيدين من نظام مد الحماية التأمينية لمواطني دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية العاملين في أي دولة عضو في المجلس غير دولهم في نهاية العام (٢٠١١م) (٣.٢٠٤) سعودياً - أغلبيهم يعملون في دولة الكويت الشقيقة - وتشكل نسبة من يعمل فيها حوالي (٨٨٪) .

### المؤسسة العامة للتقاعد

بتاريخ (١٢/٣٠/١٤٢٣هـ) صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٢٧٧) بتحويل مصلحة معاشات التقاعد التي أنشئت عام (١٣٧٨هـ) إلى مؤسسة عامة، وبموجب المادة الثانية من تنظيم المؤسسة الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (٣) وتاريخ ١/٣/١٤٢٥هـ تتمتع المؤسسة بالشخصية الاعتبارية العامة والاستقلال

متقاعداً يمثلون (٧٦٪) من إجمالي عدد المتقاعدين، بزيادة (٣،٨) متقاعداً عن العام المالي ١٤٣١/١٤٣٢هـ - ٢٠١٠م، أما إجمالي عدد المتقاعدين المتوفين فقد بلغ نهاية العام المالي ١٤٣٢/١٤٣٣هـ - ٢٠١١م (١٢٥.٩٩٣) متقاعداً، يمثلون (٢٤٪) من إجمالي عدد المتقاعدين بزيادة قدرها (٤،٧٪)، وبلغ عدد المتقاعدين الذين وصلوا سن التقاعد النظامية (٢٥١،٤٢٩) متقاعداً من إجمالي عدد المتقاعدين الأحياء البالغ عددهم (٤٠٢،٢٤٤) متقاعداً، ويشكلون (٦٢،٤٪)، في حين بلغت نسبة المتقاعدين ميكراً (٣٠،٥٪)، وشكل عدد المتقاعدين بسبب العجز (٧،١٪) . أما المستفيدين من أصحاب المكافآت لمرة واحدة فقد بلغ العدد نهاية عام ١٤٣٢/١٤٣٣هـ - (٢٠١١م) (١٦٩،٣٩٨) مستفيداً بزيادة (٠،٨٪) . كما بلغ عدد المستفيدين من أسرة المتقاعد أو الموظف المتوفى (٣٥٩،٣٤٦) مستفيداً بزيادة (٥،٣٪) عن العام الماضي .

أما المستفيدين من نظام تبادل المنافع بين نظامي التقاعد المدني والعسكري ونظام

وبلغ ما تم إنفاقه على المتقاعدين والمستفيدين من نظام التقاعد منذ إنشاء المؤسسة العامة للتقاعد حتى نهاية العام المالي ١٤٣٢/١٤٣٣هـ (٢٠١١م) (٣٥١،١) مليار ريالاً، صرف منها خلال العام ١٤٣٢/١٤٣٣هـ (٢٠١١م) مبلغ (٣٨،٥٩٩) مليون ريالاً مقارنة بمبلغ (٣٧،٦٧١) مليون ريال عام ١٤٣١/١٤٣٢هـ (٢٠١٠م) بزيادة قدرها (٩٢٨) مليون ريالاً بنسبة (٢،٤٪) .

وبلغ عدد المتقاعدين منذ صدور نظام التقاعد عام (١٣٦٤هـ) حتى نهاية العام المالي ١٤٣٢/١٤٣٣هـ (٢٠١١م) (٥٢٩،٢٣٧) متقاعداً منهم (٤٩٢،٣٤٩) من الذكور شكلوا (٩٣٪) من إجمالي عدد المتقاعدين بزيادة قدرها (٧٪) عن العام المالي ١٤٣١/١٤٣٢هـ (٢٠١٠م)، فيما بلغ عدد المتقاعدات من الإناث (٣٦،٨٨٨) متقاعدة بنسبة (٧٪) من إجمالي عدد المتقاعدين بزيادة قدرها (٤،٨٠٤) متقاعدة بنسبة (١٤،٩٪) عن العام المالي ١٤٣١/١٤٣٢هـ (٢٠١٠م) .

وقد شكل عدد المتقاعدين الأحياء نهاية العام المالي ١٤٣٢/١٤٣٣هـ (٢٠١١م) (٤٠٣،٢٤٤)

## الوحدة والاكتئاب والقلق أبرز ما يواجهه الموظف بعد التقاعد

(٣٠٪) تقاعدوا مبكراً،  
و(٢٤٪) من المتقاعدين أموات

الفصل بقرار من مجلس الوزراء أو بأمر سام بغير سبب تأديبي، يستحق معاشاً متى بلغت مدة خدمته خمس عشرة سنة على الأقل. ٦. المحال للتقاعد بناءً على طلبه ولديه خدمة محسوبة في التقاعد لا تقل مدتها عن ٢٠ سنة، شرط موافقة الجهة التي تملك حق تعيينه، يستحق معاشاً بقدر خدمته ويتم تسوية المعاش التقاعدي بنسبة جزء من أربعين جزء من آخر راتب عند نهاية الخدمة كما يلي:  
الراتب الأساسي × عدد سنوات الخدمة / ٤٠ = المعاش المستحق

### استحقاق المعاش التقاعدي للموظف العسكري

يستحق العسكري معاشاً عند نهاية خدمته في الحالات التالية:-  
١. الإحالة لبلوغه السن المحددة على التقاعد بشرط إكمال سنة التجربة.  
٢. من انتهت خدمته ولديه خدمة فعلية عسكرية محسوبة لا تقل عن ثمانية عشر عاماً أو بلغت خدمته الفعلية العسكرية والمدنية عشرين عاماً بحيث لا تقل الخدمة الفعلية عن ثماني سنوات.  
٣. من أكمل خمسة وخمسين عاماً.  
٤. المحال على التقاعد المبكر بناءً على طلبه ولديه خدمة لا تقل عن خمسة عشر عاماً منها ثماني سنوات خدمة عسكرية.  
٥. من أنهت خدمته لمصلحة العمل وفقاً لأنظمة الخدمة العسكرية ولديه خدمة لا تقل عن خمسة عشر عاماً بحيث لا تقل الخدمة الفعلية العسكرية عن ثماني سنوات شرط ألا يكون إنهاء الخدمة بسبب الغياب أو الحكم التأديبي أو إنهاء خدمته بقوة النظام لارتكابه جريمة جنائية.  
٦. يسوى معاش المتوفى (بدون سبب العمل) أو من أنهت خدمته لعدم اللياقة الطبية على



## المتقاعد يحتاج إلى برامج تشعره بامتنان المجتمع واعترازه بما قدمه خلال فترة عمله

الموظفين السعوديين "المدنيين والعسكريين" ممن يشغلون مراتب في الميزانية العامة للدولة أو ميزانيات الهيئات العامة التي ينص نظامها على خضوع منسوبيها لنظام التقاعد.

### استحقاق المعاش التقاعدي للموظف المدني

يستحق الموظف معاشاً عند نهاية خدمته في الحالات التالية :  
١. المحال للتقاعد لبلوغه سن الستين، ويستحق معاشاً مهما تكن مدة خدمته.  
٢. المتوفى، والمفصول بسبب عجزه عن العمل بصورة قطعية، يستحق معاشاً مهما تكن مدة الخدمة بنسبة (٤٠٪) من آخر راتب تقاضاه عند الوفاة أو العجز أو المعاش المستحق عن مدة خدمته الفعلية، أيهما أكبر.  
٣. المتوفى، أو العاجز أثناء العمل وبسببه يستحق معاشاً بنسبة (٨٠٪) من آخر راتب تقاضاه أو عن مدة الخدمة، أيهما أكبر.  
٤. من انتهت خدمته لأي سبب كان ولديه خدمة (٢٥) سنة فصاعداً.  
٥. من انتهت خدمته بسبب إلغاء الوظيفة أو

الإداري والمالي وميزانية مستقلة، وترتبط إدارياً بوزير المالية رئيس مجلس إدارتها. والهدف من إنشاء المؤسسة العامة للتقاعد، هو إدارة جميع شؤون التقاعد في المملكة العربية السعودية. وتقوم المؤسسة بتطبيق جميع أنظمة التقاعد المدنية والعسكرية منذ أول نظام صدر في عام ١٣٦٤هـ وحتى اليوم. وتقدم المؤسسة العامة للتقاعد خدماتها للمتقاعدين عبر (٥١) فرعاً ومكتباً في جميع محافظات المملكة ومناطقها.  
وكان أول نظام للتقاعد في المملكة العربية السعودية صدر عام (١٣٦٤هـ) ويغطي هذا النظام ونظام التقاعد لعام (١٣٧٨هـ) الخدمات المدنية والعسكرية، في حين انفرد كل نظام من أنظمة التقاعد الصادرة بعد ذلك بمعالجة خدمات أخرى.  
وهذه الأنظمة في مجملها تشمل فقط





وفقدان الأدوار الاجتماعية، وعدم القدرة على التوافق الاجتماعي مع المرحلة العمرية الجديدة.

ويصاحب التقاعد انخفاض الدخل، وإنفاق الجزء الأكبر من الدخل على العلاج والدواء، والإحساس بالعجز عن تلبية مطالب الأسرة.

### بعض الحلول

وجود المشكلات السابقة لا يعني الاستسلام، وعدم تدخل المجتمع للإسهام في إيجاد حلول لها، خصوصاً أن التقاعد يكون قد أدى ما عليه من واجبات تجاه هذا المجتمع، وهو في أمس الحاجة إلى الإحساس بامتنان المجتمع له والاعتزاز بما قدم، فلا بد من بذل الجهد عبر الجهات المعنية لفهم طبيعة مرحلة التقاعد، وما يتصل بها من تعقيدات ومشكلات من أجل التعامل معها بما يعيد التوازن النفسي للمتقاعد عبر برامج وقائية تقي من أزمة التقاعد المفاجئ وتجعلها عملية تدريجية، كما ينبغي الاستفادة من خبرات المتقاعد، وطاقاته، والعمل على إشعاره أنه قادر على العطاء والإبداع، ويتطلب ذلك وجود فريق مختص قادر على فهم أبعاد مرحلة التقاعد، ورسم البرامج المناسبة لها، بما يقلل من المشكلات، ويضمن استمرار تفاعل المتقاعد مع المجتمع من حوله. ●

«مصادر ومراجع:

(المؤسسة العامة للتقاعد - الموقع الإلكتروني).

(رؤاد الأعمال)

**الواقعيون:** هم من يتقبلون التقاعد على أنه من سنن الحياة، مما يتطلب التكيف معه، والتفكير في المرحلة بموضوعية، وإيجاد دوافع جديدة للاستمرار في العطاء.

**الباحثون عن الراحة:** يطلق عليهم أصحاب المقعد الهزاز، وهم من يجدون في التقاعد فرصة للراحة والاسترخاء، والبعد عن أجواء العمل والتزاماته.

**المستمعون بالعمل:** يطلق عليهم أصحاب الدروع، وهؤلاء يرفضون الراحة، ويوجدون لأنفسهم عملاً يستغرقون فيه.

**الغاضبون:** هؤلاء يرفضون الواقع، ولا يعترفون بتقدم العمر، ويعيشون أزمة حقيقية بسبب عدم تكيفهم مع الواقع الجديد، وهم يلقون باللائمة على الآخرين.

**الكارهون للذات:** هؤلاء يجلدون الذات، ويكرهون أنفسهم، ولا يشعرون بأي سبب للسعادة.

### متاعب التقاعد

ومن المشكلات النفسية التي يعانيها بعض المتقاعدين، خصوصاً من الفئتين الأخيرتين الحزن الدائم، لعدم التفاعل مع الآخرين، والشعور بالذنب والوحدة، والاكتئاب والقلق، وقد يصاحب المتقاعد ببعض الأمراض، كالعته وذهان الشيخوخة والخرف.

وقد يعاني أيضاً بالفتور وازدياد المرض، وانخفاض القدرات العقلية، وانخفاض أداء بعض الحواس.

كما يشعر بعض المتقاعدين بالاغتراب،

أساس (٧٠٪) من راتبه الأخير، أو على أساس خدمته المستحقة أيهما أصح له .

٧. من يصاب بعجز جزئي أثناء العمل، يستحق معاشاً نسبته (٨٠٪) من راتبه الأخير أو على أساس خدمته المستحقة أيهما أصح له .

٨. المتوفى أثناء العمل، يستحق معاشاً كاملاً على أساس راتبه الأخير الذي يتقاضاه.

٩. من يصاب من العسكريين بعجز كلي بسبب العمليات الحربية أو بسبب الأسر يستحق معاشاً على أساس راتب أعلى درجة من في سلم الرواتب للمرتبة التي تلو مرتبته مباشرة . أما إذا كانت الإصابة قد أحدثت عجزاً جزئياً أوجب ترك الخدمة العسكرية فيمنح أربعة أخماس الراتب .

ويتم تسوية المعاش التقاعدي بنسبة جزء من (٣٥) جزءً من آخر راتب عند نهاية الخدمة كما يلي :

الراتب الأساسي الأخير X عدد سنوات الخدمة/ ٣٥ = المعاش المستحق

### مشكلات اجتماعية ونفسية

ويرتبط بالتقاعد كثير من المشكلات الاجتماعية والنفسية، بسبب شعور المتقاعد بفقدان القيم الاجتماعية والمزايا التي كان يحصل عليها عندما كان على رأس العمل، وتزداد هذه المشكلات إذا كان المتقاعد في منصب كبير له بريقه ومزاياه المادية والمعنوية . وقسم العلماء المتقاعدين إلى فئات خمس، هي:

أحمد بن سعود  
العقيل \*

## الحياة تفاوض .. !

### يكن

مفهوم التفاوض في جانبي الأخذ والعطاء، ويعد من العلوم التي تمتاز فيها علوم الاجتماع، واللغويات، وعلم النفس، والإدارة، والعلوم السياسية، والعلاقات الدولية، ويتصل التفاوض بقضايا الإنسان الحيوية لإيجاد نوع من التفاهم بين البشر سواء كان على مستوى الأفراد أو المؤسسات أو الدول .

ويرمي التفاوض كذلك، إلى وضع حد لسوء التفاهم وتجنب الفرد ويلات التصادم والصراع مع غيره، اعتماداً على ما قد يكون بينهما من أرضية مشتركة، وفي واقعنا المعاصر، أصبح من الضروري تحقيق الحد الأدنى من التفاهم في ظل الاعتراف بوجود مصالح مشتركة يقتضي العمل على تعميق ما يمكن تعريفه بثقافة التفاوض، التي تشتمل على وضع تصور نظري لماهية التفاوض، وتحديد وسائله وأساليبه وإستراتيجياته، مع اتباع الوسائل الممكنة لتنمية مهارات التفاوض في المجتمع، من منطلق تعارض مصالح البشر، و من الضروري السعي إلى تحويل هذا التعارض إلى تفاهم على قواسم ومصالح مشتركة، يمكن أن تتحقق من خلال تنازلات تقدمها الأطراف المعنية. وفي ظل هذا التقارب بين دول العالم والثورة المعلوماتية، التي أحالت العالم إلى قرية صغيرة، يعرف كل من فيها دقائق حياة من يعيشون معه، فإنه أصبح من الواجب حل كل ما قد ينشأ من صراع بين الدول والأفراد والمؤسسات بالطرق الدبلوماسية، التي من أهم أشكالها عملية التفاوض، إذ أن اللجوء إلى استخدام القوة لفض المنازعات، أصبح يندرج بكثير من الويلات لأطراف النزاع، بل يمتد أثره إلى أطراف أخرى لا علاقة لها بهذا النزاع، أضف إلى ذلك، أن القانون الدولي يحظر استخدام القوة في العلاقات الدولية، حيث تبلور في السنوات الأخيرة ما يعرف بالشرعية

الدولية، التي تردع مثل هذا الفعل وتجرمه في ضوء مصالح الدول الكبرى .

وفي هذا السياق، ليس ثمة شيء أروع من أن نتطرق إلى أهم عملية تفاوضية على مدى تاريخ البشرية، التي على ضوئها تحددت ملامح الدولة الإسلامية، وهذه العملية هي تفاوض الحديبية أو ما يطلق عليه صلح الحديبية، حيث إن في نبينا صلوات ربي وسلامه عليه المثل الأعلى في ذلك، وقد ذكرت جميع مدارس الإدارة هذه العملية التفاوضية على أنها الأشهر في المفاوضات البشرية على مدى التاريخ، ولوعدنا إلى سيرة النبي المصطفى صلى الله عليه وسلم، لوجدنا في قصة صلح الحديبية مثلاً رائعاً في فن التفاوض الذي يرتقي بالإسلام لأعلى القمم، فقد تنازل صلى الله عليه وسلم عن صيغة البسملة، وعن وصفه برسول الله، إضافة إلى بعض بنود الصلح التي في ظاهرها إجحاف وظلم في حق المسلمين، لكنها آلت إلى نصر ورفعته وتمكين للإسلام والمسلمين. وقد وصف الله تعالى هذا الصلح في القرآن بقوله تعالى (إنا فتحنا لك فتحاً مبيناً) .

ودخل في الإسلام أضعاف، وبسبب حكمة النبي وتواضعه، نصره الله، وكان له الفتح، فلنرجع إلى سنته المطهرة، ولنقرأ سيرته العطرة، لنتعلم فن التفاوض الذي افتقدناه في مجالات كثيرة من حياتنا. ●

يرمي التفاوض إلى وضع حد لسوء التفاهم وتجنب الفرد ويلات التصادم والصراع مع غيره، اعتماداً على ما قد يكون بينهما من أرضية مشتركة، وفي واقعنا المعاصر، أصبح من الضروري تحقيق الحد الأدنى من التفاهم في ظل الاعتراف بوجود مصالح مشتركة يقتضي العمل على تعميق ما يمكن تعريفه بثقافة التفاوض

## تستهدف خريجي الثانوية العامة والجامعة:

البرامج الإعدادية  
بالمعهد وتتميز المخرجات

تقرير : عبد العزيز الهدلق

**تعد** البرامج الإعدادية التي ينفذها المعهد إحدى نشاطات التدريب الرئيسية، تهدف إلى توفير قوى عاملة وطنية مدربة ومؤهلة للعمل على سد النقص في الكفاءات الوطنية المتخصصة في الأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص، من خلال تأهيل حملة شهادتي الثانوية والجامعة. وتتراوح مدة الدراسة من سنتين إلى سنتين ونصف السنة. وفي الوقت الحالي ينفذ المعهد (١٧) برنامجاً إعدادياً، منها خمسة برامج لخريجي المرحلة الجامعية، و(١٢) برنامجاً لحملة الشهادة الثانوية.

خاص بمصلحة الزكاة والدخل، وبرنامج الأنظمة الجزائية (جامعي) خاص بهيئة التحقيق والادعاء العام، وبرنامج أنظمة وإجراءات الأحوال المدنية (جامعي) خاص بالإدارة العامة للأحوال المدنية، وبرنامج الإدارة الجمركية (جامعي) خاص بمصلحة الجمارك، وبرنامج الرقابة الجمركية (ثانوي) خاص بمصلحة الجمارك، وبرنامج الملازمين القضائيين (جامعي) خاص بديوان المظالم.

ويحرص المعهد على توافق برامج الإعدادية مع احتياجات سوق العمل، حيث تتولى إدارة تصميم البرامج وتطويرها، مراجعة خطط البرامج الإعدادية وتدقيقها للتأكد من جودتها واستيفائها للمعايير الفنية ومتطلباتها التي يجب مراعاتها في عمليات إعداد الحقائق التدريبية وتصميمها وتطويرها. كما تقوم الإدارة بإعداد الأدلة الفنية لتلك العمليات. ويسعى المعهد أن تكون برامجه ملبية للاحتياجات الفعلية لسوق العمل، كما يحرص على تقديم برامجه وفق أحدث النظم العصرية والأساليب في مجال التدريب. ومن أجل ذلك يقوم الخبراء والمتخصصون في المعهد بزيارات متعددة للدول المتقدمة في مجال التدريب والتطوير الإداري في آسيا وأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، بهدف الاطلاع على تجاربها والاستفادة من خبراتها. كما تخضع البرامج الإعدادية لتقويم مستمر

وبلغ عدد الخريجين والخريجات في هذه البرامج، منذ تنفيذ أول برنامج في العام ١٣٩١ / ١٣٩٢ هـ، حتى نهاية العام التدريبي ١٤٢٢ / ١٤٢٣ هـ، أكثر من ثلاثين ألف خريج وخريجة.

ويعمل معهد الإدارة العامة على تلبية احتياجات الأجهزة الحكومية من الكفاءات الوطنية الشابة المؤهلة في المجالات التي تحتاجها من خلال برامج إعدادية خاصة. وفي العام التدريبي المنصرم ١٤٢٢ / ١٤٢٣ هـ، تخرج (٧٣) من دارسي البرامج الإعدادية الخاصة، منهم (٢٥) دارساً من حملة الشهادة الجامعية في برنامج الأنظمة الجزائية الخاص بهيئة التحقيق والادعاء العام، كما تخرج (٤٨) دارساً من حملة الشهادة الثانوية في برنامج كتاب الضبط الخاص بهيئة التحقيق والادعاء العام.

وينفذ المعهد في الوقت الحالي عدداً من البرامج هي : الأعمال الجمركية التنفيذية (جامعي) خاص بمصلحة الجمارك، والرقابة الجمركية (ثانوي) خاص بمصلحة الجمارك، والأنظمة الجزائية (جامعي) خاص بهيئة التحقيق والادعاء العام، وكتاب الضبط (ثانوي) خاص بهيئة التحقيق والادعاء العام. وفي خلال العام التدريبي القادم سوف ينفذ المعهد، بمشيئة الله، ستة برامج إعدادية خاصة هي: الزكاة والضريبة (جامعي)

لمعرفة مدى حاجة سوق العمل لخريجيهما، ويتم إيقاف أي برنامج يرى المعهد أنه حقق الاكتفاء من الأيدي العاملة الوطنية المؤهلة، كما يتم استحداث برامج جديدة وفقاً لاحتياج سوق العمل ومتطلباته. كما أن الدارس في البرامج الإعدادية بمعهد الإدارة العامة لا يتلقى علوماً ومعارف فقط، لكنه يكتسب مهارات جديدة، إضافة إلى حرص المعهد على إكساب دارسيه مفاهيم وقيم العمل قبل تخرجهم، مما يجعلهم ينخرطون في سوق العمل مباشرة دون الحاجة إلى تدريب أو تأهيل إضافي.

وإيماناً من المعهد بأهمية مخرجات هذه البرامج الإعدادية، ينظم فعاليات يوم الخريج والوظيفة حيث يتسلم الخريجون شهادات التفوق من راعي الحفل، كما تقدم لهم العروض الوظيفية من شركات القطاع الخاص ومؤسساته، ومن الهيئات الحكومية والأهلية بما يفوق عدد الخريجين والخريجات، وكثير





الإعلام، علم الاجتماع، علم النفس، الاقتصاد الزراعي. بتقدير جيد. واجتياز المقابلة الشخصية، واختبار القبول. وتبلغ مدة البرنامج سنتان ونصف، منها سنة لغة إنجليزية وثمانية أسابيع للتدريب الميداني.

- برنامج "إدارة الموارد البشرية" ويشترط للقبول فيه الحصول على مؤهل جامعي في أحد التخصصات التالية: الإدارة العامة، إدارة الأعمال، الأنظمة. بتقدير جيد. واجتياز المقابلة الشخصية. وتبلغ مدة البرنامج سنتان دراسيتان، منها سنة لغة إنجليزية، وثمانية أسابيع للتدريب الميداني.
- ويمنح المعهد الملتحقين بهذه البرامج مكافأة شهرية مقدارها (١٥٠٠) ريال، كما يوفر السكن للدارسين (العزاب) من خارج مدينة التدريب. ويمنح الدارس الذي يجتاز البرنامج بنجاح شهادة - دبلوم عالي في التخصص.

إدارية) بتقدير جيد على الأقل، واجتياز المقابلة الشخصية. وتبلغ مدة البرنامج سنتان، منها (سنة لغة إنجليزية) وثمانية أسابيع تدريب عملي.

- برنامج "دراسات الأنظمة"، ويشترط للقبول فيه الحصول على مؤهل جامعي في تخصص (الشريعة، القضاء) بتقدير جيد جداً على الأقل. واجتياز المقابلة الشخصية، وتبلغ مدة البرنامج سنتان.
- برنامج "الرقابة المالية"، ويشترط للقبول فيه الحصول على مؤهل جامعي في تخصص (المحاسبة) بتقدير جيد على الأقل. واجتياز المقابلة الشخصية. وتبلغ مدة البرنامج سنتان يتخللها تدريب ميداني لمدة (٩) أسابيع.
- برنامج "إدارة التسويق" ويشترط للقبول فيه الحصول على مؤهل جامعي في أحد التخصصات التالية: علوم إدارية، إدارة أعمال، علوم الحاسب الآلي، الهندسة،

من هؤلاء يتلقى عروضاً وظيفية وهو ما يزال في طور التدريب، ويرم العقود الوظيفية حرصاً من هذه الشركات والمؤسسات والبنوك على الظفر بهذه المجموعة من الخريجين والفوز بهم وضمان عدم توجههم لجهات أخرى، وهو ما يعود لسمعة المعهد وخريجيه المعروف عنهم بالانضباط والدقة في العمل والإنتاجية وإجادة مهارات إضافية كالتحدث باللغة الإنجليزية.

وفيما يلي استعراض للبرامج الإعدادية التي يقدمها المعهد لخريجي الثانوية العامة والجامعات:

**البرامج الإعدادية العامة الموجهة لخريجي الجامعات:**

- برنامج "إدارة التمويل والاستثمار"، ويشترط للقبول فيه الحصول على مؤهل جامعي في تخصص (إدارة الأعمال، الإدارة الصناعية، المحاسبة، الاقتصاد، التسويق، أساليب كمية، نظم معلومات



يعمل معهد الإدارة العامة  
على تلبية احتياجات الأجهزة  
الحكومية من الكفاءات الوطنية  
الشابة المؤهلة في المجالات  
التي تحتاجها من خلال برامج  
إعدادية خاصة

باللغة الإنجليزية بمستوى مبتدئ، وأن  
يجتاز اختبار القبول. وتبلغ مدة البرنامج  
ثلاثة فصول دراسية مدة كل فصل (١٧)

وأن يجتاز اختبار القبول. وتبلغ مدة  
البرنامج سنتان دراسيتان موزعتان على  
أربعة فصول دراسية، مدة كل فصل سبعة  
عشر أسبوعاً.  
• برنامج "إدارة المعلومات"، ويشترط للقبول  
فيه أن يكون المتقدم حاصلاً على شهادة  
الثانوية العامة وما يعادلها بتقدير لا يقل  
عن جيد. وأن يمتلك مهارة القراءة والكتابة

البرامج الإعدادية العامة الموجهة  
لخريجي الثانوية العامة :  
• برنامج "الإحصاء التطبيقي"، ويشترط  
للقبول فيه أن يكون المتقدم حاصلاً على  
شهادة الثانوية العامة - القسم العلمي أو  
ما يعادلها بتقدير جيد على الأقل، ويتقدير  
جيد جداً على الأقل في مادة الرياضيات.





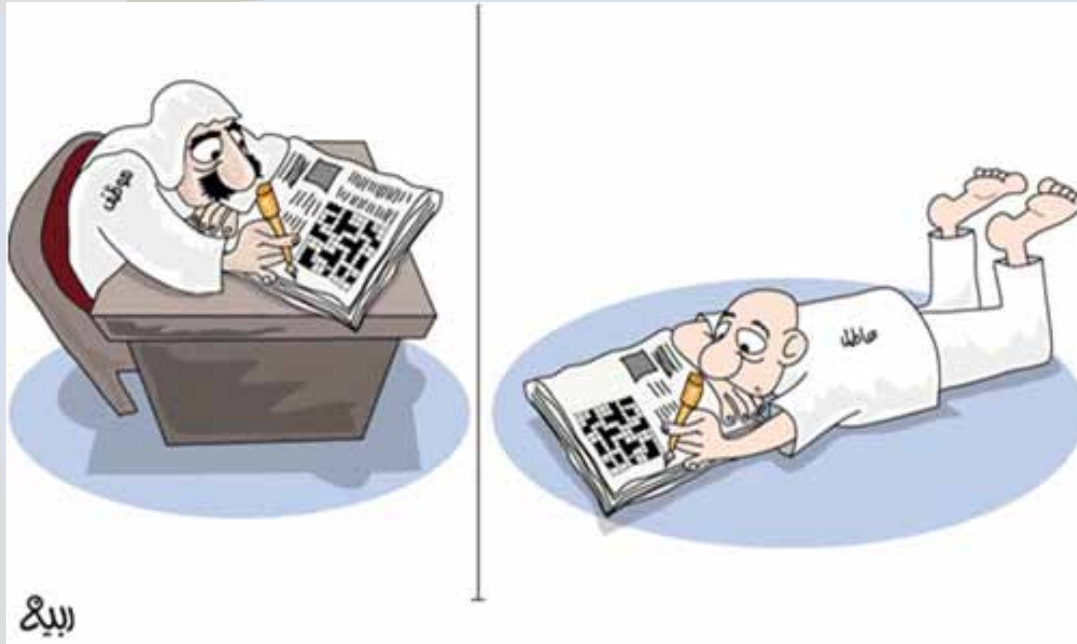
- برنامج "السكرتير التنفيذي"، ويشترط للقبول فيه أن يكون المتقدم حاصلًا على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها بتقدير لا يقل عن جيد، وأن يجتاز اختبار القبول، واجتياز المقابلة الشخصية، وتبلغ مدة البرنامج سنتان ونصف منها (سنة) لدراسة اللغة الإنجليزية.
- برنامج "برمجة الحاسب الآلي"، ويشترط للقبول فيه أن يكون المتقدم حاصلًا على شهادة الثانوية العامة (قسم العلوم الطبيعية) بتقدير لا يقل عن جيد جدًا، و أن يجتاز اختبار القبول . وتبلغ مدة البرنامج سنتان ونصف.
- برنامج "تقنية شبكات الحاسب وأنظمة التشغيل"، ويشترط للقبول فيه أن يكون المتقدم حاصلًا على شهادة الثانوية العامة (قسم العلوم الطبيعية) بتقدير لا يقل عن جيد جدًا، وأن يجتاز اختبار القبول. وتبلغ مدة البرنامج سنتان ونصف.
- ويمنح المعهد للمتخفين بهذه البرامج مكافأة شهرية مقدارها (١٠٠٠) ريال، كما يوفر السكن للدارسين (العزاب) من خارج مدينة التدريب. ويمنح الدارس الذي يجتاز البرنامج بنجاح شهادة - دبلوم في التخصص. ●

- جيد. وأن يجتاز اختبار القبول. وتبلغ مدة البرنامج سنتان، منها سنة لدراسة اللغة الإنجليزية.
- برنامج "المحاسبة التجارية"، ويشترط للقبول فيه أن يكون المتقدم حاصلًا على شهادة الثانوية العامة (قسم العلوم الطبيعية، أو العلوم الإدارية والاجتماعية، أو الثانوية التجارية) بتقدير لا يقل عن جيد، و أن يجتاز اختبار القبول. وتبلغ مدة البرنامج سنتان ونصف، منها سنة لدراسة اللغة الإنجليزية.
- برنامج "إدارة المستشفيات"، ويشترط للقبول فيه أن يكون المتقدم حاصلًا على شهادة الثانوية العامة (قسم العلوم الطبيعية) بتقدير لا يقل عن جيد جدًا، و أن يجتاز اختبار القبول، وتبلغ مدة البرنامج، سنتان ونصف منها (سنة) لدراسة اللغة الإنجليزية.
- برنامج "إدارة المواد"، ويشترط للقبول فيه أن يكون المتقدم حاصلًا على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها بتقدير لا يقل عن جيد، وأن يجتاز اختبار القبول، وتبلغ مدة البرنامج سنتان منها (فصل مكثف في اللغة الإنجليزية).

- أسبوعاً، يتخللها التدريب الميداني لمدة تسعة أسابيع بالإضافة إلى سنة لدراسة اللغة الإنجليزية.
- برنامج "العمليات الفندقية"، ويشترط للقبول فيه أن يكون المتقدم حاصلًا على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها بتقدير لا يقل عن جيد. وأن يجتاز اختبار القبول. وتبلغ مدة البرنامج سنتان، منها سنة مخصصة لدراسة اللغة الإنجليزية.
- برنامج "الأعمال البنكية"، ويشترط للقبول فيه أن يكون المتقدم حاصلًا على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها بتقدير لا يقل عن جيد. وأن يجتاز اختبار القبول. وتبلغ مدة البرنامج سنتان، منها سنة لدراسة اللغة الإنجليزية.
- برنامج "عمليات التأمين"، ويشترط للقبول فيه أن يكون المتقدم حاصلًا على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها بتقدير لا يقل عن جيد. وأن يجتاز اختبار القبول. وتبلغ مدة البرنامج سنتان، منها سنة لدراسة اللغة الإنجليزية.
- برنامج "المبيعات"، ويشترط للقبول فيه أن يكون المتقدم حاصلًا على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها بتقدير لا يقل عن



# كاريكاتير إداري



الرياض



الوطن

# هل المسؤولية الاجتماعية عملاً خيرياً؟



محمد إسماعيل \*

تركض وراء الموظفين لتقديم القروض الميسرة لشراء تلك السيارات التي تسهم في زيادة الحوادث والحوادث وملوثات الهواء، والشركات الزراعية تستخدم الأسمدة والكيماويات في زراعة الخضروات والفواكه التي يعلم الجميع أضرارها على صحة الإنسان والحيوان، ومطاعم الوجبات السريعة هي التي تقدم الوجبات الشهية لأطفالنا التي تسهم في زيادة السمنة والكولسترول والزيادة في أمراض القلب، وشركات توريد التبغ هي التي تسهم في زيادة التدخين الذي يعد أحد مسببات السرطان، وكذلك مصانع المياه الغازية تسهم في زيادة أوزاننا بصورة غير صحية. هذه أمثلة قليلة من نشاطات لا حصر لها تسبب أضراراً اجتماعية واقتصادية بالغة الأثر. ويشير تقرير للأمم المتحدة إلى أن دول مجلس التعاون الخليجي تحتل مراتب متقدمة بين الدول الأكثر إنتاجاً للانبعاثات الكربونية. وتشير إحصائيات الأمم المتحدة إلى أن نمو انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في هذه الدول في نمو مستمر.

مما تقدم، نخلص إلى أنه هناك حاجة لنشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية حتى تصبح ممارسة إلزامية تتحمل الشركات والمؤسسات التكلفة الاجتماعية الناتجة من ممارسة نشاطاتها، خاصة في ظل تمتع معظم الشركات بضرائب قليلة جداً مقارنة بمثيلاتها في الدول الأخرى. ولتطوير ممارسة المسؤولية الاجتماعية، يُقترح إنشاء وحدة إدارية داخل أي شركة تسند إليها المسؤولية الاجتماعية لتنفيذ أنشطتها وفق ميزانية تشغيلية سنوية حتى تلعب الشركة دوراً حقيقياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ليس مجرد شعارات وفعاليات خطابية في الندوات والمؤتمرات الهدف منها مزيداً من الدعاية والتسويق لمنتجاتها وخدماتها. كما أن هناك أيضاً حاجة لإنشاء هيئة مستقلة تنظم عمل المسؤولية الاجتماعية من تخطيط وتنفيذ المشروعات التنموية الاقتصادية والاجتماعية حسب الأولويات، بالإضافة للتنسيق بين القطاع الخاص والقطاع العام. •

**مع** مضي أكثر من مائة عام على نشوء مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطورها للشركات (Corporate social responsibility) في الدول الغربية، إلا أنه يعد مفهوماً حديثاً في معظم دول الوطن العربي. ففي المملكة العربية السعودية بدأت بعض الشركات والمؤسسات بممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال إنشاء وحدات إدارية تعنى بها. وقامت بعض تلك الشركات والمؤسسات بالمساهمة في تنفيذ مشروعات اقتصادية واجتماعية كثيرة. غير أن تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية ما زال بطيئاً وأن المفهوم نفسه ما زال غامضاً لدى الجميع من أصحاب العمل والمسؤولين والمواطنين. إذ يرى كثير من رجال الأعمال والمسؤولين في الشركات والمؤسسات أن المسؤولية الاجتماعية وجهاً من أوجه العمل الخيري ككفالة الأيتام والتبرعات والصدقات. ومن هنا يبرز السؤال التالي: هل المسؤولية الاجتماعية للشركات عملاً خيرياً؟ فالمسؤولية الاجتماعية حسب تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (World Business Council for Sustainable Development)، هي: "الالتزام المستمر من قبل شركات ومؤسسات الأعمال بالمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل". ويتضح من هذا التعريف أن المسؤولية الاجتماعية ليست عملاً خيرياً بل التزاماً أخلاقياً من مؤسسات وشركات الأعمال للمساهمة في تنمية وتطوير المجتمع. وأرى أن المسؤولية الاجتماعية هي ما تقدمه الشركات والمؤسسات من برامج ومشروعات مقابل التكلفة الاجتماعية التي تحملها المجتمع نتيجة ممارسة تلك الشركات والمؤسسات لنشاطاتها التي تنتج عنها أضرار اجتماعية كالتلوث الكيميائي والفيزيائي للبيئة. فشرركات السيارات وموزعيها تسهم في زيادة تلوث الهواء بزيادة ثاني أكسيد الكربون، والمصارف هي التي

تشمل تحديد احتياجات الموظف  
ومنحه فرص الترقى وتقديم الحوافز :

# تحسين بيئة العمل.. هل يرفع معدلات الرضا الوظيفي؟

إعداد - شقران الرشيدى

وأن المقصود بمفهوم بيئة العمل هو كافة العمليات والأنظمة، والقوانين، والعلاقات في العمل، والثقافة، والقواعد، والسياسات، والتكيف، والإضاءة، والأثاث المكتبي إلى جانب بيئة العمل الخارجية. كما تعرف «استسيت برسينول أوفيس» الأداء الوظيفي المرتبط ببيئة العمل وفقاً للتصنيف التالي:

- ١- وجود موظف استباقي ومبادر.
  - ٢- وجود موظف مشارك يهتم كثيراً بعمله.
  - ٣- موظف يتحمل المخاطر ويفكر ويتعلم من أخطائه.
  - ٤- موظف عادل وأخلاقي يثق بزملائه.
  - ٥- وجود موظفين بينهم اتصال فاعل، يتبادلون المعلومات بحرية.
  - ٦- وجود المكافأة والتقدير لأصحاب الأداء المتميز.
- ويقول أ. ابن طالب: «بناءً على نموذج الأداء السابق، يمكن طرح الأسئلة التالية: هل هذه المعايير موجودة في مكان عملي؟ هل هذه هي ثقافة العمل في المنظمة التي أعمل بها؟ هل هكذا يتصرف زملائي في

**أصبح** تحسين بيئة العمل أحد أهم الخيارات للأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص من أجل الوصول إلى أفضل مستويات الأداء، وأعلى القدرات الإنتاجية.. فكيف يمكن تحسين بيئة العمل؟ وإلى أي مدى يمكن الوصول إلى بيئة عمل أكثر نمواً وتطوراً وإنتاجية؟ وما تأثير ذلك على أداء الموظفين ورضائهم وانتماؤهم الوظيفي؟ للإجابة عن هذه التساؤلات، استضفنا عدداً من الخبراء والمتخصصين للإدلاء بأرائهم في السطور التالية..

## بيئة العمل والأداء

في البدء يعرض أ. إبراهيم بن طالب، تعريفاً لمؤسسة «استسيت برسينول أوفيس» يرى أن كثيراً من المختصين في مجال الأداء وتحسينه يتفقون على أن لبيئة العمل أثراً جوهرياً على أداء الموظف.



## المشاركون في القضية:

- أ.د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان، عضو مجلس الشورى، المتخصص في الإدارة والتنمية.
- د. حامد بن صالح الشمري، كاتب وأكاديمي متخصص، وكيل إمارة منطقة الباحة.
- المهندس جميعان بن فلاح الشراري، عضو مؤسس وسكرتير اللجنة التنسيقية للهيئة السعودية للمهندسين.
- أ.إبراهيم بن عمر بن طالب، خبير تحليل بيانات وأساليب بحث علمي، عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة.

أو أحد عناصرها، ومستوى الأداء، ويمكن استعراض بعضها على النحو التالي:

- ١- خلصت دراسة أجريت في الولايات الأمريكية المتحدة عام ٢٠٠٦ لعينة حجمها ٢٠١٣، إلى أن ٩٠٪ من كبار المسؤولين أشاروا إلى أن تصميم مكان العمل مهم إلى مهم جدا لرفع أداء الموظفين. ويرى المدبرون التنفيذيون أن الزيادة المتوقعة في أداء الموظف يمكن أن تصل إلى ٢٢٪، إذا ما صممت مكاتبهم جيدا.
- ٢- أجرت الجمعية الأمريكية للتصميم الداخلي (ASID، 1999) دراسة مستقلة وأنهت إلى أن تصميم مكان العمل يعد واحداً من أكثر ثلاثة عوامل مؤثرة في الأداء والرضا الوظيفي. كما خلصت الدراسة إلى أن ٥٠٪ من الباحثين عن العمل يفضلون العمل بشركة تكون البيئة المادية لمكان العمل جيدة.
- ٣- في دراسة أجريت عام ٢٠٠٦م، على ٢٠٠٠ من العاملين في المكاتب تم اختيارهم بشكل عشوائي من ٨٠٠٠ لضمان التمثيل، لمعرفة أثر بيئة العمل في تمكين الإبداع، وخلصت الدراسة إلى ما يلي:
  - ٩٠٪ من الأمريكيين العاملين بالمكاتب يؤمنون بأن تصميم مكان العمل يؤثر في أدائهم.
  - ٥٠٪ يرون أن بيئة مكاتبهم الحالية تمكنهم من الإبداع.
  - ٤٩٪ لديهم الرغبة للعمل لساعات إضافية يومياً إذا ما كانت بيئة العمل أفضل.

- ٣٣٪ أشاروا إلى أن التحسينات في مكان العمل هي الأولوية في شركتهم. وعلى الصعيد المحلي يشير أ. إبراهيم بن طالب إلى قيام أحد الباحثين بدراسة البيئة المادية لمكان العمل (الأثاث، الضوضاء، الإضاءة، التكييف، جودة المكان، الترتيب المكاني...) وأثر ذلك في مستوى الأداء، حيث شملت الدراسة على ٤٩١ فرداً يعملون في ٢٦ شركة. وجاءت نتائجها الدراسة وفق الأرقام التالية:

علاقة الأداء والإضاءة ٧٢٪، الأثاث ٤٩٪، الضوضاء ٤٩٪، التكييف والهواء ٦٧٪، وأخيراً الترتيب المكاني ٣٨٪.

## احتياجات الموظف وقدراته

من جانبه يرى د. حامد الشمري، أن الاهتمام بتحسين بيئة العمل أضحي في المنظمات العامة والخاصة أحد الإستراتيجيات المهمة ومتطلبات العملية الإدارية الناجحة التي تحرص على تبنيها تلك المؤسسات



## أ. إبراهيم بن طالب: تحسين بيئة العمل له أثر جوهري على تطور أداء الموظف

العمل؟ فإذا كانت الإجابة بنعم.. فأنت في بيئة عمل ذات ثقافة أداء مميز. إما إذا كانت غير ذلك فأنت بحاجة لثقافة الأداء المميز التي لا تأتي مباشرة بل تحتاج إلى بناء يتطلب التخطيط، والتركيز على كافة التفاصيل، والعمل الشاق.. ويؤكد ابن طالب أن بناء ثقافة الأداء المميز بحاجة إلى ثلاثة متطلبات رئيسية:

- ١- الرغبة في التفوق.
- ٢- خطة للمضي قدماً.
- ٣- الإنسان الموهوب لتحقيق ذلك. ولغة الأرقام أو الإحصاء تنظر بشكل مختلف وبصورة واضحة لا تحتمل الجدل، وذلك إما من خلال إثبات العلاقة أو الأثر بين المتغيرين (بيئة العمل والأداء) أو بعرض بعض الإحصائيات مثل النسب والتكرارات والمتوسطات الحسابية لإعطاء مؤشرات لتلك العلاقة. وحسبما أكد بن طالب، فهناك كثيراً من الدراسات التي تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين بيئة العمل



### د. حامد الشمري: المنظمات العامة والخاصة تتبنى تحسين بيئة العمل كأهم الاستراتيجيات الناجحة

الموظف لتطوير قدراته ومعارفه وفرص الترقى وتحمل المسؤولية، إلى غير ذلك من الحوافز الأخرى المتاحة وجميعها تسهم في رفع معدلات الانتماء الوظيفي للمنظمة، وحب العمل المنتج، وتطوير الأداء وتحسينه بصورة مستمرة لإكساب هذه المنظمة أو تلك مزيداً من النجاحات ورضا المستفيدين، ولعل الاهتمام بمستوى العلاقات بين الموظفين وتعزيز ذلك من خلال توفير بعض الأنشطة التي تجمع العاملين خارج أوقات الدوام الرسمي، مع الاهتمام بأفراحهم، وأتراحهم يسهم بصورة كبيرة في تحسين بيئة العمل، وتقوية الروابط والعلاقات الإنسانية والاجتماعية بين منسوبي المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على زيادة مستوى الرضا الوظيفي وزيادة مستوى الأداء والإنتاجية والتعاون القائم على الشراكة البناءة بين الجميع لتحقيق أهداف الجهاز. وعن مدى الاهتمام الذي توليه أجهزتنا الحكومية بهذا الجانب، قال د. الشمري: «يلاحظ أن هناك تباطؤاً في تحسين البيئة الإدارية في بعض أجهزتنا، لاسيما ذات الطابع الخدمي، مما يؤكد الحاجة لبرامج تدريبية

في ظل احتدام المنافسة وارتفاع مستوى الوعي لدى المستفيد، الذي يتوقع دائماً الحصول على أفضل الخدمات. ويقول د. الشمري: «لا بد أن يتفهم الموظف أنه عنصر أساسي في العملية الإدارية التطويرية، ومطالب بالارتقاء بأعماله ومسؤولياته، كما أنه مطلوب إشراكه في صياغة القرارات ذات الصلة بشؤون العمل من حيث تحسين الأداء وإجراءاته، وتطبيقات التقنية، وبرامج التطوير الأخرى. ولا يعني هذا أن المرؤوسين يعرفون بشكل أفضل من رؤسهم، لكن من المفيد أن يشارك المرؤوسون بأفكارهم التطويرية لما لذلك من إيجابيات على بيئة العمل». ويضيف د. الشمري، إن الاهتمام يشمل أيضاً تحديد احتياجات

باحث سعودي:  
كل ١٠٠ ريال تنفق على  
تحسين بيئة العمل تعود  
على الانتاجية بـ ٢٢٥ ريالاً

**أكد** الباحث خالد بن جبر الجمعية في دراسة قام بها لجامعة الإمام محمد ابن سعود الإسلامية تحت عنوان «بيئات العمل شروط وواجبات»، أن كل ١٠٠ ريال تنفقها المنظمة لتحسين بيئة العمل في مجال التدريب، تعود على إنتاجيتها بـ ٢٢٥ ريالاً بعد استرداد التكاليف، وأن ست منظمات من أصل ثمانٍ أو ما يعادل ٧٥٪ من المنظمات، تظهر أثراً إيجابياً لعائد الاستثمار في التدريب فيها في العام الأول، وأن ٨٪ منها تحقق المؤشرات الإيجابية. وأضافت الدراسة أن النتائج تشير إلى أن ٢٥٪ من المنظمات تحقق عائداً سنوياً على الاستثمار في التدريب يتراوح بين ١٠٠٪ و ٣٠٠٪، في حين أن البقية تحقق عائداً يتراوح بين ٥٪ و ١٠٠٪ على ضوء دراسات أجريت على ٣٠٠ منظمة. ●

## الخبير الإداري روبرت ليفيرنج: أفضل بيئة عمل هي التي تسودها الثقة بين العاملين

**ذكر** الخبير الإداري والمؤسس المشارك لمؤسسة «أفضل مكان للعمل» روبرت ليفيرنج - ومؤلف عدد من الكتب عن بيئات العمل وعالم الشركات - إن أفضل بيئة عمل يمكن إيجادها هي التي تسودها الثقة بين الأفراد الذين يفتخرون ويعتزون بما يعملون، ويستمتعون في عملهم، على اعتبار أن رضا العاملين في المؤسسة عن بيئة العمل، ينعكس على كفاءتهم وأدائهم، وبالتالي نجاح المنظمة. وأضاف روبرت ليفيرنج: إن بيئة العمل الناجحة تضم أساليب حديثة لممارسات الإدارة، والتقييم الدقيق للأداء، وبرامج تدريب وتطوير وسياسات محفزة للنجاح، تدعم العمل الجماعي، مع الرواتب والأجور والحوافز والمكافآت والتقدير المادي والمعنوي المناسب، والعلاقة الإيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين، إلى غير ذلك من معايير وعوامل جاذبة تسهم في سعادة الموظفين ورضائهم وشعورهم بالأمن والأمان الوظيفي. ●

في تحسين قنوات الاتصال، وضمان فعالية التواصل، ليشمل جميع المستويات الوظيفية.

### بيئة عمل وثقافة مثبطة

في ذات السياق يشير أ. د. عبدالرحمن هيجان إلى أن الكثير من الشركات الكبرى تخسر سنويا ملايين بسبب وجود أخطاء في بيئة العمل، وأن تعيين بعض القيادات الإدارية غير القادرة على إدارة دفعة القيادة في منظماتها يدمر بيئة العمل تماما. ويقول أ. د. هيجان: «القيادات الإدارية في أي مجتمع لن تستطيع أن تعمل بكفاءة في ظل أنظمة ولوائح قديمة وبيئة عمل متخلفة وثقافة تنظيمية مثبطة. حيث إن القيادات الإدارية بحاجة إلى بيئات عمل مرنة ومشجعة على الإبداع وتحمل المخاطرة ونتائج القرارات الحاسمة إيجابا أو سلبا».

ويؤكد أ. د. هيجان أن بيئات العمل في المملكة تقتصر إلى الدراسات العلمية التي تتناول خصائص هذه البيئات، مما يؤثر على المعلومات المطلوبة في مجالات التنمية البشرية. والمشكلة - بحسب أ. د. هيجان -

وتوعوية مكثفة مع عرض تجارب ناجحة لبعض المؤسسات والشركات والجامعات التي تولي بيئة العمل كل اهتمام، إلى جانب أهمية تفجير الطاقات الكامنة الموجودة أصلا لدى كل موظف من خلال قدرة المديرين والقياديين ومهارتهم على إيجاد الدافع والحافز للعمل والمبادرة للتفكير والإبداع والتواصل مع العاملين عبر ما يطرح في الاجتماعات أو ما يقدم من مقترحات أثناء العمل. وحسبما ذكره د. حامد الشمري، فإن التعرف على العوائق والممارسات غير المرغوبة التي تمنع الموظفين من القيام بأداء العمل بشكل صحيح، لا يتأتى إلا من خلال القرب من العاملين والتعرف على بيئة العمل ومستوى قدراتهم.

### من يتحمل المسؤولية؟!

من جانبه يتساءل المهندس جميعان الشراري عن من يتحمل مسؤولية تحسين بيئة العمل في الأجهزة الحكومية.. مؤكدا أنه من الجيد العمل في بيئة عمل جماعية متكاملة فيها أفضل المهارات والإمكانات المتميزة، ويتم تحسينها بشكل يساعد المجموعة على العمل كوحدة واحدة؛ فبناء الفريق يعزز الروح المعنوية والثقة والتماسك والتواصل والإنتاجية.

ويضرب المهندس الشراري المثل بمقولة شهيرة لجنرال أمريكي «من أن معاملة الموظفين (الجنود) هي السبب الأساس لأي انهيار يصيب معنويات أي مؤسسة ونظامها، وهي السبب أيضا في تدني المكاسب، وإن العاملين يمثلون أكثر من مجرد أناس يكسبون رزقهم، فهؤلاء بكل فئاتهم رؤساء ومرؤوسين وزملاء جديرون بالاحترام وتقدير ظروفهم

المعنوية، ومعاملتهم بأي طريقة أقل من ذلك سوف تجلب الازدراء والبغض للمسؤول». ويشدد المهندس الشراري على أن من المعالم الإيجابية لبيئة العمل، تميز النظام الداخلي بتصميمه الأفقي بصورة تسهم



**المهندس جميعان الشراري: من الجيد العمل في بيئة متكاملة فيها أفضل المهارات والإمكانات المتميزة**







### أ.د. عبد الرحمن هيجان؛ غياب الدراسات الميدانية يجعل بيانات العمل السعودية أقل تجاوباً مع جهود التطوير الإداري

ومن أبرز التحديات التي تواجه بيئات العمل وتحسين الأداء والإنتاجية، يقول أ.د. هيجان: «ضعف آليات اختيار الوظيفة، حيث إن هذه الآلية ما تزال تعتمد إلى حد كبير على الشهادة والمسابقة الوظيفية التي قد لا تؤدي الغرض بالنسبة للتجاوب مع مبدأ «وضع الشخص المناسب في المكان المناسب». وتدني مستوى الأجور إلى الحد الذي لا يمكن فيه لهذه الأجور أن تغطي المصاريف اليومية للموظف وأسرتهم الأمر الذي يجعله يعيش في حالة قلق وإحباط دائم يصرفه عن الولاء والبنل في عمله. وقلة فرص الترقى في الوظيفة. وإن كثيراً من الموظفين لا يعرفون بالضبط ما هي المهام التي يجب أن يقوموا بها على أساس الأوصاف الوظيفية، مما يجعلهم يشعرون بعدم الرضا عن أعمالهم، وبالتالي عدم الحماس في أدائها. كما أن كثيراً منهم لا تتاح لهم فرصة الاطلاع على تقييم أدائهم الوظيفي بحيث يمكنهم ذلك من الاستفادة من نقاطهم الإيجابية وتحسين النقاط السلبية. ●

لا تكمن في افتقار بيئات العمل لدينا إلى الدراسات العلمية، بل قبل ذلك تفتقر إلى القناعة بأهمية هذه الدراسات ودورها في رفع كفاءة الأداء، سواء أكان ذلك بالنسبة للموارد البشرية أو لبيئة العمل المادية، مما يترتب عليه حتماً الافتقار إلى الدراسات المنهجية التي تعالج قضايا بيئة العمل، ومنها قضية الموارد البشرية، لذلك فإن غياب هذه الدراسات يجعل بيانات العمل أقل تجاوباً مع جهود التطوير والإصلاح الإداري ومحاولة التشبث بالوضع الراهن، لأن تكلفته أقل بكثير من تكلفة التغيير المدروس.

### دراسة بريطانية تؤكد إن الثقة والاحترام والإنصاف، تحسن بيئة العمل

**كشفت** دراسة حديثة من جامعة كامبريدج البريطانية قام بها الباحثان مايكل بورشيل وجنيفر روبن.. أن أفضل مكان للعمل يحتوى على ثلاثة عناصر مهمة، هي:

١- المصداقية، وتعني أن يتواصل المسؤولون بانتظام مع الموظفين، وأن تتبع الأقوال والكلمات بالأفعال.

٢- الاحترام، ويشمل إمداد الموظفين بالمعدات والموارد والتدريب اللازم للقيام بعملهم، كما يعني تقدير العمل الجيد والجهد الإضافي، ويشمل التواصل مع الموظفين وجعلهم شركاء في القرار، وتعزيز روح التعاون بين الإدارات والأقسام وخلق بيئة عمل آمنة وصحية.

٣- الإنصاف، ويعني أن يكون هناك تقاسم منصف للنجاح، وأن يحصل الجميع على فرص عادلة، وأن يتم اتخاذ قرارات بشأن التوظيف والترقيات من دون تحيز. ●

## الإنترنت وفيض المعرفة



د. عجلان بن محمد  
الشهري\*

ومنذ أقل من عقدين من الزمن، تعد الإنترنت من أهم الوسائل التي أسهمت في بناء المعرفة البشرية بشكل جديد، لا من حيث الوسائل أو الأساليب فحسب، بما تفيض به من معرفة وما تختزنه من قوة يمكن تسخيرها في تيسير مختلف الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية. فمع وتيرة التقدم التقني وتطور الإنترنت المستمر من حيث سرعة الاتصال ونمو قواعد البيانات وتعددتها وتيسير الوصول إليها، أصبح هناك فيض معرفي هائل، وأضحت ركيزة أساسية يعتمد عليها في توفير المعرفة واستمرارها، واتصفت بوجه الألفية الجديدة المركزة على المعرفة التي يمكن نشرها بالتساوي بين كافة المجتمعات وتوفيرها دون حاجز للزمان أو المكان.

ومع أهمية هذا الفيض من المعرفة بمختلف وسائل التواصل، إلا أن الأمر يتطلب أهمية توافر معايير قوية للسيطرة واستخدامها، فمع إتاحة هذه المعرفة وتعزيزها لحرية التواصل والوصول إلى مختلف المصادر، إلا أنه قد تشوبها فوضى في الاستخدام تؤدي لنتائج غير محمودة، التي تعززها كثير من القضايا المرتبطة باستخدام الإنترنت وسيلة للحصول على المعرفة، مما يتطلب وجود ضوابط على المستوى الشخصي والمجتمعي للتعامل مع هذا الفيض المعرفي. ●

مع أهمية هذا الفيض من المعرفة بمختلف وسائل التواصل، إلا أن الأمر يتطلب أهمية توافر معايير قوية للسيطرة واستخدامها، فمع إتاحة هذه المعرفة وتعزيزها لحرية التواصل والوصول إلى مختلف المصادر، إلا أنه قد تشوبها فوضى في الاستخدام

**يسخر** الإنسان كافة الوسائل المتاحة لديه بما يساعده على التكيف مع متطلبات الحياة، ويزخر التاريخ بالعديد من هذه الممارسات للسيطرة على مختلف الأنشطة، فمنظومة الاتصالات الحديثة وتقنيات المعلومات، تعد من الأمثلة اليسيرة في هذا المجال، التي تعددت في وسائطها لتوثيق المعرفة ونشرها ومنها الإنترنت، التي أضحت ضمن هذه الوسائل التي سخرها الإنسان لجلب المعرفة وتنميتها. ويشهد الإنترنت في كل لحظة فيضاً من المعرفة، تجاوز كافة التوقعات، وهذا بدوره شكل كثيراً من الوسائل المساعدة في الجانب العلمي والمعرفي لم تكن معروفة من قبل، حيث اختلفت أساليب المعرفة والتعلم، ومفاهيم العلم الحديث.

و الإنترنت ليس أول اكتشاف له بصمته الواضحة في نشر أفاق جديدة للمعرفة وفتحها، حيث بدأ التطور التاريخي للتسجيل بالنسبة للإنسان ومحاولته تكوين معرفة بمن حوله منذ أكثر من (٥٠٠٠) سنة، باستخدام عناصر ومكونات الطبيعة المتاحة كوسائل بسيطة في توثيق المعرفة وتسجيلها، إلى أن ابتكر الصينيون الورق في العام (١٠٥٠م)، وانتقلت هذه الصناعة إلى بغداد في العام ٧٥٧م، ثم عبرت إلى أسبانيا في العام (١١٥٠م)، إلى أن ابتكر يوهان غوتنبرج آلة الطباعة في العام (١٤٤٧م)، وبرز من خلال النهضة الصناعية العديد من الوسائل التي زادت من نشر المعرفة مثل التلغراف والراديو والاتصال السمعي والمرئي، فكان ذلك كله فتحاً كبيراً في المعرفة، وأثرت على نقلها، سواء كانت مسموعة أو مرئية أو مكتوبة، وأسهمت في وصولها إلى مختلف أرجاء العالم.

إدارة الوثائق الحكومية..  
منهج عمل وخارطة طريق

# الوثائق مرآة صادقة تعكس النشاطات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للشعوب

أعدّها للنشر: محمود القيعي

قدمت هذه الورقة إلى الملتقى الأول لإدارات  
الوثائق بالجامعات السعودية.. الواقع والطموح،  
الذي أقيم بجامعة الإمام محمد بن سعود  
الإسلامية في الفترة من ١١ - ١٢ / ١٤٣١ هـ  
من إعداد: أ. فهد بن إبراهيم العسكر مدير عام  
المكتبات والوثائق السابق بمعهد الإدارة العامة.

تعنى الإدارة الحديثة بالوثائق الحكومية عناية فائقة، إذ  
إنها تمثل العمود الفقري، وتعد الأساس الذي تبنى عليه  
القرارات.  
وكما كانت المعلومات كاملة ودقيقة، كان القرار الإداري  
محققاً للأهداف المرجوة.  
لذا فقد أبدت الإدارة الحديثة اهتماماً بالغاً بالوثائق  
الحكومية، وأصبحت عنصراً لا غنى عنه في العملية  
الإدارية.

## النظم الحديثة في تنظيم الوثائق

يرى أ. فهد بن إبراهيم العسكر في ورقته العلمية «إدارة الوثائق  
الحكومية.. منهج عمل وخارطة طريق» أن أغلب المؤسسات  
الآن تعتمد إلى وضع أنظمة حديثة ومتطورة لتوفير الوثائق  
الحكومية وتنظيمها، ولا تقتصر على استخدام الأساليب  
التقليدية القديمة، وإنما تعتمد إلى استخدام أحدث التقنيات  
مثل الحاسبات الآلية الحديثة، والوسائل السمعية بصرية لبناء  
النظم في معالجتها.



## الوثائق هي الذاكرة الفعلية للدول والأمم

ويرى العسكر أن التضخم في حجم الأعمال الحكومية وما يقابله من تضخم في زيادة الوثائق المطلوبة لمختلف الإدارات، حتم إنشاء نظم حديثة للمعلومات وتصميمها، حتى يتسنى تزويد مختلف القطاعات بالمعلومات الدقيقة والسريعة

### ذاكرة الأمم والشعوب

ويؤكد العسكر أن الوثائق تعد الذاكرة الفعلية للدول والأمم، لذا يعد الاهتمام بها هو أحد المقاييس المتعارف عليها في تحديد درجة تقدم الدول والشعوب، حتى أصبح الوعي الوثائقي مرتبطاً بالشعور الوطني.

ويذهب الباحث إلى حقيقة مؤداها أن من أسباب تخلف بعض الأقطار في العالم، هو عدم الاهتمام بوثائقها، إذ إنها مرآة صادقة تعكس النشاطات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للشعوب.

### تاريخ نشأة مراكز الوثائق

ويوضح العسكر أن الاهتمام بالوثائق لم يكن وليد عصر الحضارة الحديثة، بل كان شيئاً معروفاً في حضارات الشرق القديمة، خاصة عند السومريين والبابليين وقدماء المصريين، وكانت الوثائق تحفظ في القصور أو المعابد مجتمعة مع أنواع المعلومات الأخرى.

وبرأي الباحث، فقد تزايد الاهتمام بالوثائق عند الإغريق والرومان، ويبدو هذا بتأسيسهم الأرشيف العام في القرن الخامس قبل الميلاد.

ويستعرض العسكر تاريخ إدراك الدول أهمية الوثائق، ففي فرنسا صدر قانون الوثائق الوطني في عام ١٧٩٠ م، ومع اهتمام الفرنسيين بالوثائق، أصبح مركز الوثائق الوطني الفرنسي مركزاً متطوراً للدراسات والأبحاث العلمية.

أما في بريطانيا، فقد صدر قانون «دار الوثائق العامة» عام ١٨٣٨ م، وتعني هذه الدار بأرشفة القضاء ووثائق الدولة.

أما في الدول العربية، فيلاحظ الباحث أن اهتمامها بالوثائق ومراكز حفظها جاء متأخراً مقارنة بالدول الغربية، وقد يكون هذا راجعاً للظروف السياسية السائدة نتيجة للاستعمار، وحركات التحرر، ناهيك عن الظروف الاقتصادية والاجتماعية، ومع ذلك لم يغفل العالم العربي أهمية المحافظة على الوثائق مصدراً رئيسياً من مصادر التاريخ الوطني، ففي السودان أنشئت دار الوثائق المركزية عام ١٩٥٣ م، وأسند إليها حفظ الوثائق الحكومية، والإشراف عليها، وتيسير الاستفادة منها، وفي مصر صدر قانون إنشاء دار الوثائق القومية في عام ١٩٥٤ م، أما في سوريا فقد صدر قانون إنشاء مديرية الوثائق التاريخية عام ١٩٥٨ م.



وهكذا توالى الدول العربية في تأسيس مراكز متخصصة تعنى بحفظ الوثائق الوطنية.

وفي المملكة العربية السعودية، يلاحظ أن الاهتمام بالوثائق قد دخل مرحلة جديدة، بعد صدور نظام الوثائق والمحفوظات ونظام المركز الوطني للوثائق والمحفوظات عام ١٤٠٩هـ.

وبرأى الباحث فإن فرنسا تعد من الدول السبّاقة في هذا المضمار، إذ بدأت بإنشاء مدرسة الوثائق بباريس في عام ١٨٢١م، وأصبحت الخدمات التعليمية جزءاً لا يتجزأ من خدمات دور الوثائق الوطنية، وكانت هذه التجربة فريدة في نوعها، لأنها تسهم في خدمة البحث، واستخدام الوثائق لأغراض التعليم، خاصة فيما يتصل بالعلوم الاجتماعية كالتاريخ والقانون وغيرهما من العلوم ذات العلاقة.

### وعاء عالمي لكل البشر

ويدلل الباحث على أهمية الوثائق لدى الدول بإدراك بعض المنظمات الدولية مثل اليونسكو أهمية الوثائق سجلاً رسمياً يعكس الخبرة الإنسانية، ويساعد في تطوير العملية التربوية، فضاعفت من دعمها لهذا القطاع.

وتبدور أهمية الوثائق في العملية التعليمية من كونها وعاءً عالمياً لكل البشر، ومؤثراً أيضاً في كل البشر، ولذلك ينصح الوثائقيون بمراجعة وثائق العالم كله لمعرفة الخبرات الإنسانية، لأن خسارة جزء مهم من وثائق دولة ما يعد خسارة لكل الدول. ويرى العسكر أن المساهمة المتبادلة بين الأنظمة التعليمية وأنظمة الوثائق تعني التنسيق في وضع برامج تعليم متكاملة عن طريق توفير الأجهزة المطلوبة، والاستفادة من الإمكانات المتاحة، كتوفير عدد كاف من الساعات التي تفتح فيها دور الوثائق أبوابها للممارسين والباحثين، والمشاركة في وضع المناهج الوطنية التقليدية.

وتشير التقارير إلى أن بناء برامج تخدم نظرية وثائقية تعليمية شاملة تشمل كل المعاهد والمؤسسات الوثائقية الوطنية وتطويرها يجب أن تكون غير مستقلة، بمعنى أن تكون متعاونة ومتراصة. وبرأى الباحث فإن الدور المطلوب من المؤسسات الوثائقية والتعليمية والإدارية، هو العمل المبني على التعاون، وتبادل الخبرات في سبيل تطوير دراسات الوثائق، ووضع المناهج الملائمة التي تتفق مع نوعية وثائقنا واحتياجاتنا، وظروف المرحلة الراهنة.

### ماهية الوثائق الحكومية

اختلف الباحثون في ماهية الوثيقة من حيث كونها رسمية أو غير رسمية، مكتوبة أو غير مكتوبة، ذات صبغة قانونية أو غير قانونية، وقد أشار أحد المؤرخين في تعريف الوثيقة إلى أنها «كل مدون يعطينا صورة، أو جزءاً من صورة للمجتمع البشري، وكل ما يحيط به كوناً في زمان معين ومكان معين».

ويؤكد الباحث أن ما يعنينا في هذا المجال هو الوثائق الحكومية التي تشكل مختلف الأعمال والممارسات في الأجهزة الرسمية



## عدم اهتمام بعض الشعوب بوثائقها، من أسباب تخلفها

لحفظ المعلومات، كما أنها لا تقل أهمية عن المعلومات، فهي الناقل الوسيط والوعاء الحامل الذي يمكن من طريقه تيسير المعلومات للمستفيدين منها بالشكل والوقت المناسبين. وبراى الباحث فإن الوثائق يستفاد منها في تنظيم الأعمال، وتحديد الإجراءات في مدة نشاطها.

وحتى يتحقق الاستخدام الأمثل للوثائق يرى فهد العسكر ضرورة تحديد ماهية الوثيقة وغرضها وطبيعتها استعمالها وشكلها (أصلية - أو صورة) وتاريخها ومكان حفظها وقيمتها وعمرها الزمني.

### ٢- مرحلة التقييم والحفظ:

يرى الباحث أن إجراءات تقييم الوثائق من العمليات المعقدة، وهي إن كانت حتمية، فإنها ما زالت غير مقننة، لذا يلاحظ اختلاف الدول في عمليات التقييم، ويبدو هذا طبيعياً لاختلاف المدارس الإدارية بين دول العالم.

ويشير الباحث إلى أن هناك اختلافاً في إجراءات تقييم الوثائق، لأن مثل هذه الإجراءات خاضعة للتعديل المستمر نتيجة لاختلاف الأنظمة الإدارية وتطور تكنولوجيا المعلومات، ولهذا فإن تقييم الوثائق من أصعب العمليات التي يواجهها الوثائقيون.

ويخلص الباحث إلى أن الهدف من عمليات تقييم الوثائق هو تحديد مدة حفظها، وتحت أي ظرف يجب أن تتم إجراءات الحفظ، ومع هذا فليس التقييم ذلك الإجراء الذي يحدد أسلوب إبقاء الوثائق أو التخلص منها فحسب، ولكنه إجراء يساعد في تأكيد حفظ الوثائق أطول مدة.

ويشير العسكر إلى أن أغلب الوثائقيين يتفقون على تقسيم الوثائق إلى نوعين رئيسيين، وفقاً لقيمة الوثيقة، هما:

- وثائق أولية ذات القيمة الإدارية أو التشغيلية.

- وثائق ثانوية ذات القيمة الأرشيفية.

- وتقسم الوثائق الأولية حسب قيمتها إلى نوعين:

القيمة الإثباتية ويعني الإثبات الذي تعطيه الوثيقة لتنظيم عمل الجهاز الذي أوجدها من حيث النشأة ومراحل التطور.

القيمة المعلوماتية، وتعني المعلومات التي تعطى الوثيقة عن الأفراد أو المؤسسات أو غيرها، ويمكن التوصل إلى هذه القيمة بتحليل الوثائق ودراساتها دراسة عميقة.

ووفق الباحث، يمكن حصر أربعة قياسات لتحديد قيمة الوثيقة لأغراض الحفظ ومدته وهي: القيمة الإدارية، القيمة المالية، القيمة القانونية والقيمة الأرشيفية.

وتؤخذ في الاعتبار بعض المعايير أثناء تقييم الوثائق، أهمها: الوثائق القديمة التي لها صفة الندرة، ويجب حفظها، الوثائق المؤقتة في عملها يجب التخلص منها بعد نهاية عملها، الوثائق ذات المعلومات المتعلقة بإنشاء وتطور المؤسسات يجب حفظها، الوثائق المتعلقة بحقوق الدولة يجب حفظها، الوثائق المتعلقة بالملكات الخاصة يجب حفظها.

ويشير الباحث إلى ضرورة دراسة الوثائق وتحليلها من حيث

وشبه الرسمية، وهي بهذا تعد المرآة العاكسة لنشاطات الأجهزة الحكومية في فترة زمنية محددة، ولا يمكن الاستغناء عنها، حيث تحمل إثباتاً لحقوق الجماعات والأفراد، وهي في الوقت نفسه المدون الرسمي الذي يعكس تاريخ الأمة بكل جوانبه المختلفة، وبالتالي فهي من الممتلكات العامة، ولا يحق لشخص بعينه أن يحتفظ بها ويفرق الباحث بين الوثائق الرسمية والوثائق شبه الرسمية مؤكداً أن الوثائق الرسمية تشمل الوثائق الصادرة من الأجهزة الحكومية ذات الصبغة التنظيمية أو التنفيذية مثل الأوامر والمراسم والقرارات والمعاهدات والاتفاقيات والأنظمة والتعليمات واللوائح ونحوها.

أما الوثائق شبه الرسمية تشمل جميع الوثائق الصادرة من الهيئات والمنظمات والاتحادات والجمعيات وغيرها من المؤسسات الخاصة التي تعمل بترخيص من الدولة وفق أنظمتها. ويرى الباحث أن الوثائق الحكومية تمتاز بسمات وخصائص تميزها عن غيرها من الوثائق، أهمها:

عدم التحيز (Impartiality) لكونها جزءاً لا يتجزأ من نشاط الإدارة، الحفظ القانوني، حيث تحدد الدول أساليب حفظ وثائقها، النشأة الطبيعية، حيث لها خاصية التسلسل والارتباط، التجمع الطبيعي، نتيجة الممارسات الإدارية المستمرة، العلاقة الطبيعية بين مجموعات (Interrelationship)، عنصر من عناصر العملية الإدارية، دليل من أدلة العمل ومصدر أولي للمعلومات، تعبر عن الحقيقة لكونها جزءاً من الإدارة التي أنتجتها، تنفرد بميزة الصحة، تنظم وفق مبدأ الأصل والنشأة، حيث يؤخذ في الاعتبار تنظيم الجهاز المنتج لها.

### مراحل إدارة الوثائق الحكومية

ويرى الباحث أن الوثائق الحكومية تعد أداة من أدوات العمل، لارتباطها المباشر بمختلف الأعمال الإدارية والفنية، وهي في الوقت نفسه جزء لا يتجزأ من منظومة العمل في مؤسسات الدولة ومصالحها، وبالتالي تساعد في تسهيل العمل الإداري وضبطه وتنظيمه.

وتعنى إدارة الوثائق كثيراً بالمادة الوثائقية وتضاعفها المتزايد، وذلك بوضع النظم والأساليب المتطورة، لتسهيل إجراءات إنتاج الوثائق وتكوينها واستخدامها وتقييمها وحفظها وإتلافها، ويرتبط نمو الوثائق الحكومية وتزايدها بنمو نشاطات وممارسات وخدمات الدولة وتزايدها وتعدد مجالاتها.

ويرى العسكر أن هناك ارتباطاً كبيراً بين تنظيم الوثائق وأسلوب العمل الإداري في الجهاز، وبالتالي فإن كل تنظيم فني ومتطور للوثائق يقابله تنظيم إداري سليم ومتطور للجهاز نفسه.

ويقسم الباحث إدارة الوثائق الحكومية إلى ثلاث مراحل:

#### ١- مرحلة التكوين والاستخدام:

تتكون الوثائق نتيجة للممارسات الإدارية في الأجهزة الحكومية، وهي بهذا ليست هدفاً في حد ذاتها لكنها وسيلة



## إن الإلتلاف من المراحل المهمة في إدارة الوثائق، لحساسيته وخطورته، ويساعد إلتلاف الوثائق في عدم تكدس الأوراق وتراكمها

- طريقة الحفظ الرأسي (الواقف) وتناسب هذه الطريقة الوثائق المحفوظة في حافظات ورقية، وهي من أشهر طرق حفظ الوثائق وأكثرها اقتصاداً.

- طريقة الحفظ الآلي، وهي خاصة بأوعية الوثائق غير الورقية كالأفلام والأقراص (CDs).

سلامة الوثائق وأمنها

واستعرض الباحث بعض العوامل التي تهدد سلامة الوثائق وأمنها منها:

- العوامل الطبيعية: وتشمل الرطوبة، الحرارة، الجفاف، الهواء الملوث، الضوء، الغبار، الأمطار، الرياح، وغيرها من المؤثرات الطبيعية.

ويرأى الباحث فإن هذه العوامل تشكل خطراً كبيراً عند التهاون فيها، حيث تنبتهت أغلب مراكز الوثائق إلى هذه العوامل، واعتمدت الطرق المناسبة للتحكم في درجة الرطوبة والحرارة والضوء، وبقية العوامل الأخرى بشكل يحقق أمن الوثائق وسلامتها.

- الحرائق: غالباً ما تحدث نتيجة التقصير في مواصفات السلامة، وعدم الالتزام بها.

- السرقات: مع ندرة سرقات الوثائق، نظراً للاحتياطات التي تتخذ عادة في إجراءات حفظها، فإن الوثائق النادرة تستهوي المغامرين، ومن ثم فمن الصعب تعويض وثيقة فقدت، ولهذا لا بد من اعتماد قواعد دقيقة وشاملة تراعي أمن الوثائق.

- الحشرات والفطريات والبكتريا: تشمل العث بأنواعه، والأرضة، والقوارض، والفطريات وغيرها، وهذه تشكل خطراً كبيراً على الوثائق.

- سوء استخدام الوثائق: فعندما يتعدد تداول الوثائق بين أيدي المستفيدين منها أو المنظمين لها، لا بد أن تتعرض للتلف، وتمنع بعض مراكز الوثائق استخدام أصول الوثائق وتداولها، وتسمح بتداول صور منها أو صورها المصغرة.

### 3- مرحلة التحويل والإلتلاف

تحويل الوثائق برأى الباحث يعني نقلها من مكان لآخر، كأن تنقل من الحفظ النشط إلى غير النشط، أو من الحفظ المؤقت إلى الحفظ الدائم، ويتم تحويل الوثائق وفقاً لما هو محدد في لوائح الحفظ وجداوله وبرامج التحويل.

وتأتي مرحلة الإلتلاف كإجراء ضروري للوثائق التي انتهى عمرها الزمني بانتهاء قيمتها.

ويرى الباحث أن الإلتلاف من المراحل المهمة في إدارة الوثائق، لحساسيته وخطورته، ويساعد إلتلاف الوثائق في عدم تكدس الأوراق وتراكمها، والحذر والدقة مطلوبان في هذه المرحلة، حتى لا يمتد الإلتلاف إلى الوثائق الحيوية والمهمة والمفيدة، ويتم إلتلاف الوثائق وفق لوائح الإلتلاف المعتمدة في الدولة. ●



أصلها ومصدرها، بحيث يوضع في الاعتبار كل جهة إدارية يحددها الهيكل التنظيمي للدولة، كما لا يمكن تقويم الوثائق منفردة، بل بشكل يكمل بعضها بعضاً.

وتحفظ الوثائق بعد تقويمها وفقاً لنظام الحفظ المعتمدة في الدولة ولوائحها، على أن يكون حفظها في مكان مناسب يحقق متطلبات السلامة والأمن.

وتحدد لوائح الحفظ العمر الزمني للوثائق وأسلوب حفظها، ويتم إعداد هذه اللوائح بشكل دوري، وفقاً لعدد من الاعتبارات، أهمها:

- قيمة الوثائق (حيوية - مهمة - مفيدة - غير أساسية).

- نشاط الوثائق (نشطة - متوسطة النشاط - غير نشطة).

- غرض الوثائق (إدارية - مالية - فنية - أرشيفية).

- عمر الوثائق (دائمة الحفظ - مؤقتة الحفظ).

ويوضح الباحث أن طريقة حفظ الوثائق تختلف باختلاف أحجامها وأنواعها وأشكالها.

فحفظ الوثائق صغيرة الحجم يختلف عن حفظ كبيرة الحجم، وكلاهما يختلف عن طريقة حفظ الخرائط أو الصور والرسوم الكبيرة، ولهذا تعتمد مراكز الوثائق طرقاً عدة للحفظ، أهمها:

- طريقة الحفظ الأفقي (المفتوح) وتناسب هذه الطريقة الخرائط أو الرسوم المسطحة، ويتم الحفظ داخل أدراج أفقية مفتوحة.

- طريقة الحفظ الأسطواني (الملفوف) وتناسب هذه الطريقة الخرائط والرسوم والوثائق الملفوفة، حيث توضع على مساند خشبية.

أ. أمل عبدالعزيز  
آل حسين \*

## إدارة الجودة الشاملة في المكتبات

الفضل في استخدامه إلى بارسوارمان وزملائه (man et al) الذي يعتمد في عمله على قياس الفجوات الخمس لجودة الخدمة ويتميز بمصداقيته وإمكانية تطبيقه عملياً للوصول إلى الفجوة ما بين توقعات المستفيدين لجودة الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة التي يحصلون عليها. ويتكون هذا المقياس من خمسة أبعاد، كل منها تحته عدد من المتغيرات، وهذه الأبعاد هي: الجوانب الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والسلامة والأمان، والتعاطف. ومعادلة هذا المقياس هي ( جودة الخدمة = الإدراكات - التوقعات ). وأبرز مزايا هذا المقياس أنه ينبه إلى نقاط القصور في الخدمة من وجهة نظر المستفيدين، ويساعد في الوقوف على جوانب الضعف في إدارة المكتبة التي لا تستطيع تفهم التوقعات والآمال للمستفيدين.

الثاني: مقياس جودة المكتبة (libqual) اختصاراً لـ (library quality) ويرجع الفضل في استخدامه لجمعية المكتبات البحثية (ARL) وجامعة تكساس ويعتمد في قياسه على جودة المكتبة من خلال ثلاثة أبعاد هي: تأثير الخدمة، وضبط المعلومات، والمكتبة كمكان، وتحت كل واحد من هذه الأبعاد عدد من المتغيرات التي تقيس الجودة بشكل مفصل.

وفي نظري، فإن هذين المقياسين - وإن كانت نتائج الأخذ بهما جيدة - إلا أننا في حاجة إلى مزيد من الدراسات النظرية والتطبيقية لموضوع إدارة الجودة الشاملة في المكتبات والمعلومات، ليتم التوصل لمقاييس جديدة ومتطورة تعطي معايير ثابتة نستطيع الاعتماد عليها للوصول إلى مقياس محدد لمستوى الخدمة الجيدة التي ترضي المستفيد وتشبع كافة آماله وتوقعاته بشكل خاص، ويجعل إدارة المكتبة مطمئنة على مسيرتها بشكل عام. ●

إن الهدف الأساسي من قياس الجودة في كل مجال خدمي، هو تطوير الخدمات والإجراءات بحيث تتم بأقل تكلفة وأقصر وقت وأيسر جهد، وأن تصل إلى المستوى المثالي الذي يتوقعه المستفيد. وقياس الجودة في المكتبات تعد استراتيجية مهمة تساعد على توفير خدمات تشبع رغبات المستفيدين الكاملة وتلبي متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم الظاهرة وغيرها، لأن المكتبات لابد أن تكون مواكبة لكل ما هو جديد في المعلومات وطرق استرجاعها، لأن العلم لا يقف عند حد معين، وكذلك التغير في إدراك المستفيد لدور المكتبة، فهو لا تهمه الوظائف التقليدية للمكتبة، ولا يتوقع منها خدمات مرجعية أفضل، أو مقننيات لمجلدات جديدة، ولكنه يريد إسهامها في توفير المعلومات لحسابه الشخصي، والاستفادة من خبرات القائمين عليها لجذب انتباهه إلى موضوعات مختارة وخدمات بحثية ذات قيمة عالية.

وقد تزايد الاهتمام بقضية إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مجال المكتبات والمعلومات منذ نهاية العقد التاسع من القرن العشرين، لذلك يقع على عاتق المكتبات القيام بشكل مستمر بتقييم جميع ما تقوم به ابتداءً من تنظيم أقسامها، وتوزيع الاختصاصات بينها، وتحديد صلااتها بعضها ببعض، ويشمل العمليات الإدارية المختلفة بالمكتبة من حيث الموظفين والمبنى والأثاث والأجهزة، والعمليات المالية المتعلقة بإنفاق المكتبة لمخصصاتها ويشمل، اختيار المواد العلمية من كتب ومطبوعات وغيرها، ومن ثم إعدادها للاستعمال خلال إجراءات فنية خاصة، ويشمل صيانتها وترميمها وتجليدها والتخلص من بعضها وتيسير استعمالها عن طريق إعارتها أو إرشاد القراء لكيفية الانتفاع منها. وأداء الخدمة المكتبية قد يشمل فوق ذلك جهود المكتبة في توثيق التعاون مع مجتمعها أو مع غيرها من مكتبات أو مؤسسات علمية داخلية أو خارجية.

و لكي تقوم المكتبات بقياس وتقييم أدائها ومدى الرضا عنها من المستفيد، لابد لها من استخدام إحدى الطرق المستخدمة في ذلك، وهنا سنسلط الضوء على المقياسين الأكثر استخداماً:

الأول: مقياس جودة الخدمات في المكتبات، وهي مقياس الفجوة (servqual) اختصاراً لـ (service quality) ويرجع

تزايد الاهتمام بقضية

إدارة الجودة الشاملة

(TQM) في مجال المكتبات

والمعلومات منذ نهاية

العقد التاسع من القرن

العشرين، لذلك يقع على

عاتق المكتبات القيام

بشكل مستمر بتقييم

جميع ما تقوم به ابتداءً

من تنظيم أقسامها،

وتوزيع الاختصاصات بينها،

وتحديد صلااتها بعضها

ببعض



تؤدي إلى الاكتئاب  
وانعدام الثقة وقلة الانتاجية:

## النميمة خطر يهدد بيئة العمل

استطلاع / سوسن المفلح

**تعد** النميمة من أبرز المشكلات التي يواجهها الموظفون في بيئة العمل، لتأثيرها السلبي على علاقات العمل، حيث يخلق أصحاب النفوس الضعيفة بيئة عمل مشحونة بالشائعات والأقاويل ينجم عنها إحباطات وأحياناً استقالات وخلافات تمتد خارج نطاق العمل، وبالتالي تدني إنتاجية الموظف وأدائه وانخفاض جودة العمل عموماً. مجلة "التنمية الإدارية" تسلط الضوء على أثر النميمة على بيئة العمل والعوامل التي تساعد على انتشارها وسبل الوصول إلى بيئة عمل صحية خالية من النميمة.

في هذا الإطار أوضح الأستاذ بدر بن عبد الله الحربي، عضو هيئة التدريب في قطاع السلوك التنظيمي بمعهد الإدارة العامة، أن النميمة سلوك سيئ يعتاد عليه بعض الأفراد ضمن شرائح مختلفة في المجتمع. ويمكننا التطرق إلى موضوع النميمة من عدة جوانب، ولنبدأ بالجانب الديني، فإن الإسلام نهى بشدة عن ذلك "لا يدخل الجنة نمام"، ومن الجانب الاجتماعي تعد النميمة مرضاً خبيثاً يصيب المجتمع ويفسده. فهي تؤثر بشكل سلبي على إنشاء علاقات ناجحة بين أفراد المجتمع، فلا بد من العمل للقضاء عليها والارتقاء إلى مكارم الأخلاق، أما من الجانب النفسي، فإن الضغوط التي يواجهها الفرد والجماعات تعد أحد العوامل التي تحفز الفرد للحديث السلبي عن الآخرين.

### تعريف النميمة

عرف الأستاذ الحربي النميمة في بيئة العمل أنها "نقل الكلام أو الشائعات من شخص إلى آخر بقصد الإفشاء ونشر الكراهية والبغضاء بين الموظفين وانعدام الثقة بينهم" فقد يتحدث من يتصف بهذه الصفة عما يتعلق في الأنظمة واللوائح الموجودة في المنظمة أو من حيث القرارات المتعلقة لمصلحة الموظف فيما يتعلق ببيئة العمل.

### عوامل انتشارها

يضيف الأستاذ بدر، من الأسباب التي أدت إلى انتشار النميمة في بيئة العمل، عدم وجود



خلق بيئة تعاونية قوامها الإخلاص والأخوة والود والاحترام بين الموظفين. مع ضرورة تثقيف الموظفين بتدريبتهم على كيفية تطبيق أخلاقيات المهنة والتركيز على الآثار السيئة لانتشار الإشاعات والنميمة في بيئة العمل.

### النميمة سلوك غير صحي

تري د. حنان بنت عطية الجهني، أستاذ مشارك في أصول التربية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، أن النميمة سلوك غير صحي، تنتج عن أمور نفسية موجودة في الشخص أو لرغبته في التسلق والوصول. وتضيف أنه يمكن الحد من النميمة بأن يكون الإنسان قدوة لغيره، بالإضافة إلى وجوب مواجهة النمام واستنكار ما يقوم به وعدم تقبل تصرفاته ونصحه ودعوته للتفكير في نفسه وأخطائه أولاً قبل النظر إلى أخطاء

إنتاجيته، وبالتالي انخفاض ولائه وارتباطه بالمنظمة مما ينعكس سلباً على أداء المنظمة وإنتاجيتها ككل.

### السبيل للقضاء على النميمة

يشدد الأستاذ الحربي على ضرورة الحد من هذه الظاهرة في منظماتنا، مقترحاً حلولاً عدة أولها، أن تكون هناك شفافية واضحة في الإدارة بحيث تكون القوانين واللوائح بالمنظمة معروفة وواضحة لدى أعضاء الفريق في المنظمة، وأن تطبق على أكمل وجه بحيث يعرف الموظفون حقوقهم وواجباتهم المكلفين بها. أيضاً العدل في توزيع المهمات يعد أحد أهم مسؤوليات المدير في المنظمة، فإذا وجد العدل في المنظمة قلت ظاهرة انتشار النميمة. ويمكن القول إنه للحد من ظاهرة النميمة في بيئة العمل، لابد من

## د. حنان الجهني: بعض

المديرين يشجعون على

النميمة لمعرفة ردود أفعال

موظفيهم

## منى الغامدي: الوضوح

والشفافية وتحقيق مفهوم

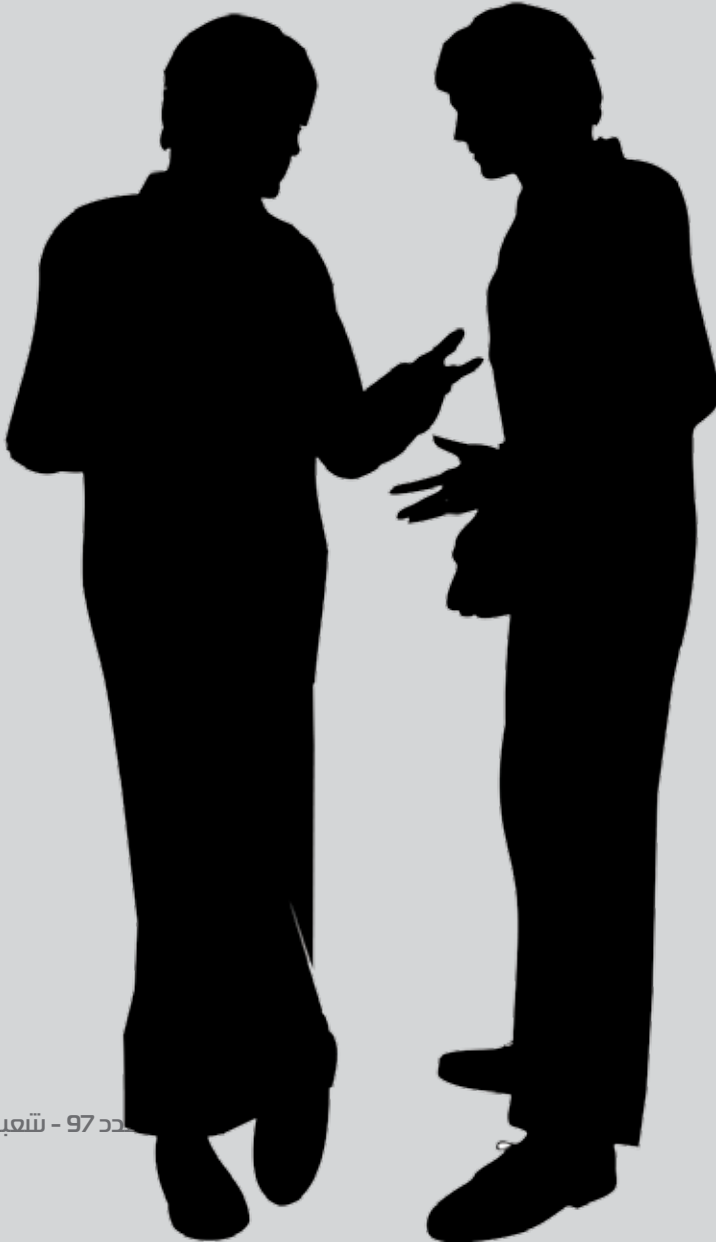
الشراكة، هو السبيل لبيئة

عمل خالية من النميمة

شفافية في الإدارة، مما يعني أنه لا يوجد هناك وضوح في الأنظمة والقوانين، لذا يلجأ بعض الموظفين إلى النميمة ليحصل على المعلومات بشكل صحيح. ويعد عدم وجود فريق عمل متعاون داخل المنظمة من الأسباب التي تؤدي إلى إحباط الموظف في أداء عمله وتقلل من إنتاجيته، حيث إن الموظف في هذه الحالة يلجأ إلى النميمة ليسد النقص في التعاون مع أعضاء الفريق. ولعل شعور الموظف بعدم العدالة في توزيع المهمات الإدارية للموظفين يعد أحد أقوى الأسباب في لجوئه إلى النميمة مما ينتج عنه قصور في أداء دوره الوظيفي يبدأ فيه بإلقاء اللوم على الأشخاص الآخرين، والعكس قد يكون السبب شعور الموظف بالفراغ الكبير في وقت العمل بسبب عدم تكليفه بمهام وظيفية، مما يجعله يتفرغ لنقل الأخبار والشائعات بين المكاتب في المنظمة. ومن الأسباب الشائعة أيضاً لانتشار النميمة، انعدام تطبيق أخلاقيات المهنة مما يعني أنه بدل أن يكون هناك بيئة مليئة بالاحترام والتقدير، تكون هناك بيئة تسعى إلى نشر الشائعات السلبية عن المنظمة.

### الآثار السلبية على بيئة العمل

لخص الأستاذ الحربي الآثار السلبية للنميمة في المنظمة، مؤكداً أنها تخلق بيئة عمل غير صالحة، تشوه العلاقات بين الأفراد وتقلل ثقتهم ببعضهم البعض وتحتل من قدر روح التعاون ومبدأ الأخوة في العمل. وقد تصيب الموظف بالاكتئاب النفسي مما يقلل أداءه لواجباته الوظيفية. فقد أثبت إحدى الدراسات الفنلندية أن نحو ٦١٪ من العاملين في المنظمة أصيبوا بالاكتئاب بسبب انتشار النميمة داخل بيئة العمل. مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة الموظف وقلة



**بدر الحربي : الإخلاص  
والأخوة والود والاحترام،  
أخلاق ضرورية لبيئة العمل.**

**ناصر المرعب: الفراغ وسوء  
التنظيم وغياب الانضباط ،  
بيئة صالحة لانتشار النميمة  
في العمل .**

**مصطفى الماحوزي: تجاهل  
الإدارة انتشار النميمة يؤدي  
إلى نتائج خطيرة.**



بعضهم أفكاراً سلبية تجاه بعض، مثل الغيرة والحسد وإثارة الفتن. وتكون الإدارة بتجاهلها أو عدم معرفتها بهذه الظواهر، غير مدركة للنتائج الخطيرة التي تسببها تلك الأمور الصغيرة، فلا يوجد رقابة أو توجيه للإصلاح ولا قرارات صارمة للمحاسبة والحد منها . وللتخلص من هذا الوضع السيئ، يؤيد الأستاذ مصطفى تدخل الإدارة وبعض العقلاء في عملية التوجيه والإرشاد الموجه بين العاملين مع الحفاظ على الحيادية وتقصي الحقائق للعمل على بث روح الفريق الواحد بين الأفراد، لتقوية الفرصة على ضعف النفوس على نشر البلبلة وضرورة وجود إجراءات إدارية لمحاسبة كل من يقوم بتعكير صفو جو العمل والعلاقات الإيجابية بين الأفراد .

ومن جهتها، ترى الأستاذة منى بنت مستور الغامدي مديرة مكتب التربية والتعليم بخميس مشيط، أنه بالإضافة إلى قلة الوازع الديني والأخلاقي، توجد بيئة عمل مشجعة لانتشار النميمة، فبيئة العمل غير الجاذبة التي يغلب عليها الرتابة والملل وعدم تنظيم العمل وسوء توزيعه على الأفراد وتسلسل الرئيس وعدم عدالته في معاملة مرؤوسيه، تؤدي إلى بث النزاعات بينهم وتضعف الدافعية لديهم وتخفف نسبة إنجازهم نتيجة الانشغال بتوافه الأمور، وقد يؤدي هذا إلى تفكك العلاقات بين العاملين وانقطاعهم عن العمل وتسربهم. لذا تقترح الغامدي ترسيخ ثقافة الوضوح والشفافية وتحقيق مفهوم الشراكة لإيجاد بيئة عمل خالية من النميمة والشائعات، توزع فيها الأعمال بعدالة، وتستثمر فيها الطاقات لتحقيق الجودة في العمل. ●

العمل قد تسهم بشكل كبير في انتشار ظاهرة النميمة كظاهرة مرضية، فالفراغ والملل، وكذلك سوء التنظيم في الإدارة، وغياب الانضباط، تجعل بعض الأفراد يدمنون النميمة، وبالتالي يصبح شغلهم الشاغل تجريح الآخرين وتطليخ سمعتهم والإساءة إليهم وإلى مصالحهم، مما يؤثر سلباً على علاقة هؤلاء الأشخاص بزملائهم ورؤسائهم وفقدان الإمتيازات المادية والمعنوية . وبالتالي تؤثر سلباً على شعور الانتماء إلى جهة العمل وتولد الشعور بعدم الاستقرار، ويلاحظ تكون مجموعات ضد مجموعات أخرى، تسود بينها علاقات التعصب التي تصل حد الإيذاء. وشدد المرعب على ضرورة المحافظة على أخلاقيات العمل واحترام خصوصيات الغير للتخلص من هذه الظاهرة.

ويشاركه الرأي الأستاذ مصطفى بن علي الماحوزي، الموظف في إدارة التربية والتعليم : إن النميمة من الأمور المنهي عنها في ديننا الحنيف، إلى جانب الأعراف والأخلاق وسائر المعتقدات الإنسانية، لما لها من آثار سلبية على الناس، فهي تفسد العلاقات وتشيع التشاحن والبغضاء بينهم، وبالتالي فإن أثرها السلبي ينسحب على بيئة العمل فهي تخلق أجواءً غير مريحة وغير مستقرة مما يفقد المصداقية بين الزملاء ويخلق لديهم نوعاً من التوجس وقلة الشعور بالأمان في حال الغياب، ويجعل الريبة والشك والنفور الهاجس الأكبر لدى أفراد المجموعة، وبالتالي فقدان روح الفريق الواحد وضعف الإنتاجية بسبب إضاعة الوقت والجهد في الأقاويل غير المجدية وإشاعة الفوضى، مما يؤدي إلى هدم الاستقرار الوظيفي. ويرى الماحوزي، أن بيئة العمل التي تنتشر فيها النميمة هي بيئة يعاني أفرادها قلة الوعي الديني والثقافي، ويحمل

الآخرين، وأن يرى الأمور الجميلة والحسنة في الناس بدل تصيد أخطائهم ومحاولة إقناعه أن الإنسان الناجح يناقش القضايا والأفكار وليس الأشخاص ، وفي حال عدم تغير سلوكه بعد نصحه، يجب قطع العلاقة معه نهائياً.

### أسلوب المدير قد يشجع النميمة

من وجهة نظر د. حنان، أن بعض المديرين قد يشجعون النميمة لمعرفة ردود أفعال موظفيهم وبالتالي الاستفادة من ذلك في تقييم الموظفين، وقد يخطئ المدير في ترك الموظفين بدون واجبات وظيفية حقيقية، مما يؤدي إلى الفراغ الذي يغذي النميمة ويجعلها تنتشر، خاصة إن أحاط بالنمات عدد من الأشخاص المبدعين وأصحاب الإنجاز.

### خسارة الموظف الجيد

ذكرت الدكتورة الجهني، أن من النتائج الخطيرة للنميمة، أنها قد تؤدي إلى خسارة الموظف الجيد ، فهي تؤدي إلى إرباك العمل وخلق جو مشحون بالسلبيات، وتوجد العداوة بين الفريق الواحد، وتزداد المشكلة تفاقمًا إذا أصبحت النميمة ظاهرة سائدة ووسيلة للتقييم الوظيفي، كل هذا يؤثر سلباً على الناحية الاقتصادية وعلى إنتاجية العمل، وعلى الأداء ، وبالتالي على جودة العمل.

### آراء ميدانية

مجلة "التمية الإدارية" استطلعت آراء بعض الموظفين والموظفات بهذا الخصوص ودونت اقتراحاتهم للوصول إلى بيئة سليمة خالية من النميمة.

بداية أكد الأستاذ ناصر بن صالح المرعب من وزارة الشؤون الإسلامية بالرياض أن بيئة

## إدارة الأداء وارتباطها بالقدرات

إن إدارة الأداء عملية مستمرة تبدأ بتخطيط الأداء وتنتهي بالتحسين والتطوير في ضوء التقييم والتشخيص المستمر للأداء والقائمين عليه والظروف المحيطة بهم، وقد يصل الأداء إلى المستويات المخططة، أو لا تتحقق تلك الأهداف، ولا تملك الإدارة الانتظار لتبين مدى تحقق نتائج الأداء في نهايته، بل تحاول أن توفر الظروف الموضوعية التي تسمح بتدقيق الأداء بسهولة ويسر أثناء العمل، من خلال أساليب القيادة والمساندة التي تتضمنها عملية مهمة في نظام إدارة الأداء، وهي توجيه الأداء أي المتابعة والتوجيه والتصحيح المستمر لأداء الموظفين من خلال مقارنة هذا الأداء بالخطة الموضوعية وتتضمن هذه العملية المتابعة الفورية بقدر المستطاع لتقدم الأداء ومعدلات الإنجاز والمقارنة أولاً بأول مع المخطط المعتمد، و تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة بحسب احتياجات الأداء وتعد عملية توجيه الأداء آلية مهمة يمكن من خلالها نقل الكثير من المعلومات والتوجيهات والإرشادات من الرؤساء إلى القائمين بتنفيذ الأعمال، بغرض تحسين قدراتهم في الأداء وتجنبهم احتمالات الخطأ، خاصة أن نظام إدارة الأداء يعتمد في تطبيقه مدى التزام المؤسسة على التواصل بشكل مفتوح وبأمانة مع العاملين بشأن توقعات القيادات من حيث مستوى الأداء إضافة إلى مشاركتهم في تحقيق الهدف.

إن الإدارة الفعالة لرأس المال البشري مرتبطة ارتباطاً أساسياً بتطوير نطاق الأعمال للمؤسسة مستقبلاً، وبالتالي فإن إدارة الأداء تهدف إلى توفير بيئة عمل تمكن العاملين من أداء عملهم بأفضل ما لديهم من قدرات ومهارات، وتركز على ضمان أن يوجه أداء العاملين لتحقيق أهداف العمل وأهداف المؤسسة معاً، ومن ثم يمكن القول إن البشر هم سر التفوق والتقدم في تحقيق الأداء من خلال مدى الاستفادة بقدراتهم الخلاقة..

**يقر** أهل العلم، أن الإسلام اعتمد في بنائه لخير أمة أخرجت للناس على دعائيتين هما العقل والعمل، وأن القرآن الكريم كدستور ومنهاج، قد أولى عناية وتقديراً للعمل فقال الله تعالى: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون" "التوبة 105"، وفي الصحيح أنه صلى الله عليه وسلم قال: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، فقد أكد الإسلام ضرورة قيام العامل بإتقان عمله، وأن نتخذ من أسلافنا المتقنين قدوة لنا في الحرص على مثل ما كانوا عليه من إتقان العمل والإخلاص فيه ولله، ولعل التقدم السريع الذي تشهده المؤسسات في وقتنا الراهن لم يكن ليظهر بهذه الصورة الملموسة إلا عن طريق استخدام الإنسان لمهاراته وقدراته الخلاقة في العمل والمتجددة أيضاً، وتسخير هذه القدرات والإمكانات لاستمرار هذا التقدم وتدعيمه، ولكي نمي المهارات والقدرات في العمل لابد من وجود الرغبة في التعليم والرغبة في التقدم الوظيفي والتميز فيه، وحتى تتحقق الأهداف فيما نهدف إليه لابد من التطوير، الذي يبدأ بوضع معايير لمعرفة إدارة الأداء، لأننا إلى الآن نعمل بلا تقويم وقياس لما نفعل، وهذا ينعكس سلباً على تحقيق الأهداف الموضوعية والمخططة وبالتالي تنطلق فكرة إدارة الأداء.

وتعرف إدارة الأداء أنها رؤية مشتركة لأهداف المؤسسة من خلال الاعتماد على النتائج والاستفادة القصوى من طاقات العاملين ومساعداتهم على تحقيق ذلك، وتتميز إدارة الأداء بأنها عملية تقوم على التطوير والتقييم بشكل مستمر، كما أنها تتعامل مع سلوكيات الموظفين وليس مع شخصياتهم بل ويحول الأداء من دورة العمل الروتينية إلى إنجاز الأهداف الموضوعية، تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابهة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموظف، كما تعمل على التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط من خلال تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموظف مع إعطائهم الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بينهم وبين قيادتهم.

عضو هيئة تدريس بقضاء السلوك التنظيمي بالفرع النسوي

إن الإدارة الفعالة  
لرأس المال البشري  
مرتبطة ارتباطاً  
أساسياً بتطوير نطاق  
الأعمال للمؤسسة  
مستقبلاً، وبالتالي  
فإن إدارة الأداء تهدف  
إلى توفير بيئة عمل  
تمكن العاملين من  
أداء عملهم بأفضل  
ما لديهم من قدرات  
ومهارات



بين غياب الوعي وضعف دور المؤسسة في تثقيف الموظفين:

## الإجازات.. فرصة للتجديد أم روتين معتاد؟!!

استطلاع / علي المطيري

**بدأت** الإجازة الصيفية، وبدأ معها تلهف كثير من الموظفين للاستمتاع وأخذ قسط من الراحة بعد جهد عام كامل. لا جديد في ذلك، ولكن السؤال الأكبر هنا عن "ثقافة الإجازات" لدينا، سواء أفراداً أو مؤسسات، هل ستكون الإجازة روتيناً جديداً تعودنا عليه كل سنة، أم هي فرصة للتجديد والعودة بروح جديدة للعمل؟ ماهو دور المؤسسات والجهات في تأهيل موظفيها للاستفادة من هذه الإجازة؟ وكيف يرى العاملون في مجال السفر والسياحة تأثير هذه الثقافة على عملهم، وما أبرز المشكلات التي تواجههم جراء "ثقافة الإجازات السائدة لدينا"؟ .. مجلة "التنمية الإدارية" استطلعت آراء بعض المختصين للإجابة عن هذه الأسئلة.

الشخصية لإيجاد بدائل وخيارات متنوعة لكيفية الاستفادة من الإجازة. ويشير الدكتور البكر إلى أن المفهوم الذي تم نقاشه من حيث موضع الاستفادة من الإجازة لا يعني السفر، فعندما نتحدث عن التخطيط المسبق، ليس بالضرورة معناه السفر، وإن كان السفر بحد ذاته يتطلب التخطيط أيضاً، وهو الشائع. إلا أن مفهوم التخطيط هنا أكثر شمولية بحيث يرتبط بالحالة الثقافية والاجتماعية للشخص، وتمثل بالقدرة على التوظيف المناسب والفعال للفترة الزمنية التي يتم الانقطاع فيها عن العمل، من خلال وضع برنامج يومي أو أسبوعي للاستفادة من هذا الوقت، وقد يتنوع هذا البرنامج من خلال القيام بأداء الكثير من الأنشطة التي لم يستطع أن يقوم بها أو يؤديها خلال فترة العمل، وبالتأكيد تندرج ضمن ذلك الأنشطة التي لها علاقة بالراحة والاستجمام والتمتع، سواء كان ذهنياً أو جسدياً.

ويرى الدكتور البكر أن لجان النشاط الاجتماعي أو من خلال بعض الأفراد المبادرين في النشاط الاجتماعي في المنظمة يمكن مساعدة الموظفين للاستفادة من الإجازة. كما أن بعض مؤسسات العمل ومنظّماته

للموظف والمنظمة، أن يتمتع الموظف بفترة زمنية معينة، كإجازة بصرف النظر عن مدتها. وعن كيفية الاستفادة من الإجازة ونطاق المسؤولية في ذلك بين الموظف والجهة يرى البكر، أن المسؤولية مشتركة مع الميل إلى أن الجزء الأكبر منها في تحديد الكيفية والآلية التي يمكن توظيفها واستخدامها في عملية الاستفادة من الإجازة، تقع على عاتق الموظف نفسه. حيث إن عملية الاستفادة من الإجازة مرتبطة بشكل أساسي بالقدرة على عملية التخطيط الجيد لكيفية قضائها. وعملية التخطيط هنا تتحدد بجزئين: جزء يتعلق بامتلاك مهارات التخطيط الشخصي وأدواته، والجزء الآخر يتعلق بالحالة الثقافية والاجتماعية للموظف. إذ أن مهارة التخطيط تعكس بقدرة الشخص على وضع التصور المبكر لكيفية وأسلوب قضاء الإجازة قبل حلولها بوقت كاف. أما الحالة الثقافية فيمكن أن تتبلور بالمرونة

في البداية، يذكر الدكتور محمد البكر، أستاذ السلوك الإداري بمعهد الإدارة العامة، أنه قبل البحث عن دور المنشأة أو الموظف (الفرد) في الكيفية المثلى للتعامل مع الإجازة، يجدر بنا أن نعمل على تعريف الإجازة. وبحسب رأي البكر فإن الإجازة هي "الوقت المستقطع من مشوار ومسيرة العمل السنوي لفترة زمنية تتحدد بظروف ومتطلبات العمل". علماً أن الفترة قد تطول أو تقصر، وفقاً لظروف

منظمة العمل، فقد تسمح المنظمة للموظف بأخذ أو استقطاع كامل الفترة الزمنية المسموح بها، وفقاً للنظام المحدد والمعمول به داخل المنشأة. أو قد يكون التمتع بالإجازة جزئياً، أي لفترة محددة من الوقت نظراً لظروف العمل التي قد لا تسمح للموظف بالتغيب لكامل فترة الإجازة المحددة نظاماً. إلا أن الوضع السليم والصحيح



**د. محمد البكر:**

**إن عملية الاستفادة من الإجازة مرتبطة بشكل أساسي بالقدرة على عملية التخطيط الجيد لكيفية قضائها**

وعن مسؤولية الموظف في الاستفادة من إجازته، يذكر العنزي، عليه أن يكون على وعي تام بمفهوم الإجازة لكي تتحقق الفائدة في الاستمتاع بوقته، سواءً بالسفر أو قضائها مع العائلة أو الأصدقاء أو عمل نشاطات أو ممارسة هوايات مختلفة. وهذا بطبيعة الحال يعطي الموظف الارتياح الذهني والجسدي الذي يمكنه من العودة إلى العمل بروح عالية، ونشاط يساعده على العمل من جديد، وقدرة على الإنتاجية والإبداع.

وحول البرامج والخدمات التي يمكن لإدارات الموارد البشرية تقديمها لخلق جو مناسب للموظف للتمتع بإجازته، يذكر الأستاذ عيد، أن المنشآت، خاصة في القطاع العام، تتنافس لإيجاد بيئة عمل احترافية من خلال برامج عديدة، سواءً كان أثناء العمل أو حتى خارج بيئة العمل لخدمة الموظفين وعائلاتهم. ومن ذلك، الحوافز التي تقدمها بعض المنشآت من خلال توفير تذاكر السفر للموظف وعائلته لقضاء إجازتهم أو توفير السكن ومصاريف السفر أو كلاهما معاً. وهذه المزايا الجيدة المهمة، بحسب العنزي لا تتوفر في كثير من مؤسسات القطاع الخاص، لكنها تعد ميزة تنافسية لجذب الكفاءات والمحافظة عليها في وقت أصبح فيه العنصر البشري هو الأهم في ظل المنافسة على المواهب. مضيفاً أن بعض المؤسسات توفر برامج التخفيضات لموظفيها لتمكينهم من الحصول على أسعار مخفضة في تكاليف السكن والخدمات الأخرى أثناء السفر.

ويشير العنزي إلى أن البرامج والمزايا التي يمكن للمؤسسات توفيرها لموظفيها عديدة، وتختلف من قطاع لآخر ومن مؤسسة إلى أخرى. وتأتي هذه الاختلافات لتعكس ثقافة المؤسسة ومدى اهتمامها بموظفيها كأحد عناصر الجذب والاستمرار لأولئك المتميزين وخلق روح الولاء لدى الموظف وعائلته. مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة على المدى البعيد. ويشدد الأستاذ عيد، إنه في



يوفر لهم وقتاً كافياً للحصول على إجازاتهم دون أن يتأثر العمل. كما أن التخطيط المبكر يساعد الموظف على إنهاء كافة أعماله المنوطة به ليكون على استعداد تام للتمتع بإجازته، ومن ثم العودة حسب ما هو مخطط له دون التفكير في العمل أو ما ينتظره أثناء إجازته، كما أيضاً يجد من اضطرار مديره أو زملائه إلى الاتصال به في أثناء الإجازة، مما قد يعكر صفو إجازته أو يضطره إلى العودة إلى العمل لإنجاز مهمة ما. مشيراً إلى أن الممارسات الخاطئة تقع على إدارة المنشأة بحيث يتوجب على المدير أن يهيئ موظفيه للتمتع بإجازاتهم في الأوقات التي يختارونها، دون أي إرباك لجدول الإجازات. وكلما كان التخطيط مبكراً لجميع أعضاء الفريق في الإدارة، كان الاستمتاع بالإجازة ممكناً ليحقق الهدف من حصول الموظف على هذه الإجازة.

تنظم لأنشطة ترفيهية أو تعليمية أو ثقافية، تتناسب مع هوايات مجموعة من العاملين لديها ورغباتهم عند تمتعهم بإجازاتهم. ويؤكد الدكتور البكر أنه مع اختلاف الوسائل والطرق التي يمكن توظيفها لقضاء الإجازة فإن النشاط يجب أن يكون مصحوباً بجانب يتعلق بتوظيف الوقت واستثماره في مجال التنمية الذاتية كالقراءة والاطلاع أو اكتساب مهارات معينة كالسباحة.

#### إدارة الموارد البشرية والدور المأمول :

وعن دور الموارد البشرية يقول الأستاذ عيد العنزي، مدير قطاع الموارد البشرية في بنك البلاد، تعد الإجازة حقاً مشروعاً للموظف بهدف إتاحة الفرصة له للابتعاد عن العمل والاستمتاع بوقته مع عائلته أو أصدقائه للسفر أو الراحة. بحيث يعود للعمل نشطاً ومستعداً جسدياً وذهنياً للبدء من جديد ليكون أكثر إنتاجية وإبداعاً لخدمة العمل والمنشأة. وعن دور المنشأة في تأهيل موظفيها للاستفادة من الإجازة، يقول العنزي: هنا يأتي دور المنشأة من خلال تحفيز منسوبيها على التخطيط المبكر لإجازاتهم بالتنسيق مع فريق العمل في الإدارة أو القسم، بما



**أ. عيد العنزي:**  
**يأتي دور المنشأة من**  
**خلال تحفيز منسوبيها**  
**على التخطيط المبكر**  
**لإجازاتهم بالتنسيق مع**  
**فريق العمل في الإدارة**





## أ. هيفاء خالد:

### ثقافة الحجز لدى

### الأغلبية للأسف

### معدومة أو تكاد تقتصر

### على الرغبة في الحصول على أقل الأسعار

لا ينظر إلى أن يوم وصوله وما يليه هو يوم إجازة في المناطق الترفيهية في ذلك البلد، فلا يستفيد من وجوده فيه، ولا يستمتع بمناطقه الترفيهية . وتضيف الأستاذة هيفاء، أنه للأسف نجد أغلبية وكالات السفر والسياحة ومنظمي الرحلات لا يقدمون سوى خدمة الحجز لتحصيل أكبر عدد من المبيعات، سواء كانت رخيصة على العميل أو مكلفة، وهم في كل الحالات مستفيدون، لذلك قد لا يعني نصح العميل لديهم أي قيمة في توضيح بعض الأمور التي تساعد على إنجاز رحلة ممتعة.

وعن ثقافة الراغبين بالسفر ووجهتهم التي ينون الذهاب إليها مثل ثقافة البلد، وأبرز الأماكن السياحية وغير ذلك، تقول الأستاذة هيفاء: باختصار

هي ثقافة إنترنت كمصدر، لكنها إلى حد ما جيدة قياساً بانعدام الأنشطة السياحية العالمية على مستوى مناطق المملكة ومدنها وقراها، هذا بالنسبة للحجز والتنقل من مدينة إلى أخرى في الدولة المعنية، أما كاطلاع على ثقافة البلد المعنية أو على ثقافة شعوبها، فهي معدومة، والدليل هي الصدمات التي تواجهها العائلة من مستوى مدن وبلدان معينة باعتبار أنها بلد تقوم باستقدام العمالة المنزلية منها أو ما شابه، كما أن كثيراً من العوائل تنظر إلى بلدان معينة على أنها بلدان للشباب فقط وهذا غير صحيح على الإطلاق، بينما المتعارف عليه هو أن الشباب من قبلنا هم من يزور هذه البلدان بكثرة، أما باقي مناطق العالم فالعوائل والشباب يقومون بزيارتها. وتشير الأستاذة هيفاء إلى أن هناك أمراً مهماً نلاحظه مع ٩٥% من العملاء، وهو اعتبار المواسم في البلد المرغوب الزيارة إليها هي مواسم الإجازات في المملكة، وكأن تلك الدولة لا يزورها إلا سكان المملكة، وبالتالي ترفع أسعارها عندما نكون في إجازة فقط! هذا مثلاً يجعل العميل لا يتقبل عدم الإتاحة في بعض الفنادق أو ارتفاع أسعارها في غير إجازاته، دون استيعاب أن الإتاحة تقل والأسعار ترتفع حسب مواسم الدول نفسها، وليس حسب إجازاته. ●

لمختلف دول العالم، ربما يكون لتمكين الاطلاع الواسع من خلال الانترنت دور في ذلك، أو يكون

للعروض المقدمة دور في ذلك، أو قد يكون لزيادة ضغوط الحياة اليومية دور في هذا الأمر، وربما يكون لتواجد أبناء هذه الأسر في الخارج من خلال برامج الابتعاث ونحوه دور في ذلك، إلا أن الأكيد، بحسب الأستاذة هيفاء، هو زيادة الرغبة لدى الجميع بتغيير الأجواء المناخية والمعنوية بالسفر للخارج، لكن تظل مفاهيم ومبادئ كثيرة لقضاء إجازة ممتعة، غائبة عن الأغلبية.

وحول أبرز السلبيات التي يواجهونها في قطاع السفر والسياحة فيما يخص التخطيط للإجازة وحجوزات السفر والطيران، تشير الأستاذة هيفاء إلى أن ثقافة الحجز لدى الأغلبية للأسف معدومة، أو تكاد تقتصر على الرغبة في الحصول على أقل الأسعار في الحجز، مما يدفع العملاء بشكل عام للحصول على عروض أو حجوزات قليلة التكلفة، لكنها تسبب لهم الخسائر المادية لأسباب تظهر لاحقاً. والأمثلة على ذلك كثيرة وليس لها متسع الآن، ولكن بشكل عام، الكثير ينقصه ثقافة الحجز للحصول على رحلة ممتعة وبتكاليف معقولة، أما التخطيط فلأسف يتأثر كثيراً بسبب نظر الأغلبية فقط كما ذكرت للأسعار، فتجد الشخص مثلاً يحجز تذكرة طيران معينة إلى بلد ما لرخصتها، بينما

ظل المنافسة الحادة على المواهب والكفاءات المتميزة لتحقيق أهداف المؤسسات وتمكينها من المنافسة والربحية، ينبغي أن تكون الإجازة ليست فقط حقاً للموظف بل يجب على المؤسسات تحفيز موظفيها للتخطيط المبكر لإجازاتهم وتوفير البرامج والمزايا المساعدة لتمكين الموظفين من الاستمتاع بإجازتهم قدر الإمكان ليعودوا لأعمالهم بروح عالية ونشاط وصفاء ذهني يساعدهم على العمل بجد وإبداع. واستغرب الأستاذ عيد مما يحدث في بعض المؤسسات من ممارسات غير مهنية فيما يتعلق بإجازات موظفيها، حيث ينظر للإجازة على أنها ميزة تمنحها المؤسسة للموظف، كما أن بعض المديرين يساومون موظفيهم في حق مكتسب يتسبب في هروب الكفاءات وضعف الإنتاجية وخلق بيئة عمل غير مهنية وغير صحية، يكون فيها العمل روتيناً قاتلاً.

### حجوزات متأخرة وتخطيط مفقود

وحول تأثير ثقافة الإجازات السائدة من حجز متأخر واختيار بلدان لا يعرف عنها المسافر شيئاً تقول الأستاذة هيفاء خالد، المديرية العامة لوكالة المسافرين السعوديون للسفر والسياحة: في البداية يجب أن أشير إلى أن الإقبال على السفر خارج المملكة زاد بشكل كبير في الفترات الأخيرة، وشمل غالبية فئات المجتمع من موظفين وغيرهم، فبعد أن كان يشمل طبقات اجتماعية معينة، أصبح متاحاً للجميع؛ لذا نرى عوائل سعودية من مدن مختلفة وقرى نائية تطلب العروض على السفر



# الاستجابة لرجاء أو توصية أو وساطة



د. خالد سلطان  
أستاذ القانون الجنائي  
المشارك  
قطاع القانون

تنتفي الجريمة لو قام الموظف  
بإنجاز المطلوب منه بوعي من  
ضميره واستجابة لما تمليه عليه  
واجبات وظيفته، أو تحت تأثير  
أي اعتبارات أخرى، غير الرجاء أو  
التوصية أو الوساطة

في العقاب على الرشوة، تركت المادة الرابعة للقاضي عند العقاب على تلك الجريمة سلطة النزول بالحد الأدنى في العقوبتين إلى أقل مستوى، ولو ليوم واحد أو ريال واحد. وللقاضي الخيرة بين أن يقضي بالعقوبة السالبة للحرية وحدها، أو يجمعها مع عقوبة الغرامة، أو أن يقضي بتلك الأخيرة وحدها. ●

من رئيس.  
وبالجمله فإن جوهر الرجاء أو التوصية أو الوساطة هو التوسل بعلاقات الزمالة أو الصداقة أو الخطوة والحيثية لقضاء حاجة صاحب الشأن.  
فإذا لم يحصل شيء ينطبق عليه معنى الرجاء أو التوصية أو الوساطة، فإن الموظف لا يرتكب جريمة، حتى ولو قام بالعمل أو الامتناع المطلوب تحت تأثير المركز الاجتماعي أو صلة القربى أو الصداقة التي تربطه بصاحب الحاجة.  
ولا تتعد الجريمة إلا إذا ثبتت استجابة الموظف العام أو من في حكمه للرجاء أو التوصية أو الوساطة، بأداء عمل من أعمال وظيفته أو الامتناع عنه أو الإخلال بواجبات وظيفته.  
وتنتفي الجريمة لو قام الموظف بإنجاز المطلوب منه بوعي من ضميره واستجابة لما تمليه عليه واجبات وظيفته، أو تحت تأثير أي اعتبارات أخرى غير الرجاء أو التوصية أو الوساطة.  
وقد نصت المادة الرابعة من نظام مكافحة الرشوة السعودي أن «كل موظف عام أخل بواجبات وظيفته بأن قام بعمل أو امتنع عن أداء عمل من أعمال تلك الوظيفة نتيجة لرجاء أو توصية أو وساطة، يعد في حكم المرتشي ويعاقب بالسجن مدة لا تتجاوز ثلاث سنوات وبغرامة لا تزيد عن مائة ألف ريال أو بإحدى هاتين العقوبتين».  
وهذه العقوبة المقررة لتلك الجريمة أخف عما هو مقرر لجريمة الرشوة، مراعاة لانتفاء المقابل فيها، وللاخذ بعين الاعتبار طبيعة العادات الشرقية التي تعلي كثيراً من صلات القربى والصداقة. وسيرا على سياسة المنظم

أصبح الفساد الإداري في الوقت الحاضر داءً سرطانياً ينخر في جسم الأمم والشعوب ويهدد أركانها، ويعطل مسيرتها التتمية وتقدمها العلمي، مما دعاها إلى التصدي إليه بشكل جماعي عبر إبرام العهود والمواثيق والاتفاقيات الدولية. ولم يقتصر الفساد على نشاط محدد بل ظهر في صور متعددة وتعدى إلى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وسواها. إذ أصبح الفساد يتسلل إلى كل الجهات الإدارية من خلال هذه الجريمة، وارتبط هذا النوع من الفساد بالوظيفة العامة والموظف العمومي.  
والغاية التشريعية من وراء هذه الجريمة هي الضرب على أيدي الفاسدين من الموظفين الذين يخضعون في أعمالهم الوظيفية لنزوات الرجاء والوساطة والتوصية. فالأصل أن يكون الدافع إلى أداء أعمال الوظيفة هو المصلحة العامة وليس مجرد الاستجابة لرجاء ذوي القربى والأصدقاء وأصحاب النفوذ والجاه، وإلا اختل ميزان الصالح العام، وانهارت ثقة المحكومين في عدالة ونزاهة وحياد القائمين على شؤون الوظيفة العامة.  
وينصرف الرجاء إلى كل طلب مصحوب بالاستعطاف والإلحاح يصدر من صاحب المصلحة مباشرة من شأنه استمالته وإثارة عاطفة الموظف في الاستجابة له. أما التوصية فهي إحدى صور الوساطة، غير أنها تصدر من شخص له نفوذ أو تأثير على الموظف المختص، فيتدخل عنده طالباً لا راجياً قضاء حاجة معينة. ويستوي أن تتم تلك التوصية شفاهة أو كتابة. أما الوساطة فتصدر من الغير لمصلحة صاحب الحاجة، وعادة، تكون في صورة رغبة أو طلب أو أمر



# الثقافة التنظيمية والقيادة

تأليف : إدجار هـ. شاين

ترجمة : د. محمد منير الأصبحي

و محمد شحاتة وهبي

راجع الترجمة : د. علي عبد الهادي مسلم

الناشر : معهد الإدارة العامة، ١٤٣٢هـ - ٢٠١١ م

عرض - محمود القيعي

## الثقافة والقيادة

يرى الكاتب أن الثقافة والقيادة وجهان لعملة واحدة، ولا يمكن فهم أحد أوجهها فهماً حقيقياً دون فهم الآخر، وأن الموهبة الفريدة للقيادة هي قدرتهم على فهم الثقافة والعمل بها.

ويضيف أن الثقافة هي نتيجة عملية تعلم جماعي معقدة، تتأثر جزئياً بسلوك القائد وحده، أما إذا تعرض بقاء المجموعة للخطر بسبب أن عناصر ثقافتها لم تعد ملائمة، ففي نهاية المطاف تقوم القيادة على جميع مستويات المنظمة بوظيفة إعادة التنظيم والتصرف بشكل ما حيال هذا الوضع، وهذا هو المعنى الذي تتضافر فيه القيادة والثقافة من حيث المفهوم.

وينبه الكاتب إلى أن النقطة الجوهرية بالنسبة للقيادة هي أنهم إذا لم يصبحوا واعين بالثقافات التي هم جزء منها، فإن تلك الثقافات ستتحكم فيهم، مضيفاً أن فهم الثقافة أمر مرغوب فيه بالنسبة لنا جميعاً، لكنه يعد مسألة جوهرية للقيادة إن أرادوا القيادة.

## أبعاد الثقافة

وفي الجزء الثاني، يخلص الكاتب إلى أن الثقافة ظاهرة متعددة الأبعاد والجوانب وليس من السهل اختزالها في عدد قليل من الأبعاد الرئيسية، وأن الثقافة في نهاية المطاف تعكس الجهد الذي تبذله المجموعة للتكيف والتعلم، فهي نتاج عملية التعلم هذه. ومن ثم فإن الثقافة لا تحقق وظيفة توفير الاستقرار والمغزى والتبؤ فحسب، بل إنها نتيجة للقرارات المؤثرة في ماضي المجموعة من الناحية الوظيفية.

ويستعرض المؤلف المضامين المترتبة على القيادة ويوجزها في أمرين:

أولاً - الأمور الخارجية التي تمثل الاهتمام الأساسي للقائد، بمعنى أن القائد هو الذي يكون المجموعة ويريد لها النجاح، وحتى لو كان تكوين المجموعة سابقاً على وجود القائد زمنياً، فإنها بشكل عام سوف تنصب واحداً منها قائداً عليها ليهتم بشؤون الإدارة الخارجية وبقائها ونموها.

ثانياً - الإدارة الناجحة لهذه الوظائف المتعددة هي التي تشكل في العادة الأساس الذي يتم من خلاله تقييم القادة، فإذا لم يتمكنوا من تشكيل مجموعة قادرة على تحقيق النجاح، فينظر إليهم على أنهم قادة مخفقون.

## إدارة ما لا يقبل الإدارة

يرى الكاتب أنه في كنف الثقافة الشديدة التمسك برؤى العقل والعلم، تنشأ رغبة في التعامل مع كل شيء على أنه قابل للتفسير، أما الأحداث الغامضة فهي وحدها التي لا تقبل التفسير، لكن حتى يتمكن العلم من إزالة غموض أحد الأحداث التي لا يمكننا السيطرة عليها أو فهمها، فإننا بحاجة إلى قاعدة بديلة لوضع ما حدث في سياق مفهوم.

**إذا** كانت الثقافة - بوصفها سلوكاً مكتسباً وتمثل مؤثرات عميقة في الطريقة التي يفكر بها الناس ويتصرفون على ضوءها ويحلون بها مشكلاتهم - لازمة لكل إنسان، فهي ألزم للقيادة الذين يديرون العمل وتعول عليهم المنظمات في الارتقاء والتقدم.

الصلة بين الثقافة والقيادة موضوع شائك يعالجه هذا الكتاب باستفاضة عبر ثلاثة أجزاء.

يتناول الجزء الأول تعريف الثقافة التنظيمية والقيادة، وينظر الكاتب إلى الثقافة باعتبارها ظاهرة ديناميكية تحيط بنا في كل وقت وحين، إذ إنها تتكون على الدوام من خلال تفاعلاتنا مع الآخرين.

ويرأي الكاتب فإن الثقافات تنشأ عن طريق شخصيات قيادية تفرض قيمها وافتراساتها الخاصة على مجموعة ما.

وينصح القادة بضمهم ديناميكية الثقافة، ويعطوها قدرها.

ويرى الكاتب أن أكثر جوانب الإشارة في الثقافة هو توجيهها أنظارنا إلى ظواهر تكمن تحت السطح، تكون قوية في تأثيرها لكنها خفية عن الأنظار.



تأثير المؤسسين يعد أكثر الأمور أهمية للبدائيات الثقافية. واستعرض المؤلف عبر حالات حقيقية كيفية شروع المنظمات في بناء ثقافات من خلال التدابير التي يتخذها المؤسس الذي يضطلع بهذا الدور بوصفه قائداً قويا.

### كيف يعمق القادة ثقافتهم؟!

ويرى المؤلف أن إحدى الآليات الأكثر فعالية التي يعمل المؤسسون أو القادة أو المديرون أو حتى الزملاء على توفيرها لنقل معتقداتهم أو ما يحرصون عليه إلى الآخرين، هي ما تكون محل اهتماماتهم بصورة منتظمة، وهذا قد يقصد به كل شيء، بداية من تلك الأمور التي يلحظونها ويعلقون عليها، وانتهاءً بالأمور التي يقيسونها ويتحكمون فيها ويكافئون عليها، وهي بعبارة أخرى الأمور التي يمكنهم التعامل معها على نحو منتظم.

وآليات التعميق الأساسية كما أوردها المؤلف هي:  
- ما يكتسب القادة له ويعملون على قياسه والتحكم فيه، كيف يتفاعل القادة مع المواقف الحرجة والأزمات التنظيمية، كيف يقوم القادة بتوزيع الموارد، الدور النموذجي المعتمد في التعليم والتدريب، كيف يقوم القادة بتخصيص المكافآت والترقيات، كيف يعين القادة الأفراد وكيف يختارونهم و يرقونهم وكيف يستبعدونهم؟

ويلفت المؤلف الانتباه إلى حقيقة أن المؤسسين أو القادة إذا لم يقوموا بتصميم برامج وإجراءات لتكون آليات تعزيز، فإنهم بذلك يفتحون الباب أمام التصادم الثقافي الذي تكون على مر العصور، أو يضعفون أثر الرسالة التي يبغون توصيلها من البداية.

ويرى المؤلف أنه مع أن نماذج القيادة تستقي في الأساس من المؤسسين، فإن أي مدير يمكنه أن يبدأ بالتركيز على هذه الآليات أثناء محاولته تعليم مرؤوسيه بعض طرق الاستيعاب والتفكير والشعور، مؤكداً أنه على المدير إدراك أن جميع الآليات الأساسية يجب استخدامها، ويجب أن تكون متسقة بعضها مع بعض.

ويخلص المؤلف إلى أن بناء منظمة فعالة هو في نهاية الأمر بناء تناعم بين ثقافات فرعية مختلفة عبر التشجيع على إيجاد أهداف ولغة وإجراءات مشتركة للإسهام في حل المشكلات، مؤكداً أنه من الضروري أن يدرك القادة أن المواءمة الثقافية لا تتطلب قدراً من التواضع الثقافي من جانب القائد فحسب، بل تتطلب أيضاً مهارات في الجمع بين الثقافات الفرعية المختلفة في صورة حوار يحقق الاحترام المتبادل.

واختتم المؤلف كتابه بوضع مجموعة من المتطلبات التي ينبغي وجودها في القائد وهي:

الإدراك والتبصر، الدافعية، القوة الوجدانية، القدرة على تغيير الافتراضات الثقافية، القدرة على المشاركة والمساهمة. ●

### التحليل الثقافي

يرى المؤلف أن التحليل الثقافي قد يكون مفيداً للغاية إذا كان القائد يدرك ما يقوم به وسبب القيام به، ويجب أن يكون هناك هدف واضح من التحليل الثقافي، أما إذا كان الهدف لا يتجاوز التحليل لذاته، فإن مخاطر ضياع الوقت أو إلحاق ضرر بالمنظمة تتزايد، وعلى أي حال، المأمول من التبصر والعمل البناء يكون عظيماً إذا كان القائد يعمل مع عضو خارجي موثوق به على تحليل رموز الثقافة بهدف تحقيق غايات تنظيمية مشروعة.

### دور القيادة في بناء الثقافة

يرى المؤلف في الجزء الثالث والأخير من الكتاب، أن أكثر جوانب الثقافة التنظيمية غموضاً هو كيف يمكن لشركات تتشابه في بيئتها الخارجية، وتعمل وفق تقنيات مماثلة على مهمات مماثلة وبمؤسسين ينتمون لأصول متشابهة، أن يكون لها أساليب عمل يختلف بعضها عن بعض اختلافاً تاماً.

ويرى أن ثقافة المنظمات تنشأ في الأساس من مصادر ثلاثة: معتقدات مؤسس المنظمة وقيمه وافتراضاته، والخبرات التي يكتسبها أعضاء المجموعة أثناء مراحل تطور المنظمة، والمعتقدات والقيم والافتراضات الجديدة التي يأتي بها الأعضاء والقادة الجدد.

ويستطرد مؤكداً أن كل هذه الآليات تؤدي دوراً حاسماً، إلا أن





معالي وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة المعهد  
الدكتور عبدالرحمن البراك في لقاء مع مجلة «التنمية الإدارية»:

## انتقال بعض الكفاءات من القطاع العام إلى القطاع الخاص ظاهرة صحية

أجرى الحوار: رئيس تحرير مجلة التنمية الإدارية الأستاذ عبدالله السبيح  
تصوير: عبد العزيز آل مغرم

### مجلة الخدمة المدنية تنوّه عن مقابلة د. البراك

**أعادت** مجلة (الخدمة المدنية) في عددها رقم (٤١٤) الصادر في شهر شعبان ١٤٣٣هـ، نشر المقابلة الصحفية مع معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله البراك والتي أجراها رئيس التحرير أ. عبدالله السبيح لمجلة (التنمية الإدارية) في العدد رقم (٩٦) .



# «فوبيا» اتخاذ القرارات الشجاعة



نايف بن عبدالعزيز  
الحسين\*

إن مشكلة (فوبيا اتخاذ القرار الشجاع) تزداد تشعباً وتعقيداً في ظل تنامي خطاب شعبي جديد يحاول أن يحمل المسئول وحده تبعات أي إخفاق إداري في مختلف مجالات التنمية، إضافة إلى إثارة بعض الشكوك حول نزاهة بعض المنظمات، مما يؤصل فوبيا تطبيق القرارات الجريئة في نفوس بعض القادة المترددين، وخصوصاً تلك القرارات التي يحتاج تطبيقها إلى مشاريع وتوقيع عقود وتخصيص ميزانيات. وأنا هنا لست ضد ذلك الاتجاه وهذا الحراك الذي يطالب بصوت مرتفع بمحاربة الفساد، ونشر مبادئ النزاهة والشفافية لكونه الخيار الأوضح شرعاً وعقلاً لكل أمة تريد أن يكتب لها النجاح، لكنني في الوقت ذاته أتمنى ألا يتسلسل إلى ذلك الخطاب شيء من الحسّ التخويني تجاه كل مسئول لمجرد أنه صاحب صلاحيات، وألا تتم توجيه الاتهامات المطلقة بلا أدلة أو حقائق ثابتة، حتى نصل إلى درجة يصبح فيها المسئول (مدان حتى تثبت براءته)، فهذا السلوك من شأنه أن يحرماننا كما حرم دولاً أخرى من فرص التنمية، فنصبح نلهث في ميدان الجدل غير المنتهي، ونضيق أوقاتنا في صراع الاتهامات المتبادلة، ونقتد فرصنا بأغلال الخوف من الرأي العام.

وفي الختام أطمئن كل مسئول بأن تبنيه القرار الناضج الشجاع متى ما صاحبه أمانة وإخلاص ومراقبة لله، فإنه سيحظى من القيادة العليا كل تقدير. ومن المستفيدين كل ترحيب وثناء ودعاء. ●

المعايش للشأن الإداري بشقيه النظري والتطبيقي، يدرك تماماً أن التحدي الحقيقي إزاء أي مشكلة أو عقبة تنمية، ليس عدم توافر الحل الأمثل لها، بل الجراءة في تبنّي ذلك الحل وتسخير جميع الإمكانيات المادية والبشرية لإخراجه إلى حيز الوجود.

**القرار** هو قلب الإدارة النابض، وهو المحك الحقيقي لقياس براعة المسؤول وخبرته، وليس التنظير، والتغني ببعض التجارب الدولية ذات الحلول الناجعة التي تأخذ بلب المتلقي عندما تداعب مخيلته المليئة بالاحتياجات، لكنه لا يلبث أن يصاب بحالة من الإحباط عندما يتيقن أنها مجرد حبر على ورق طالما لم تترجم إلى واقع ملموس من خلال القرار الإداري الناضج المستند على أرضية صلبة من الدراسة وإمكانية التطبيق. والمعايش للشأن الإداري بشقيه النظري والتطبيقي، يدرك تماماً أن التحدي الحقيقي إزاء أي مشكلة أو عقبة تنمية، ليس عدم توافر الحل الأمثل لها، بل الجراءة في تبنّي ذلك الحل وتسخير جميع الإمكانيات المادية والبشرية لإخراجه إلى حيز الوجود. فتطبيق القرار الجريء والفعال يعتبره بعض الرؤساء زجاً بالرتابة والسمعة والميزات في أتون المغامرة غير المحسوبة، وبالتالي فإن هذا النوع من القادة يؤثرون مبدأ السلامة، ويستسلمون للظروف، ويرضون بأقل القليل من الإنجاز والنجاح، لكنهم لا يدركون في الوقت ذاته أنهم أسرى في سجن التردد والاستسلام والفشل، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تضخم تلك المشكلات وتزايدها حتى تصل إلى مرحلة لا يمكن حلها إلا من خلال تدخل القيادة العليا في الوطن، التي تم إرهابها في السنوات الأخيرة بعدد كبير من الملفات العالقة التي كان من المفترض أن يتم حلها من قبل المسؤولين في القيادة المتوسطة أو حتى الدنيا.

إن كل متأمل في عدد من الأمثلة من التجارب السابقة تجاه بعض العقبات والمشكلات التنظيمية التي عايشنا تفاصيلها، وألقت بظلالها على مستوى الخدمات لسنوات طويلة، يجد أننا الآن تجاوزنا كثيراً منها بحلول ليست مبتكرة، بل إنها مكررة وكانت تملأ أعمدة الصحف وتتعالى أصوات المطالبين بها في البرامج الحوارية، بل وفي المجالس العامة والخاصة، لكنها لم تبلور ولم يتم تبنّيها من قبل المسئول المخول بحلها لأسباب غير مفهومة.



متابعة: شقران الرشدي

صفحة تعني برصد أبرز ما صدر من الكتب الإدارية الحديثة لتقديم وعياً متجدداً لتعزيز الثقافة الإدارية من خلال العطاءات المتميزة. ويتم إعداد الصفحة بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بمعهد الإدارة العامة.

## جديد المكتبة الإدارية

### إدارة الخدمات الصحية الشاملة

اسم المؤلف: أ. حزام العقيلان العتيبي.

سنة النشر: ٢٠١٢ م.

الناشر: المؤلف.

في هذا الكتاب يقوم المؤلف بتعريف الإدارة الصحية، ويؤكد أن ما تحظى به من اهتمام يأتي لدورها الهام في تفعيل أداء النظم الصحية والكوادر الطبية في المرافق الصحية.



### المنهج الكمي في إدارة الأعمال

- اسم المؤلف: أ.د. مؤيد الفضل.

- سنة النشر: ٢٠١٢ م.

- الناشر: دار النفائس للنشر والتوزيع - القاهرة - مصر.

- يبرز المؤلف أهمية المفاهيم في إدارة الأعمال وفق المنهج الكمي، ويدعو إلى الأخذ بتطبيق الأساليب المتطورة في ترشيد القرارات واتخاذها.



### تقييم أعمال البنوك الإسلامية الاستثمارية (دراسة تحليلية مقارنة)

اسم المؤلف: د. محي الدين أبو الهول.

سنة النشر: ٢٠١٢ م.

الناشر: المكتب النفيس - عمان - الأردن.

يتناول المؤلف في هذا الكتاب تجربة البنوك الإسلامية مقارنة بنظيراتها التقليدية، متطرقاً للفرق بينها، مع تقديم تصور متكامل للأعمال الاستثمارية.





## مكافحة الفساد

- اسم المؤلف: د. سعود العدوان.
- سنة النشر: ٢٠١٢م.
- الناشر: دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.
- يتطرق الكتاب إلى تحديد مفهوم الفساد بإشكاله المختلفة، ويستعرض الاتفاقيات الدولية الخاصة بمكافحة الفساد ويضرب المثل ببعض الدول العربية خاصة الأردن.



## أخلاقيات المهنة والسلوك الاجتماعي

- اسم المؤلف: د. محمد التويحي.
- سنة النشر: ٢٠١٢م.
- الناشر: دار وائل للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.
- يركز المؤلف في هذا الكتاب على التكوين الاجتماعي للأفراد مع ربطه بشكل غير مباشر بالقيم الاجتماعية ومتطلبات المجتمع الحضاري، مؤكداً أهمية الانضباط والتحفيز والعقوبات.



## البطالة وإشكالية التشغيل ضمن برامج التعديل الهيكلي

- اسم المؤلف: د. ناصر دادي عدون - د. عبد الرحمن العديب.
- سنة النشر: ٢٠١٢م.
- الناشر: مركز الدراسات - الجزائر - الجزائر.
- يعرف الكتاب مشكلة البطالة في الدول النامية وارتباطها ببرامج التعديل الهيكلي للمؤسسات، ودور الاختلالات الاقتصادية في ترشيد الإنفاق العام.



## الدور المفقود!

**كان** البعض يظن أن هذا الفائض من مخرجات التعليم إنجازاً ودليلاً علي نجاح الخطط، لكنه كان إخفاقاً ودليلاً علي فشلها، لأن الفائض في الخطط هو الوجه الآخر للنقص، وكلاهما يدل علي سوء التخطيط وفشل الخطة المعنية، وهنا يكمن السؤال.. لماذا؟ والإجابة: لأن الخطط توضع لتحقيق هدف محدد، أو لتلبية احتياج معين، فإذا نقص مردودها بشكل حاد عن توفير الاحتياج المحدد - بالكُم المعين والنوع - اعتبر هذا النقص دليلاً علي سوء التخطيط وفشل الخطة التي وضعت وفق إفتراضات خاطئة . وكذلك إذا زاد مردودها وفاز عن الإحتياج المحدد، فإن ذلك يدل علي أن الافتراضات التي علي ضوئها وضعت الخطة كانت خاطئة، لأن هذا الفائض من المردود تترتب عليه نتائج اقتصادية واجتماعية سالبة، وهو ما حدث بالفعل في مجال العملية التعليمية.

لقد إنعكس سلباً هذا التخطيط العشوائي لمخرجات التعليم الفائضة عن حاجة سوق العمل في الحقل التعليمي علي مستوي أداء المعلمين، وبالتالي أثرعلي العملية التعليمية ومستوى مخرجاتها ككل . حيث تم إهمال الدور التربوي للمعلم، الذي كان يفترض أن يقوم بتكملة الدور التربوي للمنزل والعائلة، وبذلك قل دوره واقتصرعلي التلقين، حتي كاد المعلم الذي وصف أن يكون رسولا في تأثيره التربوي، أن يصبح فقط ملقناً للتلاميذ بما ورد في كتب المناهج الدراسية، وهذا أدى إلى غياب دوره كملهم ومجسد للقيم الفاضلة والمثل العليا، وهو أشبه ما يكون بالمسجل الذي يدار أثناء الحصة الدراسية، ليلقي علي مسامع تلاميذه ما حفظه من دروس، دون ابتكار وسائل تربوية حديثة لإيصال المعلومة بالشكل المؤثرالذي يجعلها تكون جزءً من ذاكرة التلميذ ونبراساً يستعين به في مستقبل حياته. ●

لقد إنعكس سلباً هذا التخطيط العشوائي لمخرجات التعليم الفائضة عن حاجة سوق العمل في الحقل التعليمي علي مستوي أداء المعلمين، وبالتالي أثرعلي العملية التعليمية ومستوى مخرجاتها ككل



د. صالح بن سبعان \*

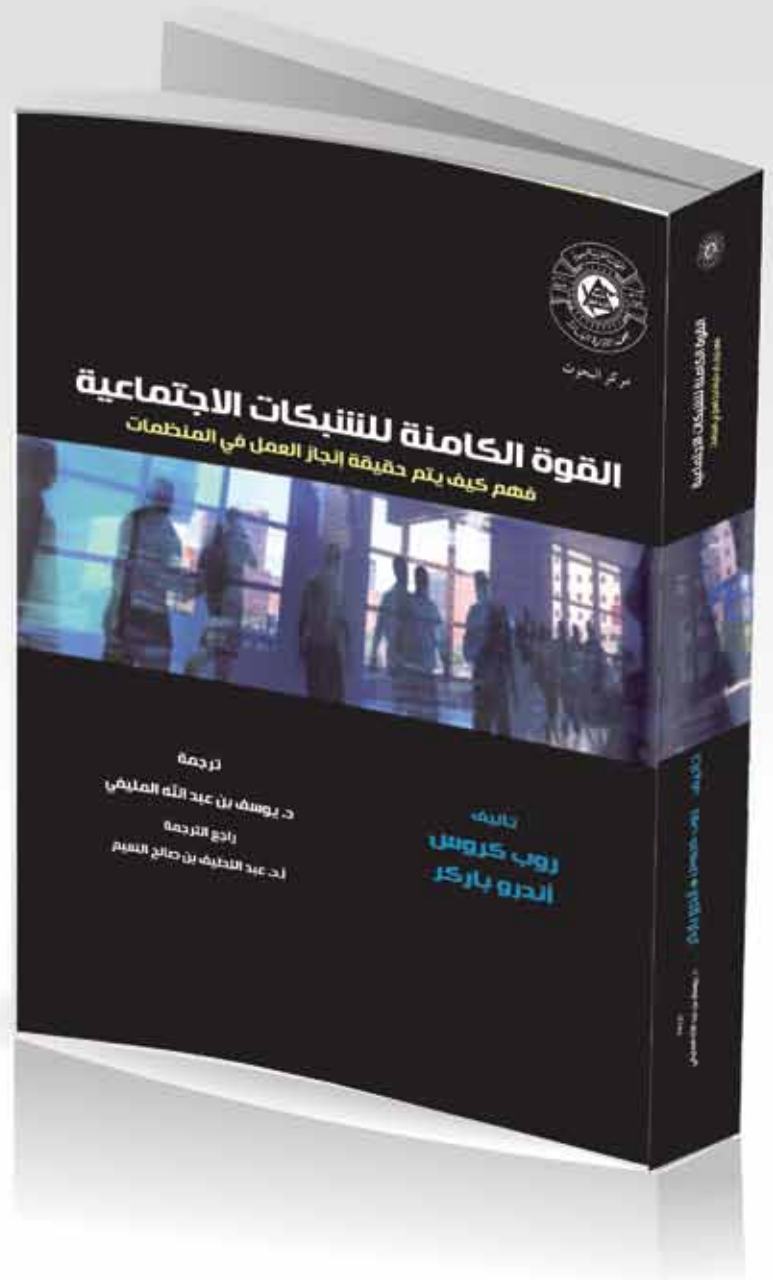
### هذا الكتاب

يُعَدُّ أحد الكتب التي تعترف إليها المكتبة العربية حيث يصنف من أوائل الكتب التي تناولت موضوع الشبكات الاجتماعية في المنظمات تناولاً علمياً مستخدماً الأساليب الإحصائية والرسوم البيانية لتوضيح الدور الذي تقوم به تلك الشبكات فهو بذلك يتعرض لموضوع مهم وحديث في مجال دراسة منظمات العمل. فمقدم نموذجاً علمياً وعملياً لتحليل ودراسة مدى تأثير شبكات العلاقات الاجتماعية داخل منظمات العمل على أداء الموظفين معتمداً على المنهج الكمي والكيفي الإحصائي. وبسبب الطرق العلمية في فهم وإدارة شبكات العلاقات الاجتماعية لتصب في مصلحة المنظمة بدلاً من إضعافها والتأثير عليها سلباً.

يقدم هذا الكتاب عبر الأمثلة التوضيحية دراسة ومقابلة ستين شبكة اجتماعية غير رسمية. ويهدف إلى مساعدة المديرين على معرفة الكيفية التي يتحقق بها الاتصال والتعاون بين الموظفين بهدف إنجاز العمل الموكل إليهم. كما يساعد على تحديد الطرق التي يمكنهم من التأثير على شبكة العلاقات الاجتماعية لتحسين الأداء والإبداع في العمل. يمكن أن يستفيد الموظفون أيضاً من هذا الكتاب لما له من صلة بعملهم اليومي إذ يساعدهم على فهم أهمية المشاركة في المعلومات وكيفية التعامل معها داخل نطاق العمل.

رقم الكتاب: ٩٩٥-٩٩٥-٩٩٥-٩٩٥

تصميم وإخراج وطباعة: الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٩٩٣هـ



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة





## المخالفات الإدارية.. من أمن العقوبة أساء «التصرف»

مشاركة المسؤولين في اتخاذ القرارات..  
وانعكاسه على الفرد والمنظمة

مسار التجربة الإدارية الوطنية في إدارة  
قطاع الاستثمار.. رؤية تحليلية

الإدارة بين الحزم والتسلط:

دور الأسلوب الإداري في إنتاج الموظف







بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ الَّذِينَ إِذَا أَصَابَتْهُمُ مُصِيبَةٌ  
قَالُوا إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاغِبُونَ

صدق الله العظيم

يتقدم معالي مدير عام معهد الإدارة العامة

الدكتور عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي

أصالة عن نفسه ونيابة عن جميع منسوبي المعهد

بأحر التعازي وصادق المواساة

في وفاة

معالي الأستاذ فهد بن سعود الدغيثر "يرحمه الله"

مدير عام معهد الإدارة العامة الأسبق

إلى أسرة الفقيد وأبنائه

إياد، وزياد، وعماد، وفؤاد، وبتدر، وسعود، وعبدالله، وأخواتهم

وإلى كافة أسرة الدغيثر بالمملكة

داعين الله أن يتغمد الفقيد بواسع رحمته، وأن يسكنه فسيح جناته،

وأن يلهم أهل وذويه الصبر والسلوان

وإنا لله وإنا إليه راجعون

#### المشرف العام

د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة  
لشؤون التدريب

هاتف : ٤٧٦٣٤٤٦ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٦  
maayoofs@ipa.edu.sa

#### رئيس التحرير

عبد الله بن متعب السميح

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢  
osaimia@ipa.edu.sa

#### مدير التحرير

علي بن هزاع المطيري

هاتف : ٤٧٤٥٠١١ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢  
mutiria@ipa.edu.sa

#### هيئة التحرير

عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٢  
hadlaqa@ipa.edu.sa

شقران بن سعد الرشيد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

سوسن بنت حسون المفلح

هاتف : ٤٧٤٥٠٨٠٦  
meflehs@ipa.edu.sa

محمود بن عبدالمعطي القيعي

هاتف : ٤٧٤٥٠٤٨  
alqeyam@ipa.edu.sa

#### سكرتير التحرير

نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : ٤٧٤٥٠٣١  
hossainn@ipa.edu.sa



الطباعة

مطبعة معهد الإدارة العامة

#### المراسلات

معهد الإدارة العامة

إدارة العلاقات العامة والإعلام

مجلة التنمية الإدارية

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١٤١

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥

فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢

tanmiah@ipa.edu.sa

الآراء المنشورة تعبر عن أصحابها

وليس بالضرورة عن رأي المعهد

# مجلد



مقابلات

معهد الإدارة العامة يستقبل أكثر من ٢٥٩ ألف ترشيح  
من الأجهزة الحكومية للفصل التدريبي الأول

#### لقاء

مدير عام فرع المعهد

بالمملكة الشرقية المكلف

أ. عبدالرحمن العرفج:

معظم النماذج والنظريات الإدارية

صناعة أمريكية وأوروبية ويابانية

12

#### تقرير

خلال العام التدريبي ١٤٣٢ / ١٤٣١ هـ :

معهد الإدارة العامة يدرّب أكثر من (٦٠٠٠) متدرب

ويقدم (٥٢) استشارة إدارية لـ (٣٩) جهة حكومية

16





## الافتتاحية

لا يمكن لأي باحث يريد أن يؤرخ للإدارة السعودية من دون أن يتوقف عند تجربة رائد من روادها ترك بصمة واضحة في الفكر الإداري المحلي، من خلال ما قدمه من عطاء متميز يرتقي إلى أن يكون مدرسة خاصة في نهجه الإداري. ذلك هو الأستاذ فهد بن سعود الدغيثر - يرحمه الله - المدير العام الأسبق لمعهد الإدارة العامة.

لقد أثارت وفاة الأستاذ فهد بن سعود الدغيثر - يرحمه الله - شجون كل مواطن غيور على وطنه، حيث كانت شخصيته تجسد النموذج الصادق للمسؤول المخلص الذي يعمل بكل تفاني لخدمة الوطن، شهد له العاملون معه في معهد الإدارة العامة حينما كان يديره قبل أكثر من أربعين عاماً أنه كان مدرّكاً لمتطلبات الحاضر ومستشرفاً لمستجدات المستقبل، كثير القراءة والاطلاع والبحث، محباً لوطنه، أميناً عادلاً ومشجعاً للعاملين تحت إدارته.

وقد سعت "التنمية الإدارية" لإجراء لقاء صحفي مع معاليه لإبراز شيء من سيرته وإسهاماته الفكرية والعملية في مجالات الإدارة والإصلاح الإداري والأبحاث والاستشارات، لإنصاف تجربته الإدارية المتميزة ونقلها للأجيال، وألحت في طلب هذا اللقاء لكنه كان يأبى ويزهد في مثل هذه اللقاءات الإعلامية، وكأنه يريد أن يقول: إن أعماله تشهد بما قدم وليس أقواله. رحمه الله رحمة واسعة.

وفي هذا العدد من "التنمية الإدارية" نسلط الضوء على قضية متجددة تتعلق ببعض جوانب الفساد الإداري التي تمارس في الوسط الإداري، وهي المخالفات الإدارية التي يرتكبها بعض المسؤولين في مختلف أجهزة الدولة، مستغلين نفوذهم وصلاحياتهم بشكل فردي وانتهازي لتحقيق مكاسب ذاتية مالية أو نظامية، دون وازع من ضمير أو رادع من أخلاق.

كما يحفل العدد بموضوعات متنوعة ومقالات متجددة، نأمل أن تسهم في إضافة ما هو مفيد.

## استطلاع



مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.. وانعكاسه على الفرد والمنظمة

20

## قضية العدد



المخالفات الإدارية.. من أمن العقوبة أساء التصرف

24

## استطلاع

الإدارة بين الحزم والتسلط:  
دور الأسلوب الإداري في إنتاج الموظف



30

## التصميم والإخراج والإنتاج الجريدة للخدمات الإعلامية



المدير التنفيذي

ابراهيم حمد العسكر

المدير الفني

رضا سالم باصالح

المملكة العربية السعودية. الرياض.

ص.ب ٤٢٣٦٢ الرياض ١١٥٤١

هاتف: ٢٢٥٠١١١ (٥ خطوط)

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

الرقم الموحد: ٩٢٠٠٨٠٠٩

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

www.aljareeda.com.sa





## معهد الإدارة العامة يستقبل أكثر من ٢٥٩ ألف ترشيح من الأجهزة الحكومية للفصل التدريبي الأول

التدريبية الموجهة لموظفي الأجهزة الحكومية ابتداءً من العام التدريبي ١٤٣٢/١٤٣٣ هـ، بإعطاء الأجهزة الحكومية الوقت الكافي لإدخال ترشيحات موظفيها، خلال أسبوعين ابتداءً من ١٤٣٢/٨/٣ هـ، وإعطاء مسؤولي الترشيح الوقت الكافي لاعتماد هذه الترشيحات، يلي ذلك تحديد أعداد المقبولين وفق معايير تأخذ في الاعتبار عدد الترشيحات لكل جهاز حكومي ونسبتها إلى مجموع الترشيحات لكافة الأجهزة الحكومية، عودد البرامج وأيام التدريب التي سبق أن حصل عليها كل مرشح، مع الأخذ في الاعتبار الطاقة الاستيعابية للمعهد، وقد تم بحث رسائل نصية (SMS) إلى كافة المرشحين الذين تم قبولهم في برامج المعهد التدريبية. ويمكن للموظف الذي تم ترشيحه الاستعلام عن نتائج ترشيحه مباشرة من خلال موقع المعهد على شبكة الانترنت [www.ipa.edu.sa](http://www.ipa.edu.sa) وطباعة إشعار قبوله دون انتظار إرساله من الجهة المعنية بالتدريب إلى جهة عمله. ●

**بلغ مجموع ترشيحات منسوبي الأجهزة الحكومية المعتمدة التي استقبلها معهد الإدارة العامة لبرامج التدريبية المنفذة في الفصل الأول للعام التدريبي ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ، (٢٥٩,٠٩٦) ترشيحاً.** وكان المعهد قد بدأ استقبال الترشيحات اعتباراً من السبت، ٣ من شعبان ١٤٣٣ هـ حتى ١٤ من شعبان ١٤٣٣ هـ، وتم إعلان النتائج في ٢٨ من شعبان ١٤٣٣ هـ، وقد بدأ الفصل التدريبي يوم السبت ١٤ شوال ١٤٣٣ هـ. وجاءت الترشيحات على النحو التالي:

المركز الرئيسي بالرياض، (١٣٥,٦٨٦) ترشيحاً .  
فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة بجدة، (٦٦,١٧٧) ترشيحاً.  
فرع المعهد بالمنطقة الشرقية بالدمام (٢٥,٢٤٢) ترشيحاً.  
فرع المعهد النسائي (٣١,٩٩١) ترشيحاً.

وتنفيذاً لتوصيات لقاء مسؤولي التدريب الذي عقد في المعهد بتاريخ ( ١٦/١١/١٤٣١ هـ ) طور المعهد إجراءات الترشيح والقبول في البرامج



«الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات»،  
تقييمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية،  
برعاية الأمين العام لجامعة الدول العربية،  
بالقاهرة، خلال الفترة من ٨ - ١٠ سبتمبر،  
٢٠١٢.

10-8  
2012 /9

«ملتقى إدارة المدن الذكية وتطويرها»،  
تقييمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية،  
تحت شعار (المدن التكنولوجية .. تنمية  
للأفكار والابداع .. زيادة الاقتصاد المعرفي  
.. إضافة قيمة للموارد)، بالكويت، خلال  
الفترة من ١٠ - ١٢ سبتمبر ٢٠١٢. يهدف  
إلى عرض ومناقشة ونظريات تخطيط

12-10  
2012 /9

المدن التكنولوجية وتصميمها، والمساهمة في  
تطوير إمكانيات الدول لتطوير مشروعات الحكومات  
الإلكترونية العربية، وإيجاد آليات للتواصل بين  
دول المنطقة والتعامل المشترك في مجال تقنية  
المعلومات، وتطوير مهارات الكوادر العاملة في  
مجالات المدن التكنولوجية الحديثة وقدراتها، وعرض  
ومناقشة وتقييم بعض الحالات العملية لتطبيق  
المفاهيم الحديثة في تخطيط المدن وخاصة مفاهيم  
المدن الإلكترونية والتكنولوجية، واستقطاب الشركات  
العالمية المنفذة للمشروعات ذات العلاقة لتقديم  
الخبرة التطبيقية، بالإضافة إلى عرض ومناقشة  
التحديات والمعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم  
المدينة الإلكترونية، وطرح البدائل والحلول لمعالجتها  
والتغلب عليها لتعظيم الآثار الإيجابية في تطبيق هذا  
المفهوم.

«المنظمة المرنة: نحو بناء هياكل وأدلة  
تنظيمية متميزة»، ورشة عمل تعقدتها  
المنظمة العربية للتنمية الإدارية بكوالالمبور  
- ماليزيا، خلال الفترة من ١٠ - ١٣ سبتمبر،  
٢٠١٢. وتهدف إلى الإلمام بالتطور التاريخي  
والنماذج المعاصرة للهياكل التنظيمية،  
والوقوف على واقع وإشكاليات الهياكل  
التنظيمية في الإدارة العربية وأفاق تطويرها، والإلمام  
بمدى استجابة الهياكل التنظيمية للظروف البيئية  
والتطورات التكنولوجية المعاصرة، والوقوف على  
بعض التجارب العملية في بناء هياكل متطورة  
وفاعلة في القطاعين العام والخاص.

13-10  
2012 /9

ملتقى: «التجارب الدولية الناجحة في مجال  
تكنولوجيا المعلومات»، تنظمه المنظمة  
العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع وزارة  
العلوم والتكنولوجيا الصينية، في بكين  
بجمهورية الصين الشعبية، خلال الفترة من  
٢٤ - ٢٦ سبتمبر، ٢٠١٢.

26-24  
2012 /9

## تعيينات

- صدر قرار معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد، بتعيين الزميل الدكتور محمد بن أحمد غروي، على وظيفة أستاذ مساعد، بعد حصوله على درجة الدكتوراه في الحاسب الآلي من جامعة نيويورك الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية.
- صدر قرار سعادة مدير عام المعهد بالإقامة، بتعيين الزميل فايز بن علي العنزي، الحاصل على درجة البكالوريوس من جامعة الأمير سلمان بن عبدالعزيز في مجال المحاسبة، على وظيفة مساعد مدرب بالمستوى الخامس.
- صدر قرار سعادة مدير عام المعهد بالإقامة، بتعيين الزميل أمين بن سامي بخاري، الحاصل على درجة البكالوريوس من جامعة الملك عبدالعزيز في مجال إدارة الأعمال، على وظيفة مساعد مدرب بالمستوى الخامس.
- صدر قرار سعادة مدير عام المعهد بالإقامة، بتعيين الزميل موسى بن عبدالوهاب السكيت، الحاصل على درجة البكالوريوس من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تخصص تمويل واستثمار، على وظيفة مساعد مدرب بالمستوى الخامس.
- صدر قرار سعادة مدير عام المعهد بالإقامة، بتعيين الزميل محمد بن إبراهيم المزيني، الحاصل على درجة البكالوريوس من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في مجال الأعمال المصرفية، على وظيفة مساعد مدرب بالمستوى الخامس.

ينفذ عدداً من البرامج الإعدادية للجامعيين وحملة الشهادة الثانوية

## معهد الإدارة العامة يعلن أسماء المقبولين في برامج الإعدادية



أعلن معهد الإدارة العامة، أسماء المقبولين والمقبولات في برامج الإعدادية للفصل الأول من العام التدريبي ١٤٣٣/١٤٣٢ هـ وسوف تبدأ إدارات القبول والتسجيل في كل من: المركز الرئيس للمعهد وفرعيه بجدة والدمام والفرع النسوي بالرياض، استلام أصول استمارات الثانوية للمقبولين من الجنسين في القائمة الأساسية، ويتم مراجعة الاحتياط اعتباراً من ١٤٣٢/٩/٢٣ هـ. وبلغ عدد المتقدمين من الجنسين للالتحاق ببرامج المعهد الإعدادية للفصل الأول من العام التدريبي ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ (١٨٤٩٨) متقدماً ومتقدمة.

وأوضح مدير إدارة القبول والتسجيل، الأستاذ هلال بن عبد الله العسكر، أن البرامج الموجهة لخريجي الجامعات، التي سوف يتم تنفيذها في المركز الرئيسي للمعهد بالرياض، هي:

- إدارة التمويل والاستثمار.
- الدراسات القانونية.

أما البرامج الموجهة لخريجي الثانوية العامة، التي يتم تنفيذها في المركز الرئيسي بالرياض، فهي: برنامج العمليات الفندقية، برنامج الأعمال

لمزيد من المعلومات عن البرامج الإعدادية، يمكن الإطلاع على موقع المعهد على شبكة الإنترنت ..(www.ipa.edu.sa)

مؤتمرات  
ولقاءات/5-2  
2012 /9

التحكيم في عقود الإنشاءات الهندسية، ورشة عمل تعقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بإسطنبول، تركيا، خلال الفترة من ٢ - ٥، سبتمبر، ٢٠١٢. تهدف إلى التعرف على ماهية عقود الإنشاءات والمقاولات، وتقسيماتها، ودور العقود النمطية للبناء والتشييد في إعداد هذه العقود وصياغتها، بالإضافة إلى تطبيقات عملية على تسوية منازعات الإنشاءات والمقاولات.

إدارة المعلومات في المؤسسات الحكومية والخاصة في ظل التقنيات الحديثة، ورشة عمل تعقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بالإسكندرية، جمهورية مصر العربية، خلال الفترة من ٢ - ٦، سبتمبر، ٢٠١٢. تهدف إلى التعرف بالمعلومات في المؤسسات الحكومية والخاصة وأهميتها، ووصف أماكن وجهات حفظ المعلومات وتصنيفها في المؤسسات الحكومية والخاصة، إضافة إلى التعرف على التقنيات الحديثة المستخدمة في تنظيم المعلومات، والتمييز بين وسائل وطرق تأمين المعلومات وسلامتها المستخدمة في العالم.

/6-2  
2012 /9

## وفاة معالي الأستاذ فهد بن سعود الدغيثر



**انتقل** إلى رحمة الله، معالي الأستاذ فهد بن سعود الدغيثر، مدير عام معهد الإدارة العامة الأسبق، يوم السبت ٢٥ من شعبان ١٤٣٣هـ. تغمده الله بواسع رحمته، وأسكنه فسيح جناته.

وكان معالي الأستاذ فهد الدغيثر، تولى إدارة المعهد خلال الفترة من ١٣٨٤ - ١٣٩٧هـ، بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٤٥٨) وتاريخ ١٨/١١/١٣٨٤هـ. واستمر مديراً عاماً للمعهد حتى ٣٠/١/١٣٩٨هـ. السيرة الذاتية:

- ١٣٧٨هـ - بكالوريوس اقتصاد، الجامعة الأمريكية بالقاهرة.
- ١٣٧٩ - ١٣٨٠ هـ، باحث اقتصادي بمؤسسة النقد العربي السعودي.
- ١٣٨٠ - ١٣٨٢ هـ، مدير الدراسات الاقتصادية بوزارة المالية.
- ١٣٨٣ - ١٣٨٤ هـ، مدير عام مصلحة الإحصاءات العامة.
- ١٣٨٤ - ١٣٨٤ هـ، مساعد مدير عام معهد الإدارة العامة.
- ١٣٩٨ - ١٣٩٨ هـ، مدير عام معهد الإدارة العامة.
- ١٣٩٥ هـ، مشرف على مصلحة الجمارك.
- ١٣٩٨ هـ، رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب للشركة العقارية السعودية.

وللأستاذ فهد الدغيثر، يرحمه الله، إسهامات تدريبية وبحثية واستشارية. وكان عضواً في العديد من اللجان العلمية والجامعات، وشارك في العديد من الندوات والمؤتمرات واللقاءات العملية داخل المملكة وخارجها. ●

## ملتقى دولي عن التخطيط الاستراتيجي

**تقييم** المنظمة العربية للتنمية الإدارية ملتقى حول «التخطيط الاستراتيجي في ضوء ثورة الاتصالات

وتكنولوجيا المعلومات»، بمدينة طنجة - المملكة المغربية، خلال الفترة من ١٨ - ٢١ سبتمبر، ٢٠١٢. ويهدف الملتقى إلى بيان مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإستراتيجيات الإدارية ومتطلباته ونماذجه، وعرض وتحليل المتغيرات الإقليمية والعالمية المعاصرة التي أحدثتها ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانعكاساتها على منظومة الإدارة العربية، وشرح خطوات وضع بنية تحتية معلوماتية تخدم الإستراتيجيات الإدارية والإنتاجية والتنافسية للدول والمؤسسات والمنظمات، وبيان دور تكنولوجيا المعلومات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، والتعرف على



كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطبيق أساليب الرقابة على الخطة الإستراتيجية، وعرض مشاكل إدماج تكنولوجيا المعلومات وصعوباتها في التخطيط الاستراتيجي وكيفية معالجتها، وتنمية مهارات المشاركين في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات في إعداد الخطط الإستراتيجية للمنظمات، والتعريف بالسيناريوهات المستقبلية في ضوء التأثيرات المتلاحقة لثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على التخطيط الاستراتيجي وأنماط الإدارة بالمؤسسات. ●

## ابتعاث

صدرت قرارات معالي مدير عام المعهد، بابتعاث عدد من أعضاء هيئة التدريب لإكمال دراساتهم العليا في الخارج، على النحو التالي:

- ابتعاث الأستاذ محمد بن نعمي الشهري، إلى معهد فلوريدا للتقنية بولاية فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية، لدراسة الدكتوراه في تخصص الحاسب الآلي مع التركيز على هندسة البرمجيات.
- ابتعاث الأستاذ سلمان بن جابر العبدلي، إلى جامعة جنوب نيوهامشير، بولاية نيوهامشير بالولايات المتحدة الأمريكية، لدراسة الماجستير في تخصص (TESOL).
- ابتعاث الأستاذ فوزان بن حمد السويلم، إلى جامعة أكرون بولاية أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية، لدراسة الماجستير في تخصص الإدارة العامة مع التركيز على السلوك التنظيمي.



# المشكلات .. الحلول .. التنفيذ

## يواجه

متخذو القرارات في مختلف مواقعهم ومستوياتهم وبشكل مستمر، معضلة التعامل مع واقع ثلاثي الأبعاد، تأتي في قمته "المشكلات" وفي قاعدته "الحلول" و "التنفيذ". ومن المعلوم أن المسؤولين يقضون معظم أوقاتهم في التعامل مع المشكلات، سواء كانت على المستوى الكلي أو الجزئي أو كانت داخلية تتعلق بالنظم والسياسات والإجراءات، أو تتعلق بالموارد البشرية أو العملاء الخارجيين. وكما يقال "تحديد المشكلة نصف الحل"، إلا أن تحديد المشكلة بشكل دقيق بالنسبة للمسؤول ليس بالأمر السهل حيث يتطلب ذلك جهداً ووقتاً ومهارة في معظم الأحيان لا تتوفر لدى المسؤول. ولذلك نجد أن المسؤولين يجتهدون وفق المعطيات المتاحة لهم والقيم الداخلية الموجهة لسلوكهم في تحديد المشكلات المطروحة أمامهم بشكل خاطئ، المسؤول في تعامله مع المشكلات الإدارية يشبه الطبيب، فإذا أخطأ الطبيب في تشخيص مشكلة المريض فإن الأدوية (الحلول للمشكلة) سوف تكون كذلك خاطئة، والمؤسف في هذه الحالة أن الأمر لن يقتصر على الفشل في حل المشكلة وإهدار الموارد، بل يتعدى ذلك إلى أن الحلول الخاطئة للمشكلة غير الصحيحة يضاعف من حجم المشكلة ويزيد من التذمر داخل الجهاز وخارجه.

وبعد تشخيص المشكلة ينتقل المسؤول إلى مرحلة اختيار الحلول؛ واختيار الحل السليم والأمثل للمشكلة يتطلب تقييماً ومقارنة لجميع الحلول الممكنة ويكون الاختيار من بينها. ومن المؤسف أنه في معظم الأحيان لا يتم تطبيق هذا الأسلوب في الواقع العملي من قبل المسؤول لأسباب كثيرة. وفي المحصلة النهائية يتم اختيار الحلول بناءً على الإجتهد الشخصي للمسؤول المبني على خبرة ومهارة وقيمة. والخطورة هنا ليس بأن لا يتم اختيار الحل الأمثل، بل تبني حلول ليس لها علاقة بالمشكلة لا من قريب ولا من بعيد! وبعد تحديد المشكلة واختيار الحل الأمثل تبقى

مرحلة التنفيذ؛ وفي التنفيذ توجد التفاصيل؛ وكما يقال: "يكنم الشيطان في التفاصيل". وفي الحقيقة أن الفجوة دائماً موجودة بين ما ينبغي أن يكون وما هو كائن (الخطة والتنفيذ)، والمشكلة ليست في وجود إنحراف (فجوة) في التنفيذ عن الهدف، ولكن في مقدار الإنحراف. ومن الملاحظ أن الإنحرافات في التنفيذ في الجهاز الحكومي عن ما هو مطلوب كبيرة مما يعني أن النتائج النهائية تختلف عن ما قرر ووجه به المسؤول.

إن الخلل الظاهر في أداء الأجهزة الحكومية في معظم الأحيان يكمن في عدم القدرة على تشخيص المشكلات وتحديد الحلول والتنفيذ بشكل صحيح، وأي خلل في أية مرحلة من المراحل الثلاث تؤدي إلى نتائج غير مرغوبة. الإجتهدات الشخصية والثقة المفرطة بالنفس من قبل المسؤول بمعرفته بطبيعة المشكلات والحلول المناسبة لها وإهمال التنفيذ، أهم أسباب تفشي المشكلات وتدني مستوى الأداء. إن متطلبات المرحلة بالارتقاء في مستوى الأداء وإيقاف إهدار الموارد، يتطلب تبني المسؤولين في الأجهزة الحكومية الأساليب العلمية الموضوعية في تشخيص المشكلات والحلول والتنفيذ. إن إدراك المسؤولين بأن السلطات المخولة لهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات لا يمكن أن تكون رشيدة إلا بتوظيف الأساليب العلمية في ممارستها يعد حجر الزاوية لمرحلة إدارية أفضل. ●



د. صلاح بن معاذ  
المعيوف \*

إن متطلبات المرحلة بالارتقاء في مستوى الأداء وإيقاف إهدار الموارد، يتطلب تبني المسؤولين في الأجهزة الحكومية الأساليب العلمية الموضوعية في تشخيص المشكلات والحلول والتنفيذ

بسم الله الرحمن الرحيم

مجلس الوزراء  
الجمهورية العربية السعودية

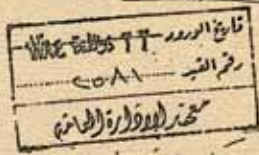
صاحب السمو رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة  
بعد التحية \* بالاشارة الى خطابكم رقم ١٣٨٩ وتاريخ ٨٤/٩/١٨ بشأن تعيين فهد الدغيثر مديراً  
عاماً لمعهد الإدارة العامة \* لقد قرر مجلس الوزراء بقراره رقم ٤٥٨ وتاريخ ٨٤/١١/١٨ ما يلي:  
ان مجلس الوزراء:  
بعد اطلاعه على ما رفعه لمقام جلالة الملك المعظم رئيس مجلس الوزراء سمو رئيس مجلس إدارة معهد  
الإدارة العامة المشفوع بخطاب ديوان الرئاسة رقم ٢٢٤٠٣ وتاريخ ٨٤/٩/٢١ بشأن طلب سموه  
الموافقة على ترشيح فهد الدغيثر ليكون مديراً عاماً لمعهد الإدارة العامة \* بناءً على ترشيح مجلس  
الإدارة له وفقاً للمادة (٨) من نظام معهد الإدارة العامة \*

يتبع

الموافقة على تعيين فهد الدغيثر مديراً عاماً لمعهد الإدارة العامة \*

ولما ذكر حرر .. وقد وافق جلالة مولاي عليه .. أرجو إكمال ما يلزم .. ودمتم ..

رئيس ديوان رئاسة مجلس الوزراء



- صورة لوزارة المالية والاقتصاد الوطني.
- صورة لديوان المراقبة العامة.
- صورة لديوان الموظفين العام.
- صورة للأمين العام لمجلس الوزراء.
- صورة للجنة العليا.

بسم الله الرحمن الرحيم  
المملكة العربية السعودية  
ديوان رئاسة مجلس الوزراء

الرقم: ٢٦٢٥٨

التاريخ: ٨٤/١١/٢١

التوايح:

صاحب السمو رئيس مجلس إدارة  
معهد الإدارة العامة

بعد التحية، بالإشارة إلى خطابكم  
رقم ١٣٨٩ وتاريخ ٨٤/٩/١٨ بشأن  
تعيين فهد الدغيثر مديراً عاماً  
لمعهد الإدارة العامة، لقد قرر مجلس  
الوزراء بقراره رقم ٤٥٨ وتاريخ  
٨٤/١١/١٨ ما يلي:

إن مجلس الوزراء،  
بعد اطلاعه ما رفعه لمقام جلالة  
الملك المعظم رئيس مجلس الوزراء  
سمو رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة  
العامة المشفوع بخطاب ديوان الرئاسة

رقم (٢٢٤٠٣) وتاريخ ٨٤/٩/٢١ بشأن طلب سموه الموافقة على ترشيح فهد الدغيثر ليكون مديراً عاماً لمعهد الإدارة العامة، بناءً على ترشيح  
مجلس الإدارة له وفقاً للمادة (٨) من نظام معهد الإدارة العامة:

يقرر

الموافقة على تعيين فهد الدغيثر مديراً عاماً لمعهد الإدارة العامة.

ولما ذكر حرر.. وقد وافق جلالة مولاي عليه.. أرجو إكمال ما يلزم.. ودمتم..

رئيس ديوان رئاسة مجلس الوزراء

- صورة لوزارة المالية والاقتصاد الوطني.
- صورة لديوان المراقبة العامة.
- صورة لديوان الموظفين العام.
- صورة للأمين العام لمجلس الوزراء.
- صورة للجنة العليا.

# تويتر ( Twitter ) وكشف المستور



عبدالله بن متعب  
السميح \*

ثم نعيد ترميمها وبنائها لتكون مقروءة على الأقل، ومع أن الرجل كان يتحدث بلغة صادقة تنم عن المعاناة والشعور بالغبن، إلا أنني حينها كنت أعتقد أنه يبالغ فيما يقول، بالمناسبة الكاتب الذي يعنيه المصحح لم يزل يكتب وله زاوية مشهورة، لكنه من الذكاء بمكان بحيث لم يضع له حساباً في تويتر ومثله أذكاء في تويتر بحيث يضعون الرابط الذي يشير إلى المقالة ولا يكتبون شيئاً سوى (يسعدني اطلاعكم).

يقول (سومرست موم) ناصحاً أحد الكتاب المبتدئين، إذا لم تكن مؤمناً بموهبتك وتعتقد أن الكتابة هي المهنة التي خلقت لها، فابحث عن مهنة أخرى (ساعي بريد مثلاً أو أي مهنة شريفة أخرى وعش حياتك بعيداً عن هاجس الكتابة) فمتى ندرك أن الكتابة مهنة راقية تتطلب إلى جانب الموهبة، المهارة، والثراء اللغوي والفكري، وأعتقد أن أدعياء الكتابة، قد يمتلكون مواهب أخرى تغنيهم عن الكتابة، وتمكنهم من الظهور إذا كان هدفهم من الكتابة الوجهة الاجتماعية. ●

إذا كانت الكتابة الصحفية تعتمد مهنيًا على ثلاث خصائص هي: الاختصار والدقة والوضوح، فإن الكتابة في تويتر مثلاً تعتبر غاية التكثيف الكتابي الشفيف، بمعنى آخر فهي اختصار المختصر، وغاية الدقة، ومنتهى الوضوح، لذا فإن تويتر قد أكد بما لا يدع مجالاً للشك، أن أغلب الكتاب والصحفيين لدينا مدينون بكتاباتهم للمصححين اللغويين

**لعل** من أهم مميزات مواقع التواصل الاجتماعي مثل ( Facebook و Twitter ) أنها، بالإضافة إلى كشف المستور الاجتماعي بكل تناقضاته، وفضح التباين الفكري بكل منطلقاته، عملت على تعرية المستوى المهني للكتاب والصحفيين بشكل يدعو للراء.

وإذا كانت الكتابة الصحفية تعتمد مهنيًا على ثلاث خصائص هي: الاختصار والدقة والوضوح، فإن الكتابة في تويتر مثلاً تعتبر غاية التكثيف الكتابي الشفيف، بمعنى آخر فهي اختصار المختصر، وغاية الدقة، ومنتهى الوضوح، لذا فإن تويتر قد أكد بما لا يدع مجالاً للشك، أن أغلب الكتاب والصحفيين لدينا مدينون بكتاباتهم للمصححين اللغويين، حينما ترى أحدهم يكتب تغريدة لا تتجاوز سطرين وتعج بالأخطاء الإملائية واللغوية والركاكة الأسلوبية، وتجد مقالته في الجريدة وإن كانت لا تتميز بشيء إلا أنها على الأقل تخلو من الأخطاء اللغوية، وفي هذا السياق أذكر وقد كنت في فترة مضت صحفياً متعاوناً مع إحدى الصحف المحلية، أننا كنا نجلس في غرفة للمحررين وبيننا المصحح اللغوي، فأبدت إعجابي بمقالة أحد الكتاب، فابتسم المصحح ابتسامة خبيثة تنم عن السخرية والتهكم، فكأنني استشعرت أنه يستخف برأيي، فسألته ما المضحك فيما أقول؟ وأمام مفاجأة السؤال بدا الرجل محرجاً يحاول تبرير ما بدر منه وكأنه يخفي سرّاً لا يريد البوح به، لكنه أدرك أنه غير مقنع في محاولته تلك فقال: لست المقصود يا أخي لكن المقصود هو الكاتب الذي أشرت إليه، إنه مدينٌ لي في معظم ما يكتب وغيره كثيرون، إننا نحن المصححين نتلقى المقالة من أحدهم مهللة، غائمة الفكرة باهتة المعنى،





مدير عام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية المكلف أ. عبدالرحمن العرفج

## معظم النماذج والنظريات الإدارية صناعة أمريكية وأوروبية ويابانية

أجرى الحوار: عبدالعزيز الهدلق

■ ما نشاطات فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، وما أبرز إنجازاته خلال العام التدريبي المنصرم؟  
- تتمثل نشاطات فرع المعهد في (التدريب قبل الخدمة وأثناءها، الاستشارات، والأبحاث الإدارية، والتوثيق الإداري). وأبرز إنجازات الفرع خلال العام التدريبي المنصرم إنجاز (١٧) استشارة، استفادت منها (٨) جهات حكومية، وكذلك تنفيذ (٢٠) حلقة تطبيقية شارك بها (٤٢٢) موظف، وتنفيذ (٢٨٢) برنامجاً تدريبياً استفاد منها (٥٩٩٧) موظف، وتنفيذ (٣٢) مجموعة من البرامج الإعدادية و(٥٢) لبرامج اللغة الإنجليزية (لحملة الثانوية) بعدد إجمالي (٦٥٧) دارساً.  
■ تنفذ حالياً توسعة كبيرة في مبنى فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، فما هي انعكاسات هذه التوسعة على حجم النشاطات المستقبلية وبالأخص في الجانب التدريبي؟

**يسعى** فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، منذ افتتاحه عام ١٣٩٣هـ، ليشترك بشكل فاعل في تحقيق أهداف المعهد من خلال تغطية الاحتياجات التدريبية والاستشارية والبحثية لكافة الأجهزة الحكومية في مدن المنطقة الشرقية ومحافظاتها، كما يضطلع بدور مهم في تأهيل أبناء المنطقة وإعدادهم لسوق العمل من خلال عدد من البرامج الإعدادية المتجددة وفق آخر المستجدات. ومن خلال هذا اللقاء، الذي نستضيف فيه سعادة مدير عام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية المكلف الأستاذ عبدالرحمن العرفج، نلقي الضوء على نشاطات الفرع، وأبرز الخدمات التي يقدمها في مجالات التدريب والأبحاث والاستشارات، بالإضافة إلى عدد من المعلومات والرؤى والأفكار التي يقدمها ضيف هذا العدد من خلال خبرته الإدارية الطويلة.

## • يجب إيجاد باحثين «أصيلين» يقرؤون الواقع الإداري العربي بشكل معمق وخاص، ثم يحاولون وضع أطر ونظريات ونماذج تتناسب مع البيئة العربية

■ يحتضن فرع معهد الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية أمانة جائزة الأمير محمد بن فهد للأداء الحكومي المتميز، فما هي أهداف هذه الجائزة، وماذا حققت من نتائج حتى الآن؟

- إن أهداف هذه الجائزة الرفع من مستوى أداء الأجهزة الحكومية وتطوير أداء قياداتها وتوظيف تقنية المعلومات في أداء عملها والاستغلال الأمثل لمواردها وإمكاناتها المتاحة وما تحقق يمكن ملاحظته من خلال تحسن مستوى الأداء في معظم الأجهزة الحكومية في المنطقة. من خلال تبني معايير الجائزة وأهم جوانب التحسن تظهر في سلوكيات وممارسات العاملين في تلك الأجهزة من حيث الاهتمام بآراء وملاحظات المستفيدين من خدماتهم، على أنه من الضروري الإشارة إلى التحسن في أداء الأجهزة هو عملية طويلة الأجل وتدرجي، ولكن من المؤكد هو أن تبني وتطبيق معايير الجائزة سينعكس إيجاباً على أداء الأجهزة الحكومية في المنطقة وما تحقق من نتائج والتي من أهمها إثراء روح المنافسة الشريفة بين أجهزة الدولة من أجل تطوير الأداء والوصول إلى التميز ونشر ثقافته، وتعزيز ثقافة الاهتمام بالمستفيدين من خلال من يقدم لهم من خدمات.

■ إلى أي مدى ساهمت جائزة الأمير محمد بن فهد للأداء الحكومي المتميز في الرفع من مستوى الأداء الحكومي في المنطقة الشرقية.

- كان للجائزة دور هام في تحفيز القيادات في رفع مستوى الأداء في الجهات التي يعملون بها من خلال تبني معايير الجائزة والتي بدأت تظهر في سلوكيات وممارسات العاملين في تلك الأجهزة من حيث الاهتمام بآراء وملاحظات المستفيدين من خدماتهم، على أنه من الضروري الإشارة إلى التحسن في أداء الأجهزة هو عملية طويلة الأجل وتدرجي، ولكن من المؤكد هو أن تبني وتطبيق معايير الجائزة سينعكس إيجاباً على أداء الأجهزة الحكومية في المنطقة.

■ برأيكم ما هي أبرز التحديات التي تواجه التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون؟

- هناك تحديات تواجه التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لعل أبرزها ازدواجية والتداخل في الاختصاصات بين الأجهزة الحكومية. عدم الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة في أداء أعمال الأجهزة الحكومية تعقد وطول الإجراءات المتبعة في إنجاز الأعمال. عدم وجود خطط لدى بعض الأجهزة الحكومية لتدريب العاملين وفقاً لاحتياجات العمل. كما أن الهياكل التنظيمية لا تواكب متطلبات العمل المناطة بها في كثير من الأجهزة الحكومية و الأهداف والمهام الرئيسية لكثير من الأجهزة الحكومية لم تحدد بشكل واضح.

• البيروقراطية والروتين الإداري وعدم وجود سياسة داعمة، تعد عوامل رئيسية تحد من نمو البحث العلمي

- في ظل ما تعيشه المملكة من رخاء ونمو سكاني وحضاري وما تطليه ذلك من مسابرة هذا النمو وتحقيقاً للتنمية الإدارية وسعيها في بناء مجتمع عمل تنموي تم التخطيط لتوسعة مبنى الفرع والذي سوف ينعكس بإذن الله على زيادة القدرة التشغيلية لإمكانات المعهد في تنفيذ نشاطاته الرئيسية والتي سوف يستفيد منها بإذن الله الكثير من موظفي الأجهزة الحكومية.

■ إلى أي مدى ترون أن هناك حاجة إلى افتتاح فرع نسائي لمعهد الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية.

- أرى أن هناك حاجة ملحة لفتح فرع نسائي للمعهد في المنطقة الشرقية وذلك للإسهام في تدريب موظفات الدولة وإتاحة الفرصة للأعداد الكبيرة من خريجات الثانوية للالتحاق ببرامج المعهد والانخراط بسوق العمل بعد التخرج، وذلك للتوجه العام لتأنيث العديد من الوظائف في القطاعين الحكومي والأهلي.



## • توسعة مبنى الفرع ستعكس على زيادة القدرة التشغيلية وسيستفيد منها موظفي الأجهزة الحكومية

بشكل عام هي صناعة أمريكية وأوروبية ويابانية وبالتالي فمعظم ما يطبق ويدرس من نظريات ونماذج هي ترجمة لتلك المنتجات الغربية. ولذلك من المؤسف أنه لا توجد نظريات عربية أصيلة بمعنى أنها وليدة من المحيط العربي والدليل على ذلك بالنظر إلى معظم كتب الإدارة في الوطن العربي بطوله وعرضه ستجد أن معظم ما تحتويه هو ترجمة لما طبع ونشر في الغرب.

■ هل يعاني البحث العلمي من قلة إقبال من قبل المتخصصين بشكل عام؟  
نعم يعاني البحث العلمي من قلة الإقبال من قبل المتخصصين ومن أسباب ذلك ضعف الاهتمام بالبحث العلمي وعدم إعطاؤه الأولوية التي يستحقها. ضعف المخصصات المالية المرسودة للبحث العلمي وعدم توفر المعلومات اللازمة للباحثين لإجراء بحوثهم كما أن تكليف الأستاذ بساعات تحده من القيام بدوره في مجال البحث العلمي. البيروقراطية والروتين الإداري وعدم وجود سياسة داعمة وراعية ومرشدة للبحث العلمي في خدمة المجتمع وقضاياه وأهدافه تعتبر عوامل رئيسية تحد من الإقبال على البحث العلمي من قبل المتخصصين.

■ كيف يمكن توفير بيئة محفزة للبحث العلمي في الجامعات ومراكز البحوث؟  
- يمكن توفير بيئة محفزة للبحث العلمي في الجامعات ومراكز البحوث من خلال ما يلي:  
• وجود سياسة داعمة وراعية وموجهة ومرشدة للبحث العلمي في خدمة المجتمع وقضاياه وأهدافه.  
• رفع مستوى الباحثين ودعم نشاطات البحث العلمي بجميع الوسائل الممكنة وضرورة الاستجابة لحاجات المجتمع البحثية.  
• الاهتمام بالبحوث الأصلية والتطبيقية من خلال توفير المناخ المناسب لإجراء البحوث وتوفير المستلزمات الضرورية لذلك من ميزانيات وأجهزة ودوريات ومراجع.  
• تقديم الحوافز المناسبة للمبدعين في مجال البحث العلمي. •

أن نضيف ما يميز التجربة العربية في إطار معالم بيئتها وتجاربها.

■ أين يقف النموذج العربي في الإدارة من النماذج الإدارية الحديثة في العالم؟ وما هي أبرز سماته؟

- لا يوجد بالتحديد نموذج عربي واضح المعالم إلا إذا وضعنا الممارسات الإدارية في الوطن العربي في إطارها الاجتماعي والسياسي والثقافي السائد. وكل نموذج إداري أو ممارسات إدارية تتأثر بالمحيط أو البيئة التي تعمل في إطارها وعليه بالإمكان أن نصف النموذج العربي في إطار النموذج عالم ما يسمى العالم النامي. أزمات الإدارة العربية جزء من أزمات التنمية في العالم النامي. ما أود أن أشير إليه أن معظم النماذج الإدارية والنظريات والمداخل في الإدارة

■ هل تعاني الإدارة العربية من قصور أو شح في أدبياتها النظرية أو التطبيقية؟ وكيف يمكن التغلب على ذلك إن وجد؟

- نعم وبكل أسف إننا نعاني من قصور شديد في أدبيات كثير من العلوم الإنسانية بما فيها الإدارة وبالتالي يمكن القول أن هناك كثير من أقسام وكليات الإدارة في الجامعات العربية تدرس ترجمات للنظريات الغربية. ومن الملاحظ إننا نعيد ونكرر تدريس تلك النظريات منذ سنوات طويلة.

أما التغلب على ذلك فأعتقد أنه من خلال وجود باحثين «أصيلين» يقرأون الواقع الإداري العربي بشكل معمق وخاص ثم يحاولون وضع أطر ونظريات ونماذج تتناسب مع البيئة العربية. ونحن لا نعارض الاستفادة من تجارب الآخرين والبناء عليها ولكن يجب





# إدارة الموارد البشرية وتحقيق النجاحات

**تعد** «إدارة الموارد البشرية» التي كانت إلى وقت قريب محدودة جداً ومحصورة في «إدارة شؤون الموظفين» من أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة أو هيئة أو منشأة، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص، وهي الآن لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى في كل المجالات المهمة مثل مجالات البحث أو مجالات التطوير والتخطيط أو مجالات التسويق والإنتاج أو المجالات المالية أو غيرها من المجالات، ويرجع ذلك لما ظهر مؤخراً من أهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة أو المنشأة التي يعمل بها ودوره في تحسين نتائج قياسات الأداء بها، طبقاً للمؤهلات العلمية والعملية لتلك العناصر وما تتميز به من خبرات محلية أو دولية في مجال عملها مما يصب في الأخير في مصلحة التطوير الدائم والتنمية غير المحدودة.

هناك الكثير من التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في المنظمات أو المنشآت منها التحدي الاقتصادي بالتحكم في كتلة الأجور وضبط توازنات الاقتصاد الكلي، والتحدي الاجتماعي الذي يتمثل في الحفاظ على التماسك الاجتماعي ومكافحة الفوارق الاجتماعية ومكافحة البطالة والتهمة الفقر، وأيضاً التحدي الثقافي وهو اعتماد ثقافة متجددة دائماً مبنية على مفاهيم ثابتة مثل الحق والقانون وثقافة القرب بالإنصات للمواطنين وشواغلهم وتحقيق مبدأ المساواة، أما التحدي التكنولوجي فيكون بتسخير التقنيات والبرمجيات والأجهزة الحديثة لتقديم الخدمات العامة للمواطن بتكلفة أقل ومستوى جودة مناسب ومحاولة تحقيق رضائه، ولكي يتحقق النجاح والتطوير الدائم والتنمية الذاتية، فعلى إدارة الموارد البشرية التخطيط والاهتمام بتنمية كل جوانب الحياة سواء الجانب المالي الذي يمثل عنصراً مهماً جداً أو الجانب المادي أو البدني وأيضاً الجانب المعنوي، الروحاني، الشخصي،

الأسري والاجتماعي) لأن العمل على تحقيق كل تلك الجوانب يؤدي في الغالب إلى تحقيق الاستقرار والنجاحات في عمل المنظمة أو المنشأة، فالتنمية الذاتية هي سبيل من سبل التقدم بخطوات واثقة ومدروسة نحو تحديد الأهداف وتحقيقها وبالتالي تحقيق النجاحات المتتالية المرغوب فيها وصولاً إلى حالة من الرضا العام داخل المنشأة وخارجها.

لقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسة متعددة على رأسها: أولاً: تحليل الوظائف المختلفة وتوصيفها للوقوف على متطلبات الوظيفة والمهارات المطلوب توافرها في شاغلي تلك الوظيفة.

ثانياً: التخطيط للموارد البشرية وتصنيفها للتوقع كمياً وكيفياً لكل عنصر بشري مطلوب على مدى خطط زمنية متنوعة.

ثالثاً: دراسة الطرق المتنوعة لجذب الموارد البشرية للانتفاع بمختلف القدرات لدى كل الناس حسب مؤهلاتهم وخبراتهم.

رابعاً: العمل على التحفيز المخطط له للموارد البشرية لبذل المزيد من الجهد المخلص والعمل الدؤوب.

خامساً: تنمية قدرات الموارد البشرية للمنظمة أو المنشأة ومهاراتها للتطوير الدائم والمستمر في كافة مناحي الأداء من خلال الاختيار الذكي والموفق لترتيب وتنظيم البرامج التدريبية المناسبة والبحث عن الأفضل دائماً، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون إدارة الموارد البشرية في المنظمة أو المنشأة. ●

“هناك الكثير من التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في المنظمات أو المنشآت منها التحدي الاقتصادي والتحدي الثقافي والتحدي التكنولوجي



أ. رفعت ربيع \*

خلال العام التدريبي ١٤٣١/١٤٣٢ هـ

# معهد الإدارة العامة يدرب أكثر من (٦٠٠٠٠) متدرب ويقدم (٥٢) استشارة إدارية لـ (٣٩) جهة حكومية

تقرير - محمود القيعي

«يسعى بشكل جاد للاتساق مع الحاضر واحتياجاته، تحدوه تطلعات المستقبل وطموحاته» بهذه الكلمات الموجزة يحدد معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي أحد الأهداف العامة للمعهد، مضيفاً في تقديمه لتقرير إنجازات المعهد للعام التدريبي ١٤٣١/١٤٣٢ هـ أن إنشاء المعهد عام ١٣٨٠ هـ كان علامة تنموية فارقة واكبت الانطلاقة الحقيقية للتنمية التي شهدتها المملكة، واتسقت مع جهود الدولة في مجالات التطوير الإداري للأجهزة الحكومية من أجل بناء إدارة حقيقية قوية.

وأشار الشقاوي إلى أن المعهد الآن أصبح واجهة إدارية مشرقة، وصرحاً تدريبياً شامخاً، وبيت خبرة عربياً متخصصاً في التدريب والاستشارات الإدارية والأبحاث والتوثيق الإداري.

وأكد مدير عام معهد الإدارة أن التقرير السنوي لإنجازات المعهد للعام التدريبي ١٤٣١/١٤٣٢ هـ خلاصة إنجازات المعهد لهذا العام، والذي يأمل أن تكون قيمة مضافة تتجاوز حدود الأرقام ودلالاتها إلى ما هو أعمق وأرقى.

وشدد د. الشقاوي على حرص المعهد على إنجاز عدد من المشروعات التطويرية بهدف دعم نشاط البحث العلمي، ومنها إنجاز القواعد التنفيذية لللائحة البحث العلمي الجديدة بالمعهد، والعمل على تبني





## د. عبد الرحمن

### الشقاوي: نأمل أن

### تكون إنجازاتنا قيمة

### مضافة تتجاوز حدود

### الأرقام ودلالاتها

وقد أصدرت إدارة التخطيط والتطوير تقرير الإنجازات السنوي للعام التدريبي ١٤٣١/١٤٣٢ هـ، الذي يوضح بالحقائق والأرقام النشاطات المختلفة التي اضطلع بها المعهد من تدريب واستشارات وأبحاث وتوثيق إداري وغيرها.

وفيما يلي أبرز الإنجازات التي تم تحقيقها في الأنشطة الرئيسة التي اضطلع بها المعهد خلال العام التدريبي ١٤٣١/١٤٣٢ هـ:

#### • نشاط دراسات اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري:

أنجزت لجان اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري وأمانتها عشر دراسات صدرت قرارات باعتمادها بأوامر ملكية أو أوامر سامية أو قرارات من مجلس الوزراء.

#### • نشاط الاستشارات الإدارية:

بلغ عدد الدراسات الاستشارية التي أعدها المعهد (٥٢) استشارة قدمت لـ «٣٩» جهة حكومية.

#### • نشاط التدريب:

درب المعهد (٦٠٠٢) موظف في البرامج التدريبية أثناء الخدمة، منهم (٤٨٥٦٣) متدرباً في البرامج التدريبية العامة، و(٢٠٧٦) متدرباً في البرامج التدريبية الخاصة و(٩٣٦٣) متدرباً في البرامج التدريبية التي نفذها مركز الأعمال.

وتخرج في البرامج الإعدادية (١٠٩٣) دارساً، منهم (٩٨٠) دارساً تخرجوا من البرامج الإعدادية العامة، و(١١٣) دارساً من البرامج الإعدادية الخاصة.

كما نفذ المعهد (٩٠) حلقة تطبيقية واجتماع طاولة مستديرة، شارك فيها (١٩٤٩) من القيادات الإدارية بالقطاعين الحكومي والأهلي.

وتم خلال العام التدريبي عقد ندوتين وأربعة لقاءات شارك فيها (٢٥٦٤) من قيادات القطاعين الحكومي والأهلي وموظفيها.

وفي مجال تقنيات التدريب، أنتج المعهد ثلاث حالات تدريبية وترجمة (٣٠) فيلماً إلى العربية.

وفي مجال خدمات المتدربين، تم

كراس بحثية، وجوائز للبحث المتميز والباحث المتميز في مجالات التنمية الإدارية، والعمل على تبني مشروعات بحثية تركز على القضايا والتحديات الإدارية التي تواجه القطاع العام، مشيراً إلى أن المعهد يعكف على إنجاز مشروع لتحويل النتاج الفكري إلى أوعية إلكترونية، لتشكيل نواة لقاعدة معلومات إدارية شاملة في المعهد.

وأوضح التقرير السنوي لإنجازات معهد الإدارة العامة للعام التدريبي ١٤٣١/١٤٣٢ أن المعهد درب (٦٠٠٩) متدرباً و(٥٢) استشارة إدارية استفاد منها (٣٩) جهازاً حكومياً.

### ملخص الأعمال العلمية التي

### تم إنجازها خلال العام التدريبي

١٤٣١/١٤٣٢ هـ

- التأليف: ٢
- الترجمة: ١
- الأعمال العلمية المنشورة في دورية الإدارة العامة: ١٦
- الأعمال العلمية التي طبعت خلال عام ١٤٣١/١٤٣٢ هـ: ١٥ كتاباً
- الكتب التوثيقية التي طبعت في عام ١٤٣١/١٤٣٢ هـ:
- × الكتاب التوثيقي للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (سنة مجلدات) باللغة العربية
- × الكتاب التوثيقي للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (خمس مجلدات) باللغة الإنجليزية.





## د. عبد الرحمن الشقاوي: المعهد الآن أصبح واجهة إدارية مشرقة، وصرحاً تدريبياً شامخاً، وبيت خبرة عربياً متخصصاً في التدريب والاستشارات الإدارية والأبحاث والتوثيق الإداري

للأداء المؤسسي المتميز ودراسة تصميم نظام آلي للتقديم على الوظائف من خلال موقع المعهد وتطويره. كما وقع المعهد اتفاقية عمل مع وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات ممثلة في برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية «يسر» وتقضي اتفاقية العمل بتقديم البرنامج خدمات استشارية لإعداد خطة المعهد الاستراتيجية للتحويل إلى التعاملات الإلكترونية الحكومية.

### • المشروعات الإنشائية:

الاستمرار في الإشراف على تنفيذ مشروعات إنشاء فرع المعهد بجدة وإنشاء الفرع النسائي بحي النرجس، وتم الإشراف على إعداد جميع وثائق التنفيذ لمشروع سكن أعضاء هيئة التدريب بفرع المعهد بجدة، والانتهاء من طرحه في منافسة عامة.

### • الموارد البشرية:

بلغ إجمالي منسوبي المعهد بنهاية العام التدريبي (١٣٣٨) موظفاً وعاملاً، منهم (١٠٢٨) سعودي بنسبة (٧٦,٨٪) و (٣١٠) غير سعودي بنسبة (٢٢,٢٪) وبلغ أعضاء هيئة التدريب (٦٥٠) منهم (٥٢٨) عضو هيئة تدريب سعودي بنسبة (٨١,٢٪) و (١٢٢) عضو هيئة تدريب غير سعودي بنسبة (١٨,٢٪).

### • نشاط المكتبات والمعلومات:

تم تزويد مكتبات المعهد بـ (٦١٢٣) كتاباً باللغة العربية و (١٧٢٩) كتاباً بلغات أخرى.

وبلغ عدد قواعد المعلومات الإلكترونية التي اشترك فيها المعهد عن طريق الإنترنت بنهاية العام التدريبي (٢٨) قاعدة معلومات، وتم خلال العام إضافة (٦٠٥) وثائق إدارية إلى مركز الوثائق، وبلغ عدد الجهات التي تم تزويدها بنسخ من وثائق المعهد (٦٢) جهة.

### • نشاط التخطيط والتطوير الإداري:

تم تدريب (٨٢٠) عضو هيئة تدريب في مراكز تدريب داخل المملكة وخارجها، وتم تدريب (٣٠٧) من الإداريين والفنيين. وبلغ عدد المبتعثين لدراسة الماجستير والدكتوراه (٨٥) عضو هيئة تدريب بنهاية العام التدريبي، منهم (٣٣) تم ابتعاثهم خلال العام التدريبي، وبلغ عدد العائدين من البعثة (٢٦) عضو هيئة تدريب منهم (٢٠) بدرجة الماجستير و (٦) بدرجة الدكتوراه، كما تم خلال العام التدريبي استقطاب (٢٦) مساعد مدرب.

وفي مجال الدراسات التطويرية، تم إعداد المعايير المقترحة لجائزة معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية

عقد يوم الخريج والوظيفة الخامس عشر وتوفير (١٩٣٥) فرصة وظيفية لخريجي البرامج الإعدادية، إضافة إلى تنفيذ ثلاث ورش عمل عن السيرة الذاتية والمهارات الأساسية للمقابلات الشخصية وكيفية البحث عن الفرص الوظيفية.

### • نشاط الأبحاث:

تم تأليف كتابين وترجمة كتاب واحد إلى العربية، وإصدار أربعة أعداد من دورية الإدارة العامة، وتم خلال العام التدريبي عقد اللقاء الدوري لمسؤولي التدريب في الأجهزة الحكومية بعنوان «تحقيق الاستفادة المثلى من برامج المعهد التدريبية: آفاق ورؤى مستقبلية»، وقدم فيها ثمان أوراق عمل وبحث ميداني واحد، وندوة «الخدمات الصحية المقدمة من وزارة الصحة: الواقع والتطلعات المستقبلية» وقدم فيها ثمان أوراق عمل وبحث ميداني واحد.

أ. سرمد إبراهيم

العايد \*

## الإدارة بالتجوال

## Management By Walking Around

إن الإدارة بالتجوال أسلوب اتصال يقوم على أساس تجوال القائد الإداري في المنظمة وتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين بهدف التواصل معهم لا الإشراف عليهم.

ومن هنا تأتي الإدارة بالتجوال أكلها وتصبح ذات فاعلية عندما تمارس بانتظام من قبل كل قائد في المنظمة من خلال زيارات للعاملين في مواقع عملهم ومقابلتهم فيها ومشاهدتهم عن قرب بخاصة من قبل من هم في أعلى السلم الإداري إذ لا بد لهم من التأكد أن مساعديهم يمارسون أسلوب الإدارة بالتجوال بشكل منتظم ومراجعة نتائج خبراتهم في هذا المجال ومن ثم مناقشتها وتحليلها للإفادة من تطبيقها.

وهكذا تعد الإدارة بالتجوال أسلوباً بسيطاً وممتعاً وذي جدوى في مجال تطوير آلية الاتصال بين المديرين وفرق العاملين معهم، إذ أنها تضمن تطبيق سياسة الباب المفتوح في الإدارة، أي أن تخرج القيادات للموظفين بدل أن تنتظرهم، وأن تكسر الحواجز القائمة بين القيادة الإدارية وفرق العمل. كما تسهم الإدارة بالتجوال في نجاح العمل الجماعي الذي يُعد عاملاً مهماً لبناء مستقبل المنظمات الفاعلة.

ومن هنا فإن القيادة الفعالة تسعى لمساعدة العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، والفاعلية في ظل رغبتهم بذلك دون أن يتم الضغط عليهم أو تهديدهم. لذا فإن المنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤة وجيدة انعكست تماماً على كفاءة المنظمة وفعاليتها. ●

أدت سهولة الاتصالات وكفاءتها لزيادة الاعتماد على التقارير والاتصالات المكتبية، مما أحدث نوعاً من الاغتراب الوظيفي، أي أن المسافة بين القادة الإداريين والعاملين لديهم تزداد بشكل ملحوظ، وانتشر سوء الفهم غير المقصود إذ إن كل منهم ينغلق على ذاته ويصبح أسيراً لتصوراته. ولأن أي قائد إداري معاصر يسعى لقيادة منظمته إلى النجاح والتميز، فإن القادة يسعون بشكل جاد إلى الاطلاع وإتباع أفضل النماذج الإدارية، فهناك العديد من النماذج التي يمكن أن يتبعها القادة الإداريون لتحقيق التميز الإداري، ومن أفضل هذه النماذج نموذج الإدارة بالتجوال الذي يعد أنموذجاً حقيقياً لتحقيق ذلك الهدف.

ويقوم هذا النموذج بشكل أساسي على إتاحة الفرصة للقيادة الإداريين على الاطلاع بشكل مباشر على كل ما يجري داخل منظماتهم، وفهم تطلعات الموظفين لديهم ومناقشتهم في إنجازاتهم ومشكلاتهم، في جو من الألفة غير الرسمية.

ومن الملاحظ أن الخلفاء الراشدين اتبعوا هذا النهج القيادي حيث كان صفة مميزة لإدارة الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه، حين كان ينطلق كل ليلة ليتحرى أحوال الناس ويرى كيف يعيشون مفهوم «كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته».

إن نموذج الإدارة بالتجوال يحمل في طياته العديد من المزايا التي يمكن أن يحققها كلا الصعيدين القادة الإداريون والعاملون في المنظمة، إذ أنها تسمح للقادة الإداريين أن يكونوا قريبين من العاملين ومعرفة اتجاهاتهم وخبراتهم وقدراتهم مما يؤدي إلى كسر الحواجز بينهم وتقريب وجهات النظر.

أما على صعيد العاملين فإن لهذا النموذج دور مهم أيضاً في تمكين العاملين وتنمية قدراتهم والاستفادة من مشاركتهم في المنظمة وكذلك فإنها تساهم في رفع معنويات العاملين، وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم، وتفعيل الاتصالات بين القادة والعاملين.

\* عضو هيئة التدريب بالفرع النسوي

المنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤة وجيدة انعكست تماماً على كفاءة المنظمة وفعاليتها

# مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.. وانعكاسه على الفرد والمنظمة

استطلاع: نايف الحسين

**تعد** عملية توسيع دائرة اتخاذ القرار ليشمل غير القادة من العاملين والمرؤوسين، وتبادل الآراء معهم، واستشارتهم، والاستفادة من توصياتهم واقتراحاتهم، من الممارسات الإدارية الجديدة التي فرضها التطور الذي طرأ على الإدارة الحديثة بما في ذلك التطور التقني، ونمو القيم الجماعية في العمل وتبني مبدأ الشراكة بين العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية. وحول مبدأ إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وانعكاسه على الفرد والمنظمة وعلى جودة القرار الإداري، نطرح بعض آراء المتخصصين في الإدارة والسلوك.

الحالة فإن المشاركة الجماعية في صنع القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل، وتزيد من درجة الولاء والانتماء، ويشعر الفرد بأنه جزء فاعل في كيان المنظمة.

ويعتقد د. هلال العسكر، بأن الموظف أو العامل، مهما يكن، عندما يستشار في عملية صنع القرارات أو حل المشكلات الإدارية، خصوصاً تلك القرارات أو المشكلات التي تتعلق بإدارته أو قسمه أو وحدته أو جهازه، يشعر بأهميته وثقة مديره وكذلك ثقة مؤسسته، والتجربة اليابانية الباهرة خير مثال على ذلك، حيث أكد البروفيسور (وليم أوشي Ouchi) أنه عندما يراد اتخاذ قرار مهم في منظمة يابانية يتم إشراك كل الذين سيتأثرون بهذا القرار في اتخاذه، سواءً كان القرار يتعلق بتأسيس مصنع جديد أو بإحداث تعديلات في عملية الإنتاج، أو الإعداد لحدث مهم آخر. هذا يعني في الغالب، أن ما بين ٦٠ إلى ٨٠٪ من الأفراد يشاركون مباشرة في اتخاذ القرار، والواقع أن اتخاذ القرار بهذه الطريقة يستغرق وقتاً طويلاً للغاية، ولكن بمجرد اتخاذه يلحظ أن كل شخص يتأثر به سيقوم بمناصرتة وتأييده بالكامل، فالتفاهم والمساندة يكونان أكثر أهمية من المستوى الفعلي للقرار نفسه.

المشاركة في اتخاذ القرارات أثارت جدلاً واهتماماً كبيرين بين المدارس الفكرية في الإدارة والعلوم الإنسانية، مع ذلك نادت هذه المدارس بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومن المدارس التي اهتمت بالمشاركة في اتخاذ القرارات: المدرسة الإدارية والمدرسة الإنسانية والمدرسة السلوكية الاجتماعية والمدرسة الديمقراطية. ويضيف د. العسكر، أن بعض الرؤساء/المديرين يعتقد، أن مثل هذه المشاركة تدل على التنازل عن حقوق الإدارة ومسؤولياتها، ويقولون إنها طريقة سهلة للتخلي عن إنزمتهم، لكن الوصول

في البداية يؤكد الدكتور هلال بن محمد العسكر، عميد الكلية التقنية بالرياض، أن كثيراً من رجال الإدارة ورجال الفكر يجمعون على ضرورة إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم، وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي والتعاون فيما بينهم للوصول إلى قرارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ، لأن المجموعة أقدر على النظر إلى المشكلة المطروحة من جوانب متعددة من الفرد الذي تسيطر عليه فكرة واحدة من القضية.

ويشير د. العسكر، إلى أن درجة المشاركة تختلف باختلاف نمط السلوك الإداري للمدير، والنهج الذي يتبعه لإشراك مرؤوسيه في حل المشاكل التي تواجهه في اتخاذ قراراته، فالمدير الديمقراطي يبني علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على إشباع حاجات الأفراد وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات التي تواجهه، بينما لا يؤمن المدير الأوتوقراطي بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات إنما يحاول إقناعهم بقبول القرار الصادر منه. ويرى بأنه ضماناً لتبادل الرأي والتعاون الاختياري من قبل المرؤوسين والتزامهم بتنفيذ القرارات يجب إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، فمشاركة أكثر من شخص في القرار يعني أن هناك بدائل عديدة ومقترحات مختلفة. فكثير من القرارات وحل المشكلات يدركها المرؤوسون أكثر من المدير، ففي هذه



**د. هلال العسكر:**  
المشاركة في صنع  
القرارات أثارت  
جدلاً واهتماماً  
كبيرين بين المدارس  
الفكرية في الإدارة  
والعلوم الإنسانية





### د. أسماء الحسين:

**عدم إشباع هذه  
الحاجة يؤدي إلى  
اختلال التوازن  
النفسي لدى العامل  
مما يتسبب في  
ارتفاع معدلات  
الغياب ونقص  
الإنتاجية وترك  
العمل**

يؤدي إلى مشكلات من شأنها التسبب في ارتفاع معدلات الغياب ونقص الإنتاجية وترك العمل، وحسب النظريات الإنسانية تعد المشاركة عاملاً فاعلاً في الحصول على النتائج المرضية لكل الأطراف، ومن ناحية التقدير، فالإنسان بعد تحقيقه لحاجاته الاجتماعية يبحث عن الحاجة إلى التقدير الشعور بالثقة وأنه جزء مفيد في المجتمع الذي يعيش فيه، بالإضافة إلى الحصول على التقدير والاحترام من الآخرين وإحساسه بمكانته وهيبته، ويساعد على تحقيق الطموحات العليا للفرد، وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويكون له كيان مستقل، علماً بأن الحاجة إلى الاستقلال من أهم المكونات لتحقيق الذات، وعلى الإدارة أن تحقق ذلك بمنحه شيئاً من الصلاحيات وإتاحة الفرصة له في المشاركة في رسم بعض أهداف العمل وتحديداتها. وتشير د. الحسين، إلى أن كثيراً من الدراسات العلمية توصي بضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، إثارة دافعية الموظفين لتنفيذ القرارات عن طريق إشراكهم في اتخاذها، لأن في ذلك فوائد للموظف والقطاع الذي يعمل فيه.



### أ.سعود العتيبي:

**مشاركة المرؤوسين  
يساعد على زيادة  
الثقة في النفس،  
وينمي المهارات  
الشخصية، ويقضي  
على الصراعات  
داخل المنظمة**

الأستاذ سعود بن غازي العتيبي، رئيس قسم الابتعاث والإيفاد، وعضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة، يرى أن مفهوم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات يعد من المفاهيم الإدارية التي تشغل تفكير الباحثين ومدى جدوى مشاركة الموظف في اتخاذ القرار. ويرى أن المنظمات التي يغلب على ثقافتها عدم إعطاء الموظف الفرصة في اتخاذ القرار، أصبحت نظرتهم الإدارية تقليدية وتعتمد المركزية في اتخاذ القرار.

ويرجع أ.العتيبي، أسباب عدم قناعة بعض المنظمات بفكرة مشاركة الموظف في اتخاذ القرار، إلى اعتقادهم بأن قدرات الموظفين وخبراتهم في الوظائف المتوسطة والتنفيذية لا ترقى إلى الوصول إلى قرار فعال، وهذا التحفظ من قبل هؤلاء المعارضين يعبر عن مدى حرصهم على جودة مخرجات المنظمة وفي بعض الأحيان عدم ثقتهم في مرؤوسيه. ولكن كثيراً من المدارس، منها المدرسة اليابانية، ترى أهمية دور الجماعة في الحصول على

إلى مشاركة الموظفين ليس أمراً سهلاً، لأن الأمر يتطلب أحياناً من الأعضاء وقتاً طويلاً للوصول إلى الثقة والمصداقية لتطبيق الإدارة المشتركة. ويختتم العسكر حديثه قائلاً: إن إشراك الرؤساء للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرار قبل أن تكون حقاً وواجباً، فإنها ثقافة منظمة و أفراد و بيئة وتنشئة وسلوك وعمل مؤسسي، والرأي الواحد يعد خطأ ولو كان صواباً، ورأي المجموعة صواباً ولو كان خطأ، ولا خاب من استشار... والله الموفق.

أما الدكتورة أسماء بنت عبدالعزيز الحسين، أستاذة علم النفس السلوكي بجامعة الأميرة نورة، ترى، أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يعد محفزاً للقيام بالأعمال على أكمل وجه. كما يساعدهم في عملية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وفي حل مشكلات العمل والرغبة في نجاح مكان العمل وتطويره. وأوضحت كثير من الدراسات أن جو العمل الذي لا يشبع هذه الحاجة يؤدي إلى اختلال التوازن النفسي لدى العامل وبالتالي



في اتخاذ القرارات اثاراً سلبية قد تؤدي إلى تعطيل عمل المنظمة ، وذلك نتيجة الإفراط في تسليم دفة المنظمة إلى أشخاص لا يملكون الخبرة الكافية في اتخاذ القرارات. وهنا يجب أن تكون مشاركة الموظفين ضمن أطر علمية تضمن جودة مخرجاتها.

في ذات السياق، يتفق الأستاذ عبدالعزيز الشقير، المشرف على العلاقات العامة بالهيئة العامة للمساحة، مع ما سبق طرحه من أهمية إشراك الموظفين في مراحل اتخاذ القرار، ويضيف، بأنه من غير المعقول أن ينتظر من المرؤوس تقديم مشروع قرار ناضج ورشيد، لكن من المؤكد أن لديه رؤى وأفكاراً من واقع خبرته العملية من المرجح أن تساعد في عملية اتخاذ القرار الصحيح، فدور المرؤوسين في هذه الحالة يقف عند إبداء الرأي والمشورة، وتقديم أبرز المعوقات التي يمكن أن تعترض تطبيق هذا القرار أو ذاك.

ويؤكد أ. عبدالعزيز الشقير، على أن تبني هذا المبدأ من شأنه أن يزيد من درجة الولاء الوظيفي لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على دقة العمل وجودة المخرجات، لأن المرؤوس في هذه الحالة يتحول من أجبر يتقاضى راتباً على مجهوده، إلى شريك فاعل في المنظمة، ويشعر بأهميته ودوره فيها.

ويشير أ. عبدالعزيز الشقير، إلى أن الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار وتوسيع دائرة المشاركين، يعد من النظريات المستجدة في عالم الإدارة، وقد تأكدت فاعليتها وأدت إلى نتائج جيدة من حيث إثراء القرارات وتأثرها بمعلومات وخبرات واسعة ومتنوعة. ويختتم أ. الشقير، مشاركته في هذا الموضوع بقوله: إن الأخذ بمبدأ الشورى أو ما يسمى بـ (الأسلوب الديمقراطي) في القيادة، من المفاهيم التي سبقنا بها جميع مدارس الإدارة، لكونه من المبادئ التي أكدها القرآن الكريم، وحث عليها نبينا عليه الصلاة والسلام، لذلك يجب أن نؤمن بنفعها وجدواها في تبني قرارات ناضجة ورشيدة. ●



**أ. عبدالعزيز الشقير: المرؤوسون لديهم رؤى وأفكار وتجارب من واقع خبراتهم العملية من المرجح أن تساعد في عملية اتخاذ القرار الصحيح**

عوائد إيجابية داخل المؤسسة، ويرى العالم الياباني وليام أوشي، أن المنظمة التي تسعى للتطوير والرياح، يجب عليها إشراك المرؤوسين في القرارات حيث تزيد مناصرتهم للقرارات وتأييدهم لها والمشاركة في تحقيقها، ومشاركة أكثر من شخص في قرار معين يعني أن هناك أكثر من خيار وتكون البدائل كثيرة مما يعطي القرار جودة وهو ما ينعكس على تطوير المنظمة.

ويشير أ. سعود العتيبي، إلى أن الإنسان بطبيعته دائماً يميل إلى التعرف على ذاته التي تكون في غالب الأحيان تتسم بالتميز والإنفرادية، وذات الفرد هي الخبرات التي يمر بها خلال مراحل حياته وهي عرضة للتعديل من عدة عوامل منها: البيئية والثقافية. والأفراد أياً كانوا فهم يتمتعون بدافعية عالية لإظهار إمكاناتهم الكامنة لتحقيق ذواتهم وعليه فهم غالباً ما يحتاجون من الآخرين مساعدتهم لإظهار تلك الإمكانيات، والمنظمات التي تعزز مفهوم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات تجدها تعزز تحقيق الذات لدى المرؤوسين.

ويؤكد أ. العتيبي على أن إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار له آثار إيجابية، منها زيادة الثقة في النفس التي تنعكس على أدائهم لأعمالهم الروتينية. وتتمى المهارات الشخصية الأخرى كالتواصل الفعال والتحليل والاستنتاج، وتقضي على الصراعات داخل المنظمة، وتزيد من ولاء الموظفين لمنظمتهم. ويشير إلى أن أغلب الدراسات اتفقت على أن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومشاركة المرؤوسين في القرارات داخل المنظمة، والرضا الوظيفي يمثل الهاجس الأكبر لأي منظمة لأن أدائها وإنتاجيتها مرتبطان بدرجة كبيرة بمدى رضا العاملين داخل المنظمة. وينبه أ. سعود العتيبي على أنه في بعض الحالات فإن لمشاركة الموظفين

## قوة التفويض

لا يخلو مرجع يتحدث عن المهارات الإدارية من ذكر عملية التفويض كعملية لها مدخلاتها ومخرجاتها ومهاراتها ينبغي على المدير أن ينميها مع الوقت. لكن هذه المهارة تصطدم بمجموعة من المعوقات والعراقيل التي تجعل المديرين يحجمون عنها ويترددون في أداءها. وقبل ذكر تلك المعوقات من المنطق أن نذكر محاسن ومزايا القيام بعملية التفويض، فعند اقتناع المدير بتلك الميزات والإيجابيات سيجرؤ على خوض هذه التجربة المثيرة. حوت أدبيات الإدارة والتجارب العملية على مجموعة كبيرة من النتائج الإيجابية التي تكتنفها مهارة التفويض منها على سبيل المثال: اكتساب المدير للنظرة الشمولية والقيام بوظائف الإدارة الأربع بشكل تام غير منقوص، حيث إن تركيز الأعمال بيد المدير وعدم تفويضها للمرؤوسين يجعل المدير يركز على وظيفة أو وظيفتين دون غيرها، ويرجع ذلك إلى عامل الوقت الذي هو مورد محدود ما ينفذ منه لا يسترجع، في حين أن التفويض يطرح عن كاهل المدير عبئاً إضافياً كان يستنفد منه جل وقته.

إيجابية أخرى هي تطوير مهارات المرؤوسين، وإثراء فعلي لمهام ووظائفهم مما سيكون لها أثر إيجابي على الموظف تكسبه ثقة في قدراته وتكشف لديه مهارات كانت كامنة وغير مستغلة. إضافة إلى ما سبق ذكره من إيجابيات تعتبر وظيفة التفويض أيضاً وسيلة تدريبية لتنمية المهارات في الواقع العملي على المحل، وليس برنامجاً تدريبياً يتلقاه الموظف في قاعات التدريب، إضافة إلى تلك المزايا فعملية التفويض تزيد من مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار،

ومن ثم زيادة التزامهم وتحمسهم لأداء المهمة، وقد رأيت ذلك واقعياً من خلال تجربتي الإدارية، علاوة على استغلال الطاقات الكامنة وتحريك الدوافع غير المادية لدى المرؤوسين. تبرز أهم المعوقات في عملية التفويض في الخوف من فقدان السيطرة، وكذلك الخوف من عدم أداء المفوض إليه للمهمة بشكل سليم، وهذان المعوقان يمكن التغلب عليهما بالتدرج في إعطاء المهام من الأسهل للأصعب، أو إشراك المفوض إليه في جزء من المهمة وليس كلها، أو مرحلة من مراحلها الكاملة وفق برنامج وجدول عمل حتى يغطي مع الوقت كل مراحل المهمة، وكذلك مراجعة الأداء بما يسمى (نقاط التفتيش) التي يراجع فيها المدير تطور الأداء بعد انتهاء كل جزء من أجزاء العمل مع الموظف وتصحيح الانحرافات (الأخطاء) حتى يأتي الإتقان على أكمل وجه. ونقصد بالتدرج في عملية التفويض الانسحاب الجزئي مع الوقت حتى يملك المفوض له العملية كاملة.

إن التفويض باب واسع لا يمكن تغطيته هنا، والهدف من هذا المقال هو تشجيع المديرين لخوض هذه التجربة، فهي بحق فريدة وجديرة بالتجربة والممارسة لتطوير أدائهم. ●



أ. حسن بن عمر  
بأخميس \*

تبرز أهم المعوقات في عملية التفويض في الخوف من فقدان السيطرة، وكذلك الخوف من عدم أداء المفوض إليه للمهمة بشكل سليم، وهذان المعوقان يمكن التغلب عليهما بالتدرج في إعطاء المهام من الأسهل للأصعب، أو إشراك المفوض إليه في جزء من المهمة وليس كلها، أو مرحلة من مراحلها الكاملة



تندرج تحت مظلة الفساد  
وإساءة استخدام السلطة:

## المخالفات الإدارية.. من أمن العقوبة أساء «التصرف»

**ما** هي أبرز المخالفات التي ترتكب في الوسط الإداري الحكومي؟ وكيف يمكن الحد من التجاوزات المالية والنظامية والإدارية التي تقع في دائرة المحظورات القانونية؟ ولماذا تترسخ قناعات لدى العديد من العاملين في القطاع الحكومي أنهم في حقل مشاع يمكن أن يسخر لمصالحهم الخاصة دون حسيب أو رقيب؟ تساؤلات نستضيف عدداً من المتخصصين للإجابة عنها..

إعداد - شقران الرشيد

**المشاركون في القضية:**

■ أ.د. يوسف بن أحمد

الرميح، عضو هيئة التدريس،  
أستاذ علم الجريمة بجامعة  
القصيم.

■ أ. عبدالله العمر، عضو

هيئة التدريب في قطاع  
البرامج القانونية بمعهد  
الإدارة العامة.

■ أ. المحامي خالد بن

إبراهيم المحميد، مستشار  
قضائي بديوان المظالم.

■ د. حنان بنت عثمان تالك،

عضو هيئة التدريس بقسم  
علم النفس كلية التربية،  
بجامعة الملك سعود.

## د. خالد بن سعيد: المخالفات الإدارية جزء من مفهوم عام هو الفساد الإداري

**يذكر** د. خالد بن سعد بن سعيد، أستاذ الإدارة العامة، رئيس تحرير مجلة العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، أن المخالفات الإدارية جزء من مفهوم عام هو الفساد الإداري الذي له عدة أبعاد وأشكال مختلفة. ويقول: «قد ننظر للمخالفة على أنها جريمة كانتشار الرشوة، والمحسوبية، واستغلال المركز الوظيفي والتزوير، وتعيين الأقارب والأصدقاء في مناصب إدارية لا تتناسب مع مؤهلاتهم العملية.. الخ». لكن انتشار الفساد الإداري يؤدي إلى انتشار الفساد المالي سواءً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. وبالمثل تعطيل الإجراءات الإدارية لإنجاز عمل معين من أجل الاستفادة الشخصية من ذلك النشاط. وهذا هو الإخلال بشرف ومهنية الوظيفة وبالقيم والمعتقدات التي يؤمن بها الشخص. وبالتالي فالفساد مرتبط باستغلال المنصب الإداري بشكل أساسي».

### مرتب مجزي

أما أ. عبدالله العمر فيرى أن هناك عدة عوامل أو موانع للحد من تفشي المخالفات الإدارية أو ما يندرج تحت مسمى جرائم الوظيفة العامة كالرشوة والاختلاس، والإضرار بالمال العام واستغلال الوظيفة أو إساءة استعمال الوظيفة أو النفوذ خاصة عند ضعف الوازع الديني لدى الموظف، متى ما وجدت قلت نسبة تلك الجرائم بشكل كبير، ومن أهمها - كما يقول أ. العمر - إعطاء الموظف مرتباً مجزياً يؤمن له وللمن يعمل حياة هادئة كريمة متناسبة مع الوضع الاقتصادي وغلاء المعيشة في الدولة التي يعمل فيها مع مراعاة خصوصية بعض الوظائف كوظيفة القاضي، ومفتش الجمارك المعرضان وأمثالهما أكثر من غيرهما أثناء

### مناقصات ومشتريات

في البدء يقول أ. د. يوسف الرميح: «هناك كثير من الممارسات والتجاوزات التي ترتكب في الوسط الإداري وتدخل في دائرة المخالفات أو الجرائم التي يعاقب عليها القانون مثل استغلال المركز الوظيفي في توظيف من هو غير مؤهل، وفي الوقت نفسه عدم إعطاء الفرصة للشخص المؤهل والكفاءة في المساهمة في عملية دفع عجلة التنمية في البلد». ويتابع «هذه الظاهرة منتشرة على مستوى الدول العربية وتحتاج إلى بعض الإجراءات التصحيحية والحزم في التعامل مع التركيز على زيادة الوعي وتعزيز ثقافة المحافظة والأمانة بين المسؤولين والموظفين بحيث تكون رادعة لأي شخص يحاول استغلال منصبه الوظيفي». ويوضح أ. د. الرميح أن هذه المخالفات تندرج تحت مظلة الفساد فأية إساءة استخدام للسلطة، واللامبالاة، وانتشار الرشوة والتزوير، وعملية توظيف أشخاص غير مؤهلين وتجاهل الشخص المؤهل في مجاله يعد مخالفة إدارية بل فساداً إدارياً. ويطالب بوضع ضوابط للحد من هذه الظاهرة، والمحاكمة العلنية للمسؤولين والعاملين الفاسدين ولمن أساء استخدام منصبه الإداري لتحقيق مصالحه الخاصة كالقيام بأعمال تجارية لها علاقة بمناقصات الجهة التي يعمل بها. ويستغرب أ. د. الرميح انتشار ممارسات

ومخالفات إدارية يعاقب عليها القانون بشدة في القطاعات الحكومية مثل دخول ابن الوزير أو قريب المدير العام أو أخ الوكيل في مناقصات حكومية للجهة التي يشرفون عليها. مؤكداً أنها مخالفة صريحة وواضحة لنظام المشتريات الحكومي لكنها مستمرة في الانتشار.



أ. د. يوسف

**الرميح: من المهم  
وضع الإجراءات  
التصحيحية والحزم  
في التعامل مع  
المخالفين وزيادة  
الوعي**



دراسة حديثة:

## التحيز في تقييم أداء الموظفين جريمة إدارية وأخلاقية

**ذكرت** دراسة حديثة صدرت عن جامعة الأمير نايف للعلوم

الأمنية بعنوان «الجرائم الإدارية وإساءة استخدام السلطة» قام بها أ. د. صالح البيالي، أن العديد من المؤسسات والأجهزة الحكومية تعاني من ارتكاب الجرائم والمخالفات الإدارية بشكل أو بآخر بقصد أو بدونه، ولعل من أبرزها «مخالفة» التحيز في تقييم أداء الموظفين مما يدخلها في دائرة ارتكاب الجريمة الإدارية والأخلاقية. وأكدت الدراسة أن من أسباب ذلك ضعف الكفاءة والبنية الهيكلية، وتراجع الأداء العام في أغلب الأجهزة الحكومية، وقيام بعض الإداريين بالتقييم بشكل غير نظامي أو دقيق أو عادل ونزيه بل تتحكم بها «الشخصنة» والتحيز مما يخلق نوعاً من عدم الثقة لدى العاملين بجدية المنظمة وورقي القائمين عليها، ويضعف كثيراً ولاء الموظفين لها، وبالتالي ترتكب الكثير من المخالفات الإدارية. ●



**أ. عبدالله العمر:**  
**لا بد من تفعيل**  
**الأدوار الرقابية**  
**للإدارات والأجهزة**  
**المعنية للحد من**  
**المخالفات الإدارية**

حياتهم الوظيفية للمغريات. ويؤكد أ. العمر أن من تلك العوامل أو الموانع تطبيق الأنظمة واللوائح بحزم على كبار الموظفين قبل صغارهم فمع غياب القدوة الحسنة لا يتصور أحد أن يبقى صغار الموظفين مخلصين في أعمالهم وهم يرون من يديرونهم يرتعون في الفساد - على حد وصفه - كذلك يجب نشر

الأحكام والقوانين وفضح كل من سولت له نفسه وأقدم على إجدى المخالفات والجرائم صغيراً كان أو كبيراً، مطالباً بتفعيل الأدوار الرقابية للإدارات والأجهزة الرقابية وتذليل الصعاب وتمهيد طريقها لتتمكن من القيام بدورها كما يجب.

### إنها أمانة

ومن جانبه يرى المحامي خالد المحميد أن مفهوم الرقابة على أعمال الإدارة، ومخالفات الموظف العام وجرائمه مهم جداً لاسيما في هذا الوقت الذي انتشرت فيه جرائم الاعتداء على الأموال العامة، والانحراف بالسلطة وإساءة استعمالها. ويقول المحميد: «ما أوجنا للاستهداء بحديث رسول الله صلي الله عليه وسلم لأبي ذر عن الإمارة «إنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها»، فالوظيفة العامة وكل مسؤولياتها ومقتنياتها هي أمانة الموظف في الأصل أمين على المصلحة العامة في نطاق اختصاصه ومسؤول لبذل قصارى جهده للإسهام في حسن أداء المرفق الذي يعمل به». ويضيف المحميد: لا بد أن تهتم الدول اهتماماً خاصاً بحقوق الموظف وواجباته وأن تصدر القوانين التي تتكفل بها، وأن تعني وهي بصدد ضبط الوظيفة العامة بإرساء القواعد التي تحاسب من يخطئ من الموظفين حتى يكون الجزاء رادعاً للمخطئ وعبرة لأمثاله ولذلك تحرص الدول المتقدمة



أ. د. العمري:

## هناك أسباب واضحة تدفع لارتكاب المخالفات الإدارية ولاستغلال السلطة والوظيفة

**يتساءل** المستشار الاجتماعي أ. د. خالد العمري عن السبب في حدوث خلل في البناء الاجتماعي السعودي الذي كان يقوم على المعتقدات والقيم الراسخة القوية بكل ما يمس بسمعة الإنسان. ويجب مؤكداً مجلة «التنمية الإدارية» أن السبب في هذا الخلل يعود إلى أن أوضاع الناس قبل الطفرة الاقتصادية كانت متساوية ومتقاربة ولم تكن هناك فجوة في البناء الاجتماعي، لكن بعد الطفرة استفاد كثير من الناس وكونوا ثروات فأصبح لدينا بناء اجتماعي جديد يتألف من طبقة ثرية جداً وطبقة متوسطة وفقيرة. ونتيجة لذلك ظهرت محاولات حثيثة للحاق بالطبقة الأولى الثرية من أفراد الطبقة الفقيرة ساعدهم وجودهم في مناصب ووظائف حساسة للحاق بمن حقق ثروة، وأصبح هناك استغلال واضح للسلطة وللوظيفة حتى بتنا نرى بعض الموظفين في المرتبة الرابعة أو الخامسة يملك قصراً لا يملكه أحياناً وزيراً مما يدل على حدوث فساد إداري واسع ومخيف. ●

الإخلاص والولاء في العمل وتعزيز الجانب الديني بأهمية المحافظة على الأمانة والبعد عن الفساد والمحافظة على المال العام.

### عقوبات تأديبية

ومن جانبها ترى د. حنان تالك أن المخالفات والجرائم التي يرتكبها الموظف أو الموظفة سواء كانت هذه المخالفات أو الجرائم مثل جرائم الاختلاس والرشوة والسرقة والتزوير وجرائم استغلال السلطة أو غيرها التي يترتب عليها أولاً عقوبات تأديبية وجنائية، وثانياً تتطلب تحليلاً علمياً ونفسياً لها، كما يجب أن تركز على دراستها مراكز الأبحاث السعودية للوصول إلى تحليل دقيق يعري أسباب هذه الممارسات المتجذرة في المجتمع ويقدم لنا وصفة لعلاجها والحد منها. وتضيف د. حنان لابد من أن يفرد لهذا الأمر اهتمام خاص يتمثل في إصدار قوانين صارمة وأجهزة رقابية متعددة تتناول الرقابة على

### د. حنان تالك:

**أطالب بإنشاء  
وحدات مستقلة  
للمراقبة في كل  
الأجهزة الحكومية  
الرجالية والنسائية  
لرصد المخالفات**

مخالفات الموظفين والموظفات، وشؤون التأديب الإداري خاصة بعد مطالبة هيئة مكافحة الفساد بالتعامل بالأمانة والصدق والشفافية وحماية حقوق المواطنين من انتهاز الجشعين والمنتهفين واستغلال النفوذ وحرمان الوطن والمواطن من الأموال المخصصة لتنمية الخدمات الضرورية في المجتمع. وتطالب د. حنان بمزيد من الاهتمام والتحليل لهذه الظواهر السلبية مع إصدار المزيد من الأوامر لإنشاء وحدات مستقلة للمراقبة في كل الأجهزة الحكومية الرجالية والنسائية لرصد المخالفات الإدارية والمالية. ●

دراسة للمنظمة العربية

للتنمية الإدارية تؤكد:

غالبية مرتكبي جرائم

الفساد هم من حملة

المهارات العلمية

المتوسطة والدنيا

## نشرت المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة للجامعة

العربية دراسة علمية في المجلة العربية للإدارة، قام بها د. محمد الشهابي ود. منقذ داغد توصلوا إلى أن معظم مرتكبي الفساد هم من الموظفين الشباب، لأنهم أكثر ميلاً للمجازفة، وثانياً أن غالبية مرتكبي جرائم الفساد هم من حملة المهارات العلمية المتوسطة والدنيا، أما أهل الشهادات الجامعية والماجستير والدكتوراه فتجد أن حساباتهم ستكون أكثر دقة في حال عرضت عليهم رشوة، لكن إذا تسلم شخص سلطة وهو في الحد الأدنى من التعليم فإنه أمام المغريات سيضعف. والنقطة الثالثة تقول: كلما زادت مدة الخدمة أثر ذلك في سلوك الموظف واستعداده لارتكاب الفساد.

في عالمنا المعاصر على إصدار القوانين والقواعد العامة للزجر إذا ما فرط الموظف في واجبه أو أخطأ وتنشئ الأجهزة المستقلة التي تسهر على تنفيذ هذه القواعد وتطبيقها بما يحقق العدالة للجميع. ويفيد المحيimid أن ما يعرض في المحاكم المحلية من جرائم تتعلق بخيانة الأمانة والتفريط في الوظيفة العامة ترتكز على ضعف التوعية بأهمية المال العام والمحافظة عليه وكأنه مال سائب، وللأسف هناك من يتحدث في المجالس العامة، ويقول إن مال الحكومة

حلال وبالتالي يوغل في الاستيلاء عليه والعبث به وهدره على رغباته ومصالحه. ويقترح المحيimid إقامة محاكمات علنية بحق المرتشين وأصحاب الفساد والجرائم الإدارية حتى تتم تنمية

**المحامي خالد**

**المحيimid:**

**الوظيفة العامة**

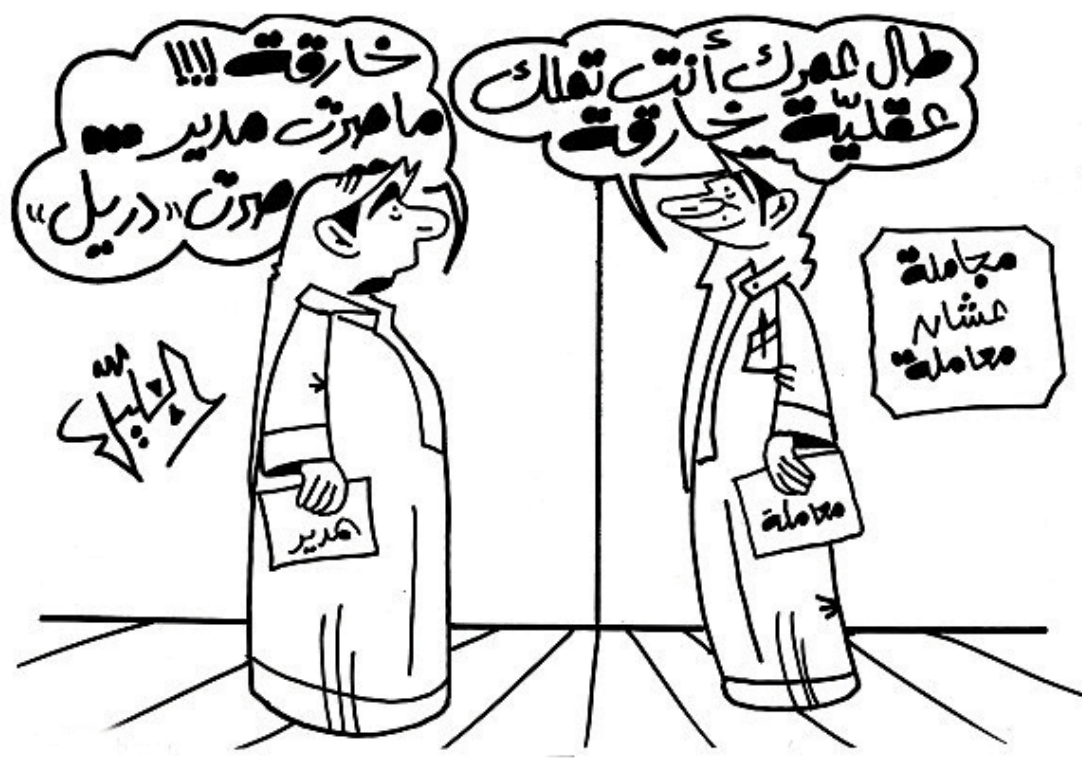
**بكل مسؤولياتها**

**ومقتنياتها هي أمانة**

**عند الموظف في**

**نطاق اختصاصه**

# كاريكاتير إداري



الرياض



الوطن

أ. ميه بنت عبد الله  
الخلف\*

# كيف تكون سعيداً في عملك؟

**مشهد «أ»:** خالد موظف نشيط ومبدع في عمله ، يأتي كل صباح

وهو على أتم الاستعداد لتقبل جميع المهمات الإضافية التي يكلف بها بشكل فوري دون أي مقابل.

**مشهد ٢:** فيصل موظف يتقن عمله ولكنه يخطط بدقة لكل يوم ما يجب أن يقوم به في اليوم التالي، ولا يتقبل أي مفاجآت طارئة بتكليفه بإنجاز أعمال إضافية بدون أي مقابل مادي.

برأيكم، من الشخصيتين سعيد في عمله؟ خالد أم فيصل؟

يمضي بنا النهار في أعمالنا التي قد تمتعنا أحياناً وتؤرقنا أحياناً أخرى، فعندما نرتاح في أعمالنا نجد أنها تنعكس على علاقاتنا عائلياً مما يوفر لنا تكاملاً في حياتنا.. وعندما لا نحب تلك الأعمال فنحن نضيع ما يعادل ثلث يومنا وهذا يعني أننا نكره ثلث حياتنا.

أثبتت الدراسات أنه لا توجد علاقة مباشرة بين السعادة في العمل ومعدلات الأداء العالية، فهناك حالات ومواقف يكون فيها الفرد على درجة كبيرة من الروح المعنوية لكنه يكون أقل إنتاجاً، وعلى الطرف الآخر بالإمكان أن يكون الفرد على درجة منخفضة من الروح المعنوية وتكون إنتاجيته عالية بسبب الضغوطات التي تمارس عليه من قبل إدارة دكتاتورية متسلطة، وبذلك يكون الإنتاج مرتفعاً والرضا الوظيفي متدنياً.

وعندما يكون الموظف غير سعيد في عمله فإن هذا ينعكس على سلوكه، فيقل التزامه بالعمل ويضعف ولاؤه للمنظمة فينسحب من عمله نفسياً بشروء الذهن وأحلام اليقظة أو جسمياً من خلال التأخر في الحضور والخروج مبكراً أو تمديد الإجازات وأوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل، وقد يصل سلوك الموظف غير الراضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة. لنسأل أنفسنا إذًا: ماهي معادلة السعادة الحقيقية في العمل؟

هل هي بيئة مادية عالية الجودة؟ أم مدير متفهم للمشكلات ويجيد وضع الحلول ويقدر الإبداع؟ أم هي

كاريزما شخصية في هذا الفرد المؤدي للعمل؟ ما أسعدنا عندما تتكامل جميع العوامل السابقة وتتحد لتكون بيئة عمل رائعة بالإضافة إلى عدة أمور يجب أخذها في الحسبان:

١- نحمد الله على نعمة العمل التي يتمناها الكثيرون في زمن البطالة، وأن أي عمل لابد أن يكون مرهقاً ولكننا خلقنا لذلك .

٢- ليس بالضرورة أن نكون محبوبين من رؤسائنا في العمل، ولكن أن لا نكون مكروهين وأن لا نكون سبباً للمشاكل.

٣- يفترض أن نستمع لزملائنا أكثر مما نتكلم، فإذا ضاق صدر المرء عن سر نفسه، فصدر الذي يستودع السر أضيّق..

بالرجوع إلى «خالد و فيصل» كليهما سعيدين في عملهما ، ولكن لكل منهما شخصيته التي يعبر من خلالها عن سعادته في عمله حتى يصل إلى بر الأمان ، ولنتذكر دائماً «أن نحب ما نعمل لنعمل ما نحب»..●

أثبتت الدراسات أنه لا توجد علاقة مباشرة بين السعادة في العمل ومعدلات الأداء العالية، فهناك حالات ومواقف يكون فيها الفرد على درجة كبيرة من الروح المعنوية لكنه يكون أقل إنتاجاً، وعلى الطرف الآخر بالإمكان أن يكون الفرد على درجة منخفضة من الروح المعنوية وتكون إنتاجيته عالية بسبب الضغوطات التي تمارس عليه من قبل إدارة دكتاتورية متسلطة، وبذلك يكون الإنتاج مرتفعاً والرضا الوظيفي متدنياً.





الإدارة بين الحزم والتسلط

## دور الأسلوب الإداري في إنتاج الموظف

استطلاع / سوسن المفلح

المهمة المطلوبة بالشكل الصحيح مع المحافظة على الروح المرحية والعلاقة الإيجابية دون أن تظهر عليه علامات التسلط وهنا يرجع الأمر لحنكة المدير الإدارية وخبرته العملية، فالأسلوب الإداري الأكثر فعالية لضمان إنجاز الأعمال بانسيابية هو الأسلوب الذي يعمل على تحقيق المعادلة الصعبة وهي إنجاز العمل وتحقيق الأهداف مع المحافظة على العلاقات الصحية بين العاملين سواءً تطلب المشاركة أو الحزم أو حتى استخدام النظام لو تطلب الأمر لكن في أضيق الحدود.

### التسلط أسلوب عقيم

يبين د. محمد أنه لا يمكن أن ينجح أسلوب التسلط في الإدارة لأنه في النهاية أسلوب عقيم يسقط بالمنظمة في دهاليز الشك والتناحر وبالتالي المنظمة هي الخاسرة. فينبغي استخدام أسلوب التحفيز والتشجيع

المدير في إدارة مرؤوسيه ففي ظل مستويات أداء العاملين الذين يشرف عليهم مطالب بتحقيق أهداف المنظمة لذلك نرى أن المدير يقع بين المطرقة والسندان.. مطرقة تدني مستوى الأداء لدى العاملين وسندان محاولته تحقيق أهداف المنظمة، هذا إذا تجاوزنا موضوع الحالة المزاجية عند الجميع لا سيما المدير فتراها يأتي إلى مكان العمل وهو غير مستعد لتقبل أخطاء المجموعة وبالتالي تؤثر تلك الحالة سلباً على أدائه وعلى طريقة أسلوب التوجيه الذي يتبعه مع موظفيه.

### المعادلة الصعبة

يضيف د. آل سعد: مما لا شك فيه أن التسلط له أثر سلبي على معنويات العاملين مما قد يؤثر بالتالي على أدائهم وإنتاجهم، ولتلافي هذه الحالة ينبغي على المدير أن يكون حازماً في لين ولين في حزم بمعنى أن يطلب إنجاز

### العلاقة بين المدير وموظفيه

علاقة تكاملية وأسلوب المدير في تعامله مع موظفيه أحد العناصر الرئيسية التي تضمن أداء الأعمال الموكلة إليهم بفعالية. فالمدير يوجه الموظفين لتنفيذ متطلبات العمل وفق توجه معين. فالبعض منهم ينجح أسلوب الحزم في قراراته وله مبرراته في ذلك، والبعض الآخر ينجح أسلوب التسلط لفرض قراراته وقناعاته.

مجلة «التنمية الإدارية» تسلط الضوء على العوامل التي تؤثر على أسلوب المدير في التعامل مع موظفيه لضمان إنجاز الأعمال بفعالية والآثار المترتبة على ذلك.

في البداية أوضح الدكتور محمد بن ناجي آل سعد رئيس الجمعية السعودية للإدارة بمنطقة نجران أن هناك عوامل كثيرة تؤثر على أسلوب

### المدير الفعال

وفي هذا الإطار ترى الأستاذة نوال بنت إبراهيم العواد مساعدة للتدريب والتطوير بإدارة التدريب التربوي بمنطقة الرياض بوزارة التربية والتعليم أن أسلوب المدير المتبع في التعامل مع مرؤسيه يختلف من مدير لآخر فالمدير الذي يتمتع بمستوى عال من الثقافة والخبرة العلمية والعملية بالإضافة إلى علاقاته الجيدة مع الآخرين ودرايته بعلم الإدارة إلى جانب تحليه بالصفات القيادية المطلوبة التي تحت الآخرين على تنفيذ توجيهاته دون حاجة لاستخدام السلطة الممنوحة له هو شخص أبعد ما يكون عن التسلسل.

### الحزم والتسلط وبيئة العمل

وتضيف العواد أن التسلسل يؤثر تأثيراً سلبياً على بيئة العمل وقد يرى المدير المتسلط أنه ينفع أحياناً وإن العمل ينجز بشكل سريع لكنه إنجاز وفتي لأنه على المدى البعيد يولد بيئة مليئة بالتوترات والتوتر تؤثر سلباً على جو العمل وبالمقابل فإن استخدام الحزم هو احتياج إداري مهم في كثير من المواقف ونقصد بالحزم إلزام الموظفين بتنفيذ الأوامر المعطاة لهم بهدف إنجاز الأعمال المطلوبة وتوضيح الأهداف العامة بشأنها بلباقة ودبلوماسية بحيث يعمل الموظفون على تنفيذها بروح الفريق الواحد عن قناعة تامة أنها تصب في مصلحة العمل وأنها يجب أن تؤدي بطريقة صحيحة في الوقت المطلوب وبعبءة عن الآراء والمصالح الشخصية.

### أ. نوال العواد: الأسلوب

#### المتسلط قد ينجز العمل

بشكل أسرع لكنه إنجاز وفتي

لأنه يولد على المدى البعيد

بيئة مليئة بالتوترات والتوتر

### أ. موزي العايد: الحزم

برحمة يقدر ظروف الموظفين

ويحترم حقوقهم ويمنع

التساهل والتسيب وقلة

الإنتاجية

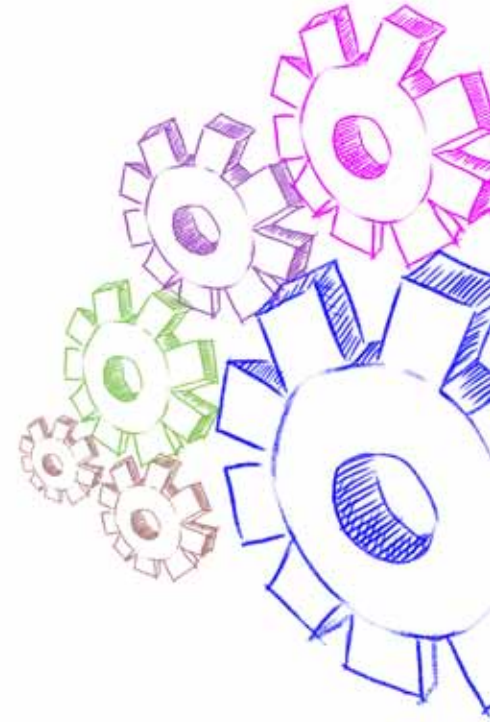
ذلك من توجيه وإرشاد وحل للمشكلات التي تعترض عملية التنفيذ، وهو كذلك يركز على أن يكون الأداء والجودة في أعلى مستوياتها مع ضرورة حث الأفراد على التطوير والتدريب المستمر وتعليمهم قيم الإدارة النموذجية وطرق تنفيذ الأعمال في بيئة عمل تسودها العلاقات الإيجابية من خلال تشجيع الآخرين على الصراحة والتعبير عن آرائهم بحرية وبشكل سليم واحترام آراء الآخرين والسعي لإصلاح العلاقات غير الرسمية مع العاملين وتعزيزها لبناء روح الفريق التي تركز على بناء التعاون والتنافس من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ويعد هذا من أنجح الأساليب المؤدية للإنجاز والنجاح.

### الفرق بين التسلسل والحزم؟

تساءل د. ماجدة: ما الفرق بين التسلسل والحزم؟ أليسا طريقة واحدة تسمى أداء الأعمال حسب ما يرغب به المدير؟ هما واحد فكوني حازماً فأنا متسلط في أن يتم تنفيذ العمل حسب ما أرغب وأرى. وليس للآشين مكان في الإدارة الحديثة فالعمل ضمن فرق العمل لا يتيح مثل هذه المسميات.

### أحياناً.. الحزم ضروري

من جهة أخرى ترى د. الجارودي أن للحزم فوائده فلا يمكن أن نقول أن الحزم لا مكان له في العمل الناجح بل إن الأمر يتوقف على طبيعة العمل والمنظمة ففي كثير من الأحيان وخاصة مع المبتدئين في العمل أو المتقاعسين لا بد من استعمال الحزم وإصدار الأوامر الكفيلة بإنجاز العمل كما ينبغي إما بسبب نقص خبرة العاملين وحاجتهم للتوجيه المستمر أو حث المتقاعسين على أداء أعمالهم المكلفين بها. لكن في حالة اللامركزية في العمل لا ينفع أن يتبع أسلوب الحزم لأن ذلك سيفشل عمل مجموعات العمل ويفقد العمل الإبداع والابتكار. وبالتالي لا يمكن القول إن هناك أسلوباً إدارياً واحداً هو الأكثر فعالية لأن لكل أسلوب طريقة وفائدة ولا يوجد أسلوب أفضل من غيره لأن الإدارة الموقفية هي أفضل الإدارات وأنجحها فما ينفع في مكان لا ينفع ولا يفيد في مكان آخر فلكل جهة عمل بيئتها وظروفها وثقافتها الخاصة. و د. الجارودي من المؤيدين بأنه ليس هناك ما يسمى امرأة ورجلاً في الإدارة فالجميع ينتهج الأسلوب الإداري تبعاً للموقف والبيئة التي يعمل بها.



**د. محمد آل سعد: المدير بين**  
**سندان تدني مستوى العاملين**  
**ومطرقة تحقيق أهداف**  
**المنظمة**

**د. ماجدة الجارودي: الإدارة**  
**الموقفية هي أفضل الإدارات**  
**وأنجحها فما ينفع في مكان لا**  
**ينفع ولا يفيد في مكان آخر**

والمكافآت لأن فيه فتح مجال التنافس بين العاملين وبالتالي تسود روح التنافس والولاء للمنظمة بدلاً من التناحر والتسلط والمقاومة.

### الأسلوب المؤدي للنجاح

من جهتها ترى الدكتورة ماجدة بنت إبراهيم الجارودي الأستاذ المساعد في الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود أن هناك عدداً من الأساليب التي يدير بها المدير العاملين معه فهو يركز على العمل وإنجازه بالشكل المطلوب لتحقيق الأهداف الخاصة بإدارته وما يتطلبه



## الأسلوب الأمثل؟

توضح الأستاذة موزي بنت محمد العايد المختصة بعلم النفس من إدارة الصحة المدرسية بالرياض الفرق بين التسلط والحزم حيث عرفت التسلط كأسلوب إداري يلجأ إليه بعض المديرين حيث يرى أنه الأسلوب الأمثل لضبط الموظفين وتحقيق النجاح للإدارة، وهو عكس الديمقراطية فهو يرفض الحوار والاستماع لآراء الآخرين وحفظ حقوقهم، ولا يتعامل معهم بثقة وتقدير وبالتالي يلجأ إليه ليعطيه الإحساس بالقوة وهو يعكس خللاً في الشخصية إما لأسلوب التربية القاسي أو لتعويض نقص معين أو لمداواة ضعف في الشخصية وبالتالي هو يعكس شخصية مهزوزة من الداخل. والأسلوب التسلطي يؤدي إلى فوضى في الإدارة من حيث قلة الإنتاجية وكثرة الغياب وقد يسبب أزمات نفسية (قلق، توتر، اكتئاب) بالإضافة لنشر الخلافات وسوء العلاقات بين الزملاء ويصبح هناك من يسعى من الرؤوسين لكسب رضى المدير على حساب علاقته بالآخرين. بينما يرى البعض أن أسلوب الحزم هو الأسلوب الأمثل لإظهار القوة، ويعكس أسلوب الشدة في العمل ويعتبرونه أسلوباً ناجحاً ومناسباً لتحقيق النجاح والإنجاز للإدارة في اعتقادهم أن اللين يؤدي لتسيب الرؤوسين وعدم التزامهم

## أ. منصور العبد الكريم: الحزم مطلوب مع موظفين يعتمدون على التساهل والتراخي على حساب مصلحة العمل أ. محمد العنزي: مستوى التزام الموظفين في أداء أعمالهم يحدد الأسلوب الإداري المتبع معهم

بالأنظمة وقلة الإنتاجية.

وتعتقد العايد أن الحزم برحمة وليس بقسوة مطلوب في مواقف كثيرة حيث يتم تقديراً لظروف الموظفين واحتراماً لحقوقهم وإنسانياتهم وفي الوقت نفسه منعاً للتساهل والتسيب وقلة الإنتاج وبالتالي بيئة عمل سليمة توجد فيها روح التنافس الشريف والتعاون.

### المدير القدوة

ويوضح الأستاذ منصور العبد الكريم من وزارة الصحة أن المدير الذي يتحلّى بالثقة والخبرة الإدارية هو مدير يعمل على الموازنة بين متطلبات الأعمال المفروض القيام بها وبين

علاقاته مع موظفيه وأن يعمل على توجيه الأوامر والإرشادات باحترام ورفق بعيدة عن التسلط والاستهزاء وأن يحسن التعامل مع الأخطاء التي يرتكبها موظفوه بإيجابية ليتمكنوا من الاستفادة منها في المستقبل. وشدد على أن المدير يجب أن يكون قدوة في علاقاته مع الموظفين لتسود العلاقات الطيبة بينهم ويمكنهم العمل بجو يساعدهم على التطوير والإنجاز. وفي الوقت نفسه يرى أن الحزم مطلوب في بعض المواقف لوجود نوعية من الموظفين الذين يعتمدون للتساهل والتراخي على حساب مصلحة العمل.

### الموظفون يحددون الأسلوب

بينما يرى أ. محمد العنزي الموظف في وزارة التربية والتعليم أن مستوى التزام الموظفين بأداء أعمالهم يعد سبباً رئيسياً في تحديد الأسلوب الإداري المتبع معهم فالموظفين الذين تعودوا على الاتكالية والكسل وعدم إنجاز الأعمال في وقتها قد يدفعون المدير لاتباع أسلوب التسلط الانفعالي كرد فعل على المواقف التي قد تحصل مع هذه النوعية من الموظفين وكلما زادت كفاءة المدير أمكنه التحكم في الوضع وإن استخدام أسلوب الحزم بذكاء والعدالة في التعامل بمكافأة الموظف المنجز ومعاقبة الكسول يعد الحل الأنسب لضمان أداء الأعمال وإنجازها. ●



# التحكيم في العقود الإدارية



د. أحمد مخلوف  
أستاذ القانون التجاري  
المساعد بقطاع القانون

يلزم جهة الإدارة أن الحصول  
موافقة رئيس مجلس الوزراء عند  
الاتفاق على التحكيم سواء اتخذ  
ذلك صورة الشرط أو المشاركة،  
وبدون تلك الموافقة تقع وثيقة  
التحكيم التي تحرر فيما بعد  
بين أطراف النزاع والمحكم (أو  
المحكمين) باطلة لأنها تفترض  
بداية صحة اتفاق التحكيم، كما  
يستتبع ذلك أيضاً بطلان حكم  
التحكيم حال صدوره.

قبل اللجوء إلى التحكيم أن التحكيم قد يكون  
تحكيماً أجنبياً، وهذا الأخير قد يعرض  
المصالح العليا للدولة للخطر، وهي مصالح  
يمكن أن يقدرها قضاء الدولة الوطني،  
وتكون بعيدة تماماً عن تقدير هيئة التحكيم  
التي قد تتشكل من أجنبي، لذا فقد رأى  
المنظم السعودي تقييد سلطة جهة الإدارة  
في الاتفاق على التحكيم على النحو السابق  
ذكره. ●

التحكيم في هذا النزاع مبيناً فيها موضوعه  
ومُبَرَّرَات التحكيم وأسماء الخصوم، لرفعها  
لرئيس مجلس الوزراء للنظر في الموافقة  
على التحكيم. ويجوز بقرار مُسبق من رئيس  
مجلس الوزراء أن يُرَخِّص لهيئة حكومية  
في عقد مُعين بإنهاء المنازعات الناشئة عنه  
عن طريق التحكيم، وفي جميع الحالات يتم  
إخطار مجلس الوزراء بالأحكام التي تصدر  
فيها».

ويتبين من ذلك أن الأصل في التحكيم أنه  
جائز لحل منازعات العقود الإدارية، لكنه  
مقيد بشرط مهم هو ضرورة الحصول على  
موافقة رئيس مجلس الوزراء قبل اللجوء إليه.  
ومن المعلوم أن هناك طريقتين أساسيتين  
للجوء إلى التحكيم أو الاتفاق عليه:

الأولى: أن يتم الاتفاق على التحكيم قبل  
حدوث النزاع، من خلال شرط يدرج في  
العقد يسمى بشرط التحكيم.

الثانية: أن يتم الاتفاق على التحكيم بعد  
حدوث النزاع، من خلال اتفاق منفصل  
عن العقد يحل محل أطراف النزاع أنفسهم  
ويسمى بمشارطة تحكيم.

وقد عبرت المادة الأولى من نظام التحكيم  
عن هاتين الطريقتين بقولها: «يجوز الاتفاق  
على التحكيم في نزاع مُعين قائم. كما يجوز  
الاتفاق مُسبقاً على التحكيم، في أي نزاع  
يقوم نتيجة لتنفيذ عقد مُعين».

وعلى ذلك يلزم جهة الإدارة أن الحصول  
موافقة رئيس مجلس الوزراء عند الاتفاق  
على التحكيم سواء اتخذ ذلك صورة الشرط  
أو المشاركة، وبدون تلك الموافقة تقع وثيقة  
التحكيم التي تحرر فيما بعد بين أطراف  
النزاع والمحكم (أو المحكمين) باطلة لأنها  
تفترض بداية صحة اتفاق التحكيم، كما  
يستتبع ذلك أيضاً بطلان حكم التحكيم حال  
صدوره.

والعلة من شرط موافقة رئيس مجلس الوزراء

صدر نظام التحكيم في المملكة العربية  
السعودية بموجب المرسوم

الملكي رقم م/٤٦ وتاريخ ١٢/٧/١٤٠٣هـ،  
بهدف إيجاد آلية جديدة تتسم بالسرعة  
والفاعلية في حسم المنازعات، والتخفيف عن  
كاهل المحاكم المثقلة بكم هائل من القضايا.  
كما أن التحكيم أصبح في وقتنا الراهن أمراً  
ملحاً لتلبية متطلبات الأعمال الحديثة، فمع  
التطور المستمر الذي تشهده المملكة العربية  
السعودية في مختلف مناحي الحياة التجارية،  
والصناعية، وانضمامها لمنظمة التجارة  
العالمية وتشجيعها للاستثمارات الأجنبية،  
وحقوق الملكية الفكرية، مع هذا كان لابد  
للتحكيم أن يأخذ مكانه الطبيعي أداة فاعلة  
لتسوية المنازعات بعيداً عن ساحات المحاكم  
والآجال الطويلة التي يحتاج إليها القضاء  
للفصل في النزاع.

وفي إطار سعي المملكة لتنفيذ مشروعات  
عديدة من خلال وزاراتها المختلفة تبتغي  
منها تحقيق الصالح العام، أثير تساؤل حول  
مدى صحة اللجوء إلى التحكيم في منازعات  
العقود الإدارية، أي تلك التي تكون الجهات  
الحكومية طرفاً فيها، هل يتم اللجوء بشأنها  
إلى التحكيم بلا قيد أو شرط مثلها مثل  
منازعات العقود المدنية والتجارية؟ أم توجد  
قيود على جهة الإدارة حينما ترغب في  
اللجوء إلى التحكيم؟.

أجابت عن هذا التساؤل المادة الثالثة من  
نظام التحكيم بقولها: «لا يجوز للجهات  
الحكومية اللجوء للتحكيم لفرض منازعاتها  
مع الآخرين إلا بعد موافقة رئيس مجلس  
الوزراء. ويجوز بقرار من مجلس الوزراء  
تعديل هذا الحكم». كما نصت المادة الثامنة  
من اللائحة التنفيذية لنظام التحكيم على أنه  
في المنازعات التي تكون جهة حكومية طرفاً  
فيها مع آخرين ورأت اللجوء إلى التحكيم،  
يجب على هذه الجهة إعداد مذكرة بشأن

# مسار التجربة الإدارية الوطنية في إدارة قطاع الاستثمار.. رؤية تحليلية

أعدها للنشر: محمود القيعي

قدمت هذه الورقة لملتقى الإدارة الإستراتيجية لجذب الاستثمار المحلي والأجنبي، الذي عقد في دولة قطر في الفترة من ٧ - ١٠ من ديسمبر ٢٠٠٩ م. إعداد د. ثامر بن ملوح المطيري، مدير مشروع التنظيم الإداري للأجهزة الحكومية، اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري، معهد الإدارة العامة.

الحديثة، وبالتالي النهوض بالتنمية إلى آفاق أرحب. ويؤكد المطيري أن الاستثمار بمختلف أنواعه (حكومي، خاص، أجنبي، مشترك) يعد أحد أهم المصادر لتوفير رأس المال اللازم لدفع عجلة النمو الاقتصادي وزيادة الطاقات الإنتاجية الوطنية والنفاذ إلى أسواق جديدة وفق أطر اقتصادية وتسويقية فاعلة ومنافسة.

## التكوين الإداري لقطاع الاستثمار

يرى الباحث أن نواة الانطلاق والتوجه المنظم للإدارة الاستثمارية الوطنية جاءت في صيغة نظام صادر بمرسوم ملكي بمسمى «نظام استثمار رأس المال الأجنبي» الذي صدر برقم (٣٥) بتاريخ ١١/١٠/١٣٨٣ هـ (١٩٦٣) حيث حدد النظام في مجمل أحكامه اختصاصات الوحدة المعنية بالاستثمار بوزارة التجارة، أساليب تحديد مشروعات الاستثمار الممكنة ومجالاته، وشروط منح التراخيص والمزايا والمنافع الداعمة لعمليات الاستثمار، والأحكام الجزائية على المخالفات التنفيذية.

ويقرر الباحث أن هذا النظام المشار إليه لم يؤت نصيباً جيداً من التطبيق، حيث انتابت المحاولات الاستثمارية في

**بقدر** ما تنعكس آثار فاعلية التنظيم الإداري على انخفاض تكاليف إنتاج السلع والخدمات، تنعكس أيضاً على انخفاض معدلات البطالة والتضخم، وينعكس كل هذا بالتالي على تحديد مسار متغيرات إدارية واقتصادية واجتماعية أخرى مهمة.

في هذه الورقة البحثية يطرح د. ثامر بن ملوح المطيري التجربة الإدارية الوطنية في مجال قطاع الاستثمار، في ضوء ما مر به مسار هذا القطاع من وقفات إدارية ونظامية وتنظيمية. ويرأي الباحث من أهم متطلبات تجاوز العوائق الإدارية وتخطي الأزمات الاقتصادية وجود التخطيط العلمي الدقيق المتقن الفاعل الذي يتميز بدقة الأهداف ووضوح التوجهات ومرونة الآليات.

## النهوض بالتنمية الوطنية

في البدء يقرر الباحث أن قطاع الاستثمار يلعب دوراً محورياً مؤثراً في زيادة فرص توظيف الموارد الاقتصادية وتعظيم العوائد المتحققة منها، وفي تنويع مصادر الدخل، ونقل التقنية وتوطينها، وتوفير التمويل، وتيسير نقل أساليب الإدارة



توصية لجنة الاستثمار متى استوفى الشرطين الآتيين:

- أن يستثمر في مشروعات التنمية (التي لا تشمل فيما يختص بأحكام نظام الاستثمار) مشروعات استخراج البترول والمعادن.
- أن يكون مصحوباً بخبرات فنية أجنبية.
- ٣- يتم تحديد مشروعات التنمية بقرار من وزير الصناعة والكهرباء بناءً على اقتراح لجنة الاستثمار ضمن إطار خطة التنمية.
- ٤- إنشاء «لجنة دائمة للاستثمار» بوزارة الصناعة والكهرباء يرأسها وكيل الوزارة، تضم أعضاءً من وزارات: التخطيط، المالية، التجارة، البترول والثروة المعدنية، الزراعة والمياه.
- وتختص هذه اللجنة بما يلي:
- اقتراح ما يعتبر من مشروعات التنمية.
- النظر في طلبات الاستثمار.
- بحث ما يقدمه المستثمرون الأجانب وغيرهم من ذوي الشأن من شكاوى أو منازعات وإرسال توصياتها في هذا الشأن إلى جهات الاختصاص.
- التوصية بالجزاءات التي ترى توقيعها على المنشأة التي تخالف أحكام نظام الاستثمار.
- النظر في مشروع اللوائح اللازمة لتنفيذ نظام الاستثمار.
- النظر فيما يحيله إليها وزير الصناعة والكهرباء من وسائل متعلقة بأحكام تنفيذ نظام الاستثمار.
- ٥- يقدم مكتب استثمار رأس المال الأجنبي في وزارة الصناعة

المشروعات الاقتصادية المختلفة، مع تواضعها وبساطتها آنذاك، الكثير من المعوقات والعقبات في المجالات الإدارية والتنظيمية والاقتصادية. ويستثني الباحث في هذا المقام التجربة الاستثمارية الوحيدة والفريدة لشركة الزيت العربية الأمريكية (أرامكو) التي كان لها -وما يزال- قصب السبق في الامتياز الاقتصادي في المجال البترولي استكشافاً واستخراجاً ومعالجة واستثماراً.

### المرتكزات الإدارية والتنظيمية للاستثمار

تناول الباحث أبرز المرتكزات الإدارية والتنظيمية للنظام الجديد للاستثمار الذي ألغى النظام الذي كان قائماً، وصدر بالمسمى نفسه برقم م/٤ بتاريخ ١٣٩٩/٢/٢ هـ. ومن أبرز المرتكزات الإدارية والتنظيمية في هذا النظام:

- ١- حدد النظام المقصود برأس المال الأجنبي على أنه النقود والأوراق المالية والأوراق التجارية والآلات والمعدات وقطع الغيار والمواد الأولية والمنتجات ووسائل النقل والحقوق المعنوية كحق الاختراع والعلامات الفارقة وما مائل ذلك من القيم متى كانت مملوكة لشخص طبيعي لا يتمتع بجنسية المملكة العربية السعودية أو لشخص معنوي لا يتمتع بجميع مالكي حصص رأس ماله بجنسية المملكة العربية السعودية.
- ٢- خضوع استثمار رأس المال الأجنبي لشرط الحصول على ترخيص يصدر به قرار من وزير الصناعة والكهرباء بناءً على





إدارياً واقتصادياً وتنظيماً في قطاع الاستثمار بما يكفل المواءمة والتناسب مع الفرص الاستثمارية الهائلة في المملكة، وبما يعزز ويفعل الجهود لتسهيل الإجراءات الاستثمارية وإزالة الصعوبات والمعوقات التي تواجه المستثمرين.

### مرحلة الانطلاق والتنمية لقطاع الاستثمار

يؤكد الباحث الدور المحوري والحيوي الذي تلعبه الاستثمارات بوجه عام بالذات الاستثمار الأجنبي في تعزيز مسار النمو الاقتصادي الوطني وتويع مصادر الدخل وزيادة العوائد المتحققة من مجمل الموارد الاقتصادية وتوفير التمويل، ونقل التقنية وتوطينها، والتمكن من أساليب الإدارة الحديثة، مشيراً لقيام المملكة العربية السعودية في إطار التوجه نحو الإصلاح الاقتصادي الوطني، بإنشاء جهاز مستقل متخصص في شؤون الاستثمار يقوم بتوفير الإطار التسويقي الأمثل واللازم لاستغلال مقومات جاذبية الاقتصاد السعودي على الوجه المطلوب في عالم تحترم فيه المنافسة للحصول على نصيب وافر من الاستثمارات الأجنبية، لذلك صدر قرار مجلس الوزراء رقم (١) بتاريخ ١٤٢١/١/٥ هـ (١٠ من أبريل ٢٠٠٠) م بإنشاء الهيئة العامة للاستثمار التي أعطيت صلاحيات واسعة للعمل على تعزيز المناخ الإداري والاقتصادي للاستثمار الداخلي والعناية بشؤون الاستثمار بشقيه المشترك والأجنبي في مختلف المجالات الاستثمارية.

ويضيف المطيري أنه تزامن مع إنشاء الهيئة صدور نظام الاستثمار الأجنبي الجديد بالمرسوم الملكي رقم ١/ بتاريخ ١٤٢١/١/٥ هـ (١٠ من أبريل ٢٠٠٠ م)، حاملاً في طياته العديد من الحقوق والامتيازات للمستثمرين الأجانب التي يؤمل أن تكون ذات فعالية كبيرة في تحقيق تدفقات متزايدة من الاستثمارات الأجنبية في البلاد، كما صدرت في هذا الشأن اللائحة التنفيذية الجديدة لنظام الاستثمار الأجنبي،

والكهرباء مختلف المعلومات والإيضاحات والإحصاءات اللازمة لمن يطلبها من الراغبين في توظيف رأس المال الأجنبي في المملكة، كما يقوم المكتب المذكور بتسهيل وإنجاز المعاملات المتعلقة برؤوس الأموال الأجنبية التي رخص لها بالعمل، وتمنح وزارتا الخارجية والداخلية المستثمرين وموظفيهم وعمالهم المرخص لهم بموجب نظام الاستثمار تأشيرات الدخول والخروج والتصريح بالإقامة.

٦- ينتفع رأس المال الأجنبي الذي استوفى الشروط المنصوص عليها في نظام الاستثمار بالمزايا الآتية:

أ- المزايا التي يتمتع بها رأس المال الوطني بموجب نظام حماية وتشجيع الصناعات الوطنية بالنسبة للمشروعات الصناعية فقط.

ب- إعفاء المشروع الصناعي أو الزراعي الذي يستثمر فيه رأس المال الأجنبي من ضرائب الدخل والشركات مدة عشر سنوات، وإعفاء المشروعات الأخرى من هذه الضرائب مدة خمس سنوات.

ويشترط للإعفاء أن يمتلك رأس المال الوطني نسبة لا تقل عن خمسة وعشرين بالمائة من رأس مال المشروع، وأن تبقى هذه النسبة طوال مدة الإعفاء، وتبدأ مدة الإعفاء من تاريخ بدء الإنتاج.

ج- تملك العقار اللازم وفقاً لنظام تملك غير السعوديين للعقار.

٧- خضوع المشروعات المنتفعة بأحكام نظام الاستثمار لأنظمة العمل والتأمينات الاجتماعية وغيرها من الأنظمة المعمول بها في المملكة، وكل منشأة رخص لها بمقتضى نظام الاستثمار فخالفت أحكامه، يندرها وزير الصناعة والكهرباء باتباع هذه الأحكام خلال مدة يعينها لها، فإذا لم تستجب لهذا الإنذار جاز للوزير بناءً على توصية لجنة الاستثمار سحب الرخصة الممنوحة لها أو تصفيتة نهائياً، ويجوز للوزير بناءً على توصية اللجنة المذكورة عوضاً عن السحب أن يقرر حرمان المنشأة من كل أو بعض المزايا المنصوص عليها في نظام الاستثمار، ويجوز لذوي الشأن التظلم إلى ديوان المظالم من قرار الوزير الصادر بالعقوبة خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تبليغه بالطرق الرسمية، ويكون حكم الديوان في التظلم باتاً ونهائياً.

ويشير الباحث إلى أنه مع الاستمرار بالعمل بهذا النظام أكثر من عشرين عاماً، إلا أن المناخ الإداري والاقتصادي للاستثمار الوطني ظل بطيئاً وضعيفاً في معظم مناشطه، وبالذات فيما يتعلق باليات جذب الاستثمارات ووسائل تنظيمها وإجراءات الترخيص لها ومحدودية مجالاتها، إضافة إلى طول إجراءات التسجيل التجاري والتأشيرات، وإشكاليات فض النزاعات التجارية وغموضها.

ويضيف المطيري أن ما تحقق من نجاحات جزئية في بعض المشروعات الاستثمارية الوطنية جاءت في جلها معتمدة على الدعم الحكومي شبه المطلق، مما أزهق كاهل الدولة بأعباء اقتصادية ومالية وإدارية ضخمة كان من الصعب أن تستمر في تحمل الكثير منها سوى ما له علاقة حيوية بالجوانب المعيشية المباشرة للمواطنين.

ويرى د. ثامر أن الدولة كان لزاماً عليها آنذاك أن تعيد النظر

قطاع الاستثمار يلعب دوراً محورياً مؤثراً  
في زيادة فرص توظيف الموارد الاقتصادية  
وتعظيم العوائد المتحققة منها، وفي تنويع  
مصادر الدخل، ونقل التقنية وتوطينها، وتوفير  
التمويل، وتيسير نقل أساليب الإدارة الحديثة،  
وبالتالي النهوض بالتنمية إلى آفاق أرحب.



- إقرار الهيكل التنظيمي واللائحة المالية والإدارية بما يكفل انتظام سير أعمالها، وإعداد ميزانية الهيئة حسب النظام.  
٣- يعين للهيئة محافظ بمرتبة وزير وهو المسؤول التنفيذي عن إدارة الهيئة وتسيير أعمالها وعن تنفيذ قرارات مجلس الإدارة، ويمثل المحافظ أمام الجهات الحكومية الأخرى وغيرها، وتختص الهيئة بصورة رئيسية بما يلي:  
- إعداد الدراسات عن فرص الاستثمار في المملكة والترويج لها.

- التنسيق والعمل مع الجهات الحكومية ذات العلاقة بما يمكن الهيئة من أداء مهماتها.  
- تطوير قواعد المعلومات وإجراء المسوحات الإحصائية اللازمة لمباشرة اختصاصاتها.  
٤- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.

يؤسس بالهيئة «مركز الخدمة الشاملة» ويضم مكاتب اتصال لجميع الدوائر الحكومية ذات العلاقة بالاستثمار بما في ذلك ممثلي وزارات الداخلية «المديرية العامة للجوازات، الإدارة العامة لشؤون الاستقدام»، والخارجية، والتجارة، والصناعة والكهرباء، والمالية والاقتصاد الوطني، ومصصلحة الزكاة والدخل، صندوق التنمية الصناعية السعودي، والزراعة والمياه والعمل والشؤون الاجتماعية والبتروك والشروة المعدنية، وأن يتفرغ ممثلو الجهات في مكاتب الاتصال لهذا الغرض، وأن تعمل جميع هذه المكاتب تحت إشراف المحافظ، وتقدم خدماتها للمستثمرين بما يضمن توحيد جهة استقبال الطلبات والبث فيها وسرعة إنهاء المعاملات وإصدار التراخيص والموافقات والتأشيرات وتصاريح الإقامة اللازمة لمزاولة النشاط.

٥- تكون للهيئة ميزانية مستقلة تتألف من:  
- الاعتمادات التي تخصص لها في ميزانية الدولة.  
- الدخل الذي تحققه الهيئة من ممارسة النشاط الذي يدخل ضمن أغراضها.

- أية أموال أخرى يقرر مجلس الإدارة قبولها كالتبرعات والهبات والمنح والإعانات ومقابل العضوية.  
- عوائد استثمار أموالها.

ثانياً - في مجال نظام الاستثمار الأجنبي، وتم اعتماد العمل بالترتيبات الإدارية والاقتصادية التالية:

١- تحديد مفهوم رأس المال الأجنبي ونطاقه (على سبيل المثال وليس الحصر) الأموال والحقوق التالية متى كانت مملوكة لمستثمر أجنبي:

واشتملت على جملة من الإجراءات والخطوات والحوافز والمزايا التي تهم المستثمرين في إطار التوجه السريع المطلوب نحو رفع كفاءة قطاع الاستثمار وفاعليته.

### تحفيز الاستثمار

ويقدم الباحث عرضاً وصفيّاً تحليلياً لأنظمة تحفيز الاستثمار التي أقرتها الدولة مؤخراً في إطار السعي الحثيث نحو الارتقاء بأداء البيئة الاستثمارية الوطنية.  
أولاً- في مجال تنظيم الهيئة العامة للاستثمار، تم الأخذ بتوجهات وترتيبات معينة منها:

١- منح الهيئة العامة للاستثمار الشخصية الاعتبارية المستقلة وربطها برئيس المجلس الاقتصادي الأعلى، وعنايتها بشؤون الاستثمار بالمملكة بما في ذلك الاستثمار الأجنبي، ولها مجلس إدارة مكون من محافظ الهيئة رئيساً وعضوية وكلاء وزارات الداخلية والخارجية والتجارة والبتروك والثورة المعدنية والزراعة والمياه والصناعة والكهرباء والمالية والاقتصاد الوطني والتخطيط والعمل والشؤون الاجتماعية ووكيل محافظ مؤسسة النقد العربي السعودي، إضافة إلى عضوين من القطاع الخاص.

٢- يمارس مجلس إدارة الهيئة الاختصاصات الرئيسية التالية:  
- إعداد سياسات الدولة في مجال تنمية زيادة الاستثمار المحلي والأجنبي ورفعها للمجلس الاقتصادي الأعلى.

- البت في طلبات الاستثمار والإغائها.  
- متابعة أداء الاستثمار المحلي والأجنبي وتقييمه وإعداد تقرير دوري بذلك وتحدد اللائحة عناصر التقرير.  
- اقتراح قائمة بأنواع النشاط المستثنى من الاستثمار الأجنبي ورفعها إلى للمجلس الاقتصادي الأعلى.  
- اقتراح تعديل هذا التنظيم والأنظمة الأخرى ذات العلاقة بالاستثمار.





ذلك يحل الخلاف حسب الأنظمة.

### من أجل تعزيز الشفافية

ويرى د. المطيري، أنه لأهمية زيادة التحسن في الخدمات الاستثمارية ورفع كفاءتها وفعاليتها، فإن الأمر يتطلب قيام جهات الاختصاص بإجراء مسح شامل ومتكامل لكل الأنظمة والإجراءات ذات الصلة بالاستثمار ومن ثم توفيرها للمستثمرين بغية تعزيز درجة الشفافية فيما يتعلق بهذه الأنظمة والإجراءات، ويطلب المطيري بإعداد قاعدة بيانات متكاملة تحوي كل المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية في المملكة التي من شأنها إزالة أحد أبرز العقبات التي تعترض الاستثمارات.

### ليس ترفاً

ويختتم د. ثامر ورقته مؤكداً أن الاهتمام الوطني بأمر الاستثمار الأجنبي ليس ترفاً أو محاكاة، بل يقوم على حاجة حقيقية لزيادة الضخ الاستثماري للاقتصاد، مشيراً إلى أن الاقتصاد السعودي في حاجة ماسة إلى ولوج استثماري فاعل في الصناعات المعدنية والصناعات الغذائية، ومناشط السياحة والبنية الأساسية والمرافق العامة التي تساعد على زيادة الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية من خلال ما تقدمه من خدمات. ●

- النقود والأوراق المالية والأوراق التجارية.
- أرباح الاستثمار الأجنبي إذا تم توظيفها في زيادة رأس المال أو توسعة مشاريع قائمة أو إقامة مشروعات جديدة.
- الآلات والمعدات والتجهيزات وقطع الغيار ووسائل النقل ومستلزمات الإنتاج ذات الصلة بالاستثمار.
- الحقوق المعنوية كالتراخيص وحقوق الملكية الفكرية والمعرفة الفنية والمهارات الإدارية وأساليب الإنتاج.
- منشآت السلع.. المشروعات المنتجة للسلع الصناعية والزراعية النباتية والحيوانية.
- منشآت الخدمات، مشروعات الخدمات والمقاولات.
- ٢- يصدر لاستثمار رأس المال الأجنبي في أي نشاط استثماري في المملكة بصفة دائمة أو مؤقتة ترخيص من الهيئة.
- ٣- يختص المجلس الاقتصادي الأعلى بإصدار قائمة أنواع النشاط المستثنى من الاستثمار الأجنبي.
- ٤- تكون كفالة المستثمر الأجنبي وموظفيه غير السعوديين على المنشأة المرخص لها.
- ٥- لا تجوز مصادرة الاستثمارات التابعة للمستثمر الأجنبي كلاً أو جزءاً إلا بحكم قضائي، كما لا يجوز نزع ملكيتها كلاً أو جزءاً إلا للمصلحة العامة مقابل تعويض عادل وفقاً للأنظمة والتعليمات.
- ٦- تتم تسوية الخلافات التي تنشأ بين الحكومة والمستثمر الأجنبي أو بين المستثمر الأجنبي وشركائه السعوديين فيما له علاقة باستثماراته المرخص لها «ودياً» قدر الإمكان، فإذا تعذر



# المشكلات والأزمات.. الواقع و المفهوم

**يخلط** كثير من العاملين بمؤسسات الدولة بين المشكلة والأزمة، ومع وجود إدارة أزمات في كثير من هذه المؤسسات نجد أن المشكلة أصبحت أزمة والأزمات باتت مشكلات، وعلمياً هناك فرق كبير وواضح في الوقت نفسه بين مفهوم الأزمات والمشكلات وكيفية التعامل مع كل واحدة.

المشكلة هي اختلاف الواقع عما يجب أن يكون عليه، والمشكلة التي لها حل واحد ليست بمشكلة، وإنما المشكلة يجب أن يكون لها أكثر من حل - بديل - وتوجد خطوات علمية لكيفية حل المشكلة بكفاءة وفاعلية، بدءاً من تحديد المشكلة بكل وضوح وتقدير أهميتها ومرحلة جمع المعلومات المتعلقة بها ووضع البدائل الواقعية المتاحة ثم اختيار البديل المناسب لتنفيذه وتقييمه. وأهم ما يميز المشكلة هنا أننا نمتلك الوقت الكافي للحصول على المعلومات الصحيحة والكاملة والدقيقة.

الأزمة هي تداعٍ سريع للأحداث - بطريقة مفاجئة - في غياب المعلومات الصحيحة بما يؤثر في كيان المؤسسة بالدمار الجزئي أو الكلي ما لم تتم عملية إدارة الأزمة بطريقة علمية سليمة. ومن أهم ما يميز الأزمة غياب المعلومات الأكيدة ولأن المعلومة الصحيحة هي أساس القرار السليم، فإن إدارة الأزمات في معظم المؤسسات تقوم بوضع تصورات لمختلف الأزمات المتوقع حدوثها اعتماداً على معلومات مؤكدة متوقعة لكل تصور.

مما سبق يتضح أن المشكلات تتوافر فيها المعلومات المؤكدة عند اتخاذ القرار عكس الأزمات تماماً، حيث تنعدم المعلومات، مما يستوجب معرفة المشكلة وتفريقها عن الأزمة، فالمشكلة لها طرق للحل، والأزمة لها أيضاً طرق للتعامل معها والخلط بين المفهومين والتعامل معهما بالطريقة نفسها يؤدي حتماً إلى خسارة هذه المؤسسات مادياً وبشرياً في عالم اليوم الذي تحكمه الآن المنافسة الشرسة واقتناص الفرص للحفاظ على البقاء. ●



د. مدحت أحمد خليفة \*

أهم ما يميز الأزمة  
غياب المعلومات  
الأكيدة ولأن المعلومة  
الصحيحة هي أساس  
القرار السليم، فإن  
إدارة الأزمات في  
معظم المؤسسات  
تقوم بوضع تصورات  
لمختلف الأزمات  
المتوقع حدوثها  
اعتماداً على  
معلومات مؤكدة  
متوقعة لكل تصور



# الثقافة الإدارية في سياق عالمي

تحرير: جوزيف جي. جبرا

أ. بي. دوفيدي

ترجمة: د. مشبب بن عايض القحطاني

راجع الترجمة: د. وحيد بن أحمد الهندي

الناشر: معهد الإدارة العامة ١٤٣٢ هـ / ٢٠١١ م

عرض - محمود القيعي

## يهدف

هذا الكتاب للوقوف على حقيقة مفهوم الثقافة الإدارية عالمياً، مؤكداً في الوقت نفسه أن التحدي الأكبر أمام الدول النامية يتمثل في كيفية تعظيم الآثار الإيجابية للعولمة والحفاظ على هويتها ونظم الإدارة لديها.

«الثقافة الإدارية في سياق عالمي» كتاب يجيء كخطوة أولية مهمة في طريق فهم الثقافة الإدارية في سياق عالمي، مثيراً تساؤلات عديدة لم يعد من المجدي السكوت عنها، منها: هل سيكون القرن الحادي والعشرون بداية لبناء ثقافة إدارية عالمية يمكن للمجتمع الدولي فهمها على السواء؟ وهل سيكون هناك نظام تقليدي ونمط متكرر للإدارة العامة إثر ذلك الانتشار المتزايد للقيم والممارسات الغربية وتغلغلها في جميع الأنظمة؟

## العولمة بين التأييد والرفض

في المقدمة التي حملت عنوان «العولمة في عالمنا: تحديات موجهة للثقافة الإدارية» ذهب جوزيف ج. جبرا و أ. بي. دوفيدي إلى أن العولمة تعكس حالة من الاعتماد المتبادل بين الدول في مختلف أنحاء العالم، إذ تبرز لنا كيف أن الأحداث والقضايا والتحديات التي تجري في جزء ما من عالمنا تؤثر في بقية أجزائه.

ويقدمان تعريفاً للعولمة: أنها عملية متكاملة تدفع العالم بشكل متزايد نحو درجة أكبر من الاعتماد المتبادل وإطلاق العنان للتغييرات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والأيدلوجية والتقنية حال تصادمها.

ويوردان حجج مؤيدي العولمة الذين يؤمنون أن العالم برمته يرحب بالعولمة، ويرون أنها الحل لمشكلاتهم الملحة، بداية من توفير المزيد من فرص العمل، وانتهاءً برفع مستوى المعيشة، ومن عالم منقسم على نفسه إلى عالم تعاوني، ومن عالم فقير إلى عالم ثري.

أما مناهضو العولمة - برأي المحررين - فيعبرون عن شكوكهم حول الفوائد المحتملة والفعالية للعولمة، إضافة لمهاجمة المهتمين بشؤون العولمة مؤكدين أنها ستهدد النظام البيئي للكوكب الأرضي. ويدعو محررا الكتاب لتبني منهج الوسطية بغرض فهم التأثير المعقد للعولمة بدلا من تبني أي من الموقفين المتناقضين.

## الثقافة والقيم الإدارية

في الفصل الأول من الكتاب يرى أ. بي. دوفيدي أن الإدارة العامة في جميع أنحاء العالم في بعدها المهني والأكاديمي تمر بفترة اضطراب على مستوى النظرية والتطبيق، طارحا تساؤلاً جوهرياً حول الثقافات الإدارية للدول وهل بينها اختلاف في واقع الأمر؟

ويذهب إلى أن العولمة تشكل التحدي الأهم أمام وجهات النظر التقليدية للإدارة، مؤكداً أن الظروف التي تنشأ فيها الإدارة تتحدد بصورة كبيرة عبر معايير خارج حدود الدولة القومية.

## دراسة الثقافة الإدارية

ويقترح المؤلف ثلاثة مناهج أساسية لدراسة الثقافة الإدارية لأي بلد هي: المنهج الأخلاقي، المنهج التقني، المنهج الروحي، مشيراً إلى أن هذه المناهج الثلاثة تقوم على بعض قيم مشتركة مثل الحقوق الأساسية والحرية والكفاءة والمحاسبة والعدالة... إلخ.

ويؤكد دوفيدي في ختام مقاله أن التنوع في الفكر والفعل هو مفتاح تحقيق العدالة والاستمرارية في العالم.

وفي الفصل الثاني تناول كيث إم. هيندرسون الثقافة الإدارية الأمريكية مقارناً بين أوجه الاختلاف بين الثقافة الإدارية والمفاهيم ذات الصلة بالثقافة التنظيمية والثقافة السياسية، مشيراً إلى أن الولايات الأمريكية المتحدة تعد شبكة مصدرة للنظم والأفكار الإدارية بما فيها قيم الثقافة الإدارية واتجاهاتها. ويتفق هيندرسون مع روزنبلوم وكرافتشك على ضرورة بزوغ ثقافة إدارية جديدة تجعل موظفي الحكومة أكثر توجهاً لتحسين الأداء، وأقوى تسليحاً بأخلاق الخدمة، وأكثر قدرة على مد الجسور بين الحدود الثقافية، فضلاً عن براعة أكبر في تقادي النزاع وحله.

وفي الفصل الخامس «الثقافة الإدارية في عالم بلا حدود: روسيا» ذهب أناتولي زوبليف وفلاديمير إ. شين إلى أن جغرافية روسيا بقسوة مناخها وانعزالها النسبي عن المراكز الأساسية للقوى السياسية-الاقتصادية في العالم تلعب دوراً أساسياً في تشكيل السياسات الروسية لاسيما في تشكيل الثقافة الإدارية.

### الثقافة الإدارية في العالم العربي

وبحث جوزيف جي جبرا ونانسي دابليو جبرا في الفصل السادس الثقافة الإدارية في الشرق الأوسط «حالة العالم العربي» وذهبوا إلى أن اهتمامات الحكومات العربية منذ الحرب العالمية الثانية بتطوير وتحديث دولها قد قادها لتبني فلسفات وهياكل إدارية غربية، وخلصا إلى أن هذه التجربة أثبتت عدم نجاح ذلك، لأن قد انطلق من بيئة متأثرة بثقافة إدارية تقليدية وقوية في الوقت نفسه، وهي ثقافة تستمد قوتها من ساسيين أولهما: إداري وهيكلية، والثاني: اجتماعي

ونانسي إلى أن البيروقراطيات العربية جزء من بنية، ومن الصعب إصلاح الأولى دون تغيير الثانية.

### إدارة والإدارة

وتناول ناصر إسلام في الفصل السابع الثقافة القومية «الفساد والحكم في باكستان» وذهب إلى أن النظام الإداري الذي ورثته باكستان من الدول الاستعمارية الذي تكوّن من ثلاث مؤسسات أساسية «خدمة عامة نخبوية، وزارات، وإدارة مناطق» بقي كما هو حتى عام ١٩٧٣.

وأشار ناصر إلى أن البعد الذكوري الأنثوي يحدد درجة التفريق بين الأدوار التي يؤديها النوع في المجتمع، حيث إن الثقافة الذكورية تركز على تأكيد الذات، تحديد المهمات، الأداء الناجح، المنافسة، في حين تعتق الثقافة الأنثوية بدورها قيماً مثل جودة الحياة، علاقات شخصية دافئة، الخدمة، العناية والتضامن.

وذهب إسلام إلى أنه خلال العقود الخمسة الماضية أصبح الفساد جزءاً لا يتجزأ من الثقافة الإدارية في باكستان، ليتغلغل في كل مستويات الإدارة، مشيراً إلى أن الثقافة الذكورية تسهم في فساد واسع على المستويات العليا من الحكومة.

وتتواصل فصول الكتاب متناولة الثقافة الإدارية العالمية بدءاً من الثقافة الإدارية للصين، وإصلاحات الخدمات العامة والشراكة الجديدة للتنمية الإفريقية، وإعادة بناء الثقافة الإدارية لجنوب أفريقيا، وثقافة الريبة في الإدارة العامة لدول أمريكا اللاتينية، انتهاءً بالحكم الرشيد في عالم متعدد الثقافات حيث تفصلنا المحيطات لكننا عالم واحد.



ذهب جون جرينوود ولينتون روبينس في الفصل الثالث «نحو ثقافة إدارية: تجربة الخدمة المدنية البريطانية» إلى أن الخدمة المدنية البريطانية مرت خلال أواخر القرن العشرين بتغيرات عميقة أدت لتغيرات في التقنيات والأخلاقيات والهيكل، مشيراً إلى أن التحول من ثقافة إدارية إلى ثقافة أخرى لا يمكن أن يحدث من فراغ، بل يأتي إثر ثورة عميقة الأثر مدفوعة بالرغبة في تحقيق كفاءة إدارية أعلى.

### ثقافة بلجيكا وفرنسا

وتناولت ماري-جوس تشيدياك في الفصل الرابع الثقافات الإدارية الجديدة وارتباطها بالمواطن «دراسة مقارنة لكل من بلجيكا وفرنسا والمؤسسات الأوروبية» متفقة مع واينر بأن الإدارة اليوم لم تعد تعمل في فراغ، وإنما التطور الاجتماعي والثقافي هو الذي أدى بها إلى أن تنظر إلى المستفيدين كمشاركين أكثر من مجرد كونهم مستفيدين سلبيين، ولم يعد المواطنون المستفيدون خاضعين لهوى الإدارة، بل أصبحوا قادرين على مطالبتها أن تكون مسؤولة عن تصرفاتها، وتناقش قضاياهم وتدخل معهم في حوار مباشر.

وخلصت إلى أن الثقافة الإدارية الجديدة في كل من بلجيكا وفرنسا وفي المؤسسات الأوروبية هي الضمان الأساسي للديمقراطية.



# البطالة

أ. وائل موسى\*

البطالة، ظاهرة اقتصادية تواجه جميع بلدان العالم، بغض النظر عن نموها الاقتصادي، فجميع اقتصاديات الدول النامية والمتقدمة تعاني منها. وبدأت ظاهرة البطالة في الظهور مع ازدهار النشاط الصناعي، حيث كانت البطالة أقل في المجتمعات التقليدية التي اعتمدت على النشاط الزراعي في دخلها. ويهتم بمعدلات البطالة كافة الاقتصاديين والسياسيين ووحدات الأعمال والمجتمع.

وهنا يجدر بنا أن نشير إلى تعريف منظمة العمل الدولية للعاطل، على أنه "كل قادر على العمل وراغب فيه ويبحث عنه ويقبله عند مستوى الأجر السائد في السوق، ولا يجده". ومن هذا التعريف يتضح أنه ليس كل من لا يعمل عاطلاً، فالطلاب وذوو الاحتياجات الخاصة والمسنون والمتقاعدون واليائسون في العثور على عمل وأصحاب الأعمال المؤقتة لا يعدون ضمن العاطلين في المجتمع. يمكن تقسيم البطالة في المجتمع إلى أربعة أنواع هي: الاحتكاكية، والموسمية، والدورية، والهيكلية، ويدخل ضمن البطالة الاحتكاكية الأفراد الذين يتركون أعمالهم ويبحثون عن عمل آخر، وتعد فترة بطالتهم مؤقتة، أما البطالة الموسمية فتتمثل الأفراد الذين يعملون على أساس موسمي، مثل مدربي التزلج على الجليد، حيث يزدهر عملهم في فترة الشتاء، أما البطالة الدورية فتضم الأفراد الذين لا يعملون بسبب ضعف الأوضاع الاقتصادية في المجتمع، فعند تباطؤ النشاط الاقتصادي فإن الطلب الكلي في الاقتصاد ينخفض، مما يؤدي لانخفاض إنتاج وحدات الأعمال، ومن ثم انخفاض الطلب على العمالة، أما البطالة الهيكلية فتتمثل الأفراد العاطلين عن العمل لافتقارهم المهارات الكافية المطلوبة للعمل، وخير مثال لهذا النوع من البطالة، نجد أن الثورة أدت إلى زيادة الطلب على العمالة التي تتمتع بمهارات مرتفعة فيما عرف بتحول الطلب من العمال ذوي الياقات الزرقاء إلى العمال ذوي الياقات البيضاء.

من هذه الأنواع الأربعة للبطالة، نجد أن البطالة الدورية خير مثال للأوضاع الاقتصادية، لأنها ترتبط بتحسين الوضع الاقتصادي أو تدهوره، ويمكن التعامل مع ظاهرة البطالة من خلال عدة محاور، أهمها: ربط مخرجات العملية التعليمية بمتطلبات سوق العمل من خلال التركيز على المهارات التي يتطلبها السوق في الأجل القصير، ووضع إستراتيجية تنموية لاستيعاب مزيد من العمالة وفق الميزة التنافسية التي تتمتع بها الدولة، وهناك السياسة المالية التي هي إحدى السياسات الاقتصادية، حيث تقوم بعض الدول بإتباع سياسات مالية توسعية بهدف تنشيط الطلب الكلي في المجتمع الذي يترجم في زيادة نمو النشاط الاقتصادي وبالتالي يتبعها انخفاض في معدل البطالة. لذا فإن اختيار السياسة الاقتصادية الملائمة للتعامل مع البطالة في ضوء المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية، يعد من العوامل المهمة في حل مشكلات البطالة بشكل عام. ●

البطالة الدورية خير مثال للأوضاع الاقتصادية، لأنها ترتبط بتحسين الوضع الاقتصادي أو تدهوره، ويمكن التعامل مع ظاهرة البطالة من خلال عدة محاور، أهمها: ربط مخرجات العملية التعليمية بمتطلبات سوق العمل من خلال التركيز على المهارات التي يتطلبها السوق في الأجل القصير، ووضع إستراتيجية تنموية لاستيعاب مزيد من العمالة وفق الميزة التنافسية التي تتمتع بها الدولة



# تأديب الموظفين



عبد العزيز إبراهيم  
الهدلق \*

**قبل** أكثر من أربعين عاماً، صدر نظام يسمى (نظام تأديب الموظفين) الذي يُعني بعقوبة الموظف ومجازاته عندما يرتكب خطأ في عمله، ومع أن النظام قد مر بتحديثات وتطويرات في مواده وبنوده طيلة هذه السنوات، إلا أن تسميته بقيت كما هي (تأديب الموظفين)!!..!!

وتنصرف مفردة (التأديب) في ذهن نحو مفاهيم محددة وثابتة، ليس بينها معاقبة الموظف حين ارتكابه أخطاء أو تجاوزات في مجال الوظيفة العامة، فالتأديب عادة يكون لمن هو دون سن الرشد وتحمل المسؤولية، بهدف تربيته وتقويم سلوكه.

أما الموظف الذي يشمل النظام بالتأديب، فيمكن أن يكون عمره قد تجاوز العشرين أو الثلاثين أو الأربعين أو الخمسين ودخل مرحلة الشيخوخة، فهل يليق أن يطبق على من في مثل هذه المرحلة العمرية نظام "التأديب" عند حدوث خطأ أو زلة؟!

ربما تكون مفردة "العقوبات" أو "الجزاءات" هي الأنسب والأفضل والأكثر دقة في تحقيق المعنى للنظام الذي يعنى بمعاقبة الموظف المخل بواجباته الوظيفية، كما أنها المفردة الأكثر ملاءمة لمن يطبق عليه النظام، الذي لا يكفيه ردعاً وزجراً ما يطبق عليه من جزاءات، فتزداد العقوبة الحسية النظامية بعقوبة معنوية بأنه وقع تحت طائلة "التأديب"!!..!!

تلك كانت تساؤلات حائرة في ذهني، أردت أن أطلق لها العنان، ولعل لأهل الأنظمة الوظيفية، وخبراء القانون رأي آخر مخالف، فيؤكدون على ضرورة بقاء مفردة "التأديب" في نظام معاقبة الموظفين لأسباب يرونها هم وغابت عني. ●

ربما تكون مفردة  
"العقوبات" أو "الجزاءات"  
هي الأنسب والأفضل  
والأكثر دقة في تحقيق  
المعنى للنظام  
الذي يعنى بمعاقبة  
الموظف المخل بواجباته  
الوظيفية، كما أنها  
المفردة الأكثر ملاءمة  
لمن يطبق عليه النظام



متابعة: شقران الرشدي

صفحة تعني برصد أبرز ما صدر من الكتب الإدارية الحديثة لتقديم وعياً متجدداً لتعزيز الثقافة الإدارية من خلال العطاءات المتميزة. ويتم إعداد الصفحة بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بمعهد الإدارة العامة.

## جديد المكتبة الإدارية

### التخطيط الاقتصادي.

- اسم المؤلف: د. بشر محمد لطفي.
- سنة النشر: ٢٠١٢م.
- الناشر: دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- يتطرق الكتاب لتحديد مفهوم التخطيط الاقتصادي في الأنظمة الاقتصادية المعروفة عالمياً، وأهدافه في تحقيق العدل في توزيع الحقوق، والكفاءة، والإنتاج والعمل، وضوابطه الأساسية.



### العلاقات العامة في المنظمات الدولية.

- اسم المؤلف: د. محمد صاحب سلطان.
- سنة النشر: ٢٠١٢م.
- الناشر: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- يعرف الكتاب العلاقات العامة، بوصفها أداة معرفية ووظيفة اتصالية ذات طابع مهم في مختلف مجالات الحياة، ويسلط الضوء على أهميتها المتنامية في آليات عمل المنظمات الدولية.



### القانون الدولي للأعمال.

- اسم المؤلف: د. عمر سعد الله.
- سنة النشر: ٢٠١٢م.
- الناشر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، مدينة الجزائر، الجزائر.
- يحدد المؤلف أسس القانون الدولي للأعمال، مؤكداً إطاره المستقل وهويته القائمة بخيارات تنظيمية يطبق إدارة الأعمال الدولية بسياقاته العلمية المتنوعة.





## البيئة الإعلامية الجديدة.

- اسم المؤلف: اندريا بريس و بروس ويليامز،
- ترجمة شويكار زكي
- سنة النشر: ٢٠١٢ م.
- الناشر: دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
- يبرز الكتاب أهمية وسائل الإعلام مفتاحاً للحياة اليومية، وتأثيراتها الواضحة في مختلف الطبقات الاجتماعية في الدول المتقدمة والنامية . ويستعرض التغير الكبير الذي طرأ على حياة المجتمعات خلال العقدين الماضيين بسبب تأثير وسائل الإعلام الحديثة.



## جرائم الكمبيوتر والإنترنت.

- اسم المؤلف: د. عماد مجدي عبد الملك.
- سنة النشر: ٢٠١٢ م.
- الناشر: دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية ،مصر.
- يوضح الكتاب جرائم الحاسب الآلي المرتبطة بشبكة الإنترنت، أو ما يسمى عالمياً ” جرائم أصحاب الياقات البيضاء“ التي تقوم بالاعتداء على البيانات والمعلومات والبرامج، وعمليات القرصنة الحديثة ووسائل الحد منها.



## تنمية مهارات مستويات الإدارة العليا.

- اسم المؤلف: د. حازم محمد حافظ.
- سنة النشر: ٢٠١٢ م.
- الناشر: المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر.
- يتناول الكتاب تجربة برنامج تنمية المهارات الإدارية للمستويات العليا من خلال عرض فكرة الإبداع ونظم دعم القرار والجودة الشاملة والتطوير الإداري وفكرة التخطيط الإستراتيجي.



## حسن الإدارة.. من يبادر ؟

### العربي

ولا نحسن إدارة الأزمات ولا إدارة علاقاتنا بنجاح.. والقائمة تطول..

وليس هذا جلدأ للذات بل توصيف قصير وقاصر لحال بانئس أصبح يقض مضاجع الجيل الجديد الذي ورث تكاسلنا وتعبننا وركوننا للقادم من خلف جدرنا فهو الأسهل..

جيل يتساءل وحق له كيف نفشل في إدارة دقائق حاضرننا ومستقبلنا ونحن أمة القرآن الذي دعا لحسن الإدارة في كل شيء في الأوقات والأموال والإنتاج ورعاية شؤون الآخرين..

جيل يتساءل وحق له لماذا أشرب في أكواب فرنسية وأجلس على أثاث إيطالي واطالع وجهي في مرآة بلجكية وألبس ثوبي وعقالي بتقنية بريطانية وأقود سيارة يابانية وأخاطب العالم بجوالات فنلندية وأصلي لربي على سجادة صينية...

أين الإنتاج العربي.. ولماذا تزور الوجوه وتنقلب الشفاه اشمئززا إذا ما دعيت لشراء منتج عربي أو وطني لأنه غير جيد لا شكلاً ولا جودة؟

كيف لعالم عربي إسلامي بهذا الحجم وهذه الإمكانيات المادية والبشرية والثروات الطبيعية والموقع الاستراتيجي والمناخ المعتدل والثبات النسبي بعيداً عن الزلازل والبراكين والعقول النابهة كيف لموطن هذه صفاته أن يكون عالة على الآخرين؟!..

والسؤال: كيف أصبحنا هكذا؟

لماذا صرنا هكذا؟

ومتى نخرج من هذه الدوامة؟

سؤال أمام الشباب.. إن لم يكن هذا الجيل.. فربما كان ما بعده..

إجمالاً لا يحسن إدارة حياته.. هذه حقيقة تظهرها

بوضوح الأفواه المفتوحة دهشة لكل محاضرة عن إدارة وإرادة التغيير، محاضرات ودورات التنمية البشرية التي اجتاحت عالمنا العربي في السنوات الأخيرة لتعلمنا كيف نستثمر أوقاتنا وأموالنا وعقولنا وعلاقاتنا وإمكانياتنا...

والحقيقة أنني منشغلة منذ بدايات إدراكي بايجاد تفسير واضح لما آل إليه حالنا كأمة عربية عريقة في التاريخ فعالة ومنتجة ومثمرة في بداياته، نائمة خاملة مستهلكة في حاضره، وكلما قرأت عن إنجازات العربي المسلم قديماً في كل صنوف العلوم مع ضعف إمكانيات عصره آنذاك وأقيسها بإخفاقاتنا في الوقت الحالي رغم وفرة الإمكانيات وصاروخية الأدوات يملكني العجب ويعظم في داخلي القهر..

ولعل الإجابة وإن لم تكن قاطعة تكمن في المشاهدات اليومية لحياتنا كأفراد..

نحن في مجملنا إلا من رحم ربي نعيش عالة على أفكار وإبداعات عالم ما وراء البحار، ننتقدهم ونعتبرهم الشيطان الأكبر ونستهلك كل شيء يصنعونه بشراهة وشراسة دفعتهم لوضع أسواقنا قبل أسواقهم في تسويق بضاعتهم..

نحن في مجملنا، إلا من رحم ربي، لا نحسن حتى إدارة محافظتنا ورواتبنا وكثيرون منا ينفقون رواتبهم قبل أن تمضي خمسة أيام من الشهر..

وطبعاً نحن كلنا لا نحسن إدارة أوقاتنا حتى إن إهدار الوقت أصبح تعبيراً رسمياً احتاج منا إلى بناء علوم ملء أوقات الفراغ عليه..

### سحر الرملاوي \*

كيف لعالم عربي إسلامي بهذا الحجم وهذه الإمكانيات المادية والبشرية والثروات الطبيعية والموقع الاستراتيجي والمناخ المعتدل والثبات النسبي بعيداً عن الزلازل والبراكين والعقول النابهة كيف لموطن هذه صفاته أن يكون عالة على الآخرين؟!..

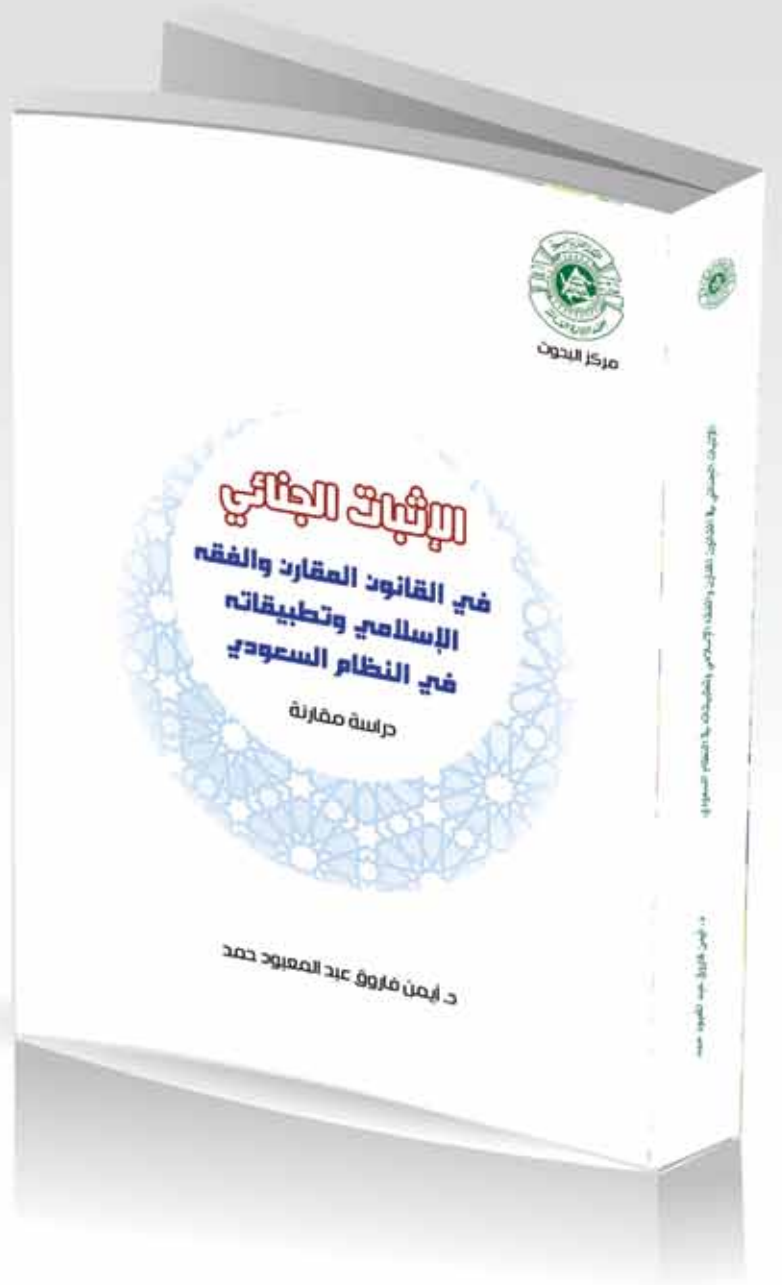
### هذا الكتاب:

يركز على الإثبات الجنائي في القانون المقارن والفقه الإسلامي وتطبيقاته في النظام السعودي. ويهتم ببيان المبادئ الأساسية التي تحكم الإثبات في المسائل الجنائية، ونظم الإثبات السائدة في القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاته في النظام السعودي، كما يعرض بالتفصيل لأدلة الإثبات الأكثر شيوعاً في العمل في كل من القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاتها في النظام السعودي.

ويهدف الكتاب إلى تسليط الضوء على الإثبات الجنائي من خلال منهج علمي مقارن يعين الدارس والباحث والمشتغل في ميدان العدالة على فهم مبادئ الإثبات الجنائي الأساسية ونظمه وأدلته، مع شرح وافٍ وأمثلة وتطبيقات قضائية. وقد جاءت موضوعات هذا الكتاب في أربعة أبواب: تناول الباب الأول الأحكام العامة في الإثبات الجنائي، في حين تناول الباب الثاني نظم الإثبات الجنائي، أما الباب الثالث فعرض لأدلة الإثبات الجنائي في القانون المقارن، وأخيراً تناول الباب الرابع أدلة الإثبات في الفقه الإسلامي وتطبيقاتها في النظام السعودي.

رقم الكتاب: ٢٠١٤-١١-١١-١١-١١

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة - ١٤٣٣هـ



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



# التنمية الإدارية

المجلد ٥١ - العدد ٥١ - ربيع الأول ١٤٣٦ هـ - مارس ٢٠١٥ م



د. الشفيق  
الوطن يعيش فرحة كبرى

خادم الحرمين الشريفين :  
الرؤية الشاملة لإدارة التنمية

## التنمية الإدارية



الأمير سلمان  
يرعى للسنة العاشرة احتفال  
المعهد بيوم الخريج والوظيفة

وتمتدح وندم وجرئتة وقدرته  
على التحمل والتميز والذكاء

## التنمية الإدارية



د. الشفيق  
المسألة والشعافية  
عالمات مهمات في  
أفكار قياس الأداء

إدارات العلاقات العامة  
بين الدور الحيوي والنظرة التمهية

## التنمية الإدارية

سمير المقرن..  
و فاجعة الرحيل

الجزيرة د. طارق بن عبدالله آل سعود  
مدير عام مركز المعلومات الوطني  
نسعى لتحقيق مبدأ خدمة  
المواطن لنفسه إلكترونياً

الموروث الاجتماعي  
والثقافي السلبي..  
قيد يكبل الإدارة

## التنمية الإدارية

الإجازات... فرصة للتجديد أم روتين معتاد؟!!



تحسين بيئة العمل..  
هل يرفع معدلات  
الرضا الوظيفي؟

مجلة

التنمية الإدارية..

نحو إعلام

متخصص

في

إدارة

# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - عدد ٩٩ - شوال ١٤٣٣ هـ / سبتمبر ٢٠١٢ م

وزير النقل :

هذه أبرز معوقات  
تطور النقل العام  
داخل مدن المملكة

مغريات وحوافز  
القطاع الخاص  
تجذب الكفاءات  
الحكومية







# كل عام بخير

بمناسبة العام التدريبي الجديد  
١٤٣٣ - ١٤٣٤ هـ

معهد الإدارة العامة

#### المشرف العام

د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة  
لشؤون التدريب

هاتف : ٤٧٦٣٤٦ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٦  
maayoofs@ipa.edu.sa

#### رئيس التحرير

عبد الله بن متعب السميح

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢  
osaimia@ipa.edu.sa

#### مدير التحرير

علي بن هزاع المطيري

هاتف : ٤٧٤٥٠١١ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢  
mutiria@ipa.edu.sa

#### هيئة التحرير

عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٢  
hadlaqa@ipa.edu.sa

شقران بن سعد الرشيد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

سوسن بنت حسون المفلح

هاتف : ٤٧٤٥٠٨٠٦  
meflehs@ipa.edu.sa

محمود بن عبدالمعطي القيعي

هاتف : ٤٧٤٥٠٤٨  
alqeyam@ipa.edu.sa

#### سكرتير التحرير

نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : ٤٧٤٥٠٣١  
hossainn@ipa.edu.sa



الطباعة

مطبعة معهد الإدارة العامة

#### المراسلات

معهد الإدارة العامة

إدارة العلاقات العامة والإعلام

مجلة التنمية الإدارية

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥

فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢

tanmiah@ipa.edu.sa

الآراء المنشورة تعبر عن أصحابها

وليس بالضرورة عن رأي المعهد

#### متابعات

د. الشقاوي يستقبل المهنيين بالعيد



#### متابعات

نائب مدير عام المعهد لشؤون التدريب يلتقي الدارسين الجدد

#### لقاء

معالي وزير النقل د. جبارة بن عيد الصريصري ل (التنمية الإدارية):  
القصور في تكامل التخطيط العمراني والتخطيط للنقل، أبرز  
معوقات تطور النقل العام داخل مدن المملكة

#### تقرير

٣٦.٩٢ فرصة تدريبية يوفرها المعهد لمرشحي  
الأجهزة الحكومية في الفصل الدراسي الأول





## الافتتاحية

**تشهد** المملكة نهضة تنموية شاملة، تشارك فيها كافة

الوزارات والمؤسسات بجدية وتفان، وتبرز وزارة النقل بينها لتضع أقدام المملكة بثبات على طريق البناء والتطوير؛ بما تبذله من جهد يقوده معالي وزير النقل الدكتور جبار بن عيد الصريصري. الذي يقف في موقع المسؤولية بين مهمات جسام ومسؤوليات وطموحات وتحديات جادة. توجهنا لمعاليه لنبحر بين كثير من الأسئلة التي أجاب عنها بصراحته وشفافيته المعهودتين. ونسلط في هذا اللقاء الضوء على حجم شبكات الطرق والمشاريع الراهنة والمستقبلية، والجهود المبذولة لصيانة هذه الطرق، وخطط الوزارة في التوسع بإنشاء خطوط سكك حديدية بين مدن المملكة، وتجربة النقل العام داخل هذه المدن، والتحديات التي تواجهها الوزارة، ونختتم اللقاء بسؤال نلتمس بين طياته مستقبل العمل بالوزارة عن أبرز المنجزات الحالية والمتوقعة في مجال التعاملات الإلكترونية.

وبلغة الأرقام التي لا تكذب، تطالعكم مجلة «التنمية الإدارية» في تقرير مهم عن وجود ٣٦.٩٢ فرصة تدريبية، يوفرها المعهد لمرشحي الأجهزة الحكومية في الفصل الدراسي الأول لهذا العام التدريبي.

وانطلاقاً من أهمية الحفاظ على الكفاءات والقيادات الحكومية، لأنها ثروة لا تقدر بثمن، تفتح المجلة ملف قضية تسرب هذه الكفاءات والقيادات المتميزة إلى القطاع الخاص، وتطرح تساؤلات مهمة حول أسباب هذه الظاهرة المزعجة، وأثارها، والتي أخذها تقرير وزارة الخدمة المدنية لعام ٢٠١٠م الذي حدد عدد هؤلاء المتسربين بـ ١٢ ألفاً.

وتواصل مجلتكم «التنمية الإدارية» تقديم مائدتها الصحفية والفكرية، من خلال العديد من الموضوعات والمقالات التي نأمل أن تحوز اهتمامكم وتشبع حاجتكم للمعرفة. ●



## قضية العدد

المغريات والحوافز القطاع الخاص تجذب الكفاءات الحكومية

22

## استطلاع



36

الدورات التدريبية بالصيف...  
تدريب أم سياحة؟!

## استطلاع



صندوق الشكاوى والاقتراحات.. بين فعالية التطبيق وغياب الثقة

42

## التصميم والإخراج والإنتاج الجريدة للخدمات الإعلامية



المدير التنفيذي

ابراهيم حمد العسكر

المدير الفني

رضا سالم باصالح

المملكة العربية السعودية. الرياض.

ص.ب ٤٢٣٦٢ الرياض ١١٥٤١

هاتف: ٢٢٥٠١١١ (٥ خطوط)

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

الرقم الموحد: ٩٢٠٠٨٠٠٩

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

www.aljareeda.com.sa





10/3-1  
2012

مؤتمر كبار القادة لتطبيق إستراتيجيات علم الإدارة، يعقد في مدينة دبي، داتاماتكس خلال الفترة من ١ - ٣ أكتوبر ٢٠١٢، يستهدف الوزراء ووكلاء الوزارات والمديرين التنفيذيين، لتطبيق إستراتيجيات علم الإدارة الحديث في المؤسسات الحكومية لدول مجلس التعاون الخليجي، ويتناول الاتجاهات العالمية لتطبيق آليات علم الإدارة الحديث وإستراتيجياته، فيما يتعلق بتطوير نظم قياس الأداء المؤسسي من خلال قياس مؤشرات الأداء وتحديده وفق معايير تحددها طبيعة مهمات المؤسسات ونشاطاتها، كما أن نظم قياس هذه المؤشرات تستخدم العديد من الطرق الفنية والإدارية والتقنية، وتعد ذات قيمة إضافية لفرق العمل والمديرين والشركات لتقييم الإنجازات.

10/3-1  
2012

الملتقى العربي الرابع حول المسؤولية الاجتماعية للشركات، "دور القطاع الخاص في تحقيق السلام الاجتماعي"، تعقده المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالعاصمة الأردنية عمان، بالتعاون مع مجلس المسؤولية الاجتماعية بالرياض، خلال الفترة من ١ - ٣ أكتوبر ٢٠١٢. يهدف التعريف بمفهوم السلام الاجتماعي ومحدداته و متطلباته، وبناء شراكات إستراتيجية بين القطاعين الخاص والحكومي في مجال المسؤولية الاجتماعية، وتفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني والأهلي في إعداد برامج تنمية مستدامة وطرحها للقطاع الخاص، ومعالجة الفقر والبطالة وجعلها أولوية في برامج المسؤولية الاجتماعية، إضافة إلى اقتراح أفكار إبداعية لوقاية المجتمع من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية، واستعراض تجارب عربية ودولية في مجال الملتقى.

10/8-7  
2012

مؤتمر نظم المعلومات والقيادة في مجال الرعاية الصحية، يعقد بفندق ماربوت بالرياض، خلال الفترة من ٧ - ٨ أكتوبر ٢٠١٢، يركز على دعم القيادة الإستراتيجية واحتياجات تقنية المعلومات من قادة الرعاية الصحية في المستشفيات، والسلطات الصحية ونظم الرعاية الصحية، وتوفير أفضل الاستراتيجيات لتحقيق أهداف المنظمات الخاصة، وتحسين جودة الرعاية الصحية، وتقليل التكاليف وتحسين سلامة المرضى. ويشارك في المؤتمر خبراء في مجال الرعاية الطبية لمناقشة التقنيات بهدف مساعدة القادة في مجال الصحة على حل المشكلات في مجال تطوير القطاع الصحي.



## مؤتمرات والتقاءات

معرض التعليم الدولي، يقام بمركز إكسبو بإمارة الشارقة، بدولة الإمارات العربية المتحدة، خلال الفترة من ١٠ - ١٢ من أكتوبر ٢٠١٢، ويعد مبادرة مشتركة من وزارة التربية والتعليم ومركز إكسبو الشارقة بدعم غرفة الشارقة للتجارة والصناعة (SCCI)، يهدف لتوفير المواد والمنتجات التعليمية للمدرسين والدارسين.

12-10 /  
2012 /10

المؤتمر السعودي السنوي الثاني للموارد البشرية، يعقد بفندق راديسون بلو، بالرياض، خلال الفترة من ١٤ - ١٧ من أكتوبر ٢٠١٢، يهدف لجمع خبراء الموارد البشرية والتعليم في السعودية، لمناقشة الإستراتيجيات المتطورة في مجال الموارد البشرية وحلول تطوير الأعمال في المملكة العربية السعودية للحد من البطالة.

17-14 /  
2012 /10

منتدى "جيبكا" الثاني لرأس المال البشري، يقام بمركز جيميرا كريك سايد، بمدينة دبي، خلال الفترة من ١٦ - ١٨ من أكتوبر ٢٠١٢، تحت شعار "الريادة في التطوير من خلال تكامل الأداء"، ويجمع نخبة من المديرين التنفيذيين والخبراء والمختصين إقليمياً ودولياً، لبحث أفضل الممارسات في تطوير الموارد البشرية، وسياسة الاحتفاظ بالموظفين وانخراط القوى العاملة، من المتوقع حضور أكثر من ٣٠٠ من خبراء الموارد البشرية لمناقشة مسألة تأمين الوظائف وإدارة المواهب.

18-16 /  
2012 /10

معرض تكنولوجيا التعليم العالمي - BETT الشرق الأوسط ٢٠١٢، يقام بمركز أبو ظبي للمعارض والمؤتمرات، خلال الفترة من ٢٠ - ٢١ أكتوبر ٢٠١٢، يعد المعرض المتخصص في تكنولوجيا التعليم والتدريب في منطقة الشرق الأوسط، لعرض المنتجات التكنولوجية، إضافة إلى موارد قطاع التعليم التي من شأنها تعزيز المعرفة في مجال التعلم لدى المهنيين من خلال التقنية. يشارك فيه أكثر من ١٠٠ عارض، يقدمون مجموعة واسعة من منتجات وخدمات وحلول تقنيات المعلومات والاتصالات.

21-20 /  
2012 /10

مؤتمر فوريس الثاني عشر العالمي للرؤساء التنفيذيين، يعقد في مدينة دبي في شهر أكتوبر (تشرين الأول) من العام ٢٠١٢، حدث يعقد للمرة الأولى في منطقة الشرق الأوسط. بمشاركة مجموعة من رجال الأعمال الأكثر نجاحاً في العالم والمديرين التنفيذيين متعددي الجنسيات، والمديرين التنفيذيين للشركات الناشئة، والممولين، وقادة الفكر.

أكتوبر  
2012



## د. الشقاوي يستقبل المهنيين بالعيد

**أقام** معهد الإدارة العامة حفل معايدة لمنسوبيه، صباح يوم السبت ٧ من شوال ١٤٣٣هـ، حيث استقبل معالي مدير عام المعهد الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي منسوبي المعهد الذين هنأوه بمناسبة عيد الفطر المبارك، واستئناف العمل بعد إجازة العيد. وحضر حفل الاستقبال كبار المسؤولين في المعهد ومديري العموم، بالإضافة لمديري الإدارات ومنسوبي المعهد من أعضاء هيئة تدريب وإداريين، حيث تبادل الجميع التهاني والتبريكات بهذه المناسبة السعيدة. كما أقام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية بمدينة الدمام وفرع منطقة مكة المكرمة بمدينة جدة وفرع النسائي بالرياض، احتفالات مماثلة، تبادل خلالها الجميع التهاني والتبريكات. وتجدر الإشارة إلى أن معهد الإدارة العامة قد دأب على إقامة مثل هذه المناسبة بعد إجازة عيد الفطر المبارك وإجازة عيد الأضحى المبارك من كل عام، منذ أكثر من ٢٥ عاماً، بهدف تعزيز روابط الألفة والمحبة وتعميق العلاقات الإنسانية بين منسوبيه.

## نائب مدير عام المعهد لشؤون التدريب يلتقي الدارسين الجدد

**التقى** سعادة الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف، نائب مدير عام المعهد لشؤون التدريب، الدارسين الجدد في البرامج الإعدادية للفصل التدريبي الأول للعام ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، في قاعة ابن خلدون بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات، مرحباً بهم ومهنئاً ببدء الفصل التدريبي الجديد، كما أوضح أسلوب الدراسة والتدريب في المعهد، والسماوات التي يتسم بها دارسو البرامج الإعدادية، كتحليلهم بالقيم والسلوكيات العالية، مثل الانضباط، وإدراك قيمة العمل، والشعور بأهمية الوقت والإنتاجية، وأهمية إجادتهم للغة الإنجليزية تحدثاً، وكتابة مما يتيح لهم مجالاً أرحب في سوق العمل. ثم أجاب سعادته عن أسئلة الدارسين واستفساراتهم. وشارك في اللقاء مدير إدارة خدمات المتدربين ومدير مركز اللغة الانجليزية، ومدير إدارة القبول والتسجيل، حيث تم إيضاح اللوائح والأنظمة الخاصة بالدراسة في البرامج الإعدادية بالمعهد، بالإضافة إلى الخدمات المختلفة التي يقدمها المعهد للدارسين.





## تعيينات

- صدر قرار معالي وزير الخدمة المدنية، رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة، بتعيين الزميل الدكتور عبدالله بن خالد بن ربيعان، على وظيفة أستاذ مساعد، بعد حصوله على درجة الدكتوراه في الاقتصاد من جامعة برونيل بمدينة لندن بالمملكة المتحدة.
- صدر قرار معالي المدير العام، بتعيين الزميل الأستاذ عبدالله بن علي آل الشيخ، على وظيفة مدرب بالمستوى السادس، بعد حصوله على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال من جامعة تكساس أي أند أم - كومرس بولاية تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية.
- صدر قرار معالي المدير العام، بتعيين الزميل الأستاذ صالح بن محمد السندي، على وظيفة مدرب بالمستوى السادس، بعد حصوله على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال من جامعة تكساس أي أند أم - كومرس بولاية تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية.
- صدر قرار معالي المدير العام، بتعيين الزميل الأستاذ تركي بن سعود الحربي، الحاصل على درجة البكالوريوس في الاجتماع والخدمة الاجتماعية (شعبة الاجتماع) من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، على وظيفة مساعد بالمستوى الخامس.



## المعهد ينفذ ٣٥ حلقة تطبيقية عامة خلال الفصل الأول

الأجهزة الحكومية، والعضو المنتدب أو المدير العام وقيادات الصف الأول من الشركات المساهمة في القطاع الأهلي، تنفذ باللغة العربية وتستمر ثلاثة أيام.

### • حلقة تطبيقية خاصة:

هي الحلقة الموجهة للمديرين العاملين شاغلي المراتب من ١١-١٣ في جهاز حكومي واحد، تعقد بناءً على طلبه، بموافقة إدارة المعهد، تنفذ باللغة العربية، وتتراوح مدتها بين يومين إلى خمسة أيام.

### • حلقة تطبيقية موجهة:

للمديرين العاملين شاغلي المراتب من ١١-١٣ أو ما يعادلها في القطاع الحكومي والأهلي في إمارات المناطق، وتعقد حلقة واحدة كل سنتين بالتعاون مع المعهد وإمارة المنطقة، تنفذ باللغة العربية وتستمر ثلاثة أيام.

### • حلقة تطبيقية دولية:

للمختصين في المجالين المالي والاقتصادي في الأجهزة الحكومية، وتعقد من قبل خبراء من البنك الدولي أو صندوق النقد الدولي، بمشاركة خبراء المعهد في المجالين نفسيهما، وتعقد باللغة العربية أو بالإنجليزية إذا نفذت للمرة الأولى وتتراوح مدتها بين ٣-٥ أيام.

**ينفذ** المعهد خلال الفصل الأول من العام التدريبي ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ ٣٥ حلقة تطبيقية عامة، في مركزه الرئيس بالرياض وفرعيه بجدة والدمام والفرع النسائي بالرياض.

وتشمل الحلقات:

المراجعة الداخلية، والإبداع الإداري، وتنفيذ الإستراتيجيات، والذكاء العاطفي، والقيادة الإدارية، وإدارة النزاع في بيئة العمل، والأعمال المالية في الأجهزة الحكومية، وإدارة المعرفة، وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين، وتحليل المشكلات وصنع القرارات، ومهارات العرض والإلقاء، وتنمية مهارات الاتصال الإداري، وتنمية مهارات التطوير الإداري، وفاعلية المدير في جماعات العمل، وإدارة الاجتماعات، والإدارة تحت ضغوط العمل، وإدارة الوقت، وإدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الإستراتيجي، والهندسة القيادية، إدارة التغيير.

كما ينفذ المعهد العديد من الحلقات التطبيقية الخاصة، والموجهة والدولية.

### • حلقة تطبيقية عامة:

للمديرين العاملين شاغلي المراتب من ١١-١٣ أو ما يعادلها في

## ١٢٢٥٠ دارساً ودارسة جدد يلتحقون بالبرامج الإعدادية

الموارد البشرية).

فرع المعهد بالمنطقة الشرقية بالدمام: برامج (الحاسبة التجارية - المبيعات - السكرتير التنفيذي - برمجة الحاسب الآلي).

فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة بجدة: برامج (العمليات الفندقية - المبيعات - السكرتير التنفيذي - برمجة الحاسب الآلي).

الفرع النسائي بالرياض: برامج (برمجة الحاسب الآلي - السكرتير التنفيذي - إدارة المستشفيات).

**يلتحق** ١٢٢٥ دارساً ودارسة جدد بالبرامج

الإعدادية للمعهد للعام التدريبي ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ، في المركز الرئيس بالرياض وفرعي المعهد بجدة والدمام والفرع النسائي بالرياض. بعد اجتيازهم اختبارات القبول بتفوق. وجاء توزيعهم على النحو التالي: المركز الرئيس بالرياض: برامج (العمليات الفندقية، الأعمال البنكية، المبيعات، المحاسبة التجارية، عمليات التأمين، إدارة المستشفيات، السكرتير التنفيذي، برمجة الحاسب الآلي، شبكات الحاسب الآلي، إدارة المواد، إدارة



# حسن النية لا يعفي من المسؤولية!

كثيراً ما تطالعنا صحفنا المحلية وباقي وسائل

الإعلام بوقوع أخطاء إدارية فادحة تنم عن تقصير واضح من قبل بعض المسؤولين في الجهاز الحكومي، وتكون المبررات الواهية أن هذه الأخطاء ارتكبت بحسن نية وبطريقة غير مقصودة، وربما كانت هذه المبررات مقدمة لإعفاء هؤلاء المسؤولين من تقصيرهم وتحملهم المسؤولية، وكلها مبررات لا وجود لها في قاموس الإدارة المهنية المعاصرة.

إن الأساس في الإدارة هو أن كل من يمنح السلطة من المسؤولين، يجب مسألته عند إخلالهم بمهام مسئولياتهم، لأن البديل هو التساهل والتفريط بالمصلحة العامة وبالتالي تصبح الإدارة بلا معنى وعديمة الجدوى. صحيح أننا مجتمع متدين وحسن النية مطلب ديني، وصحيح أننا عاطفيون بطبيعتنا، لكننا إذا أردنا لهذا المجتمع التقدم والرفق، فيجب عدم التفريط في المصلحة العامة. الإدارة ما هي إلا وسيلة لتحقيق الأهداف التنموية، ولا يمكن أن تكون هذه الوسيلة فاعلة إذا كان هناك أي تساهل في تطبيق المحاسبة والمسائلة.

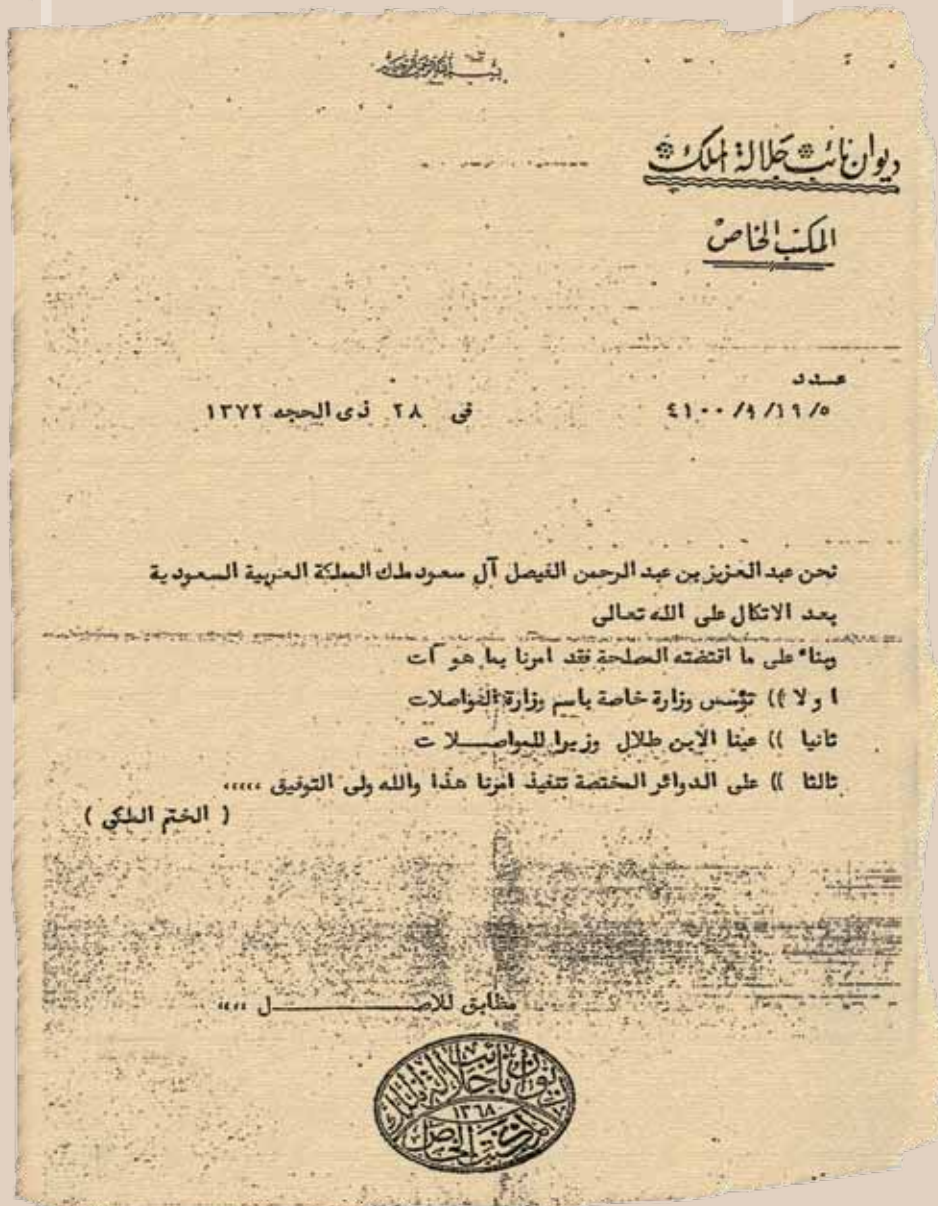
وفي المقابل يجب أن لا يفهم البعض بأي شكل من الأشكال أن حسن النية وبناء الثقة المتبادلة في بيئة العمل ليست أمراً مطلوباً، بل على العكس من ذلك .. فهي مطلب إداري ضروري إذا تحقق الطرف الآخر من المعادلة الإدارية الذهبية، وهو عدم انتهاك اللوائح والأنظمة، تلك التي تضبط سلامة الممارسة في أداء الأعمال والمهام وسيرها بانتظام، فالعمل الإداري موضوعي بطبيعته ويرتبط بالأداء والإنجاز دون الخوض في النوايا.

إن من أهم متطلبات تطوير الممارسة الإدارية في المملكة ضرورة تفعيل مبدأ مسائلة المقصرين بغض النظر عن مراتبهم الوظيفية ومكاناتهم الاجتماعية ونواياهم الشخصية. إن متطلبات المرحلة التنموية الراهنة في المملكة في ظل وجود العديد من المشاريع العملاقة والزيادة في الطلب على الخدمات كماً ونوعاً يجب أن يتوازي معه ممارسة إدارية مهنية احترافية واعية لا مكان فيها للاعتبارات الشخصية والعاطفية، وهذا هو التحدي الحضاري الذي أمل أننا سنجتازه بكل ثقة واقتدار. ●



د. صلاح بن معاذ  
المعيوف \*

إن من أهم متطلبات تطوير  
الممارسة الإدارية في المملكة  
ضرورة تفعيل مبدأ مسائلة  
المقصرين بغض النظر عن  
مراتبهم الوظيفية ومكاناتهم  
الاجتماعية ونواياهم الشخصية



وثيقة إدارية

بسم الله الرحمن الرحيم

ديوان نائب جلالة الملك  
المكتب الخاص

عدد

٤١٠٠ / ٩ / ١٩ / ٥

في ٢٨ ذي الحجة ١٣٧٢ هـ

نحن عبدالعزيز بن عبدالرحمن الفيصل آل سعود، ملك المملكة العربية السعودية .  
بعد الاتكال على الله تعالى، وبناءً على ما اقتضته المصلحة، فقد أمرنا بما هو آت:  
أولاً: تؤسس وزارة خاصة باسم وزارة المواصلات.  
ثانياً: عيناً الابن طلال وزيراً للمواصلات.  
ثالثاً: على الدوائر المختصة تنفيذ أمرنا هذا، والله ولي التوفيق ،،،  
(الختم الملكي)

# الانشغال بالهامشي عن الجوهرى

## لعل

من أهم الأدوار الحيوية التي يقوم بها الإعلام، تعزيز الوعي المجتمعي وإتاحة المعلومات المهمة تجاه القضايا العامة، لتمكين المجتمع من تشكيل رأي عام يكون داعماً ومحققاً لمتطلبات التنمية، عبر الممارسة الإعلامية، وتنظيم حملات إعلامية تستهدف جميع فئات المجتمع على اختلاف مكوناتها الديموغرافية، وتتمثل القضايا الجوهرية في الانتماء الوطني، وتعزيز مفهوم الحوار وقضايا التعليم والبطالة والإرهاب إلخ...، لكن الدور المشار إليه آنفاً، لن يتحقق في غياب رؤية إعلامية تجسد دور الإعلام الحقيقي في بناء المجتمعات، وتخرجه من دائرة الجدل العقيم إلى فضاءات التنوير وميادين البناء.

وإذا كانت الإشارة هي ملح المادة الصحفية، فإنها ليست غاية بقدر ماهي وسيلة لجذب المتلقي، وأي طعام يستفاد منه إذا تحول إلى قالب من الملح؟. بهذه الطريقة تحول معظم التغطيات الإعلامية في الفترة الأخيرة إلى افتعال قضايا تشغل الرأي العام وتصرفه عما يجب التركيز عليه، وعمدت بعض الصحف إلى شخصنة الرسالة الإعلامية، وهدر مدادها فيما لا طائل منه، وعلى سبيل المثال: لمصلحة من تسود الصفحات، وتحشد المواقع، وتتوالى التغريدات، لأن كاتباً صحفياً امتلاً غيظاً واصطدم بوعي المجتمع الذي لم يهتم به، فثارت ثائرتة، وغرد خارج العقل، وأخذ يكيل التهم لمجتمعه، وفي أي وظيفة إعلامية تصبح تغريدة لمراهق يتلمس طريقه في غياهب الإنترنت قضية يهتم لها الرأي العام؟ لماذا يهدر الإعلاميون وقتنا في التركيز على الهامشي والجزئي وينأون بأنفسهم عن الجوهرى؟ ولماذا يصبح الفارغ نجماً في وسائل الإعلام المختلفة،

فيما أبناء الوطن وبناته يحققون المنجزات كل في مجاله ولا يشار لهم بسطر واحد؟ إنها أسئلة تنضح مرارة وأسفاً على ما آلت إليه اهتمامات إعلامنا، الذي يجب أن يكون شريكاً في دفع عجلة التنمية . لقد أكدت السياسة الإعلامية للمملكة الدور المهم للإعلام في دعم مشاريع التنمية، لكن هذا الدعم بقي في إطار التغطية الخبرية والمقاربات المقالية ولم يكن عملاً مؤسسياً، فقضية البطالة مثلاً لم تحظ بحملة إعلامية منظمة تستهدف المعنيين بها، مع أن أول ندوة عقدها مجلس القوى العاملة عن سعودة الوظائف كانت قبل خمسة عشر عاماً ، قد أوصت بتنظيم حملات إعلامية عن هذه القضية الوطنية، لكن بقي أغلب توصيات الندوات ، مقولات تاريخية وبقي الإعلام مشدوداً إلى قضايا أخرى .



عبدالله بن متعب  
السميح \*

لماذا يهدر الإعلاميون وقتنا في التركيز على الهامشي والجزئي وينأون بأنفسهم عن الجوهرى؟ ولماذا يصبح الفارغ نجماً في وسائل الإعلام المختلفة، فيما أبناء الوطن وبناته يحققون المنجزات كل في مجاله ولا يشار لهم بسطر واحد؟



معالي وزير النقل د. جبارة بن عيد  
الصريصري لـ (التنمية الإدارية):

# القصور في تكامل التخطيط العمراني والتخطيط للنقل، أبرز معوقات تطور النقل العام داخل مدن المملكة

أجرى الحوار: عبدالعزيز الهدلق

**ذكر** معالي وزير النقل الدكتور جبارة بن عيد الصريصري،

أن القصور في تكامل التخطيط العمراني يعد من أبرز معوقات تطور النقل العام داخل مدن المملكة . وأكد، أن وزارة النقل رأت أن تتم متابعة دراسات النقل العام من قبل فرق يتكون أعضاؤها من ممثلين من الوزارة والجهات ذات العلاقة - الأمانات أو البلديات والمرور-، ل يتم التنسيق بينها حول الموضوع. وأضاف، أن التمويل يعد من أهم المعوقات التي تواجه النقل العام على مستوى العالم بسبب الفجوة بين تكاليف الإنشاء والتشغيل، وبين إيراداته التي تراعي ظروف المعيشة لكافة فئات المجتمع، لكن التمويل لم يعد عائقاً للمملكة بعد قرار مجلس الوزراء القاضي بتكفل الدولة تمويل إنشاء منظومات النقل العام في المدن وتشغيلها وصيانتها. وهو ما يؤكد أن النقل العام يحظى بدعم خادم الحرمين الشريفين ومتابعته .

جاء ذلك، في حوار شامل تحدث فيه معالي وزير النقل لمحلة (التنمية الإدارية) عن نشاطات الوزارة وبرامجها، وأكد معاليه حرص وزارة النقل على تطوير بيئتها الإدارية وتنميتها من خلال تنمية الموارد البشرية بشكل مستمر والتحول نحو التعاملات الإلكترونية التي تجاوزت ٩٥٪، إضافة إلى تحسين بيئة العمل في المقر الرئيس للوزارة وفروعها المختلفة. كما تحدث معاليه، عن المشروعات التي تقوم الوزارة بتنفيذها حالياً، وهو ما ستجده عزيزنا القارئ في السطور التالية من الحوار.

المملكة المختلفة، وأسهمت في نشر التنمية بمختلف مجالاتها في هذه المناطق، وقد بلغت أطوال هذه الشبكة حتى الآن أكثر من ٥٩ ألف كيلومتراً، كما قامت الوزارة بفتح ما يزيد عن ١٣٩ كيلومتراً من الطرق الترابية وتمهيداً التي ربطت القرى والهجر والمراكز لتسهيل تنقل المواطنين، ولعبت دوراً مهماً في نقل منتجاتهم وتأمين احتياجاتهم. أما المشاريع الجاري تنفيذها في مختلف المناطق فيبلغ أطوال الطرق ما يزيد عن ٢٢ ألف كيلومتراً، أبرزها :

- تحويل طريق جدة، جازان الساحلي إلى طريق سريع.
- طريق القصيم، مكة المكرمة المباشر (المرحلة الأولى والثانية).
- طريق الظهران، العقير، البطحاء، الربع الخالي، عمان.
- طريق تبوك، المدينة المنورة السريع (الجزء الواقع في منطقة تبوك) (المرحلة الثالثة).
- طريق المدينة المنورة، العلا، تبوك السريع (المرحلة الأولى) (الجزء الواقع بمنطقة المدينة المنورة).
- ازدواج طريق بطحاء، حرض، الخرج.
- ازدواج طريق جدة، ينبع، أملج، الوجه، ضباء، حقل، الدرة.
- ازدواج طريق أبها، النماص، بلجرشي (المراحل الخمس الأولى).
- ازدواج طريق صبيا، أبوعريش.
- ازدواج طريق نجران، شروره، الوديعه المرحلة (الأولى والثانية)

■ تعيش المملكة نهضة تنموية شاملة، من ضمنها النقل بجميع وسائله وأنماطه، هلا يطلعوننا معاليكم على حجم شبكة الطرق في المملكة والمشاريع الجاري تنفيذها حالياً وفي المستقبل؟

نفذت وزارة النقل شبكة حديثة من الطرق السريعة والمزدوجة والمفردة وطرق العقبات ربطت مختلف المدن والمحافظات والمراكز في مناطق

## • الدولة تكفلت بتمويل إنشاء منظومات النقل العام في المدن وتشغيلها وصيانتها

- طريق الظهران، أبوحدرية، حفرباطن، رفحاء، عرعر، طريف، القريات.

- طريق الملك عبدالله الذي يربط أ بها بخميس مشيط.  
- ازدواج طريق الباحة، الحزم، المطار (المرحلة الأولى والثانية).  
- الطريق الدائري لمنطقة الباحة (من المرحلة الأولى حتى السادسة).  
- طريق عقبة القرون بمنطقة عسير.  
- إنشاء طريقين من الجنوب إلى الشمال ومن الشرق إلى الغرب بـجبال فيفا.

- طريق عقبة المحمدية (المرحلة الثانية).  
- طريق حائل، الزبيدة، حضر الباطن السريع (المرحلة الثانية).  
- طريق الظهران، العقير، سلوى مع التقاطعات (المرحلة الثالثة).  
- استكمال ازدواج طريق المذنب، ساجر (المرحلة الأولى).  
- استكمال ازدواج طريق تبوك، حقل (بئر بن هرماس، الشرف) (المرحلة الأولى).

- استكمال ازدواج طريق تبوك، ضبا (المرحلة السابعة).  
- استكمال ازدواج طريق الحقو، الريث (المرحلة الأولى).  
- استكمال ازدواج عقبة الباحة، المخوة، المظيلف (المرحلة الأولى والثانية والثالثة والرابعة).

### • قامت الوزارة

بتحسين بيئة العمل

في مقرها الرئيس

وبناء مقرات مناسبة

لجميع فروعها في

مختلف مناطق

المملكة

- إصلاح المسار الحالي لطريق الرديفة، أبوعجرم، الحديثة (المرحلة الثالثة).  
- إصلاح المسار الحالي لطريق القلبية، أبوعجرم (الجزء الواقع بمنطقة الجوف) (المرحلة الثانية).  
- إصلاح المسار الحالي لطريق نجران، السليل (الجزء الواقع بمنطقة نجران) المرحلة الأولى.  
- تحسين طريق الدمام، الخبر الساحلي مع إنشاء التقاطع مع طريق القشلة، المطار القديم مع الإنارة (مزدوج) (المرحلة الثالثة).  
- ازدواج طريق الشميسي، الكر (طريق غير المسلمين) (المرحلة الأولى).

أما المشاريع المستقبلية، فلدى الوزارة العديد من الخطط والبرامج في مختلف مناطق المملكة منها: طرق جديدة، أو رفع مستوى طرق قائمة على سبيل المثال وليس الحصر:

- الطريق السريع المباشر بين مكة المكرمة وجدة.  
- طريق تبوك، حائل المباشر.  
- الطريق الدائري الثالث بمدينة الرياض.  
- ازدواج طريق الرياض، الرين، ببشة.  
- ازدواج طريق الخرج، القويعة.  
- طريق حائل، الزبيدة، حضر الباطن، رأس الخير.  
- تحويل طريق الرياض، وادي الدواسر، خميس مشيط إلى طريق سريع.  
- تحويل طريق أبوحدرية، النعيرية، حضر الباطن، رفحاء، عرعر، طريف، القريات إلى طريق سريع.



والثالثة والرابعة والخامسة).  
- ازدواج طريق تبوك، شرما (المرحلة الأولى والثانية).  
- ازدواج الطريق مناسف لعقبة شعار إلى محال مع مداخل محافظة محائل، سعيدة الصو الجهو محائل، المجارده (المرحلة الأولى).  
- ازدواج مستوى طريق الفرشة ورفع، الربوعة، الجربة، ظهران الجنوب.  
- طريق الجبيل، القصيم السريع.  
- طريق الرياض، ببشة.  
- طريق حائل، المدينة المنورة السريع.  
- طريق حائل، رفحاء.





في رابع، التي ستشتمل كافة المرافق والخدمات كالمساجد والمواقف والصالات والمحلات التجارية والمطاعم وغيرها، إلى جانب المرحلة الأخيرة من المشروع التي تم توقيع عقدها مؤخراً و تتضمن توريد القضبان الحديدية وتركيبها، وأنظمة الإشارات والاتصالات ونظام كهربية الخطوط الحديدية وتوريد ٢٥ قاطرة للركاب ومعدات الصيانة والتشغيل للمشروع لمدة ١٢ عاماً، وهناك مشروع الشركة السعودية للخطوط الحديدية (سار) الذي يبلغ طوله الإجمالي ٢٧٥٠ كيلومتراً وينفذ على جزئين:

الجزء الأول، الخط الحديدي الذي يربط مناطق إنتاج المعادن (الفوسفات والبوكسايت) في منطقة حزم الجلاميد والذبيبة إلى منطقة التصنيع والتصدير في ميناء رأس الخير على الخليج العربي، وقد بدأ تشغيل الخط.

الجزء الثاني، فهو يربط الحدود الأردنية، ويمر بمناطق الجوف وحائل والقصيم حتى الرياض، وما يتضمنه المشروع من إنشاء محطات للركاب ومجمع الورش ومباني المساندة وورش الصيانة على مسار هذا الخط، أما مشروع الجسر البري الذي يبلغ طوله ١١٥٠ كيلومتراً، فيربط ميناء جدة الإسلامي، غرب المملكة على ساحل

■ إلى أي مدى يتسبب تعثر المشاريع في تأخير منجزات الوزارة التنموية في هذا المجال؟

لاشك، أن تعثر المشاريع أمر غير مرغوب وتسعى الوزارة جاهدة لمعالجة أي تأخير أو تعثر في مشاريعها لأن ذلك يؤدي إلى تأخير المنجزات التنموية للوزارة، وهناك توجيهات سامية بالعمل على تنفيذ المشاريع في وقتها، لكن قد تكون هناك أسباباً عملية لهذا التأخير، منها ما يعترض هذه المشاريع من معوقات أثناء التنفيذ كوجود خدمات البنية التحتية من خطوط الهاتف والكهرباء والماء والأملاك الخاصة، حيث يتطلب الأمر ترحيلها عن مسار المشروع، وفي هذه الحالات يتم التنسيق مع الجهات التابعة لها لترحيلها، وقد يكون المقاول المنفذ للمشروع هو من تسبب في التأخير لنقص المعدات أو العمالة، ففي هذه الحالة ينذر المقاول وإذا استمر التأخير في تنفيذ المشروع تطبق بحقه شروط العقد الموقع معه، ومنها سحب المشروع وتنفيذه على حسابه.

■ ما هي الجهود المبذولة في مجال صيانة الطرق والمحافظة عليها؟

تسعى وزارة النقل إلى المحافظة على شبكة الطرق في مختلف مناطق المملكة وسلامة مستخدميها من خلال عقود الصيانة العادية والوقائية لهذه الشبكة، وقد بلغ عدد هذه العقود ٨٠ عقداً، و٧ عقود لصيانة الأعمال الكهربائية وتشغيلها في جميع مناطق المملكة، ويبلغ ما يخصص لصيانة الطرق العادية في كل عام ١,٦ مليار ريالاً، إلى جانب أعمال الصيانة الوقائية التي خصص لها هذا العام مبلغ ٨٠٠ مليون ريالاً.

■ ما هي خطط وزارة النقل في خصخصة بعض قطاعاتها؟

إن شركات القطاع الخاص ومؤسساتها هي التي تضطلع بمهمة تصميم الطرق وتنفيذها وصيانتها تحت إشراف الوزارة ومتابعتها، ووزارة النقل تشجع هذا القطاع وتدعمه وتقدم له التسهيلات والتوجيهات المطلوبة لكي تعمل بشكل جيد ينعكس إيجاباً على هذا القطاع، وبالتالي على اقتصاد الوطن. أما في مجال النقل بمختلف أنشطته، فإن القطاع الخاص أيضاً هو من يقوم بإدارة هذه الأنشطة، وفق الأنظمة والتعليمات واللوائح التي تنظم عمل هذا القطاع ليؤدي دوره بشكل مناسب وتقديم خدماته للمستفيدين.

■ ما هي خطط وزارة النقل في التوسع بإنشاء خطوط سكك

حديدية بين المدن؟

يشهد قطاع الخطوط الحديدية مشاريع توسعية كبيرة تتمثل في تنفيذ عدد من المشاريع الرئيسة يبلغ مجموع أطوالها ٤٢٥٠ كيلومتراً، هي:

– مشروع قطار الحرمين، الذي يربط مكة المكرمة والمدينة المنورة وجدة بطول ٤٥٠ كيلومتراً. وقطع المشروع مراحل متقدمة في تنفيذ البنية الأساسية لمسار القطار والأعمال الإنشائية من جسور وعبارات وحمايات وغيرها، كما يجري العمل في تنفيذ محطات الركاب في مكة المكرمة والمدينة المنورة وجدة ومدينة الملك عبدالله بن عبدالعزيز الاقتصادية

• **المقاول الذي يتسبب في تأخير أي مشروع أو يتعثر في تنفيذه، يسحب منه وينفذ على حسابه**





## • الوزارة تنفق ١,٦ مليار ريالاً سنوياً

### لصيانة الطرق، إضافة إلى ٨٠٠ مليون ريالاً للصيانة الوقائية

مع أجهزة التنمية السياحية والآثار بالمناطق، تركيب لوحات إرشادية ضمن مشروع اللوحات الإرشادية للمواقع السياحية على الطرق السريعة. وهذه اللوحات مُيزت باللون البني كخلفية لها مع الكتابة عليها باللون الأبيض مع تضمين اللوحة شعار الهيئة العامة للسياحة والآثار عند تنفيذها للدلالة على المواقع السياحية المعتمدة من قبل مجلس إدارة الهيئة وإعطائها الطابع السياحي وتمييز تلك المواقع والوجهات عن المواقع العامة الأخرى.

■ ما أبرز معوقات تطور النقل العام داخل المدن في المملكة وماذا عملت الوزارة لإيجاد الحلول المناسبة ؟

أبرز معوقات تطور النقل العام داخل مدن المملكة هي القصور في تكامل التخطيط العمراني والتخطيط للنقل. وفي هذا المحور رأت الوزارة أن تتم متابعة دراسات النقل العام من قبل فرق يتكون أعضاؤها من ممثلي من الوزارة والجهات ذات العلاقة (الأمانات أو البلديات والمرور) في تلك المدن ل يتم التنسيق بينها حول الموضوع . وقرار مجلس الوزراء الأخير تضمن في فقرته الخامسة ما يلي ” على وزارة الداخلية (الإدارة العامة للمرور) ووزارة الشؤون البلدية والقروية ووزارة النقل، تعزيز التنسيق بينها بما يحقق التكامل بين التخطيط العمراني

البحر الأحمر، بميناء الملك عبدالعزيز بالدمام على ساحل الخليج العربي، عبر الشبكة الحالية القائمة بين الرياض والدمام، ويتم حالياً إجراء الدراسات والتصاميم الهندسية والفنية والمالية المطلوبة لهذا المشروع، ويتوقع، بإذن الله، أن يسهم هذا المشروع في نقل الحوايات للسوق المحلية وللأسواق الخليجية المجاورة، بالإضافة إلى نشاط نقل الركاب من المدن وإليها.

■ للنقل ارتباط وثيق بازدهار السياحة، فما هي أوجه التعاون بين وزارة النقل وهيئة السياحة ؟

يوجد تعاون وثيق بين الوزارة والهيئة العامة للسياحة والآثار، فقد وقعت اتفاقية بينهما لإيجاد الطرق المؤدية للمواقع السياحية في المملكة وتهيتها، إلى جانب التعاون بشكل فاعل لضمان تنفيذ توصيات الإستراتيجية العامة لتنمية قطاع السياحة وتطويره، وقد سبق أن قام فريق مشترك من الوزارة والهيئة بإعداد قائمة بالطرق التي تخدم المواقع السياحية في مختلف مناطق المملكة، التي على ضوءها أعدت خريطة رقمية للمواقع السياحية موضحة عليها شبكة الطرق الحالية والمستقبلية، إضافة إلى المواقع القابلة للتطوير السياحي ومواقع التراث والثقافة وشبكة الطرق الحالية وقائمة بأولويات الطرق المطلوبة حسب خطط الهيئة العليا للسياحة، كما أنهت وزارة النقل بالتعاون

## • نعاني تسرب الكفاءات، فالقطاع الخاص يغريهم بالرواتب والمميزات العالية

خدمات النقل العام تساعد على نجاح المشروع ؟

إن شوارع مدن المملكة في معظمها واسعة وهذا يسهل كثيراً تقديم خدمات النقل العام عليها . وإذا تطلب الأمر تطوير طريق ظهرت فيه معوقات أو تطلب الأمر تنفيذ النقل عليه من خلال بناء مسارات مرفوعة فوق الطريق أو أنفاق تحت الأرض، ففي هذه الحالة يتم تنفيذ المشروع، وهذا لا ينفي حقيقة وجود خدمات على هذه الطرق كخطوط الكهرباء والمياه وغيرها ويمثل تحدياً لتنفيذ هذه المشاريع في وقتها .

■ ما هي أبرز الجهود التي تقوم بها وزارة النقل في تنمية مواردها البشرية ؟  
تولي وزارة النقل اهتماماً خاصاً بتنمية كوادرها البشرية وتطويرها فنياً وإدارياً من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية المختلفة التي تنفذ داخل المملكة وخارجها، إلى جانب حضور المؤتمرات والندوات وورش العمل المتخصصة التي تنظمها الوزارة وتستقطب لها الخبراء والمختصين بهدف الاستفادة من خبراتهم وتجاربهم التي تطرح في مثل هذه المناسبات .

ولا ننسى بيئة العمل التي تعد من الأمور المهمة التي يجب الاعتناء بها، فقد قامت الوزارة بأعمال جيدة في هذا المجال تمثل في تحديث إداراتها ومكاتبها في مقر الوزارة الرئيس و بناء مقرات مناسبة لفروعها في مختلف مناطق المملكة، بعضها تم ألانتهاء منه وتأثيثه والأخراج تنفيذ، كما أمنت الأجهزة المختلفة لهذه المكاتب التي سهلت أداء عمل الموظفين .

■ تسرب الكفاءات من أكبر المشاكل التي تواجه كثيراً من القطاعات الحكومية، فهل تواجه وزارة النقل مثل هذه المشكلة ؟  
وزارة النقل من بين الجهات التي تواجه مشكلة تسرب بعض الكفاءات التي بدورها تبحث عن الأفضل، وكما هو معروف لدى الجميع فإن القطاع الخاص يجذب الكفاءات المتميزة سواءً من المهندسين أو الفنيين أو المتخصصين في تقنية المعلومات، من خلال تقديم العروض المغرية والميزات الجاذبة، التي تفوق ما تقدمه الأجهزة الحكومية .

وتخطيط النقل واتخاذ الإجراءات التنفيذية اللازمة لذلك“، كما تناول القرار في فقرته الثالثة تمويل إنشاء وتشغيل وصيانة منظومات النقل العام في المدن وأن تتكفل بها الدولة . وموضوع التمويل يعد من أهم المعوقات التي تواجه النقل العام على مستوى العالم، بسبب الفجوة بين تكاليف الإنشاء والتشغيل وبين إيراداته التي تراعي ظروف المعيشة لكافة فئات المجتمع، لكن التمويل لم يعد عائقاً للمملكة بعد قرار مجلس الوزراء المشار إليه، حيث يحظى النقل العام بدعم خادم الحرمين الشريفين ومتابعته، حفظه الله .

■ النقل العام داخل المدن يمثل أحد الحلول لمشكلة الازدحام المروري، ما هي خطط الوزارة في هذا الشأن ؟  
لاشك، أن النقل العام يعد أحد حلول مشاكل الازدحام داخل المدن، لذلك بدأت الوزارة منذ سنوات بإعداد خطة لأنظمة النقل العام في عدد من المدن بدءاً من الأكثر كثافة سكانياً، وازدحاماً وتتألف تلك الخطة من عدة مراحل :

المرحلة الأولى: تتولى الوزارة إعداد المخطط الشامل للنقل العام في كل مدينة من مدن المملكة الرئيسة، ويتم ذلك من خلال التنسيق مع إمارات المناطق وأماناتها والجهات ذات العلاقة، وفي هذا الإطار تم إنجاز مخطط شامل للنقل العام في: المدينة المنورة والرياض وجدة والدمام والطائف وبريدة و جازان، ويجري العمل على إعداد المخطط في حاضرتي أبها والنفوذ ومدينة حائل .

المرحلة الثانية: تتمثل في تصميم نظام النقل العام، وهو ما يتم التوصل إليه في دراسة المخططات الشاملة .

المرحلة الثالثة : إعداد وثيقة المنافسة التي يتم على ضوئها طرح مشروع تقديم خدمات النقل العام للمنافسة العامة ومن ثم الترسية .

المرحلة الرابعة : التشغيل لنظام النقل العام ومراقبة أدائه .

■ ما مدى الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في مجال النقل العام ؟

من المهم جداً الاستفادة من التجارب الدولية وخبراتها، وهذا ما تم ولله الحمد، في إعداد الدراسات المستقبلية والخطة للنقل العام، حيث زار مختصون من الوزارة العديد من المدن العالمية للاطلاع عن كُتب على منظومات النقل العام وشبكاتها والالتقاء بالمسؤولين، وحضور عدد من الندوات والمؤتمرات والمشاركة في دورات تدريبية متخصصة أقيمت في هذا المجال، و دعوة بعض المكاتب الاستشارية العالمية للمشاركة في إعداد الدراسات التي أشرت إليها في الإجابات السابقة .

■ ما مدى وجود تنسيق بين الجهات ذات العلاقة عند تخطيط المدن، لتقديم خدمة النقل العام ؟

التنسيق موجود بين مختلف الجهات ذات العلاقة، ومشروع مدينة الرياض هو حصلة التنسيق المستمر بين الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض (المطورة للمشروع) والوزارة والأمانة والمرور، كما أن الدراسات التي أجرتها الوزارة عن النقل العام تمت بمشاركة هذه الجهات .

■ هل ترون أن البنية التحتية في المدن التي سوف تقدم فيها





### • مشاريع سكك حديدية عملاقة تربط مناطق المملكة بطول ٤٣٥٠ كيلو متراً

العاملة في المجال نفسه .  
نظام مستخلصات مشاريع تشغيل الطرق  
وصيانتها ونظافتها .  
نظام ” إيمود ” وهو نظام خاص للمستخدمين  
من معالجة المعلومات الخاصة واستعراضها  
بتصاميم الخلطات الأسفلتية ونتائج اختبارات

المواد المستخدمة في تنفيذ مشاريع لطرق .  
الاستعلام عن المخالفات الخاصة بأنشطة النقل البري والنقل البحري .  
الاستعلام عن المعاملات الخاصة بالمواطنين والمقيمين، ومكان تواجد  
الإجراءات التي تمت عليها ونوعيتها، بالإضافة إلى المعلومات العامة  
المتعلقة بالوزارة وأنشطتها والخدمات التي تقدمها . وتقوم الوزارة  
حالياً ضمن خطتها بتحسين الخدمات المقدمة وبناء خدمات إلكترونية  
جديدة .

### ■ ما هي أبرز منجزات الوزارة في مجال التعاملات الإلكترونية؟

#### • التحول إلى التعاملات الإلكترونية في وزارة النقل وصل إلى ٩٥,٠٦ ٪

أولت الوزارة هذا الجانب اهتماماً كبيراً  
ودعمته مادياً وفنياً وبشرياً استطاعت  
تحقيق نسبة متقدمة من مرحلة البناء لدى  
التحول إلى التعاملات الإلكترونية الحكومية  
بلغت نسبتها ٩٥,٠٦ ٪ وفقاً لتقرير برنامج التعاملات الإلكترونية  
الحكومية ”يسر“ الذي أعده البرنامج بالتعاون مع جامعة الملك فهد  
للبحرول والمعادن . ونتيجة لوجود البنية التحتية في الوزارة وتحقيقها  
معايير مرحلة البناء، قامت بتحسين البيئة التقنية والمعلوماتية لديها  
وأصبحت مؤهلة لتقديم الخدمات الإلكترونية للمستخدمين عبر  
موقعها الإلكتروني، ومن أبرز إنجازات الوزارة في هذا المجال:  
خدمات أنشطة النقل البري - إصدار التراخيص وتجديدها للمنشآت  
العاملة والأفراد الحاصلين على بطاقات تشغيل المركبات الفردية



## ٣٦٠٩٢ فرصة تدريبية يوفرها المعهد لمرشحي الأجهزة الحكومية في الفصل الدراسي الأول

# د. صلاح المعيوف: المعهد طور إجراءات الترشيح والقبول بما يحقق تناسب الفرص بين الأجهزة الحكومية

تقرير : نايف الحسين

**يدرّب** معهد الإدارة العامة خلال الفصل الأول من العام التدريبي الجديد ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، في مركزه الرئيس بالرياض وفرعيه بجدة والدمام والفرع النسائي بالرياض ٣٦٠٩٢ موظفاً وموظفة، يلتحقون بـ ١٥٠٤ برنامجاً تدريبياً، لتلبية الاحتياجات التدريبية لموظفي الجهاز الحكومي، ورفع كفاءتهم الإنتاجية، عن طريق تزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية الإيجابية، التي تؤدي إلى تطوير العمل الإداري. وتتراوح مدة تنفيذ كل برنامج بين يومين إلى خمسة أيام.



د. صلاح المعيوف

وأوضح سعادة نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشؤون التدريب الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف، أن الفرص التدريبية المتاحة بالمركز الرئيسي بالرياض بلغت ١٩،٤١٤ فرصة تدريبية، وفي فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة بجدة ٧،٥٨٠ فرصة تدريبية، وفي فرع المعهد بالمنطقة الشرقية بالدمام ٥،٥٣٣ فرصة تدريبية، في حين بلغ عدد الفرص التدريبية في فرع المعهد النسائي بالرياض ٣،٥٦٥. وأفاد سعادته، أنه تنفيذاً لتوصيات لقاء مسؤولي التدريب الذي عقد في ١٦/١١/١٤٣١هـ، فقد طور المعهد إجراءات الترشيح والقبول في البرامج التدريبية الموجهة لموظفي الأجهزة الحكومية، بتحديد أعداد المقبولين وفق معايير تأخذ في الاعتبار عدد الترشيحات لكل جهاز حكومي ونسبتها إلى مجموع الترشيحات لكافة الأجهزة الحكومية، وكذلك عدد البرامج وأيام التدريب التي حصل عليها كل مرشح، والأخذ في الاعتبار الطاقة الاستيعابية للمعهد. بلغ عدد البرامج التي سينفذها المعهد خلال الفصل الدراسي الأول من هذا العام ١٤٣٣/١٤٣٤هـ - غير البرامج المكررة - ٢٢٩

- قطاع إدارة المواد: ١٢ برنامجاً تدريبياً، هي: إرجاع المواد، التفاوض مع الموردين، الضمانات البنكية، تجهيز المستودعات وترتيبها، جرد المواد، صرف المواد، متابعة أوامر التوريد، استلام المواد، الرقابة على المواد، الشراء المباشر، المنافسة العامة، تخطيط عمليات الشراء.

- قطاع الإحصاء: ٧ برامج تدريبية، هي: إعداد التقارير الإحصائية، الأساليب الإحصائية في الدراسات الميدانية، تحليل السلاسل الزمنية، تحليل العلاقة بين المتغيرات، تصميم الاستبانة، تصميم المسوح الإحصائية، الأرقام القياسية.

- قطاع الإدارة الصحية: ١٢ برنامجاً تدريبياً، هي:

إدارة التوثيق التمريضي، إدارة برامج الضمان الصحي التعاوني في المرافق الصحية، إعداد البحوث الصحية، إعداد سياسات العمل

برنامجاً تدريبياً، تم تصميمها بعد دراسات بالتعاون مع الأجهزة الحكومية بما يحقق معرفة حاجة التدريب الفعلية لتلك الأجهزة، وهي موزعة على ١٤ قطاعاً تدريبياً، على النحو التالي:



## تم تصميم البرامج بما يحقق الحاجة الفعلية للتدريب

- قطاع الإدارة الهندسية: ١٨ برنامجاً تدريبياً، هي:

إدارة أعمال الصيانة، إدارة تصميم المشاريع الإنشائية، إعداد مخططات التنمية للمناطق، أعمال طرح وترسية المشاريع الإنشائية، الإشراف المركزي على تنفيذ المشاريع، الإشراف الميداني على تنفيذ المشاريع، التخطيط الحضري، الرسم الهندسي بمساعدة الحاسب الآلي المتقدم، إعداد التقارير الهندسية، إعداد المخططات الهيكلية للمدن، الإشراف على عقود الصيانة، الرسم الهندسي باستخدام الأوتوكاد، برمجة أعمال الصيانة باستخدام (Maximo)، برمجة المشاريع الهندسية، برمجة المشاريع الهندسية باستخدام (MS Project)، تطبيق مؤشرات الأداء في إدارة الصيانة، تقدير تكاليف المشاريع الهندسية، الهندسة القيمة.

الإبداع الإداري، التخطيط التنفيذي، التفويض، التنسيق الإداري، القيادة الإدارية، المتابعة الإدارية، إدارة التغيير التنظيمي، إعداد الهياكل والأدلة التنظيمية، الإشراف الإداري، تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، توزيع العمل، مهارات التفاوض.

- قطاع الإدارة المكتبية: ١٠ برامج تدريبية، هي:

إدارة الاجتماعات، أعمال السكرتارية، الاتصالات الإدارية، الأرشفة الإلكترونية، السكرتارية الإلكترونية، أمن المعلومات والوثائق السرية وطرق المحافظة عليها، تحرير الرسائل باستخدام الحاسب الآلي، معالجة النصوص، إدارة الوقت، إعداد التقارير.

والإجراءات في المرافق الصحية، الأعمال الإجرائية في السجلات الصحية، الأعمال الإجرائية في السجلات الطبية، التخطيط في المرافق الصحية، تطبيقات الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات والمراكز العلاجية، إدارة برامج التثقيف الصحي، تقييم البرامج والخدمات الصحية، مراجعة استخدام الخدمات الصحية، تحديد الاحتياجات للخدمات الصحية في التجمعات السكانية.

- قطاع الإدارة العامة: ١٩ برنامجاً تدريبياً: إدارة الجودة الكلية، إدارة الفعاليات، الإدارة المحلية، تطوير الإجراءات والنماذج الإدارية، تطوير خدمات المستفيدين، مهارات بناء فرق العمل، إعادة هندسة العمليات الإدارية،



تطبيقات النوافذ بلغة (C#)، برمجة تطبيقات النوافذ بلغة (Visual Basic)، برمجة قاعدة البيانات (MS Access)، برمجة قواعد البيانات باستخدام (ADO.NET)، تصميم التقارير في بيئة فيجوال بيسك، تصميم النماذج في بيئة أوراكل، تطوير صفحات الإنترنت بلغة (XH - ML)، تطوير صفحات الويب باستخدام (Java Script)، شبكات النطاق المحلي اللاسلكية، لغة الاستفسار الإجرائية (PL/SQL) في بيئة أوراكل، لغة الاستفسار البنائية (SQL)، هندسة البرمجيات.

- قطاع السلوك التنظيمي: ١٠ برامج تدريبية، هي:

إدارة النزاع في بيئة العمل، الانتماء الوظيفي والولاء، بناء ثقافة تنظيمية فعالة، تنمية مهارات التعامل مع النزلاء، سلوكيات الوظيفة العامة، مهارات التعامل مع الرؤساء، مهارات

إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية للسوق، - قطاع الحاسب الآلي: ٢٨ برنامجاً تدريبياً، هي:

اختبار البرمجيات، إدارة الجدران النارية، إدارة خادم البريد (Exchange Server)، أساسيات قواعد البيانات، أساسيات نظام التشغيل (UNIX)، استخدام لغة (XML) في تطوير تطبيقات الإنترنت، بناء تطبيقات الويب باستخدام تقنية (JDeveloperADF)، إدارة نمذجة النظم باستخدام لغة (UML)، إدارة مشاريع البرمجيات، إدارة نظام التشغيل (Windows) محطة العمل، إدارة نظام الخادم في بيئة ويندوز وصيانتته، أساسيات أمن المعلومات، أساسيات شبكات الحاسب الآلي، برمجة التطبيقات بلغة (Java)، برمجة تطبيقات الإنترنت (ASP.NET)، برمجة تطبيقات الإنترنت بلغة (JAVA)، برمجة

- قطاع الاقتصاد والميزانية: ٢٠ برنامجاً تدريبياً، هي:

اتفاقيات التجارة الدولية، إدارة الإيرادات والنفقات العامة، إدارة الميزانية، إعداد الخطط الخمسية، إعداد الدراسات الاقتصادية والتقارير باستخدام الحاسب، إعداد الميزانية العامة، التعريف الجمركية وفقاً للنظام المنسق، القواعد التفسيرية للتعريف الجمركية، القيمة للأغراض الجمركية، تحليل اقتصاديات التجارة الخارجية، تحليل السياسات المالية والنقدية، تحليل مشكلات الميزانية ومعالجتها، تدقيق إيرادات مصلحة الجمارك، نظام الجمارك الموحد لدول مجلس التعاون، إعداد دراسات الجدوى الفنية للمشاريع، تحليل اقتصاديات الاستثمار، تقييم دراسات الجدوى للمشاريع، إعداد دراسات الجدوى المالية للمشاريع،



## بلغ عدد البرامج من غير المكررة ٢٢٩ برنامجاً موزعة على ١٤ قطاعاً تدريبياً

الملكية الفكرية، منازعات التأديب، إعداد العقود وصياغتها، التحقيق الإداري، منازعات العقود الإدارية.

- قطاع المحاسبة: ١٤ برنامجاً تدريبياً، هي: الحسابات الختامية الحكومية، القيود المحاسبية الحكومية، المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية، المراجعة باستخدام النظم الآلية، تدقيق المستندات المالية الحكومية، مبادئ المحاسبة المالية، محاسبة الزكاة والضريبة، استخدام الحاسب الآلي في المحاسبة الحكومية، أصول المحاسبة الحكومية، الإشراف المالي الحكومي، مباشرة الأموال العامة، نظم الرقابة الداخلية، التقارير المالية الحكومية، المحاسبة الحكومية في الفروع.

- قطاع المكتبات والمعلومات: ١٥ برنامجاً تدريبياً، هي:

الاختيار والتزويد لأوعية المعلومات، الكشف والاستخلاص، الفهرسة الموضوعية وبناء قوائم رؤوس الموضوعات، الوصف الببلوجرافي لمصادر المعلومات، بناء المكتبات الرقمية، نظام الأفق للمكتبات، إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، استخدام الإنترنت لأغراض المكتبات ومراكز المعلومات، الاسترجاع الآلي للمعلومات، الإعارة، الببلوجرافيا، البحث عن المعلومات في المراجع المطبوعة، تصنيف ديوي العشري، خدمات المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات، خدمات المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات.

- قطاع الموارد البشرية: ١٦ برنامجاً تدريبياً، هي:

إعداد الوصف الوظيفي، إعداد خطة التدريب، الحقوق والمزايا المالية للموظف، تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط المسار الوظيفي، تصميم البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية، استخدام أدلة التصنيف، الإجازات، الاستقطاب والاختيار، الترقيات، إنهاء الخدمة، تخطيط القوى العاملة، تقييم الأداء الوظيفي، تقييم أثر التدريب، مهارات التدريب. ●



الجنائي، التحقيق في المخالفات العمالية، الجرائم الاقتصادية، المنازعات القانونية للموظف في الوظيفة العامة، تسوية الخلافات العمالية، تفتيش العمل والصحة والسلامة المهنية، جرائم البيئة، جرائم الحاسب الآلي، جرائم المخدرات، جرائم الوظيفة العامة، حماية الملكية العقارية للدولة، غسيل الأموال، كتاب الضبط، منازعات الأوراق التجارية، منازعات الحقوق الوظيفية، منازعات المسؤولية الإدارية، نظام العمل والعمال، إجراءات التقاضي أمام ديوان المظالم، إجراءات المحاكمة الجزائية، أعمال الاستدلال، الأعمال التجارية، التحليل القانوني للقرارات الإدارية، الجوانب القانونية في نظام الخدمة المدنية، الجوانب القانونية لحماية المستهلك، المرافعات أمام الجهات الشرعية، تنفيذ الأحكام المدنية، حماية

التعامل مع المرؤوسين، مهارات التعامل مع ضغوط العمل، المراجعين، مهارات التعامل مع ضغوط العمل، الاتصال الإداري.

- قطاع العلاقات العامة والإعلام: ١٣ برنامجاً تدريبياً، هي:

إعداد الحوارات الإعلامية، إعداد المطبوعات الإعلامية، الاتصال الفعال في العلاقات العامة، الإعلام الإلكتروني، الإلقاء الفعال، التعامل مع وسائل الإعلام بفعالية، جمع الأخبار وتحريرها، دراسات تحليل المحتوى، إعداد الحملات الإعلامية، التقارير الإخبارية، أنظمة العمل الإعلامي، كتابة النصوص الإذاعية والتلفازية، المراسم في العلاقات العامة.

- قطاع القانون: ٣٥ برنامجاً تدريبياً، هي: إعداد الدراسات والاستشارات القانونية، الإثبات الجنائي، الإدعاء العام، التحقيق



# مغريات وحوافز القطاع الخاص تجذب الكفاءات الحكومية

إعداد - شقران الرشيد

## ظاهرة مزعجة

في البدء يؤكد د. عبد العزيز الخضير أن القطاع الحكومي أصبح غير جاذب للكفاءات بل أنه أصبح طاردا لها. واصفا ابتعاد الكفاءات والقيادات عن العمل الحكومي بالظاهرة المزعجة. ويقول د. الخضير: "إذا استمر الوضع على ما هو عليه، فسنجد أن القطاع الحكومي مجرد مجموعة من العاملين غير المنتجين". مضيفاً أن المتأمل لأنظمة الخدمة المدنية، وضعف حوافزها، وعدم قدرتها على مواكبة التغيرات المحلية والإقليمية والعالمية، يعي خطورة هذه المرحلة، وأهمية تقويمها". ويطالب د. الخضير بتقديم الحلول والمقترحات

**يعد** تسرب الكفاءات الحكومية والقيادات الإدارية المتميزة إلى القطاع الخاص، أحد المعضلات التي تواجه القطاع الحكومي، وتضعف قدرته على التطور ومواكبة المتغيرات الإدارية الحديثة.. فما هي أسباب ذلك؟ هل هو البحث عن المميزات المالية والمغريات والحوافز التي يقدمها القطاع الخاص، ولا يستطيع نظام الخدمة المدنية توفيرها لهم؟ أم لوجود بيئة عمل حكومية رتيبة تحد كثيراً من طموحات موظفيها الأكفاء ورغباتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية؟ تساؤلات نحاول الإجابة عنها من خلال الآراء التالية.



وزير الخدمة المدنية د. البراك:

تسرب الكفاءات الحكومية

إلى القطاع الخاص ظاهرة صحية



**اعتبر** معالي وزير الخدمة المدنية، رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة الدكتور عبد الرحمن البراك- في مقابلة نشرتها مجلة التنمية الإدارية في عددها رقم ٩٦ الذي صدر مؤخراً- انتقال الكفاءات من القطاع العام إلى الخاص "ظاهرة صحية" موجودة في مختلف دول العالم. وأضاف: "تحرك المواطن أو المواطنة من عمل إلى آخر أو من جهة إلى أخرى أو من قطاع إلى آخر، لا يعد بالضرورة تسرباً، لأنه في الغالب لاعتبارات شخصية، وانتقال بعض

الكفاءات من القطاع العام إلى الخاص ظاهرة صحية وموجودة في مختلف دول العالم، فالقطاعان يخدمان الوطن، وانتقال موظف يعمل بالقطاع العام إلى القطاع الخاص، لا يتم إلا لحاجة لدى القطاع الخاص، وسد هذه الحاجة بمواطن مؤهل خير من استقدام كفاءة من خارج البلاد". وزاد: "التسرب للقطاع الخاص لا يعد السبيل الوحيد لفقد الكفاءات، فهناك أسباب عدة لترك العمل، منها الاستقالة لأسباب يقدرها طالبها أو الإحالة على التقاعد وغير ذلك، مما يؤكد مسؤولية الجهة في تهيئة الكفاءات البديلة، كنهج مستمر، مما لا يتعرض معه الجهاز الذي يفقد بعض كفاءاته إلى تراجع في مستوى الأداء".



**أ. يوسف الكويليت:**

السباق على جلب

الكفاءات صار جزءاً من

إستراتيجيات الدول

المتقدمة

بشدة في سوق العمل، ومع ذلك، لا تقدم لهم حوافز مغرية في القطاع الحكومي. ويقول أ. الكويليت: "لعل النزيف الذي حدث من الإدارة الحكومية في هجرة هذه الأدمغة إلى القطاع الخاص يعد وضعاً مغللاً في توزيع أصحاب هذه القدرات، لكن ما حدث الآن أن الهجرة وصلت لأساتذة الجامعات، والأطباء والمهندسين، والخبرات الإدارية، بل إن بعضها تجاوز محيطنا الجغرافي إلى دول الخليج المجاورة وأصبحت أمراً محيراً إذا اعتبرنا سوقنا هي الأكبر لاستيعاب هذه الكفاءات". ويتابع موضحاً أن العلة لا تحتاج إلى منجمين

المشاركون في القضية:

■ د. عبد العزيز بن عبد الله الخضير،

وكيل إمارة منطقة مكة المكرمة.

■ أ. يوسف بن عبد الله الكويليت،

نائب رئيس تحرير صحيفة الرياض، والكاتب المعروف.

■ د. عبد الوهاب بن سعيد القحطاني، أستاذ الإدارة

الإستراتيجية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن بالظهران.

■ أ. محمد بن علي المشعوف، عضو هيئة التدريب

بمعهد الإدارة العامة، المشرف على مكتب مدير عام معهد الإدارة العامة.



**د. عبد العزيز**

**الخضير: إذا استمر**

**الوضع.. فسند**

**أن القطاع الحكومي**

**مجرد مجموعة من**

**العاملين غير المنتجين**

التي تجعل نظام العمل الحكومي نظاماً حديثاً ومتطوراً، يواكب التطورات التنموية والإدارية التي تعيشها المملكة في أغلبية قطاعاتها. ويضيف إن عدم وجود الحوافز المشجعة لتلك الكفاءات، يجعلها تبحث عن الأفضل، وفي مقدمتها الحافز المالي، والدورات التدريبية المتقدمة في المراكز العالمية، وقبل هذا وذاك البرامج المؤهلة للكفاءات، سواء من الاستقطاب أو التأهيل

أو التدريب، ثم المحافظة على تلك الكفاءات. لافتاً إلى أن القطاع الأكاديمي كان يعد الرئة التي يحاول القطاع الحكومي التنفس من خلالها، بالاستعانة بالكفاءات الأكاديمية للعمل في القطاع الحكومي، أو تقديم الاستشارات الفردية، وفق نظام الإعارة أو عدم التفرغ، إلا أن هذه الرئة لم تجعل القطاع الحكومي قادراً على الاستعانة بها. مرجعاً أسباب عزوف الأكاديميين عن العمل الحكومي إلى التغير الذي حدث في مكافآت أعضاء هيئة التدريس وامتيازاتهم، حيث تضاعفت خلال الفترة البسيطة الماضية أكثر من ١٠٠٪ وبهذا أصبح القطاع الحكومي غير مغر للقطاع الأكاديمي.

ويقترح د. الخضير إيجاد نظام إداري ومالي لاستقطاب الكفاءات يستثمر قدراتهم وإمكاناتهم لخدمة المؤسسات الحكومية القائمة على إدارة التنمية.

**نزيف الإدارة الحكومية**

من جانبه، يتساءل أ. يوسف الكويليت عن أسباب هذه المشكلة، وسبل علاجها، مؤكداً أن هناك الكثير من الجدل يثار حولها، لاسيما في ضعف الحوافز الوظيفية المقدمة من القطاع الحكومي لأصحاب الاختصاصات النادرة والعلمية. فالمهندس والطبيب، وحتى المختصين في المختبرات والمعامل، ورجال الإدارة، والمحاسبين وغيرهم مطلوبين



أو الأنظمة تتقف عائقاً، بحيث لا يمكن تغيير الكوادر الوظيفية التي بعضها يعيش مراحل شيخوخته الأخيرة، فإن الخسارة تظل أكبر مما يتصوره واضع تلك الأنظمة. ويقول الكويليت: "من غير الموضوعي أن يتساوى راتب حامل شهادة العلوم النظرية، والفائض تعدادها عن الحاجة، براتب أخصائي تغذية أو زراعة، أو طب بيطري، فما بالك بأصحاب الشهادات العليا من الأكاديميين أو العاملين

إذا ما عرفنا أن الأجر الذي تمنحه الإمارات أو قطر، يتضاعف عن الراتب الوظيفي بالدولة والقطاع الخاص لدينا، وهذا الخلل لو جاء نتيجة وفرة هذه العمالة الفائضة عن الحاجة، لبررنا ذلك بالقبول، ولو أن عجزاً مالياً فرض تلك الهجرة لقلنا أيضاً إن البحث عن الفرص مبدأ عالمي وإنساني، لكن أن نكون متساوين من حيث الإمكانيات المادية، والحاجة لهذه الكفاءات، لكن النظام،

## في دراسة حديثة: ظاهرة تسرب الأطباء من المستشفيات الحكومية إلى الخاصة تربك القطاع الصحي

**أكدت** دراسة ميدانية للباحثة الأستاذة مضاوي السالم من جامعة الملك عبد العزيز بجدة، بعنوان "واقع الأطباء والاستشاريين في المستشفيات الحكومية"، أن وزارة الصحة في المملكة تعاني حالياً من تسرب الأطباء من المستشفيات الحكومية إلى الخاصة. وأن الجهات المعنية في الوزارة لابد أن تواكب تغيير بعض اللوائح والأنظمة وإعادة النظر في سلم الحوافز والمزايا الخاصة بطواقمها الطبية الاستشارية لاحتواء أطباء وكوادر المستشفيات والمراكز الحكومية. وكشفت الدراسة أن تسرب الأطباء السعوديين من القطاع الحكومي أثر في تناقص أعدادهم لاسيما في المحافظات والمدن الصغيرة، مما أربك أداء القطاع الصحي بشكل عام. ●

تقرير وزارة الخدمة المدنية:

**١٢ ألف موظف وموظفة**

**تسربوا من الوظائف**

**الحكومية في عام ٢٠١٠م**

**ذكر** تقرير صادر عن وزارة الخدمة المدنية أن قرابة ١٢ ألف موظف وموظفة تسربوا من الوظائف الحكومية خلال عام ٢٠١٠م فقط. وأكد التقرير أن معظم المتسربين، خرجوا إما بالاستقالة أو التقاعد المبكر، ومعظمهم من المعلمين والمعلمات. وكشف التقرير أن عدد الموظفين المتسربين يعادل ١,٥٪ من إجمالي موظفي الدولة البالغ عددهم حوالي ٨٢٨٢١١ موظفاً وموظفة في شتى التخصصات والمجالات الوظيفية الحكومية. ●

**الرئيس التنفيذي للشركة**

**السعودية للكهرباء:**

**تسرب الموظفين من**

**الشركة أمر طبيعي، بل**

**مكسب للاقتصاد الوطني**

**ذكر** الرئيس التنفيذي للشركة السعودية للكهرباء المهندس علي البراك، للصفحة الاقتصادية في صحيفة الجزيرة العدد رقم ١٤٠٢٥ بتاريخ ٣-٢-٢٠١١م، أن تسرب الموظفين من الشركة أمر طبيعي، واعتادت شركة الكهرباء طوال مسيرتها أن تكون مصدراً لكثير من القطاعات الاقتصادية، وقال: "نحن في الشركة نعتبر السعودى الذي ينتقل إلى قطاع آخر مكسباً للاقتصاد، مع تمنياتنا ألا يترك موظفونا الشركة، لكن من يجد فرصة أفضل في مكان آخر، فنتمنى له التوفيق، فالشركة لديها من الموارد البشرية ما تعوض به الشباب الذين ينتقلون إلى العمل في قطاعات ومؤسسات أخرى". وأضاف: "نعتز أن لدينا كثيراً من القياديين اليوم في قطاعات كثيرة هم من خريجي شركة الكهرباء". ●

عقده يعطيه أضعاف راتب السعودي، إلى جانب مخصصات العلاج والسيارة وامتيازات أخرى.

ويطالب الكوئيليت بمعالجة هذه الأسباب، لأنها إذا ما استمرت ولم تُعالج بموضوعية ومنطق، فسوف نخسر الكثير من القوى النادرة، وتلك قضية لا بد من حسمها سريعاً.

#### الإغراءات المالية والوظيفية

أما أ. محمد المشعوف فيرى أن هناك عدة عوامل تتعلق بالإغراءات المالية والوظيفية التي تقدم للكفاءات الحكومية من القطاع الخاص، والتي تفوق ما يحصلون عليه في وظائفهم الحكومية. مؤكداً أن طبيعة المهمات والوظائف التي يمارسونها في القطاع الخاص تتوافق مع تخصصهم وتدريبهم، في حين قد يمارسون مهمات في القطاع الحكومي لا تتوافق مع رغباتهم بل تكون في أحيان كثيرة بعيدة كل البعد عما تخصصوا فيه. ويتابع أ. المشعوف: «توفير الحوافز والترقيات في القطاع الخاص يلبي طموحات الموظف، فالمعيار هو الإنجاز وارتفاع مستوى الأداء الذي سينعكس على رفع مساره الوظيفي». ويؤكد المشعوف

أن بيئة العمل في القطاع الحكومي تلعب دوراً سلبياً في تسرب العديد من الكفاءات بسبب رتابتها في حين أن في القطاع الخاص بيئة متحركة ومتغيرة ومتطورة، وسمتها التحدي المستمر لقدرات الموظف، ومهاراته، إلا أنها تعوض ذلك بمنحه مزايا مالية وإدارية.

ولا يمكن، حسب أ. المشعوف، تجاوز أهمية الأساليب الإدارية المتبعة، ففي القطاع الخاص يبرز أسلوب الإدارة بالأهداف التي

في البتروكيماويات والبنوك ومختبرات الجودة وغيرهم حين تتساوى أجورهم مع حاملي شهادات في تحقيق كتاب تراثي يتعلق بشاعر، أو جغرافيا، وغيرهما". ويؤكد أن السباق على جلب أو خطف الكفاءات صار جزءاً من استراتيجيات الدول المتقدمة حين تقسح المجال لتلك الكفاءات فتفتح لها آفاق المعرفة ومراكز الأبحاث والرواتب المجزية وحتى التأمين على الحياة، في حين أن هذه الظاهرة تتكرر معنا بشكل معاكس- على حد وصف الكوئيليت، والمؤلم أكثر أننا نرى في المستشفيات والجامعات، وحتى بعض الإدارات في القطاع الحكومي أن الأجنبي، حتى لو تساوى بالمؤهل والكفاءة مع المواطن فإن



**أ. محمد المشعوف:**

**رتابة بيئة العمل**

**الحكومي تسهم في**

**انتقال العديد من**

**الكفاءات**





### د. عبد الوهاب القحطاني: بيئة العمل الإيجابية قادرة على استقطاب الكفاءات البشرية وتطويرها للأفضل

في الغالب بالمحفزات والعلاوات والمميزات الوظيفية التي تجعل الموظف أكثر عطاءً وإنتاجية وإخلاصاً في العمل. ويشير د. القحطاني إلى أنه من بين موظفي القطاع العام، تجد متميزين يعملون بجدارة وإبداع، لكن للأسف الشديد، يتساوون مع موظفين آخرين يعملون بشكل نمطي غير متميز، وأحياناً يتهربون من أداء مهامهم الوظيفية.. وهذه قمة الإحباط وعدم العدل. ●

السياسات واللوائح التي لا تساعد المبدعين على إبراز إبداعاتهم، مما أدى لتساع الهوة بين الموظف ومديره، من حيث الاتصال والعلاقات والتحفيز والتشجيع. مشيراً إلى أن تطوير بيئة العمل الحكومي يتحقق من خلال تشجيع الإدارة العليا على مشاركة الموظفين في الرأي، وهي بداية إبداعاتهم. ويؤكد د. القحطاني أن بيئة العمل الإيجابية (الحكومية أو الخاصة) قادرة على استقطاب الكفاءات البشرية وتطويرها للأفضل؛ إن وجدت الخطط الإستراتيجية الناجحة للإدارة في هذه البيئة، لكن التسرب الوظيفي من العمل الحكومي، بدا واضحاً، واتجهت بوصلة الأفضلية نحو القطاع الخاص الذي يراه العديد من الموظفين بيئة مناسبة مهياة

تدفع لمزيد من التحدي والإبداع والعطاء، وفي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وبالتالي يجد الموظف المقابل المالي والمعنوي المجزي إضافة إلى إمكانية التدريب والابتعاث. في حين أن أسلوب الإدارات الحكومية بيروقراطي، سمته جمود اللوائح والأنظمة التي تعيق في أحيان كثيرة الإنجاز، وقد تعطله وتحبط الموظفين. ويضيف المشعوف، إن القيادات الإدارية العليا تلعب أيضاً دوراً مهماً في بيئة العمل، واستقرار العاملين وتنمية علاقاتهم، وإتاحة الفرصة للكفاءات لتبقى عن طريق خلق صف ثاني، وهذا الأمر متاح وواضح في مسارات عمل القطاع الخاص.

### جمود السياسات واللوائح

ويشير د. عبد الوهاب القحطاني إلى أن الإبداع يكاد يكون مفقوداً في بيئة العمل بالقطاع العام، مرجعاً ذلك إلى جمود



# التفكير الإحصائي وأهميته

د. سعد بن سعيد  
القحطاني\*

لعلي

أبدأ مقالتي هذا بمقولة شهيرة للمفكر البريطاني ويلز (H. G. Wells) في عام ١٩٠٣م حيث قال " قريباً سيصبح التفكير الإحصائي Statistical Thinking ضرورياً لكل مواطن كضرورة القراءة والكتابة". وبالفعل نلاحظ أن الواقع يثبت صحة هذا الرأي فلو نظرنا إلى حياتنا اليومية بكل مجالاتها المختلفة العلمية والعملية كالإحصائية، الإدارية، الاجتماعية، والصحية... الخ لا تخلو جميعها من الحاجة إلى توظيف الأساليب الإحصائية المختلفة بشقيها الوصفي والاستدلالي في التعامل مع البيانات كل في مجاله للوصول إلى معلومات واستنتاجات علمية مفيدة تساعد في فهم وتفسير الظواهر والتنبؤ بها واتخاذ قرارات حكيمة و مناسبة.

منذ الحرب العالمية الثانية بدأ الاهتمام يتزايد وبشكل ملحوظ وسريع بالإحصاء وأساليبه المختلفة ويقدم لنا يوماً بعد يوم كل ما هو جديد من نظريات وقوانين وأساليب وطرق مختلفة بهدف تطوير العمل الإحصائي للاستفادة القصوى من البيانات الخام والمتغيرات المتاحة في شتى المجالات على نحو يساعد ويساهم في استقرار المستقبل والتنبؤ به بدرجة عالية من الدقة.

وإدراكاً لهذا كله فقد اهتمت العديد من الدول وفي مقدمتها الصناعية منها بالعلم والعمل الإحصائي، وسأذكر على سبيل المثال لا الحصر بعضاً من تلك الدول التي اهتمت عملياً بالتفكير الإحصائي وعملت على غرسه في أجيالها منذ سن مبكرة.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية تم تشكيل المجلس الوطني لمعلمي الرياضيات وجمعية الإحصائيين الأمريكية في عام ١٩٦٨م لتوعية المجتمع بالإسهامات التي يقدمها الإحصاء للمجتمع والتي تمخض عنها إصدار مجموعة من الكتب الإحصائية لتدريسها لطلاب مراحل المستويات العليا في مدارس التعليم العام وطلاب السنة الأولى الجامعية. وواصلت تلك اللجنة والمجلس تطوير العمل واستمراره وكان من نتائج ذلك أنه بحلول عام ٢٠٠٠م تم إقرار أساليب تحليل البيانات والاحتمالات وإدراجها ضمن مادة الرياضيات ابتداءً من رياض الأطفال كل حسب مرحلته.

وفي بريطانيا تم الاهتمام بغرس التفكير الإحصائي لدى التلاميذ منذ عام ١٩٦١م حيث شرعت الجهات التربوية المعنية على استحداث برامج لتعليم الأساليب الإحصائية وتطوير. واستمر العمل والتطوير إلى أن تم تشكيل لجنة عام ١٩٨٢م لبناء منهج وطني للرياضيات يتضمن الإحصاء والاحتمالات حيث تبلور مؤخرًا الجزء الخاص بالإحصاء والاحتمالات في أربع نقاط أساسية (تحديد ووصف المشكلة، جمع البيانات، معالجة البيانات، الاستنتاج والمناقشة) بحيث يشمل الأعمار المدرسية من ٥-١٦ عاماً. كذلك فإن اليابان لها تجربة قائمة في هذا الشأن.

فمن المعروف أنه يتم تدريس الإحصاء والاحتمالات لطلبة المرحلة الثانوية.

وكان للدول العربية اهتمام وتجارب في نفس السياق حيث أدرجت التعلم الإحصائي ضمن مناهجها الدراسية بدرجات متفاوتة إيماناً منها بأهمية ذلك، فمنهم من ركز على إدراج المفاهيم والأساليب الإحصائية المختلفة في معالجة البيانات ابتداءً من المرحلة الابتدائية كمصر والأردن وغيرهم ومنهم من ابتداءً ذلك من المرحلة المتوسطة كالمملكة العربية السعودية وغيرها.

إن المملكة العربية السعودية بدأت تدرك حقيقة أهمية التفكير الإحصائي وضرورة البدء في غرس ذلك في أجيالها منذ سن مبكرة، فقد تم مؤخراً وضمن مناهج التعليم المطور إقرار وتنفيذ تدريس المفاهيم الأساسية في الإحصاء والاحتمالات وإدراج ذلك ضمن مادة الرياضيات في المرحلتين المتوسطة والثانوية، كما أن التعليم الجامعي بمراحله وتخصصاته المختلفة يعمل على تدريس بعض المواد الإحصائية المستقلة لغير المتخصصين كل حسب تخصصه ومرحلته الجامعية.

وحيث أن الطلاب يمثلون المكون الأساسي والأوسع انتشاراً في المجتمعات لذا حرصت -وكما لاحظنا- تلك الدول وعلى رأسها الدول المتقدمة على غرس التفكير الإحصائي في أجيالها ابتداءً من سن مبكرة ومن خلال مدارسها الأكاديمية إدراكاً منها أهمية تعلم الأساليب الإحصائية وفق أسس علمية سليمة تساعد الطلاب على إدراك أهمية الإحصاء ودوره المهم في المجتمع وكيفية الاستفادة منه في بناء واتخاذ قرارات سليمة وفي فهم وتفسير كثير من الظواهر حولنا باستخدام لغة الأرقام بعيداً عن العشوائية والارتجالية التي كثيراً ما تكون مضللة وغير صحيحة. والاقتصر هنا على الإشارة إلى تجارب بعض الدول حول مفهوم التفكير الإحصائي في نطاق التعليم المدرسي لا يعني أنه ليس لها تجارب ومبادرات محلية ودولية جادة في نشر وثقافة التفكير الإحصائي وتعزيزها بين كل طبقات المجتمع فهناك المراكز والمكاتب والأقسام الإحصائية المستحدثة والتي تعنى بالإحصائيات والدراسات الإحصائية وتطوير وبناء أساليب إحصائية حديثة ومتجددة للاستفادة القصوى من الكم الهائل من البيانات. كما أن هناك اليوم العالمي للإحصاء والندوات والمؤتمرات واللقاءات والبرامج والتدريب التي تعمل على تعزيز الوعي والتفكير الإحصائي وتوضح أهميته في المجتمعات.

إن المؤسسات والأكاديميات الإحصائية والمتخصصين والإعلام يقع على عاتقهم تعزيز أهمية التفكير الإحصائي لدى مجتمعاتنا والعمل على بناء أجيال تجيد التفكير الإحصائي كإجادتها للقراءة والكتابة. ●

# كاريكاتير إداري



الرياض



الرياض

## منحنى الضحك

### اكتب

هذه السطور في أجواء العيد، واحتفالاته. ولذا سأخلط الجد بالهزل. ولأن الاقتصاد الذي تربطني به ياء النسب يقوم على الافتراضات والمنحنيات، فسأحاول رسم منحنى للضحك، وعساني انجح في انتزاع ولو ابتسامة خفيفة. وعموما، إن لم تعجبك هذه السطور، فيقدم لك الاقتصاديون الحل البسيط، فقط افترض أنها نكتة، وافترض أنك تضحك.

يقال أن الاقتصاد هو أفضل العلوم والتخصصات، لأنك حينما تنضم بعد التخرج لصفوف البطالة فأنت تعرف لماذا أنت هناك. عموماً، أنا أجادل كثيراً في هذا القول. ومن أراد مراهنتي فسجلات "حافز" هي الحكم بيني وبينه، واقتصادياً أيضاً يُعرف السمسار (البروكر) بأنه الشخص الذي يخدمك حتى «تخسر» آخر ريال في محفظتك، ويقال عنه أيضاً إنه الشخص الذي تعطيه نقودك لبيني مستقبلي.

أما الإحصاء، فهو العلم الذي لا يمكنك أن تقول عن شيء أنه صح أو خطأ لأن كل الاحتمالات واردة. وفي مجال الإدارة، يطلق النقاد الاقتصاديون في الغرب على المدير الذي لا يرى ضرورة للتغيير بأنه ينتمي إلى «مدرسة لا تفعل شيئاً Do nothing school».

كم مدير ومسئول في بلادنا العربية ينتمي لهذه المدرسة؟ شخصياً لا أستطيع الإجابة. ابحث عن سر الغلاء في ثلاجات الهنود. مقولة شهيرة لأحد الاقتصاديين تختصر آلاف الصفحات من الشرح لسبب الغلاء العالمي، وتذكر بمقولة أنجيلا ميركل لمواطنيها: «لن نستطيع توفير الغذاء الرخيص لكم، لأن المواطن الصيني بدأ يأكل وجبتين في اليوم». بالمناسبة ميركل كان الإعلام الغربي يلقبها بسيدة العالم "Miss world"، ولكنها بعد رفضها لخطط إنقاذ بقية أوروبا على حساب بلدها، انقلبت التسمية إلى "Lady no".

” نبدأ من حيث انتهى الآخرون“، مقولة يردها الكثيرون دون إدراك خطأها. ولو صدقت المقولة لما احتاجت الدول لكبير جهد للتنمية والتطور. ولبدأ الجميع من حيث انتهت أمريكا.. اقتصادياً، هناك ما يعرف بتكلفة أو منحنى التعلم، وقد وجدت الدراسات أن اقصر منحنى تعلم في العالم كان في الصين، وأخذ ما لا يقل عن ٦٠ عاماً.

”مصلحة جنرال موتورز هي مصلحة أميركا“، مقولة تنسب لوزير الدفاع الأمريكي ”تشارلز ويلسون“ بعد انتقاله من رئاسة الشركة إلى وزارة الدفاع في منتصف الخمسينات من القرن الماضي. ترى هل لدينا شركة يمكن أن تنطبق عليها المقولة السابقة؟

ومع بداية العام التدريبي عقب الأجازات، أذكر زملائي بالمثل الفرنسي الذي يقول إن «يوم صيد سيئ أفضل من يوم عمل جيد»، وبمناسبة الموظفين فقد سُئل أحدهم عن حاله مع الشهر، فأجاب إنه جيد ماعدا الـ ٢٩ يوماً الأخيرة، ويقال عن موظف الحكومة أنه الشخص الذي يعطونه الحد الأدنى فلا يستقيل، ويعطيهم الحد الأدنى فلا يفصل من العمل. ●

إذا لم تعجبك هذه السطور، فيقدم لك الاقتصاديون الحل البسيط، فقط افترض أنها نكتة، وافترض أنك تضحك



د. عبدالله بن ربيعان \*





# معهد الإدارة العامة و صناعة التنمية الإدارية

أعدها للنشر: محمود القيعي

هذه الورقة من إعداد: د. ناصر الهتلان القحطاني،  
وقدمت لندوة إعداد القيادات الإدارية وتأهيلها، التي  
أقيمت في قطر في الفترة من ٢٣ - ٢٤/٣/٢٠٠٩ م

**إذا** كان تقدم المجتمعات المعاصرة مرهوناً بدرجة كبيرة  
بتحقيق التنمية الإدارية التي ينشدها الجميع،  
فإن صناعة القيادات الإدارية تشكل الركيزة الأساسية لهذا  
التقدم المنشود .

في هذه الورقة، استعراض لدور معهد الإدارة العامة على  
مدى أكثر من نصف قرن في إعداد القيادات الإدارية في  
المملكة .

بداية يرى الباحث أن معهد الإدارة العامة يشكل الطرف الأكبر  
في صناعة التنمية الإدارية في السعودية، حيث يشاركه، ولو  
بدور محدود، كل من وزارة الخدمة المدنية من خلال لجنة  
تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية، بالإضافة إلى مجلس  
القوى العاملة وغيرها من الإدارات والأجهزة المعنية بإعداد  
القيادات الإدارية وتأهيلها وتدريبها بما في ذلك كليات الإدارة  
في الجامعات .

يستعرض الباحث رحلة معهد الإدارة العامة في المملكة مع  
التنمية الإدارية، ويركز على دوره في إعداد القيادات الإدارية،  
من خلال التطرق إلى أهداف المعهد وأنشطته، وأهم إنجازاته .

## نشاطات المعهد

يقوم المعهد وفقاً لنظامه الأساسي بممارسة نشاطاته التي  
تشمل التدريب والأبحاث والاستشارات والتوثيق، وقدم الباحث  
نبذة مختصرة عن كل نشاط من هذه الأنشطة الرئيسة.

## التدريب:

تهدف سياسة التدريب الإداري في المملكة كما حددها الديوان  
العام للخدمة المدنية "وزارة الخدمة المدنية حالياً" إلى تحقيق  
عدد من الأهداف، منها :

١. إعداد الموظف ليتولى مركزاً وظيفياً شاغراً أو مشغولاً  
بمتعاقد من الخارج.

٢. رفع مستوى الأداء لدى الموظفين أو تحسين البيئة الإدارية  
في الأجهزة الحكومية وتطويرها عن طريق تحسين نظم  
وأساليب العمل فيها وأساليبه .

٣. تهيئة الموظفين لاتباع أساليب جديدة في العمل أو استعمال  
آلات حديثة .

٤. إعادة تدريب أو إعداد من يراد توجيههم نحو جهات عمل  
جديدة نتيجة ظروف العمل أو الموظفين .

٥. ويستعرض الباحث نشاطات التدريب في المعهد، الذي يتضمن  
نوعين أساسيين، هما : التدريب أثناء الخدمة، والتدريب  
الإعدادي، ويرأى الباحث، فإن هذين النشاطين شهدا نمواً  
مضطرباً حتى أصبحا يضمنان أعداداً كبيرة من البرامج  
التي تقدم لمختلف المستويات الوظيفية في الدولة، وهي :



### يشكل نشاط الأبحاث في المعهد أحد الأنشطة الرئيسية، ويعد أحد المداخل الأساسية لتحقيق التنمية الإدارية

ووسائل تقنيات العمل وفقاً لطبيعة المهمات ومواقع العمل .

#### الأبحاث:

يشكل نشاط الأبحاث في المعهد أحد الأنشطة الرئيسية، ويعد أحد المداخل الأساسية لتحقيق التنمية الإدارية، وتتمثل اختصاصات الإدارة العامة للأبحاث في التالي :

استطلاع الظواهر والمشكلات الإدارية في الأجهزة الحكومية وتوفير المعلومات للباحثين، التنسيق مع الوحدات الإدارية في المعهد لتحديد احتياجاتها من البحوث والكتب والمترجمات والأدلة، وتوجيه العاملين في المعهد لإعدادها، اقتراح القواعد والأسس لنشاط الأبحاث ومعايير تقييم الأعمال العلمية، تبادل المعلومات والخبرات مع مراكز الأبحاث ذات الأهداف والنشاطات المماثلة داخل المملكة وخارجها.

العليا والوسطى والتنفيذية.

وتهدف البرامج التدريبية لتزويد المشاركين بالمهارات والمعارف والسلوكيات المناسبة للوظيفة من أجل تحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم بشكل يتناسب وأهداف منظماتهم.

#### الاستشارات:

يمثل نشاط الاستشارات أحد النشاطات الرئيسية التي يمارسها المعهد لتطوير البنية الإدارية في القطاع الحكومي، حيث يشير نظام المعهد إلى أن من اختصاصاته المساهمة في تنظيم الإدارة الحكومية، وإعطاء المشورة في المشكلات التي تعرضها عليه الجهات الحكومية.

وتنمى الإدارة العامة للاستشارات عدداً من الاختصاصات، منها :

مساعدة الأجهزة الحكومية في وضع هيكلها التنظيمية وإعداد الأدلة التنظيمية والإجرائية التي تحتاج إليها في مجالات العمل، مساعدة الأجهزة الحكومية على تصحيح إجراءات العمل التي تطبقها في تنفيذ المهمات وتطويرها، مساعدة الأجهزة الحكومية في اختيار التجهيزات: المكتبية



### التوثيق

أولى المعهد اهتماماً كبيراً يجمع الوثائق الحكومية وتصنيفها لجعلها في متناول الباحثين والدارسين، من خلال مركز الوثائق الذي يقوم بعدد من الاختصاصات، منها :

جمع الوثائق الإدارية والتنظيمية الحكومية، بالإضافة إلى الجرائد الرسمية والأنظمة والقوانين والاتفاقيات العربية والأجنبية، تنظيم المقتنيات عن طريق الفهرسة والتكشيف والتصنيف باستخدام وسائل التخزين والاسترجاع اليدوية والآلية، تقديم خدمات الاسترجاع والبحث الخاصة بالوثائق وتيسير سبل الاطلاع عليها، وتلبية احتياجات الباحثين والأجهزة الحكومية من الوثائق الرسمية.

### تنمية القيادات الإدارية العليا

يرى الباحث أن الاهتمام النوعي والكمي والشامل بالتنمية الإدارية من قبل معهد الإدارة العامة، نابع من الفلسفة التي تتبناها الإدارة العليا للمعهد، التي مفادها أن التنمية الوطنية بكل أشكالها تتطلب تنمية إدارية شاملة أيضاً، بمعنى أن التدريب والدراسات الاستشارية والأبحاث والنشر والتوثيق وغيرها، تهدف لدعم التنمية الإدارية الفعالة وتعزيزها.

ولأن الموارد البشرية تتطلب قيادات إدارية فعالة تقود المجهود والموارد لتحقيق أهداف المنظمات بكفاءة، فإن المعهد أولى اهتماماً كبيراً بالقيادات الإدارية وبتطويرها من خلال الأنشطة التالية :

#### الحلقات التطبيقية:

يقدم المعهد عدداً من الحلقات التطبيقية التي تهدف لتطوير مهارات القيادات الإدارية ومعارفها في القطاع العام والقطاع غير الربحي والشركات المساهمة.

ويشارك في الحلقات التطبيقية مديرو العموم ومن هم في حكمهم ممن يشغلون المراتب ١١-١٣ من هم في المستوى نفسه بالأنظمة الحكومية الأخرى.

#### ومن الحلقات التي يجري تنفيذها:

١. حلقة إدارة الاجتماعات : تهدف لتنمية مهارات المشاركين في إدارة الاجتماعات.
٢. حلقة فاعلية المدير في جماعات العمل: وتهدف إلى تنمية مهارات المشاركين في التحليل والتعامل الفعال في جماعات العمل .
٣. حلقة التخطيط الاستراتيجي: تهدف لتنمية قدرات المشاركين ومهاراتهم في تصميم الخطط الإستراتيجية في المنظمات التي ينتمون إليها، ودعم ذلك بسلوك إستراتيجي بصفة مستمرة.
٤. حلقة إدارة الوقت : تهدف لتطوير مهارات المشاركين وقدراتهم المتعلقة بإدارة الوقت لاستغلال وقت العمل بكفاءة وفعالية.
٥. حلقة تحليل المشكلات وصنع القرارات الإدارية: تهدف لتنمية قدرات المشاركين على تحليل المشكلات وصنع القرارات الإدارية .

٦. حلقة تنمية مهارات التفاوض: تهدف لتنمية مهارات التفاوض لدى المشاركين في الوظائف الإدارية العليا .
٧. حلقة تنمية مهارات الاتصال الإداري: تهدف لتنمية قدرات المشاركين على الاتصال الإداري، الفردي والجماعي .
٨. حلقة القيادة والإبداع الإداري: تهدف لتنمية مهارات المشاركين في القيادة والإبداع الإداري.
٩. حلقة تنمية مهارات مديري التدريب : تهدف لتنمية قدرات المشاركين على تخطيط وتنفيذ وإدارة العملية التدريبية في المنظمة وتنفيذها وإدارتها وزيادة كفاءة المتدربين .
١٠. حلقة إدارة الجودة الكلية : تهدف لإكساب المشاركين المعارف والمهارات اللازمة لنقل مفهوم إدارة الجودة الكلية إلى الأجهزة الحكومية وكيفية تطبيقها .
١١. حلقة تقويم الأداء الوظيفي للعاملين: تهدف لتمكين المديرين العاملين أو من في مستواهم من التعرف على أساليب وطرق تقويم الأداء الوظيفي للعاملين وتحديد المعوقات التي تحد من فعالية التقويم وتوظيف نتائجه لتطوير الموظفين .
١٢. حلقة تنمية مهارات التطوير الإداري: تهدف لتنمية مهارات المشاركين في تطبيق أساليب التطوير الإداري في بيئة أعمالهم.
١٣. حلقة إدارة النزاع في بيئة العمل : تهدف لتنمية مهارات المشاركين في إدارة النزاع في بيئة العمل .
١٤. حلقة أمن المعلومات في نظم الحاسبات الآلية: وتهدف إلى تنمية قدرات المشاركين في تصور ومتابعة خطط تأمين المعلومات في المنظمات التي ينتمون إليها ومتابعتها



### حلقات خاصة

تقوم العديد من الجهات الحكومية بمخاطبة المعهد لطلب تنفيذ حلقات تطبيقية خاصة، ويحرص المعهد على التقليل من تنفيذ هذا النوع إلى أضيق نطاق ممكن لوجود الحلقات التطبيقية العامة والحلقات التطبيقية الموجهة إلى المناطق.

### اجتماعات الطاولة المستديرة

يقوم المعهد بتنفيذ اجتماعين سنوياً للطاولة المستديرة، لوكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين ومن هم في مستواهم القيادي من القطاع الحكومي والشركات المساهمة . وترتكز موضوعات الطاولة المستديرة على القيادة وما يتعلق بها من عناوين جديدة وحديثة، ويقدمها أحد الخبراء المتخصصين من الولايات المتحدة الأمريكية أو أوروبا . وقد استقطب المعهد عدداً من المتحدثين العالميين البارزين في مجال القيادة مثل السيد براين ترايسي، الذي قدم اجتماعاً بعنوان " القيادة في القرن الحادي والعشرين " والسيد فيليب هاركينسي، الذي قدم اجتماعاً بعنوان " القيادة والذكاء العاطفي " .

وتم التعاون مع المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا لتقديم اجتماع للطاولة المستديرة بعنوان " القيادة والتغيير الاستراتيجي " . كما قام الخبير العالمي مايكل ماركبوردت، بتقديم اجتماع بعنوان " القدرات القيادية للقرن الـ ٢١، وقدم الخبير العالمي ليونارد يونغ اجتماعاً للطاولة المستديرة حول " الإبداع والقيادة المتميزة " .

### الحلقات الدولية

يقوم المعهد بالتعاون مع صندوق النقد الدولي بواشنطن بتنفيذ حلقات تطبيقية متقدمة تناقش القضايا المالية والاقتصادية المتخصصة والمستجدة على الساحتين العربية والعالمية للموظفين الذين لا تقل مراتبهم عن المرتبة التاسعة، ولا يقل المؤهل العلمي عن البكالوريوس، وتقدم للسعوديين والأشقاء من موظفي دول مجلس التعاون الخليجي.

### تطوير الموارد البشرية

يولي معهد الإدارة العامة كل اهتمام وعناية بالموارد البشرية، منطلقاً من اقتناع ثابت وراسخ أن نجاح المنظمة يعتمد على وجود موارد بشرية متميزة، وبالتالي فإن المعهد يعمل دوماً على استقطاب الكفاءات العالية للعمل في المعهد كمدرسين وإداريين وفنيين .

ويرى الباحث أن اهتمام معهد الإدارة العامة بالعنصر البشري لا ينعكس على مستوى أداء وإنتاجية المعهد فحسب، لكن أيضاً على نوعية القيادات الإدارية التي تشكل أحد مخرجات المعهد إلى المجتمع من خلال انتقال موظفي المعهد إلى الخدمة في القطاعين العام والخاص، كما أن المعهد يضع خططا لتطوير الموارد البشرية تبدأ بمرحلة الاستقطاب ثم التأهيل والابتعاث والتدريب .



يقدم المعهد عدداً من الحلقات التطبيقية التي تهدف لتطوير مهارات القيادات الإدارية ومعارفها في القطاع العام والقطاع غير الربحي والشركات المساهمة

- وضمان استمرارية العمل بها .
- ١٥. حلقة إدارة الأزمات : تهدف لتنمية قدرات ومهارات المشاركين في إدارة الأزمات بأنواعها المختلفة .
- ١٦. حلقة الإدارة تحت ضغوط العمل: تهدف لتنمية مهارات المشاركين للتعامل الإيجابي مع ضغوط العمل .
- ١٧. حلقة الهندسة القيمية: تهدف لتعريف المشاركين بتقنية الهندسة القيمية ودورها في تحسين الأداء واستغلال الموارد بكفاءة للحصول على مشروعات ذات جودة عالية وبأقل التكاليف .
- ١٨. حلقة مهارات العرض والإلقاء : تهدف لإكساب المشاركين المعارف والمهارات اللازمة لإعداد المعلومات والبيانات وعرضها وإقائها بما يحقق الهدف المنشود من العملية .

### حلقات موجهة

لا تكتفي الإدارة العامة للبرامج العليا بدور المتلقي لترشيحات الأجهزة الحكومية للحلقات التطبيقية العامة، بل تسعى لنقل تنفيذ الحلقات التطبيقية إلى المستفيدين في المناطق من خلال تلمس احتياجات الجهات الحكومية في المناطق، لذا يقوم المعهد بمخاطبة أمراء المناطق في هذا الشأن نهاية كل عام تدريبي، وفق آلية محددة لتحديد احتياجاتهم التدريبية من الحلقات التطبيقية للمسؤولين في الأجهزة الحكومية في المنطقة .



بيئة، وهذا هو مدخل الفشل في كليهما .  
ويخلص الباحث إلى أن المتتبع لبرامج القيادة في الولايات المتحدة على سبيل المثال، يستطيع ملاحظة أن تطوير القيادات هدف أساسي لمخرجات التعليم الجامعي .

### الذكاء العاطفي .. حجر الزاوية:

يطرح الباحث تساؤلاً متجدداً حول ما إذا كان القادة يولدون أم يصنعون؟ وكذلك الحال مع الذكاء العاطفي، هل يولد الناس ومعههم قدر من التقمص العاطفي (Empathy) على سبيل المثال أم أن ذلك يأتي نتيجة لتجارب الحياة؟  
ويجب أن كلا الأمرين سبب في ذلك .

### التوصيات:

وفي الختام، يقدم الباحث عدداً من التوصيات التي يراها مهمة في إعداد القيادات الإدارية، منها :  
ضرورة إعادة النظر في المفاهيم السائدة والأساليب المطبقة المتعلقة بإعداد القيادات الإدارية، بحيث يصبح التركيز على تطوير القيادات الإدارية وليس إعدادها .  
أهمية تطوير القيادات الإدارية من خلال التركيز على الذكاء العاطفي (EQ) بدلاً من التركيز على الجوانب المتعلقة بالمهارات والمعارف ذات الصلة بـ (IQ) حيث إن معظم البرامج الموجهة للقيادات الإدارية تهتم بالمهارات الأساسية التي ليست معنية بشكل مباشر بتطوير المهارات القيادية .  
تشجيع سياسة الدوران الوظيفي داخل المنظمات في القطاعين العام والخاص لإتاحة الفرص للعاملين لممارسة الأدوار القيادية .  
تشجيع السياسات الرامية لتحديد فترة زمنية معينة يتم بعدها انتقال الأشخاص إلى مواقع عمل أخرى جديدة خارج منظماتهم (الإعارة أو الانتقال) لتطوير مهاراتهم القيادية في بيئات عمل مختلفة، وإتاحة الفرص للآخرين لممارسة أدوارهم القيادية .

تشجيع المنظمات في القطاعين العام والخاص على وضع سياسات وبرامج لتطوير القيادات الإدارية لديها من خلال التعاون مع مراكز التدريب المعنية .  
إعادة النظر في البرامج التدريبية المعنية بالقيادة الإدارية من حيث التصميم والمحتوى والأسلوب، لأن معظم البرامج القائمة تشكل ثقافة معرفية لا تلامس بشكل مباشر الجوانب الخاصة بتطوير الشخصية أو الحكمة أو الوجدان لدى المتدرب .  
إعادة النظر في نظم الحوافز المعنية بالقيادات الإدارية المتميزة في القطاع العام لتكون أكثر مرونة، ولتكون مرتبطة بأداء تلك القيادات وإنجازاتها .

التأكيد على أن المسألة ليست صناعة قادة بقدر ماهي إتاحة الفرص لتولي القيادة تأصيل العمل التطوعي والخدمة العامة من خلال أدوار قيادية في مؤسسات المجتمع كجزء من عملية التدريب لتطوير المهارات القيادية . ●

### تطوير القيادات : رؤية جديدة:

يرى الباحث أن التساؤل عن القيادات الإدارية وكيفية إعدادها أو تطويرها، ليس في معهد الإدارة فحسب، لكن في كل المعاهد والمراكز المتخصصة في برامج القيادة محلياً وإقليمياً، هو سؤال مشروع يدور حول أثر التدريب على القيادات الإدارية وفيما إذا كانت البرامج والأنشطة الأخرى المتعلقة بإعداد القيادات وتطويرها قد أتت أكلها وأثمرت؟ وهل ساعدت البرامج على تزويد المجتمع بالقيادات الإدارية المؤهلة؟

### القيادات الإدارية .. صناعة أم إتاحة فرص؟

يؤكد الباحث أن صناعة القادة تقوم على فرضية أنه بالإمكان تحويل الإنسان إلى قائد بمجرد انضمامه إلى أحد برامج القيادة، مضيفاً أن الفكرة الأساسية في تطوير القادة تقوم على فرضية مؤداها أنه لتطوير القيادات، فإن ذلك يتطلب توفير الفرص والظروف المناسبة لهم ليمارسوا أدوارهم القيادية من خلال الفهم الواضح والعميق لبيئتهم التي يعملون فيها، عندها تستطيع أن ترى إن كانت لديهم مهارات قيادية أم لا ؟

### برامج القيادة الفعالة:

يذهب الباحث إلى أن القيادات ينطبق عليها ما ينطبق على الدول، بمعنى أن برامج القيادة الأجنبية لتطوير القادة تشبه تلك المؤسسات الأجنبية التي تسعى إلى تطوير الدول، حيث لا يراعي كلاهما الظروف والاحتياجات المحلية المناسبة لكل

# المنظمات بين روتين المديرين وابتكار القادة!



أ. تركي بن قاعد  
العتيبي\*

لذا تحتاج إدارات المنظمة، على اختلاف مستوياتها التنظيمية أن تدار، ليس بأفكار المديرين، بل بأفكار القادة، حيث يركز ذلك الفكر على العمل وفق رؤية مستقبلية وتخطيط استراتيجي وقدرة فائقة على الاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف بكفاءة، ويؤمن بقيمة الأفراد ويشجعهم على التفكير الإبداعي والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات والتشاور معهم حول الوسائل الأفضل لأداء الأعمال والقدرة على تحفيزهم للاستفادة من قدراتهم وطاقاتهم بما يخدم مصلحة العمل وتعزيز ثقتهم بأنفسهم والاهتمام بمشاعرهم وتطلعاتهم، ويسعى دوماً للتغيير واقتناص الفرص التي من شأنها النهوض بواقع المنظمة والاهتمام بتطوير الإجراءات والرغبة في التحول من الوضع الراهن إلى وضع أفضل، والتعامل بنجاح مع مقاومي التغيير، والتعامل مع المشكلات بطريقة علمية والاستفادة من تجارب الآخرين العاملين في إدارات المنظمة أو حتى تجارب المنظمات الأخرى. ●

تحتاج إدارات المنظمة، على اختلاف مستوياتها التنظيمية أن تدار، ليس بأفكار المديرين، بل بأفكار القادة، حيث يركز ذلك الفكر على العمل وفق رؤية مستقبلية وتخطيط استراتيجي وقدرة فائقة على الاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف بكفاءة

**تعدد** الإدارات والوحدات التنظيمية في الهيكل التنظيمي لأي منظمة، ويشرف على تلك الإدارات مديرون تم اختيارهم ليسهموا مع بقية زملائهم في تحقيق أهداف المنظمة وقيامها بنشاطاتها المختلفة وتقديم خدماتها. لكن الواقع الملموس في كثير من المنظمات، يعكس بعض الممارسات الإدارية لهؤلاء المديرين، التي تشعربنا بأنهم لا يدركون الدور المهم المطلوب منهم، فتجدهم يبطئون من سير الأعمال ويتعاملون مع الأحداث بمرئية مطلقة ويتفردون بالقرارات داخل الإدارات مغيبين بذلك مشاركة الأفراد في إبداء وجهة نظرهم وبث المقترحات والتداول في شؤون الإدارة. ويميلون إلى إنجاز الأعمال بطريقة روتينية، دون الاهتمام بتطويرها والاستفادة من أفكار الآخرين. ويتعاملون عند ظهور المشكلات بطريقة ردة الفعل. ومعظم الحلول تكون وقتية، ولا يتم حل المشكلات بشكل جذري أو بطريقة تمنع بروزها مرة أخرى. وهم بذلك يمكن أن يطلق عليهم ( مسيرو العمل ) بأقل مجهود وليسو قادرين على تلبية تطلعات الإدارة العليا للمنظمة ولا الأفراد العاملين معهم. لذلك جاز لنا أن نصف واقع تلك المنظمات أنها زاخرة بالكثير من المديرين .. لكنها تمر بأزمة في توفر القادة .



البعض يراها فرصة للترويج  
عن الموظف والاستفادة معا:

## الدورات التدريبية بالصيف... تدريب أم سياحة؟!

استطلاع / سوسن المفلح

### مقومات التدريب الفعال

في البداية، أوضح لنا الدكتور عبد العزيز بن محمد العثمان، عميد تطوير المهارات بجامعة الملك سعود مقومات التدريب الخارجي الفعال بوجود حاجة ملحة للتدريب في جانب مهني معين لا يمكن توفيره داخليا، أو في حالة ارتباط التدريب بخبرات معينة أو تقنيات خاصة في الدول التي سيتم فيها التدريب، ويجب مراعاة أمر آخر هو ضمان

**تولي** الأجهزة الحكومية على اختلاف قطاعاتها، التدريب أهمية كبرى لما له من فائدة في استثمار الموارد البشرية بهدف رفع كفاءة الأداء. ويعرف التدريب أنه إعداد الأفراد لتأدية مهمات معينة أو تطوير قدرات الأفراد عن طريق إكسابهم المهارات أو تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بحيث يتمكنون من أداء أعمالهم بمستوى عال من القدرة والكفاءة. ولهذا تعتمد الكثير من الأجهزة على استثمار الإجازة الصيفية في تدريب موظفيها بإتاحة الفرصة لهم للتدريب خارج البلاد. مجلة "التنمية الإدارية" من خلال هذا الاستطلاع، تسلط الضوء على مقومات التدريب الخارجي الجيد وتناقش موضوع سياحة التدريب وكيف يمكن تحقيق أفضل مستوى من العائد من التدريب للفرد والمنظمة.

### د. عبد العزيز العثمان:

تقدر الشركات الكبرى العائد  
على الاستثمار من التدريب  
لكل دولار ينفق بما يصل إلى  
ثلاثين دولاراً.

### د. ناصر العامري: مفهوم

سياحة التدريب هو مفهوم  
جديد بسبب الطفرة الكبيرة  
في التدريب والاهتمام به في  
السنوات الأخيرة

### د. رغد قدح: البرامج

التدريبية الخارجية  
تتيح للمتدرب الجمع  
بين الاستفادة العلمية  
والترويحية ومرافقة الأسرة  
في إجازتهم.

### العائد من التدريب: الواقع والمأمول

من جهة أخرى، يرى د. العثمان أنه يمكن الاستفادة من التدريب في حال تمت برمجته بطريقة احترافية، لكن إلى الآن مازال مفهوم العائد على الاستثمار من التدريب غير واضح لكثير من المؤسسات والشركات علماً أن الشركات الكبرى تهتم بالتدريب وتقدر العائد على الاستثمار منه لكل دولار ينفق على التدريب بما يصل إلى ثلاثين دولاراً. أما فيما يتعلق بالقطاع الحكومي، فيعتقد د. العثمان أنه متأخر كثيراً في الاستفادة من ذلك المفهوم، كما أكد أنه يمكن تحقيق نتائج أفضل كلما تحولت الخبرات التي يتلقاها المتدرب إلى ممارسة عملية، ثم تتحول تلك الممارسات الناجحة إلى نظام مؤسسي. لأن ارتباط الاستفادة من البرنامج التدريبي يجب ألا تقتصر على المعلومة أو حتى اكتساب المهارة، بل يتعداه لتكون المهارات المكتسبة محفزة له للتطوير لذا يدعو د. العثمان لضرورة ربط التطوير المهني الذي يشتمل على الدورات التدريبية

الخارجية برنامجاً سياحياً تدريبياً، علماً أن ثقافة السياحة التدريبية ثقافة لم تتضج بعد في المجتمعات العربية، وهذا النوع من التدريب لا يلائم كل المهارات المراد تطويرها لدى المتدربين، لهذا يجب تنظيمها بطريقة مناسبة لضمان تحقيق العائد على الاستثمار من التدريب، وفي هذا الوضع الجميع مستفيد: الفرد والمنظمة وجهة التدريب والبلد المضيف، وإن كان بدرجات متفاوتة.

جودة التدريب من خلال مؤشرات أداء واضحة ومن خلال برنامج معتمد من جهات مختصة تضمن مخرجات محددة وتنفذ من قبل مدربين متخصصين قادرين على تحويل المعرفة إلى مهارة يتمتع بها المتدرب، وتصيح جزءاً من شخصيته، ولا بد لنجاح التدريب من توفر عامل مهم، هو سمعة جهة التدريب وتاريخها التدريبي، الأمر الذي يؤثر على جدية البرنامج ويرفع مستوى الاستفادة للمتدربين. وتنظم بعض مؤسسات التدريب



بالعائد الوظيفي والمادي للموظف من خلال معايير واضحة للجميع. وهناك شركات عالمية ومحلية تحتسب الإضافة الإيجابية للعمل أو للموظف ضمن برنامج حوافز الموظفين مثل شركة أرامكو، ولذلك يجب عدم الاكتفاء بالرقابة الذاتية لتحقيق ذلك، بل لا بد من برنامج متابعة لضمان استمرار التطوير المهني وانتقال الخبرات والمهارات وتحويلها إلى منتج مفيد.

### سياحة التدريب

ويوافقه الرأي د. ناصر العامري، مستشار التدريب ومدير تحرير مجلة التدريب والتنمية، من حيث ضرورة تحقيق معايير التدريب الجيد لكافة أركان التدريب: من ناحية المدرب المحترف المتمكن من تخصصه، ومركز التدريب ذي الخبرة الكبيرة والسمعة الطيبة بالإضافة إلى جودة المادة العلمية وتغطيتها للاحتياج التدريبي، وأن يكون هناك تجانس بين المتدربين قدر المستطاع الذين يمارسون المجال نفسه أو تحديد فئات معينة من المتدربين وفق شروط ثلاث مهم محتوى البرنامج. ولا شك أن اختيار الوقت مهم جداً في حالة التدريب الخارجي، خاصة في الدورات التي تكون فيها مناطق سياحية ومن الأفضل ألا تكون في الصباح الباكر حتى لا يكثر التأخير أو الغياب. ويرى د. العامري أن مفهوم سياحة التدريب هو مفهوم جديد بسبب الطفرة الكبيرة في التدريب والاهتمام به في السنوات الأخيرة، وهو من الأمور الحميدة والمحبة شريطة أن يكون تحديد الدورة حسب الاحتياج وليس حسب الدولة التي تتوافر فيها الخدمات السياحية فيصبح الهدف هنا السياحة، وليس التدريب ويكون عندها لا فائدة له كما يجب ألا نغفل أهمية متابعة التزام المتدرب بحضور جميع الأيام المقررة في البرنامج. ويمكن الجمع بين التدريب والسياحة من خلال تنظيم برامج سياحية ذات فائدة تخدم الغرض من البرنامج التدريبي لتنظيم زيارات لمراكز تدريب متخصصة مشهورة في البلد المضيف.

### دمج صناعة السياحة بالتدريب

ويعبر د. العامري عن وجهة نظره في إمكانية

يقتصر ذلك على المتدرب فقط، بل يمكن أن يشتمل جميع أفراد عائلته، فإذا تم ترشيح الأب مثلاً من عمله لحضور دورة معينة، فمن الممكن أن يتم تنظيم دورة أخرى للعائلة في

دمج صناعة السياحة بالتدريب، خاصة في المواسم السياحية من خلال تنظيم دورات مميزة في المناطق السياحية بشرط أن يكون التنظيم من قبل خبراء، بشكل احترافي، ولا



## أ. سعد العباد: سياحة التدريب من الأمور المحفزة للموظف لأنها تجمع بين متعة السفر ومتعة التدريب والتعلم في آن واحد

## د. ماجدة برهمين: للمتدرب دور مهم في تعظيم الاستفادة من التدريب من حيث التزامه بالحضور وتطبيق ما تلقاه من علوم ومهارات ونقلها إلى زملائه.

للموظف فهي تجمع بين متعة السفر والاطلاع على الآثار والمعالم، وبين التدريب ومتعة التعلم واكتساب الخبرات والمهارات في آن واحد، في ظل تدافع الأفراد على السفر والسياحة لمجرد المباهاة والتقليد واستنزاف الأموال. ومع سياحة التدريب، تتحمل المنظمة جزءاً من مصاريف السفر بغرض الحصول على عوائد متحققة من عملية التدريب. ويرى العباد أن الاستفادة من الدورات الخارجية، هم جميع الأطراف متى تم التفاعل بين تلك العناصر وخلصت النية وقام كل طرف بوظيفته على أكمل وجه، عندها يمكن القول إن التدريب الخارجي قد حقق ما تصبو إليه القيادات الإدارية العليا في المنظمة.

### نجاح التدريب.. للمتدرب دور

تعرف الدكتورة ماجدة برهمين، الاستشارية في مركز الأمير سلمان لأُمراض الكلى، التدريب الخارجي، أنه التدريب الذي يتم خارج المنظمة إما داخلياً، في مدن أخرى أو خارج البلد، بغرض إكساب المتدرب الخبرات العلمية والعملية من جهة، والاطلاع على التراث وثقافات المدن أو البلدان الأخرى والعادات الموجودة في البلد المضيف. ولكي تتم الاستفادة من التدريب، يجب أن تكون الجهة المقدمة للتدريب معتمدة ومشهورة بالبحث العلمي المبني على البراهين، وأن تكون المادة العلمية متخصصة ودقيقة، بحيث لا يمكن للمتدرب الحصول عليها في بلده، وأن يكون المدرب أو المحاضر معتمداً دولياً، ولديه خبرات مشهودة، ويكون البرنامج مقروناً بورشات عمل. وحتى تتحقق الاستفادة أكثر، يجب أن تكون شهادة التدريب معتمدة داخلياً ودولياً. ويقع على المتدرب دور لتعزيز هذه الاستفادة في التزامه بالحضور كامل التدريب ورفع تقرير عن الدورة التي حضرها، وكيف يمكن تطبيق ما تلقاه من علوم ومهارات، ويمكن أن يساهم في تقديم محاضرات مختصرة لبقية الزملاء الذين لم يتمكنوا من الحضور، أو تقديم اقتراحات تطويرية لرئيسه، مستمدة مما تم التدريب عليه. ●

الجمع بين الاستفادة العلمية والترويحية، وربما مرافقة أفراد الأسرة أيضاً في إجازتهم. وهذا أمر مرغوب، فالحل جعل في الحج منافع دينية ودنيوية. وبالتالي يستفيد الموظف علمياً ونفسياً ويرجع بروح مغنوية عالية، وعلم وعزيمة تساعده على أداء عمله بشكل أفضل. ويمكن للمنظمة (كما هو معمول حالياً في معهد الإدارة العامة) بعد عودة المتدرب، أن تطلب منه تقييماً لجميع جوانب العملية التدريبية يبين فيه مستوى رضاه واقتراحاته وتوصياته، وبالتالي يمكننا القول أن الموظف والمنظمة وجهة التدريب، بل وحتى المدرب وعائلة المتدرب، قد حققوا استفادة من التدريب.

### تحفيز للموظف

من جهته، بين الأستاذ سعد بن عبد الرحمن العباد، مساعد مدير الإدارة في كلية العلوم الطبية التطبيقية في جامعة الملك سعود، أن المنظمات الناجحة تتسابق على إلحاق موظفيها بدورات خارجية، لصقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم. وحتى يتحقق ذلك، لا بد من اختيار الجهات التدريبية بعناية فائقة، وأن تكون معتمدة على مستوى العالم، وفي دول متقدمة إذا ما أردنا نجاح التدريب، بالإضافة إلى ضرورة التأكد من عدم وجود البرنامج التدريبي في الداخل وما إذا كان البرنامج في الأصل يناسب عمل المتدرب ويمكنه من تحسين أدائه. مع ضمان عملية المتابعة بين المنظمة والمتدربين وجهة التدريب خلال فترة التدريب، متابعة مستمرة وجدية، وأن يشعروا بها. وعند العودة من البرنامج التدريبي يجب أن يقدم المتدرب تقريراً يبين مدى الاستفادة من البرنامج التدريبي. وعند الأخذ بكل هذه المقومات، فمن الطبيعي أن تتحقق الاستفادة للمنظمة والأفراد ويعتبر ما أنفق على تدريبهم خارجياً هو استثمار يعود ريعه على المنظمة بالدرجة الأولى. ويمكن للمنظمات إثراء هذه الاستفادة من خلال إتاحة التدريب كحافز للموظفين المتحمسين في أداء العمل وأصحاب المبادرات والقادرين على تحمل المسؤولية، وأن يحتسب التدريب نقاط قوة عند الترقية أو منح المكافآت. وتطبيق سياحة التدريب من الأمور المحفزة

الحوار الأسري أو أي مجال آخر يهتم الأسرة، ويقوم الأب بدفع تكاليفها وبالتالي تتحقق الفائدة للجميع. أما فيما يتعلق بالمناطق السياحية في المملكة، فمن خلال ملاحظة الإعلانات للدورات في هذه المناطق، نجد أن الفائدة قليلة مقارنة ببعض الدول التي سبقتنا في هذا المجال، ومن الممكن أن يكون السبب ضعف التسويق أو أن المتدربين يبحثون عن الدورات خارج المملكة.

### تنوع الثقافات

وترى الدكتورة رغد بنت بدر الدين قذح، مديرة إدارة الأبحاث والاستشارات وعضو هيئة التدريب بقطاع الموارد البشرية بالفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة، أن التدريب الخارجي يجب أن يكون في مراكز تدريبية عريقة ومرموقة ومتخصصة في مواضيع معينة من قبل مدربين ذوي خبرة واسعة في الاحتياجات العلمية والشخصية للمتدربين القادمين من ثقافات مختلفة وعندهم الإلمام الكافي والخبرة العملية الواسعة عن موضوع الدورة، والعمل على ربط المادة العلمية بثقافة المتدربين وتطويع هذا التنوع في الثقافات لإثراء موضوع التدريب وتعزيز الخبرات التي تطرح للمناقشة أثناء البرنامج لكي يؤتي التدريب أكله. وبالتالي يمكن للمنظمة أن تحفز الموظف لحضور مثل هذه البرامج التدريبية التي تتيح له

# الإعلام الاجتماعي و صورة المنظمة



محمد قباني\*

لسمعتها. فلم تهمل الشركة ذلك فتجاوبت سريعاً، وفي غضون خمسة أيام قررت على مستوى الإدارة العليا إنشاء حملة لتحسين صورة الشركة من خلال عدة خطوات، منها: استبدال نوعية الأفعال التي ظهرت في الفيديو خلال أسابيع معدودة، إنشاء علاقات إيجابية مع أصحاب المدونات الأكثر تأثيراً على آراء العملاء، تحسين الأفعال وتطويرها وإخبار العملاء بذلك. لكن ذلك كله لم يشفع "Kryptonite"، فقد تكبدت المنظمة خسائر كبيرة في عام ٢٠٠٤ لكنها استطاعت فيما بعد وبجهود كبيرة وتكاليف عالية النهوض من جديد وتحسين صورتها وسمعتها لدى عملائها.

نستخلص من القصة السابقة أن بناء الصورة الذهنية (Brand Image) ليست عملية تتم مرة واحدة، بل هي عملية تحتاج لمتابعة مستمرة ودعم من قبل الإدارة العليا ومجهود ضخم جداً، ليس فقط من قبل إدارة التسويق في المنظمة، لكن من قبل معظم إدارات المنظمة، خاصة التي تتفاعل بشكل مستمر مع العميل. وأختم حديثي بالسؤال عن منظمتنا المحلية، بشقيها الحكومي والخاص، أين هي من كل هذا؟

بناء الصورة الذهنية (Brand Image) ليست عملية تتم مرة واحدة، بل هي عملية تحتاج لمتابعة مستمرة ودعم من قبل الإدارة العليا ومجهود ضخم جداً، ليس فقط من قبل إدارة التسويق في المنظمة، لكن من قبل معظم إدارات المنظمة

**تعلي** كثير من المنظمات العالمية أن بناء الصورة والسمعة الجيدين "Brand Image" عملية قد تستغرق سنين طويلة، جهود كثيفة، وتكلفة عالية عند استخدام وسائل الاتصال التسويقي التقليدية مثل: الإعلان ورجال البيع وتنشيط المبيعات وغيرها، في حين أن تدمير هذه الصورة والإساءة إلى سمعة المنظمة، لا يستغرق أكثر من أشهر وأيام فقط، أو حتى ساعات معدودة، في ظل وجود "Twitter" و"Facebook" وغيرها من وسائل الإعلام الاجتماعي التي تنقل المعلومة وتنشرها بسرعة عالية ولها تأثير على مستوى الفرد والمجتمع. من هنا يمكنني القول إن نجاح أي منظمة يكمن في المحافظة على صورتها الإيجابية وسمعتها في ذهن عملائها، بل وحتى إبقاؤها في السوق يعتمد بشكل كبير على متابعتها لما يقال عنها، سواء كان حقيقة أو إشاعة، ومدى سرعة تجاوبها مع ذلك.

صنعت شركة "Kryptonite" أهم الشركات العالمية المتخصصة في صناعة الأقفال الخاصة بالدراجات الهوائية، النارية، الثلجية وغيرها، على مدار تاريخها صورة إيجابية ملخصة في التالي "العميل يعتمد على منتجات الشركة في المحافظة على مركبته الخاصة من السرقة بكل ثقة". وقد تشكلت هذه الصورة على مدى سنوات عديدة. في عام ٢٠٠٤، نشر مراهق فيديو على مدونته الخاصة كيفية فتح قفل "Kryptonite" الشهير المكلف مادياً باستخدام قلم قيمته أقل من ريالين!! أدى ذلك على الفور لتكوين صورة سلبية عن المنتج وامتد التأثير إلى كل منتجات الشركة في غضون أيام معدودة. حيث تم تداول الفيديو في العديد من المدونات والشبكات الاجتماعية وموقع "YouTube" بل وحتى في أحد البرامج التلفزيونية البريطانية. كل ذلك أدى للتأثير على صورة المنظمة في أذهان عملائها والإساءة

أحمد بنت صالح

أبو حيمد \*

# التسيب الخفي

## حرصت

المنظمات الحكومية على علاج مشكلة التسيب الإداري، إدراكاً لخطورة آثاره السلبية على كفاءة الأداء، لذلك أصدرت العديد من الأنظمة واللوائح بهدف القضاء على مظاهره المتنوعة، سواء الفردية أو الجماعية، مثل الغياب المتكرر، أو التأخر الصباحي، أو الخروج قبل انتهاء وقت الدوام الرسمي، أو التجمعات للإفطار واحتساء القهوة وغيرها، مما ساهم في انخفاض مؤشرات مظاهر التسيب السابقة الذكر.

إلا أنه في عصرنا الحاضر، عصر تقنية المعلومات والاتصالات، وما ساهمت فيه هذه التقنية من مزايا عديدة، منها مثلاً تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، من خلال تحسين كفاءة العمليات، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وانخفاض تكاليفها، وانخفاض الجهد اللازم لإنجاز العمل، والمساعدة في كشف الانحرافات في وقت مبكر وعلاجها.

نجد أنه في المقابل بدأت تصاحب تقنية المعلومات والاتصالات مظاهر سلبية قد تؤثر على فعاليتها أن لم يتم علاجها مبكراً، ومن هذه المظاهر، نجد أنه بدأ ينتشر، بشكل خفي، تسيب من نوع آخر، تسيب ينتقل بخفة من موظف لآخر، ومن مكتب لآخر، ومن منظمة لأخرى، فما هو هذا التسيب الخفي؟

إنه التسيب الإلكتروني، وهو باختصار، استعمال تقنيات المعلومات والاتصالات في النشاطات الترفيهية أو الاجتماعية أو الاستثمارية الخاصة بالموظف في بيئة العمل الحكومية، وأثناء الدوام الرسمي، وبما يؤثر على كفاءة أداء الخدمة. ويشمل ذلك جميع الأجهزة التي يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال والحصول على معلومات، بغض النظر عن نوع هذا الجهاز، وهل هو شخصي مثل الجوال الذكي أو الأيباد أو الحاسب المحمول، أو خاص بالمنظمة مثل الحاسب المكتبي والسبورة الذكية وغيرها.

ويجب أن يذهب تفكيرنا إلى قطاع حكومي أو منظمة حكومية بعينها، لأن جميع المنظمات الحكومية بمختلف نشاطاتها، معرضة لهذا النوع من التسيب طالما توافرت تقنيات المعلومات والاتصالات. فالمفترض أن تواجد الموظف يكون موجهاً لخدمة المواطن بغض

النظر عن الآلية أو التقنية المستخدمة لتحقيق هذا الهدف.

وإذا نظرنا إلى أسباب التسيب الإلكتروني، نجدها تتمثل في مصدرين الأول هو الموظف نفسه، وعدم وعيه بدور التقنية في المنظمة التي وجدت لإنجاز العمل وليس لتحقيق المصالح الشخصية، لذا نجد أن الموظف الحكومي قد يكون على طرفي نقيض، فالبعض وهو يمثل النموذج الإيجابي، الذي يستفيد من تقنية المعلومات والاتصالات في إنجاز العمل، حتى لو كان خارج وقت الدوام الرسمي - لوجود عطل خارج عن إرادته أعاق عملية التنفيذ أثناء الدوام الرسمي، لأنه على وعي بأهمية دوره في تحقيق الأهداف، والنموذج السلبي للأسف، هو من يستخدمها في تحقيق المصالح الخاصة، حتى لو كان ذلك في وقت الدوام الرسمي.

أما المصدر الثاني للتسيب الإلكتروني، فيرجع إلى عدم توافر القواعد الرقابية المقننة لاستخدام هذه التقنية، وهذا بلا شك سيؤدي إلى شيوع المخالفات بشكل تدريجي بين الموظفين، مع ملاحظة أن العقوبات إن وجدت في بعض اللوائح فهي عقوبات بسيطة أو تتهاون الإدارة المباشرة في تطبيقها.

وعلاج هذه الظاهرة، يكون بالنظر إلى مصادرها السابقة، من خلال نشر الوعي بالثقافة الإلكترونية في بيئة العمل مما يساهم في الحد من سوء استخدامها، مع الحرص على إصدار اللوائح المنظمة لاستخدامها بهدف تقنين استخدامها بما لا يؤثر على كفاءة العمل.

وختاماً لا بد من إيجاد معادلة عادلة تثبت أنه باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، يتحقق حق المواطن في الحصول على الخدمة المناسبة بالكفاءة العالية، وفي الوقت نفسه يتفهم الموظف أن النشاطات الترفيهية والاجتماعية والاستثمارية لها مكان وزمان محدد .. بالتأكيد، ليس بيئة العمل الحكومية.

التسيب الإلكتروني، هو باختصار، استعمال تقنيات المعلومات والاتصالات في النشاطات الترفيهية أو الاجتماعية أو الاستثمارية الخاصة بالموظف في بيئة العمل الحكومية، وأثناء الدوام الرسمي، وبما يؤثر على كفاءة أداء الخدمة

عضو هيئة تدريب بالفرع النسوي



وسيلة الاتصال التقليدية بين المؤسسة وجمهورها:

## صندوق الشكاوى والاقتراحات.. بين فعالية التطبيق وغياب الثقة

استطلاع / علي المطيري

**ظل** التواصل بين المؤسسة وجمهورها لفترة طويلة محل بحث ونقاش؛ فالكثير يؤمن أن المؤسسات إذا أرادت المنافسة والتميز، فيجب عليها أن تفعل أدوات الاتصال مع الجمهور من خلال فهم مطالبهم واحتياجاتهم؛ فالسر في بقائها وديمومتها هو قدرتها على الاتصال والتفاعل مع جمهورها وعملائها. من هنا ظل "صندوق الشكاوى والاقتراحات" في الكثير من المؤسسات والجهات، الوسيلة الأبرز والأعرق لعقود طويلة. مجلة "التنمية الإدارية" استطلعت آراء بعض المتخصصين حول فعالية هذا الصندوق وثقة الجمهور في تفاعل المنشأة مع ما يوضع فيه من ملاحظات واقتراحات، وعن مدى تأثير وسائل الاتصال الحديثة على بقائه وضعف دوره وسيلة اتصال بين المنشأة وجمهورها.

اقتراحات  
...اقتراحي هو

من خلال وسائل الإعلام الجديد، مثل "تويتر" و"الفايس بوك" أو الموقع الإلكتروني الرسمي. لكن لعمل ذلك، نحتاج إلى ثقافة جديدة تركز على أن الشكاوى والتعامل معها جزء من احتياجات وتوقعاته المستفيد، التي يجب أن نهتم بها ونقابلها بمزيد من التعامل المميز



**د. بركات العتيبي:**  
عدم فاعليتها عائد  
إلى عدم وضوح  
الموقع والارتباط  
التنظيمي لصندوق  
الشكاوى

الحكومية ترى أن الشكاوى ليست مهمة، وإنها مجرد اعتراضات على الخدمة التي حصل عليها المستفيد أو مجرد طلبات أخرى يريدونها المستفيد دون غيره.

ويضيف الدكتور العتيبي، في الوقت الحالي، هناك فرصة كبيرة للتفاعل والاستجابة مع الملاحظات والاقتراحات والتعامل معها بشكل أسرع،

في البداية يقول أستاذ الإدارة العامة بالمعهد، الدكتور بركات العتيبي، هناك عدة عوامل إدارية، أدت لعدم فاعلية صندوق الشكاوى، أبرزها عدم وضوح الموقع والارتباط التنظيمي لصندوق الشكاوى، مما يتسبب في عدم معرفة الإدارة المختصة التي يجب أن تستقبل الشكاوى وتتفاعل معها، وهذا بالتالي يؤدي لعدم الاهتمام بالرسائل والشكاوى التي تصل من المستفيدين والتأخر في الاستجابة إليها. أيضا هناك عامل ثقافي يتمثل في فهم فلسفة الشكاوى لأن أغلب الأجهزة



الصحف تجاه صناديق الشكاوي والاقتراحات وعدم جدواها، قد فاقمت أزمة الثقة بين الجمهور وصناديق الشكاوي والاقتراحات، لذا حسب تعبير العتيبي، يفضل إما التفاعل السريع مع ما يكتب في الصندوق، أو إلغاء فكرة وضع الصندوق من أساسه.

وعن طرق التواصل الحديثة بين المؤسسة وجمهورها، يقول الأستاذ العتيبي، يتميز هذا العصر بالتقنية والتطور المتسارع، وتحرص الدولة على تحفيز الجهات ليكون لها موقعها المتميز على شبكة الإنترنت، ومشروع الحكومة الإلكترونية أكبر دليل على هذا الاهتمام، وكثير من الجهات الحكومية والقطاع

## أ. منصور العتيبي: الفرصة كبيرة للتفاعل مع الملاحظات والتعامل معها بشكل أسرع من خلال وسائل الإعلام الجديد

الخاص أصبحت لها مواقعها على شبكة الإنترنت وما زالت دون المأمول في كثير منها، وإن بدأت بعض الجهات في تطوير موقعها الإلكتروني وأصبح المستفيد يمكنه الإطلاع على الخدمات والاستفادة منها، إلا أن الجهات التي أصبحت تقدم خدماتها من خلال الشبكة بشكل جيد قليلة، وبعضها تواجه كثير من العقبات الفنية، وكثير منها مواقع لا تمثل نشاط الجهة كما ينبغي.

مضيفاً إن مجتمع المملكة مجتمع شاب، حيث يمثل الشباب النسبة الأعلى، مما يؤكد أهمية تطوير المواقع الإلكترونية وتحديثها والتفاعل معها بشكل مستمر، ومتى ابتعدت الجهات عن فكرة تحسين صورتها من خلال الموقع الإلكتروني وأصبحت تتعامل معه كموقع يمثل نشاط الجهة ويقدم خدمات ومعلومات كاملة عن نشاطها يمكن من خلاله التواصل والاستفادة منها، فإنها تحقق بذلك التواصل الحقيقي والتفاعل مع الجمهور بشكل سليم يعود عليها بفوائد كبيرة.

ويؤكد الأستاذ منصور، أن شبكات التواصل الاجتماعي من الوسائل المهمة جداً اليوم، وهي مليئة بالحقائق والمبالغات، وأحياناً المعلومات المضللة، وفيها رصد للأخطاء.

فضلاً أن تكون سلبية، وتكاد تكون صورة رمزية لإرضاء الجمهور الذي يتعامل مع هذه المنشأة. ويضيف الأستاذ منصور: نظراً لأن الجمهور الذي تعامل مع مثل هذه الصناديق، لم ير أي ردة فعل، فقد تولد لديه إحساس باللامبالاة تجاهها، بل إنه يراها كأنها لا تعنيه، نتيجة عدم الجدية من قبل الجهات تجاه هذه الصناديق وما يرد عن طريقها. مؤكداً أن الانتقادات التي وجهها الإعلام المرئي بكل وسائله، إضافة إلى انتقادات كثير من كتاب المقالات ورسامي الكاريكاتير في

مع المستفيدين، والتحسين المستمر للخدمات الحكومية.

من جانبه، يرى الأستاذ منصور العتيبي، المشرف على إدارة العلاقات العامة والإعلام بمدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية، أن صناديق الشكاوي والاقتراحات، وسيلة مهمة من وسائل التطوير وتلافي الأخطاء لدى أي منشأة، لكنها في واقع الأمر، أفرغت من محتواها منذ زمن طويل، وفي الأغلب، فإن الجهات التي تضع هذه الصناديق، لا تهتم أبداً بردة فعل الفرد، حتى إذا كانت ايجابية



عندما لا يكون هناك تفاعل، ستتحوّل الأداة الجديدة إلى تقليدية أخرى.

وعن وسائل الاتصال الجديدة وطرق تفعيلها لتحقيق تفاهم بين المؤسسة وجمهورها، يقول الشكري، مع ظهور الإنترنت وما يتولد معه كل يوم من وسائل وأوعية، ربما يكون أحد أكبر التحولات التي حدثت في علاقة المنشآت بالجمهور هو أن الفرد بات بإمكانه أن يكون مُمَثِّلاً بشكل أكثر وضوحاً من ذي قبل. مضيفاً: «هناك مساحات هائلة يعبر من خلالها الأفراد عما يريدون وغالباً تحظى بانتشار على نطاقات واسعة». ومع هذا

الواقع، يضيف الأستاذ زيد: أنه لم يعد ممكناً للمنشآت أن تقرر ما إذا كان توظيفها لوسائل التواصل الجديدة خياراً يمكن الأخذ به أو تركه. حيث يرى أن توظيف الوسائل الجديدة كأدوات تواصل بات حاجة ملحة، لكنها لن تكون ذات فعالية إن لم تقترب بالتفاعل الذي هو السمة الأهم لتمييز الوسائل الجديدة عن التقليدية.

وحول خطوات التفعيل، يقول الشكري أن يكون، أولاً، عن طريق حضور المنشأة عبر هذه الوسائل، والتفاعل، ثانياً، عن طريق الرد والتواصل مع جمهور المنشأة. مشيراً إلى أن أهمية هذا التفاعل تكمن في كونها توفر تغذية راجعة مباشرة وصريحة حول

أداء المنشأة، بالإضافة إلى أنها تسهل آلية رصد الصورة الذهنية للمنشأة، ومحاصرة آراء الجمهور حول أدائها. وعن العوائد المكتسبات من الحضور والتفاعل عبر وسائل التواصل الجديد يذكر الشكري أنها تكمن في كونها تمكن من بناء خطاب إعلامي مؤسس وفعال، وتساعد بما توفره من تغذية راجعة على ترجمة سياسات المنشأة وأدائها بما يضمن قبولها بين الجمهور. ●



**أ. زيد الشكري:**  
**حتى مع تبني كثير من**  
**المنشآت لوسائل تواصل**  
**جديدة غير تقليدية،**  
**يبقى عنصر التفاعل**  
**هو حجر الأساس**

الاتصال، كان صندوق الاقتراحات والشكاوى أحد أدوات التواصل المهمة للمنشأة مع الجمهور والعملاء المحتملين. وعن سيادة الشعور بين الجمهور حول جدوى أداة التواصل هذه من عدمها، يقول الشكري، أن هذا الأمر عائد في المقام الأول إلى قدرة المنشأة على تفعيل هذه الأداة عن طريق التفاعل مع ما يصل إليها عبرها.

ويضيف الأستاذ زيد، إن صناديق الاقتراحات والشكاوى قد تكون فاعلة كوسيلة تواصل في وقت ما في الماضي، لكن اليوم، ومع تعدد وسائل التواصل مع الجمهور، أصبحت فعالية هذه الصناديق أقل، بالنظر إلى الإمكانيات التي أتاحتها البدائل الجديدة. مؤكداً أنه من المهم الإشارة إلى أنه حتى مع تبني كثير من المنشآت وسائل تواصل جديدة غير تقليدية، يبقى عنصر التفاعل هو حجر الأساس؛ إذ قد تغير المنشأة الصندوق وتستبدله ببريد (info) إلكتروني أو حساب عبر شبكة اجتماعية، لكن

وقضية الاستفادة منها في إيجاد قنوات اتصال مع الجمهور جميل ورائع، لكنني أشك أن مؤسسات القطاع العام التي يشتكي البعض من قصور في تقديم خدماتها يمكن أن تتجح في إيجاد مواقع على شبكات التواصل الاجتماعي، فهي تحتاج لمتابعة دائمة وسريعة وتفاعل سريع أيضاً.

ويشير العتيبي إلى أن لشبكات التواصل الاجتماعي مخاطرها، وتشوبها مخاوف الاختراق كما حدث لبعض القطاعات أو الشخصيات، مما يدخل المنشأة في دائرة البيانات الصحفية والتوضيح والنفق، ويجب أن تكون الجهة مهية تقنياً وفنياً ولديها متخصصون متفرغون لهذا العمل لكي تتجح في الاستفادة من شبكات التواصل الاجتماعي بالشكل الصحيح. ويضيف: «هناك العديد من الوسائل التي تقدمها لنا التقنية اليوم وتصل إلى العدد الأكبر من المستفيدين بأقل كلفة من خلال رسائل البريد الإلكتروني ورسائل الجوال وغيرها».

ومن زاوية الباحث والراصد، يقول الأستاذ زيد الشكري، الباحث الإعلامي والمتخصص في مجال العلاقات العامة، في وقت ما، وعندما لم يكن هناك هذا الشراء في تعدد وسائل



## التفويض الإداري



د. محمد ذنبيات  
عضو هيئة التدريب بقطاع  
القانون

كما أن القرارات الصادرة في نطاق التفويض، تأخذ مرتبة قرارات السلطة المفوضة .

وينتهي التفويض وفقاً لمنطوق المادة السابعة من اللائحة، في الحالات التالية :

- أ - انتهاء مدة التفويض .
- ب - انتهاء الغرض الذي من أجله تم التفويض .
- ج - إلغاء قرار التفويض .
- ح - شغور وظيفة من فوضت إليه الصلاحيات .
- هـ - مضي ثلاثة أشهر من تاريخ تعيين وزير آخر غير من صدر منه التفويض .

**التفويض يخفف العبء عن الرئيس صاحب الاختصاص الأصيل، ويؤدي من جانب آخر إلى تحقيق السرعة والمرونة في أداء الأعمال**

الأعمال التي فوضها، بالإضافة إلى مسؤولية المفوض إليه، تطبيقاً لمبدأ أن التفويض في السلطة، ولا تفويض في المسؤولية وهو ما أكدته المادة السادسة من لائحة التفويض (التفويض لا يعفي من المسؤولية).

والمرؤوس المفوض إليه لا يسأل عن تصرفاته بشأن السلطات المفوضة إليه إلا أمام رئيسه المباشر الذي قام بالتفويض، ولا تنصرف المسؤولية إلى أعلى منه وفقاً لمبدأ وحدة الرئاسة والأمر.

والأصل عدم جواز تفويض التفويض إلا إذا وجد نص يسمح بذلك (انظر نص المادة الخامسة من اللائحة) .

وهناك نوعان من التفويض هما: تفويض الاختصاص وتفويض التوقيع، وتفويض الاختصاص ينقل السلطة بأكملها إلى المفوض إليه، وهذا يمنع الأصيل المفوض من ممارسة الاختصاص الذي تم تفويضه أثناء سريان التفويض . وفي هذه الحالة من التفويض، تكون قرارات المفوض إليه في نطاق التفويض، منسوبة إلى المفوض إليه، وتأخذ مرتبة درجته الوظيفية، ويوجه تفويض الاختصاص إلى المفوض إليه بصفته، لا بشخصيته، فلا ينتهي التفويض بشغل موظف آخر لوظيفة المفوض إليه .

أما تفويض التوقيع فهو تفويض شخصي يأخذ بعين الاعتبار شخصية المفوض إليه، إذ ينطوي على ثقة الرئيس، ومن ثم فهو ينتهي بتغير المفوض أو المفوض إليه، كما أن هذا التفويض يسمح للمفوض إليه بممارسة الاختصاصات المفوضة باسم السلطة، ولا يمنع ذلك من ممارسة الرئيس المفوض ذات الاختصاص، مع التفويض،

**يمكن** تعريف التفويض الإداري ببساطة بأن يعهد

صاحب الاختصاص الأصيل بجزء من صلاحياته إلى شخص آخر للقيام بها خلال فترة محددة بقرار التفويض .

وللتفويض مزايا عدة، فهو من جانب يخفف العبء عن الرئيس صاحب الاختصاص الأصيل، إذ يقوم بنقل جزء من اختصاصه في مسألة معينة إلى أحد مرؤوسيه أو جهة أو هيئة ما . ويؤدي من جانب آخر إلى تحقيق السرعة والمرونة في أداء الأعمال، مما يسهل على الأفراد قضاء مصالحهم، ويدرب المرؤوسين على القيام بأعمال الرؤساء، فينمي فيهم الثقة والقدرة على القيادة .

وقد نصت المادة الثالثة من لائحة التفويض رقم ١١٧٢٢ / ٧٠٣ الصادرة بتاريخ ١١/٢٢/١٤٢٧هـ، على:

يتم التفويض بقرار مكتوب، يتضمن الصلاحيات المفوضة واسم الموظف ومسمى وظيفته ومدة التفويض.

**وللتفويض شروط أهمها:**

- وجود نص نظامي يجيز التفويض .
- صدور قرار صريح ومكتوب بمنح التفويض .
- تحديد الموضوعات التي يسمح فيها بالتفويض .
- أن يكون جزئياً .
- أن يكون مؤقتاً .

ويتعين أن يتمتع صاحب الاختصاص عن مزاولة اختصاصاته طيلة فترة التفويض، كي لا يحدث تنازع أو تناقض في القرارات الصادرة عن الإدارة. وتفويض الاختصاص لا ينفي المسؤولية عن صاحب الاختصاص الأصيل، بل يبقى الرئيس المفوض مسؤولاً عن

# معوقات إدارة الأزمات المدرسية في الرياض

إعداد- د. سناء بنت عبد العزيز الطوق  
الناشر- معهد الإدارة العامة ١٤٣٢هـ - ٢٠١١ م

عرض- محمود القيعي

**لئن** كان للأزمات دور كبير في تاريخ الشعوب، سواء على صعيد الهدم أو البناء، فإن القراءة المتأنية للأزمات، لاسيما الأزمات المدرسية، ورصد أسبابها وظواهرها وسبل منع وقوعها لتكتسب أهمية كبرى في هذا العصر الذي كثرت أزماته وكوارثه بشكل لافت .

”معوقات إدارة الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في مدينة الرياض“ :  
بحث ميداني يستهدف التعرف على مظاهر الأزمات المدرسية، ومعوقات إدارتها السلوكية والتنظيمية، ومعوقات المعلومات والاتصالات في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض ”بنين وبنات“ .

في البداية، تدعو الباحثة إلى إسهام الدراسات العلمية التربوية في استجلاء طبيعة الأزمات المدرسية، وتحديد المظاهر التي تجسد الأزمة على مستوى المدرسة، ومعرفة المعوقات المختلفة التي تعوق إدارة تلك الأزمات بفاعلية حتى يمكن التعامل مع الأزمات بشكل فعال .

ويعمل البحث ازدياد الاهتمام بإدارة الأزمات في الكثير من المدارس الثانوية لما تتميز به تلك المرحلة الحرجة من خصائص معينة تتضح في صور غير مرغوب فيها، كالعنف وتعاطي المخدرات أو إشعال الحرائق في الممتلكات.

## فكر إدارة الأزمات

وترى الباحثة أن ظهور أنواع عديدة من الأزمات يتطلب من المدارس حسن إدارتها، والإدراك الكامل لجميع المعوقات البشرية والسلوكية والتنظيمية والتقنية المؤثرة عليها، ومواجهة تلك المعوقات والحد منها وترسيخ فكر إدارة الأزمات والتدريب على ممارسة أساليبه .

وحسب الباحثة، فإن الإدارة الناجحة للأزمات المدرسية لا تكون فقط بعد وقوع الأزمة والتعامل معها، ولكن يجب التوقع والتنبؤ والإعداد - وقائياً لتجنب حدوث تلك الأزمات - كما يجب توافر آلية لمواجهة الأزمة المدرسية، ولا تعني تلك المواجهة خطأً للنهاية، بل يجب الاستفادة من التجارب السابقة لإعادة تطوير أساليب الاستعداد والمواجهة.

هدف البحث إلى التعرف على المظاهر التي تجسد بعض الأزمات في المدارس الثانوية الحكومية، والتعرف على أكثر معوقات إدارة الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية، وكذلك التعرف على آراء أفراد الدراسة.

واستعرضت الباحثة التعريفات المتعددة لمفهوم الأزمة، مشيرة إلى أنها تعني في كل الأحوال: نقطة تحول غير عادية، تتمثل في مواقف تعرض لها المنظمة بصورة فجائية بشكل يصعب التنبؤ به، وتتلاحق وتتشابك فيها الأحداث بسرعة، وينجم عنها تهديد للأرواح والممتلكات والقيم، كما ينجم عنها قلق وتوتر لجميع الأفراد في المدرسة، مما يفقد إدارة المدرسة القدرة على السيطرة على هذه المواقف واتخاذ القرارات الرشيدة .

وتؤكد الدراسة أهمية التفرقة بين مصطلح الأزمة والمصطلحات الأخرى المشابهة لها، لأن الخلط والتداخل في مصطلحات الأزمة قد يؤدي لمعالجات غير سليمة لكل منها، كما أن الخطأ في التشخيص يؤدي في الغالب إلى خطأ في المعالجات ، واستعرض البحث آراء عدد من المتخصصين في أسباب وقوع الأزمات، منها :

أسباب خارجية عن إرادة المنظمة مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والأمطار، وضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات، مما يؤدي إلى تفاقم الأزمة وتحولها إلى كوارث، والقيادة الإدارية غير الملائمة، وتجاهل المنظمة لإشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة، وصراع المصالح بين العاملين، مما يترتب عليه انهيار نظام الاتصال داخل المنظمة، وعدم التعاون والنزاع الهدام، وعدم وجود فرق عمل فعالة .

وقسمت الباحثة نتائج آثار الأزمة على المدرسة إلى نوعين :

### النتائج السلبية للأزمة:

ترى الباحثة أن النتائج السلبية للأزمات المدرسية تكمن في :  
تهديد المدرسة وإعاقتها عن تحقيق أهدافها، إحداث الخسائر المادية والبشرية، اتخاذ القرارات بأسلوب غير علمي نظراً لردود الأفعال السريعة للأحداث المتلاحقة، إصابة المجتمع المدرسي بجميع عناصره بصدمات نفسية عميقة وزعزعة الثقة بالنفس.

### النتائج الإيجابية:

أما النتائج الإيجابية للأزمات المدرسية، فترى أنها تكمن في :  
إحداث التغيرات الملائمة التي قد لا تكون متاحة في الأوقات العادية في جميع مجالات العمل المدرسي، إظهار جوانب القصور



- المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية .
- المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار أو الحد منها .
- المرحلة الرابعة: استعادة النشاط .
- المرحلة الخامسة: التعلم .

### طرق التعامل مع الأزمة:

وترى الباحثة أن طرق التعامل مع الأزمات ليست سواءً، فمنها الطرق التقليدية عن طريق : وقف التدهور والخسائر، وتأمين العناصر الأخرى وحمايتها، والسيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها .

ويرأي الباحثة، فإن أسلوب التعامل مع الأزمة يمثل أهم العوامل المؤثرة في تطور الأزمة والخسائر أو القضاء عليها، ويتعين الإلمام بجوانبها، ويمكن تلخيصها على النحو التالي:  
إنكار الأزمة بمعنى التعتيم الإعلامي، وكبت الأزمة أي تأجيل ظهورها، وبخس الأزمة، بمعنى التقليل منها، وتفتيس الأزمة، بمعنى فتح مجالات لتفتيس الضغوط، وعزل قوى الأزمة، وإخماد الأزمة، والقفز فوق الأزمة، وأسلوب الهروب " أسلوب النعامة " .  
ومنها الطرق الحديثة في التعامل مع الأزمة:

واستعرضت الباحثة الطرق الحديثة في التعامل مع الأزمات، منها: فريق العمل، والمشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة، واحتواء الأزمة، وتصعيد الأزمة، وتفريغ الأزمة من مضمونها .

### نتائج الدراسة وتوصياتها

توصل البحث إلى عدد من النتائج المهمة، منها : أكثر الأزمات المدرسية شيوعاً هي : تعرض المدرسة للسرقة، العنف المدرسي، اندلاع حريق في المدرسة، انهيار أجزاء من المبنى المدرسي لسوء الإنشاء أو الصيانة .

وقدمت الباحثة عدداً من التوصيات، منها : ضرورة تأصيل الجانب الديني لدى الطلاب، وتفعيل دور الإرشاد التربوي، وبناء جسور تعاون بين المدرسة وأولياء الأمور، تعزيز مبادئ الديمقراطية والحوار في العملية التعليمية، تقوية نظام الرقابة والمتابعة، تزويد المدارس بكاميرات مراقبة .

وأوصت الدراسة أيضاً بأهمية تعزيز ثقافة تحمل المسؤولية والمبادرة الذاتية لمواجهة الأزمات، والرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات، والعمل على زيادة روح الحب والتعاطف والاحترام بين جميع العاملين في المدرسة، والإبداع والتجديد في المواقف العصبية وإشغال روح الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول وآراء غير مسبقة، وتوسيع نطاق المشاورة وقت الأزمات، وتبني أسلوب الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي. ●

والضعف الكامنة في مجالات العمل المدرسي من أجل تجنبها، تحسين عمليات التعامل مع الأزمات التي قد تحدث مستقبلاً في ضوء الاستفادة من نتائج الأزمة الحالية واستخلاص الدروس والعبر من الأزمات لمنع حدوثها مستقبلاً .

وترى الباحثة أن إدارة الأزمات في المدرسة هي أسلوب إداري للتعامل مع الأزمات باستخدام أساليب منهجية علمية سليمة تتمثل في : التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، وتشكيل أعضاء فرق الأزمات، والقيادة، ونظام الاتصال ونظام المعلومات والتقييم .  
وتتفق مع من يفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات، حيث تعني إدارة الأزمة كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلباتها والاستفادة من إيجابياتها وهي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات.

أما الإدارة بالأزمات، فتعني النشاط الذي تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط متولدة عن الأزمة، وهي إدارة ساكنة تتفاعل مع الأزمة التي تواجه المنظمة، وتتفاعل معها بالشكل العلاجي الذي قد يصيب وقد يخطئ، ومن ثم فهي إدارة وقتية تبدأ مع الأزمة وتنتهي بانتهائها .

### مراحل إدارة الأزمة

وتستعرض الباحثة مراحل إدارة الأزمة وتوجزها في خمس مراحل اتفق معظم الباحثين عليها :  
المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار .





## البراك: تسرب الكفاءات الحكومية إلى القطاع الخاص «ظاهرة صحية»

السبت ٢٥ أغسطس ٢٠١٢

أكد وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة الدكتور عبدالرحمن البراك، أن وزارته قامت بتعديل أكثر من 21 نظاماً ولائحة من نظام الخدمة المدنية في المملكة، وقال إن مجلس الخدمة أصدر ما يزيد عن 3 آلاف قرار تنظيمي على المواد اللاتجارية في النظام، كما أشار إلى أن الوزارة تعمل حالياً على تشخيص واقفها، لتتمكن من تحديد أفضل الوسائل لتطوير ألياتها.

وأعرب البراك - في مقابلة نشرتها مجلة الخدمة المدنية أحد - انتقال الكفاءات من القطاع العام إلى الخاص «ظاهرة

خري أو من قطاع إلى آخر، لا بعد بالضرورة تسرباً، بل إلى الخاص ظاهرة صحية وموجودة في مختلف إلى القطاع الخاص، لا يتم إلا حاجة لدى القطاع أرح البلاد».

أما أسباب عدة لترك العمل، منها الاستقالة بولية الجهة في تهنية الكفاءات البديلة، كنهج مستوى الأداء.

قال: «إن الوزارة باعتبارها الجهاز المركزي للتنمية الإدارية، ومن هذه الأهداف رفع كفاءة خدمات العامة، ومن أجل الخروج بتصور شامل ة تعمل حالياً على تشخيص واقفها، لتتمكن من تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وهذا

عليه المادة (العاشرة) من نظام مجلس الخدمة أو إجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بها، أو اقتراح سة المواضيع، انطلاقاً من مبادرة الوزارة إلى بحث إرة من الجهات الحكومية الأخرى من مواضيع، لعملي أو الحاجة إلى إيجاد تنظيم معين غير يلامر من ملاحظات ومقترحات هادفة ذات صلة

بذية لنظام الخدمة المدنية، «كان من ثمره ذلك مادرة بقرار من مجلس الخدمة المدنية أم بقرار ، أقرت بالأمر الملكي الكريم رقم (28/أ) وتاريخ 20/3/1432

الفانونيين والأكاديميين في مجالاتها». المجلس مجمل من القرارات، وصلت إلى ما يزيد على مواد لاتجارية، ويعتبر صورهها تطوير في نظام ور العام الذي تشهده الخدمة المدنية في المملكة الذي ينظم أوضاع موظفي الدولة، يشمله التطوير ك حاجة إلى التعديل والتكيف مع المستجدات كافة، واقتراح تعديلها إذا رأت ما يستتعي

الوزارة خطة لتحقيق رغبات المعلومات في أماكن

تألف تعليمية نسوية من حيث التخصص والمستوى

تعليمية التي تتبعها الوظائف بحسب ما يتوافر لديها من شواغر، ووفق حاجتها في كل منطقة أو لعناصر المفاضلة المعمول بها، ومن ثم ترشيحهن بحسب الرغبات المكانية التي حددت من كل منهن، وذلك وفقاً لترتيبهن في المفاضلة».

وفي ما يتعلق بالاستشارات التي يقدمها معهد الإدارة للجهات الحكومية، قال البراك: «استشارات المعهد غير ملازمة للأجهزة الحكومية بحسب نظامه، والدراسات والاستشارات التي يقدمها المعهد تخدم أكثر من مجال سواء المساهمة في تنمية الفكر الإداري، والتعرف على المشكلات وسبل معالجتها وتطويرها، وهذا الاستشارات تخدم الأجهزة الحكومية التي طلبتها لتساعد على الارتقاء بمستوى خدماتها».

# الحياة تعيد نشر حوار "التمنية الإدارية" مع معالي وزير الخدمة المدنية

تحت عنوان: (البراك: تسرب الكفاءات الحكومية إلى القطاع الخاص ظاهرة صحية)، نشرت جريدة الحياة في عددها الصادر يوم السبت ٢٥ من أغسطس ٢٠١٢،

مضامين حوار "التمنية الإدارية" مع معالي وزير الخدمة المدنية، الدكتور عبدالرحمن البراك. وأفردت الصحيفة لهذا الموضوع ٦ أعمدة، اشتملت على جميع أسئلة المجلة وإجابات الضيف بشكل كامل. ونوهت الصحيفة مشكورة بنقلها الحوار من مجلة "التمنية الإدارية".



## دراسة الجدوى

إذا

طرح عليك هذا السؤال : ما هو السبيل لتحقيق الربح؟

ماذا يكون ردك؟

دعني أطرح عليك بعض الأسئلة التي قد تخطر على بالك، وتتعلق بموضوعنا....

هل تريد أن تبدأ مشروعك ، لكن لا تعرف من أين تبدأ؟

هل لديك الكثير من الأفكار التي تريد تنفيذها؟

هل سمعت من قبل عن دراسة الجدوى؟

هل قمت بعمل دراسة جدوى من قبل؟

هل تريد أن تعرف كيفية عمل دراسة الجدوى؟

هل لديك كثيراً من التساؤلات حول دراسة الجدوى؟

هل تريد التعرف على مفهوم مكونات دراسة الجدوى وأهميتها ، ومن ثم تحديد المشروع الذي تستثمر فيه أموالك؟

مع تعدد مفاهيم دراسة الجدوى، إلا أنه يمكن تعريفها:

« الدراسات التي تتعلق بالفرصة الاستثمارية في مراحلها

المختلفة منذ أن كانت فكرة، حتى الوصول إلى القرار

النهائي بقبول الفكرة باعتبارها مبررة اقتصادياً، أو

رفض هذه الفكرة غير المبررة اقتصادياً ». ويتضح من

هذا المفهوم، أن دراسة الجدوى تتضمن كافة الدراسات

القانونية والتسويقية والمالية والاقتصادية، وتمكن من

توفير قدر من البيانات والمعلومات التي تساعد متخذ

القرار الاستثماري، في اتخاذ قراره بما يحقق أهدافه، وبناءً

عليه ، فإن دراسة الجدوى تعد مفهوماً واسعاً تتحقق

في إطاره الربحية على المستوى الفردي (الربحية التجارية

أو تحقيق أقصى عائد ممكن للموارد المتاحة) أو الربحية

على المستوى القومي.

تكمن أهمية دراسة الجدوى في أنها وسيلة يمكن من

خلالها الإجابة عن الأسئلة التالية:

• ما أفضل مشروع يمكن القيام به؟

• لماذا يتم القيام بهذا المشروع دون غيره؟

• أين تتم إقامة المشروع؟

• ما أفضل وقت لإقامة المشروع وطرح منتجاته؟

• ما الفئة المستهدفة بالمشروع؟

• كيف يتم إقامة المشروع؟

• ما مدى حاجة المشروع من عمال وآلات؟

• كم يكلف المشروع؟

• هل سيحقق أرباحاً أم لا؟

• ما مصادر تمويل المشروع؟

• كيف اختار مشروعاً من مجموعة مشاريع بديلة؟

• كيف أثبت أن المشروع مجد اقتصادياً؟

لعل من أهم الأسباب التي تحتم علينا القيام بعمل

دراسة جدوى هو، أنها تقلل من احتمالية فشل

المشروع، وتقلل من هدر رأس المال، كما تساعد على

المفاضلة بين المشاريع المتاحة ، وأيضاً تحقق الاستغلال

الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة ، فضلاً عن دعمها

عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

فدراسة الجدوى لأي مشروع، تتضمن مجموعة

من الدراسات الفرعية المتمثلة في دراسة الجدوى

التسويقية، و الفنية، والمالية، والاقتصادية، والاجتماعية،

والبيئية ، بالإضافة إلى تحليل الحساسية للمشروع الذي

يهتم بتحليل المخاطر المحتملة المحيطة بالمشروع،

حيث يجيب عن هذا السؤال: ماذا يحدث لو؟ فضلاً عن

دراسة أساليب سداد القروض ، وفي النهاية ، كتابة تقرير

دراسة الجدوى .

لا شك، أن إعداد دراسة الجدوى يتطلب فريق عمل

من تخصصات مختلفة، وعلى درجة عالية من المعرفة

العلمية والخبرة العملية، ويتوقف تكوين الفريق على

طبيعة المشروع وحجمه.

وأخيراً عزيزي القارئ ، هل حددت نوع المشروع الخاص

الذي تريد أن تعد له دراسة جدوى ، وتستثمر فيه أموالك

لتحقيق الربح.●

لعل من أهم الأسباب التي تحتم علينا

القيام بعمل دراسة جدوى: أنها تقلل

من احتمالية فشل المشروع، وتقلل

من هدر رأس المال، والمفاضلة بين

المشاريع المتاحة، وتحقيق الاستغلال

الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة،

ودعمها عملية التنمية الاقتصادية

والاجتماعية



د. أحمد مشعل \*

# الإدارة بين سكون الماضي وأمواج المستقبل

لا أحد ينكر أهمية الإدارة الحديثة في الألفية الثالثة ونحن نمضي في عقدها الثاني بخطوات متسارعة، نتيجة التطور العلمي الكبير وأمواج المعرفة التي تتزايد كل يوم وتتعاظم في كل دقيقة .

لقد مر العالم بثلاث موجات من التطور (كما ذكرها الكاتب الأمريكي "توفلر" في كتابه الشهير (Creating a New Civilization) الموجة الأولى، ظهرت في المجتمع الزراعي و اتسمت بالسكون والالتصاق بالأرض . الموجة الثانية، ظهرت في القرن الثامن عشر، نتيجة النهضة الصناعية، وبدأت الانطلاق باختراع الماكينات ووسائل الاتصالات المختلفة، ومعها بدأت مدارس الإدارة المختلفة في الظهور، مثل المدرسة الكلاسيكية التي تعتمد علي المعايير والحقائق الملموسة، وظهت جلياً أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرار لمواكبة التغيير الذي حدث بين الموجة الأولى والثانية، أي بين سكون الزرع وضجيج التروس .

أما " النظرية السلوكية للإدارة " فقد بزغ فيها اسم "مازلو " في أربعينات القرن الماضي، منادياً بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، ومعاملة العامل كإنسان له كامل الحقوق والواجبات، وليس قطعة متحركة أو ترس في آلة.

منذ أواخر خمسينيات القرن الماضي وبداية الستينيات، بدأت الموجة الثالثة في الظهور، وهي ما تعرف بعالم المعلومات والمعرفة، ونتيجة لهذه الموجة تبدل أسلوب الإدارة لتساير سرعته وخصائصه المختلفة، لأن الموجة الثانية كانت تعتمد علي منتجات ملموسة يتم شراؤها مرة واحدة فقط، خلافاً لعالم المعلومات التي يمكن استخدامها أكثر من مرة وفي أماكن مختلفة في وقت واحد، دون التقليل من قيمتها، وبسرعات

متزايدة ومختلفة عن سرعات الموجة الثانية. الإدارة في النهضة الصناعية - الموجة الثانية - كانت تهدف لزيادة الإنتاج أو ما يعرف ( - Mass Production ) من خلال المركزية والتنظيم الهرمي الرأسي والرقابة الصارمة، بينما الإدارة في الموجة الثالثة تعتمد علي مجموعات العمل الصغيرة، المرنة، التغيير، اللامركزية، والتطوير المستمر لقدرات الإنسان لخلق فرص جديدة مبتكرة .

ترتبط الإدارة بالمكان والزمان وفقاً للسرعات المتواجدة في كل حضارة، فنجدها ساكنة مع الموجة الأولى، ثم متحركة مع الثانية، وفائقة السرعة مع عالم المعلومات، حتى إنه يمكن معرفة ما يحدث في " الفيمتو ثانية « ( 10<sup>-15</sup> - of A second to ) وفي السياق نفسه، تم اكتشاف مرض بروجيريا ( Progeria ) في علم الأمراض، الذي يتميز بسرعة نمو خلايا المرض، حيث نجد أن جسم الطفل الذي يبلغ عشر سنوات من عمره، يماثل عمر رجل في التسعين- معدل نمو الخلايا يصل إلى عشرة أمثال من النمو الطبيعي- وفي هذه الحالة يموت الطفل نتيجة أمراض الشيخوخة، وهي حقيقة علمية تدل على أن السرعة هي لغة المستقبل في كل شيء . ●

الإدارة في الموجة الثالثة تعتمد على مجموعات العمل الصغيرة، والمرنة والتغيير، واللامركزية، والتطوير المستمر لقدرات الانسان لخلق فرص جديدة مبتكرة.



مدحت خليفة \*





# الإدارة أنا .. وأنا الإدارة!



شقران بن سعد  
الرشدي\*

لا يمكن أن تقوم الإدارة منفصلة عن محيطها الاجتماعي أو منعزلة، إذ لابد أن تتأثر سلباً أو إيجاباً بثقافة هذا المجتمع ومنظومة قيمه وعاداته وتقاليده وسلوكه وهويته. ويبدو هذا التأثير في جانبه السلبي واضحاً في أغلب أجهزتنا الحكومية في ظل غياب ثقافة التخطيط وسيادة الأسلوب "الشخصي" عند إدارة المنظمات، حيث تشيع ظاهرة "الإدارة أنا.. وأنا الإدارة"، والحرص على المكانة الاجتماعية، وتنامي المصالح الشخصية، وغض النظر عن التجاوزات المالية والإدارية وغيرها من تداعيات النهج العشوائي، حيث تكون الإدارة "مشخصة" لا مؤسسة. وينعكس هذا النهج الإداري السلبي في غياب الهوية المهنية، والتكتم والسرية وإظهار الأمور أنها على ما يرام، وهي عكس ذلك تماماً. ومن هذه المؤثرات الاجتماعية التي في جوهريها كانت واحدة من الانعكاسات السلبية على إدارتنا المحلية، الفهم السطحي للمشكلات وعدم إخضاعها للتحليل العميق ولمفاهيم التطور والتحديث، وانحصار معالجتها في النمط "الاستهلاكي" واقتناء أحدث المنتجات وشراء الأجهزة، والمكاتب المجهزة، والاهتمام بالديكور والتأثيث، والتركيز على الشكليات فقط، وفي المقابل تجاهل نوع الخدمة المقدمة، ومستوى الأداء، والرقابة والمحاسبة، ومدى رضا الموظفين، والمركزية الشديدة، وتبسيط الإجراءات.. إلخ. وبسبب هذا الكم الهائل من سوء الإدارة، و"مزاجية" المسؤول التي تموج بها إدارتنا المختلفة، وفي ظل عدم التجديد والتطوير والتحسين والكسل في البحث عن حلول تعالج القضايا الإدارية الحقيقية والمشاكل البيروقراطية المزمنة، انتشرت الظواهر السلبية في محيطنا الإداري وكبرت وتعمقت وتحولت إلى إرث اجتماعي عريق يصعب الفكك منه. فما يزال المدير الحكومي يعتمد العشوائية في تقديم الخدمة واتخاذ القرار، والدعائية في تبني فلسفات إدارية أثبتت التجربة عدم نجاحها في بيئتنا. بل من المفارقات، - أن تجد كثيراً من المديرين والمسؤولين قادرين على تحليل النظريات وتفكيك الهياكل الإدارية المتطورة، لكنهم في الوقت نفسه، يعجزون عن تطبيقها ولا يعملون بها في منظماتهم، ومن ثم يلقون اللوم على الظروف والآخرين الذين - في رأيهم - هم سبب فشلها وليس هم! أقول هذا وكلي قناعة بأننا قادرون بالفعل مجتمعاً، على العمل بما هو أحسن من خلال غرس قيم مهنية جديدة تنهض بنا في مدارج الحضارة خطوات واسعة. ●

تجد كثيراً من المديرين والمسؤولين قادرين على تحليل النظريات وتفكيك الهياكل الإدارية المتطورة، لكنهم في الوقت نفسه، يعجزون عن تطبيقها ولا يعملون بها في منظماتهم، ومن ثم يلقون اللوم على الظروف والآخرين الذين - في رأيهم - هم سبب فشلها وليس هم!

متابعة: شقران الرشيد

صفحة تعني برصد أبرز ما صدر من الكتب الإدارية الحديثة لتقديم وعياً متجدداً لتعزيز الثقافة الإدارية من خلال العطاءات المتميزة. ويتم إعداد الصفحة بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بمعهد الإدارة العامة.

## جديد المكتبة الإدارية

### المسؤولية الإدارية في حالة انعدام الخطأ

اسم المؤلف: د. حسين بن إبراهيم يعقوب.

سنة النشر: ٢٠١٢ م.

الناشر: مكتبة القانون والاقتصاد - الرياض - السعودية.

يحدد المؤلف مفهوم المسؤولية الإدارية بشكل عام، وما ظهر في بيئات العمل المختلفة من مستجدات، ووسائل وأدوات حديثة تجعل من المسؤولية قائمة كلما وقع خطأ أو ضرر في نشاط الإدارات والمنظمات.



### الأداء الإداري المتميز

اسم المؤلف: أ.د. مدحت أبو النصر.

سنة النشر: ٢٠١٢ م.

الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

القاهرة - مصر.

يُبرز الكتاب أهمية الأداء المتميز من جانب العاملين في أي منظمة، ويلقي الضوء على مفهوم الأداء ومحاو ومداخل ونماذج ومفاتيح تحقيق ذلك.



### إدارة المواد والمشتريات

اسم المؤلف: د. حاكم محسن محمد - د. مؤيد الفضل.

سنة النشر: ٢٠١٢ م.

الناشر: دار زهران للنشر - عمان - الأردن.

يتناول الكتاب إدارة المخازن والمشتريات، ويحدد المشاكل والمعالجات العلمية في مجال تأمين المواد والمشتريات من السلع والبضائع، مع شرح لنظام المعلومات الخاص بالمخازن ومقوماته وعناصره.



## التنظيم القانوني لحكومة الشركات (دراسة مقارنة)

- اسم المؤلف: أ. عبد الصبور عبد القوي مصري.  
- سنة النشر: ٢٠١٢ م.  
- الناشر: مكتبة القانون والاقتصاد - الرياض - السعودية.  
- يتطرق الكتاب إلى أهمية الحوكمة وتغلغلها في أسلوب ونمط إدارة الشركات الحديثة في ظل العولمة، وانفتاح الأسواق، والأزمات الاقتصادية الناجمة عن سوء الإدارة، ويتطرق الكتاب لعدد من المحاور المهمة المتعلقة بهذا المجال.



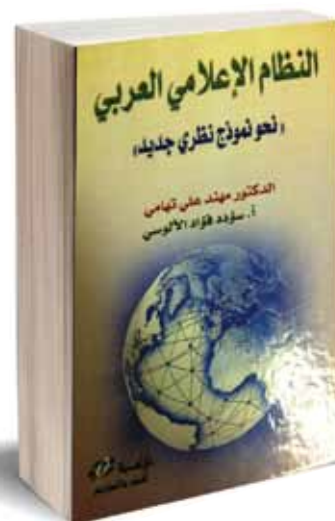
## ضوابط اختصاص القضاء الإداري (دراسة مقارنة)

- اسم المؤلف: د. أحمد منازع علي أحمد.  
- سنة النشر: ٢٠١٢ م.  
- الناشر: مكتبة القانون والاقتصاد - الرياض - السعودية.  
- يوضح الكتاب ضوابط اختصاص القضاء الإداري حسب فقه القانون الإداري المعروف، ويحدد قواعده، واختصاصاته، ونظرياته، وكذلك اشكاليات تنازع الاختصاص وتعارض الأحكام القضائية والحلول المطروحة لها.



## النظام الإعلامي العربي (نحو نموذج نظري جديد)

- اسم المؤلف: د. مهند علي تهامي - أ. سؤدد فواد الألوسي.  
- سنة النشر: ٢٠١٢ م.  
- الناشر: دار أسامة للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.  
- يعرف الكتاب النظام الإعلامي العربي، ويقدم لمحات تاريخية عنه، ويحدد العوامل الثقافية المؤثرة فيه، ويذكر مراحل تطوره، ثم يقدم خلاصات واستنتاجات حول ملامح النظام الإعلامي العربي الجديد.





## الإعلام الجديد .. حرية أم مسؤولية ؟

**بات** الإعلام الجديد بمختلف وسائله لغة العصر، فاصبح الناس بمختلف فئاتهم يستخدمونه مع وجود الإعلام التقليدي وتميزه بصناعة الخبر وتغطية الحدث كما في السابق، لكن الإعلام الجديد أصبح الوسيلة الأسهل والأسرع والأصدق نوعاً ما لتلقي المعلومات، لاسيما أن ثورة الاتصالات والوسائل التقنية جعلت من الإعلام الجديد وسيلة تواكب هذا العصر بمختلف تغيراته، ومن الملاحظ، أن كثيراً من الناس وجده وسيلة لإيصال صوته ومطالبه وترويج فكره، لأن هذا النوع من الإعلام هو إعلام مباشر وتلقائي وقلما يخضع لرقابة، وإن كان هناك من دليل علي ذلك، هو نجاحه وتأثيره في الدول التي تضيق فيها مساحة الحرية، مثال الدول العربية، خصوصاً تلك التي اجتاحتها ثورة الربيع العربي. لا شك أن الإعلام الجديد أصبح وسيلة من لا وسيلة له، وقد أثبتت الأحداث والدلائل ذلك، ولا يحتاج الأمر مزيداً من التقصي، لكن ما لفت انتباهي مؤخراً، هو تعامل البعض مع هذه الوسيلة المباشرة لا سيما المسؤولين الحكوميين ورجال الأعمال والعلاقات العامة والإعلاميين، الذين يمثلون جهات حكومية، خاصة أولئك الذين يسرحون ويمرحون في هذا النوع من الإعلام دون وعي أو فهم للانعكاسات التي يمكن أن تترتب على استخدامهم لتلك الوسائل، خاصة أن كثيراً منهم يقدم نفسه للجمهور مستنداً علي موقعه في تلك الجهة أو تلك المؤسسة، وبذلك فهو يقدم إثباتاً بأنه جزء من تلك المؤسسة، تخيل عزيزي القارئ .. أن يأتي مسؤول حكومي ويغرد من خلال " تويتر " تغريدات تخالف أهداف المنشأة التي ينتمي إليها، بل ربما كان جزء من تلك الأهداف وساهم في صياغتها، كما قد يأتيك شخص آخر يغرد أو يدون في إحدى تلك الوسائل الجديدة حول قضية ما لها أبعاد معقدة ويطرح فكرة قد يغيب أحد الاطراف أو يخالف شريحة من الجمهور المستهدف لمنشأته والخدمات التي تقدمها لهذا الجمهور، بل أن طرحه قد يخالف بشكل كبير توجهات هذه المؤسسة وأهدافها، إن استخدام الإعلام الجديد يعطيك الحرية كي تحلق من خلاله وتعبر عن ذاتك وفي الوقت نفسه يعطيك المجال لتحقيق أهدافك وأهداف المنشأة التي تنتمي إليها، لكن هذا يتطلب منك أن تتعامل مع تلك الوسائل بقدر من الوعي والمسؤولية.

اعلم أخي المسؤول في أي قطاع كنت، أن انتماءك لمؤسستك، يحتم عليك الكثير من الواجبات، في الوقت نفسه يمنحك الكثير من الحقوق، فلأنك تقدم نفسك للآخرين أنك جزء من تلك المؤسسة، يحتم عليك واجبات يجب أن تحترمها في ممارساتك في الإعلام الجديد، ويجب أن تعي أن لمؤسستك حقاً عليك بعدم الكشف عن أسرارها أو المضي في تيار قد يعيق تحقيق أهدافها، والواجب عليك استخدام هذا النوع من الإعلام كأداة لتحقيق أهدافك وأهداف المنشأة التي تنتمي إليها ربما يخالفني البعض في هذا الطرح ويعتقد أنه نوع من تقييد الحريات، لكن من الأفضل أن يعلم أنه يمكنه التعامل مع وسائل الإعلام الجديد كيفما شاء، لكن لأنه قبل الانتماء لهذه المؤسسة فمن الواجب أن يعمل الشيء الذي يمكنه الكشف عن احترامه لهذا الانتماء وعن مهنيته . كما أن حرية الإنسان في التعبير عن ذاته وأفكاره يجب ألا تقتصر علي الموقع الذي منه الثقة واعتبره جزءاً منه، خاصة إذا كانت المنشأة التي ينتمي إليها تسعى جاهدة لتقديم ما في وسعها للقيام بواجباتها. ●



د. أسامة بن عبد الرحمن النصار\*

إن استخدام الاعلام الجديد يعطيك الحرية كي تحلق من خلاله ويعبر عن ذلك، وفي الوقت نفسه يعطيك المجال لتحقيق أهدافك وأهداف المنشأة التي تنتمي إليها، لكن هذا يتطلب منك أن تتعامل مع تلك الوسائل بقدر من الوعي والمسؤولية.

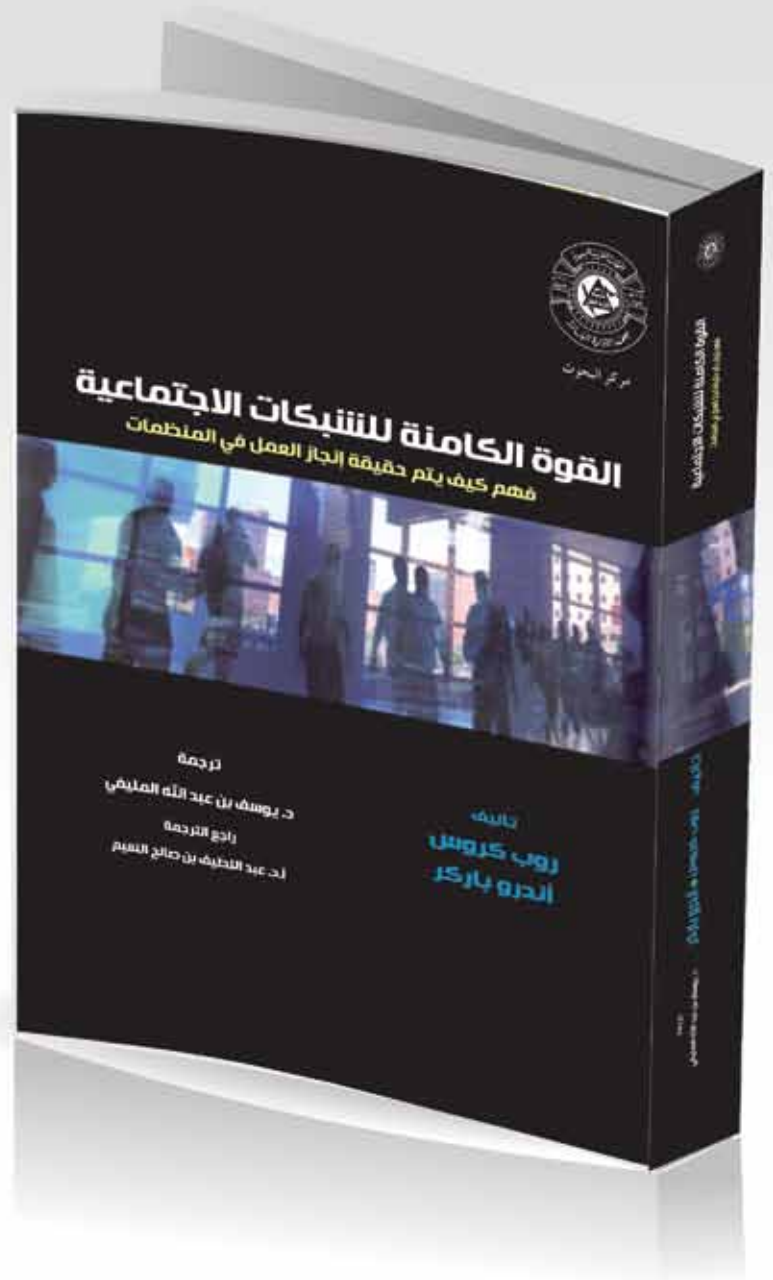
### هذا الكتاب

يُعَدُّ أحد الكتب التي تعترف إليها المكتبة العربية حيث يصنف من أوائل الكتب التي تناولت موضوع الشبكات الاجتماعية في المنظمات تناولاً علمياً مستخدماً الأساليب الإحصائية والرسوم البيانية لتوضيح الدور الذي تقوم به تلك الشبكات. فهو بذلك يتعرض لموضوع مهم وحديث في مجال دراسة منظمات العمل. فمقدم نموذجاً علمياً وعملياً لتحليل ودراسة مدى تأثير شبكات العلاقات الاجتماعية داخل منظمات العمل على أداء الموظفين معتمداً على المنهج الكمي والكيفي الإحصائي. ويسنأ الطرق العلمية في فهم وإدارة شبكات العلاقات الاجتماعية لتتصب في مصلحة المنظمة بدلاً من إضعافها والتأثير عليها سلباً.

يقدم هذا الكتاب عبر الأمثلة التوضيحية دراسة ومقابلة ستين شبكة اجتماعية غير رسمية. ويهدف إلى مساعدة المديرين على معرفة الكيفية التي يتحقق بها الاتصال والتعاون بين الموظفين بهدف إنجاز العمل الموكّل إليهم. كما يساعد على تحديد الطرق التي يمكنهم من التأثير على شبكة العلاقات الاجتماعية لتحسين الأداء والإبداع في العمل. يمكن أن يستفيد الموظفون أيضاً من هذا الكتاب لما له من صلة بعملهم اليومي إذ يساعدهم على فهم أهمية المشاركة في المعلومات وكيفية التعامل معها داخل نطاق العمل.

رقم الكتاب: ٩٩٥-٩٩٤-٩٩٣-٩٩٢

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر : معهد الإدارة العامة ١٤٢٣هـ



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

# التنمية الإدارية

المجلد ٥١ - العدد ٥١ - ربيع الأول ١٤٣٦ هـ - مارس ٢٠١٥ م



د. السعيد  
الأوطن يعيش فرحة كبرى

خادم الحرمين الشريفين :  
الرؤية الشاملة لإدارة التنمية

## التنمية الإدارية



الأمير سلمان  
يرعى للسنة العاشرة احتفال  
المعهد بيوم الخريج والوظيفة

وتمتدح وندم وجرأتكم بكتبي  
تحتي وحياتي واهمي واهمي

## التنمية الإدارية



د. خالد بن سعود بن عبد الله آل  
المسألة والشعافية  
أولاد من هههه في  
أناج قهاس الداد

إدارات العلاقات العامة  
بين الدور الحيوي والنظرة النمطية



## التنمية الإدارية

سمير المقرن..  
و فاجعة الرحيل

الجزء د. بطر من عبدالله آل سعود  
مدير عام مركز المعلومات الوطني  
نسعى لتحقيق مبدأ خذته  
المواطن لنفسه الكترونيا

الموروث الاجتماعي  
والتقاضي السلبي..  
قيد يكبل الإدارة

## التنمية الإدارية

### المخالفات الإدارية.. من أمن العقوبة أساء «التصرف»

مشاركة المرفوسين في اتخاذ القرارات..  
وانعكاسه على الفرد والمنظمة

مسار التجربة الإدارية الوطنية في إدارة  
قطاع الاستثمار.. رؤية تحليلية

الإدارة بين الضوابط والتحديات

دور التسلوب الإداري في إنتاج الموظف

مجلة

التنمية الإدارية..

نحو إعلام

متخصص

مستجد

إدارة



# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٠٥ - ربيع الآخر ١٤٣٤هـ / مارس ٢٠١٣م

م. سعد المعجل:

منتدى الرياض الاقتصادي

يهدف إلى الارتقاء بالاقتصاد الوطني

التقاعد والتأمينات الاجتماعية..

أنظمة تتطلب التحديث

قرار تاريخي لخادم الحرمين الشريفين.. واختبار صعب لها:

## المرأة السعودية

## في مجلس الشورى والمجالس البلدية



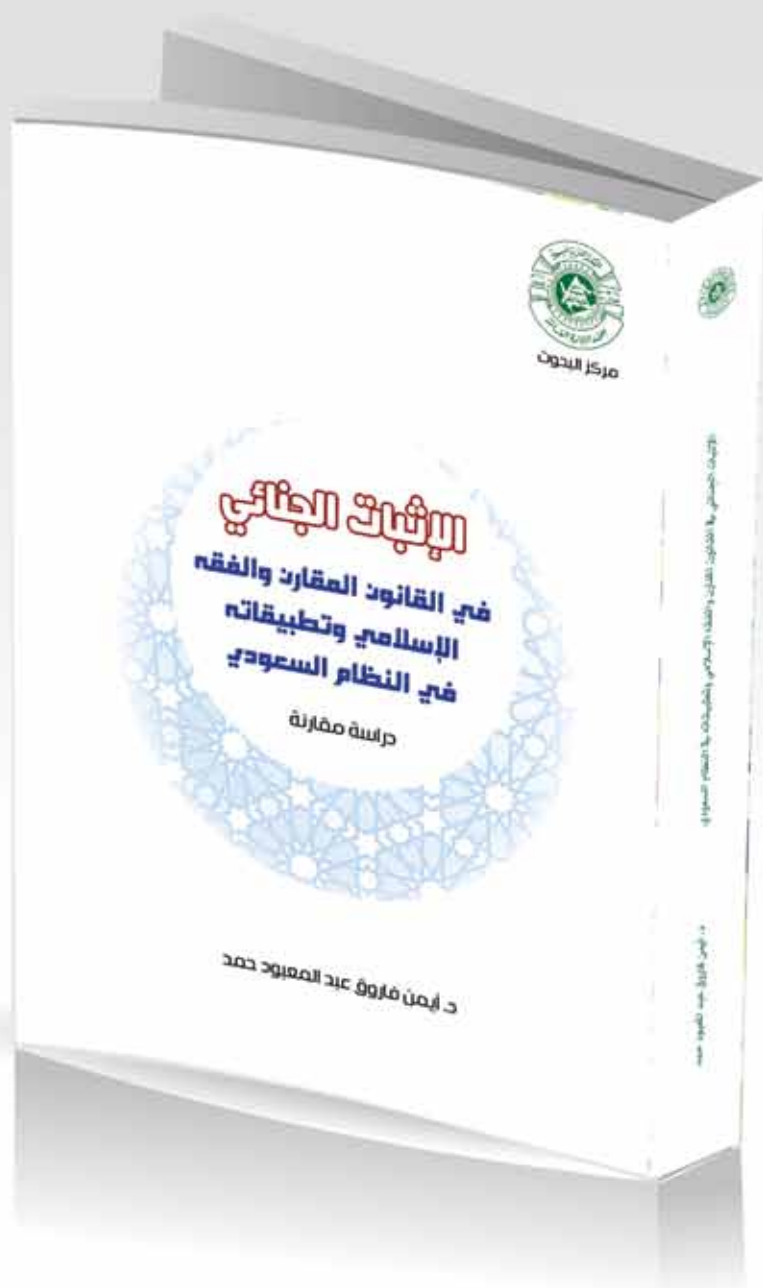
## هذا الكتاب

يركز على الإثبات الجنائي في القانون المقارن والفقه الإسلامي وتطبيقاته في النظام السعودي، ويهتم ببيان المبادئ الأساسية التي تحكم الإثبات في المسائل الجنائية، ونظم الإثبات السائدة في القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاته في النظام السعودي، كما يعرض بالتفصيل لأدلة الإثبات الأكثر شيوعاً في العمل في كل من القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاتها في النظام السعودي.

ويهدف الكتاب إلى تسليط الضوء على الإثبات الجنائي من خلال منهج علمي مقارنة يعين الدارس والباحث والمشتغل في ميدان العدالة على فهم مبادئ الإثبات الجنائي الأساسية ونظمه وأدلتها، مع شرح وافٍ وأمثلة وتطبيقات قضائية. وقد جاءت موضوعات هذا الكتاب في أربعة أبواب: تناول الباب الأول الأحكام العامة في الإثبات الجنائي، في حين تناول الباب الثاني نظم الإثبات الجنائي، أما الباب الثالث فعرض لأدلة الإثبات الجنائي في القانون المخارن. وأخيراً تناول الباب الرابع أدلة الإثبات في الفقه الإسلامي وتطبيقاتها في النظام السعودي.

**Keywords:** child sexual abuse; disclosure; self-blame

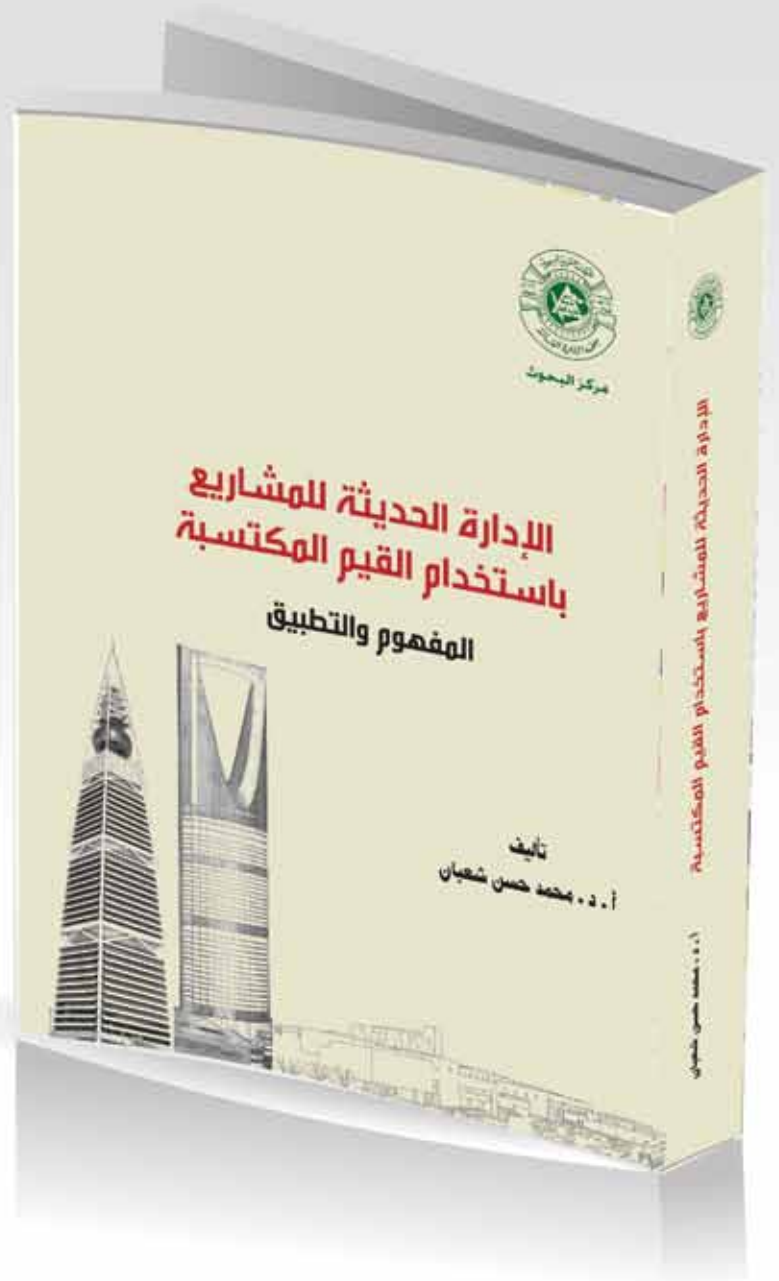
المصدر: أطروحة وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة - 1394هـ



# صدر حدیثا

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة





#### هذا الكتاب:

يعرض منهجية القيم المكتسبة وألية تطبيقها في الإدارة الحديثة للمشروعات باعتبارها أداة فعالة ومهتمة في المناهضة الجيدة للمشروعات بأوضاعها كافة. ولقد تم عرض هذه المنهجية بشكل مبسط وسلس. وتفصيل كاف بما يتناسب مع الوضعية الحالية لها من حيث إمكانية التطبيق وسهولته. ومع ضرورة توافر وسيلة مناسبة بيد مدبري المشاريع لحسط مشروعاتهم ضمن المدة والتكلفة المقررتين عملياً.

تظهر أهمية الكتاب في كونه أول كتاب باللغة العربية يعالج هذه الطريقة في سهولة وتفصيل من خلال بارامترات معينة أو بإجراء قياسات عديدة. وهي على أي حال طريقة جديدة وعصرية في أن معاً إلا أن دخولها حيز التطبيق في ميدان إدارة المشاريع لا يتجاوز الأربعين عاماً. ولم تستخدم فعلياً على نطاق واسع. إلا في السنوات العشر الأخيرة بعد الوصول إلى الشكل النهائي لهذه المنهجية. مستفيدة بذلك من خلاصة التطبيقات العملية لها في ميدان تنفيذ المشاريع الكبيرة وبعد التأكد من فوائدها تطبيقياً. وأيضاً بعد انتشار الحاسب الآلي وبرمجياته ذات العلاقة بجدولة المشاريع وإدارتها ما ينسّر كثيراً من تطبيقها في أي مشروع بعد أن كان تطبيقها يكاد ينحصر في المشاريع المهمة والاستراتيجية.

لقد يؤد الكتاب بالكثير من التطبيقات العملية البدوية وباستخدام الحاسب الآلي لمساعدة مدبري المشاريع على وضع الخطط المناسبة لمشروعاتهم. كذلك يساعد الكتاب الطلاب والباحثين والهندسين على تكوين فهم أوسع وأوسع لإدارة المشاريع اليوم.

كلمة أخيرة: إن استخدام منهجية القيم المكتسبة في إدارة المشاريع يوازي السير في ضوء النهار بدلاً من السير في الظلمة. أو بالكاد على ضوء شمعة.

رقم الكتاب: ١٧٨-٩٩١-٠٠١-٢٠٧-٤

تصميم وإخراج وشهادة الإدارة العامة للطباعة والنشر: معهد الإدارة العامة ١٤٢٢ هـ

# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة



# في الداخل

8

د. محمد غروي يحصل على جائزة أفضل ورقة علمية بالمؤتمر الدولي لعلوم الأنظمة



متابعات

6

رئيس ديوان الخدمة المدنية الأردني يزور معهد الإدارة العامة  
د. خلف الهميسات: معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية مفخرة عربية

9

د. صلاح المعيوف يلتقي الدارسين الجدد

7

لقاء

14

رئيس مجلس أمناء منتدى الرياض الاقتصادي وعضو غرفة تجارة الرياض م. سعد المعجل:  
منتدى الرياض الاقتصادي يهدف إلى الارتقاء بالاقتصاد الوطني



وفد من ديوان الخدمة المدنية بمملكة البحرين يزور المعهد

8

٥٥٠ متبرعاً بالدم بفرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة



التصميم والإخراج والإنتاج

الجريدة للخدمات الإعلامية



المدير التنفيذي

ابراهيم حمد العسكر

المدير الفني

رضا سالم باصالح

المملكة العربية السعودية. الرياض.

ص.ب. ٤٢٣٦٢ الرياض ١١٥٤١

هاتف: ٢٢٥٠١١١ (٥ خطوط)

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

الرقم الموحد: ٩٢٠٠٠٨٠٠٩

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

www.aljareeda.com.sa

**المشرف العام**

**د. صلاح بن معاذ المعيوف**

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة  
لشئون التدريب

هاتف: ٤٧٦٣٤٤٦ - فاكس: ٤٧٤٥٠٠٦  
maayoufs@ipa.edu.sa

**رئيس التحرير**

**عبد الله بن متعب السميح**

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف: ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس: ٤٧٤٥٠٢٢  
osaimia@ipa.edu.sa

**مدير التحرير**

**شقران بن سعد الرشيد**

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

**هيئة التحرير**

**عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق**

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٢  
hadlaqa@ipa.edu.sa

**د. أحمد زكريا أحمد**

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٤  
mohameda@ipa.edu.sa

**سوسن بنت حسون المفلح**

هاتف: ٤٧٤٥٠٨٠٦  
mefehs@ipa.edu.sa

**سكرتير التحرير**

**نايف بن عبد العزيز الحسين**

هاتف: ٤٧٤٥٠٣١  
hossainn@ipa.edu.sa



الطباعة

مطبوعة معهد الإدارة العامة

**المراسلات**

معهد الإدارة العامة

إدارة العلاقات العامة والإعلام

مجلة التنمية الإدارية

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

هاتف: ٤٧٩٠٧٣٥

فاكس: ٤٧٤٥٠٢٢

tanmiah@ipa.edu.sa

الآراء المنشورة تعبر عن أصحابها

وليس بالضرورة عن رأي المعهد

## الافتتاحية

**في** هذا العدد من "التنمية الإدارية" نتطرق لموضوعات صحفية على غاية من الأهمية في الميدان الإداري.. ففي تقرير خاص نستعرض قرار خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبد العزيز التاريخي في تعيين المرأة في مجلس الشورى، وحققها في الانتخاب في المجالس البلدية المقدّمة، حيث تم استضافة عدد من أبرز الشخصيات النسائية اللواتي تحدثن بإسهاب عن أبعاد القرار، وأهميته، وما هو المطلوب من المرأة في "الشورى" وكيف يمكن لمن تم اختيارهن خدمة قضايا المجتمع بشكل عام والأسرة بشكل خاص. أما القضية فتناقش تقادم أنظمة التقاعد والتأمينات الاجتماعية والحاجة لتطويرها بما يواكب المستجدات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع السعودي، وبين الضيوف أن الأنظمة أصبحت تمس حياة عدد كبير من شرائح المجتمع وأن تطويرها أصبح ضرورة. ونتحاور في لقاء العدد مع المهندس سعد المعجل حول عدد من المحاور الاقتصادية التي برزت في الآونة الأخيرة. وفي التحقيق نتناول تأثير الأجهزة "الكفية" "الذكية" السلبية على أداء الموظفين والموظفات، ومستوى الانتاجية بسبب انتشارها الواسع في محيط العمل الحكومي والخاص.

هذا ويحفل العدد بالزوايا الثابتة والمقالات المتخصصة والتقارير المتنوعة التي تعودها القارئ الكريم. ●



## استطلاع

**20**

قرار تاريخي لخادم الحرمين الشريفين، واختبار صعب لها:

المرأة السعودية في مجلس الشورى والمجالس البلدية

## قضية العدد

**26**

لتواكب المستجدات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع:

التقاعد والتأمينات الاجتماعية.. أنظمة تتطلب التحديث



## تحقيق

**32**

سحرت أعينهم وعقولهم، وأدمنوها.. فأصبحوا تائهين في عالمها:

انشغال الموظفين بأجهزتهم "الكفية" والذكية ظاهرة أثرت على الإنتاجية وسير العمل



## رئيس ديوان الخدمة المدنية الأردني يزور معهد الإدارة العامة د. خلف الهميسات: معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية مفخرة عربية



د.خلف إبراهيم الهميسات بتصريح أثنى فيه على ما شاهده في معهد الإدارة العامة من تطور وتقدم، وقال: إن المملكة العربية السعودية خطت خطوات رائدة وكبيرة في مجال الخدمة المدنية والتنمية الإدارية، وكذلك في ميدان تطوير وتنمية الموارد البشرية. وما شاهدناه في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية يعد مفخرة عربية، وهذا يجعلني أسمى المعهد العربي للإدارة العامة. هذا المعهد الذي أثق أن القيادة في المملكة العربية السعودية قد وضعت نصب عينيها أن يكون صرحاً علمياً للإدارة على المستوى العربي. وأضاف: إن المنح التي يقدمها المعهد للدول العربية، وما شاهدناه من بنية تحتية وتجهيزات وكذلك الكفاءات من الأساتذة والمدرسين وأعضاء هيئة التدريب المؤهلين تأهيلاً عالياً فهو أمر يعترف به كل عربي، فيجب أن يعترف بهذا المعهد لما له من دور رائد ومتميز في التطور والتنمية الإدارية. ولقد لمسنا بالفعل مدى تقدم وتطور الإدارة في المملكة العربية السعودية من خلال ما رأيته في معهد الإدارة العامة. ●

### استقبل معالي مدير عام المعهد، د. عبدالرحمن بن عبدالله

الشقاوي، معالي رئيس ديوان الخدمة المدنية بالمملكة الأردنية الهاشمية، د. خلف إبراهيم الهميسات، والوفد المرافق له.

وحضر اللقاء من جانب المعهد كل من سعادة الأمين العام للجنة العليا للتنظيم الإداري أ. أحمد بن سالم الزهراني، وسعادة نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشئون التدريب د. صلاح بن معاذ المعيوف، وسعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف د. سعيد بن عبدالله القرني، وسعادة مدير عام الاستشارات د. خالد بن عبدالله البتال، وسعادة مدير عام الشؤون الإدارية المالية أ. عبدالله بن محمد الحميدان، وسعادة مدير عام إدارة التخطيط والتطوير د. بندر بن أسعد السجّان، وسعادة مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام بالإنيابة أ. عبدالعزيز الهدلق. كما حضره من الجانب الأردني كل من سعادة مدير الشؤون القانونية بديوان الخدمة المدنية أ. حامد حسن الحسنات، وسعادة مدير العلاقات العامة والإعلام أ. خالد أحمد الغرابية.

وتعرف الوفد الزائر على نشاطات المعهد المختلفة في مجالات التدريب والبحوث والاستشارات والتوثيق الإداري، كما تعرف على تجربة المعهد في مجال التنمية الإدارية. وجرى خلال اللقاء بحث سبل وآليات العمل والتعاون المشترك وتعزيز العلاقات في مجال التنمية الإدارية.

بعد ذلك قام معالي رئيس ديوان الخدمة المدنية الأردني والوفد المرافق بجولة في أرجاء المعهد اططلعوا خلالها على نشاطاته المختلفة وعلى إمكاناته الإنشائية وتجهيزاته الفنية والتقنية. وحضر بعدها الوفد الزائر حفل الغداء المعد بهذه المناسبة.

وفي ختام الزيارة أدلى معالي رئيس ديوان الخدمة المدنية بالمملكة الأردنية الهاشمية

## ندوات ومؤتمرات

المؤتمر الثالث لإدارة الاتصال المؤسسي والتواصل الإعلامي في المؤسسات الحكومية لدول مجلس التعاون الخليجي، يقام بمدينة دبي، بالإمارات العربية المتحدة، خلال الفترة من ٢ - ٣ أكتوبر ٢٠١٣. ويهدف المؤتمر إلى

تبني مفاهيم جديدة في تقديم علاقات عامة وإعلامية فعالة لعامة الجمهور في عصر الأنظمة الاتصالية المتطورة؛ من أجل زيادة الوعي وترويج القضايا الاجتماعية، وبناء المصداقية، ومواجهة الانتقادات والوصول إلى درجة أعلى من المساءلة.

المهارات الأساسية للقيادة الإدارية في بيئة متجددة، ورشة عمل، تنفذها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بشرم الشيخ - جمهورية مصر العربية، خلال الفترة من ٧ - ١٠ إبريل، ٢٠١٣.

وتهدف الورشة إلى إلقاء الضوء على أدوار القائد الإداري قديماً وحديثاً، ومناقشة المستجدات في البيئة المحيطة والقدرات والمهارات المستجدة للتفاعل مع هذه المستجدات، وإبراز دور رأس المال البشري في نجاح وتميز المنظمات، إضافة إلى تبادل التجارب والخبرات الناجحة بين المشاركين.

المؤتمر العاشر للقيادات التنفيذية، يقام بفندق برج العرب، بمدينة دبي، بالإمارات العربية المتحدة في العاشر من إبريل ٢٠١٣، لمدة يوم واحد، ويهدف المؤتمر إلى

المساهمة في تطوير وبناء قدرات القيادات التنفيذية في المؤسسات الحكومية والخاصة بالمهارات القيادية والإشرافية والفنية في الإدارة والتخطيط وفق معايير التنافسية العالمية. ويعد المؤتمر فرصة للمشاركة والتعرف على المتغيرات والممارسات القيادية التنفيذية الحديثة والاطلاع على المستجدات العالمية في مجال القيادة والإدارة، كما يشكل المؤتمر نقطة التقاء وتواصل بين الخبراء التنفيذيين الإقليميين والدوليين لمساعدة المشاركين على النهوض والارتقاء بمؤسساتهم والتميز والإبداع وتطوير الفرص.

10/3-2  
2013

10-7/4  
2013

10/4  
2013



## أخبار سريعة

• قام وفد من الجمعية السعودية للإعاقاة السمعية، برئاسة رئيس مجلس إدارة الجمعية أ. علي الهزاني، يرافقه نائب رئيس مجلس الإدارة أ. خالد الهذيلي، وعضو مجلس الإدارة أمين الصندوق أ. خالد العسيري، وعضو مجلس الإدارة أ. محمد العثمان، ومدير العلاقات العامة أ. سليمان الظفيري بزيارة للمعهد حيث التقى سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب د. صلاح بن معاذ المعيوف. وحضر اللقاء من المعهد كل من : مدير عام البرامج الإدارية والقانونية د. عبدالله الوقداني ، ومدير عام شئون المتدربين أ. سعد الشمراني.

• ألقى سعادة د.عجلان محمد الشهري، مدير مركز تقنيات التدريب، محاضرة بعنوان "أسس ومنطلقات بناء وتنظيم بيئات التعلم الحديثة"، وذلك في "اللقاء التعريفي للدليل التنظيمي والإجرائي لمدارس التعليم العام بالمملكة"، والذي نظمته وزارة التربية والتعليم لمديري ومديرات الإدارات المدرسية بالوزارة خلال الفترة ٢٢-٢٤/٣/١٤٣٤هـ، وذلك إثر تلقي د.عجلان الشهري دعوة للمشاركة العلمية في اللقاء، وقد شارك في اللقاء ما يربو على (٨٥) مشاركاً ومشاركة يمثلون مديري ومديرات الإدارات المدرسية في الإدارات التعليمية بمناطق المملكة.

• انتهت إدارة تصميم وتطوير البرامج من اعتماد حقيبة برنامج "استخدام الإنترنت في المكتبات ومراكز المعلومات" والمعدة من أ. مشجع بن مبارك آل مشجع، وراجعها علمياً كل من د. فهد بن محمد الفريح وأ.هاني بن محسن السالمي.

• استضاف فرع المعهد بالمنطقة الشرقية دورة تدريبية للمرشدين الطلابيين، التي تنفذها المديرية العامة لمكافحة المخدرات، بالتعاون مع تعليم المنطقة الشرقية، ومؤسسة الاميرة العنود الخيرية للتدريب. وشارك في الدورة ٢٥ متدرباً واستمرت فعالياتها خمسة أيام. وتأتي استضافة هذه الدورة في فرع المعهد بالمنطقة الشرقية في إطار التعاون المشترك بين المعهد والجهات الحكومية في المنطقة.

• أقيمت في المركز الرئيس للمعهد "دورة إعداد إدارة نظام المقررات الالكترونية (البلاك بورد)" واستمرت لمدة يومين. شارك فيها فريق التدريب الإلكتروني من مركز تقنيات التدريب وفريق الدعم الفني من مركز الحاسب الآلي.



## وفد من ديوان الخدمة المدنية بمملكة البحرين يزور المعهد

**استقبل** معالي مدير عام المعهد، د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، وفد ديوان الخدمة المدنية بمملكة البحرين، الذي ضم كلا من: مدير عام تنمية الموارد البشرية والآداء، السيد أحمد يوسف عبدالرحيم، والقائم بمهام مدير إدارة الأداء المؤسسي، السيد يوسف أحمد نور، وأخصائي أداء مؤسسي أول، السيد سلمان أحمد الدوسري، وأخصائي أداء مؤسسي، السيد طلال وجيه باقر، حيث رحب معالي المدير العام بالوفد الزائر، وتمنى أن تحقق زيارتهم للمعهد الهدف المنشود لها للاستفادة من تجربة المعهد في مجال قياس الأداء للجهات الحكومية. و قد حضر اللقاء من المعهد كل من: سعادة النائب لشئون التدريب د. صلاح بن معاذ المعيوف، وسعادة النائب للبحوث والمعلومات المكلف د. سعيد بن عبدالله القرني، وسعادة مدير عام الاستشارات د. خالد بن عبدالله البتال، وسعادة مدير عام الشئون الإدارية المالية الأستاذ عبدالله بن محمد الحميدان، وسعادة مدير مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية د. مشبب بن عايض القحطاني. عقب ذلك قام الوفد الزائر بجولة تعريفية في المعهد شملت المكتبة المركزية وقاعات التدريب ومركز الأمير سلمان للمؤتمرات. وفي ختام الجولة عقد الوفد اجتماعاً خاصاً مع سعادة مدير مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية د. مشبب بن عايض القحطاني، بمقر مركز قياس الأداء بالمعهد. ●

## د. الشقاوي يستقبل مستشار التعاون والعمل الثقافي بالسفارة الفرنسية



**استقبل** معالي مدير عام المعهد د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي في مكتبه، سعادة مستشار التعاون والعمل الثقافي بالسفارة الفرنسية لدى المملكة. وقد حضر اللقاء سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب د. صلاح بن معاذ المعيوف، وسعادة مدير عام التخطيط والتطوير د. بندر بن أسعد السجّان، وسعادة مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام أ. عبدالله بن متعب السميح. وجرى خلال اللقاء بحث أوجه التعاون بين معهد الإدارة العامة وقسم التعاون والعمل الثقافي بالسفارة الفرنسية. خصوصاً ما يتعلق

بالبرامج التدريبية وإمكانية استضافة المعهد خبراء فرنسيين لتقديم حلقات علمية، أو المشاركة في الندوات التي يعقدها المعهد، أو اجتماعات الطاولة المستديرة. ●

## د. محمد غروي يحصل على جائزة أفضل ورقة علمية بالمؤتمر الدولي لعلوم الأنظمة

ندوات  
ومؤتمرات

### استقبل معالي المدير العام د. عبدالرحمن بن عبدالله

الشقاوي عضو هيئة التدريب بالمعهد د. محمد بن أحمد غروي بمناسبة حصوله على جائزة أفضل ورقة علمية عن محور الحكومة الإلكترونية. خلال مشاركته بالمؤتمر الدولي لعلوم الأنظمة، الذي عقد في هاواي، بالولايات المتحدة الأمريكية.

وهنا معالي المدير العام د. محمد غروي على حصوله على الجائزة مثمناً لإنجازه العلمي المميز. كما استقبل سعادة نائب المدير العام لشؤون التدريب د. صلاح المعيوف، د. محمد غروي بهذه المناسبة وهناك حصوله على الجائزة متمنياً له التوفيق وتحقيق المزيد من المنجزات العلمية. وجاء البحث الفائز بعنوان: "استكشاف تأثير الاختلافات الخصائصية للجهات الحكومية المشاركة في شبكات المعرفة الدولية: دراسة مقارنة بين نظام شغهاي لمراقبة التلوث ونظام الحج لمراقبة الأمراض الوبائية".

ويُعد مؤتمر (HICSS) من أعرق وأشهر

الإدارة المرئية كمدخل لتحسين الأداء - مفاهيم كايزن والمنهجية اليابانية للتطوير، ورشة عمل، تنفذها المنظمة العربية للتنمية الإدارية بمدينة كازابلانكا - المملكة المغربية، خلال الفترة من ١٤ - ١٧ إبريل، ٢٠١٣. وتهدف الورشة لتزويد المشاركين بالمعرفة والمهارات اللازمة لتحسين الأداء بمؤسساتهم من خلال التطبيق لمبادئ الإدارة المرئية وتطبيق منهجية تحسين الأداء اليابانية والمعروفة بالكايزن بما يمكن تحسين الأداء وتطوير الأعمال وفق منظور عصري متطور وحديث.

معرض الخليج للتعليم والتدريب (جيتكس ٢٠١٣)، يقيم مركز دبي الدولي للمؤتمرات والمعارض، خلال الفترة من ١٧ - ١٩ إبريل ٢٠١٣، ويركز المعرض على استقدام

خيارات التعليم العالي من مختلف أنحاء العالم لطلبة الشرق الأوسط. ويقدم الخبراء التعليمية التي تهدف إلى التركيز على التعليم والتدريب ورأس المال والموارد البشرية التي تحفز النمو المهني الشخصي.

المؤتمر العلمي الرابع لطلاب وطالبات التعليم العالي بالمملكة، تقيمه وزارة التعليم العالي، بمقر جامعة أم القرى، بمكة المكرمة، يوم ٢٩ إبريل ٢٠١٣، وتستمر

فعالياته لمدة أربعة أيام. ويعد المؤتمر مناسبة علمية سنوية تهدف إلى إتاحة الفرصة لجميع طلاب وطالبات الجامعات والكليات السعودية الحكومية والأهلية، لعرض مشروعاتهم البحثية، وأفكارهم الإبداعية، ومبادراتهم

4 / 17-14  
2013

4 / 19-17  
2013

4 / 29  
2013

المؤتمرات في مجال نظم المعلومات ويحضره سنوياً ما يزيد عن ٨٠٠ مختص في التخصصات ذات العلاقة بعلوم الحاسب الآلي ونظم المعلومات من كافة أنحاء العالم. ويحتل المؤتمر مراكز متقدمة حسب مواقع التصنيف العالمية للمؤتمرات كما يُصنف ضمن مؤتمرات الفئة (أ) بحسب مشروع الحكومة الأسترالية للتميز البحثي. ●

## ٥٥٠ متبرعاً بالدم بفرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة



مدير الفرع يتسلم الشهادة

يمثله ذلك من عمل إنساني نبيل وواجب ديني عظيم يساهم في انقاذ حياة آلاف المرضى المحتاجين بعد عناية الله تعالى.

كما أبدى شكره إلى أ. علي بن يحيى الغامدي مدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة لتدشينه حملات التبرع خلال الثلاث سنوات التي نفذت فيها، كما أشاد د. نياز بحسن استقبال سعادت لأعضاء فريق العمل الذي شارك في الحملة من منسوبي الشؤون الصحية بمستشفى الحرس الوطني وتكريمه لهم وثنى جهود رئيس لجنة النشاط الاجتماعي بالفرع أ. إبراهيم رمل وأعضاء اللجنة على ما قدموه من ترتيبات وتسهيل مهمة فريق العمل من طاقم التمريض المشارك في الحملة مما ساعد على نجاحها. ●

دشن سعادة مدير عام فرع معهد الإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة، برنامج حملة التبرع بالدم التي تقوم بها الشؤون الصحية بالحرس الوطني بجدة، التي نظمتها لجنة النشاط الاجتماعي بفرع المعهد للسنة الثالثة على التوالي، وشارك فيها ٥٥٠ متبرعاً من منسوبي الفرع والدارسين والمتدربين على النحو التالي المرحلة الأولى ٢٠٠ متبرعاً، والمرحلة الثانية ٢١٥ متبرعاً، والمرحلة الثالثة ١٣٥ متبرعاً، علماً أن فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة يحرص دائماً على أن يكون مساهماً ومشاركاً في جميع الأعمال الإنسانية التي تعود بالفائدة على المجتمع.

وقد عبر منسق برنامج التبرع بالدم بمستشفى الحرس الوطني بجدة د. محمد إسلام نياز، عن سروره بنجاح الحملة مشيداً بالإقبال الكبير لمنسوبي الفرع من موظفين ودارسين ومتدربين، والذي يدل على الوعي بأهمية التبرع بالدم وما





## أخبار سريعة

د. صلاح المعيوف  
يلتقي الدارسين الجدد

## التقى

سعادة نائب المدير العام لشؤون التدريب، د. صلاح بن معاذ المعيوف، الدارسين المستجدين في البرامج الإعدادية في قاعة ابن خلدون بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات بالمركز الرئيس للمعهد، بحضور مدير عام شؤون المتدربين أ. سعيد الشمراني، ومدير مركز اللغة الإنجليزية د. عبدالرحمن الغامدي، ومدير إدارة القبول والتسجيل أ. هلال العسكر، ومدير إدارة خدمات المستفيدين أ. سعد البواردي، حيث رحب سعادة النائب بالدارسين في المعهد، وهنأهم ببدء الفصل الإعدادي الثاني للعام التدريبي الحالي، وفي مستهل كلمة توجيهية أوضح فيها أسلوب

الدراسة والتدريب في المعهد والسمات التي يتسم بها دارسو البرامج الإعدادية بمعهد الإدارة، كتحليلهم بالقيم والسلوكيات العالية مثل: الانضباط، وإدراك قيمة العمل، والشعور بأهمية الوقت، والإنتاجية، وإجادتهم للغة الإنجليزية تحدثاً وكتابةً، مما يتيح لهم مجالاً أرحب في سوق العمل وتعدد أمامهم فرص التوظيف وتنوع بشكل أكبر. ودعا الدارسين إلى الجد والاجتهاد والمثابرة ليحققوا الأهداف التي يسعون إليها ويصبو لها المعهد. وأجاب سعادته على أسئلة الدارسين واستفساراتهم، وفي ختام اللقاء تمنى لهم سعادة النائب لشؤون التدريب النجاح والتوفيق. ●

قام وفد من مركز ومدرسة الإدارة العسكرية بقيادة القوات البرية الملكية السعودية — قيادة المنطقة الجنوبية — بزيارة للمعهد، حيث نظمت لهم إدارة العلاقات العامة والإعلام جولة داخل المعهد شملت المكتبة ومركز الوثائق، ومركز تقنيات التدريب، ومركز الأمير سلمان للمؤتمرات، بعد ذلك التقى الوفد الزائر بمدير إدارة تصميم وتطوير البرامج أ. علي العلي الذي قدم لهم نبذة تعريفية عن المعهد وأنشطته المختلفة وأبرز إنجازاته، كما أجاب على أسئلة واستفسارات الضيوف. وتكون الوفد الزائر من: مساعد قائد مركز ومدرسة الإدارة العسكرية العميد محمد عبدالله القحطاني، والعقيد ركن سعد عوضة الشهراني، ورئيس قسم الدراسات المدنية أ. سعيد عبدالرحمن الشهراني، وضابط قسم العمليات والبرامج النقيب عبدالله المالكي، وعضو هيئة التدريس أ. علي عبدالله السرحاني، وعضو هيئة التدريس أ. أحمد حسين القحطاني.

استقبل سعادة مدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة أ. علي بن يحيى الغامدي، سعادة مشرف الأبحاث الاقتصادية بمصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات بمنطقة مكة المكرمة أ. خالد صك الذي قدم شكره لإدارة الفرع على التعاون المميز خلال استضافة فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة لتدريب المشاركين في البحث الاقتصادي السنوي لعام ٢٠١٢م. كما أشاد بجهود كل من: مدير العلاقات العامة بالفرع أ. أحمد الغامدي، أ. يحيى النزاوي، أ. خالد العمري، من إدارة التشغيل والصيانة. وأ. خالد صك بهذه المناسبة درعاً تقديرياً لإدارة الفرع.

قام وفد من مركز التدريب التابع للمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالمنطقة الشرقية، بزيارة لفرع المعهد بالمنطقة الشرقية: بهدف الاطلاع على آلية نظام التسجيل والقبول والمتابعة بالفرع. وقد ضم الوفد كلاً من: مشرف وحدة خدمات القاعات أ. سليمان العريني، ومشرف شؤون المتدربين أ. خالد النعيم.

اختتمت بالمركز الرئيس للمعهد والفرع، فعاليات البرنامج التدريبي (أساسيات استخدام نظام إدارة المحتوى الإلكتروني)، الذي حضره وشارك في تنفيذه عدد أعضاء هيئة التدريب بالمركز الرئيس والفرع، واستمرت فعالياته مدة ثلاثة أيام. جدير بالذكر أن تنفيذ هذا البرنامج يأتي ضمن سلسلة البرامج المتفق عليها مع شركة بلاك بورد لتأسيس وتنفيذ نظام البلاك بورد في المعهد.

## وفد نسائي من معهد الإدارة بالبحرين يزور المعهد

## التقت

سعادة المديرة العامة للفرع النسائي، د. هند بنت محمد آل الشيخ وفد معهد الإدارة العامة بمملكة البحرين والذي ضم كلاً من: سعادة مديرة البرامج التخصصية، أ. غادة شناعة، وسعادة مديرة الموارد البشرية، أ. نسبية المدني، وقد حضر اللقاء مديرات الإدارات الرئيسية بالفرع النسائي، حيث قدمت سعادة مديرة عام الفرع للوفد الزائر نبذة عن أنشطة وأهداف المعهد. عقب ذلك عقد الوفد لقاءً مع مديرة إدارة البرامج بالفرع، أ. منى الزيد، ومديرة إدارة الشؤون الإدارية، أ. سوسن المفلح، بهدف الاطلاع على تجربة الفرع النسائي. وقد نظمت إدارة العلاقات العامة بالفرع برنامجاً للزيارة شمل جولة تعريفية على إدارات وأقسام الفرع. وفي ختام الزيارة توجه الوفد لحضور حفل الغداء المعد بهذه المناسبة وكان الوفد النسائي البحريني قد التقى ضمن زيارته للمعهد بسعادة مدير إدارة تصميم وتطوير البرامج أ. علي العلي بحضور مدير إدارة الاتصال والتعاون الخارجي أ. سعود العتيبي. ومديرة إدارة البرامج بالفرع النسائي أ. منى الزيد، ومديرة إدارة شؤون المتدربات أ. ماجدة الحربي. حيث تعرف الوفد خلال اللقاء على نشاطات المعهد المختلفة وعلى أساليب وآلية تصميم وتطوير البرامج والحقائب التدريبية. ●





## د. هند آل الشيخ مديرة للفرع النسائي بالمعهد

**صدر** قرار معالي مدير عام المعهد، د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، بتكليف د. هند بنت محمد بن عبدالرحمن آل الشيخ، بالعمل مديرة عام الفرع النسوي بالمعهد، وذلك بعد صدور الأمر الملكي الكريم بتعيين د. حنان بنت عبدالرحيم الأحمدى عضوة في مجلس الشورى في دورته السادسة.

ود. هند آل الشيخ، حاصلة على درجة البكالوريوس في الاقتصاد من جامعة الملك سعود عام ١٩٨٦م، وعلى درجة الماجستير في الاقتصاد الدولي والتنمية من جامعة دنفر بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٠م، وحصلت على دبلوم في التنمية والدراسات الدولية من معهد الدراسات التنموية التابع لجامعة دنفر عام ١٩٩١م. كما حصلت على درجة د.اه في الاقتصاد من الجامعة الأمريكية بواشنطن عام ١٩٩٨م. وعملت أستاذًا مساعدًا في الاقتصاد بكلية العلوم الإدارية والتخطيط بجامعة الملك فيصل، ومشرفة أكاديمية وإدارية على قسم إدارة الأعمال بكلية العلوم الإدارية

واستراتيجيات بوحدة التنمية الاقتصادية بجامعة الملك عبدالله للعلوم والتكنولوجيا ٢٠١٠-٢٠١٢م. وقدمت عدداً من الاستشارات لعدد من الجهات الحكومية في مجال التخطيط والتنظيم. ولها عدد من البحوث المنشورة المتخصصة باقتصاديات العمل. كما حصلت على منح بحثية من البنك الدولي بالاشتراك مع مركز كوتر لدراسات المرأة ومن مركز البحوث الاقتصادية (ERF). ولها مشاركات عديدة في مؤتمرات محلية وعالمية. ●

والتخطيط بجامعة الملك فيصل من ١٩٩٩-٢٠٠١م. والتحقّت بمعهد الإدارة العامة عام ٢٠٠٢م وعملت أستاذًا مساعدًا بقطاع المالية والاقتصادية ٢٠٠٢-٢٠٠٩م، كما تولت عدداً من المهام الإدارية منها منسقة لقطاع المالية والاقتصادية ومديرة للبرامج. وعملت في صندوق النقد الدولي كإقتصادي أول بقسم الشرق الأوسط ووسط آسيا بواشنطن ٢٠٠٩-٢٠١٠م، كما عملت عميدة لكلية إدارة الأعمال بجهة ٢٠١٠-٢٠١١م، وعملت مستشارة سياسات

### تعيينات

- صدر قرار معالي وزير الخدمة المدنية، رئيس مجلس إدارة المعهد، د.عبدالرحمن بن عبدالله البراك، بتعيين د.خالد بن ناصر آل حيان، على وظيفة أستاذ مساعد، وذلك بعد حصوله على درجة د.اه في مجال إدارة الأعمال، من جامعة جنوب فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية.
- كما صدر قرار معالي مدير عام المعهد، د.عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، بتعيين أ.سمر بنت محمد الغيث، على وظيفة مدرب بالمستوى السادس، وذلك بعد حصولها على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، مع التركيز على الموارد البشرية، من جامعة نياقرا بولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية.
- وصدر أيضاً قرار معالي المدير العام، د.عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، بتعيين أ.خالد بن يحيى مجرشي، على وظيفة مدرب بالمستوى السادس، وذلك بعد حصوله على درجة الماجستير في علوم الحاسب الآلي من جامعة مليبورن الملكية للعلوم والتكنولوجيا بأستراليا. ●

## عبدالله السميح متحدثاً رسمياً لمعهد الإدارة العامة



**صدر** قرار معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، بتعين مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام أ. عبدالله بن متعب السميح متحدثاً رسمياً باسم معهد الإدارة العامة. وجرى إبلاغ وزارة الثقافة والإعلام بهذا التكليف وذلك

العديد من الدراسات الاستشارية ومنها دراسة إعادة تنظيم إدارة العلاقات العامة والإعلام بوزارة الزراعة، ودراسة إعادة تنظيم الوكالة المساعدة للتخطيط بوزارة الإعلام، ودراسة إعادة تنظيم الإدارة العامة للعلاقات والتوجيه بوزارة الداخلية، ودراسة إعادة تنظيم المؤسسة العامة للموانئ.

كما مارس العمل في المجال الصحفي والإعلامي، حيث عمل في صحيفة الجزيرة خلال الفترة من ١٩٩٠ - ١٩٩٢م، ومشرفاً ثقافياً على ملف الشعر والقصة بـ (المجلة العربية)، كما عمل معداً ومقوماً للبرامج الثقافية في التلفزيون السعودي (القناة الأولى)، وله أيضاً مساهمات ومشاركات ثقافية، حيث شارك في مهرجان الوطني للتراث والثقافة عدة مرات، كما شارك في أمسيات سوق عكاظ، وهو عضو في الجمعية العمومية لنادي الرياض الأدبي، كما أنه عضو في نادي القصة السعودي. وصدر له ديوان شعري (متدثر بالبياض) عن نادي الطائف الأدبي. وحصل على العديد من الجوائز ومنها جائزة الأمير بندر بن سلطان للتفوق العلمي ١٩٩٩م. ●

وفقاً لقرار مجلس الوزراء الموقر رقم (٢٠٩) وتاريخ ١٤٢٣/٦/٢٠هـ، القاضي في البند (أولاً) بأن تقوم الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة والأجهزة الحكومية، وبخاصة الجهات الخدمية بتعيين متحدثين رسميين في مقراتها الرئيسية، وكذلك في الفروع حسب الحاجة وإبلاغ وزارة الثقافة والإعلام بذلك. والأستاذ عبدالله السميح، حاصل على درجة الماجستير في الإعلام من جامعة ميري الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية، ويعمل مديراً للعلاقات العامة والإعلام بمعهد الإدارة العامة ورئيساً لتحرير مجلة "التنمية الإدارية"، كما عمل منسقاً لقطاع العلاقات العامة والإعلام بالمعهد، وعمل عضواً في اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري، ومستشاراً غير متفرغ لوزارة الصحة. كما قدم

## وجهة نظر



د. صلاح بن معاذ  
المعيوف \*

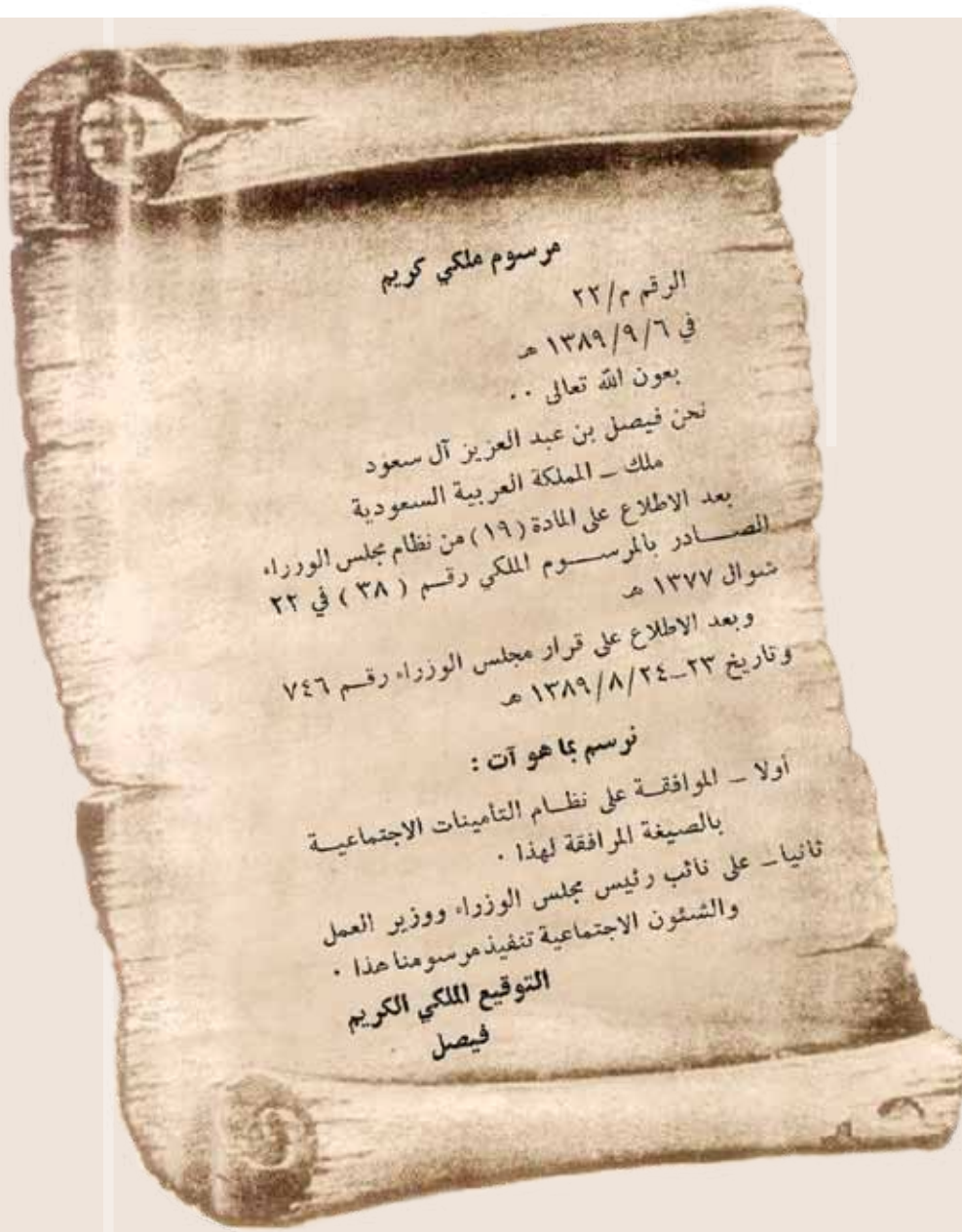
## التنظيم غير الرسمي في المنظمات ..

للمنظمات بشكل عام وجهان: الوجه الرسمي المتمثل في الهيكل التنظيمي وما يتضمنه من معطيات مثل: تقسيم العمل وتحديد المهام والسلطات والصلاحيات والمسئوليات والأدوار والعلاقات الرسمية داخل المنظمة؛ والوجه غير الرسمي للمنظمة والمتمثل في شبكات العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين مجموعات من العاملين في المنظمة بناءً على رؤى واتجاهات مشتركة حيال المنظمة التي ينتمون إليها والمجتمع الذي يعيشون فيه والعالم بأسره. وتعتبر المنظومات القيمية للأفراد الأساس الذي يشكلون من خلالها رؤاهم واتجاهاتهم المشتركة. وبناءً على تلك الاتجاهات المشتركة تبرز أنماط سلوكية متشابهة لكل مجموعة تمثل المواقف المبدئية لأعضائها حيال منظماتهم فيما يتعلق بأهدافها وسياساتها وأساليب عملها وأنماط اتخاذ القرارات من قبل إدارتها العليا. ومن حيث المبدأ يعتبر التنظيم غير الرسمي حقيقة ملازمة لأي تنظيم رسمي لا يمكن لأي إداري افتراض عدم وجوده أو تجاهل تأثيره على أداء المنظمة وجودة مخرجاتها. من ناحية أخرى فإن المنظمات تختلف بشكل جوهري فيما يتعلق بدرجة انتشار التنظيمات غير الرسمية فيها ومدى تماسك وتأثير هذه التنظيمات على فاعليتها.

ولأهمية موضوع التنظيم غير الرسمي في المنظمات وتأثيره المباشر على أدائها فقد نال حظاً وافراً من الدراسات والبحوث في أدبيات علم الإدارة، واقترح العديد من المداخل والأساليب والآليات للحد من نشوء التنظيمات غير الرسمية وسبل احتوائها وتوظيفها بشكل إيجابي لدعم المنظمة لتحقيق أهدافها. ولعل من أهم العوامل المساعدة على ظهور التنظيمات غير الرسمية في المنظمات ضعف واضطراب الاتصال داخلها مما يؤدي في الغالب إلى فهم غير صحيح لتوجهات المنظمة ودوافعها ومبرراتها للسياسات وأساليب وإجراءات العمل التي تتبناها. إن عدم وجود فهم مشترك بين منسوبي المنظمة يسهم في عدم إيجاد قناعات عامة بمشروعية وأهمية ما تمارسه المنظمة، ويدل دلالة واضحة على وجود خلل تنظيمي في الاتصال داخل المنظمة. إن وجود "فجوة" في الاتصال بين إدارة المنظمة ومنسوبيها سبب رئيس لوجود تعدد في الفهم والرؤى والتوجهات داخل المنظمة، وتصبح المنظمة فريسة للتنظيمات غير الرسمية التي يصدق فيها المثل: "كل يغني على ليلاه".

إنني أزعج أن من أهم المشكلات التي تعاني منها الأجهزة الحكومية لدينا وجود تنظيمات غير رسمية فيها تؤثر سلباً على أدائها وتشتت جهودها وتعيقها من تحقيق أهدافها. إن وجود هذه المشكلة أمر واقع لا يمكن إنكاره خاصة بالنسبة لعدد من الأجهزة الحكومية المركزية المعنية بالتحديث والتطوير لأفراد المجتمع وإيجاد حلول للمشكلات التي يعاني منها، حيث يتم تداول هذه المشكلة من قبل المسؤولين في مكاتبهم والناس في مجالسهم وتكتب عنها الصحف مراراً. ولذلك فإن التعامل مع هذه الظاهرة وفق منهج علمي سليم من قبل المسؤولين في الأجهزة الحكومية أصبح أمراً ملحاً وواجباً من واجبات الوظيفة. إن الاستمرار في تجاهل هذه المشكلة يسهم في إعاقة الأجهزة الحكومية من إنجاز خططها ومشاريعها وفق الجداول الزمنية المحددة وينعكس سلباً على الخطط التنموية الشاملة التي تتبناها الدولة لتطوير وتحديث المجتمع. ●

إن من أهم المشكلات  
التي تعاني منها  
الأجهزة الحكومية  
لدينا وجود تنظيمات  
غير رسمية فيها  
تؤثر سلباً على أدائها  
وتشتت جهودها  
وتعيقها من تحقيق  
أهدافها



مرسوم ملكي كريم

الرقم م/٢٢

في ١٣٨٩/٩/٦ هـ

بعون الله تعالى..

نحن فيصل بن عبدالعزيز

آل سعود

ملك - المملكة العربية

السعودية

بعد الاطلاع على المادة (١٩) من نظام مجلس الوزراء

الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٣٨) في ٢٢ شوال ١٣٧٧ هـ

وبعد الاطلاع على قرار مجلس الوزراء رقم ٧٤٦

وتاريخ ٢٣ - ١٣٨٩/٨/٢٤ هـ

نرسم بما هو آت:

أولاً - الموافقة على نظام التأمينات الاجتماعية بالصيغة المرفقة لهذا.

ثانياً - على نائب رئيس مجلس الوزراء ووزير العمل والشئون الاجتماعية تنفيذ مرسومنا هذا.

التوقيع الملكي الكريم

فيصل





عبدالله بن متعب  
السمير \*

## ”مدرب معتمد“

**في** غياب المعايير والقوانين المنظمة لأية مهنة، تصبح هذه المهنة حقاً مشاعاً لمن لا مهنة له، وقد أصبحت مهنة التدريب من المهن المستباحة، والتي وجد فيها كثير من الناس شيئاً من الوجاهة والرزق الحلال، في ظل انعدام الوعي المجتمعي بمفهوم التدريب، وعدم وجود جهة أو مرجعية لتقنين هذه المهنة وتحديد متطلباتها. لقد أصبح التدريب وهو من المهن العصرية العريقة ومن الدعائم الحديثة للارتقاء بأداء الموظفين، من المهن التي تأتي بالمصادفة أو قل تقليعة من التقاليع المؤقتة.

وأصبح لقب مدرب مثله مثل لقب ”محلل أسهم“، ”محلل رياضي“، أو ”إعلامي شعبي“، وبمناسبة الإعلام الشعبي، كان العرب قديماً يحتفلون حين يولد بينهم شاعرٌ، ولسطوة الإعلام ووجاهته صار الشاعر الشعبي لدينا يغضب إذا نودي بشاعر ويأبى إلا أن ينادى بالإعلامي، عندها يتمايل تيتها وخيلاء، لأن التدريب له من الحضور المغربي الآن ما يجعله بغية الأذعياء وغاية طلاب الشهرة والثروة.

أحد العسكريين المخضرمين من ذوي الرتب العالية والذين شهد لهم بالتميز في مجالهم العسكري، فوجئت به يحدثني ذات مساء عن أهمية التدريب فذهب ذهني إلى التدريب الميداني، وقلت مازحاً هذا سرّ لياقتكم أيها العسكريون!!، غير أنه فاجأني بأنه يتحدث عن التدريب الإداري، وأنه وجد ذاته فيه أسفاً على عمره الذي أهدره في العسكرية، بعد ما أسس له مركزاً للتدريب وصلت آثاره إلى منطقة الخليج، بل لقد أكد لي أنه منذ أيام قليلة نفذ في إحدى دول الخليج، حلقة عن التخطيط الاستراتيجي، ونفذها هو بنفسه!!.

لست أدري أي جهة  
اعتمدت لدينا كي  
تمنح شهادة مدرب  
معتمد، ومن خول  
هذه الجهة ومنحها  
الصلاحيات لذلك، وما  
هي المقومات والمعايير  
المهنية لتلك الجهة  
لتحدد مقومات المدرب  
وخصائصه ومن ثم  
تزكيته ؟.

هذا نموذج للمدرب المعتمد، فضلاً عن المدرسين والوعاظ الذين لا يرضون بغير لقب مدرب بديلاً، وخذ ما تشاء من حلقات تطوير الذات والبرمجة العصبية، والوصفة السحرية لحل الخلافات الزوجية، وكيف تصبح واعظاً مفوهاً في ثلاثة أيام. لست أدري أي جهة اعتمدت لدينا كي تمنح شهادة مدرب معتمد، ومن خول هذه الجهة ومنحها الصلاحيات لذلك، وما هي المقومات والمعايير المهنية لتلك الجهة لتحديد مقومات المدرب وخصائصه ومن ثم تزكيته ؟.

هكذا في غياب الهيئات التنظيمية والجمعيات المهنية يصبح التدريب، الذي هو قوام الارتقاء بالمهارات والقدرات، مصطلحاً فضفاضاً لممارسة التدليس، والسخرية من البسطاء وتحويل الشقق المفروشة إلى مراكز تدريب أو تخريب على حدٍ سواء، لا فرق فالواقع المرير يفضي إلى هذا المعنى. ●

رئيس مجلس أمناء  
منتدى الرياض  
الاقتصادي  
وعضو غرفة تجارة  
الرياض م. سعد المعجل:

## منتدى الرياض الاقتصادي يهدف إلى الارتقاء بالاقتصاد الوطني



أجرى الحوار: عبدالعزيز الهدلق

**أكد** المهندس سعد بن إبراهيم المعجل، رئيس مجلس أمناء منتدى الرياض الاقتصادي، وعضو مجلس إدارة غرفة الرياض، أن المنتدى أضحى اليوم من أهم التظاهرات والفعاليات الاقتصادية الإقليمية والعالمية؛ لما يطرح فيه من دراسات وبحوث، وبما يحضره من شخصيات اقتصادية عالمية، وبما يتمخض عنه من نتائج وتوصيات.

وقال المعجل في حوار مع مجلة «التنمية الإدارية» إن المنتدى في دوراته الخمس السابقة تناول ٣٠ قضية ملحة على اقتصادنا الوطني، وأصدر خلالها أكثر من ١٨٢ توصية وجد الكثير منها الاستجابة والتطبيق في كافة الجهات الحكومية. وطالب المهندس المعجل بضرورة تطوير مناهج التعليم الجامعي، وأن يكون لدى الجامعات مرونة أكبر في التركيز أو التقليل لتخصصات معينة تبعاً لحالة سوق العمل. وفيما يلي نص الحوار..

■ منتدى الرياض الاقتصادي بات اليوم واحداً من أهم التظاهرات والفعاليات الاقتصادية الإقليمية والعالمية، بما يطرح فيه من دراسات وبحوث، وبالحضور المميز واللائق للشخصيات الاقتصادية العالمية، وبما يخرج عنه من نتائج وتوصيات مهمة. كيف تنظرون لهذا المنتدى، وكيف يمكن استمراره بنفس المعدل من النجاح؟  
بحمد الله كل باحث ومثقف اقتصادي يدرك دور وتأثير المنتدى في تحسين البيئة الاقتصادية وجهوده المخلصة في الارتقاء بالاقتصاد الوطني وانشغاله بالقضايا الاقتصادية المحلية الوطنية وإيجاد الحلول والتوصيات التي تزيل العوائق أمام تقدم ونهضة الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية له. فالقضايا التي تناولها المنتدى في دوراته الخمس السابقة



## • يجب تطوير مناهج التعليم الجامعي بما يتوافق وحاجة سوق العمل



إطار الأحكام الشرعية الصحيحة، وإنشاء مناطق للصناعات التقنية العالية، والبدا في إصلاح البيئة العدلية التي تشمل القضاء والمحاماة فضلا عن دعوة المنتدى إلى ضرورة إعداد خطة استراتيجية طويلة المدى للارتقاء بالبنية التحتية بما يحسن القدرة التنافسية للاقتصاد السعودي.

■ الدراسات والبحوث التي أنجزها منتدى الرياض الاقتصادي تتسم بالشفافية والجراة في تناول قضايا الاقتصاد الوطني، ما هي الآلية التي تعتمدونها لإنجاز تلك الدراسات، وما هي العوائق التي تواجهها؟

الآلية التي تقوم عليها أعمال المنتدى ثابتة في أصولها متطورة في أسلوبها وتفكيرها، فالمنتدى يعد مؤسسة فكرية بحثية يختار دراساته وموضوعاته التي يناقشها بعمق فكري بعيدا عن الانفعالية أو العشوائية، وبحرفية ومنهجية عبر عقد ورش عمل وحلقات نقاش متعددة لعرض وبحث القضايا الاقتصادية الملحة للاقتصاد الوطني، ويتم تحديد القضايا التي يناقشها المنتدى بالتصويت الحر بين الحاضرين والباحثين الذين حضروا ورش العمل من كافة مناطق المملكة ومن جميع الفئات الحكومية والخاصة، ولا يعتمد المنتدى على اجتهادات الأفراد مهما بلغت مكانتهم العلمية أو خبرتهم العملية في اختيار أو تحديد القضايا أو الدراسات التي سيتناولها المنتدى، ولذلك فإن مجلس الأمناء يهتم كثيرا بورش العمل وحلقات النقاش التي تعقد لعرض ومناقشة القضايا الاقتصادية قبل عقد المنتدى. ونرى أن هذه الحلقات والورش هي بمثابة علامة الجودة لأعمال ومخرجات المنتدى التي نالت على مدى دورات المنتدى السابقة والحالية اهتماما وصديا واسعا في جميع الدوائر والمراكز الاقتصادية ودوائر صنع القرار الاقتصادي، وذلك لأن المنتدى يختار ويحدد القضايا بعناية ودقة ومنهجية عالية، ولم يقتصر على جلسة نقاش أو ورشة عمل واحدة لكل دراسة أو



أخرى، بالإضافة إلى كونه ملتقى للعقول المبدعة والخبرات العريقة، فضلا عن تميزه في صياغة توصياته من خلال منهجيته الفريدة التي تتسم بالجهد الجماعي المدروس في جميع المراحل والخطوات. ويات لتوصيات المنتدى أثر إيجابي مع سائر الجهات التي تسهم في صنع القرار الاقتصادي، وبخاصة في كل ما يتصل بتحسين البيئة الاقتصادية في المملكة، وأؤكد أن توصيات المنتدى قد تركت بصماتها على خارطة القرار الاقتصادي الأمر الذي يتجلى في شتى القرارات والإجراءات الصادرة عن المجلس الاقتصادي الأعلى والوزارات ذات الاختصاص، وجاءت توصيات المنتدى لتسهم في تطوير آليات المساءلة وترسيخ مفهوم الشفافية في أداء القطاعين العام والخاص، وتحسين مشاركة المرأة في مسيرة التنمية في

تؤكد ذلك، حيث تناول المنتدى خلال تلك الدورات ٣٠ قضية ملحة على اقتصادنا الوطني، هذا بخلاف الدورة السادسة الحالية والتي تناولت خمس قضايا هامة وعاجلة، أصدر خلالها أكثر من ١٨٢ توصية وجد الكثير منها الاستجابة والتطبيق في كافة الجهات الحكومية، وهو أمر يشكر عليه جميع القائمين على المنتدى من رجال وسيدات الأعمال والأكاديميين والجهات الاستشارية التي قامت بإعداد الدراسات والفرق المشرفة على الدراسات، فضلا عن مشاركة عدد كبير من المسؤولين الحكوميين. وأستطيع القول: إن منتدى الرياض الاقتصادي أصبح أحد أبرز المشاركين في رسم الخطط وتحديد الأولويات الاقتصادية؛ إذ إنه يعبر عن تطلعات رجال الأعمال من جهة، وجسرا بين القطاعين الحكومي والخاص من جهة





## • برامج السعودية لن تكون فاعلة وناجحة إذا جاءت في صورة قرارات حكومية

عمل أحدكم عملاً أن يتقنه». ولعلي أشير وبصورة عملية إلى أن القطاع الخاص حرص على استقطاب الخريجين المتميزين مثل خريجي الجامعات السعودية، كما أنه يبحث عن الكفاءات التي نالت قدراً جيداً من التدريب والتأهيل الجاد. وأود أن أشير في هذا الخصوص إلى الدور الذي تضطلع به الغرف التجارية الصناعية ومنها غرفة الرياض من أجل تدعيم وتعزيز خطط وبرامج السعودية من خلال برامج تدريب وتأهيل المواطنين للوظائف والمهن المتاحة لدى القطاع الخاص.

### ■ هل ترون أن برنامج السعودية قابل للتطبيق وفق قرارات حكومية ملزمة؟

برنامج السعودية قابلة للتطبيق الناجح متى ما أخذت في الاعتبار الاهتمام بتطوير الأيدي العاملة الوطنية بصورة جادة وبما يتوافق مع متطلبات سوق العمل والاحتياجات الفعلية للقطاع الخاص، ولعلي أشير إلى هذا المفهوم في سياق الإجابة السابقة، وأضيف أن علينا أن نهتم كثيراً بتطوير مناهج التعليم الجامعي وأن يكون لدى الجامعات مرونة أكبر في التركيز أو التقليل لتخصصات معينة تبعاً لحالة سوق العمل، فلو كانت لدينا مثلاً أعداد كبيرة وفائض في تخصص معين ونرى تشبعاً في السوق من أصحاب هذا التخصص، فتعتمد الجامعات على تقليل أعداد الطلاب في هذا التخصص، والعكس صحيح.

أيضاً من المفيد أن تركز الجامعات على التخصصات العملية والتقليل من التخصصات النظرية؛ لأن السوق تحتاج بصورة أكبر للتخصصات العملية، وباستخدام المرونة تستطيع الجامعات التكيف مع اتجاهات وحاجات السوق، ويعينها على اتخاذ القرار السليم ضرورة توفر قواعد بيانات دقيقة حول أعداد الخريجين المتوفرين في التخصصات المختلفة، إضافة لتحديد احتياجات السوق المحلية من التخصصات المطلوبة، وهو ما يحدث مستوى أعلى من التناغم بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، وتقليل الفجوة بينهما.

قضية معينة وإنما يخصص لكل دراسة ثلاث حلقات نقاش بعد أدنى تكون الأولى منها لمتابعة سير الدراسة في بدايتها والتأكد من توافقها مع الأهداف الموضوعية لها، والثانية تستعرض وتناقش الدراسة ونتائجها الأولية، وتركز الثالثة والأخيرة على عرض ومراجعة التوصيات النهائية لكل دراسة وآليات تنفيذ تلك التوصيات والنتائج. أما عن العوائق التي تواجه المنتدى في إنجاز مهمته فيأتي في مقدمتها شح المعلومات وصعوبة الحصول على بعضها، ويضاف لذلك ارتفاع تكلفة إعداد الدراسات، خاصة وأن معظمها يعتمد على المسوحات الميدانية إضافة إلى تكاليف تنظيم الفعاليات وتأكيد وصولها لكافة شرائح المجتمع.

ومعلوم أن مراكز البحث العلمي تتوفر لها إمكانيات مالية ضخمة تمكن القائمين عليها من إجراء بحوث رصينة وتستقطب أفضل الكوادر البشرية وتستخدم أحدث التقنيات حتى يخرج المنتج ملبياً لطموحات المجتمع الذي ينتظر من المنتدى الكثير.

## السعودية

### ■ الكثيرون يرون أن نسبة السعودية في القطاع الخاص لا زالت متدنية ودون المستوى المطلوب، مما يضع الكرة في مرمى رجال الأعمال.. ما رأيكم؟

رجال الأعمال يرحبون بتعزيز ودعم برامج وخطط السعودية وتوطين الوظائف المبنية على أسس صحيحة، ومن أهم تلك الأسس أن تكون الكفاءات الوطنية التي تستقبلها منشآت القطاع الخاص مؤهلة ومدربة بالحد الأدنى المطلوب الذي يتناسب مع متطلبات الوظيفة، ولا أعني أن تكون الكوادر السعودية مكتملة التأهيل والكفاءة بل إن القطاع الخاص يريد العاملين من أبناء الوطن يمتلكون الأساسيات التأهيلية والتدريبية التي تمكنهم من التعامل السليم مع متطلبات العمل الوظيفي.

أما اكتمال الخبرة والكفاءة فإنه يأتي بانخراط العامل أو الموظف في بيئة العمل القائمة، وعليه أن يتعلم شيئاً جديداً كل يوم، والخبرة تنتقل من الموظف القديم إلى الحديث، كما ينبغي أن يتحلى الموظف بقيم الانضباط والالتزام بالعمل، فالشخص المتكاسل أو كثير الغياب والتأخير عن مواعيد العمل لا يعطي الانطباع بالحرص على التزامه بمتطلبات عمله وإتقانه له، فديننا الإسلامي يقول ووفقاً للحديث الشريف: «إن الله يحب إذا

ومن المفيد أيضاً أن يتبنى القطاع الخاص إنشاء بعض المعاهد المتخصصة والقادرة على تخريج كفاءات ذات تخصصات نادرة أو تزداد حاجة السوق إليها، أو التوسع في تجربة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني القائمة على شراكات استراتيجية مع قطاعات اقتصادية وصناعية كبرى وبعضها شركات أجنبية مثل المعهد السعودي الياباني للسيارات، والمعهد السعودي للإلكترونيات، ومعهد شيفرون لخدمات النفط، وفي تقديري أن هذه آلية مفيدة لتخريج كفاءات وطنية راقية تفتقر السوق إليها وتوفرها يسد فرصاً كثيرة مشغولة بكفاءات وافدة.

## تغيير المفاهيم والثقافة

### ■ كيف تنظرون للإجراءات التي تتخذها وزارة العمل لدعم الأيدي العاملة المواطنة وتعزيز برامج السعودية في القطاع الخاص؟

ندرك حرص وزارة العمل على تعزيز برامج وجهود السعودية، وهي لديها بالفعل جهود واضحة ومخلصة لتأهيل وتطوير الكوادر

المؤهلة والمدرّبة في القطاع الصناعي، وهو ما يتطلب إعادة النظر في برامج التدريب والتأهيل للأيدي العاملة الوطنية؛ بهدف زيادة حجم الكفاءات الوطنية المؤهلة القادرة على شغل الوظائف الفنية في مثل هذه القطاعات التي ذكرتها، وينبغي في هذا الصدد صياغة استراتيجية جديدة تقوم على تنفيذ برامج وخطط تدريبية جادة تتضافر في تنفيذها الجهات الحكومية والخاصة، انطلاقاً من الشراكة الحقيقية بينهما لتحقيق المصلحة الوطنية العليا للوطن.

كما أن تحقيق هذه الإستراتيجية يتطلب كذلك تغيير ثقافة المجتمع من خلال مناهج التعليم ومن خلال الإعلام، لكي نرفع المفاهيم الاجتماعية التي ما تزال سائدة في المجتمع حيث ينظر الكثير من الأفراد والأسر إلى الكثير من المهن ومواقع العمل في المصانع والورش الفنية بنظرة دونية لا ترقى إلى الاحترام أو على الأقل القبول، ولو تغيرت هذه الثقافة لأمكن لأعداد كبيرة من أبنائنا العاطلين والأيدي العاملة الوطنية أن تجد الفرصة الوظيفية لدى هذه القطاعات التي ذكرتها.

وفي المقابل أود أن أشير إلى أن الكثير من القطاعات البنكية والإدارية نجحت في استيعاب أعداد كبيرة من الكفاءات الوطنية، وهو أمر محمود ينبغي أن نسلط الضوء عليه، حتى لا يتصور البعض أن الصورة قائمة أو تدعو لليأس، أبداً نحن محتاجون بصورة أكبر لتغيير المفاهيم والثقافة في هذا المضمار، وأن نأخذ بشيء أكبر من الجدية تنفيذ البرامج التدريبية والتأهيلية والتطويرية، عندها ستتغير الصورة كثيراً ولدي قدر كبير من التفاؤل في أن ذلك سيحدث من دون تأخير، فرغم كل الصعوبات لا شك أننا حققنا إنجازات لا يمكن إنكارها في هذه المجالات.

ولا جدال في أن الشباب السعودي أثبت كفاءته وتميزه في مجالات العمل لدى القطاعين الخاص والحكومي بشكل عام، بل إن الكثير من هؤلاء الشباب أثبتوا درجة عالية من الكفاءة التي تفوقت على العمالة الوافدة بعد أن تزود شبابنا بالعديد من المهارات والخبرات التي أهلته للتفوق والتميز، وقد سعدت كثيراً لما شاهدت من نماذج مشرفة لشباب سعودي عالي الكفاءة والتأهيل، مما يثبت لنا أن الأمر ليس صعباً أو مستحيلاً إنما نحتاج إلى مواصلة تقديم البرامج الجادة للتدريب والتأهيل، وتزويد طلابنا بالمهارات



### • أوافق على وضع لائحة سوداء لموردي السلع الرديئة للمملكة

الخاص أن تحقيق برامج السعودة لن يكون فاعلاً وناجحاً إذا جاء في صورة قرارات حكومية من وزارة العمل أو غيرها، وقد تكون مثل هذه القرارات مجدية في بعض الحالات لكن ليس في المطلق، وكما سبق أن ذكرت لا بد من أن نهتم جميعاً أجهزة حكومية، وقطاع خاص ومجتمع وإعلام بدفع الجميع إلى تطوير وتأهيل الكفاءات الوطنية لتكون مستحقة وبجدارة للفرص الوظيفية المتاحة لدى القطاع الخاص.

#### ■ هل تواجهون صعوبات في الحصول على

#### متطلباتكم من الكوادر الوطنية المؤهلة؟

لا شك أن هناك العديد من منشآت القطاع الخاص تواجه صعوبة وربما ندرة في الكفاءات والأيدي العاملة الوطنية في عدد من التخصصات والقطاعات مثل قطاع المقاولات والتشغيل والصيانة والمهن الفنية

الوطنية لتكون قادرة على سد احتياجات سوق العمل، انطلاقاً من المسؤولية الوطنية لتمكين الكفاءات الوطنية من نيل الفرص الوظيفية، من أجل أن يصبح الفرد قوة منتجة في المجتمع، وحتى يخرج من دائرة البطالة التي تلقي بأعباء باهظة على الدولة وعلى عائل الفرد، فنحن ندرك أن توظيف الفرد السعودي يعني أنه أصبح قوة منتجة، كما يحقق ذلك تقليص الاعتماد على العمالة الأجنبية، توفير الموارد التي تذهب للخارج نتيجة تحويلات العاملين الوافدين لبلادهم، وضمان ضخها في قنوات الاقتصاد الوطني، كما يخدم أهداف المجتمع في حماية قيمه الدينية والثقافية والاجتماعية.

لهذا فالمجتمع كله والاقتصاد الوطني مستفيد من تعزيز خطط السعودة وتوظيف الأيدي العاملة الوطنية، لكن ذلك في تقديرنا لا يتحقق بصورة ناجحة ومرضية إلا إذا اهتم الجميع بالوفاء بدوره ومساهمته الواجبة لتأهيل الأيدي العاملة الوطنية بالصورة المقبولة ولو بالحد الأدنى، لكن من وجهة نظري ووجهة نظر الكثيرين في القطاع





## • تحويل الشركات العائلية إلى مساهمة يحميها ويحمي الاقتصاد الوطني

الوطني وعدم حصوله على التدريب الكافي الذي يؤهله للقيام بأعباء ومهام الوظيفة، وخصوصاً الوظائف التي تتطلب خبرات وكفاءات عالية، وإما نقص أعداد العمالة الوطنية في الوظائف الفنية المتخصصة التي تحتاج لخبرات متميزة ومؤهلة تأهيلاً عالياً. كما توجد بعض المهن التي يعزف الشباب السعودي نفسه في الالتحاق بوظائفها مثل قطاع المقاولات والبناء والمصانع والورش، وهي أعمال شاقة ومرهقة لا يقبل عليها شبابنا، ومن ثم تصبح مجالاً متاحاً للعمالة الوافدة، وهناك أيضاً بعض المهن التي تحتاج لمهارات وخبرات لا يقبل عليها الشباب مثل مجالات ميكانيكا السيارات، والأعمال الفنية مثل أعمال الدهانات والسباكة وأعمال الكهرباء، صحيح أن هناك بعضاً ممن ينخرطون في هذه المهن من السعوديين ولكن أعدادهم قليلة، وهو ما يتطلب تغييراً في مفاهيم المجتمع حتى تجعل الشاب لا يجد غضاضة أو ما يسيء لمركزه الاجتماعي في حال ممارسته لهذه الأعمال.

وهناك مشكلة هامة أخرى تتعلق بوجود فجوة كبيرة وتباين بين مخرجات التعليم الجامعي وبين الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل، فتجد تكديساً كبيراً في أعداد خريجين في

نحو الاستثمار في التعليم الفني والتدريب التقني.

### التوظيف الوهمي

■ كشفت وزارة العمل الكثير من حالات التحايل على السعودية بالتوظيف الوهمي بشكل جعلها تبدو ظاهرة منتشرة في بعض شركات ومنشآت القطاع الخاص.. في رأيكم ما هي الأسباب التي تدعو مثل هذه الشركات إلى هذه الحيل؟

أعمال التحايل على متطلبات السعودية عمل غير وطني وغير أخلاقي، ومخالف للأنظمة ولا مبرر له، فالهدف الموضوع من إجراءات وقرارات السعودية هو تعزيز فرص التوظيف للأيدي العاملة الوطنية، وهو ما يحقق مصلحة عليا للوطن ويكفل الاستقرار الاجتماعي والوظيفي، وبينني القوى العاملة الوطنية، ويحمي الاقتصاد الوطني، ومن الأولى أن يطرح القطاع الخاص الذي يمتلك رؤية أو وجهة نظر في التطبيق للنقاش، ويدعو وزارة العمل للتجاوز بشأن صعوبات يمكن أن تواجه التطبيق أو ربما تضر بمصالح القطاع الخاص، وغرفة الرياض باعتبارها ممثلاً للقطاع الخاص تتبنى هذا الطرح وتشير لدى دوائر القرار الحكومي.

■ ما هي أبرز التحديات أو معوقات السعودية في القطاع الخاص برأيكم؟

في تدريري ومن خلال التجارب التي تحققت في مجال توظيف الوظائف حتى الآن أن أبرز العوائق والتحديات التي تجابه هذا التوجه، تتمثل في إما نقص كفاءة العامل

التي تؤهلهم للتفوق على أقرانهم الوافدين .  
• هل ترون أن مخرجات مؤسسات ومعاهد التعليم والتدريب تتوافق مع احتياجاتكم وتسد حاجاتكم من الأيدي العاملة المواطنة المؤهلة ؟

لقد بذلت مؤسسات ومعاهد التعليم الفني والتدريب التقني جهوداً مقدرة في تدريب وتأهيل الكوادر السعودية طوال السنوات الماضية، وبالرغم من تلك الجهود إلا أن هناك عدم موائمة بين مخرجات التعليم الفني والتدريب التقني ومتطلبات سوق العمل؛ ويرجع ذلك من وجهة نظرنا لعدم ملائمة المناهج الحالية لاحتياجات سوق العمل، وعدم مشاركة القطاع الخاص المخدم الأساسي لمخرجات هذه المؤسسات في وضع المناهج وفقاً لاحتياجاته الفعلية.

وقد تناول منتدى الرياض الاقتصادي في دورته الخامسة هذه القضية وأوصي بعدد من التوصيات لهذه المشكلة، جاء في مقدمتها إيجاد جهة عليا تقوم بالتخطيط والتنسيق بين كافة الجهات ذات العلاقة بتنمية وتطوير الموارد البشرية الفنية والتقنية، وإنشاء جهة وطنية مستقلة للتقويم والاعتماد الفني والتقني وتطوير مناهج التعليم الفني والتدريب التقني بما يتطلبه سوق العمل ومعايير المهن التي يتم تعليمها وتدريبها وزيادة المحفزات المالية والإجرائية التي تساهم في توظيف المواطنين وتوفير فرص العمل في المجالات الفنية والتقنية، وأخيراً زيادة الوعي والبرامج المهنية التي توصل وتنمي ثقافة العمل الفني والتقني وتشجيع القطاعين الخاص والأهلي



## • شح المعلومات وارتفاع تكلفة الدراسات وتكاليف التنظيم الباهظة صعوبات تواجه منتدى الرياض الاقتصادي



أجهزة أو أدوات كهربائية رديئة لا تتحمل الجهد الكهربائي نتيجة رداءتها، ومن ثم تكون الضحايا أرواحاً بريئة، ومن هذه المواد قطع غيار السيارات والإطارات المغشوشة، مما يترتب عليه حوادث مروعة وضحايا من المواطنين الأبرياء، وهنا تكون الفواجع الإنسانية، والخسائر الاقتصادية الضخمة.

وأنصح المستوردين السعوديين بالعمل على استيراد السلع الأصلية ذات المواصفات القياسية السعودية والدولية المعترف بها وذات الجودة العالية، ومن المصادر الأساسية عدم الاستعانة بوكلاء ومستوردين من دول أخرى، وأنا في الوقت ذاته أوافق على وضع لائحة سوداء للموردين المخالفين للمواصفات القياسية المعمول بها في المملكة، لضمان عدم دخول سلع رديئة للمملكة، وعلى المستوردين أن يختاروا السلع التي تلبى متطلبات المواطن، والبعد عما يضره، وعلينا أن نذكر أن دولة مثل الصين التي تعد مصدراً كبيراً للسلع المقلدة وربما المغشوشة، هي أيضاً تنتج سلعاً عالية الجودة، وهو ما يتطلب من المستوردين في المملكة البحث عن تلك السلع الجيدة وتوفيرها بالأسواق المحلية.

ولا شك أن مصلحة الجمارك تقع عليها مسؤولية أساسية ومهمة في الحد من تسلل السلع المغشوشة والمقلدة إلى أسواقنا حماية لمواطنينا واقتصادنا الوطني، كما يجب تعزيز ثقافة المستهلك السعودي وتعريفه بحقوقه، وعدم التساهل في شراء سلعة تفقر للمواصفات القياسية التي وضعتها الأجهزة الحكومية المعنية حفاظاً على سلامة مستخدميها، وحماية للاقتصاد الوطني من ضياع أرصدة وحقوق تذهب لجيوب أشخاص ضعاف النفوس يسعون للإثراء غير المشروع، وهو سلوك يآباه ديننا الإسلامي الحنيف « من غشنا ليس منا ».

ومن هنا يصبح على المواطن المستهلك أن يتعاون بإيجابية مع الأجهزة الرقابية المختصة، والإبلاغ عن أية حالات غش تجاري أو تقليد أو تصرفات مشبوهة سواء في الأسواق أو المحلات أو المستودعات، وعدم شراء أو تداول السلع الرديئة، والتحقق من شهادة بلد المنشأ للسلعة، وتاريخ الصلاحية بشكل يصعب إزالته، وتجنب شراء السلعة من الباعة المتجولين أو مجهولي الهوية، وفحص السلعة فحصاً جيداً ومحاولة تجربتها قبل الشراء، والمطالبة بشهادة ضمان السلعة وكتيب التعليمات أو التشغيل وفواتير السلعة. •

وأفضل الآليات التي يجب أن تحرص هذه المنشآت على العمل بها من أجل تجنب الخلافات العائلية هو تسهيل الإجراءات المرتبطة بتحويلها إلى شركات مساهمة، حتى يسهل توزيع الأسهم بين الورثة، وتستمر إدارة الشركة في ممارسة أعمالها دون ارتباطها بمالكي رأس المال في حال وفاة أحد المساهمين.

ومن المهم أيضاً تعزيز عوامل الحوكمة في المنشآت العائلية من خلال زيادة عدد أعضاء مجالس الإدارة من خارج العائلة، ووضع قواعد ومعايير للرقابة والشفافية إضافة إلى أهمية سرعة إصدار وزارة التجارة ميثاق الشركات العائلية الذي يهدف إلى مساعدة هذه الشركات على نقل الملكية للأجيال المتعاقبة، بصورة سلسة، وبدون مشكلات تهدد بقاءها وأداءها الاقتصادي القوي، ووضع القواعد التي تكفل الفصل في النزاعات التي يمكن أن تنشأ بين الملاك من الأجيال اللاحقة، وطبعاً فإن البديل للأداء الاقتصادي القوي للشركات العائلية وخصوصاً العملاقة منها هو الضعف والتفكك ومن ثم الإساءة للاقتصاد الوطني والإضرار به.

■ السلع المقلدة تغزوا أسواقنا بشكل كبير مما يلحق خسائر فادحة باقتصادنا الوطني تزيد عن ١١ مليار ريال سنوياً حسب تقارير اقتصادية موثوقة.. من المستول عن استيراد ودخول وترويج هذه السلع؟ وكيف يمكن القضاء عليها؟

حقيقة إن ظاهرة السلع الرديئة والمقلدة والمغشوشة لا تسلم منها حتى الدول الصناعية، ولكن أغلب هذه الدول تحرص على أن تكون السلع الواردة إليها ذات جودة ونوعية عالية، ويقوم بعض المستوردين من ذوي النفوس الضعيفة للأسف والذين لا يهمهم سوى الربح في المقام الأول بجلب هذه السلع.

ولسوء الحظ فإنه يمكن أن تتعرض غالبية السلع للتقليد والغش، إلا أن هناك سلعا يؤدي تقليدها أو غشها إلى أضرار جمة ومخاطر فادحة، إما صحية قد تجلب أمراضاً خطيرة عن طريق الأغذية والأدوية، وإما أمنية كالحرائق التي يمكن أن تنجم نتيجة استخدام



تخصصات نظرية لا تستوعبهم فرص العمل المتاحة سواء في أجهزة الحكومة والقطاع العام أو مؤسسات القطاع الخاص، وهو ما يتطلب إعادة النظر في شكل المناهج والتخصصات لتتوافق مع متطلبات سوق العمل ويلبي حاجة القطاع الخاص، وأعتقد أنه حدث تطور إيجابي في هذا التوجه في السنوات الأخيرة، حيث يجري تعاون بين القائمين على مؤسسات التعليم الجامعي وممثلي القطاع الخاص للتوافق حول شكل المناهج والتخصصات تبعاً لاحتياجات القطاع الخاص، لكن يبدو أن هناك حاجة لزيادة هذا التعاون وللمزيد من التنسيق البناء.

### الشركات العائلية

■ كيف تكون الشركات العائلية العملاقة داعماً لبناء الاقتصاد الوطني، ومتى تشكل عائقاً لتقدم الاقتصاد الوطني؟

قضية الشركات العائلية والعمل على الحفاظ على بقائها واستمراريتها، لما لها من أهمية بالغة في خدمة الاقتصاد الوطني، هي من القضايا الهامة التي تشغل بال كافة الأجهزة المعنية في الدولة وفي مقدمتها وزارة التجارة والصناعة، كما تشغل بال الغرف التجارية باعتبارها مظلة لرجال الأعمال تعنى بمشكلاتهم وقضاياهم، وفي تقديري أننا جميعاً مطالبون بالسعي لوضع الأنظمة والمعايير التي تصبح هادئة لهذه المنشآت، لتعصمها من التفكك بعد رحيل الرعيل الأول المؤسس، وانتقال الملكية إلى الجيل الثاني والثالث.

قرار تاريخي لخادم  
الحرمين الشريفين،  
واختبار صعب لها:

## المرأة السعودية في مجلس الشورى والمجالس البلدية

إعداد /

غادة جمل الليل - هدى أبو حميد

**يمثل** القرار التاريخي لخادم

الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، يحفظه الله، بإقرار حق المرأة في عضوية مجلس الشورى في دورته الحالية للعام ٢٠١٣م، والترشح لعضوية المجالس البلدية للعام ٢٠١٥م، مرحلة جديدة وفاصلة في مسيرة المرأة بالمملكة العربية السعودية: فقد جاء هذا القرار من منطلق رفض تهميش دور المرأة في المجتمع وذلك وفقاً للضوابط الشرعية. وربما يضع ذلك القرار المرأة أمام تحديات عديدة واختبار صعب، وهو ما يشير الكثير من التساؤلات: فما الآثار الإيجابية المترتبة على ذلك؟ وهل ستكون هناك سلبيات في الممارسة؟ وما المعوقات والصعوبات التي يتصور أن تواجهها المرأة؟ وكيفية التغلب على مثل هذه الصعوبات والمعوقات؟ وهل ستخلص المرأة من النظرة النمطية لها وحصرها في المجال الأسري؟ وهل هناك إستراتيجيات معينة يمكن الاعتماد عليها بتأهيل المرأة لهذا الدور المجتمعي الجديد؟

وانطلاقاً من دورها المجتمعي ومواكبتها الأحداث المختلفة بالمجتمع السعودي، فقد توجهت "التنمية الإدارية" بكل ما في جعبتها من تساؤلات وطرحتها على بعض المعنيات بالأمم، واللاتي أبدين في ردودهن قدراً من التفاؤل، وبعض الحذر، وبعض التصورات المستقبلية والتوقعات والرؤى الأخرى التي نطلعكم عليها في هذا الاستطلاع...

الاهتمام بتعليم المرأة منذ أكثر من ٦٠ عاماً، وكان الهدف من ذلك تعليمها ما ينفعها في أمور دينها ودنياها. وقد جاء ترشح المرأة لمجلس الشورى وعضوية المجالس البلدية من منطلق رفض تهميش دور المرأة في المجتمع السعودي، في كل مجال عمل، وفق الضوابط الشرعية. وتشير كذلك إلى أن دخول المرأة مجلس الشورى ما هو إلا تنويع لمسيرتها التعليمية والعملية ومساهمتها في دفع العجلة الاقتصادية. مؤكدة على أن القرار السامي بمشاركة المرأة في صنع القرار برهان واضح يثبت إدراك ولاية

في البداية تعبر د. ماجدة بنت عزت غريب، نائبة المشرف العام على التطوير الإداري لشطر الطالبات بجامعة الملك سعود، عن خالص شكرها لخادم الحرمين الشريفين قائلة: هو الأب والقائد الحكيم الذي أعلن بكل قوة عن مشاركة المرأة في مجلس الشورى والمجالس البلدية لخدمة وطننا الغالي. وأود الإشارة أيضاً إلى أن اهتمام حكومتنا الرشيدة منذ القدم بالمرأة، وقد جاء هذا مواكباً مع ما يحدث على المستوى العالمي مع مراعاة خصوصية مجتمعنا الإسلامي الأصيل. فقد جاء



فالمرأة السعودية متقدمة ومواكبة لمسيرة الركب الحضاري والتقدم المجتمعي، كما أن هذا القرار يشجع المرأة السعودية ويدعوها إلى استثماره في تحقيق المزيد من الجهد والمثابرة والعمل على تنمية مهاراتها ومعارفها وقدراتها وخبراتها وإثبات كفاءتها في كافة المجالات.

وتجمل رؤيتها للنتائج المترتبة على ذلك القرار بالنسبة للنساء فتقول: مما لا شك فيه، أن دور القيادات النسائية السعودية في ظل مظللة سياسية جديدة، سيمنحها حق القيام بتبادل الرأي مع نظيرها الرجل وأخذ مشورتها للمساهمة في اتخاذ القرار وتعديل القوانين، ومراجعة ومحاسبة أداء الوزارات والإدارات والهيئات العامة التي يتعامل معها المواطن ويمكننا بهذه المناسبة أن نشير إلى ضرورة توظيف واستغلال إمكانات تقنية المعلومات الحديثة التي تحقق سهولة التواصل والتفاعل بكفاءة ومنطقية فيما يخص نوع واتخاذ القرار.

وفي الوقت الراهن، أصبح متخذ القرار على وعي تام بمدى أهمية مشاركة المرأة له في التفكير واتخاذ القرار المدروس بمعايير مقننة معه، وبغض النظر عن قبول أو رفض البعض لهذا القرار، فإنه يحمل في طياته الكثير من الخير للمرأة الأم والأخت والزوجة والموظفة التي تخدم الوطن حيث ما تكون.

و تواصل د. ماجدة غريب حديثها حول القرار ذاته: إن قرار خادم الحرمين الشريفين يحمل في طياته وضوح الرؤية والرسالة لدى ولاية الأمر لمناصفة المرأة لنظيرها الرجل الدور التنموي للتخطيط الإستراتيجي الهادف الذي سيرسم خط سير المرأة في مشاركتها صنع القرار، وسيؤدي إلى بناء نوع من التوازن الداخلي لكافة الجهات والمؤسسات في المجتمع بوضوح، من خلال خطط تنفيذه منطقية مدروسة تقوم على التخصص الدقيق، الذي تلتقي فيه



### د. ماجدة غريب: القرار يثبت إدراك ولاية الأمر أهمية دور المرأة، وتبني مسيرتها التعليمية والعملية.

بهذا القرار: يعد هذا القرار مصدر فخر واعتزاز للمرأة؛ لأنه يُمكنها من حقوقها الإنسانية والاجتماعية والفكرية، ويفرض احترام المجتمع للمرأة السعودية ككل ويعزز مبدأ المساواة، ويمنع من ممارسة التمييز ضد المرأة ويحد من كافة مظاهر العنف الذي قد تتعرض له،

الأمر لأهمية دورها في الحركة التنموية والاقتصادية المستقبلية، خصوصاً وأن حكومتنا لم تتوان عن تعليم المرأة و تأهيلها للحصول على أعلى الدرجات العلمية داخلياً أو خارجياً من الدول المتقدمة في مجالات علمية متخصصة ونادرة أحياناً، مع مراعاة ضوابط ديننا الحنيف. وكان نتاج هذا الاهتمام التربوي التعليمي عقول بشرية نسائية مؤهلة في جميع المجالات العلمية، وقد حان وقت حصاد ذلك الاهتمام بمشاركة المرأة الرأي في صنع القرارات التنموية. وتضيف في مجال تعبيرها عن سعادتها





العقول البشرية الفكرية المؤهلة، دون تمييز ووضع ضوابط وأنظمة واضحة ومحددة تدعم هذا القرار، المناقشة الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وإبداء الرأي نحوها، ودراسة الأنظمة واللوائح والمعاهدات والاتفاقيات الدولية والامتيازات وتفسير الأنظمة ومناقشة التقارير السنوية التي تقدمها الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى برؤى مشتركة.

وتوضح د. ماجدة غريب الدور الذي يمكن لمعهد الإدارة العامة القيام به عقب صدور ذلك القرار فتقول: هذا القرار خطوة جديدة وجريئة، أسعدت جميع القيادات النسائية، لكنها ستتطلب الجهد والوقت والتدريب لمعرفة تفاصيل هذه المهمة وكيفية المشاركة والعضوية والتصويت على القرارات في كل من مجلس الشورى والمجالس البلدية. وبناء على ذلك فإننا نناشد معهد الإدارة العامة الذي يعد ويقدم الحلقات التطبيقية لتنمية المهارات الإدارية وتدريب وتطوير القيادات الإدارية في مختلف القطاعات الحكومية، أن يتبنى دراسة حلقات تطبيقية تستهدف بهذا الخصوص بناء ثقافة وفكر إدارة متخذي القرار المشترك بين الرجل والمرأة.

وتختتم د. ماجدة غريب حديثها بالقول: مثل هذه القرارات الجديدة قد تواجه العديد من المعوقات، مثل رفض شريحة من المجتمع لمشاركة المرأة في مجلس الشورى والمجالس البلدية. ولعل للمركز الوطني للحوار دورا كبيرا بعقد الحلقات التدريبية التي تذلل وتذيب مثل هذه الصعوبات.

### نتائج إيجابية

وتبدي د. فوزية بنت سالم باشطح، المشرفة على الانتساب المطور والتعليم عن بعد بكلية الآداب بجامعة الملك عبدالعزيز رؤيتها عن الآثار الإيجابية المتوقعة وأهمها تفعيل مشاركة المرأة

### د. فوزية باشطح: لا توجد إستراتيجية مقترحة لتأهيل المرأة تختلف عن المتبعة في تأهيل الرجل.

بأقصى سرعة ممكنة. وتستشرف د. فوزية باشطح الدور المتوقع من المرأة فتذكر: حتما سيكون دور المرأة مجديا وفعالا في مجلس الشورى وذلك بكونها ستسخر للقضايا الوطنية كافة بوجهة نظر مغايرة من وجهة نظر زميلها الرجل، وبذلك تصبح النظرة لقضايانا المجتمعية نظرة شمولية متكاملة وفي هذا الكثير من الإثراء في طرح الحلول. وحول الإستراتيجيات المقترحة لتأهيل المرأة في هذا الصدد تؤكد: في نظري لا توجد إستراتيجيات مقترحة لتأهيل المرأة تختلف عن الإستراتيجيات المتبعة لتأهيل زميلها الرجل باعتبار أن كثيرا

وكسر الصورة النمطية الموجودة عنها في ذهنية المجتمع، إضافة إلى كسر ثقافة العيب التي يكرس لها المجتمع والتي تقف حاجزا منيعا بين المرأة وحقوقها كمواطنة. مشيرة إلى أن دور القيادات النسائية لدعم هذا القرار السامي هو الاستعداد له، بل والمطالبة بتفعيله

## أ.وفاء الرشيد: من أبرز الصعوبات في «الشورى» عدم تقبل بعض أفراد المجتمع وحماس التواجد فقط دون إنجاز للمرأة

بالتركيز على أهم هذه الصعوبات وكيفية التغلب عليها وهي: عدم تقبل المجتمع للوضع، وهو ما يمكن مواجهته بالبدء بتثقيف المجتمع بوسائل مختلفة عن ضرورة تواجد المرأة ليس لمجرد التواجد، وإنما لوجود حاجة تتطلب تواجدها كي تكون القرارات سليمة ومناسبة، وأما الصعوبة الأخرى فهي حماس بعض فئات المجتمع من النساء للتواجد فقط في تلك المواقع بهدف التواجد دون أن تكون هناك قضايا محددة تحتاج لرأي المرأة وتحمل مسؤولية القرار فيها والمشاركة في تحقيق أهدافه، ويمكن التغلب على هذه الصعوبة بغريلة المرشحات من خلال معايير للمشاركة تركز على أهلية المرشحة كما يمكن دعمها بالتدريب.

### تفاؤل.. ولكن !

وبنظرة متفائلة توضح أ. ريم بنت عبد الله السلطان، بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، أنه يمكن التغلب على مثل هذه المعوقات بحضور المرأة فكرياً وبحثاً، وأن تطالب بدورها كاملاً وثبتت أنها على مستوى المسؤولية، وبمرور الوقت سيتم التغلب على نظرة المجتمع، خاصة عندما يتضح نشاط المرأة. فالتصورات كبيرة والأمل أن تكون مشاركة المرأة حقيقية وفعالة وشاملة، وغير محصورة في مجال معين؛ لأن ذلك من شأنه ألا تؤدي الغرض المطلوب. خاصة مع الأخذ في الاعتبار أن القيادات النسائية بلغن

**أ.ريما السلطان: يجب ألا تنحصر مشاركة المرأة في الجانب الأسري، والانتباه للتحويل على مشاركتها.**



بالمرأة والأسرة (بالنسبة للمشاركة في مجلس الشورى). وفي الوقت نفسه تؤكد أ. وفاء الرشيد، على الدور الجاد للمرأة في هذه المجالس بقولها: دور المرأة في مجلس الشورى كما أتصوره عميق جداً، بدءاً من ما يمسها مباشرة كقضايا الأسرة ( من زواج، وطلاق، وحضانة، وأطفال...) إلى أكبر قضايا وطنية كالتنمية الشاملة والمستدامة ومجالات العمل النسوي المضبوطة بالشرعية واحترام المرأة. وتبدي أ. وفاء الرشيد تصورها عن الصعوبات التي من المتوقع أن تواجهها المرأة خلال مشاركتها في مجلس الشورى

من النساء مؤهلات على المستوى العلمي وعلى مستوى الكفاءة العملية وفيهن الخير الكثير، وأرى أن تطبق عليها نفس الشروط المطبقة على زميلها الرجل عند اختياره كعضو لمجلس الشورى.

### دور جاد

وتضيف أ. وفاء بنت صالح الرشيد، عميدة المعهد العالي التقني بالإحساء: من بين مميزات دخول المرأة لمجلس الشورى والمجالس البلدية: الشعور بالعدالة لدى العامة وخاصة من يعتقد بأن عدم المشاركة ظلم، وسلامة القرارات والمنطقية والواقعية خاصة فيما تعلق





## أ.ريما النمر: من المهم تثقيف الرجل، وتقبله فكرة مشاركتها بهذه المجالس.

فيما يتعلق بالمعوقات التي من الممكن أن تواجه المرأة خلال مشاركتها في مجلس الشورى والمجالس البلدية الأخرى وكيفية التغلب عليها، ويتحدد في تثقيف الرجل وإمكانية تقبل هذه الفكرة والمشاركة. وتشدد أ. هيفاء بنت خيران الصقر، القائمة بعمل عميدة المعهد العالي التقني للبنات بتبوك، على أنه من الضروري تحقيق التهيئة المدروسة المنظمة للتأهيل، ولابد من الاستفادة من تجارب الرجال في هذا الأمر، مع الأخذ في الاعتبار أن المرأة تغيرت عما مضى، وبالتالي سيكون لها دور بارز في كافة المجالات. ●

معينة لتأهيلهم للمجلس، وليست المرأة بأقل من الرجل في ذلك.

### تثقيف الرجل

وتلفت أ. ريماء بنت زهير النمر، بوزارة الدفاع والطيران، النظر إلى فوائد أخرى يمكن أن تتحقق من مشاركة المرأة سواء في مجلس الشورى أو المجالس البلدية، أهمها: حل مشاكل المرأة العملية والمهنية وليس فقط في المجال الأسري، وكذلك التصدي للجانب المسئ للمراة من الأطراف الخارجية، وحصولها على حقوقها وإنصافها كمواطنة مثل الرجال. فقد أصبح للمرأة دور كبير بأن تحصل حقها في التعليم والابتعاث، وحتى في متابعة أعمالها التجارية، ولا تعتمد على الرجل بأي حال من الأحوال، وأيضا حقها في إدارة الأقسام والوزارات. وتشير أ. ريماء النمر إلى جانب مهم

مبلغاً كبيراً من العلم، ولديهن فهم لما يريده ولي الأمر من مشاركتهن، وبناءً على هذا سيكون دورهن إيجابياً، وستكون مشاركتهن فعالة وستكمل الدور الذي يقوم به الرجل.

ورغم ذلك فإن أ. ريماء السلطان تبدي مخاوفها من بعض التحديات، وأهمها: أن ينحصر دور المرأة في الجانب الأسري، وأن يتم التحايل على مشاركتها بأن تكون مستشارة فقط، وكذلك نظرة المجتمع لمشاركة المرأة جنباً إلى جنب مع الرجل.

وعن أهم الإستراتيجيات المقترحة لتأهيل المرأة لمثل هذا المنصب، أن الأمر لا يحتاج لإستراتيجية معينة، فيكفي التأهيل والخبرة والحضور الكامل عند بحث جوانب أي موضوع في المجلس؛ فكم هو معلوم أن كل الذين يرشحون للمجلس لم تكن هناك إستراتيجية



## مقال



د. زهير عباس كريم

## الحبس التنفيذي

يعد

الحبس التنفيذي وسيلة من وسائل إجبار المدين على تنفيذ التزاماته بحرمانه مؤقتاً من حريته، وهو ليس عقوبة جزائية تفرض على المدين، بل وسيلة من وسائل ضمان تنفيذ الالتزام يقهر به المدين شخصياً؛ لكي يجبر على تنفيذ ما التزم به. وكانت هذه الوسيلة معروفة لدى الشعوب القديمة، فالرومان كانوا يعطون الدائن الحق في أن يضع يده على شخص المدين العاجز عن تنفيذ التزامه وأن يحبسه في داره مدة شهرين ثم يقوم ببيعه للغير أو يقتله. وعند المصريين القدماء كان من حق الدائن بعد وفاة مدينه أن يضع يده على جثته ويمنع دفنها قبل أن يفي الورثة بدينه. وقد أقرت الشريعة الإسلامية حق حبس المدين بشرط أن يكون قادراً على الوفاء بالمدين إذا امتنع عن الوفاء، وقد استند الفقهاء في ذلك إلى قوله صلى الله عليه وسلم «مطل الغني ظلم»، أي أن مفاطلة المدين الذي وجب عليه الدين وهو قادر على الوفاء ظلم لا يحل. أما المدين المعسر فقد منعت جميع المذاهب الإسلامية حبسه؛ لأن لا فائدة ترجى من حبسه عملاً بقوله تعالى: «وإن كان ذو عسرة فنظرة إلى ميسرة» - سورة البقرة، الآية ٢٨٠.

## أخذ قانون التنفيذ

## السعودي الصادر

## بالمرسوم الملكي الكريم

## رقم (٥٣/م) وتاريخ

## ١٣/٨/١٤٣٣هـ بالحبس

## كوسيلة الهدف منها

## إجبار المدين على

## تنفيذ التزامه سواء في

## حالة التنفيذ المباشر أو

## غير المباشر.

وقد أخذ قانون التنفيذ السعودي الصادر بالمرسوم الملكي الكريم رقم (٥٣/م) وتاريخ ١٣/٨/١٤٣٣هـ، بالحبس كوسيلة الهدف منها إجبار المدين على تنفيذ التزامه سواء في حالة التنفيذ المباشر أو غير المباشر. فبالنسبة للتنفيذ المباشر، إذا كان محل الالتزام عملاً أو امتناعاً عن عمل ولم يقدّم المنفذ ضده بتنفيذ التزامه خلال خمسة أيام من تكليفه بذلك وجب على قاضي التنفيذ أن يأمر باستعمال القوة المختصة «الشرطة» للقيام بما يلزم من إجراءات التنفيذ، وذلك ما لم يتطلب التنفيذ أن يقوم به المدين بنفسه. فإذا تعذر التنفيذ عن طريق الشرطة لأي سبب أو استلزم التنفيذ تدخلاً من المدين شخصياً ولم يقدّم بذلك جاز لقاضي التنفيذ أن يفرض عليه غرامة تهديدية لا تزيد على عشرة آلاف ريال يومياً تودع في حساب المحكمة عن كل يوم يتأخر فيه المنفذ ضده عن التنفيذ، فإذا لم ينفذ، رغم ذلك، خلال المدة التي يحددها قاضي التنفيذ، فإن المادة ٧٠ من نظام التنفيذ تجيز للقاضي أن يصدر أمراً بحبسه لإجباره على التنفيذ.

أما في التنفيذ غير المباشر، أي التنفيذ بطريق الحجز في الحالات التي يكون فيها محل التزام المدين دفع مبلغ معين من النقود، فقد خصص نظام التنفيذ للحبس التنفيذي فصلاً خاصاً هو الفصل الثاني من الباب الخامس (المواد من ٨٣ إلى ٨٦). وطبقاً للأحكام الواردة في هذا الفصل يصدر قاضي التنفيذ حكماً بحبس المدين إذا ثبت له امتناعه عن التنفيذ، ويستمر الحبس إلى أن يتم التنفيذ، وينطبق هذا الحكم على الممثل النظامي للشخص المعنوي الخاص كالشركات والجمعيات وعلى كل من يتسبب في إعاقة التنفيذ من منسوبي الشخص المعنوي الخاص. ومع ذلك فإن نظام التنفيذ لم يجز حبس المدين في حالات معينة نصت عليها المادة ٨٤ منه وهي: حالة ما إذا كانت لدى المدين أموال ظاهرة تكفي للوفاء بالدين الذي عليه ويمكن الحجز والتنفيذ عليها، وإذا ثبت لقاضي التنفيذ إفسار المدين، وإذا قدم المدين كفالة مصرفية أو كفالة مالياً أو كفالة عينية تعادل الدين، وإذا كان المدين من أصول الدائن ما لم يكن الدين نفقة شرعية مقررّة، وإذا كان المدين امرأة في فترة الحمل أو كان لها طفل لم يتجاوز الثانية من عمره، وأخيراً حالة ما إذا ثبت بشهادة الهيئة الطبية المختصة إصابة المدين بمرض لا يتحمل معه الحبس. وبما أن الحبس التنفيذي لا يعتبر عقوبة وإنما وسيلة للضغط على شخص المدين لحمله على تنفيذ ما التزم به، فإن تنفيذ الحبس لا يؤدي إلى انقضاء التزام المدين، فيجوز للدائن «طالب التنفيذ» الحق في التنفيذ الجبري مستقبلاً. ●

لتواكب المستجدات الاجتماعية  
والاقتصادية للمجتمع:

# التقاعد والتأمينات الاجتماعية.. أنظمة تتطلب التحديث

إقرار بحالة المستفيدين من المعاش التقاعد

اسم المتقاعد المتوفى

أد بصفتي الوكيل/ الولي  
ة لهم وإذا ثبت  
التي أم

ج طلب ضم مدة اشتراك ( ضم 1 )  
لأمني التقاعد المدني والعسكري ونظام التأمينات الاجتماعية

خدمات حكومية ( مدنية أو عسكرية )  
خدمات عسكرية

مدني

اسم الوحدة

الخاص  
العام

العامه لشؤون المتقاعدين

الكي السابقة الخاضعة لنظام التقاعد والتي لم اعوض عنها

مدنية	عسكرية	من
هـ	/	/
هـ	/	/
هـ	/	/

تأمينات الاجتماعية التي بدأت بتاريخ /

مقدم  
الاسم  
التوقيع  
التاريخ / /

وعها ومكاتبها إذا كانت مدة الخدمة المطلوب ضمها



## المشاركون في القضية

- **أ. عبد العزيز هبدان الهبدان**، مساعد محافظ المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية للشئون التأمينية.
- **د. حمزة بن محمد السالم**، أستاذ الاقتصاد المالي بجامعة الأمير سلطان، والكاتب المعروف بجريدة الجزيرة.
- **د. زكي أبو السعود**، الخبير الاقتصادي، والمدير العام الإقليمي لبنك ساب في المنطقة الشرقية.
- **د. بكر حمزة الشريدي**، أستاذ الإدارة عامة بجامعة الحدود الشمالية.

إعداد / شقران الرشيد

## د. بكر الشريدي: أنظمة التقاعد في المملكة تحتاج إلى تحديث وتطوير مستمر؛ حتى تواكب المتغيرات التي تطرأ على المجتمع.

التي يوجد لديها هذا العدد من أنظمة التقاعد، ولدينا مؤسستان للتقاعد، ووجودهما وهذه الأنظمة يمثل مشكلة حقيقية، على الرغم من المحاولات التي بذلت في نظام "تبادل المنافع" بين نظام التقاعد المدني والعسكري ونظام التأمينات الاجتماعية، ليكون بمثابة حلقة الوصل بين الأنظمة الثلاثة السابقة. مشدداً على أهمية أن يكون هناك مؤسسة واحدة مسؤولة عن التقاعد، وأيضاً نظام واحد يمكنه مراعاة خصوصية شرائح الفئات التي يخدمها.

ويتطرق د. الشريدي إلى قلة الوعي التأميني لدى شريحة ليست قليلة من المواطنين، فمثلاً في الولايات المتحدة الأمريكية دائماً ما يكون موضوع التأمين الاجتماعي من أحد أهم وأسخن المواضيع الداخلية، بل وقد يكون موضوع التأمين الاجتماعي عاملاً مرجحاً للفوز بالانتخابات الرئاسية، بينما نجد في المملكة أن بعض المشتركين قد لا يعرف أن له استحقاقات لدى المؤسسة رغم أنه يدفع اشتراكات لها.

## تحليل ومخالفة

ومن جانبه يذكر أ.عبد العزيز الهبدان في "بيان صحفي" إن نظام التأمينات الاجتماعية هو نظام تكافلي اجتماعي لا يهدف



**أ.عبد العزيز الهبدان:**  
**نظام التأمينات**  
**الاجتماعية هو نظام**  
**تكافلي اجتماعي**  
**لا يهدف إلى الربح،**  
**والأنظمة واضحة**  
**وصريحة لضمان**  
**حقوق المشتركين**  
**والمستفيدين.**

## تفاءل

المشركون والمستفيدون من أنظمة التقاعد والتأمينات الاجتماعية قبل عدة أشهر بإعلان وزير المالية د. إبراهيم العساف، إجراء مراجعة لأنظمة التقاعد في المملكة بما يعزز مزاياها، ويسمح بتطويرها بما يتماشى مع أهدافها ولا يعرضها لمخاطر العجز عن الوفاء بالتزاماتها تجاه المتقاعدين والمستفيدين منها.. إلا أنهم رغم التفاؤل، ما يزالون يتساءلون عن أبرز خطوات التطوير التي ستتخذ في هذا المجال المهم.. حول هذه القضية التي ما تزال تشير العديد من الاستفسارات، تطرح مجلة "التنمية الإدارية" عدداً من المحاور حول أنظمة التقاعد والتأمينات الاجتماعية، ومدى الحاجة لتحديثها بما يتواءم مع مستجدات المجتمع السعودي..

## "تبادل المنافع"

في البدء يُعرّف د. بكر الشريدي التأمين الاجتماعي في كل دول العالم، بأنه يقوم على هدف أساسي، وسام وهو "حماية الشخص من الحاجة والفقر" عندما يصبح غير قادر على العمل، وكذلك عائلته في حالة وفاته. ويتابع د. الشريدي، مؤكداً أن أنظمة التقاعد في المملكة تحتاج إلى تحديث وتطوير مستمر حتى تواكب المتغيرات التي تطرأ على المجتمع. مؤكداً أهمية ذلك على مختلف الصعد. ويتناول د. الشريدي ما يعرف بالتقاعد المبكر معتبراً ذلك مخالفاً لمبدأ حماية الفرد من العجز عند الكبر، ومضراً لصناديق التقاعد والتأمينات، لذا يلاحظ أن عدداً من دول العالم الآن تتجه إلى زيادة سن التقاعد من ٦٠ إلى ٦٢ وإلى ٦٥ سنة، ولا يوجد فيها ما يعرف بالتقاعد المبكر، لأنه يشجع الموظف على أن يتقاعد وهو ما زال قادراً على العطاء والعمل.

وحول كيفية تطوير أنظمة التقاعد والتأمينات، يقول د. بكر الشريدي "المشكلة الأكثر وضوحاً فيما يبدو هي في نظامي التقاعد المدني والعسكري وحاجتهما للتحديث، ليوافيا المستجدات، موضحاً أننا نعد من الدول القليلة على مستوى العالم

أوهي :  
إلى

هـ / /  
هـ / /  
هـ / /

هـ /

الطلب

خاضعة لنظام





وأوضح أن هذه الأجور المتدنية المسجلة لدى المؤسسة لا تتوافق مع الأجور الفعلية السائدة في سوق العمل في السعودية، مما يشير إلى أن الغالبية منها غير صحيحة، كما أنه من غير المتصور أن يكون الأجر أثناء العمل ١٥٠٠ ريال في حين يكون معاش التقاعد بعد ترك العمل نحو ٢٠٠٠ ريال.

### مميزات كثيرة

وبنظرة اقتصادية يطالب د. حمزة السالم، بتصنيف المستفيدين من نظام التقاعد والتأمينات إلى شرائح تُصنّف نسبة إلى الراتب وإلى عدد أفراد العائلة. فمثلاً الموظف الذي يتقاضى راتباً ٥٠٠٠ ريال ومتزوج يعفى من ٩٪ التي تحسم منه من التأمينات أو التقاعد. فإن كان له ولدان يُعفى من الـ ٩٪ الأخرى التي تؤخذ من صاحب العمل. فإن كان له خمسة أولاد ويعول والديه شرعاً أُعطي ١٨٪

المنشآت المشتركة في نظام التأمينات الاجتماعية بتسجيل أجور موظفيها بفئات متدنية، تقل عن الأجور الحقيقية بهدف تقليل نسبة الاشتراك المقررة عليهم، مؤكداً أن هذا الإجراء يعد مخالفة لأحكام النظام، كما أنه يؤثر في احتساب مستحقات المشتركين مستقبلاً.

وبين الheidان أن نسبة عدد السعوديين العاملين في القطاع الخاص المسجلين في النظام بأجر ١٥٠٠ ريال من إجمالي عدد السعوديين المسجلين حالياً البالغ عددهم ٩٧٣,٢٨٠ ألف مشترك بلغ ٢٣٪، بينما بلغت نسبة السعوديين المسجلين ممن أجورهم ٣٠٠٠ ريال فأقل شهرياً ٥٨٪، ونسبة عدد المقيمين المسجلين في النظام بأجر ٤٠٠ ريال من إجمالي عدد غير السعوديين المسجلين حالياً البالغ عددهم ٤,٨٨٧,٧٩٥ مليون مشترك وصل إلى ٢٤٪، كما بلغت نسبة غير السعوديين ممن أجورهم ٦٠٠ ريال فأقل شهرياً ٤٧٪.



## د. حمزة السالم؛

### لابد من تصنيف المستفيدين من نظام التقاعد والتأمينات إلى شرائح تُصنف نسبة إلى الراتب والى عدد أفراد العائلة.

والمستفيد لهذا النظام الجديد فهو سيقصد في البنزين -الذي أصبح غاليا برفع الإعانة عنه- ليستفيد من المال في أمور أخرى. ٥- إن قطع الإعانات إذا جاء متزامنا مع تطبيق نظام الإعانات الجديد لن يخلق امتعاضا شعبيا. ٦- إن هذا الحل لن يستلزم فرض ضرائب على الأغنياء ولا عبء على الميزانية الحكومية، بل على العكس فالإعانات التنازلية بهذا الحل أقل كلفة، كثيرا مما تستنزفه الإعانات

التصاعدية المطبق حالياً.

٧- إن تطبيق هذا الحل عملي ودقيق وسهل وسريع. فالمعلومات كلها عند مصلحتي التقاعد والتأمينات وبنظام آلي متطور، فما بقى إلا العمل على تصنيف الشرائح.

٨- إن بعض الكلفة (ككلفة التسويق والتوصيل في حالة قطع إعانة البنزين)، التي ستلحق التاجر بسبب قطع بعض الإعانات، والتي قد يحول جزء منها إلى المستهلك، هي كلفة مُغطاة في حق من يستحقها ضمن ما سيعود عليه بحسب شريحته.

٩- إنه ستكون هناك فوائد كبيرة بسبب قطع الإعانات فيوجه بعضها للضمان الاجتماعي لتعويضهم عن هذا، فيسد جانب هذا الاعتبار.

١٠- إن نسبة زيادة مستوى الأسعار العام الذي سيحدث بسبب رفع الإعانات لن يكون تضخما، لأنها نسبة غير متزايدة فهي زيادة واحدة.

١١- إن تعويض مصلحتي التقاعد والتأمينات عن هذه الإعانات سيخفف من حدة الممانعة لديهما لهذا الحل.

ويرى د. السالم أن هناك تصورات خاطئة شائعة عن العلاقة التبادلية الاقتصادية بين الحكومة والمواطن والمستهلك والتاجر والغني، فهذه الأطراف الخمسة يجب أن لا تكون في صراع بينها داخل المجتمع الاقتصادي أو في موضع الاتهامات بعضها لبعض. فالتفكير الاقتصادي الصحيح يتعامل مع الأطراف الخمسة كأبناء متساوين للمجتمع الاقتصادي. وواجب التفكير الاقتصادي نحوهم هو تحقيق الاستغلال الأمثل لموارد المجتمع والإمكانيات الفردية لكل هذه الفئات الخمسة.

## آلية جديدة

أما د. زكي أبو السعود، فيعلق على ما أعلنه وزير المالية من العزم على تطوير هذه الأنظمة باتجاه ضمان حياة كريمة ومستقرة للمتعاقدين، بأنه سيكون محط ترحيب واستحسان من قبل جميع



مع الإعفاء، وعلى هذا النحو تكون الشرائح. وتعوض مصلحتي التقاعد والتأمينات عن ذلك من بعض مردودات قطع الإعانات التصاعدية المطبقة اليوم.

ويحدد د. السالم المميزات الكثيرة لهذا الحل والتي منها:

١- أنه لن يخلق بطالة، كما أنه سيُشجع على العمل في الوظائف الدنيا.

٢- أنه لن يخلق خلا في سلم الرواتب للهرم الوظيفي بزيادة مستحقات الأقل رتبة من الأعلى رتبة، فالزيادة سببها العائلة وليس العمل.

٣- أنه يُشجع على الزواج وتكوين الأسرة.

٤- إنه لن يخلق إسرافا في الاستهلاك على عكس الإعانات الموجودة الآن، فمثلا، إعانة البنزين تخلق إسرافا في استخدامه حتى من المحتاج، أما إذا تحولت الإعانة إلى نقد يستلمه المحتاج،





وضع قد يؤدي إلى نشوء عجز جراء عدم التوازن بين مصروفات المؤسسة وبين ما تستقبله من اشتراكات". وهذا لو حدث - وفقاً لما يذكر د. أبو السعود - فستطال آثاره جل المجتمع، فهل وزارة المالية ومؤسسات التقاعد هي المعنية وحدها بإيجاد الحلول العادلة لمعالجة هذه القضية الاجتماعية المهمة؟ أم إن هذه المسألة تعد قضية وطنية يجب أن يشترك في مناقشتها ومعالجتها جهات عدة

بما في ذلك تلك الشريحة الاجتماعية الأكثر عرضة للتأثر بما يمكن أن يصيب هذه المؤسسات من عجز أو إخفاق، فهؤلاء مبعدون، وليس لهم أي تمثيل في أية جهة، أو صوت يعبر عنهم وينقل معاناتهم الحقيقية بما في ذلك إلى مجلس إدارة التأمينات، الذي حينما نتمتع في تركيبته سنجد أن الأعضاء الذين يفترض أن يمثلوا المشتركين هم أقرب (بوظائفهم الحالية) إلى أصحاب العمل من جمهور المشتركين، وبالتالي فإن هذا المجلس يعبر أكثر عن مصالح أصحاب الأعمال، الذين لا يتوقع منهم أن يتخذوا أي موقف قد يمس بمصالح شركاتهم - على حد وصفه -

ويطالب د. أبو السعود بمعالجة مشكلاتنا الحالية والقادمة، والقيام بمراجعة شاملة وجذرية لمعظم النظم المتبعة في الوقت الراهن التي تعتمد على نهج إصلاحي يرتكز على آلية جديدة لإشراك أغلبية المواطنين في هذه المراجعة لتحديد مصالحهم وتقرير مصائرهم. •



**د. زكي أبو السعود:**  
**تطوير أنظمة**  
**التقاعد يضمن الوفاء**  
**بالالتزامات تجاه**  
**مشتريها، وتجنب**  
**أي وضع قد يؤدي إلى**  
**عجز وعدم توازن.**

فئات المجتمع، لأن الوضع الحالي لعدد من المتقاعدين (باستثناء عدد من متقاعدي أرامكو) ليس بالأمر المريح، بسبب معاناتهم من محدودية معاشهم التقاعدي. فلو أخذنا ما تدفعه التأمينات من مستحقات شهرية تبلغ قيمتها ٩٧٤ مليوناً إلى ٢٧٦ ألف مستفيد، لوجدنا أن متوسط هذه المستحقات لا تتجاوز ٣٦٠٠ ريال شاملة ٥٪ السنوية التي أمر بدفعها مجلس الوزراء للمتقاعدين قبل

ثلاث سنوات كبذل غلاء معيشة. وهذا المبلغ - بحسب د. أبو السعود - حينما يكون هو مصدر الدخل الوحيد فإنه لا يكفي لمواجهة أعباء وتكاليف الحياة التي هي في ازدياد مستمر، مع غياب أي مؤشر لعودة مستويات التضخم المالي إلى النسب التي كانت عليها سابقاً. ويقول د. أبو السعود: "ربما هذا ما حفز مجلس الشورى على إعداد توصية لرفع معاشات المتقاعدين إلى ٤٠٠٠ ريال.. فهل لو اعتمدت هذه التوصية سيكون هذا المبلغ كفيلاً بتوفير الحد الأدنى من الدخل لحياة آمنة وإلى متى سيستمر ذلك؟، فهذا هو المحور الأساسي الذي يجب أن يؤسس عليه أي إصلاح في أنظمة التقاعد".

ويقول د. أبو السعود "إن هدف التطوير لأنظمة التقاعد الذي أشار إليه معالي الوزير هو في ضمان قدرة مؤسسات التقاعد على الوفاء بالتزاماتها تجاه مشتريها، وتجنب أي



## مقال



نصر الدين مبروك  
محمد \*

هناك وقت ضائع كبير  
في حياة كل منا: وقت  
ضائع أثناء السفر  
في المواصلات، ووقت  
ضائع في الأحاديث مع  
الآخرين، ووقت ضائع  
في مشاهدة التلفزيون  
أو الاستماع إلى  
الراديو، ووقت ضائع  
كبير في الإنترنت وغير  
ذلك، وهذا الضائع لو  
تم استغلاله وإدارته  
بشكل مفيد لعاد  
بالفائدة والمنفعة على  
صاحبه وأدى بالتالي  
إلى تفوقه ونجاحه في  
الحياة

## نجاحك في إدارتك لوقتك

### الوقت...

هذا الكنز المهم والثروة الضائعة، إنه من أندر الموارد في هذه الحياة، فهو إذا انقضى لا يعوض، ولا يستطيع الإنسان أن يخزنه أو يشتريه، بل هو الحياة نفسها، وعمى الإنسان ما هو إلا ساعات ودقائق وثوان، فوقت الإنسان هو حياته، وكل شمس تغرب هو يوم ينقص من عمر الإنسان، ورصيده الحقيقي هو ما بقي من أيام حياته. ومعظم الناس غافلين عن أهمية الوقت، وقتك هو وسيلة مهمة لتميزك ونجاحك، وكلما أتقنت استغلال وقتك كلما كنت ناجحاً، وقد صدرت كتب كثيرة حول أهمية الوقت، واستثماره وإدارته، وحققت هذه الكتب نسبة مبيعات عالية في العالم، بما يؤكد اهتمام الناس بهذا الجانب المهم وحرصهم على تعلم الجديد في فن استغلال الوقت واستثماره بأفضل صورة ممكنة، وبما يحقق مصالحهم وأهدافهم.

تقول الدراسات الحديثة إن الإنسان الذي يعرف كيف يستغل وقته في أعمال مفيدة ونافعة، يكون أكثر سعادة وأكثر نجاحاً من أولئك الذين يضيعون أوقاتهم من دون فائدة! فالسعادة والنجاح مرتبطان بما يقدمه المرء من أعمال نافعة ومفيدة وذلك بحسن استغلاله لوقته.

هناك واقعة طريفة يمكن أن نذكرها في هذا الصدد، فقد قام أستاذ جامعي في قسم إدارة الأعمال بإلقاء محاضرة عن أهمية تنظيم وإدارة الوقت، حيث عرض مثالا حياً أمام الطلبة لتصل الفكرة لهم. كان المثال عبارة عن اختبار قصير، فقد وضع الأستاذ دلواً على طاولة ثم أحضر عدداً من الصخور الكبيرة وقام بوضعها في الدلو بعناية، واحدة تلو الأخرى، وعندما امتلأ الدلو سأل الطلاب: هل هذا الدلو ممتلئ؟ قال بعض الطلاب: نعم.

فقال لهم: أنتم متأكدون؟ ثم سحب كيساً مليئاً بالحصى الصغيرة من تحت الطاولة وقام بوضع هذه الحصى في الدلو حتى امتلأت الفراغات الموجودة بين الصخور الكبيرة.... ثم سأل مرة أخرى: هل هذا الدلو ممتلئ؟ فأجاب أحدهم: ربما لا.. استحسن الأستاذ إجابة الطالب وقام بإخراج كيس من الرمل ثم سكب في الدلو حتى امتلأت جميع

الفراغات الموجودة بين الصخور.. وسأل مرة أخرى: هل امتلأ الدلو الآن؟ فكانت إجابة جميع الطلاب بالنفي. بعد ذلك أحضر الأستاذ إناءً مليئاً بالماء وسكبه في الدلو حتى امتلأ. وسألهم: ما هي الفكرة من هذه التجربة في اعتقادكم؟ أجاب أحد الطلبة بحماس: إنه مهما كان جدول المرء مليئاً بالأعمال، فإنه يستطيع عمل المزيد والمزيد بالجد والاجتهاد.

أجابه الأستاذ: صدقت.. ولكن ليس ذلك هو السبب الرئيس.. فهذا المثال يعلمنا أنه لو لم نضع الصخور الكبيرة أولاً، ما كان بإمكاننا وضعها أبداً. ثم قال:

قد يتساءل البعض وما هي الصخور الكبيرة؟ إنها هدفك في هذه الحياة أو مشروع تريد تحقيقه كتعليمك وطموحك وإسعاد من تحب أو أي شيء يمثل أهمية في حياتك.

هناك وقت ضائع كبير في حياة كل منا: وقت ضائع أثناء السفر في المواصلات، ووقت ضائع في الأحاديث مع الآخرين، ووقت ضائع في مشاهدة التلفزيون أو الاستماع إلى الراديو، ووقت ضائع كبير في الإنترنت وغير ذلك، وهذا الضائع لو تم استغلاله وإدارته بشكل مفيد لعاد بالفائدة والمنفعة على صاحبه وأدى بالتالي إلى تفوقه ونجاحه في الحياة، كل منا مسؤول عن وقته يوم القيامة، ومن الغبن أن يُضيَّع أو يَفرط فيه، فقد صَحَّ عن الرسول - صلى الله عليه وسلم - أنه قال: ((لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يُسأل عن أربع: عن عمره فيم أفناه، وعن شبابه فيم أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفق، وعن علمه ماذا عمل به)).

إن فوائد إدارة الوقت عديدة وربما لا يمكن أن نحصىها... ولكن يكفي أن نقول إن الإدارة الصحيحة للوقت تعني: إنجاز الكثير من الأعمال في زمن قصير... وتعني حل العديد من المشاكل بجهد أقل، وتعني الاستقرار الاجتماعي والنفسي، وتعني الشعور بالنجاح والسعادة والقوة والتفاؤل، وتعني التخلص من الحزن والقلق، كما تعني أنك بدأت حياة جديدة، لن تستطيع الكلمات وصفها، ولكن بمجرد أن تعيش هذه التجربة ستدرك روعة تنظيم الوقت وإدارته... ●

سحرت أعينهم وعقولهم، وأدمنوها ..  
فأصبحوا تائهين في عالمها:

تحقيق : سوسن المفلح

**احتلت** وسائل التواصل الاجتماعي مكانة كبيرة بين كافة فئات المجتمع في المملكة العربية السعودية حتى أدمنها الكثيرون، فلا تكاد ترى أحدهم إلا ممسكاً بهاتفه المحمول يطالع فيه ويكتب ويشارك في مختلف التطبيقات التي تتيح له التواصل مع الآخرين متناسياً ومتجاهلاً تماماً من يحيطون حوله، ولكن ما حال الموظفين؟، فهم جزء لا يتجزأ من مستخدمي هذه الوسائل والأجهزة، فنحن لا نعتز على استخدامنا لكننا نطرح السؤال المهم: كيف أثرت هذه التطبيقات على أداء هؤلاء الموظفين لأعمالهم؟، وهل كل تأثيرها سلبي فقط؟، وكيف يمكن ضبط عملية استخدامهم هذه التطبيقات، بحيث نستفيد من الإيجابيات ونتخلص من السلبيات؟.

مجلة "التنمية الإدارية" وجهت هذه التساؤلات لعدد من المختصين والمسؤولين للوقوف إلى الواقع الحالي لأثر استخدام تطبيقات التواصل الاجتماعي على إنتاجية الموظف ووقت الدوام الرسمي.

**32** انشغال الموظفين بأجهزتهم "الكفية" والذكية  
ظاهرة أثرت على الإنتاجية وسير العمل

## د . متعب البقمي: الأمريكي يقطع عمله في المتوسط كل ١٠ دقائق ويقضي ٢٣ دقيقة في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي ، وتكلفة هذه الانقطاعات تقدر بحوالي ٦٥٠ مليار دولار سنوياً.

بداية أوضح لنا د . متعب بن عايش البقمي عميد كلية إدارة الأعمال في جامعة تبوك أن شبكات التواصل الاجتماعي هي تقنيات تقدم خدمات جليلة، شريطة أن تستخدم بحكمة وأن لا نصل إلى مرحلة إدمان استخدام تلك التقنيات، كما أن الدراسات في المملكة العربية السعودية ما زالت قليلة في مجال التعرف على أثر تلك التقنيات على إنتاجية

الموظف، ولكن هناك العديد من الدراسات التي ناقشت هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد أشارت تلك الدراسات إلى أن الأمريكيين يقطعون عملهم في المتوسط كل ١٠ دقائق ويقضون ٢٣ دقيقة في استخدام وسائل التواصل

الاجتماعي ثم يعودون لاستكمال المهمة التي كانوا يقومون بأدائها. ووفقاً لتلك الدراسات فإن تكلفة هذه الانقطاعات تقدر بحوالي ٦٥٠ مليار دولار في السنة على الاقتصاد الأمريكي . كذلك هناك دراسة أخرى أوضحت بأن الموظف يستخدم الانترنت بمعدل ٥ ساعات يومياً لتحقيق مصالح شخصية مثل التسوق الالكتروني، اللعب الالكتروني، متابعة الافلام عبر اليوتيوب، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، لذا فمن وجهة نظري أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي أثناء ساعات العمل في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية واضحة للعيان وتعتبر ظاهرة تحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحليل.

وأضاف د . البقمي ولكن هذا لا ينفي أن هناك عدداً من الآثار الايجابية لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لإنجاز العديد من الأعمال الخاصة أثناء وقت الدوام الرسمي، كما أشارت دراسة قامت بها جامعة ملبورن الاسترالية إلى أن الأشخاص الذين يتصفحون الانترنت من أجل التسلية أثناء وقت العمل ويحدود ٢٠٪ من وقت العمل يكونون أكثر انتاجية بنسبة ٩٪ مقارنة بأولئك الذين لا يستخدمون الانترنت. كما تعمل هذه الشبكات على تسهيل التعرف على أدق التفاصيل عن أي مجتمع، فمثلاً إذا كانت طبيعة عمل الموظف لها علاقة بالمجتمع فإن كمية المعلومات المتوفرة على مواقع التواصل الاجتماعي كبيرة جداً، مثلاً التعرف على ردة فعل الناس تجاه أي قرار داخل البلد، بالإضافة إلى سهولة التعرف على درجة رضاهم عن ما يقدم لهم من خدمات من تلك الجهات . أيضاً في حالات الطوارئ والكوارث لا سمح الله يمكن تواصل







أكثر من ٤,٥ مليون مشتركاً في الفيس بوك، ويستقطب هذا البرنامج أكثر من ٥٠٠ مليون زائر شهرياً حول العالم. مما يفقد الموظف التركيز عند استخدام تلك الوسائل أثناء الدوام الرسمي مما سيكون له بالغ الأثر في

يقضيه الموظف في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي واللعب عبر الانترنت والافتراضيات وتصفح البريد الإلكتروني و المشاركة في تويتر ويوتيوب، علماً بأن عدد المشتركين في المملكة العربية السعودية لعام ٢٠١٢م

أعضاء المجموعة و المتطوعين بسرعة عالية ودقة متناهية. وبالمقابل يلخص لنا د. البقمي سلبيات استخدام وسائل التواصل الاجتماعي أثناء وقت الدوام الرسمي والذي يتمثل في هدر الوقت الذي

كافة المجالات، فمثلاً نجد أن حكومة المملكة العربية السعودية تبذل جهوداً كبيرة نحو التحول إلى الحكومة الإلكترونية كأحد الوسائل المعينة على رفع كفاءة الانتاجية للموظف ورفع درجة الرضا لدى المستفيدين من تلك الخدمات، وقطعت أشواطاً كبيرة في هذا الاتجاه في العديد من الوزارات و الأمل معقود بإذن الله نحو تحول كامل في جميع الوزارات وفروعها بكافة إداراتها وأقسامها وحققت المملكة مستوى متقدم عالمياً في هذا المجال. لذا فإننا نحتاج إلى مزيداً من التوعية وتثقيف كافة أطراف المجتمع بدءاً من المدرسة والبيت والجامعة ومقر العمل لإيضاح الأخطار المحتملة في حالة التجاوز في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي عن الحد المقبول الذي سيؤثر على أداء الموظف والطالب ومتلقي الخدمة.

كذلك قد يكون إيجابياً تحديد حجم العمل الذي يجب أن يقوم الموظف بإنجازه يومياً قبل نهاية الدوام لكي لا يطفئ استخدامه لوسائل التواصل الاجتماعي على أدائه لمهام وظيفته. وتحديد ساعات معينة أثناء أوقات الراحة في مقر العمل لاستخدام تلك التقنيات مثلاً ١٥-٣٠ دقيقة يومياً. ويرى د. متعب أن السير عكس التيار مستحيل؛ نظراً لأن نسبة الشباب مرتفعة جداً في المملكة العربية السعودية، ونظراً للتحول السريع والمذهل تجاه استخدامات التقنية سواء في مجال التواصل الاجتماعي أو في تحول جميع أنواع المنظمات إلى الإدارة الإلكترونية، فقد يكون ضرورة في هذه المرحلة التفكير في تدعيم المواقع الإلكترونية للمنظمات لتقديم جميع الخدمات الإلكترونية للمستفيدين توفيراً لوقت المراجع وتمكينه من إنجاز جميع الخدمات التي يحتاج إليها عبر شبكة الانترنت

### التوعية والتحديد

ويضيف د. البقمي أنه بواسطة ثورة تقنية المعلومات أصبح العالم مترابطاً الاطراف و التوجه العالمي نحو مزيداً من التحول لاستخدام التقنية على

الخدمات المقدمة سواء للعملاء أو المراجعين وانخفاض مستوى الرضا عن الموظف لدى رؤسائه في العمل. إضافة إلى الآثار السلبية على صحة الأفراد والتي تتمثل في الأرق، وقلة النوم، والعزلة.



## د. صلاح الخراز: تدريب الموظفين واستهدافهم لتوظيف قدراتهم وإمكانياتهم في هذا المجال للاستفادة منه في ما يخدم العمل.

في وقته الخاص من منزله أو من مقر عمله ، وبذلك يصبح المجال واسعاً أمام الموظف لإنجاز الأعمال الموكلة إليه في أي وقت يناسبه خلال الـ ٢٤ ساعة إذا سلمنا باستخدام التقنية بشكل كبير جداً في الوقت الحالي، وبالتالي سوف تتقلص ضرورة مراجعة متلقي الخدمة لتلك الجهات إلى أدنى حد، ومثل ذلك معمولاً به حالياً في بعض الجهات الحكومية وبعض منظمات القطاع الخاص ولكن دون المستوى المأمول؛ لأن الطموح أكبر من ذلك وأتوقع أن الرؤية واضحة للجميع بأن القادم من الأيام هو تحول كامل إلى التحول الإداري الإلكتروني .

### الأمانة

وفي إطار سعي بعض الجهات الحكومية إلى الاستفادة من هذه التطبيقات لتقديم خدمات أفضل وتوفير وسيلة اتصال بينها وبين جمهور المتعاملين معها، عملت إدارة الشؤون الصحية بمنطقة القصيم على تخصيص وسيلة اتصال لمعرفة الآراء والشكاوي والمقترحات متصلة مباشرة بمدير عام الشؤون الصحية د. صلاح بن محمد الخراز الذي قال: في الحقيقة وسائل الاتصال الاجتماعي هي الآن في متناول جميع الموظفين في أثناء وقت العمل الرسمي، وهي في حال إساءة استخدامها تكون عاملاً مهماً في ضعف الانتاجية والمخرجات، وهنا يلزم إحاطة الموظف بأهمية الوقت، ومراقبة الله، وأداء الأمانة المنوطة به وعدم استغلال وقت العمل في أي أمور شخصية وتذكير

الجميع بأهمية الأمانة العملية، وتحفيزهم بما يميز المتميزين منهم وإعداد التقارير المنظمة لذلك بعد تنظيم الآليات، وتعزيز روح الانتماء للمنشأة مما يضمن تحسن المخرجات. ويضيف د. الخراز: للاستفادة من مزايا وسائل التواصل الاجتماعي عملنا في المديرية على تدريب الموظفين واستهدافهم لتوظيف قدراتهم وإمكانياتهم في هذا المجال للاستفادة

منه في ما يخدم العمل بعقد ورش العمل المناسبة والحث على ذلك من خلال الاجتماعيات المتتالية والكلمات المتنوعة في مختلف المناسبات وتنظيم المجموعات والحسابات التي تربط الزملاء مع بعض ومع غيرهم لتوظيف هذه الخدمات لخدمة مخرجات القطاع أو الإدارة ومكافأة من يتميز



## أ. مسفرة الزهراني: هذه الأدوات سلاح ذو حدين، فإذا أسيء استخدامها فإنها تؤثر سلباً على سلوك الفرد، وعلى الإنتاجية خاصة.

### وقت معين

ومن جهتها أشارت أ. نسرين الحملي أخصائية توظيف في مركز الملك عبد الله للأبحاث الطبية بالإحساء إلى أن ظاهرة استخدام الموظف لوسائل التواصل الاجتماعي يعد ظاهرة في الجهات الحكومية والخاصة والمجتمع السعودي بشكل عام. مكنت هذه الوسائل الموظفين من نشر التعاميم مما يؤدي إلى سرعة تطبيقها وحصول المسؤولين على التغذية الراجعة من الموظفين والمستخدمين بسرعة وسهولة، ومن ناحية أخرى يمكن اعتبارها كوسيلة ترفيه لا تحتاج إلى مبالغ كبيرة يمكن من خلالها تقوية العلاقات الاجتماعية للموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، مما يزيد من ولاء الموظف لمقر عمله ويرفع من روحه المعنوية مما يسهم في زيادة الإنتاجية، ولكن يجب الحذر من إساءة الاستخدام المتمثلة في نشر المعلومات المغلوطة أو السرية أو الإشاعات، وقد يصل استخدام بعض الموظفين إلى إدمان استخدامهم لها مما يؤثر سلباً على الإنتاجية وتضييع وقت العمل، كما أنه قد يؤثر على المظهر العام للمنظمة عند دخول المراجعين على الموظفين وهم منشغلين بأجهزتهم وأصبح بديلاً عن انشغال الموظفين في السابق بالصحف وحل الكلمات المتقاطعة. وللوصول إلى الوضع الأمثل تقترح الحملي تخصيص وقت معين لاستخدامها، بحيث لا تصبح متاحة طوال أوقات الدوام، كما يمكن تقنين المستخدمين لهذه الوسائل أثناء الدوام الرسمي لبعض الأقسام المتخصصة (العلاقات العامة) وتحديد جهات الاتصال ذات العلاقة بالمنظمة فلا يمكن للموظف استخدامها لأغراضه الخاصة. •

### أ. نسرين الحملي: انشغال

الموظفين بأجهزتهم أصبح بديلاً عن انشغالهم بقراءة الصحف وحل الكلمات المتقاطعة سابقاً.

استخدام أدوات التواصل الاجتماعي ظاهرة كبيرة في المجتمع وبخاصة في الجهات الحكومية، أثرت على طريقة أداء العمل في إدارة التربية والتعليم، حيث استفاد الموظفون من هذه الأدوات في إرسال التعاميم والنشرات ومواعيد البرامج التدريبية وتفعيل الأنشطة المختلفة والتذكير بمجالس أولياء الأمور وكذلك المناسبات والدعاية لترويج فكرة أو مشروع. كما أصبح الموظف قادراً على الحصول على المعارف والخبرات وتبادل المعلومات والأفكار مع الآخرين وإجراء الحوار معهم بطريقة حضارية وإدارة النقاش وغيرها من الأمور التي تساعد على إنضاج الأفكار الناجحة والرؤى التطويرية سواء على مستوى الفرد أو المجموعة شريطة أن يتم استخدام هذه الأدوات بوعي ومسؤولية لأن هذه الأدوات سلاح ذو حدين إذا أسيء استخدامها فإنها تؤثر سلباً على سلوك الفرد، وعلى الإنتاجية خاصة لمن يهدرون الوقت في المتابعة بدون هدف ولا فائدة تذكر سوى التسلية، أو يصلون إلى مواقع تنشر البلبلة وزعزعة الأمن النفسي والفكري لأفراد مجتمعهم أو الإضرار بسمعة الآخرين واختراق خصوصياتهم، وفي مجال العمل ينبغي تقييد استخدام هذه الأدوات إن لم تكن في الصالح العام للمؤسسة أو على المستوى الشخصي دون إسراف أو تقريط. حيث يمكن ضبط عملية استخدامها بمراقبة وضبط مخرجات الاستخدام وتضييق نطاق الشبكات المستخدمة في الإدارة بالإضافة إلى نشر الوعي بثقافة الاتصال الاجتماعي.

### ترشيدها الاستخدام

بذلك. وفي الغالب فإن موظفينا يراعون الله أثناء أداء أعمالهم أولاً ثم الضمير والأمانة مما يحد من إضاعة وقت العمل في تقليد مواقع التواصل الاجتماعي.

ومن جانب آخر ترى أ. مسفرة بنت سعيد الزهراني مديرة إدارة تعليم الكيبرات بمحافظة الطائف أن



نتائج خطيرة، وأساليبه عديدة ومتطورة:

## اكتشاف الغش والتلاعب في القوائم المالية

إعداد / د. أحمد زكريا أحمد

الفصل ثمانى نقاط مهمة: توضح أولها مفهوم وأنواع القوائم المالية، فهذه القوائم تتعدد لأربعة أنواع أساسية هي: قائمة المركز المالي (الميزانية)، وقائمة الدخل، وقائمة حقوق الملكية، وقائمة التدفقات النقدية. وتتحدد النقطة الثانية في رصد مستخدمي تلك القوائم وهم: أسواق رأس المال والمساهمين، والمقرضون والدائنون التجاريون والموردون الحاليون والمرتبون، والعاملون بالمنشأة، والجمهور والعملاء، والهيئات الحكومية.

وتبرز النقطة الثالثة من الفصل حدود القوائم المالية، والتي تتمثل في ستة حدود وقيود هي: افتراض ثبات القوة الشرائية لوحدة النقد، والتكلفة التاريخية، والبنود التي لا تسجل محاسبياً، ومرونة اختيار الطرق والسياسات المحاسبية، والحكم والتقدير الشخصي، والحيلة والحد (التحفظ). أما النقطة الرابعة فتركز على عناصر القوائم المالية، والتي تنقسم إلى: الأصول، والخصوم، وحقوق الملكية، والمكاسب، والمصروفات، والخسائر، والمسحوبات، وصافي الدخل، وصافي الخسارة. وتوضح النقطة الخامسة شروط الاعتراف بعناصر القوائم المالية، وذلك من خلال الاعتراف بكل من: الأصول، والالتزامات، والإيرادات والمكاسب، والمصروفات والخسائر.

وتجمل النقطة السادسة أسس قياس عناصر القوائم المالية في سبعة أسس هي: التكلفة التاريخية، والعوائد التاريخية، والتكلفة الجارية (تكلفة الإحلال والاستبدال)، والقيمة السوقية الجارية، وصافي القيمة القابلة للتحقق، وصافي قيمة التسوية، والقيمة الحالية. وتناقش النقطة السابعة مفهوم وأنواع الأنشطة خارج قائمة المركز المالي، والتي تنقسم إلى ثلاثة أنواع: أولها عمليات التمويل خارج المركز المالي مثل عمليات التأجير، والنوع الثاني خطابات الضمان والاعتمادات المستندية والقبولات المصرفية مثل خطابات الضمان، وثالثها أساليب المحاسبة الاحتياطية. وتتناول النقطة الثامنة الدوافع الاقتصادية والمحاسبية للأنشطة خارج قائمة المركز المالي، والتي تنوع إلى: دوافع اقتصادية كظروف البيئة الاقتصادية، ودوافع محاسبية. وتطبق النقطة التاسعة الأسس العلمية الواردة في النقاط السابقة من خلال حالة دراسية تطبيقية.

### لعبة الأرقام المالية

ويعالج المؤلف في الفصل الثاني من الكتاب موضوع "ماهية الغش والتلاعب المحاسبي"، وذلك من خلال سبع نقاط متتالية: تبرز الأولى منها مفهوم الغش والتلاعب المحاسبي بمترادياتهما المختلفة، وتوضح

**عزيزي القارئ .. دائماً فتش عن هؤلاء: العولمة، واقتصاديات السوق الحر، وتكنولوجيا المعلومات، والتجارة الإلكترونية؛ فرغم اعترافنا بأهمية هذه المتغيرات في مسيرة التطور على مستوى العالم إلا أن لها سلبياتها العديدة، التي برزت وتوحشت فأصبح عالم المال والأعمال في مرمى سهامها المميتة. فقد ظهر الكثير من المعاملات المالية المعقدة، وتم إصدار معايير للمحاسبة عن هذه المعاملات ومراجعتها، وقد أتاح ذلك عديداً من البدائل التي يمكن أن تستغلها بعض المنشآت لتحقيق أهدافها وإخفاء حقيقة نتائج أعمالها ومركزها المالي وإظهاره بشكل مخالف للواقع عن طريق التلاعب في القوائم المالية؛ مما يؤدي للعديد من المشاكل التي تضر بالاقتصاد القومي. ولعل مثل هذه الممارسات والشواهد السيئة في عالم المال والأعمال هي التي لفتت انتباه د.سامح محمد رضا رياض أحمد، فقرر أن يرصد هذه الظاهرة السلبية وكيفية مواجهتها، فقدمها لنا في كتابه المهم وعنوانه "اكتشاف الغش والتلاعب في القوائم المالية"، والذي نستعرضه معاً في هذا العدد من مجلّتك "التمنية الإدارية"...**

يتكون الكتاب من ١٢ فصلاً بالإضافة إلى مقدمة وقائمة مصادره ومراجعته، وتبرز أهميته في أن القوائم المالية تؤدي دوراً حيوياً لفاعلية القرارات الاقتصادية سواء على مستوى الفرد المستثمر أو المؤسسات الاستثمارية ذاتها، كما أن هذه القوائم يسترشد بها المستفيدون بوصفها تعكس الواقع المالي الفعلي والعاقل لجميع الوحدات الاقتصادية. ويرى مؤلفه أيضاً أن موضوع هذا الكتاب سيفيد العديد من الفئات: ويأتي في مقدمتها المنظمات العلمية والمهنية المسؤولة عن تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة، والمحاسبين، والمراجعين، والمستثمرين، وأساتذة المحاسبة والمراجعة، وطلاب كليات الإدارة. كذلك يؤكد المؤلف على هذه الأهمية: نظراً لما تعانيه المكتبة العربية من ندرة الكتابات المتعلقة بالغش والتلاعب المحاسبي في الشركات المساهمة وكيفية الكشف عنها، فهو من أوائل الكتب التي تتناول هذا الموضوع.

يستهل المؤلف د.سامح ذلك الكتاب في الفصل الأول منه وموضوعه "مفهوم وأهداف القوائم المالية"، بالتأكيد على ما لهذه القوائم من دور مهم في اتخاذ القرارات الاقتصادية المهمة والخطيرة. ويتناول هذا

أو تقلل من التقدير الشخصي أو تطبيق مفهوم "الثبات والاتساق"، وتضييق نطاق الاختيار بين البدائل المحاسبية وتحديد الحالات التي تتطلب تطبيق ممارسات معينة.

ويناقد الفصل الثالث موضوعاً مهماً وهو "الغش والتلاعب في الإيرادات والمصروفات"، وذلك من خلال ست نقاط فرعية: أولها عن التلاعب في توقيت الاعتراف بالإيراد، ويتصل بهذه النقطة وجود العديد من أساليب الغش والتلاعب المحاسبي منها على سبيل المثال: الاعتراف المبكر بالإيراد، وتضخيم إيراد المبيعات، وتسجيل إيراد عمليات البيع التامة. أما النقطة الثانية فتوضح أن بعض المنشآت تقوم بالاعتراف بإيراد وهمي بالرغم من عدم توافر شروط الاعتراف به، باستخدام بعض أساليب الغش والتلاعب المحاسبي كتسجيل هذه المنشآت مبيعات لم تحدث لتحقيق زيادة وهمية في الإيرادات، وتسجيل النقدية المستلمة من عمليات الافتراض على أنها إيراد مبيعات.

وتشير النقطة الثالثة من الفصل إلى رسملة وتأجيل المصروفات لفترات لاحقة، والتأكيد على ضرورة التفرقة بين المصروفات والإيرادات الرأسمالية والمصروفات والإيرادات المؤجلة، من خلال توضيح مفهوم وخصائص كل نوع منها. وتتناول النقطة الرابعة من هذا الفصل التلاعب في تكوين واستخدام المخصصات، بتوضيح أنواع المصروفات والخسائر التي يجب أخذها في الحسبان لدى أي منشأة، وكذلك توضيح المخصصات وأنواعها الثلاثة باعتبارها الطريقة المستخدمة للتغلب على مشكلة القياس المحاسبي، مع الانتباه إلى الأساليب التي تلجأ إليها بعض المنشآت كي تغش وتتلاعب في المخصصات، والتي منها على سبيل المثال التلاعب في تقدير المخصصات، والمغالاة في تكوين هذه المخصصات. وتبين

النقطة السادسة التصنيف والإفصاح الخاطئ في قائمة الدخل، بإبراز بعض الأساليب الاحتيالية المتبعة في هذا الشأن مثل: تحريك بند من بنود قائمة الدخل داخل أو خارج نطاق الدخل من عمليات التشغيل، والاستخدام الخاطئ لمفهوم الأهمية النسبية. ويطبق المؤلف ما تناوله في ذلك الفصل من خلال ثلاث حالات دراسية تطبيقية مختلفة.

ويتطرق المؤلف في الفصل الرابع لموضوع "الغش والتلاعب في الأصول والالتزامات"، فيناقش خمس نقاط أساسية: ترصد الأولى منها العلاقة بين قائمة المركز المالي وقائمة الدخل، والتي تتصف بأنها قوية ومباشرة. وتدور النقطة الثانية عن المغالاة في تقييم الأصول، فهذه المغالاة تؤدي لارتفاع دخل المنشأة وإظهار موقفها المالي بشكل أقوى مما هو عليه في الواقع، ومن هذا المنطلق يرصد الكتاب وجود العديد من الأساليب التي تستخدمها المنشآت للتلاعب في الأصول الثابتة، ومنها على سبيل المثال: تسجيل أصول وهمية، وتغيير العمر الإنتاجي للأصول، كما توجد أيضاً العديد من الأساليب المستخدمة للتلاعب في الأصول غير الخاضعة للإهلاك مثل: الغش والتلاعب

### الهندسة المالية مجال معاصر في عالم المال والأعمال، والتوريق المالي أحد أدواتها.



أيضاً الصعوبات التي تحول دون الاكتشاف الفعال للغش والتلاعب. وتحدد النقطة الثانية أهداف الغش والتلاعب المحاسبي المحددة في ١٣ هدفاً مختلفاً منها على سبيل المثال الحصول على قروض أكبر وتقليل تكاليف الاقتراض. وتركز النقطة الثالثة على أساليب الغش

والتلاعب المحاسبي، والتي تحكمها إستراتيجيتان أساسيتان: تتمثل أولاهما في تضخيم دخل الفترة الحالية أو تخفيض مصروفاتها وخسائرها، أما الثانية فهي عبارة عن تخفيض دخل الفترة الحالية أو تضخيم مصروفاتها وخسائرها، ويستعرض المؤلف وجود تسعة أساليب للغش منها على سبيل المثال: الغش والتلاعب في قائمة الدخل، والغش والتلاعب في المصروفات، والغش والتلاعب عن طريق عمليات الاندماج.

ويؤكد المؤلف في النقطة الرابعة على أن الغش والتلاعب المحاسبي يطلق عليهما أحياناً "لعبة الأرقام

المالية"، والتي يتحدد هدفها الأساسي في تحسين الانطباع عن أداء بعض المنشآت. وتتضمن النقطة الخامسة من هذا الفصل الأشكال المختلفة لهذه اللعبة وتعريفاتها، والتي تنقسم إلى خمسة أشكال هي: التقارير المالية المضللة، وإدارة الأرباح، وتمهيد الدخل، والمحاسبة المتعسفة، وممارسات المحاسبة الاحتيالية. وتبين النقطة السادسة كيفية أداء لعبة الأرقام المالية، وذلك باستخدام طرق عديدة منها: التحكم في توقيت تنفيذ العمليات، والعمليات المصطنعة والوهمية، والتغيير في التقديرات المحاسبية، والتغيير في المبادئ المحاسبية. وتناقش النقطة السابعة أثر الغش والتلاعب على دلالة القوائم المالية والحد منها عن طريق: إعادة التقييم المستمر للبنود داخل الحسابات، وتطبيق مفهوم "الجوهر فوق الشكل"، وتحديد القواعد التي تحكم





عن هذه التدفقات يمثل أهمية كبيرة؛ إذ يعتمد عليها الكثير من المستخدمين في اتخاذ قراراتهم الاقتصادية المختلفة، ورغم ذلك تقوم بعض المنشآت بالغش والتلاعب في تلك التدفقات. وينتقل المؤلف بعد ذلك لاستعراض النقاط الخمس التي يتضمنها موضوع هذا الفصل، وأولها تحديد مفهوم وأنواع التدفقات النقدية، والتي تنقسم لثلاثة أنواع هي: التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل، والتدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار، والتدفقات النقدية من أنشطة التمويل. وتوضح النقطة الثانية طريقتي حساب التدفق النقدي التشغيلي وهما: الطريقة المباشرة، والطريقة غير المباشرة، وأوجه الاختلاف بينهما. وتشخص النقطة الثالثة مشاكل التقرير عن التدفق النقدي التشغيلي. وتظهر النقطة الرابعة طبيعة العلاقة بين صافي الدخل والتدفق النقدي التشغيلي، بالتركيز على أساليب الغش والتلاعب التي تؤدي لزيادة في صافي الدخل، وهذه الأساليب تتحدد في: المغالاة في

في المدينين، والغش والتلاعب في الاستثمارات. وتبرز النقطة الثالثة التقييم المنخفض للالتزامات، فبعض المنشآت تقوم بالغش والتلاعب في الالتزامات من خلال استخدام بعض الأساليب منها: حذف بعض الالتزامات أو تخفيض قيمتها حتى تبدو المنشأة على أنها أكثر ربحية، والتلاعب في المصروفات المستحقة. وتركز النقطة الرابعة على مناقشة زيادة حقوق المساهمين، باعتبارها حقوق ملكية يمكن أن يحدث بها بعض التلاعب، فيتم تضخيمها دون أن يكون لذلك أي ارتباط بوجود تلاعب في قائمة الدخل. وتختص النقطة الخامسة بالتطبيق من خلال ثلاث حالات تطبيقية دراسية.

### إدارة الأرباح

يؤكد المؤلف في مستهل نقاشه موضوع الفصل الخامس وعنوانه "الغش والتلاعب في التدفقات النقدية" على أن توفير المعلومات

أساليب إدارة الأرباح، وبصفة خاصة أسلوب: إدارة أرباح طبيعية، وإدارة أرباح متعددة. وتوضح النقطة الخامسة كيفية إدارة الأرباح، بينما تبرز النقطة السادسة كيفية ممارسة الغش والتلاعب عن طريق إدارة الأرباح، والتي تحدث في ظل قيام المنشأة بأمرين: أولهما تحديد الدخل المتوقع، والثاني تحديد أدوات التمهيد.

ويرتبط الفصل السابع بسابقه؛ حيث يسرد المؤلف بالتفصيل نماذج إدارة الأرباح، والتي يذكر أهم ثمانية نماذج لها وهي: نموذج هيلي، ونموذج جونز، ونموذج دي أنجلو، ونموذج ديكو، ونموذج سلون، ونموذج جافر، ونموذج ستانكو، ونموذج سويني.

### الهندسة المالية

يبرز الفصل الثامن مجاًلاً معاصراً في عالم المال والأعمال وهو الهندسة المالية، وعنوانه "التحولات والمشتقات المالية"، وقد ظهر هذا المجال نتيجة للتطورات الاقتصادية وتحرير الخدمات المالية وظهور الشركات متعددة الجنسيات والاعتماد على آليات السوق. فيناقش هذا الفصل عشر نقاط مرتبطة بذلك المجال: تتمثل أولها في توضيح مفهوم الهندسة المالية ومجالاتها، وتبين النقطة الثانية تعريف المشتقات المالية، وتحدد النقطة الثالثة العوامل التي أسهمت في ازدهار التعامل في المشتقات المالية، والتي منها على سبيل المثال: التطور الكبير في تكنولوجيا التعامل مع المتغيرات المالية، والتطور التكنولوجي في مجال الحاسبات والاتصالات، وظهور كم كبير من التشريعات والقواعد المالية المنظمة للتعاملات في أسواق المال. وتتناول النقطة الرابعة مفهوم التحولات والمحاسبة عنه، فتوضح الأغراض العديدة للمشتقات المالية كالتحولات (التغطية) وكالمضاربة وإدارة الأرباح، كما تامل أهم المعايير المحاسبية التي تناولت التحولات كالمعيار الدولي

الغش والتلاعب المحاسبي  
هما لعبة الأرقام المالية التي  
تهدف لتحسين الانطباع عن  
أداء المنشآت.

للتقارير المالية رقم (٧).

ثم يبدي المؤلف في النقطة الخامسة تقييمه مزايا المشتقات المالية وأهميتها، يلي ذلك في النقطة السادسة إبراز مخاطر التعامل في المشتقات المالية، وتصنف النقطة السابعة المشتقات المالية من حيث: أسواقها، وتداولها، ودرجة تعقيدها، والأصول المرتبطة بها. وتفصل النقطة الثامنة أهم المعايير المحاسبية التي تناولت المشتقات المالية كالمعايير المحاسبية الأمريكية والمصرية. وتوضح النقطة التاسعة كيفية ممارسة الغش والتلاعب عن طريق المشتقات المالية، والتي تثير مجموعة من المشاكل المحاسبية تتمثل في: مشكلة الاعتراف، ومشكلة القياس، ومشكلة الإفصاح. وتتضمن النقطة العاشرة تطبيقاً عملياً من خلال حالة دراسية.

كما يتناول الفصل التاسع أداة مالية مستحدثة أفرزتها الهندسة المالية وهي ما يعرف بـ "التوريق"، ولذلك فقد اختار المؤلف هذه الأداة موضوعاً لهذا الفصل بعنوان "التوريق المالي"، والذي يتضمن تسع نقاط: تركز أولها على مفهوم التوريق المالي من خلال سرد العديد من التعريفات، وتبين النقطة الثانية أسباب الاهتمام بالتوريق المالي، وتحصي النقطة الثالثة الأشكال الرئيسة للتوريق المالي، من خلال ثلاثة تصنيفات هي: توريق قروض الرهن العقاري، وتوريق السندات

قيمة الأصول، والتقييم المنخفض للالتزامات، والرسملة المتعسفة للمصروفات، والاعتراف بإيراد مبكر أو وهمي، وفترات الإهلاك الممتدة. وتدل النقطة الخامسة على ما سبق من خلال حالة تطبيقية دراسية.

ويبحث الفصل السادس موضوع "مفهوم وأهداف إدارة الأرباح"، والتي تعد إحدى إستراتيجيات المحاسبة التي يتسم بها السلوك الإداري، ففي النقطة الأولى من بين النقاط الست التي يتضمنها هذا الفصل يتم تعريف إدارة الأرباح عبر إبراز بعض التعريفات المقدمة في هذا الشأن. وتحدد النقطة الثانية أهداف وحواجز إدارة الأرباح، ويسرد الفصل أسباب لجوء إدارة المنشأة لممارسة إدارة الأرباح، والتي منها على سبيل المثال تجنب إظهار التباين في نتائج أعمال المنشأة من فترة لأخرى. يلي ذلك في النقطة الثالثة تقييم عملية إدارة الأرباح، من خلال سرد مزاياها وعيوبها، وتبين النقطة الرابعة



التأجير: التشغيلي، والتمويلي، واللذان يختلفان باختلاف المعيار المحاسبي. وتركز النقطة الخامسة على توضيح كيفية ممارسة الغش والتلاعب عن طريق عمليات التأجير.

ويختتم المؤلف كتابه في الفصل الثاني عشر بالتعرف على ”دور التحليل المالي في كشف الغش والتلاعب في القوائم المالية“، وذلك من خلال ثمانية نقاط: يقترب في أولها من مفهوم تحليل القوائم المالية، موضحاً العناصر التي يجب توافرها حتى يمكن القيام بالتحليل المالي. وترصد النقطة الثانية الأهداف العديدة لتحليل القوائم المالية، والتي منها على سبيل المثال المساعدة في التخطيط والرقابة ورسم السياسات واتخاذ القرارات. وتناقش النقطة الثالثة الطرق العديدة لتحليل هذه القوائم، لاسيما ثلاث طرق هي: التحليل الأفقي، والتحليل الرأسي، وتحليل النسب، وتقف النقطة الرابعة على المحددات المختلفة لتحليل القوائم المالية.

وترصد النقطة الخامسة العوامل المتنوعة الدالة على ممارسة المنشأة الغش والتلاعب، والتي منها عوامل وصفية كضعف نظام الرقابة الداخلية، وعوامل كمية كالارتفاع الكبير في الإيرادات المؤجلة. وتقرن النقطة السادسة بين أنواع النسب المالية، سواء المستخرجة من قائمة الدخل وقائمة المركز المالي أو المستخرجة من قائمة التدفقات المالية. وتناقش النقطة السابعة كيفية استخدام النسب المالية في كشف الغش والتلاعب في القوائم المالية، من خلال: اكتشاف التقييم غير الملائم للأصول، واكتشاف التبويب الخاطئ للأصول، واكتشاف الإيراد الوهمي، واكتشاف تسجيل الإيرادات والمصروفات في فترات مختلفة،

واكتشاف إخفاء الالتزامات والمصروفات. ويختتم المؤلف هذا الفصل من خلال حالة دراسية تطبيقية توضح كيفية تطبيق الأسس العلمية والمحاسبية المختلفة. ●

الصفري، والتوريق المزدوج. وتحدد النقطة الرابعة هيكل التوريق المالي وخطواته المختلفة، بينما تبرز النقطة الخامسة مزاياه سواء للمدنيين أو المستثمرين أو البنوك أو سوق الأوراق المالية، تليها النقطة السادسة تفنيد عيوب التوريق المالي.

وتلفت النقطة السابعة الانتباه إلى المعايير المحاسبية التي تناولت التوريق المالي، وتوضح النقطة الثامنة كيفية ممارسة الغش والتلاعب عن طريق التوريق المالي، ويختتم المؤلف هذا الفصل - كعادته - بالاستشهاد بحالة تطبيقية دراسية.

### دور التحليل المالي

يستعرض المؤلف في الفصل العاشر وعنوانه ”المنشآت غير المدمجة“ هذه المنشآت باعتبارها إحدى الوسائل التي تستخدمها بعض الشركات في الغش والتلاعب المحاسبي، وذلك في خمس نقاط: أولها تحديد ماهية تلك المنشآت، أما النقطة الثانية فتحدد أغراض تكوين المنشآت غير المدمجة وأهداف تكوينها المتعددة. وتحدد النقطة الثالثة شروط إدماج المنشآت وفق مجموعة معايير منها المعيار المحاسبي السعودي،

بينما تسلط النقطة الرابعة الضوء على دور المنشآت غير المدمجة في التوريق المالي، وتصف النقطة الخامسة كيفية ممارسة الغش والتلاعب عن طريق هذه المنشآت.

ويدور موضوع الفصل الحادي عشر حول ”التأجير التمويلي“ من خلال خمس نقاط متتالية، تبين أولها أنواع عقود الإيجار، والتي تتنوع بين عقود البيع وإعادة الاستئجار وعقود إيجار تشغيلية وعقود إيجار تمويلية. كما تبرز النقطة الثانية فوائد التأجير التمويلي بالنسبة لكل من: المؤجر والمستأجر، وتتناول النقطتان الثالثة والرابعة المحاسبة عن كلا نوعي

**”لعبة الأرقام المالية“ هدفها الأساسي تحسين الانطباعات عن الأداء الوهمي لبعض المنشآت.**



الرياض



الرياض

الاقتصادية



رؤى تقويمية واستشرافية  
يناقشها د. منصور بن عبد العزيز المعشوق:

## إعداد وتنمية قيادات المستقبل في المنظمات الحكومية السعودية

يستعرضها / د. أحمد زكريا أحمد

**تعيش** المملكة العربية السعودية طفرةً تنمويةً شاملة في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز ، حفظه الله ، وهو ما يتطلب ضرورة تنمية القيادات الإدارية؛ حتى تصبح على قدر هذه المسؤولية الوطنية، وكي تكون وبحق قيادات المستقبل. إذ أن نجاح الجهاز الحكومي في تقديم خدماته للمجتمع السعودي يعتمد كثيراً على كفاءة وإخلاص قيادات الخدمة الوطنية، الذين يعدون القدوة لغيرهم من الموظفين. كما أن هناك العديد من المستجدات التي تفرض الاهتمام بهذه القيادات الإدارية اختياراً وتوظيفاً وتفاعلاً إدارياً، وقد طرقت هذه المستجدات عرين أفكار د. منصور بن عبد العزيز المعشوق، وحلقت به في آفاق مستقبل تنطلق فيه قيادات الجهاز الحكومي بالمملكة، وتحمل على عاتقها إدارة هذه المرحلة باقتدار ووعي، وتخطو خطوات راسخة وواثقة، فتنتقل من إدارة التنمية إلى إدارة التغيير، وهو ما يعرف بالإدارة القيادية. فاعد هذه الورقة العلمية بعنوان ”إعداد وتنمية قيادات المستقبل في المنظمات الحكومية السعودية: رؤى تقويمية استشرافية“ ... فتعالوا معا نقلب صفحاتها، ونبحر بين سطورها وأفكارها ...

يستهل الباحث تناوله هذا الموضوع الجاد بمقدمة توضح أهمية هذه الورقة العلمية، والمستجدات التي تشكل حاضراً القيادات الإدارية وستؤثر في دورها المستقبلي. ثم يحدد أهداف تلك الورقة والتي تتمثل أهمها في: تحديد المهارات التي ينبغي توجيه الاهتمام إليها في تطوير مهارات القيادات الإدارية، وتحديد الصفات القيادية التي يجب أن تتحلى بها هذه القيادات؛ كي يصبح دورها القيادي المستقبلي فاعلاً في مواجهة تحديات التغيير ومنظمات المعرفة، وتحديد الآلية التي يمكن استخدامها لتأهيل تلك القيادات لدورها الآتي في إعداد الجيل الثاني من









بها هذه المشروعات والخدمات مثل: مركز الملك عبد الله المالي، وقطار الحجاج بمكة المكرمة، ... وكثير غير ذلك. وهذه الأعمال تتطلب جيلاً جديداً من المديرين الذين لديهم قدرات إدارية وقيادية عالية المستوى، وذات توجه إنساني لا يخرج عن الأنظمة والأعراف والقيم بالمجتمع، كما أن زحمة الخدمات والمشروعات تتطلب من القيادات ومن عموم الموظفين التركيز على اعتبارين مهمين: أولهما تبني مداخل جديدة تغذيها أفكار وأبحاث علمية لتطوير هذه الخدمات والمحافظة على مكتسبات التنمية، وثانيهما الحاجة إلى مديرين لهم فكر وتوجه معنوي نحو توجيه القوى العاملة للأداء المتميز والتمسك بتقاليد الخدمة المدنية من عهد مؤسس هذه الدولة المغفور له الملك عبد العزيز، رحمه الله، ويرى الباحث أن تنمية مهارات القيادات الإدارية من أقوى العوامل لتحقيق مجتمع الرفاهية وتنفيذ الأنظمة والالتزام بالعرف الاجتماعي.

القيادات التي تؤمن بمسؤولية الخدمة المدنية في دفع عجلة التقدم بالمجتمع السعودي المعاصر.

### المهارات الإدارية

يتناول د. المعشوق التنمية أو التطوير الإداري، موضحاً الفروق بين ثلاثة مفاهيم مهمة وهي: التنمية الإدارية، والتدريب، والتطوير التنظيمي. ثم يستعرض الهدف من تطوير القيادات الإدارية، مؤكداً على أن الخدمة المدنية بالملكة العربية السعودية تعيش حالة من الحركية الدائمة بسبب مخرجات إدارة التغيير ومطالب منظمات المعرفة. فالمشروعات والخدمات تتطلب أنظمة تغطيها كما تتطلب إجراءات متطورة لتنفيذها وتقديمها. أما القوى العاملة فهي العامل الأهم، فهي ذات مستويات عالية في التأهيل وفي الطموحات، وتحتاج إلى أساليب إدارية تدفع فيهم الحماسة وتحفزهم على تنمية ذواتهم لمواجهة تحديات الوظائف التي جاءت

## التوصية بإصدار لائحة لتطبيق وتنظيم مشروع تنمية مهارات القيادات الإدارية، وإنشاء مركز لتنميتهم.

العمل في الوظيفة والوظائف التي من المخطط أن يشغلها المدير، والتنمية عن طريق الخبرة الأكثر شمولية والتي تتمثل في التناوب الوظيفي أو التكليف أو في الإثراء الوظيفي أو عن طريق إعادة تصميم الوظيفة، والتدريب

الرسمي بالالتحاق بفعاليات تدريبية توازي متطلبات الوظيفة القيادية، والتنمية الذاتية الموجهة التي تزيد من النضوج الوظيفي للمدير. ويتفق الباحث مع من يرون أن تنمية مهارات القيادات بحاجة إلى حوافز؛ إذ أن أي نشاط لتطوير المديرين بحاجة إلى دعم من الإدارة العليا متمثلاً في العديد من العناصر أهمها: التخطيط للموارد البشرية، والدقة والشفافية في اختيار وتعيين الأفراد الذين يبشرون بالتميز مستقبلاً، وترشيد نظم الرواتب والمكافآت، والعمل بروح الفريق وتحديث أنظمة العمل، وتحسين فرص المستقبل الوظيفي والبحث الجاد عن طرق غير تقليدية لزيادة فرص الترقية للمتميزين.

ويذكر د. المعشوق نتائج برامج التنمية الإدارية، والتي منها: تمكين المديرين من تنمية ملكاتهم وقدراتهم الوظيفية والسلوكية، وتوسيع دائرة علاقات المديرين مع بعضهم ومع المجتمع واللجان الوزارية التي قد يشاركون فيها، وإكساب القيادات مهارات فعلية مثل مهارات التفاوض، ولفت نظر القيادات بمهمتهم الكبيرة أن يكونوا القدوة الأخلاقية لموظفي الجهاز، واكتساب المهارة في التوفيق بين غايات الجهاز والاستجابة لطموحات الموظفين، وأن يكون المدير هو القدوة في احترام الأنظمة وعادات العمل الإيجابية وأن يرفض الممارسات المالية والإدارية غير السليمة أو ما يعرف برفض الفساد وعدم المصادقية في التعامل سواء مع الرؤساء أو المرؤوسين أو الموظفين، واكتساب المهارة في توجيه الجيل الثاني من المديرين وحفزهم على الانطلاق بقدراتهم نحو الإبداع والتفوق، والوضوح والجرأة في تفويض الصلاحيات وصنع القرار ومساعدة الموظفين في مواجهة المسؤوليات بشجاعة وعن معرفة.

### القيادات والتقويم

وتتحدث الورقة عن اختيار القيادات بالمراتب (١١ - ١٥)، لا سيما الأمرين الساميين الكريمين: رقم ٢٥/م وتاريخ ١٢/١/١٤١٧هـ، ورقم ٩٧٤/م وتاريخ ٢١/١١/١٤٢٢هـ، وكذلك ما تنص عليه المادة رقم ٦ من نظام الخدمة المدنية. ويتناول الباحث أيضاً تقويم وظائف قيادات الخدمة الوطنية، مشيراً إلى أن التقويم الحالي لا يزال يقوم على أسس تقليدية ممثلة في الصعوبة والمسؤولية ومطالب التأهيل. ويوضح د. المعشوق أن إحداث الوظائف القيادية يخضع لمعايير وزارة المالية في الوقت



ويُعد د. المعشوق فوائد تنمية المهارات الإدارية في خمس نقاط: أولها تشجيع المديرين على التوسع في تجاربهم ومعارفهم الوظيفية والاجتماعية عموماً، والثانية إيجاد كادر إداري يساعد في دفع الإقتصاد القومي للأمام، والثالثة جعل القيادات الإدارية أكثر إيماناً بأهمية التدريب والتطوير وتعمل على تصميم البرامج والفعاليات التطويرية للجيل الثاني من القيادات ولعموم الموظفين ولا سيما من يوجهون المواطن، أما الرابعة فهي إمكانية انتقال القيادات من موقع آخر وهم مزودون بالمعرفة والمهارة والتجربة مما لا يؤثر سلباً على مسار العمل بالخدمة المدنية بسبب تغيير القيادات، والخامسة وجود أساليب متطورة في تقويم أداء القيادات وإنجازاتهم مما يدفع فيهم الحماس الأقوى.

ويحدد د. المعشوق في حديثه عن المنهجية في تطوير مهارات القيادات الإدارية بعض الأساليب التي يمكن لأجهزة الخدمة المدنية السعودية أن تنتهجها أهمها: التطوير عن طريق ممارسة



نظره. ثم يتناول الباحث تقويم أداء قيادات الخدمة المدنية بالمراتب ١١ - ١٥، وذلك وفقاً لما تنص عليه لائحة تقويم أداء الموظفين بالملكة، وبصفة خاصة المادة ٢/٢٦ والمادة ٣/٢٦.

ويرسم د. المعشوق ملامح مسئولية القيادات في تقويم أداء الموظفين في ضوء: تحديد معايير أداء الوظائف بالاستعانة بإدارة التنظيم والأساليب لكل جهاز أو بالأخصائيين بوزارة الخدمة المدنية، وتوفير المعينات للأداء، وتدريب الموظفين على أداء مهام وظائفهم، وبناء الجسور بين أطراف التقويم الثلاثة وهم (الموظف، والمشرف، والمدير). ويبين الباحث تطوير مهارات المديرين، حيث يذكر أن الوظائف القيادية بحاجة إلى أنواع أخرى من التنمية الإدارية تتمثل حالياً بالملكة في الندوات والمؤتمرات وورش العمل، كتلك التي يعقدها معهد الإدارة العامة بين فترة وأخرى، كما أن الخدمة المدنية قد تلجأ إلى ابتعاث هذه القيادات لحضور فعاليات تطويرية في خارج المملكة.

### ضرورة إنشاء مجلس إدارة من القيادات في كل جهاز حكومي، وإعادة تصميم الوظائف القيادية.

الذي ينبغي أن يرتبط الإحداث بالهيكلية التنظيمية واختصاصات الجهاز ومستوى حيوية تلك الاختصاصات، ولذلك فهو يؤكد على الخروج من الإجراء التقليدي للإجراء الذي يتفق وما خضعت له الخدمة المدنية من تغييرات هيكلية في الاختصاص والعوامل ذات الأثر على الجهاز.

وبناء على ذلك فالباحث يرى أنه فيما يتعلق بإحداث الوظائف القيادية بالمراتب: ١١، ١٢، ١٣ أن تقوم وزارة الخدمة المدنية بدراسة المقترحات في ضوء معايير تحددها الوزارة ويعتمدها مجلس الخدمة

المدنية، ويمكن الاستعانة برأي اللجنة العليا للتنظيم الإداري، إن لزم الأمر، وبالنسبة للوظائف بالمرتبتين ١٤، ١٥ فإن مجلس الخدمة المدنية هو الذي يقرر الإحداث في ضوء توصية وزارة الخدمة المدنية، ويجوز للمجلس طلب الوزير والاستماع لوجهة



يجعل مكتب الوزير مركزاً للمعلومة وموجهاً لأعمال الجهاز بتعيين عدد من المستشارين الذين قد يحتاج إليهم الوزير. أما النقطة الثانية فهي عن "قيادات الخدمة المدنية والعالم الجديد"، مقررًا أن تلك القيادات بالملكة مطالبة بتطوير معارفها ومهاراتها في التعامل مع موضوعات العالم الجديد ومشكلاته وأبرزها العولمة وتداعياتها والمنظمات الدولية والإقليمية. وتتحدد النقطة الثالثة في "دور قيادات الخدمة المدنية في المحافظة على أخلاقيات الخدمة"، ويقترح الباحث إطاراً أخلاقياً في هذا الشأن يركز على أمرين مهمين: أولهما أن يكون القائد/المدير قدوة للموظفين في الدوام، وفي الالتزام، وفي الاتصال والعلاقات واحترام المواطن وقدرسية العمل والنظام العام، والأمر الثاني أن يجري القائد/المدير لقاءات على فترات مع الموظفين، تتضمن التنبيه لأهمية الالتزام بأخلاقيات الخدمة وبحسب ثقة المواطن والدولة.

ويقدم الباحث آراء حول القيادة على مستوى العالم، بالتركيز على بعض من قدموا هذه الآراء، وبخاصة ما يتعلق بنموذج القيادة في الإسلام، والذي يقوم على العديد من المبادئ الإسلامية وهي: الإيمان، والإسلام والسلام، والتقوى، والإحسان، والعدل، والجهاد مع النفس، والاستقامة، والمصداقية، والحفاظ على العهد، والأمانة. كما يجدد الباحث أيضاً مسؤولية المدير القائد في الاجتماعات، مشيراً إلى أن هذا المدير القائد مطالب بإدارة اجتماع يؤدي إلى كل من: نتائج حسب الغرض من هذا الاجتماع، واشتراك مديري المستقبل في الاجتماعات كستمعين. ويبين د. المعشوق في تلك الورقة العلمية "خصائص المنظمة ذات الأداء العالي"، والتي من أهمها: وجود رؤية رسالية واضحة، ومدى قبول الموظفين الذين شاركوا في صياغتها ودعمهم لها، وقناعة الكادر الإداري العالي بالتعليم والتعلم المستمر، وأن تكون نظم وإجراءات العمل متجددة وتواكب التطور.

ويختتم الباحث د. المعشوق ورقته بعرض التوصيات، والتي تحدتد في: إصدار بيان يوضح سياسة الخدمة المدنية في تطوير مهارات القيادات العالية، وتأسيساً على عدم وجود جهاز متخصص لعملية تطوير القيادات الإدارية سوى معهد الإدارة العامة فإنه يقترح تحويل إدارة البرامج العليا بالمعهد إلى مركز لتنمية القيادات الإدارية العليا وإنشاء فروع أخرى للمعهد في بقية مناطق المملكة العربية السعودية، وتنويع حوافز قيادات الخدمة المدنية، وفتح مجال قبول قيادات القطاع الخاص والإعلام والعمل الطوعي بالخدمة المدنية، وتزويد مكاتب الوزراء والوكلاء وبعض الإدارات والقطاعات الكبيرة بالمستشارين، وإعادة تصميم وظائف قيادات الخدمة المدنية والتخفيف من الأعباء الوظيفية الملحقة بها، وأن يكون لكل وزارة أو جهاز حكومي مجلس يطلق عليه "مجلس إدارة الوزارة"، وإصدار لائحة من مجلس الخدمة المدنية لتطبيق وتنظيم مشروع تنمية مهارات القيادات الإدارية بالخدمة المدنية، وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية للأجهزة الحكومية. ●

ويتطرق د. المعشوق إلى سؤال مهم وهو: "من هو القائد بالخدمة المدنية السعودية"، ويجيب عليه قائلاً إن الكثيرين يعتقدون أن القائد هو من يصل للوظائف العليا بالمراتب (١١ - ١٥)، بالرغم من أن بعض الكتّاب يرون أنه ليس كل من يصل إلى قمة الخدمة المدنية يكون قائداً؛ فالقائد هو الذي يقدم إنجازاً ملموساً ومقدراً من المجتمع، كل في مجال عمله، مع الأخذ في الاعتبار الإطار الأخلاقي. وتستعرض هذه الورقة العلمية التغيرات ذات الأثر على فعالية القيادة، موضحة أن هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على فعاليات الخدمة المدنية على اختلاف بيئات العمل، ومنها على سبيل المثال: تجارب وصفات المدير والاتجاهات والقيم ومدى مصداقيته وكفاءته كمدير، وطبيعة المهام التي يكلف القائد نفسه القيام بها وتلك التي توكل لمساعديه، ومهارات الاتصال والعلاقات الشخصية.

ويناقش الباحث جزئية مهمة ذات صلة بسابقتها وهي "القائد والمستقبل"، مشيراً إلى ما يراه بعض الباحثين أن المستقبل سوف يشهد تطورات أهمها: تدريب الموظفين ليكونوا قادة في المستوى الإداري التالي، وأن كل منظمة يقودها مديرون على مستوى عال في القيادة، وأن وجود المحفزات والبيئة الإدارية المناسبة من شأنها دفع القادة بحماسة للقيادة. كما يبرز د. المعشوق نقطة مهمة وهي "مسئولية القائد الاستراتيجية"، ذلك أن المدير القائد بالخدمة المدنية مطالب بإبراز مهاراته القيادية في وضع الإستراتيجية بالمشاركة مع المديرين الآخرين. ويسلط الباحث الضوء أيضاً على جانب آخر مهم وهو "القائد والمهارات الاجتماعية": لأن القائد بالخدمة المدنية المعاصرة بالملكة مطالب بدعم مهاراته الاجتماعية المتزايدة، فهذه المهارات تمكن القائد من إدارة العلاقات نحو تحقيق الأهداف، شريطة ألا يتجاهل مسؤولياته الرسمية.

ويطرح الباحث د. المعشوق تساؤلاً مفاده: ما هو دور القائد في التغيير، ويبادر بالإجابة عنه بقوله إن المدير مطالب أن يكون القائد القدوة في إحداث التغيير. وينتقل د. المعشوق للحديث عن "القيادة الموقفية"، والتي تقوم على أساس أن الفرد يريد أن ينجز ويريد أن يتطور ويتعلم وأنه ليس هناك أسلوب واحد للقيادة فهي تتغير وفقاً للموقف وبحسب مستوى العاملين، فالقائد الموقفية هو الذي يركز على النتائج ويهتم بالأفراد ويتبع سلوكاً يجعل جميع الأطراف تكسب يحتاج لأمرين هما: الوعي باستعداد التابعين لقيادته وقبول تأثيره عليهم، والمقدرة على التوائم في السلوك لمساعدة التابعين.

### قيادات الخدمة المدنية

يتطرق د. المعشوق لقيادات الخدمة المدنية في ثلاث نقاط مهمة: أولها مسؤولية هذه القيادات أمام الوزير، مؤكداً أن قيادات الخدمة المدنية بالملكة مطالبة ليس بتقديم المشورة فحسب بل



## عدد جديد من «التنمية الإدارية»

سياسة تمنح بموجبها المشروعات الصغيرة حصة من المشروعات الحكومية الكبيرة خاصة تلك التي تكون فيها نسبة السعودة ١٠٠٪.

أما في التحقيق الصحفي لهذا العدد، فتطرح المجلة موضوع نظام المناقصات الحكومية الذي يتهم بمسؤوليته المباشرة في تعثر بعض المشروعات الحكومية التنموية، وتنادت أطراف عديدة بضرورة إعادة النظر في بنوده من حيث التكلفة والجودة والإشراف ومدة التسليم والضمان . وإلقاء مزيد

من الضوء في الموضوع، استضافة المجلة مجموعة من المختصين والممارسين لأعمال المقاولات في القطاعين الأهلي والمستقضاء أرائهم وملاحظاتهم القانونية.. وحول موضوع بيئة العمل تتوجه المجلة لعدد من الخبراء والأكاديميين لاستطلاع آرائهم من حيث مقوماتها وتأثيرها على توفير المناخ الإداري

تعرض المجلة في تقريرها الصحفي، أهم ير السنوي العاشر لمنظمة اليونسكو، الذي التعليم للجميع خلال عام ٢٠١٢ م، تحت باب والمهارات - تسخير التعليم لمقتضيات حصاءات التي وردت في التقرير ودلالاتها.. حفل به الإصدار من الموضوعات والمقالات تنكف الرؤى والأفكار لعدد من الكتاب خبراء والمختصين بالشأن الإداري .

■ صدر عن معهد الإدارة العامة بالرياض، العدد ١٠٤ من مجلة التنمية الإدارية لشهر ربيع الأول ١٤٣٤هـ متضمنة بين طياتها مجموعة من الأخبار التي ترصد مختلف أنشطة المعهد التدريبية والتعليمية، بالإضافة إلى الأبواب الثابتة والزوايا المتغيرة والمقالات التي تتناول جوانب ذات صلة بموضوعات التنمية الإدارية.

في هذا العدد، تفتح المجلة ملف " إعداد القيادات البديلة " باعتبارها قضية تمس طموحات الشباب السعودي وتطلعاته المستقبلية، وتعد من ضروريات تطوير العمل الإداري وتجديده وسد الفراغ الوظيفي المفاجئ؛ إذ إن غياب الإداريين من الصف الثاني يعد واحداً من أهم التحديات التي تواجه

## الرياض تستعرض موضوعات العدد ١٠٤ من المجلة

**نشرت** جريدة الرياض، في عددها الصادر في غرة ربيع الآخر ١٤٣٤هـ، وعبر زاوية إصدارات، خبراً موسعاً عن صدور العدد ١٠٤ من مجلة (التنمية الإدارية)، واستعرض الخبر أبرز ما تضمنه العدد من موضوعات، ووقفت عند قضية العدد حول «إعداد القيادات البديلة»، معتبرة أنها قضية تمس طموحات الشباب السعودي وتطلعاته المستقبلية، وتعد من ضروريات تطوير العمل الإداري وتجديده وسد الفراغ الوظيفي. كما أشارت الرياض في هذا الخبر إلى لقاء العدد مع د.عدنان الشبيحة، عميد معهد الأمير سلمان لريادة الأعمال، مستعرضة أبرز ما دار خلال اللقاء. وتطرق الخبر كذلك إلى التحقيق الذي نشر في عدد المجلة عن نظام المناقصات الحكومية، الذي يتهم مراقبون بشكل مباشر بمسؤوليته عن تعثر كثير من المشروعات التنموية. إضافة إلى تسليطها الضوء على استطلاع العدد، وتقرير رصد أبرز محاور التقرير السنوي العاشر لمنظمة اليونسكو، إلى جانب باقي الموضوعات والمقالات.

## مقال



عبد العزيز إبراهيم  
الهدلق \*

## شهادات مزورة

## بتاريخ

١٤٣٤/٣/٢٣هـ، نشرت صحيفة المدينة خبراً صحفياً على صفحتها الأولى بعنوان (اكتشاف ١٠٠٠ شهادة هندسة مزورة)، وذلك لمهندسين يعملون في مكاتب هندسية

داخل المملكة.

ومثل هذه الأخبار باتت للأسف معتادة في صحافتنا المحلية، ولم تعد تلفت نظر القارئ، رغم فداحتها. فمثلما تضع هيئة السعودية للمهندسين يدها على شهادات مزورة لعاملين في ميدان الهندسة وفي المكاتب الهندسية، تضع هيئة التخصصات الصحية أيضاً من أن لآخر يدها على شهادات مزورة لعاملين في القطاع الصحي وبالمئات أيضاً، ومن بينهم أطباء مزيقون يفحصون ويصفون الدواء، وفنيو أشعة ومختبرات وصيدلة وغيرها.

من المؤكد أن هناك بوابة واسعة وليست ثغرة صغيرة ينفذ منها هؤلاء المزورون إلى بلادنا، ويعيثون فساداً في منشأتنا ومشاريعنا إن كانوا مهندسين، أو في أبداننا وصحتنا إن كانوا أطباء أو عاملين في القطاع الصحي بمختلف تخصصاته. فالأعداد التي تكتشف وينشر عنها في الصحافة تتجاوز المئات إلى الآلاف!! فمن المسئول عن دخول هؤلاء لميدان العمل السعودي!! وما هي الإجراءات التي تتخذ بحق صاحب الشهادة المزورة. وبحق من استقدمه!!

فعندما تصل أعداد الشهادة المزورة إلى الآلاف فإنها تكون ظاهرة خطيرة تحتاج إلى وقفة ودراسة لمعرفة جذورها وامتدادها، وكيفية محاربتها وإنقاذ البلد منها. إنها ليست مشكلة محدودة لحالات فردية، ومن المؤكد أن من يقف وراء تصدير أصحاب الشهادة المزورة إلى بلادنا جهات منظمة تنظيماً دقيقاً تضع بلادنا ضمن الدول المستهدفة درست بعناية الإجراءات البيروقراطية للتعاقدات السعودية فوضعت الأساليب المثلى لتجاوزها والقفز عليها. ولو لم يكن الأمر كذلك لما رأينا هذه الشهادات المزورة تنهال علينا بكثافة من كل حذب وصوب، وتعبث بأمننا التنموي، مع العلم أن تلك الأرقام المعلنة هي للحالات المكتشفة فقط، ناهيك عن الذي لم يكتشف، وناهيك عن القطاعات الأخرى غير الهندسية والصحية التي لا يجري مراجعة وتدقيق شهادات العاملين فيها.

هل عرفنا الآن أحد أسباب هشاشة وضع بعض مشاريعنا وترديها!! وهل عرفنا الآن أحد أسباب الأخطاء الطبية الفادحة في مستشفياتنا ومراكزنا الطبية!!

سرعة دوران عجلة التنمية في بلادنا وفي كل القطاعات والمجالات والتي استدعت استقدام خبرات وأيدي عاملة من الخارج بأعداد كبيرة وفي مختلف التخصصات، يجب أن لا يجعلنا نغفل عن التدقيق والتشديد في الإجراءات، فالأعداد الهائلة من أصحاب الشهادات المزورة يتقاطرون من كل مكان، ويجب مكافحتهم كما نكافح كل وباء وخطر يهدد بلادنا. ●



من المؤكد أن هناك  
بوابة واسعة وليست  
ثغرة صغيرة ينفذ منها  
هؤلاء المزورون إلى  
بلادنا، ويعيثون فساداً  
في منشأتنا ومشاريعنا  
إن كانوا مهندسين، أو  
في أبداننا وصحتنا إن  
كانوا أطباء أو عاملين  
في القطاع الصحي  
بمختلف تخصصاته.



صفحة تعني برصد أبرز ما صدر من الكتب الإدارية الحديثة لتقديم وعياً متجدداً لتعزيز الثقافة الإدارية من خلال العطاءات المتميزة. ويتم إعداد الصفحة بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بمعهد الإدارة العامة.

متابعة: شقران الرشدي

## اقتصاديات الموارد.

المؤلف: د. محمد السريتي.

الناشر: الدار الجامعية-الإسكندرية- مصر

سنة النشر: ٢٠١٢م

يتحدث الكتاب عن ارتباط المستوى الاقتصادي في المجتمع بالمتاح من الموارد الطبيعية والبشرية، وكيفية إدارتها كأحد فروع المعرفة الاقتصادية الحديثة.



## استثمار الوقت.

المؤلف: أ. سامي محمد هشام.

الناشر: دار غيداء للنشر والتوزيع- عمان- الأردن

سنة النشر: ٢٠١٢م

يتناول المؤلف أهمية الوقت، وتعريفه وقيمه، ووصايا المحافظة عليه، وحسن إدارته بما ينعكس على رفع مستوى الإدارة والإنتاجية في منظمات العمل.



## التربية والتنمية في الوطن العربي.

المؤلف: د. عطيه خليل عطيه.

الناشر: الغيداء للتوزيع- عمان- الأردن

سنة النشر: ٢٠١٢م

يتطرق الكتاب إلى ترابط التربية بالتنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والفكرية، والإدارية.. الخ، ويتناول مؤسسات التنمية الإدارية وما يعترئها من فساد وكيفية معالجته.



## الأساس القانوني للمسئولية عن الأضرار.

المؤلف: د. عطا سعد محمد حواس.  
الناشر: دار الجامعة الجديدة- الإسكندرية - مصر  
سنة النشر: ٢٠١٢م

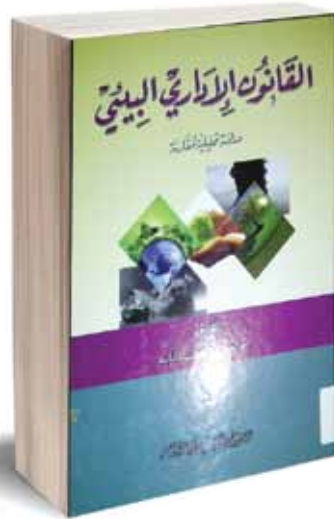
يتطرق المؤلف إلى المسؤولية المدنية، وأهمية وضع نظام لمنع الأضرار بما يحقق الردع والإصلاح، وإقرار مبدأ التعويضات، ودورها الوقائي، وما يترتب على ذلك من انعكاسات على معطيات المجتمع.



## القانون الإداري البيئي.

المؤلف: د. إسماعيل نجم الدين زنكنه.  
الناشر: منشورات الحلبي الحقوقية- بيروت- لبنان  
سنة النشر: ٢٠١٢م

يركز الكتاب على أن الاهتمام والعناية بالبيئة اخذ حيزاً كبيراً في عالم القانون على الصعيد الدولي وفق قواعد إدارية تنظم المجالات المختلفة كقانون الخدمة المدنية والصحة العامة وغيرها.



## الطاقة التقنية والتوجهات للمستقبل.

المؤلف: د. عبد الباسط كرمان  
الناشر: سلسلة كتب التقنيات الإستراتيجية المتقدمة - بيروت - لبنان  
سنة النشر: ٢٠١٢م

يُعرف المؤلف مصطلحات الطاقة ومصادرها وتنبؤات المستقبل حولها، وتحولاتها المختلفة وغيرها من التخصصات المتعلقة بها.



## إدارة الفعل الثقافي



د. عالي سرحان  
القرشي\*

**إدارة** الفعل الثقافي نمط مختلف بائن من جميع الإدارات؛ ذلك أن التعامل فيها تعامل مع الإنسان والمجتمع، وعمق الموروث، وحركة الثقافة، في آن واحد، تنشُد العمق في الوقت الذي تحتاج فيه إلى التعامل مع المتغيرات السريعة وتفسيرها وتحليلها والتجاوب مع حركتها، تستلهم الموروث، يتحتم عليها الوفاء له، وهي ملزمة بمواكبة المستجد والتجاوب مع المتحرك، تنشُد الحرية والانطلاق في آفاقها وهي معنية بالانسجام مع التاريخ، والحفاظ على هوية مجتمعها.

الإنسان المثقف ذو حركية متفاعلة متحولة، يشعر بامتلائه بالرؤية، ويرى ضرورة الإخلاص لها، ويرى أن كل ما يتحرك به وقناعاته هي من مسئولية المثقف والتزاماته، فمثلا يرى الحرية أفقا منشودا دائما، وأن ذلك يبتدئ من موقع قدمه ورأيه هنا، بينما الإدارة ترى ضرورة تنسيق الفعل الثقافي في حدود صلاحياتها، فينشأ التناظر بينه وبين إدارته.

كل هذا ولد لإدارة الفعل الثقافي مواصفات خاصة، كي تراعي فيها متطلباتها، وتستطيع تسيير الفعل الثقافي في مرونة، وانسجام مع الأداء والواجبات، حيث يتطلب فيها ما يلي:

0 سرعة التجاوب المتزن مع المتغيرات الثقافية: وهذا يتطلب وعياً بالمتغيرات، وكيفية انسجام الثوابت ومقتضيات الهوية معها، فمن غير المعقول أن تتولى إدارة دفة الوعي الثقافي، وهي لا تعي مكان قصيدة النثر، ولا تعي في الآن نفسه حساسية التلقي لها في المجتمع .. لأن هذا الوعي هو الذي يقود تقبلاً اجتماعياً لها، واستجابة لكونها متغير ثقافي عالمي له حضوره في مشهدنا الثقافي.

0 الوعي بمتطلبات المجموعة الثقافية المنتمة لها: في مناط اشتغال كل إدارة فئات ثقافية وأفراد، لهم تطلعاتهم، ومثالياتهم التي يتبنونها؛ فما لم تكن الإدارة قادرة على ملء احتياجاتهم، والتوفيق والملائمة بين مطالبهم؛ فستجد نفسها مناط تشتتهم وتفرقهم، وهو الحال الذي يظهر حالياً في أغلب إدارات مناشطنا الثقافية.

0 القدرة على تشكيل الفضاءات التي تعزز وتنشر الوجود الثقافي: مما يعصم المثقف من التشتت، وينقله من حال السأم والضجر، ملء وقته وتعزيز حضوره بالانتشار، وتقديم ما لديه، ووضع أفكاره وإبداعاته، في فضاء الحوار والتلقي، وكلما عملت الإدارة على هذا كانت قادرة على إحلال المثقف في فضاء نشاطها، واستثارة حماسه، واستثمار مواهبه وأفكاره، وتحفيزه للإبداع، وتجده.

0 المرونة الكافية للتجدد: لما كان التجدد من سمات الفعل الثقافي، كان على الإدارة الثقافية أن تكون على قدر كاف من المرونة، والتحرك، وفق مقتضيات التغير في تجديد مناشطها، وهذا ما تفتقده أغلب إدارات النشاط الثقافي، حتى إن بعضها يحتاج إلى اعتماد للفعاليات والأسماء قبل عام كامل، مما يجعل المجتمع الثقافي والمشهد في كفة، والفعاليات في كفة أخرى. ●

### الإنسان المثقف ذو

### حركية متفاعلة

### متحولة، يشعر

### بامتلائه بالرؤية، ويرى

### ضرورة الإخلاص لها،

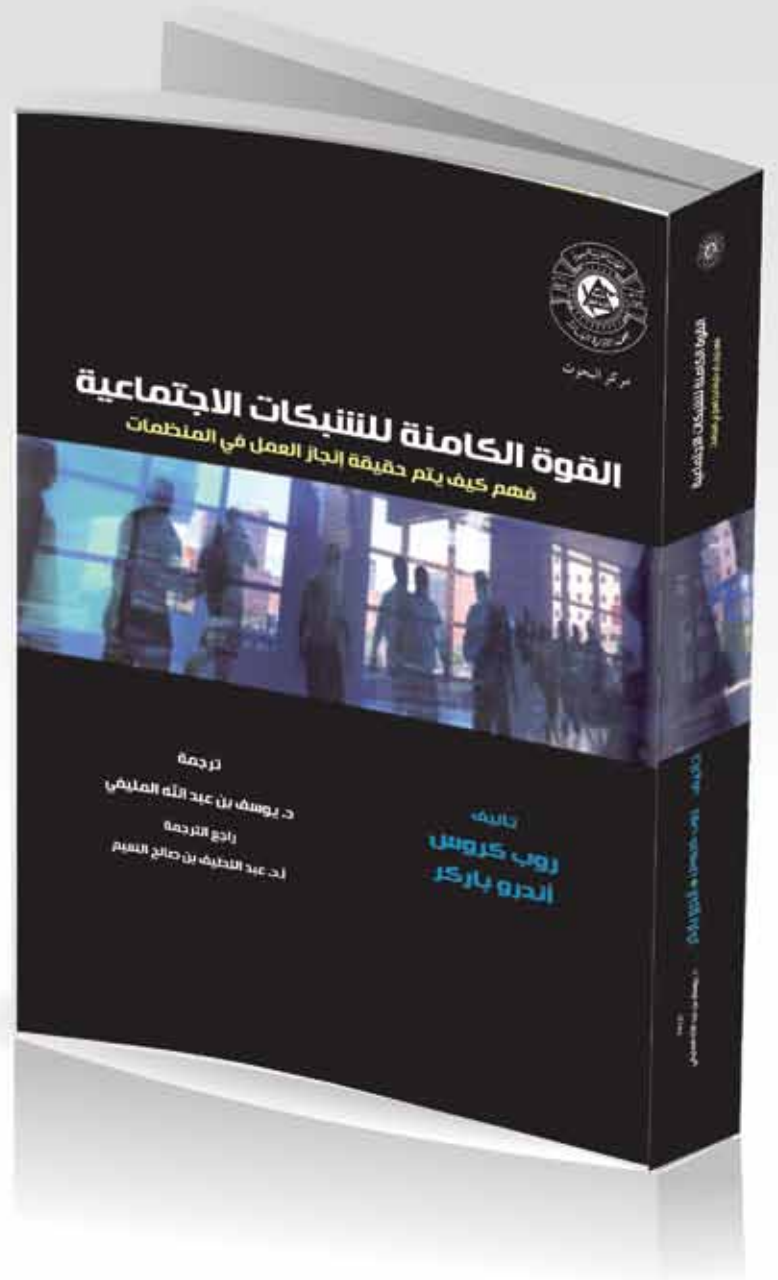
### ويرى أن كل ما يتحرك

### به وقناعاته هي من

### مسئولية المثقف

### والتزاماته





# صدر حديثاً

## صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

# التنمية الإدارية

المجلد ٥١ - العدد ٥١ - ربيع الأول ١٤٣٦ هـ - مارس ٢٠١٥ م



د. الشايخ  
الوطن يعيش فرحة كبرى

خادم الحرمين الشريفين :  
الرؤية الشاملة لإدارة التنمية

## التنمية الإدارية



الأمير سلمان  
يرعى للسنة العاشرة احتفال  
المعهد بيوم الخريج والوظيفة

وتمتد يدك ورجلك في كل مكان  
والفكر واليد والرجل في كل مكان

## التنمية الإدارية



د. خالد بن عبد العزيز آل سعود  
المسألة والشعافية  
عالمات مهمات في  
أخبار قياس الأداء

إدارات العلاقات العامة  
بين الدور الحيوي والنظرة التمهية



## التنمية الإدارية

سمير المقرن..  
و فاجعة الرحيل

الجزء د. بطر من عبدالله آل سعود  
مدير عام مركز المعلومات الوطني  
نسعى لتحقيق مبدأ خدمة  
المواطن لنفسه إلكترونياً

الموروث الاجتماعي  
والتقاضي السلبي..  
قيد يكبل الإدارة

## التنمية الإدارية

المجلد ٥١ - العدد ٥١ - ربيع الأول ١٤٣٦ هـ - مارس ٢٠١٥ م



د. عثمان الشبيحة  
الإدارة المحلية تعاني  
من سيطرة المبع الاداري المركزي  
والأمناء الميسر على أسسها

إعداد القيادات البديلة..  
على من تقع المسؤولية؟



مجلة

التنمية الإدارية..

نحو إعلام

متخصص

في

إدارة



# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٠٦ - جمادى الأولى ١٤٣٤هـ / أبريل ٢٠١٣م

رئيس ديوان المظالم :

نأمل صدور أنظمة المرافعات قريباً  
لتكامل منظومة تطوير مرفق القضاء

تستخدم الأسلوب نفسه منذ ٧٣ عاماً  
وهو أفضل وسيلة لهدر المال العام

الموازنة العامة للدولة..  
التطوير أصبح ضرورة

يراه المختصون ضرورة لصخ دماء  
جديدة واساليب عمل ابداعية

تحديد مدة عمل مسؤولي الإدارة العليا  
وانعكاسه على جودة العمل الحكومي





### هذا الكتاب:

يركز على الإثبات الجنائي في القانون المقارن والفقه الإسلامي وتطبيقاته في النظام السعودي. ويهتم ببيان المبادئ الأساسية التي تحكم الإثبات في المسائل الجنائية، ونظم الإثبات السائدة في القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاته في النظام السعودي، كما يعرض بالتفصيل لأدلة الإثبات الأكثر شيوعاً في العمل في كل من القانون المقارن والفقه الإسلامي مع بيان تطبيقاتها في النظام السعودي.

ويهدف الكتاب إلى تسليط الضوء على الإثبات الجنائي من خلال منهج علمي مقارن يعين الدارس والباحث والمشتغل في ميدان العدالة على فهم مبادئ الإثبات الجنائي الأساسية ونظمه وأدلته، مع شرح وافٍ وأمثلة وتطبيقات قضائية. وقد جاءت موضوعات هذا الكتاب في أربعة أبواب: تناول الباب الأول الأحكام العامة في الإثبات الجنائي، في حين تناول الباب الثاني نظم الإثبات الجنائي، أما الباب الثالث فعرض لأدلة الإثبات الجنائي في القانون المقارن، وأخيراً تناول الباب الرابع أدلة الإثبات في الفقه الإسلامي وتطبيقاتها في النظام السعودي.

رقم الكتاب: ٢٠٢٠-١١-١-١-١-١

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة - ١٤٣٢هـ



# صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة





## متابعات

10

«البلاك بورد»  
نظام عصري يرتقي بأساليب  
العملية التدريبية



## لقاء

14

رئيس ديوان المظالم الشيخ عبدالعزيز  
ابن محمد النصار:  
نأمل صدور أنظمة المرافعات قريباً لتُكمل  
منظومة تطوير مرفق القضاء



6

بعد استقباله وفد المعهد  
الأمير فيصل بن خالد: معهد الإدارة  
العامة أحد أسس الإدارة الحديثة في  
المملكة

7

د. الشقاوي يستقبل عضوي مجلس الإدارة  
د. الفتوخ وأ. الدكان



8

لجنة النشاط الاجتماعي تنظم نزهة  
ترويحية



التصميم والإخراج والإنتاج

الجريدة للخدمات الإعلامية



المدير التنفيذي

ابراهيم حمد العسكر

المدير الفني

رضا سالم باصالح

المملكة العربية السعودية. الرياض.

ص.ب ٤٢٣٦٢ الرياض ١١٥٤١

هاتف: ٢٢٥٠١١١ (٥ خطوط)

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

الرقم الموحد: ٩٢٠٠٠٨٠٠٩

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

www.aljareeda.com.sa



## المشرف العام

د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة  
لشئون التدريب

هاتف : ٤٧٦٣٤٤٦ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٦  
maayoufs@ipa.edu.sa

## رئيس التحرير

عبد الله بن متعب السميح

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢  
osaimia@ipa.edu.sa

## مدير التحرير

شقران بن سعد الرشيد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩  
rashidis@ipa.edu.sa

## هيئة التحرير

عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٢  
hadlaqa@ipa.edu.sa

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٤  
mohameda@ipa.edu.sa

سوسن بنت حسون المفلح

هاتف : ٤٧٤٥٠٨٠٦  
meflehs@ipa.edu.sa

## سكرتير التحرير

نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : ٤٧٤٥٠٣١  
hossainn@ipa.edu.sa



الطباعة

مطبعة معهد الإدارة العامة

## المراسلات

معهد الإدارة العامة

إدارة العلاقات العامة والإعلام

مجلة التنمية الإدارية

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥

فاكس : ٤٧٤٥٠٠٢٢

tanmiah@ipa.edu.sa

الآراء المنشورة تعبر عن أصحابها

وليس بالضرورة عن رأي المعهد

## الافتتاحية

في هذا العدد الجديد من مجلة "التنمية الإدارية" نرصد عدداً من أبرز القضايا الإدارية والتنموية المهمة، ففي قضية العدد الرئيسة نناقش واقع إدارة الميزانية العامة للدولة وسليباته، متسائلين عن الأسلوب الأمثل القادر على ضبط بنودها في إطار الخطة العامة للتنمية، كما نتطرق إلى اختلاف أسلوب إدارة الميزانية العامة وفق توجه الدول وما تراه مناسباً لها.. ونستضيف في حوار العدد، رئيس ديوان المظالم الشيخ عبد العزيز بن محمد النصار، الذي أشار في ثانيا حديثه لمجلة "التنمية الإدارية" إلى مشروع خادم الحرمين الشريفين، لتطوير مرفق القضاء وتحديث الأنظمة القضائية، وما تضمن من الموافقة على نظام القضاء ونظام ديوان المظالم وآلية العمل التنفيذية لهما؛ بما يحقق القدر الأعلى من العدالة والمحافظة على حقوق المتقاضين. وفي استطلاع العدد نسلط الضوء على فكرة الصناديق التعاونية للموظفين في الأجهزة الحكومية وظهور ممارسات إيجابية في بعض الأجهزة الحكومية يعكس روح التعاون والتكافل بين الموظفين بوجود مثل هذه الصناديق الاجتماعية والتعاونية التي يتبرع فيها الموظفون بجزء بسيط من أموالهم بشكل شهري لمساعدة المحتاجين منهم، بما يحقق الفائدة ويلبي رغباتهم الاجتماعية والأسرية.

وعلى هامش اجتماع الطاولة المستديرة، الذي نفذه معهد الإدارة العامة بمدينة الخبر تحت عنوان "الحوكمة والقيادة في القطاع الحكومي"، تحدث خبير المدرسة الفرنسية للإدارة باتريس دوفور، لمجلة "التنمية الإدارية" عن تطبيق الحوكمة، مؤكداً أنه يساعد المنظمات الحكومية على رفع جودة الخدمات التي تقدمها للجمهور من خلال إتباع المعايير اللازمة لذلك مثل المسائلة والشفافية، مشيراً إلى أن أولى خطوات الإصلاح الحكومي الضرورية في تطبيق الحوكمة هو وجود إيمان وقناعة لدى القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية بتطبيق ثقافة الحوكمة في منظماتهم.

وفي تحقيق العدد نرصد أبرز الانعكاسات السلبية المترتبة على بقاء موظفي الإدارة العليا في مناصبهم القيادية لفترات طويلة دون وجود نظام يحدد مدة بقائهم، إضافة إلى تسليط الضوء على الجوانب الإيجابية لتحديد مدة عملهم، على اعتبار أن وظائف الإدارة العليا في الأجهزة الحكومية من أهم مقومات العمل الإداري.

كما يحفل العدد بمقالات تتناول القضايا الإدارية والتدريبية والتنموية، وأبواب ثابتة يكتبها عدد من المتخصصين في الشأن الإداري.

●

## قضية العدد 22

تستخدم الأسلوب نفسه منذ ٧٣ عاماً  
وهو أفضل وسيلة لهدر المال العام:



الموازنة العامة للدولة..

التطوير أصبح ضرورة

## تحقيق 30

يراه المختصون ضرورة لضخ دماء جديدة  
وأساليب عمل إبداعية:

تحديد مدة عمل مسئولتي الإدارة العليا  
وانعكاسه على جودة العمل الحكومي



## ندوات ومؤتمرات

منتدى الإعلام العربي ٢٠١٣،  
يقام في دورته الثانية عشر  
في مدينة دبي، برعاية نادي  
دبي للصحافة، خلال الفترة من  
١ - ٨ مايو ٢٠١٣، يهدف إلى نمو  
صناعة الإعلام الإقليمي من خلال  
إطلاق مبادرات مميزة كجائزة  
الصحافة العربية، ويكرم أفضل الإعلاميين،  
ويعتبر المنتدى الأمثل للصحفيين  
والإعلاميين لمناقشة وبحث القضايا الراهنة  
والأمور المستجدة المتعلقة بالإعلام.

8-1 /5  
2013

" الأطر القانونية والرقابة  
القضائية لحماية حقوق الإنسان  
والحريات العامة " ندوة، تعقدتها  
المنظمة العربية للتنمية الإدارية  
بمدينة الإسكندرية - جمهورية  
مصر العربية، خلال الفترة من  
٧ - ٥ مايو ٢٠١٣.

7-5 /5  
2013

" بناء القدرات في إدارة مجالس  
الإدارة " ندوة، تعقدتها المنظمة  
العربية للتنمية الإدارية،  
بالدار البيضاء - المملكة  
المغربية، خلال الفترة من ١٢ - ١٤  
مايو ٢٠١٣، لمناقشة الدور  
الإستراتيجي لمجالس الإدارة في  
المنظمات، وتعزيز مهارات أعضاء مجالس  
الإدارة وتطوير قدراتهم، وتأكيد دور روح  
الفريق في فاعلية مجلس الإدارة.

14-12 /5  
2013

" تطوير الأداء الإداري بتطبيق  
مفاهيم الجودة الشاملة"  
ندوة، تعقدتها المنظمة  
العربية للتنمية الإدارية، بمدينة  
اسطنبول - تركيا، خلال الفترة  
من ١٢ - ١٥ مايو ٢٠١٣، لتنمية  
المهارات الإدارية للمعنيين  
والمسؤولين عن تطبيق مبادئ ومفاهيم  
الجودة الشاملة، وتزويد المشاركين بأسس  
ومهارات تطبيق مفاهيم إدارة الجودة  
الشاملة، وتهيئة متطلبات تطبيق مبادئ  
الجودة الشاملة.

15-12 /5  
2013



لدى استقباله وفد المعهد..

## الأمر فيصل بن خالد: معهد الإدارة العامة أحد أسس الإدارة الحديثة في المملكة

**د. صلاح المعيوف: صدور  
الموافقة السامية بافتتاح فرع  
للمعهد في عسير ودعم أمير  
المنطقة حافز لمزيد من العطاء**

وذكر د. المعيوف أن الموافقة السامية الكريمة  
قد صدرت بافتتاح فرع لمعهد الإدارة العامة  
بمنطقة عسير، وكذلك فرع نسوي في كل  
من مدينة جدة بمنطقة مكة المكرمة، ومدينة  
الدمام بالمنطقة الشرقية، كما صدرت  
الموافقة السامية الكريمة على إحداث ٦٠٠  
وظيفة عضو هيئة تدريب. وأكد أن المعهد  
قد شرع منذ صدور الموافقة الكريمة في  
الاستعداد للتوسع في تقديم نشاطاته ووضع  
خطط متوسطة وبعيدة المدى للاستفادة من  
هذه التوسعة بالشكل الأمثل. حيث من المتوقع  
أن ترتفع نسبة إنجاز المعهد على مستوى  
نشاط التدريب الضعف ١٠٠٪، وبالتالي  
فإنه يتوقع أن يزيد عدد الفُرص التدريبية  
بقدر ٧٠ ألف فرصة سنويا ليتمكن المعهد  
من إتاحة أكثر من ١٤٠ ألف فرصة تدريبية  
سنويا بحلول العام ١٤٣٨هـ، وهذا ما سيضمن  
من الاستجابة إلى ٢٠٪ من حجم الطلب  
على نشاط التدريب بالمعهد عوضاً عن ١٥٪  
الحالية. كما سيتيح التوسع الجغرافي إلى  
التوسع في خدمات الاستشارات والبحوث  
في مناطق المملكة المختلفة. ●

**أكد** صاحب السمو الملكي الأمير  
فيصل بن خالد أمير منطقة  
عسير على الدور المهم المناط بمعهد الإدارة  
العامة وبخدماته التي يقدمها في سبيل  
تأهيل موظفي الدولة التأهيل اللازم ورفع  
كفاءتهم، وإعدادهم الإعداد العلمي الحديث  
كي يستطيعوا تحمّل مسؤولياتهم والارتقاء  
بمستوى الإدارة كل في تخصصه.  
وبين سموه أن المعهد يعدّ أحد أسس الإدارة  
الحديثة في المملكة، ولا زال أمامه الكثير كي  
يقدمه للمجتمع، ومن ذلك الرقيّ بأساليب  
الإدارة الحديثة والدفع بها للإمام، متمنياً  
سموه أن يفتتح الفرع الذي تم الانتهاء من  
اختياره قريباً ليتسنى لأهالي منطقة عسير  
الاستفادة من خدمات هذا المعهد.  
جاء ذلك خلال استقبال سموه في مكتبه  
بالإمارة سعادة نائب مدير عام المعهد لشؤون  
التدريب د. صلاح بن معاذ المعيوف، وسعادة  
مدير عام الشؤون المالية والإدارية أ. عبدالله  
بن محمد الحميدان واللذين قدما للسلام  
على سموه وتقديم تقرير عما تم بخصوص  
افتتاح فرع المعهد بمنطقة عسير.  
من جهته قال د. صلاح المعيوف: إن الدعم  
الذي تلقاه من سمو أمير منطقة عسير كفيل  
بأن يكون دافعا لتقديم المزيد من العطاء في  
مجال الإدارة، وكذلك مختلف الأنشطة التي  
يقدمها المعهد في سبيل تعزيز دور المعهد  
في خدمة المجتمع، مقدما الشكر والعرفان  
لسموه لما بذلته الإمارة من جهود مميزة  
وتسهيلات ساهمت في إيجاد مقر للفرع.

## أخبار سريعة

## د. الشقاوي يستقبل عضوي مجلس الإدارة د. الفتوخ وأ. الدكان



### استقبل

معالي مدير عام المعهد د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي كل من: عضو مجلس إدارة المعهد سعادة د. عبدالقادر بن عبدالله الفتوخ، وكيل وزارة التعليم العالي للتخطيط والمعلومات، وعضو مجلس إدارة المعهد سعادة أ. فهد بن عبدالله الدكان مدير عام إدارة الحسابات العامة بوزارة المالية.

وحضر اللقاء كل من: سعادة نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشؤون التدريب د. صلاح بن معاذ المعيوف، وسعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف د. سعيد بن عبدالله القرني، وسعادة مدير عام الاستشارات د. خالد بن عبدالله البتال، وسعادة د. محمد الحدادي مدير إدارة برامج الأنظمة وسكرتير مجلس الإدارة.

وتحدث معالي د. عبدالرحمن الشقاوي عن دور المعهد في التنظيم وتعزيز التنمية الإدارية، وأهمية المحافظة على ثقافة المعهد، كما تحدث عن المستجدات في نشاطات المعهد كنظام المعهد، وكذلك برامج القدرة الواحدة، وأساليب الترشيح والقبول، والأساليب التدريبية، ولائحة البحوث. كما تطرق لعمل اللجنة العليا للتنظيم الإداري وجهودها في مجال التنمية الإدارية. ●

## اعتماد القواعد التنفيذية للائحة البحث العلمي بالمعهد

### صدر

قرار معالي المدير العام بالموافقة على القواعد التنفيذية للائحة البحث العلمي بالمعهد، وقد وجه سعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف د. سعيد بن عبدالله القرني، الدعوة للزملاء أعضاء هيئة التدريب للمساهمة في دعم البحث العلمي والاستفادة مما احتوته لائحة البحث العلمي وقواعدها التنفيذية في معهد الإدارة العامة» المعتمدة مؤخراً من مزايا مالية وبرامج بحثية، حيث تصل مكافأة إنجاز العمل العلمي إلى ١٠٠ ألف ريال، جاء ذلك في مذكرة تم تعميمها على أعضاء هيئة التدريب بالمركز الرئيس للمعهد وفروعه المختلفة، مشيراً سعادته إلى إمكانية الحصول على نسخة من اللائحة وقواعدها التنفيذية من مركز البحوث في المركز الرئيس أو من إدارات الاستشارات والبحوث في فروع المعهد. ●

• اعتمد معالي مدير عام المعهد، د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، توصية لجنة التدريب والإبتعاث، والتي نصت على الاكتفاء بسنة واحدة لفترة الإعادة لمساعدتي المدربين، على أن يتم إلحاقهم بمركز اللغة الإنجليزية بالمعهد بعد تعيينهم مباشرة، ومن ثم إبتعاثهم بعد إنهابهم لدراساتهم في المركز.

• صدر قرار معالي مدير عام المعهد، د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، بتعيين د. رائد بن محمد عثمان مشرفاً عاماً على مشاريع المعهد.

• التقى سعادة نائب المدير العام لشؤون التدريب، د. صلاح بن معاذ المعيوف، وفد الأمن العام الذي قام بزيارة للمعهد، وضم كلا من: سعادة العميد فازع القرني، وسعادة العقيد خالد القحطاني. وحضر اللقاء من المعهد كل من: مدير عام البرامج الإدارية والقانونية د. عبدالله الودعاني، ومدير عام البرامج المالية والاقتصادية د. بندر أبا الخيل، ومدير إدارة تنسيق البرامج الخاصة أ. زياد المشيقح.

• بحضور سعادة مديرة عام الفرع النسائي للمعهد د. هند بنت محمد آل الشيخ، نظمت لجنة النشاط الاجتماعي في الحديقة الداخلية للفرع، اللقاء الشهري لمسوبات الفرع. وفي بداية اللقاء رحبت د. هند بالجميع بعد عودة الزميلات عضوات هيئة التدريب من إجازة منتصف الفصل الدراسي الثاني، متمنية لهن فضلاً مليئاً بالنشاط والإنجاز كما هنأت سعادتهن الزميلات العائدات من البعثة بعد حصولهن على درجة الماجستير.

• نظم مركز تقنيات التدريب زيارة للمجموعات التابعة لبرامج القطاع الأهلي وقطاع الحاسب الآلي الإعدادية؛ وذلك بهدف إكساب الدارسين المهارات الأساسية للتعامل مع نظام إدارة المحتوى الإلكتروني (بلاك بورد). واستمرت هذه الزيارات مدة أسبوعين، حيث تم تنفيذ زيارة ما يزيد على ٢٥ مجموعة من المجموعات التابعة لبرامج القطاع الأهلي وقطاع الحاسب الآلي الإعدادية، وتم خلال هذه الزيارات توزيع نسخ من دليل الاستخدام الخاص بالدارسين الذي قام المركز بإعداده ونشره على البوابة الخاصة بالتدريب الإلكتروني على موقع المعهد. جدير بالذكر أن هذه الزيارات تعد ضمن المبادرات التي يقوم بها مركز تقنيات التدريب لنشر ثقافة التدريب الإلكتروني، كجزء من الإعداد لمرحلة تجربة النظام، والتي تأتي كتمهيد لمرحلة التطبيق الكامل للنظام، والتي من المقرر لها أن تبدأ مع بداية الفصل الأول للعام الدراسي القادم.

• استضاف فرع المعهد بالمنطقة الشرقية الدورة التدريبية للمرشدين الطلابيين والتي نفذتها المديرية العامة لمكافحة المخدرات بالمنطقة، واستمرت فعالياته خمسة أيام. وذلك في إطار التعاون المتبادل مع الجهات الحكومية بالمنطقة.





## لجنة النشاط الاجتماعي تنظم نزهة ترويحية

**بحضور** معالي مدير عام المعهد د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، وسعادة نائب المدير العام لشؤون التدريب د. صلاح المعيوف، نظمت لجنة النشاط الاجتماعي بالمركز الرئيس نزهة إلى إحدى الاستراحات القريبة من مدينة الرياض. وشارك فيها عدد كبير من مديري الإدارات وأعضاء هيئة التدريب والموظفين وأبنائهم. واستمتع الجميع بالبرامج والفعاليات والنشاطات الثقافية والرياضية والترفيهية، كما اشتمل البرنامج على توزيع الجوائز والهدايا التي أعدها اللجنة. وقد استمتع الجميع بأجواء أخوية بعيدا عن صخب العمل وضغوط الوظيفة، وسادت خلالها روح المودة والألفة بين الجميع، وحققت أحد الأهداف الرئيسة للجنة بتوثيق عرى العلاقة وتعزيز الصلات الأخوية بين منسوبي المعهد. ●

## ندوات ومؤتمرات

16-14 / 5  
2013

ملتقى الجمعيات التعاونية الخامس، تحت شعار «نحو شراكة تعاونية مستدامة»، يقام بالمركز الحضاري بمدينة الباحة، بالمملكة العربية السعودية، خلال الفترة من ١٤ - ١٦ مايو ٢٠١٣م. لتسليط الضوء على عمل الجمعيات التعاونية لما لها من دور كبير في الإسهام بتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مختلف شئون الحياة، كما يهدف إلى دعم الجمعيات التعاونية وترسيخ دورها في دفع عجلة التنمية بالمملكة وتحقيق النمو الاقتصادي المبني على التطور والتنمية.

17-15 / 5  
2013

معرض المكاتب، يقام بمركز دبي للمؤتمرات والمعارض، خلال الفترة من ١٥ - ١٧ مايو ٢٠١٣م، ويعد الأكبر في الشرق الأوسط لتجهيز المكاتب والتصاميم، وهو معرض رئيسي للمنتجات والخدمات التي تهدف إلى الحصول على بيئة عمل مجهزة ومميزة. ومن المتوقع أن يجلب المعرض آلاف الشركات التي تخص الهندسة المعمارية والتصميم الداخلي والمستهلكين في الشرق الأوسط، حيث يشمل المعرض سلسلة من المؤتمرات تضم مهندسين معماريين إقليميين ومصممين ومدراء تنفيذيين بهدف تحليل ودراسة تجهيز المكاتب ومناقشة الديكورات الحديثة.

21-19 / 5  
2013

معرض ومؤتمر "ازدهار - المنشآت الصغيرة والمتوسطة"، يقام بمدينة جدة، خلال الفترة من ١٩ - ٢١ مايو ٢٠١٣م، لدعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، حيث يوفر فرصة للمواطنين ورواد الأعمال والهيئات الحكومية وشركات التمويل والخدمات للالتقاء والتعارف، ويسعى المعرض إلى دعم توجه الحكومة نحو تنمية قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، من خلال إتاحة فرصة اللقاء بالشركات ومؤسسات الأعمال بهدف بناء العلاقات وعقد الصفقات، وبالتالي تطوير العمل والاقتصاد، وفي الوقت نفسه توفير ساحة متميزة للتعليم والتواصل بالنسبة للأفراد والمنظمات.

## أخبار سريعة



## تشكيل اللجنة الرئيسة ليوم الخريج والوظيفة السابع عشر بفرع مكة المكرمة

**صدر** قرار سعادة مدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة

أ. علي بن يحيى الغامدي، بتشكيل اللجنة الرئيسة وفرق العمل الخاصة بالإشراف والتنظيم والتجهيز لحفل يوم الخريج والوظيفة السابع عشر للعام التدريبي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، وذلك على النحو التالي: أولاً: (اللجنة الرئيسة): برئاسة سعادة مدير عام الفرع، وعضوية كل من: مدير الشؤون الإدارية والمالية، ومدير إدارة البرامج (منسقاً لفريق اللقاء العلمي)، ومدير إدارة شؤون المتدربين (منسقاً لفريق التنظيم)، وأ. عماد باجري (منسقاً لفريق الرعاية والتمويل)، وأ. منصور الزهراني (منسقاً لفريق الإعداد والتجهيز)، وأ. هاني السميدي (منسقاً لفريق العلاقات والإعلام). ثانياً: (فريق اللقاء العلمي المصاحب): مدير إدارة البرامج (منسقاً)، وعضوية كل

من: أ. عبداللطيف العويضي، أ. عبدالله النهدي. ثالثاً: (فريق التنظيم): مدير إدارة شؤون المتدربين (منسقاً)، وعضوية كل من: مدير القبول والتسجيل، ورئيس قسم تقنيات التدريب، ورئيس قسم خدمات المتدربين. رابعاً: (فريق الرعاية والتمويل): أ. عماد باجري (منسقاً)، وعضوية كل من: أ. رعد رشيد، أ. سعيد العمودي، أ. سهيل باصبرين، الزميل سعيد الزهراني. خامساً: (فريق الإعداد والتجهيز): أ. منصور الزهراني (منسقاً)، وعضوية كل من: أ. إبراهيم رمل، م. ماجد عسيري، أ. خالد العمري، أ. هاجد الغامدي. سادساً: (فريق العلاقات العامة والإعلام): أ. هاني السميدي (منسقاً)، وعضوية كل من: أ. يحيى بابعير، أ. ناجي الشريف، أ. لؤي مقبول، أ. أحمد الغامدي، أ. يحيى النزوي.

• انتهت إدارة تصميم وتطوير البرامج من اعتماد أدلة البرامج التالية: «إدارة المواد» الإعدادي، والذي قام بتطويره كل من: أ. عبدالله عبدالرزاق الغامدي، وأ. حسين علي آل حريد، وأ. علي محمد آل سعيد، وأ. سلمان محمد القضاء. وبرنامج «الجرائم المعلوماتية» والمعد من د. محمود أحمد عبابنه، وراجعها علمياً كل من: د. حسن محمد خليفه، وأ. محمد عبدالله الصعب. وبرنامج «تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد خطة التدريب» التدريبي الخاص والمعد من د. فيصل عبدالله البواردي، وراجعها علمياً كل من: أ. غانم شنين العنزي، ود. صلاح جهيم السليمي. ودليل برنامج «تصميم النماذج في بيئة أوراكل» التدريبي، وقام بإعداده: أ. عبدالله حسن كامل صالح، وراجعها علمياً كل من: أ. عبدالغفار رفعت الشناوي وأ. عبدالله عمر مكلح.

• انتهت إدارة تصميم وتطوير البرامج من اعتماد حقيبة برنامج «أعمال تصميم المشاريع الإنشائية»، والتي قام بإعدادها م. محمود عبدالله العامر، وراجعها علمياً كل من: د. م. سعيد بن مشبب فنيش، وم. إبراهيم بن علي العثيمين.

• قام وفد من الدفاع الجوي بزيارة للمعهد، ضم كلاً من: العقيد المهندس الركن على الغامدي، والنقيب المهندس محمد البيضاني، والمهندس أحمد التركي، والمهندس جهاد فلاحة، حيث تمت مناقشة استشارة دليل تطبيق الجودة في قوات الدفاع الجوي، بحضور معدي الاستشارة د. طلال الأحمد عضو هيئة التدريب بالمعهد، ومدير إدارة الجودة أ. رمضان الحرتاني.

• نفذ فرع المعهد بالمنطقة الشرقية فعاليات الحلقة التطبيقية (التخطيط الإستراتيجي)، وذلك بمقر إمارة منطقة الحدود الشمالية في مدينة عرعر، وقدمها كل من: أ. فوزي الحداد وأ. حسن اليحيى، وقام بالتنسيق الإداري للحلقة أ. عبدالله الرويعي، واستمرت فعالياتها ثلاثة أيام.

• تحت رعاية سعادة وكيل إمارة منطقة المدينة المنورة، أ. سليمان بن محمد الجريش، نفذ فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة فعاليات الحلقة التطبيقية (تنمية مهارات الاتصال الإداري)، وذلك بالمدينة المنورة، وقدمها أ. أحمد العمودي، وقام بالتنسيق الإداري للحلقة أ. تركي الزهراني، واستمرت فعاليات الحلقة ثلاثة أيام.

• استضاف فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، برنامج تطوير مهارات التعامل والاتصال مع الجهات الحكومية لدى رجل الأمن والخاص بإدارة دوريات الأمن بالمنطقة الشرقية، الذي استمرت فعالياته لمدة خمسة أيام. وذلك في إطار التعاون المتبادل مع الجهات الحكومية بالمنطقة.

• قام عدد من منسوبي الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة بزيارة إلى فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، حيث التقوا بمدير إدارة البرامج بالفرع أ. عبدالوهاب السلمي، ومنسق قطاع الموارد البشرية أ. محسن الخماش، وتم خلال اللقاء مناقشة أوجه التعاون بين المعهد، والإدارة العامة للتربية والتعليم.

## تعيينات

- صدر قرار معالي مدير عام المعهد د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، بتعيين أ. شيرين بنت عبدالرحمن العبدالقادر، على وظيفة مدرب بالمستوى السادس، وذلك بعد عودتها من البعثة وحصولها على درجة الماجستير تخصص اللغة الإنجليزية من جامعة بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية.
- كما صدر قرار معالي المدير العام، بتعيين الزميل أ. ناصر بن حسين الجعيدان، على وظيفة مدرب بالمستوى السادس، وذلك بعد حصوله على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال من جامعة كريتون من الولايات المتحدة الأمريكية.
- وصدر أيضاً قرار معالي مدير عام المعهد، بتعيين أ. عبدالله بن صالح العمرو، على وظيفة مدرب بالمستوى السادس، وذلك بعد حصوله على درجة الماجستير، تخصص اللغة الانجليزية من جامعة أركانساس التقنية بولاية أركانساس من الولايات المتحدة الأمريكية.



وتستمر مسيرة التطوير بمعهد الإدارة العامة:

## «البلاك بورد» نظام عصري يرتقي بأساليب العملية التدريسية

التابعين للقطاع الأهلي وقطاع الحاسب الآلي بالمركز الرئيس قد بدأوا بالفعل في استخدام النظام من خلال تحميل المحتوى الخاص بالمواد المكلفين بها. كما أن نسب الاستخدام في القطاعين لدى الفروع في تزايد. ولا شك بأن ذلك يعكس اهتمام أعضاء هيئة التدريب من جهة، والمميزات والخصائص التي يتميز بها نظام إدارة المحتوى الإلكتروني من جهة أخرى. ويوضح د. غروي أن الأنظمة الرائدة التي قام المعهد بتطويرها خلال السنوات السابقة تركزت حول أتمتة العمليات المتعلقة بالتدريب، ولذا فهي تختلف في طبيعتها عن نظام إدارة المحتوى الإلكتروني الحديث، والذي يدخل في صلب العملية التدريبية ليوثر كافة الأدوات التي يحتاج إليها عضو هيئة التدريب للتواصل والإبداع والابتكار، وبالشكل الذي من شأنه أن ينعكس إيجاباً على المدرب والمتدرب والعملية التدريبية ككل.

وينوه د. غروي إلى أن توظيف النظام لدعم التدريب في البرامج الإعدادية كمرحلة أولية، لا يمثل سوى خطوة نحو توظيف أنظمة إدارة المحتوى الإلكتروني لدعم أنشطة التدريب في المعهد. فالتطلعات كبيرة والعمل على تحديد أوجه الاستفادة من هذه الأنظمة سيظل قائماً ومستمراً إلى أن تتحقق أقصى درجات الاستفادة. إذ إن التطور المتسارع في عالم التقنية وما يصاحبه من تغير في ثقافة المجتمع من حيث ازدياد مستوى تقبلهم لهذه التقنيات، سيكون أحد المفاتيح الأساسية نحو التوسع في أنشطة التدريب وتلبية الاحتياجات التدريبية المتزايدة، والتي يسعى المعهد دوماً نحو توفيرها لكافة المستفيدين من خدماته. ●

للمدرب على سبيل المثال، إنشاء بنك للأسئلة وإجاباتها وترك عملية التقييم للنظام، بحيث تتم بشكل آلي. ويوفر النظام كذلك مساحات للتواصل والمناقشة بين المدرب والمتدربين، مما يتيح تبادل الأفكار وزيادة مستوى الابتكار. ومع توافر كافة هذه المميزات، تظل خاصية سهولة الاستخدام الداعم الرئيس لإنجاح هذا النظام. ومع كل هذه المميزات يبقى المدرب عنصراً أساسياً في إنجاح هذا النوع من الأنظمة، متى توافرت لديه الرغبة والقناعة التامة بما يمكن أن يحققه نظام إدارة المحتوى الإلكتروني من إثراء للعملية التدريبية. ويعمل المعهد على تجربة النظام من خلال إتاحتها للبرامج الإعدادية التابعة للقطاع الأهلي وقطاع الحاسب الآلي في المركز الرئيس والفروع، وذلك تمهيداً لاعتماده لكافة البرامج الإعدادية ابتداءً من العام التدريسي القادم. ويشير د. محمد أحمد



**د. محمد أحمد غروي: النظام خطوة نحو توظيف أنظمة إدارة المحتوى الإلكتروني لدعم أنشطة التدريب.**

غروي، المنسق العام للنظام بمرکز تقنيات التدريب، إلى أن المؤشرات الأولية الخاصة باستحداث النظام داخل بيئة المعهد خلال هذه المرحلة إيجابية للغاية، حيث أشارت النتائج إلى أن ما يزيد على ٨٠٪ من أعضاء هيئة التدريب

**يعد** نظام إدارة المحتوى الإلكتروني المعروف بمسمى «البلاك بورد» من أهم الخطوات الجادة التي يخطوها المعهد تجاه توظيف التقنية لدعم أنشطة التدريب. وتوفير كافة التقنيات التي من شأنها تمكين أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة بالملكة العربية السعودية، لتأدية مهامهم التدريبية بفاعلية أكبر، ومواكبة التطور العالمي والتقنيات الحديثة في مجالات التدريب.

تقوم فكرة «البلاك بورد» على تيسير عملية انتقال المعلومات للدارسين من خلال تمكين المدرب من تحميل المقرر وتوصيفه على النظام، مما يسهم في توفير بيئة تفاعلية بين المتدربين والمادة التدريبية من جهة، والمتدرب والمدرّب من جهة أخرى. كما يسهم في توفير الوقت والجهد على المدرب بحيث يُتيح للمدرّب إمكانية إنشاء

المقرر كاملاً مرة واحدة، وبمكته بعد ذلك إعادة استخدام ذات المحتوى في الدورات القادمة. ويدعم النظام كذلك العديد من وسائل التقييم للطلبة مثل: المهام والاختبارات، حيث يُمكن





د. صلاح بن معاذ  
المعيوف \*

## الزمن وتحديات التنمية

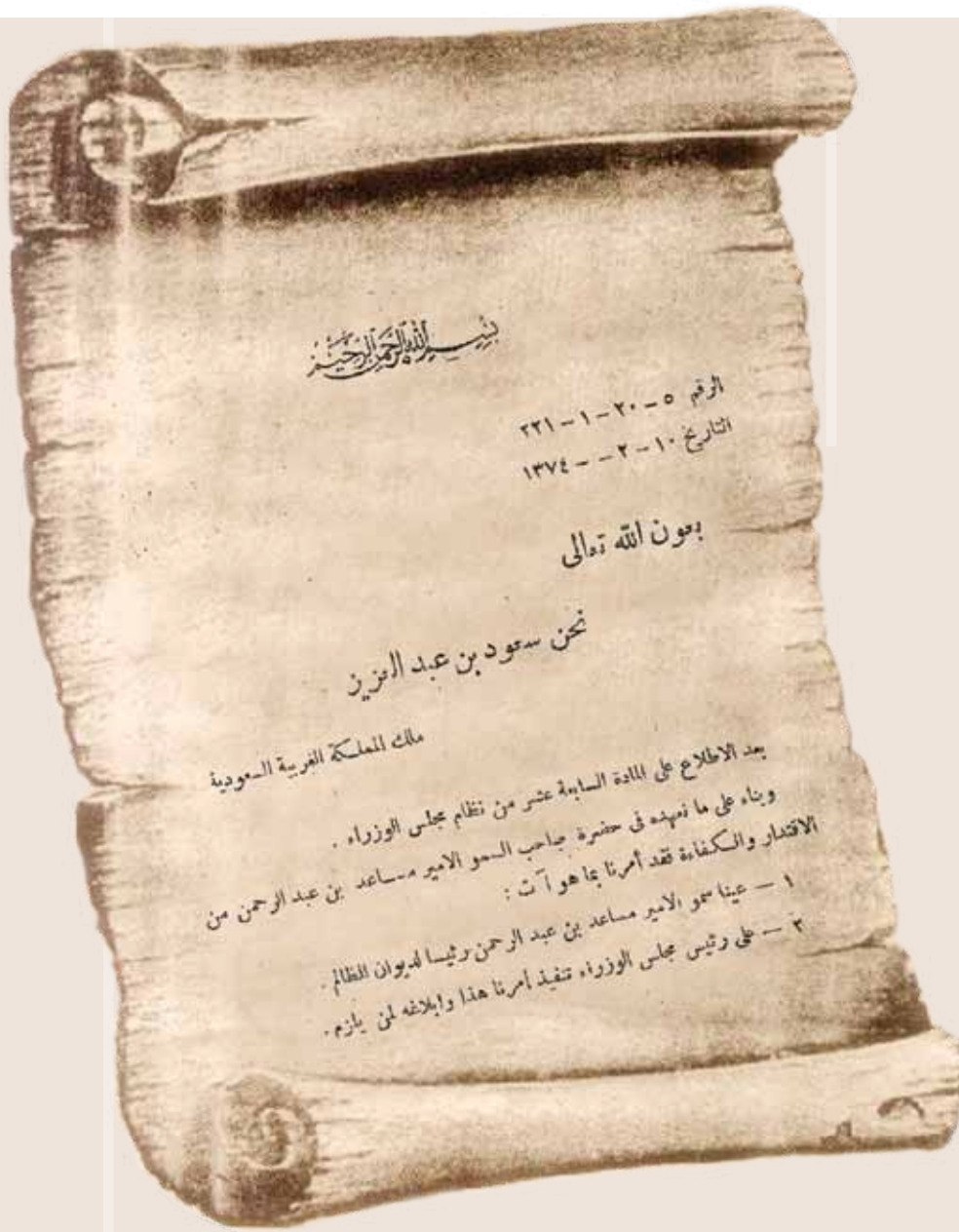
### السباق

مع الآخر سنة من سنن الله الكونية؛ الأفراد في الغالب في حالة سباق على من يفوز في المرتبة المتقدمة في مختلف مجالات الحياة، سواء كان ذلك في التعليم أو الرياضة أو الوظيفة أو في أي لعبة من اللعب مهما صغرت. المنظمات كذلك في حالة تنافس مستمر على من يكسب عملاء أكثر ويحقق أرباحاً أعلى. وكذلك هو الحال بالنسبة للدول على هذه الكرة الأرضية، في سباق محموم على امتلاك مصادر القوة للتفوق على الآخر وتأمين العيش الكريم لشعبها وتجنبها مخاطر هيمنة دول أخرى عليها. هذا هو منطق تاريخ الأمم؛ أما الأطروحات المثالية للتعاون مثل: "أنا اكسب وأنت تكسب" لم ولن يكون أبداً الخيار الأول بالنسبة لأي طرف سواء كان فرداً أو منظمة أو دولة. إنه دائماً الخيار الثاني عندما يكون الخيار الأول غير ممكن التحقيق، وبالتأكيد هو الخيار الأمثل عندما يكون البديل الثالث والأخير هو "الخسارة".

معلوم أن دول العالم مصنفة إلى دول متقدمة ودول نامية ودول متخلفة وذلك حسب درجة تطورها الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، ونحن - في أحسن الأحوال - نقع ضمن الدول النامية. وهذا يعني أن بيننا وبين الدول المتقدمة "فجوة"، وإذا كنا في حالة سباق مع الزمن للحاق بالدول المتقدمة لردم الفجوة فإننا لابد أن ندرك يقيناً أن سرعتنا في التقدم يجب أن تفوق سرعة تلك الدول، وإلا فإن الفجوة بيننا وبينها ستكون قائمة إلى ما شاء الله. إن المفهوم التقليدي للسباق هو أن ينطلق المتسابقون من نقطة واحدة وفي زمن واحد وهذا ليس هو الحال بالنسبة لواقعنا. يجب علينا أن ندرك أن مقدار الفجوة الفاصلة بيننا وبينها كبير، وهذا يجعل التحدي بالنسبة لنا كذلك كبيراً، كما يجب علينا أن ندرك أنه لا توجد حلول سحرية لردم الفجوة بيننا إلا بعزيمة صادقة وإرادة قوية وبسرعة مضاعفة في التقدم نحو الهدف برؤية.

إن "الفقرات" التنموية التي نتطلع إلى تحقيقها يمكن أن تكون مستحيلة بالنسبة للكثير من الدول النامية؛ لعدم توفر القدرة المالية المتوفرة لنا في الوقت الراهن؛ إذ أن توفر مثل هذه القدرة يحتم علينا التخطيط لاستثمارها لتحقيق التنمية المستدامة وللحاق بالدول المتقدمة، وهذا لن يتحقق إلا بمضاعفة الجهود والتغلب على بعض العقبات المجتمعية المرتبطة بثقافتنا وأنماط التفكير الموجهة لسلوكنا. إن الجهود الكبيرة التي تبذلها الدولة في مختلف المجالات خلال السنوات العشر الماضية تدل دلالة أكيدة على وجود الرغبة السياسية لتحقيق التطور المنشود لمجتمعنا، إلا أن هذه الجهود بحاجة ماسة إلى أن يؤازرها إرادة مجتمعية ناتجة عن قناعة ورغبة بضرورة التغيير والمواكبة وتحقيق التنمية الشاملة المنشودة. من المهم أن يعرف كل مواطن الهدف التنموي الذي تسعى الدولة إلى بلوغه خلال فترة زمنية محددة، وتحشد كافة الطاقات لشرحه وإقناع المواطنين بأهمية تحقيقه. إن الإرادة السياسية والجهاز الإداري التنفيذي بدون التهيئة لإرادة مجتمعية داعمة غير كافيين لتحقيق النقلة التنموية المنشودة. ●

إن الجهود الكبيرة  
التي تبذلها الدولة  
في مختلف المجالات  
خلال السنوات العشر  
الماضية تدل دلالة  
أكيدة على وجود  
الرغبة السياسية  
لتحقيق التطور  
المنشود لمجتمعنا،  
إلا أن هذه الجهود  
بحاجة ماسة إلى  
أن يؤازرها إرادة  
مجتمعية ناتجة عن  
قناعة ورغبة بضرورة  
التغيير والمواكبة  
وتحقيق التنمية  
الشاملة المنشودة



بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم ٢٠ - ١ - ٢٢١

التاريخ ١٠ - ٢ - ١٣٧٤

بعون الله تعالى

نحن سعود بن عبدالعزيز

ملك المملكة العربية

السعودية

بعد الاطلاع على المادة السابعة عشرة من نظام مجلس الوزراء.

وبناء على ما نعهد في حضرة صاحب السمو الأمير مساعد بن عبدالعزيز من الاقتدار والكفاءة فقد أمرنا بما هو آت:

١ - عيننا سمو الأمير مساعد بن عبدالعزيز رئيساً لديوان المظالم.

٢ - على رئيس مجلس الوزراء تنفيذ أمرنا هذا وإبلاغه لمن يلزم.



عبدالله بن متعب  
السميح \*

## هامة الفساد

**خلال** الأيام الماضية وفي يومين نشرت الصحف عن عدد من قضايا الفساد المالي والإداري التي تلاحقها الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، في يومين فقط تواترت الأخبار عن قضايا فساد في (أوقاف وادي الدواسر)، وفي (مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القريات)، وفي (إدارة التربية والتعليم بمنطقة حائل).

من خلال هذه الأخبار يلاحظ المراقب للشأن الإداري أن ثمة ثقافة جديدة بدأت تتشكل في المجتمع، وإن بدت على استحياء تتمثل في ممارسة الشفافية التي كانت شعاراً أو قل حلمًا، وللمنصف أن يرى بعض المؤشرات لما يمكن أن يسمى بزوغ فجر المساءلة والمحاسبة وسقوط الأقنعة، وبعيداً عن نظرة المتشائمين والمأزومين الذين يريدون أن يغيروا الكون بين غمضة عين وانتباهها، بجرة قلم وهم الذين لم يغيروا يوماً من نظرتهم التشاؤمية ولم يوقدوا شمعة إنصاف يقرأون على ضوءها بوادر التغيير، نقول: إن ما تقوم به الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد لهو عمل وطني تحمد عليه، ومثلما أن المبالغة في التفاؤل لا تقل ضرراً عن المبالغة في التشاؤم لأنها تفضي إلى الوهم، فإن متطلبات التنمية تفترض أكثر مما هو قائم من جهود للقضاء على الفساد الإداري والمالي، الطريق طويلة والذين أوغلوا في الفساد وترعرعوا في أكنافه، لن يتخلوا عن مقدرات حياتهم وإن كانت من السحت المبين.

إن ما تقوم به الهيئة  
الوطنية لمكافحة الفساد  
لهو عمل وطني تحمد  
عليه، ومثلما أن المبالغة في  
التفاؤل لا تقل ضرراً عن  
المبالغة في التشاؤم لأنها  
تفضي إلى الوهم، فإن  
متطلبات التنمية تفترض  
أكثر مما هو قائم من  
جهود للقضاء على الفساد  
الإداري والمالي، الطريق  
طويلة والذين أوغلوا  
في الفساد وترعرعوا في  
أكنافه، لن يتخلوا عن  
مقدرات حياتهم وإن كانت  
من السحت المبين.

ندرك الضغوط التي تتعرض لها جهود مكافحة الفساد والعراقيل التي تعترضها، والمقاومة الشرسة للفئات الفاسدة، لكن التركيز على أطراف الفساد يجعل رؤوسه في مأمن، بل ويغريها بالاستطالة ويجعلها تمارس كل الأساليب الملتوية لمحو آثار ما اقترفت من فساد، ويمنحها الوقت الكافي للإفلات من قبضة العدل، وليس القول المأثور (اضرب الضعيف ضربة يطير لها قلب الشجاع) يصح في كل الأحوال لأن أقطاب الفساد لا يعتبرون بل يجب أن يكونوا هم العبرة لغيرهم.

فيما يؤثر عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه أنه مر يوماً ببنياء يبني بحجارة وجص (فقال: لمن هذا؟ فذكروا عاملاً له على البحرين. فقال: أبت الدراهم إلا أن تخرج أعناقها) ثم إنه عزل عامله، أما في زمننا هذا فإن مظاهر الفساد لا تكتفي بإخراج أعناقها، بل إنها تهز أعطافها، وربما أخرجت أسننتها سخرية من المنتقدين وحتى من المصلحين.

لقد أكد خادم الحرمين الشريفين يحفظه الله منذ أن كان ولياً للعهد على الشفافية ومحاربة الفساد بشتى صوره وبكل أشكاله، وتوجيهات ملك الإصلاح لمحاربة الفساد واضحة وصريحة، لقد قال الملك يحفظه الله ذات يوم (سأضرب بسيف العدل هامة الجور والظلم)، وأعتقد أن توجيهاته السديدة ودعمه لجهود مكافحة الفساد كفيلة بالإطاحة بهامة الفساد مهما تضخمت أو علا شأنها. ●



رئيس ديوان المظالم الشيخ عبدالعزيز  
ابن محمد النصر، مجلة (التنمية الإدارية):

## نأمل صدور أنظمة المرافعات قريباً لتكامل منظومة تطوير مرفق القضاء

أجرى الحوار / عبدالعزيز  
الهدلق

قال معالي رئيس ديوان المظالم فضيلة الشيخ عبدالعزيز بن محمد النصر: "إن مشروع خادم الحرمين الشريفين، يحفظه الله، لتطوير مرفق القضاء بتحديث الأنظمة القضائية، تضمن الموافقة على نظام القضاء، ونظام ديوان المظالم، وآلية العمل التنفيذية لهما؛ بما يحقق القدر الأعلى من العدالة والمحافظة على حقوق المتقاضين، وذكر أن موافقة خادم الحرمين الشريفين، قد صدرت بتخصيص أراض لجميع المحاكم والجهات القضائية ومنها ديوان المظالم، بالإضافة إلى زيادة الدعم

المادي للجهات القضائية من أجل زيادة التعيين في السلك القضائي، والحرص على التطوير والتدريب للقضاة والكوادر المساعدة والإدارية؛ بما يحقق الهدف الأساسي، وهو سرعة إنجاز القضايا بدقة. جاء ذلك في الحوار الخاص الذي أجرته مجلة "التنمية الإدارية" مع معالي رئيس ديوان المظالم، فضيلة الشيخ عبدالعزيز بن محمد النصر، ندعوكم متابعة ما دار في الحوار في ثنايا السطور التالية:



■ هل لكم أن تعطوا القارئ نبذة عن ديوان المظالم من حيث المهام والاختصاصات وفق نظامه الجديد؟

تضمن نظام ديوان المظالم الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٧٨) وتاريخ ١٤٢٨/٩/١٩هـ، بيان مهام ديوان المظالم واختصاصات محاكمه تفصيلاً: ففضت المادة الأولى بأن: ديوان المظالم هيئة قضاء إداري مستقلة، يرتبط مباشرة بالملك، وبالتالي فإن مهام الديوان مهام قضائية في المقام الأول، كما بيّنت المادة الثامنة أن محاكم الديوان ثلاث هي

: المحكمة الإدارية العليا، ومحاكم الاستئناف الإدارية، والمحاكم الإدارية، وأنه يجوز لمجلس القضاء الإداري إحداث محاكم متخصصة أخرى بعد موافقة الملك، وقد حدد النظام اختصاصات كل محكمة من هذه المحاكم، فالمحكمة الإدارية العليا مُختصة بالنظر في الاعتراضات على أحكام محاكم الاستئناف الإدارية في حالات معينة بيّنتها المادة الحادية عشرة من النظام، غير أن مباشرة المحكمة الإدارية العليا لهذا الاختصاص موقوف على صدور نظام المرافعات أمام ديوان المظالم ونفاذه وفقاً لما قرره آلية العمل التنفيذية الصادرة بالمرسوم الملكي رقم (م/٧٨) وتاريخ ١٤٢٨/٩/١٩هـ، وبالتالي يكون الحكم الصادر من محاكم الاستئناف الإدارية نهائياً وباتاً، وذلك في حدود اختصاصها النظامي المتمثل في النظر في الاعتراضات على أحكام المحاكم الإدارية.

أما المحاكم الإدارية؛ فإنها تختص بالفصل في المنازعات الإدارية التي حددتها المادة الثالثة عشر من النظام تفصيلاً ومنها: دعاوى الحقوق الوظيفية والتقاعد لموظفي ومستخدمي الجهات الإدارية، ودعاوى إلغاء القرارات الإدارية، ودعاوى التعويض والعقود التي تكون جهة الإدارة طرفاً فيها، والدعاوى التأديبية التي ترفعها الجهة المختصة، وكذا المنازعات التي ينطبق عليها وصف المنازعة الإدارية وفقاً لما تحدده محاكم الديوان في هذا الخصوص.

### تطور قضائي

■ كيف تنظرون للتطور القضائي في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك

عبدالله بن عبدالعزيز، يحفظه الله؟  
لقد شمل هذا التطور جميع مكونات المنظومة القضائية؛ حيث ابتدأ مشروع خادم الحرمين الشريفين. يحفظه الله. لتطوير مرفق القضاء بتحديث الأنظمة القضائية، وذلك بصدر المرسوم الملكي الكريم رقم (م/٧٨) وتاريخ ١٤٢٨/٩/١٩هـ، المتضمن الموافقة على نظام القضاء ونظام ديوان المظالم وآلية العمل التنفيذية لهما؛ بما يمثل ذلك من إعادة تنظيم درجات التقاضي لتحقيق القدر الأعلى من العدالة والمحافظة على حقوق المتقاضين، وكذا إنشاء محكمة عليا في القضاء العام ومحكمة إدارية عليا في القضاء الإداري من أجل ترسيخ المبادئ القضائية وتوحيدها في التطبيق على

## ● القضاء الإداري مقبل على قفزات متطورة كما وكيفاً



المتميزة، وأشير في هذا الصدد إلى أنه يشترط لاحتساب الأعمال النظرية أن يتم الاشتغال بها بعد الحصول على المؤهل المنصوص عليه في المادة ٢١ من نظام القضاء، وهو أن يكون المتقدم حاصلاً على شهادة إحدى كليات الشريعة بالمملكة أو شهادة أخرى معادلة لها.

### جهود الديوان

■ ما هي جهود ديوان المظالم في الاستفادة من التجارب الدولية المميزة في القضاء الإداري؟

من المهم الإشارة ابتداءً إلى أن ديوان المظالم في المملكة هو امتداد لولاية المظالم المعروفة في صدر الإسلام؛ حيث يحرص ولاة الأمر - وفقهم الله - في هذه الدولة المباركة على الأخذ بالقواعد والمبادئ الإسلامية في أي تنظيم يُسن أو جهاز يُنشأ، وقد أشارت المذكرة الإيضاحية لنظام ديوان المظالم السابق، الصادر عام ١٤٠٢هـ، إلى هذا الأمر، وبيّنت أساس تنظيم ولاية المظالم في الإسلام، ومع الحرص على الالتزام بالأصول الشرعية الثابتة المستمدة من الكتاب والسنة، فإن الاستفادة من التجارب الدولية النافعة بالنسبة للمسائل التنظيمية والإجرائية أمر مطلوب، متى تم التحقق من عدم معارضتها لقواعد الشريعة الإسلامية، وهو ما سلكه ديوان المظالم.

ولقد حرصنا في هذا الشأن - عن طريق الزيارات والاطلاع المباشر من قبل منسوبي الديوان - على الاستفادة من النماذج والتجارب الدولية التي تسهم في سرعة إنجاز القضايا دون إخلال بالدقة المطلوبة، لا سيما في جانب النواحي الإجرائية والتقنية.

■ ما هي أبرز ملامح خطة التدريب التي ينتهجها ديوان المظالم لتطوير قدرات منسوبيه من قضاة وغيرهم، بما يحقق تحسين الأداء ورفع مستوى الكفاءة؟

يقوم التدريب في الديوان على أساس رؤية واضحة تتمثل في ضرورة كونه: شاملاً للجميع، ومتخصصاً، ومستمرًا، فالتدريب واجب من واجبات العمل القضائي والإداري على حد سواء، ولذا لا بد أن يشمل الجميع من قضاة وموظفين، وأن يكون متخصصاً بحسب العمل



خادم الحرمين الشريفين في العديد من المناسبات، وهو سرعة إنجاز القضايا بدقة، ونأمل التفيق من الله تعالى لتحقيق هذه التطلعات السامية.

■ يُذكر دائماً أن القضاء يعاني من قلة القضاة، فما هي جهود الديوان لتلافي هذه الإشكالية؟ وهل يتم التعيين وفقاً لقاعدة الأعمال القضائية النظرية؟

بحمد الله وتوفيقه، تم منذ البداية مراعاة هذا الأمر، وعُيّن الكثير من القضاة خلال السنوات القليلة الماضية، فعُيّن في العام الماضي فقط قرابة ١٠٠ قاض، كما أصدر مجلس القضاء الإداري لائحةً بتحديد الأعمال القضائية النظرية المطلوبة لشغل الدرجات القضائية وفق ما نص عليه نظام القضاء، وهو ما يُمثّل طريقاً إضافياً للتعيين ويساعد في سد النقص في أعداد القضاة، وذلك باستقطاب الكفاءات

جميع المتقاضين، وهي نقلة نوعية مهمة في هيكلية القضاء عموماً، بالإضافة إلى مشاريع الأنظمة الإجرائية التي يؤمل صدورها قريباً بإذن الله.

ولم يقتصر مشروع خادم الحرمين الشريفين - يحفظه الله - في التطوير على الجانب النظامي، وإنما امتد ليشمل تطوير البيئة القضائية والبنية التحتية للمحاكم ومنها محاكم الديوان، وآخر ما صدر في ذلك موافقته - يحفظه الله - على ما تضمنه قرار مجلس الوزراء رقم (٢٦٩) وتاريخ ١٤٣٣/٨/١٩هـ، بتخصيص أراض لجميع المحاكم والجهات القضائية ومنها ديوان المظالم، بالإضافة إلى زيادة الدعم المادي للجهات القضائية من أجل زيادة التعيين في السلك القضائي، والحرص على التطوير والتدريب للقضاة والكوادر المساعدة والإدارية؛ بما يحقق الهدف الأساسي الذي يؤكد عليه



## ■ ما هي جهود ديوان المظالم في تطوير مقرات المحاكم وقاعاتها وبيئة العمل عموماً على مستوى المملكة؟

لا شك بأن تطوير بيئة العمل تعتمد على الركيزة الأساسية وهي الكوادر البشرية القضائية أو الكوادر الإدارية المساندة، فبالإضافة إلى الاهتمام بمتطلباتهم والعمل على تدريبهم وتطوير قدراتهم باستمرار، فإن الديوان ماضٍ في تهيئة بيئة العمل من حيث التنسيق مع الجهات المختصة لإيجاد مقار دائمة للديوان ومحاكمه، وفقاً لما قضى به قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (٢٦٩) وتاريخ ١٩/٨/٤٣٣ هـ، الذي أشرت إليه آنفاً، ليتم بإذن الله تعالى إنشاء مبانٍ حديثة على مستوى عالٍ من التجهيز، كما أن الديوان عمل على تهيئة المقار الحالية في كافة المحاكم على مستوى المملكة، ولا سيما بالنسبة لقاعات المحاكم من حيث تجهيزها بكافة المتطلبات اللازمة، بما في ذلك إيجاد قاعات متطورة يتم التعامل فيها من خلال التقنية التي تيسر الترافع بين الأطراف ورصد كافة الإجراءات أثناء نظر الدعوى.

## ■ كيف تسير خطط الديوان في افتتاح محاكم الاستئناف في مناطق المملكة؟

تضمنت آلية العمل التنفيذية الصادرة مع نظام القضاء ونظام ديوان المظالم بالمرسوم الملكي رقم (م/٧٨) وتاريخ ١٩/٩/١٤٢٨ هـ، إنشاء أربع محاكم استئناف إدارية وقد صدرت قرارات مجلس القضاء الإداري بإنشاء أربع محاكم استئناف إدارية في الرياض وجدة والدمام وأبها، وتم العمل فعلاً في ثلاث محاكم



## ● قريباً إنشاء إدارات نسائية للمساهمة في دعم العمل القضائي بالديوان

الشرفين . يحفظه الله . لتطوير القضاء من خلال الاستمرار في تهيئة البيئة المناسبة لتوظيف التقنية في قضاء الديوان بالصورة المناسبة لطبيعة القضاء، وبما يحقق غايته الأساسية وهي العدالة الناجزة، ولذلك تم العمل على مشروع التطوير الاستراتيجي من خلال هندسة الإجراءات القضائية والإدارية والانتهاج من إعداد نماذجها التي تشمل جميع إجراءات رفع الدعوى ونظرها والفصل فيها ثم إجراءات الاعتراض على الحكم حتى يتم الفصل في الدعوى نهائياً، إضافة إلى نماذج العمل الإداري المساند.

ويُعد هذا المشروع عاملاً أساسياً في تكوين بيئة التقاضي الإلكتروني وضمن انتظام إجراءاتها وجودتها، وقد تم بالتزامن مع العمل على مشروع التقاضي الإلكتروني، الذي بدأ الديوان فيه منذ مدة، بوصفه مشروعاً مرحلياً يتطلب أعمالاً متدرجة ومتعددة للوصول إلى تطبيق بيئة تقنية متكاملة للتقاضي، سواء ما يتعلق بالكادر القضائي أو الإداري المساند أو المتقاضين.

وقد رافق السير في المشروع التقني للديوان تكوين أجهزة وإدارات تعنى بتطبيق ومتابعة تنفيذ المشروع، والعمل على دراسة وحل جميع المشاكل الفنية والإدارية التي قد تعترض سير عمله؛ لكي يكون التطبيق التقني تطبيقاً صحيحاً، بعيداً عن الأخطاء أو الثغرات.

المنوط بكل قاضٍ وموظف، ومستمرّاً بحيث لا يقف عند حدٍّ معين؛ ليوافق تطورات العمل القضائي وبخاصة العمل الإجرائي، ويزيد من فعالية أداء القضاة والموظفين.

وبالنسبة لخطة التدريب، فإنه يتم إعدادها في كل سنة بناءً على عمليات تقييم مستمرة للخطة السابقة ورصد إيجابياتها وسلبياتها؛ لتعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات، ولذا فقد اهتمت خطة التدريب القضائي لهذا العام بالبرامج المتعلقة بإجراءات نظر الدعوى، مع اعتماد النهج التطبيقي واستعراض الوقائع والمبادئ القضائية عبر ورش العمل وحلقات النقاش المتخصصة.

ومع زيادة تعيين القضاة في الفترة الماضية، فقد تم التركيز على إيجاد برامج متخصصة ومكثفة للقضاة الجدد، وتم عقد أول دبلوم متخصص بمعهد الإدارة العامة لمدة أربعة أشهر، وقد بدأ مع بداية الفصل الدراسي الثاني هذا العام دبلوم القضاء الإداري في المعهد العالي للقضاة لمدة أربعة أشهر كذلك، وسيستمر بإذن الله عقد هذا البرنامج والعمل على تطوير محتواه.

كما شملت خطة تدريب الموظفين برامج للوظائف الإشرافية، تُعنى بتعزيز القدرة على توزيع العمل على الموظفين ومعرفة أسس تقييم أداء الموظف والاستفادة من قدراته إلى أعلى حدٍّ ممكن، إلى جانب برامج تستهدف الوظائف الإدارية العامة، تركز على تنمية قدرات الموظف وزيادة إنتاجيته.

وإضافة إلى ذلك يتم حالياً إعداد برامج متخصصة لأعوان القضاة من الباحثين وكتاب الضبط وغيرهم، تهتم بالتدريب التطبيقي، وكذلك إعداد برامج متخصصة بحسب العمل الذي يمارسه كل موظف، ويتم كل ذلك عبر التعاون مع الجهات الحكومية المتخصصة في هذا المجال، كما تم التعاقد مع مؤسسات متخصصة في مجال التدريب وفقاً للأنظمة المتعلقة بهذا الجانب، وعلاوة على هذا، فإن الديوان يحرص على حضور منسوبيه للمؤتمرات والندوات العلمية المتعلقة بعمله داخل المملكة وخارجها.

## ■ ما هي جهود ديوان المظالم في إدخال التقنية والتعامل الإلكتروني؟ وهل لمعاليتكم أن تعطينا فكرة عن مفهوم المحكمة الإلكترونية الذي يطبقه الديوان ومميزاته؟

حرصنا في الديوان على تنفيذ تطلعات ولاية الأمر ضمن مشروع خادم الحرمين





## • أنشأنا إدارات للدعم

### القضائي لمتابعة القضايا

### المتأخرة لمعرفة أسباب التأخر واقترح الحلول



الكتب العلمية الفقهية والقضائية والنظامية التي تتعلق بالعمل القضائي (مكتبة القاضي) على جميع قضاة الديوان؛ ليتمكن القاضي من الاطلاع والقراءة في هذه المراجع العلمية التي تعود بالفائدة المباشرة على العمل القضائي.

وأيضاً من التحديات التي نعمل على تجاوزها: تقليل مدة الفصل في القضايا، وقد عملنا على ذلك من خلال عدة محاور، وجاء إنشاء إدارة الدعم القضائي لرصد جميع المشكلات واقترح الحلول لمواجهة هذا التحدي، ولا شك أن تطوير قدرات القاضي بالتدريب وتدعيم كفاءته العلمية وإيجاد بيئة تقاضي الكترونية يساعد في التغلب على هذا الإشكال بإذن الله. وأيضاً فإن من مسؤوليات الديوان نشر أحكامه وفقاً لما قرره المادة (٢١) من نظام ديوان المظالم، وقد سبق للديوان أن نشر مجموعة الأحكام والمبادئ لعام ١٤٢٧هـ، ونحن الآن بصدد نشر مجموعة الأحكام والمبادئ لعام ١٤٢٨هـ، التي تشمل بالإضافة إلى الأحكام في الدعاوى الإدارية، الأحكام الصادر في الدعاوى التجارية والجزائية، كما نسعى حالياً لأرشفة الأحكام الصادرة من محاكم الديوان خلال الفترة الماضية، ثم تصنيفها ونشر المبادئ التي تضمنتها تباعاً بإذن الله، وهو ما سيعود بالفائدة على القاضي والمتقاضي في أن واحد إن شاء الله.

### ■ يشغل بال كثير من القانونيين الآن

مؤعد صدور أنظمة المرافعات فهل

تتوقعون صدوراً قريباً؟ وما هي رؤيتكم

المستقبلية للقضاء الإداري في المملكة؟

شارك ديوان المظالم كغيره من الجهات المختصة في دراسة مشاريع أنظمة المرافعات، التي خضعت لدراسات متعددة من قبل الجهات المختصة، ونأمل صدوراً قريباً إن شاء الله لتُكمل منظومة تطوير مرفق القضاء. أما بالنسبة للرؤية بشأن القضاء الإداري في المملكة، فلا شك في أن اهتمام خادم الحرمين الشريفين - يحفظه الله - بمرفق القضاء عموماً له أثره الكبير للتأول في أن يكون مستقبل القضاء عموماً والقضاء الإداري على وجه الخصوص مشرقاً، ولا سيما أن هذا الاهتمام صاحبه صدور أنظمة متطورة ودعم مادي، مما يجعلنا نعتقد جازمين بإذن الله تعالى أن القضاء الإداري ممثلاً بمحاكم الديوان سيحقق قفزات متطورة كما وكيفا، ولن يتحقق هذا إلا بالعمل الجاد، وهو ما نأمل من جميع منسوبي الديوان بإذن الله، نسأل الله التوفيق والسداد للجميع. ■

استئناف (الرياض وجدة والدمام)، وسيتم افتتاح محكمة الاستئناف الإدارية بأبها خلال الفترة القريبة القادمة إن شاء الله.

### عمل المرأة بالديوان

#### ■ أنشأت مؤخرًا إدارة للدعم القضائي

فما هي مهام واختصاصات هذه الإدارة؟ نعم بالنسبة لإدارة الدعم القضائي، فقد باشرت أداء مهامها في بداية عام ١٤٢٣هـ، وكان الهدف من إنشائها متابعة القضايا التي يتأخر الفصل فيها، والوقوف على أسباب التأخر، واقترح الحلول المناسبة لذلك، مع تقديم المساندة للدوائر القضائية والوقوف على الصعوبات والعقبات التي تسبب في تأخير الفصل في القضايا على وجه العموم، واقترح الحلول المناسبة لتجاوز تلك العقبات، وصولاً لقضاء عادل وناجز، وبالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة معنية بإجراء الدراسات التي تهدف إلى إيجاد حلول عملية؛ لزيادة معدلات الإنجاز في المحاكم وفق منهج علمي واستقصائي.

#### ■ هل هناك توجه للديوان في فتح المجال

للنساء للعمل فيه ضمن الضوابط

الشرعية؟ وهل تم السماح للمرأة

السعودية بالعمل كمحامية للترافع في

القضايا أمام ديوان المظالم؟

عمل المرأة في الديوان لا يختلف عن عملها في الجهات الحكومية الأخرى؛ حيث قضى الأمر الملكي الكريم رقم (١٢١/أ) وتاريخ ١٤٢٢/٠٧/٠٢هـ، بالإسراع في إنشاء إدارات نسوية لدى الأجهزة التي لم تقم بعد بإنشائها،

### تحديات

#### ■ ما هي أهم المشكلات التي تواجه

ديوان المظالم في الوقت الراهن؟ وما

هي الحلول التي تم تبنيها لمعالجة هذه

المشكلات؟

بحمد الله ليس هناك مشكلات ولكن هناك تحديات، وأبرز هذه التحديات هي تحقيق تطلعات خادم الحرمين الشريفين - يحفظه الله - التي تضمنها ضمن مشروع تطوير مرفق القضاء، حيث لم يبق لنا في الديوان إلا الجد في تحقيق هذه التطلعات بعد أن وفرت الدولة كافة الإمكانيات، لذا اجتهدنا في تحديد أهم التحديات والعمل على تجاوزها بشكل متزامن، فبدأنا منذ مدة بتعيين المؤهلين في القضاء، وحققنا نتائج طيبة في هذا المجال، كما كثفنا العمل على إكمال المشروع التقني للمتقاضي مع الاهتمام بالتدريب المتخصص بحسب مهام كل قاض وموظف، والتركيز على تدريب القضاة الجدد ببرامج مكثفة، إضافة إلى تدعيم الجانب العلمي للقضاة، وقد تم مؤخراً - ضمن هذا السياق - توزيع مجموعة من سلسلة



اجتماعية وتعاونية  
يساهم فيها الموظفون  
بأموالهم بشكل شهري:

## صندوق دعم الموظفين في الأجهزة الحكومية.. الحاجة أم الاختراع

استطلاع / شقران الرشيد

**من** الممارسات الإيجابية في بعض الأجهزة الحكومية؛ التي تعكس روح التعاون والتكافل بين الموظفين، وجود صناديق اجتماعية تعاونية يتبرعون فيها بأموالهم بشكل شهري لمساعدة المحتاجين منهم، بما يحقق الفائدة ويلبي رغباتهم المختلفة.. حول فكرة هذه الصناديق "غير الرسمية" بين الموظفين في الأجهزة الحكومية نستطلع آراء عدد من الموظفين والموظفات.

خاص من بعض كبار العاملين ونقوم بالواجب، وهذا القرار أطلق العنان لهذه المبادرة بإنشاء الصندوق ورحب به جميع الموظفين شهرياً".

### الأمل والتعاون

أما المعلمة عبير المحمدي، فتري أن وجود هذه الصناديق مهم في مسارات الحياة المختلفة مع ارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع وتقول "أسسنا جمعيات غير رسمية بين الزميلات تمنح القروض والإعانات والهبات والمساعدات المسؤلية الاجتماعية بين

يقول مشعل الرويسان، الموظف بإحدى شركات الاتصالات "هذه فكرة جيدة في ظل ارتفاع أسعار المعيشة، وغلاء المواد الاستهلاكية، وتزايد مصاريف الأسر.. ونحن نطبقها في الشركة فذات مرة علمنا عن احتراق بيت أحد الزملاء فقام كل زميل بالمساهمة بمبلغ بسيط، واستطعنا جمع مبلغ مناسب لتعويضه عما فقده، ومرة أخرى علمنا أن زوجة أحد الموظفين قد وضعت مولوداً ومن الضروري تقديم هدية لها في المستشفى فتبرعنا واشترينا لها هدية مناسبة. وكانت هناك حالات نتصرف فيها بشكل

### مشعل الرويسان:

فكرة جيدة في ظل ارتفاع  
أسعار المعيشة، وغلاء  
المواد الاستهلاكية، وتزايد  
مصاريف الأسر



### عبير المحمدي:

**وجود هذه الصناديق مهم  
في مسارات الحياة المختلفة  
مع ارتفاع مستوى المعيشة  
في المجتمع**

الموظفات، ما شجع كل من تستحق على التضامن معنا، وأصبحت بشكل رسمي تتبرع كل زميلة بـ ٢٠٠ ريالاً ونحن عدداً ١٠ في دعم هذا الصندوق الذي أسميناه صندوق الأمل.

من جانبه يؤكد على الشهري - موظف في الأمن العام، أن هذه الصناديق الاجتماعية لها دور في بث روح التعاون والثقة والترابط بين الزملاء في العمل. ويضيف أنه من خلال صندوقنا أقمنا حفلات لتكريم الزملاء المتقاعدين، وخصصنا منه جزءاً للقروض الشخصية العاجلة التي لا تتجاوز ٥٠٠٠ ريال، واخترنا زميلاً معروفاً عنه الصلاح والأمانة لإدارة المبالغ التي نجمها كل شهر، وأصبحنا نصرف أيضاً مكافآت لأبناء الموظفين ممن يحصلون على تميز في دراستهم. وقال: "بصراحة، لم أتوقع

### على الشهري:

**تبث روح التعاون والثقة  
والترابط بين الزملاء في  
حفلات التكريم والمتقاعدين  
وخاصة للقروض الشخصية  
العاجلة.**





## نايف الرحامد:

### المشاركة في البرامج الاجتماعية داخل العمل أظهرت زيادة في ولاء الموظف وتحمل المسؤولية الاجتماعية

بين العاملين، وهو عمل خيري بشكل اختياري، ويؤكد أن العمل الخيري التعاوني والمسؤولية الاجتماعية هو ما يفرضه علينا ديننا وعروبنا، وتطبيقاً للعدالة والمساواة بين الجميع. وقال

”أؤيد الجماعية والإجماع دائماً وأبداً وهذه ميزة تحقق التعاون والتعاقد والألفة والمحبة والعمل الخيري الذي يعد أحد أعمدة الدين الإسلامي“.

### المسؤولية الاجتماعية

و تقول منال الأحمد، موظفة في أحد البنوك: ”الصندوق الاجتماعي بين الموظفين هو إقرار لمفهوم المسؤولية الاجتماعية التي شاعت أخيراً في العالم المتقدم، ونحن بحاجة لها كذلك“. وتضيف: تلك المسؤولية تجعلنا نساهم في الرعاية الاجتماعية ومساعدة المحتاجين من الزميلات لأننا لسنا تروساً في ماكينة

كبيرة، إننا بشر نعتي بالقريب، والجار، والصديق فكيف بالموظفة التي تعيش معنا ثماني ساعات وهي مضغوطة من ظروف الحياة وتقلباتها، فالشعور بمن حولك هو المهم“.

ويقول محمد سلطان، الموظف بشركة تأمين: ”من أجل ترسيخ مبادئ التعاون والتكافل في نفوس الزملاء اتفقنا على تأسيس جمعية صغيرة على شكل صندوق تعاوني لتوثيق عرى الأخوة والترابط بيننا“. مضيفاً أنه من خلال تنظيم الأنشطة الاجتماعية، والرياضية، والترفيهية أو دعمها وتقديم القروض الحسنة والمساعدات المالية لمستحقيها..

## هند الغويري:

### الجمعيات التعاونية بين الموظفين حققت نجاحاً كبيراً وأصبحت يلتزم بها كل شهر

من جانبه يرى عبد الجبار الزايدي، مسئول صندوق الإخوة الاجتماعي بإحدى الشركات الخاصة، أن التقارير الاقتصادية تشير إلى أن كثيراً من أرباب الأسر يقعون في الضيق المالي بشكل شهري ويحتاجون دعماً مادياً مباشراً، خاصة أصحاب الرواتب المتدنية ومن هنا - بحسب الزايدي - أتت فكرة الصندوق التعاوني لمساعدة الزملاء في تلبية احتياجات الأسرة، ودعم الترابط الاجتماعي بينهم. ويقول: "بعض المساعدات التعاونية لن تحل المشكلة بالتأكيد، لكنها ستغير مواقع مشكلاتنا من موقع إلى آخر، والتعاون والتكافل يخدم موظفي الشركة بصفة مباشرة في تحمل الأعباء المالية الإضافية، والاستقرار الاجتماعي، والأمور الحياتية اليومية من دون حرج أو عوائق".

وفي السياق ذاته، يرى نايف الحامد، مسئول شؤون الموظفين بوزارة الصحة، أن المشاركة في برامج اجتماعية داخل العمل أظهرت زيادة في ولاء الموظف وتحمل المسؤولية الاجتماعية، وليس فقط كوسيلة للتبرع، والمشاركة مع زملائهم بل أيضاً كوسيلة للحصول على دعم الموظفين واحترامهم. فيشعر الموظف بقدر أكبر من الفخر وبهدف أهم للعمل لدى الجهات التي تشجع الممارسات المتميزة حتى تعم روح التعاون والتكافل بين الموظفين كما في الممارسة المتميزة لصندوق التعاون، ومساهمة الموظفين أنفسهم وبجهدهم وأموالهم. ويدعو لإنشاء صناديق اجتماعية تعاونية في الأجهزة الحكومية والشركات بين العاملين أنفسهم وبجهدهم ومساهماتهم تحقيقاً للتعاون والتعاضد والتكافل والتراحم، حيث يقضي الموظف نصف حياته في مكان عمله مع رفاق العمل وتعطيه الشعور بالرضا والاطمئنان وبمساهمته كفرد متبرع لزملائه وأصدقائه. ●

أزمة نفسية كل شهر، فالراتب ينتهي قبل منتصف الشهر، بسبب الالتزامات الحياتية. وقد حققت فكرة الجمعيات التعاونية نجاحاً كبيراً بين الزميلات وأصبحن يلتزم بها كل شهر".

ويوضح المعلم عبد العزيز كاملي، أن مشكلتنا الحقيقية هي أننا لا توجد لدينا خطة لرفع رواتب الموظفين والعلاوات التي تكفل الحياة الكريمة للأسرة، على أساس حساب تكاليف المعيشة مثل: السكن، المواد الغذائية، والمواصلات، وغيرها مما يكفل للمواطن احتياجات الحياة. لأن تدني الرواتب له سلبيات كثيرة تنعكس مباشرة على حياة الفرد وسلوكياته. وقال: "لا يمكن أن يرقى أداء المواطن وهو يحصل على راتب متواضع فالحرمان الاقتصادي يؤدي إلى عزلة اجتماعية، لا يستطيع معها أن يتفاعل مع الحياة العامة، ولا يمكن أن يمارس حياته بنحو طبيعي، من هنا تأتي أهمية الصناديق التعاونية بين الزملاء في تحقيق بعض الأمنيات لهم".

و يؤكد محسن الشمري، الموظف في وزارة العمل، أنه وبسبب ضعف الرواتب فإن الكثير من المواطنين يعيشون وضعاً اجتماعياً مقلقاً، هذا الأمر يؤدي إلى مشكلات نفسية وقلق وتوتر واكتئاب وغضب، وهذه المشاعر السلبية كلها تنتج عن عدم قدرته على توفير الحياة الكريمة، لذا فالحل الجذري هو الصناديق واللجان الاجتماعية بينهم التي تسد بعض الثغرات المالية وليست كلها".

استطعنا تحقيق رؤسما مهم للصندوق نفخر به كثيراً وساعدنا المحتاجين من الموظفين الذين يواجهون ظروفًا طارئة. وقال: "تقتصر الموارد المالية للصندوق على مبالغ رسوم الاشتراكات الشهرية المقطوعة التي لا تتجاوز ٥٠٠ ريالاً".

## هواجس

أما هند الغويري، الموظفة في إحدى شركات الدواء، فتقول: "ارتفاع تكاليف الحياة المعيشية وتدني الرواتب في القطاع الحكومي يشكل هاجساً لدى المواطن، وأصبح أمراً صعباً للغاية، إلى درجة أن بعض الزميلات يعشن



تستخدم الأسلوب نفسه منذ ٧٣ عاماً  
وهو أفضل وسيلة لهدر المال العام:

## الموازنة العامة للدولة.. التطوير أصبح ضرورة

إعداد / شقران الرشيدى - سوسن المفلح

**تعد** الميزانية العامة للدولة بمثابة "كشف حساب سنوي" وبيان لما سيتم تحصيله من الإيرادات، وما سيصرف من نفقات خلال عام واحد؛ ويختلف أسلوب إدارة الميزانية العامة وفق توجه الدول وما تراه مناسباً لها.. في مجلة "التنمية الإدارية" طرحنا تساؤلاتنا على عدد من الخبراء والأكاديميين حول واقع إدارة الميزانية العامة للمملكة العربية السعودية وما هي سلبياته الحالية؟ وهل هناك أسلوب جديد قادر على ضبط الميزانية العامة والحد من هدر المال العام، وسوء الصرف في إطار الخطة العامة للتنمية؟



### المشاركون في القضية

- **د. طارق بن حسن كوشك**، المستشار الاقتصادي، عضو هيئة التدريس قسم المحاسبة – كلية الاقتصاد والإدارة – جامعة الملك عبد العزيز.
- **د. نايف بن سالم الإبراهيم**، عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة، قطاع الاقتصاد والميزانية.
- **د. عبد الله بن خالد بن ربيعان**، أستاذ الاقتصاد المساعد بمعهد الإدارة العامة.
- **د. وحيد بن عبد الرحمن بنافع**، عضو هيئة التدريب بقطاع البرامج المالية معهد الإدارة العامة.
- **الأستاذ عبد الحميد العمري**، عضو جمعية الاقتصاد السعودية، الخبير الاقتصادي المعروف.

### الموازنة التعاقدية

حول واقع الموازنة العامة في المملكة والحاجة لتغييرها، يشير د. طارق كوشك إلى أن حكومة المملكة العربية السعودية تستخدم موازنة البنود منذ العام ١٩٣٨م، ولا زالت تستخدمها إلى يومنا هذا على الرغم من ظهور وتبني أنواع أخرى عالمياً مثل: موازنة الأداء، وموازنة البرامج والأداء، والموازنة الصفرية، وأخيراً الموازنة التعاقدية. ويقول د. كوشك: "حقيقة إن ما يلفت النظر هو إصرار وزارة المالية في السعودية على تطبيق نموذج موازنة البنود بحجة أنها "الأكثر ملائمة للبيئة السعودية" – كما صرح بذلك معالي وزير المالية في عام ١٤٢٥هـ .

ويعتقد د. طارق كوشك أنه قد يكون من الملائم في المملكة تبني نموذجاً آخر من نماذج الموازنة العامة المستخدم عالمياً أسوة ببقية دول العالم، التي طورت موازنتها بما يتماشى مع أحدث النظريات العلمية، والتقنية الحالية، والظروف الاقتصادية. ويتساءل "أي نموذج من النماذج المعاصرة للموازنة الحكومية يمكن تبنيه في المملكة العربية السعودية؟"، قائلاً: "قد تختلف الآراء للإجابة على هذا السؤال الجوهرى حسب الاحتياجات الحالية والمستقبلية للحكومة السعودية، وحسب القدرات المتوفرة لدى صانعي الموازنة سواء في وزارة المالية أو في الأجهزة الحكومية المعنية، ومع ذلك فإنني أعتقد أن على المملكة أن تبدأ من حيث انتهى الآخرون لا أن تجرب ما تم الاستغناء عنه مثل موازنة الأداء أو موازنة البرامج والأداء أو الموازنة الصفرية. وأعتقد أن أفضل نموذج يمكن تبنيه هي الموازنة التعاقدية".

ويشير د. كوشك إلى أن الموازنة التعاقدية تساعد على حسن استغلال المال العام، وتوزيعه بالإضافة إلى أنها تمنع اختلاسه؛ لأنها أحدث أنواع الموازنات الحكومية، ومستخدمة حالياً في الكثير من دول العالم المتقدم بدءاً من كندا والولايات المتحدة الأمريكية





## د. طارق كوشك: ”الموازنة التعاقدية“ أفضل نموذج يمكن تبنيه في السعودية

مروراً بأوروبا واليابان والصين وانتهاءً بنيوزيلندا. هذه الموازنة - كما يشير د. طارق كوشك- مبنية على أساس التعاقد مع جهات معنية لتنفيذ الخدمات الحكومية المرغوبة بعد تحديد أهدافها بدقة شريطة التنفيذ في الوقت المحدد وبالتكلفة الملائمة.

ويتمنى د. كوشك أن تجد المطالبات المتخصصة بتغيير أسلوب إدارة الموازنة العامة للدولة آذاناً صاغية من وزارة المالية؛ حتى يمكن مواكبة العالم المتقدم، وحتى لا نكون محل استغراب الدول الأخرى خاصة المتقدمة منها.

### ربط الميزانية بالأداء

وفي السياق ذاته، يرى د. عبدالله بن ربيعان، أن من السبلات التي ترتبط بالميزانية بشكلها الحالي أنها تعطي هيمنة كبيرة لوزارة المالية. والأفضل من وجهة نظري أن يترك للجهة الحكومية مساحة كبيرة من الحرية لصرف الميزانية فيما تراه، دون الرجوع وطلب الإذن من وزارة المالية في كل خطوة. إضافة إلى أن الميزانية بشكلها الحالي - كما يقول د. بن ربيعان- لا تفرق بين جهة تؤدي عملها بشكل جيد، وأخرى لا تؤدي عملها بالشكل المطلوب فالحال يحصل على ميزانيته بطريقة واحدة، وأسلوب واحد، دون تفريق.

ويطالب د. بن ربيعان بربط الميزانية بالأداء؛ لأنه سيكون أجدي، فمثلاً الجهة التي تحسن أداؤها وأصبحت مرضية للمواطن والمستفيد من خدماتها تعطى ميزانية أكبر، ويترك لها بعض الحرية في كيفية الصرف، ولا تعطى الجهة التي مازال أداؤها متدنياً هذه المميزات. وهذا - بحسب د. بن ربيعان- سيخلق التنافس بين جهات الحكومة للعمل على تطوير عملها، وأدائها وما هو مطلوب منها

بجودة وإتقان. هذا أولاً، وثانياً يجب على وزارة المالية إيقاف الصرف على المشروعات الجديدة التي تطلبها وزارات الحكومة، حتى يتم الانتهاء من المشروعات القائمة ما أمكن ذلك. فمن غير المنطقي الموافقة على مشروعات جديدة لوزارة كل مشروعاتها السابقة متعثرة، ولم ينجز منها شيء. وهذه الظاهرة لاحظناها في ميزانية الأعوام القليلة الماضية، فكم مشروع أعلن، ولكن التنفيذ صفر أو قريب من الصفر - على حد وصفه-.

ويقول د. بن ربيعان: ” ثالثاً، وهو ما يتعلق ببند المشاريع في الميزانية، فحبذا لو ربطت كل المشاريع الجديدة بإشراف مباشر من هيئة

مكافحة الفساد، بحيث ما أن يعلن عن ترسية المشروع، حتى يحدد له الموظف المختص في هيئة مكافحة الفساد، ولا يعطى المقاول لهذه المشروعات أية دفعات أو مبالغ إلا بخطاب من الهيئة تضمن فيه أن المشروع ينفذ وينجز بالشروط والمواصفات المتفق عليها في العقد. وبخصوص ما يقال عن تخصيص الميزانية لإمارات المناطق، وبأنها أي الإمارات أعرف باحتياج المنطقة؛ يعتقد د. بن ربيعان أن ذلك غير مجدي الآن. فالميزانية تحتاج إلى رقابة صارمة في الصرف والمناقلات، وليس لدى المناطق حالياً قدرة على الرقابة والتأكد من أن الصرف ذهب في وجهه الصحيح. ولكن يمكن أن يستعاض عن ذلك بزيادة مخصص المناطق التي تحقق إنجازاً أكثر في العمل والإنتاج وتنمية المنطقة، ويكون زيادة الصرف مع السماح ببعض الحرية في تنفيذ مشروعات المنطقة عاملاً محفزاً للتنافس فيما بين إمارات المناطق الثلاث عشرة للتنافس فيما بينها لتقديم الأفضل لسكانها.



د. عبدالله بن ربيعان:  
الميزانية بشكلها  
الحالي لا تفرق بين  
جهة تؤدي عملها  
بشكل جيد، وأخرى لا  
تؤدي عملها بالشكل  
المطلوب.





الميزانية العامة لسنة ١٤٣٤/١٤٣٥هـ، لوجدنا أنه لا يوجد قصور في مدى توافر الموارد المتاحة للنهوض بعملية التنمية. ولكن في المقابل نريد التركيز بشكل أكبر وأعمق على مفهوم الكفاءة، ومدى القدرة على تحقيقها عند استخدام هذه الموارد. أيضاً القدرة على توزيع الاستثمارات على مختلف المناطق بشكل يكفل عدالة التوزيع، والذي يمكن تحقيقه كما أسلفت سابقاً عن طريق الدقة في تقدير الاحتياجات.

ويضيف د. بانافع، إن زيادة الاستثمار في المشاريع الجديدة، التي تحت الإنشاء يساعد في عملية التنمية، ولكن قد تكون النتيجة عكسية إذا أهملت المشاريع القائمة وقلت كفاءتها. إن أكبر مشكلة تواجه الاستثمار في المشاريع الحكومية في الدول النامية هو الاستثمار في مشاريع يكون مردودها الاجتماعي بالسالب، وبالتالي تعتبر هذه المشروعات والتي يطلق عليها مشاريع الفيل الأبيض عديمة الجدوى من الناحية الاقتصادية. فإذا كانت المشاريع القائمة لا تعمل بالكفاءة المطلوبة، فإن المضي قدماً في إقامة مشاريع جديدة تؤدي الخدمة ذاتها التي تؤديها المشاريع

### تحقيق الكفاءة

من جانبه، يرى د. وحيد بانافع، أننا إذا نظرنا إلى ميزانية المملكة لسنة ١٤٣٤/١٤٣٥هـ، لرأينا مدى اهتمام الدولة بتشغيل الاقتصاد الوطني، وتسريع عملية التنمية، حيث كان ذلك جلياً في ضخ المليارات للمشاريع التنموية المختلفة في البلاد؛ فالمتوقع من زيادة الإنفاق الحكومي الذي ظهر واضحاً في الميزانية العامة للدولة، زيادة في ناتج الدخل المحلي. لكن باعتبار أن المملكة تصنف ضمن الدول النامية - يشير د. بانافع - إلى أننا يجب أن لا نغفل أمراً يعتبر في غاية الأهمية هو مدى تحقيق الكفاءة عند استخدام الموارد المتاحة. فمعظم الدول النامية تعاني من أن الزيادة في إنفاقها الاستثماري لا يؤدي إلى نمو في الناتج (الدخل) المحلي. أيضاً في الغالب معظم الدول النامية تعاني من مشكلة توزيع الاستثمارات الحكومية على مناطقها المختلفة، وقد يرجع ذلك إلى عدم الدقة في تقدير احتياجات كل منطقة.

ويقول د. بانافع: ” لو أمعنا النظر قليلاً في

**د. وحيد بانافع:**  
**تحقيق العدالة في**  
**توزيع الموارد المتاحة**  
**بين المناطق يكون**  
**بالمتابعة المستمرة**  
**لهذا المجال**





وبالتالي يمكن أن نعتبرهما مكملان لبعضهما البعض. فالتركيز على الفرد من خلال التعليم والتدريب يرفع مستوى كفاءته؛ نظراً لأن الفرد يعتبر العنصر المهم في عملية التنمية. حيث أن دولة متقدمة مثل اليابان اعتمدت بشكل كبير على عنصر العمل في النهوض باقتصادها. كما أن الإدارة قائمة على الفرد، وبالتالي أداء الإدارة يرتبط بعلاقة طردية بكفاءة الفرد. وبالتالي فإنه من الممكن رفع كفاءة إدارة الميزانية العامة للدولة من خلال رفع كفاءة الفرد. ويقول د. وحيد بانافع: "إن توافر الكفاءة يعتبر مهماً جداً في استخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل. ولكن يبقى أن تقتزن بتوزيع للموارد المتاحة بشكل يعكس الواقع الفعلي لاحتياجات كل منطقة؛ لكي يكون هناك توازن في عملية التنمية في البلاد. وكما قلت سابقاً، إن الكفاءة يمكن زيادتها عن طريق التعليم والتدريب، كذلك نستطيع أن نحقق العدالة في توزيع الموارد المتاحة بين

القائمة بدافع احتواء الزيادة في الطلب الكلي سوف يؤدي إلى إهدار للمال العام.

ويوضح د. بانافع، أن الهدف الأساسي الذي يجب أن نركز عليه هو رفع كفاءة الفرد الذي يعد أحد أهم عناصر الإنتاج في المجتمع. فقد انعكس ذلك في الميزانية العامة للدولة عن طريق إعطاء نسبة ليست بالقليلة من الميزانية للتعليم والتدريب، ومن المعروف أن التعليم قد يرفع من إمكانيات الدولة الإنتاجية ولا يحصرها في المواد الأولية ورأس المال، فإعطاء الفرد الفرصة في التعليم سوف يساهم في دفع عجلة التنمية للأمام. حيث أن الدراسات الحديثة ركزت بشكل كبير على التعليم واعتبرته أحد أهم مكونات النمو الاقتصادي.

وينوه د. وحيد بانافع، إلى أن عملية التركيز على التعليم وإغفال جانب التدريب سوف يضعف من المردود المتوقع من التعليم.



## أ. عبد الحميد العمري: إشكالية الأسلوب الحالي في سحب مبالغ من المشاريع لصالح بنود أخرى

ويؤكد أ. العمري، أن المشكلة في الأسلوب الحالي ليس في رسم الميزانية وأبوابها، ولكن في إشكاليتين: الأولى في ابتعاد الصرف في الميزانية عن الأوجه المصروفة ويظهر هذا واضحا في المناقشات بين بنود الميزانية. الثانية: أن جزءاً كبيراً من الأموال والمخصصات للمشاريع لا يتم الاستفادة منها، وقد بلغت حتى عام ٢٠١٢م ما نسبته ٥١٪ منها على سبيل المثال: إرساء المشاريع تخصص لها الأموال، وهذه الأموال موجودة ولكن لم يستفد منها، والأكثر من ذلك أن

النتيجة لهذا الأمر لا نراها تنعكس في الميزانية التالية، فلا يتم لها تقييم أو نقاش في إعداد الميزانية المقبلة، مثلاً - وفق أ. العمري- يوجد في بيان الميزانية الخاص بوزارة التربية والتعليم ومنذ عشر سنوات تقريبا بند إعادة تطوير وصيانة ٢٠٠٠ مدرسة، فإذا ضربنا هذا الرقم بعشر سنوات يعني أن وزارة التربية والتعليم قد قامت بصيانة وتطوير ما يقارب ٢٠٠٠٠ مدرسة، والذي يشاهد واقع المدارس يعرف أن هذا غير صحيح. إذا فالمتابعة - كما يقول أ. العمري- غير موجودة، ورسم الميزانية يتم على أساس جهد محاسبي يتم فيه تقدير سعر معين، وبناء عليه يتم تحديد الإيرادات، والموضوع يصبح إيرادات ومصروفات ولا يوجد تقييم لهذه العملية، ويغلب الإسراف على التقدير الصحيح للأرقام، ويلاحظ - بحسب أ. عبد الحميد العمري- أنه بناء على ارتفاع سعر البترول يرتفع الإسراف في عملية الإنفاق الذي يتحول إلى هدر، وعدم ترشيد، ويقدر الهدر منذ عام ٢٠٠٤م إلى ٢٠١٢م بمقدار ١ تريليون، وأي هدر في أي بلد يعني أموال معطلة وفرتها الدولة ولم تستفد منها الحكومة، وبقيت حبيسة الأرصدة. ونتج هذا عن كثرة المشاريع المتعثرة، وعرقلة مسيرة التنمية وإثارة سخط المواطن بسبب وجود فجوة واسعة بين الإيرادات والإمكانات، وبين ما تم تنفيذه فعلا، وظلت هذه الفجوة ترتفع حيث كانت نسبة الهدر في عام ٢٠٠٤م لا تتجاوز ٢٪ بينما وصلت في عام ٢٠١٢م إلى ٥١٪.

ويشير أ. عبد الحميد العمري إلى أهمية صياغة العلاقة بين وزارة المالية وغيرها من الوزارات في إطار أن وزارة المالية هي الخزينة التي تمتد باقي هذه الوزارات بإعتماداتها المالية لإنجاز مهامها التنموية على أفضل وجه ممكن، وحتى لا تصبح هذه العلاقة أشبه ما يكون بالمفاوضات التي ربما يوجد فيها طرف قوي وآخر ضعيف. أما طريقة إدارة الميزانية وربطها بأهداف التنمية فوُقت ضحية للسياسات المتجمدة لوزارة المالية على حساب خطط التنمية، وبالتالي لا نستغرب معوقات التنمية، وكثرة



المناطق بإتباع طرق أكثر دقة في تقدير الاحتياجات لكل المناطق. وذلك يكون بالمتابعة المستمرة لكل ما هو جديد في هذا المجال.

### الأسلوب المحاسبي

أما أ. عبد الحميد العمري، فيقول عن أسلوب إدارة ميزانية الدولة: "إن المتبع حالياً هو أسلوب الأبواب حيث تحدد كل وزارة احتياجاتها، وبالنظر إلى هذا الأسلوب، وإذا استثنينا الباب الأول المتعلق بالرواتب المحدد مسبقاً، فإن ميزانية المشاريع تتحدد بعد اجتماعات تنسيقية بين وزارة المالية والوزارات الأخرى، وهي تعتمد الأسلوب المحاسبي أكثر من كونه نظام اقتصادي. وقد صرح أحد المسؤولين في وزارة المالية أن الوزارة ستعتمد العمل بالنموذج الجديد "النموذج الاقتصادي" بحلول عام ٢٠١٥م، حيث يعمل على ربط أهداف خطط التنمية مع الموارد المالية".



المشاريع المتعثرة، والهدر، وتفاقم مؤشرات الفساد والمبالغة في قيم المشاريع بنسبة وصلت إلى ١٢٠-١٤٠٪ كحد أدنى لتصل إلى ٢٠٠-٣٠٠٪ وخاصة في المشاريع العاجلة- على حد وصفه - .

### الموازنة الموجهة بالنتائج

ومن زوايته العلمية، يرى د. نايف الإبراهيم، أنه على الرغم من تطور دور الدولة - أي دولة- في الحياة الاقتصادية، من دولة حارسة للأنشطة الاقتصادية إلى دولة متدخلة ومن ثم إلى دولة منتجة للسلع، والخدمات العامة، كان له الأثر الأكبر في تطور علم المالية العامة بدءاً من الموازنة التقليدية (موازنة البنود) إلى ما يسمى بالعصر الحديث الموازنة الموجهة بالنتائج، وهي - وفق د. الإبراهيم- تلك الموازنة التي تعتمد على الربط بين الإنفاق العام على نشاطات الأجهزة الحكومية كافة، ونتائج هذا الإنفاق من خلال وضع منظومة مؤشرات

لقياس الأداء لكافة المستويات لتحقيق كفاءة وفعالية الإنفاق العام، للوصول إلى تحقيق الأهداف الوطنية. فمن أساسيات الموازنة الموجهة بالنتائج التخطيط الاستراتيجي - متوسط المدى لجميع أجهزة الدولة- بدءاً من الأهداف الوطنية ووصولاً إلى الأهداف المحددة لكل جهاز إداري حسب خطتها الاستراتيجية. ويقول د. الإبراهيم: "تعتبر الموازنة الموجهة بالنتائج من أهم أدوات السياسة المالية في العصر الحديث لأنها لا تسعى إلى تطبيق ظاهرة النمو في الإنفاق، وإنما تسعى إلى تحديد الحجم الأمثل للإنفاق العام للوصول بالمتغيرات الاقتصادية إلى حالة من النمو والاستقرار. وأهم ما يميز الموازنة الموجهة بالنتائج عن غيرها من المفاهيم الأخرى للموازنات العامة: أولاً أداء هامة للتعرف إلى مساهمة



**د. نايف الإبراهيم:**  
**تطور الحياة**  
**الاقتصادية كان**  
**له الأثر الأكبر في**  
**تطور موازنة البنود**  
**التقليدية إلى الموازنة**  
**الموجهة بالنتائج**

الحكومة في تحقيق الأهداف الوطنية، وثانياً ربط الموازنة بالتخطيط الاستراتيجي (مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية- الأهداف المحددة- وترابطها مع تحقيق الأهداف والأولويات الوطنية)، والأمر الثالث هو ربط الإنفاق العام بالنتائج، أما الميزة الرابعة فتتمثل في قياس كفاءة الإنفاق على البرامج والمشاريع من خلال منظومة مؤشرات الأداء، والخامسة، تحقيق الشفافية وتطبيق المساءلة وفق أسس موضوعية.

وعن آلية إعداد الموازنة الموجهة بالنتائج، يحددها د. الإبراهيم في إطارين مهمين: أولهما الإطار المالي متوسط المدى وتبني منهجية حديثة لإعداد الموازنة الموجهة بالنتائج من خلال بناء إطار مالي متوسط المدى يعمل على تحديد الأبعاد الرئيسة للسياسة المالية

على المدى المتوسط، ويشتمل هذا الإطار على: تحليل متكامل للوضع الاقتصادي وتقدير للمؤشرات الاقتصادية الرئيسة، وتقدير للإيرادات العامة لسنوات الخطة الاستراتيجية، وتقدير للسقف الكلي للنفقات العامة لسنوات الخطة الاستراتيجية، وتقدير عجز الفائض بالموازنة العامة، وتحديد السقوف الجزئية لنفقات الوزارات والأجهزة الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة خلال المدى المتوسط.

أما الإطار الثاني فهو الإنفاق متوسط المدى، فبناءً على إطار متوسط المدى للنفقات العامة ويعمل على: تقدير متوسط المدى لكافة بنود النفقات العامة للوزارة، الدائرة، الهيئة، المؤسسة ضمن السقف المحدد لها خلال سنة المالية (سنة الموازنة) المعتمدة وباقي سنوات الخطة الاستراتيجية، وتحديد أولويات الإنفاق العام، وربط الإنفاق بالبرامج والأنشطة والمشاريع، وتبني سياسة مالية مستقرة على المستوى الكلي، ووضوح أهداف السياسات الحكومية على المدى المتوسط، ووضوح الرؤية المالية لدى الأجهزة الحكومية بمعرفتها لحجم إنفاقها المتوقع وإعداد الاستراتيجيات وفق هذه الرؤية.

ومن خلال الأراء السابقة لعدد من المتخصصين والأكاديميين، فإن: - حكومة المملكة العربية السعودية، تستخدم موازنة البنود منذ العام ١٩٢٨م، ولا زالت تستخدمها إلى يومنا هذا على الرغم من ظهور وتبني أنواع أخرى عالمياً مثل موازنة الأداء، وموازنة البرامج والأداء، والموازنة الصفريّة، وأخيراً الموازنة التعاقدية.

- من أساسيات الموازنة الموجهة بالنتائج هو التخطيط الاستراتيجي - متوسط المدى لجميع أجهزة الدولة- بدءاً من الأهداف الوطنية ووصولاً إلى الأهداف المحددة لكل جهاز إداري حسب خطتها الاستراتيجية.

- الميزانية العامة للدولة تعاني من: إشكالية سحب مبالغ من بند المشاريع لصالح أخرى.

- جزء كبير من الأموال والمخصصات للمشاريع لا يتم الاستفادة منها، وقد بلغت حتى عام ٢٠١٢م ما نسبته ٥١٪ منها على سبيل المثال: إرساء المشاريع تخصص لها الأموال، وهذه الأموال موجودة ولكن لم يستفد منها، والأكثر من ذلك أن النتيجة لهذا الأمر لا نراها تنعكس في الميزانية التالية.

- ميزانية المملكة لسنة ١٤٣٤/١٤٣٥هـ، فيها اهتمام بتنشيط الاقتصاد الوطني، وتسريع عملية التنمية حيث كان ذلك جلياً في ضخ المليارات للمشاريع التنموية المختلفة في البلاد.

- في الغالب معظم الدول النامية تعاني من مشكلة توزيع الاستثمارات الحكومية على مناطقها المختلفة، وقد يرجع ذلك إلى عدم الدقة في تقدير احتياجات كل منطقة.

- لابد من ربط الميزانية بالأداء لأنه سيكون أجدي.

- هذا التوجه سيخلق التفاضل بين جهات الحكومة للعمل على تطوير عملها، وأدائها وما هو مطلوب منها بجودة وإتقان.

- يجب على وزارة المالية إيقاف الصرف على المشروعات الجديدة التي تطلبها وزارات الحكومة، حتى يتم الانتهاء من المشروعات القائمة ما أمكن ذلك. ●



أ.إيمان بن عبدالعزيز  
النشوان \*

## الجودة الشاملة .. نظام وثقافة تنظيمية

**تنوعت** النظريات الإدارية وتدرجت في العصر الحديث، ومن أهم النظريات الإدارية التي برزت في القرن الماضي؛ نظريات البيروقراطية والإدارة العلمية والإدارة العليا ونظريات العلاقات الإنسانية والإدارة بالأهداف، وهناك أيضاً النظرية الموقفية، والتميز الإداري وأخيراً النظريات المعاصرة ومن ضمنها نظرية المفكر ” ديمنج “ التي عرضها أثناء الحرب العالمية الثانية والتي أطلق عليها (الرقابة الإحصائية على الجودة) .

وفي ظل التغيرات السريعة ؛ التي شملت جميع نواحي الحياة التي يمر بها العالم اليوم في الألفية الجديدة بارتفاع حدة المنافسة، وانخفاض الموارد الاقتصادية، وارتفاع مستوى التطلعات أصبح من الضروري اعتماد نظم الجودة الشاملة TQM Total Quality Management للتعامل مع هذه التحديات بصورة شاملة، حيث يمثل مفهوم الجودة الشاملة مدخلاً لكل وظائف وأنشطة المؤسسة، ولكل العاملين باختلاف مستوياتهم الإدارية والوظيفية من القمة إلى الهرم، ولكل العلاقات داخل المنظمة رأسية أو أفقية، ولكل العلاقات الخارجية، ولكل طرق وأساليب التحسين المستمر .

فنظم الإدارة بإطارها التقليدي في وقتنا الحالي بحاجة للتطوير والتحسين، وخاصة نظم إدارة العملية التعليمية التي تتطلب تقديم أفضل الخدمات للطلاب محور العملية التعليمية، فتجويد خطط التعليم، وإثراء المناهج بالأنشطة التي تنمي التفكير الإبداعي وتضمن الجانب التقني في التعليم، واعتماد نظم التقييم في تطوير مخرجات العملية التعليمية والتربوية، أصبح مطلباً ضرورياً لدى القائمين على سياسات التعليم في جميع أنحاء العالم .

وبتطور هذا الجانب أصبح لزاماً على المهتمين بنهضة التعليم تسليط الضوء على جوانب القصور وتحديد سبل إزالة أسبابها، وإرضاء المستفيد بأداء العمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة، بل وتجاوز التوقعات بأقل تكلفة وباستخدام أفضل الموارد بتفوق وإبداع .

إن تحقيق نظم الجودة الشاملة في التعليم يشمل جميع مقومات العملية التعليمية من موارد بشرية، وإمكانات مادية، وبيئة تعليمية، ويركز على استقصاء رضا جميع المستفيدين داخل المدرسة وخارجها . إن قراءة النتائج في نظم الجودة الشاملة يعتمد على حقائق معلوماتية، وبيانات إحصائية مبنية على الدقة، مما يدعم نظم التعليم بالتوجه إلى البرامج التقنية الفاعلة التي تعنى برصد النتائج رقمياً وتوثيق المعلومات بيانياً، وكذلك قياس الأداء عبر حساب المؤشرات التربوية وقياس الفجوة بين الواقع والمأمول عبر برامج حاسوبية حديثة، ويتبع ذلك التخطيط لتنظيم برامج ومشاريع ذات رؤية تطويرية تساهم في رفع المؤشرات التربوية، وتصحيح المسار للوصول إلى مخرجات عالية الجودة .

وختاماً يتضح للقارئ أن الجودة الشاملة كنظام تساهم في رفع مؤشر الأداء في العملية التعليمية عبر نماذج الجودة وآلياتها التطبيقية، مما يؤكد على أن الجودة ليست قيمة مضافة للعمل بل هي ركيزة أساساً، حيث أنها تمثل مساراً يبدأ من تجويد المدخلات مروراً بالعمليات وانتهاءً بالمخرجات . ●

تحقيق نظم الجودة الشاملة في التعليم يشمل جميع مقومات العملية التعليمية من موارد بشرية، وإمكانات مادية، وبيئة تعليمية، ويركز على استقصاء رضا جميع المستفيدين داخل المدرسة وخارجها





تحقيق: نايف الحسين

**تولي** المنظمات أهمية بالغة لتنمية مواردها البشرية بالجهاز الإداري؛ لما له من تأثير فاعل على تحسين الخدمات للجمهور، وتعظيم العائد من الموارد المتاحة، وتحقيق هذه الأهداف يتطلب البحث عن أنسب وأفضل الأساليب الإدارية الحديثة، التي تتوافق مع المتغيرات التي طرأت على الجهاز الإداري للدولة، وبما يمكن من إحداث تغييرات تحقق رفع كفاءته وجودته. وتعد وظائف الإدارة العليا في الأجهزة الحكومية من أهم مقومات العمل الإداري، حيث تضطلع بأدوار مؤثرة وصلاحيات نافذة كاتخاذ القرارات الحساسة والتخطيط ورسم الاستراتيجيات للجهاز. وفي واقع أجهزتنا الحكومية لا يوجد نظام مفعول ومعمول به يحدد مدة بقاء هؤلاء المسؤولين في مناصبهم الإدارية، كما هو حال من هم على رأس الهرم الإداري مثل الوزراء ومن في حكمهم الوظيفي، الأمر الذي يؤدي إلى استمرار بعض المسؤولين في مواقعهم لسنوات طويلة مما يتسبب - بحسب مختصين - في نشوء مشكلات إدارية تضعف قدرة الجهاز على التجديد والإبداع، وقد تتيح المجال لتسلل شيء من مظاهر الفساد الإداري المختلفة.

وفي هذا التحقيق ترصد مجلتكم «التنمية الإدارية» أبرز الانعكاسات السلبية المترتبة على بقاء موظفي الإدارة العليا في مناصبهم القيادية لفترات طويلة دون وجود نظام يحدد مدة بقائهم، إضافة إلى تسليط الضوء على الجوانب الإيجابية لتحديد مدة عملهم.

على جوانب قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال الإشرافية والإدارية والقيادية التي يمارسونها، ومنحهم فرصة للنمو والتطوير والترقي إلى وظائف عليا.

### أهداف سياسة التغيير

ويلخص د. هلال بن محمد الأهداف التي يحققها تطبيق سياسة تغيير القيادات الإدارية خلال فترة زمنية محددة وتجنب بقائهم سنوات طويلة في مناصبهم دون تغيير، وهي:

- تطوير الأداء وتزويد المنظمة بالقيادات والقدرات الإدارية الجديدة.
- زيادة الاعتماد على مبدأ التنافس.
- مساعدة الموظف والمنظمة للخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير.
- إحداث تغيير في مواقع الموظفين ووظائفهم استجابة لطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الأداء وتطبيق سياسة التغيير المنهج.
- اكتساب الخبرة والمهارة المتنوعة وتوفيرها في مختلف الوظائف والمستويات.

في البداية يؤكد د. هلال بن محمد العسكر، عضو هيئة التدريس بكلية التقنية بالرياض، وعضو مجلس إدارة الجمعية السعودية للإدارة، على أن تغيير القيادات الإدارية في كافة المستويات داخل المنظمة (الحكومية وغير الحكومية) خلال فترة زمنية محددة بالتدوير أو النقل أو غيرها يحقق تعظيم العائد من الكفاءات والطاقات الفكرية المتاحة، وسيكون لذلك مردوده الإيجابي على تحسين الخدمات المقدمة للجمهور، وهو إحدى أدوات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي التي تستخدمها المنظمة لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من العاملين لممارسته أكثر من عمل منظم في المجالات الفنية والإدارية والإشرافية والقيادية. ويشير إلى أن هذا الإجراء يعد حافزاً للكفاءات الشابة لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم، كما أنه يساعد متخذي القرار في المنظمة على التعرف على قدرات ومواهب الموظفين، والتعرف

يراه المختصون ضرورة لضخ دماء جديدة وأساليب عمل إبداعية:

**تحديد مدة عمل  
مسؤولي الإدارة العليا  
وانعكاسه على جودة  
العمل الحكومي**





## • د. هلال العسكر: هذا الإجراء يعد حافزاً للكفاءات الشابة لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم

ويشترط د. العسكر لتحقيق هذه الأهداف، أن يكون تطبيق ذلك من خلال عملية إدارية مخططة ومنظمة ومستمرة ومعلنة ومعاييرها معروفة لدى الجميع، وأن تبدأ بتهيئة العاملين لقبول مثل هذه السياسة بالحوار المستمر بين القيادات الإدارية والعاملين مما يسمح بتخطي أي عائق يعترض تطبيقها، مع تجنب كل إجراء قد يولد الانطباع أن هذه السياسة أحد أساليب العقاب؛ لما لذلك من تأثير سلبي بالغ الخطورة على نفسية العاملين وعلى أدائهم.

ويختتم مشاركته بالتأكيد على أن بقاء القيادات الإدارية فترة زمنية طويلة (التجديد لهم أكثر من فترتين متتاليتين) في منصب واحد مدعاة للملل والتكرار وعدم الإبداع والدوران في حلقة مفرغة من جديد، ومدعاة للمزيد من الأخطاء والاحتقان والفساد والتعقيد والاختلافات والخلافات التي تعود بنتائج سلبية على العمل والعاملين والمجتمع، وتتأفي مع أبسط مبادئ ومفاهيم الإدارة الحديثة.

### تدخل نظامي

وفي ذات السياق يرى د. بركات بن مازن العتيبي، أستاذ الإدارة بمعهد الإدارة العامة، أن هناك تأثيرات سلبية تمت ملاحظتها في الممارسات الإدارية في القطاع الحكومي، وهذه التأثيرات جزء منها يقع على المدير نفسه من خلال شعوره بالملل وعدم القدرة على التجديد، مما يجعله يميل إلى نمط الإدارة بالروتين للتعامل مع الموقف. أما الجزء الآخر فيتركز على

والتميز تتطلب التجديد في ممارسات الإدارة من خلال البحث عن مديري القطاع الحكومي القادرين على تحقيق هذه التوجهات، وهذا لن يتحقق في ظل الفلسفة والنظم الحالية في تعيين القيادات الإدارية ومديري الإدارات الحكومية في الخدمة المدنية بشكل خاص. ويعتقد أن الحل يتطلب تدخل (نظامي) لتطوير أساليب تعيين وتكليف القيادات الإدارية والحوافز المقدمة لهم، ووضع ضوابط وصلاحيات للوزراء لاختيار من يرونه مناسباً لإدارة الأجهزة الحكومية وفروعها بشكل يضمن التجديد والتطوير المستمر للمخرجات والخدمات الحكومية.

### تحديد المدة

من جانبه، يعتقد أ. عيسى الحليان، الكاتب الصحفي بجريدة عكاظ، أن بقاء المدير في منصبه لسنوات طويلة تعني في الثقافة الإدارية السائدة أنه أصبح حقاً له حتى التقاعد لا ينازعه عليه أحد، والسبب عدم وجود علاقة بين نوعية الأداء والبقاء في المنصب.

التأثير على الموظفين ومعنوياتهم سواء كانت علاقاتهم الإنسانية ايجابية أو سلبية مع المدير خلال فترة إدارته، الجانب الآخر هو تأثير ثقافة العمل الإداري بحكم أنها ارتبطت بمنهجية واحدة خلال فترة طويلة مما قد يعزز اتجاهات أو سلوكيات سلبية داخل الإدارة، ويشير د. العتيبي إلى أن هذه التأثيرات قد تؤدي إلى انخفاض معدلات الأداء نتيجة تقادم معرفة وأفكار المدير مع مرور الزمن، وبالتالي تقل فرص التعلم والتغيير المستمر في بيئة العمل بحكم أن المدير هو في الأساس مصدر التعلم الأول لجميع الموظفين.

ويؤكد د. بركات العتيبي، أن المرحلة الحالية التي يبحث فيها القطاع الحكومي عن تطوير الأداء والتنافسية

## • د. بركات العتيبي: الفلسفة والنظم المتبعة في تعيين القيادات الإدارية لا تحقق التجديد والإبداع، ولا بد من تدخل نظامي لتطوير أساليب التعيين والتكليف

## • أ. عيسى الحليان: يجب تحديد مدة تكليف المدير لفترة قابله للتجديد بموجب شروط دقيقة واستثنائية بحيث لا تكون المناصب والكراسي حكراً على أشخاص معينين

## • د. موزي الزومان: لا يمكن إعطاء عمر افتراضي للمدير طالما أنه يطور عمله، لكن بقاءه لفترة طويلة أمر غير محبذ

الجودة في المنظمة. وتشير إلى أن مقولة المدير القديم كالذهب العتيق، التي يتبنّاها البعض خوفاً على سير العمل، فكرة هدامة ولا أساس لها من الصحة؛ لأن سنة الحياة هي التبدل والتداول، ونظراً لأن أهداف التنمية الإدارية تحتم وجود نوع من المنافسة وإثبات الذات بين تلك القيادات، فإنه أصبح لزاماً على القيادات العليا الإيمان بإدارة التغيير في كل شي حتى في المناصب الإدارية. كما أن هناك قضية مهمة غائبة عن مفاهيمنا الإدارية، ولا بد من لفت الأنظار إليها ألا وهي موضوع إعداد صف ثانٍ للقيادة؛ حيث إن تأهيل قياديين للمستقبل يعد أمراً ضرورياً لتطوير الأداء ومنع الترهل في المنظمة.

ومن خلال ما تم طرحه من آراء المشاركين وغيرهم من خبراء الإدارة، فإن رفع كفاءة الجهاز الإداري في الدولة تقتضي إعادة النظر في نظام الخدمة المدنية الخاص بتعيين مسؤولي الإدارة العليا في الدولة، من حيث وضع مدة زمنية محددة لبقائهم في مناصبهم الإدارية، تمدد لفترة واحدة، وفق ضوابط وشروط مهنية دقيقة، وهذا الإجراء سيكون - بإذن الله - حافزاً للمنافسة الشريفة، وسبيلاً لإتاحة الفرصة لمن يمتلك الكفاءة والرؤية الطموحة لإثبات وجوده، وكسراً للروتين الذي قضى على فرص الإبداع في كثير من الأجهزة الحكومية، إضافة إلى أنها خطوة مهمة لسد الثغرات التي من الممكن أن يتسلل منها أي نوع من أنواع الفساد الإداري. ●

ذات كفاءة عالية مليئة بالتحديات التي توفر فرصاً لتطوير الأداء وتحقيق الإنجازات؛ حيث أنه غالباً ما يجد المدير الذي أمضى فترة طويلة في منصبه من عمليات التغيير والتطوير في العمل، إذ إنه في هذه الحالة عادة ما يكون غير قادرٍ على رؤية نقاط الضعف، ويصبح نوعاً ما محافظاً على الطرق والأساليب التي يستخدمها في وضعه الراهن دون تجديد.

وتؤكد د. الزومان أن تدوير المناصب الإدارية يخلق دماءً جديدة وقيادات شابة تؤمن بالتغيير وتحرص على وضع بصمة متميزة في إدارتها بحكم أن الفترة الزمنية التي تقضيها في ذات المنصب محددة ومحل تقويم، وبذلك تسعى إلى إثبات كفاءتها وفعاليتها، لكنها ترى أن عنصر الزمن ليس المعيار الوحيد لتحديد فترة بقاء المدير في منصبه، حيث أن هناك معايير أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار؛ فهناك عوامل موضوعية لقياس نجاح الإدارة مثل مستوى التحسين والتطوير، ومستويات الأداء الذي تم إحداها في الإدارة... الخ. وعليه فإن المدير الذي يبقى في منصبه فترة محددة مثلاً أربع سنوات، يجب تقييمه بمقاييس من أجل التمديد له أو إعطاء فرصة لكفاءات أخرى أكثر فعالية وإبداعاً. وهذه الفترة تعطي للمدير الفرصة لإبراز كل ما يملك من أفكار إبداعية وتطويرية، أما إذا كان وجوده مجرد حضور دون عطاء فإن التغيير أصبح حتمياً في هذه الحالة.

وحول المدة المحددة التي تقترحها لبقاء المدير في منصبه، تعتقد د. موزي الزومان، أنه لا يمكن إعطاء عمر افتراضي للمدير طالما أنه يطور عمله، مع الإشارة إلى إن بقاء المدير لفترة طويلة هو أمر غير محبذ؛ لأن ذلك يؤدي إلى حرمان كفاءات أخرى قادرة على الإبداع والتطوير ورفع مستويات

ويؤكد على أهمية تحديد مدة تكليف المدير لفترة قابله للتجديد مرة واحدة بموجب شروط دقيقة واستثنائية، بحيث لا تكون المناصب والكراسي حكراً لمن يصل إليها إما بالواسطة أو بالترقية التقليدية في ظل تحديد معايير الكفاءة والنزاهة عند ترشيح المناصب. ويشير أ. الحليان إلى أنه رغم صدور قرارات حكومية بأن تكون الفترة أربع سنوات كمديري المدارس أو أصحاب المراتب العليا، إلا أن تلك القرارات تم دفنها مع الزمن في ركام الموروث الإداري القديم.

ويرصد أ. الحليان أبرز الانعكاسات الإيجابية المترتبة على مبدأ تحديد مدة تكليف المديرين من وجهة نظره وهي: مساهمة الثقافة الإدارية في العالم، وتجديد الدماء، وتدوير المدارس الإدارية على المناصب، وبروز مواهب جديدة في العمل تسعى لتحقيق إنجازات تسجل لها خلال الفترة الواحدة، والبحث عن مسوغ للتجديد لفترة ثانية.

ويقترح أ. عيسى الحليان، أن تقتصر فترة تكليف المدير على أربع سنوات قابلة للتجديد بشروط دقيقة وفق آليات معتمدة، لكن كل هذا قد يصبح بلا قيمة إذا لم يتم التعامل مع الموظف بموجب "عقد عمل" وليس قرار تعيين مكون من ثلاثة أسطر، يستمر مفعوله إلى أن يتوفى الموظف أو المدير أو إلى أن يحال على التقاعد، على حد تعبيره.

### معايير أخرى

وتتفق د. موزي الزومان، عضو هيئة التدريب بفرع المعهد النسائي في هذا الموضوع، مع ما تم طرحه من أن استمرار المدير التنفيذي لسنوات طويلة لا يساعد على خلق بيئة عمل



## اكتشافها والعزف على أوتارها دليل القيادة الواعية

# العلاقات الإنسانية بوابة الأداء الإداري الناجح في بيئة العمل

تقرير / سوسن المفلح

### مكان العمل ليس مجرد مكان نؤدي فيه مهام وظائفنا

كأننا آلات تجردت من أهم ما وهبه الله لنا كبشر، وهي العلاقات الإنسانية الرشيدة، التي لا يوجد تعارض مطلقاً بين أداء الموظفين أعمالهم على أكمل وجه وبين وجود علاقات بينهم أياً كانت مواقعهم الوظيفية والإدارية. فهذه العلاقات تمثل التنظيم غير الرسمي بذلك المكان، وهي العالم الإنساني الذي يجب على القيادات اكتشاف حدوده وطبيعته؛ لأن تلك العلاقات تعد الشريك الإداري الفعال في إنجاز المهام الوظيفية والوصول لأعلى مستويات الأداء الإداري بمنتهى الأريحية.

ونقصد بالعلاقات الإنسانية في هذا الصدد، الإيجابي منها، التي يمكن أن تعالج تدني أداء بعض العاملين، وهو ما أثبتته العديد من الدراسات العلمية والممارسة المهنية داخل المنظمات الإدارية المختلفة، التي يتسم السلوك داخلها بالقسوة، وهنا يبرز دور القيادة الواعية، التي تعشق النجاح عبر بوابة العلاقات الإنسانية، لكن دعونا نؤكد على أن وجود تلك العلاقات يرتبط بالعديد من الأطراف . في هذا التقرير ندخل هذا العالم؛ كي نعرف واقعه، وحدوده، وأطرافه، ونقدم لكم آرائهم في السطور التالية...

فمن بين المتخصصين والباحثين في العالم، الذين اهتموا بدراسة تأثير العلاقات الإنسانية في بيئة العمل على الإنتاجية ومستوى الرضا الوظيفي للأفراد في المنظمات، يعتبر " ألتون مايو - E - ton Mayo، الأشهر بينهم؛ فهو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية التي تبنت نظريات تدور حول الإنسان باعتباره العنصر الفعال في العملية الإدارية، حيث قدم عدة دراسات ولعل أشهرها " تجربة مصانع الهوثرن (١٩٢٤-١٩٣٢م) "، وكانت من نتائجها ظهور اتجاه جديد في الفكر الإداري والسلوك الإنساني، خلاصته أن العنصر الإنساني أهم عنصر في العمل، وأن دوافع العمل ليست

فقط مادية، بل أيضاً الحصول على احترام الآخرين وحب المشاركة، وإن على الإدارة التعرف على الرغبات النفسية للعاملين وأن تشبعها بالإضافة إلى الأجور والحوافز. ولفت النظر على الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي كنوع من العلاقات الشخصية والاجتماعية له تأثير على الدوافع والسلوك، ولم يغفل دور القيادة الديمقراطية في تمكين المرؤوسين من إظهار قدراتهم وإثبات ذاتهم وتشجيع أسلوب المناقشة والمشاركة والاهتمام بمشاكل العمل.

وتقوم العلاقات الإنسانية الإيجابية في بيئة العمل على قيم مهنية مثل الاحترام المتبادل، التعاون والانتماء للجماعة، والإيمان بالهدف العام، والحرص على المصلحة العامة والتجرد من الأنانية، التي يجب أن تسود جميع أفراد المنظمة والمتعاملين معها.

وفيما يتعلق بأثر العلاقات الإيجابية على الإنتاجية ومستويات الأداء، فقد أجريت العديد من الدراسات منها دراسة أجراها معهد "مستقبل العمل" في مدينة بون الألمانية عام ٢٠٠٩م، وجدت أن الشركات التي تقوم بتوظيف عمال يرتبطون معاً بعلاقات صداقة طيبة تحقق إنتاجاً أفضل مقارنة بغيرها من الشركات الأخرى، وكذلك أجريت دراسة على العاملين في إحدى الشركات البريطانية خلصت إلى أن التواصل الاجتماعي والعلاقات الطيبة بين الزملاء في العمل يمكن أن يزيد من إنتاجية العامل الأقل كفاءة، وهذا يؤدي إلى آثار إيجابية على المؤسسات، حيث أن الحوافز المعنوية لا تقل في الأهمية عن الحوافز المادية، وقام الباحثون في هذه الدراسة على دمج العاملين ذوي الأداء الضعيف مع زملائهم الذين يرتبطون معهم بعلاقات طيبة ذوي الأداء أكثر كفاءة، وقاموا بتغيير





يتسم بطابع القسوة والفظاظة، كما هو الحال الغالب على حياة المجتمع، التي تتسم بالقسوة في التعامل، فالأستاذ يتعامل بقسوة مع طلابه، وحركة البيع والشراء تتسم بالقسوة، وحركة المرور كذلك بل وحتى في تعامل الزوج مع زوجته وأبنائه، ويشير الخالدي إلى أنه عند مراجعة معاملة أو طلب خدمة رسمية من إحدى الإدارات، فإننا نستعد طويلاً لننتقي الكلمات حتى نتودد فيها للموظف ونكسب تقديره. فالموظف العام لا يزال يفتقر للعوامل الإنسانية كالتبسم، والملاطفة، فهو لا يكاد يعطي عبارة كاملة كإجابة على الاستفسار، وإنما يقذف بكلمة أو إشارة إلى موظف آخر، ويصبح شخصاً آخر يجيد المجاملة إذا كان يخدم شخصاً يعرفه أو تربطه به علاقة، ولكن من ناحية أخرى قد يواجه الموظف قسوة وعنفا في التعامل من المراجع الذي يتعالى على الموظف البسيط ويريد أن يتلقى الخدمة منه قبل الآخرين.

ويؤكد الخالدي، أن جوهر العلاقات الإنسانية داخل الوظيفة العامة أمر مهم، لا بد أن تعكسه القيادة الإدارية ويصبح أسلوب القائد في التعامل مع موظفيه والتأكيد عليه في تعامل الموظفين مع المراجعين، ولا بد من توفير الركائز الهامة لنجاح العمل وذلك بتوفير بيئة عمل ناجحة يتم فيها احترام الموظف ويعطي قدره من الرعاية ويتعهده بالتطوير حتى يصبح مكان العمل أمراً مرغوباً، ولا بد أيضاً أن يكون القائد القدوة في التعامل مع كافة الموظفين بسواسية وعدالة وإنصاف وإيجاد متابعة للتأكد من نمط وأسلوب تعامل الموظف مع المراجعين.

جداول العمل بحيث يعملون معاً في نفس الفترة ووجد الباحثون على أن العاملين أصحاب الأداء الأضعف قد زاد إنتاجهم بنسبة ١٠٪ خلال هذه الفترة مقارنة بالفترات السابقة، ولكنها أثبتت في الوقت ذاته أن زملاءهم العاملين الأكثر كفاءة من ذوي الإنتاجية العالية قد انخفض أداءهم بنفس النسبة تقريباً نتيجة تكيفهم مع الأداء المنخفض لزملائهم، وبالتالي فإن توطيد العلاقات الطيبة داخل مكان العمل يؤثر بشكل إيجابي على مستوى أداء العمل وعلى الإنتاجية كما يعمل على تحسين مستوى المنظمة التنافسي.

### تساؤلات مهمة

دعونا عقب هذا العرض السريع أن نطرح تساؤلات مهمة: ما هو واقع العلاقات الإنسانية في الأجهزة الحكومية؟ وكيف يمكن بناء علاقات عمل إيجابية؟ وعلى من تقع مسؤولية بناء أو إصلاح هذه العلاقات؟... وكلها تساؤلات تبحث "مجلة التنمية الإدارية" عن إجابات لها، من خلال آراء بعض المختصين،...

بداية يوضح د. عبد الله بن معتاد الخالدي، مستشار التنظيم وتطوير المنظمات في كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز، أن العلاقات الإنسانية باعتبارها عوامل دافعة ومحفزة للعمل قد تتخذ أشكالاً وصيغاً مختلفة في بيئة العمل. فقد يستخدم المدير العلاقات الشخصية في تقييم الموظف وأوقد يربط هذه العلاقات بمستوى إنتاجية الموظف.

ويرى الخالدي، أن واقع السلوك داخل المنظمات

**د. عبد الله بن معتاد**

**الخالدي؛ لا بد من**

**توفير بيئة عمل**

**ناجحة تحترم الموظف**

**حتى يصبح مكان**

**العمل مرغوباً**

## د. أسماء الداود:

## القائد يتخذ العلاقات الإنسانية أداة لقيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها

وتستهل د. أسماء بنت عبد العزيز الداود، وكيلة عمادة الدراسات العليا بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بالتأكيد على أن العلاقات الإنسانية تؤدي دوراً مهماً في بيئة العمل، حيث تعمل على وضع المبادئ العامة السليمة التي يقوم عليها بناء المنظمة، فالنفس البشرية تميل إلى الكلمة الطيبة والعلاقات الأخوية المتبادلة التي تضيئ نوعاً من الود والإخاء والتفاهم البناء بين أفراد المنظمة. وتأسيساً على ذلك فإن للإدارة دوراً فاعلاً في تحقيق تلك العلاقات الإنسانية، فالقائد هو أهم العناصر التي تدعم العلاقات الإنسانية وتساندها، لذلك وجب عليه أن يتخذ تلك العلاقات أداة له، يقود بها المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة في حدود الأنظمة واللوائح حتى لا تطفئ المجاملات على سير العمل، وبما يعمل على تعزيز العلاقات بين الموظفين من خلال زرع الاحترام وبث روح التعاون بينهم.

وترى الداود، أن توفير بعض الأنشطة الاجتماعية التي تجمع العاملين خارج أوقات الدوام الرسمي والاهتمام بأفراحهم وأحزانهم يسهم بصورة كبيرة في تقوية الروابط والعلاقات الإنسانية بين منسوبي المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على زيادة مستوى الرضا الوظيفي وزيادة مستوى الأداء والإنتاجية والتعاون القائم على الشراكة البناءة بين الجميع لتحقيق أهداف الجهاز.

وتوصي الداود ببناء علاقات عمل إيجابية باتباع المبادئ والقيم الأخلاقية الإسلامية السامية في جميع التصرفات مصداقاً لقوله تعالى: (فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك)، وقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "اتق الله حينما كنت، واتبع السيئة الحسنة تمحها وخالق الناس بخلق حسن". بالإضافة إلى وجوب الإيمان بقيمة الفرد وضرورة أن يحترم القائد وجود فروقات فردية بين الأفراد في القدرات والميول تختلف من شخص لآخر، وتفعيل المشاركة والتعاون والتخلي بروح العمل الجماعي باعتباره أكثر فعالية من العمل الفردي، لبناء التضامن الجماعي وتوحيد الجهود في إطار من العدل والمساواة بعيداً عن التحيز والمحاباة والحرص على توزيع الاختصاصات وتفويض السلطة مع ضرورة تبصير كل فرد باختصاصاته وحدود عمله وإشراكهم في رسم خطة العمل لينجزوا عملهم باقتناع.

ومن خلال استعراضنا لتاريخ العلاقات الإنسانية في بيئة العمل وآراء المختصين في هذا المجال، نجد أن الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع الأفراد في المنظمة يعد عاملاً مهماً في توفير المناخ الإيجابي الداعم للإنتاجية والإبداع، وإن مسئولية توفير هذا المناخ تقع بالدرجة الأولى على القائد الذي يعمل من خلال قراراته الموضوعية، وطريقة تعامله الإيجابي على تعزيز العلاقات بين الأفراد لدفعهم لبذل المزيد من الجهود ورفع مستويات الأداء. ●



## سلاح ذو حدين

بينما ترى د.نادية التميمي، استشاري علم نفس إكلينيكي في مدينة الملك فهد الطبية، أن أثر العلاقات الإنسانية على جو العمل سلاح ذو حدين، فإذا كانت إيجابية فإن روح العائلة والمحبة تسود مكان

العمل ويصبح هناك مستوى عال من التعاون والمشاركة واستمتاع بالعمل وإنجازه بالشكل المطلوب، أما إذا سادت العلاقات السلبية في محيط العمل فإنها تولد المشاكل والنزاعات وتعرقل سير العمل وتسبب كثرة الغياب والاستئذان أو التأخر على العمل وغالباً ما تؤدي إلى ترك العمل في هذه المنظمة. وتتابع التميمي أنه في هذه الحالة فإن مسئولية إصلاح الوضع وبناء علاقات عمل إيجابية

تقع على القائد بما يملكه من سلطة على الآخرين، وقد يكون هذا القائد هو المدير أو شخص ذو مكانة مؤثرة بين زملائه لما عرف عنه بالحكمة والرزانة.

وتعتبر التميمي، أن العدل وعدم محاباة أشخاص على حساب أشخاص آخرين تعد الركيزة الأساسية لبناء علاقات إنسانية إيجابية؛ لأن التمييز في المعاملة ومقارنة الأشخاص ببعضهم البعض كفيل بهدم العلاقات الإيجابية بين الأفراد، ولكن هذا لا يمنع من تكريم الشخص المتميز وتحفيزه بطريقة رسمية وليست شخصية كمدحه والثناء عليه أمام أشخاص آخرين، وتنتظر التميمي إلى كثرة الأحاديث الجانبية وتداول الإشاعات تؤثر باعتبارها شكلاً سلبياً في علاقات العمل وتبعدها عن المهنية.

## د. نادية التميمي:

## التمييز في المعاملة ومقارنة الأشخاص ببعضهم البعض كفيل بهدم العلاقات الإيجابية بين الأفراد

## مقال

د.حنان عبد القادر  
خليفة \*

## المسؤولية التأديبية للمحامي في ضوء قانون المحاماة السعودي

**تحتل** مهنة المحاماة أهمية بالغة في كافة دول العالم المتحضر؛ لأنها من جهة ملازمة للحفاظ على حقوق الناس، وذلك بإعطائهم الاستشارات القانونية وبالدفاع عنهم أمام المحاكم، ومن جهة أخرى تساهم في تحقيق العدالة في المجتمع.

فالمحامي يقدم المشورة القانونية لموكله، فيبين له حقوقه والتزاماته، ويخبره عن الوسائل القانونية والإجراءات التحفظية للحفاظ على تلك الحقوق، ويرشده إلى الاستخدامات الصحيحة للبيانات والأدلة القانونية والواقعية التي ترجح لأن يكون الحكم في صالحه.

ولقد ساهم التطور الاقتصادي والاجتماعي في تعزيز دور المحامي في تقديم الاستشارات القانونية، وخاصة تلك المتعلقة بصياغة العقود الصناعية والتجارية، إذ أصبح تدخل المحامي أمراً ضرورياً عند إبرام الصفقات؛ حتى يمكن للمتعاقدتين تجنب الأخطاء القانونية التي تؤدي إلى المنازعات والخسومات أثناء تنفيذ هذه العقود.

من منطلق مفهوم  
الخطأ المهني، فإن

قانون المحاماة  
السعودي سالف المشار  
إليه قد أقر بأن يسأل  
المحامي تأديبياً في  
حالة إخلاله بواجباته  
الوظيفية إخلالاً  
يترتب عليه ضرر  
بموكله وحدد جزاءات  
محددة

وفي نظام المحاماة السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم م / ٣٨ في ١٤٢٢/٧/٢٨هـ أشار في المادة الأولى منه إلى أنه يقصد بمهنة المحاماة "الترافع عن الغير أمام المحاكم وديوان المظالم واللجان المشكلة بموجب الأنظمة والأوامر والقرارات لنظر القضايا الداخلة في اختصاصها ومزاولة الاستشارات الشرعية والنظامية ومن يزاول هذه المهنة محامياً".

ولكن هل يسأل المحامي أو المستشار القانوني عن الخطأ المهني المرتكب عند إعطاء الرأي القانوني، ونتج عن ذلك ضرر بطالب الاستشارة، أو نتج عن ذلك ضرر للموكل أثناء نظر الدعوى؟.

والمقصود هنا بالخطأ المهني هو الانحراف في السلوك المهني الذي يرتكبه المحامي أثناء ممارسته مهنة المحاماة أو إخلاله بواجب الوظيفة إخلالاً يترتب عليه ضرر بموكله.

فقد استقر الفقه على أن المحامي أو المستشار القانوني لا يسأل إلا عن موجب بذل عناية واهتمام الرجل الحريص، أي يلتزم بواجب الحيطة والتبصر والحذر والصدق والإخلاص وفقاً لقانون مهنة المحاماة، إذا واجب المحامي أو المستشار القانوني هو بذل عناية وليس تحقيق غاية.

غير أنه ومن منطلق مفهوم الخطأ المهني، فإن قانون المحاماة السعودي سالف المشار إليه قد أقر بأن يسأل المحامي تأديبياً في حالة إخلاله بواجباته الوظيفية إخلالاً يترتب عليه ضرر بموكله وحدد جزاءات محددة، فقد نصت الفقرة الثانية من المادة ٢٩ على أنه: "ومع عدم الإخلال بدعوى التعويض لمن لحقه ضرر أو دعوى أخرى يعاقب كل محام مخالف أحكام هذا النظام أو لائحته التنفيذية أو يخل بواجباته المهنية أو يرتكب عملاً ينال من شرف المهنة بإحدى العقوبات الآتية: الإنذار، اللوم، الإيقاف عن مزاولة المهنة لمدة لا تتجاوز ثلاث سنوات، شطب الاسم من الجدول وإلغاء الترخيص".

كما نصت المادة ٢٩ / ٥ من اللائحة التنفيذية لقانون المحاماة السعودي "على أن يكون تقدير إخلال المحامي بواجباته المهنية أو ارتكابه عملاً ينال من شرف المهنة للجنة التأديب".



خبير المدرسة الفرنسية للإدارة باتريس دوفور:

## خدمة الجمهور هو الهدف الرئيس لتطبيق الحوكمة في المنظمات الحكومية

حوار/ علي المطيري



### وصف خبير المدرسة الفرنسية

لإدارة باتريس دوفور، تطبيق الحوكمة، بأنه يساعد المنظمات الحكومية على رفع جودة الخدمات التي تقدمها للجمهور من خلال إتباع المعايير اللازمة لذلك مثل المسائلة والشفافية. وأكد الخبير دوفور على أن أولى خطوات الإصلاح الحكومي الضرورية في تطبيق الحوكمة هو وجود إيمان وقناعة لدى القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية بتطبيق ثقافة الحوكمة في منظماتهم. مجلة "التنمية الإدارية" التقت بالخبير دوفور، على هامش اجتماع الطاولة المستديرة، الذي نظمه معهد الإدارة العامة بمدينة الخبر تحت عنوان "الحوكمة والقيادة في القطاع الحكومي"، بحضور مجموعة من القيادات الإدارية من مختلف الوزارات والهيئات الحكومية.

في البداية وبوصفكم خبيراً في مجال الحوكمة وتطبيقاتها، كيف يمكن أن تعرفوا "الحوكمة" وما هي أبعادها ومكوناتها؟

ظهر مفهوم الحوكمة في أوائل التسعينات من القرن العشرين، وشاع استخدامه بين علماء الاجتماع وخبراء الاقتصاد، ويشتمل هذا المفهوم على "التقاليد والأعراف التي

الشاملة وتحديد أوجهها المتعددة أن نُرجعها إلى مكوناتها الأساسية التي تشتمل على العناصر التالية:

المشاركة والمساءلة: وهما يحددان المفاهيم المتعلقة بمدى قدرة المواطنين في بلد ما على المشاركة في الانتخابات العامة لاختيار من يحكمهم، ذلك إلى جانب حقهم في حرية التعبير وتأسيس الجمعيات فضلاً عن حرية الإعلام.

الاستقرار السياسي والأمني: يهتم هذا العنصر بقياس المفاهيم المتعلقة باحتمالية تأثير الوسائل غير الدستورية أو غير الأمنية، بما في ذلك العنف الذي تحركه دوافع سياسية وإرهابية في زعزعة نظام الحكم أو الإطاحة به.

فعالية الدولة: يحدد هذا العنصر المفاهيم

تحدد أطر ممارسة السلطة في بلد ما". وهذا التعريف هو تعريف شامل يغطي ثلاثة أبعاد: أولها البعد الخاص بعملية اختيار الحكومات ومراقبتها واستبدالها، أما البعد الثاني فهو الخاص بقدرة الحكومة على وضع وتنفيذ سياسات سليمة وفعالة، وثالثها البعد المتعلق بمراعاة المواطنين والدولة للأعراف والمبادئ التي تحكم عملية التفاعل الاقتصادي والاجتماعي بينهم.

كيف يمكننا خلق إطار عام (A Conceptual Framework) للحوكمة في القطاع العام بما يتلائم مع بيئة ونظم العمل الحكومي؟

من الضروري لاستيعاب مثل هذه المفاهيم



خلالها تنظيم وترتيب أولويات الإصلاحات الضرورية، وهي بذلك تعزز قدرة هذه الدول على تحسين مستوى أدائها، لذلك نجد أن المشاركين أنفسهم يقومون بعرض عدد من الأمثلة حول المناهج التي كانوا قد استعانوا بها، والتي أسهمت بدورها في تطوير وتحسين نظام الحوكمة، مما سمح لجمهور المواطنين بالتعليق على مشاريع القوانين، وهو الأمر الذي أدى إلى سن تشريعات تخدم المواطنين بصورة أفضل، كما أن زيادة حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق المجالس البلدية يجعلها في وضع أفضل لمعالجة الاحتياجات السكانية. أيضاً عندما يتم تبسيط الأنظمة التجارية، فإن بدء نشاط تجاري وخلق فرص عمل... إلخ تصبح عندئذ أكثر تسهيلاً.

شخصية، بما في ذلك الفساد بمختلف أشكاله فضلاً عن "استحواد" النخبة على السلطة واستغلالها في تحقيق مصالح شخصية.

### اتجاهات الحوكمة ومعاييرها

هل تتجه الحوكمة نحو صناعة معايير للرقابة على أعمال الشركات والمؤسسات الحكومية، أم أن لها اتجاهات أخرى نحو

#### التطوير المؤسسي؟

لا أعتقد أن "الحوكمة" باعتبارها مفهوماً شاملاً، تقدم معايير خاصة للمساءلة؛ نظراً لاعتمادها على الأدوات والمناهج الموجودة فعلياً، إلا أنها تعمل بشكل أساسي على تزويد البلدان التي تسعى لتحسين مستوى إدارة شئونها بأطر عامة تستطيع من

المتعلقة بجودة الخدمات العامة والمدنية ودرجة استقلاليته عن الضغوط السياسية، بالإضافة إلى جودة وضع السياسات وتنفيذها ومدى مصداقية الحكومة في الالتزام بها.

النمط التنظيمي: يحدد مدى قدرة الحكومة على وضع وتنفيذ سياسات وتشريعات تنظيمية سليمة تسمح بتتمية القطاع الخاص وتعزيز دوره.

سيادة القانون: يحدد هذا العنصر مدى الثقة في النظام القانوني للدولة والالتزام بقواعد المجتمع وخاصة بنمط إنفاذ العقود وحقوق الملكية والشرطة والمحاكم، فضلاً عن أسلوب التعامل مع الجرائم والعنف.

مكافحة الفساد: يعكس هذا العنصر مدى استغلال السلطة العامة في تحقيق مكاسب



كيف يمكن للمنظمات الحكومية أن تلتزم بمبادئ ومعايير الحوكمة خاصة في جانب الرقابة المالية في ظل محدودية ما يعرف بجمهور العملاء أو Stakeholders بالإضافة إلى اتجاهات الأداء المالي الحكومي الذي لا يعتمد أساساً على الربحية؟

تقدم الحوكمة، كما ذكرت سابقاً، نظرة عامة للعديد من المبادئ والمعايير القائمة، وتعد المسألة المالية واحدة من تلك المبادئ الأساسية، إذ يمكن وضعها موضع التنفيذ وذلك بنشر المعلومات من خلال مبادرة "البيانات المتاحة" على سبيل المثال، وتنفيذ عمليات المراجعات الحسابية على المؤسسات العامة واختيار مؤشرات الأداء الصحيح، ولا شك أنني أؤكدك الرأي عندما تؤكد على الفارق الأساسي بين القطاع الخاص الذي يقيس مستوى أدائه بمعدل الأرباح، وبين القطاع العام الذي ينفق المال على تقديم الخدمات العامة التي تحتاج في قياس مستوى أدائها إلى مجموعة أخرى من مؤشرات الأداء مثل التعليم والصحة وجودة البنية التحتية أو مستوى فعالية تكلفة الإدارة العامة.

فيما يتعلق بالعنصر البشري داخل المنظمة، ما الذي يمكن للحوكمة أن تضيفه للموارد البشرية في المؤسسات الحكومية؟

الحوكمة هي ذلك المفهوم المتعدد التخصصات، فهي ترتبط بالعلوم السياسية والاجتماعية والاقتصادية، كما تتميز كذلك بقوة التركيز على المستوى الإداري، ويأتي إسهامها الأساسي في مجال إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة على شقين: فهي تشير إلى وجود قدر كبير من التحفيز للمواهب في مجال الخدمة المدنية من خلال تعزيز الاختيار القائم على الكفاءة واعتماد مبدأ الجدارة كعيار للتقدم، والنتائج كمقياس للمكافأة، وتضيف الحوكمة أيضاً بعداً أخلاقياً لوظائف القطاع العام، فخدمة الجماهير هي جوهر الحوكمة، وهذا هو السبب الذي دفع بالعديد من الدول لوضع

قواعد أخلاقية للخدمة المدنية وللمشاركة في العمل على الحد من الفساد.

### الحوكمة والقطاع الحكومي

قد يعارض البعض أهمية وجود إطار وتطبيق للحوكمة في القطاع الحكومي وذلك لمبررات عدة منها وجود مؤسسات للرقابة الإدارية والمالية ومكافحة الفساد.. إلخ، كيف يمكننا إثبات عدم صحة هذه الآراء؟

لا شك أن هناك العديد من المؤسسات التي تقوم بمهام تتعلق بالحوكمة: فالبرلمانيون الذين يراجعون الميزانية، ووسائل الإعلام التي تسلط الضوء على الأداء الضعيف، والمؤسسات الحكومية المختصة بالتدقيق المالي ومراجعة الحسابات، وكذلك النظام القضائي الذي يضمن الالتزام بالقانون وغير ذلك من مؤسسات تسهم بطريقة أو بآخرى في تحسين مستوى الحوكمة، تماماً كما هو الحال بالنسبة للعازفين في الفرق الموسيقية فهم يحتاجون لقائد يضبط أداء الفرقة.

فيما يتعلق بالقطاع العام، ما هي الأدوات التي يمكن استخدامها لتحقيق أقصى درجات الفعالية جراء تطبيق الحوكمة؟

تبذل معظم الحكومات في جميع أرجاء العالم جهوداً ضخمة لتحقيق مستوى أكبر من الفعالية، ومما لا شك فيه أنه لا توجد وصفة سحرية تمكن هذه الدول من تحقيق مستوى أداء أفضل، ومع ذلك فقد كان هناك اتجاه رئيس نشأ إبان فترة الثمانينات من القرن العشرين يتمثل في استلهاً الأدوات والمناهج التي أثبتت نجاحها في القطاع الخاص ليتم تطبيقها في القطاع العام، وقد أطلق على هذا التوجه الذي كانت بداياته في نيوزيلندا مصطلح "الإدارة العامة الجديدة"، وتهدف إلى جعل المؤسسات العامة أكثر مرونة واستجابة، كما تهدف إلى إدخال أدوات جديدة عليه مثل التسويق، بحيث يُنظر للمستفيدين من الخدمات العامة على أنهم عملاء يجب الاهتمام بهم،

والميزانية التي تُخصص وفقاً للنتائج بحيث يتم تخصيص التمويل العام بحسب الأهداف وليس بحسب المخصصات السابقة، وهو ما يطلق عليه الإدارة بالأهداف، حتى يمكن تحفيز موظفي القطاع العام.

كيف تقاس الحوكمة؟ وما هي الصعوبات التي قد تواجهنا أثناء القيام بهذه العملية؟ وماذا عن المقارنات المرجعية؟

إذا رجعنا إلى العناصر الستة من عناصر "الحوكمة" التي سبق الحديث عنها، فإننا سنجد أن الأبعاد التي يجري قياسها هي مجرد تصورات تحتاج إلى حقائق وأرقام كي تكتمل الصورة، وتجدر الإشارة إلى أن أدوات مثل مراجعة الإنفاق العام أو متابعة الدראسات الاستقصائية واستطلاعات الرأي وكذلك الدراسات الاستقصائية للمشاريع وتحليل تدفق العمل، وغير ذلك من أدوات يوفر جميعها معلومات قيمة تساعد في التركيز على القضايا الرئيسية، وبمقارنة الدول، فإننا نجد أن المقارنات المرجعية تتمثل جدواها في تسليطها الضوء على أبعاد الحوكمة التي تحتاج لاهتمام خاص، بالإضافة إلى تسليطها الضوء على معدل التقدم الذي تم إحرازه.

### ثقافة الحوكمة

لقد تحدثت عن "إستراتيجية مكافحة الفساد"، كيف إذاً يمكننا تنفيذ تلك الإستراتيجية في المؤسسات الحكومية؟ وفقاً لما أورده قطاع عريض من موظفي الخدمة المدنية في العديد من البلدان، فإن إنشاء هيئة لمكافحة الفساد هي الطريقة الأقل فعالية لمعالجة هذه المسألة، إذ تتطلب مكافحة الفساد إستراتيجية متعددة الجوانب تضم مجموعة واسعة من التدابير منها: إصلاح السياسات الاقتصادية (الضرائب والميزانية)، وإجراء إصلاحات مؤسسية (الجمارك، والخدمة المدنية، والخصخصة.. إلخ)، وإصلاحات قانونية وقضائية (إعادة الهيكلة وتفصيل القانون والتعيينات القضائية.. إلخ)، وإصلاحات الرقابة المالية (مراجعة





٥. تمكين الآخرين للإسهام في عملية التغيير.
٦. تحقيق مكاسب قصيرة المدى.
٧. الحفاظ على الزخم حتى بعد أول نجاح.
٨. تجسيد التغييرات في ثقافة جديدة.

**في الختام، كيف رأيتم اجتماع الطاولة المستديرة من حيث النقاش والتفاعل بين المشاركين؟**

نظراً لحداثة عهدي بالمملكة العربية السعودية، فإنه لم يكن لدي تصور مسبق لما سأجده، إلا أنني شعرت بالسعادة عندما لمست استعداد المشاركين لمناقشة ما تناولناه، كما أن العروض التوضيحية كانت أداة جيدة لتبادل الخبرات والأفكار، بالإضافة إلى أن مستوى التفاعل في أثناء التمارين والحالات الدراسية كان متميزاً. وأخيراً أود التأكيد على أن اجتماع الطاولة المستديرة كان تجربة مثمرة ومتميزة بالفعل. ●

اعتبارنا هذه العبارة التي تقول بأن "القادة العظام هم من يقومون على خدمة الآخرين" وهذا مفاده أنهم بحاجة إلى :

- استشراف المستقبل.
- مشاركة الآخرين وتطوير أفكارهم.
- إعادة الابتكار باستمرار.
- تقييم النتائج والعلاقات.
- تجسيد القيم التي يؤيدونها.

ولما كانت الجهود الرامية إلى تحسين مستوى الحوكمة تتطلب القيام بإصلاحات جوهرية، تعين علينا أن ننصت جيداً لما يوصي به المتخصصون في مجال إدارة التغيير. ووفقاً لما أورده "جون كوتر John Kotter"، وهو كاتب له قيمته ومصداقيته في هذا المجال، فإنه يتعين على المسؤولين عن إدارة عملية التغيير إتباع الخطوات الثماني التالية:

١. إحداث حالة من الاحتياج الشديد.
٢. التعاون مع الفريق المسئول عن التغيير.
٣. وضع رؤية وإستراتيجية للتغيير.
٤. التواصل مع أعضاء الفريق لضمان

الحسابات والمشتريات والنظام المالي.. إلخ)، وإصلاح آليات المساءلة (مشاركة المجتمع المدني والدراسات الاستقصائية والتغطية الإعلامية والهيئات المستقلة.. إلخ). ما هي الإصلاحات التي يتعين على كل منظمة حكومية القيام بها قبل تنفيذ "الحوكمة"؟

إن تطبيق ثقافة الحوكمة في واقع الأمر هو ما سيحفز هذه المنظمات على القيام بالإصلاحات اللازمة، ولضمان نجاح هذه العملية فإن الدافع لابد أن يأتي من القيادة التي يجب أن تكون نموذجاً يحتذى به في الالتزام بتحسين مستوى الحوكمة.

**بالانتقال إلى جزء هام عند الحديث عن الحوكمة، كيف يمكن أن تتم عملية إدارة التغيير؟ وماهي المهارات القيادية اللازمة لتحقيق أعلى مستويات تطبيق الحوكمة في المنظمات؟**

القيادة في الواقع هي مسألة ضرورية لتحسين مستوى الحوكمة، ولكي نعي المقصود بذلك فإنه يتعين أن نضع في

نقطة الانطلاق نحو وقاية الأفراد والمجتمعات:

## التحليل الاقتصادي في الرعاية الصحية

إعداد / د. أحمد زكريا أحمد

ويقرر المؤلفون أن الرعاية الصحية عبارة عن سلعة اقتصادية تعتمد على موارد مختلفة: بشرية، ورأس مال ومواد أولية، كما أن استهلاك الرعاية الصحية يتسبب في تكاليف ومنافع إنسانية حقيقية. ويوضح ذلك الفصل في النقطة الثالثة منه، والتي تدور حول "الصحة والرعاية الصحية"، أن مسمى اقتصاديات الصحة ليس مجرد اختزال لمسمى اقتصاديات الرعاية الصحية، كما أن تحسين الصحة ليس هو الخاصية الوحيدة للرعاية الصحية، التي يأخذها اقتصاديو الصحة في الحسبان. وبالرغم من أن الصحة سلعة أساسية، وأنه من الممكن تحليل الطلب على التحسينات الصحية بطريقة مماثلة لما يفعله الاقتصاديون عند تحليلهم الطلب على السلع والخدمات الأخرى، إلا أنه لا يمكن أن يتم هذا التحليل في بيئة السوق؛ لأنها غير قابلة للمقايضة، ويميز المؤلفون في هذا الشأن بين ثلاثة مصطلحات مهمة هي: الرغبات، والطلب، والاحتياج، وكذلك يرصدون علاقة هذه المصطلحات بكل من الاقتصاد والرعاية الصحية.

### إنتاج الرعاية الصحية

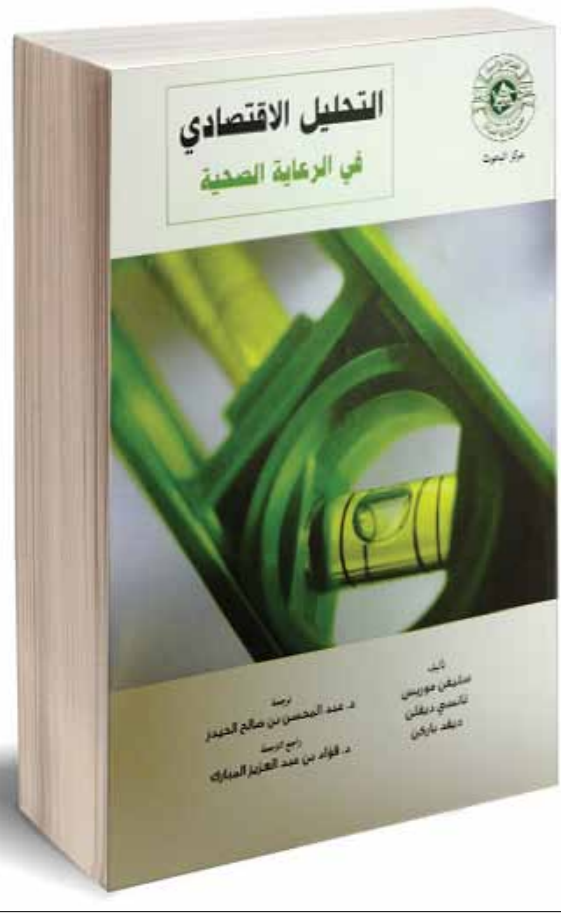
ووفقاً للمفهوم الاقتصادي في المجال الصحي، فإنه يتم إنتاج الرعاية الصحية كغيرها من السلع والخدمات، وهو ما يؤكد ضرورة النظر بعين الاعتبار لنظرية الإنتاج؛ فهي مهمة عند تحليل التكاليف والعرض لخدمات الرعاية الصحية، كما تركز دالة الإنتاج على تحليل العلاقة بين كميات كل من المدخلات والمخرجات، ومع الأخذ في الحسبان ما تم إقراره أن الرعاية الصحية سلعة اقتصادية، فإن صنع القرار فيما يتعلق بالرعاية الصحية ربما يتعلق في بعض الحالات بقوة السوق، فمثلاً العمليات الجراحية كسفنط الدهون تباع وتشترى في أغلب البلدان من خلال السوق الخاص، ورغم ذلك فإن معظم البلدان لا تعتمد بصورة مطلقة على هذه القوى في معظم خدمات ومنتجات الرعاية الصحية؛ إذ أنه عادة ما تتدخل الحكومات في أسواق الرعاية الصحية إلى درجة أعلى بكثير من تدخلها في معظم السلع الاقتصادية.

ومن ناحية أخرى يدرك الكثيرون أن الرعاية الصحية تختلف عن غيرها من النشاطات الاقتصادية؛ لأن الخاصية الأساسية لتلك الرعاية هو عدم اليقين، فنحن لا نعرف تكلفتها مسبقاً، كما أن المرضى لا يتصرفون كما يتصرف

**الرعاية الصحية عبارة عن سلعة اقتصادية بمواصفات إنسانية واجتماعية خاصة، وغير قابلة للمقايضة**

**أصبحت** اقتصاديات الصحة من القضايا العصرية المهمة في حياة المجتمعات المختلفة؛ فهي تمس مجالين يمثلان موطناً للقوة أو الضعف بهذه المجتمعات، فالصحة يهتم بها الجميع سواء كانوا أفراداً أو مجتمعات، كما أن لقطاع الصحة نصيباً كبيراً ضمن المخصصات المالية في دول العالم، بالإضافة إلى الارتباط الوثيق والحتمي بين قطاعي الصحة والاقتصاد؛ فالقرارات المتعلقة بتمويل الرعاية الصحية وتوزيعها وتوزيعها تتأثر بقوة البنى الاقتصادية لهذه الدول. وانطلاقاً من هذه الأهمية فنحن نقدم لك عزيزي القارئ كتاباً يهتم بهذا التوجه العالمي المعاصر، وهو من تأليف كل من: ستيفن موريس، ونانسي ديلفن، وديفيد باركن، وعنوانه "التحليل الاقتصادي في الرعاية الصحية". وقد قام بترجمته د. عبد المحسن بن صالح الحيدر وراجع هذه الترجمة د. فؤاد بن عبد العزيز المبارك. يقع الكتاب في ٤٦١ صفحة، ويتكون من مجلته من ١٢ فصلاً؛ يخصص المؤلفون الفصل الأول منها كمقدمة للكتاب وتم تقسيم باقي الفصول بين جزأين: أولهما بعنوان "أسواق الرعاية الصحية" ويحتوي على ستة فصول، وثانيهما بعنوان "التقييم الاقتصادي في الرعاية الصحية ... فتعالوا معنا نتجول بين صفحات هذا الكتاب في قراءة سريعة لمحتواه ... نقدمها لكم في السطور التالية.

يقدم المؤلفون في الفصل الأول وعنوانه "مقدمة في التحليل الاقتصادي في الرعاية الصحية" رؤية عامة ومدخلاً عملياً وعلمياً للأبعاد الاقتصادية المختلفة لهذا النوع من الرعاية، وذلك من خلال تسع نقاط يتضمنها هذا الفصل بالإضافة إلى ملخص. فتبرز النقطة الأولى أهمية اقتصاديات الصحة من خلال أمثلة وإحصاءات تركز على هذه الأهمية، إذ أن هذه الاقتصاديات عبارة عن تطبيق النظرية ونماذج الأساليب التجريبية الاقتصادية على تحليل صنع القرار بالنسبة للأفراد، ومقدمي الرعاية الصحية والحكومات. ويرى المؤلفون أن هذا الفصل يعد مدخلاً مناسباً لتوضيح بعض المفاهيم الاقتصادية الأساسية اللازمة لباقي فصول الكتاب.



الرعاية الصحية: أولها محددات الطلب وأهمها السعر والدخل وأسعار السلع الأخرى والأذواق والتوجهات وحجم وتركيبه المجموعة السكانية، أما المفهوم الثاني فيرتبط بتقدير دوال الطلب، ويعقبه المفهوم الثالث عن مرونة الطلب لكل من السعر والدخل. ويتحدد مضمون النقطة الرابعة من الفصل في "نمذجة الخيارات المتعلقة بالصحة"، ويبرز في هذا المجال نموذج "جروسمان" كنموذج مهم؛ فالاقتصاديون يعتبرونه وسيلة مهمة يعتمدون عليها في تحليل قرارات الصحة والرعاية الصحية، ويتصل بنمذجة هذه الخيارات بعض المحاور المهمة: أولها فهم استهلاك الصحة والرعاية الصحية، وثانيها فهم الاستثمار في الرعاية الصحية، وثالثها تنبؤات نموذج "جروسمان"، وبصفة خاصة الكفاءة الحدية لرأس المال الصحي. وتتمتع النقطة الخامسة على إبراز الفروق بين "الاحتياج والرغبات والطلب"، وتشير النقطة السادسة وموضوعها "عدم تماثل المعلومات والوكالة المنقوصة" إلى توصيف علاقة المريض بالطبيب باعتبارها تماثل قضية الموكل والوكيل، فالطبيب هو الوكيل بينما المريض هو الموكل، وهو توصيف اقتصادي مهم. وتناقش النقطة السابعة "الطلب الكلي على خدمات الرعاية الصحية"، بناء على أن الباحثين وجدوا أنه باستخدام الإنفاق الفردي على الرعاية الصحية يمكن اعتباره مؤشراً على قياس الطلب الكلي.

ويتناول الفصل الثالث من الكتاب موضوعاً حيوياً وهو "إنتاج وتكاليف الرعاية الصحية"، وذلك من خلال أربع جزئيات جوهرية: تشرح أولها نظرية الإنتاج من حيث دوال الإنتاج والمنتجات الحدية والتبادلية بين المدخلات وحدود الإنتاج، وتركز النقطة الثانية على الشركات متعددة المنتج، وتشير النقطة الثالثة إلى غلة الحجم، والتي تدور حول سؤال يتم طرحه كثيراً وهو كم يجب أن يكون حجم المرافق الصحية؟، والذي يجب عليه الفصل باستعراض دوال ومنحنيات السواء، خاصة إن فكرة وجود غلة الحجم التناقصية أمر شائع ومثير للجدل. وتستعرض النقطة الخامسة "التكاليف" سواء في علاقتها بالإنتاج أو دوال التكلفة أو وفورات الحجم.

ويناقش المؤلفون في الفصل الرابع "العرض في الرعاية الصحية"، والذي يستهلونه باستعراض مفاهيم: الشركات، والأسواق، والصناعات، في قطاع الرعاية الصحية،

باعتبار أن هذه المؤسسات تعد أطرافاً فاعلة في سوق الرعاية الصحية واقتصادياتها. ثم يستعرض الفصل "نماذج تعظيم الأرباح"، والتي ترتبط بعدد من المحاور المهمة: أولها عبارة عن تساؤل حول كيفية تعظيم الشركات للأرباح؟، والمحور الثاني يتناول نموذج التنافس الكامل، وبصفة خاصة في ظل المستجدات التقنية المعاصرة مثل صيدليات الإنترنت التي جعلت سوق الأدوية أكثر تنافسية، كما يطرح الفصل في محور تال تساؤلاً حول ما يحدث في سوق التنافس الكامل على المديين القريب والبعيد؟.

### أسواق الرعاية الصحية تحكمها اقتصاديات السوق .. دون إغفال دور الحكومات

المستهلكون، وكذلك لا يتصرف الأطباء كما تتصرف الشركات التجارية الأخرى. ويتناول هذا الفصل أيضاً نقطة أخيرة مهمة وهي "الحكم على استخدام موارد الرعاية الصحية"، فمن المألوف في الاقتصاديات الحكم على استخدام الموارد من خلال معايير الكفاءة والإنصاف، إلا أن اقتصاديات الصحة تضطر إلى التعامل بمعايير أخرى، ويتحدد أهم معيارين من بين هذه المعايير في هذا المجال وهما: الفعالية، والأخلاقيات.

### أسواق الرعاية الصحية

وإذا انتقلنا إلى الجزء الأول من الكتاب نجد المؤلفين يناقشون موضوع "أسواق الرعاية الصحية" من خلال ستة فصول متتالية، فيتطرق الفصل الثاني من الكتاب إلى "الطلب على الرعاية الصحية"، وهو ما يستعرضه هذا الفصل عبر سبع نقاط وخاتمة: تتحدد النقطة الأولى منها في تناول الطلب والأرباح وأهداف السياسة الصحية، حيث أنه من الضروري إدراك جميع جوانب الطلب على الرعاية الصحية. وفي النقطة الثانية يجدد المؤلفون محور ذلك الفصل وهو "نظرية خيار المستهلك"، والتي تعالج في

هذا الشأن عنصرين: التفضيلات والمنفعة، وقيود الميزانية والتعظيم، باستخدام دوال اقتصادية محددة إضافة إلى منحنيات السواء. ويشير الفصل في النقطة الثالثة منه إلى "دوال الطلب" من خلال مناقشة العديد من المفاهيم والمصطلحات الاقتصادية في مجال





أسواق المنافسة الكاملة هناك العديد من الاعتبارات الاقتصادية منها: التوازن في الأسواق التنافسية، وكفاءتها. ثم يذهب الكتاب إلى رصد عوامل فشل السوق في مجال الرعاية الصحية، والتي منها: عوامل خارجية كتكاليف الإنتاج الخارجية، والعناية الخارجية، والنفوذ في السوق، وقصور المعلومات. وينتقل الكتاب بعد ذلك إلى توضيح أبعاد التدخل الحكومي في الرعاية الصحية، من خلال الاعتماد على بعض الآليات التي يتم تناولها بالتفصيل مثل: الضرائب والإعانات، ووضع اللوائح التنظيمية، وتوفير المعلومات. ويرى المؤلفون أنه بالرغم من أن تدخل الحكومات في سوق الرعاية الصحية مرغوباً فيه لأسباب مختلفة، لكن هذا التدخل ليس إيجابياً دائماً؛ فأحياناً يكون ذلك التدخل فاشلاً لأسباب عديدة منها: البيروقراطية، وغياب التنافس، ووجود كم من الأهداف المتناقضة في القطاع الحكومي. ويناقش الكتاب في فصله السادس موضوع "التأمين الصحي

ويركز المحور الثالث على الاحتكار في مجال الرعاية الصحية بوصفه أحد هياكل السوق، مع الاستدلال على وجود هذا الاحتكار بالعديد من الأمثلة كالأدوية المسجلة ببراءة، ثم يطرح المؤلفون تساؤلاً آخر موضوعه "ماذا يحدث في السوق الاحتكارية؟"، وبصفة خاصة في ظل تكريس نوع من التنافس الاحتكاري، وما يحدث داخله، ومناقشة احتكار القلة، وكذلك التركيز على نظرية المباريات بوصفها الإستراتيجية المثلى. ويؤكد المؤلفون على أنه بالرغم من أهمية هدف تعظيم الربح في مجال الرعاية الصحية، إلا أن هناك أهدافاً أخرى أهمها: تعظيم النمو، وتعظيم المنفعة، وتعظيم صافي الدخل للطبيب.

### السوق والحكومات

يوضح المؤلفون في الفصل الخامس من الكتاب أبعاد عالم "الأسواق وفشل السوق ودور الحكومات في الرعاية الصحية"، ففي ظل

أيضاً مشكلة الخطر الأخلاقي أو ما يعرف بالاستخدام الجائر للخدمات، وأما المشكلتان الثالثة والرابعة فهما: التناقص غير المرتبط بالسعر، والتغطية غير الكاملة.

ويقترح المؤلفون إطاراً لتمويل الرعاية الصحية يتكون من أربعة عناصر هي: نوع الطرف الثالث الذي يقوم بالدفع، والأسلوب الذي يتم بواسطته تعويض مقدمي الرعاية الصحية، ودرجة التكامل بين الطرف الثالث ومقدمي الرعاية الصحية، والطرق التي يتم من خلالها تمويل الرعاية الصحية. ويستعرض

هؤلاء المؤلفون الدافعون من الطرف الثالث، وكذلك التعويض الذي يرتبط بطريقة الدفع لمقدمي الرعاية الصحية، حيث تتعدد أساليب التعويض فمنها الاستيعادي والمستقبلي. ويظهر المؤلفون أيضاً أساليب التكامل بين الدافعين من الطرف الثالث وموفري الرعاية الصحية، والتي تتحدد في ثلاثة أساليب مختلفة: أولها أن يكونا كيانات منفصلين، وثانيها وجود تعاقد انتقائي، والثالث هو التكامل الرأسي. ويفصل المؤلفون بدائل تمويل الرعاية الصحية، ومن بين أهم هذه البدائل: التأمين الصحي الخاص، والتأمين الصحي الاجتماعي، والضرائب. ويختتم المؤلفون ذلك الجزء الأول من الكتاب في الفصل السابع بمناقشة موضوع "الإنصاف في الرعاية الصحية"، سواء في توزيعها أو تمويلها، باعتبار أن هذا الإنصاف أو العدالة أحد أهم أهداف السياسات الصحية. ويشيرون إلى نوعي الإنصاف الرأسي والأفقي، ويتطرقون كذلك لتوضيح الإنصاف في التوزيع وكيفية قياسه.

### التقييم الاقتصادي

يخصص المؤلفون الجزء الثاني من الكتاب لمناقشة "التقييم الاقتصادي في الرعاية الصحية"، في خمسة فصول متنوعة. يتناولون في أولها "أسس الرفاهية وعدم الرفاهية الاقتصادية"، محددين الأسس الاقتصادية المعيارية للتقييم الاقتصادي، واقتصاديات الرفاهية، وموضحين مبدأ "باريتو"، والذي يركز على مجموعة من المفاهيم التي تعد في غاية الأهمية للتقييم الاقتصادي، كما يوضحون أيضاً دوال الرفاهية الاجتماعية، وتطبيقات اقتصاديات الرفاهية، وفي المقابل يظهر المؤلفون عدم الرفاهية باعتبارها تمثل نظماً للرعاية خارج منظور الرفاهية الاجتماعية.

ويجمل الكتاب في فصله التاسع "مبادئ التقييم الاقتصادي في الرعاية الصحية"، موضحاً أن التقييم الاقتصادي هو أسلوب منظم يعين صناع القرار في الاختيار بين طرق بديلة لاستخدام الموارد، ويُنمى في معظمه بقياس الكفاءة في نواح يتدخل فيها القطاع الحكومي العام، وقد لا تتاح تلك المقاييس في السوق للحكم عليها. ويتحدث الكتاب عن الأسس الاقتصادية للتقييم الاقتصادي، وبصفة خاصة تحليل منفعة التكلفة وتحليل التكلفة للفاعلية. ثم ينتقل المؤلفون لتطبيق التقييم الاقتصادي على برامج الرعاية

### الرعاية الصحية تعتمد على مبادئ وأساليب تقييم هدفها التحليل الاقتصادي لصنع القرار المناسب



وتمويل الرعاية الصحية"، مشيراً إلى عدم اليقين كأحد أسباب إخفاق السوق في مجال الرعاية الصحية، وهو ما يجب أن يتغلب عليه التأمين الصحي. ومما لا شك فيه أن دوره في هذا الشأن يعتمد على الاتجاهات نحو المخاطرة، والذي يعد محوراً مهماً ضمن المحاور التي يناقشها الفصل. كما يتناول الفصل أيضاً فحص الطلب على التأمين الصحي باستخدام مفهوم تناقص المنفعة الحدية للدخل، ثم يبرز الفصل ملامح الطلب على التأمين الصحي، من خلال تسليط الضوء على كل من: القسط الكلي، والقسط العادل، وقسط المخاطرة. وفي المقابل يستعرض الفصل العديد من المحاور المهمة في مجال التأمين الصحي منها: تجميع المخاطر وفق قانون الأعداد الكبيرة، والغرض من التأمين الصحي، وسوق التأمين الصحي، وفشل هذا السوق، والذي يرتبط بالكثير من المشكلات منها: الانتقاء المجحف، والذي يقصد به قيام أشخاص غير مرغوب فيهم من وجهة نظر شركات التأمين بشراء التأمين الصحي، وهناك



“لعبة الأرقام المالية”  
هدفها الأساسي تحسين  
الانطباع عن الأداء  
الوهمي لبعض المنشآت

الصحية، ومنها مقاييس المنفعة المتعددة الخصائص، وتقدير الأوضاع الصحية.

ويتطرق الكتاب في الفصل الحادي عشر لموضوع مهم وهو “أساليب التقييم الاقتصادي”، موضحاً الخطوات العملية في تحديد استخدام الموارد كما ونوعاً وفوائدها. فمن خلال محور تقدير التكاليف تم رصد الأساليب والبيانات المستخدمة في تقدير التكاليف والقضايا التي يثيرها هذا التقدير، وبين الكتاب أيضاً كيفية قياس التحسن في الصحة. ويشرح كذلك باستفاضة التقييم الاقتصادي من خلال النمذجة، والتي تعتمد على أسس علمية وعملية مقترحة ومحددة: كاستخدام مصادر متعددة للبيانات، وتحليل صنع القرار، بالإضافة إلى شرح التقييم الاقتصادي من خلال التجربة.

ويختتم المؤلفون الكتاب والجزء الثاني منه في الفصل الثاني عشر بتناول موضوع “استخدامات التحليل الاقتصادي في صنع القرار”، وذلك بتوضيح: بيئة صنع القرار في مجال الرعاية الصحية، ومدى جدوى التقييمات الاقتصادية المختلفة، وكيفية استخدام التحليل الاقتصادي لصنع القرار في الواقع العملي، وحدود فعالية التكلفة. ●

الصحية، وذلك من خلال معايير اقتصادية مهمة كتحليل التكلفة للمنفعة وتحليل فعالية التكلفة. ولتوضيح ارتباط هذه المعايير بهذا التقييم يبرز الكتاب قوانين صنع القرار لتحليل عائد التكلفة ومنفعة التكلفة، ومن بين هذه القوانين: قياسات المعدل، ومسطح فعالية التكلفة، ومعدل السقف والمقبولية، ومعدل فعالية التكلفة التدرجي، وصافي المنافع، والأساليب الاحتمالية، وتحليل صنع القرار. وهناك قضية مهمة يشير إليها هذا الفصل وهي “الإنصاف في التقييم الاقتصادي”، والتي تعني الطريقة التي توزع بها الصحة والزيادات في الصحة بين الناس.

ويذهب المؤلفون في الفصل العاشر إلى “قياس وتقدير مخرجات الرعاية الصحية”، موضحين التقدير النقدي لفوائد الرعاية الصحية، وكذلك قياس المخرجات الصحية، وقياس التحسن في الصحة، والتي تعد من أفضل الطرق لقياس فوائد الرعاية الصحية ضمن منظومة التقييم الاقتصادي. ومن ناحية أخرى يبرز الكتاب التقدير غير النقدي للأوضاع الصحية، والذي يعتمد على أساليب عديدة منها المفاضلة الزمنية. ويتميز هذا الفصل بالاعتماد على مقاييس كمية محددة تربط بين المجالين الاقتصادي والرعاية



الرياض

آخر الشهر



اكتشافها ودعمها ضرورة تنموية وحضارية  
للمملكة العربية السعودية:

## قيادة التغيير... نماذج وتطبيقات

أعدها للنشر / د. أحمد زكريا أحمد

**يعد** التغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات المختلفة في عالم الإدارة؛ فهو ضرورة عصرية لتطور هذه المنظمات واستمرارها، وتحولها من وضع راهن إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعاليتها، وحتى يحقق هذا التغيير أهدافه ينبغي أن يكون مخططاً له وفق إستراتيجية محددة، ويشارك فيه كافة العاملين بهذه المنظمات. ويرى المتخصصون والخبراء أن نجاح حدوث التغيير يتطلب قادة يفهمون عملية التغيير، وقادرين على تنفيذه وتثبيته بحيث يصبح ثقافة أساسية للمنظمة.

وإذا نظرنا إلى واقعنا سندرك أننا بحاجة إلى اكتشاف هذه العناصر القيادية ودعمها؛ كي نستلهم الرؤى المستنيرة للمساهمة في النهضة الحضارية التي تشهدها المملكة في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز حفظه الله ،... ومن هذا المنطلق المجتمعي والحضاري اختارت كل من: أهدي بنت عبد الله الحديثي، أهيفاء بنت محمد المطيري موضوع ورقتهما العلمية بعنوان: "قيادة التغيير: نماذج وتطبيقات".

فدعونا نقرب من رؤية الباحثتين، ونتجول بين أفكارهما؛ كي نكتشف الجديد منها، ونرصد ما توصلتا إليه من نتائج، وما خلصتا إليه من توصيات ...

حددت الباحثتان هدف هذه الورقة في مناقشة وتحليل دور القيادات في إدارة التغيير، وذلك من خلال أربعة محاور مهمة تمثل البناء الفكري لهذه الورقة: ففي المحور الأول تستعرض الباحثتان المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقيادة والتغيير، أما المحور الثاني فموضوعه أهم النماذج التي تصف قادة التغيير في المنظمات المختلفة، وتبدو أهمية المحور الثالث في تناوله الواقع الفعلي لقيادة التغيير في الأجهزة الحكومية السعودية، وخصصت الباحثتان المحور الرابع لآلية مقترحة لتدريب المديرين على قيادة التغيير، بالإضافة إلى عدد من التوصيات المهمة التي تم صياغتها لدعم قيادة التغيير.

تتعلق الباحثتان في مقدمة الورقة من التأكيد على أهمية التغيير في المنظمات الإدارية المختلفة، وأهمية ودور قيادة التغيير، والذي تبرزه الكثير من الدراسات والبحوث وأوراق العمل. ثم توضحان في المحور الأول بعض المفاهيم العامة عن القيادة والتغيير، وتحدد هذه المفاهيم في: التغيير التنظيمي، وقيادة التغيير، وأهمية قيادة التغيير، ومهام ومسؤوليات قائد التغيير. فالتغيير التنظيمي عبارة عن العملية أو العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمات، وهو عملية مستمرة وأساسه التخطيط المنظم، وقد يستغرق مدة قصيرة أو يمتد لعدة سنوات. أما دور قيادة التغيير فهو مهم؛ لأن عملية التغيير قد تواجه مقاومة داخل هذه المنظمات، ولذلك فإن قيادة التغيير تعني كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير.

ولقيادة التغيير أهميتها، خاصة في ظل ما تواجهه المنظمات المعاصرة من تحديات ودعوات للتغيير من خارجها بفعل عوامل: العولمة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتشير الباحثتان إلى العوامل التي وضعها "جيم كولنر" حتى تصبح المنظمات متميزة، والتي من أهمها: وضع إستراتيجية ذات مصادر قوية، وأن تتسم ثقافة ومناخ المنظمة بالصدق والشفافية، وخلق ثقافة الانضباط، ومواكبة التغييرات التكنولوجية، ويمكن القول في هذا الصدد إن

ويقومون بتنفيذه ويملكون رؤية مستقبلية واضحة، كما أن هذا المدخل يعتمد على أربع سمات يتمتع بها القادة هي: الكاريزما، والتحفيز الإلهامي، والحفز الذهني، والاهتمام الفردي. أما نموذج "جون كوتر" لقيادة التغيير، فمضمونه أن عملية التغيير تتطلب قادة وليس مديرين، ويجب ألا يقع من يتولى مبادرات التغيير في بعض الأخطاء كالتقليل من أهمية الرؤية المستقبلية. ومما يذكر أن هذا النموذج يتضمن ثلاث مراحل: أولها تسمى "إذابة الجليد" وتتحقق من خلال أربع خطوات هي إيجاد الشعور بالحاجة للتغيير وإيجاد تحالف قوي لقيادة التغيير وتطوير الرؤية الاستراتيجية وتوصيل الرؤية إلى كافة أفراد المنظمة، وتسمى المرحلة الثانية "إدخال التغيير"، وهو ما يتم عبر ثلاث خطوات هي تمكين العاملين لتنفيذ التغيير وتحقيق مكاسب صغيرة وعدم التوقف عن العمل، بينما تسمى المرحلة الثالثة "إعادة التجميد"، التي تهدف إلى تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة.

### قيادة التغيير أهميتها في ظل تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حتى تصبح منظمتنا أكثر تميزاً

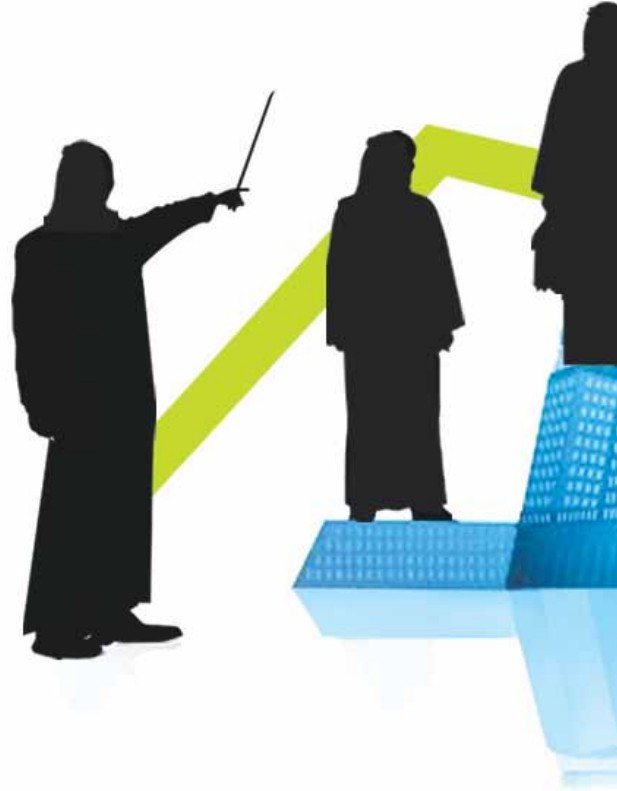
وتذكر الباحثان أن مدخل قيادة التغيير من خلال الموازنة بين المتناقضات هو الثالث بين النماذج المقترحة والمحددة ضمن المداخل النظرية لقيادة التغيير، ويقوم هذا المدخل - الذي اقترحه كل من "كيري بنكر" و"ميكائيل ويكفيلد" - على ضرورة توافر المهارة لدى القادة في الموازنة بين الجانبين المادي والإنساني في التغيير، وهو ما يتحقق من خلال ترسيخ الثقة، ويجب أن يحدث هذا الترسيخ من خلال الموازنة بين ستة متناقضات: أولها بين تحريك التغيير وبين التلاؤم الشعوري مع التغيير، والثاني هو الموازنة بين الإلحاح على السرعة وبين الصبر الواقعي، وثالثها الموازنة بين صلابة القائد وبين تعاطفه، والرابع الموازنة بين التفاوض وبين التمسك بالواقعية والصراحة، والخامس الموازنة بين الاعتماد على النفس وبين الثقة بالآخرين، وسادستها هو الموازنة بين الاعتماد على الخبرات الماضية وبين القدرة على مفارقة المألوف.

وقد شاع استخدام نموذج DISC المتعلق بقياس وتحليل أنماط الشخصية القيادية، وذلك عقب ظهوره في عشرينيات القرن العشرين على يد عالم نفس بجامعة كولومبيا بالولايات المتحدة الأمريكية يدعى William Marston، ويرتكز هذا النموذج على وجود أربعة أنواع من القادة: الأول هو المسيطر، والثاني هو المؤثر، والثالث هو المستقر، والرابع هو الحذر. ويوضح النموذج أن كلا

أفضل قادة هم الذين يحرصون على غرس وتنمية القيم التنظيمية من خلال تطبيق وتعزيز مبادئ التغيير في ثقافة المنظمة. وفيما يتعلق بمهام ومسؤوليات قائد التغيير، فإن عملية التغيير تتطلب قيام المدير بأدوار مختلفة أهمها: دور المدير المبادر، ودور المدير المتصل، ودور المدير القدوة.

### نماذج لقيادة التغيير

وتتناول الباحثان في المحور الثاني "المداخل النظرية لقيادة التغيير"، حيث تستعرضان بعضاً من النماذج المشهورة التي عنيت بدور القادة في إدارة التغيير، والتي تتحدد في أربعة نماذج ومداخل هي: المدخل التحويلي في القيادة، ونموذج "جونز كوتر" لإدارة التغيير، ونموذج الموازنة بين المتناقضات، ونموذج DISC للقيادة. فبالنسبة للمدخل التحويلي فإن الباحثين يرون أنه في حالة الهدوء والثبات في المنظمة يكون من السهل على المدير قيادة إدارته أو منظمته بأسلوب القيادة التبادلية، أي تبادل المنافع بين المدير وموظفيه، بينما لن يلائمها هذا الأسلوب في حالة عدم استقرار المنظمة وحاجتها للتغيير؛ لأنها ستصبح في حاجة إلى المدخل التحويلي الذي يتصف بأنه أسلوب أكثر إنسانية واهتماماً بحاجات الموظفين وأكثر تشاركية ومراعاة للجوانب الأخلاقية، فهذا المدخل ينظر للقيادة على أنهم هم من يبادرون بالتغيير







### ضرورة قيام معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بتطوير أساليب تقديم خدماتها الاستشارية

#### الواقع بالمملكة

وتنتقل الباحثان في المحور الثالث من تلك الورقة إلى رصد الواقع الفعلي لقيادة التغيير في الأجهزة الحكومية السعودية، وهو ما قامتا به من خلال إطلاعهما على كثير من الدراسات الميدانية حول موضوع قيادة التغيير بشكل خاص وإدارة التغيير بشكل عام، وقد توصلتا إلى أن الإدارة الحكومية تواجه تحدياً حقيقياً يتمثل في نقص كفاءة المديرين في مجال قيادة التغيير. وتستعرض الباحثتان في هذا الصدد أهم النتائج التي خلصت إليها دراسات سابقة، والتي تتحدد في: أن القيادات الأكاديمية في بعض الجامعات يمارسون إدارة التغيير بدرجة متوسطة، كما أن السلوك القيادي التحويلي ببعض المؤسسات العامة متدنٍ وفعالية

من القائدين المؤثر والمسيطر سريعي التكيف مع الآخرين، وذلك عكس القائدين الحذر والمستقر.

و بصفة عامة ترى الباحثتان أن التدريب على قيادة التغيير يجب أن يأخذ في

الاعتبار: أهمية الجانب الأخلاقي، وأهمية أن يتضمن البرنامج التدريبي عن قيادة التغيير خطوات عملية يستطيع القائد أن يسترشد بها في أثناء إدارة عملية التغيير، وأهمية التدريب على الجوانب المتعلقة بالذكاء العاطفي، واختلاف القدرة على قيادة التغيير باختلاف المستوى التنظيمي، وأن التدريب على قيادة التغيير لن يتحقق إلا بوجود حد أدنى من القدرة القيادية، وأن رفع كفاءة القادة على قيادة التغيير يحتاج إلى عدة برامج تدريبية، يركز كل واحد منها على قدرة فرعية من بين قدرات قيادة التغيير.

### آلية مقترحة

تقترح الباحثان في المحور الرابع ضمن محاور رؤيتهما لقيادة التغيير آلية لتدريب المديرين على قيادة التغيير. باعتبار أن التدريب والاستعداد للتغيير هما أساس التغيير الفعال. وتتضمن هذه الآلية تصميم نموذج يتكون من ثلاثة أقسام: أولها عبارة عن وصف عام للقدرة على قيادة التغيير، وهذه القدرة تتضمن تسع قدرات فرعية منها على سبيل المثال الاستجابة والتكيف مع التغيير والإقناع والتأثير والتعامل مع الضغوط. ويهتم القسم الثاني من هذا النموذج بأبعاد القدرة الثلاثة ( المعرفة، والفهم، والقيم)، حيث أن المعارف تعني الفهم والتبصر بخمسة أشياء مهمة وهي: الثقافة التنظيمية، وإدارة التغيير، ودور القائد في التغيير، وتصميم التنظيم الإداري، والذكاء العاطفي. أما المهارات الداعمة لقيادة التغيير فمنها: مهارة التسهيل، ومهارة التغذية المرتدة، ومهارة الإصغاء، ومهارة الإلقاء والتحدث، ومهارة طرح الأسئلة، ومهارة التفاوض. بينما القيم تعني الاتجاهات والتي تتضمن: الرشد العاطفي، والعدالة، والمرونة، والتكامل، والمصادقية، والتوجه الخدمي، والشفافية.

ويبرز القسم الثالث من النموذج المقترح المؤشرات السلوكية لقياس النجاح في اكتساب القدرة على قيادة التغيير، وتتمثل هذه المؤشرات في: التعلم المستمر، والإبداع والابتكار، والتوعية الخارجية، والمرونة، وإدارة الأزمات، وخدمة المستفيدين، والتفكير الإستراتيجي، والرؤية البعيدة المدى.

وتختتم الباحثان هذه الورقة باقتراح وصياغة بعض التوصيات التي يمكن أن تفيد في تطوير مهارات المديرين في مجال قيادة التغيير، وذلك في ثلاثة مجالات: أولها مجال التدريب والذي يجب أن تكون جميع برامج القيادات العليا ضمن إستراتيجية موحدة هدفها تعزيز قدرات القادة، وتصميم برنامج إعدادي لإعداد قادة المستقبل يستقطب الكفاءات من المديرين في الإدارات المتوسطة في القطاعين العام والخاص، وأن تهتم البرامج التدريبية الخاصة بالمديرين ببناء وتعزيز القيم الأخلاقية بشكل عام وقيم التغيير بشكل خاص، وتفعيل عمليات قياس أثر التدريب للتأكد من مدى اكتساب المديرين للقدرات المطلوبة وقدرتهم على تطبيقها في الواقع الفعلي.

وتوصي الباحثان في مجال الاستشارات بأن تطور معاهد التنمية الإدارية من أساليب تقديم الخدمات الاستشارية بحيث تستطيع استيعاب هذه الاحتياجات، كما توصيان في مجال البحث العلمي باهتمام مراكز البحوث أكثر بموضوع إدارة التغيير، سواء من خلال إجراء الدراسات الميدانية أو من خلال ترجمة الكتب الأجنبية ذات العلاقة بهذا الموضوع. ●

### نقص كفاءة المديرين في قيادة التغيير هو التحدي الحقيقي أمام الإدارة الحكومية

القادة ليست بالدرجة الكافية لإنجاح جهود التغيير واستمرارها، وأن هناك تأثيراً سلبياً لنقص كفاءة المديرين في مهارات القيادة التحويلية على جوانب محددة من الأداء التنظيمي، واتضح أن ضعف مهارات قيادة التغيير لدى مديري الأجهزة الحكومية يمكن تفسيره بوجود قدر من مقاومة التغيير، وثبت وجود عدد من المعوقات التي تحول دون ممارسة المديرين لأدوارهم القيادية في مجال التغيير بكفاءة مثل جمود الأنظمة واللوائح المعمول بها. وتجمال الباحثان التحديات التي تواجه المديرين بالأجهزة الحكومية في مجال قيادة التغيير في العديد من المعوقات: سواء معوقات ذاتية تتعلق بالمديرين أنفسهم مثل نقص الكفاءة اللازمة لقيادة التغيير، أو معوقات في البيئة التنظيمية المحيطة بالمديرين. ولذلك ترى الباحثان أهمية تطوير مهارات المديرين في قيادة التغيير.





# المهندس سعد المعجل في حديثه لمجلة «التنمية الإدارية»: منتدى الرياض الاقتصادي يهدف إلى الارتقاء بالاقتصاد الوطني

الجزيرة - الرياض

(للتحديث): في ظل المستجدات الاجتماعية والاقتصادية التي تشهدها المملكة، وتلقي المجلة في استطلاعيها الضوء على القرار التاريخي لخدام الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز - حفظه الله - بإقرار حق المرأة في عضوية مجلس الشورى في دورته الحالية للعام 2013م والترشح لعضوية المجالس البلدية للعام 2015م، حيث استطلعت آراء بعض المعينات تجاه هذا الاختبار الصعب الذي ستخوضه المرأة السعودية، فأبدین قدراً من التفاؤل وبعض الحذر والتوقعات والرؤى والتصورات المستقبلية.



استضافت مجلة (التنمية الإدارية) في عددها الجديد رئيس منتدى الرياض الاقتصادي وعضو مجلس إدارة غرفة الرياض المهندس سعد المعجل، الذي أكد في حديثه أن منتدى الرياض الاقتصادي اليوم من أهم التظاهرات والفعاليات الاقتصادية والتنمية والعالية نظراً لما يطرحه من دراسات وبحوث واقتصادياً وبما يحضره من تخصصات اقتصادية عالية، وبذلك توصيائه التي بلغت أكثر من 150 توصية بعد التفرع منها الاستجابة والتطبيق.

غلاف العدد

ويشدد المعجل على أن رجال الأعمال يرحبون بتعزيز

## الجزيرة تنوه عن العدد ١٠٥

**نشرت** جريدة الجزيرة، في عددها الصادر يوم الأحد ٢٨ ربيع الآخر ١٤٣٤هـ، خبراً مطولاً عن صدور العدد (١٠٥) من مجلة التنمية الإدارية، وحظي الحوار الذي أجرته «التنمية الإدارية» مع رئيس منتدى الرياض الاقتصادي وعضو مجلس إدارة غرفة الرياض المهندس سعد المعجل تغطية موسعة لأبرز ما أدلى به الضيف من إجابات حول موضوعات متفرقة تتعلق بالتنمية الاقتصادية والبطالة وسوق العمل. واستعرض الخبر الذي نشرته الجزيرة أبرز ما جاء في العدد من موضوعات، حيث تمت الإشارة إلى قضية العدد عن (التقاعد والتأمينات الاجتماعية وحاجة أنظمتها للتحديث)، في ظل المستجدات الاجتماعية والاقتصادية التي تشهدها المملكة، بالإضافة إلى عدد من الموضوعات الأخرى التي تضمنتها صفحات العدد.



## مقال



شقران بن سعد  
الرشدي\*

## بين الرضا والسخط .. هناك عين عادلة

يقول الإمام الشافعي:

وعين الرضا عن كل عيب كليلية ولكن عين السخط تبدي المساويا واصفاً في هذا البيت الشعري الخالد المليء بالحكمة، والتجربة، والنضج، إشكالية التعامل غير العادل في حياة البشر.. فبعض النفوس عند اكتمال درجات الرضا عن شخص ما تغض "العين" عن أخطائه، وتتجاهل مثالبه، ولا ترى قصوره، في حين يكون "السخط" على آخر مدعاة لكشف نقصه، والبحث عن مساوئه، وإبراز عيوبه.

وفي واقعنا الإداري الحكومي هناك تعاملات نراها، ونسمع عنها، وحولها الكثير من الحكايات التي تدخل في إطار "الشخصنة"، والمزاجية المرفوضة التي أفقدتنا الكثير من الكفاءات الوطنية المميزة فحين يرضى بعض المسؤولين أو المديرين الحكوميين عن موظف ما، لسبب ما، يمنحونه المميزات، والحوافز المختلفة حتى وإن كان أقل الموظفين إنتاجية، وأكثرهم تسويفاً وإضاعة لوقت العمل فيغضون عنه الطرف، ويتجاهلون هفواته، وسقطاته الوظيفية، ويرونه كاملاً في عمله ليس بالطبع لتمييز أو تفرد بخصال مبهرة أو مهارات لا يمتلكها دون غيره، بل لأن عين الرضا البشرية غير العادلة "تقزم" السلبيات وتظهر ما عداها.. وعلى النقيض يعاني موظف آخر أدخله حظه العاشر، وأسقطه مصيره النعيس في قائمة "عين السخط" فرغم تأهيله العلمي، وكفاءته العملية يترصده بعض المديرين في كل ما يفعله خطأ، وما يؤديه خطأ، وهفواته تضخم لدرجة الذنب، وكل أدائه يجانبه الصواب حتى وإن لامس الكمال الوظيفي والتفاني والإخلاص، فهو ما يزال دون المطلوب، وكل ما يقوم به وإن تميز هو - في أعينهم - مجرد مهام عمل أتقنها، وليس له فيها منة أو شكورا، بل عليه المزيد من الضغط، والمواصلة على هذا المستوى وإلا سيجد نفسه بعيداً عن قائمة "عين الرضا" أو ملامسة حدودها.

هذا بعض ما تعانيه دوائرنا الحكومية من تعاملات إدارية سلبية تتداخل فيها وتتمازج الأمور الشخصية، والمزاجية بالانطباعات المسبقة غير الموضوعية لتتشكل لنا على أرض الواقع ممارسات "ساخنة" أضاعت علينا الكثير من الإداريين والموظفين المميزين، ودفعتهم للهروب إلى رحابة القطاع الخاص الذي لا تعنيه هذه الأمور الشخصية بقدر ما يهيمه الموظف المنتج الذي يضيف شيئاً للعمل.

وحتى لا نضع تعاملاتنا الإدارية بين رضا مدير أو سخط مسؤول، وحتى لا تُفقد الأمانة، ويتوه الضمير الحي في دهاليز غير إنسانية تعيق مسارات العمل.. فلننظر بعين نائلة عادلة تقيس الموظف الحكومي وفق معيار الإنتاجية، وحسن الأداء، والتعامل الصادق، ولنبتعد قدر الإمكان عن القياسات المزاجية التي لا يجب أن تمارس في منظماتنا الإدارية الحديثة؛ لأن فيها ظلم لقطاع كبير من الموظفين والموظفات، وتعد سلوكيات تخدش شخصية هذا المسؤول أو ذاك المدير وتضعه في مقام لا يليق به.. وهو ما لا نريد في محيطنا الإداري. ●

في واقعنا الإداري

الحكومي هناك

تعاملات نراها،

ونسمع عنها، وحولها

الكثير من الحكايات

التي تدخل في إطار

"الشخصنة"، والمزاجية

المرفوضة التي أفقدتنا

الكثير من الكفاءات

الوطنية المميزة

صفحة تعني برصد أبرز  
ما صدر من الكتب الإدارية  
الحديثة لتقديم وعياً  
متجدداً لتعزيز الثقافة  
الإدارية من خلال العطاءات  
المتميزة. ويتم إعداد  
الصفحة بالتعاون مع الإدارة  
العامة للمكتبات بمعهد  
الإدارة العامة.

متابعة: شقران الرشدي

## علم الاجتماع الإعلامي.

المؤلف: أ. د. بلقاسم سلاطينية وآخرون.

الناشر: دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٢م

يتحدث الكتاب عن التغيرات التي تشهدها المجتمعات المعاصرة مع تنامي  
الظواهر الاجتماعية وعلاقاتها بقضايا التنمية والعلاقات الإنسانية  
والاتصال والتعليم والبطالة.



## الإصلاح الإداري (دراسة مقارنة).

المؤلف: أ. بلال أمين زين الدين.

الناشر: دار الفكر الجامعي، الأسكندرية، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٢م.

يتناول المؤلف دور الإدارة في تنظيم المجتمع وفق مقتضيات  
الإصلاح الإداري، ومفاهيم الإصلاح الإداري في إطار علوم  
الإدارة الحديثة، وبعض المقترحات لإصلاح الجهاز الإداري  
للدولة.



## جرائم الفساد بين آليات مكافحة الوطنية والدولية.

المؤلفان: أ. محمد صادق إسماعيل ، د. عبد العال الديري.

الناشر: المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٢م.

يتطرق الكتاب إلى مفهوم الفساد، وأنواعه، وأثاره، والفرق بين  
الفساد الدولي والمحلي، وأهم التشريعات الوطنية لمكافحة  
الفساد، وجهود الدول العربية في مكافحته.



## إدارة الأزمات والطوارئ.

المؤلفون: دامت ب. كوبولا ، جاين أ. بولوك ، جورج د هادو .

ترجمة: د. هبة عجينة.

الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، مصر.  
سنة النشر: ٢٠١٢م.

يتطرق الكتاب إلى مبادئ إدارة الأزمات وقواعدها، والاستجابة الفاعلة للكوارث، وكيفية التعافي منها، وإدارة الأزمات الدولية، ومستقبل إدارة الأزمات.



## السلوك الإنساني في المنظمات.

المؤلفون: أ.د. علي مسلم، د. راوية حسن ، د. محمد سعيد سلطان.  
الناشر: دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر.  
سنة النشر: ٢٠١٢م.

يركز الكتاب على دراسة السلوك في المنظمات للتعرف على دوافعه وأهدافه وحاجاته وتوقعاته، لمعرفة المتغيرات البيئية والتنظيمية في ظل جماعات العمل.



## الإدارة المالية.

المؤلف: أ.د. نهال مصطفى، د. طارق الشهاوي.  
الناشر: دار التعليم ، الإسكندرية ، مصر.  
سنة النشر: ٢٠١٢م.

يُعَرِّف الكتاب أساسيات الإدارة المالية في الشركات المساهمة والعوامل المؤثرة في هذا الجانب في الوقت الحالي والمستقبل.





## الإدارة المحلية.. الحاضر الغائب



د. عدنان بن عبد الله  
الشيخ \*

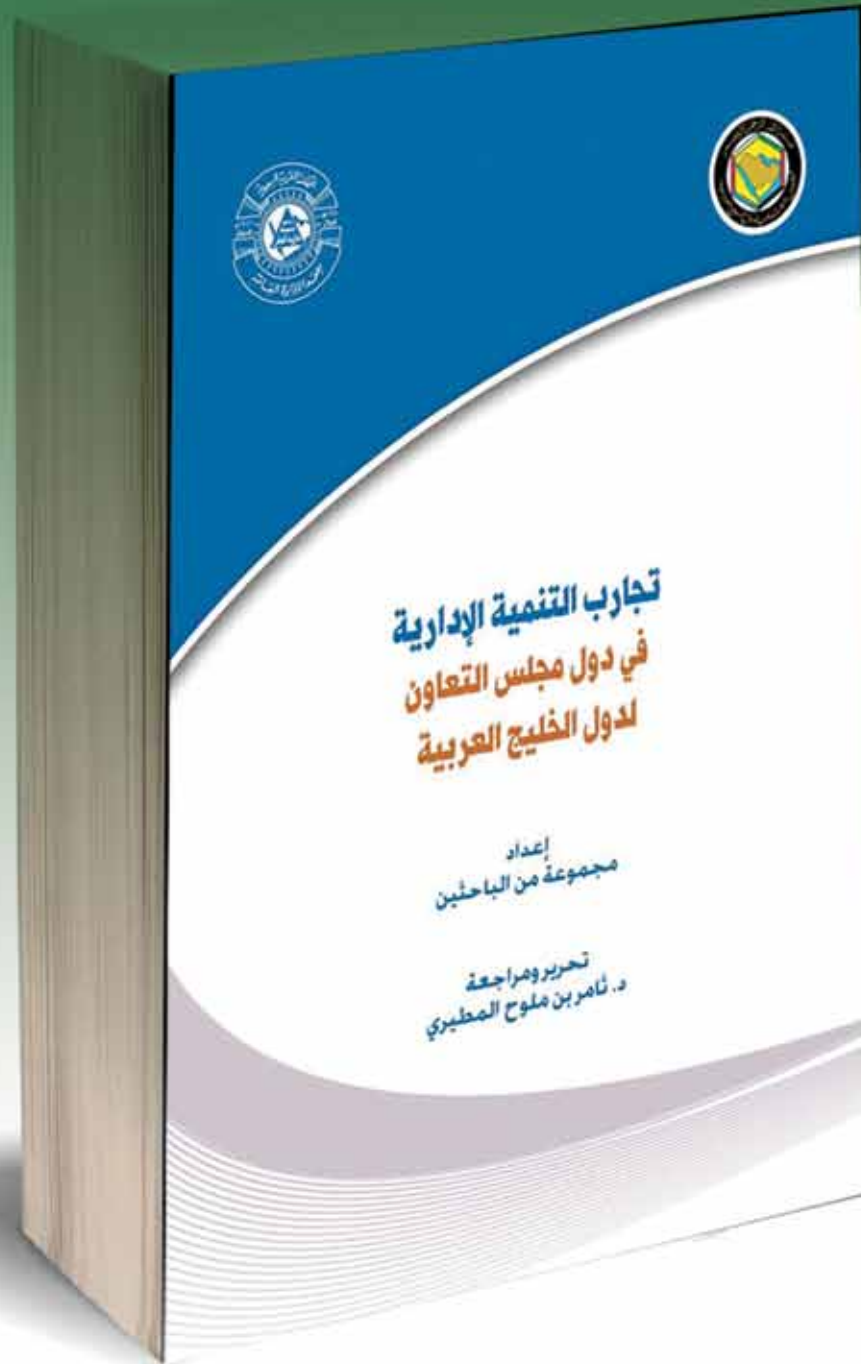
**إدارة** الفعل الثقافي نمط مختلف بائن من جميع الإدارات؛ ذلك أن التعامل فيها تعامل مع الإنسان على الرغم من التطور الهيكلي للإدارة المحلية السعودية عبر إنشاء مجالس المناطق والمجالس المحلية والبلدية وخوض غمار تجربة الانتخابات البلدية، إلا أنها ما زالت تعاني قصوراً وظيفياً وعجزاً كبيراً في أداء أدوار تنموية وضعفاً في مواجهة التحديات والمشكلات المحلية وسيطرة النهج الإداري المركزي والاعتماد الكبير على البيروقراطيات في صناعة القرار العام. لذا نجد أن الحديث عن الإدارة المحلية يُختزل في تنفيذ القرارات المركزية وفي أضيق حدوده. هذا الوضع أدى إلى تقديم خدمات ليست بالضرورة تلبي احتياجات المجتمعات المحلية وغير متوافقة مع أولوياتها، وهو أمر يدعو للسخرية على حد قول الأمير خالد الفيصل، أحد أبرز قيادات الإدارة المحلية. كيف يصح أن نطالب أمراء المناطق والمحافظين ورؤساء البلديات بتطوير مناطقهم ومحافظاتهم وبلدياتهم دون منحهم الصلاحيات التي تتناسب مع مسؤولياتهم المتعاظمة؟، كيف لنا أن نتوقع أن تكون هناك تنمية متوازنة ومستدامة دون صناعة قرار محلي؟، كيف لأمراء المناطق التصدي للمشكلات والتحديات المحلية ورفع القدرة الاقتصادية لمناطقهم ومجالس المناطق لا تتمتع بالاستقلال الإداري والمالي؟، كيف للتنظيمات البيروقراطية المعقدة والإجراءات الورقية المطولة والمركزية الشديدة غير المبررة مواجهة المتغيرات والمستجدات المتسارعة؟، هذه التساؤلات مشروعة في ظل تنامي وتيرة الإصلاح والتوجه نحو تطوير المجتمع السعودي والبحث عن حلول وأوضاع أفضل تجنبنا الوقوع في أزمات لم نتحسب لها.

إن الاستمرار في احتكار سلطة التقرير للمشاريع والخدمات المحلية في الوزارات المركزية يعني سلب مجالس المناطق أحد أهم مقوماتها واختصاصاتها، فأهل المناطق وأمرأهم أدرى باحتياجاتهم؛ لأنهم الأقرب ولأنهم المعنيون بأمورهم وأحوالهم. إنه ضد منطق الأمور أن يتولى تقرير المشاريع والخدمات المحلية من هم خارجها وبعيدون عنها ولا تمثل بالنسبة إليهم أولوية. وإذا ما علمنا أن هناك تفاوتاً بين المناطق في مكوناتها الجغرافية والثقافية والاقتصادية فهذا يعني تفاوتاً في متطلباتها وتطلعاتها، ما يحتم ضرورة صناعة القرار المحلي محلياً ليكون حسب أولوية المجتمع المحلي. لا يمكن تصور أن تكون المشاريع والخدمات نوعاً وكماً تناسب جميع المناطق، وأن هناك مقاساً واحداً يناسب الجميع.

هناك ضرورة إلى أخذ زمام المبادرة في انتشار الإدارة المحلية وتطويرها لتكون أكثر استجابة لمتطلبات المجتمعات المحلية وأكثر قدرة على وأد المشكلات في مهدها قبل أن تستفحل وتتحوّل من مشكلة محلية صغيرة إلى طود كبير تتطلب تدخل الأجهزة المركزية وموارد وجهوداً كبيرة. إن الكثير من المشكلات والتحديات مثل البطالة والفقر والإجرام والإرهاب وغيرها هي في الأساس مشكلات محلية خرجت من رحم الأحياء السكنية، إلا أنه لم يكن باستطاعة الهيئات المحلية التصدي لها لأنها من مسؤولية الأجهزة المركزية وخارج حدود صلاحياتها. وما يزيد من تفاقم المشكلات هو أن المعالجات المركزية تكون على أساس قطاعي مجزأ وليست حلولاً شمولية تناسب تلك القضايا المحلية التي تتصف بالتشابك والتداخل ودرجة كبيرة من التعقيد.

إن الإدارة المحلية تستحق الالتفات إليها وتخصيص أحد الحوارات الوطنية التي يعقدها مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، إضافة إلى مناقشتها تحت قبة مجلس الشورى مناقشة تحليلية شمولية وعميقة، وليس بالتركيز على التنظيمات الحالية ومحاولة تطويرها. وهذا يتطلب استصدار نظام لإدارة المحلية يشمل جميع الهيئات المحلية ويحدد مرجعيتها ويحدد صلاحياتها ويمنحها الاستقلال الإداري والمالي ويقن العلاقة بين الهيئات المحلية من جهة والمركزية من جهة أخرى، بتسلسل هرمي يضمن توزيع الأدوار والمسؤوليات بما يتناسب مع مدى التأثير وحدوده المكانية. ●

هناك ضرورة إلى  
أخذ زمام المبادرة في  
انتشار الإدارة المحلية  
وتطويرها لتكون أكثر  
استجابة لمتطلبات  
المجتمعات المحلية  
وأكثر قدرة على وأد  
المشكلات في مهدها  
قبل أن تستفحل  
وتتحوّل من مشكلة  
محلية صغيرة إلى  
طود كبير تتطلب  
تدخل الأجهزة المركزية  
وموارد جهوداً كبيرة



# صدر حديثا

## صدر حديثا

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

# التنمية الإدارية

المجلد ١١ - العدد ١١ - ربيع الأول ١٤٣٢ هـ / مارس ٢٠١١ م



د. السعيد  
الوطن يعيش فرحة كبرى

خادم الحرمين الشريفين :  
الرؤية الشاملة لإدارة التنمية

## التنمية الإدارية



الأمير سلمان  
يرعى للسنة العاشرة احتفال  
المعهد بيوم الخريج والوظيفة

وتمتدح وندم وجرأتكم وقوتكم  
تأخرت وفتحت وفتحت وفتحت

## التنمية الإدارية



تأخرت وندم وجرأتكم وقوتكم  
تأخرت وفتحت وفتحت وفتحت

إدارات العلاقات العامة  
بين الدور الحيوي والنظرة التمهية



## التنمية الإدارية

سفير المقرن -  
وفاة الرحيل

الأمير د. بطر من عبدالله آل سعود  
مدير عام مركز المعلومات الوطني  
نسعى لتحقيق مبدأ خدمة  
المواطن لنفسه إلكترونياً

الموروث الاجتماعي  
والثقافي السلبى..  
قيد يكبل الإدارة

## التنمية الإدارية

## التنمية الإدارية

البناء والتأمينات الاجتماعية..  
مستوى الرياض الاقتصادي  
يهدف إلى الارتقاء بالقطاع الوطني  
أنظمة تنظم التحديث

قرار تاريخي لإخلاء الحرمين الشريفين واختيار صلب لواء

المرأة السعودية  
في مجلس الشورى والمجالس البلدية



مجلة

التنمية الإدارية..

نحو إعلام

متخصص

مختص

مختص